# مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغزة في فلسطين

أ. د. سالم عبد الله حلس

# مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغزة في فلسطين

أ. د. سالم عبد الله حلس

## الملخص:

تتحدد مشكلة الدراسة في الكشف عن مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة (فلسطين)، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات، وذلك من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لمدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية حسب متغيرات الكلية، والخبرة، والرتبة العلمية لعضو هيئة التدريس؟

قام الباحث باختيار عينة من العاملين في الجامعة الإسلامية للعام الجامعي 2012/2011 وقد بلغ عددهم 60 عضو هيئة تدريس. واشتملت أداة الدراسة على استبانة بها (36) فقرة توزعت على مجالات أربعة هي: مجال الرسالة، ومجال القيم، ومجال الأهداف الاستراتيجية، ومجال الرؤية المستقبلية للتعليم الجامعي. ومن خلال استعراض الدراسات العلمية وتحليل بيانات أداة الدراسة أظهرت النتائج أن مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية متوفر بدرجة كبيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

**ومن توصيات الباحث ما يلي:**

- ضرورة سعي الجامعة الإسلامية إلى تعزيز منهجية التخطيط الاستراتيجي فيها؛ بوصف التخطيط الاستراتيجي هو أساس التطور.
- العمل على توظيف منهجية التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية ضمن مجال القيم وخاصة ما يتعلق بإشاعة جو من الديمقراطية في الجامعة.
- العمل على توظيف منهجية التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية ضمن مجال الرؤية المستقبلية وخاصة ما يتعلق بضرورة سعي الجامعة لتأهيل الخريجين لسوق العمل.
- توظيف منهجية التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية ضمن مجال الأهداف الاستراتيجية وخاصة ما يتعلق بضرورة اهتمام الجامعة بالطلبة الخريجين والعمل على متابعتهم.
- توظيف منهجية التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية ضمن مجال رسالة الجامعة، وخاصة فيما يتعلق بالاهتمام بالأنشطة اللامنهجية لملء وقت فراغ الطلبة بما هو مفيد.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الرسالة، القيم، الأهداف الاستراتيجية، الرؤية المستقبلية، الجامعة الإسلامية.

## المقدمة:

أشـارت الدراسات التي أجريـت حول الواقع الإداري في المؤسسات العربية ومنهـا مؤسسات التعليم العالي أن هذا الواقـع يعـاني العديد من السلبيات ومن أبرزهـا: المركزية الزائدة، والبيروقراطية، وضعـف التخطيط، وتضارب التشريعات والقوانين والأنظمة، وتدني مستوى تأهيل الموارد البشرية، وضعف العمل المؤسسي، وضعف التنسيق بين المؤسسات التربوية المختلفة، إضافة إلى ضعف الإنتاجية والابتكار والإبداع (الخطيب ومعايعة، 2006).

وقـد ظهـر العديد من المناهج والأساليب التـي يمكن من خلالها التخطيط لتغيير مؤسسـات التعليم العالي تغييراً إيجابياً هادفاً ومقصوداً يحقق حلولاً للمشكلات التي تواجهها ويطور أداء عملها. ومن تلك المناهج منهج التخطيط الاستراتيجـي الذي يمكن تكييفه على الجامعات بما يتلاءم مع خصوصية نظام كل جامعة وأهدافها. وفي مفهومه الشمـولي يتضح بأنه المسـار الذي تختاره المؤسسـات التعليمية التي تسترشد به لتنطلق منـه نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى وتعكس تميزها عن غيرها من المؤسسات التعليمية.

ويمكـن للجامعـة ترجمة الأهداف المنشـودة إلى برامج وخطط على المستويـات الاستراتيجية من خلال التخطيط الاستراتيجـي Strategic Planning الـذي يعـد الجامعـة نظاماً مكونـاً من عدة أنظمـة فرعية، ويسمح للإدارة العليا أن تنظر للجامعة ككل والعلاقات فيما بين أجزائها بدلاً من التعامل مع كل جزء على حده، فهو مسار وإطار للجامعات تستعين به لتحقيق أهدافها ويترجم رسالتها ورؤيتها ويميزها عن غيرها من الجامعات الأخرى.

وينبغـي عنـد استخدام مدخـل التخطيط الاستراتيجـي في الجامعات تحديـد الرؤية والرسالـة والأهداف ووضع الأولويـات بالإضافـة إلى توافر البيانات والمعلومـات لصناعة القرارات الأكاديميـة الاستراتيجية وإدارة الجامعة بطريقـة مختلفة تحدد الفجوة بـين الوضع الحالي والوضع المستقبلي ورسم خطـط الجامعة الاستراتيجية في ظل ذلك.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتحدد مشكلة هذه الدراسة في كشف أن التعلم الجامعي يتطلب تخطيطاً استراتيجياً ليحقق الأهداف التي تسعى لهـا الجامعات الرائدة في المجـالات الأكاديمية والإداريـة. إلا أنه يواجه تحديات التطويـر والتجديد التي تتطلبها الخطط التنموية التعليمية المستقبلية.

فالدراسـة الحالية تسعى إلى معرفة مدى توفر مؤشرات منهجيـة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات، من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1 - مـا مـدى توفـر مؤشرات التخطيـط الاستراتيجـي في الجامعة الإسلاميـة من وجهة نظـر أعضاء هيئة التدريس، في المجالات الآتية:
- درجة توفر رسالة الجامعة.
- درجة توفر الرؤية المستقبلية.
- درجة توفر القيم.
- درجة توفر الأهداف الاستراتيجية.

2 - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعـة الإسلامية في (الرسالـة، والرؤية المستقبلية، والقيم، والأهـداف الاستراتيجية) حسب متغيرات الكلية، والخبرة، والرتبة العلمية؟

## أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية التخطيط الاستراتيجي للتعليم حيث إنها عملية قادرة على مساعدة المؤسسات التعليمية على الاستفادة من نواحي القوة والحد من جوانب الضعف وهو يشكل علماً وفنّاً في توجيه قوى المؤسسة نحو اتخاذ قرارات صحيحة تحدد ملامح وأوجه هذه المؤسسة في المستقبل، وبالتالي يسهل على المؤسسات التربوية مواجهة التحديات ومواكبة التطور الذي يمليه عليها ظروف التغيير بجميع مجالاته الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية.

وعليه جاءت هذه الدراسة لتركز على أهمية التخطيط الاستراتيجي وللاطلاع على مدى تحقيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية من خلال تطبيق مؤشراته.

## حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية للعام الجامعي 2011/2012م. كما اقتصرت على مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الرسالة، والرؤية المستقبلية، والقيم، والأهداف الاستراتيجية.

## الدراسات السابقة:

دراسة (الحارثي، 2011) بعنوان مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وكانت من نتائج الدراسة ضرورة سعي كليات البنات في الجامعات السعودية إلى تبني منهجية التخطيط الاستراتيجي بها مع التركيز على مجال القيم وخاصة ما يتعلق بالشفافية، والإبداع، والتركيز في مجال الرؤية المستقبلية على مواكبة التطور في أساليب التعليم وفي مجال رسالة الجامعة على ضرورة الاهتمام بالمجتمع المحلي، والتركيز على التدريب المستمر.

دراسة (دوربس، 2006) حول تطبيق التخطيط الاستراتيجي لتحسين عملية التطوير وإصلاح البيئة التنظيمية لكلية مدينة لوس أنجلوس وحل المسائل المالية، ومن خلال فريق مكون من المعنيين بالعملية وأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين بالإضافة إلى الطلبة، تم رسم التصور المستقبلي للكلية وشملت الرؤية والرسالة والأهداف ووضعت خطة للتنفيذ والمتابعة والتقويم. وحققت عملية الخطة الرئيسة في الكلية في السنة الثانية نجاحاً واضحاً.

دراسة (الدجني، 2006) بعنوان واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، حيث تعرضت الدراسة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي ومدى توافر معايير الجودة في الجامعات، وقد توصلت الدراسة إلى وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي وبالرغم من ذلك هناك ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف.

دراسة (الغزالي، 2000) هدفت إلى التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية وعلاقته بدرجة الممارسة وكذلك التعرف على مدى استخدام نظام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث والتعرف على مدى المشاركة في وضع الخطط من المستويات المختلفة، واتجاهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي ومدى ممارسته في المؤسسات العامة الأردنية. وقد تكون مجتمع الدراسة من (235) فرداً بواقع (47) ممارسة عامة. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الغزالي ما يلي: أن (57.3%) من مديري الإدارات العليا لديهم فهم صحيح للتخطيط الاستراتيجي، كما أن هذه المؤسسات تقوم بممارسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة. كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاه نحو مزايا التخطيط ومدى الممارسة.

يتضح من الدراسات السابقة أهمية التخطيط الاستراتيجي وضرورته، لما أثبتته العديد من الدراسات على أنه لا يمارس بشكل فعّال في المؤسسات بصورة عامة. كما أظهرت هذه الدراسة قلة الدراسات التي تبحث التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، مما يظهر أهمية هذه الدراسة في هذا المجال، حيث يشكل التخطيط الاستراتيجي عنصراً مهماً ومحوراً رئيساً من محاور الجودة الواجب تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي وحيث تعد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها محوراً لهويتها، بما في ذلك أنشطتها التربوية وجسمها الطلابي ودورها في إطار مؤسسات التعليم العالي، فأي عملية تقييم تنبثق من تعريف المؤسسة برسالتها وقيمها ورؤيتها وأهدافها. مما سبق تتضح أهمية مؤشرات التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة التربوية واشتراط توافر شواهد وبراهين لتطبيق الجامعة لها وهذه الشواهد والبراهين يجب أن تكون واضحة وملموسة ومعمول بها من قبل الطلبة والإداريين وأعضاء الهيئة التدريسية.

كما يتضح من نتائج الدراسات السابقة أن منهجية التخطيط الاستراتيجي مستخدمة في معظم القطاعات المختلفة، ولكن تطبيق تلك المنهجية والاستفادة منها مازال محدوداً. وقد استفاد الباحث من تلك الدراسات في بناء أداة الدراسة(الاستبانة) والإطار النظري بالإضافة إلى ربطها بنتائج الدراسة.

## الإطار النظري:

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه العملية التي يتم من خلالها صياغة تصور للمستقبل، واختيار الوسائل والعمليات اللازمة لتحقيق هذا المستقبل. وهذه العملية تكون واعية ومدروسة، وتعتمد على الوضع القائم، وتساهم بها المؤسسة بكل مقوماتها، بهدف اختيار أفضل الاحتمالات التي تساعد المؤسسة في إنجاح مهمتها، في ضوء البيئة الخارجية المتغيرة، كما أنها عملية تأملية وتقييمية (الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية، 2010).

التخطيط الاستراتيجي عملية ذهنية تحليلية لاختيار المكانة المستقبلية للمؤسسة، تبعاً للتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية، وتبدأ هذه العملية من خلال تحديد رسالة المؤسسة، وتحليل البيئة فيها ووضع الأهداف، وتقييمها، واختيار الأنسب منها (السالم، 2000). فالتخطيط الاستراتيجي عملية مكونة من عدة مراحل تبدأ بصياغة رسالة الجامعة ورؤيتها وتحديد الأهداف المستقبلية من خلال ذلك يمكن بناء القرارات وتفعيلها بشكل يتناسب مع الخطط التنموية المحيطة ببيئة الجامعة.وبوصفه عملية مستمرة، تتعلق بالمستقبل تقوم على توقعات البيئة الخارجية والداخلية، ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم الفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات(غراب، 1997). وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات من خلال ما يلي: (هاينز، 2001)

- تشجيع القادة الأكاديميين على وضع رؤية مشتركة للمستقبل.
- وضع مجموعة من المقاييس المحددة التي تساعد على تحقيق النجاح باستمرار.
- التكيف مع العالم المتغير بشكل أكبر.
- يعد أسلوباً جديداً لتفكير واسع النطاق على المستوى الاستراتيجي.

ويذكر(الخطيب،2006) أهمية التخطيط الاستراتيجي بأنها تنبع من الفوائد الآتية:

1. يساعد التخطيط الاستراتيجي على رفع درجة التنبؤ بالتغيرات في البيئة المحيطة بالجامعات وكيفية التأقلم معها.
2. يوضح صورة الجامعة أمام كافة أصحاب العلاقة )الطلبة، والعاملين، والمجتمع).
3. يزود التخطيط الاستراتيجي الجامعة بدليل إرشادي حول ما الذي تسعى لتحقيقه.

التحديات التي تعيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:

بين(الربيعي، 2007) أن بعض مؤسسات التعليم العالي لا تتمكن من تنفيذ الخطط الاستراتيجية لأسباب

عديدة، منها ما يلي:

- عـدم وضـوح الرؤيـة عند القيـادات العليا والتي من شأنهـا توجيه الخطط الاستراتيجيـة نحو غايتها وأهدافها.
- انشغـال المستويـات الإدارية العليا بالمشـكلات الروتينية وإهمال النظرة الاستراتيجيـة التي تتعلق بتطوير الجامعة على المدى الطويل.
- تردد بعض القيادات العليا من العمل بالخطط الاستراتيجية خوفاً من التغيير.
- وجـود فجـوة بين الجهـات التخطيطيـة والتنفيذية مما يؤدي إلى غيـاب التواصـل والتفاهم على تحديد الأولويات وآليات التنفيذ في الجامعة.
- إتباع النمط البيروقراطي في إعداد الخطط الاستراتيجية.
- عدم وضوح المهام والمسؤوليات في مختلف وحدات الجامعة وأقسامها وكلياتها ومراكزها.

وتتضح مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة من خلال العناصر الرئيسة الآتية:

### الرسالة:

وهـي وصـف دقيق لطبيعة المؤسسـة ولمبرر وجودها، وللقيـم الأساسية التـي تستلهم بها، وتميزها عـن مؤسسات شبيهة. ورسالة المؤسسة هي القاعدة التي تستنبط منها الأهداف المحددة التي تشير إلى طبيعة التعليم أو الأبحاث أو نوعيـة الخريجـين، إلخ. وهي تعكس فلسفة الجامعة وطموحها وتوضح طبيعـة النشاط الذي تهتم به. وتعبر عن مبررات نشأة الجامعة وهويتها التي تنفرد بها. فالرسالة توضح سبب وجود الجامعة، وتمثل المرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود التي تتخذها إدارة الجامعة.

### الرؤية المستقبلية:

وهـي الطموحـات والتصورات لما يجب أن تكـون عليه الجامعة في المستقبل، وتلـك الطموحات لا يمكن تحقيقها في الوقـت الحالي ولكـن يؤمل تحقيقها في المستقبل. فهي تعكس النظرة المستقبلية التي تطمح بتحقيقها الجامعة على المدى البعيد. فمن شأن الرسالة والرؤية المستقبلية معاً أن تثير الحماس لدى العاملين في الجامعة وتعمق فيهم روح التفـاؤل والأمل وتضع أمامهم الصـورة الذهنية لملامح الجامعة التي ينتمون لها والمستقبل الذي ينتظرهم وتعميق انتمائهم لخدمة الجامعة والطلبة وتحقيق طموحاتهم (الكبيسي، 2005).

### القيم:

تعـد القيم مجموعـة المواثيق الأخلاقية الموجهة لعمـل الجامعة والتي تحكم سلوك المستفيديـن منها، من عاملين وطلبة، وتوجهاتهم. كما أنها تحكم القرارات التي تتخذها الجامعة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

### الأهداف الاستراتيجية:

وتعنـى بالنتائـج النهائيـة التي يجب أن تحققهـا الجامعة في فترة زمنيـة محددة بحيث يمكن قياس تلك النتائج وتطويرهـا. وتكـون تلـك الأهـداف مرتبطة بشـكل مباشر بالأهـداف التنمويـة للتعليـم وقابلة للتطبيـق في بيئة الجامعة.

تطبـق الجامعة الإسلامية عناصر منهجية التخطيط الاستراتيجـي بهدف نقل الجامعة من وضعها الحالي ضمن الظـروف المحيطة بهـا إلى الوضع المستقبلي الذي تحلـم بتحقيقه ضمن الظروف المستقبليـة المتوقعة. حيث تعمل رسالة الجامعة ورؤيتها المستقبلية بالإضافة إلى قيمها وأهدافها الاستراتيجية بطريقة فعالة، وبكفاءة عالية، عند فهم واستيعاب المستفيدين خارج الجامعة وداخلها بالإضافة إلى مشاركتهم في إعداد وبناء تلك العناصر.

وتعكس هذه العناصر أهمية التخطيط الاستراتيجي في قدرته على مواجهة التحديات التي تعترض مسيرة التعليم العالي وخصوصاً في ظل متغيرات الألفية الثالثة، ومنها:

1. وجود جامعات أجنبية عالمية في داخل البلدان العربية مما زاد من حدة المنافسة مع الجامعات الوطنية.
2. انحسار دور الحكومات في دعم الجامعات الحكومية فقط.
3. تنوع أنماط التعليم العالي وظهور أنواع جديدة من الجامعات مثل الجامعات المفتوحة والتعليم عن بعد.
4. قيام القطاع الخاص بالاستثمار في التعليم العالي ودخوله كمنافس للقطاع العام وعلى أسس ربحية (عربيات، 2003).

وفي مواجهة هذه التحديات يجب العمل على وضوح الرؤية والأهداف والغايات المستقبلية لجميع القائمين على هذا القطاع ورفع درجة الوعي بأهمية التغيير ورفع الكفاءة الإدارية بالإضافة إلى ابتكار آليات عمل جديدة تحسن من مستوى الأداء (الربيعي،2006)

## منهجية البحث

### أسلوب الدارسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع «مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغزة في فلسطين» ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

### مجتمع الدراسة وعينته

يتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة الإسلامية بغزة في فلسطين، وقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية للفصل الأول من العام الدراسي 2011/2012 وقد بلغ عددهم 60، حيث تم توزيع 60 استبانة على عينة الدراسة وتم الحصول على 51 استبانة بنسبة استرداد 85%.

### أداة الدراسة :

تم إعداد استبانة حول « مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغزة في فلسطين ». وقد قام الباحث بإعداد الاستبانة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة حول التخطيط الاستراتيجي، كما تم الاستعانة بالدليل الإرشادي لتقييم البرامج التعليمية الفاعلة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية وإعداد التقارير الخاصة بها الصادر عن الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي التابعة لوزارة التعليم العالي في فلسطين للعام 2010.

## تتكون استبانة الدارسة من قسمين رئيسين هما :

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (الكلية، وسنوات العمل في الجامعة، والرتبة العلمية).

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الاستبانة من 36 فقرة موزعة بالتساوي على 4 مجالات رئيسة هي:

المجال الأول: الرؤية المستقبلية ويتكون من (9) فقرات

المجال الثاني: رسالة الجامعة ويتكون من (9) فقرات

المجال الثالث: القيم ويتكون من (9) فقرات

المجال الرابع: الأهداف الاستراتيجية ويتكون من (9) فقرات

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول رقم (1):

جدول رقم (1): درجات مقياس ليكرت

| الاستجابة | ضعيفة جداً | ضعيفة | متوسطة | كبيرة | كبيرة جداً |
|---|---|---|---|---|---|
| الدرجة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

اختار الباحث الدرجة (1) للاستجابة « ضعيفة جداً » وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق السمات الشخصية

وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق السمات الشخصية

## توزيع أفراد العينة حسب الكلية

يبين جدول رقم (2) أن 30 من عينة الدراسة من الكليات الإنسانية وهذا يمثل ما نسبته 58.8 % من العينة وأن 21 من الكليات العلمية وهذا يمثل ما نسبته 41.2 %.

جدول رقم (2): الكلية

| الكلية | العدد | النسبة المئوية % |
|---|---|---|
| إنسانية | 30 | 58.8 |
| علمية | 21 | 41.2 |
| المجموع | 51 | 100.0 |

### توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل في الجامعة الإسلامية

يتضح من جدول رقم (3) أن معظم عينة الدراسة لهم سنوات عمل في الجامعة الإسلامية 10 سنوات فأكثر ونسبتهم 92.2%.

جدول رقم (3): سنوات العمل

| سنوات العمل | العدد | النسبة المئوية % |
|---|---|---|
| أقل من 5 سنوات | 3 | 5.9 |
| من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 1 | 2.0 |
| 10 سنوات فأكثر | 47 | 92.2 |
| المجموع | 51 | 100.0 |

### توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية

يبين جدول رقم (4) أن ما نسبته 19.6% من عينة الدراسة من رتبة أستاذ، و33.3 % من رتبة أستاذ مشارك، و35.3 % من رتبة أستاذ مساعد، وأن ما نسبته 11.8 % من رتبة محاضر أو مدرس.

جدول رقم (4): الرتبة العلمية

| الرتبة العلمية | العدد | النسبة المئوية % |
|---|---|---|
| أستاذ | 10 | 19.6 |
| أستاذ مشارك | 17 | 33.3 |
| أستاذ مساعد | 18 | 35.3 |
| محاضر أو مدرس | 6 | 11.8 |
| المجموع | 51 | 100.0 |

## اختبار فرضيات الدراسة:

### الفرضية الأولى:

تؤثـر " الرؤيـة المستقبلية " تأثيراً مهماً وذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 على التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغزة في فلسطين.

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة استجابة مدى انطباق مضمون كل فقرة قد وصل إلى درجة الانطباق المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم(5).

جدول رقم(5) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الرؤية المستقبلية "

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي النسبي | الانحراف المعياري | قيمة الاختبار | قيمة الاحتمالية (Sig.) | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | تسعى الجامعة الى تقديم خدمات ذات جودة عالية للطلبة. | 4.12 | 82.4 | 0.38 | 6.93 | *0.000 | 3 |
| | تسعى الجامعة لطرح تخصصات مطلوبة في سوق العمل. | 4.08 | 81.6 | 0.60 | 6.40 | *0.000 | 5 |
| | رؤية الجامعة واضحة لدينا. | 4.28 | 85.6 | 0.70 | 6.34 | *0.000 | 2 |
| | تسعى الجامعة لمواكبه التطور في أساليب الإدارة الحديثة. | 4.00 | 80.0 | 0.66 | 6.10 | *0.000 | 6 |
| | تسعى الجامعة لكسب ثقة المجتمع الفلسطيني. | 4.57 | 91.4 | 0.54 | 6.93 | *0.000 | 1 |
| | تقدم الجامعة خدمات متميزة للمجتمع الفلسطيني. | 3.96 | 79.2 | 0.60 | 6.25 | *0.000 | 7 |
| | تبرز رؤية الجامعة في الأنشطة المختلفة. | 3.88 | 77.6 | 0.71 | 5.68 | *0.000 | 8 |
| | تسعى الجامعة لمواكبة التطورات في أساليب التعليم وتقنياته. | 4.12 | 82.4 | 0.65 | 6.34 | *0.000 | 3 |
| | تسعى الجامعة لتأهيل الخريجين لسوق العمل. | 3.49 | 69.8 | 0.61 | 4.35 | *0.000 | 9 |
| | جميع فقرات المجال معاً | 4.05 | 81.1 | 0.36 | 7.00 | *0.000 | |

×المتوسط الحسابي دال إحصائي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ .

من جدول(5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة « تسعى الجامعة لكسب ثقة المجتمع الفلسطيني « يساوي 4.57(الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي91.4 %، قيمة اختبار الإشارة 6.93 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعد هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة انطباق مضمون هذه الفقرة قد زاد عن درجة الانطباق المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جدا من قبل أفراد العينة على أن الجامعة الإسلامية تسعى لكسب ثقة المجتمع الفلسطيني.
- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة « تسعى الجامعة لتأهيل الخريجين لسوق العمل « يساوي 3.49(الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي69.8 %، قيمة اختبار الإشارة 4.35 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعد هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة انطباق مضمون هذه الفقرة قد زاد عن درجة الانطباق المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة أكثر من متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- وبشكل عام المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 4.05، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.1 %، قيمة اختبار الإشارة 7.00 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك يعدّ مجال « الرؤية المستقبلية « دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة انطباق مضمون جميع فقرات هذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على جميع فقرات هذا المجال.

### نتيجة الفرضية الأولى:

تؤثر» الرؤية المستقبلية « تأثيراً مهماً وذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 على التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغزة في فلسطين.

### الفرضية الثانية:

تؤثر «رسالة الجامعة» تأثيراً مهماً وذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 على التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغزة في فلسطين.

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة استجابة مدى انطباق مضمون كل فقرة قد وصل إلى درجة الانطباق المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (6).

جدول رقم(6) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال(Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "رسالة الجامعة"

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي النسبي | الانحراف المعياري | قيمة الاختبار | قيمة الاحتمالية (Sig.) | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | تحرص الجامعة على استقطاب أعضاء هيئة تدريس على قدر عال من الكفاءة والخبرة. | 4.02 | 80.4 | 0.62 | 6.33 | *0.000 | 4 |
| | تهتم الجامعة بالأنشطة اللامنهجية لملء وقت فراغ الطلبة. | 3.31 | 66.3 | 0.71 | 2.69 | *0.004 | 9 |
| | تتبنى الجامعة الطلبة المتفوقين. | 3.51 | 70.2 | 0.64 | 4.31 | *0.000 | 8 |
| | تخصص الجامعة منح للطلبة المتفوقين أكاديميا | 3.78 | 75.7 | 0.83 | 4.83 | *0.000 | 6 |
| | تمنح الجامعة الطلبة و أعضاء هيئة التدريس جوائز ومكافأت عند إجراء البحوث المميزة. | 3.75 | 74.9 | 0.80 | 4.87 | *0.000 | 7 |
| | يتفق المجتمع الفلسطيني على أن خريجي الجامعة الإسلامية على مستوى عالٍ من الكفاءة. | 4.31 | 86.3 | 0.51 | 6.93 | *0.000 | 1 |
| | توجه الجامعة الطلبة لخدمة المجتمع الفلسطيني | 3.86 | 77.3 | 0.69 | 5.68 | *0.000 | 5 |
| | التميز في تقديم الخدمات التعليمية. | 4.06 | 81.2 | 0.56 | 6.40 | *0.000 | 2 |
| | رسالة الجامعة مكتوبة وواضحة لكافة المعنيين من أساتذة وإداريين وطلبة. | 4.06 | 81.2 | 0.79 | 5.85 | *0.000 | 3 |
| | جميع فقرات المجال معاً | 3.85 | 77.0 | 0.38 | 6.86 | *0.000 | |

× المتوسط الحسابي دال إحصائي عند مستوى دلالة. $\alpha = 0.05$

**من جدول (6) يمكن استخلاص ما يلي:**

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة « يتفق المجتمع الفلسطيني على أن خريجي الجامعة على مستوى عال من الكفاءة » يساوي 4.31 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 86.3%، قيمة اختبار الإشارة 6.93 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعد هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة انطباق مضمون هذه الفقرة قد زاد عن درجة الانطباق المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على أن المجتمع الفلسطيني متفق بأن خريجي الجامعة الإسلامية على مستوى عال من الكفاءة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية « تهتم الجامعة بالأنشطة اللامنهجية لملء وقت فراغ الطلبة » يساوي 3.31 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.3%، قيمة اختبار الإشارة 2.69 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.004 لذلك تعدّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة انطباق مضمون هذه الفقرة قد زاد عن درجة الانطباق المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة أكثر من متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- وبشكل عام المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.85، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.0%، قيمة اختبار الإشارة 6.86 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك يعدّ مجال « رسالة الجامعة » دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة انطباق مضمون جميع فقرات هذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على جميع فقرات هذا المجال.

### نتيجة الفرضية الثانية:

تؤثر « رسالة الجامعة » تأثيراً مهماً وذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 على التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغزة في فلسطين.

### الفرضية الثالثة:

تؤثر « القيم» تأثيراً مهماً وذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 على التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغزة في فلسطين.

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة استجابة مدى انطباق مضمون كل فقرة قد وصل إلى درجة الانطباق المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (7).

جدول رقم(7) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال(Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "القيم"

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي النسبي | الانحراف المعياري | قيمة الاختبار | قيمة الاحتمالية (Sig.) | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | يسود جو من الديمقراطية في الجامعة. | 3.57 | 71.4 | 0.78 | 4.06 | *0.000 | 9 |
| | تعين الجامعة الموظفين وفقاً لنظام تكافؤ الفرص | 3.78 | 75.7 | 0.61 | 5.75 | *0.000 | 8 |
| | تراعي الجامعة الشفافية التامة في تحقيق أهدافها. | 3.82 | 76.4 | 0.56 | 5.85 | *0.000 | 7 |
| | تهتم الجامعة بمشاكل الطلبة وتعمل على حلها. | 3.92 | 78.4 | 0.56 | 6.25 | *0.000 | 6 |
| | تغرس الجامعة المواطنة الصالحة في الطلبة من خلال البرامج والأنشطة التي تقدمها. | 4.14 | 82.7 | 0.63 | 6.48 | *0.000 | 3 |
| | تسود بين طلبة الجامعة قيم الإخلاص والانتماء للجامعة والوطن. | 4.02 | 80.4 | 0.47 | 6.56 | *0.000 | 5 |
| | تلتزم الجامعة بالقوانين والأنظمة المعمول بها فيما يخص الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية | 4.14 | 82.8 | 0.64 | 6.40 | *0.000 | 2 |
| | السعي نحو التميز والتركيز على الابداع. | 4.31 | 86.3 | 0.65 | 6.63 | *0.000 | 1 |
| | التركيز على الجودة في الأداء والمخرجات. | 4.08 | 81.6 | 0.66 | 6.26 | *0.000 | 4 |
| | جميع فقرات المجال معاً | 3.97 | 79.5 | 0.41 | 7.00 | *0.000 | |

× المتوسط الحسابي دال إحصائي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ .

من جدول رقم(7) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة « السعي نحو التميز والتركيز على الإبداع « يساوي 4.31(الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي86.3%، قيمة اختبار الإشارة 6.63 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعدّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة انطباق مضمون هذه الفقرة قد زاد عن درجة الانطباق المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على أن الجامعة الإسلامية تسعى نحو التميز والتركيز على الإبداع.
- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى « يسود جو من الديمقراطية في الجامعة « يساوي 3.57(الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي71.4%، قيمة اختبار الإشارة 4.06 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعدّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة انطباق مضمون هذه الفقرة قد زاد عن درجة الانطباق المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة أكثر من متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- وبشكل عام المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.97، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.5%، قيمة اختبار الإشارة 7.00 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك يعدّ مجال « القيم» دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة انطباق مضمون جميع فقرات هذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على جميع فقرات هذا المجال.

### نتيجة الفرضية الثالثة:

تؤثر « القيم» تأثيراً مهماً وذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 على التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغزة في فلسطين.

### الفرضية الرابعة:

تؤثر « الأهداف الاستراتيجية « تأثيراً مهماً وذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 على التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغزة في فلسطين.

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة استجابة مدى انطباق مضمون كل فقرة قد وصل إلى درجة الانطباق المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (8).

جدول رقم(8) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال(Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الأهداف الاستراتيجية"

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي النسبي | الانحراف المعياري | قيمة الاختبار | قيمة الاحتمالية (Sig.) | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | تسعى الجامعة لأن تكون الجامعة المتميزة في فلسطين. | 4.53 | 90.6 | 0.50 | 7.00 | 0.000 | 1 |
| | توفر الجامعة آليات معتمدة لتقيم أداء أعضاء الهيئة التدريسية | 3.96 | 79.2 | 0.82 | 5.66 | *0.000 | 4 |
| | يحظى الطلبة بدعم أكاديمي جيد في معظم الحالات. | 3.88 | 77.6 | 0.62 | 5.93 | *0.000 | 6 |
| | تهتم الجامعة بالطلبة الخريجين. | 3.32 | 66.4 | 0.71 | 2.92 | *0.002 | 9 |
| | توفر الجامعة بيئة أكاديمية وفقاً للتطورات التكنولوجية. | 3.98 | 79.6 | 0.62 | 6.13 | *0.000 | 3 |
| | تهدف الجامعة إلى تمكين أعضاء هيئة التدريس والطلبة من الوصول إلى مصادر التعليم المختلفة. | 3.78 | 75.7 | 0.64 | 5.53 | *0.000 | 7 |
| | تستحدث الجامعة تخصصات جديدة وفقاً لاحتياجات المجتمع. | 4.04 | 80.8 | 0.56 | 6.48 | *0.000 | 2 |
| | توفر الجامعة خطط تدريبية معتمدة لتنمية قدرات ومهارات أعضاء الهيئة التدريسية. | 3.92 | 78.4 | 0.66 | 5.93 | *0.000 | 5 |
| | تعمل الجامعة على زيادة الروح المعنوية لدى العاملين بها. | 3.76 | 75.2 | 0.72 | 5.17 | *0.000 | 8 |
| | جميع فقرات المجال معاً | 3.91 | 78.2 | 0.40 | 6.57 | *0.000 | |

×المتوسط الحسابي دال إحصائي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ .

من جدول رقم (8) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة الأولى « تسعى الجامعة لأن تكون الجامعة المتميزة في فلسطين » يساوي 4.53 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 90.6%، قيمة اختبار الإشارة 7.00 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعدّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة انطباق مضمون هذه الفقرة قد زاد عن درجة الانطباق المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جدا من قبل أفراد العينة على أن الجامعة الإسلامية تسعى لأن تكون الجامعة المتميزة في فلسطين.

المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة « تهتم الجامعة بالطلبة الخريجين » يساوي 3.32 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.4%، قيمة اختبار الإشارة 2.92 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.002 لذلك تعدّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة انطباق مضمون هذه الفقرة قد زاد عن درجة الانطباق المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة أكثر من متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.91، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.2%، قيمة اختبار الإشارة 6.57 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعدّ مجال « الأهداف الاستراتيجية « دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة انطباق مضمون جميع فقرات هذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على جميع فقرات هذا المجال.

نتيجة الفرضية الرابعة:

تؤثر " الأهداف الاستراتيجية " تأثيراً مهماً وذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 على التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغزة في فلسطين.

جميع مجالات مؤشرات التخطيط الاستراتيجي:

من جدول رقم (9) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي لجميع فقرات الاستبانة يساوي 3.95 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.9 %، قيمة اختبار الإشارة 7.00 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعدّ جميع فقرات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة انطباق مضمون جميع فقرات الاستبانة قد زاد عن درجة الانطباق المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على أن مؤشرات التخطيط الاستراتيجي متوفرة بدرجة كبيرة في الجامعة الإسلامية وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

جدول رقم (9) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الاستبانة

| الفقرة | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي النسبي | الانحراف المعياري | قيمة الاختبار | قيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---|---|---|---|---|---|
| جميع فقرات الاستبانة | 3.95 | 78.9 | 0.33 | 7.00 | *0.000 |

× المتوسط الحسابي دال إحصائي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ .

## الفرضية الرئيسة الخامسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد العينة حول « مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغزة في فلسطين» تعزى إلى السمات الشخصية (الكلية، وسنوات العمل في الجامعة والرتبة العلمية) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

تم استخدام اختبار «مانوتني» لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار غير معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار « كروسكال – والاس» لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار اللامعلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

أولاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد العينة حول « مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغزة في فلسطين» تعزى إلى الكلية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

يوضح جدول رقم (10) أنه باستخدام اختبار «مان – وتني» تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل من المجالات "الرؤية المستقبلية، رسالة الجامعة والقيم وجميع فقرات الاستبانة معاً" كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول هذه المجالات تعزى إلى الكلية. أما بالنسبة لمجال « الأهداف الاستراتيجية تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) في هذه الحالات كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول هذا المجال تعزى إلى الكلية.

جدول رقم (10): نتائج الفرضية الخامسة

| م | المجال | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---|---|---|---|
| | الرؤية المستقبلية | -2.512 | *0.012 |
| | رسالة الجامعة | -3.568 | *0.000 |
| | القيم | -3.021 | *0.003 |
| | الأهداف الاستراتيجية | -1.627 | 0.104 |
| | جميع فقرات الاستبانة | -3.275 | *0.001 |

× الفرق بين المتوسطات دال إحصائي عند مستوى دلالة. $\alpha = 0.05$ .

جدول رقم (11) يبين متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول " مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغزة في فلسطين" تعزى إلى الكلية.

جدول رقم (11): متوسطات رتب الفرضية الخامسة حسب الكلية

| م | المجال | متوسط الرتبة | |
|---|---|---|---|
| | | إنسانية | علمية |
| | الرؤية المستقبلية | 30.35 | 19.79 |
| | رسالة الجامعة | 32.18 | 17.17 |
| | القيم | 31.23 | 18.52 |
| | الأهداف الاستراتيجية | 28.82 | 21.98 |
| | جميع فقرات الاستبانة معاً | 31.70 | 17.86 |

مـن خـلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول رقم (11) تبين أن متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة من الكليات الإنسانيـة أكـبر من العلمية وذلك لجميع المجالات. هذا يعني أن درجـة الموافقة حول مدى انطباق مضمون فقرات مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغزة في فلسطين كانت أكبر لدى أفراد العينة من الكليات الإنسانية.

ثانيـاً: توجد فـروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد العينة حـول « مؤشرات التخطيط الاستراتيجي مـن وجهـة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغـزة في فلسطين» تعزى إلى سنوات العمل في الجامعة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

يوضـح جدول رقـم (12) أنه باستخـدام كروسكالوالاس» تبين أن القيمـة الاحتماليـة (Sig.) لكل مجال من مجـالات مؤشرات التخطيط الاستراتيجي كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالـة إحصائيـة في استجابة المبحوثين للدراسة حول مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغزة في فلسطين" تعزى إلى سنوات العمل في الجامعة.

جدول رقم(12): نتائج الفرضية السادسةسنوات العمل في الجامعة

| المجال | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية(Sig.) |
|---|---|---|
| الرؤية المستقبلية | 3.096 | 0.213 |
| رسالة الجامعة | 1.782 | 0.410 |
| القيم | 2.253 | 0.324 |
| الأهداف الاستراتيجية | 0.382 | 0.826 |
| جميع فقرات الاستبانة معاً | 1.618 | 0.445 |

ثالثـاً: توجد فروق ذات دلالـة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد العينة حـول « مؤشرات التخطيط الاستراتيجي مـن وجهـة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغزة في فلسطين» تعزى إلى الرتبة العلمية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

يوضح جدول رقم (13) أنه باستخدام كروسكالوالاس» تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل مجال من مجالات مؤشرات التخطيط الاستراتيجي كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغزة في فلسطين" تعزى إلى الرتبة العلمية.

جدول رقم(13): نتائج الفرضية السادسةالرتبة العلمية

| المجال | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية(Sig.) |
|---|---|---|
| الرؤية المستقبلية | 1.652 | 0.648 |
| رسالة الجامعة | 2.474 | 0.480 |
| القيم | 1.807 | 0.613 |
| الأهداف الاستراتيجية | 1.804 | 0.614 |
| جميع فقرات الاستبانة معاً | 0.563 | 0.905 |

## النتائج:

أظهرت النتائج أن المجالات الأربعة كمؤشرات للتخطيط الاستراتيجي: الرؤية، والقيم، والأهداف، والرسالة متوافرة بدرجة كبيرة بالجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وأبرز هذه المجالات وأعلاها هو مجال الرؤية وأقلها هو مجال الرسالة. وعند الرجوع إلى فقرات الاستبانة المتعلقة في المجال الأول وهو مجال الرؤية المستقبلية فقد حصلت الفقرات جميعها على تقدير كبير في تطبيقها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باستثناء الفقرة (9) حيث حصلت على تقدير متوسط مما يشكل مؤشراً إلى ضرورة سعى الجامعة لبذل جهود أكبر لتأهيل الخريجين لسوق العمل.

وفي مجال رسالة الجامعة حصلت جميع الفقرات على درجة كبيرة باستثناء الفقرة رقم (2) "تهتم الجامعة بالأنشطة اللامنهجية لملء وقت فراغ الطلبة" حيث حصلت على تقدير متوسط مما يشير إلى ضرورة إثراء الأنشطة من خلال عمادة شؤون الطلبة ومن خلال ندوات طلابية وورش عمل مع التركيز على الفنون والأنشطة الرياضية.

أما فيما يتعلق بالمجال الثالث وهو مجال القيم فقد حصلت أغلب الفقرات على تقدير بدرجة كبيرة باستثناء الفقرة (1) حيث جاء التقدير لها متوسط. وهي" يسود جو من الديمقراطية في الجامعة" مما يركز على أن للجامعة مسؤولية كبيرة في إثراء هذا الجانب والعمل على مساعدة الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والإدارية للتعبير عن آرائهم بحرية وإشاعة جو من الديمقراطية وتقبل الرأي والرأي الآخر داخل الحرم الجامعي. أما المجال الأخير وهو مجال الأهداف الاستراتيجية فإن فقرة وحيدة جاءت بدرجة متوسطة وهي "تهتم الجامعة بالطلبة الخريجين"، مما يدعو الجامعة إلى ضرورة الاهتمام بدرجة أكبر بالطلبة الخريجين.

وقد جاءت نتائج الدراسة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في (الرسالة، والرؤية المستقبلية، والقيم، والأهداف الاستراتيجية) تعزى لمتغيرات الخبرة، والرتبة العلمية، وقد يعود السبب إلى أن الجامعة تتعامل مع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة جميعهم من خلال قاعدة سلوكية واحدة لا يتم استثناء تخصص عن آخر أو أي مجموعة منهم عن أخرى، وقد يكون السبب في ذلك أن الجامعة تعمل على مدى 5سنوات لنشر الأهداف الاستراتيجية لها في اللقاءات التي تتم مع أعضاء هيئة التدريس، ومن خلال الأنشطة مما أعطى رؤية واضحة لهم عن أهداف الجامعة واستراتيجيها. أما بالنسبة لمتغير الكلية فإن درجة الموافقة حول مدى انطباق مضمون فقرات مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية فكانت أكبر لدى أفراد العينة من الكليات الإنسانية مقارنة بالكليات العلمية.

## التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي:

1. الاهتمام بترسيخ منهجية التخطيط الاستراتيجي في مجال الرؤية المستقبلية وخاصة فيما يتعلق بضرورة سعي الجامعة لتأهيل الخريجين لسوق العمل.
2. توظيف منهجية التخطيط الاستراتيجي في مجال رسالة الجامعة وخاصة فيما يتعلق بالاهتمام بالأنشطة اللامنهجية لملء وقت فراغ الطلبة.
3. توظيف منهجية التخطيط الاستراتيجي في مجال القيم والعمل على هذا المجال بشكل موسع لتنمية قيم الديمقراطية بإشاعة جو من الحرية في الجامعة.
4. أن تهتم الجامعة بالطلبة الخريجين وتعمل على متابعتهم.

## قائمة المراجع


- الحارثي، سعاد بنت فهد. (2011) مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. جامعة الأميرة نورة (الإنترنت).
- الخطيب،أحمد ومعايعة عادل(2006)الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة(الطبعة الأولى). جدارا للكتاب العالمي، عمان. الأردن.
- الخطيب، صالح (2003) التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية،رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية.عمّان،الأردن.
- الدجني، إياد علي يحيى (2006)، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير،الجامعة الإسلامية، غزة.
- درويس، مايكل وآخرون (2006) التخطيط الاستراتيجي الناجح، مترجم، وزارة التعليم العالي، مكتبة العبيكان، الرياض.
- الربيعي، سعيد بن حمد (2007) التعليم العالي في عصر المعرفة " التغيرات والتحديات وآفاق المستقبل "، دار الشروق، الأردن.
- السالم، مؤيد (2000) التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العربية، وقائع مؤتمر إدارة الموارد البشرية وتحديات القرن الجديد، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 1820.
- عربيات،سليمان (2003) استراتيجية التعليم العالي في ظل العولمة الأردن – جامعة مؤتة.
- غراب،كامل السيد (1997) الإدارة الاستراتيجية النظرية والتطبيق، دار القلم للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة.
- الغزالي، كرمه ماجد عباس (2000) التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية – دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك، الأردن.
- الكبيسي،عامر خضير (2005) التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،كلية التدريب، الرياض.
- هاينز، ستيفن (2001) التخطيط الاستراتيجي الناجح. (الطبعة الأولى)، (رفاعي حمد وسيد عبد المتعال، مترجم )، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.
- الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي (2010) الدليل الإرشادي لتقييم البرامج التعليمية الفاعلة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية وإعداد التقارير الخاصة بها، وزارة التعليم العالي، فلسطين.
- الجهني،محمد فالح (2009)،التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي،إعداد المجلة – المعرفة الأرشيفية العدد 140
- (إنترنت ).