

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

ما مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر
الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط فيها

أسامة باسم بشارة دعبس

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1429هـ / 2008م

ما مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة
نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط فيها

إعداد :

أسامة باسم بشارة دعبس

بكالوريوس علم إجتماع / خدمة إجتماعية

المشرف : أ.د. طارق الحاج

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
بناء المؤسسات - برنامج التنمية الريفية المستدامة - جامعة القدس.

1429هـ / 2008 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج التنمية الريفية المستدامة

إجازة الرسالة

ما مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين
ومدرسي الإدارة والتخطيط فيها .

اسم الطالب: أسامة باسم بشارة دعبس
الرقم الجامعي: 20510188

المشرف: أ. د . طارق الحاج

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ : / / 200 من لجنة المناقشة المدرجة أسمائهم وتوقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: المشرف: أ. د . طارق الحاج
التوقيع:.....
2. ممتحنا داخليا:
التوقيع:.....
3. ممتحنا خارجيا:
التوقيع:.....

القدس - فلسطين

1429هـ - 2008م

الإهداء

إلى والديّ حفظهما الله وأدامهما.
إلى زوجتي الغالية.
إلى طفلي ليث .
إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث .

الباحث

أسامة باسم بشارة دعيبس

إقرار

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

التوقيع:

أسامة باسم بشارة دعيبس

التاريخ:

شكر وتقدير

لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى مشرفي الأستاذ الدكتور طارق الحاج لإهتمامه المتواصل ومتابعته المستمرة لي طوال فترة إعداد البحث.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة الأفاضل في برنامج التنمية الريفية المستدامة كل بإسمه ولقبه وأخص بالشكر الدكتور زياد قنام، وإلى أعضاء لجنة المناقشة المحترمين .

كما أتقدم بالشكر والتقدير للمحلل الإحصائي الدكتور إلياس ضبيط والمدقق اللغوي الأستاذ عبدالله شريف والأساتذة محكمي الاستبانة .

وكل الشكر والتقدير لكل إنسان وقف لجانبي ودعمني وكان من الذين ساهموا في إنجاز هذه الرسالة إلى حيز الوجود .

أسامة باسم بشارة دعبس

مصطلحات الدراسة

وجهة نظر : هي اتجاه أو استجابة ملازمة لموضوع معين أو حالة أو قيمة ما ويكون ذلك مصحوبا بالأحاسيس والعواطف، ويعرف أيضا أنه استجابة مكتسبة الفعالية للمنبه أو مثير معين كموقف المرء من حزب أو مذهب ما وتكون إحدى القيم أو المعايير السائدة في البيئة الاجتماعية ويتميز هذا الموقف بالاستقرار النسبي. (جامعة القدس المفتوحة، العلوم الاجتماعية، 2003).

الجامعة : وهي المؤسسة التي تضم كل منها ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس "الدرجة الجامعية الأولى" وللجامعة أن تقدم برامج الدراسات العليا تنتهي بمنح درجة الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراه. ويجوز لها أن تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم (قانون التعليم العالي، 1998).

التخطيط : التخطيط هو أولى وظائف الإدارة وهو عملية تحديد واقع المنظمة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والوسائل التي ستستخدمها لتحقيق تلك الأهداف. فالتخطيط عملية تأخذ بالاعتبار نقاط قوة وضعف المنظمة، والفرص والمخاطر التي تحيط بها. (مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، 2002)

مدى الجاهزية : عملية نسبية وليست مطلقة وهي نسبة وتناسب وهي تعني الاستعداد للشيء .

التخطيط الاستراتيجي : التخطيط الإستراتيجي هو العملية التي يتم من خلالها صياغة تصور للمستقبل واختيار الوسائل والعمليات اللازمة لتحقيق هذا المستقبل. (جبريل، 2007)

الإداري

: هو الشخص الذي يعمل عملاً إدارياً في الجامعة وأقسامها المختلفة سواء أكان بعقد إداري وبصورة منفردة أو بعقد أكاديمي يناط إليه إلى جانب عمله الأكاديمي عملاً إدارياً كنواب الرئيس والعمداء ورؤساء الأقسام والدوائر الإدارية .

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية فيها، وذلك من خلال التعرف على مدى ممارسة مفهوم التخطيط الإستراتيجي فيها وأهميته وخطواته في الجامعات الفلسطينية، كما هدفت إلى التعرف فيما إذا كان يوجد فروق في الجاهزية تبعاً لمتغيرات الدراسة .

ويتكون مجتمع الدراسة من الإداريين و مدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية وقد بلغ عددهم 438 مدرسا وإداريا ، وعند تنفيذ الدراسة رفضت جامعة الخليل التعاون لأسباب خاصة بهم . أما عينة الدراسة فتكونت من 150 مدرسا وإداريا موزعة حسب العينة الطبقية ، وهم يشكلون 34% من مجتمع الدراسة .

وقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميم إستبانة خاصة لغرض جمع المعلومات .

وتأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تبحث في أحد المواضيع الإدارية الحديثة وهو التخطيط الإستراتيجي ، ويعتبر هذا المفهوم حديث نسبيا في الدول النامية عموما ، لذلك فإن إخضاعه للدراسة الميدانية يعطيه أهمية واضحة خاصة في ظل الظروف والمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية التي يشهدها الواقع الفلسطيني عموما والجامعات الفلسطينية خصوصا ، وتبرز أهمية الدراسة أيضا من أهمية دور والجامعات الفلسطينية في المجتمع الفلسطيني وما تقوم به من دور إيجابي في عملية التنمية الشاملة .

وبعد تحليل البيانات وفق برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (spss) تبين أن الجامعات الفلسطينية تتباين فيما بينها من حيث الجاهزية للتخطيط الإستراتيجي تبعاً لمتغير إسم الجامعة ، وتبين أيضا بأنه يوجد تباين في وجهات النظر حول مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الإستراتيجي تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية .

تبين أيضا أنه يوجد توافق في وجهات النظر حول مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الإستراتيجي بين الذكور والإناث ، وأنه يوجد تباين في وجهات النظر حول مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الإستراتيجي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي .

وفي ضوء نتائج الدراسة وما أفضت إليه من استنتاجات ، أوصت بضرورة أن يتم تبني إستراتيجية موحدة للجامعات الفلسطينية ، والعمل على إشراك جميع العاملين في الجامعات الفلسطينية كل في موقعه في عملية التخطيط الإستراتيجي ، وعقد المزيد من الدورات وورشات العمل والندوات حول موضوع التخطيط الإستراتيجي ، وإشراك الإناث بصورة أكثر فاعلية في عملية التخطيط الإستراتيجي .

The extent of readiness of the Palestinian universities for strategic planning from the perspective of administrators and teachers of management and planning in the Palestinian universities

Abstract

The research aimed at identifying the extent of readiness of the Palestinian universities for strategic planning from the perspective of administrators and teachers of management and planning in the Palestinian universities, through recognizing the extent of practicing the concept of strategic planning and its importance and steps in the Palestinian universities, and it also aimed at identifying whether there are differences in readiness depending on the variables of the study.

For this purpose, the researcher designed a questionnaire included all the variables of the study, and then distributed it to the formal Palestinian universities in the West Bank except Hebron University, which refused to cooperate for reasons of their own. The number of Palestinian universities respondents was 150, and they constitute about 62% of the sample and about 34% of the research community.

The research population consisted of the administrators and teachers of management and planning in the Palestinian universities (438) teachers and administrators except Hebron University, which refused to cooperate for reasons of their own. The sample consisted of 150 teachers and administrators, distributed according to the layer sample, and they constitute about 34% of the research population.

The researcher used the analytic descriptive method through designing a questionnaire for the purpose of data collecting.

The importance of this research stems from dealing with one of the modern administrative subjects, i.e., the strategic planning, and this concept is considered relatively modern in the developing countries in general, therefore, subjecting it to field research gives it a special importance under the technological, economical, and political circumstances and variables experiences by the Palestinian community in general and by the Palestinian universities in particular. The importance of the research also stems from the importance of the role of the Palestinian universities in the Palestinian community and in the process of comprehensive development.

After analyzing data by SPSS program it appears that the Palestinian universities differ in terms of the extent of readiness of the Palestinian universities for strategic planning from the perspective of administrators and teachers of management and planning in the Palestinian universities due to the name of the university and due to Academic rank (degree).

There were no differences in the extent of readiness of the Palestinian universities for strategic planning from the perspective of administrators and teachers of management and planning in the Palestinian universities due to sex, but There were differences due to job title.

Based on the results of the study the researcher recommended the necessity to adopt a unified strategy for the Palestinian universities, working to involve all workers in the

Palestinian universities in their respective position in the strategic planning process, holding more courses, workshops and symposiums on the topic of strategic planning, and working to involve women more effectively in the strategic planning process.

الفصل الأول:

خلفية الدراسة

1.1 مقدمة

لقد زاد الإهتمام بموضوع التخطيط بعد الحرب العالمية الثانية، وتبني دول عدة لنموذج التخطيط، وما أظهره من نتائج مرجوة على صعيد هذه الدول داخلياً وخارجياً، مما جعل الكثير من الدول النامية وتحديداً بعد حصولها على الاستقلال السياسي في بداية النصف الثاني من القرن العشرين أمام تحديات التنمية، وأن الطريق الوحيد أمامها من أجل تحقيق التقدم والنمو هو الأخذ بأهمية التخطيط سواءً الإستراتيجي أو التكتيكي أو التنفيذي في مختلف المجالات، حتى أصبح هناك إعتراف عالمي بأن التخطيط عملية ضرورية وأساسية لتحقيق أهداف التنمية (حسين، 2002).

إن أي مجتمع من المجتمعات إذا ما أراد أن يحقق التنمية الشاملة ويكون قادراً على مواجهة تحديات المستقبل لا بد له من العلم والتعليم، لأن في ذلك المعرفة والخبرة والثقافة. وعند الحديث عن العلم والتعليم إنما نتحدث عن المستقبل الذي يعيش تطوراً في الثورة المعلوماتية والتقنيات التكنولوجية.

من جهة أخرى أي نهضة حقيقية لا بد من أن تنطلق من الجامعة لما لديها من مقومات النهضة حيث تتوفر فيها خيرة العقول والكفاءات والخبرة والقدرة على الإبداع والتجديد، والتي تفتقر إليها مؤسسات المجتمع الأخرى. فإذا نهضت الجامعة نهضت الأمة كلها، كما أن النهضة لا يصنعها السياسيون والقادة والشعوب وحدهم بل إن أصحاب الفكر يكونون في المقدمة ثم يأتي هؤلاء جميعهم بعد ذلك، واستكمالاً للحديث فإن للجامعات في الدول المتقدمة الدور الأول في إنتاج الفكر الجديد في كل المجالات، وهي لذلك تستحق أن تتولى القيادة الفكرية في مجتمعات تلك الدول (النعمي، 2005).

وشهدت الجامعات في عصرنا الحالي تغيرا وتطورا من حيث إزدياد عدد مؤسساتها وإتساع مسؤولياتها وتعدد أدوارها، بالإضافة إلى التغيرات التي حصلت على سياسات قبول الطلبة الأمر الذي أتاح الفرصة لكل من يرغب في الإستفادة منها، حيث لم يعد ينحصر دورها في الجانب الخدماتي بل تطور إلى أن أصبحت مؤسسة إنتاجية تسهم في تنمية القوى البشرية (عودة الله، 2004).

إن النظام التعليمي لأي مجتمع من المجتمعات إنما يكون إنعكاسا لحاجات ذلك الشعب وواقعه وقيمه وفلسفته الحياتية وقدراته الاقتصادية ورؤيته للمستقبل، ولم يكن التعليم العالي نوعا من الرفاه أو ضربا من ضروب الترف وإنما هدفا من أجل الرقي والريادة (عبد القادر، 1984).

تشكلت الجامعات في الأراضي الفلسطينية المحتلة من أجل سد إحتياجات المجتمع الفلسطيني من التعليم العالي وللتخفيف مما عاناه الطلبة الفلسطينين من التكلفة المرتفعة له خارج الوطن، ونتيجة لتقليص نسبة قبول الطلبة الفلسطينين في الجامعات العربية إلى حد كبير، وإبقاء الشباب الفلسطيني في وطنه (صلاح، 1994)، بالإضافة إلى الرغبة القوية للمجتمع الفلسطيني في التعليم العالي، وبسبب البعد الوطني الذي أدركته منظمة التحرير الفلسطينية في تلك الفترة والمتمثل بأن إحتياجات وأولويات الشعب الفلسطيني التعليمية وطبيعة الأوضاع التي يعيشها تحت الإحتلال تفرض عليه إيجاد مؤسسات وطنية للتعليم الجامعي العالي على الأرض الفلسطينية (أبولغد، 1993).

نتيجة للأوضاع التي تعيشها الأراضي الفلسطينية فإن المجتمع الفلسطيني بشكل عام، والجامعات بشكل خاص تواجه مجموعة من التحديات السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتنظيمية، ولكون الجامعات يجب أن تكون محور انطلاق التنمية والتقدم لأي بلد من بلدان العالم وهذا لا يتحقق إلا من خلال التخطيط والتنظيم وان تكون مخرجات هذه الجامعات منسجمة مع متطلبات السوق، ولكون التخطيط الإستراتيجي يعد سمة من سمات العصر الحديث، وأداة رئيسية تمكن المنظمات بشكل عام والجامعات بشكل خاص من رسم المسارات الصحيحة لتقدم حركتها الصحيحة ضمن البيئة التي تعيش فيها وتتفاعل معها بغية تحقيق الأهداف المرجوة في البناء والتقدم فقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط فيها.

2.1 مشكلة الدراسة

إنطلاقاً من الظروف والتغيرات والصعوبات التي يشهدها المجتمع الفلسطيني عموماً في ظل التغيرات التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية التي يعاني منها المجتمع الفلسطيني عموماً والجامعات الفلسطينية خصوصاً والتي تعاني من العبد من الصعوبات ، وإنطلاقاً من أهمية الدور الذي تلعبه الجامعات الفلسطينية في المجتمع الفلسطيني وما تقوم به من دور في عملية التنمية الشاملة ، وكون مفهوم التخطيط الإستراتيجي أحد المواضيع الإدارية حديثة العهد في الدول النامية عموماً والمجتمع الفلسطيني خاصة فإن مشكلة الدراسة تتلخص في الإجابة على السؤال الرئيس التالي :

"ما مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظرالإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط فيها ؟

3.1 مبررات الدراسة

هناك الكثير من المبررات التي دفعت البحث إلى تناول هذا الموضوع والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. رغبة الباحث في التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية.
2. إجراء دراسة إستطلاعية للإداريين الأكاديميين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية من أجل التعرف على رأيهم في التزام الجامعات الفلسطينية في معايير التخطيط الاستراتيجي.
3. الإطلاع على قدرة الجامعات الفلسطينية على المساهمة في التنمية المستدامة من خلال التخطيط الاستراتيجي.
4. الحاجة إلى توفير معلومات علمية دقيقة عن إمكانية الجامعات الفلسطينية في نجاحها في تطبيقات التخطيط الإستراتيجي.

4.1 أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تبحث في أحد المواضيع الإدارية الحديثة وهو التخطيط الإستراتيجي، ويعتبر هذا المفهوم حديث العهد في الدول النامية عموماً، لذلك فإن إخضاعه للدراسة

الميدانية يعطيه أهمية واضحة خاصة في ظل الظروف والتغيرات التكنولوجية والإقتصادية والسياسية التي يشهدها الواقع الفلسطيني عموماً والجامعات الفلسطينية خصوصاً والتي تستوجب تبني مفهوم التخطيط الإستراتيجي من أجل مواكبة التغيرات التتموية المختلفة، وتبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية دور الجامعات الفلسطينية في المجتمع الفلسطيني وما تقوم به من دور إيجابي في عملية التنمية الشاملة، وبذلك يمكن أن تكون هذه الدراسة وما تصل إليه من نتائج ذات فائدة لهذه المؤسسات في توجيه أنظارتها نحو مفهوم التخطيط الأستراتيجي وضرورة إستخدامه إن لم يكن مستخدماً.

5.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى التعرف على مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظرالإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط فيها من حيث:

- مدى ممارسة الجامعات لمفهوم التخطيط الإستراتيجي.
- أهمية التخطيط الإستراتيجي في الجامعات.
- خطوات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية.

والتعرف فيما إذا كان هنالك فروق في متوسط إتجاهات أفراد العينة في مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظرالإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات (إسم الجامعة، الجنس، الرتبة الأكاديمية، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

6.1 أسئلة الدراسة

من أجل دراسة هذه المشكلة البحثية سوف نحاول الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرالإداريين و مدرسي الإدارة والتخطيط فيها ؟
2. هل هناك فروق في وجهات نظر أفراد العينة في مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرالإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات (اسم الجامعة،الجنس،الرتبة الأكاديمية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).
3. هل تطبق الجامعات الفلسطينية التخطيط الإستراتيجي ؟

٤. ما أهمية التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية ؟

7.1 فرضيات الدراسة

في سبيل تحديد دور المتغيرات الديمغرافية المشار إليها في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ما مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط فيها سوف يتم فحص واختيار الفرضية الرئيسية الصفرية التالية:

1.7.1 الفرضية الرئيسية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات إسم الجامعة، الجنس، الرتبة الأكاديمية(الدرجة)، المؤهل العلمي، الخبرة والمسمى الوظيفي.

2.7.1 الفرضيات الفرعية:

الفرضيات الصفرية حسب المتغيرات الديمغرافية:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير إسم الجامعة.

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05=\alpha$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (الدرجة).

٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05=\alpha$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة.

٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05=\alpha$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٦. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05=\alpha$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع، وقبل البدء في الحديث عن موضوع التخطيط الإستراتيجي تناولت الدراسة المفاهيم المرتبطة به كمفهوم التخطيط والإستراتيجية، ثم إنتقل الباحث للحديث عن مفهوم التخطيط الإستراتيجي وتطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي وعناصره وخصائصه وأهميته ومبرراته ومعوقاته، ومسئولية إعداد الخطط الإستراتيجية وأساليب التخطيط الإستراتيجي ومراحلها وواقع التعليم العالي في فلسطين، والتحديات والمعوقات التي تواجه التعليم العالي الفلسطيني، والتخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي، وتطور التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي، وأسباب حاجة الجامعات للتخطيط الإستراتيجي، وفوائد التخطيط الإستراتيجي على مستوى الجامعات.

2.2 مفهوم التخطيط

يوجد العديد من التعريفات حول مفهوم التخطيط فمنهم من عرفه تصميم للمستقبل المؤمل، وتطوير الخطوات الفعالة لتحقيقه. وهو طريقة عقلانية ومنظمة في صنع القرارات وحل المشكلات. وهو الذي يمدك بالقوة التي تحتاجها للتحكم في مستقبلك (شيرمان، 2000). في حين يرى البعض أنه أسلوب أو منهج يهدف إلى دراسة جميع الإمكانيات والموارد المتوفرة ومن ثم الإستفادة منها لتتلاءم وإحتياجات وتطلعات المجتمع (خميس، 1999). ويعرف أيضا على أنه وظيفة المدير التي تتضمن الإختيار بين البدائل من الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج. وبالتالي فهو قرار يحدد ويوضح خطوات العمل المستقبلي في المشروع أو إحدى إداراته (عليوة، 2002). في حين يرى مركز التميز للمنظمات غير الحكومية (2002) أن التخطيط هو عملية تحديد واقع المنظمة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والوسائل التي ستستخدمها لتحقيق تلك الأهداف. فالتخطيط عملية تأخذ بالاعتبار نقاط قوة وضعف المنظمة، والفرص والمخاطر التي تحيط بها.

3.2 الإستراتيجية

هي خطط أو طرق توضع لتحقيق هدف معين على المدى البعيد اعتماداً على التكتيكات والإجراءات الأمنية في استخدام المصادر المتوفرة في المدى القصير. يعود أصل الكلمة إلى التعبير العسكري ولكنها الآن تستخدم بكثرة في سياقات مختلفة. (ويكيبيديا، الموسوعة الحرة، 2008)

وتعرفها (منتديات أراما للتطوير الإداري، 2008) بأنها قرارات مهمة ومؤثرة تتخذها المنظمة لتغطية قدرتها من الاستفادة مما يتيح البيئة من الفرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المنظمة ومستوى وحداتها الاستراتيجية وكذلك على مستوى الوظائف

وقد اشتقت كلمة إستراتيجية من الكلمة اليونانية إستراتيجوس والتي تعني علم الجنرال (القطامين، 2002)

ويعرف (السلمي، 1989) الإستراتيجية على أنها عبارة عن عملية تصميم الوسائل البديلة التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة بإستخدام الموارد المتاحة لها والظروف المناخية المحيطة. أما (نويران، 2001) فيعرفها على أنها خطة المنظمة في وضع توازن بين نقاط القوة والضعف لديها مع الفرص والتهديدات الخارجية من أجل المحافظة على الميزة التنافسية. أما (Ansoff, 1995) فيعرفها على أنها تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية.

4.2 التخطيط الإستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من المواضيع الإدارية الحديثة نسبياً وخاصة في الدول النامية، وقبل الخوض في أبعاد هذا الموضوع لا بد من تعريفه.

1.4.2. مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

إختلف الباحثون والدارسون في تعريف مفهوم التخطيط الإستراتيجي على الرغم من كثرة المحاولات التي بذلت من أجل تحديد مفهومه وتوضيح ملامحه وأبعاده وخصائصه وأساليبه وأدواته، فمنهم من عرفه على أنه عبارة عن الأنشطة التي تقود غايات المنظمة وأهدافها وإختيار الإستراتيجيات الملائمة لبلوغها (الخفاجي، 2004).

في حين يرى (الحملوي، 1991) أن التخطيط الإستراتيجي هو عبارة عن إتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة، وتكوين السياسات وتحديد الأهداف وتقدير المسار الأساسي الذي يستعمل من أجل تنفيذ أهداف المنظمة والذي يبين أسلوبها ويميز شخصيتها عن غيرها من المؤسسات.

في حين يرى (جبريل ، 2007) أن التخطيط الإستراتيجي هو العملية التي يتم من خلالها صياغة تصور للمستقبل وإختيار الوسائل والعمليات اللازمة لتحقيق هذا المستقبل .

وعرف(السالم،2000) التخطيط الإستراتيجي عبارة عن عملية ذهنية تحليلية لإختيار المكان المستقبلي للمنظمة تبعا للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ومدى تكيف المنظمة مع ذلك، وبالتالي عملية غير منطلقة من فراغ، وإنما تنطلق من خلال تحديد رسالة المنظمة وتحليل البيئة ومن ثم تحديد الغايات ووضع وتطوير الإستراتيجيات وبعد ذلك عملية تقييمها وإختيار الأفضل منها.

ويعد التخطيط الإستراتيجي أولى خطوات ومهام الإدارة الإستراتيجية. وهو يتعلق بتحديد إتجاه المنظمة في المستقبل الذي ينطوي على تحديد كل من رسالة المنظمة وأهدافها، بناءا على تحليل للوضع الحالي والمستقبلي لكل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. بعدها يتم ترجمة تلك الأهداف إلى برامج وخطط على المستويات الإستراتيجية (الجني،1996).

من خلال هذه التعاريف نلاحظ أن التخطيط الإستراتيجي هو العملية التي من خلالها يقوم المسئول عن المنظمة والمشاركين له في عملية التخطيط بوضع تصور لمستقبل المنظمة، وكذلك تطوير الإجراءات والعمليات والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك التصور المستقبلي في الواقع، ومايرتبط به في الإستجابة لتلك التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على أداء المنظمة من خلال إستخدام الموارد والمصادر بصورة أكثر فاعلية.

2.4.2. تطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

ظهر مفهوم التخطيط الإستراتيجي وتطور مع إزدياد وتشابك المتغيرات البيئية المختلفة وسرعة تغيرها، حيث شملت هذه التغيرات مختلف مناحي الحياة سواء السياسية، الإقتصادية والإجتماعية التي بدورها تؤثر على كل المنظمات، كما أن إزدياد حدة المنافسة سواء على الصعيد المحلي والعالمي أدى ذلك كله إلى ظهور مفهوم التخطيط الإستراتيجي. وتعود جذوره إلى منتصف الخمسينات حيث يمكن تقسيم تطور هذا المفهوم إلى ثلاث مراحل وهي:

1. مرحلة الموازنات والرقابة: ترجع هذه المرحلة إلى بداية العشرينات من القرن التاسع عشر، حيث كانت الموازنات ونظم الرقابة مبنية على أساس كمية الإنتاج، وعلى إتخاذ القرارات التي تعكس الوضع الحالي الداخلي للمنظمة، من خلال إعداد الميزانيات السنوية والتنبؤ بالمبيعات والتدفقات النقدية (سمردي،2000).

٢. مرحلة التخطيط طويل الأجل : تشكلت هذه المرحلة في الخمسينات من القرن التاسع عشر، ويعتمد مدخل التخطيط طويل الأجل على أساس التنبؤ بالمستقبل باستخدام الأدوات الإقتصادية والتقنية في وضع الخطط طويلة الأجل وتحديد الأهداف، وهو يفترض أن الأداء في المستقبل سيكون أفضل من الماضي على الرغم من أنه إمتداد له (سمردي، 2000). والفارق بين هذه المرحلة والمرحلة الأولى هو من حيث البعد الزمني للتخطيط حيث أنه في هذه المرحلة يكون التخطيط طويل الأجل أكثر من خمس سنوات في حين أنه في المرحلة الأولى يكون التخطيط لسنة واحدة فقط (الغزالي، 2000).

٣. التخطيط الإستراتيجي: تمتد هذه المرحلة ما بين الستينيات والسبعينيات من القرن التاسع عشر، حيث أصبحت البيئة الخارجية أكثر تغييرا وتعقيدا مما كانت عليه في السابق، ونتيجة لذلك ظهر ما يسمى بالتخطيط الإستراتيجي وذلك إستجابة للمتغيرات المتجددة الأمر الذي يساعد المنظمات على التكيف مع بيئتها الخارجية وتطوير قدراتها الداخلية وكذلك قدراتها التنافسية، حيث يساعد التخطيط الإستراتيجي المنظمات في إيجاد الإنسجام والتكيف مع بيئتها الخارجية. وفي منتصف السبعينيات تطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي إلى ما يسمى الإدارة الإستراتيجية وهي مفهوم أكثر شمولية (سمردي، 2000).

3.4.2. عناصر التخطيط الإستراتيجي:

إن التخطيط الإستراتيجي إذا ما أريد له النجاح لا بد من أن تتوفر فيه عددا من العناصر والمرتكزات كما يراها العارف (2000-2001) والتي تتمثل في ضرورة وجود أجواء مناسبة ومشجعة داخل المنظمة من أجل البدء في جهود التخطيط الإستراتيجي. وأن يتمتع أعضاء الإدارة العليا والأعضاء في باقي المستويات الإدارية المشاركة بالحماس للقيام بجهود التخطيط الإستراتيجي. وضرورة توفر فريق متكامل من أجل القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي مكون من أشخاص لديهم القدرة على الإضطلاع بمسئولية هذا التخطيط. والتخطيط الإستراتيجي الذي يطبق لأول مرة بحاجة إلى جهود تعريفية ومناقشات لغرض التدريب على خطواته.

ومن أجل أن ينجح التخطيط الإستراتيجي في تحقيق أهدافه لا بد من توافر مجموعة من المقومات والشروط التي حددها اللوزي (2002) في المشاركة الواسعة بمعنى ضرورة وجود قاعدة للمشاركة

الواسعة في التخطيط الإستراتيجي في كل المجالات الإجتماعية والسياسية والإقتصادية والإدارية وغيرها. ضرورة توفر قاعدة معلومات إذ يعتبر ذلك أساسا لنجاح التخطيط. ضرورة توفر الإرادة السياسية المقتنعة والصادقة بضرورة استخدام التخطيط الإستراتيجي كنهج واضح ومن ثم الإبتعاد عن العشوائية.

في حين ترى خطاب (1995) أن التخطيط الإستراتيجي يتكون من عدة عناصر تتمثل في وضع الإطار العام للإستراتيجية، ومن ثم دراسة العوامل البيئية الخارجية المحيطة بالمنظمة وتحديد الفرص التي تتيحها والمخاطر التي تفرضها، وكذلك العوامل الإدارية والتنظيمية الداخلية وتحديد ما تتضمنه من نقاط قوة وضعف، وبعد ذلك تحديد الأهداف ووضع الإستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها وإختيار البديل الإستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف، ومن ثم وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات، حيث تتم ترجمة الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأجل، ووضع البرامج الزمنية لها، و تقييم الأداء في ضوء الأهداف والإستراتيجيات والخطط والموضوعة ومراجعة وتقييم هذه الإستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف المحيطة، وأخيرا إستيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة وتحقيق تكيف التنظيم للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية.

4.4.2. خصائص التخطيط الإستراتيجي:

يوجد العديد من خصائص التخطيط الاستراتيجي فمنهم من يرى أن:

1. التخطيط الإستراتيجي عملية تبدأ من تحديد الأهداف، ثم تحديد الإستراتيجيات وبعد ذلك يتبعها تحديد السياسات، ومن ثم تطوير الخطط المستقبلية للتأكد من تطبيق الأهداف، وتشمل هذه العملية الجهود التخطيطية التي يجب أن تؤخذ في الحسبان، ما هي ؟ متى سننفذها ؟ كيف سننفذها ؟ من الذي سيقوم بالتنفيذ ؟ (Steiner,1979). كذلك يعتبر التخطيط الإستراتيجي عملية منظمة لتحديد الفرص والمخاطر المستقبلية التي تحيط بالبيئة الخارجية وتحديد مواقع القوة والضعف في المنظمة، مع محاولة لتعظيم الفرص و النقليل من التهديدات المحيطة في أن واحد، والعمل على تنمية المركز التنافسي للمنظمة (أبو قحف،1992).

2. التخطيط الإستراتيجي فلسفة وطريقة حياة، وهو تفكير وتأمل في المستقبل. إذ لا بد للإدارة العليا والعاملين في المنظمة الإقتناع بفوائد التخطيط الإستراتيجي وأهميته وممارسته في جميع الأنشطة في المنظمة (الخزامي،2000).

3. شمولية التخطيط الإستراتيجي إذ يعتبر نشاطاً يشمل كل المنظمة، وهونظام يتم بطريقة متكاملة ومتعمدة، وبخطوات متعارف عليها. ومن خلال هذا النظام يتم تحديد المجالات التي تميز المنظمة مستقبلاً وتحديد أعمالها وأنشطتها في المستقبل وتؤدي شمولية هذا النظام إلى زيادة فعالية العاملين وتخلق لديهم الرغبة في تحسين مستقبل تلك المنظمات التي يعملون فيها (Higgins,J, vinzs,J, 1993).

5.4.2. أهمية التخطيط الإستراتيجي:

تأتي أهمية التخطيط الإستراتيجي من أنه أساس العملية الإدارية، كونه يساعد على تحديد الأهداف وتوضيحها وبيّن مراحل العمل للوصول إلى الأهداف. كما أنه يتضمن تطويراً مستمراً في الأداء والتنفيذ الأمر الذي يبعد التنفيذ عن العشوائية وينير الطريق لرسم السياسات وإنخاذ القرارات.

كما تتبع أهمية التخطيط من أنه يوفر للمنظمات فرصة التعرف على الفرص والتحديات الموجودة في البيئة الخارجية، وكذلك التعرف على نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة الأمر الذي يتيح لها تحديد البدائل المناسبة ومن ثم إتخاذ القرارات الصحيحة من أجل إنجاز الأهداف الموضوعية. وبالتالي فإن التخطيط الإستراتيجي يساعد المنظمات والمؤسسات على التأقلم مع البيئة الداخلية والخارجية لها.

ومن فوائد التخطيط الإستراتيجي كما يراها الملحم (1997) أنه يمكن المنظمات من تحقيق الأهداف طويلة الأمد، وذلك من خلال ترجمة الخطط الإستراتيجية والأهداف الموضوعية إلى خطط تفصيلية وبرامج وموازنات قابلة للتنفيذ. ويزيد من القدرة التنافسية لأنه يركز باستمرار على دراسة العوامل البيئية ومن ثم أخذ التدابير والإحتياجات اللازمة (السالم وآخرون، 1995). ويمكن المسؤولين من وضع البدائل المناسبة للمشاكل الأساسية التي تواجه المنظمة

في حين يرى (الخطيب، 2003) أن أهمية التخطيط الإستراتيجي تأتي من أنه يعمل على رفع درجة التنبؤ بالتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة وكيفية التكيف معها، وبيّن صورة المنظمة أمام جماعات أصحاب المصالح ، و يزود المنظمة بمرشد حول ما هو الشيء الذي ترغب في تحقيقه.

وأيضاً التخطيط الإستراتيجي يزود المنظمة بأفضل نظام لتقييم الأداء الذي يؤدي إلى إتخاذ القرارات بطريقة عقلانية (عليوة، 2002).

في حين أن (الخازندار، 1991) و(الحملوي، 1991) يتفقان على أن للتخطيط الإستراتيجي فوائد سلوكية تتمثل في أنه يعتبر من الطرق المهمة للتواصل والإتصال بين العاملين في المنظمة من أجل التغلب على الصعوبات والمشاكل التي تعترضهم في المنظمة وعلى جميع المستويات. و يتيح الفرصة أمام جميع العاملين في المنظمة للمشاركة بأفكارهم في عملية إتخاذ القرارات، مما يعطيهم الشعور بالرضا تجاه ذلك. ويعمل على رفع كفاءة المديرين من خلال تقوية قدراتهم الإدارية من خلال تدريبهم بشكل مناسب من أجل زيادة سرعة تكيفهم مع المتغيرات الجديدة.

6.4.2. مبررات التخطيط الإستراتيجي:

يرى القطامين (2002) أنه يوجد العديد من المبررات التي تدفع المنظمات والمؤسسات إلى إتباع التخطيط الإستراتيجي، حيث أن عدم الوصول إلى نتائج متطابقة مع الأهداف والغايات التي وضعت وذلك نتيجة وجود أخطاء في عمل المنظمة، ووجود تباين وفجوة في أداء المنظمة وذلك لكون نتائج الأداء بعيدة عن التوقعات وذلك قياسا بالأهداف التي وضعت. كما أن تعاقب الإداريين على إدارة المنظمة وبالتالي إختلاف كل إداري في إدارته من حيث أسلوبه وطريقته وقيادته للمنظمة عن سبقوه، الأمر الذي يؤدي إلى إعادة النظر في الخطط والبرامج الموضوعية إذا تبيّن عدم مطابقتها وملاءمتها لأهداف المنظمة

ومن المبررات الأخرى التي يراها اللوزي (2002) أن حاجة أجهزة الإدارة العامة والخاصة إلى ضرورة إحداث التغييرات الجذرية في أساليب العمل وتطويرها ورفع كفاءتها وكذلك قدرات العناصر البشرية، كما أن التخطيط الإستراتيجي يوفر المقياس العلمي من أجل معرفة مدى الإنجاز الحاصل، وهو أيضا يتيح مناخا ديمقراطيا من خلاله يسمح بالمشاركة في عملية صنع القرار، كما يتيح المجال أمام الإدارة لتحقيق الإتصال مع مختلف المستويات الإدارية. وأخيرا فإن التخطيط الإستراتيجي يقدم خطط عملية مدروسة ومحددة الأنشطة والفعاليات وبالجهات المعنية والحدود الزمنية الموضوعية لها

7.4.2. معوقات التخطيط الإستراتيجي:

ترى خطاب (1995) أنه توجد العديد من المعوقات أمام التخطيط الإستراتيجي فالأوضاع المالية التي تمر بها بعض الدول قد يؤدي إلى صعوبة القيام بالتخطيط الإستراتيجي، كما أن إنشغال المديرين في المستويات الإدارية العليا بالمشكلات اليومية الإعتيادية دون الإهتمام إلى المشكلات الإستراتيجية، ووجود إعتقاد بأن مهمة التخطيط الإستراتيجي هو من إختصاص جهة مختصة في التخطيط وليس

من مهام الإدارة على كافة المستويات ، وأخيرا وجود نظام حوافزيركزعلى النتائج قصيرة الأجل دون الأهداف الإستراتيجية .

أما العارف (2002) فيرى أن تردد وعدم رغبة المديرين في إتباع هذا الأسلوب من التخطيط، وقلّة الإمكانيات المتاحة وإحتياج التخطيط الإستراتيجي إلى وقت وتكلفة كبيرة كلها معوقات أمام التخطيط الإستراتيجي.

في حين يريالضويحي (2004) أن عدم الإهتمام في البعد الإنساني وكذلك الإعتماد على جهات خارجية في وضع الخطط والتغيرات المستمرة والقيود الحكومية وعدم مراعاة تسلسل خطوات التخطيط جميعها تعتبر معوقات للتخطيط الإستراتيجي.

8.4.2. التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية:

عند مراجعة أدبيات التخطيط الإستراتيجي نلاحظ أن عددا من الكتاب قد إستخدموا مفهوم التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية على أن لهما نفس المعنى، ولكن في حقيقة الأمر وعلى الرغم من الترابط الوثيق بينهما من حيث أنهما أسلوبان منظمان للتعامل مع المستقبل في بيئة تتسم بالتعقيد والديناميكية حيث أنهما يساعدان المؤسسة في معرفة الفرص المتوفرة، وأيضا معرفة التهديدات المتوقعة من أجل محاولة تجنبها أو التقليل من أثارها. كذلك يساعدان المؤسسة في معرفة نقاط القوة والضعف من أجل إتخاذ قرارات إستراتيجية.

انتشر التخطيط الاستراتيجي وتطور حتى بداية السبعينات كما أنه ظهر قبل الإدارة الإستراتيجية في ظل إفتراض مؤداه سهولة التنبؤ بالمستقبل لأجل طويل، وتطور في هذه المرحلة إلى ما يسمى بالإدارة الإستراتيجية التي تعتبر أكثر شمولية (مركزيميك:2000).

إن الإدارة الإستراتيجية تعرف على أنها تلك الأنشطة الإدارية الضرورية لصياغة وتقييم ورقابة الإستراتيجيات المؤسسية والخطط الإستراتيجية والغايات والأهداف التي صممت من أجل تحقيقها (الكايد،1995).

ويؤكد (ياسين، 2002) الإختلاف بين المفهومين بأن الإدارة الإستراتيجية تعتبرثمرة لتطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي، وتوسيع لنطاقه وإغناء لأبعاده والتخطيط الإستراتيجي هو عنصر مهم من

عناصر الإدارة الإستراتيجية وليس الإدارة الإستراتيجية بحد ذاتها، لأن الإدارة الإستراتيجية تعني كذلك التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وكذلك إدارة البيئة في نفس الوقت.

من خلال ذلك نستطيع أن نقول أن التخطيط الإستراتيجي هو جزء رئيسي وحيوي من الإدارة الإستراتيجية، إلا أن الإدارة الإستراتيجية هي مفهوم أوسع وأشمل من التخطيط الإستراتيجي.

9.4.2. مسؤولية إعداد الخطط الإستراتيجية:

يعتبر التخطيط الإستراتيجي من مسؤولية الإدارة العليا في المنظمة حيث تقوم بالعديد من الأدوار وهي:

1. تحديد دور أو تعريف المنظمة في المستقبل.
 2. العمل على تحقيق تكيف المنظمة مع البيئة الخارجية.
 3. وضع الخطوط العريضة للإستراتيجية.
 4. تهيء الظروف المناسبة من أجل مشاركة الإدارة على كافة المستويات الإدارية وكذلك الأخصائيين الفنيين في عملية التخطيط الإستراتيجي (خطاب، 1995).
- على الرغم من أن مسؤولية إعداد الخطط الإستراتيجية تقع على عاتق الإدارة العليا إلا أن الظروف البيئية الخارجية والمتسارعة لمنظمات اليوم تجعل من الضروري لكي يتصف التخطيط بالنجاح من تضافر الجهود وتعاون جميع المستويات الإدارية، وذلك لأن التعاون والتنسيق الكامل بين المستويات الإدارية جميعها يحقق التنسيق المناسب بين الخطط الإستراتيجية والتشغيلية والموازنات، كما يوفر فرص تدريبية للمديرين في المستويات الإدارية الوسطى على التحليل والتفكير الشامل، ويساهم في تبادل المعلومات والخبرات وإثراء العمليات والنتائج للوصول إلى الأهداف الموضوعية بشكل يحقق نجاح المنظمة المستمر.

ومن أجل ذلك كله لا بد من مشاركة جميع المستويات الإدارية في عملية التخطيط الإستراتيجي، وعملية التخطيط في كل مستوى إداري يجب أن لا تتم بمعزل عن المستوى الإداري الآخر من أجل تحقيق التنسيق والتكامل المطلوب وإنجاح عملية التخطيط.

10.4.2. أساليب التخطيط الإستراتيجي:

يرى الخازندار (1991) أنه يوجد أربعة أساليب رئيسية للتخطيط الإستراتيجي وهي:

أولاً : أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل: يطبق هذا الأسلوب في المنظمات التي تنتم في المركزية حيث تقوم الإدارة العليا بالتخطيط الإستراتيجي، في حين أن المنظمات اللامركزية يقوم رئيس المنظمة فيها بإعطاء الخطوط العريضة إلى الإدارات والأقسام طالبا منها إعداد الخطط ، وبعد الإنتهاء من صياغة تلك الخطط تتم مراجعتها وتقييمها من قبل الإدارة العليا.

ثانيا : أسلوب التخطيط من أسفل إلى أعلى: حيث يطلب من الأقسام أن تقدم مشاريع الخطط، وتقديم المعلومات حول الأهداف الرئيسية والفرص والأخطار الخارجية. وكذلك عدد العمالة المطلوبة لعدد معين من السنوات المقبلة، وبعد ذلك تتم مراجعة تلك المعلومات والخطط من قبل الإدارة العليا، ثم قبولها أو إرجاعها للإدارات لإجراء التعديلات عليها.

ثالثا : الدمج بين الأسلوبين: ذلك يتم من خلال التنسيق بينهما عبر الحوار والنقاش بين قيادات الإدارات العليا ومديري الإدارات، وغالبا ما يتبع هذا الأسلوب في المنظمات الكبيرة والتي تطبق أسلوب اللامركزية.

رابعا : فريق التخطيط: يستخدم في المنظمات الكبيرة حيث يعتمد الرئيس على فريق من المخططين لنقدم له على شكل مشاريع خطط، ثم يقوم بعقد سلسلة من الاجتماعات المنتظمة معهم لإجراء نقاش حول تلك الخطط.

11.4.2 مراحل التخطيط الإستراتيجي:

تمر عملية التخطيط الإستراتيجي بالخطوات التالية:

أولاً: صياغة رؤية ورسالة المؤسسة: حيث تعرف الرؤية على أنها صورة ذهنية منشودة وهي تستقى من البيئة الخارجية من خلال التركيز على إحتياجات ومتطلبات المجتمع من الجامعة ومجالات التعامل معها (المغربي، 1999). أما الرسالة فهي تعبر عن الغاية أو الهدف الذي من أجله وجدت المؤسسة، وهي يجب أن تكتب بعبارات عامة دون الإلتزام بتوجيهات محددة (Higgins and vince,1993). ورسالة المؤسسة يجب أن تعكس العناصر التالية:

1. نطاق عمل المؤسسة في الحاضر والمستقبل.

2. القدرات الحقيقية المتاحة في الوقت الحاضر، وتلك التي من الممكن توفرها بصورة مؤكدة في المستقبل في إطار البعد الزمني لعملية التخطيط الحالية) (Wheelen and 1990 Hungern,).

وأيضاً تعتبر رسالة المؤسسة من أهم مكونات الخطة الإستراتيجية لأنها عبارة عن المحور الذي تركز حوله الأهداف والأغراض الرئيسة للمؤسسة والتي في ضوءها توضع الإستراتيجيات (ملحم، 1997).

وتعرف رسالة المؤسسة الجامعية بأنها "تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة" وبالتالي تعكس الفلسفة الأساسية للمؤسسة، وتعبر عن الصورة التي تود إيصالها للناس، وكما تعبر عن فهم المؤسسة لذاتها، وتحدد ما تقدمه المؤسسات من مخرجات وكذلك السوق التي تتعامل معه، وتبين الحاجات التي تسعى المؤسسة لإشباعها من خلال الأنشطة التي تقوم بها (السيد، 1998).

ويرى (حسين، 2002) إن الدراسات التي أجريت حول هذا الموضوع والتي إستند إليها في دراسته وتحديدًا دراسة كل من بيرسي ودافيد خلصت إلى أن عملية تحديد الرؤية والرسالة في المؤسسة الناجحة يمثل أهمية كبيرة ويدعمها ويعتبر من الأسباب الرئيسة لوجودها وديمومتها، وينفق ذلك أيضاً مع steiner الذي يرى بأن تحديد رؤية ورسالة المؤسسة من خلال كلمات مختصرة وواضحة إنما ينمي الدافع لدى الأفراد للتعامل مع المؤسسة.

وتوجد مجموعة من الإعتبارات يجب الأخذ بها عند تحديد رسالة ورؤية المؤسسة الجامعية والتي تتمثل فيما يلي:

1. واقعية الرسالة مع الأخذ بعين الإعتبار الإمكانيات والقدرات والصعوبات المتعلقة بالمصادر المالية والبشرية للمؤسسة.
2. الإنسجام والتناغم بين المطالب التي تفرضها الرسالة مع المؤسسة.
3. أن يتم تعامل الرسالة مع المؤسسة على أنها وحدة متكاملة.
4. الرسالة يجب أن تكون قابلة للفحص الدوري والتجديد المستمر (حسين، 2002).

ثانياً : التحليل البيئي والذي يتضمن ما يلي:

١. تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة والمقصود هو طاقة وإمكانيات المؤسسة المادية والإنسانية والمالية الحالية والمستقبلية وقيم أفراد الإدارة العليا، التي تؤثر إلى حد كبير على أهداف وإستراتيجيات المؤسسة. وقد تمثل هذه العوامل أوجه القوة بالنسبة للمؤسسة وفرصا ينبغي إستغلالها، أو تمثل قيودا أو تهديدا يجب العمل على تجنبها أو التقليل من الأثار السلبية (الكايد، 1995).

٢. تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة والتي هي عبارة عن عملية إستكشاف العوامل والمتغيرات الإقتصادية والتكنولوجية والسياسية والإجتماعية والثقافية وقوى التنافس، وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية وفهم علاقات التأثير فيما بينها من جهة وبينها والمؤسسة من جهة أخرى (غالب، 1998).

٣. تحليل البيئة الخاصة بالمؤسسة التي هي مجموعة العوامل التي تقع في حدود المنظمة وتختلف من منظمة إلى أخرى، وترتبط بعملية إتخاذ القرارات وتدخل إلى حد كبير في نطاق رقابة الإدارة، وتشمل هذه البيئة كافة العوامل الإنتاجية والتسويقية والتكنولوجية والسياسية والإجتماعية المرتبطة بالمؤسسة ذات التأثير الحالي والمحتمل عليها وتضم المستهلكين والموردين والمنافسين والتكوين السياسي والإجتماعي والعوامل التكنولوجية (الكايد، 1995).

وعملية التخطيط الإستراتيجي تحاول إيجاد التوافق بين العوامل الخارجية (الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والتكنولوجية) والعوامل الداخلية في المنظمة (الهيكل التنظيمي، القواعد، الإجراءات، المصادر البشرية، والتكنولوجية والمادية).

إن البيئة المحيطة بالمؤسسة الجامعية تؤثر فيها وذلك من خلال ما تقدمه لها من القوى البشرية، وهذه المؤسسة أيضا تتأثر بتلك المتغيرات من خلال معرفة رد فعل المجتمع بقطاعاته ومؤسساته المختلفة تجاه هذه القوى. وبالتالي لا بد من إجراء التحليل البيئي لهذه المؤسسة من أجل إستجلاء المستقبل لحصر ما يشكل من فرص وتهديدات محتملة للمؤسسة الجامعية بهدف إختيار الإستراتيجية والطريق الذي يؤمن إستثمار الفرص والحماية من هذه التهديدات (يوسف، 1999).

ويشمل التحليل البيئي للمؤسسة الجامعية ما يلي:

أ. تحليل البيئة الداخلية: تشمل البيئة الداخلية للجامعة على مجموعة من المتغيرات التي تمثل المحيط الذي يتم في إطاره تحقيق أهدافها، وتشمل هذه المتغيرات ما يلي:

1. مدى القدرة و الكفاءة المهنية للقائمين على التخطيط الإستراتيجي وتطبيقه في الجامعات، ومدى دورهم وفاعليتهم في تصميم هذا التخطيط وتنفيذه وتقييمه وتطويره.
2. مدى توفر أنظمة إدارية داعمة وفعالة في الجامعات، ومدى فاعلية الهيكل التنظيمي، ومدى وجود قاعدة بيانات للمعلومات المتعلقة بمدخلات الجامعة والتي بواسطتها نستطيع التعرف على جوانب القوة والضعف بها.
3. مدى وجود ثقافة ثرية وفاعلة على مستوى الجامعة، حيث تتشكل ثقافتها من مجموعة الفلسفات والأفكار والمبادئ والقيم التي تنشرها الإدارة بين العاملين لتشجيعهم على سلوكيات تسهم في أداء فعال على الصعيد الفردي والجماعي (مصطفى، 1995).

إن تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة الجامعية يسهم في التعرف على جوانب القوة والضعف فيها بما يساعد على إتخاذ قراراتها الإستراتيجية، وإختيار البدائل المنافسة لها وذلك أيضا من خلال الإستعانة بنتائج تحليل المتغيرات الخارجية. فإن هذا التحليل مهم للأسباب التالية:

1. المساهمة في تقييم القدرات المادية والبشرية المتوفرة للمؤسسة.
2. إيضاح الموقف التنافسي للمؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات.
3. إبراز وتحديد جوانب القوة في البيئة الداخلية للمؤسسة وتعزيزها من أجل الإستفادة منها في إغتمام الفرص الموجودة بالبيئة الخارجية، والتقليل من التأثير السلبي للمعوقات البيئية.
4. إبراز وتحديد جوانب القوة الحالية للمؤسسة وكيفية الإستفادة منها في التغلب على جوانب الضعف.
5. ضرورة الربط بين التحليل الداخلي والخارجي لأنه لافائدة من الوقوف على الفرص والتهديدات دون الوقوف على النقاط التي تمثل قوة أو ضعفا للمؤسسة، فإذا كان الهدف من التحليل الداخلي يتمثل في الوقوف على جوانب القوة أو الضعف فإن ذلك يمثل الوسيلة التي تقود لإنتهاز الفرص التسويقية وتجنب التهديدات أو تحجيمها (المغربي، 1999).

ب- تحليل البيئة الخارجية: تشمل البيئة الخارجية للجامعات على مجموعتين من المتغيرات البيئية، تسمى الأولى بالمتغيرات البيئية العامة والتي تشمل المتغيرات الإجتماعية والسياسية والإقتصادية والدولية وغيرها ، وهي ذات تأثير مباشر على إستراتيجيات الجامعة، في حين تسمى الثانية بالمتغيرات البيئية الخاصة والتي تشمل المتغيرات المرتبطة بالجامعات الأخرى المنافسة لها في السوق، والمؤسسات والقطاعات المختلفة المستفيدة من هذه المؤسسة وهي تؤثر على العمليات التشغيلية ويفيد هذا التحليل في تصميم الأهداف الإستراتيجية للجامعة، بحيث يجعل الأهداف واقعية وعملية، ويفيد في تصميم الإفتراضات اللازمة للتنبؤ بحجم الطلب على التعليم الجامعي، وكيفية توزيع الطلاب

جغرافيا، وبتوجهات سوق العمل والمشرعين والسياسيين وما إلى ذلك من تغيرات مؤثرة في نجاح الجامعة وتعثرها (مصطفى، 1999).

ثالثا: تحديد الأهداف: تتم هذه المرحلة بعد إجراء التحليل الداخلي والخارجي لبيئة المنظمة حيث يتم وضع الأهداف التي يتم تعريفها على أنها النتائج النهائية لنشاطات مخطط لها مسبقا وهي تتضمن العناصر التالية:

1. ما الذي سيتم إنجازه؟..... الأهداف
2. متى سيتم الإنجاز؟..... البعد الزمني
3. من سيشارك في عملية الإنجاز؟..... القدرات البشرية (القطامين، 1996)

وكما كانت الأهداف واقعية وطموحة ومعبرة بصورة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، كلما كانت فرصة النجاح في تصميم وتطبيق الإستراتيجية بصورة كفؤة وفعالة بشكل أكبر (غالبا، 1998).

إن عملية تصميم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الجامعية هي من مسئولية الإدارة العليا وتحديدها هو ترجمة لرسالة المؤسسة الجامعية، وسبل تحقيقها إلى أهداف إستراتيجية بعيدة المدى، وتمتاز أيضا بمدى قابلية قياس النتائج التي يتم التوصل إليها (البادي، 1996).

رابعا. تطوير الإستراتيجيات : إن تطوير الإستراتيجيات تعد عملية مهمة جدا حيث تتم من قبل الإدارة العليا أو من يمثلها في المؤسسة، وذلك لكونها عملية إحتراف وتعلم، وعملية مستمدة من خلال ما يحدث، حيث تتطلب الإستمرارية والإستجابة للمتغيرات البيئية الحاصلة والتعلم كيف ومتى يكون التغيير مع مرور الوقت (العمر، 2000).

والإستراتيجية تحقق الأهداف الرئيسة للمؤسسة، ويجب أن تتمتع الإستراتيجية بالمرونة اللازمة لتغيير بعض أهدافها الرئيسة في حال حدوث ظروف غير متوقعة، ويجب أيضا أن تراجع الخطة الإستراتيجية سنويا وتنقح طبقا للمعلومات والمستجدات الجديدة مما ينعكس على نجاح وفعالية الخطة الإستراتيجية (Bryson, 1993).

وتمر صياغة الإستراتيجية بالخطوات التالية:

1. تصور الوضع الذي يمكن أن تصل إليه حالة المؤسسة في حال إستمرت على ممارسة نفس أساليبها وأنشطتها الحالية، رغم تغير الظروف المحيطة بها.
2. إعادة النظر في الأهداف التي تم تحديدها مسبقا للتأكد من أن إمكانيات تحقيقها لازالت قائمة.
3. تحديد الفارق الدقيق بين الموقف الحالي للمؤسسة، وبين المواقف المستهدفة، وهذا ما يعبر عنه بالفجوة الإستراتيجية.
4. البحث عن الإستراتيجيات البديلة التي يمكنها سد تلك الفجوات.
5. تقييم البدائل الإستراتيجية للبحث وتحليل التكلفة والعائد لكل منها ودرجة التهديد وإحتمالات النجاح في تنفيذه.
6. ترجمة تلك البدائل في شكل قوائم مالية مستقبلية لكل من سنوات الخطة لتوضيح الإيرادات والنفقات المتوقعة وإحتمالات العجز أو الفائض منها.
7. إعداد الخطط الإستراتيجية في شكلها المتكامل (السلمي،1997).

خامسا: تقييم الإستراتيجيات: يتم في هذه المرحلة تقييم البدائل الإستراتيجية التي تم تطويرها وإختيار الأنسب منها من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتحقيق الميزانيات اللازمة لها. إن الحكم في تقييم وإختيار البدائل الإستراتيجية هو مدى إستجابة هذه الإستراتيجيات لتحقيق أهداف المنظمة التي تم تحديدها إبتداء من الرسالة التي تبنتها المنظمة(Boy,1994) .

سادسا : تنفيذ الإستراتيجية: وهي العملية التي يتم من خلالها وضع السياسات والخطط التي تم صياغتها في المرحلة السابقة موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية المرتبطة بها ذات الطابع التنفيذي وتتكون مرحلة التنفيذ من الخطوات التالية:

1. وضع البرامج التنفيذية: وهو عبارة عن نص يحدد النشاطات المختلفة والمطلوبة لإنجاز وظيفة محددة.
2. وضع الموازنات الخاصة بكل برنامج تنفيذي: وتتضمن الكلفة التقديرية التفصيلية التي يتطلبها البرنامج التنفيذي.
3. الإجراءات التنفيذية: وتسمى أيضا إجراءات التشغيل وتتألف من نظام متسلسل من الخطوات والإجراءات والأساليب التي تصف كيفية إنجاز كل وظيفة وصفا مفصلا (القطامين،1996).

كما أن وضع الإستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب ما يلي:

1. وجود هيكل تنظيمي ملائم والذي يتضمن بناء هيكل جديد وتعيين قوى عاملة وتدريب وإنشاء وحدات جديدة وتعديل الهيكل الحالي...
2. ملائمة الإستراتيجيات للسياسات التنظيمية الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الإستراتيجيات الموضوعية.
3. التأكد من أن النظم المطبقة حاليا تتلاءم ومتطلبات تنفيذ الإستراتيجيات مثل نظم الأجور والحوافز والمعلومات ونظم الإتصال والرقابة والتخطيط. (أبو قحف، 1992)
4. إعداد القيادات الإدارية المناسبة وتهيئة البيئة الثقافية (خطاب، 1985).

سابعاً : الرقابة الإستراتيجية: تشير هذه المرحلة إلى عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق إستراتيجية المنظمة بصورة فعالة وبما يضمن تحقيق رسالة المنظمة والأهداف الإستراتيجية لها من دون هدر لجميع الموارد خصوصاً المادية منها (ياسين، 2002).

والرقابة الإستراتيجية تصنف إلى ثلاثة مستويات وهي:

1. المستوى الإستراتيجي: حيث تهدف إلى إحكام الرقابة على الإتجاه الإستراتيجي العام للمؤسسة والمتعلق بالمجتمع الذي تخدمه تطلعاتها المستقبلية.
2. المستوى التكتيكي: الهدف من ذلك هو إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط والتأكد من أن النتائج الفعلية متطابقة مع الأهداف الموضوعية.
3. المستوى التشغيلي: الهدف من ذلك إحكام الإجراءات الرقابية على النشاطات والخطط قصيرة الأجل. (Wheelen and Hunger, 1990).

5.2 واقع التعليم العالي في فلسطين

يعد التخطيط الإستراتيجي سمة من سمات العصر الحديث، وأداة رئيسية تمكن المنظمات بشكل عام والجامعات بشكل خاص من رسم المسارات الصحيحة لتقدم حركتها الصحيحة ضمن البيئة التي تعيش فيها وتتفاعل معها بغية تحقيق الأهداف المرجوة في البناء والتقدم (النعيمي، 2005).

وللتعليم العالي دورٌ مهمٌ وفعال في خدمة المجتمع والنهوض والإرتقاء به حضارياً بحيث تصبح مؤسسات التعليم العالي مصدراً للفكر الإنساني ومصدراً لتنمية الموارد البشرية. وقد كان لمؤسسات

التعليم العالي على إختلاف أنواعها دورٌ أساسيٌّ ومحوريٌّ في توفير الفرص والمحفزات للفلسطينيين من أجل إكمال دراستهم الجامعية عن طريق تبادل المعرفة مع المجتمع الأكاديمي الدولي. كما ساهم التعليم العالي الفلسطيني في دعم صمود الشعب الفلسطيني على أرضه وترسيخ هويته. من أجل ذلك كله لابد من الوقوف وقفة جديّة أمام هذا القطاع الحيوي والأساسي للنهوض والإرتقاء به (نخلة وآخرون، 2005).

ويعود تاريخ التعليم العالي في فلسطين إلى الأربعينيات من القرن الماضي، حيث كان أبناء الشعب الفلسطيني يستكملون دراستهم العليا من خلال الدراسة في الخارج، ونظرا لذلك فقد كان التعليم العالي محصورا على الفئات الغنية وميسورة الحال إجتماعيا وسياسيا، وذلك بسبب إرتفاع التكلفة الدراسية للتعليم العالي (الحوالي، 2004).

وتعتبر الجامعات الفلسطينية من الجامعات الفتية وحديثة النشأة إستنادا للمعايير الدولية، حيث أن أقدم جامعة فلسطينية أنشأت قبل سبعة وثلاثين سنة ، وفيما بعد نكسة عام 1967 حصلت تغيرات جمة تمثلت في الإنتشار الكبير والواسع للكليات المتوسطة، ومن ثم تأسيس الجامعات الرئيسية في عام 1971. وما يميز الجامعات الفلسطينية عن غيرها من الجامعات الأخرى أنها كانت نتيجة لمبادرات خاصة غير حكومية ولم تتميز بالطابع الربحي، على عكس الجامعات الأخرى في العالم حيث يكون الطابع الحكومي هو الأساس. (الحوالي، 2004).

إن قطاع التعليم العالي الفلسطيني يشمل جميع المؤسسات التي تعنى بتقديم البرامج الأكاديمية والتدريبية للطلبة بعد مرحلة الدراسة الثانوية. حيث يوجد في فلسطين إحدى عشر جامعة موزعة في الضفة الغربية وقطاع غزة (8 منها في الضفة الغربية و 3 في قطاع غزة) بالإضافة إلى ثلاثة عشر كلية جامعية تمنح كل من درجة البكالوريوس والدبلوم المتوسط وتسعة عشر كلية متوسطة تمنح الدبلوم فقط. أما بالنسبة لعدد الطلاب الملتحقين في الجامعات الفلسطينية التقليدية للعام 2006/2007 للحصول على درجة البكالوريوس فقد بلغ 23342 طالبا وطالبة وللدراسات العليا 1398 طالبا وللدبلوم المتوسط وشهادات أخرى 410 طالبا، أما بالنسبة لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات التقليدية فقد بلغ عددهم 2687 عضوا منهم 1885 عضوا متفرغا. كما ويبلغ عدد العاملين في غير التدريس لدى مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية 6234 موظفا منهم 4165 في الجامعات التقليدية (الدليل الإحصائي، 2006/2007).

وهذه الدراسة تشمل الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية كما في الجدول التالي:

جدول 1.2-أ: الجامعات الفلسطينية التي شملتها الدراسة (وزارة التعليم العالي.الدليل الإحصائي،2006/2007)

الرقم	الجامعة	جهة الإشراف	سنة التأسيس
1	الخليل	عامة	1971
2	بوليتكنيك فلسطين	عامة	1978

جدول 1.2-ب: الجامعات الفلسطينية التي شملتها الدراسة (وزارة التعليم العالي.الدليل الإحصائي،2006/2007)

3	بيت لحم	عامة	1973
4	القدس	عامة	1984
5	بيرزيت	عامة	1972
6	النجاح الوطنية	عامة	1977
7	العربية الأمريكية	عامة	1997

1.5.2. التحديات والصعوبات التي تواجه التعليم العالي الفلسطيني:

يرى المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان (2005) أن نظام التعليم العالي الفلسطيني يعاني من العديد من الصعوبات والتحديات والسلبيات وتتمثل في ضعف مواكبة التطورات الأكاديمية ، واستخدام التقنيات الحديثه في الاداره والنقص في المهارات الإداريه وكيفية التعامل مع أعضاء هيئه التدريس، وإنخفاض نسبة مساهمة المرأه في الهيئه التدريسيه حيث لاتزيد عن 12,8%، تركيز الجامعات على الجانب النظري في البرامج الدراسيّه على حساب الجانب العملي والتطبيقي بالإضافة إلى تكرارها، الصعوبات الماليه المتفاقمة التي تعاني منها الجامعات وتدني أجور ورواتب العاملين فيها، وعدم وجود كادر مالي موحد للأجور في الجامعات الأمر الذي أدى إلى تفاوت في رواتب العاملين من جامعة إلى أخرى، إرتفاع الرسوم الدراسيّه في الجامعات الفلسطينيّه مقارنة بالجامعات الأخرى التي تعيش في أوضاع مشابهه لنا، وإعتماد سياسة القبول والتسجيل في الجامعات على معدل الطلاب في التوجيهي حيث تشترط معدل 65%، تكريس نظام الحفظ وبالتالي إبعاد الطلبة عن الإبداع والتفكير بسبب إعتماد الإمتحانات الفصلية والنهائية مقياساً لتقييم الطلبة، وتنصف إدارة الجامعات بالبيروقراطية والتسلط في أغلب الأحيان، بالإضافة إلى عدم المصداقية والموضوعية في التعامل مع الهيئات

التدريسية والعاملين فيها، وإغتراب الجامعات الفلسطينية عن البحث العلمي، إفتقار الجامعات الفلسطينية إلى المرافق الهامة وضعف تجهيزاتها، وإرتفاع نسبة العاطلين عن العمل من خريجي الجامعات الفلسطينية بسبب عدم تلاءم إحتياجات السوق المحلي مع التعليم العالي الفلسطيني وكله ناتج عن سوء التخطيط .

إضافة إلى ما ذكر أعلاه هناك تحديات أخرى يواجهها نظام التعليم العالي الفلسطيني وفقا لدراسة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني والبنك الدولي (2002) تتمثل في تلبية الطلب المتزايد على التعليم العالي وذلك بسبب الزيادة السريعة في عدد خريجي المدارس الثانوية ، وتواجه الجامعات الفلسطينية أزمات مالية حادة، وهي تعد من أهم المعوقات أمام تطور الجامعات الفلسطينية ، و تفتقر مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية إلى القدرات الإدارية المطلوبة للتصدي للتحديات الخطرة والمهمة التي يواجهها قطاع التعليم العالي والتي تتمثل في :

- ١ . ضعف التنسيق بين وزارة التعليم العالي وبين الجامعات وذلك بسبب غياب التمويل الحكومي بدرجة كبيرة، الأمر الذي يضعف من سيطرة وتحكم الوزارة في أنشطة الجامعات .
- ٢ . الإفتقار إلى نظام للمعلومات الإدارية على المستوى المؤسسي يشمل جميع جوانب قطاع التعليم العالي .
- ٣ . عدم مقدرة وزارة التعليم العالي على توظيف كوادر الإدارة الوسطى ويعود ذلك إلى إفتقارها إلى الكوادر الفنية، وبسبب الرواتب المنخفضة هي غير قادرة على إجتذاب الكوادر المؤهلة من أجل القيام بالوظائف الأساسية التي من ضمنها التخطيط للتعليم العالي
- ٤ . الإفتقار إلى بنية وهيكلية إدارية كافية لقطاع التعليم العالي .

ويعتبر إستمرار الإحتلال الإسرائيلي من أكبر التحديات التي يواجهها تطوير التعليم العالي الفلسطيني نتيجة للعدوان والحصار والإجتياحات المستمرة للمناطق، على العملية التعليمية والجوانب الإنسانية والمادية والنفسية

وحسب تقرير "لجنة التربية والقضايا الاجتماعية" في المجلس التشريعي، حول التعليم العالي الفلسطيني، فإن أبرز ملاحظات التقرير تتمحور حول "غياب التخطيط الشامل للجامعات الفلسطينية، وقيام كل جامعة بتخطيط منفرد، مما يتطلب إعداد الدراسة التفصيلية بهدف صياغة خطة شمولية للتعليم العالي الفلسطيني تركز الى فلسفة تعليمية واضحة تخدم التنمية"، كما لاحظ التقرير "غياب

التنسيق الكافي بين الجامعات وبين وزارة التعليم العالي، وتحديدًا فيما يخص الدراسات العليا بما يوفر التكاملية بين الجامعات بدلا من التنافس على التخصصات ذاتها (الصوراني،2006).

6.2 التخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي

إن موضوع التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي يعتبر حديثاً نسبياً وسوف يتم تناول تطور التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي فيما يلي:

1.6.2. تطور التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي:

يعتبر التخطيط الإستراتيجي حديثاً نسبياً في إدارة التعليم العالي، حيث تعود جذوره إلى العمليات العسكرية، ومعظم الأدبيات الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي ركزت على الأمور العسكرية والوطنية والسياسة الدولية وعالم الشركات وذلك حتى الثلاثين سنة الماضية (Dooris,2002).

بعد ذلك وخلال الستينات حتى منتصف السبعينات شهد التخطيط الإستراتيجي طفرة في القطاع التجاري، وفي نفس الوقت فإن قطاع التعليم العالي أخذ ينمو كصناعة وازدادت ثقة الناس به، ومن هنا كان التخطيط الإستراتيجي مهماً من أجل توسيع وفتح مراكز جديدة. وكان أول لقاء رسمي لمخططي التعليم العالي في صيف 1959 حيث حضره 25 من المخططين وذلك في معهد Massachusetts للتكنولوجيا، وتعاقبت بعد ذلك اللقاءات إلى أن تم تشكيل منظمة للتخطيط في الكليات والجامعات سميت scup وتضم ثلاثمائة عضو جميعهم مهتمين في التخطيط لفتح مراكز جديدة في الجامعات (Holmes,1985).

بعد ذلك ومن منتصف السبعينات وحتى منتصف الثمانينات فإن تجربة التعليم العالي واجهت مجموعة من التحديات والصعوبات الديموغرافية والإقتصادية والتغيرات التكنولوجية وإرتفاع تكلفة التعليم العالي والتضخم وضعف الدعم الحكومي، ومن هنا بدأت فكرة التخطيط تتغير على إعتبار أن التخطيط الإستراتيجي أداة منطقية للتنظيم والإدارة الرشيدة حتى يستطيعوا أخذ القرارات المناسبة مع ماذا تريد المنظمة ؟ وماذا تعمل ؟ ولماذا تعمل ؟ ولكي يكونوا مقنعين للمستثمرين في التعليم العالي ولإيجاد الحلول لهذه المشاكل. والتخطيط في هذه الفترة ركز على الإستراتيجية المتخصصة والمركز التنافسي وقيم الأسهم والتحليلات Sowl والكفاءات الأساسية (Brayson,1985).

في الثمانينات والتسعينات أصبح التخطيط الإستراتيجي أكثر إنتشاراً وإتساعاً وامتد إلى الكليات والجامعات، والتحليلات النقدية في التخطيط بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص إزدادت وأصبحت تعتمد على التحليل، وفي هذه الفترة كان التخطيط الإستراتيجي رسمياً جداً ومنظماً حيث لم يأخذ بعين الإعتبار ثقافة المؤسسة وتركيبها وروح الإبداع بعين الإعتبار. وقد حذر Henry Mintzberg القائمين على التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي بأنهم يسرون في هذا النمط وأنه بالتالي سيؤدي إلى نتائج عكسية ما لم يتنبهوا إلى ذلك. وحتى المشككون في التخطيط الإستراتيجي لم يستطيعوا إنكار أهميته ولكن يجب إتباع الطريقة الصحيحة والمثلى. وفي عام 2002 أصبحت المنظمة للتخطيط للكليات والجامعات تضم 4200 عضواً وأصبحت تتناول أموراً أكاديمية كثيرة منها التخطيط الأكاديمي والإدارة والميزانية وتقييم الطلبة وعبء المدرس وعلاقتهم بالسوق.

وعلى الرغم من أن العديد من الكتاب حاولوا فهم وشرح نجاحات وفشل التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي حيث إختلفوا في آرائهم ونتيجة لذلك لا يوجد وضوح حول المحددات الرئيسية لنجاح التخطيط الإستراتيجي في الجامعات (Dooris,2002).

2.6.2. أسباب حاجة الجامعات للتخطيط الإستراتيجي:

إحتاجت الجامعات للتخطيط الإستراتيجي لأسباب متنوعة وهي:

١. إزداد الطلب على التعليم العالي في الوقت الذي إنخفض الدعم الحكومي المادي.
٢. تغيير ديموغرافية الطلبة.
٣. الحاجة إلى منافسة العلم الحديث وفي الوقت نفسه المحافظة على الجوهر التقليدي للجامعات.
٤. يسهم التخطيط الإستراتيجي في مساعدة الجامعة لمقابلة ومجابهة ما ذكر أعلاه من تحديات (Zapryagaev,2002).
٥. الحاجة إلى نمط من التخطيط يستجيب لحساسية التعليم الجامعي الكبيرة للمتغيرات التي تحدث في البيئة (الشرييني،1997).

3.6.2. فوائد التخطيط الإستراتيجي على مستوى الجامعات:

يوفر التخطيط الإستراتيجي العديد من الفوائد على مستوى الجامعات ويلخصها الباحث فيما يلي:

1. خلق إطار لتحقيق الإتجاه الذي على الجامعات إتخاذه لتحقيق المستقبل المرجو .
2. خلق إطار لتحقيق المنفعة التنافسية.
3. تمكين جميع مؤسسات الجامعة للمشاركة والعمل معا من أجل تحقيق الأهداف
4. التخطيط الإستراتيجي يمكن الجامعات من التنسيق والتكيف مع بيئتها.
5. يساعد الجامعات في تحديد أولوياتها.
6. يثير رؤية جميع المشاركين الرئيسيين وتشجعهم لينعكس بفاعلية على التوجه الإستراتيجي للجامعة (zaprygae,2002).

7.2 الدراسات السابقة

في هذا الجزء من الدراسة سوف يتم استعراض أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة حيث تم تقسيمها إلى دراسات عربية وأجنبية.

1.7.2. الدراسات العربية:

في دراسة لزيدان (1995) حول التخطيط الاستراتيجي في مجال التربية: مفهومه وعملياته، مبرراته ومتطلباته، والتي هدفت إلى التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهم عملياته ومبررات الأخذ به في مجال التربية بصفة عامة، ومتطلبات تطبيقه، خلصت الدراسة إلى إن أهم عمليات التخطيط الاستراتيجي تتمثل في الإعداد للخطة، وتقدير وتحديد القضايا والأهداف واحتياجاتهما، والمسح والفحص البيئي، وبناء وتصميم بدائل وصور المستقبلات المحتملة، ووضع خطط تنفيذ السيناريوهات. وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات، منها: ضرورة توفير الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي وضرورة مشاركة المؤثرين والمتأثرين بعملية التخطيط الاستراتيجي.

أما الجندي (1999) في دراسته التحليلية حول التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفعالية النظم التعليمية، هو الآخر تطرق إلى التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ومراحلها والفرق بينه وبين أنواع التخطيط الأخرى وإلى أي مدى ممكن استخدام التخطيط الاستراتيجي في الارتقاء بالعملية التعليمية. ومن أجل تحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في تناولها

لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وفق أسلوب تحليلي يكشف عن أهدافه والمقومات اللازمة لفعاليته عند تطبيقه في المجال التعليمي. وفي ضوء ما توصلت اليه الدراسة من نتائج واستنتاجات جاءت التوصية بضرورة الاهتمام بتحديد تغيرات البيئة الداخلية للمؤسسة التعليمية، وتغيرات البيئة الخارجية لها.

دراسة الشريبي الاستشرافية (1997) والتي تناول فيها الباحث موضوع التخطيط الإستراتيجي وإستخدامه في مؤسسات التعليم العالي، بهدف التعرف على طبيعة التخطيط الإستراتيجي وأهم نماذجه، ومراحله وحاجة مؤسسات التعليم العالي له، توصلت هي الأخرى إلى أن التخطيط الإستراتيجي يمكّن المؤسسة التعليمية من الإستمرار في المنافسة، ويأخذ في الإعتبار أن العملية ليست مجرد وضع خطط ثم تنفيذها وبالتالي تظل الخطط في وضع قابل للتعديل والتطوير بصورة مستمرة، انما وضع قيادة المؤسسة في وضع نشط يتوافق مع متغيرات البيئة بشكل دائم، إضافة الى وعي وادراك أن المؤسسة تتأثر بحقائق السوق الإقتصادي وزيادة المنافسة، وهو بالتالي ما يحتم ضرورة التركيز على المشاركة والتعاون إنطلاقاً من كون المفهوم يتضمن مجموعة من العمليات الإقتصادية والسياسية والسلوكية. وكان بان أوصت الدراسة بضرورة تبني نموذج معين لعملية التخطيط الإستراتيجي يمكن تطبيقه في المؤسسة التعليمية.

وفي دراسة لإبن خثيلة (1999) حول التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة التعلم في مرحلة ما قبل المرحلة الابتدائية، والتي هدفت إلى التعرف على الأهداف المتوقع تحقيقها على المدى القريب والبعيد من خلال استخدام التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم ما قبل المرحلة الابتدائية، والعوامل المؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي قبل وأثناء عملية التنفيذ والتغيرات المحتمل حدوثها وإمكانية الاستعداد لها والخطوات الإجرائية لتنفيذ الخطة الموضوعية، والصعوبات والتحديات المتوقع مواجهتها في الجانب الإداري والتنظيمي والاجتماعي، توصلت الدراسة من خلال منهجها الوصفي إلى العديد من التوصيات منها ضرورة مراعاة الفروق الفردية في النمو لدى الأطفال؛ لما لذلك من انعكاس على احتياجاتهم ومهاراتهم وسلوكياتهم.

أما عبيدات، محمود (1995) والذي تناول في دراسته إستراتيجية المنظمة والعوامل المؤثرة في تطويرها، فقد حاول التعرف من خلال تحليل واقع الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة على تلك العوامل المؤثرة في تطوير إستراتيجيات الشركات الصناعية الأردنية، حيث شملت تلك الدراسة إحدى وثلاثين شركة من هذه الشركات المسجلة في سوق عمان المالي. وكان من أهم النتائج التي خلص اليها الباحث: أن الشركات موضوع البحث تقوم بعملية تشخيص العوامل البيئية قبل أن تقوم بتطوير إستراتيجياتها، وأنها تهتم أكثر بالعوامل الإقتصادية ومن ثم تأتي حاجات ورغبات العملاء

فتوفر المواد الخام، في حين أن العوامل الإجتماعية قد جاءت في المرتبة الأخيرة. يضاف إلى ذلك أن المديرين، بغض النظر عن مستوى تحصيلهم العلمي وسنوات خدمتهم الوظيفية، يقومون بتحليل العوامل البيئية عن تطويرهم لإستراتيجيات الشركات، وإن سنوات الخدمة الوظيفية لا تعتبر عاملا مؤثرا في تحديد العوامل البيئية التي يجب تحليلها، أو في تحديد أهمية هذه العوامل عند تطوير إستراتيجية الشركة.

الغزالي (2000) في دراسة له حول التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، بهدف التعرف على مدى وعي الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية بمفهوم التخطيط الإستراتيجي، ودرجة ممارسته في تلك المؤسسات، وعلى درجة المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية والعوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع مثل هذه الخطط، واتجاهات الإدارة العليا نحو مزايا التخطيط الإستراتيجي ومحاولة معرفة دور بعض العوامل التنظيمية كحجم المؤسسة مثلا وطبيعة عملها، وتأثيرها على مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي، وتأثير هذه العوامل على مدى وجود علاقة بين وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي، وتأثير هذه العوامل على درجة ممارسته، وما هو وجه العلاقة بين وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي ودرجة ممارسته في المؤسسات الأردنية، ومدى تأثير اتجاهات المدراء نحو مزايا التخطيط الإستراتيجي على درجة ممارسته، خلصت الدراسة من خلال منهجها الوصفي التحليلي وإسلوبها الميدانية إلى مجموعة من النتائج التي من ضمنها: أن نسبة (57,3%) من مديري الإدارة العليا في المؤسسات الأردنية لديهم فهم صحيح ووعي بمفهوم التخطيط الإستراتيجي، وأن نسبة (42,7%) لديهم لبس وعدم وضوح لمفهوم التخطيط الإستراتيجي، وأن درجة ممارسة المؤسسات العامة الأردنية للتخطيط الإستراتيجي متوسطة، وأن الجهات المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية بالدرجة الأولى، المدير العام ومن ثم مجلس إدارة المؤسسة ومن ثم لجنة التخطيط في المؤسسة. كما أن اتجاهات الإدارة العليا في المؤسسات العامة الأردنية نحو مزايا التخطيط الإستراتيجي كانت إيجابية وقوية، وأن الظروف الاجتماعية والنظام التعليمي وظروف المنافسة تأتي في المرتبة الأخيرة عند وضع الخطط الإستراتيجية. وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بضرورة البدء باستخدام مفهوم التخطيط الإستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد المنظمات على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية، وبضرورة توفير المزيد من الدورات التدريبية للإدارات العليا حول مفهوم التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، وكذلك التأكيد على مبدأ المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية بحيث تتاح الفرصة للمدراء والمسؤولين في المستويات الإدارية الدنيا للمشاركة في إعداد الخطط الإستراتيجية اللازمة.

في دراسة حسين (2002) لتصور مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، والتي هدفت إلى التعرف على مفهوم التخطيط الإستراتيجي وأهم خطواته ومشكلاته، وإبراز أهم المبررات التي تدعو إلى الأخذ بهذا أسلوب في التعليم الجامعي، وتوضيح أهمية تطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي، والوصول إلى التصور المقترح لكيفية تطبيق هذا الأسلوب التخطيطي في التعليم الجامعي المصري. كان بأن توصلت الدراسة إلى التصور المقترح والذي يتمثل في إنشاء جهاز للتخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي، وإجراء التحليل البيئي لمؤسسات التعليم الجامعي، وتحديد الجماعات المستهدفة من قبل مؤسسات التعليم الجامعي، وتحديد رسالة ورؤية مؤسسات التعليم الجامعي، وتحديد وصياغة الأهداف الإستراتيجية، وصياغة الإستراتيجية وتطبيقها وكيفية استخدام أساليب المتابعة والتقييم.

أما الخطيب (2003) والذي قام بدراسة التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي دراسة ميدانية تحليلية بهدف التعرف على مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومدى وضوحه لشركات قطاع صناعة الأدوية الأردنية، إضافة إلى التعرف على مفهوم الأداء المؤسسي ومدى وضوحه لشركات قطاع الدراسة، والتعرف على أهم تلك العوامل التي تؤخذ بعين الإعتبار عند القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي، وأثر ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي، كان بأن توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي من أهمها: أن نصف المبحوثين لا يدركون المعنى العلمي الصحيح لمفهوم التخطيط الإستراتيجي، وأن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة يرون أن عملية التخطيط الإستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا دون مشاركة المستويات الإدارية الأخرى؛ وهو ما يعكس درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات والعمليات التخطيطية.

أبو زيد (2003) ومن خلال دراسة له حول التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص، سلط الضوء على واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص الأردنيين، ومدى وضوح مفهوم التخطيط لدى مديري الموارد البشرية في القطاعين، ومدى تطبيقه في الممارسة الفعلية لأنشطة الموارد البشرية المختلفة، والفروقات في هذه الممارسة بين القطاعين العام والخاص. ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي كان بأن توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة، والتي يمكن تلخيصها في تدني نسبة مشاركة المرأة في المناصب الإدارية الوسطى والعليا، وجود نسبة عالية من المدراء الذين شملتهم الدراسة يحملون الشهادات الجامعية الأولى والعليا، وجود وضوح لدى مديري الموارد البشرية للمنظمات في القطاعين العام والخاص في مفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، أن منظمات القطاعين العام والخاص لا تستفيد جزئياً من وجود الحاسوب لديها في مجال التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، وأن ضعف نظام التغذية الراجعة في القطاعين

وضعف نظام الحوافز وتدني موقع إدارة الموارد البشرية في القطاع العام تعتبر من أهم المعوقات التي تحول دون تبني خطة إستراتيجية للموارد البشرية.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي يمكن تلخيصها في إعطاء الفرصة الكافية لمشاركة المرأة في المناصب الإدارية الوسطى والعليا من قبل الإدارة العليا، والإستفادة من الحاسوب الموجود لدى منظمات القطاعين في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، إعادة النظر في نظام التغذية الراجعة بخصوص التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص، إيجاد نظام معلوماتي فعال لدى منظمات القطاعين العام والخاص يخدم عملية التخطيط الإستراتيجي، الاهتمام بإدارات الموارد البشرية لدى القطاع العام وزيادة الدعم لهذه الإدارات من قبل الإدارة العليا، تفعيل نظام الحوافز والامتيازات لدى منظمات القطاع العام، وكذلك عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين.

وفي دراسة للمبعوث (2003) لتصور مقترح للتخطيط الإستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، والتي هدفت الى التعرف على الفروق بين أسلوب التخطيط الإستراتيجي والتقليدي في التعليم، وتوضيح النقد الموجه للتخطيط للتعليم في الوطن العربي، من أجل معرفة أهم الجوانب السلبية والإيجابية لواقع التخطيط للتعليم العالي ومعرفة البدائل المقترحة من الباحثين لتخطيط التعليم العالي، ودراسة نموذج المملكة العربية السعودية في هذا المجال ومدى إستفادته من أسلوب التخطيط الإستراتيجي، وتقديم تصور مقترح للتخطيط الإستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في السعودية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: التخطيط للتعليم العالي في المجتمع العربي ومنه السعودية يغلب عليه الطابع التقليدي مع التأثير ببعض الأطر الفكرية للتخطيط الإستراتيجي وبشكل نظري في الخطط المكتوبة التي لا تأخذ طريقها للتنفيذ، التخطيط التقليدي للتعليم العالي في الوطن العربي ومنه السعودية أفرز بعض السلبيات مما دفع بعض الباحثين للمطالبة بالإستفادة من التخطيط الإستراتيجي والذي تمت ممارسته في كثير من جامعات الدول المتقدمة، إضافة الى ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية في المؤسسات الجامعية في المملكة بما يتفق وتحقيق التخطيط الإستراتيجي. وبنا على هذه النتائج وغيرها، أوصت الدراسة بتبني مادة التخطيط الإستراتيجي كمادة دراسية في الدراسات العليا التربوية وفي برامج كليات التربية في السعودية وفي الوطن العربي، وبأن يتم تبني إستراتيجية التعليم العالي للجميع في المملكة وبالتعاون بين القطاعين الخاص والعام، إضافة إلى العمل على تعديل الهياكل التنظيمية لوزارة التعليم العالي بما يكفل تحقيق التخطيط الإستراتيجي.

أما أبو دولة، صالحيه (2004) والذي قام بدراسة مقارنة تقييمية حول مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية بين منظمات القطاعين العام والخاص في الأردن، من خلال التعرف على اتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية نحو تقييم مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية ومن عدة أبعاد، كمدى وجود خطط إستراتيجية رسمية على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية، ومدى تحقيق عملية الربط والتكامل بينهما، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: غياب التخطيط الإستراتيجي بشكل عام، وكذلك عدم وجود خطط إستراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في أغلب المنظمات المبحوثة، وكذلك أظهرت الدراسة العديد من المعوقات التي تحول دون تبني خطة إستراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية. وكان بان أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، والتي من ضمنها: ضرورة إعادة النظر في الأساليب والنظم والمبادئ الإدارية التقليدية، والبدء باستخدام التخطيط الإستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد المنظمات بجميع أنواعها على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية، خاصة في ظل الظروف والمستجدات التي يشهدها القطاع العام والقطاع الخاص الأردني، علاوة على اعتبار التفكير الإستراتيجي منهج عمل لها.

هذا مع ضرورة أن تعي وتدرك منظمات القطاع العام والخاص أهمية دور إدارة الموارد البشرية، وتعمل على تنميتها وتطوير إستراتيجيتها، وذلك من خلال تطوير قدرات وإمكانيات العاملين فيها بتوفير البرامج والدورات التدريبية الخاصة بإعدادهم وتأهيلهم إستراتيجيا. وضرورة أن تعي وتدرك منظمات القطاع العام والخاص الأردنية أهمية مشاركة جميع دوائر أو وحدات المنظمة في صياغة إستراتيجيتها وضرورة أن تعمل على تحقيق الربط لجميع خطط الدوائر الوظيفية ومنه إدارة الموارد البشرية مع الخطط الإستراتيجية العامة للمنظمة ككل. ضرورة أن تأخذ منظمات القطاع العام والقطاع الخاص الأردنية بعين الاعتبار جميع مجالات التخطيط الإستراتيجي من تحديد الرسالة أو الغاية المؤسسية، وتحليل الأهداف والإستراتيجيات، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بمنظماتهم وبدرجة عالية من الاهتمام قبل الشروع في عملية التخطيط الإستراتيجي. وضرورة أن تعمل منظمات القطاع العام والقطاع الخاص الأردنية على تذليل المشكلات والمعوقات التي تحول دون تبني خطط إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية فيها. وضرورة إجراء دراسات مستقبلية للتعرف على الكيفية التي تتم من خلالها صياغة الإستراتيجيات في منظمات الأعمال الأردنية سواء في القطاع العام أو الخاص.

وفي دراسة هدفت إلى التعرف على واقع التعليم العالي في فلسطين، وسبل تطوير هذا النوع من التعليم ووضع تصور مقترح لتطوير التعليم العالي في فلسطين بما ينسجم مع ما ورد في المعايير الدولية لحقوق الإنسان بشأن التعليم العالي، من أجل أن يصبح رافدا وداعما للتنمية الشاملة في فلسطين

إضافة إلى رصد انتهاكات حق المواطن الفلسطيني في التعليم العالي بالإستناد إلى العهود والمواثيق والإتفاقيات الدولية وعلى رأسها العهد الدولي الخاص بالحقوق الإقتصادية والإجتماعية والثقافية قام المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان (2005) بإجراء دراسة نوعية من خمسة فصول، تصول من خلالها إلى رصد وتحديد تلك الملامح الإيجابية والسلبية للتعليم العالي الفلسطيني، وتلك التحديات التي تواجه التعليم العالي الفلسطيني، والتصور المقترح لتطوير التعليم العالي الفلسطيني والذي يتمثل في تحديد المنطلقات الفكرية التي يستند إليها التصور والملاحم الإجرائية للارتقاء بمؤسسات التعليم العالي في فلسطين.

وحول العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية قام العفيف (2005) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية ومحاولة التوصل إلى مجموعة من الحلول التي تسهم في التخفيف من الآثار السلبية لتلك العوامل ومحاولة التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تسهم في زيادة وتحسين التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية وتقديم مقترحات وتوصيات للمعنيين في الأجهزة الحكومية الأردنية لتطوير وتحسين عمليات التخطيط الإستراتيجي فيها. وبعد جمع البيانات وتحليلها إحصائياً توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي يمكن تلخيصها في أن التخطيط الإستراتيجي يعتمد بصورة أساسية على حجم وطبيعة المعلومات المتوفرة عن البيئتين الداخلية والخارجية، وأن توفر التكنولوجيا يسهم في تطوير آليات وأدوات التخطيط الإستراتيجي الذي يحتاج إلى كافة الوسائل والإمكانات المتوفرة في عصر التكنولوجيا والمعرفة المتجددة، وأظهرت النتائج أن توفر الكفاءات البشرية له أثر إيجابي على التخطيط الإستراتيجي والعكس صحيح.

وفي نهاية المطاف أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي من ضمنها العمل على استقطاب الكفاءات البشرية المتخصصة بشأن التخطيط الإستراتيجي؛ وذلك لاستثمارها في الأجهزة الحكومية الأردنية كلما استجد جديد، لرفع كفاءة هذه الأجهزة وتحسين أدائها وتطوير خدماتها. كما أوصت الدراسة بضرورة رصد المخصصات المالية اللازمة للتخطيط الإستراتيجي الذي يعد مكلفاً من حيث المال والوقت والجهد والعمل على مراجعة كافة التشريعات الإدارية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي بهدف تحديثها وتطويرها لتواكب كافة المستجدات والمتغيرات المعاصرة.

دراسة الفياض (2006) حول الإستراتيجية: نشأتها وتطورها، مفهومها، نماذجها وطرق قياسها من منظور إداري متخصص جاءت هي الأخرى لتسلط الضوء على أحد المفاهيم المهمة في الحياة التنظيمية من خلال إستعراض مرجعي لتوضيح أهم المفاهيم التي شاع إستخدامها والتعرف على النواة

الأولى لنشوتها وتطورها عبر العصور في الحقول المعرفية المختلفة، وإستعراض أهم المداخل الإجرائية لمفاهيمها ونماذجها وكيفية قياسها من خلال تحليل تلك الموضوعات في الأدب الإداري. وكان بأن توصت الدراسة من خلال اسلوبها المسحي المرجعي التاريخي إلى مجموعة من الإستنتاجات التي من ضمنها أن فكرة الإستراتيجية قديمة قدم الحياة نفسها ونستدل عليها من وجود المنافسة الطبيعية بين الكائنات والحيوانات وقانون الطبيعة تقتل أو تقتل. وأنها فكرة أستعيرت من العلوم العسكرية وأدخلت إلى حقل سياسات الأعمال في نهاية الأربعينات، وأن لفظة الإستراتيجية بحد ذاتها تعود إلى اللغة الإغريقية القديمة ، ووضعت لها عدة مفاهيم، وصفت عدة نماذج للإستراتيجية وصممت مقاييس عديدة ومتنوعة لقياسها حسب طبيعة الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها، وكانت أغلب المقاييس قد طبقت في بيئات غريبة مختلفة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة القيام بدراسات تطبيقية للإستراتيجية على صعيد الإدارة المالية والتسويقية والموارد البشرية إذ أن أغلبها كان مطبقا على صعيد المنظمة، وما زال هناك غياب وعدم وضوح كاف للإستراتيجية في منظمات الأعمال وخاصة على الصعيد العملي، إذ يوجد هناك حالة من عدم التبصر بمعنى استخدام مثل هذا المصطلح عند مدراءنا وفي منظماتنا الإدارية. إضافة الى محاولة تأسيس وبلورة قواعد وأسس السلوك الإستراتيجي الذي هو جزء من السلوك التنظيمي، وإبراز الفروق الجوهرية بين الإدارة التقليدية التي تعتمد على القواعد والإجراءات والسياسات والبرامج والموازنات بالدرجة الأساس والإدارة الإستراتيجية التي تعتمد على التصور والتحليل والتفكير الإستراتيجي من خلال (الرؤى، الرسالة، الغاية المستهدفة والإستراتيجيات) والتفريق بين المدير الإداري القطري الذي يعمل ضمن حدود المنظمة والدولة الواحدة والمدير الإستراتيجي الشامل الدولي الذي يزاول أعمال مختلفة في شركات متعددة الجنسية، ويعود ذلك بسبب ظهور مبادئ الإدارة الإستراتيجية كعلم وتخصص جديد في تأصيله ودراسته.

2.7.2. الدراسات الأجنبية:

ففي دراسة للي (LI, 2002) حول واقع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الشركات العالمية في الصين، والتي هدفت إلى التعرف على واقع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الشركات العالمية في الصين، ومقارنة ممارسة إدارة الموارد البشرية في تلك الشركات ضمن قطاعين هما قطاع المشروبات الغازية وقطاع الإلكترونيات، حيث تم وضع الإفتراضات التي تقيس النموذج العام لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث العلاقة بين الإستراتيجية العامة المتبعة وممارسة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها مع كل من بيئة المنظمة وأدائها. وكان بان ساندت نتائج الدراسة بعضا من تلك الإفتراضات

الأساسية لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تركز على ضرورة تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة. وبينت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها أثر قليل على ربحية الشركات. ولكن هنالك علاقة قوية ذات فائدة بين فعالية الموارد البشرية التقنية وأداء المنظمة.

أما رونالد (Ronald, 1987) والذي تناول التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي في أمريكا (حالة إحدى كليات جامعة جورجيا)، ويهدف مساعدة القادة الأكاديميين بجامعة جورجيا على مواجهة مشكلات جامعتهم والمتمثل بعضها في زيادة تكاليف التعليم، والبحث عن آلية تخطيطية جديدة تأخذ في الاعتبار مطالب الحاضر والمستقبل. وبعد أن قام الباحث من خلال دراسته بتحليل خمسة نماذج للتخطيط الإستراتيجي المستخدمة في مجالات الإدارة والتربية، إضافة إلى نموذج تخطيط إستراتيجي مستخدم في إحدى الكليات العامة، توصل إلى انه من الممكن عمل تصور مقترح لنموذج تخطيط إستراتيجي للكلية المعنية بالدراسة. وكان بأن أوصت الدراسة في نهاية المطاف بضرورة أن يكون لكل مؤسسة تعليمية نموذج للتخطيط الإستراتيجي يعمل على علاج مشكلاتها ويتلاءم مع أوضاعها الحالية وما تنتشه في المستقبل.

من خلال مراجعة الأدبيات السابقة حول الموضوع يمكن إستخلاص الملاحظات التالية :

١. أن التخطيط الإستراتيجي يمكن المؤسسة التعليمية من الإستمرار في المنافسة .
٢. التخطيط الإستراتيجي يأخذ في الإعتبار أن العملية ليست مجرد وضع خطط ثم تنفيذها انما وضع قيادة المؤسسة في وضع نشط يتوافق مع متغيرات البيئة بشكل دائم.
٣. الوعي والادراك أن المؤسسة تتأثر بحقائق السوق الإقتصادي وزيادة المنافسة، وهو بالتالي ما يحتم ضرورة التركيز على المشاركة والتعاون كون المفهوم يتضمن مجموعة من العمليات الإقتصادية والسياسية والسلوكية.
٤. على الرغم من أهمية الموضوع في مجال التعليم العالي إلا أنني لم أجد دراسات سابقة تتحدث عن الجاهزية الأمر الذي دفعني للبحث فيه .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة: الطريقة والإجراءات

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة، والطريقة التي إتبعها الباحث لإختيار عينة الدراسة، كما يتناول وصفاً للأدوات المستخدمة فيها، والإجراءات التي أتبعت لتنفيذها، بالإضافة للمعالجات الإحصائية التي أستخدمت في تحليل النتائج.

2.3 منهج البحث:

إستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي وذلك لملاءمته لهذه الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة والعينة

يتكون مجتمع الدراسة من مدرسي الإدارة والتخطيط والإداريين (نائب الرئيس ومساعديه، العمداء، مدراء الدوائر، ورؤساء الأقسام) في الجامعات الفلسطينية النظامية في الضفة الغربية ويبلغ عددهم (438) وذلك حسب المعلومات التي حصل عليها الباحث من الجامعات الفلسطينية، وتم إستخدم أسلوب العينة الطبقية وتم تقدير حجم العينة ب (240) من كل الجامعات وعلى أن تشمل العينة كل نواب الرئيس ومساعديه و 60% من العمداء ومدرسي الإدارة والتخطيط و مدراء الدوائر الادارية والمراكز ، و 40% من رؤساء الأقسام، وعند تنفيذ الدراسة لم تتجاوز جامعة الخليل وذلك لأسباب خاصة بهم،

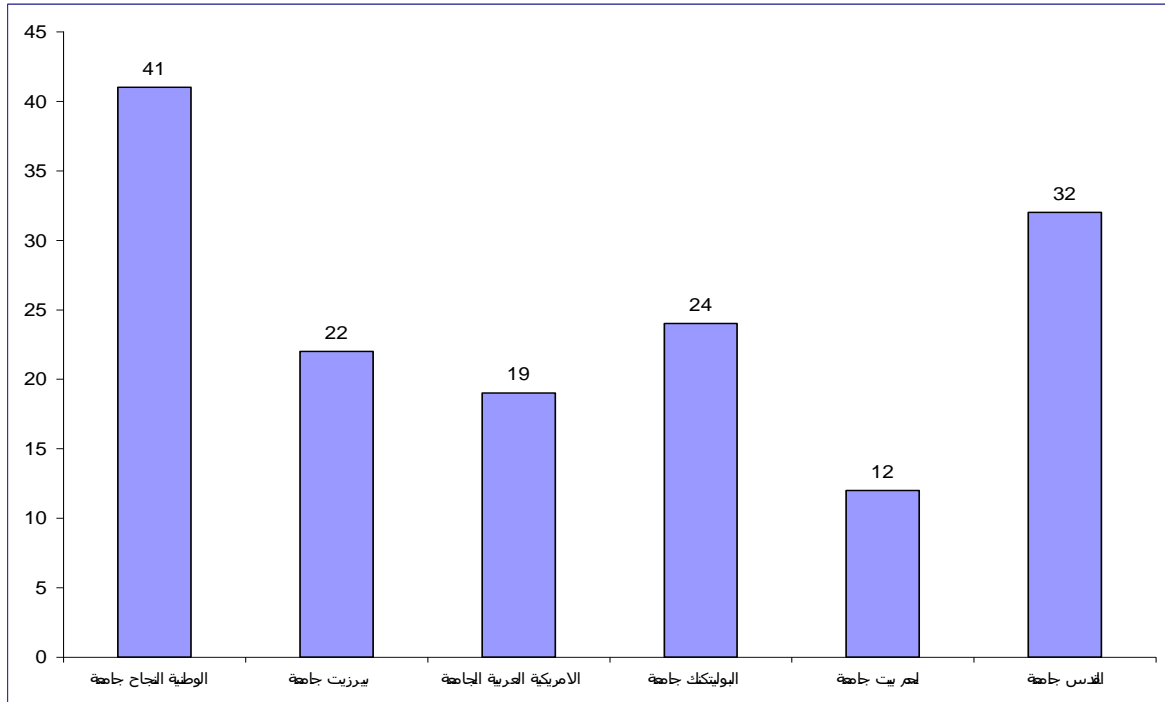
ويبلغ عدد المبحوثين المتجاوبين من الجامعات (150) وهم يشكلون نسبة حوالي 62% من العينة المقدره وحوالي 34% من مجتمع الدراسة، وموزعين حسب المعلومات الشخصية وفق الجداول أدناه.

1.3.3. جداول توزيع العينة حسب المعلومات الشخصية:

جدول 1.3: التوزيع العددي والنسبي للعينة حسب الجامعة

الجامعة	العدد	النسبة المئوية
جامعة النجاح الوطنية	41	27.3
جامعة بيرزيت	22	14.7
الجامعة العربية الامريكية	19	12.7
جامعة البوليتكنك	24	16.0
جامعة بيت لحم	12	8.0
جامعة القدس	32	21.3
المجموع	150	100.0

يبين جدول (1.3) النسب المئوية لتوزيع عدد أفراد العينة حسب الجامعة، حيث نلاحظ أن النسب المئوية لتوزيع العينة قد جاءت منسجمة مع حجم الطبقات.



شكل 1.3 : رسم بياني لتوزيع الجامعات

جدول 2.3: التوزيع العددي والنسبي العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	138	92.0
أنثى	12	8.0
المجموع	150	100.0

يبين جدول (2.3) النسب المئوية لتوزيع عدد أفراد العينة حسب الجنس، حيث نلاحظ أن عدد الإناث اللواتي يعملن كمدرسات أو في الجانب الإداري قليل جدا.

جدول 3.3: التوزيع العددي والنسبي للعينة حسب الدرجة (الرتبة الأكاديمية).

الدرجة (الرتبة الأكاديمية)	العدد	النسبة المئوية
مدرس	51	34.0
استاذ مساعد	63	42.0
استاذ مشارك	16	10.7
استاذ دكتور	20	13.3
المجموع	150	100.0

يبين جدول (3.3) النسب المئوية لتوزيع عدد أفراد العينة حسب الرتبة الأكاديمية (الدرجة).

جدول 4.3: التوزيع العددي والنسبي لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي

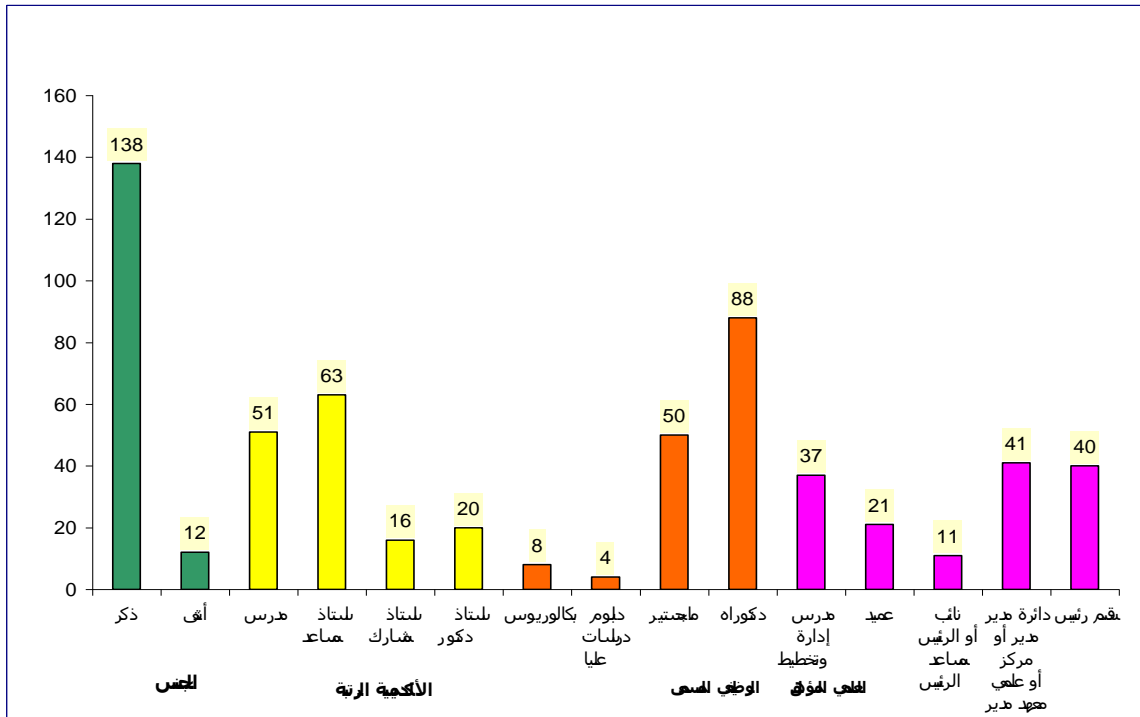
المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس	8	5.3
دبلوم دراسات عليا	4	2.7
ماجستير	50	33.3
دكتوراه	88	58.7
المجموع	150	100.0

يبين جدول (4.3) النسب المئوية لتوزيع عدد أفراد العينة حسب المؤهل العلمي، حيث نلاحظ أن نسبة الذين يحملون شهادات بكالوريوس ودبلوم دراسات عليا قليلة.

جدول 5.3: التوزيع العددي والنسبي للعيينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
24.7	37	مدرس إدارة وتخطيط
14.0	21	عميد
7.3	11	نائب الرئيس أو مساعد الرئيس
27.3	41	مدير دائرة أو مدير مركز علمي أو مدير معهد
26.7	40	رئيس قسم
100.0	150	المجموع

يبين جدول (5.3) النسب المئوية لتوزيع عدد أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.



شكل 2.3: رسم بياني توزيع الباحثين حسب كل من الجنس والرتبة الأكاديمية والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي.

4.3 أداة الدراسة

استخدم الباحث الإستبانة التي تم تصميمها من خلال مراجعة الباحث للأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع حيث تكونت الإستبانة من جزأين يمثل الأول معلومات شخصية في حين أن الجزء الثاني يحتوي على أسئلة عن التخطيط الإستراتيجي تتعلق بموضوع الدراسة ومجالاتها.

5.4 صدق الأداة

لغاية التأكد من إمكانية تحقيق أداة الدراسة للأهداف التي وضعت من أجلها وأنها تقيس مايراد قياسه تم عرض محتويات البناء الأولي للإستبانة ومناقشتها مع الدكتور المشرف للتأكد من شموليتها، وتغطيتها لجوانب الدراسة المختلفة، وأن الفقرات الواردة بها والأسئلة تقيس مايراد قياسه بالفعل، بعد ذلك عرضت الإستبانة على سبعة محكمين من مدرسي الإدارة والتخطيط والإداريين في الجامعات الفلسطينية للتأكد من أن العبارات التي تحتويها والأسئلة لها علاقة بأبعاد الدراسة، وللتأكد من شموليتها وتغطيتها لأبعاد الموضوع، وقد أدى ذلك إلى حذف وتعديل وإضافة بعض الأسئلة والفقرات لتكون أكثر وضوحاً وتحقيقاً للأهداف ولتصبح في صيغتها النهائية.

٦.٣ ثبات الأداة

تم اختبار ثبات مجالات الإستبانة باحتساب معامل كرونباخ الفا لفقرات المجال في الإستبانة وقد بلغت المعاملات كما في جدول (6.3):

جدول 6.3 : معامل كرونباخ الفا لفقرات المجال في الإستبانة

المجال	معامل كرونباخ الفا (0.05)
مدى ممارسة الجامعة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي	0.96
أهمية التخطيط الاستراتيجي	0.93
خطوات التخطيط الاستراتيجي	0.97

نلاحظ من بيانات الجدول أعلاه أن معامل الثبات لمجالات أداة الدراسة يتراوح بين 0.93-0.97 وهذه النسب المرتفعة تؤشر على ثبات استبانة الدراسة.

7.3 أساليب المعالجة الإحصائية

قام الباحث بالإستعانة بخبير إحصائي من أجل إدخال البيانات المتعلقة بالدراسة وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الإجتماعية SPSS وقد تم إجراء التحليل اللازم بعد التأكد من صحة البيانات المدخلة إلى الحاسوب وقد تم إستخراج النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات وفقرات المجالات المختلفة الخاصة بالدراسة، وتم إستخدام إختبار (T-Test) للعينات المستقلة، وإختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA وإختبار كاي تربيع للإستقلالية، ومعامل إرتباط بيرسون وإختبار مربعات الفروق الصغرى LSD ، للإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها.

8.3 طرق جمع البيانات

المعلومات الأولية: إعتد الباحث على أسلوب الإستبانة في جمع المعلومات الأولية التي توضح أبعاد الدراسة، حيث تم تطوير إستبانة خاصة لجمع المعلومات الأولية ومن ثم تم توزيعها على أفراد العينة المستهدفين في الدراسة.

المعلومات الثانوية: إعتمدت الدراسة على الكتب والدراسات السابقة والأدبيات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وكذلك المعلومات المتوفرة من الإنترنت ووزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني والجامعات الفلسطينية.

9.3 حدود الدراسة:

ستقتصر هذه الدراسة على الحدود التالية:

الحدود البشرية: تتكون من الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية النظامية.
الحدود المكانية: تتكون من الجامعات الفلسطينية النظامية في الضفة الغربية.
الحدود الزمنية: قام الباحث بإعداد هذه الدراسة ما بين أيلول 2007 وحتى حزيران 2008.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

١.٤ مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها أثناء هذه الدراسة التي تهدف إلى التعرف على مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط فيها، ومناقشتها.

2.4 إجابات المبحوثين على أسئلة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية:

جدول 1.4: التوزيع العددي والنسبي حسب وجود دائرة للتخطيط الاستراتيجي.

هل توجد دائرة تخطيط في الجامعة؟	العدد	النسبة المئوية
نعم	140	93.3
لا	10	6.7
المجموع	150	100.0

يبين الجدول أعلاه أن 93.3% من المبحوثين أجابوا بنعم حول علمهم بوجود دائرة للتخطيط الإستراتيجي في الجامعة وتعتبر هذه النسبة مرتفعة، في حين أن النسبة المتبقية وهي 6.7% أجابوا بعدم علمهم بوجود هذه الدائرة في الجامعة، وفي رأي الباحث أن ذلك قد يكون أحد المؤشرات على مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الإستراتيجي.

جدول 2.4: التوزيع العددي والنسبي حسب وجود خطة إستراتيجية للجامعة.

هل تعلم بوجود خطة إستراتيجية للجامعة ؟	العدد	النسبة المئوية
نعم	131	87.3
لا	19	12.7
المجموع	141	100.0

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 87.3% من المبحوثين أجابوا بنعم حول علمهم بوجود خطة إستراتيجية في الجامعة التي يعملون بها، في حين أن نسبة 12.7% من المبحوثين أجابوا بأنهم لا يعلمون بوجود خطة إستراتيجية في الجامعة التي يعملون بها، ويرى الباحث أن ذلك يعني وجود خطة إستراتيجية في الجامعات الفلسطينية.

جدول 3.4: التوزيع العددي والنسبي حسب وجود خطة إستراتيجية في الكلية.

هل تعلم بوجود خطة إستراتيجية في الكلية التي تعمل بها ؟	العدد	النسبة المئوية
نعم	102	72.3
لا	39	27.7
المجموع	141	100.0

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 72.3% من المبحوثين أجابوا بنعم حول علمهم بوجود خطة إستراتيجية في الكلية التي يعملون بها، في حين أن نسبة 27.7% من المبحوثين أجابوا بأنهم لا يعلمون بوجود خطة إستراتيجية في الكلية التي يعملون بها، ويرى الباحث أن ذلك يعني وجود خطة إستراتيجية في الكليات على مستوى الجامعات الفلسطينية.

جدول 4.4: التوزيع العددي والنسبي حسب وجود خطة إستراتيجية في الدائرة.

هل تعلم بوجود خطة إستراتيجية في الدائرة التي تعمل بها ؟	العدد	النسبة المئوية
نعم	103	70.5
لا	43	29.5
المجموع	146	100.0

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 70.5% من المبحوثين أجابوا بنعم حول علمهم بوجود خطة إستراتيجية في الدائرة التي يعملون بها، في حين أن نسبة 29.5% من المبحوثين أجابوا بأنهم لايعلمون بوجود خطة إستراتيجية في الدائرة التي يعملون بها، ويرى الباحث أن ذلك يعني وجود خطة إستراتيجية في الدوائر على مستوى الجامعات الفلسطينية.

يلاحظ الباحث من خلال إجابات المبحوثين على الأسئلة المتعلقة بعلمهم بوجود خطة إستراتيجية في الجامعة أن نسبة الذين يعلمون بوجودها مرتفعة، في حين أن هذه النسبة تأخذ في التناقص على مستوى الكلية والدائرة، ويرى الباحث أن ذلك قد يدل على ممارسة المستويات الإدارية العليا للتخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية مع إشراك نسبة قليلة ممن هم في الإدارات الوسطى ونسبة أقل ممن هم في المستويات الدنيا.

جدول 5.4: التوزيع العددي والنسبي حسب الإطلاع على تفاصيل الخطة الإستراتيجية في الجامعة.

هل أنت على إطلاع على تفاصيل الخطة الإستراتيجية في الجامعة؟	العدد	النسبة المئوية
نعم	99	67.8
لا	47	32.2
المجموع	146	100.0

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 67.8% من المبحوثين أجابوا بنعم حول إطلاعهم على تفاصيل الخطة الإستراتيجية في الجامعة التي يعملون بها، في حين أن نسبة 32.2% من المبحوثين أجابوا بأنهم غير مطلعين على تفاصيل الخطة الإستراتيجية في الجامعة، ويرى الباحث أن ذلك قد يعود إلى عدم مشاركتهم في صياغتها حيث أن التخطيط الإستراتيجي يتم على المستويات الإدارية العليا، وهذا يتفق مع دراسة الخطيب (2003) والتي أكدت نتائجها أن حوالي نصف المبحوثين يرون أن عملية التخطيط الإستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا دون مشاركة المستويات الإدارية الأخرى الأمر الذي يعكس درجة عالية من المركزية في إتخاذ القرارات المتعلقة في التخطيط الإستراتيجي والعمليات التخطيطية.

جدول 6.4: التوزيع العددي والنسبي حسب طريقة التخطيط الإستراتيجي.

وفقاً لمعرفتك هل يتم التخطيط الإستراتيجي في جامعتك من خلال	العدد	النسبة المئوية
مستشار	8	5.6
لجنة	75	52.1
دائرة	42	29.2
هيئة	16	11.1
قسم	3	2.1
المجموع	144	100.0

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 52.1% يرون أن التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية يتم من خلال لجنة، في حين أن نسبة 29.2% يرون أنه يتم من خلال دائرة. ويرأي الباحث أن ذلك قد يعتبر مؤشراً على أن التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية يمارس بصورة فردية وليس من خلال جهود جماعية مؤسسية تقوم على مشاركة جميع الأطراف المعنية بعملية التخطيط الإستراتيجي في الجامعات على الرغم من وجود دائرة مختصة بذلك.

جدول 7.4: التوزيع العددي والنسبي حسب تناسب عدد الموظفين مع مهمة التخطيط الإستراتيجي.

حسب معرفتك هل يتناسب عدد الموظفين مع مهمة التخطيط الإستراتيجي؟	العدد	النسبة المئوية
نعم	40	26.8
لا	59	39.6
لا أعرف	50	33.6
المجموع	149	100.0

يبين الجدول أعلاه أن نسبة الذين يرون أن عدد الموظفين لا يتناسب مع مهمة التخطيط الإستراتيجي وكذلك الذين لا يتوفر لديهم المعرفة بذلك، مرتفعة حيث بلغت حوالي 73.2%، ويرى الباحث أن من شأن ذلك أن يحدّ من عملية التخطيط الإستراتيجي وأنه يؤثّر على وجود نقص في الكوادر البشرية العاملة في مهمة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات موضوع الدراسة، وهذا يتفق مع نتائج دراسة العفيف (2005) التي أظهرت أن توفر الكفاءات البشرية له أثرٌ إيجابيٌّ على التخطيط الإستراتيجي والعكس صحيح. كما يرى الباحث أن نقص الكوادر البشرية المؤهلة العاملة في مهمة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية قد يعود في أغلب الأحيان إلى المشاكل والصعوبات المالية التي

تعاني منها جميع الجامعات الفلسطينية، وهذا يتفق أيضا مع نتائج دراسة المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان (2005) والتي أكدت أن الجامعات الفلسطينية تعاني من مشاكل وصعوبات مالية لها تأثير سلبي على عملية التخطيط الإستراتيجي.

جدول 8.4: التوزيع العددي والنسبي حسب التقييم لكفاءة العاملين في وظيفة التخطيط الإستراتيجي.

النسبة المئوية	العدد	ما تقييمك لكفاءة العاملين في وظيفة التخطيط الإستراتيجي ؟
20.1	29	ممتازة
26.4	38	جيدة جدا
31.9	46	جيد
13.9	20	متوسطة
5.6	8	ضعيفة
2.1	3	ضعيفة جدا
100.0	144	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن حوالي 78% من المبحوثين يرون أن كفاءة العاملين في وظيفة التخطيط الإستراتيجي تراوحت بين الجيدة والممتازة، وبالتالي يمتلكون الكفاءة اللازمة للتخطيط الإستراتيجي، ويرى الباحث أن ذلك قد يعتبر من عوامل القوة للجامعات الفلسطينية في هذا المجال.

جدول 9.4: التوزيع العددي والنسبي حسب مدى الإستعانة بخبرات المتخصصين لدى القيام بوضع الخطط الإستراتيجية المختلفة.

النسبة المئوية	العدد	ما مدى الإستعانة بخبرات المتخصصين لدى القيام بوضع الخطط الإستراتيجية المختلفة؟
12.7	18	كبيرة جدا
39.4	56	كبيرة
25.4	36	قليلة
7.7	11	قليلة جدا
12.0	17	متوسطة
2.8	4	غير موجودة
100.0	142	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن حوالي 52% من المبحوثين الذين أجابوا على السؤال المتعلق بمدى الإستعانة بخبرات المتخصصين لدى القيام بوضع الخطط الإستراتيجية المختلفة في الجامعات الفلسطينية تراوحت بين كبيرة وكبيرة جداً، في حين أن حوالي 48% من المبحوثين تراوحت إجاباتهم بين قليلة وغير موجودة.

جدول 10.4: التوزيع العددي والنسبي حسب قيام القائمين على التخطيط الإستراتيجي بالتشاور مع الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة لدى صياغة الخطة الإستراتيجية.

هل يقوم القائمون على التخطيط الإستراتيجي بالتشاور مع الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة لدى صياغة الخطة الإستراتيجية ؟	العدد	النسبة المئوية
نعم	86	58.5
لا	15	10.2
قلما	29	19.7
لا أعلم	17	11.6
المجموع	147	100.0

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 58.5% من المبحوثين أجابوا بنعم على السؤال المتعلق بهل يقوم القائمون على التخطيط الإستراتيجي بالتشاور مع الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة لدى صياغة الخطة الإستراتيجية، في حين أن نسبة الذين أجابوا بلا أو قلما أو لا أعلم بلغت 42.5%.

يرى الباحث من خلال الإجابة على السؤالين المتعلقين بمدى الإستعانة والتشاور مع الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة لدى وضع وصياغة الإستراتيجية أن حوالي النصف من المبحوثين لا يرون أنه يتم الإستعانة بخبرات المتخصصين والتشاور معهم أثناء وضع الخطة الإستراتيجية، وقد يؤشر ذلك على أن عملية التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية قد تنصف بالمركزية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الفهد (2003) بعنوان التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي والتي أكدت أن حوالي نصف المبحوثين يرون أن عملية التخطيط الإستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا دون مشاركة المستويات الإدارية الأخرى الأمر الذي يعكس درجة عالية من المركزية في إتخاذ القرارات المتعلقة في التخطيط الإستراتيجي والعمليات التخطيطية.

جدول 11.4: التوزيع العددي والنسبي حسب عرض الخطط قبل إقرارها لإبداء الرأي.

هل عرضت عليكم خطط قبل إقرارها لإبداء الرأي ؟	العدد	النسبة المئوية
نعم	83	57.2
لا	46	31.7
قلما	16	11.0
المجموع	145	100.0

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 57% من المبحوثين أجابوا بنعم على السؤال المتعلق بهل عرضت عليكم خطط قبل إقرارها لإبداء الرأي في حين أن نسبة 43% من المبحوثين أجابوا بلا الأمر الذي يعزز من وجهة نظر الباحث النتيجة السابقة المتعلقة بأن عملية التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية قد تتصف بالمركزية.

جدول 12.4: التوزيع العددي والنسبي حسب أخذ المتطلبات والإمكانات في عين الإعتبار عند وضع الخطط الإستراتيجية.

عند وضع الخطط الإستراتيجية هل تأخذ المتطلبات والإمكانات في عين الإعتبار ؟	العدد	النسبة المئوية
دائما	41	28.90
غالبا	75	52.80
قليلًا	17	12.00
نادرا	4	2.80
لا	5	3.50
المجموع	142	100.0

يبين الجدول أعلاه أن نسبة الذين يرون أنه عند وضع الخطط الإستراتيجية بأن الإمكانات والمتطلبات تأخذ في عين الإعتبار قد بلغت حوالي 81% وهي تعتبر نتيجة إيجابية وفي رأي الباحث وقد تؤشر على أن الخطط الإستراتيجية التي يتم وضعها على مستوى الجامعات تكون متوافقة مع الإمكانات والمتطلبات، في حين أن النسبة المتبقية من إجابات المبحوثين ترى أن الإمكانات والمتطلبات لا تأخذ ببعين الإعتبار عند وضع الخطط الإستراتيجية.

جدول 13.4: التوزيع العددي والنسبي حسب وصف الخطط التطويرية في الجامعة.

النسبة المئوية	العدد	بماذا تصف الخطط التطويرية في الجامعة ؟
16.7	24	واقعية جدا
56.3	81	واقعية
17.4	25	لا أدري
8.3	12	غير واقعية
1.4	2	غير واقعية جدا
100.0	144	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 73% من إجابات المبحوثين تصف الخطط التطويرية في الجامعات الفلسطينية بأنها تتراوح بين الواقعية والواقعية جدا، في حين أن نسبة 9.7% من إجابات المبحوثين يصفون الخطط التطويرية في الجامعات الفلسطينية بأنها غير واقعية، والنسبة المتبقية وهي حوالي 17% لا يدرون.

جدول 14.4: التوزيع العددي والنسبي حسب مدى تحقيق الخطط التطويرية في الجامعة أهدافها.

النسبة المئوية	العدد	ما مدى تحقيق الخطط التطويرية في الجامعة أهدافها ؟
9.2	13	كبيرة جدا
44.7	63	كبيرة
34.8	49	متوسطة
9.9	14	ضعيفة
1.4	2	ضعيفة جدا
100.0	141	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 54% من إجابات المبحوثين ترى بأن الخطط التطويرية في الجامعات الفلسطينية تحقق أهدافها ويصفونها بين كبيرة وكبيرة جدا، في حين أن نسبة 11.3% من إجابات المبحوثين يعتقدون بأن الخطط التطويرية في الجامعات الفلسطينية لا تحقق أهدافها ويصفونها بين ضعيفة وضعيفة جدا، وأن نسبة 34.8% من إجابات المبحوثين يصفونها بالمتوسطة.

جدول 15.4: التوزيع العددي والنسبي حسب توقيت عملية رسم الخطط.

المجموع		أحيانا		لا		نعم		ما توقيت عملية رسم الخطط
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
100.0	150	25.3	38	23.3	35	51.3	77	دورية
100.0	150	30	38	54.7	82	20.0	30	حسب الطوارئ
100.0	150	19.3	29	59.3	89	21.3	32	حسب المزاج الإداري

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 51.3% من المبحوثين ترى أن توقيت عملية رسم الخطط في الجامعات الفلسطينية بأنها دورية، ونسبة 23.3% ترى بأنها غير دورية، و 25.3% يرون أنها دورية في بعض الأحيان، أما عملية رسمها حسب الطوارئ فإن 20% من المبحوثين يرون بأنها تتم حسب الطوارئ، في حين يرفض ذلك 54.7%، وإن 25.3% يرون أنها أحيانا يتم رسمها حسب الطوارئ، أما الذين يرون بأنه يتم رسمها حسب المزاج الإداري فكانت نسبتهم 21.3% من إجابات المبحوثين، بينما يرفض 59.3% من المبحوثين ذلك، وإن 19.3% من المبحوثين يرون أنه أحيانا يتم رسمها حسب المزاج الإداري.

جدول 16.4: التوزيع العددي والنسبي حسب جوانب وصف الخطة الاستراتيجية إن وجدت.

المجموع		ضعيفة جدا		ضعيفة		متوسطة		جيدة		جيدة جدا		إن وجدت الخطة الاستراتيجية فيماذا تصفها من حيث:
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
100.0	122	8.	1	1.6	2	11.5	14	52.5	64	33.6	41	المحتويات
100.0	133	8.	1	8.	1	10.5	14	44.4	59	43.6	58	الأهداف
100.0	134	0.8	1	3	4	30.1	40	45.9	61	21.1	28	خطوات التصميم
100.0	134	1.5	2	3.0	4	23.9	32	53.0	71	18.7	25	النشاطات والمتطلبات
100.0	134	1.5	2	9.0	12	17.9	24	47.0	63	24.6	33	الثقة بها

يبين الجدول أعلاه أن 33.6% من إجابات المبحوثين وصفت الخطط الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية من حيث المحتويات بأنها جيدة جدا، و 52.5% وصفتها بالجيدة، و 11.5% وصفتها بأنها متوسطة، و 1.6% وصفتها بأنها ضعيفة، و 0.8% وصفتها بالضعيفة جدا. أما من حيث

الأهداف فإن نسبة 43.6% وصفها بالجيده جدا وأن نسبة 44.4% وصفها بالجيده ونسبة 10.5% وصفها بالمتوسطة ونسبة 0.8% بالضعيفة و ونسبة 0.8% بالضعيفة جدا. أما من حيث خطوات التصميم فإن نسبة 21.1% من المبحوثين وصفها بالجيده جدا ونسبة 45.9% وصفها بالجيده ونسبة 30.1% وصفها بالمتوسطة ونسبة 3% وصفها باضعيفة ونسبة 0.8% وصفها بالضعيفة جدا. أما من حيث النشاطات والمتطلبات فإن نسبة 18.7% وصفها بالجيده جدا ونسبة 53% وصفها بالجيده ونسبة 23.9% وصفها بالمتوسطة ونسبة 3% وصفها باضعيفة ونسبة 1.5% وصفها بالضعيفة جدا. أما من حيث الثقة بها فإن نسبة 24.6% بشكل جيده جدا بها ونسبة 47% يتقون بها بشكل جيد ونسبة 17.9% يتقون بها بشكل متوسط ونسبة 9% يتقون بها بشكل ضعيف ونسبة 1.5% يتقون بها بشكل ضعيف جدا.

يلاحظ الباحث من خلال إجابات المبحوثين أن نظرتهم للخطة الإستراتيجية بشكل عام إيجابية، ولكن فيما يتعلق بخطوات التصميم فقد لوحظ أن نظرتهم أقل وربما يعود ذلك إلى خلل في خطوات تصميم الخطة الإستراتيجية.

جدول 17.4: التوزيع العددي والنسبي حسب المتابعة على الخطة السنوية أثناء وبعد التنفيذ في حال وجود الخطة الاستراتيجية.

النسبة المئوية	العدد	في حال وجود الخطة الإستراتيجية هل يتم متابعتها أثناء وبعد التنفيذ ؟
55.7	78	نعم
5.0	7	لا
33.6	47	أحيانا
5.7	8	قلما
100.0	140	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن 55.7% من المبحوثين يرون أنه يوجد متابعة للخطة الإستراتيجية أثناء وبعد التنفيذ، في حين أن النسبة المتبقية تتفاوت بين أحيانا وقلما، ويرى الباحث أن على القائمين على التخطيط الإستراتيجي أخذ هذه النتيجة بعين الإعتبار لما تمثله هذه الخطوة من أهمية

جدول 18.4: التوزيع العددي والنسبي حسب الرأي في القيام بتأمين متطلبات تنفيذ الخطة الإستراتيجية للقائمين على ذلك بسهولة.

النسبة المئوية	العدد	يتم القيام بتأمين متطلبات تنفيذ الخطة الإستراتيجية للقائمين على ذلك بسهولة ؟
2.1	3	غير موافق جدا
14.7	21	غير موافق
27.3	39	محايد
46.9	67	موافق
9.1	13	موافق جدا
100.0	143	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن حوالي 56% من المبحوثين يرون أنه يتم القيام بتأمين متطلبات تنفيذ الخطة الإستراتيجية للقائمين على ذلك بسهولة في حين أن النسبة المتبقية تراوحت بين غير موافق جدا ومحايد.

جدول 19.4: التوزيع العددي والنسبي حسب الرأي في ت كليف الشخص المناسب بتنفيذ الخطة الإستراتيجية أو جزء منها.

النسبة المئوية	العدد	هل يتم تكليف الشخص المناسب بتنفيذ الخطة الإستراتيجية أو جزء منها ؟
2.8	4	غير موافق جدا
16.1	23	غير موافق
25.2	36	محايد
44.8	64	موافق
11.2	16	موافق جدا
100.0	143	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن 56% من المبحوثين يرون أنه يتم تكليف الشخص المناسب بتنفيذ الخطة الإستراتيجية أو جزء منها في حين أن حوالي 19% يرون أنه لا يتم تكليف الشخص المناسب والنسبة المتبقية محايدة.

3.4 عرض النتائج ومناقشتها

فيما يلي عرض ومناقشة نتائج الدراسة :

1.3.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

والذي ينص على " مامدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط فيها ؟ "

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الدراسة على حدة، وللمجال بأكمله. وبهدف تسهيل عرض النتائج أعتمدت درجة الجاهزية بناء على المتوسطات الحسابية حيث تم توزيع درجات الجاهزية وتقسيمها إلى ثلاث درجات والمقياس التالي يوضح ذلك:

- 1-2.39 غير موافق
- 2.40-3.59 محايد
- 3.60-5 موافق

جدول 20.4-أ: متوسط اجابات المبحوثين حول مدى ممارسة الجامعات الفلسطينية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي ودرجة التقدير.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	لدى الجامعة رؤية واضحة	4.00	0.99	موافق
2	رؤية الجامعة مرتبطة بنشاطاتها	4.00	0.83	موافق
3	ينطلق التخطيط الإستراتيجي في الجامعة من رسالة واضحة و محددة	4.02	0.93	موافق
4	يتم صياغة نشاطات الجامعة إنطلاقا من رسالتها	3.99	0.87	موافق
5	تقوم الجامعة باعداد خطة مكتوبة طويلة الاجل تغطي فترة زمنية مستقبلية	3.92	1.00	موافق

جدول 20.4-ب: متوسط اجابات المبحوثين حول مدى ممارسة الجامعات الفلسطينية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي ودرجة التقدير.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
6	الخطة الإستراتيجية تتضمن أهداف واضحة محددة ومكتوبة	4.04	0.92	موافق
7	الخطة الإستراتيجية التي يتم وضعها شاملة	3.80	0.95	موافق
8	تقوم الجامعة بدراسة وتحليل البيئة الداخلية	3.68	1.00	موافق
9	تقوم الجامعة بدراسة وتحليل بيئتها الخارجية	3.68	0.89	موافق
10	يتم الطلب منكم وضع أهداف وظيفية	3.66	1.07	موافق
11	يتم الطلب منكم وضع خطة لتحقيق هذه الأهداف	3.58	1.07	موافق
12	يتم إعادة النظر في الخطط الإستراتيجية من خلال التطورات المحيطة	3.60	0.91	موافق
13	يحتل الجزء التطويري في الخطة الإستراتيجية للجامعة المساحة التي يستحقها	3.55	1.04	موافق
14	تهتم الجامعة الأولويات في خطتها الإستراتيجية	3.73	0.97	موافق
	المتوسط العام	3.78		موافق

تبين من جدول (20.4) أن أعلى متوسط حسابي في مجال مدى ممارسة الجامعات الفلسطينية لمفهوم التخطيط الإستراتيجي كانت الفقرة السادسة والتي تنص على " ال خطة الإستراتيجية تتضمن أهداف واضحة محددة ومكتوبة" حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.04) وبدرجة تقدير موافق ويرى الباحث أن ذلك قد يعود الى أن الجامعات الفلسطينية تدرك مدى أهمية أن تتضمن الخطة الإستراتيجية أهدافا واضحة ومحددة حيث أن هذه الأهداف تحدد توجهات الجامعة وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع المحيط الذي تتواجد فيه.

كما تبين من جدول (20.4) أن أقل فقرة حظيت بمتوسط حسابي في مجال مدى ممارسة الجامعات الفلسطينية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي كانت الفقرة الثالثة عشرة والتي تنص على " يحتل الجزء التطويري في الخطة الإستراتيجية للجامعة المساحة التي يستحقها " حيث بلغ المتوسط الحسابي

لها (3.55) وبدرجة تقدير موافق ويرى الباحث أن ذلك قد يعود الى الصعوبات المالية التي تعاني منها الجامعات الفلسطينية.

بينما وجد أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على مجال مدى ممارسة الجامعة لمفهوم التخطيط الإستراتيجي بلغ (3.78) وبدرجة تقدير موافق وهي تعتبر نتيجة إيجابية بشكل عام، أي أن المبحوثين يرون أن الجامعات الفلسطينية تقوم بممارسة مفهوم التخطيط الإستراتيجي فيها وقد يعود ذلك من وجهة نظر الباحث إلى أن الجامعات الفلسطينية تعيش في نفس البيئة، وأنهم منذ فترة يطرحون موضوع التخطيط الإستراتيجي من خلال عقد المؤتمرات وورشات العمل واللقاءات الأمر الذي أدى إلى تكون فهم مشترك حول مفهوم التخطيط الإستراتيجي وممارسته في الجامعات الفلسطينية، إلا أن الباحث لاحظ مع ذلك أن الجامعات الفلسطينية تتباين فيما بينها من حيث الجاهزية للتخطيط الإستراتيجي .

جدول 21.4: متوسط إجابات المبحوثين على مجال أهمية التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية ودرجة التقدير.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	يسهم في تطور الجامعة.	4.55	0.55	موافق
2	يوجه على اتخاذ القرارات	4.39	0.66	موافق
3	يمكن من الاستفادة من الفرص الخارجية المتاحة.	4.30	0.71	موافق
4	يساعد في توفير الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب.	4.20	0.71	موافق
5	يسهم في تحسين اداء الاقسام المختلفة في الجامعة.	4.26	0.68	موافق
6	يسهم في تطور اداء الافراد العاملين في الجامعة.	4.20	0.81	موافق
7	يساعد في تغيير الخطط الدراسية.	4.11	0.74	موافق
8	يساعد في مواجهة الأزمات المحتملة.	4.03	0.86	موافق
9	يساعد في تلبية إحتياجات سوق العمل.	4.22	0.85	موافق
	المتوسط العام	4.25	0.58	موافق

تبين من جدول (21.4) أن أعلى متوسط حسابي في مجال أهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية كانت الفقرة الأولى والتي تنص على " يسهم في تطور الجامعة." حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.55) وبدرجة موافق ويرى الباحث أن ذلك قد يعود الى مدى إقتناع وإدراك المبحوثين في الجامعات الفلسطينية لأهمية التخطيط الإستراتيجي في تطورها من خلال معرفة نقاط القوة والضعف فيها والفرص والتحديات التي تواجهها.

كما تبين من جدول (21.4) أن أقل فقرة حظيت بمتوسط حسابي في مجال أهمية التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية كانت الفقرة الثامنة والتي تنص على " يساعد في مواجهة الأزمات المحتملة" حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.03) وبدرجة موافق ويرى الباحث أن ذلك قد يعود إلى أن تجربة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية حديثة نسبياً، وأنه لم تتاح الفرصة للتأكد من أن التخطيط الإستراتيجي يساعد في حل الأزمات .

وعليه يلاحظ الباحث أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول فقرات المجال المتعلق بأهمية التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية قد بلغ (4.25) وبدرجة تقدير موافق وهذه الدرجة هي إيجابية مما يدل على مدى إقتناعهم وإدراكهم بأهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية من أجل تطورها وتقدمها. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الشرييني (1997) التي توصلت إلى أن التخطيط الإستراتيجي يمكن المؤسسة التعليمية من الإستمرار في المنافسة، ويأخذ في الإعتبار أن العملية ليست مجرد وضع خطط ثم تنفيذها وبالتالي تظل في وضع قابل للتعديل والتطوير بصورة مستمرة، بل أنه يضع قيادة المؤسسة في وضع نشط يتلاءم مع متغيرات البيئة بشكل دائم، وأنه يدرك أن هذه المؤسسة تتأثر بحقائق السوق الإقتصادي وزيادة المنافسة. وكذلك تتفق مع دراسة رونالد (1988) التي أثبتت نتائج دراسته أن عمليات التخطيط الإستراتيجي تمثلت في تطوير ثقافة الجامعة، وبناء التخطيط، وتحديد التنظيم، وتحديد رسالة الجامعة، وتحديد قاعدة البيانات الأساسية، وتحديد الأهداف والإستراتيجيات والبرامج والخطط التشغيلية، وحدود القيود وتقييم عمليات التخطيط والنتائج.

جدول 22.4-أ: إجابات المبحوثين حول خطوات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	يوجد قناعة متأصلة لدى الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي	4.13	0.913	موافق

جدول 22.4-ب: إجابات المبحوثين حول خطوات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية.

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	درجة
2	يمتلك القائمين على التخطيط في الجامعة المهارات اللازمة	3.80	0.952	موافق
3	وجود أنظمة إدارية داعمة لعملية التخطيط الإستراتيجي	3.71	0.890	موافق
4	توفر الجامعة الإمكانيات المادية اللازمة لعملية التخطيط الإستراتيجي	3.59	0.985	موافق
5	يتم تحليل البيئة الخارجية للجامعة لتحديد الفرص المستقبلية التي قد تتوفر لها	3.64	0.955	موافق
6	يتم تحليل البيئة الخارجية للجامعة لتحديد المخاطر التي قد تتعرض لها	3.65	0.947	موافق
7	يتم تحليل البيئة الداخلية للجامعة لمعرفة نقاط القوة فيها	3.94	0.935	موافق
8	يتم تحليل البيئة الداخلية للجامعة لمعرفة نقاط الضعف فيها	3.89	0.966	موافق
9	يتم صياغة أهداف إستراتيجية بناء على التحليل البيئي الداخلي والخارجي	3.77	0.910	موافق
10	يتم إختيار استراتيجيات معينة من البدائل الإستراتيجية التي طورت لتحقيق الهدف	3.68	0.914	موافق
11	يتم تحديد الأهداف السنوية للجامعة تبعا للإستراتيجية المختارة	3.76	0.885	موافق
12	يتم تحديد خطط الأقسام المختلفة تبعا للإستراتيجية المختارة	3.70	0.886	موافق
13	يتم صياغة السياسات العملية لدعم الإستراتيجية	3.65	0.925	موافق
14	يتم تخصيص الميزانيات السنوية تبعا للإستراتيجية المختارة	3.56	1.064	موافق
	المتوسط العام	3.75	0.79	موافق

تبين من جدول (22.4) أن أعلى متوسط حسابي في مجال خطوات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية كانت الفقرة الأولى والتي تنص على " يوجد قناعة متأصلة لدى الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي." حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.13) وبدرجة موافق ويرى الباحث أن ذلك قد يعود الى أن الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية مؤمنة بموضوع التخطيط الإستراتيجي ودوره في تطورها، وأن العاملين في الجامعة على إطلاع بمدى إهتمام إدارة الجامعة في التخطيط.

كما تبين أن أقل فقرة حظيت بمتوسط حسابي في مجال خطوات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية كانت الفقرة الرابعة عشرة والتي تنص على " يتم تخصيص الميزانيات السنوية تبعاً للإستراتيجية المختارة " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.56) وبدرجة موافق ويرى الباحث أن ذلك قد يعود الى أن افراد عينة الدراسة لديهم معرفة بأن الجامعات تقوم بتخصيص ميزانيات سنوية تبعاً للإستراتيجية المختارة ولكن مع أن هذا المتوسط جيد بالمستوى العام إلا أنه جاء في هذا المجال أقل متوسط وذلك قد يكون بسبب الصعوبات المالية التي تعيش فيها الجامعات الفلسطينية الأمر الذي يعتبر معيقاً لعملية التخطيط الإستراتيجي.

كما تبين أن المتوسط العام لمجال خطوات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية قد بلغ (3.75) وبدرجة تقدير موافق وهي تعتبر نتيجة إيجابية بشكل عام، وقد يعود ذلك من وجهة نظر الباحث إلى أن الجامعات الفلسطينية تكون لها فهم مشترك نتيجة الظروف المشتركة التي تعيش فيها ولحدثة موضوع التخطيط الإستراتيجي فيها .

جدول 23.4: متوسط اجابات المبحوثين حول مجالات الدراسة ومجالها الكلي ودرجة التقدير

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	مدى الممارسة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي	3.78	0.83	موافق
2	أهمية التخطيط الاستراتيجي	4.25	0.58	موافق
3	خطوات التخطيط الاستراتيجي	3.75	0.79	موافق
	المجال الكلي	3.92	0.73	موافق

يتضح من الجدول (23.4) أن المتوسط الحسابي لمجال مدى الممارسة لمفهوم التخطيط الإستراتيجي بلغ (3.78) وبدرجة موافق، وكذلك مجال أهمية التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي (4.25) وبدرجة موافق، بينما خطوات التخطيط الاستراتيجي بلغ المتوسط الحسابي له (3.75) بدرجة موافق. وهذا يدل على أن أهمية التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط فيها كان عالياً حيث نال اهتمام وموافقة أفراد عينة الدراسة.

2.3.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

والذي ينص على " هل هناك فروقات في متوسط إستجابات أفراد العينة في مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط فيها تعزى لكل من المتغيرات التالية(اسم الجامعة، الجنس، الرتبة الأكاديمية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة؟"، وللإجابة على هذا السؤال فقد تم فحص الفرضيات التالية:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير إسم الجامعة.

تم اختبار الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA، ونتائج الاختبار كما في جدول (24.4):

جدول 24.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA لفحص الفرضية الأولى.

المجال	الجامعة	عدد المبحوثين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	مستوى الدلالة
مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية.	جامعة النجاح الوطنية	41	4.10	0.68	3.87	0.003
	جامعة بيرزيت	22	4.01	0.59		
	الجامعة العربية الأمريكية	19	3.94	0.71		
	جامعة البوليتكنك	24	3.93	0.45		
	جامعة بيت لحم	12	3.79	0.44		
	جامعة القدس	32	3.51	0.56		

يتضح من الجدول (24.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير إسم الجامعة وبالتالي ترفض الفرضية.

وقد تم معرفة إلى أي جامعات تعود الفروق باستخدام اختبار مربعات الفروق الصغرى و جدول (26.4) يبين نتائج الاختبار:

جدول 25.4: نتائج اختبار مربعات الفروق الصغرى في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين تبعاً للفرضية الأولى المتعلقة بمتغير اسم الجامعة.

مستوى الدلالة	الفرق في المتوسط الحسابي	الجامعة	الجامعة
0.57	0.09	جامعة بيرزيت	جامعة النجاح الوطنية
0.32	0.17	الجامعة العربية الامريكية	
0.26	0.18	جامعة البوليتكنك	
0.11	0.31	جامعة بيت لحم	
0.00	0.59	جامعة القدس	
0.57	-0.09	جامعة النجاح الوطنية	جامعة بيرزيت
0.69	0.07	الجامعة العربية الامريكية	
0.64	0.08	جامعة البوليتكنك	
0.31	0.22	جامعة بيت لحم	
0.00	0.50	جامعة القدس	
0.32	-0.17	جامعة النجاح الوطنية	الجامعة العربية الامريكية
0.69	-0.07	جامعة بيرزيت	
0.96	0.01	جامعة البوليتكنك	
0.51	0.15	جامعة بيت لحم	
0.02	0.43	جامعة القدس	
0.26	-0.18	جامعة النجاح الوطنية	جامعة البوليتكنك
0.64	-0.08	جامعة بيرزيت	
0.96	-0.01	الجامعة العربية الامريكية	
0.52	0.14	جامعة بيت لحم	
0.01	0.42	جامعة القدس	
0.11	-0.31	جامعة النجاح الوطنية	جامعة بيت لحم
0.31	-0.22	جامعة بيرزيت	
0.51	-0.15	الجامعة العربية الامريكية	
0.52	-0.14	جامعة البوليتكنك	
0.17	0.28	جامعة القدس	
0.00	-0.59	جامعة النجاح الوطنية	جامعة القدس
0.00	-0.50	جامعة بيرزيت	
0.02	-0.43	الجامعة العربية الامريكية	
0.01	-0.42	جامعة البوليتكنك	
0.17	-0.28	جامعة بيت لحم	

يتضح من الجدول (25.4) أن الفروق تعود إلى أن "جامعة بيت لحم" و "جامعة القدس" أقل في الجاهزية للتخطيط الإستراتيجي من بقية الجامعات. ويرى الباحث أن ذلك قد يعود إلى تأخر وضع الخطة الإستراتيجية في تلك الجامعات.

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإداريين و مدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس. تم اختبار الفرضية باستخدام اختبار ت (T-Test) ونتائج الاختبار كما في جدول (26.4).

جدول 26.4: نتائج اختبار اختبار ت (T-Test) لفحص الفرضية الثانية.

المجال	الجنس	عدد المبحوثين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	مستوى الدلالة
مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية.	ذكور	138	3.91	0.64	1.2	0.22
	إناث	12	3.68	0.44		

يتضح من الجدول (26.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس وبالتالي تقبل الفرضية.

ويرى الباحث أن ذلك قد يعود إلى الفهم والتوافق المشترك للذكور والإناث حول جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الإستراتيجي .

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين و مدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (الدرجة).

تم اختبار الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي One -Way ANOVA ونتائج الاختبار كما في جدول (27.4):

جدول 27.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One -Way ANOVA لفحص الفرضية الثالثة.

المجال	الرتبة الأكاديمية (الدرجة)	عدد المبحوثين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	مستوى الدلالة.
مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية.	مدرس	51	3.72	0.55	4.16	0.01
	استاذ مساعد	63	4.04	0.68		
	استاذ مشارك	16	4.11	0.42		
	استاذ دكتور	20	3.66	0.64		

يتضح من الجدول (27.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha=0.05)$ في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (الدرجة) وبالتالي ترفض الفرضية. وقد تمت معرفة الفروق إلى أي رتبة تعود باستخدام اختبار مربعات الفروق الصغرى LSD و جدول (28.4) يبين نتائج الاختبار:

جدول 28.4-أ: نتائج اختبار مربعات الفروق الصغرى LSD للفروق في المتوسطات الحسابية تبعاً للفرضية الثالثة المتعلقة بمتغير الرتبة الأكاديمية (الدرجة).

الرتبة الأكاديمية (الدرجة)	الرتبة الأكاديمية (الدرجة)	الفرق في المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة
مدرس	استاذ مساعد	-0.31	0.01
	استاذ مشارك	-0.38	0.03
	استاذ دكتور	0.07	0.67
استاذ مساعد	مدرس	0.31	0.01
	استاذ مشارك	-0.07	0.69
	استاذ دكتور	0.38	0.02

جدول 28.4-ب: نتائج اختبار مربعات الفروق الصغرى LSD للفروق في المتوسطات الحسابية تبعاً للفرضية الثالثة المتعلقة بمتغير الرتبة الأكاديمية (الدرجة).

0.03	0.38	مدرس	استاذ مشارك
0.69	0.07	استاذ مساعد	
0.03	0.45	استاذ دكتور	
0.67	-0.07	مدرس	استاذ دكتور
0.02	-0.38	استاذ مساعد	
0.03	-0.45	استاذ مشارك	

يتضح من جدول (28.4) أن الفروق تعود إلى أن "استاذ مساعد" و "استاذ مشارك" أعلى في الموافقة على مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الإستراتيجي من "مدرس" و "استاذ دكتور".

ويرى الباحث أن ذلك قد يعود إلى أن فئة المدرسين لا يلقون الإهتمام الكافي وأن دورهم ينحصر في العملية الأكاديمية وبالتالي لا يتم إشراكهم في عملية التخطيط الإستراتيجي، وهذا يدل على ضعف مشاركة كافة الأطراف في العملية التخطيطية، في حين أن الأستاذ دكتور قد يكون غير مهتم في العملية التخطيطية نتيجة لإنشغاله بأمر خارج الجامعة وذلك بسبب الفرص والإمكانيات التي قد تكون متاحة له خارج الجامعة.

٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإداريين و مدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم اختبار الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA، ونتائج الاختبار كما في جدول(29.4):

جدول 29.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA لفحص الفرضية الرابعة.

المجال	المؤهل العلمي	عدد المبحوثين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	مستوى الدلالة
مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية.	بكالوريوس	8	3.63	0.31	0.84	0.48
	دبلوم دراسات عليا	4	4.07	0.51		
	ماجستير	50	3.83	0.63		
	دكتوراه	88	3.93	0.65		

يتضح من الجدول (29.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05=\alpha$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وبالتالي تقبل الفرضية. ويرى الباحث أن ذلك قد يعود إلى أن المشاركة في التخطيط الاستراتيجي لا يحددها المؤهل العلمي بل أن هناك عوامل أخرى تؤثر مثل المسمى الوظيفي، الرغبة في المشاركة... إلخ.

٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05=\alpha$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين و مدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

تم اختبار الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA ونتائج الاختبار كما في جدول(30.4):

جدول 30.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي **One-Way Anova** لفحص الفرضية الخامسة.

مستوى الدلالة	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد المبحوثين	المسمى الوظيفي	المجال
0.000	5.87	0.68	3.63	37	مدرس إدارة وتخطيط	مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية
		0.56	4.13	21	عميد	
		0.20	4.40	11	نائب الرئيس أو مساعد الرئيس	
		0.58	4.01	41	مدير دائرة أو مدير مركز علمي أو مدير	
		0.60	3.73	40	رئيس قسم	

يتضح من جدول (30.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وبالتالي ترفض الفرضية.

وقد تم معرفة الفروق إلى أي مسميات وظيفية تعود باستخدام اختبار مربعات الفروق الصغرى LSD و جدول (31.4) يبين نتائج الاختبار:

جدول 31.4-أ: اختبار مربعات الفروق الصغرى LSD للفروق في المتوسطات الحسابية تبعاً للفرضية الخامسة المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	الفرق في المتوسط الحسابي	المسمى الوظيفي	المسمى الوظيفي
0.00	-0.50	عميد	مدرس إدارة وتخطيط
0.00	-0.77	نائب الرئيس	
0.01	-0.38	مدير دائرة	
0.48	-0.09	رئيس قسم	

جدول 31.4-ب: اختبار مربعات الفروق الصغرى LSD للفروق في المتوسطات الحسابية تبعاً للفرضية الخامسة المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	المسمى الوظيفي	الفرق في المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة
عميد	مدرس إدارة وتخطيط	0.50	0.00
	نائب الرئيس	-0.27	0.22
	مدير دائرة	0.12	0.45
	رئيس قسم	0.40	0.01
نائب الرئيس	مدرس إدارة وتخطيط	0.77	0.00
	عميد	0.27	0.22
	مدير دائرة	0.39	0.05
	رئيس قسم	0.67	0.00
مدير دائرة	مدرس إدارة وتخطيط	0.38	0.01
	عميد	-0.12	0.45
	نائب الرئيس	-0.39	0.05
	رئيس قسم	0.28	0.03
رئيس قسم	مدرس إدارة وتخطيط	0.09	0.48
	عميد	-0.40	0.01
	نائب الرئيس	-0.67	0.00
	مدير دائرة	-0.28	0.03

يتضح من جدول (31.4) أن الفروق الجوهرية تعود إلى "مدرس إدارة وتخطيط" أو "رئيس قسم أقل في الموافقة على مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الإستراتيجي من "نائب الرئيس" أو "مساعد الرئيس" أو "مدير الدائرة" أو "مدير مركز علمي" أو "مدير معهد" أو "عميد".

ويرى الباحث أن ذلك قد يعود إلى إهتمام ومشاركة الطواقم الإدارية بمستوياتها العليا في مراحل التخطيط الإستراتيجي أكثر من الطواقم الأكاديمية، وتتفق نتائجها مع دراسة الغزالي (2000) التي أكدت أن الجهات المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية بالدرجة الأولى المدير العام ومن ثم مجلس إدارة المؤسسة ومن ثم لجنة التخطيط في المؤسسة.

٦. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الإستراتيجي من

وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تم اختبار الفرضية باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين المجال "مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية" ومتغير "سنوات الخبرة"، ونتائج الاختبار كما في جدول (32.4).

جدول 32.4: نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون لفحص الفرضية السادسة.

المتغير التابع المجال	المتغير المستقل	عدد المبحوثين	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية.	سنوات الخبرة	143	0.22	0.01

يتضح من جدول (32.4) أنه ثمة علاقة إيجابية ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية ومتغير الخبرة وبالتالي ترفض الفرضية.

ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى أن الإداري والمدرس الذي لديه سنوات خبرة أكثر عايش الجامعة في فترات مختلفة من مسيرتها وكان مراقبا لتطورها مما أعطاه الإنطباع بوجود تخطيط إستراتيجي في الجامعة.

3.3.4. فرضيات المجال الأول:

(مدى ممارسة الجامعة لمفهوم التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية)

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول مدى ممارسة الجامعة لمفهوم التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإداريين و مدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير إسم الجامعة.

تم اختبار الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي One-Way- ANOVA ونتائج الاختبار كما في جدول (33.4):

جدول 33.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way- ANOVA للمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على المجال الأول تبعاً لمتغير اسم الجامعة.

المجال	الجامعة	عدد المبحوثين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	مستوى الدلالة
مدى ممارسة الجامعات لمفهوم التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية	جامعة النجاح الوطنية	41	4.00	0.96	2.06	0.07
	جامعة بيرزيت	22	3.96	0.63		
	الجامعة العربية الامريكية	19	3.67	0.94		
	جامعة البوليتكنك	24	3.82	0.80		
	جامعة بيت لحم	12	3.70	0.47		
	جامعة القدس	32	3.44	0.75		

يتضح من الجدول (33.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول مدى ممارسة الجامعة لمفهوم التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير إسم الجامعة وبالتالي تقبل الفرضية، ويرى الباحث أن ذلك قد يعود إلى أن طبيعة الظروف والصعوبات والتحديات التي تعاني منها الجامعات الفلسطينية موضوع الدراسة واحدة ، وهي بالتالي لا بد من أن تشترك في الأسلوب لمواجهة هذه الصعوبات والتحديات من خلال التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية على الرغم من حداثة فيها ، وقد تعتبر دراسة نخلة وآخرون (2005) بعنوان خطة عمل إستراتيجية لتطوير التعليم العالي في فلسطين تأكيدا على هذا الفهم على الرغم من أنها دراسة غير رسمية وغير متبناه.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول مدى ممارسة الجامعة لمفهوم التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإداريين و مدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

تم اختبار الفرضية باستخدام اختبار ت (T-Test) ونتائج الاختبار كما في جدول (34.4):

جدول 34.4: نتائج اختبار ت (T-Test) للمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على المجال الأول تبعاً لمتغير الجنس.

المجال	الجنس	عدد المبحوثين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى الدلالة
مدى ممارسة الجامعات لمفهوم التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية الفلسطينية.	ذكر	3.81	0.90	3.81	0.81	0.42
	أنثى	3.60	0.48	3.60		

يتضح من الجدول (34.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول مدى ممارسة الجامعة لمفهوم التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس وبالتالي تقبل الفرضية. ويرى الباحث أن ذلك قد يعود إلى أن العاملين في الجامعات الفلسطينية سواء كانوا ذكورا أم إناثا يعتقدون بأن الجامعات الفلسطينية تمارس التخطيط الإستراتيجي .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول مدى ممارسة الجامعات لفلسطينية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (الدرجة).

تم اختبار الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي One-Way- ANOVA ونتائج الإختبار كما في جدول 35.4.

جدول 35.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way- ANOVA للمتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين على المجال الأول تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية (الدرجة).

مستوى الدلالة	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الباحثين	الرتبة الأكاديمية (الدرجة)	المجال
0.01	3.87	0.70	3.54	51	مدرس	مدى ممارسة الجامعات الفلسطينية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط فيها.
		0.89	3.98	63	استاذ مساعد	
		0.56	4.04	16	استاذ مشارك	
		0.93	3.55	20	استاذ دكتور	

يتضح من الجدول (35.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05=\alpha$) في المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين حول مدى ممارسة الجامعة لمفهوم التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (الدرجة) وبالتالي ترفض الفرضية.

وقد تم معرفة الفروق إلى أي رتبة تعود باستخدام اختبار مربعات الفروق الصغرى، وجدول (36.4) يبين نتائج الاختبار:

جدول 36.4-أ: نتائج اختبار مربعات الفروق الصغرى لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين على المجال الأول تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية (الدرجة).

الفرق في المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة	الرتبة الأكاديمية (الدرجة)	الرتبة الأكاديمية (الدرجة)
-0.436	0.005	استاذ مساعد	مدرس

جدول 36.4-ب: نتائج اختبار مربعات الفروق الصغرى لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين على المجال الأول تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية (الدرجة).

الفرق في المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة	الرتبة الأكاديمية (الدرجة)	الرتبة الأكاديمية (الدرجة)
-0.501	0.032	استاذ مشارك	
-0.006	0.979	استاذ دكتور	
0.436	0.005	مدرس	استاذ مساعد
-0.065	0.773	استاذ مشارك	
0.430	0.039	استاذ دكتور	
0.501	0.032	مدرس	استاذ مشارك
0.065	0.773	استاذ مساعد	
0.495	0.069	استاذ دكتور	
0.006	0.979	مدرس	استاذ دكتور
-0.430	0.039	استاذ مساعد	
-0.495	0.069	استاذ مشارك	

يتضح من الجدول (36.4) أن الفروق تعود إلى أن "استاذ مساعد" و "استاذ مشارك" أعلى في الموافقة على مدى ممارسة الجامعة لمفهوم التخطيط الإستراتيجي من "مدرس" و "استاذ دكتور". ويرى الباحث أن ذلك قد يعود إلى ضعف مشاركة كافة الأطراف في العملية التخطيطية، في حين أن الأستاذ دكتور قد يكون منشغلاً بأمر خارج الجامعة وذلك بسبب الفرص والإمكانيات التي قد تكون متاحة له خارج الجامعة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول مدى ممارسة الجامعة لمفهوم التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإداريين و مدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم اختبار الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي One-Way- ANOVA ونتائج الاختبار كما في جدول (37.4).

جدول 37.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way- ANOVA للمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على المجال الأول تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد المبحوثين	الجامعة	المجال
0.33	1.16	0.39	3.53	8	بكالوريوس	مدى ممارسة الجامعات الفلسطينية لمفهوم التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإداريين و مدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية
		0.41	4.05	4	دبلوم دراسات عليا	
		0.78	3.65	50	ماجستير	
		0.95	3.89	88	دكتوراه	

يتضح من الجدول (37.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول مدى ممارسة الجامعات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وبالتالي تقبل الفرضية. ويرى الباحث أن ذلك قد يعود إلى أن المشاركة في التخطيط الاستراتيجي يحددها عوامل أخرى مثل المسمى الوظيفي، الرغبة في المشاركة... إلخ.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول مدى ممارسة الجامعة لمفهوم التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

تم اختبار الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي One-Way- ANOVA ونتائج الاختبار كما في جدول (38.4).

جدول 38.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way- ANOVA للمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على المجال الأول تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المجال	المسمى الوظيفي	عدد المبحوثين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	مستوى الدلالة
مدى ممارسة الجامعات لمفهوم التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية.	مدرس إدارة وتخطيط	37	3.33	0.93	7.747	0.000
	عميد	21	4.09	0.60		
	نائب الرئيس أو مساعد الرئيس	11	4.45	0.19		
	مدير دائرة أو مدير مركز علمي أو مدير	41	4.02	0.64		
	رئيس قسم	40	3.59	0.86		

يتضح من الجدول (38.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول مدى ممارسة الجامعة لمفهوم التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وبالتالي ترفض الفرضية.

وقد تم معرفة الفروق إلى أي مسميات وظيفية تعود باستخدام اختبار مربعات الفروق الصغرى، وجدول (39.4) يبين نتائج الاختبار:

جدول 39.4-أ: نتائج اختبار مربعات الفروق الصغرى لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على المجال الأول تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المسمى الوظيفي	المسمى الوظيفي)	الفرق في المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة
مدرس إدارة وتخطيط	عميد	-0.751	0.000
	نائب الرئيس	-1.114	0.000
	مدير دائرة	-0.687	0.000
	رئيس قسم	-0.258	0.140

جدول 39.4-ب: نتائج اختبار مربعات الفروق الصغرى لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على المجال الأول تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المسمى الوظيفي	المسمى الوظيفي)	الفرق في المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة
عميد	مدرس إدارة وتخطيط	0.751	0.000
	نائب الرئيس	-0.364	0.202
	مدير دائرة	0.063	0.758
	رئيس قسم	0.492	0.018
نائب الرئيس	مدرس إدارة وتخطيط	1.114	0.000
	عميد	0.364	0.202
	مدير دائرة	0.427	0.102
	رئيس قسم	0.856	0.001
مدير دائرة	مدرس إدارة وتخطيط	0.687	0.000
	عميد	-0.063	0.758
	نائب الرئيس	-0.427	0.102
	رئيس قسم	0.429	0.012
رئيس قسم	مدرس إدارة وتخطيط	0.258	0.140
	عميد	-0.492	0.018
	نائب الرئيس	-0.856	0.001
	مدير دائرة	-0.429	0.012

يتضح من الجدول (39.4) أن الفروق الجوهرية تعود إلى أن "نائب الرئيس" أو "مساعد الرئيس" أو "مدير الدائرة" أو "مدير مركز علمي" أو "مدير معهد" أو "عميد" أعلى في الموافقة على مدى ممارسة الجامعة لمفهوم التخطيط الإستراتيجي من "مدرس إدارة وتخطيط" أو "رئيس قسم".

ويرى الباحث أن ذلك قد يعود إلى عدم مشاركتهم في صياغتها حيث أن التخطيط الإستراتيجي يتم على المستويات الإدارية العليا، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الخطيب:2003) والتي أكدت نتائجها أن حوالي نصف المبحوثين يرون أن عملية التخطيط الإستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا دون مشاركة المستويات الإدارية الأخرى الأمر الذي يعكس درجة عالية من المركزية في إتخاذ القرارات المتعلقة في التخطيط الإستراتيجي والعمليات التخطيطية، وتتفق نتائجها مع دراسة الغزالي (2000) التي أكدت أن الجهات المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية بالدرجة الأولى المدير العام ومن ثم مجلس إدارة المؤسسة ومن ثم لجنة التخطيط في المؤسسة.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في إجابات المبحوثين حول مدى ممارسة الجامعة لمفهوم التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تم اختبار الفرضية باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين المجال " مدى ممارسة الجامعة لمفهوم التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية " و متغير "سنوات الخبرة" ونتائج الاختبار كما في جدول (40.4).

جدول 40.4: نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون لفحص الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة على المجال الأول .

المتغير التابع المجال	المتغير المستقل	عدد المبحوثين	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
مدى ممارسة الجامعات الفلسطينية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين و مدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية.	سنوات الخبرة	143	0.164	0.0496

يتضح من الجدول (40.4) أنه توجد علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين مدى ممارسة الجامعة لمفهوم التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإداريين و مدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية و متغير سنوات الخبرة، وبالتالي ترفض الفرضية.

ويرى الباحث أن ذلك قد يعود إلى أن الإداري والمدرس الذي لديه سنوات خبرة أكثر في الجامعة يكون على معرفة أكبر بمدى ممارسة الجامعة للتخطيط الإستراتيجي .

4.3.4. فرضيات المجال الثاني:

(أهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول أهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير إسم الجامعة.

تم اختبار الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي One-Way- ANOVA ونتائج الاختبار كما في جدول (41.4).

جدول 41.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way- ANOVA للمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على المجال الثاني تبعاً لمتغير إسم الجامعة.

المجال	الجامعة	عدد المبحوثين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	مستوى الدلالة
أهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية.	جامعة النجاح	41	4.34	0.66	2.10	0.07
	جامعة بيرزيت	22	4.32	0.45		
	الجامعة العربية	19	4.47	0.55		
	جامعة البوليتكنك	24	4.25	0.52		
	جامعة بيت لحم	12	4.03	0.49		
	جامعة القدس	32	4.03	0.60		

يتضح من الجدول (41.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول أهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير إسم الجامعة وبالتالي تقبل الفرضية.

ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى مدى إقتناع وإدراك الجامعات الفلسطينية لأهمية التخطيط الإستراتيجي في تطورها من خلال معرفة نقاط القوة والضعف فيها والفرص والتحديات التي تواجهها.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول أهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

تم اختبار الفرضية باستخدام اختبار ت (T-Test) ونتائج الاختبار كما في جدول (42.4)

جدول 42.4: نتائج اختبار ت (T-Test) للمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على المجال الثاني تبعاً لمتغير الجنس.

المجال	الجنس	عدد المبحوثين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى الدلالة
أهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية.	ذكر	138	4.28	0.57	2.26	0.03
	أنثى	12	3.89	0.70		

يتضح من الجدول (42.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول أهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس حيث الذكور أعلى في الموافقة من الإناث وبالتالي ترفض الفرضية.

ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى أن نسبة الإناث اللواتي يعملن كمدرسات ويشغلن مناصب إدارية عليا في الجامعات الفلسطينية قليلة جدا الأمر الذي يبعدهن عن الشعور بمدى تأثيرهن في عملية التخطيط الإستراتيجي وبالتالي أهميته ويتفق ذلك مع دراسة المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان (2005) والتي أشارت إحدى سلبيات نظام التعليم العالي الفلسطيني إلى أن نسبة الإناث من أعضاء الهيئة التدريسية هو 12.8% فقط والباقي من الذكور مما يدل على ضعف مشاركة الإناث في التدريس في هذا القطاع المهم من التعليم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو زيد (2003) التي أكدت على تدني نسبة مشاركة المرأة في المناصب الإدارية الوسطى والعليا.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول أهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية من

وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (الدرجة).

تم اختبار الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي One-Way- ANOVA ونتائج الاختبار كما في جدول (43.4):

جدول 43.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way- ANOVA للمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على المجال الثاني تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية (الدرجة).

المجال	الرتبة الأكاديمية (الدرجة)	عدد المبحوثين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	مستوى الدلالة
أهمية التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية.	مدرس	51	4.20	0.55	1.30	0.28
	استاذ مساعد	63	4.35	0.57		
	استاذ مشارك	16	4.25	0.60		
	استاذ دكتور	20	4.08	0.69		

يتضح من الجدول (43.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05=\alpha$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول أهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين و مدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (الدرجة) وبالتالي تقبل الفرضية.

ويرى الباحث أن ذلك قد يعود إلى أن الجميع يدرك أهمية التخطيط الإستراتيجي بغض النظر عن أي رتبة أكاديمية يحملها.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05=\alpha$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول أهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤه ل العلمي.

تم اختبار الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي One-Way- ANOVA ونتائج الاختبار كما في جدول (44.4).

جدول 44.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way- ANOVA للمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على المجال الثاني تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	عدد المبحوثين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	مستوى الدلالة
أهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية.	بكالوريوس	8	3.97	0.67	0.71	0.55
	دبلوم دراسات عليا	4	4.17	0.61		
	ماجستير	50	4.29	0.57		
	دكتوراه	88	4.26	0.59		

يتضح من الجدول (44.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha=0.05)$ في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول أهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية. تعزى لمتغير المؤهل العلمي وبالتالي تقبل الفرضية.

ويرى الباحث أن ذلك قد يعود إلى إدراك جميع من يحمل شهادات جامعية مختلفة بأهمية التخطيط الإستراتيجي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha=0.05)$ في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين أهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

تم اختبار الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي One-Way- ANOVA ونتائج الاختبار كما في جدول (45.4):.

جدول 45.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way- ANOVA للمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على المجال الثاني تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المجال	المسمى الوظيفي	عدد المبحوثين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	مستوى الدلالة
أهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية.	مدرس إدارة وتخطيط	37	4.25	0.58	1.36	0.25
	عميد	21	4.32	0.73		
	نائب الرئيس أو مساعد الرئيس	11	4.59	0.35		
	مدير دائرة أو مدير مركز علمي أو مدير	41	4.23	0.57		
	رئيس قسم	40	4.14	0.55		

يتضح من الجدول (45.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول أهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وبالتالي تقبل الفرضية.

ويرى الباحث أن ذلك قد يعود إلى إقتناع وإهتمام جميع المستويات الإدارية بأهمية التخطيط الإستراتيجي سواء أكانوا أعضاء هيئة تدريسية أو إدارية.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول أهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تم اختبار الفرضية باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين المجال " أهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية " ومتغير "سنوات الخبرة" ونتائج الاختبار كما في جدول (46.4).

جدول 46.4: نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون لفحص الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة على المجال الثاني.

المتغير التابع المجال	المتغير المستقل	عدد المبحوثين	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
أهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية.	سنوات الخبرة	143	0.165	0.049

يتضح من الجدول (46.4) أنه توجد علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في إجابات المبحوثين حول أهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية ومتغير سنوات الخبرة.

ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى أن سنوات الخبرة تساعد في إدراك أهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية لأن أصحاب الخبرات الطويلة لاحظوا أن لغياب التخطيط تأثير سلبي على رفع مستوى الأداء في الجامعات الفلسطينية.

5.3.4. فرضيات المجال الثالث:

(خطوات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين و مدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية).

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول خطوات للتخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير إسم الجامعة.

تم اختبار الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي One-Way- ANOVA ونتائج الاختبار كما في جدول (47.4).

جدول 47.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way- ANOVA للمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على المجال الثالث تبعاً لمتغير إسم الجامعة.

المجال	الجامعة	عدد المبحوثين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	مستوى الدلالة
خطوات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط فيها.	جامعة النجاح الوطنية	40	4.02	0.82	3.85	0.003
	جامعة بيرزيت	22	3.85	0.76		
	الجامعة العربية الامريكية	19	3.86	0.94		
	جامعة البوليتكنك	24	3.76	0.62		
	جامعة بيت لحم	12	3.72	0.52		
	جامعة القدس	32	3.26	0.70		

يتضح من الجدول (47.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول خطوات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير إسم الجامعة وبالتالي ترفض الفرضية. وقد تمت معرفة الفروق إلى أي جامعة تعود باستخدام اختبار مربعات الفروق الصغرى LSD و جدول (48.4) يبين نتائج الاختبار:

جدول 48.4: نتائج اختبار مربعات الفروق الصغرى LSD لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية على المجال الثالث تبعاً لمتغير إسم الجامعة.

مستوى الدلالة	الفرق في المتوسط الحسابي	إسم الجامعة	إسم الجامعة
0.41	0.17	جامعة بيرزيت	جامعة النجاح الوطنية
0.46	0.16	الجامعة العربية الامريكية	
0.19	0.25	جامعة البوليتكنك	
0.23	0.30	جامعة بيت لحم	
0.00	0.75	جامعة القدس	
0.41	0.17-	جامعة النجاح الوطنية	جامعة بيرزيت
0.97	0.01-	الجامعة العربية الامريكية	
0.69	0.09	جامعة البوليتكنك	
0.63	0.13	جامعة بيت لحم	
0.01	0.59	جامعة القدس	
0.46	0.16-	جامعة النجاح الوطنية	الجامعة العربية الامريكية
0.97	0.01	جامعة بيرزيت	
0.67	0.10	جامعة البوليتكنك	
0.61	0.14	جامعة بيت لحم	
0.01	0.60	جامعة القدس	
0.19	0.25-	جامعة النجاح الوطنية	جامعة البوليتكنك
0.69	0.09-	جامعة بيرزيت	
0.67	0.10-	الجامعة العربية الامريكية	
0.87	0.04	جامعة بيت لحم	
0.02	0.50	جامعة القدس	
0.23	0.30-	جامعة النجاح الوطنية	جامعة بيت لحم
0.63	0.13-	جامعة بيرزيت	
0.61	0.14-	الجامعة العربية الامريكية	
0.87	0.04-	جامعة البوليتكنك	
0.08	0.46	جامعة القدس	
0.00	0.75-	جامعة النجاح الوطنية	جامعة القدس
0.01	0.59-	جامعة بيرزيت	
0.01	0.60-	الجامعة العربية الامريكية	
0.02	0.50-	جامعة البوليتكنك	
0.08	0.46-	جامعة بيت لحم	

يتضح من جدول (48.4) أن الفروق تعود إلى أن "جامعة القدس" أقل في الموافقة على خطوات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية.

ويرى الباحث أن ذلك قد يعود إلى أن الخطة الإستراتيجية في جامعة القدس جديدة حيث أنها وليدة العام الماضي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05=\alpha$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول خطوات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين و مدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

تم اختبار الفرضية باستخدام اختبار ت (T-Test) ونتائج الاختبار كما في جدول (49.4):

جدول 49.4: نتائج اختبار ت (T-Test) للمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على المجال الثالث تبعاً لمتغير الجنس.

المجال	الجنس	عدد المبحوثين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى الدلالة
خطوات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط فيها.	ذكر	137	3.76	0.80	80.5	0.56
	أنثى	12	3.62	0.62		

يتضح من الجدول (49.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05=\alpha$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول خطوات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس وبالتالي تقبل الفرضية.

ويرى الباحث أن ذلك قد يعود إلى إشراك الجنسين في خطوات التخطيط الإستراتيجي أينما وجدت.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05=\alpha$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول خطوات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (الدرجة).

تم اختبار الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA ونتائج الاختبار كما في جدول (50.4):

جدول 50.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA للمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على المجال الثالث تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية (الدرجة).

المجال	الرتبة الأكاديمية (الدرجة)	عدد المبحوثين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	مستوى الدلالة
خطوات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط فيها.	مدرس	51	3.60	0.71	3.51	0.02
	استاذ مساعد	63	3.88	0.81		
	استاذ مشارك	16	4.08	0.44		
	استاذ دكتور	19	3.40	0.94		

يتضح من الجدول (50.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول خطوات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين و مدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (الدرجة) وبالتالي ترفض الفرضية.

وقد تم معرفة الفروق إلى أي رتبة تعود باستخدام اختبار مربعات الفروق الصغرى LSD والجدول (51.4) يبين نتائج الاختبار:

جدول 51.4: نتائج اختبار مربعات الفروق الصغرى LSD لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية على المجال الثالث تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية (الدرجة).

مستوى الدلالة	الفرق في المتوسط الحسابي	الرتبة الأكاديمية (الدرجة)	الرتبة الأكاديمية (الدرجة)
0.06	0.28-	استاذ مساعد	مدرس
0.03	0.48-	استاذ مشارك	
0.34	0.20	استاذ دكتور	
0.06	0.28	مدرس	استاذ مساعد
0.36	0.20-	استاذ مشارك	
0.02	0.48	استاذ دكتور	
0.03	0.48	مدرس	استاذ مشارك
0.36	0.20	استاذ مساعد	
0.01	0.68	استاذ دكتور	
0.34	0.20-	مدرس	استاذ دكتور
0.02	0.48-	استاذ مساعد	
0.01	0.68-	استاذ مشارك	

يتضح من الجدول (51.4) أن الفروق تعود إلى أن "استاذ مساعد" و"استاذ مشارك" أعلى في الموافقة على خطوات التخطيط الإستراتيجي من "مدرس" و"استاذ دكتور". ويرى الباحث أن ذلك قد يعود إلى عدم إشراك المدرس في خطوات التخطيط الإستراتيجي وكذلك إلى عدم إهتمام أستاذ دكتور في عملية التخطيط الإستراتيجي لإهتماماته في أمور خارج الجامعة.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول خطوات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤه العلمي.

تم اختبار الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA ونتائج الاختبار كما في جدول (52.4).

جدول 52.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA للمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على المجال الثالث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد المبحوثين	المؤهل العلمي	المجال
0.74	0.42	0.33	3.53	8	بكالوريوس	خطوات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية.
		0.61	4.02	4	دبلوم دراسات عليا	
		0.79	3.72	50	ماجستير	
		0.82	3.77	87	دكتوراه	

يتضح من الجدول (52.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha=0.05)$ في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول خطوات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وبالتالي تقبل الفرضية.

ويرى الباحث أن ذلك قد يعود إلى إشراك معظم الدرجات الأكاديمية في خطوات التخطيط الإستراتيجي حسب إهتمامات كل منهم.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha=0.05)$ في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول خطوات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

تم اختبار الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA ونتائج الاختبار كما في جدول (53.4).

جدول 53.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA للمتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين على المجال الثالث تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المجال	المسمى الوظيفي	عدد الباحثين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	مستوى الدلالة
خطوات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية.	مدرس إدارة وتخطيط	36	3.49	0.91	3.97	0.004
	عميد	21	4.05	0.61		
	نائب الرئيس أو مساعد الرئيس	11	4.23	0.26		
	مدير دائرة أو مدير مركز علمي أو مدير	41	3.87	0.72		
	رئيس قسم	40	3.56	0.80		

يتضح من الجدول (53.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha=0.05)$ في المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين حول خطوات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وبالتالي ترفض الفرضية.

وقد تم معرفة الفروق إلى أي مسميات وظيفية تعود باستخدام اختبار مربعات الفروق الصغرى LSD وجدول (54.4) يبين نتائج الاختبار:

جدول 54.4-أ: نتائج اختبار مربعات الفروق الصغرى LSD لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية على المجال الثالث تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المسمى الوظيفي	(المسمى الوظيفي)	الفرق في المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة
مدرس إدارة وتخطيط	عميد	-0.57	0.01
	نائب الرئيس	-0.75	0.00
	مدير دائرة	-0.38	0.03
	رئيس قسم	-0.07	0.68

جدول 54.4-ب: نتائج اختبار مربعات الفروق الصغرى LSD لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية على المجال الثالث تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

مستوى الدلالة	الفرق في المتوسط الحسابي	(المسمى الوظيفي)	المسمى الوظيفي
0.01	0.57	مدرس إدارة وتخطيط	عميد
0.53	-0.18	نائب الرئيس	
0.37	0.18	مدير دائرة	
0.02	0.50	رئيس قسم	
0.00	0.75	مدرس إدارة وتخطيط	نائب الرئيس
0.53	0.18	عميد	
0.16	0.36	مدير دائرة	
0.01	0.68	رئيس قسم	
0.03	0.38	مدرس إدارة وتخطيط	مدير دائرة
0.37	-0.18	عميد	
0.16	-0.36	نائب الرئيس	
0.06	0.31	رئيس قسم	
0.68	0.07	مدرس إدارة وتخطيط	رئيس قسم
0.02	-0.50	عميد	
0.01	-0.68	نائب الرئيس	
0.06	-0.31	مدير دائرة	

يتضح من الجدول (54.4) أن الفروق الجوهرية تعود إلى أن "نائب الرئيس" أو "مساعد الرئيس" أو "مدير الدائرة" أو "مدير مركز علمي" أو "مدير معهد" أو "عميد" أعلى في الموافقة على خطوات التخطيط من "مدرس إدارة وتخطيط" أو "رئيس قسم".

ويرى الباحث أن ذلك قد يعود إلى إهتمام ومشاركة الطواقم الإدارية بمستوياتها العليا في مراحل التخطيط الإستراتيجي أكثر من الطواقم الأكاديمية، وتتفق نتائجها مع دراسة الغزالي (2000) التي أكدت أن الجهات المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية بالدرجة الأولى المدير العام ومن ثم مجلس إدارة المؤسسة ومن ثم لجنة التخطيط في المؤسسة.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) حول خطوات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تم اختبار الفرضية باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين المجال " خطوات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية" ومتغير "سنوات الخبرة" ونتائج الاختبار كما في جدول (55.4):

جدول 55.4: نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون لفحص الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة على المجال الثالث .

المتغير التابع المجال	المتغير المستقل	عدد المبحوثين	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
خطوات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية.	سنوات الخبرة	143	0.20	.01

يتضح من الجدول (55.4) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha=0.05)$ في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول خطوات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين و مدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية ومتغير الخبرة ولكن العلاقة ضعيفة بسبب انخفاض معامل الارتباط وبالتالي ترفض الفرضية.

ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى أن الإداري والمدرس الذي لديه سنوات خبرة أكثر عايش الجامعة في فترات مختلفة من مسيرتها وكان مراقبا لتطورها مما أعطاه الإنطباع بوجود تخطيط إستراتيجي في الجامعة.

الفصل الخامس

النتائج والإستنتاجات والتوصيات والمقترحات

١.٥ مقدمة:

في هذا الفصل يستعرض الباحث أهم النتائج التي توصل إليها من خلال الدراسة ، وأهم الاستنتاجات التي بنيت على تلك النتائج ، كما يستعرض أهم التوصيات التي قدمها اعتماداً على تلك النتائج والاستنتاجات ، وفي نهاية الفصل المقترحات التي قدها الباحث.

2.5 النتائج:

- من خلال الدراسة الميدانية توصل الباحث لعدة نتائج كان من أهمها:
١. تبين أن الجامعات الفلسطينية تتباين فيما بينها من حيث الجاهزية للتخطيط الإستراتيجي تبعاً لمتغير إسم الجامعة .
 ٢. تبين أنه يوجد تباين في وجهات النظر حول مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الإستراتيجي تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية .
 ٣. تبين أنه يوجد توافق في وجهات النظر حول مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الإستراتيجي بين الذكور والإناث.
 ٤. تبين أنه يوجد تباين في وجهات النظر حول مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الإستراتيجي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي .

3.5 الاستنتاجات:

في ضوء تحليل النتائج ومناقشتها فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الإستنتاجات التي تتمثل في أن :

١. الجامعات الفلسطينية تتباين فيما بينها من حيث الجاهزية للتخطيط الإستراتيجي
٢. تمارس الجامعات الفلسطينية مفهوم التخطيط الإستراتيجي وذلك من خلال الرؤية الواضحة والمتكاملة ضمن رسالة مرتبطة بنشاطاتها على أساس من الصياغة العلمية للأنشطة ضمن أهداف واضحة وشاملة مراعية في ذلك بيئتها الداخلية والتغيرات في البيئة الخارجية.
٣. تأخذ الجامعات الفلسطينية في عين الإعتبار أهمية التخطيط الإستراتيجي في مدى مساهمته في تطويرها ومدى الإستفادة من الفرص المتاحة داخليا وخارجيا.
٤. يطبق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية على أساس الخطوات العلمية له لإقتناع الإدارة العليا به وما يتوفر من مؤهلات وأنظمة داعمة لعملية التخطيط الإستراتيجي.
٥. توافق وجهات النظر بين الذكور والإناث حول مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية.
٦. تباين وجهات النظر حول جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الإستراتيجي تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية.
٧. توافق وجهات النظر حول مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الإستراتيجي تبعا لمتغير المؤهل العلمي.
٨. الإدارة بمستوياتها العليا أكثر موافقة على جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الإستراتيجي من المستويات الإدارية الأخرى.
٩. تتباين وجهات النظر حول مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الإستراتيجي تبعا لمتغير المسمى الوظيفي.
١٠. العاملون في الجامعات الفلسطينية من ذوي سنوات الخبرة الكبيرة أكثر موافقة على جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الإستراتيجي.
١١. الجامعات الفلسطينية لديها فهم مشترك حول ممارسة مفهوم التخطيط الإستراتيجي بغض النظر عن إسم الجامعة، الجنس والمؤهل العلمي.
١٢. ضعف مشاركة كافة الأطراف داخل الجامعات الفلسطينية بعملية التخطيط الإستراتيجي.
١٣. إدراك الذكور العاملين في الجامعات الفلسطينية لأهمية التخطيط الإستراتيجي أكثر من الإناث.
14. الجامعات الفلسطينية تتباين فيما بينها من ممارسة خطوات التخطيط الإستراتيجي.
١٤. الجامعات الفلسطينية لديها نقص في الكوادر البشرية العاملة في مهمة التخطيط الإستراتيجي

١٥. العاملون في مهمة التخطيط الإستراتيجي يمتازون بكفاءة عالية.
١٦. قلة الإمكانيات المالية المتوفرة لدعم الخطط الإستراتيجية.
١٧. ضعف إستعانة الجامعات الفلسطينية بذوي الكفاءات والخبرات المتخصصة في التخطيط الإستراتيجي سواء من داخل الجامعة أو خارجها.

4.5 التوصيات:

وبناء على نتائج الادراسة قدم الباحث التوصيات التالية :

١. العمل على إشراك جميع العاملين في الجامعات الفلسطينية كل في موقعه في عملية التخطيط الإستراتيجي.
٢. العمل على تدريب العاملين في الجامعات الفلسطينية على خطوات التخطيط الإستراتيجي.
٣. العمل على زيادة الكوادر البشرية العاملة في مهمة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية مع توفير الإمكانيات والمصادر لذلك.
٤. تشجيع مشاركة الفرد في عملية التخطيط الإستراتيجي من خلال توفير المحفزات اللازمة لذلك.
٥. على الجامعات الفلسطينية العمل على الإستعانة أكثر بذوي الكفاءات والخبرات المتخصصة في مجال التخطيط الإستراتيجي من داخل الجامعة وخارجها.
٦. العمل على توفير المصادر المالية اللازمة لعملية التخطيط الإستراتيجي.
٧. عقد المزيد من الدورات وورشات العمل والندوات حول موضوع التخطيط الإستراتيجي.
٨. العمل على إشراك الإناث بصورة أكثر فاعلية في عملية التخطيط الإستراتيجي.
٩. التركيز على إجراء المزيد من التحليل البيئي لمؤسسات التعليم الجامعي الفلسطيني.
١٠. أن يتم تبني إستراتيجية موحدة للجامعات الفلسطينية.

5.5 المقترحات:

١. إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بموضوع التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية
٢. إنشاء جهاز أو هيئة للتخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي الفلسطيني.

المراجع

المراجع العربية:

- ابن خثيلة، هـ. (1999): "التخطيط الإستراتيجي في إدارة التعلم ما قبل المرحلة الإبتدائية، مجلة رسالة الخليج العربي، 72.
- أبو دولة، ج صالحية، ل. (2004): "تقييم مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية - دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية. المجلة العربية للإدارة، 1، ص ص 85-134.
- أبو قحف، ع، (1992): أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- أبوزيد، ذ. (2003): التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص. جامعة اليرموك، الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- البادي، م، م. (1996): "مستقبل التخطيط الإستراتيجي في العلاقات العامة"، مجلة الإدارة، مج 28، 4.
- الجحني، ع، ف. (1996): لمحات في التخطيط الأستراتيجي، المجلة العربية للدراسات الأمنية، مج 11، 21.
- الجندي، ع، أ. (1999): التخطيط الإستراتيجي في إدارة التعليم ما قبل المرحلة الإبتدائية، مجلة رسالة الخليج العربي، 72.
- حسين، ح، م، (2002): "تصور مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية، 8. ص ص 159-210.
- الحملاوي، م، ر. (1991): التخطيط الإستراتيجي، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- الحملاوي، م، ر (2000): التخطيط الإستراتيجي، القاهرة، مكتبة عين شمس.

- الحولي، ع، ع (2004) تصور مقترح لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني، ورقة علمية اعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط التوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة الواقعة 3-5/ 2004/7.

[http://www.qou.edu/homePage/arabic/qulityDepartment/qulityConfernce/pep\(4/3/2008 ars/session2/hawali.htm](http://www.qou.edu/homePage/arabic/qulityDepartment/qulityConfernce/pep(4/3/2008%20ars/session2/hawali.htm)

- الخازندار، ج، (1991): تأثير العوامل البيئية على التخطيط الإستراتيجي، الإداري.
- الخزامي، ع، أ. (2000): بناء المنظمة الذكية- التخطيط الإستراتيجي، القاهرة، ابن سينا.
- خطاب، ع. (1995): الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، القاهرة.
- الخطيب، ص. (2003): التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- الخفاجي، ع. (2004): الإدارة الإستراتيجية، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- خميس، م، ي. (1999): مدخل إلى التخطيط الإستراتيجي، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- زيدان، ه. (1995): "التخطيط الإستراتيجي في مجال التربية مفهومه وعملياته-مبرراته ومتطلباته. مجلة دراسات تربوية، 74.
- سالم، ف، وآخرون (معدون). 1995: المفاهيم الإدارية الحديثة، ط7، مركز الكتب الأردني، عمان.
- السالم، م. (2000): التكامل بين التخطيط الإستراتيجي والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العربية. في: وقائع مؤتمر إدارة الموارد البشرية وتحديات القرن الجديد. جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 18-20 تموز 2000.
- السلمي، ع. (1989): سياسات وإستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، مكتبة غريب، مصر.

- سمردلي، م. (2000): مشاركة الإدارة الوسطى في إستراتيجيات منظمات الأعمال الأردنية: دراسة تحليلية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- السيد، إ. (1998): الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- السيد، ع. (1999): "التخطيط الإستراتيجي ودوره في الإرتقاء بالنظم التعليمية، مجلة مستقبل التربية، العدد 17.
- الشرييني، ه. (ديسمبر 1997): التخطيط الإستراتيجي وإستخدامه في مؤسسات التعليم العالي رؤية مستقبلية. في: المؤتمر الأول إتجاهات التربية وتحديات المستقبل. كلية التربية والعلوم، جامعة السلطان قابوس، عمان.
- شيرمان جيمس أر، (2000): التخطيط أولى خطوات النجاح، الطبعة الأولى، ترجمة محمد طه علي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع عمان .
- الصوراني، غ. (2006): "دراسة أولية حول التعليم والتعليم العالي في فلسطين (http://www.chaq-edu.org/studies/st0.doc)2008/1/18
- الضويحي، ع. (2004): التخطيط الإعلامي ودوره في مواجهة الكوارث الأزمات، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة).
- العارف، ن. (2001-2000): الإدارة الإستراتيجية: الألفية الثالثة، الدار الجامعية، مصر.
- عبدالقادر، ي. (1984): أولويات وبدائل في التعليم العالي الفلسطيني. مجلة التربية العربية، مكتب اليونيسكو الإقليمي للتربية في البلاد العربية، العدد 34.
- العفيف، أ. (2005): العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية. الجامعة الأردنية، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- عليوة، س. (2002): إعداد خطط العمل، ط1، مركز القرار للإستشارات، المنصورة.

- العمر، خ. (1998): أثر التخطيط الإستراتيجي على تطوير خدمات مصرفية جديد في المصارف التجارية في الأردن، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة).
- عودة اللثة، س.م. (2004): المشكلات التي تواجه جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر المشرفين والدارسين. جامعة النيلين، السودان. (رسالة دكتوراة غير منشورة).
- غالب، س. (1998): الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- الغزالي، ك. (2000): التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا، جامعة اليرموك، إربد، عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الفياض، س. (2006): "الإستراتيجية نشأتها وتطورها، مفهومها، نماذجها وطرق قياسها من منظور الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأعمال. مجلة الإداري، 107.
- قانون رقم (11) لسنة 1998م بشأن التعليم العالي
http://www.aqac.mohe.gov.ps/EngV/Aqac_Index/AQACfiles/commlaw.doc
(22/2/2008).
- القصبي، ر. (2003): مصادر وأليات متنوعة لتمويل التعليم الجامعي في مصر في ضوء بعض التجارب العالمية. في: المؤتمر السنوي الحادي عشر حول نظم تقويم الأداء المدرسي في الوطن العربي في عصر المعلومات، القاهرة.
- القطامين، أ. (2002): التخطيط الإستراتيجي حالات ونماذج، ط 1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.
- القطامين، أ. (1996): التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، ط 1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.
- الكايد، ز. (1995): الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، عمان.
- اللوزي، م. (2002): التنمية الإدارية، ط 2، دار وائل للنشر، عمان.
- المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان. (2005): التعليم العالي في فلسطين الواقع وسبل تطويره،

(http://www.pchrgaza.org/arabic/studies/educa_05.htm10/1/2007).

- المبعوث، م، ح. (2003): "تصور مقترح للتخطيط الإستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية"، مجلة التربية، 8، ص ص 79-129.
- مصطفى، أ، س، (1996): المدير في البيئة المصرية، دار الكتب، القاهرة.
- المغربي، ع، ع. (1999): الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن الحادي والعشرون، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- الملحم، أ. (1997): التخطيط الإستراتيجي في القطاع العام وأوجه الإستفادة منه في الأجهزة الأمنية، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب.
- منتديات أراما للتطوير الإداري > الاستراتيجية والاتصالات الإدارية
http://arama1.com/vb/showthread.php?t=2554 تاريخ الزيارة 2008/10/2
- نخلة، خ، وأخرون. (2005): خطة عمل إستراتيجية لتطوير التعليم العالي في فلسطين، دراسة غير مكتملة مقدمة لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.
(<http://www.mohe.gov.ps/downloads/high-stra/policy.doc20/2/2008>)
- النعيمي، ج. (2005): نحو إستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات العراقية
(http://www.ao-academy.org/wesima_articles/aou_articles-20051207-299.html3/1/2008)
- نويران، ز. (2001): متطلبات الإدارة الإستراتيجية والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لواقع الشركات الصناعية في الأردن، الجامعة الأردنية، الأردن (رسالة غير منشورة).
- وزارة التربية والتعليم العالي. الدليل الإحصائي السنوي 2007/2006 لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني.
(<http://www.mohe.gov.ps/stats/Daleel%202006-2007.pdf> 3/1/2008)

- وزارة التربية والتعليم العالي-الهيئة الوطنية للإعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين.(2003): نظام لضمان وتحسين الجودة والأداء النوعي لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين،خبرة فلسطين.في: ورقة علمية مقدمة لورشة العمل المتخصصة الأولى حول تقييم الجودة والأداء النوعي لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، 22-23 شباط 2003، جامعة حلب، الجمهورية العربية السورية.

http://www.aqac.mohe.gov.ps/EngV/Aqac_Index/AQACfiles/miscprogress.do
(c3/2/2008)

- وزارة التعليم العالي والبنك الدولي.(2002): إستراتيجية تمويل التعليم العالي الفلسطيني.
(<http://www.albankaldawli.org/MNA/ArabicWeb.nsf/DocByUnid/38097581757423BE85222/1/200856DA9006F4571?Opendocument>)

- ويكيبيديا، الموسوعة الحرة

<http://ar.wikipedia.org/wiki/> تاريخ الزيارة 2008/10/5

- ياسين، س، (2002): الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- يوسف، ع، م. (1999): "تحليل البيئة الخارجية للمنظمات": دراسة تحليلية، مجلة أفاق مستقبلية، 79، ص 126.

المراجع الأجنبية:

- Ansof ,H.I.(1995).Corporate Strategy. New York: Mc Grow-Hill Book Company.
- Bryson ,J.(1988). Strategic Planning For Public Services and Nonprofit Organization.Sanfrancisco: Jossey-Bass.
- Bryson,J.(1993). Strategic Planning For Public Services and Nonprofit Organization. The Best of Long Planning,(12)2.
- Dooris,M.(2002-2003).TowDecadesof Strategic Planning. Planning of Higher Education 31(2).

(http://www.psu.edu/president/pia/planning_research/reports/twodecades.pdf 11/01/2008)

- Higgins ,J, David ,and Wheelen ,T.C.(1997). Strategic Management.An Important of Wesley, Inc.
- Higgins ,J, Vinze ,J.(1993). Strategic Managemement: Text And Case.
- Holmes,Jeffrey.(1985) 20/20 Planning. Arbor: Society For College and University Planning.
- Steiner, G.(1979). Strategic Planning: What Every Manager Must Know. New york: The Free Press.
- Zapryagaev ,S.(2002).Case studies of strategic planning in US universities.Voronezh State University, Russia.
(<http://www.irex.org/programs/uasp/CaseStudies/02Zapryagaev.pdf> 11/01/2008).



حضرات السادة الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط في الجامعات الفلسطينية المحترمين

تحية واحترام وبعد،

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان: - " ما مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط فيها" .
وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة / بناء مؤسسات في جامعة القدس "أبو ديس" وعليه فقد طور الباحث إستبانة كأحد أدوات جمع المعلومات لهذه الدراسة و تشكلت من جزأين يمثل الأول معلومات شخصية في حين أن الجزء الثاني يحتوي على أسئلة عن التخطيط الإستراتيجي تتعلق بموضوع الدراسة ومجالاتها لتقييم مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الأستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط فيها.
وبصفتك احد أفراد العينة أرجو الإجابة على فقرات هذه الاستبانة ،
ونذكر أن هذه المعلومات التي ستدلي بها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستحاط بالسرية التامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث : أسامة دعيبس

القسم الأول:- معلومات شخصية

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع مقابل الإجابة التي تراها مناسبة:

1. إسم الجامعة

- جامعة النجاح الوطنية جامعة بيرزيت الجامعة العربية الأمريكية جامعة الخليل
 جامعة البوليتكنيك جامعة بيت لحم جامعة القدس

2.الجنس

ذكر انثى

3. الدرجة (الرتبة الأكاديمية)

مدرس استاذ مساعد استاذ مشارك استاذ دكتور

4. الخبرة بالسنوات في الجامعة

5 . المؤهل العلمي:-

بكالوريوس دبلوم دراسات عليا ماجستير دكتوراه

6. المسمى الوظيفي

مدرس إدارة وتخطيط عميد نائب الرئيس مدير دائرة

رئيس قسم مدير مركز علمي

القسم الثاني

7. هل توجد دائرة تخطيط في الجامعة :

نعم لا

8. هل تعلم بوجود خطة إستراتيجية للجامعة ؟

نعم لا

9. هل تعلم بوجود خطة إستراتيجية في الكلية التي تعمل بها ؟

نعم لا

10. هل تعلم بوجود خطة إستراتيجية في الدائرة التي تعمل بها ؟

نعم لا

11. هل أنت على إطلاع على تفاصيل الخطة الإستراتيجية في الجامعة ؟

نعم لا

12 . وفقا لمعرفتك هل يتم التخطيط الإستراتيجي في جامعتك من خلال :

مستشار لجنة دائرة هيئة قسم

13 . حسب معرفتك هل يتناسب عدد الموظفين مع مهمة التخطيط الإستراتيجي؟

نعم لا لا أعرف

- 14 . ما تقييمك لكفاءة العاملين في وظيفة التخطيط الإستراتيجي ؟
 ممتازة جيدة جدا جيد متوسطة ضعيفة ضعيفة جدا
15. مامدى الإستعانة بخبرات المتخصصين لدى القيام بوضع الخطط الإستراتيجية المختلفة ؟
 كبيرة جدا كبيرة قليلة قليلة جدا متوسطة غير موجودة
- 16 . هل يقوم القائمون على التخطيط الإستراتيجي بالتشاور مع الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة لدى صياغة الخطة الإستراتيجية ؟
 نعم لا قلما لا أعلم
17. هل عرضت عليكم خطط قبل إقرارها لإبداء الرأي ؟
 نعم لا قلما
18. عند وضع الخطط الإستراتيجية هل تأخذ المتطلبات والإمكانيات في عين الإعتبار ؟
 دائما غالبا قليلا نادرا لا
19. بماذا تصف الخطط التطويرية في الجامعة ؟
 واقعية جدا واقعية لا أدري غير واقعية غير واقعية جدا
20. ما مدى تحقيق الخطط التطويرية في الجامعة أهدافها ؟
 كبيرة جدا كبيرة متوسطة ضعيفة ضعيفة جدا
21. ما توقيت عملية رسم الخطط ؟
1. دورية : نعم لا أحيانا
2. حسب الطوارئ : نعم لا أحيانا
3. حسب المزاج الإداري : نعم لا أحيان
22. إن وجدت الخطة الإستراتيجية فيماذا تصفها من حيث :

1	المحتويات	جيدة جدا	جيدة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا
2	الأهداف	جيدة جدا	جيدة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا
3	خطوات التصميم	جيدة جدا	جيدة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا
4	النشاطات والمتطلبات	جيدة جدا	جيدة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا
5	الثقة بها	جيدة جدا	جيدة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا

23 . في حال وجود الخطة الإستراتيجية هل يتم متابعتها أثناء وبعد التنفيذ ؟

نعم لا أحيانا قلما

24 . يتم القيام بتأمين متطلبات تنفيذ الخطة الإستراتيجية للقائمين على ذلك بسهولة ؟

موافق جدا موافق محايد غير موافق غير موافق جد

25 . يتم تكليف الشخص المناسب بتنفيذ الخطة الإستراتيجية أو جزء منها ؟

موافق جدا موافق محايد غير موافق غير موافق جدا

المجال الأول: مدى ممارسة الجامعة لمفهوم التخطيط الإستراتيجي
الرجاء وضع إشارة (X) في المكان الذي ترونه مناسباً.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	لدى الجامعة رؤية واضحة					
2	رؤية الجامعة مرتبطة بنشاطاتها					
3	ينطلق التخطيط الإستراتيجي في الجامعة من رسالة واضحة و محددة					
4	يتم صياغة نشاطات الجامعة إنطلاقاً من رسالتها					
5	تقوم الجامعة باعداد خطة مكتوبة طويلة الاجل تغطي فترة زمنية مستقبلية					
6	الخطة الإستراتيجية تتضمن أهداف واضحة محددة ومكتوبة					
7	الخطة الإستراتيجية التي يتم وضعها شاملة					
8	تقوم الجامعة بدراسة وتحليل البيئة الداخلية					
9	تقوم الجامعة بدراسة وتحليل بيئتها الخارجية					
10	يتم الطلب منكم وضع أهداف وظيفية					
11	يتم الطلب منكم وضع خطة لتحقيق هذه الأهداف					
12	يتم إعادة النظر في الخطط الإستراتيجية من خلال التطورات المحيطة					
13	يحتل الجزء التطويري في الخطة الإستراتيجية للجامعة المساحة التي يستحقها					
14	تهتم الجامعة بالأولويات في خطتها الإستراتيجية					

المجال الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					يسهم في تطور الجامعة	1
					يوجه على اتخاذ القرارات	2
					يمكن من الاستفادة من الفرص الخارجية المتاحة	3
					يساعد في توفير الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب	4
					يسهم في تحسين أداء الأقسام المختلفة في الجامعة	5
					يسهم في تطور أداء الافراد العاملين في الجامعة	6
					يساعد في تغيير الخطط الدراسية	7
					يساعد في مواجهة الأزمات المحتملة	8
					يساعد في تلبية إحتياجات سوق العمل	9

المجال الثالث:- خطوات التخطيط الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يوجد قناعة متأصلة لدى الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي					
2	يمتلك القائمين على التخطيط في الجامعة المهارات اللازمة					
3	وجود أنظمة إدارية داعمة لعملية التخطيط الإستراتيجي					
4	توفر الجامعة الإمكانيات المادية اللازمة لعملية التخطيط الإستراتيجي					
5	يتم تحليل البيئة الخارجية للجامعة لتحديد الفرص المستقبلية التي قد تتوفر لها					
6	يتم تحليل البيئة الخارجية للجامعة لتحديد المخاطر التي قد تتعرض لها.					
7	يتم تحليل البيئة الداخلية للجامعة لمعرفة نقاط القوة فيها					
8	يتم تحليل البيئة الداخلية للجامعة لمعرفة نقاط الضعف فيها					
9	يتم صياغة أهداف إستراتيجية بناء على التحليل البيئي الداخلي والخارجي					
10	يتم إختيار استراتيجيات معينة من البدائل الإستراتيجية التي طورت لتحقيق الهدف.					
11	يتم تحديد الأهداف السنوية للجامعة تبعا للإستراتيجية المختارة.					
12	يتم تحديد خطط الأقسام المختلفة تبعا للإستراتيجية المختارة.					
13	يتم صياغة السياسات العملية لدعم الإستراتيجية.					
14	يتم تخصيص الميزانيات السنوية تبعا للإستراتيجية المختارة.					

إنتهى

ملحق 2.3: أسماء المحكمين

الجامعة	إسم المحكم	الرقم
جامعة القدس	الدكتور زياد قنام	1
جامعة القدس	الدكتور عبد الوهاب الصباغ	2
جامعة النجاح الوطنية	الدكتور مجيد منصور	3
جامعة النجاح الوطنية	الدكتور عبد الفتاح أبو شملة	4
جامعة البوليتكنيك	الدكتور سمير خضر	5
جامعة البوليتكنيك	الدكتور سهيل سلطان	6
الجامعة العربية الأمريكية	الدكتور زكي صالح	7
الجامعة العربية الأمريكية	الدكتور إلياس ضبيط	8



معهد التنمية المستدامة
Institute of Sustainable Development



التاريخ: ٢٠٠٧ / ١١ / ٤٤

الى من يهمله الامر،،

الموضوع: افادة طالب

تحية طيبة وبعد،،

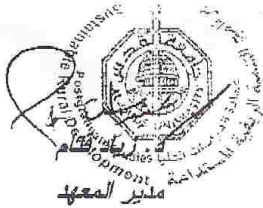
يفيد برنامج الدراسات العليا في التنمية الريفية المستدامة- جامعة القدس ان
الطالب/ة أسامة .. باسم رقمه الجامعي ٢٠٥٠١٥٠١٤٤٤ .. ملتحق/ة بالبرنامج
ويقوم حاليا باعداد بحث بعنوان:

.....
.....

يرجى من حضرتكم التكرم وتقديم المساعدة الممكنة له لتسهيل مهمته/ا. شاكرين لكم

تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،



Jerusalem – Abu Deis
Tel / Fax: 009722790345
P.O.Box: 51000, 20002
email: Info@srd.alquds.edu

القدس- ابوديس
تلفاكس: ٠٠٩٧٢٢٧٩٠٣٤٥
ص.ب: ٥١٠٠٠ او ٢٠٠٠٢
البريد الالكتروني: Info@srd.alquds.edu

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24	الجامعات الفلسطينية التي شملتها الدراسة.....	1.2
39	التوزيع العددي والنسبي للعينه حسب الجامعة.....	1.3
40	التوزيع العددي والنسبي العينة حسب الجنس.....	2.3
40	التوزيع العددي والنسبي للعينه حسب الدرجة (الرتبة الأكاديمية).....	3.3
40	التوزيع العددي والنسبي لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي.....	4.3
41	التوزيع العددي والنسبي للعينه حسب المسمى الوظيفي.....	5.3
42	معامل كرونباخ ألفا لفقرات المجال في الإستبانة.....	6.3
44	التوزيع العددي والنسبي حسب وجود دائرة للتخطيط الإستراتيجي...	1.4
45	التوزيع العددي والنسبي حسب وجود خطة إستراتيجية للجامعة....	2.4
45	التوزيع العددي والنسبي حسب وجود خطة إستراتيجية في الكلية....	3.4
45	التوزيع العددي والنسبي حسب وجود خطة إستراتيجية في الدائرة...	4.4
46	التوزيع العددي والنسبي حسب الإطلاع على تفاصيل الخطة الإستراتيجية في الجامعة.....	5.4
47	التوزيع العددي والنسبي حسب طريقة التخطيط الإستراتيجي.....	6.4

47	التوزيع العددي والنسبي حسب تناسب عدد الموظفين مع مهمة التخطيط الإستراتيجي.....	7.4
48	التوزيع العددي والنسبي حسب التقييم لكفاءة العاملين في وظيفة التخطيط الإستراتيجي.....	8.4
48	التوزيع العددي والنسبي حسب مدى الإستعانة بخبرات المتخصصين لدى القيام بوضع الخطط الإستراتيجية المختلفة.....	9.4
49	التوزيع العددي والنسبي حسب قيام القائمين على التخطيط الإستراتيجي بالتشاور مع الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة لدى صياغة الخطة الإستراتيجية.....	10.4
50	التوزيع العددي والنسبي حسب عرض الخطط قبل إقرارها لإبداء الرأي.....	11.4
50	التوزيع العددي والنسبي حسب أخذ المتطلبات والإمكانيات بعين الإعتبار عند وضع الخطط الإستراتيجية.....	12.4
51	التوزيع العددي والنسبي حسب وصف الخطط التطويرية في الجامعة.	13.4
51	التوزيع العددي والنسبي حسب مدى تحقيق الخطط التطويرية في الجامعة أهدافها.....	14.4
52	التوزيع العددي والنسبي حسب توقيت عملية رسم الخطط.....	15.4
52	التوزيع العددي والنسبي حسب جوانب وصف الخطة الإستراتيجية إن وجدت.....	16.4

53	التوزيع العددي والنسبي حسب المتابعة على الخطة السنوية أثناء وبعد التنفيذ في حال وجود الخطة الإستراتيجية	17.4
54	التوزيع العددي والنسبي حسب الرأي في القيام بتأمين متطلبات تنفيذ الخطة الإستراتيجية للقائمين على ذلك بسهولة	18.4
54	التوزيع العددي والنسبي حسب الرأي في تكليف الشخص المناسب بتنفيذ الخطة الإستراتيجية أو جزء منها	19.4
55	متوسط إستجابات المبحوثين حول مدى ممارسة الجامعات الفلسطينية لمفهوم التخطيط الإستراتيجي ودرجة التقدير	20.4
57	متوسط إستجابات المبحوثين على مجال أهمية التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية ودرجة التقدير	21.4
58	إجابات المبحوثين حول خطوات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية	22.4
60	متوسط إجابات المبحوثين حول مجالات الدراسة ومجالها الكلي ودرجة التقدير	23.4
61	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA لفحص الفرضية الأولى	24.4
62	نتائج اختبار مربعات الفروق الصغرى في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين تبعا للفرضية الأولى المتعلقة بمتغير اسم الجامعة..	25.4
63	نتائج اختبار ت (T-Test) لفحص الفرضية الثانية	26.4

64	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA لفحص الفرضية الثانية.....	27.4
64	نتائج اختبار مربعات الفروق الصغرى LSD للفروق في المتوسطات الحسابية تبعا للفرضية الثالثة المتعلقة بمتغير الرتبة الأكاديمية (الدرجة).....	28.4
66	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA لفحص الفرضية الرابعة.....	29.4
67	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA لفحص الفرضية الخامسة.....	30.4
67	نتائج اختبار مربعات الفروق الصغرى LSD للفروق في المتوسطات الحسابية تبعا للفرضية الخامسة المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي	31.4
69	نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون لفحص الفرضية السادسة	32.4
70	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA للمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على المجال الأول تبعا لمتغير إسم الجامعة.....	33.4
71	نتائج اختبار ت (T-Test) للمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على المجال الأول تبعا لمتغير الجنس	34.4
72	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA للمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على المجال الأول تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية (الدرجة).....	35.4

72	نتائج إختبار مربعات الفروق الصغرى لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على المجال الأول تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية (الدرجة)	36.4
74	One-Way ANOVA نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على المجال الأول تبعا لمتغير المؤهل العلمي	37.4
75	One-Way ANOVA نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على المجال الأول تبعا لمتغير المسمى الوظيفي	38.4
75	نتائج إختبار مربعات الفروق الصغرى لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على المجال الأول تبعا لمتغير المسمى الوظيفي	39.4
77	نتائج إختبار معامل إرتباط بيرسون لفحص الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة على المجال الأول	40.4
78	One-Way ANOVA نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على المجال الثاني تبعا لمتغير إسم الجامعة	41.4
79	نتائج اختبار ت (T-Test) للمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على المجال الثاني تبعا لمتغير الجنس	42.4
80	One-Way ANOVA نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على المجال الثاني تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمي(الدرجة)	43.4

81	One-Way ANOVA	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على المجال الثاني تبعا لمتغير المؤهل العلمي.....	44.4
82	One-Way ANOVA	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على المجال الثاني تبعا المسمى الوظيفي.....	45.4
83		نتائج اختبار معامل 'رتباط بيرسون لفحص الفرضية الثانية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة على المجال الثاني.....	46.4
84	One-Way ANOVA	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على المجال الثالث تبعا لمتغير إسم الجامعة.....	47.4
85		نتائج اختبار مربعات الفروق الصغرى LSD لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية على المجال الثالث تبعا لمتغير إسم الجامعة....	48.4
86		نتائج اختبار ت (T-Test) للمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على المجال الثالث تبعا لمتغير الجنس.....	49.4
87	One-Way ANOVA	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على المجال الثالث تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية (الدرجة).....	50.4
88		نتائج اختبار مربعات الفروق الصغرى LSD لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية على المجال الثالث تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية (الدرجة).....	51.4

89	One-Way ANOVA	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي	52.4
		للمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على المجال الثالث تبعا لمتغير المؤهل العلمي.....	
90	One-Way ANOVA	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي	53.4
		للمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على المجال الثالث تبعا لمتغير المسمم الوظيفي.....	
90	LSD	نتائج اختبار مربعات الفروق الصغرى لدلالة الفروق في	54.4
		المتوسطات الحسابية على المجال الثالث تبعا لمتغير المسمى الوظيفي.....	
92		نتائج إختبار معامل 'رتباط بيرسون لفحص الفرضية المتعلقة بمتغير	55.4
		سنوات الخبرة على المجال الثالث.....	

فهرس الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
39رسم بياني لتوزيع الجامعات.....	1.3
41	رسم بياني توزيع المبحوثين حسب كل من الجنس والرتبةالأكاديمية والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي.....	2.3

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
103الاستبانة	1.3
110أسماء المحكمين	2.3
111كتاب تسهيل المهمة	3.3

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	إقرار	
ب	شكر وتقدير.....	
ج	مصطلحات الدراسة	
هـ	ملخص الدراسة باللغة العربية.....	
ز	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	

الفصل الأول:خلفية الدراسة

1	مقدمة.....	1.1
3	مشكلة الدراسة.....	2.1
3	مبررات الدراسة.....	3.1
4	أهمية الدراسة.....	4.1
4	أهداف الدراسة.....	5.1
4	أسئلة الدراسة	6.1
5	فرضيات الدراسة.....	7.1
5	الفرضية الرئيسية1.7.1
5	الفرضيات الفرعية.....	.2.7.1

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

7	مقدمة.....	1.2
7	مفهوم التخطيط	2.2
8	الإستراتيجية	3.2
8	التخطيط الإستراتيجي	4.2
8	مفهوم التخطيط الإستراتيجي1.4.2

10	تطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي.....	.2.4.2
11	عناصر التخطيط الإستراتيجي.....	.3.4.2
11	خصائص التخطيط الإستراتيجي.....	.4.4.2
12	أهمية التخطيط الإستراتيجي.....	.5.4.2
13	مبررات التخطيط الإستراتيجي.....	.6.4.2
14	معوقات التخطيط الإستراتيجي.....	.7.4.2
14	التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية.....	.8.4.2
15	مسئولية إعداد الخطط الإستراتيجية.....	.9.4.2
16	أساليب التخطيط الإستراتيجي.....	.10.4.2
17	مراحل التخطيط الإستراتيجي.....	.11.4.2
23	واقع التعليم العالي في فلسطين.....	5.2
25	التحديات والصعوبات التي تواجه التعليم العالي الفلسطيني.....	1.5.2
26	التخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي.....	6.2
27	تطور التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي.....	1.6.2
28	أسباب حاجة الجامعات للتخطيط الإستراتيجي.....	2.6.2
28	فوائد التخطيط الإستراتيجي على مستوى الجامعات.....	3.6.2
29	الدراسات السابقة.....	7.2
29	الدراسات العربية.....	.1.7.2
36	الدراسات الأجنبية.....	.2.7.2

الفصل الثالث منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

38	مقدمة.....	1.3
38	منهج البحث.....	2.3
38	مجتمع الدراسة والعينة.....	3.3
39	جداول توزيع العينة حسب المعلومات الشخصية.....	.1.3.3
42	أداة الدراسة.....	4.3
42	صدق الأداة.....	5.4
42	ثبات الأداة.....	6.3

43 أساليب المعالجة الإحصائية.....	7.3
43 طرق جمع البيانات.....	8.3
43 حدود الدراسة.....	9.3

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها

44 مقدمة.....	1.4
44 إجابات المبحوثين على أسئلة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية.....	2.4
55 عرض النتائج ومناقشتها.....	3.4
55 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....	1.3.4
61 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....	2.3.4
69 فرضيات المجال الأول.....	3.3.4
77 فرضيات المجال الثاني.....	4.3.4
82 فرضيات المجال الثالث.....	5.3.4

الفصل الخامس: الإستنتاجات والتوصيات

93 مقدمة.....	1.5
93 النتائج.....	2.5
94 الإستنتاجات.....	3.5
95 التوصيات.....	4.5
95 المقترحات.....	5.5
96 المراجع.....	
96 المراجع العربية.....	
101 المراجع الأجنبية.....	
103 الملاحق.....	
112 فهرس الجداول.....	
119 فهرس الأشكال.....	

120 فهرس الملاحق
121 فهرس المحتويات