



جامعة قناة السويس
كلية التجارة – الاسماعيلية
قسم إدارة الأعمال

أثر التخطيط الاستراتيجي على الولاء التنظيمي
" دراسة ميدانية على جامعة فلسطين التقنية – خضوري
(طولكرم)"

لمعادلة درجة الماجستير المهني في إدارة الأعمال

مقدم من الباحث
محمد إبراهيم الصويص

تحت اشراف
الأستاذ الدكتور / محسن علي الكتبي
استاذ ادارة الأعمال بكلية التجارة بالاسماعيلية
جامعة قناة السويس

٢٠١٢

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



قال تعالى:

﴿سَبْحَانَ الَّذِي أَسْرَى بِعَبْدِهِ لَيْلًا مِنَ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ إِلَى
الْمَسْجِدِ الْأَقْصَى الَّذِي بَارَكْنَا حَوْلَهُ لَنُرِيَهُ مِنْ آيَاتِنَا إِنَّهُ هُوَ
السَّمِيعُ الْبَصِيرُ﴾

(سورة الاسراء: ١)

قال تعالى:

﴿قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ
أُولُو الْأَلْبَابِ﴾

(سورة الزمر: ٩)

شكر وتقدير

الحمد لله الذي يسر لي إتمام هذا الجهد المتواضع، والذي ما كان ليتم لولا فضل الله أولاً ثم فضل أصحاب الفضل الذين ذللوا لي الصعاب، وأفاضوا عليّ بعلمهم، ولم يبخلوا بنصحهم حتى أثمر جهدي، وظهر هذا العمل المتواضع إلى حيز الوجود.

واعترافاً بالفضل لأهله لقول معلّم البشرية محمد (صلى الله عليه وسلم): " عبيدي أنت لم تشكرني إن لم تشكر من أجريت لك النعمة على يديه " (١)، فإنني في هذا المقام أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الأساتذة الأفاضل العلماء، الذين اناروا لي طريق العمل والمعرفة وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور " محسن علي الكتبي " أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة بالإسماعيلية – جامعة قناة السويس لتفضل سيادته بالموافقة على الإشراف على هذا البحث، ومنح الباحث شرف التلمذ على يديه، وأيضاً على ما وجده الباحث في شخصه الكريم من تواضع العلماء وسعة الصدر وحسن الخلق، الأمر الذي كان له عظيم الأثر في تحفيز الباحث على مواصلة جهوده حتى الانتهاء من إعداد البحث. فأسأل الله العليّ القدير أن يجزيه عني خير الجزاء ويوفقه إلى كل خير.

كما أتوجه بجزيل الشكر والتقدير والامتنان إلى الأستاذ الدكتور العالم الفاضل "سيد محمد جاد الرب" أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال وعميد كلية التجارة بالإسماعيلية – جامعة قناة السويس على تفضل سيادته بالموافقة على المشاركة في مناقشة هذا البحث رغم ضيق وقته والتزاماته العلمية العديدة الأمر الذي كان له عظيم الأثر في نفسي، فجزاه الله عني كل الخير ووفقه لما يحبه ويرضى. والشكر موصول أيضاً إلى الأستاذ الدكتور " جمال طاهر ابو الفتوح " أستاذ مساعد إدارة الأعمال ورئيس قسم ادارة الأعمال بكلية التجارة – جامعة الزقازيق، لقبول سيادته وتفضله بالمشاركة في مناقشة هذا البحث، فجزاه الله عني كل الخير وكرمه بفضله.

ولا يفوت الباحث أن يتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى جميع من ساعدني وشجعني في جامعة فلسطين التقنية بكل اعضائها وإداراتها وموظفيها لما قدموه لي من مساعدة وتشجيع وعطاء. وأخيراً أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع من شجعني وساعدني، سأذكر فضلهم ما حييت، وأسأل الله العليّ القدير أن يجزي عني الجميع خير الجزاء، كما أسأله أن يتقبل مني هذا الجهد المتواضع، ويجعله خالصاً لوجهه الكريم وأن ينفعني به والمسلمين وأن يهدينا إلى سواء السبيل.

الباحث

محمد إبراهيم الصويص

١. رواه البيهقي وابن عساكر عن عائشة (رضي الله عنها)، عن رسول الله (صلى الله عليه وسلم).

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة

عنوان الرسالة:

أثر التخطيط الاستراتيجي علي الولاء التنظيمي
دراسة ميدانية على جامعة فلسطين التقنية – خضوري (طولكرم)
اسم الباحث: محمد إبراهيم كامل الصويص
الدرجة العلمية: معادلة درجة الماجستير في إدارة الأعمال

لجنة المناقشة والحكم:

" رئيساً "

أ.د / سيد محمد جاد الرب

أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال

وعميد كلية التجارة

بكلية التجارة بالإسماعيلية – جامعة قناة السويس

" مشرفاً "

أ.د / محسن علي عبده الكتبي

استاذ إدارة الأعمال

بكلية التجارة بالإسماعيلية – جامعة قناة السويس

" عضواً "

أ.د / جمال طاهر ابو الفتوح

استاذ مساعد إدارة الأعمال ورئيس قسم إدارة الأعمال

بكلية التجارة – جامعة الزقازيق

الإهداء

❖ إلى من علماني السلوك والأدب، والإخلاص والعطاء أبي وأمي حفظهما الله وأطال عمرهما

على طاعته ومتعهما بالصحة والعافية

❖ إلى من لم تدخر جهداً في توفير كل سبل الراحة، زوجتي، رمز العطاء والوفاء

❖ إلى أبنائي الأعزاء رعد، جهاد، عمر، يحيى

❖ إلى أخي الوحيد خالد

❖ إلى أصدقائي وزملائي

❖ إلى كل من علمني حرفاً

❖ إلى أصحاب الفضل والعطاء

إيهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع، راجياً المولى عز وجل أن ينفعنا بما علمنا، وأن يزدنا علماً

قائمة المحتويات

| رقم الصفحة | الموضوع |
|------------|---|
| ١ | الآية القرآنية |
| ٢ | الشكر والتقدير |
| ٣ | لجنة المناقشة والحكم على الرسالة |
| ٤ | الإهداء |
| ٦ - ٥ | قائمة المحتويات |
| ٨ - ٧ | قائمة الجداول |
| ٩ | قائمة الأشكال |
| ١٩ - ١٠ | الفصل الأول: الإطار العام للبحث |
| ١١ | مقدمة |
| ١٣ | أولاً: مشكلة البحث |
| ١٤ | ثانياً: فرضيات البحث |
| ١٥ | ثالثاً: أهداف البحث |
| ١٦ | رابعاً: أهمية البحث |
| ١٧ | خامساً: حدود البحث |
| ١٨ | سادساً: منهجية البحث |
| ١٩ | سابعاً: هيكل البحث |
| ٣٧ - ٢٠ | الفصل الثاني: الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية |
| ٣٣ - ٢٢ | أولاً: عرض الدراسات السابقة |
| ٢٢ | ١- دراسات في مجال التخطيط الاستراتيجي |
| ٢٨ | ٢- دراسات في مجال الولاء التنظيمي |
| ٣٧- ٣٤ | ثانياً: التعليق على الدراسات السابقة |
| ٦٨ - ٣٨ | الفصل الثالث: التخطيط الاستراتيجي والولاء التنظيمي |
| ٥٦ - ٣٩ | المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي |
| ٣٩ | أولاً: التعريف بجامعة فلسطين التقنية (خضوري) |
| ٤٠ | ثانياً: مفاهيم أساسية (التخطيط الاستراتيجي) |
| ٤٢ | ثالثاً: مراحل التخطيط الاستراتيجي في الجامعة |

| رقم الصفحة | الموضوع |
|------------|--|
| ٥٠ | رابعاً: إدارة الجامعات ومشكلات التخطيط الاستراتيجي |
| ٦٨ - ٥٧ | المبحث الثاني: الولاء التنظيمي |
| ٥٧ | أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي. |
| ٥٩ | ثانياً: أهمية الولاء التنظيمي |
| ٦٠ | ثالثاً: خصائص الولاء التنظيمي |
| ٦١ | رابعاً: أبعاد الولاء التنظيمي |
| ٦٣ | خامساً: مراحل تكون الولاء التنظيمي |
| ٦٤ | سادساً: أساليب تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين |
| ٦٧ | سابعاً: آثار الولاء التنظيمي |
| ٩٩ - ٦٩ | الفصل الرابع: الدراسة الميدانية واختبار الفروض |
| ٧٣ - ٧٠ | أولاً: منهجية البحث. |
| ٨٦ - ٧٣ | ثانياً: التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية |
| ٩٩ - ٨٧ | ثالثاً: اختبارات الفروض الاحصائية: |
| ١٠٥ - ١٠٠ | الفصل الخامس: النتائج والتوصيات |
| ١٠١ | أولاً: النتائج |
| ١٠٣ | ثانياً: التوصيات |
| ١٠٩ - ١٠٦ | المراجع |
| ١٥٤ - ١١٠ | الملاحق |
| ١١٧ - ١١١ | أ - قائمة الاستقصاء |
| ١٥٤ - ١١٨ | ب- مخرجات التحليل الاحصائي |
| i - vi | ملخص البحث باللغة الانجليزية |

قائمة الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|------------|---|------------|
| ٣٧ | الفجوة البحثية بين ما تم دراسته بالدراسات السابقة وما يجدر استه | ١ |
| ٤٦ | التحليل الاستراتيجي | ٢ |
| ٧٣ | معامل الصدق والثبات لاسئلة قائمة الاستقصاء | ٣ |
| ٧٤ | توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير النوع | ٤ |
| ٧٥ | توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي | ٥ |
| ٧٥ | توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة | ٦ |
| ٧٦ | توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر | ٧ |
| ٧٦ | توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الإجتماعية | ٨ |
| ٧٧ | توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي | ٩ |
| ٧٨ | نتائج التحليل الإحصائي لمستوى توفر متطلبات التخطيط الإستراتيجي | ١٠ |
| ٨٣ | نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد الولاء التنظيمي | ١١ |
| ٨٧ | اختبار معاملات الإنحدار ونتائج الارتباط | ١٢ |
| ٨٧ | تحليل التباين | ١٣ |
| ٨٩ | اختبار معاملات الإنحدار ونتائج الارتباط | ١٤ |
| ٨٩ | تحليل التباين | ١٥ |
| ٩١ | اختبار معاملات الإنحدار ونتائج الارتباط | ١٦ |
| ٩١ | تحليل التباين | ١٧ |
| ٩٣ | اختبار معاملات الإنحدار ونتائج الارتباط | ١٨ |
| ٩٣ | تحليل التباين | ١٩ |

| رقم الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|------------|------------------|------------|
| ٩٥ | نتائج اختبار (t) | ٢٠ |
| ٩٦ | نتائج اختبار (F) | ٢١ |
| ٩٦ | نتائج اختبار (F) | ٢٢ |
| ٩٨ | نتائج اختبار (F) | ٢٣ |
| ٩٨ | نتائج اختبار (F) | ٢٤ |
| ٩٩ | نتائج اختبار (t) | ٢٥ |
| ١٠٤ | التوصيات | ٢٦ |

قائمة الأشكال

| رقم الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|------------|---------------------------|-----------|
| ٤٤ | خطوات اعداد رسالة المنظمة | ٢٧ |
| ٤٥ | خطوات تحديد اهداف المنظمة | ٢٨ |
| ٤٧ | مصفوفة الثنائيات | ٢٩ |

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

| رقم الصفحة | المحتوى |
|------------|----------------------|
| ١١ | مقدمة |
| ١٣ | أولاً: مشكلة البحث |
| ١٤ | ثانياً: فرضيات البحث |
| ١٥ | ثالثاً: أهداف البحث |
| ١٦ | رابعاً: أهمية البحث |
| ١٧ | خامساً: حدود البحث |
| ١٨ | سادساً: منهجية البحث |
| ١٩ | سابعاً: هيكل البحث |

المقدمة:

يشهد العالم الآن تغييرات جذرية سريعة ومتتابعة حيث أصبحت السمة الغالبة على بيئة العمل هي التغيير السريع، بالإضافة إلى تميز هذا التغيير بالتقدم التكنولوجي واحتوائه على الكثير من المتناقضات.

فلم تكن الحاجة إلى قيادة استراتيجية مخلصه، في أي وقت مضى، أهم منها في الوقت الحالي حيث يفرض على قادة المنظمات أن يخلقوا وعياً استراتيجياً وعمليات متجدده حيوية، وفي هذا العمل المهم المتمثل في وضع الاستراتيجية وتنفيذها ومراجعتها وتحديثها يجب تطبيق الفن والمنهج معاً بشغف ومهاره والتزام فلهذه أن تضمن تحقيق فرصة قوية للبقاء فضلاً عن إمكان تحقيق مستويات النجاح التي يطلبها كل ذوي مصلحة في أي منظمة من المنظمات.

ومع الزيادة الكبيرة في حجم المؤسسات التعليمية وتوسع أعمالها، شهد مفهوم التخطيط الاستراتيجي إقبالاً كبيراً عليه، فبرزت الحاجة لتبني أساليب جديدة في إدارة المؤسسات واستخدام استراتيجيات من خلال التخطيط الاستراتيجي.

ونظراً لأهمية التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة ككل وعلى مستوى الوحدات الإدارية المختلفة في بناء المهارات الإدارية وإعداد السيناريوهات المتوقعة للتعامل مع الأحداث واستخدامه كأداة لتطوير وتغيير مسار الإدارة وبناء رؤية مستقبلية للمؤسسة، فإنه لا بد من صياغة استراتيجية وتطبيقها في المؤسسات لحل المشكلات واتخاذ القرارات السليمة.

والولاء التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر هو تعبير يشير بشكل عام إلى مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد تجاه عمله، وانعكاس ذلك على تقبل الفرد لأهداف المؤسسة التي يعمل بها، وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق تلك الأهداف.

وهذا الإقرار يجب أن يكون الخيار الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي التي يُعزى إليها مسؤولية قيادة مجتمعاتنا نحو المستقبل الذي يتطلب منها استثمار مواردها البشرية استثماراً متبادلاً بين الفرد والمؤسسة باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما، ويترتب عليه سلوك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه من جانب المؤسسة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء أكبر من وقته وجهده من أجل الإسهام في نجاح واستمرار المؤسسة، كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية.

وسوف نتعرف هذه الدراسة على أثر التخطيط الاستراتيجي على الولاء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي وأخذ جامعة فلسطين التقنية خضوري وهي جامعة حكومية تم اعتمادها كجامعة حكومية في عام ٢٠٠٧، حيث كانت كلية جامعية ومن قبل ذلك كانت مدرسة زراعية تعتبر من أقدم المؤسسات التعليمية في فلسطين حيث تم تأسيسها عام ١٩٣٠م.

أولاً: مشكلة البحث:

لقد قام الباحث بتاريخ ٢٠١١/١١/٢ بإجراء مقابلات مع كلاً من عميد التخطيط والتطوير ونائب رئيس الجامعة للشؤون الادارية ونائب رئيس الجامعة للشؤون الاكاديمية وذلك بغرض التعرف على مدى ولاء العاملين في الجامعة ومعرفة مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين في الجامعة، وقد اتضح من خلال المقابلات الاتي:-

- ١- وجود ضعف في الولاء التنظيمي لدى بعض العاملين في الجامعة.
- ٢- ان التخطيط الاستراتيجي في الجامعة سيساهم في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين.

وبالتالي تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

" هل يوجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والولاء التنظيمي "

ثانياً: فرضيات البحث:

تتمثل فروض البحث في الآتي:

١. الفرضية الأولى:

لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي

وبين العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي، ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

أ- لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى توفر الهيكل التنظيمي المناسب

كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأثره على الموافقة على سياسة الجامعة.

ب- لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين توفر الجهاز الإداري الكفاء لإعداد

الخطة الاستراتيجية وأثره على الاهتمام بمصير الجامعة.

ت- لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين توفر الموارد المالية اللازمة للتخطيط

الاستراتيجي وأثره على العضوية في الجامعة على المدى البعيد وتفضيلها على الجامعات

الأخرى.

٢. الفرضية الثانية:

لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة للمتغيرات

الديموغرافية الآتية (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر، الحالة الاجتماعية،

المركز الوظيفي) وذلك من حيث مدركات الولاء التنظيمي، ويتفرع من هذه الفرضية

الفرضيات الفرعية التالية:

أ- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين آراء مفردات العينة تجاه الولاء التنظيمي بالنسبة لمتغير النوع.

ب- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين آراء مفردات العينة تجاه الولاء التنظيمي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.

ت- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين آراء مفردات العينة تجاه الولاء التنظيمي بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة.

ث- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين آراء مفردات العينة تجاه الولاء التنظيمي بالنسبة لمتغير العمر.

ج- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين آراء مفردات العينة تجاه الولاء التنظيمي بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية.

ح- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين آراء مفردات العينة تجاه الولاء التنظيمي بالنسبة لمتغير المركز الوظيفي.

ثالثاً: أهداف البحث:

يسعى الباحث إلى تحقيق الأهداف التالية:-

١. دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على الولاء التنظيمي.
٢. دراسة تأثير المتغيرات الديموغرافية على الولاء التنظيمي.
٣. التوصل إلى أهم التوصيات والاقتراحات التي تخدم جامعة فلسطين التقنية لدعم مدركات التخطيط الاستراتيجي وأثرها على الولاء التنظيمي.

رابعاً: أهمية البحث:

يمكن إيجاز أهمية هذا البحث في الجوانب التالية:-

١. الأهمية العلمية:

أ- البحث تطرق لموضوع تم التطرق إليه عدد قليل من الباحثين خاصةً في مجال التعليم العالي والجامعات.

ب- يستمد هذا البحث أهميته في معرفة تأثير التخطيط الاستراتيجي على الولاء التنظيمي للعاملين.

ت- نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الفلسطينية عامة والجامعات الفلسطينية خاصةً.

ث- حداثة توجه المؤسسات المختلفة بشكل عام والتعليمية بشكل خاص نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية وبيان أثره على الولاء التنظيمي.

٢. الأهمية العملية:

أ- تناول البحث الجوانب الميدانية لأثر التخطيط الاستراتيجي على الولاء التنظيمي للجامعات بشكل عام وجامعة فلسطين التقنية - خضوري بشكل خاص (محل الدراسة الميدانية)، بحيث يمكن أن يستفيد منها باحثين آخرون.

ب- من المتوقع أن يسهم هذا البحث في بلورة رؤية جديدة لفلسفة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي وربطها مع تحقيق الولاء التنظيمي خاصةً أن هناك ندرة في هذه

الدراسات وبالتالي ستكون محاولة لسد الفراغ في المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة الفلسطينية بشكل خاص.

٣. الأهمية الشخصية:

نظراً لكون الباحث من العاملين في جامعة فلسطين التقنية فإنه يرغب في الارتقاء بمستوى أداء الجامعة والتخلص من اية معوقات تعترض تحقيق ذلك.

خامساً: حدود البحث:

أ- الحدود المكانية:

قام الباحث باختيار جامعة فلسطين التقنية مجالاً للبحث لما تمثله من أهمية بالنسبة لقطاع التعليم العالي الفلسطيني حيث تعتبر الجامعة الحكومية الوحيدة في الضفة الغربية.

ب- الحدود الزمنية:

يشمل هذا البحث الفترة ٢٠١١ / ٢٠١٥ (الخطة الاستراتيجية للجامعة).

ت- الحدود الموضوعية:

يركز البحث على الجوانب المرتبطة ببعض متطلبات التخطيط الاستراتيجي وبيان أثرها على الولاء التنظيمي لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية - خضوري.

سادساً: منهجية البحث:

اعتمد الباحث على الدراسة النظرية والملاحظة الشخصية والدراسة الميدانية لتحقيق اهداف

البحث على النحو التالي:

١. الدراسة النظرية:

استهدفت الدراسة النظرية الحصول على البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق اهداف البحث، وقد اعتمد الباحث في تكوين الاطار النظري للبحث على الدوريات العلمية المتخصصة والدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات نجاح تطبيقه، وكذلك الدراسات التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي، هذا بالإضافة إلى الاستعانة بالكتب العربية والاجنبية التي تناولت موضوع البحث او احد جوانبه، بالإضافة إلى ما سبق فقد اعتمد الباحث على النشرات التي تصدرها الجامعة، وكذلك الخطة الاستراتيجية للجامعة.

٢. الملاحظة الشخصية:

استخدم الباحث اسلوب الملاحظة الشخصية في رصد بعض مظاهر مشكلة البحث وذلك نظراً لكونه من العاملين في جامعة فلسطين التقنية لمدة تقترب من السبع سنوات عمل خلالها إدارياً وأكاديمياً في داخل اقسام الجامعة.

٣. الدراسة الميدانية:

اعتمد الباحث على اسلوبي المقابلة الشخصية وقوائم الاستقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة

لإجراء الدراسة الميدانية.

سابعاً: هيكل البحث:

تحقيقاً لأهداف البحث تم تقسيمه إلى خمسة فصول كما يلي:

- الفصل الأول:- الإطار العام للبحث:

يتناول فيه الباحث مشكلة البحث، فرضيات البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، بالإضافة إلى

حدود البحث، والمنهجية المتبعة في إعداده.

- الفصل الثاني:- الدراسات السابقة:

يتناول من خلاله الباحث عرض ل:

أ- الدراسات التي أهتمت بالتخطيط الاستراتيجي.

ب-الدراسات التي أهتمت بالولاء التنظيمي.

مع التعليق على تلك الدراسات وبيان مدى اتفاقها أو اختلافها مع البحث الحالي لإيجاد الفجوة البحثية.

- الفصل الثالث:- (التخطيط الاستراتيجي، والولاء التنظيمي):

ويتناول الباحث من خلال هذا الفصل ما يلي:

أولاً: التخطيط الاستراتيجي.

ثانياً: الولاء التنظيمي.

- الفصل الرابع:-الدراسة الميدانية واختبار الفروض:

ويعرض فيه الباحث الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال استعراض الفروض والمتغيرات

لمجتمع وعينة البحث واساليب المعالجة الاحصائية واختبار فروض البحث.

- الفصل الخامس:-النتائج والتوصيات.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية

| رقم الصفحة | المحتوى |
|------------|--|
| 21 | مقدمة |
| 22 | أولاً: عرض الدراسات السابقة |
| 28 | أ- الدراسات التي اهتمت بمجال التخطيط الاستراتيجي ب- الدراسات التي اهتمت بمجال الولاء التنظيمي |
| 34 | ثانياً: التعليق على الدراسات السابقة |

مقدمة:

يهدف الباحث من خلال هذا الفصل إلى التعرف على أهم الدراسات السابقة في مجال البحث والموضوعات التي تعرضت لها تلك الدراسات ومدى إمكانية الاستفادة منها، وفي سبيل ذلك قام الباحث بتقسيم الفصل إلى:

أولاً: عرض الدراسات السابقة، وذلك على النحو التالي:

١. دراسات في مجال التخطيط الاستراتيجي.

٢. دراسات في مجال الولاء التنظيمي.

ثانياً: التعليق على الدراسات السابقة:

وقد استهدف الباحث من وراء ذلك التعرف على نقاط الاتفاق أو الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في هذه المجالات وذلك للاستفادة من تلك الدراسات سواء في تحديد المشكلة وخلفياتها، أو وضع الفروض والأهداف وبناء الإطار النظري.

أولاً: عرض الدراسات السابقة:

أ- الدراسات التي اهتمت بمجال التخطيط الاستراتيجي:

١- الدراسات العربية

١/١- دراسة (الشويخ، ٢٠٠٧) ^(١) وهي بعنوان " واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة "

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، من حيث تحديد طبيعة وكيفية التخطيط الاستراتيجي في تلك المؤسسات

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة النتائج منها:-

- أظهرت الدراسة أن نسبة (٧٧,٣٤ %) من الذين أجريت عليهم الدراسة يوافقون على أنه توجد علاقة

بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني ومدى التزام إدارة الكلية بالتخطيط الاستراتيجي.

- أظهرت الدراسة أن نسبة (٧١,٢٣ %) من أفراد العينة يوافقون على أنه توجد علاقة بين التخطيط

الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني وكفاءة الموارد البشرية مما يعزز دور الكفاءات العلمية في

عملية التخطيط الاستراتيجي.

- كشفت الدراسة أن الكليات الأهلية والخاصة تتميز عن الكليات التقنية الحكومية في عملية التخطيط

الاستراتيجي في معظم مجالات الدراسة وذلك لاستقلال إدارات الكليات الأهلية والخاصة، وسعيها

لتوفير دعم مالي وبشري واهتمام الدول المتبرعة بها أكثر من الكليات الحكومية، كما أظهرت الدراسة

انه لا توجد فروق بين استجابة العاملين وبين المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي والنوع وعملية

التخطيط الاستراتيجي، بينما كانت هناك فروق مع اسم الكلية وسنوات الخدمة.

١. عاطف عبدالحميد عثمان الشويخ. " واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة ". (فلسطين: غزة: رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، ٢٠٠٧)..

٢/١ - دراسة (اللوحي، ٢٠٠٧)^(١) وهي بعنوان " معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"

وهدف هذه الدراسة للتعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة لأهمية التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرارات السليمة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أهم النتائج منها:-

- أن نسبته ٦٧,٧٨ % من أفراد العينة توافق على متطلبات نجاح عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة متوفرة بمستوى مناسب ولكنها بحاجة إلى تطوير.
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الثلاث محل الدراسة حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية لصالح الجامعة الإسلامية يليها جامعة الأزهر.

٣/١ - دراسة (بوخريص، ٢٠٠٩)^(٢) وهي بعنوان "التخطيط الاستراتيجي للإنتاج ودوره في تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة"

وهدف هذه الدراسة إلى التعرف والقاء الضوء على كيفية ممارسة التخطيط الاستراتيجي للإنتاج داخل الشركات الصناعية الليبية، كذلك المساهمة في حل المشكلات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي للإنتاج في الشركات الصناعية الليبية من خلال اكتشاف أوجه القصور في نظم التخطيط الاستراتيجي للإنتاج للتخلص منها نهائياً أو على الأقل للتقليل منها لتعظيم القدرة التنافسية للشركات الصناعية الليبية.

ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- ١- يوجد قصور في ممارسة التخطيط الاستراتيجي للعمليات الانتاجية في الشركات الصناعية الليبية ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها: عدم دعم الإدارة العليا للممارسات الاستراتيجية، ووجود قصور في الاساليب الاستراتيجية المستخدمة في الإدارة، وعدم وجود نظام رقابي متكامل، والافتقار لوجود نظام فعال للجودة وذلك كله للعملية الانتاجية.

١. عادل منصور سليمان اللوح. " معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة " . (فلسطين: غزة: رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، ٢٠٠٧،) .

٢. أوريدة سليمان بوخريص. " التخطيط الاستراتيجي للإنتاج ودوره في تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة - دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في ليبيا". (مصر: الاسماعيلية: رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة بالاسماعيلية، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٩)

٢- هناك قصوراً وضعفاً في ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي للعمليات الانتاجية بمراحله المختلفة حيث ظهر ضعف في تحديد رسالة العمليات الانتاجية بشكل محدد وواضح ومكتوب، وعدم الاهتمام بتحديد ووضع اهداف محددة ومكتوبه تعكس الغرض من العملية الانتاجية، كذلك ضعف في تحليل البيئة الخارجية بمتغيراتها المختلفة السياسية، والقانونية، كذلك قصور في تحليل البيئة الداخلية خاصةً في تحليل الامكانيات التسويقية مما اضعف قدرتها على تحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بها.

٤/١ دراسة (العزاوي، ٢٠١٠) ^(١) وهي بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الازمة"

وهدف هذه الدراسة التعرف على مفهومي التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، ولبيان العوامل الاساسية التي يجب ان تأخذ بعين الاعتبار عن القيام بالتخطيط الاستراتيجي، كذلك التعرف على كيفية إدارة الازمة وكيف للتخطيط الاستراتيجي مواجهة الأزمات منها الازمة الاقتصادية العالمية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أهم النتائج منها:

- أن التخطيط الاستراتيجي لا يمكن تنفيذه في المنظمة إذا لم يكن هناك تحليل بيئي للبيئة الداخلية والخارجية ومعرفة جوانب القوة والضعف للمنظمة في البيئة الداخلية، وماهي الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، حيث تم ملاحظة عدم وجود تحليل بيئي في ذهن وأفكار القيادات التنفيذية المسؤولة عن إدارة البنوك ومؤسسات الإقراض لأنها قامت بمنح قروض كبيرة عالية المخاطر دون ضمانات كافية.
- كما أن القيادات التنفيذية فشلت في إدارة الازمة لأنها لم تطبق مفهوم إدارة الأزمة لأن الإدارة تعني تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتغذية عكسية في ضوء المتغيرات البيئية، وهذا يعني أنه لو كان هناك تخطيط استراتيجي لا وجود للأزمة.

^١. نجم العزاوي. " أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الازمة". المؤتمر العلمي الدولي السابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، المنعقدة في الفترة ٣-١١/٥-٢٠١٠.

٥/١ دراسة (السنباني، ٢٠١١) ^(١) وهي بعنوان "استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي بالجمهورية اليمنية"

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات الموارد البشرية في قطاع التعليم العالي بالجمهورية اليمنية، ومعرفة آراء واتجاهات المسؤولين عن استراتيجيات الموارد البشرية في التعليم العالي تجاه إدارة الجودة الشاملة وتوصيف وتحليل هذه الاستراتيجيات ومدى ملائمتها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:-

١- إن استراتيجيات التعويضات والحوافز في الجامعات تتوافر بدرجة متوسطة، وأن أنظمة الدفع تتم فيها وفقاً للأسس التقليدية المعتمدة على المؤهل العلمي والخبرة، ولا تؤخذ بالاتجاهات الحديثة في هذه الأنظمة، كما يلاحظ عدم وجود درجة مرتفعة من الحوافز المادية والمعنوية.

٢- إن استراتيجيات التدريب تتوافر في الجامعات بدرجة متوسطة، وعدم تركيز الاستراتيجيات على تنمية الأسلوب الجماعي في العمل في تنفيذ العديد من الأعمال، وكذلك عدم الرضا الكافي لديهم عن حجم الاستفادة من تلك البرامج.

٣- أن استراتيجية تقييم الأداء للعاملين توافرت بدرجة متوسطة، وإن الروح المعنوية للعاملين تتأثر بسبب عدم الالتزام بالأسس العلمية في تقييم الأداء، وإن عملية التقييم تتم من قبل الرؤساء المباشرين، كما لا يوجد تقييم موضوعي على أساس الجودة والابتكار.

٦/١ دراسة (الدجني، ٢٠١١) ^(٢) وهي بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي "

وهدفت هذه الدراسة إلى الربط بين التخطيط الاستراتيجي والتقييم المؤسسي والجودة في نسق متكامل تضمنه دليل التقييم المؤسسي المقترح، كذلك لمساعدة المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في التعرف على نقاط الضعف في الخطط الاستراتيجية والعمل على تلافيتها، لاسيما انها سعت لاختيار مؤشرات تساعد في صياغة رؤى وأهداف المؤسسة بما ينسجم مع البيئة الفلسطينية. كذلك طرح استراتيجيات الجودة القائمة على التقييم الشامل بحيث تصبح جزءاً من الثقافة اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة للأداء المؤسسي.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أهم النتائج منها:

^١. أمين علي صالح السنباني. " استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي بالجمهورية اليمنية ". (مصر: الاسماعيلية: رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة بالاسماعيلية، جامعة قناة السويس، ٢٠١١).
^٢. اباد علي الدجني، " دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي - دراسة وصفية تحليلية للجامعات الفلسطينية ". (دمشق: رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، ٢٠١١)

١- وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الاداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية.

٢- وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد ابعاد جودة الاداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية.

٣- وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الموارد المؤسسية والخدمات كأحد ابعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية.

٢ - الدراسات الأجنبية: -

١/٢- دراسة (١) (Bonn,2001) وهي بعنوان

"Developing strategic thinking as a core competency"

وهدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات التي يواجهها المديرون المسؤولون عن التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية في شركاتهم، حيث كانت المشكلة الأساسية التي ذكروها كانت التفكير الاستراتيجي بغض النظر عما إذا هؤلاء المديرون يقومون بالتخطيط الاستراتيجي بشكل رسمي ومكتوب أو بشكل غير رسمي وغير مكتوب.

وقد توصل الباحث إلى أن التفكير الاستراتيجي يجب أن يكون على مستويين:

أ- على مستوى الفرد المنتمي للمنظمة وخاصة المديرين بحيث يشمل العناصر الرئيسية التالية: فهم شامل حول المنظمة وبيئتها، الإبداع، نظره أو رؤية حول مستقبل المنظمة.

ب- على مستوى المنظمة وذلك من خلال إيجاد المنظمة للهيكل التنظيمي، والعمليات والأنظمة المناسبة لذلك والتي من شأنها أن ترعى وتؤمن حواراً استراتيجياً على مستوى القمة في المنظمة، والاستفادة من مزايا الإبداع والبراعة الموجودة لدى الأفراد في المنظمة.

٢/٢- دراسة (٢) (Mclarney, 2001) وهي بعنوان

"Strategic planning – Effectiveness – Environment Linkage: (Acase Study)"

¹.Bonn , Ingrid , " Developing strategic thinking as a core Competency". (Management Decision; USA:Vol: 39 ; Issue: ; 2001).

².Mclarney ,Carolan. " Strategic planning – Effectiveness – Environment Linkage: (Acase Study)" (Management Decision , USA: Vol: 39 ; Issue: 10 ; 2001) . .

استهدفت هذه الدراسة التعرف على العناصر الهامة والمؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي، ومدى حضور وتأثير حجم البيئة الخارجية في عملية التخطيط الاستراتيجي.

كما استهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد التخطيط الاستراتيجي المكونة من ستة عناصر:

١. تكيف البيئة الداخلية لعملية التخطيط الاستراتيجي.

٢. تكيف البيئة الخارجية للعملية.

٣. مستوى مشاركة الأقسام الوظيفية.

٤. استخدام تقنيات معينة في عملية التخطيط.

٥. مستوى توافر الموارد اللازمة لعملية التخطيط.

٦. درجة مقاومة التخطيط في المنظمة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتيجة أن هناك ثلاثة أبعاد تحدد مدى فاعلية عملية التخطيط الاستراتيجي هي: إنجاز الأهداف المخططة، خلق قدرات محدده للنظام، مستوى الإنجاز مقارنة بالمنافسين.

٣/٢- دراسة^(١) (O' Regan and Ghobadian , 2002) وهي بعنوان

"Formal strategic planning: The key to effective Business process Management"

وهدفت هذه الدراسة لبيان أهمية التخطيط الاستراتيجي في تجاوز والتغلب على معوقات تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وقد قام الباحث بتحديد المعوقات التي تعترض التنفيذ، واختبار إلى أي مدى هناك اختلافات في وجود المعوقات ما بين الشركات التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي الرسمي وتلك التي تقوم بالتخطيط الاستراتيجي بشكل غير رسمي، وقد جاءت النتائج لتؤكد أن كلا النوعين يواجهان نفس المعوقات ولكن مع تأكيد أكبر من قبل الشركات التي تمارس التخطيط غير الرسمي على هذه المعوقات.

٤/٢- دراسة^(٢) (Schraeder,2002) وهي بعنوان

¹ . O' Regon , Nicholas &Ghobadian , abby. " **Formal strategic planning: The key to effective Business process Management** " (Business process Management Journal , USA: Vol: 8 ; Issue: 5;2002)..

² .Schraeder ,Mik. " **A simplified Approach to strategic planning, practical considerations and Illustrative Example**" (Business process Management Journal ; USA; Vol: 8; Issue: 1 ; 2002).

" A simplified Approach to strategic planning, practical considerations and Illustrative Example"

هدفت الدراسة في توضيح فوائد التخطيط الاستراتيجي، والتعريف بمن يجب أن يشاركوا في هذه العملية والاعتبارات التي يجب أخذها بالحسبان عند ممارستها، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة أن المؤسسات الخدمية التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي تنجز أعمالها بشكل أفضل من تلك التي لا تستخدمه، وأن هنالك أهميه قصوى لحضور المديرين الرئيسيين في المنظمة لجلسات التخطيط الاستراتيجي، كما أشارت الدراسة إلى أن هناك فوائد من إشراك استشاريين تنظييين خارجين في هذه العملية.

٥/٢ - دراسة^(١) (seibert,2004) وهي بعنوان

" The Identification of strategic management counselling competencies Essential for small business and technology Centre.

وهدفت الدراسة إلى التمييز بين ضرورة الكفاءة الإدارية (المعرفة، المهارة، المواقف) لدى مديري مؤسسات الأعمال والمشاريع الصغيرة ومراكز التطوير التكنولوجي في كارولينا الشمالية، وهدفت إلى معرفة دور الإدارة الاستراتيجية، في تغيير الإدارة وتطورها، ومدى تطبيق الاستراتيجيات في خدمه الزبائن، ومدى ربطها بمستوى الأداء المطلوب.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

- هناك أثر للإدارة الاستراتيجية على تطوير الاداء وتحسين فرص خدمه الزبائن.
- يمارس المديرون الإدارة الاستراتيجية من خلال بعض المواقف مع عدم معرفه بعضهم بها.
- توجد علاقه إيجابيه بين المعرفة والمهارة في تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية.

ب -الدراسات التي أهتمت بمجال الولاء التنظيمي:

١ -الدراسات العربية:

١/١ دراسة (الكتبي، ٢٠٠١)^(٢) بعنوان "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة

الاستراتيجية بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية"

ويهدف البحث إلى التعرف على طبيعة علاقة المتغيرات الشخصية وانماط القيادة الاستراتيجية بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية والعمل على اختبار طبيعة العلاقة والتعرف على دلالاتها الاحصائية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:-

١- وجود علاقة ارتباط معنوي بين المتغيرات الشخصية والالتزام التنظيمي:

^١.Seibert , Michael Jerrel. " The Identification of strategic management counselling competencies Essential for small business and technology Centre". (North CarolinaStateUniversity ; 2004).

^٢. د. محسن علي الكتبي. " تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وانماط القيادة الاستراتيجية بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية". (مصر: المجلة المصرية للدراسات التجارية، مجلد ٢٥، العدد ١، ٢٠٠١).

وجود علاقة ارتباط طردي بين السن والالتزام التنظيمي، حيث كلما زاد السن زاد الالتزام التنظيمي، ظهر كذلك أن الذكور أكثر التزاماً من الإناث، كذلك كلما زادت سنوات الخبرة زاد الالتزام التنظيمي، واخيراً لوحظ ازدياد الالتزام التنظيمي بين المتزوجين عنه في غير المتزوجين.

٢- وجود علاقة ارتباط موجب بين كل من السن وعدد سنوات الخبرة والشعور بالعدالة التنظيمية.

٣- وجود علاقة ارتباط بين انماط القيادة الاستراتيجية (إخباري، استشاري، مفاوض، تفويضي) وكل من الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية.

٢/١- دراسة (غنام، ٢٠٠٥) ^(١) وهي بعنوان " السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظات نابلس"

وهدفت هذه الدراسة إلى تعرف السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، كما هدفت إلى تحديد دور كل من المتغيرات (مكان العمل، ومكان السكن، والمؤهل العلمي، ومجال التدريس، والحالة الاجتماعية، ومعدل الدخل للأسرة وسنوات الخبرة) في التأثير على سمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظه نابلس.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:-

١. إن درجة توفر السمات الشخصية لدى معلمات المرحلة الاساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس كانت كبيره، ونسبه مئوية (٧٧,٧٥ %)
٢. درجة توفر الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الاساسية في المدارس الحكومية في محافظه نابلس كانت كبيره جداً، ونسبه مئوية (٨٣,٢ %)
٣. إن اكثر السمات قدره على التنبؤ بسمات الشخصية هي سمة السيطرة.

٣/١- دراسة (عويضة، ٢٠٠٨) ^(٢) وهي بعنوان " أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة "

١. ختام عبدالله على غنام. " السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظات نابلس " (فلسطين: الضفة الغربية: رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، ٢٠٠٥)..
٢. أيهاب أحمد عويضة. " أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة". (فلسطين: رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، ٢٠٠٨).

وهدفت هذه الدراسة الى تحديد الأثر بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي بغرض تحسين وتطوير الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة، حيث اعتمدت الدراسة الابعاد التالية لقياس درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين وهي (الموافقة على سياسة المؤسسة، الإهتمام بمصير المؤسسة، العضوية في المؤسسة على المدى البعيد وتفضيلها على المؤسسات الاخرى) وكانت اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ما يلي:-

- ١- ان هنالك علاقة طردية بين الرضى الوظيفي والولاء التنظيمي.
 - ٢- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول اثر الرضى الوظيفي على الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الحالة الإجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المركز الوظيفي).
 - ٣- هنالك مستوى جيد من الولاء التنظيمي يقدر ب ٧٧,٨% عبرت عنه عينة الدراسة من خلال الموافقة على سياسة المنظمة التي يعمل بها.
 - ٤- هنالك مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي يقدر ب ٨٦% عبرت عنه عينة الدراسة من خلال ابدائهم الإهتمام بمصير المنظمة التي يعملون بها.
 - ٥- هنالك مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي يقدر ب ٨١,٧٦% عبرت عنه عينة الدراسة من خلال موافقتهم على العضوية في المنظمة على المدى البعيد وانتمائهم لها وتفضيلهم لها عن المنظمات الاخرى.
- ١/٤- دراسة (ابو العلاء، ٢٠٠٩) ^(١) وهي بعنوان " ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي "دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة".

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند المدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة، ومحاولة التعرف على الأسباب التي تزيد من ضغوط العمل، وأيضاً التعرف على فروق المتوسطات في ضغط العمل والولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

ولقد خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:-

إن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء ظهر بوجه عام ضعيف، حيث بلغ الوزن النسبي ٥٣,١٣%، وأن عبئ العمل هو أكثر العوامل تأثيراً على الضغوط ثم صراع الدور، ثم الثقافة التنظيمية. كما خلصت الدراسة إلى وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى المدراء بنسبة ٨٢,٤٩%.

١. محمد صلاح الدين أبو العلاء، " ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي (دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة) " (فلسطين: غزة: رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، ٢٠٠٩)

كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق بين مفردات العينة حول أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

٥/١ دراسة (الجريسي، ٢٠١٠)^(١) وهي بعنوان "الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم".

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الروح المعنوية بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي وذلك لبيان مستوى الروح المعنوية والولاء التنظيمي من وجهة نظرهم، ولمعرفة سبل رفع الروح المعنوية لديهم وما هي درجة ارتباط الروح المعنوية بدرجة الولاء التنظيمي لديهم، كذلك للتعرف على الفروق في آرائهم حول الولاء التنظيمي بالاعتماد على المتغيرات الشخصية.

ولقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

- تبين ان مستوى الروح المعنوية والولاء التنظيمي لدى افراد عينة الدراسة مرتفع بشكل عام.
- وجود علاقة طردية بين مستوى الروح المعنوية ودرجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في مجلس الشورى السعودي.
- عدم وجود فروق احصائية حول مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير العمر، سنوات الخدمة، طبيعة الوظيفة.
- وجود فروق احصائية حول مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٦/١ دراسة (الفارس، ٢٠١١)^(٢) وهي بعنوان " اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة"

وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح كل من مفهومي سياسات التحفيز والولاء التنظيمي نظرياً بالاعتماد على ما ورد في هذا الشأن بالأدب الإداري وتبيان العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي.

ولقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

- عدم وجود إجماع في رؤى الموظفين على مفهوم السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي وانقسام الموظفين على درجة وجود الولاء التنظيمي.

^١. بدر محمد الجريسي. " الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم ". (السعودية: رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، ٢٠١٠).

^٢. د. سليمان الفارس. " اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة ". (دمشق: مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد ٢٧، العدد ١، ٢٠١١)

- وجود علاقة ايجابية بين الولاء التنظيمي والخبرة العلمية، وعدم وجود علاقة مع متغيرات الدراسة الاخرى (العمر، المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة).
- وجود علاقة قوية وايجابية بين التحفيز والولاء التنظيمي.

٢ - الدراسات الأجنبية:

١/٢ - دراسة^(١) (Joffers and Haughey, 2001) وهي بعنوان

" Elementary Teachers, Commitment declines"

حيث هدفت هذه الدراسة تفصي العوامل الشخصية والاجتماعية والتنظيمية التي قد تؤثر على تدني معدل ولاء مدرسي المرحلة الابتدائية في استراليا.

وقد اظهرت نتائج الدراسة أن تدني معدل الولاء يرتبط بالشعور بعدم النجاح ويتدني الشعور بفاعليه الذات، كما بنيت الدراسة أن هذه المشاعر ليست واحده بين المعلمين وان حدثها تعتمد علي درجه ادراكهم لها، ومن ناحيه ثانيه لا تسير تلك المشاعر بشكل خطي منتظم بل تشهد فترات صعود وهبوط. كما بينت الدراسة أن ولاء المدرسين كان نحو الطلاب والتدريس أولاً ثم الزملاء وأولياء الأمور والمديرين واخيراً نحو المدرسة، أما العوامل التي تؤثر على الولاء حسبما كشفت عنه الدراسة فهي سنوات الخبرة، وعدد الطلاب في الفصول واختلاف طرق التعليم لدى الطلاب، ومستوى التدريب، والعبء التعليمي.

٢/٢ - دراسة^(٢) (Somech and Bogler, 2002) وهي بعنوان

" Antecedents and Consequences of teacher Organizational and professional Commitment"

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة المميزة بين الولاء المهني والتنظيمي للمعلم ومشاركته في اتخاذ القرار، أي السلوك الحضاري المنظم.

وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:-

١. الولاء المهني والتنظيمي ارتبط إيجابياً بالمجال الاداري.
٢. ارتبط الولاء المهني إيجابياً فقط بالمجال الفني.
٣. ارتبط الولاء المهني إيجابياً بالسلوك الحضاري المنظم في التعامل مع التلاميذ.

1.Joffers , C, and Haughey,L." Elementary Teachers, Commitment declines".(The Qualitative Report ; Vol: 6 (1) ; 2001).

2.Somech ,Anit ; Bogler , Ronit." Antecedents and Consequences of teacher Organizational and professional Commitment". (Educational Administration Quarterly; Vol: 38 (4) ; 2002).

٤. ارتبط الولاء التنظيمي ايجابياً بالسلوك الحضاري المنظم في التعامل مع التلاميذ والتعامل مع الفريق ومع المنظمة.

٣/٢ - دراسة^(١) (Bayazit, Hammer , and wazeter,2004) وهي بعنوان

" Methodological challenges in union commitment studies"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وسائل التحديات من خلال دراسة الولاء في الاتحاد. وكانت من نتائج الدراسة وجود عامل اسلوبي في المستوي الفردي (الأحادي) للتحليل، وعامل الفقرات السلبية، ووجود ثلاثة عوامل فرعية وهي: الانتماء للاتحاد، والمسؤولية نحو الاتحاد، والاستعداد للعمل من اجل الاتحاد.

٤/٢ - دراسة^(٢) (Marchiori and henkin,2004) وهي بعنوان

" Organizational Commitment of ahelath profession faculty Dimension Correlates and Conditions"

استهدفت هذه الدراسة معرفة تقييم أعضاء هيئة التدريس في الكليات الطبية للولاء التنظيمي، بأبعاده (الولاء التنظيمي العاطفي، المستمر، والمعياري) كما هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي ومجموعة من المتغيرات المتمثلة في العمر والرتبة الأكاديمية ومدة الخدمة في التعليم العالي، ومدة الخدمة في المؤسسة الحالية.

وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء المعياري والأداء الوظيفي، وأن هناك فروقاً ذات دلالات إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي العاطفي ومدة الخدمة في التعليم العالي، وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء المستمر ومدة الخدمة في المؤسسة نفسها.

٥/٢ - دراسة^(٣) (Al- kahtani,2005) وهي بعنوان

" An Assessment of Organizational Commitment In the Institute of public Administrative in the kingdom of Saudi Arabia, the effect of personal demographics and job – related factors on faculty."

1.Bayazit, Mahamut; Hammer, Tove; Wazeter, David."Methodological challenges in union commitment studies".(Journal of Applied Psychology; Vol: 89 (4); 2004)

2Marchiori , D..M, and henking , A.B. " Organizational Commitment of ahelath profession faculty Dimension Correlates and Conditions". (Medical Teacher ; Vol: 26 (4) ; 2004).

3 .AL- Kahtani , M.A. " An Assessment of organization Commitment In the Institute of public Administrative in the kingdom of Saudi Arabia , the effect of personal demographics and Job – related factors on faculty commitment". (2005).

وهدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى اعضاء هيئه التدريس والتعرف على العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء التنظيمي العاطفي، والولاء المستمر، والولاء المعياري) ومعرفة أثر المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والجنسية، والمؤهل العلمي، وطبيعة الوظيفة) في الولاء التنظيمي لديهم.

واظهرت الدراسة النتائج التالية:-

أن العمر والجنس وطبيعة الوظيفة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالولاء المستمر، والولاء العاطفي، والولاء المعياري، في حين كان المؤهل العلمي مرتبطاً فقط بالولاء المستمر، وأن العمر والجنس والمؤهل العلمي وطبيعة الوظيفة كان لها تأثير مهم في الولاء المستمر.

ثانياً: التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من عرض الدراسات السابقة العربية والاجنبية والتي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي، وكذلك الولاء التنظيمي، ان أهم محاور تلك الدراسات يمكن ايجازها في الآتي:

١. استهدفت معظم الدراسات السابق استعراضها والتي تناولت مفهوم التخطيط الاستراتيجي بتوصيف وتحليل الموقف إما بشكل منفرد أو مجتمعه:

١/١ فهناك دراسات تناولت علاقة التخطيط الاستراتيجي ببعض المتغيرات (جودة الاداء المؤسسي، إدارة الازمات، تعظيم القدرة التنافسية، تغيير الإدارة وتطورها) مثل:

دراسة الدجني ٢٠١١، ودراسة العزاوي ٢٠١٠، ودراسة بوخريص ٢٠٠٩، دراسة

Seibert 2004

وجميع هذه الدراسات اكدت على وجود علاقة ما بين التخطيط الاستراتيجي وهذه المتغيرات.

٢/١ وهناك دراسات تناولت علاقة التخطيط الاستراتيجي ببعض معوقات التطبيق مثل:

دراسة اللوح ٢٠٠٧، ودراسة Bonn 2001، ودراسة O' Reganand Ghobadian 2002.

وجميع هذه الدراسات اكدت على وجود علاقة ارتباط قوية ما بين تطبيق التخطيط والمعوقات التي تواجه هذا التطبيق.

٣/١ وهناك دراسات تناولت مراحل التخطيط الاستراتيجي المختلفة:

دراسة بوخريص ٢٠٠٩، دراسة Mclarney ٢٠٠١

وجميعهم اكدوا على اهمية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية لبيان نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات.

٢. استهدفت معظم الدراسات السابق استعراضها والتي تناولت التخطيط الاستراتيجي في المجال التطبيقي الميداني، مجالات التعليم كالجامعات والاكاديميات والمدارس وأيضاً المؤسسات الخاصة مثل البنوك والشركات.

٣. استهدفت معظم الدراسات السابق استعراضها والتي تناولت موضوع الولاء التنظيمي بتوصيف وتحليل موقف وتأثير الولاء التنظيمي، ودراسة أبعاد (مصادر) الولاء التنظيمي إما بشكل منفرد او مجتمعه أو من خلال علاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية الأخرى.

١/٣ فهناك دراسات تناولت علاقة الولاء التنظيمي بالمتغيرات التنظيمية مثل:

دراسة ابو العلا ٢٠٠٩، ودراسة غنام ٢٠٠٥، ودراسة الكتبي ٢٠٠١، دراسة الفارس ٢٠١١، ودراسة Somech and Bolger 2002.

وجميع هذه الدراسات اكدت على وجود علاقة ما بين الولاء التنظيمي والمتغيرات التنظيمية.

٢/٣ هناك دراسات تناولت علاقة الولاء التنظيمي ببعض المتغيرات الغير تنظيمية مثل:

دراسة عويضة ٢٠٠٨، دراسة الجريسي ٢٠١٠، ودراسة AL- Kahtani 2005، ودراسة MarchiorindHenkin 2004.

واكدت هذه الدراسات على وجود علاقة ذات دلالة جوهرية باختلاف المتغيرات الديموغرافية.

٣/٣ وهناك دراسات تناولت علاقة الولاء التنظيمي ببعض العوامل الشخصية والاجتماعية والتنظيمية مجتمعة مثل: دراسة Joffers and Haughey 2001.

وتتمثل أوجه التشابه او الاختلاف بين هذا البحث والدراسات السابقة في النقاط التالية:

١. يتفق هذا البحث مع دراسة كل من اللوح ٢٠٠٧، الشويخ ٢٠٠٧، الدجني ٢٠١١، السنبانى ٢٠١١ في أنها أهتمت بقطاع التعليم العالي في مجالات متعددة، إلا أن هذا البحث يركز على تأثير التخطيط الاستراتيجي على الولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

٢. يتفق هذا البحث مع دراسة كل من بوخريص ٢٠٠٩، العزاوى ٢٠١٠.

في التعرف على ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ضوء مدى وضوح مفهومه ومراحله

بينما يركز البحث الحالي للتعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على ولاء الموظفين في جامعة فلسطين التقنية.

٣. يتفق هذا البحث مع دراسة كل من، Seibert 2004، Schraeder 2002، Bonn 2001 في أنه لنجاح التخطيط الاستراتيجي في المنظمات يجب عليها تعزيز وتطوير دور الجهاز الإداري ووجود كفاءات إدارية وقيادات استراتيجية أهمية قصوى في عملية التخطيط الاستراتيجي.

كما يتفق مع دراسة كل من O'Regan 2002 في انه لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بنجاح يجب توافر الرصيد المعرفي والعملية لدى الممارسين والقيادات الاستراتيجية بمتطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، إلا انه يختلف في مجال التطبيق وهو جامعة فلسطينية.

٤. كما يتفق هذا البحث مع دراسة الكتبي ٢٠٠١، ابو العلا 2009، دراسة الفارس ٢٠١١، دراسة الجريسي ٢٠١٠، دراسة عويضة ٢٠٠٨، دراسة غنام ٢٠٠٥، دراسة Al-Kahtani 2005، دراسة Joffersand ; etal , 2004، Marchiori ; etal ، دراسة Someeh ; etal ، دراسة Joffersand ; etal 2001.

حيث ركزت على الولاء التنظيمي مع ربطه مع المتغيرات الديموغرافية، لكن حسب قدر علم الباحث لا يوجد دراسة تتحدث عن أثر التخطيط الاستراتيجي على الولاء التنظيمي.

وعلى هذا فإن هذا البحث تميز عن الدراسات السابقة بما يلي:

(أ) انفرد هذا البحث بدراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والولاء التنظيمي للوقوف على جوانب ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي واثرها على الولاء التنظيمي للعاملين في قطاع التعليم العالي، في محاولة لربط التخطيط الاستراتيجي بالولاء التنظيمي، والتي – على حد علم الباحث – لا يوجد سابقاً دراسات في هذا المجال.

(ب) يتناول هذا البحث تحليل العلاقة بين متغيرين من أحدث أدبيات السلوك الانساني والاداري (التخطيط الاستراتيجي والولاء التنظيمي)، وبالتالي فإن هذا البحث يساير التطور الإداري الحديث.

(ت) يحاول هذا البحث أن يستفيد من التراكم المعرفي المتاح في الدراسات العربية والاجنبية عن العلاقة بين متغيرات البحث وذلك لإعادة النظر في تطوير الممارسات الإدارية لدى القائمين عليها في إدارة الجامعات الفلسطينية وبالتحديد جامعة فلسطين التقنية في فلسطين وخاصة فيما يتعلق بإجراءات وأساليب التعامل مع الافراد.

(ث) طبق هذا البحث على قطاع مهم وهو قطاع التعليم العالي الفلسطيني.

وبناءً على ما سبق يأمل الباحث ان يكون هذا البحث بمثابة نافذه على التخطيط الاستراتيجي وأثرها على الولاء التنظيمي في الجامعات الفلسطينية، ولبنه جديدة تضاف إلى الرصيد المعرفي حول هذا الموضوع.

وهكذا يخلص الباحث من تحليله لما توصلت إليه من مراجعة للدراسات السابقة من نتائج مقارنة بأهداف البحث، الذي يبين ما يسهم به البحث الحالي كخطوة علمية اضافية لتسليط الضوء البحثي، وسد الفجوة بين ما توصلت إليه الدراسات السابقة وبين ما يجب دراسته كما هو موضح في الجدول رقم (١)

جدول رقم (١)

الفجوة البحثية بين ما تم دراسته بالدراسات السابقة وما يجب دراسته

| ما تم دراسته بالدراسات السابقة | الفجوة البحثية | ما يجب دراسته |
|--|--|--|
| <p>الأخذ بمفهوم جزئي لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي من خلال الاساليب المختلفة التي يستعين بها العاملون في التخطيط الاستراتيجي والتي ستنباين بتباين الانماط المختلفة التي كانت تتخذها الادارات المختلفة</p> | <ul style="list-style-type: none"> • عدم وجود دراسة جمعت بين المتغيرين التخطيط الاستراتيجي والولاء التنظيمي في البيئة العربية وذلك حسب علم الباحث. • قياس الاهمية النسبية لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين التقنية بفلسطين. | <p>دراسة متطلبات التخطيط الاستراتيجي من حيث توفير هيكل تنظيمي يخدم تطبيق الخطة الاستراتيجية ويوضح الادوار لكافة المستويات الادارية، كذلك بيان دور وجود جهاز اداري كفاء قادر على تطوير قدرات العاملين وتحسينها، وبيان مدى أهمية الموارد المالية لتحقيق الاهداف المنشودة.</p> <p>وكذلك دراسة وقياس درجة الولاء التنظيمي للعاملين في أحد مؤسسات التعليم العالي من حيث موافقتهم على سياسة الجامعة والاهتمام بمصيرها والاعتزاز بالعضوية فيها.</p> |
| <p>الأخذ بمفهوم جزئي لمؤثرات الولاء التنظيمي من خلال المعايير المختلفة التي يستفيد منها العاملون في مدركات الولاء التنظيمي</p> | <ul style="list-style-type: none"> • قياس الاهمية النسبية لمؤثرات الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين التقنية بفلسطين، بحيث تحقق لهم الاستقرار النفسي وتحقيق لذاتهم وحصولهم على مكانه يرضون عنها | <p>وسوف يتم ذلك من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين التقنية بفلسطين.</p> |

(المصدر: إعداد الباحث)

الفصل الثالث

التخطيط الاستراتيجي - الولاء التنظيمي

| رقم الصفحة | المحتوى |
|------------|--|
| ٣٩ - ٥٦ | المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي |
| ٣٩ | أولاً: التعريف بجامعة فلسطين التقنية (خضوري) |
| ٤٠ | ثانياً: مفاهيم أساسية (التخطيط الاستراتيجي) |
| ٤٢ | ثالثاً: مراحل التخطيط الاستراتيجي في الجامعة |
| ٥٠ | رابعاً: إدارة الجامعات ومشكلات التخطيط الاستراتيجي |
| ٥٧ - ٦٨ | المبحث الثاني: الولاء التنظيمي |
| ٥٧ | أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي |
| ٥٩ | ثانياً: أهمية الولاء التنظيمي |
| ٦٠ | ثالثاً: خصائص الولاء التنظيمي |
| ٦١ | رابعاً: أبعاد الولاء التنظيمي |
| ٦٣ | خامساً: مراحل تكون الولاء التنظيمي |
| ٦٤ | سادساً: العوامل المؤثرة على تنمية الولاء التنظيمي |
| ٦٧ | سابعاً: آثار الولاء التنظيمي |

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

أولاً: التعريف بجامعة فلسطين التقنية (خضوري):-

تعتبر جامعة فلسطين التقنية من المؤسسات التعليمية الرائدة في فلسطين حيث تأسست في العام ١٩٣٠م على مساحة واسعة من أراضي طولكرم تبرع بها أهالي المدينة لإقامة مدرسة زراعية في حينه، حيث تطورت لتثمر في عدة مراحل الى أن وصلت إلى مرحلة " جامعة فلسطين التقنية - خضوري ".

ففي الفترة (١٩٣٠ - ١٩٦٠) في عهد الانتداب البريطاني كانت مدرسة خضوري الزراعية، ثم في الفترة (١٩٦٧-١٩٦٠) في العهد الأردني أصبحت معهد الحسين الزراعي، ثم في عهد الاحتلال الاسرائيلي (١٩٦٧-١٩٩٤) أصبحت المعهد الزراعي ثم كلية مجتمع طولكرم، وفي عهد السلطة الوطنية الفلسطينية (١٩٩٤ - ٢٠٠٧) أصبحت كلية فلسطين التقنية - خضوري / طولكرم، وفي تاريخ ٢٠٠٧/٢/١٤ صدر قرار رئيس الوزراء الفلسطيني بتحويل الكلية إلى جامعة تقنية لتنعش جوانب حياته مختلفة لكافة أبناء الشعب الفلسطيني، وتم اعتماد الجامعة وتحويلها رسمياً بتاريخ ٢٠٠٧/٨/٢٨، حيث حصلت على الاعتماد الرسمي تحت اسم " جامعة فلسطين التقنية - خضوري ".

ومن أهم الانجازات التي حققتها الجامعة منذ عام ٢٠٠٨ حتى تاريخه^(١):

- تم اعتماد النظام الاساسي للجامعات الحكومية الفلسطينية لعام ٢٠٠٩ من جهات الاختصاص ومجلس الوزراء.
- تم إعداد المخطط الهيكلي للجامعة وتم اعتماده من مجلس الوزراء في شهر ٢٠١٠/٥.
- تم الحصول على الاعتماد لمجموعة من التخصصات والتي تتطلب توفير كوادر في المجالات المختلفة.
- تم بذل مجهود كبير لاستقطاب كفاءات علمية من حملة الشهادات العليا من ذوي الخبرة.
- وفي مجال البنية التحتية فقد تم إنجاز مجموعة من المشاريع لإنشاء مكتبة الجامعة المركزية وبناء مدرجات تعليمية وتطوير المختبرات والمشاغل وكذلك إضافة طوابق ومباني إضافية، ولقد تم تمويل هذه المشاريع في أغلبها من المانحين مثل البنك الدولي والبنك الإسلامي للتنمية وبعضها من ميزانية الجامعة.
- تم تقديم مشروع لتحسين رواتب العاملين إلى مجلس الوزراء الفلسطيني، وهو قيد الدراسة من قبل لجنة وزارية.
- الحصول على عضوية الجامعة في اتحاد الجامعات العالمية وعلى مكانة عضو مشارك في اتحاد الجامعات العربية.

١. الخطة الاستراتيجية الخمسية لجامعة فلسطين التقنية - خضوري، للأعوام الاكاديمية ٢٠١١-٢٠١٥.

ثانياً: مفاهيم أساسية:

١- **مفهوم التخطيط:** التخطيط كوظيفة إدارية ينطوي على تحديد الأهداف ورسم السياسات ووضع البرامج والإجراءات والتنبؤ بالظروف المستقبلية، وذلك لحل مشكلة معينة أو اتخاذ قرار في موقف معين أو لإنجاز عمل ما.
وهناك تعريفات عديدة للتخطيط منها:-

- **تعريف هنري فايول بقوله:** " التخطيط يشتمل في الواقع على اعتبارين أساسيين هما التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل ثم الاستعداد لهذا المستقبل " .
- **أما جورج تيري فيقول:** " أن التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة".

وأي كانت التعاريف نجد أن التخطيط هو الوظيفة التي لها الأولوية على سائر الوظائف الأخرى في المشروع، وهي الوظيفة التي تبني على أساس تحديد الأهداف الاستراتيجية والعامة للمنظمة ثم وضع السياسات والاجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ثم القيام بالتنبؤ الدقيق للمستقبل مع استخدام الأدوات العلمية المناسبة ثم بعد ذلك تحليل البدائل المتاحة لتحقيق الأهداف واختيار أفضلها^(١).

٢- **مفهوم الاستراتيجية:** عندما يتم استخدام مصطلح الاستراتيجية في أي منظمة، فإنه يمكن تعريفها بأنها " الطريقة التي تستخدمها المنظمة - مثل الجامعة - في النضال من أجل تحقيق أهدافها".
وهي الأسلوب الذي يُستخدم للتعامل والتكيف مع التغيير.

ومن خلال هذا التعريف يمكن القول بأن هناك ثلاثة عوامل تؤثر في الاستراتيجية هي:-

- أ- البيئة الخارجية بمختلف عناصرها ومتغيراتها.
- ب- البيئة الداخلية بمختلف مواردها وعناصرها.
- ت- الأهداف الاستراتيجية التي تناضل وتكافح المنظمة من أجل الوصول إليها وتحقيقها^(٢).

١. د. سيد جاد الرب. " أساسيات إدارة الأعمال ". (القاهرة: مطبعة العشري، ٢٠١٠). ص ص ١٥٨-١٥٩.
٢. د. سيد جاد الرب. " إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي: استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين ". (القاهرة: مكتبة الاكاديمية، ٢٠١٠). ص ص ٤٩-٥٠.

٣- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

تختلف نظم العمل بالمنظمات باختلاف بيئتها التي تعمل فيها، كما إنه لا يوجد نظام واحد محدد للتخطيط الاستراتيجي يتطلب الأخذ به من قبل كافة المنظمات وبالتالي فإن نظم التخطيط الاستراتيجي يتم تصميمها وفقاً لخصائص وطبيعة كل منظمة، ولكن تبقى هناك سمات عامة ومبادئ وأساسيات يتفق عليها أغلب الإداريين عند ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

فهناك من يعتبر أن جوهر التخطيط الاستراتيجي مبني على نظام الفرص والتهديدات التابعة في المستقبل، والتي إذا أضيفت إليها البيانات المناسبة توفر قاعدة قوية لكي تتخذ المنظمة قرارات جيدة للاستفادة من الفرص وتتفادى التهديدات، يعني تصميم مستقبل منشود، وتحديد طرق الوصول إليه. كذلك يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية نظامية، بمعنى أنها تنظم وتدار على أساس تتابعي مفهوم، فهي تبدأ مع وضع الأهداف وتحديد الاستراتيجيات والسياسات والخطط التفصيلية التي تضمن التطبيق حتى تتحقق الغايات المرجوة.

فالتخطيط الاستراتيجي طريقة حياة واتجاه لتكريس الجهود للعمل، على أساس من التأمل في المستقبل، بما يجعل من التخطيط جزءاً متكاملًا للعملية الإدارية بصفة مستمرة ومنتظمة^(١).

ومن خلال التعريفات السابقة يرى الباحث أن التخطيط الاستراتيجي بما ينسجم مع دراستنا هي خطة طويلة الأجل يوضع فيها تصور لما ستكون عليه المنظمة (الجامعة) في المستقبل من خلال الرؤيا والرسالة والأهداف طويلة الأجل وذلك من خلال التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية لبيان الفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمة، وكذلك تحليل للبيئة الداخلية لبيان نقاط القوة والضعف للموارد الداخلية (من أهمها الهيكل التنظيمي المناسب، كفاءة الجهاز الإداري، الموارد المالية المتاحة وغيرها) لما لهذه الموارد القدرة في التأثير على العاملين في داخل المنظمة (الجامعة) وبما ينعكس على تفاعلهم واهتمامهم ورغبتهم في البقاء داخل المنظمة (الجامعة) في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.

وهناك من يرى أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية متكاملة متعلقة بتحديد مصالح المنظمة في المحيط الخارجي، وذلك بالتركيز على:

- الحصول على المعلومات المتعلقة بالماضي والحاضر والتنبؤ بمستوى الأداء المرتفع في المستقبل.
- تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة في المحيط الخارجي للمنظمة.
- تقييم نقاط القوة والضعف في العمليات الداخلية بالمنظمة^(١).

١. عبدالحكم أحمد الخزامي. " التخطيط الاستراتيجي: الفكرة - الخبرة - التطبيق ". (القاهرة مطابع ابن سيناء، ٢٠٠٠). ص ص ٥٢-٥٣.

فالتخطيط الاستراتيجي هنا يعتبر أسلوب ينتج عنه وضع استراتيجيات للمنظمة ككل في مختلف المجالات.

وقد عرف (دركر) التخطيط الاستراتيجي بأنه " عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناءً على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات، وأثارها في المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات^(٢). وهذا التعريف يركز على أن الأساس في التخطيط أو الإدارة (بصفة عامة) هو " عملية اتخاذ قرارات حيث لا يوجد نشاط إلا عن طريق قرار متخذ، كما أن التخطيط يتسم بالشمولية حتى يصل إلى مرحلة تحديد المعايير للإنتاجية لكي يتم القياس والمقارنة، وبالتالي تقييم جهودات التخطيط".

ثالثاً: مراحل التخطيط الاستراتيجي في الجامعة:

تتكون عملية التخطيط الاستراتيجي من ثلاث مراحل أساسية هي:

- أ- مرحلة صياغة الاستراتيجية.
- ب- مرحلة تنفيذ الاستراتيجية.
- ت- مرحلة تقييم الاستراتيجية.

وسوف يتم تناول كل مرحلة من هذه المراحل بالتطبيق على جامعة فلسطين التقنية كالتالي:

أ) مرحلة صياغة استراتيجية جامعة فلسطين التقنية

وتشمل هذه المرحلة مجموعة من الأنشطة تتمثل في^(٣):

- ١- تحديد رؤية ورسالة الجامعة.
- ٢- تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل.
- ٣- التحليل البيئي لتحديد الفرص والمخاطر ولتحديد عناصر القوة والضعف.
- ٤- اختيار الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف طويلة الأجل.

١. سمير عسكر. " أصول الإدارة ". (د. ي: دار القلم، ١٩٨٧). ص ١٠٦.
٢. عايذة سيد خطاب. " الإدارة والتخطيط الإستراتيجي ". (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٥). ص ٣٨.
٣. يمكن الرجوع في ذلك إلى:
• المرجع السابق. ص ٥٠.
• د.عبد الحميد عبدالفتاح المغربي، " الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ". (مجموعة النيل العربية، ١٩٩٨).
• شارلز هيل وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة د. رفاعي محمد رفاعي، د. محمد سيد أحمد عبدالمتعال، (المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر، ٢٠٠١م) ص ٢٧.

وقد قامت جامعة فلسطين التقنية بصياغة استراتيجية الجامعة الجديدة في صيف ٢٠١٠ من خلال:

١- تحديد رؤية ورسالة الجامعة:

• الرؤية Vision:

" هي تصور وتخيل لما ستكون عليه المنظمة مستقبلاً" (١)

كما يعرف كل من تومبسون وستريكلياند الرؤية الاستراتيجية بأنها " خريطة مسار توضح مستقبل الشركة، حيث توفر هذه الرؤية معلومات محددة عن التقنية والتركيز على العملاء والأسواق الجغرافية والإنتاجية التي يجب أن تتبعها الشركة والإمكانات التي يجب تطويرها ونوعية الشركة التي ترغب الإدارة في تحقيقها مستقبلاً" (٢)

وقد تمثلت رؤية جامعة فلسطين التقنية في " تحقيق مكانة مرموقة للجامعة والتميز في نوعية وجودة التعليم" (٣).

• الرسالة Mission:

" تعكس رسالة المنظمة الهدف العام Overall Goal والذي يوجه ويرشد عملية اتخاذ القرارات على مختلف مستويات المنظمة" (٤)

وعند إعداد رسالة المنظمة يجب أن تجيب على أربعة اسئلة أساسية هي (٥):

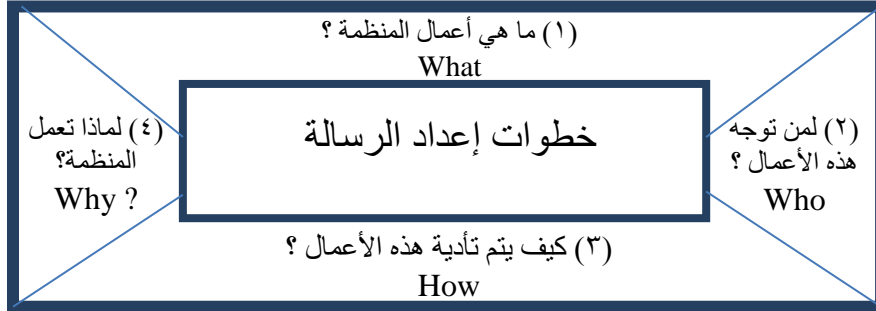
- ما هي الأعمال التي تؤديها المنظمة؟
- لمن سيتم توجيهه وأداء هذه الأعمال؟
- كيف سيتم تأدية هذه الأعمال؟
- لماذا توجد المنظمة؟

١. د. سيد جاد الرب، إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي: استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين، مرجع سبق ذكره، ص ٥٧.
٢. تومبسون وستريكلياند، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والحالات العلمية، (مكتبة لبنان، بدون سنة نشر)، ص ٧.
٣. جامعة فلسطين التقنية. " الخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠١١ - ٢٠١٢". طولكوم، فلسطين. ص ٦.
٤. د. سيد جاد الرب، إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي: استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين، مرجع سبق ذكره، ص ٥٤.
٥. د. أحمد ماهر " الإدارة الاستراتيجية: الدليل العلمي للمديرين ". (القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٧). ص ص ٧٢ - ٧٣.

وهو ما يظهر في الشكل التالي رقم (١)

شكل رقم (١)

خطوات إعداد الرسالة



(المصدر: د. أحمد ماهر، ٢٠٠٧م)^(١).

وقد تم صياغة رسالة جامعة فلسطين التقنية في ضوء الإجابة على الأسئلة الأربعة الأساسية السابق الإشارة إليها في خطوات إعداد الرسالة، حيث تنص رسالة الجامعة على:

" تخريج كوادر مؤهلة ذات إمكانات علمية وعملية وبحثية متميزة من خلال برامجها المبنية على الشراكة مع القطاعات المختلفة معتمدة على احتياجات السوق الفلسطيني " ^(٢).

٢- تحديد الأهداف الاستراتيجية اللازمة لإنجاز رسالة الجامعة:

الأهداف العامة " تشير إلى النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها من خلال التخطيط الاستراتيجي والرؤية وفي ضوء الرسالة المحددة للمنظمة كما أنها تستند على تقييم موضوعي للبيئة الخارجية والأداء الداخلي للمنظمة" ^(٣).

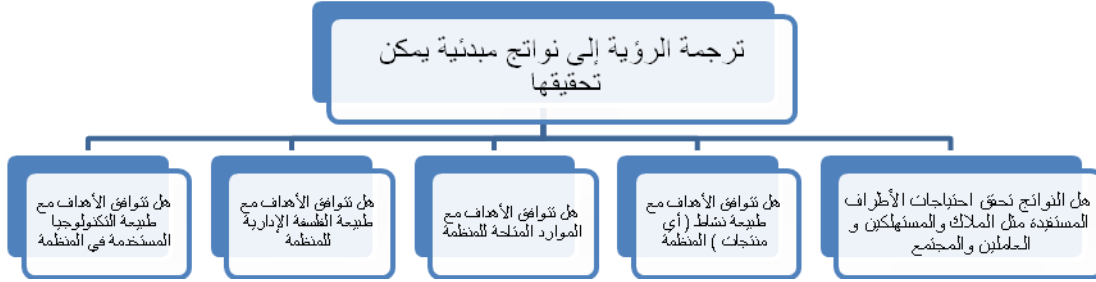
ويرى كل من تومبسون وستريكولاند أن الأهداف تمثل " التزاماً إدارياً بتحقيق أهداف أداء محدد، في إطار زمني محدد، وتعد الأهداف دعوة لتحقيق النتائج التي ترتبط مباشرة برؤية الشركة الاستراتيجية وقيمتها الأساسية" ^(٤).

ويمكن التعبير عن أهم خطوات تحديد الأهداف العامة من خلال الشكل رقم (٢)

١. المرجع السابق. ص ٧٣.
٢. جامعة فلسطين التقنية. " الخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠١١-٢٠١٢ ". مرجع سبق ذكره. ص ٦.
٣. د. أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره. ص ١٠٩ - ١١٨.
٤. تومسون وستريكولاند، مرجع سبق ذكره. ص ٤٦.

شكل رقم (٢)

خطوات تحديد الأهداف العامة



(المصدر: د. أحمد ماهر، ٢٠٠٧م).

وقد جاءت الأهداف الاستراتيجية لجامعة فلسطين التقنية كالتالي (١):

- ١- إعداد خريجين تقنيين يتمتعون بالكفاءة والقدرة العلمية والعملية.
- ٢- تطوير التعليم التقني والتكنولوجي اكااديمياً وفنياً وإدارياً.
- ٣- تطوير الروابط والعلاقات مع المؤسسات التعليمية المماثلة محلياً وإقليمياً ودولياً.
- ٤- القيام بالبحث العلمي وتشجيعه.
- ٥- الارتقاء لتلبية حاجات المجتمع المحلي.

٣- التحليل البيئي لتحديد الفرص والتهديدات ولتحديد عناصر القوة والضعف:-

وينقسم التحليل البيئي إلى قسمين (٢):

أ- تحليل البيئة الخارجية:

تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الأمور المهمة والضرورية عند اختيار الاستراتيجية المناسبة، من خلال تحديد الفرص المتاحة للمؤسسة، والتعرف إلى الظروف المحيطة بها في المكان التي تعمل فيه، وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المؤسسة من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة التي قد تسبب أثراً سلبية للمؤسسة ومن العوامل الخارجية العوامل الاقتصادية، والسياسية والقانونية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجية.

١. جامعة فلسطين التقنية. " الخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠١١ - ٢٠١٢ ". مرجع سبق ذكره. ص ٧.
٢. ثابت ادريس واخرون. " الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية ". (مصر: الدار الجامعية، ٢٠٠٢). ص ١٥٨.

ويرى الباحث أن الجامعة باعتبارها نظاماً مفتوحاً، فهي تتأثر وتؤثر في جميع العوامل السابقة، لذا لا بد من دراسة وتحليل البيئة الخارجية دراسة جيدة تشمل جميع العوامل السابق الإشارة إليها.

ب- تحليل البيئة الداخلية:

يقصد بتحليل البيئة الداخلية: إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم المؤسسي لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة، مجالات الضعف.

وتهتم المؤسسات التعليمية بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيس يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية، مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية، مما يساعد على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها.

ومن أهم عوامل البيئة الداخلية: العوامل التنظيمية، العوامل الإدارية، العوامل المالية، العوامل البشرية.

ويمكن توضيح عناصر التحليل الاستراتيجي للبيئة التعليمية للجامعات، والجدول التالي يوضح عناصر هذا التحليل بما يتناسب مع دراستنا:

جدول رقم (٢)

| التحليل الاستراتيجي (SWOT Analysis) | |
|---|---|
| العوامل الخارجية (الفرص والمخاطر) | العوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف) |
| العوامل السياسية / القانونية | العوامل التنظيمية: ومن أهمها الهيكل التنظيمي |
| العوامل الاقتصادية | العوامل الإدارية: ومن أهمها مدى توفر الكفاءات الإدارية ذات المهارات الاستراتيجية |
| العوامل الاجتماعية والثقافية والتعليمية والحضارية | العوامل المالية: ومدى توفير الموارد المالية المطلوبة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية |
| العوامل التكنولوجية | العوامل البشرية: والتي يقع على عاتقها تنفيذ الخطة الاستراتيجية من دافع الولاء والالتزام للجامعة |

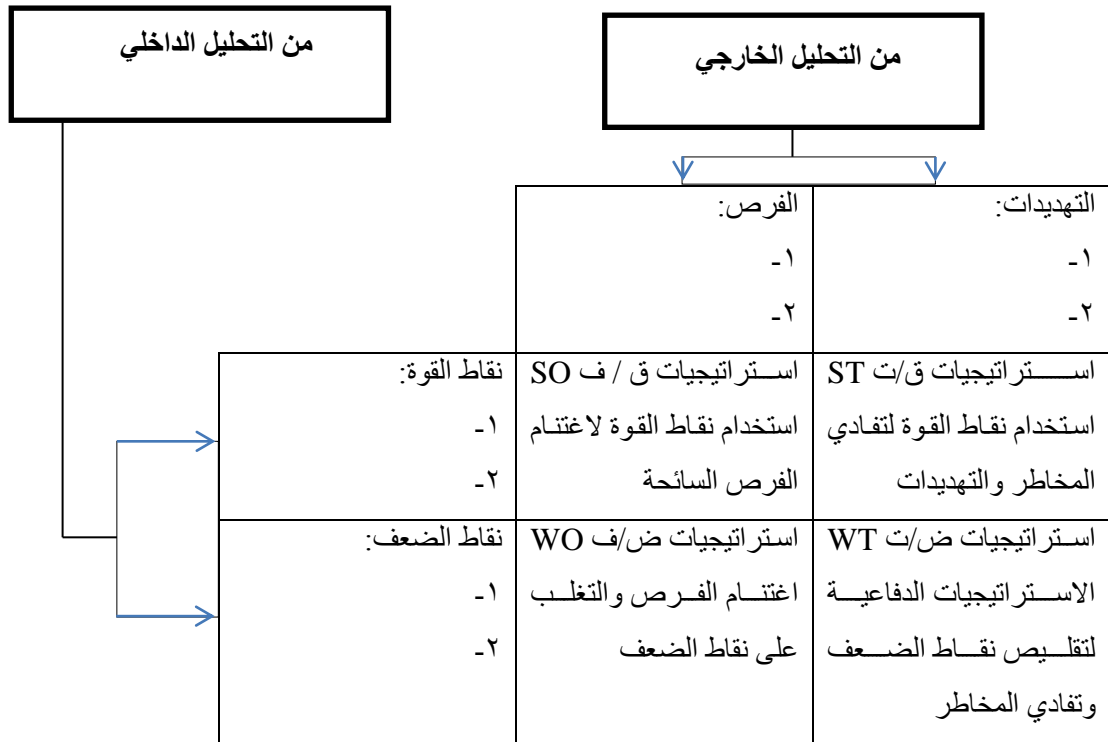
(المصدر: إعداد الباحث)

٤- اختيار الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة^(١):

إن اختيار الاستراتيجية المناسبة ما هو إلا نتاج التحليل المتكامل لكل من العوامل الداخلية والخارجية، ويطلق على هذا النوع من التحليل SOWT Analysis. فالهدف الرئيس من تحليل البيئتين الداخلية والخارجية باستخدام مصفوفة (سوات)، هو استخدام نتائج التحليل من (فرص وتهديدات خارجية)، و (نقاط قوة ونقاط ضعف داخلية) كمدخلات لصياغة الاستراتيجيات التوفيقية، والشكل رقم (٣) يوضح مصفوفة الثنائيات والتي تستخدم للتوفيق بين فرص وتهديدات البيئة الخارجية، ونقاط قوة ونقاط ضعف البيئة الداخلية للمنظمة، بهدف استنباط وصياغة استراتيجيات توفيقية لاغتنامها أو تقليصها و انقائها.

شكل رقم (٣)

مصفوفة الثنائيات Tows Matrix



(المصدر: د. حاتم ابو الجدائل، ٢٠٠٨)^(٢)

^١. يمكن الرجوع في ذلك إلى:

▪ د. عبد الحميد عبدالفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٥٢ - ١٥٥.
 ▪ د. حاتم بن صلاح أبو الجدائل، " الإدارة الاستراتيجية في صناعة النقل الجوي: الجزء الأول - المفاهيم والأسس ". (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة - بيمك، ٢٠٠٨).

^٢. المرجع السابق، ص ٣٢٣.

ومما سبق يتبين أن عملية تحليل البيئة الداخلية عملية متكاملة مع عملية تحليل البيئة الخارجية، مما يؤكد ضرورة دراستهما بشكل متكامل بما يساعد على وضع الاستراتيجيات المناسبة.

ب) مرحلة تنفيذ الاستراتيجية لجامعة فلسطين التقنية:

" إن النجاح في صياغة الاستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تطبيقها، فغالباً ما يكون التطبيق أكثر صعوبة" (١).

ويرى كل من تومسون وستريكلاند أن وضع الاستراتيجية الجيدة وتنفيذها، من أهم المؤشرات الدالة على الإدارة الجيدة، ولا يستحق المديرين لقب التميز عند مجرد تصميمهم لاستراتيجية قوية ورائعة ولكنها غير قادرة على توظيف وسائل المؤسسة وإمكاناتها، لتنفيذها بطريقة عالية الجودة، حيث يضعف التنفيذ السيئ من إمكانات الاستراتيجية وقدراتها، بما يعني بداية الفشل في إرضاء المستهلك وأداء الشركة ككل (٢).

وترتبط مرحلة تنفيذ الاستراتيجية باتخاذ القرارات التالية (٣):

- تحديد الهيكل التنظيمي.
 - اختيار القيادات.
 - تحديد نظم الدافعية.
 - تحديد الأهداف قصيرة الأجل.
 - وضع الموازنات التخطيطية.
 - تحديد الاستراتيجيات الوظيفية لإنجاز الاستراتيجية.
- وهناك عدد من الاعتبارات الواجب أخذها في الحسبان قبل البدء في تنفيذ الاستراتيجية وهي كالتالي (٤):
- ١- الزمن: يمثل عنصر الزمن سلاحاً استراتيجياً، كما أن الشركة التي تعتمد استراتيجيتها على الزمن يمكن ان تحقق ميزة تنافسية وذلك إذا تمت المحافظة على التميز الزمني.
 - ٢- الإعلام والمعرفة بالخطة الاستراتيجية " يتم تفسير الخطة للمديرين والمؤوسين".
 - ٣- حشد الجهود وتعبئة العاملين.
 - ٤- وضع مستويات الأداء.

١. د. عبدالحميد عبدالفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠٩.

٢. تومسون وستريكلاند، مرجع سبق ذكره ن ص ٤.

٣. د. سيد محمد جاد الرب. " إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي: استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين". مرجع سبق ذكره. ص ص ٥٠-٥١.

٤. يمكن الرجوع في ذلك إلى:

▪ د. أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ص ٣٧٥- ٣٧٧.

▪ د. نادية العارف " الإدارة الاستراتيجية إدارة الألفية الثالثة ". (الدار الجامعية، ١٩٩٩ - ٢٠٠٠)، ص ص ٢٤١ - ٢٤٦.

وقبل البدء في وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، لا بد أن نتأكد من إعداد قائمة مؤشرات النجاح الحرجة حيث يتم من خلال هذه القائمة إعداد مستويات الأداء لكل المجالات الاستراتيجية المهمة داخل الشركة وذلك يفيد بعد التنفيذ أيضاً في أنه يمكن من تحديد الانحرافات عن مستويات الأداء المحددة مسبقاً.

وفي ذلك يرى كل من تومسون وستريكولاند أن المهارة الحقيقية لتنفيذ الاستراتيجية تتمثل في التفوق التام في اكتشاف ما سوف يتطلبه تنفيذ هذه الاستراتيجية بكفاءة ونجاح^(١).

ويعد من أهم العوامل التي تؤثر على نجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية، مدى قدرة الموارد البشرية على تنفيذ الاستراتيجية :

لأن الموارد البشرية هي التي تنفذ استراتيجية المنظمة (الجامعة)، وإذا لم يكن لدى المنظمة موارد بشرية يتناسب شكلها وعددها وسلوكها مع طبيعة الاستراتيجية والاهداف الموضوعية فلا يمكن تحقيق الاستراتيجية أو الأهداف^(٢).

وفي جامعة فلسطين التقنية تتمثل التحدي الأساسي للموارد البشرية بدرجة ولاء القوى البشرية العاملة في الجامعة وقناعة العاملين وحماسهم لما يقومون به من أعمال وقدرتهم على مواجهة التحديات وإدارة التغير في البيئة المحيطة بالجامعة، وإطلاق الطاقات الإبداعية للعاملين فيها.

(ت) مرحلة تقييم استراتيجية جامعة فلسطين التقنية:

" تعد عملية تقييم الاستراتيجية والرقابة عليها هامة جداً في مراحل الإدارة الاستراتيجية، إذ أنها توضح مدى مساهمة عمليات التطبيق لما تم تصوره في مرحلة الصياغة، وتظهر مدى التطور الإيجابي أو الانحراف السلبي في استثمارات المنظمة، ولهذا يمكن القول أن صياغة الاستراتيجية وتطبيقها ستصبحان بلا جدوى إذا حدثت تغيرات في العوامل الداخلية أو الخارجية أدت إلى الانحراف عما هو متصور فيما سبق مما يبرز ضرورة مواكبة عمليات التطبيق والرقابة عليها، وتقييمها وسرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية حتى تستمر الاستراتيجية في مسارها الصحيح"^(٣).

١. تومسون وستريكولاند، مرجع سبق ذكره، ص ٢٧٥.

٢. د. أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ٤٤٥.

٣. د. عبدالحميد عبدالفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢٧.

الإطار العام لخطوات تقويم الاستراتيجية^(١):

- الخطوة الأولى: وضع المعايير.
- الخطوة الثانية: قياس الأداء أو قياس ما تم تنفيذه.
- الخطوة الثالثة: مقارنة المعايير بالأداء.
- الخطوة الرابعة: التعرف على طبيعة الانحرافات وأسبابها والتي قدر ترجع إلى^(٢):
 ١. عدم موضوعية ومنطقية المعايير الموضوعية.
 ٢. انخفاض كفاءة نظام العمل.
 ٣. عدم كفاءة نظام الأجور وعدم كفاءة نظام الحوافز والمكافآت.
 ٤. انخفاض نفسية ومعنوية الأفراد في مستويات التنفيذ.
 ٥. حدوث تغيرات مفاجئة لم تكن في الحسبان.
 ٦. التغيير غير المنظم في خطط المنظمة وأهدافها وما يترتب على ذلك من حدوث ارتباك واضطراب في نظام العمل.
- الخطوة الخامسة: علاج الانحراف واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ومما سبق يمكن تعريف عملية تقييم الخطة الاستراتيجية لجامعة فلسطين التقنية، على أنها مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية المتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف للجامعة وذلك للقيام بعملية تحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية والتي قد تتطلب تعديلاً طفيفاً للاستراتيجيات الحالية، أو تغييراً كاملاً لتلك الاستراتيجيات.

رابعاً: إدارة الجامعات ومشكلات التخطيط الاستراتيجي:-

في إطار ما سبق، فإنه يمكن القول ببساطة شديدة أن تطبيق المفاهيم السابق عرضها في إدارة مؤسسات التعليم العالي هو تطبيق للتخطيط الاستراتيجي، إلا أن الأمر ليس بهذه البساطة، ولكن هناك متطلبات للتطبيق يجب توفيرها لكي تتحقق الأهداف الاستراتيجية للجامعات والمعاهد والمراكز البحثية وغيرها، ومن أهم هذه المتطلبات التوجهات الاستراتيجية للقيادات الجامعية^(٣).

حيث أن تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة (الجامعة) يشير إلى وضع وتحديد الرؤية طويلة الأجل للغرض الاستراتيجي الذي وجدت المنظمة (الجامعة) من أجله، كذلك فإن الرؤية المثالية طويلة الأجل تدفع

١. يمكن الرجوع في ذلك إلى:

▪ د. احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ٤٧٢.

▪ د. عبد الحميد عبدالفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٣٤ - ٢٣٧.

٢. المرجع السابق، ص ٤٢٢ - ٤٢٣.

٣. د. سيد محمد جاد الرب، " إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي "، مرجع سبق ذكره، ص ٥٨.

وتحرك العاملين نحو تحقيق توقعاتهم على مدى واسع، كما أنها تستخدم كمرشد لكثير من جوانب عملية تنفيذ استراتيجية المنظمة (الجامعة)، هذا يشمل الدوافع والقيادة ودعم وتمكين العاملين وتصميم الهيكل التنظيمي^(١).

فالقيادة الاستراتيجية تقوم بالتأثير على السلوك الانساني بكفاءة في أي بيئة عمل، فهم يفهمون ويعرفون جيداً كيفية وأهمية التأثير في سلوكيات العاملين والقدرة على إدارة رأس المال البشري.

حيث يشير رأس المال البشري إلى معارف ومهارات قوة العمل داخل المنظمة (الجامعة) وبكلمة أخرى، فإن العاملين داخل المنظمة ينظر إليهم كمورد رأسمالي يعتبر من أهم القدرات التنافسية للمنظمة (الجامعة)، وأن كفاءة تطوير وإدارة رأس المال البشري في المنظمة (الجامعة) هي التي تحدد القدرة الأساسية للمنظمة (الجامعة) على صياغة وتنفيذ الاستراتيجية بنجاح.

فمن خلال برامج التطوير والتدريب التي تقدمها المنظمة (الجامعة) للموارد البشرية بها، فإن احتمال نجاح المديرين في أن يصبحوا قادة استراتيجيون تزيد، بالإضافة إلى عوائد أخرى.

وفي النهاية إن رؤية العاملين كمورد يجب تعظيمه أكثر من تعظيم تخفيض التكاليف وذلك لتحقيق استراتيجيات المنظمة (الجامعة)^(٢).

ومن أهم المشاكل (التحديات) التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية تكمن فيما يلي^(٣):

- ١- إن عملية صنع القرار بالجامعة تقوم في غالبها على القواعد والتوجيهات التي تصدرها وزارة التعليم العالي، بحيث أن ممارسة الأنشطة والعمليات داخل الجامعة لا تكون على أساس الاحتياجات والمتطلبات الفعلية للكليات والإدارات التي تحتويها.
- ٢- الاتصال الضعيف بالمجتمع كذلك بالمنظمات العاملة في القطاع الخاص، وأيضاً فيما يتعلق بالأنشطة الثقافية، فنظراً للموازانات القليلة المتاحة أمام الجامعات فإن الدور الذي قامت به كان محدوداً جداً.

١. د. سيد محمد جاد الرب، " إدارة الابداع والتميز التنافسي "، (القاهرة: مطابع الدار الهندسية، ٢٠١٣). ص ص ٢٧-٢٨.

٢. المرجع السابق، ص ٣٣-٣٨.

٣. يمكن الرجوع في ذلك إلى:

- د. سيد محمد جاد الرب. " إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي: استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين ". مرجع سبق ذكره. ص ص ٧٤-٨٤.
- الخطة الاستراتيجية لجامعة فلسطين التقنية ٢٠١١-٢٠١٥.
- وزارة التعليم العالي الفلسطينية. الخطة الاستراتيجية ٢٠١١-٢٠١٣.
- اباد علي الدجني. " دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي - دراسة وصفية تحليلية للجامعات الفلسطينية ". (دمشق: رسالة دكتوراة، غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، ٢٠١١). ص ص ٧٦-٨١.

٣- التغييرات المستمرة في فترات متقاربة للقيادات الجامعية، وما يتبعه من تغيرات في المجالس والدوائر الإدارية بالتبعية، مما له الأثر في إيجاد بيئة القلق لجميع المسؤولين والمديرين في المستويات الإدارية الأدنى فيما يتعلق باستقرار الجامعة أو بتنفيذ الخطط المستقبلية.

٤- العولمة: من التحديات التي تفرضها العولمة في مجال التعليم:

أ- المسارعة إلى فرض زيادة التبادل الثقافي بين الأمم عبر تسهيل التواصل بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.

ب- انتشار ظاهرة التعليم عن بعد، والتعليم الإلكتروني، مما أدى إلى إنشاء جامعات افتراضية وإنشاء فروع لجامعات دولية داخل الأقطار العربية.

ت- غياب الهوية الوطنية أمام التدفق الهائل من المعلومات والأفكار والبرامج التي تعبر عن قيم وثقافات أخرى.

٥- الانفجار المعرفي: تعتبر مؤسسات التعليم العالي من أهم المؤسسات المنتجة للمعرفة مما يزيد في حجم التحديات التي تواجهها هذه المؤسسات من حجم الانفجار المعرفي وكيفية التعامل معه، سيما تلك المعارف التي تنتجها حضارات وثقافات أخرى، مما يجعل من الجامعات ومراكز البحث فيها أداة لتلقيح المعارف وليست مجرد ناقلة لها.

٦- تقنيات الاتصالات والمعلومات: ففي مجال التعليم العالي أدت تقنيات الاتصال إلى ثورة في مجال التعليم والتعلم، والبحث والتقييم، مما يفرض على مؤسسات التعليم العالي تحدياً كيفية استخدام هذه التقنيات لتطوير القدرة المؤسسية في تطوير البرامج والمناهج، وتطوير أعضاء هيئات التدريس، وتطوير نوعية التدريس، والوصول من خلال هذا الاستخدام إلى مرحلة صناعة التقنيات التي تجسد ثقافتنا، وتوصل لقيمنا وفلسفتنا، وتعمل على الدخول إلى حقل المنافسة مع العالم الخارجي.

٧- تمويل التعليم العالي: يواجه التعليم العالي الفلسطيني تحدياً يتعلق بتمويله، حيث أن الاعتمادات المالية الحكومية المتاحة تتصف بالمحدودية فهي تعتمد في تمويلها على:

أ- ما تخصصه السلطة الفلسطينية في موازنتها السنوية لدعم التعليم العالي وما يلحقه من مشاكل عدم الالتزام في صرف المبالغ المخصصة لوجود الأزمة المالية التي تعاني منها السلطة الفلسطينية بشكل متكرر.

ب- التمويل الخارجي من المؤسسات الدولية مثل البنك الاسلامي للتنمية، اليونسكو، البنك الدولي وغيرها.

٨- ضعف القدرة المؤسسية: يعتبر ضعف القدرة المؤسسية في مجالات التخطيط والإشراف الفعال، وتنمية الموارد البشرية وكفاءة القيادة الداخلية من أهم التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي التي ينتج عنها عدم القدرة على الوفاء بمتطلبات التطوير، وضعف تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة، ولا يقتصر ضعف القدرة المؤسسية على الجهات الإشرافية العليا، بل يشمل امتلاك الجامعات لهيئات إدارية وأكاديمية ذات كفاءة ومهنية متخصصة، وأنظمة حاكمة تخدم رؤى التطوير وتمكين الكفاءات وتعزيز روح التميز.

ويرى الهاللي^(١) أن ستة أنماط من التحديات البيئية تؤثر تأثيراً سلبياً في مؤسسات التعليم العالي، وتجعل من هذه المؤسسات في حاجة ماسة إلى تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة عمليات التغيير والديناميكية التي تحدثها تلك التحديات وذلك على النحو الآتي:

١. البيئة السكانية وما يعترئها من تغيرات سواء بالزيادة الطبيعية، أو الهجرات وتوزيع السكان داخل المدن.

٢. البيئة الاقتصادية وما يرتبط بذلك من ازدياد كلفة التعليم، والأوضاع المادية للطلبة.

٣. البيئة السياسية والتغيرات التي تطرأ عليها، والعوامل الناتجة والمؤثرة فيها.

٤. بيئة المؤسسات الحكومية والخاصة وما تتضمنه من تنافس بينها.

٥. البيئة الاجتماعية التي تدفع باتجاه التعليم وانتشار مفاهيم ديمقراطية القبول وازدياد التنافس بين الطلبة.

٦. البيئة التكنولوجية وما يتعبه من تأثير كبير على أسلوب التعليم من خلال استخدام التقنيات الحديثة، وضرورة مواكبة مؤسسات التعليم العالي لها ولوسائلها التعليمية.

هذا ويمكن القول من وجهة نظر د. سيد محمد جاد الرب بأن الإدارة الجامعية يمكنها التغلب على المعوقات السابقة أو بعضها من خلال:

١- بناء ثقافة التغيير والتطوير التنظيمي، حيث أن معظم الجامعات خاصة الحكومية تعمل في إطار القيود والإجراءات القانونية سواء في نظم التعليم أو التوظيف أو النظم المالية والإدارية، وبالتالي هناك حالة من الخمول والركود الفكري لدى كثير من القيادات الجامعية والعاملين في الجامعات، لذا فإن تغيير هذه الثقافة نحو الانطلاق والإبداع والتطوير هو أمر هام وضروري.

١. الهاللي الشريبي الهاللي. " التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغيير في النظم التعليمية ". (القاهرة: المكتبة المصرية للنشر، الطبعة الأولى، ٢٠٠٦). ص ٢٤٠.

- ٢- تغيير نظم إعداد واختيار وتقييم القيادات الجامعية، بحيث تكون مبنية على الكفاءة والمهارة والإبداع وليست على الاختيار التقليدي خاصة نظام الاقدمية.
- ٣- إن التطبيق الفعال لأي منهج في التطوير الجامعي خاصة الإدارة الاستراتيجية يحتاج إلى دعم وقناعة الإدارة العليا بالجامعات " رئيس ونواب وعمداء الكليات".
- ٤- توفير الموارد البشرية المدربة والمؤهلة على أخذ زمام مبادرات التطبيق والقادرة على اتخاذ قرارات استراتيجية، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال التعليم والتدريب وتوفير البيئة الجامعية المناسبة.
- ٥- بناء علاقة قوية وفعالة بين الأولويات الاستراتيجية في الجامعة وبين برامج تعليم الإدارة الجامعية والتدريب عليها.
- ٦- دمج مختلف الفئات العاملة في الجامعة من أعلى إلى أسفل نحو دعم وتعزيز التطبيق الفعال للإدارة الاستراتيجية، ولن يتأتى ذلك من خلال قرارات إدارية عليا تفرض التغيير، يجب أن تكون هناك قناعة بالحاجة إلى التغيير وأهميته للنظام الجامعي ككل على مستوى العاملين فيه والمتعاملين معه.
- ٧- توفير الموارد المادية اللازمة مثل شبكات المعلومات والاتصالات عن بُعد والمباني والتجهيزات المعملية والمكتبية وغيرها.
- ٨- يجب ألا يتم تنفيذ الإدارة الاستراتيجية على حساب الفئات العاملة في الجامعة، بمعنى أن التطبيق يحتاج إلى:

- مجهود أكبر.
- وقت أكبر.
- تكلفة أعلى.
- مخاطر متوقعة.
- مسئوليات أكبر.

وهذه المجهودات تتحملها القيادات والأطراف الجامعية بكفاءة إذا توافر المقابل المادي المعنوي والاستقرار الوظيفي والنفسي لجميع هذه الفئات.

- ٩- بناء القدرات الاستراتيجية Building Strategic Capabilities لدى القيادات الجامعية من خلال برامج التدريب وبرامج التعليم المستمر والمؤدية إلى تغيير السلوك الجامعي العام.
- ١٠- إن الإدارة الاستراتيجية هي منهج يعتمد على أخذ المتغيرات التنظيمية والبيئة في الحسبان، لذا فإن التعرف على:

- نقاط القوة داخل النظام الجامعي.
 - نقاط الضعف داخل النظام الجامعي.
 - التهديدات التي تواجه الأداء الجامعي من البيئة الداخلية والخارجية ومنها:
 - التغيير المتلاحق في حاجات سوق العمل.
 - ازدياد الطلب على التعليم الجامعي.
 - ازدياد الطلب على البحوث والاستشارات الجامعية.
 - المنافسة بين الجامعات الحكومية والخاصة.
 - المنافسة بين الجامعات الوطنية والأجنبية.
 - تغير احتياجات سوق العمل الدولي.
 - ارتفاع تكلفة الانفاق على التعليم والبحث العلمي.
 - التعرف على الفرص الجامعية مثل:
 - فتح برامج جديدة " التعليم المفتوح" – التعليم بلغات أجنبية سائدة عالمياً.
 - تسويق الخدمات الجامعية.
 - علاقات شراكة مع الجامعات المحلية والاجنبية " تحالفات استراتيجية".
- ١١- إن بناء التحالفات الاستراتيجية مع مؤسسات العمل والصناعة على المستوى المحلي هو اساس الأداء الجامعي الفعال.
- ١٢- وضع خطط استراتيجية متدرجة تضمن تحقيق الأهداف الجامعية على مراحل.. القصير – المتوسط – الطويل.
- ١٣- يجب أن تكون هناك دراسات لتحليل التكلفة والعائد من النظام الجامعي Cost Benefit Analysis تحدد التكاليف والنفقات الاستثمارية والجارية المطلوبة للتنفيذ، وأيضاً العوائد الاستراتيجية طويلة الأجل الناتجة عن التطبيق الاستراتيجي في الأداء الجامعي.
- ١٤- إن الاستفادة من تجارب الجامعات الدولية المتقدمة في مجال تطبيق الإدارة الاستراتيجية هو من العناصر الحاكمة نحو النجاح الجامعي وتحقيق أهدافه.
- ١٥- إن البناء الاستراتيجي للجامعات ومراكز ومؤسسات التعليم العالي، لا يتحقق له الكفاءة والفاعلية ما لم تسبقه بل وتدعمه جنباً إلى جنب نماذج ومفاهيم إدارية أخرى مثل:
- الإدارة بالنظم.

- الإدارية الديمقراطية.
- الاستقلال الجامعي.
- إدارة الجودة الشاملة.
- الإدارة بالأهداف.
- إدارة الأزمات.

١٦- يجب أن تكون هناك شراكة تكاملية بين مراحل التعليم الجامعي والدراسات العليا وبين مراحل التعليم قبل الجامعي، حتى يكون البناء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي قائماً على أسس وركائز علمية سليمة تمكنه من تحقيق النجاح المرغوب فيه.

١٧- الحد من التدخلات السياسية والأمنية في العمل الجامعي، وجعلها في الحدود التي تحافظ على الأمن القومي للمجتمع دون إسراف أو إفراط يفقد الجامعة هيبتها وقديستها ويقتل الإبداع والابتكار من المنبع.

المبحث الثاني: الولاء التنظيمي

مقدمة:

حظى مفهوم الولاء باهتمام الباحثين سواء في مجال علم النفس أو علم الاجتماع منذ فترة زمنية طويلة، ولكن لم يلق الاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية في بداية الستينات من هذا القرن حيث أكدت الدراسات بشكل جلي أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات، ومنذ ذلك الحين ظهرت دراسات كثيرة، خاصة في الدول الغربية، تبحث في الولاء التنظيمي من حيث مخرجاته ومقوماته والعوامل المؤثرة فيه، ونظراً لتزايد الأدبيات والكتابات في الولاء التنظيمي من عدة محاور وبالإضافة إلى أن الولاء من الأوجه المعقدة للسلوك التنظيمي فقد رأى الباحث أن يقوم باستعراض الآتي:

- أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي.
- ثانياً: أهمية الولاء التنظيمي.
- ثالثاً: خصائص الولاء التنظيمي.
- رابعاً: أبعاد الولاء التنظيمي.
- خامساً: مراحل تكون الولاء التنظيمي.
- سادساً: العوامل التي تساعد على تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين.
- سابعاً: آثار الولاء التنظيمي.
- ثامناً: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.

أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي:

هناك إجماع كبير بين الباحثين على أن الولاء التنظيمي يقوم على فكرة أساسية هي الارتباط بين الموظف ومنظّمته، ولكن لا يوجد إتفاق بين الباحثين على تعريف محدد للولاء التنظيمي، رغم الاتفاق بين الباحثين على أن الولاء التنظيمي وبغض النظر عن أبعاده وتقسيماته يؤثر على المنظمة، ويعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم التي تستخدم بعدة مداخل مختلفة حيث أن أدبيات الولاء التنظيمي يسيطر عليها مدخلين نظريين لدراسة الولاء التنظيمي وهما:

- ١- مدخل الاتجاهات The Attitudinal Approach: ووفقاً لمدخل الاتجاهات فإنه ينظر إلى الولاء التنظيمي على أنه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف ومنظّمته، فعندما تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها فإن هذا الموظف سوف يبذل جهود إضافية في عمله للرقى بمنظّمته، ولا يفكر في تركها والانتقال إلى منظمة أخرى، ويرى أنصار هذا

المدخل أن هناك ارتباطاً قوياً للأفراد بمنظمتهم بغض النظر عن المصالح المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم، من هذا المنطلق فإن هؤلاء الموظفين يفعلون ذلك لأنهم يشعرون أنه يجب عليهم أن يقوموا بذلك.

٢- مدخل سلوكي The Behavioral Approach: وفي المقابل يركز المدخل السلوكي للولاء التنظيمي على العمليات التي يطور الأفراد من خلالها مشاعرهم وأحاسيسهم ليس تجاه منظماتهم وإنما حيال ما يقومون به من أعمال من المنظمة، وقد أسس هذا المدخل بيكر "Becker 1960" من خلال نظريته "الأخذ والعطاء" (Side-bet Theory) حيث قال بأن الولاء التنظيمي هو نزعة الفرد للانخراط في أداء نشاط معين بشكل منتظم، وذلك بسبب التكلفة التي ستعود عليه لو لم يفعل ذلك، وبالنسبة للمنظمة فإن الأنشطة تتمثل بالاستمرار بالعمل فيها، أما التكلفة المدركة بالنسبة للموظف فيمكن أن تكون فقدان بعض المميزات والأقدمية واضطراب علاقاته الشخصية في حالة تركه لها.

كذلك يرى آخرون أنه عبارة عن رغبة الفرد في بذل طاقته وولائه للمنظمة التي يعمل بها (١)

وعرف ستوارت الولاء التنظيمي بأنه رغبة أو إرادة الأفراد في الإسهام في المنظمة بنسبة أكبر مما يتضمنه الالتزام التعاقدى الرسمي من المنظمة وهو يصل أداء الفرد وارتباطه أو اندماجه بعمله ببعض الأبعاد المفاهيمية الرئيسية للسلوك الوظيفي مثل الدافعية والتوجه نحو العمل كما يربط بين مظاهر السلوك والخبرة التنظيمية.

وذكر ريشارد كول (٢) أن مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم التي تستخدم بعدة اتجاهات مختلفة، وفي معظم الأحيان يستخدم هذا المصطلح ليشير إلى نوعية العمالة الذين لديهم درجة ولاء تنظيمي عالٍ وهو يتضمن ثلاث أنماط من الولاء وهي:

١. اتفاق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة الذي يعود على مستوى أداء عالٍ.
٢. العضوية طويلة المدى في المنظمة والإحساس بالولاء.
٣. مستوى عالٍ من السلوك نحو أداء الأدوار بالمنظمة الذي يعود على مستوى أداء عالٍ.

ويرى بورتر (Porter, 1974) أن الولاء التنظيمي يُعرف وأن الفرد الذي يُظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي اتجاه المنظمة التي يعمل فيها يكون لديه:

١. د. محسن علي الكتبي. " السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق " (مصر: بدون ناشر، بدون سنة نشر). ص ص ٢٧٣-٢٧٤.
 ٢. Richard W. Schall: Human Resource Strategies , Commitment and control approaches to work force Management , University of Rhode Island , April , 2003, P64.

١. الاعتقاد القوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.
٢. الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.
٣. الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

وأما بروس Bruce فينظر للولاء التنظيمي بوصفه المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة، والمودة أو الصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق أهداف وقيم المنظمة (أو التنظيم)، وأن الولاء التنظيمي نتاج تفاعل عناصر ثلاثة هي:

- ١- التطابق Identification وهو تبني أهداف وقيم وسياسة التنظيم باعتبارها أهدافاً وقيماً للفرد العامل في التنظيم..
- ٢- الاستغراق Involvement والمقصود به الانهماك أو الانغماس أو الانغمار النفسي في أنشطة ودور الفرد في العمل.
- ٣- الإخلاص والوفاء Loyalty والمقصود به الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة.

ويلاحظ من هذا المفهوم أنه يشير إلى رابطة مشاعر عاطفية إزاء الأهداف والقيم الخاصة بالتنظيم المعني هو بذاته بغض النظر عن قيمته العملية، وأن الأفراد الذين لديهم ولاء لمنظماتهم هم أولئك الذين يعملون بوفاء ويكرسون كل طاقاتهم لما يفعلون، وأن أنشطتهم وإخلاصهم غالباً ما تكون على حساب اهتماماتهم الأخرى، وأنهم ينظرون لمشكلات المنظمة على أنها مشكلات شخصية لهم، وأن منازلهم تكون امتداداً لعملهم^(١).

في النهاية يخلص جرين بيرغ وبارون أن الولاء التنظيمي هو العملية التي تتجانس فيها أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة ويبدل الفرد جهده لتحقيق أهدافها ويسعى لأن يستمر عضواً فيها^(٢).

ثانياً: أهمية الولاء التنظيمي:

يُعد الولاء التنظيمي جزءاً من المفهوم الكلي للولاء، ذلك أن الولاء قد يكون لعدة أمور في حياة الفرد مثل: المنظمة، أو الأسرة، أو الوظيفة، أو المهنة، أو الجماعة... أو غير ذلك فالولاء التنظيمي للموظف يشكل أساساً لاتجاهاته وسلوكياته داخل المنظمة، فكلما زاد مستوى ولاء الموظف للمنظمة يتبنى الموظف أهداف المنظمة ويتعرف بما يخدم مصلحتها بشكل أكبر وبجهد أكبر، فعندما يمنح الموظف ولاءه لمنظمة

١. طلال بن عابد الاحمدي، " الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية ". (مصر: المجلة العربية للإدارة، المجلد ٢٤، العدد ١، ٢٠٠٤).

٢. Greenberg Jear Ld and Baron , Robert A: Behavior in organizations , Boston , Allynond Bacon , 1993,P173.

معينة فإنه يُطور أساساً لاتخاذ القرارات نابع من قيم المنظمة وأهدافها، فبالتالي يزيد من اتخاذ القرارات وفقاً لأفضل ما يُحقق مصلحة المنظمة وبرقابة ذاتيه من الموظف^(١).

وتظهر أهمية الولاء التنظيمي بالنسبة للعامل حيث يمنحه استقراراً نفسياً ويساعده على تحقيق أفضل عائد وظيفي ليس للمهنة فقط بل وللشخص أيضاً^(٢)، كما يرفع من راحة المعنوية ومن ثقته بنفسه ومن شعوره بتحقيق ذاته وحصوله على مكانه يرضى عنها، ويساعده على امتلاك دافعية وحماس للعمل يشعره بالسعادة عند كل نجاح أو تميز في الأداء وهو مرحلة أولى للنمو المهني لدى الفرد.

أما بالنسبة للمنظمة فإن الولاء التنظيمي يخلق الإبداع لدى العاملين والتعاون وحسن المبادرة، فيسهم ذلك في تحقيق الأداء المتميز في العمل، ويقلل من التكاليف والخسائر الناجمة عن الهدر الناشئ من سوء استغلال القدرات وضمان نجاح المنظمة وزيادة إنتاجيتها وبقائها ويولد الرغبة في الاستمرار في المؤسسة ويترتب على ذلك قلة الدوران في العمل وانخفاض مشكلة التأخر والغياب عن الدوام^(٣).

ثالثاً: خصائص الولاء التنظيمي:

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي^(٤):

- ١- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ومن ثم قبوله وتمسكه بأهدافها وقيمتها، ورغبة قوية في الاستمرار في عضوية المنظمة وتنمية العضوية بها.
- ٢- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- ٣- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
- ٤- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

١. دانة لطفى حمدان. " العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية ". (فلسطين: رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، ٢٠٠٨). ص ٤٨.

٢. محمد رफी عيسى. " التوافق المهني وعلاقته بالاحتراف النفسي لدى معلمات الرياض ". (الكويت: المجلة التربوية، مجلد ٩، عدد ٣٤، ١٩٩٥). ص ١١٧ - ١٢١.

٣. خليفة صالح الفهداوي وآخرون. " تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الاردنية ". (الأردن: المجلة العربية للإدارة، مجلد ٢٤، عدد ٢، ٢٠٠٤). ص ٩ - ١٨.

٤. يمكن الرجوع في ذلك إلى:-

- د. محسن علي الكتبي. " السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ". مرجع سبق ذكره. ص ٢٧٥.
- سامي ابراهيم حنون. " قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ". (فلسطين: رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، ٢٠٠٦). ص ١٣.

- ٥- أنه يفقد خاصية الثبات، بمعنى ان مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
- ٦- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما ان التحلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية.
- ٧- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل^(١).

رابعاً: أبعاد الولاء التنظيمي^(٢):

نظراً لكون الولاء ظاهرة إدارية مرتبطة بالفرد والبيئة وهما يمتازان بالحركية وعدم الاستقرار الأمر الذي يؤدي إلى كثرة المتغيرات التي تؤثر في ولاء الفرد والتي أمكن تقسيمها إلى أربعة مجموعات وذلك على النحو التالي:

١- الأبعاد المتعلقة بالصفات الشخصية:

ويقصد بذلك تلك المتغيرات التي ترتبط بطبيعة الفرد وخصائصه مثل العمر وحدة الخبرة والنوع والحالة الاجتماعية وغير ذلك من العوامل.

٢- الأبعاد المتعلقة بخصائص العمل:

وهي جميع العوامل التي تتعلق بالعمل ذاته ومتطلباته المختلفة من مهارات وقدرات وما يستجد منها بمرور الزمن وكذلك إعلام العاملين بنتائج أعمالهم وسيتم تناول بعض هذه العوامل على النحو التالي:

أ- تحديد المهام:

يقصد بتحديد المهام تعريف وتحديد الأعمال والواجبات المناطة بفرد معين وقد لوحظ في هذا المجال أن العاملين الذين يسمح لهم بأداء عمل متكامل سيكونون أكثر تعلقاً بذلك العمل وبالتالي أكثر ولاءً لمنظماتهم من العاملين الآخرين الذين لا يتمتعون بنفس الخاصية.

ب- درجة الاستقلالية اثناء العمل:

نقصد بالاستقلالية هنا درجة الحرية والسيطرة الذاتية التي تتاح للفرد في اختيار الطرق والإجراءات التي يتبعها في أداء عمله والسرعة المطلوبة في ذلك، وهنا يلاحظ أنه إذا ما أحس

^١ . سعد بن عميان الدوسري،: ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الاجهزة الامنية ". (السعودية: رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الامنية، ٢٠٠٥). ص ٧٤.

^٢ . د. محمد الصيرفي. " السلوك التنظيمي - الجزء الأول ". (القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥). ص ص ٢٥٥-٢٦٠.

العاملون بحرية أكثر في تحديد سرعة وطريقة أداء أعمالهم فإن ذلك سينعكس على زيادة تعلقهم وانغماسهم وتفاعلهم مع هذا العمل ومن ثم يزداد درجة ولائهم لمنظماتهم ولزيادة درجة هذا الولاء عادة ما يتم اللجوء إلى ما يلي:

١. تشجيع التفاعل بين العاملين أثناء العمل.
٢. منح العاملين الشعور بالمسؤولية تجاه العمل مع بعض الصلاحيات.
٣. إعطاء العاملين حرية أكثر في تقرير كيفية أداء العمل.
٤. تشجيع اشتراك العاملين فعلياً في دراسة وتقرير ما يتغير من عوامل مادية وحسية في العمل.
٥. إمداد العاملين بنتائج تقييم أدائهم.

ت- المعلومات المرتدة عن الأداء:

ونقصد بها تلك المعلومات التي تقدم للإدارة والفرد العامل عن مستوى أدائه أثناء العمل حيث لوحظ بصفة عامة أن توفر تلك المعلومات بشكل سليم للفرد العامل سيؤثر بشكل إيجابي على مستوى تطوره في عمله وزيادة تعلقه به ومن ثم زيادة ولائه لمنظمته.

٣- الأبعاد المتعلقة بالخصائص التنظيمية:

وهي تلك العوامل المتعلقة بالتنظيم وما يسوده من أوضاع أو علاقات ترتبط بالموظف الوظيفة التي يمكن للمنظمة السيطرة عليها والحد من تأثيرها أو زيادتها وسيتم تناول بعض هذه العوامل على النحو التالي:

أ- الأجر:

وهو مقدار ما يستحقه العامل من مكافآت مادية لقاء عمله في المنظمة وهنا يلاحظ أن الأجر من العوامل المهمة التي تؤثر في حياة العاملين وسعادتهم وولائهم لمنظماتهم حيث أن المشاكل المادية تولد قلقاً واضطرابات مستمرة ولربما تكون سبباً في غياب العاملين عن العمل وتمارضهم كما أنه وبصفة عامة يميل العاملون للانتقال من المنظمات التي تدفع أجراً أقل إلى تلك التي تدفع أجراً أعلى وهذا يعني أن العاملين الذين تكون أجورهم منخفضة ينخفض لديهم الدافعية والولاء للمنظمة.

ب- نمط القيادة والأساليب الإدارية المتبعة.

ت- حرية اختيار جماعة العمل " التفاعل الاجتماعي ":

ونقصد بذلك مدى ارتباط الفرد بالعلاقات الاجتماعية التي تؤلف المجموعة وهنا يلاحظ بصفة عامة أنه كلما أعطى العامل حرية أكبر في اختيار جماعة العمل التي يعمل معها كلما زاد ولائه لمنظمته.

٤- الأبعاد المتعلقة بالعوامل الخارجية " فرص العمل البديلة":

ويقصد بها مدى توافر فرص عمل أخرى في البيئة الخارجية للمنظمة وهنا يلاحظ أن البيئة التي توفر ظروف عمل بديلة أفضل من ناحية الأجر وساعات العمل... .. ينخفض فيها مستوى ولاء العاملين الذين يسعون إلى تحسين مستويات معيشتهم وعلى العكس من ذلك في المنظمات التي يكون فيها ولاء العاملين لمنظماتهم كبير فتراهم لا يتركون عملهم فيها حتى وإن توافرت فرص أفضل في منظمات أخرى إلا إذا وجدت ظروف تحثهم على ذلك.

خامساً: مراحل تكون الولاء التنظيمي:

ليس هناك إجماع على هذه المراحل من قبل العلماء والباحثين ولكن هناك إجماعاً على أن الفرد لكي يصل إلى درجة ما من الولاء يمر في مراحل مختلفة، وقد بين بوشنان بأن الولاء التنظيمي عند الأفراد يتطور من خلال ثلاث مراحل متعاقبة:

- مرحلة التجربة والإعداد: وهي فترة ما بعد التعيين، وتمتد إلى سنة من تاريخ التحاق الفرد بعمله، ولكنها تعتبر فترة تجريبية، ويكون العامل خاضعاً خلالها إلى التدريب والإعداد والاختيار، ويهتم الفرد بالحصول على الرضا والقبول من مؤسسته التي يعمل بها، لذا يبذل أقصى جهد عنده ليبدع ويبرز في عمله ويكون محط أنظار كل من حوله.
- مرحلة العمل والإنجاز: وهي الفترة اللاحقة للفترة التجريبية وتمتد من سنتين إلى أربع سنوات، ويسعى الفرد خلالها إلى إثبات ذاته من خلال عمله، والتأكيد على الإنجاز الذي حققه، وتتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات والتي منها: الأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل.
- مرحلة الثقة بالتنظيم والولاء له: وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بعمله، ويبدأ فيها بترسيخ اتجاهات الولاء نحو المؤسسة التي يعمل بها، بحيث تصبح متينة الرباط، شديدة الوثاق، خاصة إذا ما أدرك الفرد أن المزايا التي يحصل عليها داخل مؤسسته تفوق ما يحصل عليها زملاءه في المؤسسات الأخرى. فيشعر الإنسان حينها أنه يريد أن يعمل ويعمل دون كلل أو ملل، لصالح مؤسسته، ليعلو بها ومعها، وتنصهر مصالحه الشخصية من لهيب مشاعر الحب والإخلاص لمنظمتها، وتنتقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.

سادساً: أساليب تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين:

من أهم أسباب وعناصر النجاح لأي تنظيم هو شعور أبنائها بالولاء لها لان الولاء من أسمى وأرقى الدوافع التي تحث العامل لبذل أقصى ما يملك من جهد وإمكانيات، متجاهلاً مصالحه الشخصية التي تتعارض مع أهداف المنظمة ومن العوامل التي تعمل على تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين ما يلي:

١- المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم.

فمن الطبيعي أن يسعى أي عامل للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تهتمه في المنظمة التي يعمل فيها والعمل أيضاً على تحقيقها، فهو يسعى لإشباع حاجاته الفسيولوجية الأساسية وحاجته للأمن والطمأنينة في داخل التنظيم، كما يسعى أيضاً لأن يكون مقدرًا ومحبوياً، بالإضافة إلى سعيه للانتماء إلى جماعة معينة وتحقيق ذاته من خلالها، لذلك فإن التنظيم الذي لا يعمل على إشباع هذه الحاجات عند العاملين يعتبر تنظيماً فاشلاً لأن النتيجة الحتمية لذلك هو أن يترك العامل هذا التنظيم ساعياً إلى إشباع حاجاته في تنظيم آخر يعمل هذا الأخير على إشباعها.

٢- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الولاء التنظيمي عند العاملين كما أظهرت الدراسات التي أجريت في هذا المجال، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذلك الحال بالنسبة لتحديد الأدوار، فعملية التحديد هذه تساعد وتعمل على خلق الولاء عند العاملين نظراً لما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع في حالة التحديد للأدوار، كما أنه على العكس تماماً من ذلك يمكن للغموض في الأدوار أن يجلب الصراع على المنظمة ويدخلها في دوامة الخلافات وعدم الاستقرار^(١).

٣- العمل على إيجاد نظام مناسب من الحوافز:

حيث أن للحوافز دور فعال في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم والعاملين فيه، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم، ويعتمد هذا الموضوع على شقين، الأول هو أن يشمل هذا النظام الحوافز المادية والمعنوية، أما الشق الثاني فيجب أن يكون موجهاً للأفراد والجماعات، ويتوقف تأثير هذه الحوافز على:

١. مأمون عبد القادر عورتاني. " العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية". (فلسطين: رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، ٢٠٠٣). ص ص ١٨ - ١٩.

أ) قدرتها في إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له.
ب) الأساليب المتبعة في تنفيذها والتي تراعي أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والشعور بالرضى وتحقيق الذات.

وبالتالي فإن من مقومات فعالية نظام الحوافز هو أن يعمل على زيادة ولاء العاملين في المنظمة

٤- زيادة إشراك العاملين في التنظيم:

تعرف المشاركة على أنها "أشتراك عقلي وانفعالي للفرد في داخل الجماعة من خلال موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في الأهداف الجماعية وأن يشترك في المسؤولية عنها" ولقد تبينت الدراسات أن إشراك العاملين في التنظيم يزيد من درجة الولاء التنظيمي لديهم، فيتحدث عن المنظمة بقول "نحن" وفي حال واجهتهم مشكلة في العمل يشيرون إليها على أنها "مشكلتهم" وبالتالي يكونوا أكثر قدرة ورغبة على العمل الجماعي مما يعود على المنظمة بمزيد من الأداء الجيد^(١).

٥- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

إن تعبير المناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة من الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم وإن التنظيمات والعاملين على حد سواء يسعون إلى إيجاد مناخ تنظيمي جيد لكلا الطرفين، وقد أظهرت الدراسات في هذا الإطار أن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المتسلطة والمحبطة لمعنويات العاملين والتي تنصف بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقلل من درجة الولاء التنظيمي لديهم، لذلك لابد للتنظيمات من أن تعمل على إيجاد وخلق البيئة والمناخ التنظيمي الجيد وتحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين^(٢).

٦- العمل على بناء ثقافة تنظيمية:

تعني هذه العبارة أنه يجب إيجاد وخلق أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها، ثم النظر إليهم والتعامل معهم على أنهم أعضاء في أسرة واحدة هي التنظيم، والتي يسعى

^١ Davis , Keith and Newstrom , John , Human Behavior at work: Organizational Behavior , 7 ed. Newyork: Mc Grow. Hill book company. 1985.

^٢ محمد قاسم القريوني. "دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمة المختلفة". (الاردن: دار المستقبل للنشر والتوزيع، ١٩٩٨). ص

المسئول عنها إلى خلق وترسيخ مقاييس متميزة للأداء عند أعضائها من خلال التدريب الكافي والمناسب وتوفير القدر اللازم من الاحترام بين أفراد هذه الاسرة الواحدة^(١).

وهناك بعض العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي في مجموعة من المدخلات مثل^(٢):

مستوى مناسب من الاجر، توقع استمرار الاجر، القيادة داخل المنظمة، العلاقة بين المستويات التنظيمية، وضوح الدور المهني، وجود مهارات العمل، الدور المتوقع من الاداء، التدريب على المهام الوظيفية، اتجاهات العاملين نحو المنظمة.

وينعكس ذلك على مجموعة من المخرجات تتمثل في^(٣):

١- **العضوية في المنظمة على المستوى الطويل وتفضيلها على المنظمات الاخرى:** من خلال شعور

الموظف بالامان الوظيفي وانه غير مهدد بإنهاء خدماته في اي وقت وبدون سبب وشعور الموظف بأنه مدين للمنظمة التي يعمل فيها، وأن يلمس الموظف ان المنظمة تحافظ عليه وتثق به وتوفر له كل حقوقه لكي تؤمن له حياة كريمة، مما يجعل الموظف لا يفكر بمغادرة المنظمة وعدم الانتقال منها لعمل جديد، وان يقوم بالدفاع عن المنظمة التي يعمل بها حال تعرضها لسوء وان يعمل على استمرار علاقته وارتباطه وعضويته بالمنظمة حتى بعد مغادرتها وان يقوم بالافتخار بالمنظمة امام زملائه.

٢- **الموافقة على سياسة المنظمة من خلال الالتزام بالسلوك المهني عبر الالتزام بسياسة الدوام في المنظمة**

وشعوره بأن اهداف المنظمة واضحة وسهلة، وان الاجراءات المعتمدة في المنظمة معروفة للجميع وتقبله لسياسة المنظمة بقناعة تامة، وشعوره بأنه يستطيع ان يعبر عن رأيه بسهولة في المنظمة وان سياسة الاتصالات في المنظمة فعّالة ومفيدة وتزيل الحواجز وان في المنظمة نظام فعّال يعالج مشاكل الموظفين وشكاويهم كل ذلك يساعد في التقدم في العمل، وان يلمس بأن هنالك تجانس بين قيمه الشخصية و بين القيم الموجودة في المنظمة.

٣- **الدفاع عن المنظمة والإهتمام بمصيرها من خلال الشعور بالضيق تجاه اخطاء الزملاء لجمهور**

المراجعين مما يؤثر على سمعة المنظمة، والشعور بأن اي مشكلة تتعلق بالمنظمة هي جزء من مشاكل الموظف، وان يعتبر نفسه عنصر فعّال وبناء في المنظمة، وان يشعر بالالتزام اخلاقي في الاستمرار بعمله

١. ايمن عوده المعاني. " الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الاردنية - دراسة ميدانية ". (عمان: مجلة الادارة، مجلد ٢١، عدد ٧٨، ١٩٩٩). ص ٣٩.

٢. مأمون عبدالقادر عورتاني. " العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الفلسطينية "، مرجع سبق ذكره. ص ص ١٨-١٩.

٣. إيهاب أحمد عويضة. " أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة"، مرجع سبق ذكره. ص ص ٤٥-٤٦.

في المنظمة وان حياته ستتأثر سلباً لو ترك العمل في المنظمة وانه مستعد ليقدم ضعف المجهود المطلوب منه لإنجاح عمل المنظمة وان يكون مهتم لمصيرها ومستقبلها.

سابعاً: آثار الولاء التنظيمي:

يجب أن يدرك المهتم بالولاء التنظيمي بأن للولاء آثار إيجابية و آثار سلبية حتى يستطيع أن يحقق النتائج المرجوة من الولاء ولهذا نذكر آثار الولاء التنظيمي الايجابية والسلبية:

(أ) الآثار الإيجابية:

١- شعور الموظف بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة كانخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتظام في العمل وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقق النمو والازدهار للمنظمة^(١).

٢- الموظف الأكثر التزاماً يحقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي وبالتالي تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر فمن الممكن أن نتوقع أن الموظف الأكثر التزاماً يبدي رضاه عن هذه التوقعات أكثر من غيره وبالتالي يشعر بالالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به ويوحد وجه نظره مع وجهة نظر التنظيم عند تحديد ما هو في صالح التنظيم^(٢).

٣- آثار الولاء التنظيمي تنعكس على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل، حيث يتميز الفرد ذو الانتماء المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقته العائلية.

٤- زيادة درجة فعالية الجماعات وتماسكها، واستقرار العمالة والانتظام في العمل، والعمل بروح الفريق^(٣).

٥- المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء تصبح حلم جميع الأفراد الذين يحاولون الانضمام لها، وهذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار أفراد جدد ذوي مهارة عالية.

١. عابدة السيد خطاب. " الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل - دراسة ميدانية " . (السعودية: مجلة العلوم الادارية، جامعة الملك سعود، العدد ١٣٤، ١٩٩٨). ص ٣٤.

٢. صلاح الدين عبد الباقي. " السلوك الفعال في المنظمات " (الاسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٤). ص ١٨٢.

٣. احمد ماهر. " السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات " . (الاسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٠). ص ٢٣١.

(ب) الآثار السلبية:

الآثار السلبية للولاء التنظيمي تجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته بالعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله^(١).
مما قد يولد ضغوطاً نفسية قد تؤثر على أداءه وعلى صحته وعلاقاته الاجتماعية الخارجية، وكنتيجة لإصرار الموظف على البقاء في المنظمة والاستمرار بها قد يضحي بفرص وظيفية أفضل في منظمات أخرى مما يولد لديه مشاكل وضغوط نفسية وعائلية وقد يصل إلى ركود مهني.

١. أحمد عيسى سليمان. "تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي على مستشفيات جامعة عين شمس". (مصر: رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤)، ص ٨٢.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية واختبار الفروض

| رقم الصفحة | المحتوى |
|------------|--|
| ٧٣ - ٧٠ | أولاً: منهجية البحث |
| ٧٠ | ١- نوع ومصادر البيانات |
| ٧١ | ٢- مجتمع وعينة البحث |
| ٧٢ | ٣- طرق جمع البيانات |
| ٧٢ | ٤- اساليب التحليل الاحصائي |
| ٨٦ - ٧٣ | ثانياً: التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية |
| ٧٣ | ١- معامل الصدق والثبات |
| ٧٤ | ٢- تحليل اتجاهات اجابات المستقصي منهم |
| ٩٩ - ٨٧ | ثالثاً: اختبارات الفروض الاحصائية |

الدراسة الميدانية واختبار الفروض

أولاً: منهجية البحث:

تتناول منهجية البحث تحديد نوع ومصادر البيانات، تحديد مجتمع وعينة البحث ونسبة الاستجابة وطرق جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي للبيانات.

١- تحديد نوع ومصادر البيانات:

أشار الباحث أنه حتى يمكن تحقيق أهداف الدراسة، يتم الاعتماد على أسلوب الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، حيث تهدف الدراسة النظرية الحصول على البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، أما الدراسة الميدانية فتهدف إلى الحصول على البيانات الأولية. وفي ضوء ما سبق، يمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة كما يلي:

أ- البيانات الثانوية:

تطلبت هذه الدراسة البيانات الثانوية التالية:

١. عدد العاملين في جامعة فلسطين التقنية (إداريين، أكاديميين).
٢. الخطة الاستراتيجية لجامعة فلسطين التقنية للفترة ٢٠١١/٢٠١٥.
٣. الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ٢٠١١/٢٠١٣.

ب- البيانات الأولية:

لتحقيق أهداف البحث قام الباحث بالتعرف على آراء واتجاهات العاملين الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية فيما يتعلق بوجهة نظرهم تجاه مدى توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي وأثره على ولائهم للجامعة.

وللحصول على هذه البيانات تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء أعدت لهذا الغرض تحتوي على ثلاثة أجزاء رئيسية على النحو التالي:

- يخصص الجزء الأول للبيانات الشخصية (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر، الحالة الاجتماعية).
- يخصص الجزء الثاني لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي.
- يخصص الجزء الثالث لأبعاد الولاء التنظيمي.

٢- مجتمع وعينة البحث:

تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة والتي تضم جميع العاملين في جامعة فلسطين التقنية والبالغ عددهم (١١٣٦) بالاعتماد على جدول العينات وحيث ان حجم المجتمع يتراوح ما بين ١١٠٠ و ١٢٠٠ قام الباحث باختيار حجم العينة فكانت ٢٨٧ مفردة. حيث تم استخدام المعادلة التالية في تحديد حجم العينة:

$$n = \frac{q(1-q)}{\frac{d^2}{(m \cdot d)^2} + \frac{q(1-q)}{1n}}$$

حيث أن:

ن: حجم العينة.

ق: نسبة تتراوح بين الصفر والواحد ونفترضها (٠,٥).

1 ن : عدد أفراد المجتمع الكلي.

د: نسبة الخطأ المسموح به ونفترض أنها (٠,٠٥).

د.م: الدرجة المعيارية وهي تساوي ١,٩٦ عند معامل ثقة ٩٥%.

وبتطبيق هذه المعادلة يكون حجم العينة:-

$$287 = \frac{(0.5 - 1)0.5}{\frac{2(0.05)}{2(1.96)} + \frac{(0.5 - 1)0.5}{1136}} = n$$

ن = ٢٨٧ مفردة

ولقد قام الباحث بتوزيع (٢٨٧) استمارة استقصاء عشوائياً على العاملين في جامعة فلسطين التقنية (مجتمع البحث)، وتم استرداد (٢١٢) استمارة. حيث تم استخدام التوزيع النسبي كالاتي:

| الفئة | حجم المجتمع | حجم العينة | الاستمارات المقبولة | نسبة الاستجابة |
|---------|-------------|------------|---------------------|----------------|
| اكاديمي | ٦٨٣ | ١٧٢ | ١٢٠ | ٧٠% |
| إداري | ٤٥٣ | ١١٥ | ٩٢ | ٨٠% |
| إجمالي | ١١٣٦ | ٢٨٧ | ٢١٢ | ٧٤% |

٣- طرق جمع البيانات

تمثل الكتب والدوريات والنشرات والدراسات السابقة، أهم مصادر البحث للحصول على البيانات الثانوية لتدعيم مشكلة البحث، أما البيانات الأولية اللازمة لاختبار الفروض فقد تم جمعها ميدانياً من العاملين بجامعة فلسطين التقنية محل الدراسة الميدانية باستخدام استمارة استقصاء أعدت لهذا الغرض، بحيث تتضمن عبارات لقياس تقييمات المستقضي منه لعناصر متغيرات البحث.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج ما بين (١ - ٥) حيث يشير رقم (٥) إلى أقصى درجات الموافقة " موافق تماماً " ويشير رقم (١) إلى أقصى درجات عدم الموافقة " غير موافق تماماً " على أن يقوم المستقضي منه باختيار الإجابة التي يراها مناسبة.

٤- أساليب التحليل الإحصائي:-

بعد الانتهاء من جمع البيانات تم الاستعانة بالحاسب الآلي بالاعتماد على برنامج Statistical package for social science SPSS17 لتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل البيانات واختبار صحة فروض الدراسة، وتطلب ذلك تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي كالاتي:

أ- الإحصاء الوصفي:-

تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي والمتمثل في الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوصيف متغيرات الدراسة من خلال البيانات التي تم جمعها وكذلك تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Cron Bach's Alpha) والذي يستخدم لقياس مدى الصدق والثبات للأسئلة الموجودة في الاستقصاء وكذلك التأكد من مدى أهمية هذه الأسئلة في التحليل.

ب- الإحصاء التحليلي:-

حيث اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة على أساليب الإحصاء التحليلي للتعرف على إثبات صحة الفروض وهذه الأساليب كما يلي:-

١- تحليل الانحدار الخطي البسيط واختبارات المعنوية Simple regression analysis

وهو أسلوب يستخدم لمعرفة العلاقة وكذلك حجم التأثير لمتغير واحد يسمى متغير مستقل على متغير وحيد يسمى المتغير التابع

٢- اختبار (t):

حيث يستخدم لاختبار معنوية الفروق بين عينتين مستقلتين.

٣- اختبار التباين احادي الاتجاه (F) One Way ANOVA

حيث يستخدم لاختبار معنوية الفروق بين أكثر من عينتين مستقلتين، وكذلك اختبار أقل فرق معنوي (LSD) لبيان أي من العينات ذات فرق معنوي.

ثانياً: التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية

١- معامل الصدق والثبات:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لأسئلة الاستقصاء، وذلك لبحث مدى صدق وثبات اسئلة الاستقصاء لبحث مدى امكانية الاعتماد على هذه الاسئلة في التحليل.

جدول (٣)

يوضح معامل الصدق والثبات لأسئلة قائمة الاستقصاء

| معامل الصدق | معامل الثبات | المحور |
|-------------|--------------|--|
| 0.879 | 0.937 | • الهيكل التنظيمي للجامعة |
| 0.903 | 0.950 | • كفاءة الجهاز الاداري |
| 0.786 | 0.886 | • توافر الموارد المالية |
| 0.878 | 0.937 | • الموافقة على سياسة الجامعة |
| 0.864 | 0.929 | • الاهتمام بمصير الجامعة |
| 0.863 | 0.928 | • العضوية في الجامعة على المدى البعيد لها وتفضيلها على الجامعات الأخرى |

ومن الجدول السابق يتضح أن معاملات الصدق والثبات مقبولة لجميع الأسئلة لان جميع قيم معاملات الثبات تجاوزت (٠,٥) وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث، ويمكن الاعتماد عليها في التحليل و تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

٢- تحليل اتجاهات إجابات المستقصى منهم (الاهمية النسبية):

يتضمن هذا التحليل، تحليلاً تفصيلياً للبيانات وعرضاً للنتائج من خلال المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة الدراسة، ومن ثم تحليل ومناقشة النتائج وتحديد مدى الدلالة الإحصائية.

الجزء الأول:- تحليل مفردات العينة الدراسية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية:-

قام الباحث بوصف وتحليل البيانات الديموغرافية (الخصائص والسمات الشخصية) للمبحوثين، والتي تم الحصول عليها من استمارة الاستقصاء، وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية الموجودة في استمارة الاستقصاء (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر، الحالة الاجتماعية، المركز الوظيفي).

وذلك لمعرفة توزيع بيانات الدراسة حسب هذه المتغيرات.

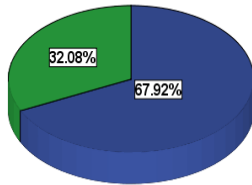
فيما يلي النتائج لعينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية.

(أ) توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير النوع:-

جدول رقم (٤)

النوع
ذكر
أنثى

| النوع | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ذكر | ١٤٤ | ٦٧,٩٢% |
| أنثى | ٦٨ | ٣٢,٠٨% |
| المجموع | ٢١٢ | ١٠٠% |



(المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لبيانات الدراسة الميدانية، والتحليل الإحصائي لها باستخدام برنامج spss17)

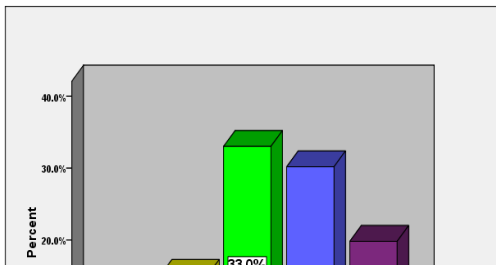
تشير النتائج الواردة في الجدول (٤) والمتعلقة بمتغير النوع إلى أن عدد الذكور في عينة الدراسة (١٤٤)، بينما بلغ عدد الإناث (٦٨) وبذلك تكون نسبة الذكور من إجمالي العينة الكلية (٦٧,٩٢%) في حين أن نسبة الإناث (٣٢,٠٨%) ويعزو الباحث السبب إلى أن أغلب موظفي الجامعة من الذكور خاصة " الأكاديميين وذلك لإقبال الذكور للعمل الأكاديمي في التعليم العالي أكثر من الإناث حيث أن طبيعة الطلبة (أعمارهم، جنسهم) يستطيع الذكور السيطرة عليهم أكثر من الإناث.

(ب) توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:-

جدول رقم (٥)

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|---------|----------------|
|---------------|---------|----------------|

(٧٤)

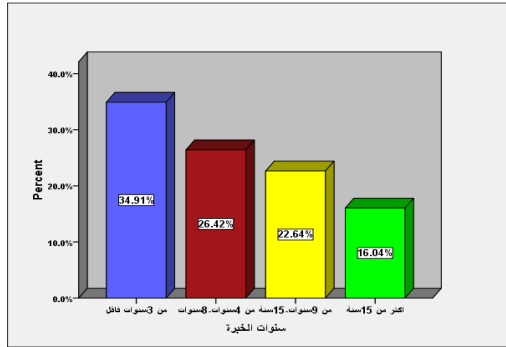


| | | |
|-------------|-----|-------|
| ثانوية فأقل | ٤ | ١,٩% |
| دبلوم متوسط | ٣٢ | ١٥,١% |
| بكالوريوس | ٧٠ | ٣٣% |
| ماجستير | ٦٤ | ٣٠,٢% |
| دكتوراه | ٤٢ | ١٩,٨% |
| المجموع | ٢١٢ | ١٠٠% |

(المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لبيانات الدراسة الميدانية، والتحليل الإحصائي لها باستخدام برنامج spss17) تشير النتائج الواردة في الجدول (٥) والمتعلقة بمتغير المؤهل العلمي إلى أن أعلى نسبة في العينة هي من حملة بكالوريوس والماجستير حيث سجلت نسبة (٣٣% ، ٣٠,٢%) على التوالي، وأقل نسبة في العينة هي من حملة الثانوية العامة فأقل ثم حملة الدبلوم المتوسط حيث سجلت نسبة (١٩,٨% ، ١٥,١%) على التوالي، أما حملة مؤهل الدكتوراه فقد كانت بنسبة (١٩,٨%).

(ج) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة:

جدول رقم (٦)

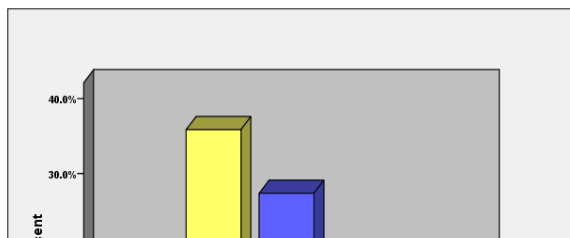


| سنوات الخدمة | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------|---------|----------------|
| من ٣ سنوات فأقل | ٧٤ | ٣٤,٩% |
| ٤ سنوات - ٨ سنوات | ٥٦ | ٢٦,٤% |
| ٩ سنوات - ١٥ سنة | ٤٨ | ٢٢,٦% |
| أكثر من ١٥ سنة | ٣٤ | ١٦,١% |
| المجموع | ٢١٢ | ١٠٠% |

(المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لبيانات الدراسة الميدانية، والتحليل الإحصائي لها باستخدام برنامج spss17) تشير النتائج الواردة في الجدول (٦) والمتعلقة بمتغير سنوات الخدمة إلى أن أعلى نسبة في العينة كانت من الذين لديهم عدد أقل من سنوات الخدمة (٣ سنوات فأقل) حيث كانوا بنسبة (٣٤,٩%)، أما الذين لديهم أكثر من ١٥ سنة فكانت نسبتهم (١٦,١%).

(د) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر:

جدول رقم (٧)



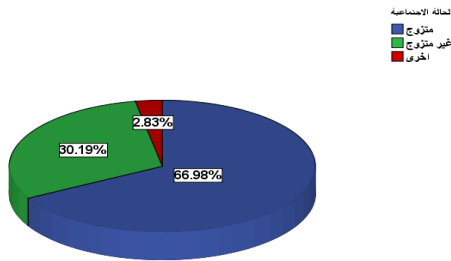
(٧٥)

| العمر | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------|---------|----------------|
| ٢٥ سنة فأقل | ٢٤ | ١١,٣٠% |
| ٢٦ سنة – ٣٤ سنة | ٧٦ | ٣٥,٩٠% |
| ٣٥ سنة – ٤٢ سنة | ٥٨ | ٢٧,٤٠% |
| ٤٣ سنة – ٥٠ سنة | ٣٨ | ١٧,٩٠% |
| أكبر من ٥٠ سنة | ١٦ | ٧,٥% |
| المجموع | ٢١٢ | ١٠٠% |

(المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لبيانات الدراسة الميدانية، والتحليل الإحصائي لها باستخدام برنامج spss17) تشير النتائج الواردة في الجدول (٧) والمتعلقة بمتغير العمر، إلى أن أعلى نسبة في العينة هي لفئة العمر ٢٦-٣٤ سنة هي كانت بنسبة (٣٥,٨٠%) وأقل نسبة من فئة العمر أكبر من ٥٠ سنة وكانت بنسبة (٧,٥%)، وكانت نسبة الذين أعمارهم تتراوح بين ٣٥-٤٢ هي بنسبة (٢٧,٤٠%)، بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين ٤٣ – ٥٠ سنة هي (١٧,٩%)، بينما الذين أعمارهم أقل من ٢٥ سنة فكانوا بنسبة (١١,٣%).

(هـ) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية:

جدول رقم (٨)

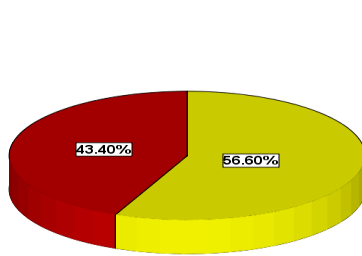


| الحالة الاجتماعية | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------|---------|----------------|
| متزوج | ١٤٢ | ٦٧% |
| غير متزوج | ٦٤ | ٣٠,٢٠% |
| أخرى | ٦ | ٢,٨٠% |
| المجموع | ٢١٢ | ١٠٠% |

(المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لبيانات الدراسة الميدانية، والتحليل الإحصائي لها باستخدام برنامج spss17) تشير النتائج الواردة في الجدول (٨) والمتعلقة بمتغير الحالة الاجتماعية، إلى أن أعلى نسبة في العينة هم من المتزوجين حيث كانت نسبتهم (٦٧%)، بينما الغير متزوجين فكانت نسبتهم (٣٠,٢٠%)، بينما بلغ نسبة الأخرى (٢,٨%).

(و) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي:-

جدول (٩)



| النسبة المئوية | التكرار | المركز الوظيفي |
|----------------|---------|----------------|
| ٥٦,٦٠% | ١٢٠ | أكاديمي |
| ٤٣,٤٠% | ٩٢ | إداري |
| ١٠٠% | ٢١٢ | المجموع |

(المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لبيانات الدراسة الميدانية، والتحليل الإحصائي لها باستخدام برنامج spss17) تشير النتائج الواردة في الجدول (٩) والمتعلقة بمتغير المركز الوظيفي، إلى أن نسبة الأكاديميين في العينة كانت (٥٦,٦٠%) حيث كان عددهم في العينة (١٢٠)، بينما بلغ عدد الإداريين في العينة (٩٢) بنسبة (٤٣,٤٠%).

الجزء الثاني: مستوى توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي:-

جدول (١٠)

نتائج التحليل الاحصائي لمستوى توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي

| ترتيب الاهمية النسبية | الاهمية النسبية % | الانحراف المعياري | المتوسط | فقرات الدراسة |
|--|-------------------------|--|---------|---|
| المجال الأول: الهيكل التنظيمي للجامعة | | | | |
| الأول | 77.8 | 0.87 | 3.89 | ١. الهيكل التنظيمي في الجامعة يتناسب مع طبيعة عمل المؤسسة |
| الثاني | 70.8 | 0.92 | 3.54 | ٢. تم إدخال تعديلات على الهيكل التنظيمي بما يخدم تطبيق الخطة الاستراتيجية |
| الثالث | 70.6 | 0.99 | 3.53 | ٣. المواقع الوظيفية الحالية تخدم عملية التخطيط الاستراتيجي |
| الرابع | 69.2 | 0.98 | 3.46 | ٤. أوجه النشاط في الهيكل التنظيمي تحدد وفقاً للتخطيط الاستراتيجي |
| السابع | 63.8 | 1.11 | 3.19 | ٥. تتوافر قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى خلال تطبيق الخطة الاستراتيجية |
| السادس | 66.2 | 1.05 | 3.31 | ٦. تعزز إدارة الجامعة دور التخطيط الاستراتيجي في كافة مستويات الهيكل التنظيمي |
| الخامس | 68 | 1.07 | 3.40 | ٧. توجد مسؤولية مشتركة بين فريق الإدارة العليا والفريق الملزم بتنفيذ الاستراتيجية |
| الثامن | 63.2 | 1.08 | 3.16 | ٨. يوجد وضوح في الأدوار الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي لكافة المستويات الإدارية |
| | ٦٨,٧ % | الأهمية النسبية للهيكل التنظيمي ككل | | |

يظهر من الجدول السابق:

- ١- احتلت العبارة الأولى والمتضمنة على (الهيكل التنظيمي في الجامعة يتناسب مع طبيعة عمل المؤسسة) من المجال الأول والمتعلق بالهيكل التنظيمي على الترتيب الأول بنسبة (٧٧,٨%)، وهو

- ما يفسره الباحث نتيجة اعتماد هيكلية حديثة للجامعة خلال العام ٢٠٠٨ من قبل وزارة التعليم العالي الفلسطينية بما يتناسب مع طبيعة العمل كجامعة.
- ٢- احتلت العبارة الثانية والمتضمنة على (تم إدخال تعديلات على الهيكل التنظيمي بما يخدم تطبيق الخطة الاستراتيجية) على الترتيب الأخير (الثامن) بنسبة (٦٣,٢%) وهي نسبة مقبولة نوعاً ما، مما يفسره الباحث بحدائه ممارسة التخطيط الاستراتيجي بشكل عملي وذلك لأن هذه المرة الثانية التي تقوم بها الجامعة بإعداد وممارسة التخطيط الاستراتيجي.
- ٣- يتضح من الجدول بأن المجال الأول والمتعلق بوجود هيكل تنظيمي للجامعة قد حصل على نسبة (٦٨,٢%) وهي نسبة مقبولة، مما يفسره الباحث بحدائه الهيكل التنظيمي وإقرار إدارة الجامعة لأجراء أية تعديلات بما يخدم عملية التخطيط الاستراتيجي ومن ناحية أخرى هناك توجه لدى إدارة الجامعة بتوفير الدعم اللازم لتعزيز دور التخطيط الاستراتيجي لدى كافة المستويات الإدارية.

| ترتيب الاهمية النسبية | الاهمية النسبية % | الانحراف المعياري | المتوسط | فقرات الدراسة |
|--|-------------------------|----------------------|---------|---|
| المجال الثاني: كفاءة الجهاز الإداري | | | | |
| الاول | 72.6 | 1.10 | 3.63 | ١. يتوفر بالجامعة كفاءات إدارية تؤمن بعملية التخطيط الاستراتيجي وقادرة على ممارستها |
| الثامن | 60 | 1.12 | 3.00 | ٢. تعمل الإدارة العليا على إثارة الحماس لدى العاملين لممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي |
| العاشر | 56.2 | 1.31 | 2.81 | ٣. لدى الجامعة نظام للمكافآت والحوافز خاص بالعاملين على إنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي |
| السادس | 63.4 | 1.07 | 3.17 | ٤. توفر الإدارة العليا فرص المشاركة في المؤتمرات المحلية والعربية في مجال التخطيط الاستراتيجي |
| السابع | 62 | 1.16 | 3.10 | ٥. تسعى الإدارة العليا لتطوير قدرات العاملين وتحسينها وتنميتها في مجال التخطيط الاستراتيجي |
| التاسع | 59 | 0.89 | 2.95 | ٦. لدى الجامعة خطة تامين الإمكانيات والمهارات |

| | | | | |
|--------|------|--------|------|---|
| | | | | المهمة التي تحتاج إليها عملية التخطيط الاستراتيجي |
| الثاني | 69.2 | 1.02 | 3.46 | الإدارة العليا في الجامعة لديها الخبرة المناسبة في مجال التخطيط الاستراتيجي |
| الخامس | 63.4 | 0.99 | 3.17 | لدى إدارة الجامعة القوة والعمق المطلوبين لتطبيق الخطة الاستراتيجية |
| الرابع | 64.2 | 1.04 | 3.21 | تقوم الإدارة العليا بالرقابة على الخطة الاستراتيجية بشكل كامل ومراجعتها وتحديثها باستمرار |
| الثالث | 66.2 | 0.94 | 3.31 | تستعين الجامعة بخبراء من الخارج بهدف الارتقاء بمهارات وقدرات الجهاز الإداري في مجال التخطيط الاستراتيجي |
| | | 63,62% | | الأهمية النسبية لكفاءة الجهاز الإداري ككل |

يظهر من الجدول السابق:

- ١- احتلت العبارة الأولى والمتضمنة على (يتوفر بالجامعة كفاءات إدارية تؤمن بعملية التخطيط الاستراتيجي وقادرة على ممارستها) المرتبة الأولى نسبة (٧٢,٦%) وهي نسبة جيدة، مما يفسره الباحث لإدخال موظفين جدد للجامعة بعد عام ٢٠٠٧، إضافة إلى أن هناك توجه ملحوظ لدى عمارة التخطيط في الجامعة بتطوير الكادر الإداري والاكاديمي في الجامعة من خلال التدريب العملي والنظري لممارسة التخطيط الاستراتيجي.
- ٢- احتلت العبارة الثالثة والمتضمنة على (لدى الجامعة نظام للمكافآت والحوافز خاص بالعاملين على إنجاز عملية التخطيط الاستراتيجي) المرتبة الأخيرة بنسبة (٥٦,٢%) وهي نسبة ضعيفة، مما يفسره الباحث بضعف نظام المكافآت والحوافز الخاصة بفرق التخطيط الاستراتيجي نظراً لارتباط الجامعة بوزارة التعليم العالي كجامعة حكومية مما يتطلب إجراءات طويلة لتوفير مثل هذه المنظمة.
- ٣- يتضح من الجدول بأن المجال الثاني والمتعلق بكفاءة الجهاز الإداري قد حصل على نسبة (٦٣,٦٢%) وهي نسبة مقبولة نوعاً ما، مما يفسره الباحث بتبعية الجامعة للإجراءات الحكومية المطوّره له وعلى سبيل المثال تطوير نظم المكافآت والحوافز، المشاركة في المؤتمرات المحلية والعربية، وتأمين الإمكانيات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي.

| ترتيب الاهمية النسبية | الاهمية النسبية % | الانحراف المعياري | المتوسط | فقرات الدراسة |
|---|-------------------------|--|---------|--|
| المجال الثالث: توافر الموارد المالية | | | | |
| الثاني | 71.8 | 0.98 | 3.59 | ١. تخصص إدارة الجامعة جزءاً مناسباً من موازنتها للتخطيط الاستراتيجي |
| السادس | 63.6 | 0.82 | 3.18 | ٢. المبلغ المخصص للخطة الاستراتيجية قليل بتحقيق الاهداف المنشودة |
| الرابع | 71.2 | 0.93 | 3.56 | ٣. تعتمد إدارة الجامعة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية على المنح الخارجية |
| الأول | 72.6 | 0.91 | 3.63 | ٤. تسعى إدارة الجامعة للحصول على تمويل من المؤسسات المانحة العربية والدولية لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي |
| الثالث | 71.6 | 0.95 | 3.58 | ٥. تعتمد إدارة الجامعة على إيرادات الطلاب في بناء خطتها الاستراتيجية |
| الثامن | 59.6 | 0.95 | 2.98 | ٦. تقدم الجامعة حوافز مناسبة للجهات التي تجتهد في تطبيق التخطيط الاستراتيجي |
| الخامس | 65.6 | 0.97 | 3.28 | ٧. تشارك مؤسسات محلية في دعم عملية التخطيط الاستراتيجي |
| السابع | 60 | 1.13 | 3.00 | ٨. تستخدم الجامعة الموارد المالية بحكمة وفق أسس عملية سليمة |
| | ٦٧% | الأهمية النسبية لتوافر الموارد المالية ككل | | |

يظهر من الجدول السابق:

- ١- احتلت العبارة الرابعة والمتضمنة على (تسعى إدارة الجامعة للحصول على تمويل من المؤسسات المانحة العربية والدولية لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي) المرتبة الأولى بنسبة (٧٢,٦%). مما يفسره الباحث بتوجه الجامعة للحصول على التمويل من المؤسسات المانحة نظراً لعدم توفر الإمكانيات المالية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية كمؤسسة حكومية، ومن ناحية أخرى هناك توجه لدى مانحين السلطة الوطنية الفلسطينية بتمويل المؤسسات التي لديها خطط استراتيجية تتناسب مع أهداف وتوجهات المانحين.
- ٢- احتلت العبارة الخامسة والمتضمنة على (تعتمد إدارة الجامعة على إيرادات الطلاب في بناء خطتها الاستراتيجية) المرتبة الثالثة بنسبة (٧١,٦%) مما يفسره الباحث باعتماد إدارة الجامعة على إيرادات رسوم الطلبة لتنفيذ بعض بنود الخطة الاستراتيجية.
- ٣- يتضح من الجدول بأن المجال الثالث والمتعلق بتوافر الموارد المالية قد حصل على نسبة (٦٧%) وهي نسبة مقبولة، مما يفسره الباحث بعدم وجود مصدر تمويل ثابت ومحدد (مانحين، موازنة الحكومة، إيرادات رسوم الطلاب) لتنفيذ كل بنود الخطة الاستراتيجية.

الجزء الثالث: أبعاد الولاء التنظيمي:

جدول رقم (١١)

نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد الولاء التنظيمي

| ترتيب الاهمية النسبية | الاهمية النسبية % | الانحراف المعياري | المتوسط | فقرات الدراسة |
|---|-------------------------|---|-------------|--|
| المجال الأول: الموافقة على سياسة الجامعة | | | | |
| الثالث | 66.6 | 1.22 | 3.33 | ١. اتقبل سياسة الجامعة بقناعة |
| الأول | 70.6 | 0.97 | 3.53 | ٢. سياسة الدوام المتبعة حالياً بالجامعة واضحة ومناسبة |
| السابع | 60.4 | 1.14 | 3.02 | ٣. سياسة الاتصالات المفتوحة في الجامعة مفيدة وتزيل الحواجز |
| الثامن | 57 | 1.07 | 2.85 | ٤. في الجامعة نظام فعال يعالج مشاكل العاملين وشكواهم |
| السادس | 64.4 | 1.04 | 3.22 | ٥. أهداف الجامعة والتي تطمح الإدارة العليا الوصول إليها واضحة ومفهومة |
| الرابع | 66.2 | 1.04 | 3.31 | ٦. أجد نفسي متفق مع الكثير من السياسات الهامة المتعلقة بالموظفين |
| الثاني | 70 | 1.15 | 3.50 | ٧. تستطيع أن تعبر عن رأيك بحرية وبدون خوف من مديريك |
| الخامس | 64.8 | 1.15 | 3.24 | ٨. السياسات والإجراءات المعتمدة في الجامعة معروفة لجميع العاملين وعلى جميع مستوياتهم |
| | ٦٥% | الأهمية النسبية للموافقة على سياسة الجامعة ككل | | |

يظهر من الجدول السابق:

- ١- احتلت العبارة الثانية والمتضمنة على (سياسة الدوام المتبعة حالياً بالجامعة واضحة ومناسبة) المرتبة الأولى بنسبة (٧٠,٦%) مما يفسره الباحث بموافقة سياسة الدوام للسياسة العامة لدى موظفين مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية.

- ٢- احتلت العبارة الرابعة والمتضمنة على (في الجامعة نظام فعال يعالج مشاكل العاملين وشكاويهم) المرتبة الأخيرة بنسبة (٥٧%) مما يفسره الباحث لعدم وجود أنظمة إدارية وإجراءات واضحة للتعامل مع شكاوي العاملين بالتوازي مع زيادة مشاكل العمل تتعلق في توفير الإمكانيات، أعباء العمل، بيئة مناسبة للعمل.
- ٣- يتضح من الجدول بأن المجال الأول في ابعاد الولاء التنظيمي والمتعلق بالموافقة على سياسة الجامعة قد حصل على نسبة ٦٥% وهي نسبة مقبولة، مما يفسره الباحث بموافقة العاملين على سياسة الدوام، ووجود حرية تعبير عن الرأي.

| ترتيب الاهمية النسبية | الاهمية النسبية % | الانحراف المعياري | المتوسط | فقرات الدراسة |
|--|-------------------------|---|---------|---|
| المجال الثاني: الاهتمام بمصير الجامعة | | | | |
| الثاني | 84.6 | 0.79 | 4.23 | ١. اعتبر نفسي عنصر بناءً فعال ولبنة في هذه الجامعة |
| السابع | 73.8 | 1.21 | 3.69 | ٢. خلال العام الحالي لم افكر بترك العمل في الجامعة |
| الخامس | 81.4 | 0.94 | 4.07 | ٣. انا مستعد أن اقدم ضعف المجهود المطلوب مني لإنجاح عمل الجامعة |
| الأول | 85 | 0.88 | 4.25 | ٤. يهمني كثيراً مصير هذه الجامعة التي أعمل بها |
| الثالث | 83.4 | 0.91 | 4.17 | ٥. أحس بارتباط عاطفي تجاه الجامعة التي أعمل فيها |
| الثامن | 72.2 | 1.16 | 3.61 | ٦. ستتأثر حياتي سلبياً لو تركت العمل بهذه الجامعة |
| الرابع | 81.8 | 0.92 | 4.09 | ٧. أشعر بالتزام أخلاقي في الاستمرار في عملي بهذه الجامعة |
| السادس | 77.6 | 0.98 | 3.88 | ٨. أشعر بأن أي مشكلة تواجه هذه الجامعة هي جزء من مشاكلنا الخاصة |
| | ٧٩,٩٨% | الأهمية النسبية للاهتمام بمصير الجامعة ككل | | |

يظهر من الجدول السابق:

- ١- احتلت العبارة الرابعة والمتضمنة على (يهمني كثيراً مصير هذه الجامعة التي أعمل بها) المرتبة الأولى بنسبة (٨٥%)، مما يفسره الباحث بمكانة الجامعة في نفوس العاملين فيها نظراً لمكانة الجامعة في داخل المجتمع الفلسطيني، ورغبة العاملين المشاركة في البناء والتطوير.
- ٢- يتضح من الجدول بأن المجال الثاني في ابعاد الولاء التنظيمي والمتعلق بالاهتمام بمصير الجامعة أخذ نسبة (٧٩,٩٨%) وهي نسبة تقريباً جيدة جداً، مما يفسره الباحث برغبتهم في مضاعفة جهودهم في البناء والتطوير، واهتمامهم بمصير الجامعة باعتبارها جزء من حياتهم.

| ترتيب الاهمية النسبية | الاهمية النسبية % | الانحراف المعياري | المتوسط | فقرات الدراسة |
|--|-------------------------|----------------------|---------|---|
| المجال الثالث: العضوية في الجامعة على المدى البعيد وتفضيلها على الجامعات الأخرى | | | | |
| الثالث | 79.6 | 1.03 | 3.98 | ١. قراري بالعمل بالجامعة صواب وسأكون سعيداً إذا قضيت بقية حياتي في العمل ضمن هذه الجامعة |
| الثاني | 79.8 | 0.96 | 3.99 | ٢. أشعر بالأمان الوظيفي في الجامعة (غير مهدد بإنهاء خدماتي بدون سبب) |
| الخامس | 77.2 | 1.00 | 3.86 | ٣. أنا مدين لهذه الجامعة وأشعر بالولاء لها. |
| السابع | 64.8 | 1.24 | 3.24 | ٤. لدي ثقة بأن الجامعة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل فيها وتقدرهم |
| الثامن | 60.8 | 1.25 | 3.04 | ٥. المزايا التي تقدمها الجامعة لي مناسبة مقارنة بمؤسسات أخرى (بدلات - تأمين صحي - السكن - مواصلات - الاجازات السنوية - السلف - .. غيرها) |
| الأول | 82 | 0.88 | 4.10 | ٦. سأدفع عن الجامعة عند ذكرها بسوء حتى بعد تركي للعمل فيها |
| السادس | 76.6 | 0.92 | 3.83 | ٧. بعد انتقالي لعمل جديد خارج الجامعة سأقدم أفكار |

| | | | | | |
|--------|--------|--|------|--|----|
| | | | | واقترحات لتطوير مؤسستي القديمة | |
| الرابع | 79.4 | 1.00 | 3.97 | أتحدث عن الجامعة أمام اصدقائي بأنها مؤسسة عظيمة تستحق مني أن افخر بالعمل بها | ٨. |
| | ٧٥,٠٣% | الأهمية النسبية للعضوية في الجامعة على المدى البعيد وتفضيلها على الجامعات الأخرى ككل | | | |

يظهر من الجدول السابق:

- ١- احتلت العبارة السادسة والمتضمنة على (سأدافع عن الجامعة عند ذكرها بسوء حتى بعد تركي للعمل فيها) نسبة (٨٢%)، مما يفسره الباحث بالارتباط العاطفي تجاه الجامعة باعتبارها جامعة حكومية تطبق قانون الخدمة المدنية حيث يخدم فيها الموظف حتى بلوغه سن التقاعد.
- ١- احتلت العبارة الخامسة والمتضمنة على (المزايا التي تقدمها الجامعة لي مناسبة مقارنة بمؤسسات أخرى (بدلات - تأمين صحي - السكن - موصلات - الاجازات السنوية - السلف - .. غيرها) نسبة (٦٠,٨%)، مما يفسره الباحث لعدم معالجة الانظمة المطبقة في الجامعة للمزايا والبدلات بالمقارنة مع الجامعات الأخرى نظراً لأنها جامعة حكومية.
- ٢- يتضح من الجدول بأن المجال الثالث في أبعاد الولاء التنظيمي والمتعلق بالعضوية في الجامعة على المدى البعيد وتفضيلها على الجامعات الأخرى قد حصلت على نسبة (٧٥,٠٣%) وهي نسبة جيدة، مما يفسره الباحث بشعور الموظف في الجامعة بالأمان الوظيفي حيث أنه غير مهدد بإنهاء خدماته بدون سبب، وارتباط الموظف عاطفياً ونفسياً تجاه الجامعة.

ثالثاً: اختبارات الفروض الاحصائية:

• الفرض الرئيسي الاول:

ينص الفرض الرئيسي الاول من فروض الدراسة والذي تم صياغته في صورة فرض عدم على أنه " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين مستوى توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي وبين الأبعاد المؤثرة على اللولاء التنظيمي".

وقام الباحث بتقسيم هذا الفرض الرئيسي الى ثلاثة فروض فرعية يتم اختبار كل منها على حدى كالتالي:

" الفرض الفرعى الاول"

ينص على أنه " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين مستوى توفر الهيكل التنظيمي المناسب في التخطيط الاستراتيجي واثره على سياسة الجامعة "

ولإمكانية اختبار هذا الفرض قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط simple linear regression

لإمكانية دراسة اثر متغير مستقل على متغير اخر تابع مع استخدام الاختبارات اللازمة لذلك (t,f) وذلك

بطريقة المربعات الصغرى OLS وكانت نتائج اختبار الفرض كالتالي:

جدول (١٢)

اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط

| المتغير المستقل | معامل الانحدار | قيمة t | مستوى الدلالة | القرار عند $\alpha=0.05$ | معامل ارتباط بيرسون r |
|-------------------------|----------------|--------|---------------|--------------------------|-----------------------|
| الهيكل التنظيمي للجامعة | 0.751 | 13.93 | 0.0 | معنوي | 0.693 |

جدول (١٣)

تحليل التباين ANOVA

| مصادر الاختلاف | درجات الحرية | قيمة F | مستوى الدلالة | القرار عند $\alpha=0.05$ | معامل التحديد r ² |
|----------------|--------------|--------|---------------|--------------------------|------------------------------|
| الانحدار | 1 | 194.2 | 0.0 | معنوي | 48.1% |
| البواقي | 210 | | | | |

من نتائج الجداول السابقة نجد أنه:

١- كانت قيمة مستوى الدلالة في جدول اختبار معاملات الانحدار الخاصة بمعامل ارتباط بيرسون وكذلك معامل الانحدار العلاقة بين الهيكل التنظيمي للجامعة وسياسة الجامعة اقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعني معنوية العلاقة بين الهيكل التنظيمي للجامعة كمتغير مستقل وسياسة الجامعة كمتغير تابع.

٢- كانت اشارة كل من معامل ارتباط بيرسون وكذلك معامل الانحدار الخاص بالعلاقة بين الهيكل التنظيمي للجامعة وسياسة الجامعة اشارة موجبة مما يعني وجود علاقة طردية معنوية لتوفر الهيكل التنظيمي للجامعة واثره على سياسة الجامعة

٣- كانت قيمة مستوى الدلالة في جدول اختبار معادلة الانحدار ككلاقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعني امكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وامكانية تعميم النتائج على المجتمع

٤- كانت قيمة معامل التحديد $r^2=48.1\%$ وهذا يعني ان مستوى توافر الهيكل التنظيمي للجامعة مسؤل عن تفسير 48.1% من التغيرات التي تحدث في سياسة الجامعة وهناك ما قيمته 51.9% يرجع الى عوامل اخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي random error

مما سبق يتضح للباحث رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل والذي ينص على انه " توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين مستوى توفر الهيكل التنظيمي المناسب في التخطيط الاستراتيجي واثره على سياسة الجامعة"

" الفرض الفرعي الثاني "

ينص على أنه " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين توفر الجهاز الاداري الكفاء لإعداد الخطة الاستراتيجية واثره على الاهتمام بمصير الجامعة"

ولإمكانية اختبار هذا الفرض قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط simple linear regression لإمكانية دراسة اثر متغير مستقل على متغير اخر تابع مع استخدام الاختبارات اللازمة لذلك (t,f) وذلك بطريقة المربعات الصغرى OLS وكانت نتائج اختبار الفرض كالتالي:

جدول (١٤)

اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط

| المتغير المستقل | معامل الانحدار | قيمة t | مستوى الدلالة | القرار عند $\alpha=0.05$ | معامل ارتباط بيرسون r |
|----------------------|----------------|--------|---------------|--------------------------|-----------------------|
| كفاءة الجهاز الإداري | 0.22 | 3.65 | 0.0 | معنوي | 0.244 |

جدول (١٥)

تحليل التباين ANOVA

| مصادر الاختلاف | درجات الحرية | قيمة F | مستوى الدلالة | القرار عند $\alpha=0.05$ | معامل التحديد r^2 |
|----------------|--------------|--------|---------------|--------------------------|---------------------|
| الانحدار | 1 | 13.32 | 0.0 | معنوي | 6% |
| البواقي | 210 | | | | |

من نتائج الجداول السابقة نجد أنه:

- ١- كانت قيمة مستوى الدلالة في جدول اختبار معاملات الانحدار الخاصة بمعامل ارتباط بيرسون وكذلك معامل الانحدار العلاقة بين توفر الجهاز الإداري الكفاء لإعداد الخطة الاستراتيجية والاهتمام بمصير الجامعة اقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعني معنوية العلاقة توفر الجهاز الإداري الكفاء لإعداد الخطة الاستراتيجية كمتغير مستقل وسياسة الجامعة كمتغير تابع
- ٢- كانت اشارة كل من معامل ارتباط بيرسون وكذلك معامل الانحدار الخاص بالعلاقة بين توفر الجهاز الإداري الكفاء لإعداد الخطة الاستراتيجية وسياسة الجامعة اشارة موجبة مما يعني وجود علاقة

طردية معنوية بين توفر الجهاز الاداري الكفاء لإعداد الخطة الاستراتيجية واثره على سياسة الجامعة.

٣- كانت قيمة مستوى الدلالة في جدول اختبار معادلة الانحدار ككلاقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعني امكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وامكانية تعميم النتائج على المجتمع.

٤- كانت قيمة معامل التحديد $r^2 = 6\%$ وهذا يعني ان توفر الجهاز الاداري الكفاء لإعداد الخطة الاستراتيجية مسئول عن تفسير ٦ % من التغيرات التي تحدث في الاهتمام بمصير الجامعة وهناك ما قيمته ٩٤ % يرجع الى عوامل اخرى (غير مدرجة بالنموذج) بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي random error.

مما سبق يتضح للباحث رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل والذي ينص على انه " توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين توفر الجهاز الاداري الكفاء لإعداد الخطة الاستراتيجية واثره على سياسة الجامعة"

" الفرض الفرعي الثالث "

ينص على أنه " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين توفر الموارد المالية المناسبة للتخطيط الاستراتيجي واثره على العضوية في الجامعة على المدى البعيد وتفضيلها على الجامعات الأخرى " ولإمكانية اختبار هذا الفرض قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط simple linear regression لإمكانية دراسة اثر متغير مستقل على متغير اخر تابع مع استخدام الاختبارات اللازمة لذلك (t,f) وذلك بطريقة المربعات الصغرى OLS وكانت نتائج اختبار الفرض كالتالي:

جدول (١٦)

اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط

| المتغير المستقل | معامل الانحدار | قيمة t | مستوى الدلالة | القرار عند $\alpha=0.05$ | معامل ارتباط بيرسون r |
|-----------------------|----------------|--------|---------------|--------------------------|-----------------------|
| توافر الموارد المالية | 0.381 | 7.8 | 0.0 | معنوي | 0.474 |

جدول (١٧)

تحليل التباين ANOVA

| مصادر الاختلاف | درجات الحرية | قيمة F | مستوى الدلالة | القرار عند $\alpha=0.05$ | معامل التحديد r^2 |
|----------------|--------------|--------|---------------|--------------------------|---------------------|
| الانحدار | 1 | 60.94 | 0.0 | معنوي | 22.5% |
| البواقي | 210 | | | | |

من نتائج الجداول السابقة نجد أنه:

- ١- كانت قيمة مستوى الدلالة في جدول اختبار معاملات الانحدار الخاصة بمعامل ارتباط بيرسون وكذلك معامل الانحدار العلاقة بين توفر الموارد المالية المناسبة للتخطيط الاستراتيجي و العضوية في الجامعة على المدى البعيد وتفضيلها على الجامعات الأخرى اقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعني معنوية العلاقة توفر الجهاز الاداري الكفاء لإعداد الخطة الاستراتيجية كمتغير مستقل وسياسة الجامعة كمتغير تابع
- ٢- كانت اشارة كل من معامل ارتباط بيرسون وكذلك معامل الانحدار الخاص بالعلاقة بين توفر الموارد المالية المناسبة للتخطيط الاستراتيجي و العضوية في الجامعة على المدى البعيد وتفضيلها على الجامعات الأخرى اشارة موجبة مما يعني وجود علاقة طردية معنوية لتوفر بين توفر الموارد

المالية المناسبة للتخطيط الاستراتيجي و العضوية في الجامعة على المدى البعيد وتفضيلها على الجامعات الأخرى

٣- كانت قيمة مستوى الدلالة في جدول اختبار معادلة الانحدار ككلاقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعني امكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وامكانية تعميم النتائج على المجتمع

٤- كانت قيمة معامل التحديد $r^2 = 6\%$ وهذا يعني ان توفر الموارد المالية المناسبة للتخطيط الاستراتيجي مسئول عن تفسير $22,5\%$ من التغيرات التي تحدث في العضوية في الجامعة على المدى البعيد وتفضيلها على الجامعات الأخرى وهناك ما قيمته $77,5\%$ يرجع الى عوامل اخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي random error.

مما سبق يتضح للباحث رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل والذي ينص على انه " توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين توفر الموارد المالية المناسبة للتخطيط الاستراتيجي واثره على العضوية في الجامعة على المدى البعيد وتفضيلها على الجامعات الأخرى "

• اختبار الفرض الرئيسي الاول ككل:

قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط simple linear regression لإمكانية دراسة اثر متغير مستقل على متغير اخر تابع مع استخدام الاختبارات اللازمة لذلك (t,f) وذلك بطريقة المربعات الصغرى OLS وكانت نتائج اختبار الفرض كالتالي:

جدول (١٨)

اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط

| المتغير المستقل | معامل الانحدار | قيمة t | مستوى الدلالة | القرار عند $\alpha=0.05$ | معامل ارتباط بيرسون r |
|-----------------|----------------|--------|---------------|--------------------------|-----------------------|
| التخطيط | 0.638 | 12.37 | 0.0 | معنوي | 0.649 |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|-------------|
| | | | | | الاستراتيجي |
|--|--|--|--|--|-------------|

جدول (١٩)

تحليل التباين ANOVA

| معامل التحديد r^2 | القرار عند $\alpha=0.05$ | مستوى الدلالة | قيمة F | درجات الحرية | مصادر الاختلاف |
|------------------------|-----------------------------|------------------|--------|-----------------|----------------|
| 42.2% | معنوي | 0.0 | 153.2 | 1 | الانحدار |
| | | | | 210 | البواقي |

من نتائج الجداول السابقة نجد أنه:

- ١- كانت قيمة مستوى الدلالة في جدول اختبار معاملات الانحدار الخاصة بمعامل ارتباط بيرسون وكذلك معامل الانحدار العلاقة بين مستوى توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي والعوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي اقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعني معنوية العلاقة بين مستوى توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي والعوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي
- ٢- كانت اشارة كل من معامل ارتباط بيرسون وكذلك معامل الانحدار الخاص بالعلاقة بين مستوى توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي والعوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي اشارة موجبة مما يعني وجود علاقة طردية معنوية بين مستوى توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي والعوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي
- ٣- كانت قيمة مستوى الدلالة في جدول اختبار معادلة الانحدار ككلاقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعني امكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وامكانية تعميم النتائج على المجتمع

٤- كانت قيمة معامل التحديد $r^2 = 48.1\%$ وهذا يعني ان مستوى توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي مسؤل عن تفسير ٤٢,٢% من التغيرات التي تحدث في الولاء التنظيمي وهناك ما قيمته ٥٧,٨% يرجع الى عوامل اخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي random error.

مما سبق يتضح للباحث رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل والذي ينص على انه "توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين مستوى توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي وقيم الولاء التنظيمي "

• الفرض الرئيسي الثاني:

ينص الفرض الرئيسي الثاني من فروض الدراسة والذي تم صباغته في صورة فرض العدم على أنه "لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين آراء عينة الدراسة للمتغيرات الديموغرافية الآتية (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر، الحالة الاجتماعية، المركز الوظيفي) وذلك من حيث مدركات ابعاد الولاء التنظيمي".

وقام الباحث بتقسيم هذا الفرض الرئيسي إلى ستة فروض فرعية يتم اختبار كل منها على حدى كالتالي:

" الفرض الفرعي الأول "

ينص على أنه " لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية في ابعاد الولاء التنظيمي تعزي لمتغير النوع "

ولاختبار معنوية هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار (t) للفرق بين عينتين وكانت النتائج كالتالي

جدول رقم (٢٠)

نتائج اختبار (t)

| المتغير | متوسط الفروق | قيمة t | مستوى الدلالة | القرار عند $\alpha=0.05$ |
|---------|--------------|--------|---------------|--------------------------|
| النوع | 0.139 | 1.49 | 0.137 | غير معنوي |

من الجدول السابق يتضح للباحث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعنى عدم وجود فروق لابعاد الولاء التنظيمي تعزي لمتغير النوع وهذا يعنى قبول الفرض العدمي

" الفرض الفرعي الثاني "

ينص على أنه " لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية لابعاد الولاء التنظيمي تعزي لمتغير المؤهل العلمي "

ولاختبار معنوية هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار (F) وتحليل التباين احادي الاتجاه وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (٢١)

نتائج اختبار (F)

| المتغير | قيمة F | مستوى الدلالة | القرار عند $\alpha=0.05$ |
|---------|--------|---------------|--------------------------|
|---------|--------|---------------|--------------------------|

| | | | |
|---------------|------|-------|-----------|
| المؤهل العلمي | 1.79 | 0.132 | غير معنوي |
|---------------|------|-------|-----------|

من الجدول السابق يتضح للباحث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من مستوى المعنوية مما يعنى عدم وجود فروق لابعاد الولاء التنظيمي تعزي لمتغير المؤهل العلمي وهذا يعنى قبول الفرض العدمي

" الفرض الفرعي الثالث "

ينص على أنه " لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية لابعاد الولاء التنظيمي تعزي لمتغير سنوات الخدمة "

ولاختبار معنوية هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار (F) وتحليل التباين احادي الاتجاه وكانت النتائج كالتالي

جدول رقم (٢٢)

نتائج اختبار (F)

| المتغير | قيمة F | مستوى الدلالة | القرار عند $\alpha=0.05$ |
|--------------|--------|---------------|--------------------------|
| سنوات الخدمة | 5.99 | 0.001 | معنوي |

من الجدول السابق يتضح للباحث أن قيمة مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وهذا

يعنى وجود فروق تعزي لمتغير سنوات الخدمة وللتعرف على سبب هذه الفروق قام الباحث باستخدام

LSD أقل فرق معنوي وكانت النتائج كالتالي

| القرار عند $\alpha=0.05$ | مستوى الدلالة | متوسط الفروق | المقارنة | الفئة |
|--------------------------|---------------|--------------|----------|----------------|
| غير معنوي | 0.959 | 0.005 | 8:4 | أقل من ٣ سنوات |

| | | | | |
|-----------|-------|-------|------------|------|
| معنوي | 0.0 | 0.437 | 15:9 | |
| معنوي | 0.134 | 0.191 | أكثر من 15 | |
| معنوي | 0.0 | 0.432 | 15:9 | 8:4 |
| غير معنوي | 0.165 | 0.186 | أكثر من 15 | |
| غير معنوي | 0.076 | 0.246 | أكثر من 15 | 15:9 |

" الفرض الفرعي الرابع "

ينص على أنه " لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية لابعاد الولاء التنظيمي تعزي لمتغير العمر "

قام الباحث باستخدام تحليل التباين احادي الاتجاه وكذلك اختبار (F) وكانت نتائج الاختبار كالتالي

جدول رقم (٢٣)

نتائج اختبار (F)

| القرار عند $\alpha=0.05$ | مستوى الدلالة | قيمة F | المتغير |
|--------------------------|---------------|--------|---------|
| غير معنوي | 0.842 | 0.353 | العمر |

من الجدول السابق يتضح للباحث أن قيمة مستوى الدلالة اكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعنى

عدم وجود فروق معنوية تعزي لمتغير العمر وهذا يعنى قبول الفرض العدمي.

" الفرض الفرعي الخامس "

ينص على أنه " لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية لابعاد الولاء التنظيمي تعزي لمتغير الحالة الاجتماعية "

قام الباحث باستخدام تحليل التباين احادي الاتجاه وكذلك اختبار (F) وكانت نتائج الاختبار كالتالي

جدول رقم (٢٤)

نتائج اختبار (F)

| المتغير | قيمة F | مستوى الدلالة | القرار عند $\alpha=0.05$ |
|-------------------|--------|---------------|--------------------------|
| الحالة الاجتماعية | 0.168 | 0.845 | غير معنوي |

من الجدول السابق يتضح للباحث أن قيمة مستوى الدلالة اكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعنى

انه لا توجد فروق تعزي لمتغير الحالة الاجتماعية وهذا يعنى قبول الفرض العدمي

" الفرض الفرعي السادس "

ينص على أنه " لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية لابعاد الولاء التنظيمي تعزي لمتغير المركز الوظيفي "

ولاختبار معنوية هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار (t) للفرق بين عينتين وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (٢٥)

نتائج اختبار (t)

| المتغير | متوسط الفروق | قيمة t | مستوى الدلالة | القرار عند $\alpha=0.05$ |
|---------|--------------|--------|---------------|--------------------------|
| | | | | |

| | | | | |
|----------------|-------|-------|-------|-------|
| المركز الوظيفي | 0.173 | 2.039 | 0.043 | معنوي |
|----------------|-------|-------|-------|-------|

من الجدول السابق نجد أن

١- كانت قيمة مستوى الدلالة اقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وهذا يعنى أنه توجد فروق

بين فئة الاكاديمي والاداري من حيث الولاء التنظيمي

٢- كانت قيمة متوسط الفروق (0.173) وهذا يعنى ان الولاء التنظيمي لدى الأكاديميين أكبر منها

لدى الإداريين

مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه " توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية في متطلبات الولاء التنظيمي تعزي لمتغير المركز الوظيفي " .

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

| رقم الصفحة | المحتوى |
|------------|-------------------|
| 101 | مقدمة |
| 101 | أولاً : النتائج |
| 103 | ثانياً : التوصيات |

مقدمة:

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية لمعرفة مدى توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي وتأثير ذلك على الولاء التنظيمي للعاملين في جامعة فلسطين التقنية يتضمن هذا الفصل خلاصة نتائج الدراسة الميدانية وأهم التوصيات التي يراها الباحث.

أولاً: النتائج:

١. ثبت عدم صحة الفرض الأول كلياً والذي ينص على " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي وبين العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي ". حيث ظهر وجود علاقة طردية بين مستوى توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي والعوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي.

٢. ثبت عدم صحة الفرض الفرعي الأول (للفرض الأول) والذي ينص على " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى توفر الهيكل التنظيمي المناسب في التخطيط الاستراتيجي وأثره على الموافقة على سياسة الجامعة ".

ويمكن تفسير ذلك بأن العاملين في الجامعة راضون عن سياسة الجامعة وعن وظائفهم وطبيعة عملهم ومواقعهم الوظيفية في الهيكل التنظيمي بشكل يتناسب مع طبيعة عملهم، ووضوح الأدوار والمسئوليات والتخطيط الجيد والمرن للهيكل التنظيمي وتوفير قنوات اتصال فعالة بين الإدارات المختلفة بشكل يستطيع كل موظف في الجامعة التعبير عن رأيه بحرية وبدون خوف، ويساعد في ذلك وضوح السياسات والاجراءات المعتمدة في الجامعة.

٣. ثبت عدم صحة الفرض الفرعي الثاني (للفرض الأول) والذي ينص على " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين توفر الجهاز الإداري الكفاء لإعداد الخطة الاستراتيجية وأثره على الاهتمام بمصير الجامعة ".

ويمكن تفسير ذلك بأن الإدارة العليا في الجامعة استطاعت إثارة الحماس لدى العاملين مما يعكس وجود خبرة ومهارة لدى الجهاز الإداري في الجامعة استطاعت أن تؤثر بشكل إيجابي على التزام وارتباط العاملين في الجامعة والاهتمام بمصيرها ومستقبلها.

٤. ثبت عدم صحة الفرض الفرعي الثالث (للفرض الأول) والذي ينص على " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين توفر الموارد المالية المناسبة للتخطيط الاستراتيجي وأثره على العضوية في الجامعة على المدى البعيد وتفضيلها على الجامعات الأخرى".

- حيث ظهر وجود علاقة طردية بين توفر الموارد المالية للتخطيط الاستراتيجي والعضوية في الجامعة على المدى البعيد وتفضيلها على الجامعات الأخرى.
٥. ثبت صحة الفرض الفرعي الأول (للفرض الثاني) والذي ينص على " لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي تعزى لمتغير النوع " .
- حيث ظهر عدم وجود فروق تجاه الولاء التنظيمي تعزى لمتغير النوع.
٦. ثبت صحة الفرض الفرعي الثاني (للفرض الثاني) والذي ينص على " لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي " .
- حيث ظهر عدم وجود فروق تجاه الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
٧. ثبت عدم صحة الفرض الفرعي الثالث (للفرض الثاني) والذي ينص على " لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة " .
- حيث ظهر وجود فروق تجاه الولاء التنظيمي تعزى لسنوات الخدمة وكانت لصالح الفئة الأولى (أقل من ٣ سنوات) .
٨. ثبت صحة الفرض الفرعي الرابع (للفرض الثاني) والذي ينص على " لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي تعزى لمتغير العمر " .
- حيث ظهر عدم وجود فروق تجاه الولاء التنظيمي تعزى لمتغير العمر.
٩. ثبت صحة الفرض الفرعي الخامس (للفرض الثاني) والذي ينص على " لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية " .
- حيث ظهر عدم وجود فروق تجاه الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
١٠. ثبت عدم صحة الفرض الفرعي السادس (للفرض الثاني) والذي ينص على " لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المركز الوظيفي " .
- حيث ظهر وجود فروق تجاه الولاء التنظيمي تعزى المركز الوظيفي وكانت لصالح الأكاديميين.

ثانياً: التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة وتحقيقاً للهدف الثالث من اهداف هذا البحث يقدم الباحث بعض التوصيات وآليات تنفيذها والجهة المعنية بالتنفيذ، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي رقم (٢٦).

جدول رقم (٢٦) التوصيات المقترحة وآليات تنفيذها

| الإطار الزمني للتنفيذ | جهة التنفيذ | آلية التنفيذ | التوصيات |
|-----------------------|---|---|--|
| عملية مستمرة | <ul style="list-style-type: none"> عمادة التخطيط والتطوير. دائرة الموارد البشرية. لجنة تطوير الهيكل التنظيمي. وزارة التعليم العالي الفلسطينية. رئاسة الجامعة | <p>١,١- مراجعة الهيكل الحالي .</p> <p>١,٢-مراجعة الوثائق والمستندات ذات العلاقة بأهداف وغايات الجامعة .</p> <p>١,٣- إعداد مسودة الهيكل التنظيمي .</p> <p>١,٤- أخذ المقترحات والتعديلات اللازمة من الجهات المعنية .</p> <p>١,٥- إجراء التعديلات اللازمة وإقرار الهيكل التنظيمي.</p> <p>١,٦- المتابعة والتحديث .</p> | ١- متابعة تطوير الهيكل التنظيمي للجامعة وبشكل مستمر بما يعزز الولاء التنظيمي للعاملين |
| سنة | <ul style="list-style-type: none"> دائرة الموارد البشرية. عمادة التخطيط . مدربين خارجيين. | <p>٢,١- تحديد الاحتياجات التدريبية .</p> <p>٢,٢- إعداد البرامج التدريبية اللازمة .</p> <p>٢,٣- تنفيذ وتقييم العملية التدريبية .</p> <p>٢,٤- تفعيل العاملين لتطبيق المهارات التي تم الاستفادة منها خلال عملية التدريب في ممارسة المشاركة في عملية التخطيط .</p> | ٢- تدريب وتطوير الطاقم الإداري والاكاديمي على مهارات التخطيط الاستراتيجي وتفعيل مشاركتهم في عملية التخطيط بما يحقق الولاء التنظيمي . |
| ٦ شهور | <ul style="list-style-type: none"> دائرة الموارد البشرية . استشاري خارجي . وزارة التعليم العالي الفلسطينية | <p>٣,١- دراسة الوضع الحالي والوثائق ذات العلاقة .</p> <p>٣,٢- إعداد نظام للحوافز والمكافآت بما يحقق الولاء للعاملين .</p> <p>٣,٣- إقرار النظام من رئاسة الجامعة والجهات المعنية.</p> | ٣- إعداد وإقرار نظم للحوافز والمكافآت البديلات مما يدعم ولاء العاملين في الجامعة. |
| ٦-٤ شهور | <ul style="list-style-type: none"> إدارة الجامعة . وزارة التعليم العالي الفلسطينية | <p>٤,١- حصر الصلاحيات المطلوبة والتي تساهم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية لمناقشتها في الوزارة .</p> <p>٤,٢- عقد اجتماعات مع وزارة التعليم العالي الفلسطينية بالخصوص لتوضيح السبلات المؤثرة على الجامعة والعملية التعليمية نظراً لتحجيم صلاحيات إدارة الجامعة</p> <p>٤,٣- الحصول على الموافقات اللازمة لتوسيع الصلاحيات حسب الأصول مما يساهم في تسهيل تنفيذ الخطة الاستراتيجية .</p> | ٤- توسيع صلاحيات إدارة الجامعة بما يساهم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية . |
| ٤ شهور | <ul style="list-style-type: none"> دائرة الموارد البشرية . عمادة التخطيط والتطوير. رئاسة الجامعة . وزارة التعليم العالي . | <p>٥,١- تحديد أهداف ومسؤوليات الوحدة المطلوبة .</p> <p>٥,٢- أخذ الموافقات اللازمة من الجهات المعنية لتشكيل الوحدة المطلوبة .</p> <p>٥,٣- تعيين الكادر المؤهل والقادر على تنفيذ وتحقيق الأهداف المطلوبة .</p> | ٥- انشاء وحدة إدارية في الهيكل التنظيمي للجامعة تعمل على إعداد ومتابعة المشاريع المقترحة في الخطة الاستراتيجية مع الجهات المانحة . |
| ٤ شهور | <ul style="list-style-type: none"> دائرة الموارد البشرية . نواب رئيس الجامعة الأكاديمي . | <p>٦,١- دراسة وحصر طبيعة المشاكل وشكاوي العاملين</p> <p>٦,٢- إعداد نظام قادر على معالجة الشكاوي والتظلمات المتعلقة بالعاملين والقادر على تحقيق الولاء التنظيمي</p> | ٦- إعداد وإقرار أنظمة وإجراءات إدارية واضحة للتعامل مع الشكاوي بما يدعم ولاء |

| الإطار الزمني للتنفيذ | جهة التنفيذ | آلية التنفيذ | التوصيات |
|-----------------------|--|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> رئيس الجامعة . | | العاملين . |
| ٦-٨ شهور | <ul style="list-style-type: none"> دائرة الموارد البشرية . دائرة الصيانة والهندسة . الدائرة المالية . دائرة اللوازم والمشتريات نائب رئيس الجامعة للشؤون الإدارية | <ul style="list-style-type: none"> ٧,١- دراسة الإمكانيات وبيئة العمل الحالية للعاملين . ٧,٢- حصر الاحتياجات الازمه لتحسين الإمكانيات وبيئة العمل. ٧,٣- حصر الموازنة المالية اللازمة للتنفيذ والعمل على توفيرها. ٧,٤- تنفيذ المتطلبات السابقة بما يحقق ولاء العاملين. | ٧- توفير الإمكانيات والبيئة المناسبة لأداء العمل بما يحقق ولاء العاملين . |
| ٦-٨ شهور | <ul style="list-style-type: none"> عمادة التخطيط والتطوير. استشاري خارجي . مدراء الدوائر والوحدات المعنية رئاسة الجامعة . | <ul style="list-style-type: none"> ٨,١- دراسة المهام والأنشطة الحالية ذات العلاقة بالوحدات التنظيمية . ٨,٢- إعداد أدلة إجراءات تشمل توضيح طبيعة كل إجراء ، والمدة الزمنية اللازمة ، والجهة المعنية بالتنفيذ ، والنماذج ذات العلاقة . ٨,٣- إقرار واعتماد الأدلة والإجراءات من الجهات ذات العلاقة . ٨,٤- تعميم وتنفيذ الإجراءات . | ٨- إعداد أدلة إجراءات عمل للوحدات التنظيمية توضح كيفية تنفيذ المهام والأنشطة . |
| ٥-٧ شهور | <ul style="list-style-type: none"> دائرة الموارد البشرية . عمادة التخطيط والتطوير. دائرة اللوازم والمشتريات. | <ul style="list-style-type: none"> ٩,١- حصر الفئة المستهدفة . ٩,٢- دراسة احتياجات الفئة المستهدفة . ٩,٣- العمل على توفير هذه الاحتياجات . | ٩- تحفيز العاملين الذين تزيد سنوات خدمتهم عن ثلاث سنوات وذلك بهدف زيادة ولائهم التنظيمي . |
| سنة | <ul style="list-style-type: none"> نقابة العاملين في الجامعة . اتحاد نقابات العاملين في الجامعات الفلسطينية . وزارة التعليم العالي الفلسطينية . | <ul style="list-style-type: none"> ١٠,١- المطالبة والضغط على الجهات المعنية بتطبيق الكادر . ١٠,٢- التواصل مع الجامعات والكليات الحكومية الأخرى لممارسة الضغط الجماعي لتطبيق الكادر . ١٠,٣- تفعيل العمل النقابي من أجل زيادة الضغط لتطبيق الكادر . | ١٠- تطبيق كادر التعليم العالي الموحد بما يحقق المساواة مع الجامعات الفلسطينية الأخرى ، مما يعزز الولاء التنظيمي للعاملين |

المراجع

المراجع : المراجع العربية :

١- الكتب :

١. أحمد ماهر " الإدارة الاستراتيجية : الدليل العلمي للمديرين " . (القاهرة : الدار الجامعية ، ٢٠٠٧) .
٢. _____ " السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات " . (الاسكندرية : الدار الجامعية ، ٢٠٠٠) .
٣. توميسونوستريكولاند ، " الإدارة الاستراتيجية : المفاهيم والحالات العلمية " ، (مكتبة لبنان ، بدون سنة نشر) .
٤. ثابت ادريس وآخرون . " الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية " . (مصر : الدار الجامعية ، ٢٠٠٢) .
٥. سيد جاد الرب . " إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي : استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين " . (القاهرة : مكتبة الاكاديمية ، ٢٠١٠) .
٦. _____ " أساسيات إدارة الأعمال " . (القاهرة : مطبعة العشري ، ٢٠١٠) .
٧. _____ ، " إدارة الابداع والتميز التنافسي " ، (القاهرة : مطابع الدار الهندسية ، ٢٠١٣) .
٨. سمير عسكر . " أصول الإدارة " . (د . بي : دار القلم ، ١٩٨٧) .
٩. شارلز هيل وجاريت جونز ، الإدارة الاستراتيجية : مدخل متكامل ، ترجمة د. رفاعي محمد رفاعي، د. محمد سيد أحمد عبدالمتعال ، (المملكة العربية السعودية : دار المريخ للنشر ، ٢٠٠١م) .
١٠. صلاح الدين عبدالباقي . " السلوك الفعال في المنظمات " (الاسكندرية : الدار الجامعية ، ٢٠٠٤) .
١١. عايدة سيد خطاب . " الإدارة والتخطيط الاستراتيجي " . (القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٨٥) .
١٢. عبدالحكم أحمد الخزامي . " التخطيط الاستراتيجي : الفكرة - الخبرة - التطبيق " . (القاهرة مطابع ابن سينا ، ٢٠٠٠) .
١٣. محسن علي الكتبي . " السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق " . (مصر : بدون ناشر ، بدون سنة نشر) .
١٤. محمد الصيرفي . " السلوك التنظيمي - الجزء الأول " . (القاهرة : مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٥) .
١٥. محمد قاسم القريوني . " دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمة المختلفة " . (الاردن : دار المستقبل للنشر والتوزيع ، ١٩٩٨) .
١٦. نادية العارف " الإدارة الاستراتيجية إدارة الألفية الثالثة " . (الدار الجامعية ، ١٩٩٩ - ٢٠٠٠) .
١٧. الهلالي الشربيني الهلالي . " التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغيير في النظم التعليمية " . (القاهرة : المكتبة المصرية للنشر ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٦) .

٢- الرسائل العلمية :

١. أحمد عيسى سليمان . " تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي على مستشفيات جامعة عين شمس " . (مصر : رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٤) .
٢. أمين علي صالح السنباني . " استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي بالجمهورية اليمنية " . (مصر : الاسماعيلية : رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة بالاسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، ٢٠١١) .
٣. أوريده سليمان بوخريص . " التخطيط الاستراتيجي للانتاج ودره في تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة - دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في ليبيا " . (مصر : الاسماعيلية : رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة بالاسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، ٢٠٠٩) .
٤. اباد علي الدجني . " دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي - دراسة وصفية تحليلية للجامعات الفلسطينية " . (دمشق : رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة دمشق ، ٢٠١١) . ص ص ٧٦-٨١ . د .
٥. أيهاب أحمد عويضة . " اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة " . (فلسطين : رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، ٢٠٠٨) .
٦. بدر محمد الجريسي . " الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم " . (السعودية : رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، ٢٠١٠) .
٧. حاتم بن صلاح أبو الجدائل ، " الإدارة الاستراتيجية في صناعة النقل الجوي : الجزء الأول - المفاهيم والأسس " . (القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة - بيمك ، ٢٠٠٨) .

المراجع

٨. ختام عبدالله على غنام . " السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظات نابلس " . (فلسطين : الضفة الغربية : رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، ٢٠٠٥) .
٩. دانة لطفي حمدان . " العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية " . (فلسطين : رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة النجاح الوطنية ، ٢٠٠٨) .
١٠. عبد الحميد عبدالفتاح المغربي ، " الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين " . (مجموعة النيل العربية ، ١٩٩٨) .
١١. سامي ابراهيم حنون . " قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة " . (فلسطين : رسالة ماجستير ، غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، ٢٠٠٦) .
١٢. سعد بن عميان الدوسري ، : ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الاجهزة الامنية " . (السعودية : رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، ٢٠٠٥) .
١٣. عادل منصور سليمان اللوح . " معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة " . (فلسطين : غزة : رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة الإسلامية ، ٢٠٠٧) .
١٤. عاطف عبدالحميد عثمان الشويخ . " واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة " . (فلسطين : غزة : رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، ٢٠٠٧) .
١٥. مأمون عبدالقادر عورتاني . " العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الفلسطينية " . (فلسطين : رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، ٢٠٠٣) .
١٦. محمد رفقي عيسى . " التوافق المهني وعلاقته بالاحتراف النفسي لدى معلمات الرياض " . (الكويت : المجلة التربوية ، مجلد ٩ ، عدد ٣٤ ، ١٩٩٥) .
١٧. محمد صلاح الدين أبو العلا ، " ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي (دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة) " . (فلسطين : غزة : رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، ٢٠٠٩) .

٣- الدوريات العلمية :

١. خليفة صالح الفهداوي وآخرون . " تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي : دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الاردنية " . (الأردن : المجلة العربية للإدارة ، مجلد ٢٤ ، عدد ٢ ، ٢٠٠٤) .
٢. ايمن عوده المعاني . " الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الاردنية - دراسة ميدانية " . (عمان : مجلة الادارة ، مجلد ٢١ ، عدد ٧٨ ، ١٩٩٩) .
٣. سليمان الفارس . " اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة " . (دمشق : مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، مجلد ٢٧ ، العدد ١ ، ٢٠١١) .
٤. طلال بن عابد الاحمدي ، " الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية " . (مصر : المجلة العربية للإدارة ، المجلد ٢٤ ، العدد ١ ، ٢٠٠٤) .
٥. عابدة السيد خطاب . " الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل - دراسة ميدانية " . (السعودية : مجلة العلوم الادارية ، جامعة الملك سعود ، العدد ١٣٤ ، ١٩٩٨) .
٦. محسن علي الكتبي . " تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وانماط القيادة الاستراتيجية بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية " . (مصر : المجلة المصرية للدراسات التجارية ، مجلد ٢٥ ، العدد ١ ، ٢٠٠١) .

٤- أخرى :

١. وزارة التعليم العالي الفلسطينية . الخطة الاستراتيجية ٢٠١١-٢٠١٣ .
٢. جامعة فلسطين التقنية . " الخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠١١ - ٢٠١٢ " . طولكوم ، فلسطين .
٣. نجم العزاوي ، " أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الازمة " ، المؤتمر العلمي الدولي السابع ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزرقاء الخاصة ، المنعقدة في الفترة ٣-١١/٥-٢٠١٠ .

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- AL- Kahtani , M.A. " **An Assessment of organization Commitment In the Institute of public Administrative in the kingdom of Saudi Arabia , the effect of personal demographics and Job – related factors on faculty commitment**". (2005). PP : 3754.
- 2- Bayazit, Mahamut; Hammer, Tove; Wazeter, David." **Methodological challenges in union commitment studies**". (Journal of Applied Psychology; Vol: 89 (4); 2004). PP: 738-747.
- 3- Bonn , Ingrid , " **Developing strategic thinking as a core Competency**" . (Management Decision; USA :Vol : 39 ; Issue : ; 2001).
- 4- Davis , Keith and Newstrom , John , Human Behavior at work : **organizational Behavior , 7 ed . Newyork :Mc Grow . Hill book company. 1985.**
- 5- Greenberg JearLd and Baron , Robert A: **Behavior in organizations , Boston , Allynond Bacon , 1993,P173.**
- 6- Joffers , C, and Haughey,L." **Elementary Teachers, Commitment declines**".(The Qualitative Report ; Vol : 6 (1) ; 2001). PP: 1-19.
- 7- Marchiori , D..M, and henking , A.B. " **Organizational Commitment of ahelath profession faculty Dimension Correlates and Conditions**". (Medical Teacher ; Vol : 26 (4) ; 2004) .PP : 12 – 23.
- 8- Mclarney ,Carolan. " **Strategic planning – Effectiveness – Environment Linkage : (ACase Study)**" (Management Decision , USA : Vol : 39 ; Issue : 10 ; 2001) . PP: 809-817.
- 9- O' Regon , Nicholas &Ghobadian , abby . " **Formal strategic planning : The key to effective Business process Management** " (Business process Management Journal , USA : Vol : 8 ; Issue : 5;2002). PP: 416-429.
- 10- Richard W. Schall: **Human Resource Strategies , Commitment and control approaches to work force Management , University of Rhode Island , April , 2003, P64.**
- 11- Schraeder ,Mik . " **A simplified Approach to strategic planning, practical considerations and Illustrative Example**" (Business process Management Journal ; USA; Vol : 8; Issue : 1 ; 2002).PP: 8-18.
- 12- Seibert , Michael Jerrel." **The Identification of strategic management counselling competencies Essential for small business and technology Centre**" .(North Carolina State University ; 2004).
- 13- Somech ,Anit ; Bogler , Ronit." **Antecedents and Consequences of teacher Organizational and professional Commitment**". (Educational Administration Quarterly; Vol : 38 (4) ; 2002). P: 555.

الملاحق

| رقم الصفحة | المحتوى |
|------------|----------------------------------|
| ١١٧-١١١ | أولاً : قائمة الاستقصاء |
| ١٥٤-١١٨ | ثانياً : مخرجات التحليل الإحصائي |

ملحق رقم (١) استمارة الاستقصاء

جامعة قناة السويس
كلية الدراسات العليا
كلية التجارة – بالإسماعيلية
قسم إدارة الأعمال

استبانة

الأخ /ت الموظف/ة :

يحفظكم الله ورعاكم
يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة

" أثر التخطيط الاستراتيجي على الولاء التنظيمي – دراسة ميدانية في جامعة فلسطين التقنية (خضوري)"
حيث يشكل هذا الاستبيان جزءاً هاماً من الدراسة التي يقوم بها الباحث لاستكمال متطلبات الحصول على معادلة درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة جامعة قناة السويس – مصر – الإسماعيلية.
لذا نرجو التكرم بقراءة ما ورد فيها من فقرات بدقة وموضوعية ، والإجابة عما جاء فيها بوضع علامة (×) في الخانة التي ترونها مناسبة من وجهة نظركم ، والتي تعكس الوضع الحقيقي في جامعتكم .
علماً بأن الباحث يلتزم باستخدام هذه البيانات بغرض البحث العلمي فقط . لدعم مسيرة العلم ورفع كفاءة الجامعات الفلسطينية ، والتي ستحاط بالسرية التامة بإذن الله .

وقد صممت الاستبانة من ثلاثة أجزاء هي :

الجزء الأول : ويشمل على البيانات الشخصية .

الجزء الثاني : ويتكون من مجموعة الأسئلة عن التخطيط الاستراتيجي .

الجزء الثالث : ويتكون من مجموعة الأسئلة عن الولاء التنظيمي .

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث

محمد إبراهيم الصويص

الجزء الأول : ويشتمل على البيانات الشخصية :

(١) النوع :

أنثى

ذكر

(٢) المؤهل العلمي :

دكتوراه

بكالوريوس

ثانوية فأقل

ماجستير

دبلوم متوسط

(٣) سنوات الخدمة :

٤ سنوات – ٨ سنوات

٣ سنوات فأقل

أكثر من ١٥ سنة

٩ سنوات – ١٥ سنة

(٤) العمر :

أكبر من ٥٠

٤٣ – ٥٠

٣٥ – ٤٢

٢٦ – ٣٤

٢٥ سنة فأقل

(٥) الحالة الاجتماعية :

أخرى

غير متزوج

متزوج

(٦) المركز الوظيفي :

إداري

أكاديمي

الجزء الثاني : مستوى توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي :
 ما هو تقييمكم لمدى توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي في جامعتكم الموقرة ؟
 يرجى وضع علامة (×) في الخانة التي ترونها مناسبة :

| غير موافق تماماً | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماماً | فقرات الدراسة |
|---|-----------|-------|-------|--------------|--|
| المجال الأول : الهيكل التنظيمي للجامعة | | | | | |
| | | | | | ١ . الهيكل التنظيمي في الجامعة يتناسب مع طبيعة عمل المؤسسة |
| | | | | | ٢ . تم إدخال تعديلات على الهيكل التنظيمي بما يخدم تطبيق الخطة الاستراتيجية |
| | | | | | ٣ . المواقع الوظيفية الحالية تخدم عملية التخطيط الاستراتيجي |
| | | | | | ٤ . أوجه النشاط في الهيكل التنظيمي تحدد وفقاً للتخطيط الاستراتيجي |
| | | | | | ٥ . تتوافر قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى خلال تطبيق الخطة الاستراتيجية |
| | | | | | ٦ . تعزز إدارة الجامعة دور التخطيط الاستراتيجي في كافة مستويات الهيكل التنظيمي |
| | | | | | ٧ . توجد مسئولية مشتركة بين فريق الإدارة العليا والفريق الملتمزم بتنفيذ الاستراتيجية |
| | | | | | ٨ . يوجد وضوح في الأدوار الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي لكافة المستويات الإدارية |
| المجال الثاني : كفاءة الجهاز الإداري | | | | | |
| | | | | | ١ . يتوفر بالجامعة كفاءات إدارية تؤمن بعملية التخطيط الاستراتيجي وقادرة على ممارستها |
| | | | | | ٢ . تعمل الإدارة العليا على إثارة الحماس لدى العاملين لممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي |
| | | | | | ٣ . لدى الجامعة نظام للمكافآت والحوافز خاص بالعاملين على إنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي |
| | | | | | ٤ . توفر الإدارة العليا فرص المشاركة في المؤتمرات المحلية والعربية في مجال التخطيط الاستراتيجي |
| | | | | | ٥ . تسعى الإدارة العليا لتطوير قدرات العاملين وتحسينها وتنميتها في مجال التخطيط الاستراتيجي |
| | | | | | ٦ . لدى الجامعة خطة تامين الإمكانات والمهارات المهمة التي تحتاج إليها عملية التخطيط الاستراتيجي |
| | | | | | ٧ . الإدارة العليا في الجامعة لديها الخبرة المناسبة في مجال التخطيط الاستراتيجي |
| | | | | | ٨ . لدى إدارة الجامعة القوة والعمق المطلوبين لتطبيق الخطة |

| غير موافق تماماً | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماماً | فقرات الدراسة |
|--|-----------|-------|-------|--------------|--|
| | | | | | الاستراتيجية |
| | | | | | ٩. تقوم الإدارة العليا بالرقابة على الخطة الاستراتيجية بشكل كامل ومراجعتها وتحديثها باستمرار |
| | | | | | ١٠. تستعين الجامعة بخبراء من الخارج بهدف الارتقاء بمهارات وقدرات الجهاز الإداري في مجال التخطيط الاستراتيجي |
| المجال الثالث : توافر الموارد المالية | | | | | |
| | | | | | ١. تخصص إدارة الجامعة جزءاً مناسباً من موازنتها للتخطيط الاستراتيجي |
| | | | | | ٢. المبلغ المخصص للخطة الاستراتيجية كفيلاً بتحقيق الأهداف المنشودة |
| | | | | | ٣. تعتمد إدارة الجامعة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية على المنح الخارجية |
| | | | | | ٤. تسعى إدارة الجامعة للحصول على تمويل من المؤسسات المانحة العربية والدولية لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي |
| | | | | | ٥. تعتمد إدارة الجامعة على إيرادات الطلاب في بناء خطتها الاستراتيجية |
| | | | | | ٦. تقدم الجامعة حوافز مناسبة للجهات التي تجتهد في تطبيق التخطيط الاستراتيجي |
| | | | | | ٧. تشارك مؤسسات محلية في دعم عملية التخطيط الاستراتيجي |
| | | | | | ٨. تستخدم الجامعة الموارد المالية بحكمة وفق أسس عملية سليمة |

الجزء الثالث : الولاء التنظيمي :
ما هو تقييمكم لمدى صحة العبارات التالية حول العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي في الحالات الآتية
لجامعتكم الموقرة :

| غير موافق تماماً | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماماً | فقرات الدراسة |
|---|-----------|-------|-------|--------------|--|
| المجال الأول : الموافقة على سياسة الجامعة | | | | | |
| | | | | | ١. اتقبل سياسة الجامعة بقناعة |
| | | | | | ٢. سياسة الدوام المتبعة حالياً بالجامعة واضحة ومناسبة |
| | | | | | ٣. سياسة الاتصالات المفتوحة في الجامعة مفيدة وتزيل الحواجز |
| | | | | | ٤. في الجامعة نظام فعال يعالج مشاكل العاملين وشكاويهم |
| | | | | | ٥. أهداف الجامعة والتي تطمح الإدارة العليا الوصول إليها واضحة ومفهومة |
| | | | | | ٦. أجد نفسي متفق مع الكثير من السياسات الهامة المتعلقة بالموظفين |
| | | | | | ٧. تستطيع أن تعبر عن رأيك بحرية وبدون خوف من مدير يك |
| | | | | | ٨. السياسات والإجراءات المعتمدة في الجامعة معروفة لجميع العاملين وعلى جميع مستوياتهم |
| المجال الثاني : الاهتمام بمصير الجامعة | | | | | |
| | | | | | ١. اعتبر نفسي عنصر بناءً فعال ولبنة في هذه الجامعة |
| | | | | | ٢. خلال العام الحالي لم افكر بترك العمل في الجامعة |
| | | | | | ٣. انا مستعد أن اقدم ضعف المجهود المطلوب مني لإنجاح عمل الجامعة |
| | | | | | ٤. يهمني كثيراً مصير هذه الجامعة التي أعمل بها |
| | | | | | ٥. أحس بارتباط عاطفي تجاه الجامعة التي أعمل فيها |
| | | | | | ٦. ستتأثر حياتي سلبياً لو تركت العمل بهذه الجامعة |
| | | | | | ٧. أشعر بالتزام أخلاقي في الاستمرار في عملي بهذه الجامعة |
| | | | | | ٨. أشعر بأن أي مشكلة تواجه هذه الجامعة هي جزء من مشاكلي الخاصة |
| المجال الثالث : العضوية في الجامعة على المدى البعيد وتفضيلها على الجامعات الأخرى | | | | | |
| | | | | | ١. قراري بالعمل بالجامعة صواب وسأكون سعيداً إذا قضيت بقية حياتي في العمل ضمن هذه الجامعة |
| | | | | | ٢. أشعر بالأمان الوظيفي في الجامعة (غير مهدد بإنهاء خدماتي بدون سبب) |
| | | | | | ٣. أنا مدين لهذه الجامعة وأشعر بالولاء لها. |
| | | | | | ٤. لدي ثقة بأن الجامعة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل فيها وتقدرهم |
| | | | | | ٥. المزايا التي تقدمها الجامعة لي مناسبة مقارنة بمؤسسات أخرى (بدلات - تأمين صحي - السكن - موصلات - الاجازات السنوية - السلف - ... غيرها) |

| غير موافق تماماً | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماماً | فقرات الدراسة |
|------------------|-----------|-------|-------|--------------|---|
| | | | | | ٦. سأدافع عن الجامعة عند ذكرها بسوء حتى بعد تركي للعمل فيها |
| | | | | | ٧. بعد انتقالي لعمل جديد خارج الجامعة سأقدم أفكار واقتراحات لتطوير مؤسستي القديمة |
| | | | | | ٨. أتحدث عن الجامعة أمام اصدقائي بأنها مؤسسة عظيمة تستحق مني أن افخر بالعمل بها |

ملحق رقم (٢)
مخرجات التحليل الاحصائي

Descriptives

Descriptive Statistics

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--|-----|---------|---------|--------|----------------|
| الهيكل التنظيمي في الجامعة يتناسب مع طبيعة عمل المؤسسة | 212 | 2.00 | 5.00 | 3.8868 | .87429 |
| تم ادخال تعديلات على الهيكل التنظيمي بما يخدم تطبيق الخطة الاستراتيجية | 212 | 2.00 | 5.00 | 3.5377 | .91511 |
| المواقع الوظيفية الحالية تخدم عملية التخطيط الاستراتيجي | 212 | 1.00 | 5.00 | 3.5283 | .99484 |
| اوجه النشاط في الهيكل التنظيمي تحدد وفقا للتخطيط الاستراتيجي | 212 | 1.00 | 5.00 | 3.4623 | .98495 |
| تتوافر قنوات اتصال فعالة بين الادارة العليا والمستويات الادارية الاخرى خلال تطبيق الخطة الاستراتيجية | 212 | 1.00 | 5.00 | 3.1887 | 1.11102 |
| تعزز ادارة الجامعة دور التخطيط الاستراتيجي في كافة مستويات الهيكل التنظيمي | 212 | 1.00 | 5.00 | 3.3113 | 1.05186 |
| توجد مسئولية مشتركة بين فريق الادارة العليا والفريق الملتزم بتنفيذ الاستراتيجية | 212 | 1.00 | 5.00 | 3.3962 | 1.07253 |
| يوجد وضوح في الادوار الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي لكافة المستويات الادارية | 212 | 1.00 | 5.00 | 3.1604 | 1.07656 |
| يتوفر بالجامعة كفاءات ادارية تؤمن بعملية التخطيط الاستراتيجي وقادرة على ممارستها | 212 | 1.00 | 5.00 | 3.6321 | 1.10428 |
| تعمل الادارة العليا على اثارة الحماس لدى العاملين لممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي | 212 | 1.00 | 5.00 | 3.0000 | 1.11856 |
| لدى الجامعة نظام للمكافآت والحوافز خاص بالعاملين على انجاح عملية التخطيط الاستراتيجي | 212 | 1.00 | 5.00 | 2.8113 | 1.30702 |
| توفر الادارة العليا فرص المشاركة في المؤتمرات المحلية والعربية في مجال التخطيط الاستراتيجي | 212 | 1.00 | 5.00 | 3.1698 | 1.07069 |

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|---|-----|---------|---------|--------|----------------|
| تسعى الإدارة العليا لتطوير قدرات العاملين وتحسينها وتنميتها في مجال التخطيط الاستراتيجي | 212 | 1.00 | 5.00 | 3.1038 | 1.15958 |
| لدى الجامعة خطة تامين الامكانيات والمهارات المهمة التي تحتاج اليها عملية التخطيط الاستراتيجي | 212 | 1.00 | 5.00 | 2.9528 | .88572 |
| الإدارة العليا في الجامعة لديها الخبرة المناسبة في مجال التخطيط الاستراتيجي | 212 | 1.00 | 5.00 | 3.4623 | 1.02272 |
| لدى ادارة الجامعة القوة والعمق المطلوبين لتطبيق الخطة الاستراتيجية | 212 | 1.00 | 5.00 | 3.1698 | .98781 |
| تقوم الادارة العليا بالرقابة على الخطة الاستراتيجية بشكل كامل ومراجعتها وتحديثها باستمرار | 212 | 1.00 | 5.00 | 3.2075 | 1.03692 |
| تستعين الجامعة بخبراء من الخارج بهدف الارتقاء بمهارات وقدرات الجهاز الاداري في مجال التخطيط الاستراتيجي | 212 | 1.00 | 5.00 | 3.3113 | .93751 |
| تخصص ادارة الجامعة جزءا مناسباً من موازنتها للتخطيط الاستراتيجي | 212 | 1.00 | 5.00 | 3.5943 | .98113 |
| المبلغ المخصص للخطة الاستراتيجية كفيلاً لتحقيق الاهداف المنشودة | 212 | 1.00 | 5.00 | 3.1792 | .82378 |
| تعتمد ادارة الجامعة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية على المنح الخارجية | 212 | 2.00 | 5.00 | 3.5566 | .93464 |
| تسعى ادارة الجامعة للحصول على تمويل من المؤسسات المانحة والدولية لانجاح عملية التخطيط الاستراتيجي | 212 | 1.00 | 5.00 | 3.6321 | .90628 |
| تعتمد ادارة الجامعة على ايرادات الطلاب في بناء خطتها الاستراتيجية | 212 | 1.00 | 5.00 | 3.5755 | .95340 |
| تقدم الجامعة حوافز مناسبة للجهات التي تجتهد في تطبيق التخطيط الاستراتيجي | 212 | 1.00 | 5.00 | 2.9811 | .95373 |
| تشارك مؤسسات محلية في دعم عملية التخطيط الاستراتيجي | 212 | 1.00 | 5.00 | 3.2830 | .97119 |
| تستخدم الجامعة الموارد المالية بحكمة وفق اسس عملية سليمة | 212 | 1.00 | 5.00 | 3.0000 | 1.12701 |
| اتقبل سياسة الجامعة بقناعة | 212 | 1.00 | 5.00 | 3.3302 | 1.22162 |

| | | | | | |
|--|-----|---------|---------|--------|----------------|
| سياسة الدوام المتبعة حاليا بالجامعة واضحة ومناسبة | 212 | 1.00 | 5.00 | 3.5283 | .96584 |
| سياسة الاتصالات المفتوحة في الجامعة مفيدة وتزيل الحواجز | 212 | 1.00 | 5.00 | 3.0189 | 1.14355 |
| في الجامعة نظام فعال يعالج مشاكل العاملين وشكاويهم | 212 | 1.00 | 5.00 | 2.8491 | 1.07353 |
| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
| اهداف الجامعة والتي تطمح الادارة العليا الوصول اليها واضحة ومفهومة | 212 | 1.00 | 5.00 | 3.2170 | 1.03955 |
| اجد نفسي متفق مع الكثير من السياسات الهامة المتعلقة بالموظفين | 212 | 1.00 | 5.00 | 3.3113 | 1.04281 |
| تستطيع ان تعبر عن رايك بحرية وبدون خوف من مديرينك | 212 | 1.00 | 5.00 | 3.5000 | 1.14577 |
| السياسات والاجراءات المعتمدة في الجامعة معروفة لجميع العاملين وعلى جميع مستوياتهم | 212 | 1.00 | 5.00 | 3.2358 | 1.14827 |
| اعتبر نفسي عنصر بناء فعال ولينة في هذه الجامعة | 212 | 2.00 | 5.00 | 4.2264 | .79433 |
| خلال العام الحالي لم افكر بترك العمل في الجامعة | 212 | 1.00 | 5.00 | 3.6887 | 1.21103 |
| انا مستعد ان اقدم ضعف المجهود المطلوب مني لانجاح عمل الجامعة | 212 | 1.00 | 5.00 | 4.0660 | .93655 |
| يهمني كثيرا مصير هذه الجامعة التي اعمل بها | 212 | 1.00 | 5.00 | 4.2453 | .87959 |
| احس بارتباط عاطفي تجاه الجامعة التي اعمل فيها | 212 | 1.00 | 5.00 | 4.1698 | .90780 |
| ستتأثر حياتي سلبيا لو تركت العمل بهذه الجامعة | 212 | 1.00 | 5.00 | 3.6132 | 1.15665 |
| اشعر بالتزام اخلاقي في الاستمرار في عملي بهذه الجامعة | 212 | 1.00 | 5.00 | 4.0943 | .91877 |
| اشعر بان اي مشكلة تواجه هذه الجامعة هي جزء من مشاكلها الخاصة | 212 | 1.00 | 5.00 | 3.8774 | .98040 |
| قراري بالعمل بالجامعة صواب وساكون سعيدا اذا قضيت بقية حياتي في العمل ضمن هذه الجامعة | 212 | 1.00 | 5.00 | 3.9811 | 1.03017 |

| | | | | | |
|---|-----|---------|---------|--------|----------------|
| اشعر بالامان الوظيفي في الجامعة) غير مهدد بانتهاء خدماتي بدون سبب | 212 | 1.00 | 5.00 | 3.9906 | .95882 |
| انا مدين لهذه الجامعة واشعر بالانتماء لها | 212 | 1.00 | 5.00 | 3.8585 | .99704 |
| لدي ثقة بان الجامعة تحافظ على الموظفين التميزين بالعمل فيها وتقدرهم | 212 | 1.00 | 5.00 | 3.2358 | 1.23574 |
| المزايا التي تقدمها الجامعة لي مناسبة مقارنة بمؤسسات اخرى)بدلات-تامين صحي-السكن- مواصلات-الاجازات السنوية- السلف00000غيرها | 212 | 1.00 | 5.00 | 3.0377 | 1.25381 |
| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
| سادافع عن الجامعة عند ذكرها بسوء حتى بعد تركّي للعمل فيها | 212 | 1.00 | 5.00 | 4.1038 | .88086 |
| بعد انتقالي لعمل جديد خارج الجامعة ساقدم افكار واقتراحات لتطوير مؤسستي القديمة | 212 | 1.00 | 5.00 | 3.8302 | .91819 |
| اتحدث عن الجامعة امام اصدقائي بانها مؤسسة عظيمة تستحق مني ان افخر بالعمل بها | 212 | 1.00 | 5.00 | 3.9717 | .99722 |
| Valid N (listwise) | 212 | | | | |

Frequency Table

النوع

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ذكر | 144 | 67.9 | 67.9 | 67.9 |
| انثى | 68 | 32.1 | 32.1 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

المؤهل العلمي

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ثانوية فاقل | 4 | 1.9 | 1.9 | 1.9 |
| دبلوم متوسط | 32 | 15.1 | 15.1 | 17.0 |
| بكالوريوس | 70 | 33.0 | 33.0 | 50.0 |

| | | | | |
|---------|-----|-------|-------|-------|
| ماجستير | 64 | 30.2 | 30.2 | 80.2 |
| دكتوراه | 42 | 19.8 | 19.8 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

سنوات الخبرة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid من 3 سنوات فأقل | 74 | 34.9 | 34.9 | 34.9 |
| من 4 سنوات-8 سنوات | 56 | 26.4 | 26.4 | 61.3 |
| من 9 سنوات-15 سنة | 48 | 22.6 | 22.6 | 84.0 |
| أكثر من 15 سنة | 34 | 16.0 | 16.0 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

العمر

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid من 25 سنة فأقل | 24 | 11.3 | 11.3 | 11.3 |
| من 26 سنة-34 | 76 | 35.8 | 35.8 | 47.2 |
| من 35-42 | 58 | 27.4 | 27.4 | 74.5 |
| من 43-50 | 38 | 17.9 | 17.9 | 92.5 |
| أكبر من 50 | 16 | 7.5 | 7.5 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

الحالة الاجتماعية

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid متزوج | 142 | 67.0 | 67.0 | 67.0 |
| غير متزوج | 64 | 30.2 | 30.2 | 97.2 |
| أخرى | 6 | 2.8 | 2.8 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

المركز الوظيفي

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | اكاديمي 120 | 56.6 | 56.6 | 56.6 |
| | اداري 92 | 43.4 | 43.4 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

الهيكل التنظيمي في الجامعة يتناسب مع طبيعة عمل المؤسسة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | موافق 22 | 10.4 | 10.4 | 10.4 |
| | محايد 28 | 13.2 | 13.2 | 23.6 |
| | غير موافق 114 | 53.8 | 53.8 | 77.4 |
| | غير موافق تماما 48 | 22.6 | 22.6 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

تم ادخال تعديلات على الهيكل التنظيمي بما يخدم تطبيق الخطة الاستراتيجية

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | موافق 36 | 17.0 | 17.0 | 17.0 |
| | محايد 52 | 24.5 | 24.5 | 41.5 |
| | غير موافق 98 | 46.2 | 46.2 | 87.7 |
| | غير موافق تماما 26 | 12.3 | 12.3 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

المواقع الوظيفية الحالية تخدم عملية التخطيط الاستراتيجي

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | موافق تماما 2 | .9 | .9 | .9 |
| | موافق 38 | 17.9 | 17.9 | 18.9 |
| | محايد 52 | 24.5 | 24.5 | 43.4 |

| | | | | |
|-----------------|-----|-------|-------|-------|
| غير موافق | 86 | 40.6 | 40.6 | 84.0 |
| غير موافق تماما | 34 | 16.0 | 16.0 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

اوجه النشاط في الهيكل التنظيمي تحدد وفقا للتخطيط الاستراتيجي

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق تماما | 6 | 2.8 | 2.8 | 2.8 |
| موافق | 32 | 15.1 | 15.1 | 17.9 |
| محايد | 58 | 27.4 | 27.4 | 45.3 |
| غير موافق | 90 | 42.5 | 42.5 | 87.7 |
| غير موافق تماما | 26 | 12.3 | 12.3 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

تتوافر قنوات اتصال فعالة بين الادارة العليا والمستويات الادارية الاخرى خلال تطبيق الخطة الاستراتيجية

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق تماما | 12 | 5.7 | 5.7 | 5.7 |
| موافق | 50 | 23.6 | 23.6 | 29.2 |
| محايد | 64 | 30.2 | 30.2 | 59.4 |
| غير موافق | 58 | 27.4 | 27.4 | 86.8 |
| غير موافق تماما | 28 | 13.2 | 13.2 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

تعزز ادارة الجامعة دور التخطيط الاستراتيجي في كافة مستويات الهيكل التنظيمي

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق تماما | 8 | 3.8 | 3.8 | 3.8 |
| موافق | 46 | 21.7 | 21.7 | 25.5 |
| محايد | 54 | 25.5 | 25.5 | 50.9 |

| | | | | |
|-----------------|-----|-------|-------|-------|
| غير موافق | 80 | 37.7 | 37.7 | 88.7 |
| غير موافق تماما | 24 | 11.3 | 11.3 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

توجد مسؤلية مشتركة بين فريق الادارة العليا والفريق الملتمزم بتنفيذ الاستراتيجية

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق تماما | 8 | 3.8 | 3.8 | 3.8 |
| موافق | 34 | 16.0 | 16.0 | 19.8 |
| محايد | 74 | 34.9 | 34.9 | 54.7 |
| غير موافق | 58 | 27.4 | 27.4 | 82.1 |
| غير موافق تماما | 38 | 17.9 | 17.9 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

يوجد وضوح في الادوار الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي لكافة المستويات الادارية

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق تماما | 14 | 6.6 | 6.6 | 6.6 |
| موافق | 42 | 19.8 | 19.8 | 26.4 |
| محايد | 76 | 35.8 | 35.8 | 62.3 |
| غير موافق | 56 | 26.4 | 26.4 | 88.7 |
| غير موافق تماما | 24 | 11.3 | 11.3 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

يتوفر بالجامعة كفاءات ادارية تؤمن بعملية التخطيط الاستراتيجي وقادرة على ممارستها

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق تماما | 10 | 4.7 | 4.7 | 4.7 |
| موافق | 26 | 12.3 | 12.3 | 17.0 |

| | | | | |
|-----------------|-----|-------|-------|-------|
| محايد | 44 | 20.8 | 20.8 | 37.7 |
| غير موافق | 84 | 39.6 | 39.6 | 77.4 |
| غير موافق تماما | 48 | 22.6 | 22.6 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

تعمل الإدارة العليا على إثارة الحماس لدى العاملين لممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق تماما | 26 | 12.3 | 12.3 | 12.3 |
| موافق | 40 | 18.9 | 18.9 | 31.1 |
| محايد | 68 | 32.1 | 32.1 | 63.2 |
| غير موافق | 64 | 30.2 | 30.2 | 93.4 |
| غير موافق تماما | 14 | 6.6 | 6.6 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

لدى الجامعة نظام للمكافآت والحوافز خاص بالعاملين على انجاح عملية التخطيط الاستراتيجي

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق تماما | 36 | 17.0 | 17.0 | 17.0 |
| موافق | 66 | 31.1 | 31.1 | 48.1 |
| محايد | 42 | 19.8 | 19.8 | 67.9 |
| غير موافق | 38 | 17.9 | 17.9 | 85.8 |
| غير موافق تماما | 30 | 14.2 | 14.2 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

توفر الإدارة العليا فرص المشاركة في المؤتمرات المحلية والعربية في مجال التخطيط الاستراتيجي

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
|--|-----------|---------|---------------|--------------------|

| | | | | | |
|-------|-----------------|-----|-------|-------|-------|
| Valid | موافق تماما | 16 | 7.5 | 7.5 | 7.5 |
| | موافق | 42 | 19.8 | 19.8 | 27.4 |
| | محايد | 60 | 28.3 | 28.3 | 55.7 |
| | غير موافق | 78 | 36.8 | 36.8 | 92.5 |
| | غير موافق تماما | 16 | 7.5 | 7.5 | 100.0 |
| | Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

تسعى الإدارة العليا لتطوير قدرات العاملين وتحسينها وتميمتها في مجال التخطيط الاستراتيجي

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | موافق تماما | 16 | 7.5 | 7.5 | 7.5 |
| | موافق | 60 | 28.3 | 28.3 | 35.8 |
| | محايد | 46 | 21.7 | 21.7 | 57.5 |
| | غير موافق | 66 | 31.1 | 31.1 | 88.7 |
| | غير موافق تماما | 24 | 11.3 | 11.3 | 100.0 |
| | Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

لدى الجامعة خطة تامين الامكانيات والمهارات المهمة التي تحتاج اليها عملية التخطيط الاستراتيجي

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | موافق تماما | 10 | 4.7 | 4.7 | 4.7 |
| | موافق | 52 | 24.5 | 24.5 | 29.2 |
| | محايد | 94 | 44.3 | 44.3 | 73.6 |
| | غير موافق | 50 | 23.6 | 23.6 | 97.2 |
| | غير موافق تماما | 6 | 2.8 | 2.8 | 100.0 |
| | Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

الادارة العليا في الجامعة لديها الخبرة المناسبة في مجال التخطيط الاستراتيجي

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق تماما | 6 | 2.8 | 2.8 | 2.8 |
| موافق | 32 | 15.1 | 15.1 | 17.9 |
| محايد | 66 | 31.1 | 31.1 | 49.1 |
| غير موافق | 74 | 34.9 | 34.9 | 84.0 |
| غير موافق تماما | 34 | 16.0 | 16.0 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

لدى ادارة الجامعة القوة والعمق المطلوبين لتطبيق الخطة الاستراتيجية

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق تماما | 6 | 2.8 | 2.8 | 2.8 |
| موافق | 48 | 22.6 | 22.6 | 25.5 |
| محايد | 84 | 39.6 | 39.6 | 65.1 |
| غير موافق | 52 | 24.5 | 24.5 | 89.6 |
| غير موافق تماما | 22 | 10.4 | 10.4 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

تقوم الادارة العليا بالرقابة على الخطة الاستراتيجية بشكل كامل ومراجعتها وتحديثها باستمرار

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق تماما | 8 | 3.8 | 3.8 | 3.8 |
| موافق | 46 | 21.7 | 21.7 | 25.5 |
| محايد | 78 | 36.8 | 36.8 | 62.3 |
| غير موافق | 54 | 25.5 | 25.5 | 87.7 |
| غير موافق تماما | 26 | 12.3 | 12.3 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

تستعين الجامعة بخبراء من الخارج بهدف الارتقاء بمهارات وقدرات الجهاز الإداري في مجال التخطيط الاستراتيجي

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق تماما | 2 | .9 | .9 | .9 |
| موافق | 42 | 19.8 | 19.8 | 20.8 |
| محايد | 78 | 36.8 | 36.8 | 57.5 |
| غير موافق | 68 | 32.1 | 32.1 | 89.6 |
| غير موافق تماما | 22 | 10.4 | 10.4 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

تخصص ادارة الجامعة جزءا مناسباً من موازنتها للتخطيط الاستراتيجي

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق تماما | 2 | .9 | .9 | .9 |
| موافق | 26 | 12.3 | 12.3 | 13.2 |
| محايد | 72 | 34.0 | 34.0 | 47.2 |
| غير موافق | 68 | 32.1 | 32.1 | 79.2 |
| غير موافق تماما | 44 | 20.8 | 20.8 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

المبلغ المخصص للخطة الاستراتيجية كفيلاً بتحقيق الاهداف المنشودة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق تماما | 2 | .9 | .9 | .9 |
| موافق | 42 | 19.8 | 19.8 | 20.8 |
| محايد | 92 | 43.4 | 43.4 | 64.2 |
| غير موافق | 68 | 32.1 | 32.1 | 96.2 |
| غير موافق تماما | 8 | 3.8 | 3.8 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

تعتمد ادارة الجامعة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية على المنح الخارجية

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق | 28 | 13.2 | 13.2 | 13.2 |
| محاييد | 76 | 35.8 | 35.8 | 49.1 |
| غير موافق | 70 | 33.0 | 33.0 | 82.1 |
| غير موافق تماما | 38 | 17.9 | 17.9 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

تسعى ادارة الجامعة للحصول على تمويل من المؤسسات المانحة والدولية لانجاح عملية التخطيط الاستراتيجي

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق تماما | 6 | 2.8 | 2.8 | 2.8 |
| موافق | 14 | 6.6 | 6.6 | 9.4 |
| محاييد | 62 | 29.2 | 29.2 | 38.7 |
| غير موافق | 100 | 47.2 | 47.2 | 85.8 |
| غير موافق تماما | 30 | 14.2 | 14.2 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

تعتمد ادارة الجامعة على ايرادات الطلاب في بناء خطتها الاستراتيجية

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق تماما | 4 | 1.9 | 1.9 | 1.9 |
| موافق | 20 | 9.4 | 9.4 | 11.3 |
| محاييد | 76 | 35.8 | 35.8 | 47.2 |
| غير موافق | 74 | 34.9 | 34.9 | 82.1 |
| غير موافق تماما | 38 | 17.9 | 17.9 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

تقدم الجامعة حوافز مناسبة للجهات التي تجتهد في تطبيق التخطيط الاستراتيجي

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق تماما | 20 | 9.4 | 9.4 | 9.4 |
| موافق | 36 | 17.0 | 17.0 | 26.4 |
| محايد | 86 | 40.6 | 40.6 | 67.0 |
| غير موافق | 68 | 32.1 | 32.1 | 99.1 |
| غير موافق تماما | 2 | .9 | .9 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

تشارك مؤسسات محلية في دعم عملية التخطيط الاستراتيجي

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق تماما | 8 | 3.8 | 3.8 | 3.8 |
| موافق | 32 | 15.1 | 15.1 | 18.9 |
| محايد | 86 | 40.6 | 40.6 | 59.4 |
| غير موافق | 64 | 30.2 | 30.2 | 89.6 |
| غير موافق تماما | 22 | 10.4 | 10.4 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

تستخدم الجامعة الموارد المالية بحكمة وفق اسس عملية سليمة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق تماما | 26 | 12.3 | 12.3 | 12.3 |
| موافق | 40 | 18.9 | 18.9 | 31.1 |
| محايد | 70 | 33.0 | 33.0 | 64.2 |
| غير موافق | 60 | 28.3 | 28.3 | 92.5 |
| غير موافق تماما | 16 | 7.5 | 7.5 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

اتقبل سياسة الجامعة بقناعة

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | موافق تماما | 14 | 6.6 | 6.6 | 6.6 |
| | موافق | 50 | 23.6 | 23.6 | 30.2 |
| | محايد | 42 | 19.8 | 19.8 | 50.0 |
| | غير موافق | 64 | 30.2 | 30.2 | 80.2 |
| | غير موافق تماما | 42 | 19.8 | 19.8 | 100.0 |
| | Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

سياسة الدوام المتبعة حاليا بالجامعة واضحة ومناسبة

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | موافق تماما | 6 | 2.8 | 2.8 | 2.8 |
| | موافق | 36 | 17.0 | 17.0 | 19.8 |
| | محايد | 28 | 13.2 | 13.2 | 33.0 |
| | غير موافق | 124 | 58.5 | 58.5 | 91.5 |
| | غير موافق تماما | 18 | 8.5 | 8.5 | 100.0 |
| | Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

سياسة الاتصالات المفتوحة في الجامعة مفيدة وتزيل الحواجز

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | موافق تماما | 22 | 10.4 | 10.4 | 10.4 |
| | موافق | 54 | 25.5 | 25.5 | 35.8 |
| | محايد | 50 | 23.6 | 23.6 | 59.4 |
| | غير موافق | 70 | 33.0 | 33.0 | 92.5 |
| | غير موافق تماما | 16 | 7.5 | 7.5 | 100.0 |
| | Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

في الجامعة نظام فعال يعالج مشاكل العاملين وشكاويهم

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | موافق تماما | 20 | 9.4 | 9.4 | 9.4 |
| | موافق | 64 | 30.2 | 30.2 | 39.6 |
| | محايد | 72 | 34.0 | 34.0 | 73.6 |
| | غير موافق | 40 | 18.9 | 18.9 | 92.5 |
| | غير موافق تماما | 16 | 7.5 | 7.5 | 100.0 |
| | Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

اهداف الجامعة والتي تطمح الادارة العليا الوصول اليها واضحة ومفهومة

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | موافق تماما | 12 | 5.7 | 5.7 | 5.7 |
| | موافق | 40 | 18.9 | 18.9 | 24.5 |
| | محايد | 70 | 33.0 | 33.0 | 57.5 |
| | غير موافق | 70 | 33.0 | 33.0 | 90.6 |
| | غير موافق تماما | 20 | 9.4 | 9.4 | 100.0 |
| | Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

اجد نفسي متفق مع الكثير من السياسات الهامة المتعلقة بالموظفين

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | موافق تماما | 8 | 3.8 | 3.8 | 3.8 |
| | موافق | 42 | 19.8 | 19.8 | 23.6 |
| | محايد | 64 | 30.2 | 30.2 | 53.8 |
| | غير موافق | 72 | 34.0 | 34.0 | 87.7 |
| | غير موافق تماما | 26 | 12.3 | 12.3 | 100.0 |
| | Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

تستطيع ان تعبر عن رايك بحرية وبدون خوف من مديرِك

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق تماما | 18 | 8.5 | 8.5 | 8.5 |
| موافق | 24 | 11.3 | 11.3 | 19.8 |
| محايد | 38 | 17.9 | 17.9 | 37.7 |
| غير موافق | 98 | 46.2 | 46.2 | 84.0 |
| غير موافق تماما | 34 | 16.0 | 16.0 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

السياسات والاجراءات المعتمدة في الجامعة معروفة لجميع العاملين وعلى جميع مستوياتهم

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق تماما | 12 | 5.7 | 5.7 | 5.7 |
| موافق | 54 | 25.5 | 25.5 | 31.1 |
| محايد | 48 | 22.6 | 22.6 | 53.8 |
| غير موافق | 68 | 32.1 | 32.1 | 85.8 |
| غير موافق تماما | 30 | 14.2 | 14.2 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

اعتبر نفسي عنصر بناء فعال ولبنة في هذه الجامعة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق | 8 | 3.8 | 3.8 | 3.8 |
| محايد | 24 | 11.3 | 11.3 | 15.1 |
| غير موافق | 92 | 43.4 | 43.4 | 58.5 |
| غير موافق تماما | 88 | 41.5 | 41.5 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

خلال العام الحالي لم افكر بترك العمل في الجامعة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق تماما | 12 | 5.7 | 5.7 | 5.7 |
| موافق | 30 | 14.2 | 14.2 | 19.8 |
| محايد | 36 | 17.0 | 17.0 | 36.8 |
| غير موافق | 68 | 32.1 | 32.1 | 68.9 |
| غير موافق تماما | 66 | 31.1 | 31.1 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

انا مستعد ان اقدم ضعف المجهود المطلوب مني لاجتاج عمل الجامعة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق تماما | 6 | 2.8 | 2.8 | 2.8 |
| موافق | 8 | 3.8 | 3.8 | 6.6 |
| محايد | 26 | 12.3 | 12.3 | 18.9 |
| غير موافق | 98 | 46.2 | 46.2 | 65.1 |
| غير موافق تماما | 74 | 34.9 | 34.9 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

يهمني كثيرا مصير هذه الجامعة التي اعمل بها

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق تماما | 4 | 1.9 | 1.9 | 1.9 |
| موافق | 2 | .9 | .9 | 2.8 |
| محايد | 32 | 15.1 | 15.1 | 17.9 |
| غير موافق | 74 | 34.9 | 34.9 | 52.8 |

| | | | | |
|-----------------|-----|-------|-------|-------|
| غير موافق تماما | 100 | 47.2 | 47.2 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

احس بارتباط عاطفي تجاه الجامعة التي اعمل فيها

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق تماما | 4 | 1.9 | 1.9 | 1.9 |
| موافق | 6 | 2.8 | 2.8 | 4.7 |
| محايد | 30 | 14.2 | 14.2 | 18.9 |
| غير موافق | 82 | 38.7 | 38.7 | 57.5 |
| غير موافق تماما | 90 | 42.5 | 42.5 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

ستتأثر حياتي سلبيا لو تركت العمل بهذه الجامعة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق تماما | 10 | 4.7 | 4.7 | 4.7 |
| موافق | 28 | 13.2 | 13.2 | 17.9 |
| محايد | 54 | 25.5 | 25.5 | 43.4 |
| غير موافق | 62 | 29.2 | 29.2 | 72.6 |
| غير موافق تماما | 58 | 27.4 | 27.4 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

اشعر بالتزام اخلاقي في الاستمرار في عملي بهذه الجامعة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق تماما | 4 | 1.9 | 1.9 | 1.9 |
| موافق | 6 | 2.8 | 2.8 | 4.7 |

| | | | | |
|-----------------|-----|-------|-------|-------|
| محايد | 38 | 17.9 | 17.9 | 22.6 |
| غير موافق | 82 | 38.7 | 38.7 | 61.3 |
| غير موافق تماما | 82 | 38.7 | 38.7 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

اشعر بان اي مشكلة تواجه هذه الجامعة هي جزء من مشاكل الخاصة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق تماما | 4 | 1.9 | 1.9 | 1.9 |
| موافق | 16 | 7.5 | 7.5 | 9.4 |
| محايد | 44 | 20.8 | 20.8 | 30.2 |
| غير موافق | 86 | 40.6 | 40.6 | 70.8 |
| غير موافق تماما | 62 | 29.2 | 29.2 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

قراري بالعمل بالجامعة صواب وساكون سعيدا اذا قضيت بقية حياتي في العمل ضمن هذه الجامعة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق تماما | 6 | 2.8 | 2.8 | 2.8 |
| موافق | 10 | 4.7 | 4.7 | 7.5 |
| محايد | 48 | 22.6 | 22.6 | 30.2 |
| غير موافق | 66 | 31.1 | 31.1 | 61.3 |
| غير موافق تماما | 82 | 38.7 | 38.7 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

اشعر بالامان الوظيفي في الجامعة) غير مهدد بانتهاء خدماتي بدون سبب

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق تماما | 8 | 3.8 | 3.8 | 3.8 |
| موافق | 8 | 3.8 | 3.8 | 7.5 |
| محايد | 26 | 12.3 | 12.3 | 19.8 |
| غير موافق | 106 | 50.0 | 50.0 | 69.8 |
| غير موافق تماما | 64 | 30.2 | 30.2 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

انا مدين لهذه الجامعة واشعر بالانتماء لها

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق تماما | 4 | 1.9 | 1.9 | 1.9 |
| موافق | 16 | 7.5 | 7.5 | 9.4 |
| محايد | 50 | 23.6 | 23.6 | 33.0 |
| غير موافق | 78 | 36.8 | 36.8 | 69.8 |
| غير موافق تماما | 64 | 30.2 | 30.2 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

لدي ثقة بان الجامعة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل فيها وتقدرهم

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق تماما | 24 | 11.3 | 11.3 | 11.3 |
| موافق | 36 | 17.0 | 17.0 | 28.3 |
| محايد | 52 | 24.5 | 24.5 | 52.8 |
| غير موافق | 66 | 31.1 | 31.1 | 84.0 |
| غير موافق تماما | 34 | 16.0 | 16.0 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

المزايا التي تقدمها الجامعة لي مناسبة مقارنة بمؤسسات اخرى (بدلات-تامين صحي-السكن-مواصلات-الاجازات السنوية-

السلف-00000غيرها

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق تماما | 26 | 12.3 | 12.3 | 12.3 |
| موافق | 56 | 26.4 | 26.4 | 38.7 |
| محايد | 42 | 19.8 | 19.8 | 58.5 |
| غير موافق | 60 | 28.3 | 28.3 | 86.8 |
| غير موافق تماما | 28 | 13.2 | 13.2 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

سادافع عن الجامعة عند ذكرها بسوء حتى بعد تركي للعمل فيها

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق تماما | 2 | .9 | .9 | .9 |
| موافق | 8 | 3.8 | 3.8 | 4.7 |
| محايد | 36 | 17.0 | 17.0 | 21.7 |
| غير موافق | 86 | 40.6 | 40.6 | 62.3 |
| غير موافق تماما | 80 | 37.7 | 37.7 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

بعد انتقالي ل عمل جديد خارج الجامعة ساقدم افكار واقتراحات لتطوير مؤسستي القديمة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق تماما | 4 | 1.9 | 1.9 | 1.9 |
| موافق | 8 | 3.8 | 3.8 | 5.7 |
| محايد | 62 | 29.2 | 29.2 | 34.9 |
| غير موافق | 84 | 39.6 | 39.6 | 74.5 |
| غير موافق تماما | 54 | 25.5 | 25.5 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

اتحدث عن الجامعة امام اصدقائي بانها مؤسسة عظيمة تستحق مني ان افخر بالعمل بها

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق تماما | 6 | 2.8 | 2.8 | 2.8 |
| موافق | 8 | 3.8 | 3.8 | 6.6 |
| محايد | 48 | 22.6 | 22.6 | 29.2 |
| غير موافق | 74 | 34.9 | 34.9 | 64.2 |
| غير موافق تماما | 76 | 35.8 | 35.8 | 100.0 |
| Total | 212 | 100.0 | 100.0 | |

Regression

Variables Entered/Removed^b

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------|-------------------|--------|
| 1 | x ^a | . | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: y

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .649 ^a | .422 | .419 | .48545 |

a. Predictors: (Constant), x

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1 | Regression | 36.108 | 1 | 36.108 | 153.221 | .000 ^a |
| | Residual | 49.489 | 210 | .236 | | |
| | Total | 85.597 | 211 | | | |

a. Predictors: (Constant), x

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .649 ^a | .422 | .419 | .48545 |

b. Dependent Variable: y

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1.547 | .174 | | 8.875 | .000 |
| | x | .638 | .052 | .649 | 12.378 | .000 |

a. Dependent Variable: y

Regression

Variables Entered/Removed^b

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------|-------------------|--------|
| 1 | x13 ^a | . | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: y3

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .474 ^a | .225 | .221 | .65686 |

a. Predictors: (Constant), x13

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 26.297 | 1 | 26.297 | 60.948 | .000 ^a |
| | Residual | 90.609 | 210 | .431 | | |
| | Total | 116.906 | 211 | | | |

a. Predictors: (Constant), x13

b. Dependent Variable: y3

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1.803 | .254 | | 7.111 | .000 |
| | x13 | .581 | .074 | .474 | 7.807 | .000 |

a. Dependent Variable: y3

Regression

Variables Entered/Removed^b

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------|-------------------|--------|
| 1 | x12 ^a | | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: y2

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .244 ^a | .060 | .055 | .68384 |

a. Predictors: (Constant), x12

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 6.233 | 1 | 6.233 | 13.329 | .000 ^a |
| | Residual | 98.203 | 210 | .468 | | |
| | Total | 104.436 | 211 | | | |

a. Predictors: (Constant), x12

b. Dependent Variable: y2

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 3.297 | .198 | | 16.692 | .000 |
| | x12 | .220 | .060 | .244 | 3.651 | .000 |

a. Dependent Variable: y2

Regression

Variables Entered/Removed^b

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------|-------------------|--------|
| 1 | x11 ^a | . | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: y1

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .693 ^a | .481 | .478 | .58394 |

a. Predictors: (Constant), x11

ANOVA^b

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------|----------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1 Regression | 66.238 | 1 | 66.238 | 194.256 | .000 ^a |
| Residual | 71.606 | 210 | .341 | | |
| Total | 137.843 | 211 | | | |

a. Predictors: (Constant), x11

b. Dependent Variable: y1

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | .670 | .189 | | 3.539 | .000 |
| x11 | .751 | .054 | .693 | 13.938 | .000 |

a. Dependent Variable: y1

Reliability

Notes

| | | |
|------------------------|--------------------------------|---|
| | Output Created | -2012 EEST 19:25:14سبت18- |
| | Comments | |
| Input | Data | محمدE:\E\stat analysis\M Ebrahim palastin\الصويص.sav |
| | Active Dataset | DataSet1 |
| | Filter | <none> |
| | Weight | <none> |
| | Split File | <none> |
| | N of Rows in Working Data File | 212 |
| | Matrix Input | |
| Missing Value Handling | Definition of Missing | User-defined missing values are treated as missing. |
| | Cases Used | Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure. |
| | Syntax | RELIABILITY /VARIABLES=z1 z2 z3 z4 z5 z6 z7 z8 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA. |
| Resources | Processor Time | 00:00:00.000 |
| | Elapsed Time | 00:00:00.005 |

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 212 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 212 | 100.0 |

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 212 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 212 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .863 | 8 |

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 212 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 212 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .864 | 8 |

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-------|-----|-------|
| Cases | Valid | 212 | 100.0 |

| | | |
|-----------------------|-----|-------|
| Excluded ^a | 0 | .0 |
| Total | 212 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| | |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .878 | 8 |

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 212 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 212 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| | |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .786 | 8 |

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 212 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 212 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .903 | 10 |

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 212 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 212 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .879 | 8 |

Compare

T-Test

Group Statistics

| المركز الوظيفي | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|-------------------|-----|--------|----------------|-----------------|
| y اكايمي | 120 | 3.7410 | .69433 | .06338 |
| اداري | 92 | 3.5679 | .54136 | .05644 |

Oneway

ANOVA

| y | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|-----|-------------|------|------|
| Between Groups | .137 | 2 | .069 | .168 | .845 |
| Within Groups | 85.460 | 209 | .409 | | |
| Total | 85.597 | 211 | | | |

Oneway

ANOVA

| y | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|-----|-------------|------|------|
| Between Groups | .580 | 4 | .145 | .353 | .842 |
| Within Groups | 85.017 | 207 | .411 | | |
| Total | 85.597 | 211 | | | |

Oneway

ANOVA

| y | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|----------------|----|-------------|---|------|
| | | | | | |

| | | | | | |
|----------------|--------|-----|-------|-------|------|
| Between Groups | 6.798 | 3 | 2.266 | 5.981 | .001 |
| Within Groups | 78.799 | 208 | .379 | | |
| Total | 85.597 | 211 | | | |

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

y
LSD

| (I) سنوات الخبرة | (J) سنوات الخبرة | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. | 95% Confidence Interval | |
|--------------------|--------------------|-----------------------|------------|------|-------------------------|-------------|
| | | | | | Lower Bound | Upper Bound |
| من 3 سنوات فأقل | من 4 سنوات-8 سنوات | .00563 | .10902 | .959 | -.2093- | .2205 |
| | من 9 سنوات-15 سنة | .43792* | .11407 | .000 | .2130 | .6628 |
| | أكثر من 15 سنة | .19191 | .12752 | .134 | -.0595- | .4433 |
| من 4 سنوات-8 سنوات | من 3 سنوات فأقل | -.00563- | .10902 | .959 | -.2205- | .2093 |
| | من 9 سنوات-15 سنة | .43229* | .12107 | .000 | .1936 | .6710 |
| | أكثر من 15 سنة | .18627 | .13382 | .165 | -.0775- | .4501 |
| من 9 سنوات-15 سنة | من 3 سنوات فأقل | -.43792* | .11407 | .000 | -.6628- | -.2130- |
| | من 4 سنوات-8 سنوات | -.43229* | .12107 | .000 | -.6710- | -.1936- |
| | أكثر من 15 سنة | -.24602- | .13797 | .076 | -.5180- | .0260 |
| أكثر من 15 سنة | من 3 سنوات فأقل | -.19191- | .12752 | .134 | -.4433- | .0595 |
| | من 4 سنوات-8 سنوات | -.18627- | .13382 | .165 | -.4501- | .0775 |
| | من 9 سنوات-15 سنة | .24602 | .13797 | .076 | -.0260- | .5180 |

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Oneway

| ANOVA | | | | | |
|-------|----------------|----|-------------|---|------|
| y | | | | | |
| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |

| | | | | | |
|----------------|--------|-----|------|-------|------|
| Between Groups | 2.865 | 4 | .716 | 1.792 | .132 |
| Within Groups | 82.732 | 207 | .400 | | |
| Total | 85.597 | 211 | | | |

T-Test

Group Statistics

| النوع | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|--------|-----|--------|----------------|-----------------|
| y ذكر | 144 | 3.7106 | .59593 | .04966 |
| y انثى | 68 | 3.5711 | .71146 | .08628 |

T-Test

Group Statistics

| المركز الوظيفي | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----------------|-----|--------|----------------|-----------------|
| y اكايمي | 120 | 3.7410 | .69433 | .06338 |
| y اداري | 92 | 3.5679 | .54136 | .05644 |

Oneway

ANOVA

| y | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|-----|-------------|------|------|
| Between Groups | .137 | 2 | .069 | .168 | .845 |
| Within Groups | 85.460 | 209 | .409 | | |
| Total | 85.597 | 211 | | | |

Oneway

ANOVA

| y | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|----------------|----|-------------|---|------|
| | | | | | |

| | | | | | |
|----------------|--------|-----|------|------|------|
| Between Groups | .580 | 4 | .145 | .353 | .842 |
| Within Groups | 85.017 | 207 | .411 | | |
| Total | 85.597 | 211 | | | |

Oneway

ANOVA

| y | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 6.798 | 3 | 2.266 | 5.981 | .001 |
| Within Groups | 78.799 | 208 | .379 | | |
| Total | 85.597 | 211 | | | |

T-Test

Group Statistics

| النوع | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|--------|-----|--------|----------------|-----------------|
| y ذكر | 144 | 3.7106 | .59593 | .04966 |
| y انثى | 68 | 3.5711 | .71146 | .08628 |

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

y
LSD

| (I)سنوات الخبرة | (J)سنوات الخبرة | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. | 95% Confidence Interval | |
|-------------------|-------------------|-----------------------|------------|------|-------------------------|-------------|
| | | | | | Lower Bound | Upper Bound |
| من 3 سنوات فاقل | من 4 سنوات-8سنوات | .00563 | .10902 | .959 | -.2093- | .2205 |
| | من 9 سنوات-15سنة | .43792* | .11407 | .000 | .2130 | .6628 |
| | اكثر من 15 سنة | .19191 | .12752 | .134 | -.0595- | .4433 |
| من 4 سنوات-8سنوات | من 3 سنوات فاقل | -.00563- | .10902 | .959 | -.2205- | .2093 |
| | من 9 سنوات-15سنة | .43229* | .12107 | .000 | .1936 | .6710 |
| | اكثر من 15 سنة | .18627 | .13382 | .165 | -.0775- | .4501 |
| من 9 سنوات-15سنة | من 3 سنوات فاقل | -.43792* | .11407 | .000 | -.6628- | -.2130- |

| | | | | | | |
|----------------|--------------------|----------|--------|------|---------|---------|
| | من 4 سنوات-8 سنوات | -.43229* | .12107 | .000 | -.6710- | -.1936- |
| | أكثر من 15 سنة | -.24602- | .13797 | .076 | -.5180- | .0260 |
| أكثر من 15 سنة | من 3 سنوات فأقل | -.19191- | .12752 | .134 | -.4433- | .0595 |
| | من 4 سنوات-8 سنوات | -.18627- | .13382 | .165 | -.4501- | .0775 |
| | من 9 سنوات-15 سنة | .24602 | .13797 | .076 | -.0260- | .5180 |

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Oneway

ANOVA

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 2.865 | 4 | .716 | 1.792 | .132 |
| Within Groups | 82.732 | 207 | .400 | | |
| Total | 85.597 | 211 | | | |

Independent Samples Test

| | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|-----------------------------|---|------|------------------------------|---------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|--------|
| | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | | | Lower | Upper |
| y Equal variances assumed | .880 | .349 | 1.494 | 210 | .137 | .13957 | .09345 | -.04464- | .32378 |
| Equal variances not assumed | | | 1.402 | 112.942 | .164 | .13957 | .09955 | -.05765- | .33679 |

Independent Samples Test

| | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|-----------------------------|---|------|------------------------------|---------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|--------|
| | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | | | Lower | Upper |
| y Equal variances assumed | 4.024 | .046 | 1.974 | 210 | .050 | .17304 | .08766 | .00023 | .34585 |
| Equal variances not assumed | | | 2.039 | 209.932 | .043 | .17304 | .08487 | .00573 | .34034 |

Independent Samples Test

| | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|-----------------------------|---|------|------------------------------|---------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|--------|
| | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | | | Lower | Upper |
| Equal variances assumed | .880 | .349 | 1.494 | 210 | .137 | .13957 | .09345 | -.04464 | .32378 |
| Equal variances not assumed | | | 1.402 | 112.942 | .164 | .13957 | .09955 | -.05765 | .33679 |

Independent Samples Test

| | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|-----------------------------|---|------|------------------------------|---------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|--------|
| | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | | | Lower | Upper |
| Equal variances assumed | 4.024 | .046 | 1.974 | 210 | .050 | .17304 | .08766 | .00023 | .34585 |
| Equal variances not assumed | | | 2.039 | 209.932 | .043 | .17304 | .08487 | .00573 | .34034 |

Introduction

The world is witnessing now radical changes fast and successive, where it became the predominant attribute on work environment is the quick change as well as this quick change characterize in the technological progress and contains a lot of contradictions.

The needs of the loyal strategic leadership was not important as now, where imposes on the leaders of the organizations that create strategically awareness and renewed vital operations. In this important work which represented In putting the strategy and implement, review and update it, art and the curriculum must be applied together with passion, skill and commitment, within these strength points would ensure the achievement of a strong chance of survival, as well as the possibility of achieving levels of success which required by all people with an interest in any organization.

With the large increase in the size of the educational institutions and the expansion of its acts, the concept of strategic planning witnesses large turnout so emerge the need to adopt new methods in the management of institutions and to use of strategies through strategic planning.

Given the importance of strategic planning at the institution's level as a whole and the various administrative units in building management skills and prepare expected scenarios to deal with the events and use it as a tool to develop and change the path of management and build a future vision of the institution must formulate a strategy and applied it in the institutions to solve problems and make good decisions.

And the organizational loyalty in the modern management thought is an expression generally refers to the extent of the sincerity, merger and love shown by the individual towards his work, and the reflection of that on the individual to

Introduction

accept the institution's objectives which he works in, and his dedication, strong desire and the continued effort to achieve these objectives.

This recognition must be the strategic choice for higher education institutions which attributed to them the responsibility to lead our society towards the future, which requires them to invest their human resources mutual investment between the individual and the institution continuity of the contractual relationship between them and consequent to that, the individual's behavior is more than the official behavior which is expected by the institution and the individual's desire to give a larger part of his time and effort to contribute to the success and continuation of the institution, such as the willingness to make a greater effort and doing volunteer work and bear additional responsibilities.

This study will recognize on the impact of strategic planning on organizational loyalty in higher education institution, and taking Palestine technical university Khadouri which has been adopted as a governmental university in 2007, where was a college and before that was an agricultural school which considers as an oldest educational institutions in Palestine, which was established in 1930.

First : Research Problem :

On 2/11/2011 the researcher conduct interviews with both dean of planning and development and the vice president for administrative affairs and vice president for academic affairs to identify the extent of the employees' loyalty at the university and find out the impact of strategic planning in improving organizational loyalty.

It was clear from the interviews the following:

- 1- A weakness in organizational loyalty among some workers at the university.
- 2- The strategic planning at the university will contribute to improving organizational loyalty to employees.

The research problem can be summarized in the following main question:

"Is there a relationship between strategic planning and organizational loyalty" and branches the following dub-questions:

- 1- 1 - Is there significant relation statistically significant between the availability requirements of strategic planning (provide the organizational structure appropriate administrative system efficient, provide the necessary financial resources) and Perceptions organizational loyalty in terms of the (approval of university policy, interest in the fate University, members of the university in the long runin preference to other universities)
- 2- 2 - Are there significant differences statistically significant between organizational loyalty attributable to demographic variables (gender, qualifications, years of service, age, marital status, career center)

Second : Hypotheses

Research hypotheses represented in the following :

1. First Hypothesis :

No significant relation which has statistically significant between the level of availability of statistical requirements of strategic planning and the factors affecting organizational loyalty, from this hypothesis branches the following sub-hypotheses:

- A- There is no significant relation which has statistically significant between the level of statistical provide the appropriate organizational structure in strategic planning and its impact on university policy.

- B- There is no significant relation which has statistically significant between the availability of efficient administrative system for the preparation of the strategic plan and its impact on the interest in the fate of the university.
- C- There is no significant relation which has statistically significant between the availability of the necessary financial resources for strategic planning and its impact on the members of the university in the long term and in preference to other universities.

Second Hypothesis :

There are no significant differences statistically significant between the views of the study sample for the following demographic variables (gender, scientific qualifications, service period, age, marital status, career center) in terms of perceptions of organizational loyalty, from this hypothesis branches the following sub-hypotheses:

- A- There are no significant differences statistically significant between organizational loyalty due to the Gender variable.
- B- There are no significant differences statistically significant between organizational loyalty due to the scientific qualifications variable.
- C- There are no significant differences statistically significant between organizational loyalty due to the service period variable.
- D- There are no significant differences statistically significant between organizational loyalty due to the age variable.
- E- There are no significant differences statistically significant between organizational loyalty due to the marital status variable.
- F- There are no significant differences statistically significant between organizational loyalty due to the career center variable.

Third: Research Objectives :

Researcher seeks to achieve the following objectives: -

- 1- Study the effect of each dimension of strategic planning requirements and the extent of his relationship with organizational loyalty to determine the relative importance.
- 2- Study the effect of each dimension of organizational loyalty and the extent of its relationship with demographic variables
- 3- To reach the most important recommendations and suggestions that serve the Palestine Technical University to support the requirements Perceptions strategic planning and its impact on organizational loyalty.

Fourth: Research Importance :

The importance of research can be summarized in the following aspects:

1- Scientific Importance :

- A. Find touched on the subject has been touched upon scarcity of private researchers in the field of higher education and universities.
- B. This research derives its importance to know the impact of strategic planning on organizational loyalty to employees.
- C. Promote a culture of strategic planning in the Palestinian institutions in general and the Palestinian universities in particular.
- D. Modernity draws various institutions in general and education in particular towards the application of strategic planning in the Palestinian universities and a statement its impact on organizational loyalty.

2- Practical Importance :

- A. Field research will address the aspects of the impact of strategic planning on organizational loyalty to universities in general and the Palestine Technical University - Khadouri in particular (in place of the field study), so that they can benefit other researchers.
- B. Expected that this research will contribute to a new vision of the philosophy of strategic planning in higher education institutions and linked with the achievement of organizational loyalty, particularly as there is a dearth of such studies and thus will try to fill the void in the library in general and the Arab Palestinian library in particular.

3- Personal Importance:

Because of the researcher is a member of work staff in Palestinian Technical University, He wants to upgrade the performance of the university and get rid of any impediments in achieving this.

**Suez Canal University
Faculty of Commerce
Dept. of Business Administration**



The Impact of Strategic planning on organizational loyalty

**"A field study on the Palestine Technical University "
" Khdouri - Tulkarm"**

**To offset the professional master's degree in Business
Administration**

Prepared by

Mohammed Ibrahim Alsouis

Supervised by

Prof. Dr. Mohsen Ali Abdu El Kotby

Professor of Business Administration

Faculty of Commerce – Ismailia

Suez Canal University

2012