

التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج ودوره في تطوير السياسات العامة تجاه الاستقرار المالي في جامعة القدس

الباحثة

• تهاني جفال

تاريخ القبول 2018/07/18

تاريخ الإستلام 2018/02/05

• جامعة القدس - أبو ديس .

المخلص

يهدف البحث للتعرف إلى التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج ودوره في تطوير السياسات العامة تجاه الاستقرار المالي في جامعة القدس، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، والمقابلة عبر أسئلة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، تقرير الخطة التنفيذية لما تم انجازه من خطة جامعة القدس للاستقرار المالي خلال الفترة من عام 2015 إلى 2017م كأداة مساعدة لجمع البيانات، كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) كزرمة إحصائية لإدخال ومعالجة البيانات واختبار الفرضيات. وتوصلت نتائج البحث إلى أنه يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج وتطوير السياسات العامة تجاه الاستقرار المالي في جامعة القدس، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين حول التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج ودوره في تطوير السياسات العامة تجاه الاستقرار المالي في جامعة القدس تعزى للبيانات الشخصية، كما أوصى البحث على العمل الدائم على تعزيز الفهم والإدراك لدى كافة العاملين في الجامعة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج لتحقيق أهداف الجامعة ونجاح خطة الاستقرار المالي. والعمل على تعديل الجامعة رسالتها بما يتلاءم مع بيئتها الداخلية والخارجية المحيطة، بحيث يتم مراعاة التجارب والنتائج المحققة سابقاً في الخطة التنفيذية من جانب والظروف الحالية عند وضع الخطة الاستراتيجية من جانب.

Abstract

The research aims to identify the results-based strategic planning and its role in the development of public policies towards financial stability at Al-Quds University.

The researcher used the analytical descriptive method for this purpose and the questionnaire as a main tool for data collection since (2015 to 2017).

the community of the study included 34; only 26 were obtained.

The researcher used the comprehensive inventory method for data collection, and used the statistical analysis program (SPSS) as a statistical package for data processing and hypothesis testing.

The research results showed that there is a statistically significant role for results-based strategic planning in the development of public policies towards financial stability at Al-Quds University, also it found that there were no statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between the averages of the respondents' responses to strategic results-based planning and its role in the development of public policies towards financial stability at Al-Quds University which attributed to personal data.

The research recommended continuous work to enhance understanding among all employees of the University of the concept of results-based strategic planning to achieve the University's objectives and the success of the Financial Stability Plan.

The research recommended working on modifying the university's mission in accordance with its internal and external environment, taking advantage of the experiences and results achieved previously in the executive plan, and the current circumstances in developing the strategic plan. It also recommended continuous research and continuous study to develop alternative plans that may appear with financial crises within the university policies of financial stability.

مقدمة:

تمر معظم منظمات الأعمال في عصرنا الحالي سواء أكانت عامة أم خاصة، إنتاجية أم خدمية، بتحديات كبيرة نظراً للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات الصعبة تحتاج تلك المنظمات إلى استخدام وتطبيق مفاهيم إدارية حديثة والتي من شأنها أن تحقق لها قدرات عالية لمواجهة المتغيرات والأوضاع في بيئتها الخارجية، وبما يكفل لها العمل على ترابط وتنسيق كافة عناصرها ومكوناتها الداخلية، وهو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم يتسم بالسرعة والديناميكية.

وإن التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج منهج متميز يعمل على حث الأجهزة والمؤسسات لتركيز على تحقيق النتائج وتجنب أساليب التخطيط الاستراتيجي التي نجمت عنها مشكلات لأجهزة ومؤسسات الخدمات العامة في الماضي ويحقق الكثير من الفوائد والمكاسب للإدارات العامة (Chery Davenport, 2011).

إن السياسات توفر توجيهات وإرشادات لصنع القرارات التنظيمية في كافة المجالات المختلفة، لضمان اتباع طريقة ثابتة من قبل مختلف المسؤولين، فهي تسمح لصانع القرار بقدر من السلطة وحرية التصرف والاجتهاد ضمن الإطار العام والموجه لذلك، وقد تكون السياسات مكتوبة، وغير مكتوبة، وهي موجودة في كل المستويات وأهمها السياسات العمة والتي تضعها الإدارة العليا وذات بعد زمني طويل تؤثر على المنظمة بصورة عامة، وتوضح القواعد العامة في صنع القرارات وإنجاز الأعمال (حريم، 2016).

وترى الباحثة أن مؤسسات القطاع العام والخاص لا سيما مؤسسات التعليم العالي لديها العديد من التحديات والفرص وخاصة في مجال الكفاءة والفعالية في ظل بيئة تتميز بعدم الاستقرار الثبات وتسارع وتيرة التغيرات على كافة الأصعدة التعليمية والاقتصادية والسياسية، ولأن الأصل هو فهم مسئولية وقيادات الجامعات للتخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج وممارسته بشكل فعال ومرن لتحقيق التفاعل بين الحاضر والمستقبل وايضا التفاعل الحي بين الجوانب النظرية والتطبيقية باستخدام افضل التجارب والممارسات لاعتبار أنه يبدأ بالنتائج الاستراتيجية في تطوير السياسات العامة لدى الجامعات، وذلك من أجل زيادة فرص بقاء ونجاح الجامعات، ولضمان قيام هذه الجامعات بالأدوار المناطة بها على اكمل وجه، وفي ضوء ما سبق تسلط الباحثة إلى الكشف عن دور التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج في تطوير السياسات العامة تجاه الاستقرار المالي في جامعة القدس.

مشكلة الدراسة:

يدور موضوع الدراسة حول منهجية عمل جامعة القدس عبر الخطة الموضوعية لتحقيق الاستقرار المالي والتي تبنتها قيادتها ممثلة بمجلس الأمناء والمجلس الأكاديمي للجامعة والمستشارين، تم من خلالها تصميم مقاييس لتقييم مؤشرات النتائج والاحتياجات الاستراتيجية المقدمة للمجتمع الطلابي، وأصحاب المصالح لوضع الخطة الاستراتيجية المبنية على التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج عن طريق تعيين وتحديد المسألة عن النتائج المرجوة وتقييم أثرها من أجل التحقق من توافق النتائج مع احتياجات العملاء واصحاب المصالح وتحقيق أهداف الجامعة من خلال هذه الخطة التي تلبي اهدافها الاستراتيجية المنسجمة مع رسالتها.

تسلط الدراسة الحالية الضوء على التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج كمنهج متميز ومرن وواقعي ملائم من أجل تحقيق آمال وطموحات الجامعة واطهار عناصر القوة في منظومة الجامعة، وتجنب أساليب التخطيط التي نجم عنها مشكلات مالية وإدارية وتطوير الجامعة سياساتها العامة نحو الاستقرار المالي.

وفي ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما دور التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج في تطوير السياسات العامة تجاه الاستقرار

المالي في جامعة القدس؟

ويشتق منها التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما مدى إدراك إدارة جامعة القدس بالتخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، وتطوير

السياسات العامة تجاه الاستقرار المالي في جامعة القدس؟

2- ما دور التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج في تطوير السياسات العامة تجاه

الاستقرار المالي في جامعة القدس؟

3- ما الفروق بين متوسطات استجابات الباحثين حول موضوعات الدراسة (التخطيط

الاستراتيجي المبني على النتائج، والسياسات العامة اتجه الاستقرار المالي في جامعة

القدس)؟

4- ما هي المعوقات التي تواجهها جامعة القدس في مجالات تطوير الخطط وتطوير

السياسات وفق خطة الاستقرار المالي الحالية؟

فرضيات الدراسة:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج وتطوير السياسات العامة تجاه الاستقرار المالي في جامعة القدس.
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج ودوره في تطوير السياسات العامة تجاه الاستقرار المالي في جامعة القدس تعزى (الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة).

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف إلى مدى إدراك إدارة جامعة القدس بالتخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، وتطوير السياسات العامة تجاه الاستقرار المالي في جامعة القدس.
- 2- التعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج في تطوير السياسات العامة تجاه الاستقرار المالي في جامعة القدس.
- 3- كشف الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول موضوعات الدراسة (التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، والسياسات العامة اتجه الاستقرار المالي في جامعة القدس).
- 4- التعرف على المشكلات القائمة من واقع دراسة حالة جامعة القدس في فلسطين.
- 5- تقديم توصيات لأصحاب القرار في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث لتطوير السياسات العامة تجاه الاستقرار المالي.

أهمية الدراسة:

يستمد هذا البحث أهميته من خلال ما يلي:

1- الأهمية النظرية:

- أ- يعد التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج وتطوير السياسات من المفاهيم الحديثة والهامة نسبياً في أدبيات الإدارة العامة عموماً والإدارة الاستراتيجية في العصر الحالي وخاصة إذا ما استخدم بشكل سليم وفعال في المؤسسات الخدمية وخاصة المرتبطة بخدمات التعليم.
- ب- إثراء المكتبة العربية بمنثل هذه الدراسة نظراً لأهميتها وقد يكون طرح هذا الموضوع نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية في أماكن ومجالات مختلفة.

2- الأهمية التطبيقية (العملية):

- أ- يساعد في إثراء الجانب العلمي والبحثي في الجامعات الفلسطينية على وجه الخصوص، مما ينعكس إيجاباً على الجانب المهني والعلمي لديها.
- ب- تسهم النتائج التي ستحققها هذه الدراسة وتوصياتها في تحقيق نقلة النوعية المرجوه لدى الجامعات الفلسطينية في تطوير السياسات العامة لها نحو تحقيق استقرار مالي سليم.
- ج- تقدم الدراسة الحالية لمتخذي القرارات في الجامعات الفلسطينية وخاصة جامعة القدس الخاصة للتعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، وهذا يعكس بدوره على تطوير سياساتها وتحقيق استقرار مالي.
- د- وأخيراً إن الدراسة تستمد أهميتها العملية من كونها قامت على توظيف المفاهيم المعاصرة في تطوير احد أهم المناهج المتاحة للمؤسسات التعليمية الفلسطينية وهو التخطيط المبني على النتائج وتوضيح المشكلات والعقبات التي تعترض عمل الجامعات وخاصة جامعة القدس في فلسطين.

حدود الدراسة:

- **الحد المكاني:** تم تطبيق هذه الدراسة على جامعة القدس في فلسطين، والتركيز على خطة الاستقرار المالي في جامعة القدس، وذلك باعتبار هذه الجامعة من الجامعات المنوط بها تفعيل برامج التنمية في جميع مناحي الحياة الفلسطينية خصوصاً وأن هذه الجامعة تهتم أساساً بتطوير البرامج الخاصة بتطوير العنصر البشري في داخل المناطق المحتلة.
- **الحد الزمني:** تم تطبيق الدراسة زمنياً من شقين الشق المهم الفترة ما بين 2015، 2017 والتي تم خلالها تحديد ما تم تنفيذه من الخطة الاستراتيجية، إضافة إلى الفترة التي تم اجراء المقابلات لتعبئة الاستبانات في منتصف عام 2018م.

الاطار النظري:

أولاً: التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج (المفهوم، الأهمية، السمات والمعايير)

خلال فترة التسعينيات من القرن الماضي، كان القطاع العام يشهد إصلاحات واسعة النطاق استجابة للضغوط الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بسبب العجز العام، والمشاكل الهيكلية، والقدرة التنافسية المتزايدة والعولمة، وتقلص ثقة الجمهور في الحكومة والمطالبة المتزايدة لخدمات أفضل وأيضاً المزيد من المساءلة ، كل هذه العوامل ساهمت في إدخال نهج

الإطار المنطقي الجديد للإدارة الاستراتيجية تدريجيا في القطاع العام في العديد من البلدان وبشكل رئيسي في (الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OECD"). حيث تم خلال هذا العقد الحالي التحول الى نهج الإدارة الاستراتيجية القائمة على النتائج باعتبارها جانبا من جوانب الإدارة العامة الجديدة، وهي تسمية تستخدم لوصف ثقافة الإدارة التي تؤكد على مركزية المواطن أو الزبون وكذلك الحاجة إلى المساءلة عن النتائج (Sep., 2015).

1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج:

يعرف التخطيط الاستراتيجي القائم على النتائج على أنه "استراتيجية ادارية واسعة تهدف الى تغيير الطريقة التي تعمل بها المؤسسات من خلال تحسين الاداء والتركيز على البرامج وهو يعكس الطريقة التي تطبقها المؤسسة العمليات وتستهل بها الموارد للقيام بالمدخلات التي تحقق النتائج المرجوة" (الأمانة العامة للتخطيط التنموي دولة قطر دليل التخطيط الاستراتيجي المرتكز على النتائج، 2011-2016).

كما ويعرف التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج على أنه "نهج استراتيجي وقيادي يركز على استخدام المعرفة والتعلم في من أجل إحداث التغيير النهج ليمتد إلى ما هو أبعد من الأفراد والمنظمات إلى بليشمل العمل الجماعي عبر المجتمع في تعزيز القدرة المؤسسية لدعم الهدف الإنمائي، وبالتالي يركز على تمكين جميع قطاعات المجتمع من خلال المعرفة والتعلم والابتكار لتحقيق نتائج متقدمة ببدأه، يتيح تحديد الأهداف وقياس الإنجازات مع تشجيع المرونة والابتكار في عملية التغيير (The World Bank,2011).

2- أهمية التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج:

إن التخطيط الاستراتيجي القائم على النتائج هو نهج قائم على المشاركة وبناء على الإدارة في تخطيط البرامج تركز على الأداء وتحقيق النتائج والآثار لأنها مصممة لتحسين تنفيذ البرامج وتعزيز فعالية الإدارة والكفاءة والمساءلة، ويمكن تلخيص أهمية التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج في النقاط التالية (Sep., 2015):

أ- يساعد على نقل تركيز البرمجة والإدارة وصنع القرار من المدخلات والعمليات إلى النتائج التي يتعين تحقيقها.

ب- تشجيع المرونة والابتكار في عملية التغيير.

ج- يساعد التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج في ضمان ورصد جميع الموارد المالية والبشرية والمؤسسية المتاحة لتواصل دعم النتائج المرجوة.

3- سمات التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج:

يتمتع التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج بكثير من السمات والخصائص التي تميزه عن المفاهيم التقليدية الأخرى في الإدارة الاستراتيجية ومن هذه السمات أنه يعتمد على التخطيط والرصد والقياس والتقييم كوسيلة لتحديد ما يتم إنجازه، بحيث يشمل جميع أصحاب المصلحة على مستويات متعددة، كما ويعتمد على أسلوب "الإدارة من أجل النتائج"، ويتسم بالمرونة حيث يمكن تعديل الخطة بمرونة بحسب البيانات الجديدة من الرصد وتقييم لاعتبارات انه يبدأ بالنتائج الاستراتيجية لهذا فانه ملائم لقطاع الخدمة العامة وليس القطاع الخاص، ويعد طريقة مفضلة لدى البلدان المعروفة بريادتها في مجال الخدمة العامة مثل: نيوزلندا والمملكة المتحدة وكندا والولايات المتحدة استراليا وماليزيا (jarle&kohle, 2018).

4- معايير التنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية المبنية على النتائج:

تتوفر مجموعة من المعايير اللازمة لضمان تطبيق سليم للخطة الاستراتيجية المبنية على النتائج في أي منظمة ومنها (The World Bank, 2011):

أ- أن تكون كل من المسؤوليات الخاصة بالأطراف الرئيسية للمنظمة، والأهداف الطويلة الأجل محددة بوضوح.

ب- برامج المنظمة تتلائم مع أهدافها الطويلة الأجل.

ج- وجود نظام فعال لرصد الأداء.

د- استخدام نتائج التقييم بفعالية.

هـ- ان يتم استيعاب الخطة الاستراتيجية المبنية على النتائج بفعالية في جميع أنحاء المنظمة.

ثانياً: السياسات العامة (المفهوم، والسمات، العلاقة بين السياسات والاستراتيجية)

تعمل السياسة العامة على تحسين الظروف التي يعيش الناس من خلالها مثل: سبل العيش الآمنة والمستدامة وأنماط الحياة والبيئات، بما في ذلك الإسكان والتعليم والتغذية وتبادل المعلومات، ورعاية الطفل، والنقل، والخدمات الاجتماعية والصحية المجتمعية والشخصية اللازمة. وتشير إلى "إجراء استراتيجي بقيادة سلطة عامة من أجل الحد أو زيادة وجود ظواهر معينة داخل السكان" (المركز الوطني المتعاون للسياسة العامة الصحية (NCCHPP,2012).

1- مفهوم السياسات:

يعرفها كل من الغالب والعامري (2009) بأنها "عبارة عن خطة قائمة ذات توجهات عامة تقع في إطارها اتخاذ القرارات والأفعال في المنظمة".

في حين يعرف عواد (2012) على أنها "مجموعة من المبادئ والقواعد العامة التي سبق تحديدها، بحيث ترشد، وتوجه سلوك الأفراد، وتضبط تفكيرهم، وتساهم في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة".

ويشار إلي أن السياسة العامة "قرارا صادر عن هيئة منتخبة من قبل العامة أو من قبل هيئة معينة، والتي تعمل بدورها من أجل المصلحة العامة ويتم دائما صياغة السياسات لتحقيق أحد الأهداف حيث تمثل قرارات السياسة توزيع القوة والموارد أو الالتزام بالقيام بعمل ما" (Policy Analysis and Decision Making , 2012)،

2- خصائص السياسة العامة الجيدة:

كون السياسة العامة هي اطار عام ارشادي لكافة القرارات المتخذة، فلا بد أن تتسم بمجموعة من السمات أهمها (Farooq, 2012):

حيث تساعد السياسة في تحقيق أهداف المؤسسة، ومرنة في التنفيذ، وينبغي أن توفر فقط الخطوط العريضة وتترك المجال للمرؤوسين للتأويل حتى لا تعيق مبادراتهم، ولا ينبغي أن تكون السياسات متعارضة بشكل متبادل وينبغي ألا يكون هنا كتضارب بين أي سياستين قد يؤديان إلى الارتباك والتأخير في العمل، وينبغي أن تكون سليمة ومنطقية ومرنة وينبغي أن توفر دليلاً للتفكير في التخطيط والعمل المستقبليين. علاوة على ذلك، يجب أن توفر حدوداً لاتخاذ القرارات فيها، بالإضافة الى السياسات تعكس بيئة الأعمال الداخلية والخارجية، واخيراً ينبغي أن تكون السياسات مكتوبة وأن تكون لغة السياسات واضحة للأفراد المفترض عليهم تنفيذها وللمتضررين منهم.

3- العلاقة بين السياسات والاستراتيجيات:

أشار جواد والمؤمن (2000) مجموعة من النقاط توضح العلاقة بين السياسات والاستراتيجيات وهي:

من حيث توجهات العمل: فالاستراتيجيات تعبر عن البرنامج العام، والتوجه الكلي الذي تسعى المنظمة إلى تطبيقه، وهي كذلك تحدد المسار العام الموحد ضمن البيئة، لاستخدام كافة الامكانيات والموارد المتاحة لبلوغ الأهداف، أما السياسات في تحدد المسار الموحد لتنظيم الأعمال، والعلاقات الداخلية بين الأقسام والإدارات في المنظمة، وكذلك ترشيد عملية اتخاذ القرارات، وتوحد السلوك الانساني دون الضرر في العلاقات بين الأشخاص، اما من خلال التأثير: فالاستراتيجيات تؤثر على الأداء الكلي للمنظمة والدولة وهياكلها، وكذلك نمط أسلوب

القيادة المتبع، وكذلك الأدوات المستخدمة، أما السياسات، فهي تؤثر علة طريقة وأسلوب العمل والنشاط المراد فعله سواء تسويقي أو مالي أو غيره من أنشطة المنظمة، وكذلك تؤثر على الصلاحيات والاتصالات ومسار المعلومات واتجاهها.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج وتطوير السياسات العامة في مجال التعليم والجامعات، وخاضت في كافة تفاصيلها الإدارية والتطويرية، والاستراتيجية، وأنواعها المختلفة، وكذلك دراسات لحالات متعددة في دول مختلفة. وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع بصورة مختلفة ويمكن تقسيمها إلى محورين رئيسيين، وهما:

المحور الأول: دراسات تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي المبني النتائج في الجامعات.

المحور الثاني: دراسات تتعلق بالسياسات العامة في الجامعات.

المحور الأول: دراسات تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي المبني النتائج.

1- دراسة (غني، 2018) بعنوان: "قياس تأثير التخطيط الاستراتيجي في الرضا الوظيفي باستعمال بطاقة الأداء المتوازن في كليات جامعة بيشة بالسعودية".

وهدف إلى "قياس تأثير التخطيط الاستراتيجي في الرضا الوظيفي باستعمال بطاقة الأداء المتوازن في كليات جامعة بيشة بالسعودية، وتكونت عينة الدراسة من 62 مفردة، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى توافر التخطيط الاستراتيجي المبني على نتائج بطاقة الأداء المتوازن جاء بدرجة موافقة متوسطة، وأنه يحد من معدلات الرضا الوظيفي.

2- دراسة (كعيد، 2018) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بغداد".

وهدف إلى دراسة مدى ادراك المديرين لأهمية التخطيط الاستراتيجي في المدارس المتوسطة في محافظة بغداد، وتكونت عينة الدراسة من 98 مدير من العاملين في المدارس العاملة في بغداد، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى هناك درجة موافقة مرتفعة بوزن نسبي (78.6%) حول توافر التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر المديرين في تلك المدارس.

3- دراسة (Weerasooriya, 2017) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي على فعالية الأداء في منظمات القطاع العام في سيرلانكا".

وهدفت إلى دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على فعالية الأداء في منظمات القطاع العام، بالاعتماد على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وتكونت عينة الدراسة من 100 موظف من العاملين في القطاع العام، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة بين كل من التخطيط الاستراتيجي، والعمليات الداخلية، والأداء المالي، والعملاء، والتعلم والنمو للموظفين من جانب على فاعلية الأداء التنظيمي من جانب آخر، وأوصت الدراسة: بتوفير الدعم المالي والتدريب المهني لموظفي القطاع العام للاستجابة بفعالية لمطالب المساءلة من مختلف أصحاب المصلحة، كما أوصى كذلك بأنه ينبغي أن تتبع أنشطة التخطيط الاستراتيجي على مدار العام مع التعديلات، من خلال إجراء الأنشطة على أساس الأهداف التنظيمية والتطورات والنظر في التغييرات البيئية كذلك. من المهم تقديم حلول ومقترحات جديدة أكثر فعالية لكل من (قلق الموظف الحوافز وتعزيز نظام المكافآت والاعترافات الفعالة لمنظمات القطاع العام).

4- دراسة (Guzman & Umayan, 2017) بعنوان: "فهم جوهر التعليم القائم على النتائج (OBE) ومعرفة تنفيذه في جامعة التكنولوجيا في الفلبين".

هدفت النتيجة اعتماد التعليم المبني على النتائج (OBE) من قبل جامعة رامون ماجساياساي التكنولوجية (RMTU). وقد أجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من عام 2015 بين أعضاء هيئة التدريس، حيث تم استخدام المنهج الوصفي والكمي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج إلى أن أعضاء هيئة التدريس أظهروا قدراً كبيراً من فهم التعليم القائم على النتائج في المقام الأول والمشاركة النشطة للطلاب في أنشطة التعلم كما أشار أعضاء هيئة التدريس إلى أن التنفيذ الكامل للتعليم القائم على النتائج (OBE) في جامعة رامون ماجساياساي الفلبينية التكنولوجية هو أولوية، ومن ثم، فإنه يتطلب فهماً ومعرفة كاملين للموضوع من قبل المنفذين كما أن أعضاء هيئة التدريس يركزون على استخدام الاستراتيجيات التي تركز على الطالب وعلى رسم خرائط المناهج الدراسية بهدف إلى تطوير كفاءات ومواهب كل طالب، وأوصت بإشراك أعضاء هيئة التدريس وتنقيحهم بشكل كبير منذ البداية في قيادة أي جهد نحو التعلم المستند إلى النتائج وفي عملية اتخاذ القرارات الخاصة بسياسة المؤسسة التعليمية وتقديم التسهيلات لهم لتعلم جميع جوانب التعليم القائم على النتائج وعمليات التقييم.

5- دراسة (Tapinos & Meadwos, 2013) بعنوان: "تأثير قياس الأداء في التخطيط الاستراتيجي".

هدفت إلى تحديد تأثير قياس الأداء والنتائج في عملية التخطيط الاستراتيجي حيث استخدم الاستبيان لتحديد العوامل الأكثر فعالية لتحقيق اهداف عملية التخطيط الاستراتيجي، وقد تم إجراء مسح واسع النطاق عبر الإنترنت مع خريجي مدرسة Warwick Business School واستند الاستبيان إلى نموذج عملية التطوير الاستراتيجي بواسطة دايسون، وأشارت النتائج إلى أن قياس الأداء يمثل أحد العوامل الرئيسية الأربعة التي تميز الممارسة الحالية للتخطيط الاستراتيجي وأن التعقيد الناتج عن حجم المنظمة ومعدل التغيير في القطاع يخلق تبايناً في تأثير قياس الأداء في التخطيط الاستراتيجي، وأوصت الدراسة: الأخذ بعين الاعتبار كافة عناصر عملية التخطيط، ومنها حجم المنظمة، ومعدل التغيير في القطاع المستهدف.

المحور الثاني: دراسات تتعلق بالسياسات العامة.

1- دراسة (حسين، 2017) بعنوان: "فاعلية القيادات الإدارية في تنفيذ السياسات العامة في محافظة بغداد".

هدفت الى البحث في فاعلية القيادات الإدارية في تنفيذ السياسات العامة في محافظة بغداد، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام المقابلات والاستبانة كأدوات لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن بعد تنفيذ السياسات العامة كان بدرجة موافقة ضعيفة، وكذلك يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية في العلاقة بين فاعلية القيادات الإدارية وتنفيذ السياسات العامة.

2- دراسة (Arocena et al, 2015) بعنوان: "سياسات المعرفة والجامعات في البلدان النامية: التنمية الشاملة و"الجامعة التنموية".

هدفت الى البحث فينهج التطوير مع نظرية أنظمة الابتكار وشواغل الإدماج الاجتماعي لاستكشاف العلاقة بين التنمية والمعرفة ونقترح هذه الورقة البحثية نموذجاً تحليلياً متسلسلاً يأخذ بعين الاعتبار القيم والحقائق والسياسات ككل متماسك مما يتيح لفريق البحث التعمق في مسألة كيفية صياغة وتنفيذ السياسات الرامية إلى تعزيز إنتاج واستخدام المعرفة القادرة على تعزيز جوانب مختلفة من الاندماج الاجتماعي في الاروغواي، وقد توصل فريق البحث الى اقتراح بتسمية مثل هذه السياسات "دمقرطة سياسات المعرفة" ؛ والتي تعتبر واحدة من الوسائل لتحقيق التنمية الشاملة. كما قدمت هذه الدراسة أمثلة حول كيفية عمل هذه السياسات، واستكشاف كيف يمكن للجامعة، وهي جزء حيوي من أي نظام ابتكار وطني، أن تؤدي دوراً في ظهور وتعزيز

عملية الديمقراطية في المعرفة حيث يمكن اعتبار الجامعات التي تحتضن هذا الدور جامعات إنمائية لا تعمل في عزلة عن المجتمع أي ان فعاليتها تعتمد على صعود الطلب القوي والمستمر القادر على وضع المعرفة في الخدمة المباشرة للأهداف الاجتماعية المشتركة، وأن التحول المستمر نحو الجامعة التنموية من خلال توفير حوافز فعالة لإدراجها في جداول أعمالها البحثية لمعالجة المشاكل التي يمكن أن تؤدي حلولها إلى تعزيز الإدماج الاجتماعي الذي تعتمد فاعليته على صعود الطلب القوي والمستمر القادر على وضع المعرفة في الخدمة المباشرة للأهداف الاجتماعية المشتركة.

3- دراسة (القيسي، 2015) بعنوان: "دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية".

هدفت الى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، وكان مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية، وعددهم (172)، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة المستخدمة في جمع البيانات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت النتائج أن الوزن النسبي لدرجة الموافقة على السياسات الإدارية بلغ (67.8%) تقريباً بدرجة موافقة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك دور فاعل للقيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية، كما أظهرت عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين حول موضوعات البحث (الجنس، المؤهل العلمي، مكان العمل)، ووجود فروق تعزى (لسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

4- دراسة (Cesar Tello, 2014) بعنوان: "المجال النظري لسياسة التعليم: الخصائص وأهداف الدراسة والوساطات. منظور أمريكا اللاتينية".

وهدفت إلى تقديم بعض الأفكار المفاهيمية قيد التطوير في إطار ما يشار إليه باسم نظرية المعرفة لسياسة التعليم من خلال نظرية المعرفة لنهج سياسة التعليم ومن بين المساهمات الرئيسية التي يعتقد أن هذه الورقة ساهمت بها هو التمييز بين العلم، أو الانضباط، أو الانضباط الفرعي، وخلصت الدراسة الى ان أساس مجال العلوم الاجتماعية ينطلق منه العديد من الاطر النظرية التي لا شكك - من منظورنا - في قوتها المعرفية، يمكن اعتبارها كمساحة صلبة وخصبة، نظراً لتنوعها، لتحليل سياسات التعليم. أي أن العديد من مجالات دراسة سياسة التعليم كمجال نظري قد تظهر من هذا الوصف.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها من الدراسات القليلة المحلية والأجنبية - في حدود علم الباحثة- التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج وأثره في تطوير السياسات العامة تجاه الاستقرار المالي في جامعة القدس، حيث تمت كثير الدراسات السابقة في بيئات عمل أجنبية مختلفة ومجالات تطبيق مختلفة.

ويتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج وتطوير السياسات العامة، أن هناك تنوعاً في الأهداف والأدوات المستخدمة وكذلك القضايا والمحاور التي عالجتها، وبالرغم من ذلك فقد أظهرت الدراسات السابقة اهتماماً واضحاً بكل من التخطيط الاستراتيجي والسياسات التعليمية، والسعي نحو لاستثمار الأمثل لها؛ لتحقيق النتائج والأهداف المرجوة في العملية الأكاديمية والتعليمية على وجه الخصوص.

أما فيما يتعلق بالفجوة البحثية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فقد تمثلت في اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كثير من الجوانب والمجالات كان أهمها الاعتماد على نتائج حقيقية من واقع خطة جامعة القدس وموازنتها، والسعي إلى ربط النتائج وتفسيرها تفسيراً علمياً واضحاً، وفيما يتعلق بأوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد محاور الدراسة وعرض الإطار النظري وكذلك اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات، والكيفية التي تمت فيها تحليل البيانات في هذه الدراسات بالإضافة إلى تصميم الاستبانة.

إجراءات الدراسة:

1- منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع (أبو حطب وصادق، 2005: 104).

2- مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع الدراسة في المشاركين في عملية التخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس والبالغ عددهم (34) شخصاً. وقد قامت الباحثة باستخدام طريقة الحصر الشامل، وتم الحصول على (26) استبانة، ويتضح فيما يلي توزيع أفراد العينة حسب البيانات الشخصية للأفراد:

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية (ن=26)

النسبة المئوية %	العدد	البيانات الشخصية	
53.8	41	ذكر	الجنس
46.2	12	أنثى	
23.1	6	أقل من 30 سنة	العمر
30.8	8	30 سنة الى أقل من 40 سنة	
26.9	7	40 سنة الى أقل من 50 سنة	
19.2	5	50 سنة فأكثر	
15.4	4	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة في مجال العمل الحالي
26.9	7	من 5 سنوات لأقل من 10 سنوات	
30.8	8	من 10 سنوات لأقل من 15 سنة	
26.9	7	من 15 سنة فأكثر	

يتضح من جدول (1) أن نسبة الذكور، قريبة من نسبة الاناث مع زيادة لصالح الذكور، ويعود ذلك إلى أن هناك اهتمام حقيقي من قبل إدارة الجامعة من مشاركة كل من الذكور والاناث في صنع القرار داخل الجامعة، كما أظهر الجدول أن 77% تقريباً تتراوح أعمارهم من فوق 30 سنة إلى أكثر من 50 سنة، وترى الباحثة أنه من الطبيعي أن تكون غالبية الأعمار قد تجاوزت فئة الشباب (أقل من 30 سنة) وذلك لأهمية الموقع الوظيفي وحساسيته والذي يحتاج لخبرة واسعة في مجال العمل في التخطيط الاستراتيجي وتطوير السياسات والتي تتحقق من خلال السلم الوظيفي داخل الجامعة، مع اهتمام الجامعة وعدم اغفالها لدور الشباب في تحمل المسؤوليات والتي مثلت فئة الشباب ما نسبته (23%) من المبحوثين، كما أن عدد سنوات الخدمة يتلاءم مع توزيع الفئات العمرية حسب عينة الدراسة.

3- أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتطوير استبانة اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة من (19) فقرة موزعة على مجالين هما: (التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، تطوير السياسات العامة تجاه الاستقرار المالي)، وقد تم استخدام المقياس من 1-10 لقياس استجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان.

صدق الاستبانة:

يعني صدق الاستبانة تمثيلها للمجتمع المدروس بشكل جيد، أي أن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبيان تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة (البحر والتتجي، 2014: 14)، ويوجد العديد من الاختبار التي تقيس صدق الاستبانة أهمها:

1- الصدق الظاهري "صدق المحكمين":

تم عرض الإستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من المتخصصين في الإدارة والإحصاء، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين من حيث الحذف والتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

2- صدق الاتساق الداخلي: Internal Validity

تم عمل الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، كما في جدول (2).

جدول (2): معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمجال

الذي تنتمي إليه

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
التخطيط الاستراتيجي:			
1.	يوجد تلائم بين الأهداف الاستراتيجية الموضوعية والامكانيات المالية والبشرية المتاحة لدى الجامعة	*.558	0.002
2.	تعمل الجامعة على دراسة وفهم بيئتها الخارجية وما تشتمل عليه من فرص وتهديدات قد تحيط بها.	*.594	0.001
3.	تسعى الجامعة إلى تطوير خطتها الاستراتيجية لتحويل التهديدات إلى فرص يتم الاستفادة منها.	*.419	0.017

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
4.	تعمل الجامعة على فهم بيئتها الداخلية وما تشتمل عليه من نقاط قوة وضعف لديها.	*.738	0.000
5.	تراعي الجامعة التجارب السابقة والظروف الحالية عند وضع الخطة الاستراتيجية.	*.640	0.000
6.	تضع الجامعة رؤية ورسالة واضحة من قبل عاملها.	*.696	0.000
7.	تحدد الجامعة مجال نشاطها الحالي ووجهتها الاستراتيجية.	*.762	0.000
8.	تلتزم الجامعة بالجدول الزمنية التي تضعها عند إعداد الخطة.	*.672	0.000
9.	تلتزم الجامعة بالموازنة التي وضعتها لها.	*.864	0.000
10.	تلتزم الجامعة بالأنظمة الإدارية الموضوعة لتنفيذ الخطة.	*.712	0.000
11.	تقوم الجامعة بمراجعة وتقييم الخطط التنفيذية ومدى تحقق نتائجها باستمرار.	*.670	0.000
12.	تستخدم الجامعة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على نجاح الخطة.	*.713	0.000
تطوير السياسات العامة تجاه الاستقرار المالي:			
1.	تقوم الجامعة بمراجعة وتقييم الخطط التنفيذية ضمن سياسة الاستقرار المالي ومدى تحقق نتائجها باستمرار.	*.642	0.000
2.	تستخدم الجامعة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على نجاح خطة الاستقرار المالي الموضوعة.	*.722	0.000
3.	يتناسب أعداد الموظفين (أكاديميين، إداريين) مع أعداد الطلبة الملتحقين في الجامعة.	*.633	0.000
4.	يوجد خطط بديلة لدى الجامعة لأوقات الأزمات المالية ضمن سياساتها العامة.	*.760	0.000
5.	تقوم الجامعة بعملية تقييم الأداء المالي لها بشكل دوري ومنظم.	*.798	0.000
6.	يتم اطلاع كافة العاملين بكافة نتائج الأداء المالي بشفافية ومسؤولية.	*.826	0.000
7.	يتم اشراك المجتمع المحلي والمؤسسات ذات العلاقة في إعداد خطة الاستقرار المالي، ومدى تحققها فيم بعد.	*.711	0.000

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

يتضح من جدول (2) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

3- الصدق البنائي: Structure Validity

للتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما في جدول (3).

جدول (3): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
1.	التخطيط الاستراتيجي	.964*	0.000
2.	تطوير السياسات العامة تجاه الاستقرار المالي	.920*	0.000

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

يتضح من جدول (3) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة: Reliability

يعني الثبات استقرار الاستبيان وعدم تناقضه مع نفسه، أي يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة (البحراوي، 2018: 3)، وقد تم التحقق من ثبات إستبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient وطريقة التجزئة النصفية Split Half Method والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (4): معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية	
				معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1.	التخطيط الاستراتيجي	12	0.887	0.934	0.966
2.	تطوير السياسات العامة تجاه الاستقرار المالي	7	0.853	0.836	*0.911
	الاستبيان بشكل عام	19	0.926	0.943	*0.971

*تم استخدام معادلة جتمان حيث أن عدد الأسئلة الفردية لا يساوي الزوجية.

يتضح من جدول (4) أن الثبات مرتفع حيث بلغت قيمة الثبات لجميع فقرات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ 0.926، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط المعدل 0.971، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع.

يستخلص من نتائج اختباري الصدق والثبات أن الاستبانة صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة كبيرة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

اختبار التوزيع الطبيعي: Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث تبين أن قيمة الاختبار تساوي (0.520) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.950) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها:

تحليل فقرات الاستبانة:

1- تحليل فقرات مجال "التخطيط الاستراتيجي":

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال

"التخطيط الاستراتيجي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	يوجد تلائم بين الأهداف الاستراتيجية الموضوعية والامكانيات المالية والبشرية المتاحة لدى الجامعة	8.88	0.77	88.85	3
2.	تعمل الجامعة على دراسة وفهم بيئتها الخارجية وما تشتمل عليه من فرص وتهديدات قد تحيط بها.	8.96	0.82	89.62	2
3.	تسعى الجامعة إلى تطوير خططها الاستراتيجية لتحويل التهديدات إلى فرص يتم الاستفادة منها.	8.85	0.88	88.46	4

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
4.	تعمل الجامعة على فهم بيئتها الداخلية وما تشتمل عليه من نقاط قوة وضعف لديها.	7.96	1.00	79.62	11
5.	تراعي الجامعة التجارب والنتائج المحققة سابقاً والظروف الحالية عند وضع الخطة الاستراتيجية.	8.08	0.93	80.77	10
6.	تضع الجامعة رؤية ورسالة واضحة من قبل عاملها.	7.85	0.97	78.46	12
7.	تحدد الجامعة مجال نشاطها الحالي ووجهتها الاستراتيجية.	8.31	0.79	83.08	9
8.	تلتزم الجامعة بالجدول الزمنية التي تضعها عند إعداد الخطة.	8.46	0.90	84.62	7
9.	تلتزم الجامعة بالموازنة التي وضعتها لها.	9.19	0.90	91.92	1
10	تلتزم الجامعة بالأنظمة الإدارية الموضوعة لتنفيذ الخطة.	8.65	1.09	86.54	6
11	تقوم الجامعة بمراجعة وتقييم الخطط التنفيذية ومدى تحقق نتائجها باستمرار.	8.46	0.95	84.62	7
12	تستخدم الجامعة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على نجاح الخطة.	8.77	0.76	87.69	5
	فقرات التخطيط الاستراتيجي بشكل عام	8.54	0.60	85.35	

يبين جدول (5) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال التخطيط الاستراتيجي يساوي 8.54 وبذلك فإن الوزن النسبي 85.35%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال، وقد حصلت الفقرة "تلتزم الجامعة بالموازنة التي وضعتها لها" على أعلى درجة موافقة بنسبة 91.92%، بينما حصلت الفقرة "تضع الجامعة رؤية ورسالة واضحة من قبل عاملها" على أقل درجة موافقة بنسبة 78.46%.

وتعزو الباحثة بأن فهم واهتمام إدارة الجامعة بوضع خطة استراتيجية واضحة قابلة للتنفيذ وهذا ظهر من خلال التقرير الصادر عن شركة ووترها وسكوير لتقييم ما تم انجازه من الخطة الاستراتيجية، وكذلك يؤكد على تركيزها على التطوير والتعليم المستمر كأساس لاكتساب المعارف وتنمية المهارات والقدرات وزيادة مستوى ابداع والابتكار لتطوير العمل الأكاديمي

والإداري للجامعة، وانفقت هذه النتيجة مع دراسة (كعيد، 2018) والتي توصلت إلى أن توافر التخطيط الاستراتيجي جاء بدرجة كبير. واختلفت مع دراسة (غنيم، 2018) والتي توصلت إلى ان توافر التخطيط الاستراتيجي المبني على نتائج بطاقة الأداء المتوازن جاء بدرجة موافقة متوسطة لدى العاملين في جامعة بيشة.

2- تحليل فقرات مجال "تطوير السياسات العامة تجاه الاستقرار المالي":

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال "تطوير السياسات العامة تجاه الاستقرار المالي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	تقوم الجامعة بمراجعة وتقييم الخطط التنفيذية ضمن سياسة الاستقرار المالي ومدى تحقق نتائجها باستمرار.	8.69	0.79	86.92	1
2.	تستخدم الجامعة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على نجاح خطة الاستقرار المالي الموضوعية.	8.42	0.86	84.23	4
3.	يتناسب أعداد الموظفين (أكاديميين، إداريين) مع أعداد الطلبة الملتحقين في الجامعة.	7.81	0.75	78.08	6
4.	يوجد خطط بديلة لدى الجامعة لأوقات الأزمات المالية ضمن سياساتها العامة.	7.42	0.99	74.23	7
5.	تقوم الجامعة بعملية تقييم الأداء المالي لها بشكل دوري ومنظم.	8.35	1.09	83.46	5
6.	يتم اطلاع كافة العاملين بكافة نتائج الأداء المالي بشفافية ومسؤولية.	8.58	1.14	85.77	3
7.	يتم اشراك المجتمع المحلي والمؤسسات ذات العلاقة في إعداد خطة الاستقرار المالي، ومدى تحققها فيم بعد	8.69	1.01	86.92	2
	فقرات تطوير السياسات العامة تجاه الاستقرار المالي بشكل عام	8.28	0.70	82.80	

يبين جدول (6) أن الفقرة " تقوم الجامعة بمراجعة وتقييم الخطط التنفيذية ضمن سياسة الاستقرار المالي ومدى تحقق نتائجها باستمرار "حصلت على أعلى درجة موافقة بنسبة 86.92%، بينما حصلت الفقرة" يوجد خطط بديلة لدى الجامعة لأوقات الأزمات المالية ضمن سياساتها العامة " على أقل درجة موافقة بنسبة 74.23%.

كما أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال تطوير السياسات العامة تجاه الاستقرار المالي يساوي 8.28 وبذلك فإن الوزن النسبي 82.80%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الجامعة ومنوق تطويل تتبنى سياسات واضحة تتلائم مع خطتها الاستراتيجية وأهدافها من جانب، وقيم وأهداف عامليها من جانب آخر، ويعكس ذلك اهتمام قيادة الجامعة وتركيزها على السياسات العامة نحو الاستقرار المالي والذي ظهر من خلال تخصيص موازنات لبرامج التنمية والتطوير بالجامعة، إضافة إلى قيام الجامعة بالسعي الدائم والمتواصل لتحقيق بنود الخطة التنفيذية الرامية إلى الاستقرار المالي وهذا ما تم تأكيده من خلال التقرير الذي أعدته شركة ووترها وسكوير لتقييم ما تم انجازه ومدى التزام الجامعة ببنود الخطة التنفيذية في ضوء ما يسمى التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة القيسي (2015) حيث جاءت درجة الموافقة على السياسات بدرجة موافقة متوسطة، ودراسة حسين (2017)، والتي أكدت على ضعف درجة الموافقة على تنفيذ السياسات.

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج وتطوير السياسات العامة تجاه الاستقرار المالي في جامعة القدس. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " معامل بيرسون للارتباط "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (7):معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج وتطوير السياسات العامة تجاه الاستقرار المالي في جامعة القدس

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفرضية
*0.000	.783	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج وتطوير السياسات العامة تجاه الاستقرار المالي في جامعة القدس

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

يبين الجدول السابق (7) أن معامل الارتباط يساوي 0.783، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج وتطوير السياسات العامة تجاه الاستقرار المالي في جامعة القدس، ويشير ذلك إلى أن زيادة في مستوى التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج سيؤدي إلى تحسين وتطوير السياسات العامة تجاه الاستقرار المالي في جامعة القدس.

وتعزو الباحثة وجود مثل هذه العلاقة إلى أن التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج يأخذ بعين الاعتبار جوانب الضعف في البيئة الداخلية والتي انعكست على نتائج الأداء ممثلة بالمرجات العامة، وبالتالي فإن الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي المبني على هذه النتائج تمكن من خلال تحديد جوانب الضعف في السياسات العامة وخصوصاً لكل المرتبطة بالجوانب المالية من أجل تعزيز النتائج الإيجابية لهذا الأداء وتلافي مواطن الضعف بما ينعكس إيجابياً على حالة الاستقرار المالي في جامعة القدس.

الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج ودوره في تطوير السياسات العامة تجاه الاستقرار المالي في جامعة القدس تعزى للبيانات الشخصية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة في مجال العمل الحالي).
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T لعينتين مستقلتين" واختبار "التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (8): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - البيانات الشخصية

البيانات الشخصية	اسم الاختبار	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الجنس	لعينتين مستقلتين T	0.910	0.372
العمر	التباين الأحادي	1.017	0.404
عدد سنوات الخدمة في مجال العمل	التباين الأحادي	1.000	0.411

من النتائج الموضحة في الجدول السابق (8) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لكافة البيانات الشخصية وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات

دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج ودوره في تطوير السياسات العامة تجاه الاستقرار المالي في جامعة القدس، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المبحوثين جميعهم وباختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية لديهم نفس النظرة حول أهمية التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج ودوره في تطوير السياسات العامة تجاه الاستقرار المالي في الجامعة، وقد يكون مشاركتهم ومتابعتهم للخطة سبباً رئيساً في إدراكهم لأهمية وضع الخطة الاستراتيجية المناسبة وكذلك ضمان نجاحها في تحقيق الاستقرار المالي للجامعة.

النتائج والتوصيات

1- النتائج:

- أ- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، وتطوير السياسات العامة تجاه الاستقرار المالي في جامعة القدس.
- ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، وتطوير السياسات العامة تجاه الاستقرار المالي في جامعة القدس تعزى للبيانات الشخصية.
- ج- أظهرت النتائج أن الوزن النسبي للتخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج بلغ (85.35%) بدرجة موافقة كبيرة.
- د- كما أظهرت النتائج بأن الوزن النسبي للفقرات الخاصة بالسياسات العامة يساوي (82.2) بدرجة موافقة كبيرة.
- هـ- وبعد التحليل العلمي للبيانات والخروج بعدة نتائج فيما يتعلق بخطة الاستقرار المالي للعامين 2016-2017، وما نتج عنها من إحصائيات وأرقام رسمية وفقاً للتقرير الذي أعدته شركة ووتر هاوس كوبر لتقييم ما تم انجازه ومدى التزام الجامعة ببنود الخطة الاستراتيجية والتنفيذية في ضوء ما يسمى التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، بأنه يوجد دور قوي وإيجابي للتخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج على تطوير السياسات العامة في جامعة القدس تجاه الاستقرار المالي فيها، وذلك من خلال تحليل المؤشرات الإيجابية والتصحيحية ضمن الخطة التنفيذية التي تم تنفيذها في العامين 2016-2017 والتي جاءت كالتالي:

جدول (9): المؤشرات المدرجة ضمن ما تم تنفيذه من بنود خطة الجامعة نحو الاستقرار المالي

أولاً: أعداد الطلاب في الجامعة	مدى ونسبة التحقق وفق الخطة
وصل عدد الطلاب في العام الأكاديمي 2018/2017 إلى 12660 طالب وطالبة الملحقين في برامج جتمعة القس.	تحقق وزيادة بنسبة 2% عما كان مستهدف حسب الخطة
ثانياً: متوسط الرسوم الدراسية	مدى ونسبة التحقق وفق الخطة
بلغ متوسط الرسوم الدراسية للساعة المعتمدة في العام 2017، 78.85 في المتوسط للساعة الواحدة.	تحقق بارتفاع وزيادة بلغت 31.4% عما كانت عليه في العام 2015.
ثالثاً: عدد العاملين أكاديميين وإداريين	مدى ونسبة التحقق وفق الخطة
انخفاض أعدادهم من (1193) موظف وموظفة في الجامعة إلى (997) في العام 2017.	تحقق بنسبة 79% مما كان متوقع تحقيقه في الخطة، أي بأقل 21% عما هو مستهدف.
رابعاً: إجمالي الرواتب	مدى ونسبة التحقق وفق الخطة
انخفضت من (21659453) دينار في العام 2015 إلى (20042876) دينار في العام 2017	تحقق بنسبة 168% مما كان مستهدف في الخطة وهو (20697696) دينار، أي تم تخفيض فاتورة الرواتب ب (655820) عما كان مستهدف
خامساً: التمويل الخارجي	مدى ونسبة التحقق وفق الخطة
حققت الجامعة في التمويل الخارجي المطلوب لخطة الاستقرار المالي ما قيمته (26) مليون دولار أمريكي، خلال العامين 2016-2017م.	تحقق بنسبة 43% مما هو مستهدف ضمن الخطة.
سادساً: النفقات العامة	مدى ونسبة التحقق وفق الخطة
تم خفض حج النفقات العامة خلال العامين السابقين، وفق التقرير المعد من الشركة. مع الأخذ بالاعتبار المحددات الأخرى من إيرادات والتزامات خاصة بحقوق العاملين.	تحقق بنسبة 65% عما كان مستهدف

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على تقرير شركة برايس ووتر هاوس كوبر لتقييم ما تم انجازه من بنود الخطة.

2- التوصيات:

- أ- العمل الدائم على تعزيز الفهم والإدراك لدى كافة العاملين في الجامعة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج لتحقيق أهداف الجامعة ونجاح خطة الاستقرار المالي.
- ب- العمل على تعديل رسالتها بما يتلائم مع بيئتها الداخلية وكذلك بيئتها الخارجية المحيطة المحيطة، بحيث يتم مراعاة التجارب والنتائج المحققة سابقاً في الخطة التنفيذية من جانب والظروف الحالية عند وضع الخطة الاستراتيجية من جانب آخر.

ج- البحث الدائم والدراسة المستمرة لوضع الخطط البديلة التي قد تظهر مع الأزمات المالية ضمن سياساتها العامة، من خلال الفهم الحقيقي للوضع القائم من نقاط قوة وضعف في البيئة الداخلية، وكذلك الفرص والتحديات في ضوء فهم علمي سليم للبيئة الخارجية.

د- المتابعة المستمرة لتجارب الجامعات العالمية نحو نسبة عدد الأكاديميين والإداريين إلى عدد الطلبة الملتحقين في الجامعة.

هـ- الالتزام بالأهداف الموسوعة والأولويات ضمن خطة الاستقرار المالي، وفقاً للتخطيط المبني على النتائج، أخذين بالاعتبار القيود والمحددات التي فرضتها خطة الاستقرار المالي للوصول إلى أقل نسبة عجز ممكن في الموازنة.

و- العمل على توفير مصادر دعم وتمويل إضافية لسد العجز المالي، وضمان جودة الأداء.

ز- العمل باستمرار على تعزيز الشفافية والمكاشفة والمسائلة في كل مستويات الجامعة العاملة فيها أكاديمياً وإدارياً ضمن خطة وسياسات الجامعة.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

جواد، شوقي، والمؤمني، قيس. (2000). "السياسات الإدارية (سياسات الأعمال)، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

العامري، صالح، والغالبي، طاهر. (2009). "الإدارة والأعمال"، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان.

غنيم، عادل. (2018). "قياس تأثير التخطيط الاستراتيجي في الرضا الوظيفي باستعمال بطلقة الأداء المتوازن"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد، مجلد (24) ع(102)، ص197-212.

فتحي، عواد. (2012). "إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، ط1، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.

القيسي، محمد. (2015). "دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة.

كعيد، عباس. (2018). "التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بغداد"، مجلة الاستاذ، مجلد(3)ع(224)، ص367-382.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Albon. P., Iqbal. I, and Pearson. M. L., (2016). " Strategic Planning in an Educational Development Centre: Motivation, Management, and Messiness",University of British Columbia
- Arocena.A,Goransson.B, Sutz.J.(2015). "Knowledge policies and universities in developing countries: Inclusive development and the “developmental university , **technology in society**, Vol 41, , P 10-20
- Cesar Tello,(2014)."The Theoretical Field of Education Policy: Characteristics, Objects of Study, and Mediations. A Latin American Perspective", **Science and Education Publishing**,From Scientific Research to Knowledge
- Goldman and Salem, " Getting the most out of university: Strategic Planning Essential Guidance for Success and Obstacles to Avoid", RAND corporation
- Guzman, Edaño&Umayan, (Nov., 2017). "Understanding the Essence of the Outcomes Based Education (OBE) and Knowledge of its Implementation in a Technological University in the Philippines ",**Asia Pacific Journal of Multidisciplinary Research**, Vol. 5, No. 4
- Jarle Crocker& Courtney Kohle (2018). "Strategic Planning: Developing an Outcomes-Based Strategic Plan", Action community partnership
- Sep. (2015). "Results-Based Programming, Management, Monitoring and Reporting (RBM) approach as applied at UNESCO", United Nations
- Steps for Designing a Results-Focused Capacity Development Strategy", World Bank institute(2011).
- Tapinos, Dyson &Meadwos,(2013)."The impact of performance measurement in strategic planning", emerald insight
- Umar Farooq, (2012). "Policy Meaning and Definition & Characteristics of Policy."
- Weerasooriya. W. (2017)."Impact of Strategic Planning on Performance Effectiveness in the Public Sector Organizations in Sri Lanka ,**European Journal of Business and Management** Vol.9, No.32