

متطلبات استدامة الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية
وعلاقتها بممارسة عمداء الكليات للتخطيط الاستراتيجي

الباحثة

لينا محمد أبو زعيتر

تاريخ القبول 2019/12/30

تاريخ الاستلام 2019/11/01

المخلص

هدفت الدراسة التعرف إلى متطلبات استدامة الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية وعلاقتها بممارسة عمداء الكليات للتخطيط الاستراتيجي، ولتحقيق ذلك اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، بتطبيق استبانتيين (متطلبات الميزة التنافسية - ممارسة التخطيط الاستراتيجي) على عينة مكونة من (145) عضو هيئة تدريس من الجامعات الفلسطينية (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية)، وقد أظهرت النتائج أن درجة التقدير الكلية لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية من وجهة نظر أفرأ العينة كانت كبيرة عند وزن نسبي (74.27%)، جاء خلالها مجال (التركيز على التنافس) في المرتبة الأولى، وأن درجة التقدير الكلية لممارسة عمداء الكليات للتخطيط الاستراتيجي كانت كبيرة جداً عند وزن نسبي (86.60%)، حيث جاء مجال (صياغة الرؤية والرسالة) في المرتبة الأولى، وبينما توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية ودرجة تقديرهم لممارسة عمداءهم للتخطيط الاستراتيجي، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.249). وأوصت الدراسة بضرورة تبني الإستراتيجية القائمة على أساس الموارد في المؤسسات؛ لأنها تعد من النظريات المهمة في تحقيق المزايا التنافسية .

الكلمات المفتاحية: متطلبات، الميزة التنافسية، الجامعات الفلسطينية، التخطيط

الاستراتيجي.

Abstract

The study aims to define the requirements to maintain the competitive advantage of Palestinian universities and their relationship to the practice of the Deans of the College for strategic planning. To achieve this, the researcher followed the descriptive analytical method. By applying two questionnaires (the requirements of competitive advantage - the practice of strategic planning) to a sample of (145) faculty members from Palestinian universities (Al-Azhar University, the Islamic University).

The results showed that the total estimate of the requirements for sustaining the competitive advantage from the point of view of the sample was large at a relative weight (74.27%), during which the field (focus on competition) came first, and that the degree of total appreciation of the deans of colleges practice of strategic planning was very large at Relative weight (86.60%), where the field of (Vision and Mission Drafting) came first, There is a weak positive correlation statistically significant between the overall score of the respondents 'assessment of the sustainability requirements of the competitive advantage and the degree of their appreciation of the deans' practice of strategic planning, where the Pearson correlation coefficient was (0.249). The study recommended the need to adopt the strategy based on resources in institutions, because it is one of the important theories in achieving competitive advantages

The study recommended the need to adopt the strategy based on resources in institutions, because it is one of the important theories in achieving competitive advantages.

Key words: requirements, competitive advantage, Palestinian universities, strategic planning

مقدمة:

لما كانت الجامعات من أكثر المؤسسات المطالبة في الوقت الحالي بإدارة الابتكار والتميز والعناية بالكفاءات، وتأمين متطلبات الإبداع والعمل على تحقيق مؤشرات، وذلك لما يناط بها من دور عظيم في رفق المجتمع بالكفاءات وخدمة المجتمع، في الوقت الذي تزداد فيه حدة التنافسية يوماً بعد يوم. فقد فرض هذا العصر على الجامعات تغيير ممارساتها ومسلّماتها، وإعادة التفكير بكل أنشطتها لربط التعليم بالتنمية وإعادة النظر في معايير الكفاءة الداخلية لها، بغية تحقيق أعلى درجات الكفاءة الخارجية لهذه المؤسسات من خلال التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات تعلم، والمحافظة على مميزات التنافسية.

وعلى هذا الأساس، ومن الناحية النظرية يفترض أن تكون الجامعة قادرة على استدامة تقدمها، ومن المفترض أن تدبر الجامعة رأسمالها الفكري بكفاءة، وتحويله إلى قيمة مضافة تساعدها في الوصول إلى مداخل التميز، ومن الناحية العملية فإن بين الجامعات تمايزاً واضحاً في جهودها ومدى استثمارها لإمكاناتها، فهناك جامعات حققت السمعة العلمية، وشكلت مركز استقطاب المتميزين، ليس على صعيد دولها فقط، وإنما على صعيد العالم، ولديها علاقة مستمرة مع المستفيدين من خدماتها البحثية والاستشارية، ولديها القدرة على تنظيم الهياكل والبنى بما يتواءم مع المتغيرات العالمية (دانيل، 2006: 94).

وتواجه بعض الجامعات في إطار الضغوط البيئية والسياسية، والتنافسية مشكلات جوهرية تتمثل في سعيها المستمر للبحث عن المصادر التي تتمكن من خلالها تحقيق النجاح في الميدان، لذلك نجدها تسعى لتحقيق معدلات قياسية في الأداء، وتحشد كافة طاقاتها ومواردها لبناء قدرات إستراتيجية وتحقيق المزايا التنافسية من خلال التفوق على قدرات المنافسين (المعاضدي، 2009: 107) حيث تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز الجامعة عن غيرها، وتحقق لها موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة.

لقد أدركت الدول المتقدمة أهمية توفير متطلبات استدامة الميزة التنافسية بهدف جسر الهوة بين الواقع والمتوقع في مستوى الأداء الجامعي، لكن الدول العربية بشكل عام وفلسطين بشكل خاص لا زالت تركز على إدارة التهديدات وتتجاهل إدارة الفرص، في الوقت الذي أخذت ظاهرة التوسع في التعليم الجامعي تحل محل التعليم الخارجي نتيجة للحصار وصعوبة التنقل، مما استوجب مواكبة كل ما هو جديد لتحقيق التنافسية (صيام، 2013: 22).

وحيث إن الجامعات في فلسطين تمرّ بفترة تحول فرضتها التغيرات المعاصرة، ومشكلات مرتبطة بالتمويل والحصار والتضييق الإسرائيلي، أصبح هناك حاجة ملحة إلى التخطيط الاستراتيجي لما له من دور في التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفائه، وتقديم المساهمة في إحداث جودة أفضل للخدمة.

واعتماداً على ما سبق، وفي ظل الجهود التي يبذلها الباحثون في دراسة متطلبات الميزة التنافسية واستدامتها، ودور التخطيط الاستراتيجي في تحقيقها، مثل دراسة المقادمة (2013) ودراسة علي (2014)، ودراسة الدهدار (2006)، صيام (2013) كان من الضروري البحث في العلاقة بين متطلبات الميزة التنافسية والتخطيط الاستراتيجي.

مشكلة الدراسة:

من أشد التحديات التي تواجه الجامعات مدى قدرتها على البقاء والمنافسة، ومواكبة مداخل التمييز في أدائها، وهذا ما يستند إلى قدرتها وجهودها في استثمار رأس المال الفكري فيها، وذلك استجابة للتغيرات المتسارعة والمستمرة في ظل طفرة الثورة والتكنولوجيا.

وفي ظل ما تعانيه الجامعات الفلسطينية من المعوقات في تأدية رسالتها، والتي تتعاضم يوماً بسبب الحصار الخانق الذي يعاني منه المجتمع الفلسطيني، تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما علاقة متطلبات استدامة الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية بممارسة عمداء الكليات

للتخطيط الاستراتيجي؟

وينفرد من هذا السؤال الرئيس، الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما درجة تقدير عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية؟

2- ما درجة تقدير أفراد العينة لممارسة عمدائهم للتخطيط الاستراتيجي؟

3- هل توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات تقدير

أفراد العينة لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية ودرجة تقديرهم لممارسة العمداء للتخطيط

الاستراتيجي

أهداف الدراسة:

1- التعرف إلى درجات تقدير عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لمتطلبات

استدامة الميزة التنافسية.

2- التعرف إلى درجة تقدير أفراد العينة لممارسة عمدهم للتخطيط الاستراتيجي.
3- تحديد ما إذا كان هناك علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات تقدير أفراد العينة لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية ودرجة تقديرهم لممارسة العمدهم للتخطيط الاستراتيجي.

أهمية الدراسة:

- أهمية موضوعها الذي يتناول متطلبات الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، والتي تعتبر في حدود علم الباحثة الأولى من نوعها في محافظات غزة، في الوقت الذي تتعرض له الجامعات للكثير من التحديات أهمها الضائقة المالية، في ضوء التخطيط الاستراتيجي الذي تتركز أهميته في الربط بين المؤسسة وبين بيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها.
- قد تفيد نتائج الدراسة القيادة العليا في الجامعات من خلال التعرف إلى متطلبات استدامة الميزة التنافسية لها في ضوء حساسية الدور التنموي/ التربوي الذي تقوم فيه، وفي ظل تدهور الوضع السياسي في غزة، وانعكاسات الحصار الاقتصادية.
- رفد المكتبة الفلسطينية بدراسة حديثة حول الميزة التنافسية، التي أصبحت من المجالات التي تمثل صمام الأمان لاستمرار عمل المؤسسات.
- تمثل الدراسة نقطة انطلاق نحو دراسات أخرى مستقبلية في مجال عمل المؤسسات الأهلية، واستدامة الميزة التنافسية.

حدود الدراسة:

- **حد الموضوع:** التعرف إلى متطلبات استدامة الميزة التنافسية للجامعات بمحافظات غزة والمتمثلة في (التركيز على التنافس، تقييم الموارد والقدرة السوقية، التحسين المستمر، والتكيف)، وعلاقتها بممارسة التخطيط الاستراتيجي.
- **الحد البشري:** عينة من أعضاء هيئة التدريس.
- **الحد المؤسسي:** الجامعات الفلسطينية النظامية الأهلية (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية).
- **الحد المكاني:** محافظات غزة (الجنوبية لفلسطين).
- **الحد الزمني:** تم تطبيق الشق الميداني من هذه الدراسة في نهاية شهر نوفمبر 2019.

مصطلحات الدراسة:

1- **الميزة التنافسية:** يعرفها القطب (2012) بأنها: " الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المؤسسة لنفسها من خلال أداء أنشطتها بشكل فعال، واستثمار قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع ذات قيمة فائقة لعملائها لا يستطيع منافسوها تقديمها" (القطب، 2012: 80) **وتعرف الباحثة إجرائياً بأنها:** "مظاهر تعكس قدرة الجامعة في مجالها وتميزها عن منافسيها والمتمثلة في الجودة أو التكلفة أو الخدمة أو التخطيط، من خلال الاستثمار الأمثل والتميز لعلاقاتها وقدراتها التي يصعب محاكاتها أو تقليدها من مثيلاتها".

وتعرف الباحثة متطلبات استدامة الميزة التنافسية **إجرائياً** بأنها: (مجموعة المستلزمات والتصرفات التي تقوم بها الجامعة، والتي من شأنها تضيق الطريق أمام المنافسين لتقليد نقاط القوة والقدرة المتفردة لها).

2- **التخطيط الاستراتيجي:** يعرفه (حسين، 2002: 169) بأنه: "منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية المحتملة والممكنة ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ".

وتعرف الباحثة التخطيط الاستراتيجي إجرائياً بأنه: تخطيط بعيد المدى يعتمد على البيانات المتوفرة والمعلومات الدقيقة للبيئات الداخلية والخارجية ويهدف إلى إيجاد استراتيجيات جيدة تساعد على تطوير عمليتي التعليم والتعلم في جميع جوانب العملية التربوية للجامعة، والذي تم قياسه بالدرجة التي يحصل عليها المفوضين في الاستبانة التي أعدت لذلك.

دراسات سابقة:

تناولت الكثير من الدراسات مفهوم التخطيط الاستراتيجي كمدخل للجودة والتطوير والتحسين، وعلاقة الميزة التنافسية ومتطلباتها بالعديد من المتغيرات، منها دراسة الحافي (2014) التي أثبتت أن أفراد العينة لديهم ميل بدرجة مرتفعة جداً نحو المفاهيم التي تربط التخطيط الاستراتيجي بالميزة التنافسية، وأن للتخطيط الاستراتيجي أثر مهم في تحقيق الميزة التنافسية.

ودراسة الخباز (2016) التي أسفرت عن قدرة النموذج المقترح على التمييز بين نظم التخطيط الاستراتيجي الفعالة وغير الفعالة، كذلك دراسة الغيلي والشريمي (2016) التي أسفرت

عن أن هناك دورًا للإدارة العليا بجامعة العلوم والتكنولوجيا في عملية التخطيط الاستراتيجي وفي توفير متطلبات الإبداع.

وهدفت دراسة عساف (2015) التعرف إلى واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها، ومن ثم وضع إستراتيجية لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي بتطبيق استبانة مكونة من (50) فقرة علي عينة مكونة من (154) من العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة لواقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية كانت (72.47%)، وقد احتل المجال الأول (الموارد وقدرات المؤسسة) على المركز الأول والمجال الرابع (التكيف واستدامة الإبداع) على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (65.36%).

بينما هدفت دراسة عبد الغفور (2015) التعرف إلى دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ولتحقيق ذلك اتبع الباحث المنهج الوصفي/ التحليلي بتطبيق استبانة على (272) طالب وطالبة من الخريجين الأولى مكونة من (27) فقرة، والثانية مكونة من (44) فقرة وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لمتطلبات إدارة المعرفة كانت كبيرة عند وزن نسبي 71.4% بحيث جاء مجال القوى البشرية في المرتبة الأولى، كما أن الميزة التنافسية جاءت بدرجة تقدير كلية 72.45% بحيث جاء مجال (سمعة الجامعة) في الأولى كما أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

وأسفرت دراسة كاكولي (2015) عنبناء نموذج مقترح تضمن خارطة طريق دينامية لتفسير تطور عمليات تطبيق ضمان الجودة على المستوى المؤسسي من منظور التخطيط الاستراتيجي، في حين توصلت دراسة الرشدي (2014) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يتطلب توضيحاً لنقاط الضعف والقوة في المؤسسة التعليمية، والقائمة على دراسة وتحليل الوضع الراهن لكليات التعليم التطبيقي، في حين طرحت دراسة السنبل (2014) رؤى وملامح إستراتيجية أولية يمكن للحكومات والمنظمات الأخذ بها عند رغبتهم في بناء إستراتيجية تأخذ بموجهات التخطيط والتقويم الاستراتيجي.

ودراسة أبو حسنة (2014) التي أثبتت أن درجة موافقة أعضاء هيئة التدريس على ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي جاءت مرتفعةً بنسبة (74.88%)، وأنه توجد علاقةً طرديةً متوسطةً ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين امتلاك

قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي، وتحسين الأداء المؤسسي.

وجاءت دراسة علي (2014) التي هدفت التعرف إلى متطلبات استدامة الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، حيث استخدم المنهج الوصفي/التحليلي بتطبيق استبانة على (111) عاملاً في الجامعة الإسلامية، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى استدامة الميزة التنافسية للجامعة جاء عند وزن نسبي 75%، وأن متطلبات الاستدامة تتأثر بصورة جوهرية بالمتغيرات: (تقييم موارد وقدرات الجامعة، التعليم المنظمي، التحسين المستمر، التكيف التنظيمي)، كما أنه توجد علاقة طردية قوية (0.962) بين مستوى الميزة التنافسية ومتطلبات استدامتها.

وجاءت دراسة شبير (2012) لتثبت أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة حول ممارسة كليات التربية لعمليات التخطيط الاستراتيجي كانت كبيرة عن وزن نسبي (68.94%)، وأن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي ودرجة تقدير أفراد العينة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

وأظهرت دراسة الحربي (2011) أن التخطيط الاستراتيجي بأبعاده يعد أهم مدخل لتحقيق متطلبات تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، بينما كشفت دراسة الدجني (2011) عن وجود علاقة بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية، وأكدت دراسة عباس (2009) وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومدخل وبين الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم الجامعي، وهدفت (Riccio 2010) إلى زيادة مهارات قادة المستقبل من أجل تحقيق الاستمرارية والبقاء وذلك من خلال التحقق من عدة مجالات مثل: الرؤية، الالتزام، القيادة، إدارة المواهب وقد أوضحت الدراسة أن هناك علاقة بين إدارة الموهبة وخطط المؤسسات الإستراتيجية وإتباع منهج شامل لتطوير الإبداعات على جميع المستويات في المؤسسة، وأنه على الرغم من التقدم الذي تم إحرازه في العديد من المؤسسات في جميع أنحاء العالم، فإنّ كفاءة استدامة الميزة التنافسية هو أهم ما يحقق النجاح في المؤسسات. كذلك أكدت دراسة ديفيفو Devivo (2008) أن التخطيط الاستراتيجي يساعد العاملين على الفهم المشترك إزاء المؤسسة ومستقبلها.

أما دراسة الفقهاء (2012) فهدفت إلى البحث في دور تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباطاً قوياً بين تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وبين تحقيق مؤسسات

التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويد الطلبة بتجربة تعليمية متميزة، ودعم أعضاء الهيئة الأكاديمية بما يمكنهم من الأداء وفق معايير الجودة المرجوة. كما أظهرت دراسة الصالح (2012) أن أعضاء مجالس الجامعات الحكومية يدركون مفهوم الميزة التنافسية بصورة مرتفعة جداً، وأن متطلبات المجالات التنافسية تحتل درجة مهمة جداً من أجل بناء التنافسية.

أما دراسة **Juran & Mercedes (2006)** فهدف ت تحليل النتائج التي تسمح بالحصول على الميزة التنافسية من خلال المعرفة وعملية نقل المعرفة وذلك من خلال اقتراح خصائص المعرفة الإستراتيجية، ومعرفة الموانع التي تعيق تحقيق النقل الفعال للمعرفة داخل المنظمة، ويبرز في هذه الدراسة وجهتا نظر مختلفتان: أن أهمية تحقيق الميزة التنافسية تشتق عن طبيعة المعرفة نفسها، أما الثانية فتري أن أساس تحقيق الميزة التنافسية هو الإدارة الفعالة للمعرفة.

الخلفية النظرية للدراسة:

يوفر التخطيط الاستراتيجي إطاراً لتحسين وضع البرامج والإدارة والعلاقات التعاونية، وتقييم تقدم التنظيم، كذلك يعد عملية عقلانية منطقية، أو سلسلة من الخطوات القادرة على تحريك التنظيم التعليمي من خلال مجموعة من الأبعاد، أهمها: فهم القوى الخارجية أو التغيرات المتعلقة بها، والتنبؤ باجتماعات قدرته التنظيمية، ووضع رؤية لمستقبله المفضل، وتوجهه الاستراتيجي بقصد السعي لتحقيق تلك الرؤية، ووضع الخطط التي رسمها موضع التنفيذ، ومراجعة التقدم، وحل المشكلات وتجديد الخطط (شارلي دي ماكين، 2008: 91 _ 96).

ويعد التخطيط الاستراتيجي الجانب النوعي الإجرائي من عمليات تحديد وتطوير الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة التعليمية، لأنها من خلال هذا التخطيط تعمد إلى ترجمة ما اختارته من مسارات أو توجهات إلى أفعال، وذلك من خلال التحليلات الدقيقة للموقف الراهن والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على المنظمة فيه (الحريري، 2007: 145). ويشير علي (2012) إلى أن أهمية التخطيط الاستراتيجي، تتمثل في أنه يساعد القادة والمديرين والعاملين على: تحديد أهداف إجرائية للبرامج التربوية والتعليمية، ووضع تصور لمستقبل المؤسسة من خلال الكشف عن واقع إمكانات المؤسسة التعليمية ومواردها المتاحة، والوصول بالمؤسسات التعليمية إلى مستوى عال نحو تحقيق رسالتها وأهدافها، والتوصل إلى قرارات إستراتيجية في الأوقات التي تتعرض لها المؤسسة التعليمية لتحديات داخلية أو خارجية محتملة، وتحديد جوانب

القوة والضعف في المنظمات التعليمية من خلال عمليات القياس والتقييم والمتابعة المستمرة (علي، 2012: 48).

وتتمثل خطوات التخطيط الاستراتيجي بعدة خطوات رئيسة ويتفرع منها خطوات فرعية

حسب الجدول التالي:

الخطوات الفرعية	الخطوة
(1) تحليل البيئة الداخلية (نقاط قوة وضعف) (2) تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)	أولاً: تشخيص الوضع الراهن (تحليل البيئة)
(1) الرسالة والرؤية. (2) تحديد الأهداف الإستراتيجية (3) الثغرات (الفجوات) (4) التخطيط (الخطة)	ثانياً: صياغة الإستراتيجية
(1) الخطوات. (2) العوامل الداعمة للإستراتيجية	ثالثاً: تنفيذ الإستراتيجية
رابعاً: المتابعة والتقييم	

وتتحدد حاجة الجامعات للتخطيط الإستراتيجي في:

- 1- زيادة الطلب على التعليم العالي مصحوباً بنقص في التمويل الحكومي.
 - 2- التغيير في الخريطة الديموجرافية للطلاب.
 - 3- الحاجة إلى منافسة النماذج المتجددة لمؤسسات التعليم العالي.
 - 4- توهل عملية التخطيط الإستراتيجي مؤسسات التعليم العالي لمواجهة التحديات المتلاحقة.
 - 5- الإستراتيجية هي أداة الجامعة لإبراز الميزة التنافسية والحفاظ على دورها في المجتمع.
 - 6- الحفاظ على الكيان الراسخ للجامعة الشاملة (شبير، 2012: 25).
- ويرى الدجني (2011: 45) أن خصائص التخطيط الإستراتيجي الجامعي، تتحدد في أنه يشجع على التفكير الإستراتيجي، ويساعد على اتخاذ القرارات الحالية في ضوء ما يمكن أن يترتب عليها في المستقبل، ويوضح أقصى الاحتمالات بالنسبة للمجالات التي تخضع لسيطرة

الجامعة، ويساعد على تطوير الأداء، ويقدم حلولاً للمشكلات الرئيسية التي تواجه الجامعة، ويتعامل بصورة فعالة مع المتغيرات السريعة.

تتعدد استراتيجيات التطوير المنظمي بتعدد المداخل والمناظير التي يتبناها القائمون على التخطيط الاستراتيجي، وإن كانت جميعها تصب في خانة التحسين الدائم والمستمر، وبالتالي تحقيق الفاعلية بمعناها الشامل غير المنقوص (مدبولي، 2001: 111). إلا أن استراتيجيات التطوير تلك تأتي مُتَضَمَّنَةً مع البدائل الإستراتيجية التي يضعها المخطط الاستراتيجي، ومن ثم يناقشها، بغية تحقيق التحسين المنشود، والحفاظ على الميزة التنافسية واستدامتها.

ويعد مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم التي لاقت اهتماماً كبيراً خلال السنوات السابقة على المستوى المحلي والعالمي، حيث تعد جوهر أداء المنظمة، لذلك تم توجيه العمل على جودة خدماتها وإشباع رغبات عملائها وتقديمها لتحقيق الميزة التنافسية، وعلى الرغم من تعدد التعريفات حول مفهوم الميزة التنافسية وتطوره التاريخي، والتي جاءت باختلاف الخلفية البحثية أو الغرض منه، إلا أن هناك أمور عديدة تميزت بها معظم التعريفات، وهي أن: (الميزة التنافسية تنعكس على كفاءة الأداء أو ما يقدم من خدمة).

يعرفها دياب (Diab) بأنها: "قدرة المنظمة على جذب المستفيدين وبناء هبة وقيمة لخدماتها، وزيادة القيمة المتصورة من قبل العملاء وتحقيق رضاهم، والذي هو أيضاً القدرة على توفير قيمة متنوعة للعميل" (Diab, 2014: 140).

ويعرفها أبو بكر (2006) بأنها: "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط، والتي تتحقق من خلال الاستثمار الأفضل بالنسبة للإمكانات والموارد الفنية والمادية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة" (أبو بكر، 2006: 14)

وتتجسد أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة في:

- تعطي المنظمة تفوقاً وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
- تسهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل.
- كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.

- كون الميزات التنافسية مستندة على موارد المنظمة وقدراتها وجدارتها، لذلك فإنها تعطي حركة وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة (الغالبى وإدرىس، 2009: 67).
- ولتحقيق الميزة التنافسية، يمكن الاعتماد على عدة أساليب، ذكرها الشىخ ويدر (2004)

فى:

- **الكفاءة المتفوقة/** باعتبار أن المنظمة ما هى إلا نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات، وعليه نجد أن أبسط قياس للكفاءة يتمثل فى مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، لذلك نقل تكلفة الإنتاج للمنظمة.
- **الجودة المتفوقة/** تحقيق المنظمة لمستوى عال من الجودة فى الخدمات، سيؤدى إلى زيادة قيمة الخدمة بالنسبة لعملائها.
- **الإبداع المتفوق/** ويعنى كل تقدم يطرأ على الخدمات والهياكل وأساليب الإدارة من خلال التجديد والتميز.
- **الاستجابة المتفوقة لحاجات العميل/** حيث تستطيع المنظمة تحقيق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تقديم خدمات تشبع رغبات عملائها بشكل أفضل من منافسيها.
- كما أنه من المفترض أن تتحدد خصائص الميزة التنافسية فى إطار منظور صحيح وشمولى ومستمر، وذلك من خلال ما ذكره (على، 2013: 30) فى:
- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل.
- أن تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو بمقارنتها فى فترات زمنية مختلفة.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات المنظمة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى أنه يمكن إحلال ميزة تنافسية بأخرى بسهولة وبسر وفق التغيرات البيئية.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزة مع الأهداف والنتائج التى ترى المنظمة تحقيقها .
- أن تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها .
- وعليه يرى (أبو هريبد، 2017:59) أن استدامة الميزة التنافسية للمنظمات، يتوقف على مجموعة من الاعتبارات، منها:

1- أسس التنافس (الأصول والقدرات): حيث إن بناء الميزة التنافسية واستدامتها يتطلب توافر مجموعة من الأصول والموارد والقدرات التنافسية، مثل توفر مهارات خاصة في الإنتاج وذات قيمة للعملاء، أو توفر قدرات بشرية عالية الكفاءة قادرة على التنافس.

2- ميدان التنافس: بحيث تحدد المنظمة اختياراتها من المنتجات أو الخدمات التي يتم التنافس بها.

3- طرق التنافس: أي بناء ميزة تنافسية، وإتباع إستراتيجية لاستدامتها. وعلى ضوء هذه الاعتبارات، يتم التمييز بين نوعين من الميزة التنافسية، ذكرها المقادمة (2013)، في:

- **ميزة التكلفة الأقل/** حيث تكون ميزة التكلفة الأقل إذا كانت التكاليف المرتبطة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث إن التحكم الجيد في مثل هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة التكلفة الأقل، ومن هذه العوامل مراقبة التعلم، بحيث لا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعدى الأمر تكاليف الأنشطة والنفقات الأخرى والتعلم من مطابقة المعايير المعمول بها .

- **ميزة التميز/** حيث تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل المستفيدين يتعلق بها، وذلك من خلال عوامل التفرد، المرتبط بالتعلم وأثاره، والجودة الثابتة في العمليات (المقادمة، 2013: 27).

وترى الحافي (2014: 35) أن الجامعات الفلسطينية تحاول أن تميز نفسها عن غيرها بأمر كثيرة منها: استقطاب أعضاء هيئة تدريس لهم مشهود لهم بالكفاءة والمقدرة، وفي إشاعة ثقافة إدارة المعرفة للعاملين والطلبة من أجل اللحاق بمتغيرات العصر ومواكبة سوق العمل، وفي توفير البيئة أو المناخ التعليمي المناسب، وفي إشاعة الأمن السلمي والتعامل بديمقراطية مع الطلبة وأعضاء هيئة التدريس وذلك من أجل إتاحة الفرص للتعامل بموضوعية وشفافية مع الدارسين ومع أعضاء هيئة التدريس والموظفين وإتاحة كافة ما يلزم لتكافؤ الفرص والتعامل بمساواة وتسامح مع الطلبة والعاملين فيها، مع الإشارة إلى أن الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية في هذه الجامعات تتمثل في: (الكفاءة، الجودة، الابتكار، والاستجابة).

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي التي تحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة (متطلبات استدامة الميزة التنافسية للجامعات وعلاقتها بممارسة عمداء الكليات للتخطيط الاستراتيجي) حيث يسعى هذا المنهج لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأدوات التي نستعملها لجمع البيانات (الحمداني، 2006: 100).

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية النظامية الأهلية (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية)، والبالغ عددهم (470) أكاديمياً موزعين على النحو: (187) من جامعة الأزهر، (283) من الجامعة الإسلامية (دائرة شئون الموظفين في الجامعات محل الدراسة، 2019). في حين شملت العينة الاستطلاعية من (30) عضواً من خارج العينة الفعلية، والعينة الفعلية شملت 150 عضواً، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، استرد منهم (145) مفردة، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة

يوضح الجدول (1): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

145	إنسانية		علمية	الكلية
	80		65	
145	إناث		ذكور	النوع
	29		116	
145	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	الرتبة الأكاديمية
	13	49	83	

أدوات الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة مثل دراسة عساف (2015)، أبو حسنة (2014)، واستطلاع رأي عينة من المتخصصين عن طريق المقابلات

الشخصية ذات الطابع غير الرسمي قامت الباحثة ببناء استبانتيين لقياس متطلبات استدامة الميزة التنافسية للجامعات ولقياس ممارسة عمداء الكليات للتخطيط الاستراتيجي وفق الخطوات الآتية:

- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- إعداد الاستبانة الأولى في صورتها الأولية والتي شملت (33) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، والثانية شملت (49) فقرة موزعة على أربعة مجالات.
- وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم حذف (12) فقرة من فقرات الاستبانة، كذلك تم تعديل وصياغة بعض الفقرات وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (32) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات يمثلون متطلبات استدامة الميزة التنافسية، و(49) فقرة موزعة على أربعة مجالات يمثلون ممارسة التخطيط الاستراتيجي، حيث أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) أعطيت الأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1)، وبذلك تنحصر درجات أفراد عينة الدراسة ما بين (25، 125) درجة لاستبانة المتطلبات، و(45، 225) لاستبانة التخطيط الاستراتيجي. والجدول (2) يوضح المجالات وعدد الفقرات

يوضح جدول (2): يوضح مجالات الاستبانة وعدد الفقرات

عدد الفقرات	المجال	الاستبانة
9	التركيز على التنافس	الأولى
9	التعلم والتحسين المستمر	
7	تقييم الموارد والقدرة السوقية	
25	المجموع	
12	صياغة الرؤية والرسالة	الثانية
12	تحليل البيئة الداخلية	
12	تحليل البيئة الخارجية	
9	تكوين وتقويم الإستراتيجية	
45	المجموع	

صدق الاستبانة:

- **صدق المحكمين:** تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة الجامعيين من المتخصصين ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر.

- **صدق الاتساق الداخلي:** جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) عضو هيئة تدريس من خارج عينة الدراسة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه. والجدول (3) يوضح ذلك:

يوضح جدول (4): معاملات ارتباط درجة كل فقرة من الاستبانة مع درجة المجال الذي

تنتمي إليه

معامل الارتباط	مستوى الدلالة	م	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	م	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	م
الاستبانة الأولى								
المجال الأول: التركيز على التنافس								
0.00	0.717	3	0.01	0.555	2	0.00	0.788	1
0.00	0.735	6	0.00	0.753	5	0.00	0.807	4
0.00	0.541	9	0.00	0.827	8	0.00	0.642	7
المجال الثاني: التعلم والتحسين المستمر								
0.01	0.767	3	0.018	0.385	2	0.00	0.681	1
0.00	0.776	6	0.00	0.578	5	0.00	0.732	4
0.00	0.669	9	0.00	0.755	8	0.003	0.483	7
المجال الثالث: تقييم الموارد والقدرة السوقية								
0.00	0.697	3	0.00	0.729	2	0.00	0.756	1
0.00	0.678	6	0.00	0.766	5	0.00	0.611	4
						0.00	0.797	7

معامل الارتباط	مستوى الدلالة	م	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	م	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	م
الاستبانة الثانية								
المجال الأول: صياغة الرؤية والرسالة								
0.00	0.745	3	0.00	0.717	2	0.00	0.701	1
0.01	0.551	6	0.00	0.735	5	0.00	0.742	4
0.00	0.769	9	0.00	0.541	8	0.00	0.735	7
0.00	0.664	12	0.01	0.651	11	0.004	0.481	10
المجال الثاني: تحليل البيئة الداخلية								
0.00	0.815	3	0.00	0.662	2	0.00	0.809	1
0.00	0.712	6	0.00	0.629	5	0.009	0.437	4
0.01	0.621	9	0.00	0.645	8	0.00	0.694	7
0.01	0.739	12	0.00	0.711	11	0.00	0.722	10
المجال الثالث: تحليل البيئة الخارجية								
0.01	0.841	3	0.01	0.883	2	0.01	0.503	1
0.01	0.544	6	0.01	0.802	5	0.01	0.488	4
0.01	0.472	9	0.01	0.892	8	0.01	0.562	7
0.01	0.804	12	0.01	0.754	11	0.01	0.612	10
المجال الرابع: تكوين وتقويم الاستراتيجية								
0.01	0.713	3	0.01	0.786	2	0.01	0.892	1
0.01	0.814	6	0.01	0.648	5	0.01	0.482	4
0.01	0.673	9	0.01	0.650	8	0.01	0.948	7

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01).

- **الصدق البنائي:** للتحقق من الصدق البنائي للمجالات قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى وكذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (4) يوضح ذلك.

يوضح جدول (4): مصفوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى وكذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة

الاستبانة الأولى				
المجالات	المجموع	التركيز على التنافس	التعلم والتحسن المستمر	تقييم الموارد والقدرة السوقية
التركيز على التنافس	0.605	1		
التعلم والتحسن المستمر	0.759	0.562	1	
تقييم الموارد والقدرة السوقية	0.655	0.595	0.785	1
الاستبانة الثانية				
المجالات	المجموع	صياغة الرؤية والرسالة	تحليل البيئة الداخلية	تحليل البيئة الخارجية
صياغة الرؤية والرسالة	0.576	1		
تحليل البيئة الداخلية	0.767	0.770	1	
تحليل البيئة الخارجية	0.647	0.501	0.512	1
تكوين وتقويم الإستراتيجية	0.553	0.532	0.795	0.959

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يتضح من جدول (4) السابق أن جميع المجالات ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

ثبات الاستبانة Reliability:

أجرت الباحثة خطوات التأكد من ثبات الاستبانة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين وهما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1- طريقة التجزئة النصفية Split – Half Coefficient :

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية حيث احتسبت درجة النصف الأول لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك درجة النصف

الثاني من الدرجات وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman – Brown Coefficient) والجدول (5) يوضح ذلك: يوضح جدول (5) يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

معامل الثبات بعد التعديل	الارتباط قبل التعديل	عدد الفقرات	المجال
0.564	0.550	*9	التركيز على التنافس
0.904	0.899	*9	التعلم والتحسين المستمر
0.709	0.705	*7	تقييم الموارد والقدرة السوقية
0.880	0.870	*25	الدرجة الكلية لاستبانة المتطلبات
0.968	0.937	12	صياغة الرؤية والرسالة
0.961	0.924	12	تحليل البيئة الداخلية
0.861	0.756	12	تحليل البيئة الخارجية
0.822	0.814	*9	تكوين وتقييم الإستراتيجية
0.759	0.752	*45	الدرجة الكلية لاستبانة لممارسة التخطيط

* تم استخدام معامل جتمان لأن النصفين غير متساويين.

يتضح من جدول (5) أن معامل الثبات الكلي (0.880) لاستبانة متطلبات استدامة الميزة التنافسية، و(0.759) لاستبانة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تظمن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

2- طريقة ألفا كرونباخ:

استخدمت الباحثة طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصلت على قيمة معامل ألفا لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل والجدول (6) يوضح ذلك:

يوضح جدول (6): يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.701	9	التركيز على التنافس
0.919	9	التعلم والتحسين المستمر

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.748	7	تقييم الموارد والقدرة السوقية
0.843	25	الدرجة الكلية لاستبانة المتطلبات
0.960	12	صياغة الرؤية والرسالة
0.957	12	تحليل البيئة الداخلية
0.915	12	تحليل البيئة الخارجية
0.867	9	تكوين وتقييم الإستراتيجية
0.929	45	الدرجة الكلية لاستبانة التخطيط

يتضح من جدول (6) أن معامل الثبات الكلي لاستبانة المتطلبات (0.748)، ولاستبانة ممارسة التخطيط (0.929) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لقد قامت الباحثة بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية.
- 2- لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون "Pearson".
- 3- لإيجاد معامل ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان بروان للتجزئة النصفية المتساوية، ومعادلة جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ.
- 4- اختبار (T.Test) للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين وقد تم استخدامه لدراسة الفروق تبعاً لمتغير النوع ومتغير المؤهل العلمي.
- 5- تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر وقد تم استخدامه لدراسة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة ومتغير المنطقة التعليمية.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

المحك المعتمد في الدراسة: لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5 - 1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4/5=0.80). وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس بداية المقياس وهي واحد صحيح،

وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول الآتي (التميمي، 2004: 42)

يوضح جدول (7): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

الدرجة	الوزن النسبي	طول الخلية
ضعيفة جداً	من 20 إلى 36	1.8-1
ضعيفة	أكبر من 36.0 إلى 52	أكبر من 2.6-1.8
متوسطة	أكبر من 52.0 إلى 68	أكبر من 3.4-2.6
كبيرة	أكبر من 68.0 إلى 84	أكبر من 4.2-3.4
كبيرة جداً	أكبر من 84.0 إلى 100	أكبر من 5-4.2

الإجابة عن السؤال الأول: ينص السؤال الأول على: "ما درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية؟ ولإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (8) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من المجالات وكذلك ترتيبها في الاستبانة

م	المجال	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	التركيز على التنافس	5682	39.186	3.648	87.08	1
2	التعلم والتحسين المستمر	4099	28.269	2.591	62.82	3
3	تقييم الموارد والقدرة السوقية	3680	25.379	3.002	72.51	2
	الدرجة الكلية	13461	92.834	7.007	74.27	

يتضح من الجدول (8) أن درجة التقدير الكلية لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية من وجهة نظر أفرأ العينة كانت كبيرة عند وزن نسبي (74.27%)، وهو ما يتفق مع ما جاءت به دراسة علي (2014)، ودراسة عساف (2015)، الفقهاء (2012)، ويختلف مع دراسة Juran & Mercedes (2006).

وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى قناعة أفراد العينة بأن تحقيق ميزة تنافسية يصعب على الآخرين تقليدها، أمراً ضرورياً لا غنى عنه في الوقت الحالي، الأمر الذي أملى على

الجامعات - وسيملي عليها في المستقبل- ضرورة أن يكون لديها القدرة على الاستفادة من خبراتها وتجاربها السابقة، وتفعيل هذه الخبرات والتجارب في مواجهة التحديات التي قد تواجهها، وهو ما يعني تبني فلسفة مفهوم التفكير النظمي المنافس.

جاء مجال (التركيز على التنافس) حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (87.08%)، تلاه (تقييم الموارد والقدرة السوقية) حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي (72.51%)، ثم تلاه (التعلم والتحسين المستمر) حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (62.82%)، وقد يعزى السبب في أن جاء مجال (التركيز على التنافس) في المركز الأول إلى اهتمام الجامعات في محافظات غزة بتنظيم مواردها واستثمارها لتلك الموارد تحقيقاً لمركز تنافسي في ظل ازدياد عدد مؤسسات التعليم العالي، وتراجع مستوى التسجيل فيها نتيجة للحصار والضائقة المالية التي يمر بها المجتمع.

ولتفسير النتائج المتعلقة بدرجة تقدير أفراد العينة للمجالات قامت الباحثة بإعداد الجداول الآتية:

المجال الأول: التركيز على التنافس

حيث قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لدرجات أفراد العينة على المجالات والدرجة الكلية.

جدول (9) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات

المجال وكذلك ترتيبها

م	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تضمين رسالة المؤسسة الالتزام بخدمة كافة شرائح المجتمع .	615	4.241	0.900	84.83	7
2	القيام بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف إلى احتياجات المجتمع.	602	4.152	0.885	83.03	8
3	استحداث وتطوير برامج نوعية جديدة.	477	3.290	1.201	65.79	9
4	السعي لدخول مجالات تنافس جديدة على الصعيد الدولي.	656	4.524	0.590	90.48	5
5	استطلاع آراء الجمهور حول جودة الخدمات والاستجابة لها.	651	4.490	0.614	89.79	6

م	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
6	المراجعة الدورية للأنشطة في إطار المعايير الإنسانية.	669	4.614	0.603	92.28	3
7	استقطاب الطاقات النادرة التي تدعم تميز العمل.	658	4.538	0.646	90.76	4
8	تطبيق التكنولوجيا الحديثة في خدماتها بما يضمن لها الأسبقية.	683	4.710	0.485	94.21	1
9	الحرص على نشر انجازاتها كأساس للجودة .	671	4.628	0.577	92.55	2
	الدرجة الكلية للمجال	5682	39.186	3.648	87.08	

يتضح من جدول (9) أن أعلى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة (8) " تطبيق التكنولوجيا الحديثة في خدماتها بما يضمن لها الأسبقية." احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (94.21%)، وترى الباحثة أن السبب في قوة تأثير الفقرة (8) يرجع إلى عمق أثر التطورات التكنولوجية في التعليم والإدارة، واعتماد برامج الاعتماد ووحدات الجودة على التطبيقات التكنولوجية في الجامعات، التي تهدف إلى رفع كفاءة العمليات في وحداتها الداخلية من خلال مراجعة أنشطتها وعمليات وحداتها المختلفة بهدف تحسينها، وكذلك تحقيق التميز في البرامج الأكاديمية القائمة، وتعزيز الطاقم الأكاديمي، وهو ما يتفق مع ما جاءت به دراسة (Riccio 2010)، ودراسة عبد الغفور (2015).

وجاءت أدنى فقرة في المجال الفقرة (3) "استحداث وتطوير برامج نوعية جديدة" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (65.79%)، وقد يعزى السبب في ذلك إلى حرص الجامعات على التجديد في برامجها كإستراتيجية حتمية يفرضها التطور العلمي، وهو ما يختلف مع ما جاءت به دراسة عساف (2015)، ويتفق مع دراسة علي (2014)، ودراسة Juran & Mercedes (2006).

المجال الثاني: التعلم والتحسين المستمر

جدول (10): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات

المجال وكذلك ترتيبها

م	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	وضع برنامج مستقبلي لجسر الهوة بين الأداء الحالي والأداء المأمول	466	3.214	1.138	64.28	5
2	إتاحة فرص التطوير المهني للعاملين	414	2.855	1.047	57.10	6
3	توفر قاعدة بيانات يمكن الاستناد عليها في تقييم العمل	397	2.738	1.000	54.76	7
4	اعتبار المشكلات فرصاً للتحسين والتطوير	367	2.531	0.958	50.62	9
5	دعم مبادرات العاملين وأفكارهم الإبداعية	525	3.621	0.986	72.41	2
6	الاستفادة من العلاقات مع المؤسسات الشريكة في تحسين الخدمات	514	3.545	1.027	70.90	3
7	الاهتمام بالأنشطة الداعمة لتحسين الخدمات (تدريب-تنشيط...)	556	3.834	0.958	76.69	1
8	توظيف جميع إمكانات المؤسسة لدعم وتحسين العمل	372	2.566	1.154	51.31	8
9	نظام متطور لحفظ المعلومات واسترجاعها	488	3.366	1.135	67.31	4
	الدرجة الكلية للمجال	4099	28.269	2.591	62.82	

يتضح من جدول (10) أن أعلى فقرة في المجال كانت الفقرة (7) " الاهتمام بالأنشطة الداعمة لتحسين الخدمات (تدريب-تنشيط...)" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (76.69%)، وقد يعزى السبب في ذلك إلى اعتماد مؤسسات التعليم العالي على التعلم بالأنشطة، كإستراتيجية لتنمية المهارات الحياتية والتدريب، في الوقت الذي بدأت ترتفع فيه أصوات تنادي بتنشيط التعليم التقني والمهني، وهو ما يتفق مع ما جاءت به دراسة عباس (2009)، ودراسة عبد الغفور (2015).

وكانت أدنى فقرة في المجال الفقرة (4) والتي نصت على " اعتبار المشكلات فرصاً للتحسين والتطوير" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (50.62%)، وقد يعزى السبب في ذلك إلى كثرة المشكلات والأزمات التي تعصف بالجامعات، والتي أدت إلى التركيز في الإدارة

على تفسير الأعمال دون مشكلات، وليس التفكير في فرصاً للتعلم، وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة كاكولي (2015)، ويختلف مع دراسة (Riccio 2010).

المجال الثالث: تقييم الموارد والقدرة السوقية

جدول (11) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال وكذلك ترتيبها

م	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تقييم الموارد وفقاً لأهميتها الإستراتيجية	614	4.234	0.965	84.69	1
2	الحصول على موارد تتسم بالندرة	520	3.586	1.011	71.72	5
3	توفير نظام لاستقطاب الممولين	589	4.062	0.876	81.24	2
4	الانفراد بموارد يصعب تقليدها من قبل المنافسين	571	3.938	0.937	78.76	3
5	تبني استراتيجيات تحد من قدرة المنافسين على المحاكاة	568	3.917	0.961	78.34	4
6	القدرة التنظيمية على استثمار الموارد بفاعلية	448	3.090	1.190	61.79	6
7	المرونة في استثمار الموارد بما يتماشى مع متطلبات الظروف السوقية	370	2.552	1.154	51.03	7
	الدرجة الكلية للمجال	3680	25.379	3.002	72.51	

يتضح من جدول (11) أن أعلى فقرة في المجال كانت الفقرة (1) " تقييم الموارد وفقاً لأهميتها الإستراتيجية" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (84.69%)، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن الضائقة المالية التي تمر بها الجامعات، أرغمتها على ترشيد استهلاك الموارد، وتقييم مواردها في ضوء الإمكانيات المتاحة والحالية، وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة السنبل (2014)، ويختلف مع دراسة عساف (2015).

وكانت أدنى فقرة في المجال الفقرة (7) " المرونة في استثمار الموارد بما يتماشى مع متطلبات الظروف السوقية " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (51.03%)، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن انعكاسات الانقسام السياسي، وتراجع الدعم الحكومي للجامعات، أرغم الجامعات على التماشي مع متطلبات الظروف السوقية في ضوء الإمكانيات المتاحة، وهو ما يتفق مع ما جاءت به دراسة عبد الغفور (2015)، ويختلف مع دراسة الفقهاء (2012).

الإجابة عن السؤال الثاني: ينص السؤال على: "ما درجة تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة عمدهم للتخطيط الاستراتيجي؟"

وللإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجدول التالية توضح ذلك:

جدول (12): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك ترتيبها في الاستبانة

م	المجال	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	صياغة الرؤية والرسالة	7864	54.234	5.054	90.39	1
2	تحليل البيئة الداخلية	7611	52.490	5.769	87.48	3
3	تحليل البيئة الخارجية	7666	52.869	5.251	88.11	2
4	تكوين وتقييم الإستراتيجية	5113	35.262	5.596	78.36	4
	الدرجة الكلية	28254	194.855	18.274	86.60	

يتضح من جدول (12) أن درجة التقدير الكلية للاستبانة حصلت على وزن نسبي (86.60%)، وبدرجة كبيرة جداً، حيث جاء مجال (صياغة الرؤية والرسالة) في المرتبة الأولى بوزن نسبي (90.39%)، يليه مجال (تحليل البيئة الخارجية) في المرتبة الثانية بوزن نسبي (88.11%)، ثم مجال (تحليل البيئة الداخلية) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (87.48%)، وأخيراً جاء مجال (تكوين وتقييم الإستراتيجية) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (78.36%).

وتعزو الباحثة السبب في درجة التقدير الكبيرة جداً إلى قناعة أفراد العينة بأن الجامعة تتوجه نحو أنماط إدارة عالمية جديدة من خلال النشرات واللقاءات وورش العمل التي تتضمن جانب كبير من التخطيط الاستراتيجي والمبادرات، والمشاريع الممولة، وإلى تبني وزارة التربية والتعليم العالي لإستراتيجية إصلاح التعليم العالي والذي يتضمن تخطيط استراتيجي لعدة سنوات أوجد قناعة لدى عمداء الكليات بضرورة التوجه نحو المستقبل، وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة الدجني (2011)، والحافي (2014)، ودراسة الغيلي والشريمي (2016)، ودراسة شبير (2012)، وأبو حسنة (2014).

وتعزو الباحثة السبب في أن جاء مجال (صياغة الرؤية والرسالة) في المرتبة الأولى إلى جدية إدارة الجامعة في توريث الاهتمام المشترك، لأغراض تحقيق أهداف الجامعة، والتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة بما يضمن لها السمعة الطيبة، والتقدم المستقبلي، إضافة إلى أن

الصياغة الواقعية للرؤية الرسالة تحقيق الاستقرار الجامعي، وتوطد العلاقة مع المجتمع المحلي، حيث يطمئن المجتمع للرسالة والمهمة التي وجدت من أجلها الجامعة، كما أنها تساعد على توحيد الانتماء والالتزام والولاء بين العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الجامعي، وعلى التواصل المجتمعي، ومن حيث الترتيب اتفقت النتيجة مع ما جاءت به دراسة شبير (2012)، وأبو حسنة (2014).

ويعزى السبب في أن جاء مجال (تكوين وتقويم الإستراتيجية) في المرتبة الأخيرة، إلى عدم استقرار الوضع السياسي والاقتصادي والاجتماعي السائد في المجتمع الفلسطيني، خاصة في ظل الظروف الراهنة المتعلقة بالإغلاق والحصار، وضعف كفايات التقييم للأوضاع الراهنة ومدى فعالية الأنساق ومدى خطورة التهديدات وما يترتب على ذلك من عدم دقة التشخيص، وهو ما يتفق مع ما جاءت به دراسة أبو حسنة (2014)، ويختلف من حيث الترتيب مع دراسة شبير (2012).

ولتفسير النتائج المتعلقة بدرجة ممارسة عمداء الكليات للتخطيط الاستراتيجي قامت الباحثة بإعداد الجداول:

المجال الأول: صياغة الرؤية والرسالة

جدول (13) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات

المجال وكذلك ترتيبها

م	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	إظهار مكانة الكلية ونظرة المجتمع لها عند صياغة الرسالة .	654	4.510	0.718	90.21	6
2	مراعاة المرونة والواقعية والوضوح عند صياغة الرسالة .	643	4.434	0.695	88.69	10
3	تحديد المهمة التي وجدت من أجلها الكلية.	652	4.497	0.647	89.93	7
4	مراعاة التسلسل وعدم التضارب في الأهداف والغايات .	638	4.400	0.617	88.00	11
5	إبراز جوانب التميز الحقيقية للكلية .	637	4.393	0.638	87.86	12
6	تحديد الموقع التنافسي للكلية بين مثيلاتها.	646	4.455	0.687	89.10	9
7	تحديد التصور المستقبلي للكلية من خلال	681	4.697	0.531	93.93	1

م	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
	الكشف عن واقعها.					
8	إبراز التطلعات المستقبلية بصورة تحدي .	678	4.676	0.600	93.52	2
9	مراعاة الوضوح والبساطة والاستقرار النسبي عند صياغة الرؤية .	659	4.545	0.612	90.90	5
10	مراعاة مبدأ وحدة الفريق عند صياغة الرؤية المستقبلية .	662	4.566	0.622	91.31	4
11	الربط بين العلاقات المنطقية للأسباب والنتائج وبين الطموحات .	665	4.586	0.572	91.72	3
12	حفز العاملين على تحقيق مستوى من الإنجاز يفوق الإنجاز العادي.	649	4.476	0.708	89.52	8
	الدرجة الكلية للمجال	7864	54.234	5.054	90.39	

يتضح من جدول (13) أن أعلى فقرة في المجال كانت الفقرة (7) " تحديد التصور المستقبلي للكلية من خلال الكشف عن واقعها." احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (93.93%)، وقد يعزى السبب في ذلك إلى حرص إدارة الكليات على أهمية الارتقاء بأداء الكليات، من خلال البحث عن أي فرصة موجودة في المجتمع، وعلى أهمية استثمار الفرص الموجودة في المستقبل وعائد ذلك على الجامعة، وهو ما يتفق مع ما جاءت به دراسة الدجني (2011)، وأبو حسنة (2014)، ويختلف مع دراسة شبير (2012).

وكانت أدنى فقرة في المجال الفقرة (5) " إبراز جوانب التميز الحقيقية للكلية." احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (87.86%)، وقد يعزى السبب في ذلك إلى ضعف القدرة على التسويق لجوانب التميز، وذلك لصعوبة تحديد إدارة الجامعات والكليات للتغيرات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية التي تواجه المجتمع الفلسطيني الدائم التغير، والمرهون بالاحتلال الإسرائيلي، والعدوان والحصار والتي تنعكس بدورها على أداء الجامعات، وهو ما يتفق مع ما جاءت به دراسة أبو حسنة (2014)، ويختلف مع دراسة عساف (2015)، ويختلف مع دراسة الخباز (2016).

المجال الثاني: تحليل البيئة الداخلية

جدول (14) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال وكذلك ترتيبها

م	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة الكلية .	614	4.234	0.707	84.69	10
2	توفير الإمكانيات المادية والتجهيزات اللازمة.	629	4.338	0.719	86.76	8
3	تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بهدف التطوير المهني.	646	4.455	0.656	89.10	6
4	تحديد الكفايات الإدارية المطلوبة لانتاج العمل.	609	4.200	0.830	84.00	11
5	تفويض المهام للعاملين كل حسب مقدرته وكفاءته.	665	4.586	0.713	91.72	1
6	المساهمة في تحسين أداء العاملين كل حسب مقدرته وكفاءته.	647	4.462	0.687	89.24	4
7	تنظيم برامج تدريبية فعالة للعاملين وفق حاجاتهم .	634	4.372	0.707	87.45	7
8	تقديم الحوافز والمكافآت للعاملين المبدعين.	605	4.172	0.828	83.45	12
9	التعرف إلى حاجات الطلبة النفسية والاجتماعية.	619	4.269	0.710	85.38	9
10	تعزيز الأنشطة التي تنمي مواهب الطلبة وتلبي رغباتهم .	647	4.462	0.635	89.24	5
11	إثراء المناهج الدراسية استناداً إلى المعايير الوطنية والعالمية.	649	4.476	0.688	89.52	2
12	القيام بالبحوث الإجرائية لمواجهة المشكلات التي تواجه العمل.	647	4.462	0.624	89.24	3
	الدرجة الكلية للمجال	7611	52.490	5.769	87.48	

يتضح من جدول (14) أن أعلى فقرة في المجال كانت الفقرة (5) "تفويض المهام للعاملين كل حسب مقدرته وكفاءته". احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (91.72%)، وقد يعزى السبب في ذلك إلى قناعة أفراد العينة بأن العمل الإداري الموزع يتم تحقيقه بأقل تكلفة

ممكنة، فهو من ناحية يوفر وقتاً على كل المستويات، من حيث أنه يحقق سرعة أداء العمل، ويحقق المرونة وينمي روح المبادرة لدى العاملين، كما أن توزيع الأدوار والعمل بروح الفريق، والمشاركة في اتخاذ القرارات يحقق أفكاراً جديدة، فهو يهيئ مجالاً أوسع للتفكير ويحقق إعداد كوادر قيادية في المستقبل، وذلك بتعويد العاملين على التفكير الموضوعي والمقارنة ورؤية النتائج، وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة عساف (2015)، والحافي (2014).

وجاءت أدنى فقرة في المجال، الفقرة (8) " تقديم الحوافز والمكافآت للعاملين المبدعين" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (83.45%)، وقد يعزى السبب في ذلك إلى الضائقة المالية التي تعصف بالجامعات خلال السنوات السابقة، وتراجع مستوى الدعم الحكومي للجامعات، والمتأثر بالانقسام السياسي، وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة أبو حسنة (2014)، والحافي (2014)

المجال الثالث: تحليل البيئة الخارجية

جدول (15) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات

المجال وكذلك ترتيبها

م	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تحديد التهديدات في البيئة الخارجية التي تؤثر على طبيعة العمل .	673	4.641	0.609	92.83	1
2	التعرف إلى الفرص المتاحة في البيئة الخارجية (التي يمكن الاستفادة منها)	632	4.359	0.742	87.17	9
3	التعرف إلى عادات المجتمع وثقافته ومدى قابليتها للتغيير .	628	4.331	0.717	86.62	11
4	تفعيل الشراكة المجتمعية مع أولياء الأمور وربطها بالنشاط المدرسي وحل المشكلات	638	4.400	0.701	88.00	6
5	تحديد نماذج السلوك ودوافع الإنجاز لدى أفراد المجتمع المحلي .	628	4.331	0.698	86.62	10
6	الاستفادة من التطورات التقنية والعلمية المؤثرة على نشاط الكلية.	636	4.386	0.719	87.72	7
7	دراسة تكلفة وعائد الانتفاع بالتكنولوجيا الحديثة .	653	4.503	0.657	90.07	2

م	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
8	تحديد مدى الاستفادة من عمل الكلية كماً ونوعاً .	649	4.476	0.625	89.52	3
9	بناء علاقات إيجابية وقنوات اتصال مع المؤسسات والجمعيات الخيرية .	639	4.407	0.731	88.14	4
10	التنبؤ بالتغيرات الخارجية التي قد تحدث تأثيراً على العمل الأكاديمي	618	4.262	0.782	85.24	12
11	التعاون مع أجهزة الإعلام لنشر الوعي المطلوب حول رسالة الكلية وخدماتها.	633	4.366	0.675	87.31	8
12	صياغة بنود التعامل مع الطوارئ والكوارث	639	4.407	0.661	88.14	5
	الدرجة الكلية للمجال	7666	52.869	5.251	88.11	

يتضح من جدول (15) أن أعلى فقرة في المجال كانت الفقرة (1) " تحديد التهديدات في البيئة الخارجية التي تؤثر على طبيعة العمل " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (92.83%)، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى قناعة أفراد العينة بعمق تأثير هذه التهديدات على طبيعة العمل الجامعي، خاصة بعد ما آلت إليه أحوال الجامعات نتيجة لعدم استقرار الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر على سير العملية التعليمية، خاصة في ظل الظروف الراهنة، وقد يعزى السبب إلى وضوح المفاهيم المتعلقة بتحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.

وجاءت أدنى فقرة في المجال كانت الفقرة (10) "التنبؤ بالتغيرات الخارجية التي قد تحدث تأثيراً على العمل الأكاديمي" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (85.24%)، ورغم أنها أخيرة إلا أنها جاءت بدرجة كبيرة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن المنافسة المحتملة من وجهة نظر أفراد العينة لا تستلزم امتلاك المؤسسة القدرة على التنبؤ، حيث أن بإمكانها الاحتفاظ بطاقتها كاملة ظل الظروف الاقتصادية الصعبة.

المجال الرابع: تكوين وتقويم الإستراتيجية.

جدول (15): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات

المجال وكذلك ترتيبها

م	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تحديد الإمكانيات المادية والبشرية قبل توزيع المهام والأدوار.	609	4.200	0.855	84.00	2
2	بناء قاعدة بيانات للاستفادة منها أثناء عملية التنفيذ.	547	3.772	0.903	75.45	6
3	وضع بدائل وسياسات مناسبة أثناء عملية تكوين الإستراتيجية .	516	3.559	1.020	71.17	9
4	مراعاة إحداث تغيير في أسلوب العمل تتضمنه الإستراتيجية.	523	3.607	1.023	72.14	8
5	مراعاة الواقعية وقابلية التنفيذ والمرونة عند تكوين الإستراتيجية.	558	3.848	0.981	76.97	5
6	إشراك العاملين في تحديد الأهداف والغايات .	542	3.738	0.943	74.76	7
7	إشراك المتخصصين والخبراء عند وضع الخطة الإستراتيجية .	594	4.097	0.900	81.93	4
8	مراعاة العلاقة بين الوحدات الإدارية والفنية والإشرافية.	620	4.276	0.682	85.52	1
9	مراعاة الربط بين معلمي المبحث الواحد أثناء تكويني الإستراتيجية.	604	4.166	0.687	83.31	3
	الدرجة الكلية	5113	35.262	5.596	78.36	

يتضح من جدول (15) أن أعلى فقرة في المجال كانت الفقرة (8) " مراعاة العلاقة بين الوحدات الإدارية والفنية والإشرافية " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (85.52%)، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أنه خلال الفترة السابقة تزعزعت الوحدات الإدارية نتيجة لقلّة الإمكانيات، وانعكاس دور المتغيرات السياسية السلبية التي تحيط بالساحة الفلسطينية على المؤسسات التعليمية، والتدخل المباشر للتنظيمات السياسية في شؤون الجامعات. وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة الحافي (2014)، والدجني (2011).

كما كانت أدنى فقرة في المجال، الفقرة (3) " وضع بدائل وسياسات مناسبة أثناء عملية تكوين الإستراتيجية "احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (71.17%) ودرجة كبيرة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن عملية وضع البدائل تحتاج إلى معايير ضمن مستويات الجودة والنوعية، وها ما يختلف باختلاف المؤسسة وإمكانياتها (المادية والبشرية)، إضافة إلى أن بعض عمليات تقييم الأداء لا يستطيع العمداء الاستفادة منها في عملية التطوير لوجود بعض العقبات سواء كانت داخلية أو خارجية تحول دون ذلك، عقبات داخلية مثل الثقافة التنظيمية السائدة، وعقبات خارجية مثل قوانين تضعها الوزارة وتحد من درجة الاستفادة من نتائج التقييم والرقابة.

الإجابة على السؤال الثالث: ينص السؤال على: "هل توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقدير أفراد العينة لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية ودرجة تقديرهم لممارسة عمداهم للتخطيط الاستراتيجي؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات التقدير.

جدول (16):معامل الارتباط بين متوسطات تقديرات أفراد العينة

الدرجة الكلية لاستبانة المتطلبات	تقييم الموارد والقدرة السوقية	التعلم والتحصين المستمر	التركيز على التنافس	
**0.283	*0.160	0.062	**0.368	صياغة الرؤية والرسالة
**0.231	0.130	0.112	**0.257	تحليل البيئة الداخلية
0.109	0.031	0.045	*0.152	تحليل البيئة الخارجية
**0.217	0.087	0.094	**0.279	تكوين وتقويم الإستراتيجية
**0.249	0.121	0.094	**0.312	الدرجة الكلية لاستبانة ممارسة التخطيط الاستراتيجي

ر الجدولية عند درجة حرية (143) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.208

ر الجدولية عند درجة حرية (143) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.159

يتضح من جدول (16) وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية ودرجة تقديرهم لممارسة عمداهم للتخطيط الاستراتيجي، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.249)، وهو ما يختلف مع ما جاءت به دراسة الحافي (2014)، وقد يعزى الاختلاف إلى أن دراسة الحافي (2014) درست

العلاقة بين التخطيط، والميزة التنافسية وليس متطلباتها، كما يختلف مع ما جاءت به دراسة أبو حسنة (2014) التي جاء فيها الارتباط قوياً، وبمعامل ارتباط (0.738)، لأنها درست العلاقة بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة امتلاك قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي، وتقديراتهم لدرجة ممارستهم لتحسين الأداء المؤسسي. وتعزو الباحثة السبب في هذا الارتباط الضعيف إلى أن العلاقة بين درجة ممارسة العمداء للتخطيط الاستراتيجي، ومتطلبات الميزة التنافسية، هي علاقة تكاملية؛ واتفقت هذه النتائج مع دراسة بشير (2012) التي دلت على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة كليات التربية للتخطيط الاستراتيجي ومتوسط تقديراتهم لدرجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لها، كما واتفقت مع نتائج دراسة الدجني (2011) التي أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، توصي الباحثة بما يلي:

1. اعتماد تخطيط السيناريو المستقبلي للجامعات، تطوير معايير ومؤشرات أداء واضحة تصلح لقياس عملية التخطيط الإستراتيجي في كافة مراحلها وتتسجم مع الميزة التنافسية.
2. ضرورة التركيز عند إدارة الموارد البشرية وعلى المخاطر والتهديدات بأثرها الإيجابي التي تحد من قدرة المؤسسة على استدامة الميزة التنافسية.
3. تبني الإستراتيجية القائمة على أساس الموارد في المؤسسات؛ لأنها تعد من النظريات المهمة في تحقيق المزايا التنافسية.
4. التأكيد على أهمية امتلاك الجامعات لموارد تتسم بالندرة بغض النظر عن التكلفة، لما لها من أهمية قصوى في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها.

المصادر والمراجع

- أبو بكر، مصطفى(2016).الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- أبو حسنة، أحمد (2014). مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو هريدي، ياسر(2017). دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة .
- التميمي، فواز (2004). فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة أيزو (9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام، رسالة دكتوراه، جامعة عمان، عمان
- الحافي، آلاء حسين (2014). التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقته بالميزة التنافسية، دراسة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الحربي، محمد (2011). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي: نموذج مقترح، مجلة رابطة التربية الحديثة، 4 (12)، 135 - 234.
- الحريري، رافدة (2007). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان.
- حسين، حسن (2002).تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس، 6(1)، 159-210.
- الحمداني، موفق (2006): مناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- الخباز، منهل (2016). نموذج مقترح لنظام التخطيط الاستراتيجي، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا (أماراباك)، الولايات المتحدة الأمريكية، 7 (21)، 143 - 158.
- دانيال، جون (2006). الجامعات العملاقة والوسائط المعرفية، ترجمة: محمد الخطيب، جامعة الملك فيصل، الرياض.

الدجني، إباد (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، دراسة دكتوراه، كلية التربية _ جامعة دمشق.

الدهدار، مروان (2006). العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

الرشيدي، فيصل (2014). التخطيط الاستراتيجي مدخل لجودة التعليم التطبيقي بدولة الكويت المبادئ والمتطلبات، مجلة كلية التربية - جامعة طنطا، 54 (1)، 563-605.

السنبل، عبد العزيز (2014). تقويم مؤسسات التعليم المستمر في ضوء موجّهات التخطيط الاستراتيجي، مجلة مستقبل التربية العربية، 21 (90)، 11 - 36.

شارلي دي ماكين (2008). التخطيط الاستراتيجي في التعليم - دليل التربويين، ترجمة: فهد الحبيب، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية.

شبير، رشا (2012). درجة ممارسة كليات التربية للتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

الشيخ، فؤاد وبدر، فادي (2004). العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في نظام قطاع الأدوية الأردني، مجلة الإدارة العامة، 44 (3)، 111-142.

الصالح، عثمان (2012): بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية

صيام، آمال (2010). تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية التسويقية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

صيام، عزيزة (2013). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية - دراسة حالة على الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

عباس، محمود (2009). التخطيط الاستراتيجي كمدخل للحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم الجامعي، مجلة مستقبل التربية العربية، 16 (58)، 319-380.

عساف، محمود (2015): واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة وإستراتيجية مقترحة لتمكينه، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 3 (9)، 108-145.

علي، أسامة (2012). التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر.

- علي، علي محمد (2014). متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الغالب، طاهر وإدريس، وائل(2009): الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان .
- الغلي، رياض والشريمي، عبد الله (2016). مدى تطبيق جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية لمعايير الجودة الشاملة في التخطيط الاستراتيجي وفقاً للنموذج الأوروبي (EFQM)، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي، 9 (26)، 163 - 187.
- الفهاء، سام عبد القادر (2012): تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العربي الأول "استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية، وجامعة القاهرة بجمهورية مصر العربية، واتحاد الجامعات العربية في الفترة 24-26 ابريل (نيسان) 2012، الجامعة الهاشمية - الأردن.
- القطب، محي الدين (2012). الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- كاكولي، جميلة (2015). التخطيط الاستراتيجي للجودة في التعليم العالي بالكويت كمدخل للتطوير الأكاديمي، مجلة التربية (جامعة الأزهر)، 162 (2)، 389 - 440.
- مدبولي، محمد (2001). التخطيط المدرسي الاستراتيجي، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة.
- المعاضدي، معن (2009). إدارة المخاطر الإستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية (الآليات والمعالجات) - دراسة نظرية تحليلية، مؤتمر إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 17-19/ابريل، الأردن.
- المقدمة، عبد الرحمن (2013). دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة الجامعة الإسلامية/ غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- Devivo, S.B.: (2008) . The strategic planning process: An analysis at two small colleges", *A Decorate Dissertation*, Pro Quest Information and Learning Company, University Of Pennsylvania, Pennsylvania, USA.
- Diab. M.(2014): Using the competitive Dimensions to Achieve competitive Advantage: A study on Jordanian private Hospitals, *International journal of Academic Research in Business and social sciences*, 4(9), 130-144.

Juran, C. & Merceds (2006), Strategic knowledge transfer and its implication for competitive advantage, *Journal of knowledge management*, 10(4), 211-220.

Riccio, Steven (2010): *Talent Management In Higher Education Developing Emerging Leaders within the administration at A private Colleagues and Universities*, University of Nebraska, Lincoln.