



"أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية: جامعة الاستقلال
أنموذجاً" – دراسة ميدانية

"The Impact of Strategic Management practice in Palestinian higher education
institutions: Istiqlal University as a model' - field study"

عيسى حسين النجار^{1*}، خيرية يحيى²

Issa Hussein al-Najjar^{1*}, Khairia Yahya²

¹ باحث وطالب ماجستير، جامعة الاستقلال، فلسطين، ² إدارة عامة – سياسات عامة – جامعة الاستقلال، فلسطين

¹ Researcher and Master's Student, Istiqlal University, Palestine, ² Public Administration - Public Policy - Istiqlal University, Palestine

تاريخ النشر: 2022/12/30

تاريخ القبول: 2022/06/23

تاريخ الإستلام: 2021/11/08

المستخلص: هدف هذا البحث إلى التعرف على أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام وجامعة الاستقلال بشكل خاص، وكذلك الكشف عما إذا كانت هناك فروق بين متوسطات اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسات الإدارة الاستراتيجية في جامعة الاستقلال، ولتحقيق هدف البحث استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليل، واعتمد الباحثان في توزيع الاستبانة على عينة المسح الشامل، حيث اشتملت عينة البحث على (74) من النواب والعمداء ورؤساء الأقسام والمديرين في جامعة الاستقلال من أصل مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (74)، مفردة بنسبة استرداد 100%، كما اعتمدنا في تحليل البيانات على أساليب الإحصاء الوصفي باستخدام برنامج (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أكدت الدراسة على وجود أثر كبير ومميز لممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام، وجامعة الاستقلال على وجه الخصوص حيث بلغت تقديرات عينة الدراسة حول أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية في جامعة الاستقلال بنسبة (71%)، كما أشارت النتائج إلى أن الإدارة العليا للجامعة لديها رؤيا مستقبلية باحتياجات من الموارد البشرية والمادية، كما يعزى الباحثان إلى ارتقاء الجامعة من خلال التطورات المستمرة لدى الجامعة والتي تسعى الجامعة إلى تحقيقها من خلال رؤيتها المستقبلية، وبناء على ما جاءت به نتائج الدراسة كان من أهم توصيات الباحثان: أن تقوم الإدارة الجامعية على وضع البدائل الاستراتيجية المناسبة في عملية صياغة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام وجامعة الاستقلال بشكل خاص. وأن تعمل الإدارة الجامعية على تحديد المستفيدين من الجامعة من حيث أماكن تواجدهم. وكذلك اهتمام الإدارة الجامعية بالثقافة التنظيمية وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية للجامعة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، مؤسسات التعليم العالي، جامعة الاستقلال.

Abstract: The aim of this research is to identify the impact of strategic management practice in higher education institutions in general and Istiqlal University in particular, as well as to reveal whether there are differences between the average trends of the study sample members on the extent of strategic management practices at Istiqlal University, To achieve the goal of the research, the researchers used the descriptive method of analysis, and the researchers relied in the distribution of the questionnaire on the sample of the comprehensive survey, where the sample of the research included (74) deputies, deans, department heads and directors of the University of Independence out of the study community of 74,

single with a recovery rate of 100%, In data analysis, we also relied on descriptive statistic methods using SPSS. The study reached several results, the most important of which: the study confirmed that there is a significant and distinctive impact of the practice of strategic management in higher education institutions in general, and the University of Independence in particular, where the sample estimates of the study on the impact of the practice of strategic management at Istiqlal University by 71%), and the results indicated that the senior management of the university has a vision for the future With the needs of human and material resources, the researchers also attribute the advancement of the university through the continuous developments at the university, which the university seeks to achieve through its vision of the future, and based on the results of the study was one of the most important recommendations of the researchers: that the university administration develop strategic alternatives Appropriate in the process of formulating the strategy in higher education institutions in general and the University of Independence in particular. The university administration should work to determine the beneficiaries of the university in terms of their whereabouts. University management is also interested in organizational culture and identifying strengths and weaknesses in the university's internal environment.

Keywords: Strategic management, higher education institutions, Istiqlal University.

المقدمة:

تعتبر مؤسسات التعليم العالي محوراً أساسياً في تلبية احتياجات المجتمع والوفاء بمتطلبات التنمية المستدامة في ظل المتغيرات العلمية والتكنولوجية المتلاحقة والسريعة، فهي تعد من أهم مصادر المعرفة والإبداع وإعداد الطاقات البشرية وصقلها، وتنمية مهاراتها بالعلم والمعرفة والبحث والتدريب، وهي في نفس الوقت الأكثر مسؤولية عن التغيرات الحاصلة في هذا المجتمع، فالجامعة اليوم جزء لا يتجزأ من المجتمع، كل هذا أدى إلى ضرورة الاهتمام بمؤسسات التعليم العالي عموماً وفلسطين خاصة، وكيفية إدارتها بشكل يجعل الخدمات التعليمية الجامعية قادرة على تلبية احتياجات السوق ومتطلبات المجتمع، حيث تأتي الإدارة الاستراتيجية في مقدمة الأساليب الإدارية الحديثة، حيث تعددت الدراسات النظرية والتطبيقية التي تناولت دراسة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية ومستويات أداء المؤسسة بشتى أنواعها، والتي أثبتت تفوق المؤسسات التي تمارس الإدارة الاستراتيجية على تلك التي لا تمارسها (بوسهمين وعباط، 2017). كما أن الإدارة الاستراتيجية تمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية لمؤسسات التعليم العالي وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق، وأن واقع المؤسسات يشير إلى أن مستوى نجاحها في تحقيق ذلك يتفاوت هو حُسن كفاءتها في إدارة إستراتيجيتها، والإدارة الإستراتيجية تعد مدخلاً حيويًا وهاماً في تطوير التعليم، وذلك للمزايا العديدة التي من الممكن أن توفرها على صعيد الحساسية الملحوظة تجاه الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتعزيز الاستيعاب والفهم للتغيير والتطوير المستمرين للبيئة الداخلية والخارجية وتحديد الإمكانيات؛ كما أن الإدارة الإستراتيجية تعد عملية ضرورية؛ لأنها تؤدي إلى رفع أداء المؤسسات حاضراً ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد، حيث يساعد تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية على تحقيق عدة فوائد من أهمها: تحديد خارطة طريق المؤسسة التعليمية وزيادة قدرتها على مواجهة التحديات وتنمية التفكير الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي (العتيبي وآخرون، 2016). لذلك يسعى هذا البحث إلى التركيز على ممارسة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام وجامعة الاستقلال بشكل خاص، كما أنها تتناول موضوع حيوي يعتبر رافداً مهماً للمؤسسات التعليمية في فلسطين يهدف إلى الوصول إلى مستويات عالية من الأداء بمختلف مكوناته.

مشكلة الدراسة:

إن مؤسسات التعليم تواجه عدداً كبيراً من المتغيرات التي تدعوها إلى التفكير في مستقبلها والعمل الجاد نحو الاستجابة والتكيف مع المتغيرات وتحقيق التقدم خاصة في ظل بيئة تتسم بالتغير السريع وزيادة حدة المنافسة مما يدفعها إلى تبني المداخل الإدارية الحديثة لتحسين الأداء والتغلب على تلك التحديات، خاصة وأنه يعزى تعثر مؤسسات التعليم في خطواتها وتعطل برامجها إلى ما يسمى بالفراغ الإستراتيجي أو غياب منهجية الإدارة الإستراتيجية التي تحقق العديد من المزايا وتسهم في مواجهة الضغوط والمؤثرات البيئية (الرشيدي، 2019). وأكدت دراسة (القرني، 2017) أن الإدارات التربوية بحاجة إلى تطوير أدائها لتكون قادرة على القيادة والإبداع والتجديد والتعامل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة فالمؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على الإدارة الإستراتيجية والتي تتميز بالرؤية المستقبلية والقدرة على قراءة الأحداث والمستجدات، لذا تعتبر الإدارة الإستراتيجية مسئولة عن نجاح المنظمات أو فشلها وبدون الإدارة الإستراتيجية لا يمكن تحقيق التوازن الإستراتيجي بين التطلعات المستقبلية والحاجات. ونظراً لأهمية مؤسسات التعليم العالي التي تُعد أحد الركائز الأساسية لتحقيق البناء السليم وتنميتها في جميع المجالات، كما أكدت دراسة (الشمّان والفوزان، 2017؛ البقي، 2015؛ Ahmed et.al, 2015) على أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، ويجب على المؤسسة إشراك جميع الطبقات في الإدارة بتحديد ووضع الخطط الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة. كما أكدت على أهمية القرار الإستراتيجي في التوجيه المستقبلي للمؤسسة التعليمية. وفي ضوء الدراسات السابقة أكدت دراسة (وهبة، 2008) والتي أظهرت نتائجها وجود قصور من قبل المسؤولين في تطبيق الإدارة الإستراتيجية في التعليم الجامعي الفلسطيني بشكل عام، وبالتالي فعلى الرغم من أهمية الإدارة الإستراتيجية، إلا أن واقع الإدارة العليا في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام جامعة الاستقلال بشكل خاص، يتبين للباحث من الملاحظات والتي تشير إلى وجود العديد من المشكلات المرتبطة ببطء عمليات صنع واتخاذ القرار، وضعف القدرة على استثمار الفرص المتاحة لهم، وغياب دور التنفيذ الإستراتيجي، وضعف القدرة على التفكير والتحليل الإستراتيجي وهي العوامل التي تشير إلى ضعف قدرة الإدارة الجامعية على ممارسة التطبيق الناجح للإدارة الإستراتيجية، وعليه فإن الغرض من هذا البحث هو بيان أثر ممارسة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام، وجامعة الاستقلال على وجه الخصوص، وفي ضوء أهمية الجامعة ورسالتها والإدارة الجامعية ودورها وفعاليتها في تطوير الجامعة، وذلك من أجل دراسة الواقع وتقديم اقتراحات ورؤى تسهم في تطوير وتحسين الأساليب الإدارية لمؤسسات التعليم العالي بشكل عام، وجامعة الاستقلال بشكل خاص، وبناء على ما سبق تتحدد مشكلة البحث في حاجة الإدارة العليا والنظم الإدارية بالمؤسسات التعليمية في فلسطين بشكل عام للتطوير بالاعتماد على المداخل الإدارية الحديثة التي تعد الإدارة الإستراتيجية من أبرزها، إضافة إلى محاولتها ممارسة الإدارة الإستراتيجية في جامعة الاستقلال باعتبارها مطلباً مهماً لمؤسسات التعليم العالي بصفة عامة وجامعة الاستقلال بصفة خاصة، وعليه تتمثل إشكالية الدراسة بسؤالها الرئيس كالتالي: ما أثر ممارسة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام، وجامعة الاستقلال بشكل خاص؟ وفي ضوء التساؤل الرئيسي: ما أثر ممارسة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام، وجامعة الاستقلال بشكل خاص؟

وينبثق من التساؤل الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية، وهي على النحو التالي:

- 1- ما طبيعة وأهمية الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي؟
- 2- ما واقع ممارسة جامعة الاستقلال للإدارة الإستراتيجية بمختلف مراحلها (التحليل البيئي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، التقييم والرقابة الإستراتيجية) من وجهة نظر النواب، والعمداء، ورؤساء الأقسام، والمديرين؟
- 3- هل توجد فروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة الإدارة الإستراتيجية في جامعة الاستقلال تعزى إلى المتغيرات التالية: (الجنس، العمر، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، الخبرة)، من وجهة نظر النواب، والعمداء، ورؤساء الأقسام، والمديرين؟

فرضيات البحث:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية حول واقع الإدارة الإستراتيجية بمختلف مراحلها (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة الاستراتيجية) من وجهة نظر النواب، والعمداء، ورؤساء الأقسام، والمديرين.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة الإدارة الاستراتيجية في جامعة الاستقلال، من وجهة نظر النواب، والعمداء، ورؤساء الأقسام، والمديرين تعزي إلى المتغيرات التالية: (الجنس، العمر، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، الخبرة).

أهداف البحث:

- 1- بيان أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام، وجامعة الاستقلال على وجه الخصوص.
- 2- معرفة طبيعة وأهمية الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي.
- 3- التعرف إلى واقع ممارسة جامعة الاستقلال للإدارة الإستراتيجية بمختلف مراحلها (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة الاستراتيجية)، من وجهة نظر النواب، والعمداء، ورؤساء الأقسام، والمديرين.
- 4- الكشف عن طبيعة الفروق الفردية بين آراء عينة البحث حول مدى ممارسة الإدارة الاستراتيجية في جامعة الاستقلال.
- 5- صياغة بعض المقترحات والتي تساهم في تطوير الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام، وجامعة الاستقلال بشكل خاص.

أهمية البحث:

- 1- الأهمية العلمية: تكمن أهمية هذا البحث كونها ستتناول موضوع من المواضيع الحديثة في التطوير الإداري وهو أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام، وخاصة في محاولة إثارة اهتمام جامعة الاستقلال خصوصاً في تناولها لموضوع الإدارة الاستراتيجية وأهمية ممارستها في مؤسسات التعليم العالي في ظل التحديات والتطورات العلمية والتقنية السريعة لعصرنا الراهن، ومن ثم زيادة إدراك القيادات الإدارية في هذه المؤسسات لمفهوم وأهمية الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحسين وتطوير أدائها، من أجل التأقلم والتحكم في التحديات والمتغيرات المحلية والعالمية.
- 2- الأهمية العملية: تتركز أهمية هذا البحث في تناول أثر ممارسة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام، وجامعة الاستقلال على وجه الخصوص، حيث قد توجه انتباه المسؤولين وأصحاب القرار في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام، وجامعة الاستقلال بشكل خاص إلى ضرورة توظيف الإدارة الإستراتيجية في كافة مؤسساتها، وتحفيز المسؤولين وخاصة الإدارة العليا إلى أهمية اتباع الإدارة الإستراتيجية في جامعة الاستقلال. وإن القيام بمثل هذا البحث سوف يضيف جديداً إلى عالم المعرفة ويساهم في إثراء المعلومات، وزيادة المعرفة لدى الباحث وقد يساهم في تطوير البحث العلمي، والمساهمة في تزويد المكتبة بمرجع جديد في مجال البحث العلمي.

مصطلحات الدراسة:

1- **مؤسسات التعليم العالي:** التعليم العالي في دولة فلسطين حديث نسبياً وذلك عائد الى ظروف الاحتلال وما ترتب عنه من اعاقات ومحاولات لإيقاف العملية التعليمية بجميع مراحلها، فبداية وجدت الكليات المتوسطة والتي تدرس لمدة عامين وتمنح درجة الدبلوم وذلك منذ العام 1950. ركزت هذه المؤسسات على التعليم التقني وتدريب المعلمين وتمت إدارتها من قبل الحكومة أو من قبل وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا). اما الجامعات فقد نشأت منذ عام 1970 في ظل الاحتلال الإسرائيلي، وكانت هذه المؤسسات جزءاً من الجهد الجماعي الفلسطيني في الحفاظ على الهوية الوطنية الفلسطينية وكذلك لتوفير فرصة للشباب الفلسطينيين متابعة دراستهم الجامعية بعد أن أصبح من الصعب على عدد كبير منهم السفر إلى الخارج، وشهد قطاع التعليم العالي نقلة وقفزة نوعية بعد تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية مهامها بعد اتفاقيات أوسلو من العام 1994 (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2021).

2- **الإدارة الإستراتيجية:** عرفها (مطاوع ومرسي، 2014، ص 241) بأنها: نظام إداري يقوم على وضع رؤية مستقبلية للمؤسسة التعليمية، مع الدراسة المستمرة للبيئة الداخلية للتعرف على مواطن القوة ونقاط الضعف، والبيئة الخارجية للوقوف على الفرص والتحديات بما يضمن التطور المستمر وإعادة صياغة الإستراتيجية وتنفيذها ومراجعتها وتقويمها، مع الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة (البشرية والمادية) لتحقيق غايات ورسالة المؤسسة التعليمية وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تحقق أهدافها في المدى البعيد. ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: بأنها مدخل إداري يتبنى منظور استراتيجي في الإدارة، قائم على رؤية ورسالة ومهمة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية طويلة الأمد بشكل يأخذ بعين الاعتبار الطبيعة الدائمة في التغيير للبيئة الداخلية والخارجية باستخدام أساليب التحليل الملائمة.

الإطار النظري للدراسة:

تُعد الإدارة الإستراتيجية من الأساليب الإدارية الحديثة التي تستطيع بواسطتها الإدارة تحديد التوجهات طويلة الأجل للمؤسسة، وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق، والتنفيذ الفعلي المناسب، والمتابعة والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعة وذلك في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات عموماً. وتعتبر مؤسسات التعليم العالي محوراً أساسياً في تلبية احتياجات المجتمع والوفاء بمتطلبات التنمية المستدامة في ظل المتغيرات العلمية المتلاحقة، ونظراً لأهمية هذه المؤسسات فقد أصبحت ممارسة الإدارة الاستراتيجية في هذه المؤسسات ضرورة ملحة وحتمية إن أرادت تحسين وتطوير أداؤها بمختلف مؤشرات.

أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

يعرفها عوض (2001) بأنها: "العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ القرارات ذات الأثر طويل الأجل، والتي تهدف إلى زيارة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل" (عوض، 2001). "فالإدارة الاستراتيجية هي بحد ذاتها عملية إبداعية عقلانية التحليل وحسبية التصور الإنساني، وهي أيضاً عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه موارد المنظمة المتاحة بطريقة ذات كفاءة وفعالية، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر أخرى مختلفة وبغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر" (ياسين، 2002، 19). أما (أنسوف Ansoff) والذي يعد أحد رواد الفكر الإداري الاستراتيجي فيعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها "تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والمدى الذي يجب ان تذهب إليه المنظمة" (المغربي، 1999، 33). أما مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) فقد حدد من خلال خبرائه المختصين في المجال الإداري تعريفاً للإدارة الاستراتيجية، حيث أشاروا أنها "الطريق التي بها تقوم الإدارة العليا (بمعاونة جميع أعضاء المنشأة) بصياغة وتنفيذ استراتيجية أو (الإستراتيجيات) معينة للوصول إلى الاتجاه الذي اختارته المنشأة لنفسها في المستقبل" (توفيق، 2004،

6). يتبين للباحث من خلال التعريفات السابقة أنها جميعاً تركز على مجموعة من العمليات للوصول إلى أهداف المؤسسة، ولكن هذه العمليات تصاغ وتطبق بطريقة إستراتيجية، وأن الإدارة الإستراتيجية تهتم بدرجة كبيرة بعدة مهام وهي على النحو الآتي:

- 1- صياغة رسالة المؤسسة وتحديد أهدافها وسياساتها الإستراتيجية.
 - 2- إعداد الإستراتيجية الرئيسية أي (الخطة الإستراتيجية للمؤسسة).
 - 3- إدارة تنفيذ الخطة الإستراتيجية حتى يتم تحويل تلك الخطة إلى نتائج.
 - 4- القيام بعملية التقييم والرقابة من أجل تحديد ما إذا تم تنفيذ رسالة المؤسسة وأهدافها، وإدخال التعديلات المناسبة في كل مجال من مجالات الإدارة الاستراتيجية حتى تصل المؤسسة إلى غاياتها.
- وفي ضوء ما سبق يمكن للباحث أن يعرف الإدارة الإستراتيجية إجرائياً بأنها "مدخل إداري يتبنى منظور استراتيجي في الإدارة، قائم على رؤية ورسالة ومهمة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية طويلة الأمد بشكل يأخذ بعين الاعتبار الطبيعة الدائمة في التغير للبيئة الداخلية والخارجية باستخدام أساليب التحليل الملائمة.

ثانياً: مراحل الإدارة الإستراتيجية:

- اقترح العديد من الباحثين في مؤلفاتهم نماذج متعددة لمناهج عملية الإدارة الاستراتيجية، وغم هذا الاختلاف، إلا أن هذه المراحل في جملتها تشكل عملية مستمرة، حيث انه لا يمكن البدء في مرحلة إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة، فوجود كل مرحلة يتوقف على وجود المرحلة السابقة لها وأي تغيير في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى، إضافة إلى ضرورة التدفق المستمر للمعلومات. وفيما يلي عرض لأهم مراحل الإدارة الاستراتيجية:
- 1- مرحلة تحليل البيئي: تعد مرحلة البيئي أولى وأهم مراحل الإدارة الاستراتيجية حيث ويبدأ به قبل المؤسسة بصياغة استراتيجيتها، حيث تقوم الإدارة الاستراتيجية بالتحليل الاستراتيجي للقوى البيئية المحيطة بالمؤسسة؛ لأهمية تأثيرها على أهدافها وأنشطتها.
 - فالتحليل البيئي هو عبارة عن "مجموعة أدوات تستخدمها الإدارة الإستراتيجية؛ لتشخيص مدى التغير الحاصر في البيئة الخارجية، وتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص السمات أو الميزات التنافسية في المنظمة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الإستراتيجي للبيئة، وتحديد الإستراتيجية المطلوبة" (الدوري، 2005، 83).
 - تحليل البيئة الخارجية: يقصد بتحليل البيئة الخارجية عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية (المباشرة وغير المباشرة) ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر، أو أجزاء فرعية وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من وجهة وبين منظمة الأعمال من جهة أخرى (ياسين، 2002، 65).
 - تحليل البيئة الداخلية: فهذه عملية تهدف إلى دراسة عناصر القوة والضعف وتحديدها، أي عملية التحليل البيئي سوف تحدد للمنظمة مصفوفة عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات (الحسيني، 2000، 37).
 - 2- مرحلة صياغة الإستراتيجية: يشار غالباً إلى صياغة الإستراتيجية بالتخطيط الإستراتيجي أو التخطيط طويل المدى. وبغض النظر عن المصطلح المستخدم فإن العملية في الأساس تحليلية وليست قائمة على اتخاذ تصرف معين (هيلن وهنجر، 1990، 222). وكل منظمة تتوافر أمامها عدد لا نهائي من البدائل الإستراتيجية، فكل منظمة يمكنها عمل توليفة من هذه الاستراتيجيات والتي تتلاءم مع رسالتها، وأغراضها وأهدافها، وكذلك بما يتناسب مع نتائج تحليل بيئتها الخارجية والداخلية ويكون على الإدارة أن تقوم بالاختيار من بين عدد التوليفات الممكنة للإستراتيجيات (السيد، 1995، 253).
 - 3- مرحلة التنفيذ الإستراتيجي: وتعد عملية تنفيذ الإستراتيجية المرحلة قبل الأخيرة من مراحل وعمليات الإدارة الإستراتيجية، وأن أحد أهداف التنفيذ هو تحويل الإستراتيجية التي تم اختيارها إلى أفعال ملموسة ذات دلالة

واضحة. ولغرض تحديد أهمية التنفيذ لابد من تحديد دقيق لمفهوم التنفيذ الاستراتيجي، إذ يعرف التنفيذ بأنه: "عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض، وتتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي يتم اختيارها، وتشمل هذه الأنشطة التركيب التنظيمي، والسياسات التنظيمية ونظام المعلومات والأفراد والقيادة ونظام المكافآت والتعويض ونظام الاتصالات ونظام التخطيط ونظام التقويم والرقابة" (الدوري، 2005، 293). ويرى الباحث أن تنفيذ الإستراتيجية مرتبط بالعاملين بالمؤسسة؛ لذل فنجاح عملية التنفيذ يعتمد على مدى تطبيق العاملين للإستراتيجية التي تم وضعها، لذلك فمن الأهمية بمكان إشراك العاملين في عملية وضع الخطط التنفيذية.

4- **مرحلة التقييم ومتابعة الإستراتيجية:** إن الغرض من عملية متابعة وتقييم الإستراتيجية هو التأكد من اتباع المؤسسة للاتجاه الاستراتيجي خلال مرحلة التنفيذ، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تم الاتفاق عليها خلال عملية التخطيط الاستراتيجي، وتعرف المتابعة الاستراتيجية على أنها عملية مراجعة مستمرة أو دورية لتنفيذ البرامج والمشروعات الاستراتيجية من قبل الجهة المسؤولة عن المتابعة وأنظمة المراقبة للتأكد من ان أيهما يسير وفق خطة العمل المقررة له، وتحديد الصعوبات أو المشكلات التي تواجه عملية التنفيذ، ومن ثم اقتراح الحلول المناسبة لها (مركز الدراسات الإستراتيجية، 2012). كما ان عملية التقييم الاستراتيجي بانها العملية التي يتم من خلالها فحص أثر أداء البرنامج أو المشروع الإستراتيجي وذلك بالتركيز على تحليل التقدم الذي تم تحقيقه فيما يتعلق بإنجاز أهداف البرنامج أو المشروع الاستراتيجي (Johnson, et al, 2008).

ثالثاً: الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي (الأهمية؛ المتطلبات والتحديات وطبيعة نشاطها):

يمثل القرن الحادي والعشرون فترة زمنية هامة مليئة بكثير من فرص تطوير مؤسسات التعليم العالي في العالم، ومع زيادة التنافس في هذا المجال، يجب على مؤسسات التعليم العالي أن تحقق تطوراً أفضل وأسرع، ومن أجل ذلك بات من الضروري تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مثل هذه المؤسسات لما لها من دور فعال في الاستجابة للتحديات التي يواجهها التعليم العالي في عصرنا الراهن.

1- **أهمية تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي:** يعتبر تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي غاية في الأهمية وذلك لرفع جودة العملية التعليمية من خلال قيام تلك المؤسسات بتحديد الرؤية المستقبلية لها وتحديد غاياتها على المدى الطويل، وتحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساعد في تحديد الفرص والمخاطر المحيطة، ونقاط الضعف والقوة المميزة لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها (المليحي، 2005، 2). وتتبع أهميته تطبيق الإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي أيضاً في أنها السبيل العلمي المتاح أمام النظم التعليمية للحاق بركب المجتمعات المتقدمة، والانتقال بالتربية من مرحلة النظم التقليدية إلى مرحلة البنيات الجديدة، وتعد عملية الإدارة الاستراتيجية من أهم العمليات الإدارية التربوية فعالية وفائدة؛ لما لها من آثار إيجابية على النتائج التربوية المرجوة (المليحي، 2005، 3). وقد وضع السلطان (2006) عدة اهداف يجب أن تسعى لتحقيقها الجامعات حتى تصل لتطبيق الإدارة الإستراتيجية بصورة سليمة وهي:

- تحسين مستوى الكفاءة الداخلية لمؤسسات التعليم العالي.
- توفير فرص التحاق كافية ومناسبة لبرامج التعليم العالي.
- تحسين مخرجات مؤسسات التعليم العالي.
- تنمية دور الدراسات العليا ورفع مستواها.
- تنمية القدرات والمؤسسات البحثية والدخول بقوة في عالم البحث العلمي.
- تحسين البيئة التعليمية.

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أن تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بما يتضمنه من مزايا عديدة يساهم في علاج المشكلات التي تواجهها، حيث بينت الدراسات والأدبيات أن مدخل أي مؤسسة تعليمية تجاه قدرة مؤشرة في بيئتها المحلية والعربية وحتى العالمية – إلى حد كبير- يكمن في إدارة إستراتيجية فعالة لهذه المؤسسة، حيث أكدت دراسة (Ahmed et.al, 2015) على أهمية القرار الإستراتيجي في التوجيه المستقبلي للمؤسسات التعليمية العالي ككل نحو تحقيق أهدافها، وعليه تكمن أهمية تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بشكل عام، وفي جامعة الاستقلال بشكل خاص.

2- متطلبات وتحديات الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي:

لكي تكفل الإدارة الإستراتيجية في أي جامعة بالنجاح لا بد من توافر المتطلبات التالية كما ذكرها (وحيش، 2017) وهي:

- 1- توافر التفكير الإستراتيجي، وذلك من خلال توسيع المشاركة الجماعية والعمل بروح الفريق خاصة في تأسيس الرؤية والتصور المستقبلي والرسالة الإستراتيجية.
 - 2- توافر نظم المعلومات الإستراتيجية، ويتمحور ذلك من خلال نظام محوسب يستخدم في أي مستوى من مستويات المؤسسة المختلفة لدعم إستراتيجية المؤسسة، ويهدف إلى تزويد الإدارة العليا بالمعلومات الإستراتيجية حول البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من نقاط القوة والضعف.
 - 3- توافر موارد مادية مناسبة، حيث يجب أن يكون لدى المؤسسة نظام جيد للإدارة المالية، كما أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.
 - 4- توافر الحوكمة الإدارية، من خلال تحقيق الشفافية في العمليات الإدارية، وصنع القرارات وذلك بتقديم صورة واضحة وحقيقية لما يحدث داخل المؤسسة.
- كما أكدت دراسة (الشملان والفوزان، 2017) على أهمية توافر متطلبات الإدارة الإستراتيجية في الجامعات والتي حصلت على درجة عالية من الأهمية في هذه الدراسة.

وعلى الرغم من التطور الحادث في مؤسسات التعليم العالي، إلا أن هناك العديد من التحديات التي يواجهها التعليم العالي في فلسطين، ولعل أكبر هذه التحديات هو الاحتلال الصهيوني والمعوقات التي يضعها أمام تقدم الجامعات وتطورها وتحسين أداؤها.

ونشير هنا إلى ما أشارت إليه الدراسة التي قام بها المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان من أن "أحدى التحديات التي تواجه التعليم العالي في فلسطين هو استمرار الاحتلال الإسرائيلي، حيث إن العدوان والحصار والاجتياحات المتكررة للمناطق، كان له أثر سيء على العملية التعليمية، وعلى الجوانب الإنسانية والمادية، وكذلك على الناحية النفسية (المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، 2005، 112).

وقد لخص السلطان (2006) التحديات التي تواجه التعليم العالي في أربعة مجالات هي:

- الاستيعاب والقبول. – المواءمة على سوق العمل.
- التمويل. – الجودة (السلطان، 2006، 17).

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أن التحديات الإستراتيجية التي تواجه التعليم العالي الفلسطينية والتي تعتبر (من وجهة نظر الباحث) تحديات كبيرة وتحتاج إلى وضع آليات وخطط إستراتيجية لمواجهة هذه التحديات والعمل على تجاوزها أو التقليل منها؛ لذلك فالأعباء على وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية كبيرة والتحديات جسيمة وخاصة في مواجهة التحدي الكبير وهو الاحتلال الصهيوني وما يوضعه من عراقيل أمام التعليم العالي، وكذلك جامعة الاستقلال تواجه هذه التحديات كونها جزءاً من مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني، كما يعتبر من أهم التحديات التي تواجه تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام وجامعة الاستقلال بشكل خاص، عدم التزام الإدارة العليا وعدم مشاركة جميع العاملين في ممارسة الإدارة الإستراتيجية، ومقاومة التغيير من العاملين أو الإدارات

وتوقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد جميعها تحديات ومعوقات تحد من نجاح تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني بشكل عام وجامعة الاستقلال على وجهه الخصوص.

3- طبيعة الإدارة الاستراتيجية ونشاطها في مؤسسات التعليم العالي: تعتبر مؤسسات التعليم العالي بطبيعتها نشاطها مؤسسات خدمية (تقدم خدمات التعليم والبحث العلمي)، ويترتب على ذلك أن نظام الجامعة يتأثر بالخصائص المعروفة للخدمة، وتتمثل هذه الخصائص كما وضحتها الضمور والشمايل (2007، ص 301)، فيما يلي:

- سيادة الجانب الإنساني على نظم إنتاج وتقديم الخدمة.
- الجانب غير الملموس للخدمة أي أن الخدمات في الأصل غير ملموسة، أي لا يمكن الإحساس بها أو رؤيتها قبل الاستفادة منها وهذا أهم ما يميزها عن السلعة.
- عدم تماثل أو تجانس مستويات الأداء في الخدمة تعني هذه الخاصية عدم القدرة على توحيد وتنميط الخدمة المقدمة.
- عدم القدرة على تخزين الخدمة كلما ازدادت درجة اللاملموسية انخفضت فرصة تخزين الخدمات.
- إضافة إلى هذه الخصائص تتميز خدمة التعليم بارتباطها الوثيق بالبيئة القانونية من خلال القوانين المحلية والعالمية، وتوثيق الخدمة من خلال الشهادات العلمية؛ كما أنها ذات طابع أخلاقي وإنساني؛ ويمكن الحصول على خدمات التعليم العالي بمختلف برامجها من جامعات حكومية أو جامعات خاصة ربحية أو غير ربحية (خيرية).
- ويمكن ذكر الاختلاف بين خصائص الجامعات الفلسطينية بشكل عام وجامعة الاستقلال بشكل خاص في طبيعة الإدارة الاستراتيجية ونشاطها، فلا يوجد خلاف حول الدور الأكاديمي والتربوي للجامعات الفلسطينية وجامعة الاستقلال، لكن يكمن الفرق بينهما من حيث بعض المناهج التي تدرس في جامعة الاستقلال والتي تحمل في طياتها الصبغة العسكرية كون جامعة الاستقلال هي جامعة أمنية عسكرية، وعليه نرصد وجود هذا الاختلاف بين الجامعات الفلسطينية بشكل عام وجامعة الاستقلال بشكل خاص من حيث أهداف كل منها، وفي ضوء ما سبق يجب الأخذ بعين الاعتبار حول هذه الخصائص السابقة الذكر خلال مراحل ممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي.

4- جامعة الاستقلال: أنشأت في العام 1998 جامعة الاستقلال على أرض فلسطين وبالتحديد في مدينة أريحا، تحت مسمى الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، وافتتحها رئيس دولة فلسطين في العام 2007، وتم تحويلها في العام 2011 إلى جامعة، وهي الجامعة الحكومية الأحدث والأولى التي تختص وحدها دون المؤسسات الجامعية في فلسطين بالتعليم العالي في مجال العلوم الأمنية والعسكرية والشرطية، لتكون بذلك رافداً أساسياً للمؤسسة العسكرية الفلسطينية بكوادر الأمن المسلحين بالعلوم والتخصصات المهنية من خلال برامج البكالوريوس وعددها سبعة والعدد في ازدياد دائم، وكذلك إعادة تأهيل الفئات الشابة من منتسبي ومنتسبات المؤسسة الأمنية عبر برامج الدبلوم المهني في مختلف فروع العلوم الأمنية والعسكرية والشرطية من خلال ثمانية برامج دبلوم مهني متخصصة، وجميع التخصصات موزعة على أربع كليات (دليل جامعة الاستقلال، 2015 - 2016م).

الدراسات السابقة:

اطلع الباحث على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، لاسيما تلك التي تتحدث عن الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، والتي كانت لها دور كبير في إثراء الموضوع، وفيما يلي أهم الدراسات السابقة:

دراسة (سليمان وأمين، 2018) بعنوان "درجة ممارسة عمداء كليات جامعة الملك خالد لمهارات القيادة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة عمداء كليات جامعة خالد لمهارات القيادة الإستراتيجية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة تتكون من ست محاور خاصة بمهارات القيادة الإستراتيجية الست وهي: الاستباقية، التحدي، التفسير، اتخاذ القرار، المواءمة،

التعلم، وقد توصلت الدراسة إلى أن مهارات العميد إجمالاً موجودة بدرجة كبيرة وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة وتتعدى حد الكفائية، وأعلى المهارات هي (مهارة اتخاذ القرار) وأقل المهارات (مهارة التوافق)، وتم عمل مقابلة لخبراء في مجال التخطيط لإثراء التصور المقترح بخبراتهم وكان التصور المقترح خاص بتنمية ثلاث مهارات هي مهارة التفسير ومهارة التحدي ومهارة التوافق أقل المهارات توفراً عند العمداء.

دراسة (الشملان والفوزان، 2017) بعنوان "متطلبات تطبيق الجامعات للإدارة الإستراتيجية لتحقيق رؤية 2030 من وجهة نظر أعضاء الجمعية السعودية للإدارة" هدفت هذه الدراسة إلى أبرز ملامح متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية النابعة من رؤية المملكة 2030، واستخدم الدارسان المنهج الوصفي المسحي، وتم إعداد استبانة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (287) من أعضاء الجمعية السعودية للإدارة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن متطلبات الإدارة الإستراتيجية حصلت على درجة عالية من الأهمية، وأن أفراد الدراسة يرون أهمية توافر متطلبات الإدارة الإستراتيجية.

دراسة (الأسمرى، 2017) بعنوان "دور القائدات الإستراتيجي في التخطيط الإستراتيجي في مكتب الإشراف التربوي بأبها" هدفت هذه الدراسة إلى تنمية مهارات القائدات الإستراتيجية الفنية والإدارية وتفعيل التقنيات والتعرف على الفروق حول محاور الدراسة والتي تعزى لمتغيرات (الخبرة، الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي)، واقتصرت تطبيق الدراسة على قائدات مكتب الإشراف التربوي في أبها، وعددهم (44) قائدة وتمثل فئة القيادة الإشرافية في (القائدات، رئيسات الأقسام، المساعدات) بأبها للعام 2017، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة كله نظراً لصغره، وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج قد بلغت حد الكفاية الذي ارتضته الباحثة، ومن أهم النتائج والتوصيات لممارسة القيادة الإستراتيجية لدى القائدات هي وضع خطة استراتيجية على مستوى وزارة التعليم لاختيار القيادات الإستراتيجية ووضع آلية لتأهيلها.

دراسة (عياط وبوسهمين، 2015) بعنوان "أثر الإدارة الإستراتيجية في أداء مؤسسات التعليم العالي" هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الإدارة الإستراتيجية في أداء مؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على جامعة طاهري، ومن أجل تحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تكوين الإطار النظري لموضوع الدراسة، وتحديد العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية كمتغير مستقل والاداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن كمتغير تابع، حيث تكون مجتمع الدراسة وعينة من كافة المدرء والاكاديميين والإداريين في هذه الجامعة، والبالغ عددهم (55) فرداً، ووزعت عليهم استمارات الاستبيان، وتم استرداد (47) استمارة صالحة للتحليل، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في مستوى أداء جامعة طاهري محمد بشار، رغم وجود قصور في تطبيق الغدارة الإستراتيجية في هذه الجامعة، كما ان هذه الأخيرة تعاني من بعض المشاكل الإدارية والأكاديمية أدت إلى عدم بلوغ أداؤها مستويات عليا حسب اتجاهات أفراد عينة الدراسة.

دراسة (البقي، 2015) بعنوان "واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جامعة الطائف" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، والكشف عن معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية، وتقديم المقترحات التي قد تُسهم في تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جامعة الطائف، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لها، وشمل مجتمع الدراسة جميع العمداء ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة الطائف، والبالغ عددهم (111) قائداً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن درجة تطبيق جامعة الطائف للإدارة الإستراتيجية بشكل عام، ودرجة وجود معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة.

دراسة (أبوراضي، 2015) بعنوان "تصور مقترح لضمان جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية" هدفت هذه الدراسة إلى تبصير المسؤولين عن التعليم الجامعي بمدخل الإدارة الاستراتيجية، وأهميتها في التغلب على مشكلات التعليم الجامعي المصري (سواءً كانت تعليمية أو تخطيطية) بغية تطويره وتحقيق جودته بالصورة التي تتفق والمتغيرات العالمية المعاصرة، والوفاء باحتياجات المجتمع المصري من القوى البشرية الماهرة والتي

تكون لديها القدرة على التعامل مع المتطلبات التي تفرضها متغيرات العصر على المهن المختلفة، الأمر الذي يحقق للتعليم الجامعي جودة عالية وميزة تنافسية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي النظري لتحقيق هدفها وذلك بعرض الأسس النظرية لضمان جودة التعليم الجامعي، وطبيعة الإدارة الاستراتيجية وأهميتها ومراحلها في التعليم الجامعي، ثم توصلت هذه الدراسة إلى وضع تصور مقترح لضمان جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

دراسة (حنا، 2012) بعنوان "متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق (دراسة ميدانية)" هدف هذا البحث إلى التعرف على آراء أعضاء الهيئة التعليمية في أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق، وإمكانية تطبيق هذه المتطلبات في كليتهم، ولمعالجة مشكلة البحث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، اشتملت عينة البحث على (132) عضو هيئة تعليمية للعام الدراسي (2010 – 2011)، وتم استخدام برنامج SPSS لمعالجة البيانات. وبينت نتائج البحث أن أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية حصلت على تقدير عال لدى إجابات أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق، كما بينت وجود فروق دالة تبعاً للمتغيرات الآتية (نوع العمل، والمؤهل العلمي، والخبرة). وقد كشفت النتائج أيضاً أن إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية حصلت على تقدير متوسط، ووجود فروق دالة تبعاً لمتغيري (نوع العمل، والخبرة)، وعدم وجود فروق دالة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. كما وجدت فروق في أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية وفي إمكانية التطبيق.

دراسة (محمد والنعمي، 2012) بعنوان "العلاقة بين وضوح مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومدى ممارستها لدى مديري المصارف الأهلية في مدينة الموصل" سعت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين وضوح مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومدى ممارستها لدى مديري المصارف الأهلية في مدينة الموصل، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، كما اعتمدت على فرضية رئيسة واحدة هي وجود علاقة ارتباط معنوية بين وضوح مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المصارف الأهلية، ومن أجل الوصول إلى أهداف الدراسة ومعالجة مشكلاتها تم اختيار مجموعة من المصارف الأهلية في مدينة الموصل لتكون مجتمعاً لتطبيق الجانب الميداني للدراسة، واستخدمت استمارة الاستبانة أداة رئيسة لجمع المعلومات في الجانب الميداني للدراسة، فضلاً عن الأدوات الفرعية مثل المقابلات الشخصية والاستعانة ببعض سجلات المصرف، وتم تحليلها بواسطة الحزمة البرمجية الجاهزة SPSS، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة استنتاجات أهمها أن معظم مديري المصارف الأهلية عينة الدراسة لديهم وضوح دقيق لمفهوم الإدارة الاستراتيجية، كما أنهم أكدوا على أهمية استخدام مفهوم الإدارة الاستراتيجية في الحياة العملية، وضرورة إيصاله إلى المديرين والعاملين، كما أن المصارف الأهلية المدروسة تمارس الإدارة الاستراتيجية وبدرجة عالية، وإن وضوح مفهومها له علاقة وثيقة في زيادة ممارسة الإدارة الاستراتيجية.

دراسة (وهبه، 2008) بعنوان "واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها ومعرفة أثر كل من سنوات الخدمة والدرجة العلمية والتخصص والاختلاف المؤسسي على هذا الواقع. واستخدم الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي وقد شملت عينة الدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي والبالغ عددهم (88) من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى) وقد صمم الباحث استبانة واحدة تكونت من (45) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: التحليل البيئي (البيئة الخارجية – البيئة الداخلية)، تكوين الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة الاستراتيجية، وكانت نسبة استجابة عينة الدراسة (97.4%). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن التحليل البيئي حصل على المرتبة الأولى في درجة ممارسة عمليات الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية، بينما جاء التقييم والرقابة في المرتبة الأخيرة. وكذلك بينت النتائج وجود ضعف من قبل المسؤولين في التعليم العالي بتطبيق الإدارة الاستراتيجية في التعليم الجامعي.

دراسة (دحماني، 2007) بعنوان "واقع التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة تطبيقية على مستوى ولاية بشار)" سعت هذه الدراسة إلى معرفة واقع استخدام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الجزائرية للتسيير الاستراتيجي من خلال دراسة حالة تطبيقية على مستوى ولاية بشار، وهذا بتقييم المجالات الوظيفية والقدرات الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للوقوف على حقيقة التسيير بها، ومن أجل ذلك اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام طريقة العينات تحديداً العينة العشوائية التطبيقية لما لها من مرونة تتيح فرصة الحصول على البيانات من ناحية وكفاءة تلك الطريقة للبحوث الوصفية، كما اعتمدت الدراسة على ثلاثة أنواع من الأدوات هي المقابلة: الاستجواب، الاستبيان. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية بشار لا تستخدم التسيير الاستراتيجي، وأنه لا يوجد معرفة او إلمام مدرء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمسيرين بالتسيير الاستراتيجي، وأن استخدام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدة أمور من أجل تطبيق التسيير الاستراتيجي.

دراسة (Hidayat, 2020) بعنوان "إدارة الإستراتيجية لمراكز تلميم اللغة العربية المكثف في جامعة مولانا مالك إبراهيم وجامعة محمدية مالانج وجامعة مالانج الحكومية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الإستراتيجية التي قام بها البرنامج الخاص لتعليم اللغة العربية في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، والتعرف على المشكلات الخاصة وهي التخطيط، والتنفيذ، والتقييم للمراكز، حيث استخدم الباحث في هذه الدراسة منهج دراسة الحالة مجتمع الدراسة، وفي هذه الدراسة يقصد الظاهرة وهي كيفية تخطيط الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها في ثلاث مراكز التعليم المكثف، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن تخطيط الإستراتيجية في ثلاثة مراكز تعليم اللغة العربية المكثف بتحديد الرؤية والرسالة والأهداف والقيمة ثم استخدام بصياغة الإستراتيجية، والتحليل بالعوامل الدافعة والعوامل السائدة، وأن تنفيذ الإستراتيجية بتنمية المشروعات في تحسين الحياة الجامعية، وتجديد روح المسؤولية والمبادرة والتفكير وصياغة الإستراتيجية الجديدة والموازنة وتنمية الإجراءات، وأن تقويم الإستراتيجية بالرقابة، ومراجعة الأداء الإجرائي ومراجعة الإستراتيجية لدى مؤسسات تعليم اللغة العربية.

دراسة (Ahmed et.al, 2015) بعنوان "تحليل جوانب الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي في بريطانيا" هدفت هذه الدراسة إلى تحليل جوانب الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي في بريطانيا، طبقت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم الاطلاع وتحليل من الأدبيات التي تناولت الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي في بريطانيا، توصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة الإدارة الإستراتيجية ليست حكراً على الطبقة العليا من الإدارة من المؤسسة، بل يجب على المؤسسة إشراك جميع طبقات الإدارة في تحديد ووضع الخطط الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، كما وأشارت الدراسة إلى أن مؤسسات التعليم العالي متواجدة في بيئة معقدة ومتغيرة باستمرار ويجب على المؤسسة التأقلم وتحديث وتطوير إستراتيجياتها بما يتوافق مع هذه التغيرات في البيئة المحيطة لها، وأكدت الدراسة على أهمية القرار الإستراتيجي في التوجيه المستقبلي للمؤسسة ككل نحو تحقيق أهدافها.

دراسة (Birinci & Eren, 2013) بعنوان "The effects of strategic management practices on the performance of the universities turkey" هدفت هذه الدراسة إلى التأكيد على أهمية الإدارة الاستراتيجية في الجامعات، وتحديد القصور في تطبيق مراحل الإدارة الاستراتيجية في الجامعات التركية ومحاولة معالجتها عن طريق تقديم مقترحات ملموسة اعتماداً على النتائج المتحصّل عليها، حيث تم في هذا البحث دراسة واقع ممارسات الإدارة الاستراتيجية للجامعات في تركيا، كما استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام برنامج الإحصاء SPSS وبرنامج AMOS 4.0 من أجل تحليل العلاقة بين متغيرات نموذج البحث، وتكونت عينة الدراسة من (130) جامعة تركية حكومية وغير حكومية. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الجامعات التركية لم تتابع جدياً عن كتب التغيرات والتطورات حول التعليم العالي في تركيا وفي العالم، وأنها لا تولي اهتماماً كافياً لظروف المنافسة واستخدام ممارسات الإدارة الاستراتيجية بشكل كاف.

دراسة (Abdul Kadir, 2012) بعنوان "Strategy Management process in Higher Education A Case Study on a Malaysian public University" استهدفت هذه الدراسة التعرف على واقع عمليات الإدارة الاستراتيجية في جامعة حكومية ماليزية، وذلك من خلال التعرف على واقع صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية ومراقبة

الاستراتيجية للجامعة محور الدراسة، والمعوقات التي تواجه صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، ومراقبة الاستراتيجية للجامعة محور الدراسة، وقد تم استخدام المنهج الاستقرائي من أجل إلقاء الضوء على قضايا استراتيجية ناتجة عن تجارب المبحوثين، وقد أجريت ثلاثين مقابلة مع ثلاث مجموعات من المبحوثين والتي تضم: مجموعة الإدارة التنفيذية، مجموعة إدارة العمليات؛ ومجموعة الأكاديميين، وتوصلت الدراسة إلى أن التأثير الواضح للحكومة على عمليات غدارة الاستراتيجية في الجامعة، وذلك نظراً لأن الجامعات في ماليزيا تتلقى تمويلاً حكومياً، مما يترتب عنه التدخل الحكومي في إدارة الجامعات، وأشارت الدلائل إلى أن الاستراتيجية تستخدمها الحكومة كوسيلة قانونية في الجامعة، حيث أن المشرعين في ماليزيا يقومون بصياغة القرارات الخاصة بوضع السياسة العامة للجامعات الحكومية، ثم يجب على هذه الأخير تطبيقها، مما يحد من قدرتها في تحديد اتجاهها الاستراتيجي بنفسها.

دراسة (Marin, 2012) بعنوان "The Impact of Strategic planning and Balanced Scorecard" بعنوان "Methodology on Middle Managers, performance In The public sector" الهدف من هذا البحث هو دراسة تأثير مدخلين في الإدارة الاستراتيجية هما التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الاداء المتوازن على أداء الكفاءات الإدارية لمديري الإدارات الوسطى العاملين في القطاع العام وخصوصاً في وزارة الدفاع الكندية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتطوير استبانة أعدت لقياس متغيرات الدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (63) مديراً يعملون في المستوى الإداري الوسط في وزارة الدفاع الكندية، وبعد إجراء عمليات التحليل الإحصائي اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة إيجابية بين كل من التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن من جهة وبين أداء مديري الإدارات الوسطى العاملين في وزارة الدفاع الكندية.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة يمكن رصد العديد من جوانب التشابه، وجوانب الاختلاف بينها وبين هذه الدراسة، والتي كان لها أثر في بناء الدراسة الحالية، وستتناول أوجه الاستفادة من هذه الدراسات، وأوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، ونتطرق فيما أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة وهي على النحو الآتي:

أوجه الاختلاف والاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة يمكن استنتاج ما يلي:

- 1- هدفت أغلب الدراسات السابقة إلى الكشف عن أهمية الإدارة الاستراتيجية أو أحد عناصرها في تحسين وتطوير وضمان جودة الأداء بشتى أنواعه في المؤسسات عامة.
- 2- أجمعت الدراسات السابقة على ضرورة تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمختلف مكوناتها في المؤسسات وفي مؤسسات التعليم العالي خصوصاً.
- 3- تنوعت الدراسات في المنهجية المستخدمة، فمعظمها استخدم المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أداة الاستبانة أو المقابلة، وجزء قليل منها اعتمد على المنهج الوصفي النظري، ودراسة وحيدة اعتمدت على المنهج الاستقرائي.
- 4- تباينت عينة الدراسات السابقة، فقد اعتمدت بعض الدراسات على المجتمع الأصلي كله كعينة للدراسة، كما اختلفت العينات من حيث الفئة المستهدفة حسب هدف كل دراسة.

ويمكن تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة حيث تتشابه الدراسة الحالية نوعاً ما في موضوع الدراسة وأهدافها مع دراسة (هبة، 2008) ودراسة (Birinci & Eren, 2013) مع وجود عدد من الاختلافات في المضمون النظري والعملي.

وإن أهم ما تميزت به هذه الدراسة الحالية عن سابقتها هو أنها سعت إلى دراسة أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية كمتغير يتكون من الأبعاد التالية: تحليل الرصد البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم ومتابعة

الاستراتيجية. كما تم تطبيق هذه الدراسة في جامعة فلسطينية وبالتحديد في جامعة الاستقلال في العام 2021 – 2022م.

إجراءات الدراسة:

تتمثل إجراءات الدراسة الحالية وطريقتها في الآتي:

منهج الدراسة:

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على مدى ممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام وجامعة الاستقلال بشكل خاص، حيث أن هذا المنهج يدرس ظاهرة أو حدث أو قضية موجودة يمكن الحصول عليها من المعلومات المعطاة التي تجيب عن تساؤلات الدراسة دون تدخل الباحث فيها.

كما استخدم الباحث الإحصاء الاستدلالي (اختبار T وتحليل التباين الأحادي) وكذلك استخدام أساليب قياس الصدق والثبات لأداة الدراسة (صدق المحكمين، صدق الاتساق الداخلي) وثبات التجزئة النصفية، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا) (النجار، 2021).

مجتمع الدراسة:

عُرف مجتمع البحث بأنه جميع النواب، والعمداء، ورؤساء الأقسام، والمديرين في جامعة الاستقلال ذكوراً وإناً، ويسعى الباحث إلى تعميم نتائج دراسته الحالية عليهم، وبذلك يتكون مجتمع الدراسة من النواب، والعمداء، ورؤساء الأقسام، والمديرين في جامعة الاستقلال ذكوراً وإناً، وعددهم (74) عاملاً، حيث كان عدد النواب (3)، وعدد العمداء (10)، وعدد رؤساء الأقسام (35)، وعدد المديرين الدوائر (26) (دراغمة، مدير دائرة الموارد البشرية في جامعة الاستقلال).

عينة الدراسة:

تُعرف عينة البحث بأنها مجموعة جزئية من أفراد المجتمع الإحصائي، يتم اختيارهم بطريقة إحصائية تُمثل المجتمع أفضل تمثيل (النجار، 2021). ويُعني الباحث عن مشقة دراسة المجتمع وتمكنه من جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف دراسته، ويمكن تعميم نتائجها على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وقد تم اختيار عينة المسح الشامل مقدارها (74) من العاملين بجامعة الاستقلال بحيث تمثل متغيرات الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من العاملين بجامعة الاستقلال (النواب، العمداء، رؤساء الأقسام، المديرين الدوائر). والجدول التالي يوضح خصائص أفراد العينة:

جدول رقم (1) يوضح خصائص أفراد العينة

المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	55 % 74.3
	أنثى	19 % 25.7
	المجموع	74 % 100
العمر	من 25 الى اقل من 35	27 % 36.5
	من 35 الى اقل من 45	29 % 39.2
	من 45 الى اقل من 55	16 % 21.6
	أكثر من 55 سنة	2 % 2.7
المجموع	74	%100
طبيعة العمل	إداري	28 % 37.8
	أكاديمي إداري	46 % 62.2
	المجموع	74 % 100
	ماجستير	30 % 40.5

المؤهل العلمي	دكتوراه	44	59.5%
	المجموع	74	100.0%
الخبرة	من 3 سنوات الى اقل من 5 سنوات	29	39.2%
	5 سنوات فما فوق	45	60.8%
	المجموع	74	100.0%

متغيرات البحث:

المتغيرات المستقلة: الديمغرافية

1. الجنس 2. العمر 3. طبيعة العمل 4. المؤهل العلمي 5. الخبرة
- تكونت الاستبانة من 28 فقرة موزعة على خمسة محاور وهي كالآتي:
وقد تضمنت الاستبانة على خمس محاور لكل محور مجموعة من الفقرات المناسبة به كما يلي:

جدول رقم (2) المحاور التي تمثلها الاستبانة

رقم المحور	المحور	عدد الفقرات
1	التحليل البيئي (البيئة الخارجية)	6
2	التحليل البيئي (البيئة الداخلية)	6
3	صياغة الاستراتيجية	6
4	تنفيذ الاستراتيجية	5
5	التقييم والرقابة الاستراتيجية	5
	مجموع الفقرات	28

هذا وقد تم تصميم الفقرات على أساس مقياس ليكرت خماسي الابعاد، وقد بنيت الفقرات وأعطيت الأوزان كما يلي:
بدرجة كبيرة جداً: خمس درجات بدرجة كبيرة: أربع درجات بدرجة متوسطة: ثلاث درجات بدرجة ضعيفة:
درجتان بدرجة ضعيفة جداً: درجة واحدة، وبذلك تكون أعلى درجة في الاستبانة = $5 \times 28 = 140$ ، وأقل درجة = $1 \times 28 = 28$

صدق الأداة:

بعد إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية، وللتحقق من صدقها قام الباحث بعرضها على لجنة من المحكمين من الأستاذة ذوي الخبرة والاختصاص، من داخل الجامعة بهدف التأكد من صدق محتوى الفقرات المكونة للاستبانة، ومدى ملائمتها لأهداف الدراسة ومتغيراتها، حيث طُلب منهم بيان صلاحية العبارة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد حصل على موافقتها بدرجة كبيرة مع اجراء بعض التعديلات على فقراتها في ضوء الملاحظات التي تقدم بها الخبراء المحكمين، وقد اشار إلى صلاحية أداة الدراسة.

ثبات الأداة:

لقد تم استخدام معامل ثبات هذه الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ الفا (Alpha)، وقد بلغت قيمة الثبات كما هو في الجدول التالي:

جدول رقم (3) معاملات الثبات لمحاور الاستبانة

#	المحور	عدد الفقرات	كرونباخ الفا
المحور الاول	التحليل البيئي (البيئة الخارجية)	6	0.78
المحور الثاني	التحليل البيئي (البيئة الداخلية)	6	0.81
المحور الثالث	صياغة الاستراتيجية	6	0.85
المحور الرابع	تنفيذ الاستراتيجية	5	0.82

0.84	5	التقييم والرقابة الاستراتيجية	المحور الخامس
0.92	28	مجموع الاستبانة	

وجميعها معاملات ثبات جيدة جداً وتفي بأغراض البحث العلمي.

إجراءات الدراسة

بعدما تأكد الباحث من صدق الاستبانة في قياس الأهداف التي وضعت من أجلها، وإعدادها بصورتها النهائية، وبعدما تم تحديد العينة، قام الباحث بتوزيع الاستبانات على العاملين في جامعة الاستقلال، وبعد إعادة الاستبانات المعبئة تم مراجعتها من قبل الباحث حيث تم ترميز الاستبانات وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتفرغ إجابات أفراد العينة ومن ثم، تم استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها.

المعالجات الإحصائية

من أجل معالجة البيانات استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) وذلك باستخدام المعاملات الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة البحث.
- 2- المتوسطات: وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط موزون مجع، ومن أجل تحديد هذا الأخير فقد استخدمنا في هذا البحث مقياس ليكرت الخماسي.
- 3- الانحرافات المعيارية: وتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، علماً بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسطات.
- 4- اختبار (ت): وهو اختبار معلمي يستخدم للحكم على معنوية الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية.
- 5- اختبار تحليل التباين الأحادي: لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات، حيث استخدمناه في هذا البحث للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المبحوثين نحو محاور البحث باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية
- 6- اختبار كرومباخ ألفا: لقياس ثبات الاستبانة، ويقصد بثبات الاستبانة استقرار الاستبيان وعدم تناقضه مع نفسه، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، ولإجراء اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان نستخدم أحد معاملات الثبات مثل معامل ألفا كرونباخ أو التجزئة النصفية.

نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: نتائج السؤال الرئيسي: والذي ينص على: ما أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام وجامعة الاستقلال بشكل خاص؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات كل محور من محاور الاستبانة المتمثل في (التحليل البيئي: البيئة الخارجية، التحليل البيئي: البيئة الداخلية، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة الاستراتيجية) والجداول رقم (5-6-7-8) التالية توضح ذلك:

جدول رقم (4) مفتاح التصحيح ليكرت الخماسي

الرمز	المقياس	الخيار
1	غير موافق بشدة	1 – 1.8
2	غير موافق	1.81 – 2.60
3	محايد	2.61 – 3.40
4	موافق	3.41 – 4.20
5	موافق بشدة	4.21 – 5

ثانياً: نتائج الدراسة للأسئلة الفرعية وهي على النحو التالي:

- نتائج السؤال الأول: والذي ينص على: ما واقع ممارسة جامعة الاستقلال للإدارة الاستراتيجية بمختلف مراحلها (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة الاستراتيجية) من وجهة نظر النواب، والعمداء، ورؤساء الأقسام، والمديرين؟
 - نتائج الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية حول واقع الإدارة الاستراتيجية بمختلف مراحلها (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة الاستراتيجية) من وجهة نظر النواب، والعمداء، ورؤساء الأقسام، والمديرين.
- وتجيب عن هذا التساؤل والفرضيات الجداول التالية رقم (5-6-7-8-9).

جدول رقم (5) أولاً: التحليل البيئي (البيئة الخارجية)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	تحدد الادارة الجامعية استراتيجية الجامعة تجاه المجتمع بدرجة واضحة	3.62	.735	72%	عالية
2	توضح خدمة الادارة الجامعية المستفيدين من الجامعة من حيث طبيعتهم ونوعيتهم	3.58	.662	72%	عالية
3	تحدد الادارة الجامعية المستفيدين من الجامعة من حيث اماكن تواجدهم.	3.47	.780	69%	عالية
4	تعي الادارة الجامعية مدى تأثير القيم والعادات المجتمعية على الجامعة.	3.65	.784	73%	عالية
5	تعمل الادارة الجامعية على بناء علاقات ايجابية مع بعض الجامعات المتقدمة تكنولوجيا.	3.53	.879	71%	عالية
6	تراعي الادارة الجامعية التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية والتي ترتبط بالتعليم الجامعي.	3.72	.852	74%	عالية
	الكلية	3.59	.543	72%	عالية

يتبين من جدول رقم (5) أن الفقرة رقم (6) حازت على أعلى نسبة موافقة من قبل المبحوثين حيث يتبين ان الإدارة الجامعية تراعي التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية والتي ترتبط بالتعليم الجامعي بمتوسط حسابي (3.72) وهي أعلى نسبة للفقرات، وتلها الفقرة رقم (4) بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.784) والتي تفيد بأن الإدارة الجامعية تعي مدى تأثير القيم والعادات المجتمعية على الجامعة، كما يشير الجدول السابق إلى أن الدرجة الكلية لمحور التحليل البيئي (البيئة الخارجية) قد حاز على متوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.543)، ويرجع الباحث هذه الدرجة العالية إلى مواكبة الجامعة للتطورات العصرية التكنولوجية الحديثة داخل جامعته الاستقلال لمحافظتهم على أمنهم وتقدمهم بين الجامعات الفلسطينية،

كما حازت الفقرة رقم (3) على أقل درجة موافقة من قبل أفراد العينة بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.784)، والتي تفيد بأنه تحدد الإدارة الجامعية المستفيدين من الجامعة من حيث أماكن تواجدهم، كما يتضح من الجدول أعلاه أن الوزن النسبي للمحور هو (72%) وهو ما يوضح للباحث بأن درجة ممارسة جامعة الاستقلال للإدارة الاستراتيجية في مرحلة تحليل البيئة الخارجية هي عالية وذلك لكون الإدارة الجامعية تراعي التغيرات والتطورات التكنولوجية، وبناء العلاقات الخارجية مع الجامعات المتقدمة تكنولوجياً.

جدول رقم (6) ثانياً: التحليل البيئي (البيئة الداخلية)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	لدى الجامعة رؤيا مستقبلية باحتياجاتها من الموارد البشرية والمادية	3.58	.844	72%	عالية
2	لدى الجامعة اليات توضيحية لتقديم الخدمة	3.57	.812	71%	عالية
3	تحتكم الجامعة للأنظمة والقوانين الناظمة في عملها	3.66	.969	73%	عالية
4	تهتم الادارة الجامعية بالثقافة التنظيمية للجامعة	3.49	.798	70%	عالية
5	تحدد الادارة الجامعية نقاط القوة في البيئة الداخلية	3.51	.745	70%	عالية
6	تحدد الادارة الجامعية نقاط الضعف في البيئة الداخلية	3.51	.763	70%	عالية
	المجموع	3.55	591	71%	عالية

يشير الجدول رقم (6) إلى أن الدرجة الكلية لمحور التحليل البيئي (البيئة الداخلية) قد حازت على متوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.591)، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.66 – 3.49) وقد حازت الفقرة رقم (3) على أعلى درجة موافقة من قبل المبحوثين والتي تفيد أنه تحتكم الجامعة للأنظمة والقوانين الناظمة في عملها بمتوسط حسابي (3.66)، وهي أعلى نسبة لل فقرات، وتلها الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.844) لدى الجامعة رؤيا مستقبلية باحتياجات من الموارد البشرية والمادية، ويرجع الباحث في هذه الدرجة العالية الى تركيز جامعه الاستقلال على مبادئها الأساسية بأن تكون جامعة رائدة ومتطورة ومتقدمة محلياً واقليمياً ودولياً من خلال الإدارة الاستراتيجية والخطط الاستراتيجية المبنية لرؤية ورسالة جامعة الاستقلال حاضراً ومستقبلاً.

وقد حازت الفقرات (4-5-6) على اقل نسبة موافقة من قبل المبحوثين والتي تفيد على التوالي تهتم الإدارة الجامعية بالثقافة التنظيمية للجامعة وتحدد الإدارة الجامعية نقاط القوة في البيئة الداخلية وتحدد الإدارة الجامعية نقاط الضعف في البيئة الداخلية حيث يتبين ان دور الإدارة الجامعية في تحليلها المنطقي حول مشكلات والنقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية للجامعة ليس كبيراً. يعتقد الباحث ان حيازة الفقرة الرابعة والخامسة والسادسة على اقل درجه من قبل المبحوثين، هو ان التحليل البيئي خاصة البيئة الداخلية لجامعة الاستقلال لا تعزز التحليل المنطقي حول مشكلات ونقاط القوة ونقاط الضعف لدى العاملين داخل الجامعة بشكل كبير.

كما يعتقد الباحث بأن وجود درجة عالية لهذا المحور بنسبة (71%) هي نتيجة تحديد الإدارة العليا في جامعة الاستقلال في بيئتها الداخلية نقاط القوة ونقاط الضعف في تحليلها لبيئتها الداخلية كما أنها تحتكم للأنظمة والقوانين الناظمة في عملها.

جدول رقم (7) ثالثاً: صياغة الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	لدى الجامعة رؤيا واضحة	3.76	.888	75%	عالية
2	لدى الجامعة رسالة واضحة	3.92	.840	78%	عالية
3	لدى الجامعة اهداف استراتيجية واضحة	3.78	.815	76%	عالية

4	تحدد الادارة الجامعية مجال العمل المستقبلي للجامعة	3.82	.850	عالية	76%
5	تسير الادارة الجامعية وفق سياسات واضحة يتم وضعها	3.68	.778	عالية	74%
6	تضع الادارة الجامعية بدائل استراتيجية مناسبة في عملية صياغة الاستراتيجية	3.53	.798	عالية	71%
	المجموع	3.74	.631	عالية	75%

يتبين من الجدول رقم (7) أن الدرجة الكلية لمحور صياغة الاستراتيجية قد حاز على متوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.631)، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.92-3.53) وقد حازت الفقرة رقم (2) على أعلى درجة موافقة من قبل المبحوثين والتي تفيد أنه لدى الجامعة رسالة واضحة بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.840) وهي أعلى نسبة بين الفقرات، وتلها الفقرات رقم 3 و 4 والتي تفيد أن لدى الجامعة أهداف استراتيجية واضحة والإدارة الجامعية تحدد مجال العمل المستقبلي للجامعة ويرجع الباحث الى هذه الدرجة العالية لكون جامعه الاستقلال جامعه أكاديمية عسكرية أمنية واضحة في معالمها ومخرجاتها وفي رسالتها ورؤيتها المستقبلية لتعزيز المجتمع الفلسطيني بكوادر تحافظ على الممتلكات والأرواح من خلال العمل في أجهزة الدولة.

كما حازت الفقرة رقم (6) على اقل نسبة موافقة من قبل المبحوثين والتي تفيد أن الإدارة الجامعية تضع بدائل استراتيجية مناسبة في عملية صياغة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.631)، مما يشير الى أن من يقوم بإعداد الخطط الاستراتيجية مختصين بالإدارة الاستراتيجية يفتقدوا إلى بعض جوانب إعداد الخطط الاستراتيجية وذلك بدرجة متوسطة، كما يعتقد الباحث حصول هذا المحور على درجة عالية بنسبة (75%) في ممارسة جامعة الاستقلال للإدارة الاستراتيجية في مرحلة صياغة الاستراتيجية وذلك كون الإدارة العليا تحدد البدائل الاستراتيجية المناسبة وتحدد رسالة ورؤية وأهداف الجامعة بوضوح في عملية الصياغة وكذلك المجال المستقبلي لعمل الجامعة.

جدول رقم (8) رابعاً: تنفيذ الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	تراعي الادارة الجامعية خطوات التنفيذ التي تم وضعها	3.45	.796	69%	عالية
2	تشرك الادارة الجامعية الافراد المختصين في تنفيذ الاستراتيجية	3.31	.793	66%	متوسطة
3	تراعي الادارة الجامعية الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والصلاحيات للتأكد من مناسبتها لتنفيذ الاستراتيجية	3.31	.826	66%	متوسطة
4	تراعي الادارة الجامعية الموارد المادية في عملية التنفيذ للخطة التي وضعتها	3.46	.939	69%	عالية
5	تزود الادارة الجامعية العمادات والدوائر بقاعدة بيانات تساعدهم في تنفيذ مهامهم	3.28	.820	66%	متوسطة
	المجموع	3.36	.642	67%	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (8) أن الدرجة الكلية لمحور تنفيذ الاستراتيجية قد حاز على متوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.642)، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.49-3.28) وقد حازت الفقرات رقم (1) و (4) على أعلى درجة موافقة من قبل المبحوثين والتي تفيد أن الإدارة الجامعية تراعي خطوات التنفيذ التي تم وضعها وتراعي الإدارة الجامعية الموارد المادية في عملية التنفيذ للخطة التي وضعتها بمتوسط حسابي على التوالي (3.45) (3.46) وانحراف معياري (0.796) (0.939)، ويرجع الباحث في هذه الدرجة العالية الى وجود طاقم تنفيذي متمرس في جامعه الاستقلال يُركز على تحقيق الأهداف القائمة عليها الجامعة.

كما حازت الفقرة رقم (2) و (3) و (5) على أقل نسبة موافقة من قبل المبحوثين والتي تفيد أن الإدارة الجامعية تشرك الأفراد المختصين في تنفيذ الاستراتيجية وتراعي الإدارة الجامعية الهياكل التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات للتأكد من مناسبتها لتنفيذ الاستراتيجية وتزود الإدارة الجامعية العمادات والدوائر بقاعدة بيانات تساعد في تنفيذ مهامهم. ويعتقد الباحث أيضاً حصول هذا المحور على درجة متوسطة بنسبة (67%) يرجع السبب إلى ضعف تزويد إدارة الجامعة للعمداء والدوائر بقواعد البيانات التي تساعد في عملية التنفيذ وكذلك ضعف مراعاة إدارة الجامعة للهيكل التنظيمي والمسؤوليات والصلاحيات للتأكد من مناسبتها لعملية تنفيذ الاستراتيجية وأيضاً ضعف اشراك الأفراد المختصين في عملية تنفيذ الاستراتيجية.

جدول رقم (9) خامساً: التقييم والرقابة الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	تقيم الادارة الجامعية الاداء وفق نظام واضح وشفاف	3.41	.859	68%	عالية
2	تستخدم الادارة الجامعية معايير ومؤشرات واضحة للحكم على اعداد الاستراتيجية	3.23	.713	65%	متوسطة
3	تستخدم الادارة الجامعية معايير ومؤشرات واضحة للحكم على التحليل البيئي	3.34	.832	67%	متوسطة
4	تستخدم الادارة الجامعية معايير ومؤشرات واضحة للحكم على تنفيذ الاستراتيجية	3.35	.671	67%	متوسطة
5	تعمل الادارة الجامعية على الاستفادة من نتائج التقييم التي تتوصل اليها التغذية الراجعة	3.70	1.05	74%	عالية
	المجموع	3.40	.659	68%	متوسطة

يشير الجدول رقم (9) إلى أن الدرجة الكلية لمحور التقييم والرقابة الاستراتيجية قد حاز على متوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.659)، وقد حازت الفقرة رقم (5) على أعلى درجة موافقة من قبل المبحوثين والتي تفيد أن الإدارة الجامعية تعمل على الاستفادة من نتائج التقييم التي تتواصل إليها التغذية الراجعة بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.05) وهي أعلى نسبة للفقرات، ويرى الباحث بأن حصول هذه الفقرة على درجة عالية من قبل المبحوثين ذلك لكون الجامعة في مرحلة البناء والتطوير والتقدم وهذا يدل على المراقبة والمتابعة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية لدى الجامعة وتقويم مخرجاتها بالتغذية الراجعة ومعالجة الإخفاقات وتعزيز الجوانب الإيجابية لها.

كما حصلت الفقرة رقم (2) على أقل درجة موافقة من قبل افراد العينة بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (0.713) والتي تفيد بأنه تستخدم الإدارة الجامعية معايير ومؤشرات واضحة للحكم على إعداد الاستراتيجية، كما يعتقد الباحثان حصول هذا المحور على درجة متوسطة بنسبة (68%) في ممارسة الإدارة الاستراتيجية في مرحلة التقييم والرقابة الاستراتيجية يرجع السبب إلى ضعف استخدام جامعة الاستقلال لمعايير واضحة يمكن من خلالها الحكم على تنفيذ الاستراتيجية وكذلك عدم وضوح المعايير التي تستخدمها الإدارة الجامعية للحكم على التحليل البيئي وأيضاً عدم وضوح مؤشرات للحكم على إعداد الاستراتيجية.

جدول رقم (10) المتوسطات الكلية للمحاور

الرقم	المحاور	المتوسط ط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	التحليل البيئي (البيئة الخارجية)	3.59	.543	72%	عالية
2	التحليل البيئي (البيئة الداخلية)	3.55	.591	71%	عالية
3	صياغة الاستراتيجية	3.74	.631	75%	عالية
4	تنفيذ الاستراتيجية	3.36	.642	67%	متوسطة
5	التقييم والرقابة الاستراتيجية	3.40	.659	68%	متوسطة
	الدرجة الكلية للاستبانة	3.54	.466	71%	عالية

يتبين من الجدول رقم (10) أن الدرجة الكلية لكل بُعد والدرجة الكلية للاستبانة ككل حيث حاز محور صياغة الاستراتيجية على أعلى درجة موافقة من قبل أفراد العينة، وهذا يُشير إلى أن إعداد وتكوين الاستراتيجية يلعب دوراً كبيراً في الإدارة العليا بجامعة الاستقلال، ويرجع الباحث في هذه الدرجة العالية للمحور الثالث (صياغة الاستراتيجية) وهو أن جامعه الاستقلال تتميز بكوادر رفيعة المستوى والخبرة في إدارة المؤسسات وإعداد الخطط الاستراتيجية وصيغتها بشكل يتناسب مع الارتقاء مستقبلاً في دورها وادائها بين الجامعات الفلسطينية.

كما حاز المحور الرابع (تنفيذ الاستراتيجية) على أقل نسبة موافقة بمتوسط حسابي (3.36)، من قبل المبحوثين بالإجمال، وهذا يُدلّل على أن تنفيذ الخطط الاستراتيجية ليس لها درجة ممارسة في جامعة الاستقلال، ويرجع الباحث في هذه الدرجة المتوسطة نظراً لطبيعة الجامعة الأكاديمية والعسكرية والأمنية.

وللإجابة عن سؤال الدراسة الثاني لا بد من اختبار الفرضية التالية: هل توجد فروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة الإدارة الاستراتيجية في جامعة الاستقلال تعزى إلى المتغيرات التالية: (الجنس، العمر، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، الخبرة). من وجهة نظر النواب، والعمداء، ورؤساء الأقسام، والمديرين؟
ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، الخبرة). من وجهة نظر النواب، والعمداء، ورؤساء الأقسام، والمديرين.

1- الفرضية الأولى على جميع المحاور والتي تنص على:

أ- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) مدى ممارسة الإدارة الاستراتيجية في جامعة الاستقلال تعزى لمتغير الجنس.

تم تصنيف عينة الدراسة إلى إناث وذكور والجدول التالي يوضح الأعداد حسب الجنس:

جدول رقم (11)

المجموع	ذكر	انثى
74	55	19

ولحساب دلالة الفروق بين الجنسين، تم استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي لحساب دلالة الفروق بين الجنسين في الاستجابة على عبارات الاستبانة، والجدول التالي يوضح نتائج استخدام هذا الأسلوب:

جدول رقم (12) تم استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي لحساب دلالة الفروق بين الجنسين في الاستجابة على عبارات الاستبانة، والجدول التالي يعرض نتائج الاختبار للفروق بين الجنسين

البعد	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
التحليل البيئي (البيئة الخارجية)	ذكر	55	3.58	0.574	0.342	0.733
	انثى	19	3.63	0.453		
التحليل البيئي (البيئة الداخلية)	ذكر	55	3.58	0.561	0.685	0.496

		0.678	3.47	19	انثى	
0.055	1.94	0.658	3.83	55	ذكر	صياغة الاستراتيجية
		0.485	3.50	19	انثى	
0.11	2.618	0.630	3.47	55	ذكر	تنفيذ الاستراتيجية
		0.579	3.04	19	انثى	
0.159	1.423	0.628	3.46	55	ذكر	التقييم والرقابة الاستراتيجية
		0.729	3.22	19	انثى	
0.103	1.650	0.494	3.59	55	ذكر	الدرجة الكلية
		0.341	3.39	19	انثى	

تُبين النتائج في الجدول رقم (12)، الى قبول الفرضية على جميع المحاور، وهذا يعني انه ليس هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط افراد العينة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مدى ممارسة جامعة الاستقلال للإدارة الاستراتيجية تبعاً لمتغير الجنس (ذكور واثاث)، باستثناء محور تنفيذ الاستراتيجية حيث أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية، ويرى الباحث من هذه النتيجة عدم وجود فروق بين الذكور والإناث في استجاباتهم حول درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية في جامعة الاستقلال في جميع المحاور باستثناء محور تنفيذ الاستراتيجية وذلك حسب اختبار scheffe "شيفه" وهذا يدل على وجود اختلاف في الإدارة الجامعية في الإدارة الاستراتيجية للجامعة من حيث التنفيذ وذلك من وجهة نظر المبحوثين وكانت الدرجة الكلية لقيمة (T) (1.650) بدلالة الإحصائية (0.103) وهي أكبر من الدلالة الإحصائية المعتمدة ($0.05 \geq \alpha$).

2- اختبار الفرضية الثانية على جميع المحاور والتي تنص على:

ب- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط افراد العينة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) مدى ممارسة الإدارة الاستراتيجية في جامعة الاستقلال تعزي لمتغير العمر.

تم تصنيف عينة الدراسة إلى فئات عمرية مختلفة والجدول التالي يوضح الأعداد حسب العمر:

جدول رقم (13) الأعداد حسب العمر

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
.094	2.212	.622	3	1.867	Between Groups	التحليل البيئي (البيئة الخارجية)
		.281	70	19.694	Within Groups	
			73	21.560	Total	
0.277	1.312	.453	3	1.358	Between Groups	التحليل البيئي (البيئة الداخلية)
		.345	70	24.148	Within Groups	
			73	25.506	Total	
0.746	.411	.168	3	.504	Between Groups	صياغة الاستراتيجية
		.409	70	28.621	Within Groups	
			73	29.125	Total	
0.042	2.881	1.104	3	3.312	Between Groups	تنفيذ الاستراتيجية
		.383	70	26.822	Within Groups	
			73	30.134	Total	
0.219	1.514	.645	3	1.935	Between Groups	التقييم والرقابة الاستراتيجية
		.426	70	29.823	Within Groups	
			73	31.758	Total	
0.110	2.087	.435	3	1.306	Between Groups	الدرجة الكلية
		.209	70	14.605	Within Groups	

73	15.911	Total
----	--------	-------

تُبين النتائج في الجدول رقم (13)، الى اختبار الفرضية قبول الفرضي الصفري على جميع المحاور، وهذا يعني انه ليس هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مدى ممارسة جامعة الاستقلال للإدارة الاستراتيجية تبعاً لمتغير العمر، ويرى الباحث من هذه النتيجة عدم وجود فروق بين الفئات العمرية في استجاباتهم حول درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية في جامعة الاستقلال في جميع المحاور، وهذا يدل على عدم وجود اختلاف من حيث الفئة العمرية في جامعة الاستقلال في درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية وذلك من وجهة نظر المبحوثين حيث بلغت قيمة (F) في الدرجة الكلية للمتغير العمر بنسبة (2.087) بدلالة الإحصائية (0.110) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($0.05 \geq \alpha$).

3- اختبار الفرضية الثالثة على جميع المحاور والتي تنص على:

ت- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط افراد العينة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) مدى ممارسة الإدارة الاستراتيجية في جامعة الاستقلال تعزي لمتغير طبيعة العمل.

تم تصنيف عينة الدراسة إلى عاملين إداري وأكاديمي إداري والجدول التالي يوضح الأعداد حسب طبيعة العمل:

جدول رقم (14)

البعده	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
التحليل البيئي (البيئة الخارجية)	اداري	28	3.61	.598	0.227	0.821
	أكاديمي اداري	46	3.58	.513		
التحليل البيئي (البيئة الداخلية)	اداري	28	3.45	.5695	1.08	0.280
	أكاديمي اداري	46	3.61	.602		
صياغة الاستراتيجية	اداري	28	3.65	.513	0.98	0.327
	أكاديمي اداري	46	3.80	.693		
تنفيذ الاستراتيجية	اداري	28	3.32	.710	0.34	0.728
	أكاديمي اداري	46	3.38	.604		
التقييم والرقابة الاستراتيجية	اداري	28	3.35	.702	0.48	0.627
	أكاديمي اداري	46	3.43	.638		
الدرجة الكلية	اداري	28	3.49	.497	0.73	0.466
	أكاديمي اداري	46	3.57	.449		

تُبين النتائج في الجدول رقم (14)، الى قبول الفرضية على جميع المحاور، وهذا يعني انه ليس هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط افراد العينة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مدى ممارسة جامعة الاستقلال للإدارة الاستراتيجية تبعاً لمتغير طبيعة العمل، ويرى الباحث من هذه النتيجة عدم وجود فروق بين العاملين في جامعة الاستقلال في استجاباتهم حول درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية في جامعة الاستقلال في جميع المحاور، وهذا يدل على عدم وجود اختلاف في الإدارة الاستراتيجية للجامعة من حيث العمل الإداري أو الأكاديمي الإداري كون العاملين يعيشوا نفس الظروف ونفس بيئة العمل بتساو وذلك من وجهة نظر المبحوثين. ويعتقد الباحث انه يرجع السبب في ذلك إلى أن العاملين في جامعة الاستقلال تسري عليهم نفس السياسة وقانون ونظام الجامعة على الجميع بكل مستوياتهم الإدارية والأكاديمية كما الدرجة الكلية للمتغير طبيعة العمل بين أن قيمة (T) (0.73) بدلالة الإحصائية (0.466) وهي أكبر من الدلالة المعتمدة ($0.05 \geq \alpha$).

4- اختبار الفرضية الرابعة على جميع المحاور والتي تنص على:

ث- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط افراد العينة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) مدى ممارسة الإدارة الاستراتيجية في جامعة الاستقلال تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

تم تصنيف عينة الدراسة إلى تخصصات علمية والجدول التالي يوضح الأعداد حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (15) الأعداد حسب المؤهل العلمي

المستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير	البعد
0.148	1.462	.56168	3.7056	44 ماجستير	التحليل البيئي (البيئة الخارجية)
		.52362	3.5189	30 دكتوراه	
0.805	0.247	.57469	3.5333	44 ماجستير	التحليل البيئي (البيئة الداخلية)
		.60821	3.5682	30 دكتوراه	
0.729	0.347	.52550	3.7167	44 ماجستير	صياغة الاستراتيجية
		.415	3.7689	30 دكتوراه	
0.679	0.416	.70662	3.4000	44 ماجستير	تنفيذ الاستراتيجية
		.60197	3.3364	30 دكتوراه	
0.680	0.415	.68296	3.3667	44 ماجستير	التقييم والرقابة الاستراتيجية
		.64978	3.4318	30 دكتوراه	
0.850	0.189	.47913	3.5560	44 ماجستير	الدرجة الكلية
		.46371	3.5349	30 دكتوراه	

5- اختبار الفرضية الخامسة على جميع المحاور والتي تنص على:

ج- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط افراد العينة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) مدى ممارسة الإدارة الاستراتيجية في جامعة الاستقلال تعزي لمتغير الخبرة.

تم تصنيف عينة الدراسة إلى درجة الخبرة والجدول التالي يوضح الأعداد حسب الخبرة:

الجدول رقم (16) الأعداد حسب الخبرة:

المستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	المتغير	البعد
0.000	5.86	.371	3.97	29	من 3 إلى أقل من 5 سنوات	التحليل البيئي (البيئة الخارجية)
		.493	3.34	45	5 سنوات فما فوق	
0.000	3.67	.526	3.84	29	من 3 إلى أقل من 5 سنوات	التحليل البيئي (البيئة الداخلية)
		.558	3.36	45	5 سنوات فما فوق	
0.001	3.50	.595	4.04	29	من 3 إلى أقل من 5 سنوات	صياغة الاستراتيجية
		.582	3.55	45	5 سنوات فما فوق	
0.010	2.66	.692	3.60	29	من 3 إلى أقل من 5 سنوات	تنفيذ الاستراتيجية
		.564	3.20	45	5 سنوات فما فوق	
0.000	3.88	.620	3.74	29	من 3 إلى أقل من 5 سنوات	التقييم والرقابة الاستراتيجية
		.592	3.18	45	5 سنوات فما فوق	
0.000	5.42	.417	3.85	29	من 3 إلى أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
		.381	3.34	45	5 سنوات فما فوق	

تُبين النتائج في الجدول رقم (16)، الى اختبار الفرضية حيث تم رفض الفرضي الصفري على جميع المحاور، وهذا يعني انه يوجد هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط افراد العينة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مدى ممارسة جامعة الاستقلال للإدارة الاستراتيجية تبعاً لمتغير الخبرة، ويرى الباحث من هذه النتيجة وجود فروق في سنوات الخبرة لدى العاملين في استجاباتهم حول درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية في جامعة الاستقلال في جميع المحاور وذلك حسب اختبار Scheffe "شيفه" ووجود اختلاف حسب خبرة العاملين في الجامعة وهذه لها تأثيراً في ممارسة الإدارة الاستراتيجية للجامعة من حيث الخبرة وذلك من وجهة نظر المبحوثين. ويعتقد الباحث أن خبرة الكادر الوظيفي لدى الجامعة يعزز على طرح أفكار جديدة ويعزز الإدارة الاستراتيجية وكذلك الخطط الاستراتيجية لدى الجامعة للوصول إلى تحقيق الأهداف كلاً حسب درجات الخبرة السابقة لدى من العاملين داخل الجامعة، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حنا، 2012) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط أفراد عينة البحث تعزى لمتغير الخبرة.

أولاً: نتائج البحث:

أظهر البحث النتائج التالية:

- 1- أكدت البحث على وجود أثر كبير ومميز لممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام، وجامعة الاستقلال على وجهه الخصوص حيث بلغت تقديرات عينة الدراسة حول أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية في جامعة الاستقلال بنسبة (71%).
- 2- وأظهرت النتائج أن الإدارة الجامعية في جامعة الاستقلال تعي جيداً مدى تأثير القيم والعادات المجتمعية على الجامعة، كما حصلت على أعلى درجة موافقة من قبل المبحوثين وهي أن الإدارة الجامعية تراعي التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية والتي ترتبط بالتعليم الجامعي، حيث يعزى الباحث إلى وجود ممارسة الإدارة الاستراتيجية في جامعة الاستقلال من خلال مراحل التحليل البيئي للجامعة (البيئة الخارجية).
- 3- وبينت النتائج أيضاً بأن الإدارة الجامعية لا تحدد المستفيدين من الجامعة من حيث أماكن تواجدهم. كما أشارت النتائج أن الإدارة العليا للجامعة لديها رؤيا مستقبلية باحتياجات من الموارد البشرية والمادية، كما يعزى الباحث إلى ارتقاء الجامعة من خلال التطورات المستمرة لدى الجامعة والتي تسعى الجامعة إلى تحقيقها من خلال رؤيتها المستقبلية.
- 4- كما أظهرت النتائج للدراسة أيضاً بأن الجامعة لديها رسالة وأهداف استراتيجية واضحة، كما تحدد الإدارة الجامعية مجال العمل المستقبلي للجامعة، كما يعزى الباحث على وجود ممارسة واضحة من قبل الإدارة العليا للجامعة للإدارة الاستراتيجية في جامعة الاستقلال.
- 5- وبينت النتائج أن الإدارة الجامعية تراعي خطوات التنفيذ التي تم وضعها وتراعي الموارد المادية في عملية التنفيذ للخطة التي وضعها، يرجع السبب إلى كون الجامعة جامعة عسكرية أمنية مصبوغة بصبغة أكاديمية فتراعي الجامعة لعملية تنفيذ خططها الاستراتيجية لتداخل بعض الاجراءات عسكرياً وأكاديمياً وكذلك الظروف والوضع الراهن في ظل نقص التمويل والأزمات المالية التي تمر بها دولة فلسطين. وأيضاً لعدم اشراك الإدارة الجامعية للأفراد المختصين في تنفيذ الاستراتيجية.
- 6- كما وضحت النتائج بأن الإدارة الجامعية تعمل بدرجة مرتفعة على الاستفادة من نتائج التقييم التي تتواصل إليها التغذية الراجعة، وذلك لكون جامعة الاستقلال تسعى إلى الخروج بمخرج (الطلاب) يلي حاجات الأجهزة الأمنية أكاديمياً وعسكرياً وتنافسها بين الجامعات الفلسطينية للارتقاء إلى مستوى عالي بين الجامعات الفلسطينية من خلال ممارستها للإدارة الاستراتيجية من قبل الإدارة العليا للجامعة.
- 7- وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة تعزى لمتغير (الجنس، العمر، طبيعة العمل، المؤهل العلمي) على جميع محاور الاستبيان، حيث يعتقد الباحث بأنه السبب يرجع إلى سياسة وقانون ونظام الجامعة الذي يسري على جميع الموظفين بكل مستوياتهم العلمية والعملية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة تعزى لمتغير (الخبرة)، ويعتقد الباحث بأنه يرجع السبب إلى

مدى التجارب العملية والعلمية وفترة العمل التي تتراوح ما بين أقل 3 سنوات إلى ما فوق 5 سنوات للمبجوثين والتي نتج عنه فروق في سنوات الخبرة لدى عينة الدراسة.

ثانياً: توصيات البحث

في ضوء نتائج الدراسة، تقترح الدراسة الحالية ضرورة السعي لتطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية بجميع مكوناتها وبمفهومها العلمي الصحيح في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني عامةً وجامعة الاستقلال بشكل خاص، وذلك من خلال ما يلي:

- 1- أن تقوم الإدارة الجامعية على وضع البدائل الاستراتيجية المناسبة في عملية صياغة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام وجامعة الاستقلال بشكل خاص.
- 2- أن تعمل الإدارة الجامعية على تحديد المستفيدين من الجامعة من حيث أماكن تواجدهم.
- 3- اهتمام الإدارة الجامعية بالثقافة التنظيمية وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية للجامعة.
- 4- العمل على اشراك الأفراد المختصين في تنفيذ الاستراتيجية ومراعاة الإدارة الجامعية في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام وجامعة الاستقلال على وجهه الخصوص للمهاكل التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات للتأكد من مناسبتها لتنفيذ الاستراتيجية
- 5- تزويد الإدارة الجامعية العمادات والدوائر بقاعدة بيانات تساعدهم في تنفيذ مهامهم بالشكل المناسب والمطلوب.
- 6- الاهتمام أكثر بالمتابعة المستمرة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية والخطط التنفيذية لعمليات التطوير والتحسين، وضرورة التقييم الدوري من خلال مجموعة استشارية داخلية وخارجية لفعاليات التخطيط الاستراتيجي.
- 7- الإيمان بوجود المنافسة في مجال التعليم العالي، والذي يعد الهدف الأساسي لتطبيق الإدارة الاستراتيجية، وذلك بمعرفة وابرار مفهوم التنافسية بين مؤسسات التعليم العالي، واستخدام معايير ومؤشرات واضحة للحكم على إعداد الاستراتيجية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- الأسمرى، عبد الله (2017). ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى قائدات مكتب الإشراف التربوي بمدينة أمها. مجلة البحث العلمي في التربية، 18(8)، 115-138.
- البيحي، ناضاً (2015). واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جامعة الطائف، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- بهجت، أحمد (1993). فعالية دورة الإدارة المدرسية في إعداد مديري المدارس بسلطنة عمان "دراسة تقويمية"، مجلة دراسات تربوية، 4(54)، 55 – 90.
- بوسهين، أحمد، وعياط سعاد (2017). دور التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية جامعة طاهري محمد بشار، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، 1(2)، 1-20.
- توفيق، عبد الرحمن (2004). الإدارة الإستراتيجية "المبادئ والأدوات"، خبراء بمبك، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك)، القاهرة.
- الحسيني، فلاح حسن (2000). الإدارة الإستراتيجية "مفاهيمها – مداخلها- عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حنا، فاضل (2012). متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق، 28(4).
- دحماني، عزيز (2007). واقع التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة تطبيقية على مستوى بشار)، (رسالة ماجستير، معهد علوم التسيير، المركز الجامعي بشار، جامعة تلمسان)، الجزائر.
- دراغمة، مثنى، مقابلة شخصية، مدير دائرة الموارد البشرية في جامعة الاستقلال.
- الدوري، زكريا مطلق (2005). الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أبو راضي، سحر (2015). تصور مقترح لضمان جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 8(19)، 95 – 133.
- الرشيدى، فاطمة باتل (2019). تصور مقترح لتفعيل تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الحكومية بدولة الكويت، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، 9(3)، 231 – 239.
- السلطان، خالد (2006). التفكير والتخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، الملتقى الإداري الرابع، الجمعية السعودية للإدارة، السعودية.
- سليمان، منى محمد وأمين، عبد الناصر (2018). تصور مقترح في ضوء الفكر الإداري المعاصر لتنمية مهارات القيادة الإستراتيجية لعمداء كليات جامعة الملك خالد، مجلة البحث العلمي، 18(9)، 195-230.
- السيد، إسماعيل محمد (1995). الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- الشملان، خالد والفوزان، الجوهرة (2017). متطلبات تطبيق الجامعات للإدارة الإستراتيجية لتحقيق رؤية 2030 من وجهة نظر أعضاء الجمعية السعودية للإدارة، أبحاث مؤتمر: دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030، السعودية، 292 – 331.
- الضمور، هاني والشمائل، حمزة (2007). التوجه التسويقي لدى مؤسسات التعليم العالي في الأردن "دراسة تحليلية ميدانية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 3(3)، 301.
- العتيبي، مشاعل والشهري، مشاعل والخريجة، غزير (2016). واقع تطبيق الإدارة المدرسية للإدارة الإستراتيجية في المدارس الابتدائية وسط مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، 168 (2) 675 – 707.
- عوض، محمد أحمد (2001). الإدارة الإستراتيجية "الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، مصر.

- عياط، سعاد (2015). أثر الإدارة الإستراتيجية في أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية جامعة طاهري محمد بشار، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة طاهري محمد – بشار، الجزائر.
- القرني، مها بنت شعلان (2017). القيادة الإستراتيجية ثلاث مقومات للقيادة الإستراتيجية لا غنى للمؤسسات التربوية عنها، لرياض: العبيكان للنشر.
- محمد، والنعمي، محمد (2012). العلاقة بين وضوح مفهوم الإدارة الاستراتيجية وممارسة مدراء المصارف الخاصة في مدينة الموصل. تنمية الرافدين، 34 (110)، 139-157.
- مركز الدراسات الإستراتيجية (2012). تقييم المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، الإصدار 38، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 58.
- المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان (2005). التعليم العالي في فلسطين "الواقع والطموح"، سلسلة الدراسات (38)، غزة، فلسطين.
- مطاوع، وسامة مصطفى، مرسى، نوال حلبي (2014). تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الجامعية على ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة – الجمعية المصرية للتربية المقارنة، 17 (50) 233 – 306.
- المغربي، عبد الحميد (1999). الإدارة الإستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.
- المليحي، إبراهيم عبد الهادي (2003). إستراتيجيات وعمليات الإدارة، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- النجار، عيسى حسين (2021). دور جامعة الاستقلال في تعزيز الامن الفكري لدى طلبتها من وجهة نظرهم، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 9 (4) 48 – 79.
- هلين، توماس وهنجر، أمين (1990). الإدارة الإستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، مصر.
- وحيش، منى، إبراهيم معوض، ص. ا. صلاح الدين، مرقص حنا، & تودرى. (2017). استخدام مدخل الإدارة الإستراتيجية في رفع كفاءة الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي في مصر. مجلة بحوث التربية النوعية، 2017(48)، 129-150.
- وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي (2021). نظام التعليم العالي في فلسطين، استرجعت من: <https://www.mohe.pna.ps/Higher-Education-/Higher-Education-System>.
- وهبه، عبد الكريم هاني (2008). واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، (رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية) غزة، فلسطين.
- ياسين، سعد غالب (2002). الإدارة الإستراتيجية، دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانياً: المراجع العربية المترجمة

- Adamoor, H, & S, H. (2007). Marketing orientation at higher education institutions in Jordan 'Field Analytical Study', Jordan Journal of Business Administration, 3(3), 301.
- Al-Asmari, A. (2017). Practice of strategic leadership with the leaders of the Office of Educational Supervision in Abha City, Journal of Scientific Research, (18), Girls College, Ain Shams University, 18(8), 115-138.
- Al Dawri, Z. (2005). Strategic Management 'Concepts, Processes and Study Cases', Arabic Edition, Al Yazuri Scientific Publishing and Distribution House, Amman, Jordan.
- AL Maghribi, A. (1999). Strategic Management (to meet the challenges of the 21st century), Nile Arab Group, Cairo, Egypt.
- Al Malayhi, I. (2003). Management strategies and processes, i1, modern university office, Alexandria.

- Al-Najjar, I. (2021). Istiqlal University's role in promoting intellectual security when requested from their point of view, *Palestine Technical University Journal of Research* .9 (4), 48-79.
- Al-Qarni, M. (2017). *Strategic leadership is three components of strategic leadership that are indispensable to educational institutions*, for Riad: Al-Abaykan Publishing.
- Al-Otaibi, M. & Shahri, M. & Alumna, G. (2016). The reality of the application of the school administration of strategic management in primary schools in downtown Riyadh from the point of view of teachers, *education, Al-Azhar University*, 168 (2), 675-707.
- AL Sayid, I. (1995). *Strategic Management 'Concepts and Practical Situations*, First Edition, Modern Arab Office, Alexandria, Egypt.
- Al-Shamlan, K. & Al-Fazan, A. (2017). The requirements for universities to apply strategic management to achieve vision 2030 from the point of view of members of the Saudi Management Association, *Conference Research: The Role of Saudi Universities in Activating Vision 2030, Saudi Arabia*, 292-331.
- Awad, M. (2001). *Strategic Management 'Assets and Scientific Foundations*, University House, Egypt. Publishing and Distribution House, Cairo, 17.
- Ayat, S. (2015). *Impact of strategic management in the performance of higher education institutions: a field study by Taheri Mohammed Bashar University*, (unpublished master's thesis), Taheri Mohammed-Bashar University, Algeria.
- Bahgat, A. (1993). The effectiveness of the school management course in the preparation of school principals in Oman 'calendar study', *journal of educational studies, book world*, 4 (54), 55-90.
- Bakmi, N. (2015). *The reality of the application of strategic management at Taif University*, (unpublished master's thesis), Faculty of Social Sciences, Imam Mohammed bin Saud Islamic University, Saudi Arabia.
- Boushmeen, A. & Ayat, S. (2017). The role of strategic planning in the performance of higher education institutions: a field study by Taheri Mohammed Bashar University, *Journal of Economics and Business Administration*, 1(2), 1-20.
- Center for Strategic Studies. (2012). *Knowledge Assessment in Higher Education Institutions*, King Abdulaziz University, Saudi Arabia, 38, 58.
- Dahmani, A. (2007). *The reality of strategic management in SMEs (Bashar-level applied case study)*, master's thesis, Institute of Management Sciences, Bashar University Center, Tlemcen University, Algeria.
- Dragma, M. interview, Director of the Department of Human Resources at Istiqlal University.
- Hanna, F. (2012). Requirements for the application of strategic management from the point of view of the members of the teaching staff at the Faculty of Education at Damascus University (field study), *Damascus University Journal*, 28(4).
- Helin, T. (1990). *Strategic Management, Third Millennium Management*, University House, Egypt.
- Mohammed, D., & Al-Nea'ami, M. (2012). The Relationship between the Clarity of the Concept of Strategic Management and the Exercise of the Directors of Private Banks in the City Of Mosul. *TANMIYAT AL-RAFIDAIN*, 34(110), 139-157.

- Ministry of Education, Higher Education and Scientific Research. (2021). Higher education system in Palestine, retrieved on from: <https://www.mohe.pna.ps/Higher-Education-/Higher-Education-System>.
- Mutawa, W. & Mustafa, M. & Nawal H. (2014). Development of the management practices of university leaders in the light of the entrance to strategic management, World Council of Comparative Education Associations - Egyptian Society for Comparative Education, 17 (50), 233-306.
- Palestinian Center for Human Rights. (2005). Higher education in Palestine 'Reality and Ambition', Series of Studies (38), Gaza, Palestine.
- Rashidi, F. (2019). Envision a proposal to activate the implementation of strategic management in public schools in Kuwait, Journal of Environmental Studies and Research, 9 (3), 231-239.
- Suleiman, Mona Mohamed and Amin, Abdel Nasser (2018). A proposed vision in the light of contemporary administrative thought to develop the strategic leadership skills of the deans of the faculties of King Khalid University, Scientific Research Journal, 18 (9), 195-230.
- Sultan, K. (2006). Strategic thinking and planning in higher education institutions, 4th Administrative Forum, Saudi Management Association, Saudi Arabia.
- Tawfiq, A. (2004). Strategic Management 'Principles and Tools', BMPC Experts, 11, Center for Professional Expertise of Management (BMPC), Cairo.
- Wahba, A. (2008). The reality of strategic management in Palestinian universities in the Governorates of Gaza and ways to develop them, (Published Master Thesis, Islamic University).
- Wahish, M., Ibrahim, M., p. A., Salah El-Din, Hanna, M. & Todry. (2017). Using the strategic management approach to raise the efficiency of senior management in higher education institutions in Egypt. Journal of Specific Education Research, 2017(48), 129-150.
- Yassin, S. (2002). Strategic Management, Baroudi Scientific Publishing and Distribution House, Amman, Jordan.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Abdul Kadir, N. (2012). Strategy management process in higher education: a case study on a Malaysian public university (Doctoral dissertation, University of East Anglia).
- Ahmed, J. Ahmed, K. Shimul, A. Zuniga, R. (2015). Managing Strategies for Higher Education Institutions in the UK: An Overview, Higher Education for the Future 2(1), 32 – 48.
- Birinci, M., & Eren, E. (2013). The effect of strategic management practices on the performance of universities in Turkey. Journal of Global Strategic Management, 13, 17-33.
- Hidayat, M. (2020). Strategy Management; Intensive Arabic Language Teaching; Arabic Language Center; Manajemen Strategi; Pembelajaran Bahasa Arab Intensif; Pusat Pembelajaran Bahasa Arab, Doctoral thesis, Universitas Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Johnson, G, & et al. (2008). Stratégique, 8ème éd, Pearson éducation, Paris, 440.
- Marin, J. (2012). The Impact of Strategic Planning and Balanced Scorecard Methodology on Middle Managers' Performance in The Public Sector, International Journal of Business and Social Science ,3(1).