

## **دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية"**

يوسف أحمد الشنتف      محمد شحادة قفه

الجامعة الإسلامية

## ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات؛ حيث تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الكليات الجامعية الحكومية باستثناء موظفي الخدمات، والذي بلغ عددهم (435)، واستخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية حسب الكلية، حيث تم توزيع (240) استبانة، وقد تم استرداد (205) استبانة أي بنسبة (89.13%). وكان من أهم نتائجها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في المحافظات الجنوبية، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في المحافظات الجنوبية، ومن أهم توصياتها: ضرورة زيادة الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية ومراحلها؛ لما لها من تأثير مباشر على تحسين مستوى الأداء المؤسسي بالكليات الجامعية الحكومية، والعمل على استثمار قدرات العاملين والطاقات الكامنة لديهم لضمان تحسين الأداء المؤسسي، وضرورة قيام الكليات الجامعية بالاستعانة بمستشارين متخصصين في تحليل وتقييم المتغيرات البيئية.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الاستراتيجية، الكليات الجامعية الحكومية، الأداء المؤسسي.

## Abstract

The Study aimed to identify the role of strategic management in improving the level of institutional performance in the governmental university colleges in the southern governorates. The study uses descriptive analytical method and questionnaire as a data collection tool. The study includes all the staff in the governmental university colleges except service employees who are (435) ones. The study used the random stratified sample method according to the college. (240) questionnaires were distributed, (205) responses were retrieved (89.13%). The study found a statistically significant relationship at the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) between strategic management and institutional performance in the governmental university colleges in the southern governorates and there is a statistically significant effect at the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) between strategic management and institutional performance in the governmental university colleges. The study also reached a number of recommendations, the most important of which is the need to increase attention to strategic management and its stages; because of their direct impact on improving the level of institutional performance in government colleges, and the need for university colleges to use

consultants specialized in the analysis and assessment of environmental variables, and to invest in the capabilities of the potential and potential to ensure the improvement of institutional performance.

**Keywords:** Strategic management, governmental university colleges, institutional performance.

الإطار العام للدراسة

أولاً: مقدمة:

تعتبر الإدارة الاستراتيجية البوصلة التي توجه المنظمة، وتحدد لها الاتجاه الصحيح التي تسير فيه. فمن خلالها تستطيع الإدارة العليا تحديد توجهاتها طويلة الأجل؛ لذلك هناك اهتمام متزايد بها، وخاصة في بيئة الأعمال كنتيجة للتعقيدات والتغيرات المتلاحقة التي تشهدها بيئة الأعمال. ومن ناحية أخرى، هناك اهتمام من قبل المنظمات بالأداء المؤسسي؛ وذلك لانعكاسه على أهداف وإنجازات المنظمة. ومن ضمن هذه المنظمات المنظمات التربوية بصفة عامة والجامعات والكليات الجامعية بصفة خاصة؛ حيث تعتبر الكليات الجامعية إحدى المؤسسات التعليمية المهمة باعتبارها معقل الفكر الإنساني ومصدر الاستثمار وتنمية الثروة البشرية، فهي مصنع للعناصر الفاعلة في المجتمع، وتتحمل مسؤولية النهوض بالأمة والدفاع عن مكتسباتها ومجابهة التحديات التي تواجهها. ولافتقار الدراسات التي تناولت العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية، جاءت هذه الدراسة كخطوة متواضعة في طريق تعزيز الإدارة الاستراتيجية لدى الإدارة العليا في الكليات الجامعية الحكومية وتحديد انعكاسها على الأداء المؤسسي.

ثانياً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يُعد موضوع الأداء المؤسسي من الاهتمامات البحثية التي تعتبر محط اهتمام المؤسسات الخاصة والعامة على حد سواء بما في ذلك الكليات الجامعية الحكومية، ونظراً لافتقار الدراسات التي تركز على الإدارة الاستراتيجية في الكليات الجامعية الحكومية، والتي تربط بينها وبين تحسين مستوى الأداء المؤسسي، وفي إطار دراسة بعض الظواهر التي من الممكن أن تعزز من مشكلة الدراسة، والتي تمثل دعماً لأسباب القيام بهذه الدراسة؛ قام الباحثان بإجراء دراسة استكشافية استهدفت تحديد مشكلة الدراسة، وتكوين فرضياتها، وتحديد مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة؛ حيث تم استطلاع آراء عينة من العاملين في الكليات الجامعية الحكومية وعددهم (30)؛ وذلك بغرض التعرف إلى أهم المشكلات التي تتعلق بموضوع الدراسة، ولقد استخدم الباحث (اختبار t للعينة الواحدة)، وكانت النتائج كالتالي:

## جدول (1)

### نتائج الدراسة الاستكشافية

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي
1.	يتوفر لدى الكلية مؤشرات نوعية مناسبة لقياس الأداء المؤسسي.	3.37	67.40
2.	توفر الكلية الموارد الكافية لتحسين الأداء المؤسسي.	2.25	45.00
3.	تراعي الكلية التغيرات والتطورات التكنولوجية المرتبطة بالتعليم العالي.	3.00	60.00
4.	للكلية هيكل تنظيمي عملي واقعي، بسيط ومرن قابل للتعديل والتكيف مع التطورات المحيطة.	3.50	70.00
5.	العاملون في الكلية تم اختيارهم بعناية، ويتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة للعمل.	2.87	57.40
6.	للعاملون صلاحيات محددة بدقة، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسئولياتهم.	2.50	50.00
			58.00

### وتبين النتائج من الجدول رقم (1) ما يلي:

1. تدني مستوى الأداء المؤسسي، حيث بلغ (58.00%)، وذلك عند متوسط حسابي مقداره (2.9)، وبانحراف المعياري مقداره (0.545).

2. يوجد ضعف في قدرة الكلية على توفير الموارد الكافية لتحسين الأداء المؤسسي.

3. هناك ضعف في موائمة قدرات العاملين المناسبة للعمل في الكليات محل الدراسة.

4. يوجد ضعف في تحديد وتوزيع الصلاحيات للعاملين بدقة بما يتناسب ومسئولياتهم.

وبناءً على ما تقدم؛ جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة؛ وذلك من خلال مجموعة من التساؤلات المدرجة أدناه، والتي تعبر في مجملها عن مشكلة الدراسة وفق الآتي:

1. ما مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الكليات الجامعية الحكومية في المحافظات الجنوبية؟

2. ما مستوى الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في المحافظات الجنوبية؟

3. ما طبيعة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في المحافظات الجنوبية؟

4. ما مقدار التغير في تحقيق الأداء المؤسسي نتيجة التغير في أبعاد الإدارة الاستراتيجية في الكليات الجامعية الحكومية في المحافظات الجنوبية؟  
متغيرات وأنموذج الدراسة:

### 1. المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية

تم اعتماد الأبعاد التالية: (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، المتابعة والتقييم)؛

وذلك بناءً على الدراسات السابقة، كما هي موضحة بالجدول رقم (2)

### جدول (2)

يوضح أبعاد المتغير المستقل - الإدارة الاستراتيجية - في الدراسات السابقة

الدراسات السابقة	التحليل البيئي	صياغة الاستراتيجية	تنفيذ الاستراتيجية	المتابعة والتقييم
دراسة مزهر (2017)	*	*	*	*
دراسة الأخرس (2016)	*	*	*	*
دراسة الحية (2015)	*	*	*	*
دراسة حسين (2015)	*	*	*	*
دراسة شوقي وآخرون (2014)	*	*	*	*
دراسة الحاج (2013)	*	*	*	*
دراسة السليمان (2013)	*	*	*	*
دراسة حنا (2012)	*	*	*	*
دراسة تبيدي (2010)	*	*	*	*
دراسة القحطاني (2010)	*	*	*	*
دراسة العبيدي (2009)	*	*	*	*
دراسة شحادة (2008)	*	*	*	*
دراسة وهبة (2008)	*	*	*	*
دراسة سليطين (2006)	*	*	*	*
دراسة عساف (2005)	*	*	*	*
المجموع	14	15	15	12
نسبة التكرار %	93	100	100	80

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على الدراسات السابقة.

## 2. المتغير التابع: الأداء المؤسسي

تم اعتماد الأبعاد التالية: (كفاءة وفعالية الإدارة العليا، إدارة المعلومات، ممارسات الموارد البشرية، الأنظمة والعمليات الداخلية)؛ وذلك بناءً على الدراسات السابقة الموضح بالجدول رقم (2).

### جدول (3)

يوضح أبعاد المتغير التابع - الأداء المؤسسي - في الدراسات السابقة

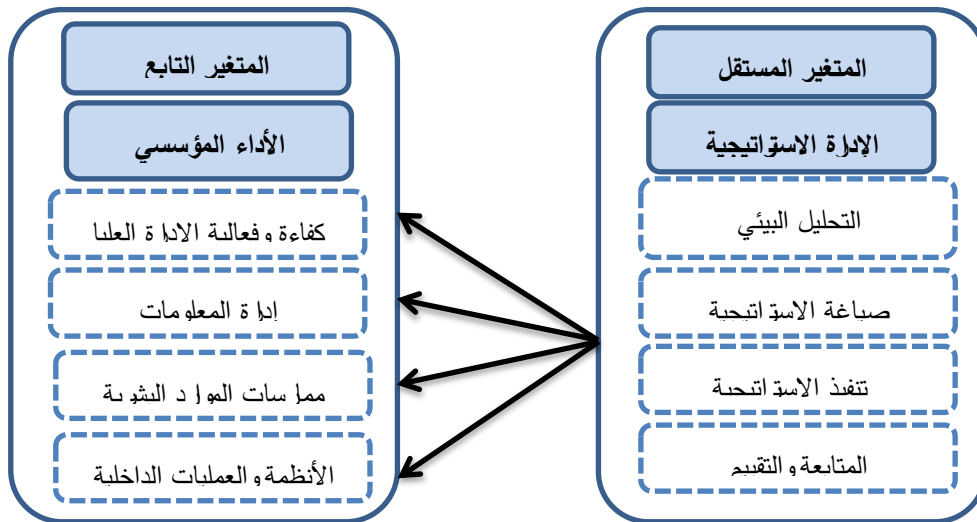
رضا المستفيدين	جودة الخدمات	الأنظمة والعمليات الداخلية	ممارسات الموارد البشرية	السياسات والامتيازات	إدارة المعلومات	كفاءة وفعالية الإدارة العليا والأنظمة	الدراسات السابقة
	*	*	*	*	*	*	دراسة عبد الهادي (2017)
		*	*			*	دراسة الغنام (2017)
*	*	*	*	*	*		دراسة أبو سمرة (2017)
		*	*				دراسة حجازي (2016)
*		*			*		دراسة حسينة (2015)
	*	*	*		*	*	دراسة جبر (2015)
*		*	*			*	دراسة زعيبي (2014)
		*	*			*	دراسة صيام (2010)
3	3	8	7	2	4	5	المجموع
37,5	37,5	100	78,5	25	50	62,5	نسبة التكرار %

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على الدراسات السابقة.

وبناءً على الدراسات السابقة يمكن تلخيص الأبعاد التي ستستخدمها الدراسة للمتغيرات الرئيسية حسب ما هو موضح في الرسم التوضيحي لأنموذج الدراسة، شكل رقم (1).

### شكل (1)

رسم توضيحي لأنموذج الدراسة



جاءت بواسطة الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ثالثاً: فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة ومتغيرات الدراسة، فإن الدراسة تسعى للتحقق من الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في المحافظات الجنوبية.

**الفرضية الثانية:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإدارة الاستراتيجية على تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في المحافظات الجنوبية.

رابعاً: أهداف الدراسة:

مما سبق يتضح أنّ الدراسة تهدف للتعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف إلى مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الكليات الجامعية الحكومية في المحافظات الجنوبية.

2. الكشف عن مستوى الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في المحافظات الجنوبية.

3. دراسة وتحليل العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في المحافظات الجنوبية.

4. التعرف إلى تأثير الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في المحافظات الجنوبية.

5. تقديم مجموعة من التوصيات يمكن الاستفادة منها في الإدارة الاستراتيجية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية.

خامساً: أهمية الدراسة:

1. تتبع أهمية الدراسة من أهمية مجال التطبيق - الكليات الجامعية الحكومية - حيث تلعب دوراً حيوياً وفعالاً على مستوى قطاع التعليم العالي في فلسطين؛ نظراً لأهميتها في بناء المواطن الفلسطيني.

2. إثراء المكتبة الفلسطينية بالدراسات المتصلة بمجال الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء المؤسسي؛ حيث لم يتم العثور - في حدود علم الباحثين - على أي أبحاث تناولت موضوع الدراسة.

3. التوصل إلى مجموعة من التوصيات لعلاج أوجه القصور في مجالات الدراسة الحالية في الكليات الجامعية الحكومية محل الدراسة.

سادساً: حدود الدراسة:

تحدد هذه الدراسة بما يلي:

**الحدود المكانية:** الكليات الجامعية الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية وهي: (كلية فلسطين التقنية، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، كلية فلسطين للتمريض).

**الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال العام 2018.

**الحدود البشرية:** جميع العاملين باستثناء موظفي الخدمات في الكليات الجامعية الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

سابعاً: الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة أحد أهم المحاور الرئيسية التي يقوم عليها موضوع البحث، لأنها تُستخدم في بلورة مشكلة الدراسة، وتحديد متغيرات وفروض البحث وأهدافه، وتوفر تجارب الباحثين السابقين، ويتضمن هذا الجزء الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، أو بعض جوانبها مع تحليل هذه الدراسات من حيث أهدافها، وأهم النتائج التي توصلت إليها، إضافةً للتعقيب على هذه الدراسات، وفيما يلي عرض لأهم هذه الدراسات:

**دراسة (عبده، 2017)** بعنوان: "ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظات غزة". وقد هدفت الدراسة للتعرف إلى ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة؛ حيث اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات من جميع مديري الإدارة العليا في الكليات الجامعية في محافظات غزة، والبالغ عددهم (100) مديراً، وقد تم استرجاع (87) استبانة، أي أنّ نسبة الاسترداد بلغت (87%). وقد توصلت الدراسة إلى وجود موافقة بدرجة كبيرة على ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى الإدارة العليا في الكليات الجامعية في محافظات غزة بوزن نسبي (76.87%). ووجود موافقة بدرجة كبيرة على مجال تميز الأداء المؤسسي وفق النموذج الأمريكي في الكليات الجامعية في محافظات غزة بوزن نسبي (78.62%). وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة بمعامل ارتباط (0.940).

**دراسة (Valentina Parakhina, et al, 2017)** بعنوان "Strategic management in universities as a factor of their global competitiveness" وقد هدفت الدراسة للتعرف إلى

معيقات تنظيم الإدارة الإستراتيجية للجامعات، والبحث عن فرص لتحقيق القدرة التنافسية الاستراتيجية للجامعات الروسية؛ حيث استخدمت الدراسة منهج تحليل المحتوى، وتقييمات الخبراء، وتحليل المفاهيم الحديثة للإدارة الإستراتيجية للجامعات، والتحليل المقارن للممارسة في المدرسة الثانوية لتطوير الاستراتيجيات، واللوائح الحكومية في المنظور التاريخي. وقد أظهرت النتائج أنّ أهم مشكلة في القدرة التنافسية للجامعات الروسية هي عدم وجود المرونة الاستراتيجية، وعدم وجود تغيير في الهياكل التنظيمية للإدارة في الجامعات؛ مما أثر سلباً على نظام التعليم الجامعي برمته على مدى السنوات الـ (25) الماضية. وأوضحت الدراسة وجود تغيير جذري في الظروف المؤسسية الأساسية لتطوير مؤسسات التعليم العالي في روسيا ومنها: (حجم ونموذج التمويل المتغير، ومشهد السوق والبيئة الإقليمية، وظروف التفاعل مع الشركاء الدوليين وطبيعته، وفي الوقت نفسه ظلت منصة هذا النظام ومعايير السياسة الداخلية دون تغيير في معظم الحالات).

**دراسة (أبو سمرة، 2017) بعنوان: "دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي" -** دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة". وقد هدفت الدراسة التعرف إلى دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة العاملة في قطاع غزة؛ حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين والأكاديميين في الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة والبالغ عددهم (259) والعينة طبقية عشوائية لجميع المستويات الوظيفية في الجامعات قيد الدراسة؛ حيث بلغ حجم العينة (155) مفردة، وتم استرداد (131) استبانة صالحة للتحليل بنسبة (85%)، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الخصائص الريادية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة مرتفع؛ حيث بلغ الوزن النسبي (77.9%)، في حين أن مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة مرتفع؛ حيث اتضح ذلك من خلال حصوله على وزن نسبي (69.9%)، وكذلك وجود علاقة دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الخصائص الريادية مجتمعة معاً لدى العاملين في الجامعات الخاصة وتحسين مستوى الأداء المؤسسي.

**دراسة (راضي، 2015):** بعنوان: "استخدام الإدارة الاستراتيجية في زيادة فعالية برامج الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة". وقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر متغيرات الإدارة الاستراتيجية (صياغة الاستراتيجية، تطبيق الاستراتيجية، تقويم الاستراتيجية) في زيادة فعالية برامج الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تبعاً للمجالات (مواصفات البرنامج التعليمي، اللوائح والنظم التعليمية،

المصادر والتقنيات التدريسية، الإدارة الأكاديمية، ضمان الجودة والتحسين المستمر). ولتحقيق الهدف اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث تم توزيع ثلاث استبانات على عينات البحث ضمن ثلاث فئات هي: (الهيئة التدريسية، الطلبة، الخريجين) في الجامعات الفلسطينية (الإسلامية، الأزهر) بقطاع غزة، وبلغ مجتمع الدراسة من الهيئة التدريسية (261) عضواً، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة الحصر الشامل حيث استجاب عدد (240) بنسبة (92%). وتوصلت الدراسة إلى لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متغيرات الإدارة الاستراتيجية (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، وتقويم الاستراتيجية) وفعالية برامج الدراسات العليا (مواصفات البرنامج التعليمي، اللوائح والنظم التعليمية، المصادر والتقنيات التدريسية، الإدارة الأكاديمية، ضمان الجودة والتحسين المستمر) في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

**دراسة (جبر، 2015)** بعنوان: "التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي في وزارة الصحة - غزة". وقد هدفت الدراسة للتعرف إلى واقع التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي بوزارة الصحة بغزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية، والكشف عن العلاقة بين التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي بتحسين الأداء المؤسسي. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانة للتعرف إلى التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي بوزارة الصحة في غزة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وبين تحسين الأداء بوزارة الصحة في غزة. وبلغت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات محور واقع التقييم الذاتي بوزارة الصحة بدرجة متوسطة بنسبة (55.11%). وبلغت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات محور واقع التخطيط الاستراتيجي بوزارة الصحة بدرجة متوسطة بنسبة (57.37%). وبلغت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على محور واقع الأداء المؤسسي بوزارة الصحة بدرجة متوسطة بنسبة (52.28%).

**دراسة (أبو حسنة، 2014)** بعنوان: "مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها". وقد هدفت الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة القيادات في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي، وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة المستخدمة في جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى

والبالغ عددهم (149) عضوا، وقد تم توزيع أداة الدراسة على جميع مجتمع الدراسة وتم استرداد (107) استبانة أي بنسبة (72%). وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين لدرجة ممارسة قيادات كلية التربية بالجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي تُعزى لمتغير الجامعة، وذلك لصالح الجامعة الإسلامية. وكذلك وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين امتلاك القيادات لمهارات التخطيط الاستراتيجي، ودرجة ممارستهم لتحسين الأداء المؤسسي للجامعات.

**دراسة (زعبي، 2014)** بعنوان: " أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن)". وقد هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الاستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية؛ حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة المستخدمة، شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (180) موظفا من العاملين في الجامعة، حيث تم توزيع الاستبانات عليهم عبر زيارات ميدانية. وتوصلت الدراسة إلى أنّ المتغيرين المستقلين: (التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) التابعين للتخطيط الاستراتيجي يؤثران على المتغير التابع والمتمثل في أداء الجامعة.

**دراسة (Dimitrie, 2013)**، بعنوان: The strategic management of the German higher education institutions as a transparent, cyclic and participative process". وقد

هدفت الدراسة إلى تحديد الإطار العام للإدارة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي وتطوير الخطة الاستراتيجية على مختلف المستويات، وتحديد الوظائف الرئيسة للإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الألمانية. وتوصلت الدراسة بأن الإدارة الاستراتيجية كعملية تشاركية تساهم في تشكيل ثقافة الجامعة كمنظمة، وتساهم في تطوير الاتصالات داخل هذه المنظمة. وأن مشاركة موظفي الجامعة الذين يقومون بتطبيق خطة التنمية يصبح لديهم فهم أفضل للأهداف الاستراتيجية للجامعة، ويمكن أن تساهم إلى حد كبير في تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف. وأن المشاركة في تطبيق الإدارة الاستراتيجية تساهم في تطوير الاستراتيجية على ثلاثة مستويات مختلفة- الجامعة وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم. ثامناً: التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة يتضح التالي:

1. أن معظم الدراسات السابقة هدفت لتوضيح مدى أهمية الأداء المؤسسي في تعظيم قيمة المنظمة، وكذلك استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة. في حين تباين

- مجتمع وعينة الدراسات السابقة؛ حيث اختلفت أحجام العينات حسب الفئات التي استهدفت.
2. هناك من الدراسات السابقة التي توافقت حول أبعاد الإدارة الاستراتيجية، والمتمثلة في: (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، المتابعة والتقييم)، وكذلك حول أبعاد الأداء المؤسسي والمتمثلة في: (كفاءة وفعالية الإدارة العليا والأنظمة، إدارة المعلومات، السياسات والاستراتيجيات، ممارسات الموارد البشرية تطوير العمليات الداخلية، جودة الخدمات، رضا الطلبة).
3. اختلفت الدراسة الحالية من حيث الهدف مع الدراسات السابقة؛ حيث تناولت الدراسة الحالية العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي.

الإطار النظري للدراسة

## 1. الإدارة الاستراتيجية:

### أ- مفهوم الإدارة الاستراتيجية

إنَّ الإدارة الاستراتيجية تعتبر المنهج الفكري المعاصر، باعتبار هذا المنهج الذي يعد الآن الدعامة الأساسية والمترابطة بشكل مباشر بفاعلية أداء المنظمات كافة، بالشكل الذي يسهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي بما يضمن لها بقاء في عالم الأعمال (مزهر، 2017: 59). وتسعى كل منظمة، بالرغم من الاختلاف في حجمها وأنشطتها وأهدافها، إلى البقاء، والاستقرار، والنمو، وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود إدارة استراتيجية كونها الوسيلة الرئيسة في سبيل تحقيق ذلك، ويمكن التفريق بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة في اعتماد المنظمات الناجحة على الإدارة الاستراتيجية (الدوري، 2010: 25). وهي "إدارة موارد المنظمة بالنظر إلى الأجل الطويل، اعتمادا على تحليل بيانات المنظمة وتكوين وتنفيذ الاستراتيجية وتقييم ومتابعة مراحل تنفيذها" (الأخرس، 2016: 18). وعرفت أيضا بأنها: "هي مجموعة متكاملة من الإجراءات والسياسات والقدرات التنافسية الاستراتيجية اللازمة لتحقيق أعلى عائدات استراتيجية" (Michael, 2014: 24). وفي ضوء ما سبق يتضح أنَّ أغلب الدراسات لم تتفق على وضع تعريف محدد للإدارة الاستراتيجية فتعرفها الدراسة إجرائيا بأنها: "منهج إداري يركز على دراسة وتحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للكلية الجامعية وتحليل الفرص والتهديدات خارجياً، وينطوي المنهج على تنفيذ الخطط والسياسات طويل الأجل".

### ب- مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية

انتقل مفهوم الاستراتيجية إلى عالم الأعمال للإشارة إلى ما يجب فعله لمواجهة التحركات الفعلية أو المتوقعة للمنافسين، ونلاحظ اتفاقاً بين غالبية الكتاب والباحثين الذين تتبعوا مراحل تطور الإدارة

الاستراتيجية باعتبار أنّ بداية علم الإدارة الاستراتيجية من انتقال مفهوم الاستراتيجية من الميدان العسكري إلى ميدان الإدارة، وقد تطورت من خلال مراحل عدة، وهي (الحية، 2015: 14):

• **مرحلة صنع السياسة:**

نشأ مصطلح السياسات الإدارية منذ بداية الخمسينيات، وتم التركيز على عملية صنع السياسات متغيرات الشركات في تلك الفترة وحدثت تغيرات بيئية معاكسة ظهرت الحاجة إلى استكشاف الفرص والتهديدات المتوقعة في البيئة الخارجية.

• **مرحلة السياسات والتخطيط:**

في ظل هذه المرحلة بدأت منشآت الأعمال تواجه معدلات متزايدة من التغيرات البيئية السريعة؛ لذا يعد مدخل "صنع السياسة" وردود الفعل الوقتية غير كافية لمواجهة هذه التطورات، ومن هنا نشأت الحاجة إلى البحث عن عنصر المبادرة وسرعة الاستجابة عن طريق إدخال عنصر التخطيط أو التفكير الاستراتيجي سعياً وراء زيادة درجة استجابة منشأة الأعمال للتغيرات في الأسواق المنافسة.

• **المرحلة الأولية للاستراتيجية :**

تم البدء في هذه المرحلة بإحلال الاستراتيجية محل السياسة والتخطيط؛ لأنه لم يعد كافياً لمواكبة ظروف البيئة، وتم التركيز على مفهوم جديد وهو الاستراتيجية وتوجيه الاهتمام نحو عملية إعداد الاستراتيجية.

• **مرحلة الإدارة الاستراتيجية :**

في المرحلة السابقة لم يتم التفرقة بين المستويات التنظيمية المختلفة لإعداد الاستراتيجية، وتم توجيه اهتمام أقل للأدوار الاستراتيجية للمدير التنفيذي العام، فظهرت الحاجة إلى تقديم منظور متكامل للإدارة الاستراتيجية يتعامل مع عمليات إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات معاً وأصبح يشارك في هذه العملية معظم المديرين بجميع المستويات الإدارية، ولا تقتصر على مستوى واحد أو مجال وظيفي واحد.

ج- **أهمية الإدارة الاستراتيجية**

تعدّ الإدارة الاستراتيجية من الوسائل الإدارية المهمة؛ حيث تختلف عن الإدارة التقليدية، ففي حين تهتم الإدارة التقليدية بالمنظمة من الداخل، فإنّ الإدارة الاستراتيجية تهتم بالمستفيدين، ويمكن إيجاز أهمية الإدارة الاستراتيجية كالتالي: (مزر، 2017: 62).

1. تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي، والإجراءات، والقواعد، والأنظمة، والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.

2. تحديد الأولويات والأهمية النسبية، بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل، والأهداف السنوية، والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.
3. إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة.
4. زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات، والتنسيق، والرقابة، واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.
5. التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.
6. تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات؛ بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكراً. ولذا يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلاً من أن تكون القرارات هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.
7. تسهم في التوجه للاهتمام بالمعرفة كقوة استراتيجية وميزة تنافسية لتطور أساليب العمل ومعايير الأداء التنظيمي، وزيادة إمكانية الإدارة بتحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات.
8. تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة؛ حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة.
9. وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.
10. تحرص على تحديد الفرص في المستقبل وتتوقع المشكلات المؤثرة على العمل.
11. تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.

#### د - مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية

تتكون الإدارة الاستراتيجية من أربعة مراحل رئيسية يجب تطبيقها في المنظمة للوصول إلى الأهداف بشكل فعال وبكفاءة عالية، وهي كما يلي:

##### المرحلة الأولى: المسح البيئي:

يعد المسح البيئي أول الخطوات الرئيسية في الإدارة الاستراتيجية، وتتبع أهميته من خلال عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمنظمة وذلك لاستقراء الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، وتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، ثم إحداث عملية التنسيق والتعاون بين جميع الأنشطة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة، وتحقيق أهدافها ورسالتها (ضحاي والمليجي، 2011).

##### المرحلة الثانية: صياغة الاستراتيجية:

إن صياغة الاستراتيجية تعتبر الخطوة الأولى في التحول من الإطار العام للاتجاه الاستراتيجي والتحليل البيئي للمنظمة إلى أدلة ذات معنى يمكن أن يستفيد منها متخذو القرار في اختيار واتخاذ

القرارات المختلفة. وتتجلى أهمية صياغة الاستراتيجية في إعداد (الرؤية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، والاستراتيجيات). (إدريس والغالبي، 2009).

### المرحلة الثالثة: تنفيذ الاستراتيجية :

إن تنفيذ الاستراتيجية يتعلق برسم الخطط، والموازنات، والمتابعة، والرقابة، ذات العلاقة بما اتخذ من قرارات استراتيجية، ويأتي التنفيذ استجابة لما قرره المنظمة في صياغة الاستراتيجية. وتتم عملية تنفيذ الاستراتيجية عن طريق ترجمتها إلى خطط تكتيكية وأخرى تشغيلية متضمنة البرامج، والموازنات، وإجراءات العمل المختلفة وتخصيص الموارد المادية والبشرية، ويشار للبرامج والموازنات والإجراءات على أنها الوسائل والآليات والأدوات التي بوساطتها تصبح الاستراتيجية قابلة للتنفيذ ضمن المؤسسة (الزنفلي، 2012: 141).

### المرحلة الرابعة: المتابعة والتقييم:

حتى تكتمل عملية الإدارة الاستراتيجية الفاعلة لا بد أن تشمل على ما يعرف بالمتابعة والتقييم؛ وذلك كأحد المهام الإدارية المهمة في المؤسسة، حيث يتم قياس الأداء الفعلي للأنشطة والعمليات المختلفة التي تم القيام بها، ثم مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف الاستراتيجية المحددة من قبل للتحقق من مدى المطابقة بينهما وكشف أي انحرافات إن وجدت، ثم أخيراً اتخاذ الإجراءات السريعة لعلاج هذه الانحرافات، وحتى تكون عملية المتابعة والتقييم الاستراتيجية منهجية منظمة فإنها من المفترض أن تأخذ بعين الاعتبار مختلف مراحل الإدارة الاستراتيجية بدءاً بالمعلومات والبيانات المجمع من البيئة الخارجية وتستمر أثناء تنفيذ الاستراتيجية، وبما يضمن أهداف المؤسسة وتعزيز رسالتها دون هدر في الإمكانيات والقدرات والموارد (الغالبي وإدريس، 2009: 471).

### 2. الأداء المؤسسي:

#### أ- مفهوم الأداء المؤسسي

يُعد مفهوم الأداء المؤسسي وليد نظريات الإدارة المختلفة، والتي اعتبرت الأداء نظاماً متكاملًا له متطلباته ومعاييره وأساليبه الفعالة التي تحقق الأهداف المرجوة للمؤسسات على اختلاف أغراضها وطبيعتها تكوينها، فالأداء سواء أكان على مستوى العامل أو الفريق أو المؤسسة فهو الوسيلة التي يمكن من خلالها تحديد مستوى الكفاءة والفاعلية على أي مستوى من هذه المستويات؛ حيث يؤثر أداء العامل بشكل أو بآخر على أداء الفريق، كما يؤثر مستوى الأداء الفردي أو الجماعي على مستوى أداء المؤسسة ككل، وتختلف طبيعة التحديات التنافسية ويزداد مستواها في العصر الحديث الذي يتميز بالسرعة والتغيير

والتفجر المعرفي، وبهذا يصبح بدراسة الأداء وعناصره والعوامل المؤثرة فيه هدفاً سامياً وعالمياً مشتركاً، لتحقيق التميز وتعزيز القدرة التنافسية في مؤسسات الأعمال سواء أكانت صناعية أم خدمية، ومن المهم أن نشير إلى أن إدارة الأداء لا تعني فقط أداء العامل أو الفريق كموارد بشرية، بل تهتم أيضاً بإدارة أداء الموارد الأخرى كالجوانب المالية والمادية والمعلوماتية والتكنولوجية (المحاسنة، 2013: 71). ويعرف الأداء المؤسسي على أنه: "المحصلة النهائية للجهود، أو النشاطات، أو العمليات، أو السلوكيات، التي تتعلق بالأهداف أو النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، وذلك على مستويات ثلاثة هي: المستوى الفردي، والوظيفي، وأداء الوحدات الكلية، وأداء المنظمة ككل في إطار من التأثيرات البيئية المتبادلة (ربايعة، 2011: 122). ويعرف الأداء المؤسسي بأنه: "حصيلة الجهود والعمليات التي تقوم بها المؤسسة، والتي تتمثل بقدرتها على توظيف مواردها، في ضوء التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية، لإنجاز المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية، من أجل تحقيق أهدافها" (عبد الهادي، 2017: 42).

ونلاحظ من التعريفات السابقة أنها اتفقت فيما بينها بشكل كبير على مفهوم الأداء المؤسسي، فهي تجمع فيما بينها على أن الأداء المؤسسي هو المحصلة النهائية للنشاطات في المؤسسة، وبناء على ذلك تعرف الدراسة الحالية الأداء المؤسسي تعريفاً إجرائياً على النحو التالي: الأداء المؤسسي هو عبارة عن المنظومة المتكاملة لنتاج مهام وأعمال الوحدات الإدارية في الكليات الجامعية الحكومية في ضوء تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية، والذي يضاعف من قدرتها على إنجاز المهام والأعمال المطلوبة منها بكل كفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف طويلة الأجل.

#### ب- تقييم الأداء المؤسسي

يعرف تقييم الأداء المؤسسي بأنه: "عملية هادفة إلى قياس ما تم إنجازه خلال فترة زمنية معينة، مقارنة بما تم التخطيط له كما ونوعاً باستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات، مع تحديد أوجه القصور والانحراف وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل" (عبد الفتاح، 2011: 305). ويعرف أيضاً بأنه: "مدى استطاعة الإدارة تحقيق المهام المحددة لها، ومعرفة أسباب الانحرافات عن مقياس الأداء المحدد، واقتراح أساليب معالجة النواحي الخارجة عن نطاق تحكم الإدارة، وتقرير واعتماد الحوافز لتحسين الأداء، إضافة إلى وضع أسس للمقارنة بين مختلف الأنشطة في الوحدة" (المحاسنة، 2013: 107).

#### ج- أهمية تقييم الأداء المؤسسي:

يعد تقييم الأداء المؤسسي من العمليات المهمة والأساسية، والتي يمكن من خلالها:

- تطوير المؤسسات والارتقاء بها من خلال إجراء فحص دقيق وتحليل للسياسات والممارسات المتبعة من تخطيط وتنفيذ وقيادة.

- تساعد على توجيه نظر الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف، حيث يكون الإشراف أكثر إنتاجية.
- تعمل على ترشيد الطاقة البشرية في المنظمة في المستقبل؛ حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتميئتها، وكذلك العناصر غير المنتجة التي يتم الاستغناء عنها.
- تساعد مديري الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطهم نحو المجالات التي ستخضع للقياس والحكم.
- المساعدة على وجود نوع من الإقناع الوظيفي بتعرف المدير لكيفية أداء العمل الذي سيتولى مهامه مقدماً.
- المقارنة بين القطاعات المختلفة داخل المنظمة، وكذلك بين المنظمة ومنظمة أخرى من خلال مؤشرات التقييم.
- التعرف إلى أسباب الانحرافات التي تم اكتشافها حتى يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة لتفاديها.
- التركيز أثناء التقييم ليس على مدى الاستغلال الأمثل للموارد، وإنما يكون التركيز بشكل أساسي على القيم بناء على معايير قادرة على إعطاء السياسات والمعلومات الضرورية (حسينة، 2015: 56)
- توفير بيانات ومعلومات حول أداء المؤسسة، ومدى تحقيق أهدافها المرسومة والوسائل اللازمة لتحقيقها.
- إتاحة الفرصة للإداريين لعرض نقاط القوة والضعف في الوظائف الإدارية المختلفة، وإعادة النظر في البرامج والسياسات المفردة.
- قياس نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها من خلال نجاح الإدارات في تحقيق أهدافها.
- قياس مدى مصداقية إنجاز العمل والأهداف كما تعكسه التقارير الدورية للإدارات الخطة السنوية والتشغيلية.
- توفير بيانات تساعد في اتخاذ القرارات بشأن الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة.
- الكشف عن نقاط القوة في تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة وتفعيلها، ونقاط الضعف والعمل على معالجتها، وذلك من أجل تطوير وتحسين أداء المؤسسة (إبراهيم، 2016: 571).

#### د - مراحل تقييم الأداء المؤسسي:

- تمر عملية تقييم الأداء المؤسسي بخمس مراحل، ويمكن التعرف إليها على النحو التالي:
- (حمزاوي، 2013: 11-13).

### • تفتيت الأهداف العامة إلى أهداف تشغيلية:

غالبا ما تتم صياغة أهداف الإدارات أو التقسيمات التنظيمية بشكل نوعي عام، وهذا لا يساعد على قياس الإنجاز، ولذلك لا بُدَّ من تفتيت هذه الأهداف إلى أهداف تشغيلية أكثر تفصيلا وأكثر وضوحا ومصاغة بطريقة كمية بقدر الإمكان لكي تكون واضحة للمنفذين، وتساعد في الانتقال للخطوة الثانية من خطوات تقويم الأداء المؤسسي.

### • تأسيس معايير الأداء للأهداف التشغيلية:

إنَّ وضع وصياغة معايير الأداء لكل هدف تشغيلي هو الخطوة الأساسية لتنفيذ تقويم الأداء المؤسسي، وقد يثير البعض صعوبة تأسيس معايير الأداء لبعض الأنشطة، وهو ما يتطلب تفكيراً إبداعياً يشترك فيه القائمون بهذه الأنشطة لتحديد معايير واضحة وقابلة للقياس وممكنة التحقيق، وقد تكون هذه المعايير متعلقة بكمية العمل وزمن الإنجاز وشروط الجودة لمنتج هذه الأنشطة.

### • قياس الإنجاز الفعلي:

لعلَّ هذه الخطوة المهمة هي محور الاهتمام فيما يتعلق بقياس الأداء المؤسسي، حيث تبدأ مرحلة قياس الإنجاز الفعلي بتصميم إجراءات ونماذج المتابعة التي يسجل فيها أولاً بأول الأداء الفعلي لكل نشاط من الأنشطة محل التقويم، سواء على مستوى الوظائف أو التقسيمات التنظيمية بمستوياتها المتعددة، وهو ما يحتاج مثابرة شبه يومية قد لا يهتم بها بعض المسؤولين رغم أهميتها في منظومة قياس الأداء المؤسسي.

### • مقارنة الإنجاز الفعلي بمعايير الأداء:

تكون هذه المقارنة أيسر لو كانت المعايير واضحة وكمية، ويقوم بها متخصصون في تقويم الأداء، لديهم خبرة بنوع العمل أو الأنشطة التي يتم تقويم أدائها، والهدف الثاني من هذه الخطوة هو بيان ما إذا كان هناك انحراف بالنقص أو الزيادة في الأداء الفعلي عن الأداء المعياري أو الأداء المحدد بواسطة معايير الأداء، وهي خطوة تتطلب أحيانا استخدام تقنيات حديثة لضمان الدقة والسرعة والنزاهة، مثل استخدام نظام معلومات متقدم.

### • تشخيص الانحرافات (إن وجدت) واقتراح الإجراءات التصحيحية:

تتم في هذه الخطوة معرفة أسباب ومكان الانحراف والمسؤولين عن هذا الانحراف، وهذه المعرفة تستهل العثور على حل للمشكلات التي أدت إلى هذا الانحراف، ومدى إمكانية تناول هذه المشكلات وعلاجها ومنع تكرار حدوثها مستقبلاً.

## الدراسة الميدانية

أولاً: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

وقد استخدمت الدراسة مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة فقد تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة:

## جدول (4)

توزيع مجتمع الدراسة حسب الكليات الجامعية الحكومية

م.م	اسم الكلية الجامعية الحكومية	عدد العاملين
1.	الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا	226
2.	كلية فلسطين التقنية	155
3.	كلية فلسطين للتمريض	54
	المجموع	435

المصدر: إعداد الباحثين، اعتماداً على إحصائيات شؤون الموظفين للكليات الجامعية الحكومية محل الدراسة لشهر فبراير، 2018م

## عينة الدراسة:

تم استخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية حسب الكلية، حيث تم توزيع (230) استبانة على مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد (205) استبانة بنسبة ( 89.13%)، حيث تم حساب حجم العينة من المعادلة التالية (Moore,2003) حتى تكون ممثلة لمجتمع الدراسة:

$$n = \left( \frac{Z}{2m} \right)^2 \quad (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ).

m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً:  $\pm 0.05$ )

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{nN}{N + n - 1} \quad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (1) نجد أنّ حجم العينة يساوي:

$$n = \left( \frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

حيث أنّ مجتمع الدراسة  $N = 435$ ، فإنّ حجم العينة المُعَدَّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{384 * 435}{435 + 384 - 1} \cong 204$$

وبذلك فإنّ حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي (204) على الأقل.

ثالثاً: أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت من مجموعة من المحاور والفقرات، وقد تم اختيار التدرج (1-10) للاستجابة، فكلما اقتربت الإجابة من (10) دل ذلك على الموافقة العالية على ما ورد في الفقرة المعنية، وكل تدرج له وزن نسبي 10%.

رابعاً: صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

ونعني بصدق أداة الدراسة، أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة من

خلال الطرائق التالية:

**الصدق من وجهة نظر المحكمين:** تم تعديل الأداة بناء على آراء (13) محكماً من أعضاء هيئة التدريس في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، والجامعة الإسلامية، والأزهر، والقدس المفتوحة، وكلية فلسطين التقنية.

**صدق الاتساق الداخلي:**

تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة، كما هو مبين في

الجدول التالي:

## جدول (5)

## صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."
1	التحليل البيئي	.868	*0.000
2	صياغة الاستراتيجية	.882	*0.000
3	تنفيذ الاستراتيجية	.794	*0.000
4	المتابعة والتقييم	.922	*0.000
5	كفاءة وفعالية الإدارة العليا	.868	*0.000
6	إدارة المعلومات	.888	*0.000
7	ممارسات الموارد البشرية	.845	*0.000
8	الأنظمة والعمليات الداخلية	.920	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يتبين من الجدول السابق أن محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات صدق عالية.

**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 الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

## جدول (6)

## معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
التحليل البيئي	.806	*0.000
صياغة الاستراتيجية	.877	*0.000
تنفيذ الاستراتيجية	.944	*0.000
المتابعة والتقييم	.895	*0.000
الإدارة الاستراتيجية	.969	*0.000
كفاءة وفعالية الإدارة العليا	.904	*0.000
إدارة المعلومات	.887	*0.000
ممارسة الموارد البشرية	.872	*0.000
الأنظمة والعمليات الداخلية	.791	*0.000
الأداء المؤسسي	.969	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح الجدول السابق بأن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

خامساً: ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أُعيد تطبيقه مرات عدة متتالية (الجرجوي، 2010: 97). ولقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ؛ حيث كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال، وقد تراوحت ما بين (0.920، 0.968)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.979)، وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

سادساً: الأساليب الإحصائية:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)؛ حيث استخدمت الأدوات الإحصائية التالية: (النسب المئوية والتكرارات، المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، معامل ارتباط بيرسون، اختبار T Test للعينة الواحدة، الانحدار الخطي المتعدد)

نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج السؤال الأول: ما مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الكليات الجامعية الحكومية في المحافظات الجنوبية؟

تحليل فقرات مجال " التحليل البيئي "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة. كما هي موضحة النتائج في جدول (6).

## جدول (7)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "التحليل البيئي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	تتوافر في الكلية قاعدة بيانات تساعد في رصد التغيرات البيئية للكلية.	6.49	2.30	64.85	1	كبيرة	6.12	0.000
2.	تحلل إدارة الكلية بيئتها الداخلية (نقاط القوة والضعف) من جميع الجوانب.	6.46	2.15	64.61	2	كبيرة	6.40	0.000
3.	تحلل الكلية بيئتها الخارجية (الفرص والتحديات) من جميع الجوانب.	6.37	2.00	63.71	3	متوسطة	6.18	0.000
4.	يُتاح مجال كافٍ للعاملين للمشاركة في عملية التحليل البيئي.	5.78	2.05	57.83	5	متوسطة	1.97	0.025
5.	تراعي الكلية القوانين والتشريعات في عملية التحليل البيئي	6.18	2.14	61.76	4	متوسطة	4.45	0.000
6.	يستعان بمستشارين متخصصين في تحليل وتقييم المتغيرات في البيئة الخارجية.	5.54	2.19	55.39	6	متوسطة	0.26	0.399
	جميع فقرات المجال معاً	6.13	1.86	61.29		متوسطة	4.85	0.000

من الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تتوافر في الكلية قاعدة بيانات تساعد في رصد التغيرات البيئية للكلية " يساوي (6.49) (الدرجة الكلية من 10) أي أنّ الوزن النسبي (64.85%)، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويُعزى ذلك لتوفر قواعد بيانات وبرامج تابعة للكليات الجامعية، بالإضافة لمتابعة التعليم العالي فيما يخص الإحصائيات الدورية المطلوب تقديمها من الكليات الجامعية للوزارة.
- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " يستعان بمستشارين متخصصين في تحليل وتقييم المتغيرات في البيئة الخارجية " يساوي (5.54) أي أنّ الوزن النسبي (55.39%)، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويُعزى ذلك لعدم استعانة الكليات الجامعية بمختصين في عملية التحليل البيئي نظراً للظروف المالية لبعض هذه الكليات، بالإضافة لعدم رغبة بعض إدارات الكليات الجامعية بالمشاركة الخارجية في عملية التحليل.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " التحليل البيئي " يساوي (6.13) أي أنّ الوزن النسبي (61.29%)، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، يعزى ذلك إلى عدم الاستقرار في البيئة الخارجية المحيطة بالكليات الجامعية المبحوثة نظراً لظروف الحصار الخانق من قبل الاحتلال الإسرائيلي وظروف الانقسام الفلسطيني الذي يُعاني منه

- قطاع غزة منذ سنوات، وكذلك قصور الكليات الجامعية في توفير الكوادر البشرية من الخبراء والاستشاريين والعاملين الذين تقوم عليهم هذه العملية.
  - ومن ناحية أخرى تتوافق تلك النتائج مع الدراسات التالية: دراسة راضي (2015) حيث أظهرت استخدام الجامعات الفلسطينية التحليل البيئي بدرجة متوسطة، وكذلك اتفقت مع دراسة شحادة (2008) حيث أظهرت أن الدرجة الكلية لممارسة مدير التربية والتعليم لمهارة التحليل البيئي كانت متوسطة بدرجة (67.44%) وكذلك دراسة الأخرس (2016) بدرجة متوسطة.
  - اختلفت مع دراسة الحاج (2013) حيث أظهرت النتائج أن محاور التحليل البيئي كانت بدرجة كبيرة، وكذلك دراسة عياش (2015) كانت بدرجة كبيرة .
- تحليل فقرات مجال " صياغة الاستراتيجية "**

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (8).

#### جدول (8)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "صياغة الاستراتيجية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	تطمح رؤية الكلية لتحقيق التفوق والإبداع.	7.60	2.16	76.05	1	كبيرة	13.94	0.000
2.	توجد للكلية رؤية مرنة وقابلة للتطبيق.	7.29	1.95	72.92	3	كبيرة	13.03	0.000
3.	تكتب رؤية الكلية بعبارة واضحة وقصيرة.	7.38	2.14	73.83	2	كبيرة	12.48	0.000
4.	يفهم رسالة الكلية ويعيشها كل موظف بالكلية.	6.87	2.02	68.67	7	كبيرة	9.64	0.000
5.	تتميز رسالة الكلية بالمرونة والواقعية.	7.12	2.09	71.18	4	كبيرة	11.08	0.000
6.	توجد للكلية أهداف استراتيجية قابلة للتطبيق في ضوء الإمكانيات المتاحة.	7.10	2.06	70.98	5	كبيرة	11.08	0.000
7.	تسير الكلية وفق سياسات واضحة.	6.99	2.17	69.90	6	كبيرة	9.80	0.000
	جميع فقرات المجال معًا	7.19	1.90	71.94		كبيرة	12.78	0.000

من الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تطمح رؤية الكلية لتحقيق التفوق والإبداع " يساوي (7.60) (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي ( 76.05%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

■ المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يَفْهَم رسالة الكلية ويعيشها كل موظف بالكلية " يساوي (6.87) أي أن الوزن النسبي (68.67%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

■ بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " صياغة الاستراتيجية " يساوي (7.19) أي أن الوزن النسبي (71.94%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، **يعزّو الباحث ذلك إلى وجود خطط استراتيجية لدى الكليات الجامعية.** بالإضافة لإدراك الكليات محل الدراسة أهمية مرحلة صياغة الاستراتيجية واعتبارها أهم مراحل نجاح الإدارة الاستراتيجية، حيث تنعكس أهمية هذه المرحلة على قدرة الكليات الجامعية بالارتقاء والتنافسية على كافة المستويات.

■ ومن ناحية أخرى اتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من (راضي،2015)، ودراسة (وهبة 2008)، ودراسة (شحادة، 2008)، (أبو حسنة،2014) حيث أظهرت النتائج موافقة بدرجة كبيرة على محاور صياغة الاستراتيجية.

■ اختلفت هذه النتائج مع دراسة الأخرس (2016) حيث أظهرت النتائج الموافقة بدرجة متوسطة على محاور صياغة الاستراتيجية.

#### تحليل فقرات مجال " تنفيذ الاستراتيجية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (9).

## جدول (9)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " تنفيذ الاستراتيجية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	يتم تحديث الهيكل التنظيمي بما يتلاءم مع تنفيذ الاستراتيجية.	6.58	2.10	65.78	3	كبيرة	7.32	0.000
2.	تشجع وتحفز إدارة الكلية العاملين على تنفيذ الاستراتيجية.	6.55	2.06	65.52	5	كبيرة	7.29	0.000
3.	يوجد خطط تشغيلية مرنة تعمل على تنفيذ الاستراتيجية.	6.58	2.13	65.84	2	كبيرة	7.24	0.000
4.	ترتبط الإجراءات والأنشطة بفترات زمنية محددة.	6.72	2.00	67.17	1	كبيرة	8.70	0.000
5.	تلتزم الكلية بتنفيذ الخطط وفق المدد الزمنية المخطط لها.	6.57	2.09	65.71	4	كبيرة	7.32	0.000
6.	تُحدد مسؤوليات العاملين بما يتناسب مع قدراتهم.	6.54	2.13	65.39	6	كبيرة	6.95	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	6.59	1.90	65.93		كبيرة	8.25	0.000

من الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " ترتبط الإجراءات والأنشطة بفترات زمنية محددة " يساوي (6.72) (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي (67.17%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " تُحدد مسؤوليات العاملين بما يتناسب مع قدراتهم " يساوي (6.5) أي أن الوزن النسبي (65.39%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول المتوسط الحسابي لمجال " تنفيذ الاستراتيجية " يساوي (6.59) أي أن الوزن النسبي (65.93%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك العاملين في الكلية الجامعية لدور التنفيذ السليم في إنجاح الخطة الاستراتيجية، وسعيها لتوفير متطلبات التنفيذ الجيد سواء كانت مادية في ظل الظروف الحالية (عدم تحصيل الرسوم، وضعف الهبات والمشاريع الممولة من قبل الجهات المانحة)، وكذلك وجود خطط التنفيذ المرنة بما يتناسب مع قدرات العاملين.
- ومن ناحية أخرى اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من (الحية، 2015) ودراسة (عياش، 2015)، ودراسة (أبو حسنة، 2014) حيث أظهرت النتائج الموافقة بدرجة كبيرة على محاور تنفيذ الاستراتيجية.

■ اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من (راضي، 2015) حيث أظهرت النتائج الموافقة بدرجة متوسطة على محاور تنفيذ الاستراتيجية.

### تحليل فقرات مجال " المتابعة والتقييم "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (10).

### جدول (10)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " المتابعة والتقييم "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	توجد خطة للمتابعة والتقييم تغطي سنوات تنفيذ الاستراتيجية.	6.69	2.12	66.88	1	كبيرة	7.95	0.000
2.	تُتابع عملية تنفيذ الخطط بصورة مستمرة في ضوء مؤشرات الأداء .	6.49	2.13	64.88	4	كبيرة	6.60	0.000
3.	تُمارس الكلية آلية متكاملة في متابعة تقدم وإنجاز الاستراتيجية.	6.52	1.97	65.25	3	كبيرة	7.41	0.000
4.	تصحح الانحرافات في ضوء عملية التقييم	6.57	1.99	65.71	2	كبيرة	7.68	0.000
5.	يُستفاد من نتائج التقييم في بناء الخطط المستقبلية للكلية.	6.45	2.13	64.48	5	كبيرة	6.34	0.000
	جميع فقرات المجال معًا.	6.54	1.94	65.39		كبيرة	7.62	0.000

من الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

■ المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " توجد خطة للمتابعة والتقييم تغطي سنوات تنفيذ الاستراتيجية " يساوي (6.69) (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي (66.88%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

■ المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يُستفاد من نتائج التقييم في بناء الخطط المستقبلية للكلية " يساوي (6.45) أي أن الوزن النسبي (64.48%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

■ بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " المتابعة والتقييم " يساوي (6.54) أي أن الوزن النسبي (65.39%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويعزُّو الباحث ذلك إلى وعي العاملين في الكليات محل الدراسة بأهمية المتابعة والتقييم، والارتقاء بمستوى جودة المخرجات، وحرصهم على تقويم أداء كلياتهم، والتأكد من تنفيذ الخطط

الاستراتيجية، وإحكام المتابعة على الأنشطة المختلفة في الكليات، وأن الكليات الجامعية لديها الوعي الكامل بأن هذه المرحلة هي نقطة الانطلاق نحو التحسين والإبداع المتجدد، كون هذه المرحلة تحدد مدى قدرة الكلية على تحقيق أهدافها.

- ومن ناحية أخرى اتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من، (الحية، 2015)، ودراسة (أبو حسنة، 2014)، حيث أظهرت النتائج الموافقة بدرجة كبيرة على محاور المتابعة والتقييم.
- اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من (راضي، 2015)، ودراسة (حنان شوقي، وآخرون، 2014)، ودراسة (الأخرس، 2016) حيث أظهرت النتائج الموافقة بدرجة متوسطة على محاور المتابعة والتقييم.

#### تحليل محاور الإدارة الاستراتيجية:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة. كما هي موضحة النتائج في جدول (11).

#### جدول (11)

##### محاور الإدارة الاستراتيجية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
	التحليل البيئي	6.13	1.86	61.29	4	متوسطة	4.85	0.000
	صياغة الاستراتيجية	7.19	1.90	71.94	1	كبيرة	12.78	0.000
	تنفيذ الاستراتيجية	6.59	1.90	65.93	2	كبيرة	8.25	0.000
	المتابعة والتقييم	6.54	1.94	65.39	3	كبيرة	7.62	0.000
	جميع محاور الإدارة الاستراتيجية	6.64	1.70	66.45		كبيرة	9.61	0.000

- المتوسط الحسابي لجميع فقرات الإدارة الاستراتيجية يساوي (6.64) (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي (66.45%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات الإدارة الاستراتيجية بشكل عام، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة تستخدم الإدارة الاستراتيجية في إدارة عملياتها الإدارية والأكاديمية لتحسين مستوى الأداء؛ للحصول على مخرجات ترتقي بمستوى حاجات السوق المتجددة.

- ومن ناحية أخرى اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الحاج، 2013) التي بينت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية كانت بدرجة كبيرة (75.64%)، ودراسة

(عساف، 2005) التي خلصت إلى أن مديري المدارس لديهم مفاهيم واضحة لمبادئ الإدارة الاستراتيجية كانت بدرجة كبيرة (82.8%).

■ اختلفت هذه النتائج مع دراسة (راضي، 2015) حيث أشارت إلى أن الجامعات الفلسطينية تستخدم الإدارة الاستراتيجية بمستوى ضعيف، ودراسة (الأخرس، 2016) حيث حصلت محاور الإدارة الاستراتيجية على نسبة متوسطة.

**نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في المحافظات الجنوبية؟**

**تحليل فقرات " كفاءة وفعالية الإدارة العليا "**

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (12).

**جدول (12)**

**المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " كفاءة وفعالية الإدارة العليا "**

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	تمتلك الإدارة العليا مهارات قيادية مميزة.	6.99	2.09	69.90	2	كبيرة	10.18	0.000
2.	تسعى الإدارة العليا لتحقيق مركز تنافسي قوي بين الجامعات الأخرى.	7.11	2.11	71.09	1	كبيرة	10.82	0.000
3.	تُحفز الإدارة العليا العاملين على الإبداع والتطوير.	6.57	2.15	65.70	5	كبيرة	7.03	0.000
4.	تتواصل الإدارة العليا مع أعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية وبشكل مستمر.	6.80	2.14	68.04	3	كبيرة	8.70	0.000
5.	تشارك الإدارة العليا (الطلبة، أرباب العمل) في تصميم وتقييم برامجها التعليمية وبشكل مستمر.	6.37	2.14	63.73	6	متوسطة	5.81	0.000
6.	تُحدث الإدارة العليا برامج الكلية الدراسية بما يتلاءم مع احتياجات سوق العمل.	6.79	2.08	67.88	4	كبيرة	8.80	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	6.77	1.93	67.69		كبيرة	9.37	0.000

من جدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

■ المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تسعى الإدارة العليا لتحقيق مركز تنافسي قوي بين الجامعات الأخرى " يساوي (7.11) (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي (71.09%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك لزيادة عدد الجامعات والكليات الجامعية في محافظات غزة.

■ المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تشارك الإدارة العليا (الطلبة، أرباب العمل) في تصميم وتقييم برامجها التعليمية وبشكل مستمر " يساوي (6.37) أي أن الوزن النسبي (63.73%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك لقلة خبرات بعض الكليات الجامعية في ممارسة المشاركة وأيضاً التخوف من تبعياتها.

■ بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " كفاءة وفعالية الإدارة العليا " يساوي (6.77) أي أن الوزن النسبي (67.69%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويعزو الباحث ذلك إلى سعي الكليات الجامعية لتحقيق مركز تنافسي قوي بين الجامعات الأخرى، وامتلاك الإدارة العليا لمهارات قيادية جيدة.

■ ومن ناحية أخرى اتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة (المدهون، 2014) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجال الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة، ودراسة (أبو ريا، 2014) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجال الإدارة العليا في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية بقطاع غزة، ودراسة (أبو حسنة، 2014) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجال الحكم والإدارة في ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ودراسة (ربايعة، 2011) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجال الإدارة العليا في المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا في الأردن، حيث أكدت هذه الدراسات أن ذلك يعود إلى كفاءة الإدارة العليا في توضيح رؤية ورسالة وأهداف المنظمة، وكذلك قدرتها على تنمية العاملين والتواصل معهم.

#### تحليل فقرات " إدارة المعلومات "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (13).

### جدول (13)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " إدارة المعلومات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	يوجد بالكلية نظام معلومات متكامل.	6.88	2.07	68.77	6	كبيرة	9.51	0.000
2.	يوجد بالكلية بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات (شبكة، أجهزة، خوادم ...).	7.22	2.14	72.22	1	كبيرة	11.45	0.000
3.	تتشر الكلية معلومات كافية عن برامجها، وأنشطتها للجهات المستفيدة.	7.05	2.06	70.50	2	كبيرة	10.70	0.000
4.	تتوفر خدمة الإنترنت بشكل مناسب لأعداد الطلاب والعاملين.	6.96	2.16	69.60	5	كبيرة	9.60	0.000
5.	يتم تحديث الموقع الإلكتروني للكلية بشكل مستمر.	7.03	2.10	70.29	4	كبيرة	10.40	0.000
6.	توفر الكلية المعدات والوسائل التقنية المناسبة لبرامجها التعليمية.	7.04	2.16	70.39	3	كبيرة	10.17	0.000
	جميع فقرات المجال معاً.	7.03	1.90	70.28		كبيرة	11.46	0.000

من الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يوجد بالكلية بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات (شبكات، أجهزة، خوادم ... ) " يساوي (7.22) (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي (72.22%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يوجد بالكلية نظام معلومات متكامل " يساوي (6.88) أي أن الوزن النسبي (68.77%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " إدارة المعلومات " يساوي (7.03) أي أن الوزن النسبي (70.28%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.
- ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإدارة العليا تستثمر بطريقة جيدة قواعد البيانات والبرمجيات المخصصة لها، لذا تستفيد من المعلومات في وضع الخطط، وأنّها تستخدم التقنيات والبرامج الحديثة، وتولي اهتماماً لوضع قاعدة بيانات لحل المشكلات.
- ومن ناحية أخرى اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة ( جبر، 2015) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات إدارة المعلومات.

## تحليل فقرات " ممارسة الموارد البشرية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (14).

## جدول (14)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " ممارسة

## الموارد البشرية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	تمتلك الكلية سياسات وحوافز مشجعة لاستقطاب الكوادر البشرية المتميزة.	6.21	2.14	62.13	5	متوسطة	4.73	0.000
2.	تهتم الكلية بالتدريب المستمر للعاملين.	6.35	2.22	63.53	3	متوسطة	5.44	0.000
3.	تُوفد الكلية بعض العاملين (للتدريس- البحث) في جامعات دولية.	5.61	2.42	56.05	7	متوسطة	0.61	0.270
4.	يُعين العاملون وفق معايير مهنية وموضوعية.	6.32	2.21	63.20	4	متوسطة	5.25	0.000
5.	يُقيم أداء العاملين وفقاً لأسس موضوعية محددة.	6.53	2.10	65.32	1	كبيرة	6.96	0.000
6.	تُمنح صلاحيات كافية لتمكين العاملين من إنجاز مهماتهم.	6.39	2.04	63.88	2	متوسطة	6.16	0.000
7.	يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشكل مستمر.	6.16	2.25	61.60	6	متوسطة	4.15	0.000
	جميع فقرات المجال معاً.	6.23	1.85	62.28		متوسطة	5.59	0.000

من الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يُقيم أداء العاملين وفقاً لأسس موضوعية محددة " يساوي (6.53) (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي (65.32%)، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك لوجود إجراءات وآليات ونماذج واضحة لتقييم العاملين في الكليات الجامعية.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تُوفد الكلية بعض العاملين (للتدريس- البحث) في جامعات دولية " يساوي (5.61) أي أنّ الوزن النسبي (56.05%)، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك لوجود برامج مشتركة لدى بعض الكليات الجامعية مع جامعات دولية وخاصة الأوروبية.

■ بشكل عام يمكن القول بأنَّ المتوسط الحسابي لمجال " ممارسة الموارد البشرية " يساوي (6.23) أي أن الوزن النسبي (62.28%)، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف عمليات التحفيز والتطوير للكادر البشري، وإكسابهم المهارات والخبرات اللازمة لتحسين الأداء، وضعف تمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وعدم منحهم الحوافز والمكافآت وتشجيعهم الكافي.

■ ومن ناحية أخرى اتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة (جبر، 2015) والتي أظهرت موافقة بدرجة منخفضة على توافر مجال الموارد البشرية وزارة الصحة بقطاع غزة، ودراسة (المدھون، 2014) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة على توافر مجال الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة، ودراسة (أبو ريا، 2014) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة على توافر مجال الموارد البشرية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية بقطاع غزة.

■ واختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة (أبو حسنة، 2014) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجال الموارد البشرية في ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ودراسة (ربايعة، 2011) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجال الموارد البشرية في المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا في الأردن، ودراسة (عايش، 2008) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجال العاملين في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، حيث بينت هذه الدراسات أنَّ تطوير الموارد البشرية وتمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات من شأنه أن يرفع من مستوى أدائهم.

#### تحليل فقرات " الأنظمة والعمليات الداخلية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (15).

## جدول (15)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " الأنظمة والعمليات الداخلية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	تمتلك الكلية أنظمة وقوانين ولوائح تنظيمية.	7.39	2.27	73.86	1	كبيرة	11.80	0.000
2.	تمتلك الكلية أدلة إجراءات لجميع أنشطتها وعملياتها.	6.99	2.07	69.90	2	كبيرة	10.22	0.000
3.	تسعى الكلية بصورة مستمرة إلى تبسيط إجراءات العمل واختصارها.	6.82	1.99	68.16	4	كبيرة	9.40	0.000
4.	يُلاحظ التحسن المستمر في مستوى جودة العمليات الداخلية في الكلية.	6.78	2.06	67.77	5	كبيرة	8.79	0.000
5.	تتسم إجراءات تقديم الخدمات للمستخدمين بالسرعة.	6.67	2.04	66.72	6	كبيرة	8.15	0.000
6.	تُحسب إجراءات وعمليات دوائر الكلية بشكل مستمر .	6.96	2.23	69.60	3	كبيرة	9.32	0.000
	جميع فقرات المجال معًا.	6.93	1.90	69.33		كبيرة	10.73	0.000

من الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تمتلك الكلية أنظمة وقوانين ولوائح تنظيمية " يساوي (7.39) (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي (73.86%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تتسم إجراءات تقديم الخدمات للمستخدمين بالسرعة " يساوي (6.67) أي أن الوزن النسبي (66.72%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الأنظمة والعمليات الداخلية " يساوي (6.93) أي أن الوزن النسبي (69.33%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويعزو الباحث ذلك إلى امتلاك الكليات أنظمة عمل، وقوانين، وهياكل إدارية ولوائح منظمة للعمليات، والإجراءات تتناسب مع الواقع والمتغيرات التي قد مرّت بها الكليات، واهتمام الكلية بتعريف العاملين بالمعلومات المطلوبة والأساسية بخصوص العمليات والإجراءات، وحرص العاملين على الالتزام بالإجراءات والعمليات وفق الأنظمة والقوانين واللوائح الموضوعية، بالإضافة إلى اهتمام الكليات محل الدراسة بالتنسيق المستمر لتحقيق التكامل في الأعمال، وتحديد واضح للصلاحيات والمسئوليات لمنع الازدواجية، وتحديد الأولويات في إنجاز العمليات.

- ومن ناحية أخرى اتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة (أبو ريا، 2014) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجال العمليات والإجراءات في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية بقطاع غزة، ودراسة (فرج الله، 2012) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجال العمليات في الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، ودراسة (ربايعة، 2011) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجال العمليات في المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا في الأردن، ودراسة (عايش، 2008) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجال تحسين العمليات في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة.
- واختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة (جبر، 2015) والتي أظهرت موافقة بدرجة منخفضة على توافر مجال العمليات في وزارة الصحة بقطاع غزة، ودراسة (المدهون، 2014) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة على توافر مجال العمليات في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة.

#### تحليل محاور الأداء المؤسسي:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة. كما هي موضحة النتائج في جدول (16).

#### جدول (16)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لجميع محاور "الأداء المؤسسي"

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
كفاءة وفعالية الإدارة العليا	6.77	1.93	67.69	3	كبيرة	9.37	0.000
إدارة المعلومات	7.03	1.90	70.28	1	كبيرة	11.46	0.000
ممارسة الموارد البشرية	6.23	1.85	62.28	4	متوسطة	5.59	0.000
الأنظمة والعمليات الداخلية	6.93	1.90	69.33	2	كبيرة	10.73	0.000
جميع محاور "الأداء المؤسسي"	6.73	1.73	67.25		كبيرة	10.12	0.000

من الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي لجميع فقرات الأداء المؤسسي يساوي (6.73) (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي (67.25%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات الأداء المؤسسي بشكل عام، وهذا يشير إلى القناعة الكاملة لدى موظفي الكليات المبحوثة بأهمية تطوير وتحسين وتجويد الأداء المؤسسي من خلال حرص الكليات الجامعية الحكومية على تطبيق مؤشرات ومكوناته.

- **ومن ناحية أخرى اتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة (أبو ريا، 2014 )** والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجالات الأداء المؤسسي في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية بقطاع غزة، ودراسة (أبو حسنة، 2014 ) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجالات تحسين الأداء المؤسسي في كليات التربية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ودراسة (النجار، 2014) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجالات فاعلية الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم الشرعي في وزارة الأوقاف بقطاع غزة، ودراسة (فرج الله، 2012 ) والتي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على توافر مجالات تطوير الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.
- **واختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة (جبر، 2015 )** والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة على توافر مجالات التميز في الأداء المؤسسي في وزارة الصحة بقطاع غزة، ودراسة (المدهون، 2014) والتي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة على توافر مجالات التميز في الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة.

**الفرضية الرئيسة الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في المحافظات الجنوبية. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط"، والجدول التالي يوضح ذلك.

#### جدول (17)

**معامل الارتباط بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في المحافظات الجنوبية**

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإدارة الاستراتيجية وكفاءة وفعالية الإدارة العليا في الكليات الجامعية الحكومية في المحافظات الجنوبية.	0.713	*0.000
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعلومات في الكليات الجامعية الحكومية في المحافظات الجنوبية.	0.803	*0.000
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإدارة الاستراتيجية وممارسات الموارد البشرية في الكليات الجامعية الحكومية في المحافظات الجنوبية.	0.872	*0.000
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإدارة الاستراتيجية والأنظمة والعمليات الداخلية في الكليات الجامعية الحكومية في المحافظات الجنوبية.	0.856	*0.000
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في المحافظات الجنوبية.	0.899	*0.000

\* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

■ يبين الجدول السابق أنَّ معامل الارتباط يساوي (0.899)، وأنَّ القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في المحافظات الجنوبية، يشير ذلك إلى وجود علاقة طردية بين الإدارة الاستراتيجية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي في الكليات المبحوثة، وأنَّ زيادة الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في المحافظات الجنوبية، ويعزو الباحث ذلك إلى أنَّ العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي، هي علاقة تكاملية طردية؛ بمعنى أنَّ تحسين الأداء المؤسسي يحتاج إلى إدارة استراتيجية.

■ وافقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (تبيدي، 2010) التي توصلت إلى أنَّ تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى رفع كفاءة وفعالية الأداء في شركات الاتصالات السودانية. الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في المحافظات الجنوبية. تم استخدام اختبار " الانحدار الخطي المتعدد "، والجدول التالي يوضح ذلك.

### جدول (18)

يوضح تأثير الإدارة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي في الكليات

الجامعية الحكومية في المحافظات الجنوبية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	0.754	3.495	0.001
التحليل البيئي	0.129	3.148	0.002
صياغة الاستراتيجية	0.222	4.773	0.000
تنفيذ الاستراتيجية	0.319	4.328	0.000
المتابعة والتقييم	0.226	3.314	0.001
معامل الارتباط = 0.904	معامل التحديد المُعدَّل = 0.813		
قيمة الاختبار F = 220.121	القيمة الاحتمالية = 0.000		

تبين من الجدول السابق أنَّ معامل الارتباط = (0.904)، ومعامل التحديد المُعدَّل = (0.813)، وقد بلغت قيمة الاختبار المحسوبة (220.121)، كما أنَّ القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في المحافظات الجنوبية، وقد تبين أنَّ القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار أقل من مستوى الدلالة

(0.05) لكافة المتغيرات " التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، المتابعة والتقييم"، وهذا يعني وجود تأثير لهذه المتغيرات في الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في المحافظات الجنوبية، يعزو الباحث ذلك إلى الارتباط الوثيق بين الإدارة الاستراتيجية بمراحلها (التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والمتابعة والتقييم) وتحسين الأداء المؤسسي، والدور المهم للإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي للكليات الجامعية الحكومية.

#### معادلة الانحدار:

الأداء المؤسسي = 0.754 + 0.129 (التحليل البيئي) + 0.222 (صياغة الاستراتيجية) + 0.319 (تنفيذ الاستراتيجية) + 0.226 (المتابعة والتقييم).

#### توصيات الدراسة

8. ضرورة زيادة الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية ومراحلها؛ لما لها من أهمية كبيرة، وتأثير مباشر على تحسين مستوى الأداء المؤسسي بالكليات الجامعية الحكومية؛ ويتم ذلك من خلال :
  - الاستمرار بتأهيل الإدارة العليا في الكليات الجامعية محل الدراسة لوضع سياسات واضحة ومحددة بالاستناد إلى تحميل البيئة الداخلية والخارجية لتلك الكليات بحيث تمكنها من التعامل مع الفرص والتهديدات الخارجية، والتي تُعتبر أكثر ديناميكية في بيئة العمل في قطاع غزة.
  - إتاحة الفرصة للعاملين المشاركة في عملية التحليل البيئي، وزيادة وعيهم بالإدارة الاستراتيجية من خلال الندوات وورش العمل.
  - ضرورة قيام الكليات الجامعية محل الدراسة بالاستعانة بمستشارين متخصصين في تحليل وتقييم المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
  - العمل وبشكل مستمر على زيادة فعالية تطبيق الإدارة الاستراتيجية ومراحلها من (تحليل بيئي - وصياغة - وتنفيذ - ومتابعة وتقييم) في الكليات الجامعية محل الدراسة.
  - يتوجب على الإدارة في الكليات الجامعية محل الدراسة أن تعمل على مراقبة سير الخطة الاستراتيجية بشكل مستمر، والعمل على سرعة التعامل والاستجابة لمشكلات الطلبة.
  - مشاركة الإدارة العليا (الطلبة، أرباب العمل) في تصميم وتقييم برامجها التعليمية وبشكل مستمر.
  - تدريب وتطوير الكوادر البشرية على مهارات تطبيق الإدارة الاستراتيجية.
  - تحديد مسؤوليات العاملين بما يتناسب مع قدراتهم.
  - التشجيع من قبل الكلية على التنفيذ.

9. وضع خطة للتدريب على أساس علمي ومنهجي بناءً على احتياجات الكليات للتدريب.
10. العمل على استثمار قدرات العاملين والطاقات الكامنة لديهم لضمان الوصول إلى تحسين وتطوير الأداء المؤسسي.
11. استخدام أسلوب التحفيز للعاملين من أجل تشجيعهم على تحسين مستوى الأداء المؤسسي وذلك من خلال تضمين الأنظمة بما يدعم مكافأة الأداء المتميز.
12. مواكبة التطور التكنولوجي والعمل على استحداث المعلومات بشكل مستمر.
13. استخدام البرامج والتقنيات الحديثة في إدارة المعلومات بالكليات الجامعية.
14. تطوير العمليات الداخلية.
15. إعداد دليل تفصيلي يتضمن معايير ومؤشرات محددة لتقييم أداء الكليات الجامعية تستند إلى معايير دولية ذات علاقة بالمجال التعليمي.
16. ضرورة قيام الإدارة العليا في الكليات بإرسال وفود إلى الجامعات الدولية للتدريس أو البحث .
17. إجراء الإدارة العليا في الكليات الجامعية محل الدراسة مراجعة دورية سنوية للخطة الاستراتيجية، والتأكد من مدى تحقق أهداف الخطة للعام الواحد، باستخدام متابعة تحدد الانحرافات ومستواها وسبل معالجتها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
18. يتوجب على الإدارة العليا في الكليات الجامعية قياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وبشكل مستمر.
19. تمكين المستفيدين من تقديم الشكاوى والتساؤلات والمقترحات من خلال استحداث وسائل اتصال تكنولوجية فعالة وتنظيمها وتبويبها بطريقة تسهل على المستفيدين الوصول إليها.
20. الاهتمام بالبدائل الاستراتيجية عند إعداد الخطط التنفيذية، بسبب كثرة التغيرات السياسية والاقتصادية التي تؤثر في عملية التطبيق.

المراجع

#### أولاً: المراجع العربية:

1. الجراوي، زياد(2010):"القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
2. الدوري، زكريا(2010):"الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.

3. الزنفلي، أحمد (2012): "التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي دورة في تلبية متطلبات التنمية المستدامة"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.
4. ضحاوي، بيومي والمليجي، رضا (2011): "التخطيط الاستراتيجي في التعليم: رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية"، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
5. الغالي، طاهر، وإدريس، وائل (2009): "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. المحاسنة، إبراهيم (2013): "إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن.
7. ابراهيم، هناء (2016): "دور المؤشرات التعليمية في تقويم أداء المؤسسات التعليمية"، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، ص 567-587.
8. حمزاوي، محمد (2013): "قياس الأداء في العمل الأمني"، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، خلال الفترة 21-23 يناير 2013 م.
9. ربايعه، فاطمة (2011): "المقارنة المرجعة مدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة- دراسة تطبيقية على المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا"، مجلة جامعة مؤتة، المجلد (26)، العدد (7)، ص (109-164).
10. عبد الفتاح، منال رشاد (2011): "الاستعانة بالاتجاهات العالمية المعاصرة في تقييم الأداء المؤسسي لجامعة قناة السويس (دراسة ميدانية)"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (18)، العدد (70)، ص 285-408.
11. أبو حسنة، أحمد (2014): "مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
12. أبو غالي، مجدي أمين (2016): "أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.

13. أبو سمرة، حازم (2017): "دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة" رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة .
14. الأخرس، جبر (2016): "الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة .
15. جبر، نجوى (2015): "التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي في وزارة الصحة - غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة .
16. حسينة، قلبو (2015): "دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر .
17. الحية، وليد (2015): "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة .
18. الدجني، إياد (2011): "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية"، رسالة دكتوراة منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا .
19. زعيبي، رحمة (2014): "أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر .
20. عبد الهادي، ميسون (2017): "رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة .
21. عبده، رنا (2017): "ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظات غزة" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة .

22. مزهر، رمزي (2017): "الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحقيق جودة الخدمات التعليمية والبحثية

: دراسة ميدانية مقارنة بين الجامعات العربية والاجنبية " رسالة دكتوراة، كلية التجارة، جامعة قناة

السويس .

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Dimitrie, Cantemir (2013): "The Strategic Management Of The German Higher Education Institutions As A Transparent, Cyclic And Participative Process", University of Educational Management,
2. Liwen Tan & Jingkun Ding,( 2015):" The frontier and" evolution of the strategic management theory" Nankai Business Review International, Vol. 6, Iss 1, Pp 20 – 41.
3. Michael, Ahearne (2014):"Performance impact of middle managers' adaptive strategy implementation: The role of social capital" Strategic Management Journal.
4. The Practice of Business Statistics, 2003, Moore, D., McCabe, G., Duckworth, W, Sclove, S.
5. Valentina, P., Godina, O., Boris, O., Ushvitsky, L. (2017):"Strategic management in universities as a factor of their global competitiveness", International Journal of Educational Manageme.