

واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية من فلسطين

الباحث / ناجي عبد الله أبو عزيز

إدارة الأعمال - جامعة البطانة - السودان

Naji-aziz@hotmail.com

المستخلص:

هدف هذا البحث إلى التعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية من فلسطين، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في وصف الظاهرة وتفسيرها، وصمم الباحث استبانة بالاعتماد على نموذج Fogg كأداة للدراسة لاستطلاع آراء عينة شملت جميع العاملين في الوظائف الإشرافية من القيادات الأكاديمية والإدارية العاملة بالجامعات الفلسطينية الخاصة حيث تم توزيع (122) استبانة وقد تم استرداد (94) استبانة بنسبة (77%)، أظهرت نتائج البحث أن مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي جاء مرتفعاً بمتوسط (83.4%)، كما أظهرت النتائج تفوق تطبيق بعد قاعدة التخطيط على باقي الأبعاد بمتوسط (84.3%)، يليه بعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية بمتوسط (83.7%)، ثم النتائج المرجوة بمتوسط (83.5%)، وبعده المراجعة وتقييم الخطة بمتوسط (83.3%)، وأخيراً الوسائل الموصلة بمتوسط (82.2%) وبذلك جاءت جميع الأبعاد الخمسة ضمن مستوى مرتفع من التقدير، ويخلص البحث إلى أن الجامعات الخاصة محل البحث تتمتع بمستوى متقدم من التخطيط الاستراتيجي مما يساهم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي ودعم القدرة التنافسية، وفيما يتعلق بالمتغيرات الديمغرافية تبين وجود فروق في ممارسة التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، وفي ضوء النتائج خرج البحث بعدد من التوصيات كان الأهم منها: ضرورة تعزيز التكامل بين مراحل التخطيط الاستراتيجي وتفعيل المشاركة المؤسسية بين الوحدات الأكاديمية والإدارية، مع تطوير أنظمة متابعة وتقييم قائمة على مؤشرات أداء واضحة لضمان تحسين التنفيذ واستدامته. كما أكدت

على أهمية تصميم برامج تدريبية متخصصة في التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار مع مراعاة الفروق المرتبطة بالجنس والمؤهل العلمي.
الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الجامعات الفلسطينية الخاصة، المحافظات الجنوبية من فلسطين.

The Reality of Strategic Planning in Private Palestinian Universities in the Southern Governorates of Palestine

Naji Abdalla Abu Aziz
Business Administration
University of Al-Butana - Sudan
Naji-aziz@hotmail.com

Abstract:

This study aimed to examine the current state of strategic planning practices in private Palestinian universities in the southern governorates of Palestine. The researcher adopted the descriptive-analytical approach to describe and interpret the phenomenon. A questionnaire was developed based on the Fogg Model as the study instrument to survey the opinions of a sample comprising all individuals holding supervisory positions, including academic and administrative leaders in the targeted private universities. A total of 122 questionnaires were distributed, and 94 were retrieved, representing a response rate of 77%. The findings revealed that the level of strategic planning practice was high, with an overall mean score of 83.4%. In terms of the five dimensions, the "Planning Foundation" dimension ranked highest with a mean of 84.3%, followed by "Strategic Plan Implementation" at 83.7%, "Desired Outcomes" at 83.5%, "Plan Review and Evaluation" at 83.3%, and finally "Enabling Means" at 82.2%. All five dimensions were rated as high. The study concluded that the private universities under investigation demonstrate an advanced level of strategic planning, which contributes to enhancing institutional performance efficiency and supporting competitive capacity. Regarding

demographic variables, the results indicated statistically significant differences in strategic planning practices attributable to gender and academic qualification. In light of the findings, the study put forward several recommendations, the most prominent of which are: the need to strengthen integration across all stages of strategic planning, promote institutional participation between academic and administrative units, and develop monitoring and evaluation systems based on clear performance indicators to ensure effective implementation and sustainability. The study also emphasized the importance of designing specialized training programs in strategic planning and decision-making, taking into account differences related to gender and academic qualification.

Keywords: Strategic Planning, Private Palestinian universities, Southern Governorates of Palestine.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

شهد العالم في السنوات الأخيرة تغيرات سريعة ومتلاحقة أثرت على مختلف مناحي الحياة، وأثرت بشكل خاص في بيئات منظمات الأعمال في شتى المجالات بما فيها مؤسسات التعليم العالي. وقد فرضت هذه التغيرات واقعاً جديداً أجبر المؤسسات على مراجعة رؤاها وتوجهاتها الاستراتيجية، والبحث عن آليات أكثر مرونة للتعامل مع التحديات المفاجئة والضغط المتصاعدة. وقد أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني آليات وأدوات تفكير واستجابة أكثر وعياً ومرونة لضمان بقائها وتقدمها وتميزها. ومن بين أبرز هذه الآليات، يبرز التخطيط الاستراتيجي كأداة محورية تساعد المؤسسات على فهم التغيرات من حولها وصياغة رؤية واضحة لمواجهة التغيرات بكفاءة ورسم مسارات مستقبلية مدروسة قادرة على تحويل التحديات إلى فرص، تستند إلى تحليل عميق للبيئة المحيطة، وتوجيه الموارد بشكل فعال نحو تحقيق الأهداف المرجوة. (Brown, 2022)، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي منهجاً ديناميكياً يُعبر عن قدرة المؤسسات على استشراف المستقبل

وتحديد توجهاتها بناء على رؤية شاملة تتلاءم مع أهدافها ورسالتها. ويعتمد هذا النهج على تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد الفرص والتحديات واستغلال الموارد بكفاءة وفعالية، مما يساعد المؤسسات على التكيف مع المتغيرات المتسارعة. يشير (Bryson, 2018) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تقليل حالة عدم اليقين عبر توفير إطار عمل يوجه القادة نحو اتخاذ قرارات مستنيرة ومدروسة. ويعزز التخطيط الاستراتيجي التنسيق بين الأقسام المختلفة، مما يؤدي إلى تحسين التكامل الداخلي وتوحيد الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة المشتركة. (Mostaghim, 2013) ومن خلال ربط الأهداف الاستراتيجية بالممارسات اليومية، يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز الأداء العام. (Grant, 2019) كما يُتيح للمؤسسات استغلال الفرص الجديدة وتطوير حلول مبتكرة للتحديات، مما يمنحها ميزة تنافسية مستدامة في بيئة عمل متغيرة. ويُعد التخطيط الاستراتيجي أحد العوامل الرئيسية لنجاح المؤسسات، حيث يُمكن من المواءمة بين استراتيجيات الموارد البشرية والخطط المؤسسية العامة، مما يؤدي إلى بناء قوة عاملة فعالة قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف المؤسسية. يشمل ذلك عمليات متكاملة تبدأ من تخطيط الاحتياجات الوظيفية، مروراً باستقطاب الكفاءات، والتدريب والتطوير، وصولاً إلى تقييم الأداء وتعزيز المهارات الوظيفية. (بطاح، 2019؛ درة وجردات، 2022). يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تهيئة بيئة عمل تدعم الإبداع وتضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. وتؤكد الدراسات أن المؤسسات الحديثة تواجه تحديات متزايدة تتطلب الاستثمار في مهارات موظفيها وتطويرها بشكل مستمر لضمان جاهزيتهم للتكيف مع متطلبات العمل المتغيرة. يُعد الإطار البشري في هذا العامل الحاسم لتحقيق التميز المؤسسي، إذ تعتمد المؤسسات الناجحة على إدارة فعالة لمواردها البشرية كركيزة أساسية لتعزيز الأداء والابتكار وتحقيق الاستدامة. (Noe et al., 2020). إن مؤسسات التعليم العالي باتت أمام تحديات غير مسبقة تفرض عليها ضرورة التكيف مع التغيرات المتسارعة والموارد المحدودة، وإعادة صياغة أدوارها ووظائفها بما يواكب متطلبات التنمية المستدامة وسوق العمل المتجدد وتوقعات متزايدة من المجتمع. وتبرز

الجامعات الخاصة كأحد الركائز الأساسية في هذا المشهد، لما تمثله من مرونة تنظيمية واستقلال إداري يتيح لها تبني استراتيجيات أكثر ديناميكية في إدارة مواردها وتحقيق أهدافها، وفي ظل التحولات العميقة التي يشهدها الواقع الفلسطيني، خاصة في المحافظات الجنوبية من فلسطين، حيث تتعرض مؤسسات التعليم العالي لتحديات مضاعفة نتيجة الأوضاع السياسية والاقتصادية المتقلبة، والحصار المستمر، وقد جاءت الحرب الأخيرة لتفاقم الأزمة، إذ طالت آثارها المدمرة الجامعات الخاصة بشكل مباشر في بنيتها التحتية ومواردها المادية والبشرية، هذا الواقع يفرض على الجامعات الخاصة ضرورة تبني نماذج أكثر كفاءة في التخطيط والإدارة، ترتكز على التخطيط الاستراتيجي كأداة محورية تمكن الجامعات الخاصة من قراءة بيئتها الداخلية والخارجية، ورسم توجهات مستقبلية واضحة تستند إلى تحليل واقعي وموضوعي للفرص والتحديات لتبني أساليب إدارية مبتكرة وممارسات غير تقليدية لتوظيف الموارد المحدودة بشكل فعال يضمن الاستمرارية والتميز والصمود في وجه الأزمات.

مشكلة البحث:

في ظل ما يشهده العالم من تحولات متسارعة، فرضت الأزمات الصحية كجائحة كوفيد-19، والتحديات السياسية والاقتصادية المتلاحقة، على جميع المؤسسات بما فيها مؤسسات التعليم العالي أن تعيد النظر في أساليب إدارتها، وتحديداً في أدواتها الاستراتيجية التي تمكنها من الصمود، والتكيف، والتجديد. وبرز التخطيط الاستراتيجي كأحد المراكز الرئيسة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق رؤى واضحة تستجيب للمتغيرات، إلا أن فاعلية هذا التخطيط تبقى مرهونة بمدى ارتباطه بممارسات إدارية تتسم بالإبداع والمرونة واستثمار الموارد المحدودة بأقصى فاعلية. وفي ظل ما يشهده الواقع الفلسطيني في المحافظات الجنوبية من فلسطين من ظروف استثنائية، تداخلت فيها آثار جائحة كورونا مع واقع مرير أكثر تعقيداً تمثل في الحصار المستمر والتصعيدات العسكرية المتكررة، وصولاً إلى حرب الإبادة الأخيرة التي طالت مختلف مناحي الحياة، لم تسلم الجامعات من الدمار والاستهداف المباشر، مما أثر بشكل بالغ على المؤسسات الأكاديمية. هذا الواقع المعقد يفرض تحديات جسيمة على مؤسسات التعليم العالي، خاصة الجامعات الخاصة وضاعف الحاجة إلى

تخطيط استراتيجي فعال لا يقتصر على مواجهة الأزمة، بل يبني قدرة حقيقية على التكيف والإبداع لاستعادة دورها الريادي والوطني في بيئة يسودها عدم الاستقرار وضبابية المستقبل، ولتحديد المشكلة قام الباحث بالرجوع الى العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (هواري وآخرون، 2020) التي أوصت بضرورة انتهاز أساليب علمية للتخطيط الاستراتيجي لتطوير الإبداع من خلال تطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي في جامعة أدرار. ودراسة (كوارد، 2021) التي أوصت بأن يكون نهج التفكير الإبداعي منسجماً مع التخطيط الإستراتيجي لشركات الاتصالات في الأردن، وكذلك التركيز على توفير مناخ عمل يشارك فيه جميع العاملين ذوي العلاقة من مختلف المستويات الإدارية بالتفكير الإبداعي، وتوفير بيئة عمل تشجع تبني الأفكار الإبداعية لبناء خطط استراتيجية فعالة. هذا ما يطرح تساؤلات مشروعة حول واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الخاصة في المحافظات الجنوبية في فلسطين: هل يسهم وجود تخطيط استراتيجي فعال في تعزيز الميزة التنافسية؟ أم أن هناك فجوة بين التخطيط على الورق والتطبيق العملي الذي يحرك عجلة التقدم؟ ومن هنا تتبع مشكلة البحث، من الحاجة إلى فهم هذا الواقع، ورصد مدى تأثير جودة التخطيط الاستراتيجي على واقع وأداء الجامعات الفلسطينية الخاصة، وانطلاقاً من هذه الرؤية، يسعى هذا البحث إلى استقصاء واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية الخاصة العاملة في المحافظات الجنوبية بفلسطين في ظل المتغيرات المحلية والعالمية المتسارعة وعليه فإن مشكلة البحث تتحدد في السؤال الرئيس التالي: ما واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية الخاصة في المحافظات الجنوبية من فلسطين؟ وللإجابة على السؤال الرئيس لا بد من الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية التي تنبثق عن السؤال الرئيس وهي:

- ما واقع تطبيق بعد قاعدة التخطيط في التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية من فلسطين.
- ما واقع تطبيق بعد النتائج المرجوة في التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية من فلسطين.

- ما واقع تطبيق بعد الوسائل الموصلة في التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية من فلسطين.
- ما واقع تطبيق بعد التطبيق والتنفيذ في التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية من فلسطين.
- ما واقع تطبيق بعد المراجعة والتقييم في التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية من فلسطين.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة- المسمى الوظيفي) في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية من فلسطين.

أهمية البحث:

الأهمية العلمية:

- البحث في أحد المواضيع الإدارية الهامة في إطار التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية الخاصة في المحافظات الجنوبية بفلسطين.
- أهمية موضوع التخطيط الاستراتيجي كأحد الموضوعات الإدارية التي شهدت اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة في ظل المتغيرات الجديدة في العالم خلال أزمة COVID 19 وفي السياق الفلسطيني بعد حرب الإبادة من عام 2023 وحتى الآن.
- يكتسب هذا البحث أهمية كبيرة حيث أنها ستساهم في زيادة المعرفة في مجال التخطيط الاستراتيجي للباحثين والدارسين ومختلف المؤسسات التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية بين مثيلاته، وتشجع الباحثين لإجراء مزيد من الأبحاث في هذا المجال.
- إثراء المكتبة العربية بمثل هذا البحث نظراً لأهميته، حيث ستوجه أنظار الباحثين الإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في أماكن ومجالات مختلفة.

الأهمية التطبيقية:

- سيفيد البحث المسؤولين في إدارة الجامعات الفلسطينية الخاصة في التعرف على قدرة القيادات الأكاديمية والإدارية على تطبيق مهارات التخطيط الاستراتيجي في عملهم.
- إلقاء الضوء على العوامل الإيجابية والسلبية التي لها أثر في التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الفلسطينية الخاصة.
- إمكانية استخدام نتائج البحث في تحسين وتطوير أداء القيادات الإدارية، بما يتناسب مع أهداف الجامعات الفلسطينية الخاصة.
- ستضع نتائج هذا البحث الجامعات الفلسطينية الخاصة أمام ضرورة سد الفجوة " إن وجدت بين النظرية والتطبيق في مجال التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية والإدارية، بما يتناسب مع أهداف الجامعات الفلسطينية الخاصة.
- يمكن أن يتخذ هذا البحث كوسيلة للمقارنة بين واقع التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الفلسطينية الخاصة ونظراؤهم في الجامعات الفلسطينية الحكومية في محاولة للاستفادة والتعلم من هذه المقارنة، بما يكفل تطوير قدرات القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الفلسطينية والارتقاء بها.

أهداف البحث:

- يهدف هذا البحث الى تحقيق الأهداف الآتية:
- التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية الخاصة في المحافظات الجنوبية من فلسطين.
- تقديم توصيات عملية تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية من فلسطين.

فرضيات البحث:

استنادا الى مشكلة البحث وأهدافه فقد أمكن صياغة فرضيات البحث الرئيسية والتي تحتوي على عدد من الفرضيات الفرعية، وذلك من خلال الدراسات السابقة والتي تناولت الإطار المفاهيمي المتغيرات البحث.

1. الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات القيادات الأكاديمية والإدارية حول واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية من فلسطين.

وتتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول تطبيق بعد قاعدة التخطيط في التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية من فلسطين.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول تطبيق بعد النتائج المرجوة في التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية من فلسطين.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول تطبيق بعد الوسائل الموصلة في التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية من فلسطين.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول تطبيق بعد التطبيق والتنفيذ في التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية من فلسطين.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول تطبيق بعد المراجعة والتقييم في التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية من فلسطين.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس - العمر - المؤهل العملي - سنوات الخدمة - المسمى الوظيفي) لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية من فلسطين.

منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول "واقع التخطيط الاستراتيجي من خلال دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية من فلسطين"، وتحليل أبعاده المتمثلة في قاعدة التخطيط والنتائج المرجوة والوسائل الموصلة والتطبيق التنفيذ والمراجعة والتقييم. حيث يعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما توجد فعلاً بالواقع، كما يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، بحيث يصف التعبير الكيفي الظاهرة ويصف خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً بحيث يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى، ولا يتوقف المنهج الوصفي عند وصف الظاهرة فقط بل يتعدى ذلك إلى التعرف على العلاقات بين المتغيرات التي تؤثر في الظاهر والتنبؤ بقيامها، أملاً في التوصل إلى مؤشرات علمية يمكن الاستناد إليها في دعم الممارسات الإدارية وصياغة التوصيات التي تسهم في تعزيز الأداء الإداري والحفاظ على الميزة التنافسية.

المصطلحات العلمية والإجرائية:

التخطيط الاستراتيجي: يعرفه (الكرخي، 204: ص 48) أنه تفكير يستشرف المستقبل ويحدد اتجاهها يقود المنظمة لاستثمار الفرص والمتغيرات المستقبلية، ويقودها نحو وضع الخطوات المناسبة التي تنقل رؤيتها إلى واقع، ويحاول التأثير على مساراتها من أجل أن

يتحول ذلك الحلم إلى واقع. ويعرفه الجبوري (2014) بأنه وضع التصور الأمثل لمستقبل المنظمة من خلال صياغة رؤيتها ورسالتها، وتحديد عدد من البدائل الاستراتيجية اعتماداً على نتائج التحليل البيئي للمنظمة؛ ومن ثم اختيار البديل الاستراتيجي الأنسب الذي يخدم أهداف ورسالة المنظمة، والعمل على تحويل الاستراتيجية التي تم اعتمادها إلى إجراءات عمل.

ويعرفه الباحث إجرانيا بأن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تفكير منهجي منظم تهدف إلى استشراف المستقبل وتوجيه المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها وأهدافها بفعالية من خلال دراسة المتغيرات البيئية واستثمار الفرص والموارد المتاحة بكفاءة وتعزيز القدرة على التكيف مع التحولات المختلفة.

الجامعات الفلسطينية الخاصة: تعرفها وزارة التربية والتعليم العالي (1998) بأنها المؤسسات التي يضم كل منها ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية، وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس - الدرجة الجامعية الأولى وللجامعة أن تقدم برامج للدراسات العليا تنتهي بمنح الدبلوم العالي أو الماجستير، ويجوز لها أن تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم.

المحافظات الجنوبية في فلسطين: تعرفها وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية (1997) أنها جزء من السهل الساحلي وتبلغ مساحتها 365 كيلو متر مربع ومع قام السلطة الفلسطينية تم تقسيمها إدارياً إلى خمس محافظات هي (محافظه الشمال، محافظه غزة، محافظه الوسطى، محافظه خانينوس، محافظه رفح).

الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من المواضيع الإدارية التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين والكتاب في مجالات علم الإدارة حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة

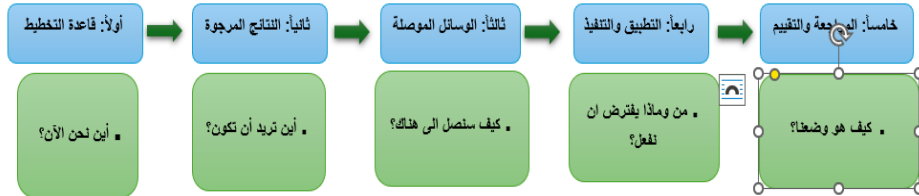
وتطوره، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه. (الغالب، 2007).

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه مجموعة من العمليات المستمرة والمنظمة لصناعة القرارات الجوهرية المتعلقة مباشرة بمستقبل المؤسسة، وتنظيم الجهود والأنشطة اللازمة لإنجاز هذه القرارات وقياس نتائج هذه القرارات بواسطة المتحقق منها بالتوقعات المحددة لها من خلال نظام سليم للتقويم والمتابعة. (Karen, 2012).

وتشير أدبيات علم الإدارة إلى أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في أنه من أهم العمليات الإدارية؛ وذلك للآثار المترتبة على التحسين المستمر في المنظمة، لزيادة قوتها التنافسية، بل هو السبيل الوحيد لبقائها واستمراريتها، حيث يمكن من خلاله تحديد الهدف الاستراتيجي الذي تسعى المنظمة لتحقيقه، وهو مطلب أساسي؛ لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات التي تسعى للمحافظة على الوضع التنافسي؛ ليكون لديها أداء أفضل من الناحية المالية مقارنة بالمنظمات الأخرى التي لا تحقق الميزة التنافسية.، حيث يساعد في تحديد الأهداف طويلة الأجل، والوضع الحالي للمنظمة، والخطط التنظيمية المستقبلية من خلال تحديد الأسباب الجذرية على جميع مستويات المنظمة، لتحسين أداء المنظمة. (صغور، 2020). ومن وجهة نظر أخرى يوفر التخطيط الاستراتيجي الفرصة للعاملين في المنظمات من خلال مشاركتهم في عملية أمجاد القرارات، الذي يشعرون بالمشاركة وتحقيق نوع من الرضا لديهم وتحقيق القدرة على التنسيق بين مختلف أقسام المنظمة، والالتزام بالأهداف الاستراتيجية التي تضعها الإدارة. (عبد الله، 2021).

نموذج Fogg 1999 للتخطيط الاستراتيجي:

يبين (Elshamly, 2013) و(منتزيرج، 1994) أن المكونات الرئيسية لعناصر عملية التخطيط الاستراتيجي تتكون في خمس مراحل كما وضحتها (Fogg, 1999) في نموذجها للتخطيط الاستراتيجي (انظر الى الشكل (1)).



شكل (1) نموذج Fogg للتخطيط الاستراتيجي

من إعداد الباحث 2025 م

وهي على التوالي:

المرحلة الأولى: قاعدة التخطيط للوصول إلى الإجابة على سؤال: أين نحن الآن؟ وتتضمن العمليات تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد المبادئ والقضايا والأولويات الإستراتيجية.

المرحلة الثانية: النتائج المرجوة للوصول إلى الإجابة على سؤال: أين نريد أن نكون؟ وتتضمن بناء الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف الإستراتيجية.

المرحلة الثالثة: الوسائل الموصلة للإجابة على سؤال: كيف سنصل إلى هناك؟ من خلال تحديد الاستراتيجيات والبرامج والأنشطة.

المرحلة الرابعة: تنفيذ الخطة الاستراتيجية للإجابة على سؤال: من وماذا يفترض أن يفعل؟ وتشمل توزيع المهام على الإدارات والأفراد وتحديد الموارد المطلوبة (بشرية، مالية، مادية) ووضع جداول زمنية للتنفيذ ومتابعة الأداء وقياس النتائج بشكل مستمر والتكيف مع التغيرات وتعديل الخطط عند الحاجة.

المرحلة الخامسة: المراجعة بهدف الوصول إلى الإجابة عن السؤال: كيف هو وضعنا؟ وتتضمن هذه المرحلة تنفيذ عمليات نظام التغذية الراجعة.

الدراسات السابقة:

1. دراسة (Eyupoglu & Habeeb, 2024) بعنوان:

Strategic Planning, Transformational Leadership and Organization Performance: Driving Forces for Sustainability in Higher Education in Nigeria.

تبحث هذه الدراسة في تأثير التخطيط الاستراتيجي على القيادة التحويلية لتحقيق الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي في نيجيريا، واستخدمت الدراسة عينة مكونة من 388 موظفًا من 48 جامعة حكومية في نيجيريا، أشارت النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على القيادة التحويلية والأداء المؤسسي. علاوة على ذلك، تتوسط القيادة التحويلية بشكل إيجابي بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي. وتؤكد الدراسة تجريبيًا على دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز أداء مؤسسات التعليم العالي، وأوصت الدراسة أن تكون العمليات القيادية التي تركز على التخطيط الاستراتيجي والقيادة التحويلية عوامل حاسمة لتقديم الإرشادات المناسبة لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي.

2. دراسة (Al-Mawdieh, 2021) بعنوان:

The Reality of Strategic Planning in the Faculties of Educational Sciences in Jordanian Private Universities, and Its Relation to Academic Excellence.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقتها بالتفوق الأكاديمي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بلغ حجم عينة الدراسة 84 من أعضاء هيئة التدريس، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة كان عاليًا وتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى واقع التخطيط الاستراتيجي والمستوى من تحقيق التميز الأكاديمي في الجامعات الأردنية الخاصة.

3. دراسة (Omale Daude, 2019) بعنوان:

Effects of strategic planning on employees training and academic performance in Nigeria" Journal of Advances in Accounting, Management, Business and Economics, Federal University of Gashua, Yobe State, Nigeria

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتدريب الموظفين وتأثيرها على الأداء، وتم اعتماد تصميم الدراسة المسحية، والاستبيان على الإدارة

والموظفين الأكاديميين والمقابلة لكبار الموظفين التنفيذيين الرئيسيين، وتكونت عينة الدراسة من (179) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أبو جابا نيجيريا، وأشارت نتائج الدراسة الى وجود علاقة إيجابية كبيرة بين التخطيط الاستراتيجي وتدريب الموظفين تؤثر على أدائهم.

4. دراسة (نصر الله، 2025) بعنوان واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية. هدفت الدراسة إلى تحليل واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة وزعت على 345 من الأكاديميين والإداريين في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية، وتوصلت الدراسة إلى أن من مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي متوسط في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بناء على متغيرات الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي والخبرة العملية. أوصت الدراسة بتطوير أنظمة تحليل البيانات وتعزيز التنسيق بين الإدارات وزيادة إشراك الموظفين لضمان تحقيق الاستدامة المؤسسية وتحسين فعالية التخطيط الاستراتيجي.

5. دراسة (كوارد، 2021) بعنوان: أثر التفكير الإبداعي في التخطيط الاستراتيجي بوجود إدارة المعرفة متغيراً وسيطاً: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات في الأردن. هدفت الدراسة الى تحليل أثر التفكير الإبداعي في التخطيط الاستراتيجي بوجود إدارة المعرفة متغيراً وسيطاً واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة الإجابة على تساؤلاتها وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في الإدارات العليا والوسطى والإشرافية في شركات الاتصالات في الأردن والبالغ عددها (3) شركات، وبلغ مجتمع الدراسة 350 مديراً وتم مسح المجتمع بالكامل بتوزيع 350 استبانة استرجع منها 260 استبانة بنسبة (74.2%) صالحة للتحليل. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن مستوى التفكير الإبداعي والتخطيط الاستراتيجي وإدارة المعرفة كان مرتفعاً من وجهة نظر الباحثين وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الإبداعي في التخطيط

الاستراتيجي بوجود إدارة المعرفة متغيراً وسيطاً. وأوصت الدراسة بضرورة استمرار شركات الاتصالات في الأردن بالمحافظة على مستوى تبني التفكير الإبداعي والتخطيط الاستراتيجي وإدارة المعرفة.

6. دراسة (عبد القادر، 2021) بعنوان "فعالية الإدارة المرئية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بجودة التخطيط الاستراتيجي لديهم". هدفت الدراسة الى معرفة فاعلية الإدارة المرئية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بجودة التخطيط الاستراتيجي لديهم، واستخدمت الباحثة المنهج التحليلي، والاستبانة كأداة، وتمثلت عينة الدراسة من (242) فرداً، وبينت نتائج الدراسة أن درجة تقدير أفراد العينة لجودة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية متوسطة وبنسبة (67.2%) وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لفاعلية الإدارة المرئية في الجامعات الفلسطينية، وبين متوسط تقديراتهم لدرجة جودة التخطيط الاستراتيجي لديهم، وبلغ مستوى هذه العلاقة (0.800) علاقة قوية.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، تتضح أهمية دراسة التخطيط الاستراتيجي حيث انه من المفاهيم التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات العلمية، نظراً لدوره الأساسي في الارتقاء بالأداء المؤسسي وتعزيز الميزة التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة حيث تناولت الدراسات المفهوم من زوايا متعددة حيث ركز بعضها على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي في حين ركزت دراسات أخرى على تحليل أثره على القيادة التحويلية والإدارة المرئية، بينما تناولت دراسات أخرى دوره في إدارة الموارد البشرية والتدريب، فكل باحث تناول دراسته وفقاً لرؤيته البحثية من خلال الأهداف والمنهجية والنتائج والتوصيات، حيث أجريت على قطاعات مختلفة منها المحلية والعربية والقطاع العام والقطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية وغيرها من المؤسسات.

أوجه اتفاق البحث الحالي مع الدراسات السابقة:

- اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في التركيز على تقييم دور التخطيط الاستراتيجي في لدى القيادات بشكل عام والقيادات الجامعية بشكل خاص دراسة (كوارد، 2021)، دراسة (عبد القادر، 2021).
- اتفق البحث الحالي مع أغلب الدراسات في استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لجمع البيانات. مثل دراسة (كوارد، 2021)، دراسة (Al-Mawdieh, 2021)، دراسة (نصر الله، 2025)، دراسة (عبد القادر، 2021).
- اتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، مثل، مثل دراسة (كوارد، 2021)، دراسة (Al-Mawdieh, 2021) دراسة (نصر الله، 2025)، دراسة (عبد القادر، 2021).

نقاط اختلاف البحث الحالي مع الدراسات السابقة:

- اختلف البحث الحالي عن بعض الدراسات السابقة في السياق المؤسسي والجغرافي، حيث تناولت الدراسات السابقة قطاعات مختلفة مثل شركات الاتصالات في الأردن دراسة (كوارد، 2021) الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية دراسة (نصر الله، 2025)، مؤسسات التعليم العالي في نيجيريا دراسة Eyupoglu & Habeeb (2024) الكليات التربوية في الجامعات الأردنية دراسة (Al-Mawdieh, 2021)، جامعة أبو جابا نيجيريا (Omale Daude, 2019) بينما ركزت الدراسة الحالية على الجامعات الفلسطينية الخاصة في المحافظات الجنوبية بفلسطين.
- اختلفت الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في المتغيرات الفرعية المدروسة، حيث ركز البحث الحالي على التخطيط الاستراتيجي، بينما تناولت بعض الدراسات متغيرات إضافية مثل التفكير الإبداعي دراسة (كوارد، 2021)، التفوق الأكاديمي دراسة (Al-Mawdieh, 2021)، القيادة التحويلية دراسة Eyupoglu & Habeeb (2024)، التدريب دراسة (Omale Daude, 2019)، الإدارة المرئية دراسة (عبد القادر، 2021).

أهم ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

1. يركز البحث الحالي على التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الخاصة وطبقت مفردات هذا البحث على الجامعات الفلسطينية الخاصة في المحافظات الجنوبية بفلسطين متمثلة بـ (جامعة فلسطين وجامعة غزة وجامعة الإسرائ).
2. اعتمد البحث على نموذج Fogg لتقييم أبعاد التخطيط الاستراتيجي، وهو لم يُستخدم في الدراسات السابقة نفسها.
3. استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي مع استبانة مخصصة للقيادات الأكاديمية والإدارية.
4. سيقدم البحث توصيات عملية مباشرة لتعزيز التخطيط الاستراتيجي في بيئة الجامعات الخاصة في المحافظات الجنوبية بفلسطين.
5. ركز البحث على مجتمع محدد وواضح: القيادات الأكاديمية والإدارية، مما يزيد دقة النتائج مقارنة بالدراسات السابقة.

الطريقة والإجراءات:

منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف البحث، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول واقع التخطيط الاستراتيجي من خلال دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة في المحافظات الجنوبية في فلسطين، حيث يعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما توجد فعلاً بالواقع، كما يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، بحيث يصف التعبير الكيفي الظاهرة ويصف خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً بحيث يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى، ولا يتوقف المنهج الوصفي عند وصف الظاهرة فقط بل يتعدى ذلك إلى التعرف على العلاقات بين المتغيرات التي تؤثر في الظاهر والتنبؤ بقيامها (أبو صالح، 2001).

مجتمع البحث وعينته:

بناءً على مشكلة البحث وأهدافها، فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية التي تتولي وظائف إشرافية في الجامعات الخاصة في المحافظات الجنوبية في فلسطين وهي جامعات (فلسطين، غزة، الإسرء)، البالغ عددهم 122 موظفاً.

عينة البحث:

قام الباحث باختيار طريقة المسح الشامل بتطبيق الاستبانات على مجتمع البحث بالكامل دون استثناء والمكون من (122) فرداً ويمثلون جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية من فلسطين حيث نتج عن عملية جمع البيانات عن الحصول على (94) استبانة صالحة لأغراض التحليل الإحصائي بنسبة 77% من مجتمع البحث بعد إخضاعها للفحص والتحقق من سلامة الاستجابات.

الخصائص الديمغرافية لعينة البحث: تتكون العينة الكمية من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في الجامعات الخاصة في المحافظات الجنوبية بفلسطين، وقد روعي عند تحليل البيانات وصف الخصائص الديمغرافية للمشاركين باعتبارها متغيرات أساسية تساعد في تفسير النتائج وشملت هذه الخصائص الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، بما يوفر وصفاً دقيقاً لخصائص أفراد العينة فضلاً عن إمكانية تحليل الفروق بين المبحوثين وفقاً لهذه المتغيرات عند الحاجة، انظر الجدول (1).

جدول (1) الخصائص الديمغرافية لعينة البحث

الخاصية	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	76	81
	أنثى	18	19
العمر	أقل من 30 سنة	9	9.6
	30-39 سنة	18	19
	40-49 سنة	40	42.9
	50 سنة فأكثر	27	28.6
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	4	4.8
	بكالوريوس	14	14.4
	ماجستير	31	33.4

تم الاستلام في : 2026/08/10 تم القبول في: 2026/08/28 تم النشر في : 2026/08/31

www.doi.org/10.62341/HCSJ

الخاصية	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
سنوات الخدمة	دكتورة	45	47.6
	أقل من 5 سنوات	6	6.4
	5 – 10 سنوات	18	19.2
	أكثر من 10 سنوات	70	74.6
المسمى الوظيفي	أكاديمي فقط	31	33.3
	إداري فقط	27	28.6
	أكاديمي وإداري معاً	36	38.1

من الجدول (1) تم جمع هذه الخصائص لتحليل الفروق الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) وتأثيرها على إدراك العاملين لواقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية من فلسطين مما يعزز من دقة التحليلات الإحصائية. التحقق من الصدق والثبات: لضمان جودة الاستبانة تم التحقق من الصدق والثبات كالتالي:

صدق المحتوى:

قام الباحث بعرض أداة البحث في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (7) محكمين، مختصين في مجال إدارة الأعمال أمساء المحكمين بالمحلق رقم (1)، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم على فقرات الاستبانة في ضوء المقترحات المقدمة.

الصدق البنائي: يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات البحث بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول (2) الصدق البنائي لجميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي

المحاور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	الدالة
قاعدة التخطيط	5	0.874**	0.01
النتائج المرجوة	5	0.695**	0.01
الوسائل الموصلة	5	0.857**	0.01
تنفيذ الخطة الاستراتيجية	5	0.878**	0.01

المحاور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	الدلالة
المراجعة وتقييم الخطة الاستراتيجية	5	**0.863	0.01
التخطيط الاستراتيجي	25	**0.789	0.01

يبين جدول (2) معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي والمعدل الكلي للاستبانة، دال عند مستوى أقل من (0.05)، لذلك تعتبر المجالات صادقة لما وضع لقياسه.

الثبات: للتحقق من ثبات استبانة البحث أجريت خطوات الثبات على عينة البحث الاستطلاعية البالغ حجمها (30) مفردة بطريقتين هما: التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

جدول (3) معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) كرونباخ ألفا

المجالات	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	التجزئة النصفية بالمعدل
قاعدة التخطيط	5	0.941	0.947
النتائج المرجوة	5	0.858	0.898
الوسائل الموصلة	5	0.952	0.941
تنفيذ الخطة الاستراتيجية	5	0.914	0.921
المراجعة وتقييم الخطة الاستراتيجية	5	0.936	0.911
التخطيط الاستراتيجي	25	0.947	0.877

ويستخلص الباحث من نتائج اختباري الصدق والثبات أن أداة البحث (الاستبانة) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة عالية جداً، ما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه البحث ويمكن تطبيقها بثقة.

تحليل البيانات:

الإجابة على فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات القيادات الأكاديمية والإدارية حول واقع التخطيط

الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية من فلسطين. لاختبار صحة الفرضية فقد تم استخدام المعالجات الإحصائية اللازمة وذلك حسب الجدول التالي:

جدول (4) نتائج تحليل أبعاد التخطيط الاستراتيجي

الترتيب	القيمة الاحتمالية لمربع كاي	قيمة مربع كاي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجالات
1	0.00	11.3	84.3	0.36	4.21	قاعدة التخطيط
3	0.00	14.6	83.5	0.41	4.17	النتائج المرجوة
5	0.00	21.1	82.2	0.39	4.11	الوسائل الموصلة
2	0.00	11.6	83.7	0.45	4.19	التنفيذ والتطبيق
4	0.00	15.3	83.3	0.46	4.17	المراجعة والتقييم
	0.00	17.6	83.4	0.34	4.17	التخطيط الاستراتيجي

جدول (4) يوضح أي وضوح أن قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة بلغ (17.6) وأن القيمة الاحتمالية (0.00) وهي أقل من (0.05) مما يدل على إلى وجود فروق إحصائية بين أفراد الدراسة، والوزن النسبي لمحور التخطيط الاستراتيجي بلغ (83.4%) وهو مستوى مرتفع. وتعكس هذه النتيجة أن غالبية الباحثين يمتلكون إدراكًا قويًا لمكونات التخطيط الاستراتيجي ويطبقونها بشكل نسبي في جامعاتهم، وتشير إلى تطور ملحوظ في الوعي الإداري داخل مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية الخاصة، بما يتماشى مع الاتجاهات المعاصرة في الإدارة الجامعية كما يدعم هذا المستوى المرتفع من امتلاك أبعاد التخطيط الاستراتيجي قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها الأكاديمية والإدارية، ويشير إلى اهتمام إدارات الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية بترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين العاملين، بما يتيح تعزيز وتحسين الأداء المؤسسي مما يعزز من فاعلية التخطيط الاستراتيجي داخل الجامعات الخاصة. ويعكس الانحراف المعياري المقبول والمتوسط الحسابي المرتفع توافق آراء الباحثين حول أهمية التخطيط الاستراتيجي، مما يضيف مصداقية أكبر للنتائج المستخلصة.

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول تطبيق بعد قاعدة التخطيط في التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية من فلسطين.

جدول (5) نتائج تحليل فقرات البعد الأول: قاعدة التخطيط

م.	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي	الترتيب
1	تحلل إدارة الجامعة بينتها الداخلية والخارجية بدقة لتحديد الفرص والتحديات.	4.17	0.64	83.3	7.9	0.00	4
2	تتابع إدارة الجامعة التغيرات البيئية وتأثيرها على الأداء الأكاديمي والإداري.	4.36	0.48	87.1	16.5	0.00	1
3	تستثمر إدارة الجامعة الموارد المتاحة بأفضل الطرق لتحقيق الأهداف المؤسسية.	4.35	0.72	86.9	23.5	0.00	2
4	تواكب إدارة الجامعة التطورات المحلية والدولية في مجال التعليم العالي.	4.24	0.53	84.8	29.3	0.00	3
5	تشجع إدارة الجامعة مشاركة العاملين في فهم وتحليل بيئة العمل.	3.96	0.67	79.3	24.3	0.00	5
	جميع الفقرات	4.21	0.36	84.3	12.6	0.00	

من خلال جدول (5) تبين النتائج أن قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة بلغ (12.6) وأن القيمة الاحتمالية (0.00) وهي أقل من (0.05) مما يدل على وجود فروق إحصائية بين أفراد الدراسة، وتبين أن الوزن النسبي للبعد الأول "قاعدة التخطيط" (84.3%) بمستوى "مرتفع". ويعكس هذا أن المبحوثين يمتلكون فهماً جيداً لكيفية وضع الأسس والقواعد التي يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي ويعكس هذا المستوى التزام القيادات بتطبيق سياسات وإجراءات داعمة للتخطيط، وقدرتها على اتخاذ قرارات فعالة،

والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية بشكل ملائم بما يساهم في توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية بفلسطين. وجاءت الفقرة (2) " تتابع إدارة الجامعة التغيرات البيئية وتأثيرها على الأداء الأكاديمي والإداري " في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (87.1%). ويشير هذا إلى إدراك المبحوثين لأهمية رصد التغيرات البيئية وتأثيراتها على الأداء المؤسسي، مما يعكس التزام الجامعات بالاستجابة للتحديات الداخلية والخارجية بشكل استراتيجي.

بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (5) وهي " تشجع إدارة الجامعة مشاركة العاملين في فهم وتحليل بيئة العمل." حيث بلغ الوزن النسبي (79.3%). ويعكس ذلك وجود مساحة لتحسين مشاركة العاملين وتعزيز إدماجهم في عمليات التحليل الاستراتيجي، وهو ما قد يساهم في رفع كفاءة تطبيق قاعدة التخطيط على مستوى الجامعة بشكل أوسع.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول تطبيق بعد النتائج المرجوة في التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية من فلسطين.

جدول (6) نتائج تحليل فقرات البعد الثاني: النتائج المرجوة

م.	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي	الترتيب
1	تمتلك إدارة الجامعة رؤية واضحة تعكس تطلعاتها المستقبلية.	4.05	0.73	81	16.5	0.00	4
2	تصوغ إدارة الجامعة رسالة الجامعة لتعبر عن قيمها وأهدافها التعليمية.	4.35	0.48	86.9	21.3	0.00	1
3	تحدد إدارة الجامعة أهداف استراتيجية متوافقة مع الرؤية والرسالة.	4.33	0.47	86.7	13.3	0.00	2
4	توضح إدارة الجامعة الرؤية والرسالة لجميع العاملين وأعضاء الهيئة التدريسية.	3.92	0.93	78.3	12.3	0.00	5

م.	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي	الترتيب
5	تُراجع إدارة الجامعة وتُحدث الأهداف بما يتناسب مع متطلبات التطوير المستمر.	4.23	0.52	84.5	14.6	0.00	3
	جميع الفقرات	4.17	0.41	83.5	21.3	0.00	

من خلال جدول (6) تبين النتائج أن قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة بلغ (21.3) وأن القيمة الاحتمالية (0.00) وهي أقل من (0.05) مما يدل على وجود فروق إحصائية بين أفراد الدراسة، والوزن النسبي للبعد الثاني "النتائج المرجوة" (83.5%) بمستوى "مرتفع". وتشير هذه النتيجة إلى أن المبحوثين يدركون بشكل جيد أهمية صياغة أهداف واضحة ومحددة للجامعة، بما يساهم في توجيه الجهود الأكاديمية والإدارية نحو تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها، وكذلك فعالية تنفيذ الخطط بما يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة بما يتوافق مع رؤيتها واستراتيجياتها العامة. ويعكس هذا الارتفاع اهتمام القيادات بالمتابعة والتقييم المستمر للخطط لضمان تحقيق الأهداف المنشودة.

وجاءت الفقرة (2) "تصوغ إدارة الجامعة رسالة الجامعة لتعبر عن قيمها وأهدافها التعليمية" في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (86.9%). ويعكس هذا إدراك المبحوثين لأهمية صياغة رسالة الجامعة بشكل واضح يترجم القيم والأهداف التعليمية إلى أفعال وممارسات مؤسسية. بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (4) وهي "توضح إدارة الجامعة الرؤية والرسالة لجميع العاملين وأعضاء الهيئة التدريسية" حيث بلغ الوزن النسبي (78.3%).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول تطبيق بعد الوسائل الموصلة في التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية من فلسطين.

جدول (7) نتائج تحليل فقرات البعد الثالث: الوسائل الموصلة

م.	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي	الترتيب
1	تضع إدارة الجامعة استراتيجيات واضحة لتحقيق الأهداف المؤسسية.	4.32	0.47	86.4	14.3	0.00	1
2	تصمم إدارة الجامعة برامج تنفيذية متكاملة تدعم تحقيق الرؤية والرسالة.	4.13	0.55	82.6	21.3	0.00	2
3	تختار إدارة الجامعة الخيارات الاستراتيجية بناءً على تحليل موضوعي للبيئة.	4.06	0.39	81.2	24.3	0.00	4
4	تشجع إدارة الجامعة المشاركة الجماعية في وضع الاستراتيجيات والبرامج.	3.93	0.89	78.6	16.3	0.00	5
5	تراعى إدارة الجامعة المرونة في تعديل الخطط حسب تغيرات البيئة ومتطلبات العمل.	4.12	0.63	82.4	17.6	0.00	3
	جميع الفقرات	4.11	0.39	82.2	22.5	0.00	

من خلال جدول (7) تبين النتائج أن قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة بلغ (22.5) وأن القيمة الاحتمالية (0.00) وهي أقل من (0.05) مما يدل على وجود فروق إحصائية بين أفراد الدراسة، والوزن النسبي للبعد الثالث "الوسائل الموصلة" (82.2%) بمستوى "مرتفع". وتشير هذه النتيجة إلى أن المبحوثين يمتلكون فهماً جيداً للآليات والاستراتيجيات التي تستخدمها إدارة الجامعة لتحقيق أهدافها المؤسسية، مما يعكس فعالية تطبيق الوسائل الموصلة ضمن بيئة العمل الأكاديمي والإداري، وبما يضمن تواصلًا فعالاً بين القيادات والأقسام المختلفة وتحقيق التنسيق المطلوب لتحقيق الأهداف. وتعكس هذه النتيجة حرص الجامعات على استخدام وسائل وأدوات واضحة لتنفيذ الخطط ومتابعتها بشكل دوري.

وجاءت الفقرة (1) " تضع إدارة الجامعة استراتيجيات واضحة لتحقيق الأهداف المؤسسية " في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (86.4%). ويعكس هذا إدراك المبحوثين لأهمية وضوح الاستراتيجيات كوسيلة لتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل منهجي ومنظم.

بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (4) وهي " تُشجع إدارة الجامعة المشاركة الجماعية في وضع الاستراتيجيات والبرامج. " حيث بلغ الوزن النسبي (78.6%). ويشير هذا إلى وجود فرصة لتعزيز المشاركة الجماعية للعاملين وأعضاء الهيئة التدريسية في عمليات التخطيط الاستراتيجي، بما يسهم في رفع مستوى الشمولية والفاعلية في استخدام الوسائل الموصلة. الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول تطبيق بعد التطبيق والتنفيذ في التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية من فلسطين.

جدول (8) نتائج تحليل فقرات البعد الرابع: تنفيذ الخطة الاستراتيجية

م.	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي	الترتيب
1	تحدد إدارة الجامعة مسؤوليات واضحة لتنفيذ الخطة على كافة المستويات.	4.19	0.5	83.8	11.3	0.00	3
2	تتابع إدارة الجامعة مراحل التنفيذ بشكل دوري لضمان التقدم والفعالية.	4.14	0.56	82.9	21.3	0.00	4
3	توفر إدارة الجامعة الموارد اللازمة لإنجاح التنفيذ.	4.3	0.64	86	11.7	0.00	1
4	تشجع إدارة الجامعة العمل الجماعي والتعاون بين الأقسام لتحقيق الأهداف.	4.08	0.75	81.7	16.5	0.00	5

م.	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي	الترتيب
5	تعالج إدارة الجامعة المعوقات التي تواجه التنفيذ بشكل سريع وفعال.	4.21	0.75	84.3	14.5	0.00	2
	جميع الفقرات	4.19	0.45	83.7	11.9	0.00	

من خلال جدول (8) تبين النتائج أن قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة بلغ (11.9) وأن القيمة الاحتمالية (0.00) وهي أقل من (0.05) مما يدل على وجود فروق إحصائية بين أفراد الدراسة، والوزن النسبي للبعد الرابع "تنفيذ الخطة الاستراتيجية" (83.7%) بمستوى "مرتفع". مما يعكس وعي المبحوثين بأهمية الإجراءات والممارسات اللازمة لضمان تطبيق الخطط الاستراتيجية بشكل فعال داخل الجامعات الخاصة في المحافظات الجنوبية بفلسطين مما يعكس قدرة الجامعات على ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى ممارسات فعلية تتسم بالوضوح والتنظيم، مع متابعة دقيقة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. وتدل هذه النتيجة على فعالية الإجراءات المتبعة في متابعة التنفيذ وتوزيع المسؤوليات بشكل يضمن تحقيق التنسيق المطلوب بين مختلف الإدارات والأقسام.

وجاءت الفقرة (3) "توفر إدارة الجامعة الموارد اللازمة لإنجاح التنفيذ." في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (86%). مما يعكس إدراك المشاركين لأهمية تهيئة الموارد المادية والبشرية لضمان نجاح تنفيذ الخطط، وهو مؤشر إيجابي على قدرة الجامعات على ترجمة الخطط إلى ممارسات عملية.

بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (4) وهي "تشجع إدارة الجامعة العمل الجماعي والتعاون بين الأقسام لتحقيق الأهداف" حيث بلغ الوزن النسبي (81.7%). مما يشير إلى وجود مساحة لتحسين ثقافة التعاون بين الأقسام المختلفة، وتعزيز مشاركة العاملين في التنفيذ الجماعي. ويعكس هذا أن الجامعات قد تكون ناجحة في توفير الموارد، لكنها تحتاج إلى

تعزيز آليات التعاون والتنسيق بين الوحدات لتحقيق أقصى فاعلية في تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول تطبيق بعد المراجعة والتقييم في التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية من فلسطين.

جدول (9) نتائج تحليل فقرات البعد الخامس: المراجعة والتقييم

م.	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية لمربع كاي	الترتيب
1	تستخدم إدارة الجامعة مؤشرات واضحة لقياس أداء تنفيذ الخطة.	4	0.69	80	14.6	0.00	5
2	تجري إدارة الجامعة تقييم دوري لمراجعة مدى تحقيق الأهداف.	4.19	0.74	83.8	20.3	0.00	3
3	تستخلص إدارة الجامعة الدروس المستفادة لتطوير الخطط المستقبلية.	4.29	0.63	85.7	14.7	0.00	1
4	تشرك إدارة الجامعة جميع الأطراف ذات العلاقة في عملية التقييم.	4.1	0.75	81.9	23.5	0.00	4
5	تعديل إدارة الجامعة الخطط بناءً على نتائج التقييم لضمان التحسين المستمر.	4.26	0.54	85.2	22.4	0.00	2
	جميع الفقرات	4.17	0.46	83.3	21.6	0.00	

إعداد الباحث، من بيانات الدراسة الميدانية، 2025 م

من خلال جدول (9) تبين النتائج أن قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة بلغ (21.6) وأن القيمة الاحتمالية (0.00) وهي أقل من (0.05) مما يدل على وجود فروق إحصائية بين أفراد الدراسة، والوزن النسبي للبعد الخامس "المراجعة وتقييم الخطة الاستراتيجية" (83.3%) بمستوى "مرتفع". مما يعكس وعي المبحوثين

بأهمية عمليات المراجعة والتقييم المستمر لضمان فعالية الخطط الاستراتيجية داخل الجامعات الخاصة في المحافظات الجنوبية بفلسطين ويعكس اهتمام الجامعات بمتابعة فعالية الخطط الاستراتيجية وتقييم مدى تحقيقها للأهداف المحددة، مع إجراء التعديلات والتحسينات اللازمة لضمان استمرارية الأداء وتحقيق النتائج المرجوة. وتدل هذه النتيجة على أن عمليات المراجعة والتقييم تُمارس بصورة منهجية ومنظمة، ما يسهم في تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية التصحيحية في الوقت المناسب.

وجاءت الفقرة (3) " تستخلص إدارة الجامعة الدروس المستفادة لتطوير الخطط المستقبلية. " في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ الوزن النسبي (85.7%). مما يعكس إدراك المشاركين لدور التقييم في تحسين الأداء المستقبلي وصقل استراتيجيات الجامعة، وهو مؤشر إيجابي على قدرة المؤسسات على التعلم المؤسسي واستخدام نتائج التقييم بشكل فعال. بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة (1) وهي " تستخدم إدارة الجامعة مؤشرات واضحة لقياس أداء تنفيذ الخطة. " حيث بلغ الوزن النسبي (80%). مما يشير إلى وجود مجال لتحسين وضوح مؤشرات الأداء المستخدمة في التقييم، مما قد يسهم في تعزيز قدرة الجامعة على قياس نتائج التنفيذ بدقة أكبر.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس - العمر - المؤهل العملي - سنوات الخدمة - المسمى الوظيفي - الجامعة التي ينتمي إليها) لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية من فلسطين.

والتي انبثقت من السؤال التالي:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - المسمى الوظيفي) في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية من فلسطين.

وينتق من السؤال السابق الفرضيات التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير الجنس (ذكر - أنثى) في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية من فلسطين. استخدم الباحث اختبار "ت" للتعرف على الفروق بين المجموعتين.

جدول (10) نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق تبعاً لمتغير الجنس

البعد	الجنس	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
قاعدة التخطيط	ذكر	68	4.25	0.33	1.75	0.08
	أنثى	16	4.08	0.43		
النتائج المرجوة	ذكر	68	4.26	0.39	4.1	0.01
	أنثى	16	3.83	0.34		
الوسائل الموصلة	ذكر	68	4.16	0.39	2.49	0.01
	أنثى	16	3.9	0.34		
تنفيذ الخطة الاستراتيجية	ذكر	68	4.24	0.38	2.13	0.04
	أنثى	16	3.97	0.66		
المراجعة وتقييم الخطة الاستراتيجية	ذكر	68	4.26	0.36	4.32	0.01
	أنثى	16	3.76	0.62		
الدرجة الكلية (التخطيط الاستراتيجي)	ذكر	68	4.23	0.28	3.68	0.01
	أنثى	16	3.91	0.44		

إعداد الباحث، من بيانات الدراسة الميدانية، 2025 م

يتبين من الجدول (10) أن قيمة مستوى الدلالة $\text{sig}=0.01$ وهي أقل من $\alpha=0.05$ وبالتالي سنرفض الفرضية الصفرية، حيث يتضح أنه توجد فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي لدى الجامعات الخاصة في المحافظات الجنوبية بفلسطين تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور. ويشير هذا إلى أن القيادات من الذكور تميل إلى تقييم التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الخاصة بدرجة أعلى مقارنة بالقيادات من

الإناث، وهو ما قد يعكس اختلافاً في الإدراك أو الخبرة العملية أو أساليب المشاركة في التخطيط بين الجنسين.

ويُعد هذا التباين مؤشراً مهماً للجامعات عند تصميم برامج التدريب والتطوير الإداري، حيث يمكن توجيه الدعم لتعزيز فهم ومهارات التخطيط الاستراتيجي لجميع القيادات، مع مراعاة الفروق بين الجنسين لتحسين الأداء المؤسسي بشكل متوازن.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير العمر في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية من فلسطين. استخدم الباحث اختبار "ف" للتعرف على الفروق بين المجموعات.

جدول (11) نتائج اختبار التباين الأحادي لمعرفة الفروق تبعاً لمتغير العمر

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
قاعدة التخطيط	بين المجموعات	2.3	3	0.77	0.73	0.74
	داخل المجموعات	8.33	80	0.1		
	المجموع	10.6	83			
النتائج المرجوة	بين المجموعات	1.2	3	0.4	2.46	0.07
	داخل المجموعات	12.9	80	0.16		
	المجموع	14.1	83			
الوسائل الموصلة	بين المجموعات	0.22	3	0.07	0.46	0.71
	داخل المجموعات	12.5	80	0.16		
	المجموع	12.7	83			
تنفيذ الخطة الاستراتيجية	بين المجموعات	0.77	3	0.26	1.28	0.29
	داخل المجموعات	16	80	0.2		
	المجموع	16.8	83			
المراجعة وتقييم الخطة الاستراتيجية	بين المجموعات	1.41	3	0.47	2.35	0.08
	داخل المجموعات	16	80	0.2		
	المجموع	17.4	83			
الدرجة الكلية (التخطيط الاستراتيجي)	بين المجموعات	0.4	3	0.13	1.14	0.34
	داخل المجموعات	9.26	80	0.12		
	المجموع	9.66	83			

إعداد الباحث، من بيانات الدراسة الميدانية، 2025 م

يتبين من الجدول (11) أن قيمة مستوى الدلالة $\text{sig}=0.34$ وهي أكبر من $\alpha=0.05$ وبالتالي سنقبل الفرضية الصفرية، حيث يتضح أنه لا توجد فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الخاصة في المحافظات الجنوبية بفلسطين تبعاً لمتغير العمر. وتوضح هذه النتيجة أن تقييم التخطيط الاستراتيجي من قبل المبحوثين لم يتأثر بالعمر، أي أن جميع الفئات العمرية تشترك في نفس المستوى النسبي لإدراك أهمية وتطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل الجامعات الخاصة. ويشير ذلك إلى أن الخبرة العملية المرتبطة بالعمر ليست العامل المحدد لاختلاف مستوى الإدراك للتخطيط الاستراتيجي، وقد يعكس هذا التجانس في السياسات والممارسات التخطيطية المعتمدة داخل الجامعات وسياسات التدريب والتأهيل الموحدة للقيادات الأكاديمية والإدارية بغض النظر عن العمر.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابة المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية من فلسطين. استخدم الباحث اختبار "ف" للتعرف على الفروق بين المجموعات.

جدول (12) نتائج اختبار التباين الأحادي لمعرفة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
قاعدة التخطيط	بين المجموعات	1.36	3	0.45	3.9	0.01
	داخل المجموعات	9.27	80	0.12		
	المجموع	10.6	83			
النتائج المرجوة	بين المجموعات	3.32	3	1.11	8.18	0.01
	داخل المجموعات	10.8	80	0.14		
	المجموع	14.1	83			
الوسائل الموصلة	بين المجموعات	4.42	3	1.47	14.3	0.01
	داخل المجموعات	8.25	80	0.1		
	المجموع	12.7	83			
تنفيذ الخطة الاستراتيجية	بين المجموعات	1.7	3	0.57	3	0.04
	داخل المجموعات	15.1	80	0.19		
	المجموع	16.8	83			
	بين المجموعات	2.87	3	0.96	5.26	0

تم الاستلام في : 2026/08/10 تم القبول في: 2026/08/28 تم النشر في : 2026/08/31

www.doi.org/10.62341/HCSJ

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المراجعة وتقييم الخطة الاستراتيجية	داخل المجموعات	14.6	80	0.18		
	المجموع	17.4	83			
الدرجة الكلية (التخطيط الاستراتيجي)	بين المجموعات	1.9	3	0.63	6.52	0.01
	داخل المجموعات	7.76	80	0.1		
	المجموع	9.66	83			

إعداد الباحث، من بيانات الدراسة الميدانية، 2025 م

يتبين من الجدول (12) أن قيمة مستوى الدلالة $\text{sig}=0.01$ وهي أقل من $\alpha=0.05$ وبالتالي سنرفض الفرضية الصفرية، حيث يتضح أنه توجد فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الخاصة في المحافظات الجنوبية بفلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وتوضح النتائج أن هذه الفروق تعكس تأثير المؤهل العلمي على تقييم التخطيط الاستراتيجي، أي أن مستوى التعليم للقيادات الأكاديمية والإدارية يرتبط بمدى فهمهم وتقديرهم للممارسات التخطيطية داخل الجامعة. ويشير هذا إلى أن أصحاب المؤهلات العليا (مثل الماجستير والدكتوراه) يميلون إلى تقييم التخطيط الاستراتيجي بدرجة أعلى من أصحاب المؤهلات الأدنى، وهو ما قد يعكس خبرتهم الأكاديمية والقدرة على التحليل والتفكير الاستراتيجي بشكل أكثر عمقاً.

وتُعد هذه النتيجة مهمة للجامعات عند تصميم برامج التطوير والتدريب الإداري، حيث يمكن توجيه الجهود لتعزيز مهارات التخطيط الاستراتيجي لجميع العاملين بغض النظر عن المؤهل العلمي، مع مراعاة الفروق الحالية لضمان رفع مستوى الأداء المؤسسي بشكل متوازن. ولمعرفة الفروق تم استخدام اختبار LSD، ويبين الجدول التالي ذلك:

جدول (13) يوضح اختبار LSD تبعاً للتخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المنطقة أ	المنطقة ب	فروق المتوسطات (أ-ب)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
دبلوم فأقل	بكالوريوس	0.203	0.18	0.262
	ماجستير	-0.449	0.11	0.00
	دكتوراه	-0.217	0.1	0.037

المنطقة أ	المنطقة ب	فروق المتوسطات (أب)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
بكالوريوس	دبلوم فأقل	0.2	0.18	0.262
	ماجستير	0.246	0.17	0.144
	دكتوراه	0.014	0.16	0.932
ماجستير	دبلوم فأقل	-0.45	0.11	0.00
	بكالوريوس	-0.25	0.17	0.144
	دكتوراه	-0.23	0.08	0.003
دكتوراه	دبلوم فأقل	-0.22	0.1	0.037
	بكالوريوس	0.01	0.16	0.932
	ماجستير	0.232	0.08	0.003

إعداد الباحث، من بيانات الدراسة الميدانية، 2025 م

يتبين من الجدول (13) توجد فروق بين الفئة دبلوم فأقل والفئتين الماجستير والدكتوراه لصالح الفئتين الماجستير والدكتوراه. مما يعني أن القيادات الحاصلة على الماجستير والدكتوراه تميل إلى تقييم التخطيط الاستراتيجي بدرجة أعلى مقارنة بأصحاب المؤهلات الأدنى. ويعكس هذا أن المستوى التعليمي المتقدم يرتبط بزيادة فهم وتقدير الممارسات التخطيطية، وقدرة أكبر على التحليل والتفكير الاستراتيجي، وهو ما يسهم في تحسين جودة الأداء الإداري والأكاديمي داخل الجامعات الخاصة في المحافظات الجنوبية بفلسطين. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية من فلسطين. استخدم الباحث اختبار "ف" للتعرف على الفروق بين المجموعات.

جدول (14) نتائج اختبار التباين الأحادي لمعرفة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
قاعدة التخطيط	بين المجموعات	2.07	2	1.03	0.974	0.10
	داخل المجموعات	8.56	81	0.11		
	المجموع	10.6	83			
النتائج المرجوة	بين المجموعات	0.65	2	0.32	1.95	0.15
	داخل المجموعات	13.5	81	0.17		

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الوسائل الموصلة	المجموع	14.1	83			
	بين المجموعات	0.23	2	0.12	0.76	0.47
	داخل المجموعات	12.4	81	0.15		
تنفيذ الخطة الاستراتيجية	المجموع	12.7	83			
	بين المجموعات	3.14	2	1.57	0.933	0.10
	داخل المجموعات	13.6	81	0.17		
المراجعة وتقييم الخطة الاستراتيجية	المجموع	16.8	83			
	بين المجموعات	3.92	2	1.96	1.18	0.36
	داخل المجموعات	13.5	81	0.17		
الدرجة الكلية (التخطيط الاستراتيجي)	المجموع	17.4	83			
	بين المجموعات	1.2	2	0.6	0.544	0.62
	داخل المجموعات	8.46	81	0.1		
	المجموع	9.66	83			

إعداد الباحث، من بيانات الدراسة الميدانية، 2025 م

يتبين من الجدول (14) أن قيمة مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهي أكبر من $\alpha=0.05$ وبالتالي سنقبل الفرضية الصفريّة، حيث يتضح أنه لا توجد فروق بين متوسطات استجابة الباحثين حول التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الخاصة في المحافظات الجنوبية بفلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة وتوضح هذه النتيجة أن طول فترة الخدمة الإدارية أو الأكاديمية لدى الباحثين لم يؤثر بشكل ملحوظ على تقييم التخطيط الاستراتيجي، أي أن جميع الفئات تشترك في نفس مستوى الإدراك والتطبيق لممارسات التخطيط الاستراتيجي. ويشير ذلك إلى أن الخبرة العملية وحدها ليست العامل الحاسم في اختلاف تقييم التخطيط الاستراتيجي، وقد يعكس هذا التجانس في السياسات والممارسات التخطيطية وسياسات التدريب والتأهيل الموحدة للقيادات الأكاديمية والإدارية بغض النظر عن سنوات الخدمة المتبعة داخل الجامعات الخاصة في المحافظات الجنوبية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة الباحثين حول التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي في الجامعات

الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية من فلسطين. استخدم الباحث اختبار "ف" للتعرف على الفروق بين المجموعات

جدول (15) نتائج اختبار التباين الأحادي لمعرفة الفروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
قاعدة التخطيط	بين المجموعات	0.22	2	0.11	0.87	0.42
	داخل المجموعات	10.4	81	0.13		
	المجموع	10.6	83			
النتائج المرجوة	بين المجموعات	2.01	2	1.01	0.67	0.36
	داخل المجموعات	12.1	81	0.15		
	المجموع	14.1	83			
الوسائل الموصلة	بين المجموعات	1.95	2	0.98	0.74	0.63
	داخل المجموعات	10.7	81	0.13		
	المجموع	12.7	83			
تنفيذ الخطة الاستراتيجية	بين المجموعات	2.08	2	1.04	0.574	0.363
	داخل المجموعات	14.7	81	0.18		
	المجموع	16.8	83			
المراجعة وتقييم الخطة الاستراتيجية	بين المجموعات	1.73	2	0.86	0.474	0.36
	داخل المجموعات	15.7	81	0.19		
	المجموع	17.4	83			
الدرجة الكلية (التخطيط الاستراتيجي)	بين المجموعات	1.18	2	0.59	0.562	0.47
	داخل المجموعات	8.48	81	0.1		
	المجموع	9.66	83			

يتبين من الجدول (15) أن قيمة مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ sig=0.47 وهي أكبر من وبالتالي سنقبل الفرضية الصفرية، حيث يتضح أنه لا توجد فروق بين متوسطات استجابة الباحثين حول التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الخاصة في المحافظات الجنوبية بفلسطين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي وتوضح هذه النتيجة أن المسمى الوظيفي للباحثين، سواء كانوا قيادات أكاديمية أو إدارية، لم يؤثر بشكل ملحوظ على تقييمهم للتخطيط الاستراتيجي. ويشير ذلك إلى وجود مستوى متقارب من الإدراك والفهم لممارسات التخطيط الاستراتيجي بين جميع الفئات الوظيفية داخل الجامعات الخاصة في المحافظات الجنوبية،

مما يعكس استقرار السياسات والممارسات التخطيطية واعتمادها بشكل موحد على مختلف المستويات الوظيفية.

النتائج والتوصيات:

أولاً: نتائج البحث:

- ❖ أظهرت نتائج البحث وجود موافقة بدرجة (مرتفعة) من أفراد مجتمع البحث على التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الخمسة لدي القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الخاصة في المحافظات الجنوبية في فلسطين واتضح ذلك من خلال حصول مجال التخطيط الاستراتيجي ككل على وزن نسبي (83.4%).
- ❖ أشارت النتائج الي اهتمام القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية من فلسطين بمجال قاعدة التخطيط بدرجة (مرتفعة) وقد حصل هذا البعد على وزن نسبي (84.3%) وكذلك على الترتيب الأول بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي.
- ❖ وكشفت النتائج أيضاً اهتمام القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية من فلسطين بمجال تنفيذ الخطة الاستراتيجية بدرجة (مرتفعة) وقد حصل هذا البعد على وزن نسبي (83.7%) وكذلك على الترتيب الثاني بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي.
- ❖ أظهرت النتائج أيضاً اهتمام القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية من فلسطين بمجال النتائج المرجوة بدرجة (مرتفعة) وقد حصل هذا البعد على وزن نسبي (83.5%) وكذلك على الترتيب الثالث بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي.
- ❖ أوضحت النتائج اهتمام القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية من فلسطين بمجال المراجعة وتقييم الخطة الاستراتيجية بدرجة

(مرتفعة) وقد حصل هذا البعد على وزن نسبي (83.3%) وكذلك على الترتيب الرابع بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي.

❖ بينت النتائج اهتمام القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية من فلسطين بمجال الوسائل الموصلة بدرجة (مرتفعة) وقد حصل هذا البعد على وزن نسبي (82.2%) وكذلك على الترتيب الخامس والأخير بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي.

❖ أظهرت النتائج أن الجنس والمؤهل العلمي كان لهما تأثير على استجابات المبحوثين، حيث كانت الفروق لصالح الذكور وحملة المؤهلات العليا (الماجستير والدكتوراه)، بينما لم تظهر فروق دالة بالنسبة للعمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي.

ثانياً: توصيات البحث:

❖ تعزيز التكامل في مراحل التخطيط الاستراتيجي من خلال ترابط مراحل التخطيط كافة لضمان اتساق الجهود وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة.

❖ تطوير آليات المشاركة والتنسيق بين الأقسام واعتماد سياسات تنظيمية تدعم التعاون بين الوحدات الأكاديمية والإدارية أثناء إعداد الخطط وتنفيذها، بما يعزز فعالية التنفيذ ويحد من العمل الفردي المنعزل.

❖ إرساء نظم متابعة وتقييم دورية وإنشاء مؤشرات أداء واضحة وآليات مراجعة منتظمة لقياس مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية، والاستفادة من نتائج التقييم في تحسين الخطط المستقبلية.

❖ تصميم برامج تدريبية متخصصة في التخطيط الاستراتيجي لتطوير قدرات القيادات في مجالات التحليل الاستراتيجي، إدارة الموارد المتاحة، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، مع مراعاة الفروق المرتبطة بالجنس والمؤهل العلمي.

❖ تعزيز الاستدامة في التخطيط المؤسسي وتوجيه الخطط الاستراتيجية نحو تحقيق استدامة طويلة المدى، وربطها بالتغيرات البيئية والتطورات الأكاديمية والتكنولوجية.

ثالثاً: دراسات مستقبلية مقترحة:

- دور التكنولوجيا والتحول الرقمي في تعزيز التخطيط الاستراتيجي.
- الذكاء الاصطناعي وأثره على التخطيط الاستراتيجي لمنظمات المال والأعمال.
- أثر العمل الجماعي والتعاون بين الأقسام على تطبيق الخطط الاستراتيجية.
- القيادة الرقمية ودورها في تحويل الخطط الاستراتيجية الى واقع.
- التخطيط الاستراتيجي في الجامعات 2030 ومواجهة سوق العمل بذكاء.

المراجع:

1. ابن عياد، محمد سمير، وهواري، منصوري، والشيخ، ساوس. (2020). مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الممارسات الإبداعية للعاملين في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تحليلية لعينة من العاملين بجامعة أدرار. مجلة الإحصاء والاقتصاد التطبيقي، 17(3)، 270-289.
2. أبو صالح، محمد صبحي. (2001). الطرق الإحصائية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. الأزوري، بخيت خليفة، والجفري، عادل عبد الله (2022). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. المجلة العربية للنشر العلمي. (48)، 253-280.
4. بطاح، أحمد. (2019). إدارة الموارد البشرية في النظام التعليمي: المعلم، مدير المدرسة، المشرف التربوي، عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
5. الجبوري، حسين محمد جواد. (2014). التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
6. درة، عادل بدر، وجردات، نادر. (2022). الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق. عمان: دار وائل للنشر.

7. الزهراني، خديجة مقبول جمعان. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية. (27)، 307-351.
8. صغور، حنان عبد الرزاق محمد. (2020). أثر التفكير الاستراتيجي على الأداء التنظيمي: التخطيط الاستراتيجي متغيراً وسيطاً - دراسة ميدانية في مؤسسة قطر التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
9. عبد القادر، صفاء جمال (2021)، فعالية الإدارة المرئية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بجودة التخطيط الاستراتيجي لديهم، رسالة ماجستير، قسم إدارة تربوية، كلية التربية الجامعة الإسلامية، غزة.
10. عبد الله، علوية على حسين. (2021). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز القيادي لقطاع الأعمال: دراسة تطبيقية على مجموعة من منشآت الأعمال بالقطاع الصناعي. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.
11. الغالبي، طاهر محسن منصور، ادريس، وائل محمد صبحي. (2007) الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل. عمان: دار وائل للنشر، عمان.
12. الكرخي، مجيد. (2014). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. الدوحة: وزارة الثقافة والفنون والتراث.
13. منتزرج، هنري. (1994) صعود وسقوط التخطيط الاستراتيجي خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال. الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) 15، 1-8.
14. نصر الله، زاهي خالد تميمي. (2025). أواقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية المجلة الدولية لأنظمة إدارة التعليم، 13(1)، 109-120.
15. وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية (1997). التقسيم الإداري لمناطق السلطة الفلسطينية. [عبر الإنترنت]. متاح على: <https://www.mop.gov.ps/> [تاريخ الوصول: 22 سبتمبر 2025].

16. وزارة التربية والتعليم العالي (1998). مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية. [عبر

الإنترنت]. متاح على: <https://www.mohe.gov.ps> [تاريخ الوصول: 22

سبتمبر 2025].

17. Al-Mawdieh, R.S. (2020) 'The Reality of Strategic Planning in the Faculties of Educational Sciences in Jordanian Private Universities, and Its Relation to Academic', International Journal of Higher Education, 9.(1)
18. Brown, M. I., & Taylor, J. (2022). Human Resource Management in the Performance Measurement and Management System. International Journal of Productivity and Performance Management, 71(4), 1234-1250.
19. Bryson, J. M. (2018) Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining
20. Elshamly, A. (2013). Developing a strategic framework in small and medium sized enterprises (SMEs). PhD thesis. University of Gloucestershire.
21. Grant, R. M. (2019). Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition. Wiley.
22. Habeeb, Y.O. and Eyupoglu, S.Z. (2024) 'Strategic planning, transformational leadership and organization performance: driving forces for sustainability in higher education in Nigeria', Sustainability, 16(11), 4348.
23. Karen E. Hinton, A Practical Guide to Strategic Planning in Higher Education, (Michigan: Society for College and University Planning, 2012), p. 14.
24. Mostaghim, A., & Hamid, S. (2013). Strategic Human Resource Planning. Journal of Strategic Management, 25(2), 123-135.
25. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. 10th ed. McGraw-Hill Education.
26. Omale Alewo, Dauda Abuda (2019), " Effects of strategic planning on employees training and academic performance in

Nigeria" Journal of Advances in Accounting, Management, Business and Economics, Federal University of Gashua, Yobe State, Nigeria

27. Suarez, E., Calvo-Mora, A., & Roldán, J. L. (2016). The role of strategic planning in excellence management systems. European journal of operational research, 248(2), 532-542.
28. Habeeb, Y.O. and Eyupoglu, S.Z. (2024) 'Strategic planning, transformational leadership and organization performance: driving forces for sustainability in higher education in Nigeria', Sustainability,