

جامعة بوليتكنك فلسطين

كلية العلوم الإدارية و نظم المعلومات

مدى استخدام إدارة جامعة بوليتكنك فلسطين لعناصر الإدارة الاستراتيجية الواردة في نموذج *Johnson et al* لمرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية من وجهة نظر القائمين على تنفيذها.

فريق البحث

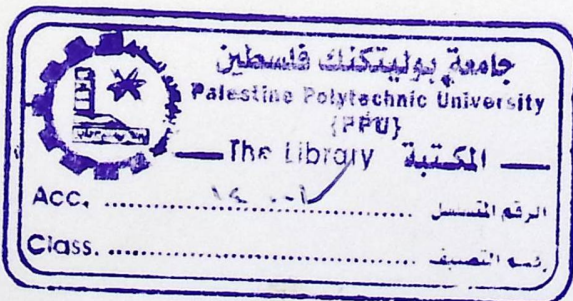
سونية أسامة يغمور

ضحى حاتم دودين

هديل رشدي سلهب

إشراف

أ. أمجد النتشة



حزيران ٢٠١٤

جامعة بوليتكنك فلسطين

كلية العلوم الإدارية و نظم المعلومات

مدى استخدام إدارة جامعة بوليتكنك فلسطين لعناصر الإدارة الاستراتيجية الواردة في نموذج *Johnson et al* لمرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية من وجهة نظر القائمين على تنفيذها.

فريق البحث

سونية أسامة يغمور

ضحى حاتم دودين

هديل رشدي سلهب

إشراف

أ. أمجد النتشة

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة الأعمال المعاصرة في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين.

حزيران ٢٠١٤

شكر وتقدير

لا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود بها إلى أعوام

قضيناها في رحاب الجامعة...

وقبل أن نمضي تقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين...

حملوا أقدس رسالة في الحياة...

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة...

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل...

ونخص بالشكر الأستاذ أجد النشأة لمساهمته الكبيرة في إنجاز هذا البحث...

شكر وتقدير

لا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود بها إلى أعوام

قضيناها في رحاب الجامعة...

وقبل أن نمضي تقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين...

حملوا أقدس رسالة في الحياة...

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة...

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل...

ونخص بالشكر الأستاذ أجد النشأة لمساهمته الكبيرة في إنجاز هذا البحث...

الإهداء

إلى من كلله الله بالهبة والوقار... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... إلى من

أحمل اسمه بكل افتخار... والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة... إلى معنى الحب والحنان... إلى بسمة الحياة وسر الوجود

... أمي الحبيبة...

في صدري تحتق الكلمات... وفي عيني آلاف العبارات...

أمي أبي تقبلوا مني التحية ومن الله السلام...

إلى القلوب الطاهرة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي... إخوتي

إلى من علمونا حروفاً من ذهب وكلمات من درر وأسمى عبارات العلم...

إلى من صاغوا لنا علمهم حروفاً ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح...

أساتذتنا الكرام...

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
*	شكر وتقدير	أ
*	الإهداء	ب
*	فهرس المحتويات	ت
*	فهرس الجداول	ج
*	فهرس الأشكال	ح
*	المصطلحات الإجرائية	خ
*	ملخص الدراسة	د
الجزء الأول (الإطار النظري)		
١.١	المقدمة	١
١.٢	مشكلة الدراسة وأسئلتها	٢
١.٣	أهداف الدراسة	٣
١.٤	أهمية الدراسة	٤
١.٥	حدود الدراسة	٥
١.٦	الهيكل التنظيمي للدراسة	٦
الجزء الثاني (الإطار النظري للدراسة)		
٢.١	المبحث الأول (الإطار النظري)	٧
٢.١.١	لمحة عن جامعة بوليتكنك فلسطين	٨
٢.١.٢	مفهوم التنفيذ الاستراتيجي	١١
٢.١.٣	أهمية التنفيذ الاستراتيجي	١١
٢.١.٤	عناصر تنفيذ الاستراتيجية	١٢
٢.١.٤.١	نماذج تنفيذ الخطة الاستراتيجية	١٢
٢.١.٥	عوامل نجاح تنفيذ الاستراتيجية	٢٩
٢.١.٦	معوقات تطبيق الخطة الاستراتيجية	٣٣
٢.١.٧	مفهوم التخطيط الاستراتيجي	٣٦
٢.١.٧.١	أهمية التخطيط الاستراتيجي	٣٦
٢.١.٧.٢	سلبيات التخطيط الاستراتيجي	٣٦
٢.١.٨	العلاقة بين التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي	٣٧
٢.١.٩	عملية الرقابة وقياس الأداء حول تنفيذ الاستراتيجية	٣٩
٢.٢	المبحث الثاني (الدراسات السابقة)	٤٠
الجزء الثالث (المقدمة)		
٣.١	المقدمة	٦١

٦١	منهج الدراسة	٣.٢
٦١	مجتمع الدراسة	٣.٣
٦٢	أداة الدراسة	٣.٤
٦٢	صدق الأداة	٣.٥
٦٣	إجراءات الدراسة	٣.٦
٦٤	التحليل الإحصائي	٣.٧
الفصل الرابع (تطوير الاستراتيجية)		
٦٦	السؤال الأول (تقييم الخيارات الاستراتيجية)	٤.١
٦٧	معايير تقييم الخيارات الاستراتيجية	٤.١.١
٦٨	السؤال الثاني (عمليات تطوير الاستراتيجية)	٤.٢
٦٩	الصعوبات والايجابيات المتعلقة بتطوير استراتيجية واضحة ومقصودة	٤.٢.١
٧٠	الصعوبات والايجابيات المتعلقة بتطوير استراتيجية من خلال التدرج والتجارب والتعلم	٤.٢.٢
٧٢	السؤال الثالث (الهيكل التنظيمي)	٤.٣
٧٢	تحليل الاعتبارات لتحديد الهيكل التنظيمي	٤.٣.١
٧٤	السؤال الرابع (نظام الرقابة)	٤.٤
٧٤	الأنواع الرقابية	٤.٤.١
٧٦	السؤال الخامس (التغيير الاستراتيجي)	٤.٥
٧٦	أنواع التغيير الاستراتيجي	٤.٥.١
٧٧	أصعده التغيير الاستراتيجي	٤.٥.٢
٧٨	أنماط قيادة التغيير الاستراتيجي	٤.٥.٣
٧٩	السؤال السادس (الممارسة الفعلية للاستراتيجية)	٤.٦
٨٠	السؤال السابع (عوامل نجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية)	٤.٧
٨١	السؤال الثامن (معوقات تنفيذ الخطة الاستراتيجية)	٤.٨
الفصل الخامس (الدراسة)		
٨٢	نتائج الدراسة	٥.١
٨٥	توصيات الدراسة	٥.٢
المراجع		
٨٧	المراجع	*
الملاحق		
٩١	الملاحق	*

فهرس الجداول

الترتيب	اسم الجدول	الصفحة
٦٤	الإجابات اللفظية ومقدارها بالدرجات	١-٣
٦٥	دلالات الدرجات	٢-٣
٦٥	مفاتيح المتوسطات الحسابية	٣-٣
٦٦	تقييم الخيارات الاستراتيجية	١-٤
٦٧	معايير تقييم الخيارات الاستراتيجية	٢-٤
٦٨	عمليات تطوير الاستراتيجية	٣-٤
٦٩	الصعوبات والايجابيات المتعلقة بتطوير استراتيجية واضحة ومقصودة	٤-٤
٧٠	الصعوبات والايجابيات المتعلقة بتطوير استراتيجية من خلال التدرج والتجارب والتعلم	٥-٤
٧٢	تحليل الاعتبارات لتحديد الهيكل التنظيمي	٦-٤
٧٤	نظام الرقابة	٧-٤
٧٤	الأنواع الرقابية	٨-٤
٧٦	التغيير الاستراتيجي	٩-٤
٧٦	أنواع التغيير الاستراتيجي	١٠-٤
٧٧	أصعدة التغيير الاستراتيجي	١١-٤
٧٨	أنماط قيادة التغيير الاستراتيجي	١٢-٤
٧٩	الممارسة الفعلية لتنفيذ الاستراتيجية	١٣-٤
٨٠	عوامل نجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية	١٤-٤
٨١	معوقات تنفيذ الخطة الاستراتيجية	١٥-٤

فهرس الأشكال

الرقم	اسم الشكل	الصفحة
١-٢	مخطط تفصيلي للإطار النظري	٧
٢-٢	نموذج الإدارة الاستراتيجية	١٧

المصطلحات الإجرائية :

- جامعة بوليتكنك فلسطين : هي جامعة فلسطينية عامة تلتزم بقوانين وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ، وهي عضو في مجلس التعليم العالي الفلسطيني ، وأيضا في اتحاد الجامعات العربية ورابطة الجامعات الإسلامية ، واتحاد الجامعات العالمي ، وترتبطها علاقات تعاون مع العديد من المؤسسات الأكاديمية والمجتمعات العربية والأجنبية .
- التنفيذ الاستراتيجي : وضع الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ من خلال برامج وموازنات وإجراءات .
- التخطيط الاستراتيجي : ويعنى به تخطيط بعيد المدى يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة .
- المعوقات : وهي وضع صعب يكتفه شيء من الغموض يحول دون تحقيق الأهداف بكفاية وفاعلية، ويُمكن النظر إليه على أنها المسبب للفجوة بين مستوى الإنجاز المتوقع والإنجاز الفعلي أو على أنها الانحراف في الأداء عن معيار محدد مسبقاً.
- الإدارة العليا والوسطى : الإداريين القائمين على وضع الاستراتيجية وتنفيذها في جامعة بوليتكنك فلسطين ممثلين برئيس الجامعة ، النواب ، عمداء ، رؤساء الأقسام و المراكز مثل مسؤول المكتبة والتسجيل ، مشاركين من التخطيط والتطوير .

ملخص الدراسة

ركزت هذه الدراسة على التعرف الى مدى استخدام إدارة جامعة بوليتكنك فلسطين لعناصر الادارة الاستراتيجية الواردة في نموذج (Johnson et.al) لمرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية من وجهة نظر القائمين عليها .

اعتمد فريق البحث المنهج الوصفي البحث في إجراء هذه الدراسة ، واستخدم أداتين للدراسة وهما الاستبانة ، والمقابلات الشخصية ، بحيث تم توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة وكان حجم المجتمع هو (٢٧) شخص متمثلين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى ، وقد تم تحليل هذه الاستبانات ومعالجتها إحصائياً . وقد توصل فريق البحث إلى مجموعة من النتائج ، أهمها أن إدارة الجامعة لاتحد من الإبداع والمرونة ، وتشجع على إجراء التجارب العلمية إلا أن حجم التغيير المطلوب وسرعة الاستجابة وجودة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات غير كافية ، كما أن إدارة الجامعة لا تقوم بتحديد الهيكل التنظيمي بناءً على الخطة الاستراتيجية ، وأن أكثر المعوقات التي تواجه إدارة الجامعة في تنفيذ خطتها الاستراتيجية هي المعوقات المالية.

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان أهمها ضرورة زيادة اعتمادها من قبل إدارة الجامعة على معيار القبولية في تقييم خياراتها الاستراتيجية من أجل تحقيق الديمومة و ضرورة اتباع إدارة الجامعة نهج تغيير ثوري (Revolution) يأخذ بعين الاعتبار حجم وسرعة التغيير و ضرورة سير إدارة الجامعة على أكثر من نمط في قيادة عملية التغيير (تعليمي ، تعاوني) ، وضرورة اعتماد إدارة الجامعة على عمل دورات تدريبية للموارد البشرية حول توضيح بنود الخطة الاستراتيجية .

الفصل الأول

المقدمة

مشكلة الدراسة وأسئلتها

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

الهيكل التنظيمي للدراسة

١.١ مقدمة :

تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتطلب خطة استراتيجية واضحة ، ولضمان الوصول لهذه الأهداف لا بد من تنفيذ فعال للخطة الاستراتيجية ، بحيث تعد عملية التنفيذ الاستراتيجي حلقة وصل بين عملية التخطيط الاستراتيجي من جانب وبين الرقابة الاستراتيجية من جانب آخر ، وبذلك فهي المرحلة التي تأخذ على عاتقها تهيئة أسس ومستلزمات وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ الفعلي، فاهتمام العلماء يدل على أهمية مرحلة التنفيذ الاستراتيجي، أمثال (Wheelen and Hunger, 2004) الذين قاموا بوصف عملية التنفيذ الاستراتيجي على أنها عملية وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ الفعلي من خلال البرامج والموازنات المالية والإجراءات الضرورية ذات الطابع التنفيذي .

ويلعب التعليم الجامعي دوراً مهماً في تلبية حاجات المجتمع ، بحيث تعد جامعة بوليتكنك فلسطين من المؤسسات العريقة التي تخدم القطاع التعليمي بشكل فعال من خلال وجود خطة استراتيجية مميزة ، فقد قام فريق البحث بدراسة مدى استخدام إدارة جامعة بوليتكنك فلسطين لعناصر الإدارة الاستراتيجية الواردة في نموذج (Johnson et.al) لمرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية من وجهة نظر القائمين على تنفيذها ، فقد تطرقنا إلى توضيح مفهوم التنفيذ الاستراتيجي وأهميته والمعوقات التي تحول دون تنفيذ فعال وعوامل نجاحه والنماذج المستخدمة لتسهيل التنفيذ ، بالإضافة إلى توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته وسليباته ، والعلاقة بين التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي ، وتوضيح عملية الرقابة وقياس الأداء حول تنفيذ الاستراتيجية.

١.٢ مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تسير إدارة جامعة بوليتكنك فلسطين وفق خطة استراتيجية وتعمل على تنفيذها، ويريد فريق البحث التعرف على مدى استخدام إدارة جامعة بوليتكنك فلسطين لعناصر الإدارة الإستراتيجية الواردة في نموذج *Johnson et al* لمرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية من وجهة نظر القائمين على تنفيذها ، بحث تولد لدى فريق البحث مجموعة من التساؤلات التي توضح مشكلة الدراسة والتي تتلخص بما يلي:

١. ما هي معايير تقييم الخيارات الاستراتيجية المستخدمة من قبل ادارة الجامعة بناء على نموذج

(*Johnson et al*) ؟

٢. ما هي عوامل تطوير الخطة الاستراتيجية التي تسير عليها إدارة الجامعة من وجهة نظر القائمين

على تنفيذها ؟ و ما هي الإيجابيات والصعوبات التي تواجهها إدارة الجامعة عند تطوير خطتها

الاستراتيجية ؟

٣. ما هو الهيكل التنظيمي الذي تستخدمه إدارة الجامعة ؟ وما هي الاعتبارات التي تأخذها الجامعة

بعين الاعتبار عند تحديد الهيكل التنظيمي ؟

٤. ما هو النظام الرقابي المستخدم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة ؟

٥. ما هي أنواع وأصعدة التغيير الاستراتيجي وما الانماط المستخدمة في قيادة التغيير من قبل ادارة

الجامعة ؟

٦. من هي الجهات التي تساهم في اعداد وتطوير الخطة الاستراتيجية ؟

٧. ما هي العوامل المساعدة في جامعة بوليتكنك فلسطين لضمان نجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية؟

١٠. ما هي المعوقات التي واجهت جامعة بوليتكنك فلسطين أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية ؟

وقد قام فريق البحث بالاطلاع الأولي عن وجود خطة استراتيجية والسير في تطبيقها من خلال إجراء مقابلة مع السيد رئيس التخطيط والتطوير أيمن سلطان ، وقد تبين للفريق من خلال اجابته أن لدى جامعة بوليتكنك فلسطين خطة استراتيجية ويتم تطبيقها ولكن لا يتم استخدام نموذج معين لتنفيذ الخطة الاستراتيجية وإنما توجد مجموعة من الاجراءات التي يسيرون عليها ويعملون على تحليل البيئة الخارجية والداخلية ، و بناءً على ذلك يقومون بتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

١.٣ أهداف الدراسة :

من الأهداف التي سعت إليها الدراسة ما يلي:

١. مساعدة الجامعة على تحديد العناصر المطلوب الإمام بها أثناء عملية التنفيذ الاستراتيجي .
٢. التعرف على الاساليب المستخدمة من قبل جامعة بوليتكنك فلسطين في تنفيذ خطتها الاستراتيجية.
٣. إدراك العوامل المساعدة لضمان نجاح التنفيذ الاستراتيجي .
٤. التعرف على المعوقات التي قد تواجه جامعة بوليتكنك فلسطين أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
٥. التعرف على مدى التزام الجامعة بالخطة الاستراتيجية .

٤.١ أهمية الدراسة :

تظهر أهمية الدراسة على النحو التالي:

١. بالنسبة لجامعة بوليتكنك فلسطين : تساعد في تقديم حلول للمعوقات التي قد تكتنف الجامعة أثناء

تطبيقها للخطة الاستراتيجية .

٢. بالنسبة للجامعات الأخرى : تقدم نموذج لتنفيذ الخطة الاستراتيجية والمعوقات التي قد تواجهها مع

بيان سبل التغلب عليها .

٣. بالنسبة للبحث العلمي: تعتبر بحث تطبيقي فيها تطبيق للنظريات والنماذج العلمية في مجال

تطبيق الخطة الاستراتيجية.

٤. بالنسبة لفريق البحث: تزودنا بالمعرفة في مجال التطبيق الاستراتيجي ، وفي مجال البحث

العلمي.

١.٥ حدود الدراسة :

ومن حدود الدراسة ما يلي:

١. الحدود المكانية : ممثلة بجامعة بوليتكنك فلسطين
٢. الحدود الزمانية : ممثلة من بداية الفصل الدراسي الأول للسنة الدراسية (2013 م) إلى الفصل الدراسي الثاني للسنة الدراسية (2013-2014 م) .
٣. الحدود البشرية : ممثلة بأعضاء الإدارة العليا والإدارة الوسطى في جامعة بوليتكنك فلسطين .
٤. الحدود الموضوعية : التنفيذ من حيث عناصره و عوامل نجاحه ، والعقبات التي تواجهه ، وعلاقته بالخطة الاستراتيجية .

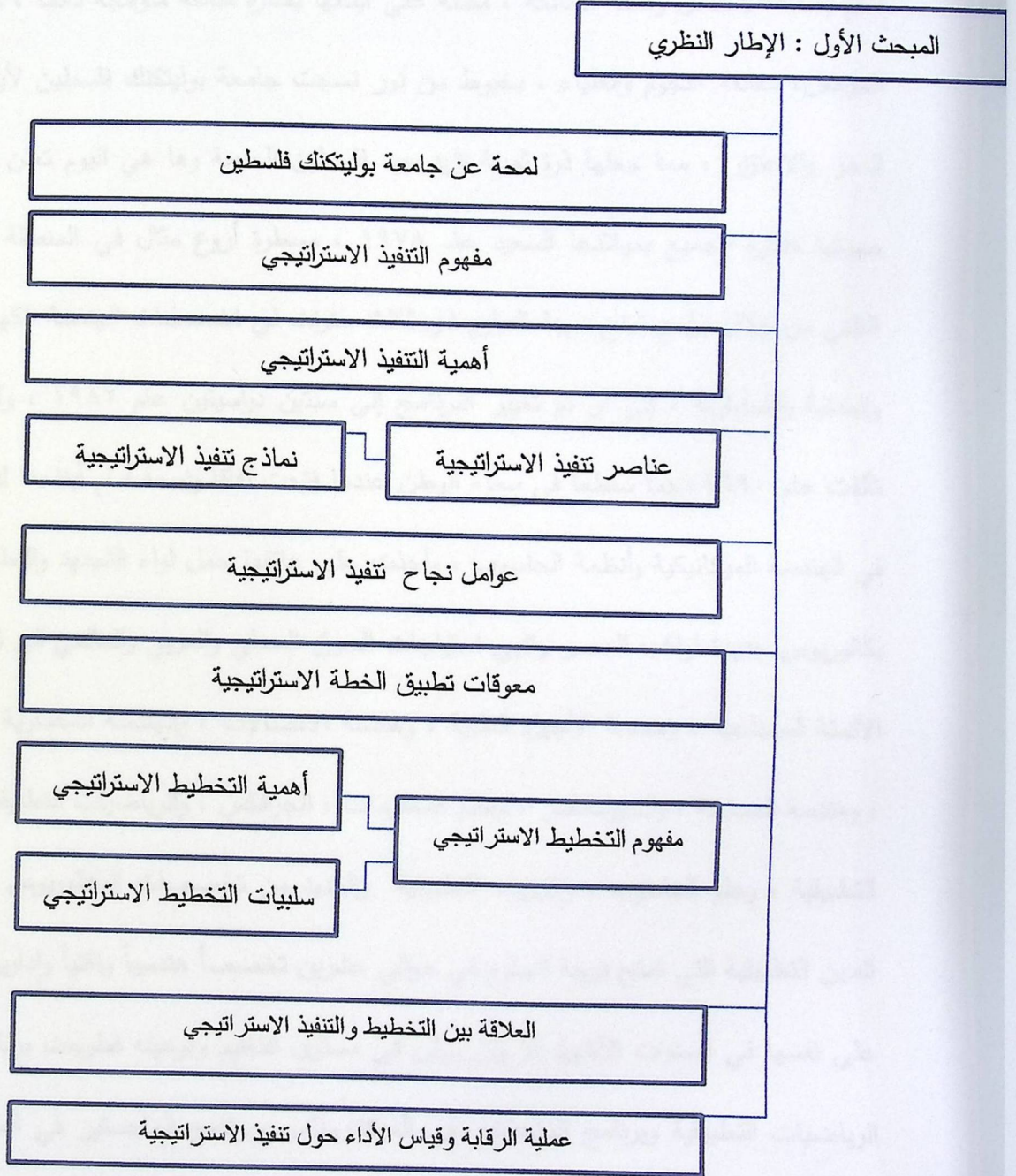
١.٦ الهيكل التنظيمي للدراسة :

- الفصل الأول : يتضمن هذا الفصل مقدمة الدراسة ، مشكلتها ، وأسئلتها ، وأهميتها ، وأهدافها ، مصطلحاتها الإجرائية ، حدودها ، محدداتها ، والهيكل التنظيمي .
- الفصل الثاني : يتضمن هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة وفيما يلي الشكل رقم (١) المعد من قبل فريق البحث فهو مخطط تفصيلي للإطار النظري .
- الفصل الثالث : يتضمن هذا الفصل منهج الدراسة ، مجتمع الدراسة ، أداة الدراسة ، صدق الأداة ، إجراءات الدراسة والتحليل الاحصائي .
- الفصل الرابع : يتضمن هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة .
- الفصل الخامس : يتضمن هذا الفصل نتائج الدراسة وتوصياتها .

٢.١ الإطار النظري

يوضح النموذج أدناه أهم المعالم التي سنتطرق لها في الأدب النظري:

الشكل (٢-١): مخطط تفصيلي للإطار النظري



(إعداد : فريق البحث)

٢.١.١ لمحة عن جامعة بوليتكنك فلسطين :

في جنوب فلسطين إلى الجنوب من قدس الأقداس تتربع مدينة الخليل على عرش الأصالة والعراقة، تتوجها لؤلؤة الخليل جامعة بوليتكنك فلسطين ضاربة جذورها في رحم هذه الأرض الممتدة ، معلنة تجذرها أمام بطشة الاحتلال وظلته الحالكة ، مطلة على أبنائها بمنارة متألقه متوهجة دائما ، كاشفة ظلمة الليل الموحش، معانقة النجوم والعلواء ، بخيوط من نور نسجت جامعة بوليتكنك فلسطين لأبنائها البررة عباءة الفخر والاعتزاز ، مما جعلها ذرة ثمينة تزيد جيد فلسطين الحبيبة وها هي اليوم تعلن في الآفاق بأعلى صوتها مذكرة الجميع بميلادها السعيد عام ١٩٧٨ ، مسطرة أروع مثال في المنطقة في مجال التعليم التقني من خلال برامج تمنح درجة الدبلوم ذي ثلاث سنوات في تخصصات الهندسة الكهربائية والميكانيكية والمدنية والمعمارية ، إلى أن تم تغيير البرنامج إلى سنتين دراسيتين عام ١٩٨٢ ، ولم تكف بذلك بل تألفت عام ١٩٩٠ نجماً ساطعاً في سماء الوطن عندما فتحت آفاقاً واسعة أمام أبنائها لدراسة البكالوريوس في الهندسة الميكانيكية وأنظمة الحاسوب ، وأخذت على عاتقها حمل لواء التجديد والتطور فطرحت برامج بكالوريوس جديدة تواكب العصر وتلبي احتياجات السوق المحلي والعربي والعالمي في تخصصات هندسة الأتمتة الصناعية ، وهندسة الأجهزة الطبية ، وهندسة الاتصالات ، والهندسة المعمارية ، وهندسة المباني ، وهندسة المساحة ، والجيوماتكس ، ونظم المعلومات ، الجرافكس ، والرياضيات التطبيقية ، والالكترونيات التطبيقية ، وعلم الحاسوب ، والفيزياء التطبيقية والعديد من تخصصات البكالوريوس ، إلى جانب كلية المهن التطبيقية التي تمنح درجة الدبلوم في حوالي عشرين تخصصاً هندسياً وتقنياً وإدارياً ومالياً ، كما آلت على نفسها في السنوات الأخيرة إلا وأن ترقى في مستوى التعليم ونوعيته فطرحت برنامج الماجستير في الرياضيات التطبيقية وبرنامج الماجستير في الميكاترونكس وبرنامج الماجستير في المعلوماتية بالإضافة إلى برنامج الماجستير في التكنولوجيا الحيوية بالتعاون مع جامعة بيت لحم."

"وتوفر لدى الجامعة كوادر أكاديمية متميزة وطواقم إدارية مؤهلة وخطط استراتيجية معمقة ورسالة واضحة تعزز خلالها الإبداع والعالمي ورؤى طموحة ، ولقد استطاعت هذه الجامعة العريقة أن تجابه التحديات

العصرية والثورة المعلوماتية والتكنولوجية وتعال التميز في المجال الهندسي ، والتقني ، والتكنولوجي على المستوى المحلي والعالمي ، ولقد أثبت خريجوها تميزاً وكفاءةً عاليةً في الأداء ، مما جعلها تزاخم العلياء ومصاف الجامعات في العالم ، ويحق لها أن تزهر دائماً بتألقها وتنتشر دورها في ربوع هذا الوطن ويرموش الأعين تقدم خبراتها وإخلاصها لأبنائها. ومعاً نحو جامعة علوم وتكنولوجيا وإبداع عالمية".

رؤية الجامعة:

"نحو جامعة علوم وتكنولوجيا وإبداع عالمية.

العلوم تشمل:

- العلوم الانسانية.
- العلوم الطبيعية.

المقصود بالعالمية هو :

- رفع مستوى الأداء ليصل إلى مستوى أداء الجامعات العالمية.
- تمثيل الجامعة باللقاءات والنشاطات العالمية .
- تقوية العلاقة مع الجامعات العالمية من خلال الشراكة."

رسالة الجامعة:

"جامعة بوليتكنك فلسطين جامعة عامة مقرها الرئيس في الخليل ، تسعى إلى تلبية متطلبات المجتمع المحلي والعالمي من خلال طرح الدرجات العلمية المختلفة وتلبية حاجاته في المجالات العلمية والتكنولوجية الحديثة والإنسانية ، لرفد السوق بالكوادر المتخصصة القادرة على إحداث تغيير إيجابي في التنمية البشرية والبيئية والنمو الاقتصادي من خلال استخدام أرقى الأساليب وأحدثها في التعليم والتعلم والبحث العلمي ، وتعزيز مكانة الجامعة وكوادرها عن طريق التدريب والتطوير المستمر والارتقاء بمستوى

الأداء واستمرار التواصل والتفاعل مع المجتمع والمؤسسات الأكاديمية الشبيهة في الداخل والخارج" . (

دليل الطالب ، ٢٠١٢-٢٠١٣)

ولجامعة بوليتكنك فلسطين خطة استراتيجية تم وضعها من قبل دائرة التخطيط والتطوير لسنة (٢٠١٠-٢٠١٤) ، ولتحقيق رؤية ورسالة الجامعة التي ذكرت أعلاه ، تسعى الجامعة إلى تحقيق أهدافها

الاستراتيجية التالية :

- " تحسين الجودة في جميع البرامج الأكاديمية والبيئية التعليمية واستحداث برامج جديدة لخدمة المجتمع.
- الارتقاء بأعضاء الهيئة التدريسية من الناحية الأكاديمية والبحثية .
- ضمان الجودة في النواحي الإدارية.
- الارتقاء بالبحث العلمي.
- تحقيق الثبات والتوازن المالي .
- تحسين البيئة التعليمية وتعزيز التجربة الجامعية للطلبة .
- تعزيز العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي .
- تعزيز المكانة العالمية للجامعة."

(دائرة التخطيط والتطوير)

٢.١.٢ مفهوم التنفيذ الاستراتيجي :

تناول العديد من العلماء والباحثين عملية التنفيذ الاستراتيجي من زوايا مختلفة في محاولة منهم لتحديد مضامين عملية التنفيذ الاستراتيجي الفكرية وآثارها العلمية ، أمثال (harry) و (Schellenberger) (1982, and Boseman) بحيث عبر كل منهم على أن عملية التنفيذ الاستراتيجي هي عملية تتضمن وضع السياسات وتصميم هيكل تنظيمي ونشر خلفية تعاونية داخل المنظمة تمكن من بلوغ الأهداف التنظيمية المنشودة ، بمعنى أنها عملية تستهدف ترجمة الخطة الاستراتيجية إلى قرارات تشغيلية فعلية عبر نظام إداري قادر على خلق حالة من التكامل بين موارد المنظمة ، المالية والمادية والبشرية والمعلوماتية، وبين الهيكل التنظيمي المعتمد. كما أشار كل من (Macmillan and Tampoe) و (Thompson) and Strickland) و (Wheelen and Hunger) و (القطامين) إلى أن عملية التنفيذ الاستراتيجي هي عبارة عن عملية وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ الفعلي من خلال البرامج والموازنات المالية والإجراءات الضرورية ذات الطابع التنفيذي . (رشيد وجلاب، ٢٠٠٨).

إن يمكن تعريف عملية التنفيذ الاستراتيجي من خلال ما أشار إليه العلماء أعلاه على أنها تتضمن وضع السياسات والخطط الاستراتيجية موضع التنفيذ من خلال البرامج والإجراءات بقصد الوصول إلى الهدف المنشود للمؤسسة.

٢.١.٣ أهمية التنفيذ الاستراتيجي :

بناء على مفهوم التنفيذ الاستراتيجي تتبين أهمية التنفيذ باعتباره الخطوة الأساسية في تحويل رؤية الشركة إلى واقع ملموس، من خلال سلسلة من الإجراءات والمهام الواجب اتباعها للوصول للأهداف المنشودة للمؤسسة ، بحيث تبين أهمية التنفيذ الاستراتيجي بناء على ما أكد عليه العلماء أمثال :

١. عملية التنفيذ الاستراتيجي أمر مهم جدا لنجاح المؤسسة ، أما صياغة استراتيجية واضحة فلا

تكفي لنجاح المؤسسة . (kaplan and Norton,2000).

٢. عملية التنفيذ الاستراتيجي هي اساس نجاح أي خطة استراتيجية (Michael et al ,2011) .

٣. عملية التنفيذ الاستراتيجي اصبح جزء مهم من عملية استراتيجيات الاعمال في المؤسسة (jiang and carpenter,2013).

٤. عملية التنفيذ الاستراتيجي تعكس مدى كفاءة المؤسسة في تحديد رسالتها وأهدافها(ابن بحتور،٢٠٠٤).

٢.١.٤ عناصر تنفيذ الاستراتيجية :

كما أسلفنا سابقا في مفهوم التنفيذ الاستراتيجي أن عملية التنفيذ تتم من خلال ما يلي :

- وضع البرامج التنفيذية : أي النشاطات المطلوبة للقيام بوضع الخطط والسياسات موضع التنفيذ .
- وضع الموازنات الخاصة بكل برنامج تنفيذي : بحيث تعتبر الموازنة الوجه الآخر للبرنامج التنفيذي ، وتتضمن الكلفة التقديرية التي يتطلبها هذا البرنامج .
- الاجراءات التنفيذية أو اجراءات التشغيل المعيارية : والتي تتكون من نظام متسلسل من الخطوات والإجراءات والأساليب التي تصف كيفية انجاز كل وظيفة وصفا مفصلا .(صيام ،٢٠١٠)

٢.١.٤.١ نماذج تنفيذ الخطة الاستراتيجية :

ومن أجل القيام بتنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل فعال يتم استخدام العديد من النماذج التي تعمل على تسهيل تنفيذ الاستراتيجية، ومن اشهر هذه النماذج نموذج (7-s Mckinsey) حيث أشار إليه (Waterman, 1980) ويتضمن هذا النموذج ما يلي:

- أولا : الاستراتيجية (strategy) ، تعرف على أنها عملية تحديد للأهداف على المدى البعيد ومن ثم تبني المنظمة لمجموعة من الممارسات المتكاملة التي تمارسها، والعمل على تخصيص الموارد

اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف والتي تتحدد بعد وضع الرؤيا وتحديد رسالتها من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ويجب على المنظمة أن تدعم الاستراتيجية الموضوعية، فصيافة أفضل الاستراتيجيات لا تكفي بدون تنفيذ فعال لهذه الاستراتيجيات، والتنفيذ الفعال للاستراتيجية يتطلب التركيز على الهيكل التنظيمي وأنظمة المؤسسة .

- ثانيا : الهيكل التنظيمي (structure) ، مجموعة من العلاقات التي تبين الأدوار الرسمية والمسؤوليات وآلية تقديم التقارير داخل المنظمة، ومن أنواع الهياكل التنظيمية الشائعة داخل المنظمات الهيكل الوظيفي الذي يعتمد على توزيع المهام والمسؤوليات بناء على الوظائف الأساسية للمنظمة كالإنتاج والمبيعات والمحاسبة، والهيكل التنظيمي الذي يعتمد على توزيع المهام بناء على الأقسام الموجودة داخل المنظمة كقسم الإنتاج وقسم الخدمات، أو بناء على مناطق جغرافية معينة، وهيكل المصفوفات الذي يجمع بين أبعاد مختلفة لهيكل تنظيمي معين مثل توزيع المهام والمسؤوليات بناء على الأساس الجغرافي وقسم معين، وهيكل تنظيمي آخر يجمع ما بين المهام المحلية وتنسيق عالمي عالي ، والهيكل التنظيمي الذي يعتمد على تأسيس فرق العمل لإنجاز المهام .

وبالرغم من أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة عنصر ضروري جدا لنجاحها، إلا أن هذه الهياكل لا تعمل بشكل فعال إلا إذا كانت مدعومة بأنظمة رسمية أو غير رسمية لهذه المؤسسة، فالأنظمة تقوم بالرقابة على المنظمات .

- ثالثا : الأنظمة (systems) ، وهي مجموعة من العمليات التي تقوم بدور الدعم والرقابة على الأشخاص أثناء قيامهم بتنفيذ المهام والأدوار المناطة بهم .

- رابعا : نمط القيادة (style) ، نمط القيادة للإدارة العليا في المنظمة ، وقد يكون تعاوني أو تشاركي أو مركزي أو لا مركزي ، ويجب أن يتلاءم هذه النمط مع باقي العناصر في هذه النموذج وبشكل عام فإن نمط القيادة يؤثر على ثقافة المنظمة بوجه عام .

- خامسا : الهيئة الإدارية (staff) ، تتعلق بالموارد البشرية الموجودة في المؤسسة والاهتمام بتطويرهم وتدريبهم وتنمية قدراتهم وإيجاد نظام للمكافآت للعمل على تحفيزهم ماديا أو معنويا .
- سادسا : المهارات (skills) ، هي القدرات والإمكانات المتعلقة بالموارد البشرية ، ولا يكفي أن تتوفر المهارات والكفاءات والإمكانات فقط لدى الموارد البشرية ، بل يجب أن تتميز هذه المنظمة بإمامها بهذه المهارات والإمكانات عن باقي المنظمات .
- سابعا : الأهداف العليا (superordinate goals) ، تعبر عن رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية التي ترغب في تطبيقها داخل المنظمة ومن ثم مشاركتها مع الأفراد ، وهذه غالبا تشكل أهداف المنظمة . (Johnson et al, 2014)

"نموذج (Smith et al): حدد Smith وزملاؤه ثلاث أدوات لعملية التنفيذ الاستراتيجي وهي:

- تقييم موارد المنظمة وتخصيصها (من خلال تطوير البرامج والموازنات والإجراءات).
- الهيكل التنظيمي.
- إدارة التغيير."

"نموذج (Mondy and Premeux): نشر هذان الباحثان إلى عملية التنفيذ الاستراتيجي في إطار تغيير

سلوك المنظمة اعتمادا على المؤشرات الآتية:

- القيادة.
- الهيكل التنظيمي.
- نظم المعلومات والرقابة.
- تكنولوجيا الإنتاج.
- الموارد البشرية."

"نموذج (Macmillan and Tmpoe): عبر هذان الباحثان عن عملية التنفيذ الاستراتيجي على وفق ثلاث

أدوات:

- تغيير النظم وعمليات الأعمال.
- تغيير الهيكل التنظيمي.
- تغيير ثقافة المنظمة."

"نموذج (Wright et al): حدد Wright وزملاؤه ثلاث أدوات يمكن أن تعتمد الإدارة العليا كوسائل لدفع

الأفراد وتوجيه جهودهم نحو التنفيذ وهي :

- القيادة الاستراتيجية.
- القوة.
- الثقافة الاستراتيجية."

"نموذج (Pits and Lei): اتفق هذان الكاتبان على أهمية عنصرين في عملية التنفيذ كالاتي:

- الهيكل التنظيمي.
- تحقيق التكامل (التصميم التنظيمي) ويتضمن :
 - سياسات التوظيف.
 - تقييم الأداء والمكافأة.
 - الثقافة التنظيمية."

تمودج (David): أوضح David إن التفيذ الاستراتيجي يتطلب :

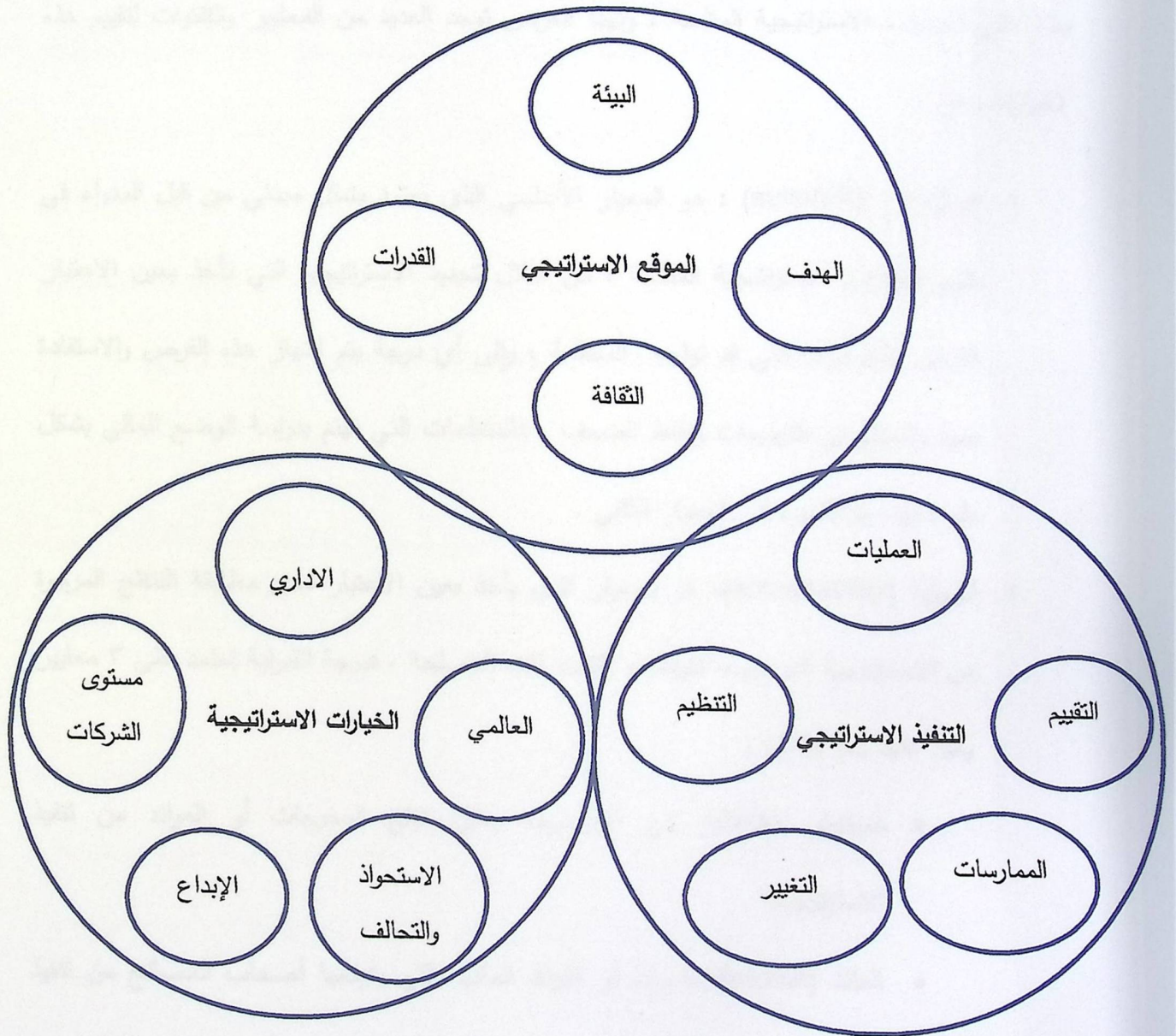
- سياسات وأهداف سنوية.
- تخصيص الموارد.
- الهيكل التنظيمي.
- خطط التحفيز والمكافأة.
- تقليل المقاومة ضد التغيير.
- الموائمة بين المديرين والاستراتيجية.
- الثقافة التنظيمية.
- نظم العمليات.
- إدارة الموارد البشرية بفاعلية. "

(رشيد وجلاب ، ٢٠٠٨)

نموذج الإدارة الاستراتيجية:

بالاعتماد على نموذج (Johnson et al, 2014:15) الذي يتضمن ثلاث عناصر متتالية والتي تبدأ بتحديد وفهم الموقع الاستراتيجي ثم دراسة الخيارات الاستراتيجية وانتهاءً بالتنفيذ الاستراتيجي ، و سوف يتم الإسهاب في الحديث عنه ، بما أنه جوهر هذه الدراسة.

الشكل رقم (٢-٢): نموذج الإدارة الاستراتيجية



(Johnson et al, 2014:15)

تتضمن مرحلة التنفيذ الاستراتيجي ما يلي :

أولاً: "تقييم الاستراتيجيات (Evaluating strategies) : تعتبر عملية تقييم الاستراتيجيات تحدي يواجه الكثير من المنظمات ، بحيث يتم فيها تقييم الخيارات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة من نموذج الإدارة الاستراتيجية (مرحلة تحديد الخيارات الاستراتيجية) والتي تتعلق بفهم القواعد الأساسية للاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال وعلى مستوى المؤسسة الأم ، فيحتاج المدراء إلى اتخاذ قرارات بناءً على الخيارات الاستراتيجية المتاحة ، ولهذا الغرض توجد العديد من المعايير والتقنيات لتقييم هذه الخيارات وهي :

١. الملائمة (suitability) : هو المعيار الأساسي الذي يعتمد بشكل مبدئي من قبل المدراء في

تقييم الخيارات الاستراتيجية المتاحة ، من خلال تحديد الاستراتيجية التي تأخذ بعين الاعتبار

الفرص والتهديدات التي قد تواجه المنظمة ، وإلى أي درجة يتم انتهاك هذه الفرص والاستفادة

منها والتحكم في التهديدات ونقاط الضعف ، فالمنظمات التي تهتم بدراسة الوضع المالي بشكل

ملم ، فهنا يتم اللجوء إلى المعيار الثاني .

٢. القبولية (acceptability): هو المعيار الذي يأخذ بعين الاعتبار مدى مطابقة النتائج المرجوة

من الاستراتيجية الموضوعة لتوقعات الفئات ذات المصلحة ، فدرجة القبولية تعتمد على ٣ معايير

يعبر عنها ب (3Rs) :

• المخاطر (Risk): إلى أي درجة يمكن توقع المخرجات أو العوائد من تنفيذ

الاستراتيجية؟

• العائد (Returns): العوائد أو الفوائد المادية التي يتوقعها أصحاب المصالح من تنفيذ

الاستراتيجية وهل مستوى العائد مقبول بالنسبة لأصحاب المصالح في المؤسسة ؟

• ردة فعل الفئات ذات المصلحة (reaction of stakeholders) : هل تم قبول

الاستراتيجية من قبل الفئات ذات المصلحة في المؤسسة؟

أما إذا كان هدف المنظمة دراسة أبعاد وجوانب أكثر عمقاً فيتم اللجوء إلى المعيار الثالث.

٣. الجدوى (feasibility): هو المعيار الذي يحدد مدى فاعلية الاستراتيجية عند وضعها موضع

التنفيذ والممارسة الفعلية لها . (Johnson et al, 2014)

ثانياً: العمليات (Process): من المهم الأخذ بعين الاعتبار عمليات تطوير الاستراتيجية في المنظمة ، حيث أن استراتيجيات الأعمال في المنظمات تكون مزيج من استراتيجيات تفصل ما بين التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات ويطلق عليها (intended strategy) حيث تم تطوير هذه الاستراتيجية بناء على مشاورات وتخطيط من الإدارة العليا وبشكل مقصود ومخطط له من قبل المدراء نتيجة للقيادة والتخطيط الاستراتيجي ، حيث أن استراتيجية المؤسسة تتأثر بالقيادة اللذين يملكون السيطرة والهيمنة على عمليات التطوير الاستراتيجي وتتبع هذه الهيمنة من مواقعهم وشخصياتهم وسمعتهم ، كما أن هذه الاستراتيجية تأتي كنتيجة لنظام التخطيط الاستراتيجي والتي يتم تطويرها من خلال إجراءات منظمة لتطوير الاستراتيجية التي تتمثل في مراحل :

- التعليمات المبدئية : عبارة عن مجموعة من التعليمات والتوجيهات والافتراضات حول البيئة الخارجية (ظروف الطلب والعرض ومستويات الاسعار) ، والأولويات والتوجيهات والتوقعات حول المؤسسة ككل .
- التخطيط على مستوى الأعمال: في هذه المرحلة تقوم الأقسام ووحدات الأعمال برسم ووضع خطط استراتيجية لتمثيل مركز المؤسسة ، ويقوم الأشخاص المسؤولون عن تنفيذ الخطط بعقد اجتماعات مع مدراء الأقسام لمناقشة هذه الخطط ، وبناء على هذه المناقشات تتم دراسة ومراجعة الخطط.
- التخطيط على مستوى المؤسسة: إن خطط المؤسسة تأتي نتيجة مجموعة من الخطط على مستوى وحدات الأعمال والأقسام.

• الأهداف المالية والاستراتيجية: تشكل أسس لفحص ومراقبة الأداء وترتيب الأولويات

الاستراتيجية .

بالإضافة إلى بعض الاستراتيجيات التي تفرض على المدراء من قبل الفئات ذات المصلحة من خارج المؤسسة فهذه الاستراتيجيات تشكل جزء من استراتيجيات المؤسسات .

بناءً على النوع الأول من الاستراتيجيات التي قد تضعها المؤسسة و المتمثلة في تحديد مسار استراتيجي تهدف المؤسسة الوصول إليه والذي يكون مخططاً له وبشكل مقصود ، فهذا يعود بعدة فوائد على المنظمة التي تعتمد هذه الاستراتيجية المتمثلة في تحديد الاستراتيجية بشكل واضح وفهم القضايا الاستراتيجية ، وتساعد في التنسيق بين مستويات الأعمال ، كما تعتبر وسيلة لتنفيذ استراتيجية متفق عليها ، وفي المقابل يجب على المنظمة أن تدرك أن عملية تحديد مسار استراتيجي مخطط له قد يؤدي إلى الحد من الإبداع والمرونة وإعاقة عمليات التغيير اللازمة لنجاح المنظمة الأمر الذي يؤدي إلى الجمود ، والانفصال عن الواقع فالمسؤولين عن تنفيذ الاستراتيجية هم المدراء في الإدارة الوسطى ، أما المسؤولين عن صياغة هذه الخطة فهم الإدارة العليا ، فالمدراء في الإدارة الوسطى يعملون على متابعة الأعمال الروتينية لذلك يقومون بتوكيلها إلى مستشارين من خارج المؤسسة ، نقص الملكية فالحجرات التي قامت بتنفيذ الاستراتيجية هي ليست نفسها التي قامت بصياغتها ، لذلك لا يكونوا ملتزمين بنجاح هذه الخطة ، بالإضافة إلى أن هدف أي مؤسسة هو تنفيذ استراتيجية ناجحة وليس اتباع مجموعة من الإجراءات المحددة التي تحد من الخيارات الاستراتيجية ، الأمر الذي يؤدي إلى استراتيجية مريكة مع الخطة .

بناءً على رأي العلماء (Johnson et al) فإن عملية تحديد مسار استراتيجي مخطط له وبشكل مقصود

يلائم وبشكل كبير المؤسسات صغيرة الحجم وذات البيئة المستقرة وذلك لسهولة التنبؤ بالمستقبل .

بالمقابل هناك استراتيجيات تأتي نتيجة سلسلة من القرارات التي تشكل نمط واضح مع مرور الوقت ، والتي لم تنتج من التخطيط الاستراتيجي إنما نتيجة تراكمات لمجموعة من القرارات ويطلق عليها (strategy emergent) ، وهناك العديد من العوامل التي تساعد في تطوير هذه الاستراتيجية منها :

- التدرج المنطقي (logical incrementalism) : تطوير الاستراتيجيات من خلال التجارب والتعلم .
- سياسة المؤسسة (political process) : يتم التوصل لاستراتيجية المؤسسة بناء على القوات السياسية بين التنفيذيين أو من خلال التحالف ما بين أصحاب المصالح.
- القرارات ذات الأولوية (prior decision) : تساعد في تطوير استراتيجية المؤسسة بشكل غير رسمي .
- نظام المؤسسة (organizational systems) : تطوير استراتيجية بناء على نظام المؤسسة ، حيث يتم بناء الاستراتيجية كنتيجة لتعامل المدراء مع القضايا والمشاكل والفرص التي تحيط بالمؤسسة بدلا من تطويرها بناء على خطط وتوقعات من الإدارة العليا .

أما بالنسبة للنوع الثاني من الاستراتيجيات التي تضعها المؤسسة والمتمثلة في تطوير استراتيجية بشكل تدريجي (خطوة بخطوة) من خلال نشاطات وعمليات وثقافة المنظمة نفسها ، الأمر الذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات وهذه القرارات ينبثق عنها استراتيجية للمؤسسة ، فمدراء المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجية لهم نظرة عامة أكثر من أنها نظرة محددة فيما يتعلق بالهدف التي تسعى المؤسسة للوصول له في المستقبل ، ومحاولة الوصول له عن طريق التدرج وإجراء العديد من الاختبارات العلمية حتى يتم التدرج فيه للوصول إلى تنفيذ فعال للخطة الاستراتيجية ، الأمر الذي يحسن من جودة المعلومات عند عملية اتخاذ القرارات ، ويسهل ويمكن من عملية التتابع في العناصر التي تؤدي إلى اتخاذ القرار ، فعدم وجود مسار استراتيجي مخطط له بشكل مقصود هذا يزيد من الإبداع والمرونة وعدم إعاقة عمليات التغيير اللازمة لنجاح المنظمة .

بالمقابل هناك استراتيجيات تأتي نتيجة سلسلة من القرارات التي تشكل نمط واضح مع مرور الوقت ، والتي لم تنتج من التخطيط الاستراتيجي إنما نتيجة تراكمات لمجموعة من القرارات ويطلق عليها (strategy emergent) ، وهناك العديد من العوامل التي تساعد في تطوير هذه الاستراتيجية منها :

- التدرج المنطقي (logical incrementalism) : تطوير الاستراتيجيات من خلال التجارب والتعلم .
 - سياسة المؤسسة (political process) : يتم التوصل لاستراتيجية المؤسسة بناء على القوات السياسية بين التنفيذيين أو من خلال التحالف ما بين أصحاب المصالح.
 - القرارات ذات الأولوية (prior decision) : تساعد في تطوير استراتيجية المؤسسة بشكل غير رسمي .
 - نظام المؤسسة (organizational systems) : تطوير استراتيجية بناء على نظام المؤسسة ، حيث يتم بناء الاستراتيجية كنتيجة لتعامل المدراء مع القضايا والمشاكل والفرص التي تحيط بالمؤسسة بدلا من تطويرها بناء على خطط وتوقعات من الإدارة العليا .
- أما بالنسبة للنوع الثاني من الاستراتيجيات التي تضعها المؤسسة والمتمثلة في تطوير استراتيجية بشكل تدريجي (خطوة بخطوة) من خلال نشاطات وعمليات وثقافة المنظمة نفسها ، الأمر الذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات وهذه القرارات ينبثق عنها استراتيجية للمؤسسة ، فمدراء المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجية لهم نظرة عامة أكثر من أنها نظرة محددة فيما يتعلق بالهدف التي تسعى المؤسسة للوصول له في المستقبل ، ومحاولة الوصول له عن طريق التدرج وإجراء العديد من الاختبارات العلمية حتى يتم التدرج فيه للوصول إلى تنفيذ فعال للخطة الاستراتيجية ، الأمر الذي يحسن من جودة المعلومات عند عملية اتخاذ القرارات ، ويسهل ويمكن من عملية التتابع في العناصر التي تؤدي إلى اتخاذ القرار ، فعدم وجود مسار استراتيجي مخطط له بشكل مقصود هذا يزيد من الإبداع والمرونة وعدم إعاقة عمليات التغيير اللازمة لنجاح المنظمة .

وبناءً على رأي العلماء (Johnson et al) فإن عملية تطوير استراتيجية بشكل تدريجي ثلاثي وبشكل كبير المؤسسات كبيرة الحجم وذات البيئة الغير مستقرة وذلك محاولةً منهم للعمل الفحص الدقيق والمنتظم للبيئة .

إن عملية تطوير الاستراتيجيات في المؤسسات تختلف بناءً على طبيعة المؤسسة نفسها و طبيعتها بينتها بناءً على الأنماط التالية:

- Command : يتم تطوير الاستراتيجية بناءً على استخدام القيادة الاستراتيجية (strategic leadership) ، بحيث يتم توجيه الأوامر من قبل شخص واحد في المؤسسة ، وتكون هذه الحالة ملائمة في المؤسسات صغيرة الحجم ذات البيئة المستقرة .
- Directive planning : يتم تطوير استراتيجية من قبل الإدارة العليا ، وهذه الحالة ملائمة في المؤسسات كبيرة الحجم ذات البيئة المستقرة وغير المعقدة.
- Coordination planning : يتم استخدام هذا النمط لتطوير الاستراتيجية عندما تواجه المؤسسة حالات مضطربة ومعقدة ، الأمر الذي يزيد من أهمية التخطيط ، وهو يختلف عن التخطيط الموجه (Directive planning) من الإدارة العليا ، بحث يستدعي التفكير الاستراتيجي (Strategic thinking) داخل المؤسسة بدلاً من التخطيط الموجه من الإدارة العليا .
- Emergent strategic process : يتم استخدام هذا النمط لتطوير الاستراتيجية في المؤسسات المعقدة وذات البيئة المعقدة .
- Leadership and learning : يتم استخدام هذا النمط لتطوير الاستراتيجية ذات البيئة الديناميكية والمعقدة . (Johnson et al, 2014)

ثالثاً: الهيكل التنظيمي (structure) : يرتبط التنظيم الناجح في المؤسسة بإعداداتها التي تبنى من خلال الهياكل التنظيمية ، عمليات الرقابة ، العلاقات بين عناصر المؤسسة المختلفة ، فيعتبر الهيكل التنظيمي مجموعة من العلاقات التي تبين الأدوار الرسمية والمسؤوليات وآلية تقديم التقارير داخل المنظمة ، ولها أشكال متعددة منها : الهيكل الوظيفي الذي يعتمد على توزيع المهام والمسؤوليات بناءً على الوظائف الأساسية للمنظمة كالإنتاج ، والمبيعات ، والمحاسبة ، والهيكل متعدد الأقسام الذي يعتمد على توزيع المهام بناءً على الأقسام الموجودة داخل المنظمة كقسم الإنتاج وقسم الخدمات أو بناءً على مناطق جغرافية .

بالإضافة إلى ذلك هيكل المصفوفات الذي يجمع بين أبعاد مختلفة لهيكل تنظيمي معين مثل توزيع المهام والمسؤوليات بناءً على الأساس الجغرافي وقسم معين ، هيكل تنظيمي آخر يجمع بين المهام المحلية وتنسيق عالمي عالي ، والهيكل التنظيمي الذي يعتمد على تأسيس فرق عمل لإنجاز المهام ، فعلى أي منظمة أن تقوم بتحديد الهيكل التنظيمي الأنسب والأصح بما يتناسب مع التحديات التي تواجههم .

فالمنظمة التي تتسم بطبيعتها بأنها كبيرة وذات بيئة عمل معقدة فهي بحاجة إلى رقابة أكثر من غيرها من المنظمات وهذا هو التحدي الأول (control) الذي يواجه المنظمات في اختيار الهيكل التنظيمي الأنسب ، فكل منظمة تتسم بأنها كبيرة وذات بيئة معقدة يجب أن تلجأ إلى الهيكل التنظيمي الوظيفي (Functional) باعتباره الهيكل التنظيمي الأنسب دوناً عن غيره من الهياكل ، وأن تتجنب اللجوء إلى هيكل المصفوفات (Matrix) وذلك بسبب أن هذا الهيكل يتصف بصعوبة الوصول للقرارات بسبب التفاوض بين المدراء عند وجود أبعاد مختلفة ووجود صراع بين الموظفين بسبب انتسابهم لأكثر من مسؤول لهذه الأبعاد الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة الرقابة عليهم ، أما بالنسبة للتحدي الثاني الذي يواجه المنظمات في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب فهو التغيير (Change) ، فالمنظمات التي تتسم بسرعة التغيير وزيادة مستوى عدم التأكد في بيئة الأعمال يجب أن تلجأ إلى اختيار إحدى الهياكل التنظيمية الثلاثة (Matrix , transnational , project) ، وأن تتجنب اللجوء إلى الهيكل التنظيمي الوظيفي

(Functional) وذلك لأنه هيكل غير مرن في التأقلم مع التغيير وصعوبة التكيف مع التنوع ، والتحدي الثالث الذي يجب أن تأخذه المنظمات بعين الاعتبار عند اختيار الهيكل التنظيمي الأنسب فهو المعرفة (knowledge) ، فأهمية خلق المعرفة ومشاركتها متطلب أساسي لنجاح الاستراتيجية لذا يجب على المنظمات أن تختار إحدى الهياكل التنظيمية التالية (Matrix , transnational) لملائمة هذه التصاميم التنظيمية على حد سواء في تعزيز الخبرات وتشجيع الناس على تبادل المعارف فيما بينهم ، وان تتجنب اللجوء الى الهيكل التنظيمي متعدد الأقسام (Multidivisional) وذلك بسبب استقلالية كل قسم من هذه الأقسام فيصعب مشاركة المعلومات بينها ، اما التحدي الأخير الذي يحدد اختيار المنظمة لهيكل تنظيمي معين فهو (internationalization) ، فالمنظمات التي لديها توجه للتوسع على مستوى عالمي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار التحديات المتمثلة في البعد الجغرافي وبناء علاقات عبر ثقافات مختلفة وغيرها ، فيجب على هذه المنظمات أن تختار إحدى الهياكل التنظيمية (Matrix , Transnational) وأن تتجنب اللجوء الى الهيكل الوظيفي (Functional) وذلك بسبب صعوبة هذا الهيكل في التأقلم مع التنوع بالإضافة إلى عدم مرونته .

أما بالنسبة لعمليات الرقابة التي يرتبط التنظيم الناجح في المؤسسة بها ، فهي كما يصفها (J. mockler roper) ، بأن الرقابة هي عبارة عن جهد منظم لتحديد مقاييس الأداء لتحقيق الاهداف المخططة وحتى يكون هناك تطبيق فعال للخطة الاستراتيجية لا بد من تواجد نظام لقياس الأداء وربط هذا الأداء بالأهداف المرجوة من تنفيذ الاستراتيجية ، لذا فعملية الرقابة والمتابعة هي عملية ضرورية جدا أثناء تنفيذ الاستراتيجية ، بحيث تكون عمليات الرقابة:

- رقابة بشكل مباشر : ، ويقصد بها الفحص والرقابة على تنفيذ الاستراتيجية من الجهات العليا في المؤسسة .
- رقابة بشكل غير مباشرة : والتي تكون على شكل رقابة داخلية عند الأفراد في جميع أقسام المنظمة .

• رقابة على المدخلات : ويقصد بها عملية مراقبة الموارد المستخدمة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية وما إذا كان هناك استخدام فعال لهذه الموارد ، كما ويتم التركيز على الموارد المالية والتزام الموارد البشرية على وجه الخصوص .

• رقابة على المخرجات : ويتم هنا عمل رقابة على ما إذا كانت النتائج من تنفيذ الاستراتيجية مرضية وتحقق أهداف المنظمة أم لا .

وهناك مصفوفة تحدد طبيعة عمليات الرقابة وهي : الرقابة المباشرة (المخططة) ، الرقابة الثقافية ، الرقابة الذاتية ، الأداء ، الهدف المحدد ، والأسواق الداخلية .

كما يستخدم نموذج (Balance scorecard) من أجل تقييم أداء الاستراتيجية والذي يركز في قياس الأداء ليس فقط على الجوانب المتعلقة بالأمور المالية ، وإنما تغطي كل الجوانب الهامة في المؤسسة (الزيائن ، الموظفين ، الابداع والتعلم ، والجانب الداخلي) . (Johnson et al, 2014)

رابعاً: التغيير الاستراتيجي (strategic change): الإدارة الاستراتيجية في كثير من الأحيان تتطوي على تغيير استراتيجي ، هذا قد يتضمن الحاجة إلى فهم درجة تأثير سياق المنظمة على النهج المتبع في المنظمة وعلى الأدوار المختلفة للأشخاص ، والأساليب التي يمكن اعتمادها في إدارة التغيير والمستويات التي قد تتأثر من هذه العمليات ، وهناك عدة أمور يقوم عليها التغيير الاستراتيجي :

• القضايا الاستراتيجية (strategy matters): ما الحاجة من عملية التغيير الاستراتيجي ، الأهداف الاستراتيجية ، الرؤية والرسالة ، الميزة التنافسية.

• الموقف الذي يحتاج للتغيير (context matters): الأسلوب المستخدم لإدارة التغيير

الاستراتيجي يجب أن يعتمد على الموقف ، حيث لا يوجد أسلوب واحد صحيح لإدارة

التغيير الاستراتيجي ، لذا يجب على المدراء الموازنة بين الأساليب المختلفة بناء على

الظروف المختلفة التي تواجههم .

• المقاومة للتغيير (resistance to change): المشاكل التي تواجه إدارة التغيير الاستراتيجية تتمثل في ميل الموظفين لاتباع الطرق والاساليب الحالية المعمول بها في المؤسسة.

• القيادة لعملية التغيير الاستراتيجي (leadership matters): ليس من الضروري أن تكون القيادة من الإدارة العليا في إدارة عملية التغيير، فيجب أن تكون من مستويات مختلفة من المؤسسة .

ويتم تقسيم التغيير الاستراتيجي بناء على طبيعة التغيير (بالتدرج - سريع) ودرجة التغيير (يمس ثقافة المؤسسة - لا يمس ثقافة المؤسسة) إلى ٤ أنواع:

١. Adaptation: هو التغيير الذي يتكيف مع الثقافة الحالية ويتم بالتدرج ولا يمس ثقافة المؤسسة وهو من أكثر أنواع التغيير الشائعة في المؤسسات .

٢. Evolution : هو التغيير الذي يمس ثقافة المؤسسة مع وجود وقت متاح لعمل هذا التغيير بالتدرج .

٣. Reconstruction : هو تغيير سريع ولا يوجد وقت لعمله لكنه لا يمس ثقافة المؤسسة بل يقتصر على العمليات الداخلية للمؤسسة .

٤. Revolution : هو التغيير الذي يتم بشكل سريع ويشمل ثقافة المؤسسة .

أنماط إدارة التغيير الإستراتيجي :

يختلف النمط المستخدم في إدارة التغيير الإستراتيجي حسب المواقف او هذه الأنماط هي :

• التعليمي (Education) : هو النمط الذي يهتم بتفسير الاسباب والوسائل المستخدمة

في عملية التغيير الإستراتيجي ، وهو يلاءم الموقف الذي ينقصه المعلومات اللازمة

لإجراء التغيير ، وعندما يكون هناك متسع من الوقت لإقناع الناس بالحاجة للتغيير ، لكن مشكلة هذا النمط هي أنه يستغرق وقت كبير بالإضافة إلى أن الإتجاه الذي تسلكه المؤسسة يكون غير واضح .

● التعاوني (Collaboration) : هو النمط الذي يكون فيه المشاركة من قبل وكلاء

التغيير ، وهذا يساعد في تحسين جودة القرار المتخذ لأنه يأخذ جميع أبعاد ذلك القرار ، وزيادة شعور الأشخاص بالمسؤولية تجاه الالتزام بالاستراتيجية نتيجة مساهمتهم في وضعها ولكن هذا النمط يستهلك وقت كبير ، ويتم اللجوء الى هذا النمط في حال تواجد ثقة عالية بين طبقات العمال والإدارة العليا .

● التدخل (Intervention) : في هذا النمط لا يتم تحديد استراتيجية وآلية محددة ، وإنما

يتم العمل بالطريقة المناسبة الا انه يتم الوقوف على العمل في اي وقت كان من قبل الادارة العليا ، ولكن هذا النمط يعترضه التلاعب الذي قد يحصل من قبل الموظفين .

● التوجيهي (Direction) : في هذا النمط يتم وضع خطة استراتيجية من قبل الادارة العليا

مطالبة الجميع بالسير والالتزام بها ، فهذه الخطة تكون واضحة وسريعة لانها موضوعة من قبل جهة واحدة ، ولكن هناك مخاطرة في عدم القبول بهذه القرارات .

● الإجباري (Coercion) : في هذا النمط نتحدث عن تعليمات وأوامر يجب السير عليها

بحيث يكون هذا النمط ناجح جدا فقط في حالات الازمات ولا يكون ناجح في غير

حالات الأزمات . (Johnson et al, 2014)

خامسا : الممارسات (practice) : الخطوة الأخيرة في تنفيذ الاستراتيجية هي الممارسة الفعلية للاستراتيجية ، بحيث يتم التعمق في جميع العمليات الشاملة المتعلقة بالتطوير والتغيير الاستراتيجي لإلقاء نظرة على النشاطات المفصلة في الاستراتيجية و التي تشمل الأشخاص المشاركين في صياغة الاستراتيجية ولا يفترض ان الاستراتيجية توضع من الادارة العليا فقط بل تأتي نتيجة تراكمات مجموعة من القرارات بحيث يشترك في صياغتها افراد من كل اقسام المؤسسة او من خارج المؤسسة ، كما تشمل طبيعة النشاطات الواجب القيام بها وتنفيذها من خلال الاستراتيجية والطرق المستخدمة لتعميمها وتوصيلها واخيرا المنهجيات الاستراتيجية التي يستخدمونها من أجل تنفيذ الاستراتيجية .

(Johnson et al, 2014)

بعد أن استعرض فريق البحث النماذج السابقة للادارة الإستراتيجية ، فقد اعتمد فريق البحث النموذج المستخدم من قبل (Johnson et al ,) وذلك لأنه يعد الأكثر حداثة من حيث الاستخدام والأكثر شمولية .

٢.١.٥ عوامل نجاح تنفيذ الاستراتيجية :

لضمان تنفيذ فعال للخطة الاستراتيجية ، أورد العديد من العلماء أمثال (Raps and kaufmann,2005) و (خبراء بييمك،٢٠٠٦) مجموعة من النصائح والعوامل التي لا بد من الالتزام بها ، فقد أسهب (Raps and kaufmann,2005) بالحديث عن العوامل التالية :

١. التزام الإدارة العليا : من أهم عوامل تنفيذ الاستراتيجية هو التزام الإدارة العليا بهذه الاستراتيجية ، وبلا شك أن هذا الالتزام يعتبر متطلب أساسي لنجاح تنفيذ الاستراتيجية لذا يجب على المدراء في الإدارة العليا أن يبديوا استعدادهم التام لإعطاء الطاقة والولاء لعملية التنفيذ.

٢. اشراك المدراء في الإدارة الوسطى في عملية تنفيذ الاستراتيجية :ويعتبر ثاني أهم العوامل لنجاح تطبيق الاستراتيجية، فعملية تنفيذ الاستراتيجية هي ليست فقط عملية تتم من قبل الإدارة العليا للإدارة الدنيا إنما يجب اشراك الإدارة الوسطى .

٣. التواصل: يعد التواصل عامل أساسي لنجاح تطبيق الاستراتيجية، فإذا كانت المؤسسة تتبع أسلوب الاتصال ثنائي الاتجاه ما بين الموظفين والإدارة ،هذا يفتح المجال أمام الموظفين لطرح أسئلتهم حول صياغة الاستراتيجية ، والحصول على ردود أفعالهم.

٤. أن يكون هناك نظرة تكاملية للمؤسسة: يجب أن لا يقتصر التنفيذ الاستراتيجي على جانب واحد من جوانب المؤسسة مثل الهيكل التنظيمي ، ويجب التأكيد على جوانب أخرى مثل ثقافة المؤسسة ومواردها البشرية وغيرها.

٥. اسناد مهام ومسؤوليات واضحة لكل أطراف المؤسسة : يجب أن يتم تحديد المسؤوليات بشكل واضح ، لأن الغموض في إسناد المهام هو أحد أسباب مشاكل عدم تنفيذ الاستراتيجية بشكل ناجح.

٦. عمل تدابير وقائية ضد عوائق التغيير: من المعروف أن التغيير هو جزء من الحياة الطبيعية للمؤسسة ، لذا يجب على إدارة المؤسسة أن تمتلك القدرة والمهارة على التعامل مع عمليات التغيير ، فالتحدي الكبير عند تنفيذ الاستراتيجية يتمثل في عمل تدابير وقائية ضد عوائق التغيير.

٧. التأكيد على العمل الجماعي: العمل الجماعي يلعب دور مهم في نجاح عملية التنفيذ الاستراتيجي.

٨. احترام شخصيات مختلف الأفراد : تمثل الموارد البشرية للمؤسسة الأصول الغير ملموسة فيها بحيث تعد من أهم عوامل نجاح تنفيذ الاستراتيجية ،أما في الماضي كانت واحدة من الأسباب وراء فشل تنفيذ الاستراتيجية وذلك لأن العنصر البشري كان غائبا بشكل واضح من التنفيذ الاستراتيجي ، إذن يجب أن تدمج اعتبارات الأفراد في الاعتبارات حول تنفيذ الاستراتيجي بشكل عام ، كما يجب أن نأخذ بعين الاعتبار السلوك الفردي لهؤلاء الأفراد.

٩. لتسهيل تنفيذ الاستراتيجية هناك العديد من الأدوات الداعمة لتنفيذها ومنها سجل الأداء المتوازن والبرمجيات الداعمة لتنفيذها.

١٠. احتساب وقت للأمر غير المتوقع: يعتبر هذا العامل من العوامل الأكثر أهمية في عمليات تنفيذ الاستراتيجية ، لذا يجب حساب الإطار الزمني المحتمل ، وأن يكون هناك وقت إضافي لمواجهة الحوادث الغير متوقعة حول تنفيذ الاستراتيجية.

"أما بالنسبة ل (خبراء بيمك ، ٢٠٠٦: ص ١١٩) فقد أسهبوا بالحديث عن النصائح التالية لنجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية :

- الحصول على موافقة وتعزيز الإدارة العليا، حيث إن إهمال هذا الجزء يمكن أن يقوض الخطة الاستراتيجية بالكامل فحماسهم للخطة يضمن انتقاله على بقية العاملين.

- وضع برنامج عمل لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، ويعني هذا تحديد أقسام الخطة وخطواتها ودور كل وحدة من وحدات العمل في تنفيذها ومسئوليتها في التنفيذ.
- وضع نظام للاتصالات يضمن معرفة كل المنفذين والمسؤولين عن الخطة الاستراتيجية الجديدة لان المعرفة أساس الفهم والفهم أساس القبول والتصرف السليم.
- تحديد شكل التنظيم المناسب للخطة الاستراتيجية حيث قد يحتاج التنظيم إلى بعض التعديلات نتيجة للخطة الاستراتيجية الجديدة بمعنى إنشاء وحدات تنظيمية جديدة أو دمج وحدات أو إلغاء البعض أو إعادة توزيع العاملين على الوحدات.
- توفير المديرين والعاملين المناسبين لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتحديد الخبرات المطلوبة للعمل، ودراسة الخبرات المتوفرة بالمؤسسة ومقارنة الخبرات المتوفرة بالخبرات المطلوبة وتحديد ما إذا كان سيتم الاعتماد على الخبرات المتوفرة أو سيتم الاستعانة بها من الخارج.
- السيطرة على مقاومة أو رفض العاملين للخطة الاستراتيجية لذلك ينبغي إقناعهم بالتغييرات الجديدة بكافة السبل الممكنة مثل شرح الخطة الاستراتيجية لهم والفوائد التي ستعود عليهم منها.
- استخدم نظم حوافز مادية ومعنوية لتشجيعهم واستخدام أنظمة جزاءات للحفاظ على الضبط والربط وإثارة الحماس للتنفيذ وبناء الولاء للخطة الاستراتيجية الجديدة.
- تكرار عملية التخطيط الاستراتيجي عن طريق: المراجعة السنوية والتطوير والتعديل للخطة والمراجعة الشاملة للخطة كل ثلاث سنوات ليس فقط لتحديث الخطة ولكن لمنح فرصة لأجيال جديدة من القيادات لتملك هذه الخطة وتعلن ولاءها للمؤسسة، بالإضافة إلى عمل تقارير دورية لمتابعة تحقيق الانجاز للهدف العام والأهداف الفرعية والخطوات العملية للخطة."

من خلال ما أشار اليه كل من (Raps and kaufmann) و (خبراء بيملك) ، يمكن إجمال أهم العوامل اللازمة لنجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية في: الحصول على موافقة والتزام الإدارة

العليا بهذه الاستراتيجية ، إسناد مهام ومسؤوليات واضحة لكل اطراف المؤسسة ، وضع نظام للاتصالات يضمن معرفة الجميع بالخطة الاستراتيجية الجديدة لنجاح تنفيذها من خلال وجود اتصال ثنائي الاتجاه بين الموظفين والإدارة ، الاهتمام بالموارد البشرية ، وتوفير المديرين والعاملين المناسبين لتنفيذ الخطة الاستراتيجية ، والمؤهلين بالمهارات والخبرات المطلوبة والتأكيد على العمل الجماعي فيما بينهم ، عمل تدابير وقائية للسيطرة على مقاومة او رفض العاملين لتنفيذ الخطة الاستراتيجية ، واحتساب وقت اضافي للأمور الغير متوقعة ، واستخدام نظم مادية ومعنوية لتشجيع الموظفين ، بالإضافة الى ادوات داعمة لتسهيل تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

٢.١.٦ معوقات تطبيق الخطة الاستراتيجية :

بناء على ما نقله العالم (Alashloo et al , 2005) عن العلماء أدناه الذين تحدثوا عن التصنيفات الأربعة لمعوقات التنفيذ الاستراتيجي ، باعتبار أن مرحلة التنفيذ الاستراتيجي من أكثر مراحل الإدارة الاستراتيجية صعوبة والتي تتطلب الحذر واليقظة .

بحيث أشار كل من (Alexander ,Hambrick and Cannela , Al Ghamdi , Pechlaner and Sauerwein) ، إلى المعوقات التي تتعلق بمرحلة التخطيط والتي تشمل ما يلي :

- ١- الافتقار إلى تخطيط استراتيجي دقيق.
- ٢- عدم وجود وقت كافي للتنفيذ بحيث تتطلب عملية التنفيذ وقتا أطول مما كان مخططا له.
- ٣- عدم تحديد المشاكل بشكل واضح.
- ٤- عدم توظيف التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال.
- ٥- عدم وضوح القوانين والسياسات التنفيذية .
- ٦- عدم وجود نظام تدريب مناسب .

أما بالنسبة للتصنيف الثاني من المعوقات حيث أورد كل من (Alexander ,Olsen , Schmelzer and olsem , Ghamdi , Nobele , Asltonen and Ikavaiko, Heide , Okumus , Dobni , Freedman) ، بعضا من هذه المعوقات المتعلقة بالمنظمة نفسها :

- ١- وجود هيكل تنظيمي غير متلائم مع الاستراتيجية ، فإن نجاح التنفيذ يتوقف بدرجة كبيرة على توفر الهيكل التنظيمي الملائم ، إذ يتطلب تنفيذ الاستراتيجية أن يتواءم الهيكل التنظيمي مع الاستراتيجية التي تم اختيارها ، بحيث يكون الهيكل مساندا للاستراتيجية ويخدم متطلباتها .

٢- نقص في التنسيق الفعال ، حيث أنه من الضروري وجود تنسيق في المؤسسة حتى يتم تنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل فعال ، وهو من الوظائف الإدارية الأساسية اللازمة لذلك ، بالتالي لغرض تنفيذ الاستراتيجية يجب ان يتم التنسيق والتواصل بين جميع المستويات الإدارية في الهرم الإداري .

٣- نقص في نظام معلوماتي فعال ، إن امتلاك المؤسسة لنظم المعلومات الإدارية يزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة وهي تعمل على توفير المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية بكفاءة وفعالية ، بالتالي فإن افتقاد المؤسسة لأنظمة المعلومات الإدارية قد يعيق تنفيذ الخطة الاستراتيجية فيها .

٤- عدم الملاءمة مع ثقافة المؤسسة ، يجب ملاءمة الخطة الاستراتيجية للثقافة التنظيمية للمؤسسة ، حيث أن هذه الثقافة التنظيمية توفر اللغة المشتركة التي تضمن للمؤسسة توجه جميع الموظفين نحو تحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها .

٥- نقص في التواصل الفعال .

٦- عدم وجود نظام رقابة وتقييم فعال .

٧- عدم وجود نظام تعويضات مناسب .

٨- عدم وجود تسهيلات فيزيائية مناسبة .

٩- قلة الموارد المتاحة للمنظمات ، كالنقص في القدرات المالية المتاحة في المنظمة .

(ar.wikipedia.org,2013)

بالإضافة إلى التصنيف الثالث الذي يتضمن المعوقات المتعلقة بالناحية الإدارية والتي أشار إليها كل من (Alexander, Reed and Buckley, Mintzberg and Quinn , Al Ghamdi, Noble, Okumus and Roper, Beer and Norhria, Heide).

١- قيادة غير مناسبة لتنفيذ الاستراتيجية.

٢- نقص في التزم المدراء في عملية التنفيذ .

٣- عدم دعم الإدارة نفسها لعملية التنفيذ .

كما أشار :

(Alexander, Hambrick and Cannella, Al Ghamdi, Okumus and Roper, Okumus Pechlaner and Suerwein, Freedman).

إلى التصنيف الرابع لبعض المعوقات المتعلقة بالموارد البشرية ومنها :

١- المقاومة للتغيير .

٢- نقص المهارات والقدرات اللازمة للتنفيذ عند الموظفين .

٣- عدم فهم الاستراتيجية.

٤- عدم تدريب العاملين بشكل كافي خاصة في المستويات الدنيا من الهرم الإداري .

٢.١.٧ مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

تعد عملية التخطيط الاستراتيجي المرحلة السابقة لعملية التنفيذ الاستراتيجي بحيث تعتبر تخطيط بعيد المدى يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة (Abahe.co.uk,2013) .

٢.١.٧.١ أهمية التخطيط الاستراتيجي :

يعتبر التخطيط الاستراتيجي المرشد الذي يزود المنظمة بكيفية تحديد الاستراتيجية المستقبلية ، وتحليل الهيكل التنظيمي وحل المشاكل المعقدة في المنظمة ، وكما يعمل على تحسين وتعزيز التنسيق بين المستويات الإدارية في المنظمة (Johnson et al, 2008)، وبناء على ذلك تتلخص أهمية التخطيط الاستراتيجي في أنه يوفر أسباب وجود المنظمة ، كما يشاركها الرؤيا ويقدم الدعم للإدارة ويساعد في تحديد الأولويات وإدارة الأزمات بشكل سليم (abahe.co.uk,2013) .

٢.١.٧.٢ سلبيات التخطيط الاستراتيجي :

نقل (Johnson et al, 2008) عن العالم (Henery Mintzberg) مجموعة من الملاحظات التي تعتبر سلبيات مرافقة لعملية التخطيط الاستراتيجي ومنها :

١- أن هدف أي مؤسسة هو تنفيذ استراتيجية ناجحة ، وليس إتباع مجموعة من الخطوات المحددة التي تحد من الخيارات المتاحة لتنفيذ الاستراتيجية ، لذا فإن التخطيط الاستراتيجي قد يؤدي إلى استراتيجية مريكة مع الخطة .

٢- التخطيط الاستراتيجي يحد من الإبداع حيث أن صياغة استراتيجية واضحة قد يؤدي إلى الجمود والحد من المرونة وقد تعيق عمليات التغيير اللازمة لنجاح المنظمة .

٣- الانفصال عن الواقع ، حيث أن المسؤولين عن تنفيذ الاستراتيجية هم المدراء في الإدارة الوسطى ، أما المسؤول عن صياغة هذه الخطة هي الإدارة العليا ، فالمدراء في الإدارة الوسطى يعملون على متابعة النشاطات اليومية والروتينية لذلك يقومون بتوكيلها إلى مستشارين من خارج المؤسسة ، الأمر الذي يؤدي إلى انفصال تطبيق الخطة الاستراتيجية عن الواقع .

٤- نقص الملكية ، الجهات التي قامت بتنفيذ الاستراتيجية هي ليست نفسها التي قامت بصياغة الخطة الاستراتيجية ، لذا لا يكونوا ملتزمين بنجاح تطبيق هذه الخطة.

٢.١.٨ العلاقة بين التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي :

هناك خلاف بين العلماء حول التخطيط الاستراتيجي وعميلة التنفيذ الاستراتيجي ، فمنهم من فصل فصلا كاملا بين كل منهما واعتبروا أن الصياغة والتنفيذ مراحل منفصلة عن بعضها البعض أمثال (Michael porter) الذي قال أن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن وضع تحديدات لغايات المنظمة وأهدافها الرئيسية وذلك في ضوء رؤيتها المستقبلية الشاملة وبعد وضوح وتحديد رسالة المنظمة وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة ، عن طريق دراسة كلا من البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر ودراسة الإمكانيات الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف بالإضافة إلى أنها تتضمن تحديد البدائل والاستراتيجيات المناسبة ،ومن ثم تليها مرحلة التنفيذ الاستراتيجي عن طريق وضع هذه الاستراتيجية موضع التنفيذ من خلال البرامج والموازنات والإجراءات .

أما العلماء الذين اعتبروا أن التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ مرحلة واحدة أمثال (James Quinn) ، الذي أشار إلى أن تطور هذه الاستراتيجية يتم بشكل تدريجي (خطوة بخطوة) من خلال نشاطات وعمليات وثقافة المنظمة نفسها ، التي تؤدي إلى عمل قرارات وهذه القرارات ينبثق عنها استراتيجية ممكن أن تكون

اتجاه على المدى البعيد للمؤسسة ، وأن عملية تطوير استراتيجية تكون أفضل عندما تتم بالتدرج المنطقي بحيث أدرج مجموعة من الأسباب التي تدل على ذلك :

١- لا تتم صياغة استراتيجية واضحة مع وجود عدم التأكد في البيئة الخارجية للمؤسسة عن طريق اعتمادهم على تحليل المعلومات التاريخية أو من خلال التنبؤ حول التغيير الحاصل في البيئة ، وإنما حاولوا العمل على الفحص الدقيق والمنتظم للبيئة .

٢- للمدراء نظرة عامة أكثر من أنها نظرة محددة فيما يتعلق بالهدف الذي تريد المنظمة الوصول له في المستقبل والمحاولة للوصول له عن طريق التدرج ، ولو أنه تم صياغة أهداف محددة هذا يؤدي إلى خلق الأفكار الجديدة ويقلل من الابداع والابتكار ، وكما يقلل الاختبارات العلمية لذا يجب أن تكون الأهداف عامة ليتم تحديدها تدريجيا .

٣- تنسيق استراتيجية منبثقة عن ثقافة ونشاطات المؤسسة ، بحيث أن المدراء في الإدارة العليا يستفيدوا من العمليات السياسية والاجتماعية سواء رسمية أو غير رسمية لتشكيل استراتيجية بشكل تدريجي للفئات ذات المصلحة في المؤسسة والتي تحتاجها لفهم استراتيجية المؤسسة بشكل واضح ، بالإضافة إلى الفوائد المتحققة من تطوير استراتيجية بالتدرج ومنها زيادة جودة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات

٤- للوصول إلى استراتيجية واضحة يجب إجراء العديد من الاختبارات العلمية حتى يتم التدرج في الوصول إلى تنفيذ فعال للخطة الاستراتيجية . (Johnson et al, 2008)

٢.١.٩ عملية الرقابة وقياس الأداء حول تنفيذ الاستراتيجية :

يمكن تعريف الرقابة على أنها عملية منظمة يتأكد من خلالها المدراء من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف وباستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية ، ويصف (J.Mockler Ropert) الأجزاء الضرورية في العملية الرقابية فيقول بأن الرقابة هي عبارة عن جهد منظم لتحديد مقاييس الأداء لتحقيق الأهداف المخططة .

وحتى يكون هناك تطبيق فعال للخطة الاستراتيجية لا بد من تواجد نظام لقياس الأداء وربط هذا الأداء بالأهداف المرجوة من تنفيذ الاستراتيجية ، لذا فعملية الرقابة والمتابعة هي عملية ضرورية جدا أثناء تنفيذ الاستراتيجية ، ويمكن تقسيم عملية قياس ومراقبة الأداء الى :

- الرقابة على المدخلات ، ويقصد بها عملية مراقبة الموارد المستخدمة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية وما إذا كان هناك استخدام فعال لهذه الموارد ، كما ويتم التركيز على الموارد المالية والتزام الموارد البشرية على وجه الخصوص .
- الرقابة على المخرجات ، ويتم هنا عمل رقابة على ما إذا كانت النتائج من تنفيذ الاستراتيجية مرضية وتحقق أهداف المنظمة أم لا .
- رقابة مباشرة ، ويقصد بها النصح والرقابة على تنفيذ الاستراتيجية من الجهات العليا في المؤسسة .

• رقابة غير مباشرة ، والتي تكون على شكل رقابة داخلية عند الأفراد في جميع أقسام المنظمة .
وهناك عدة وسائل تستخدم في قياس الأداء منها، *balance scorecard* والتي تركز في قياس الأداء ليس فقط على الأهداف المتعلقة بالأمر المالية ، وإنما تغطي كل القضايا المهمة في المؤسسة (الزبائن ، الموظفين ، تطور المؤسسة ككل) بالتالي يتضح بأن النجاح المالي لا يكفي فقط لقياس الأداء حول تنفيذ الاستراتيجية لذا يجب تغطية جميع القضايا المهمة في المؤسسة أثناء تنفيذ الاستراتيجية (*Johnson et al, 2008*) .

المؤسسات الخيرية

دراسة (صبيح، ٢٠١٠) بعنوان تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية الخيرية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

التعرف على العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسات الأهلية الخيرية في

قطاع غزة، وتحديد العلاقة بين دعم التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية

المبحث الثاني

الخيرية، بالإضافة إلى التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي الفعلي وأداء المؤسسات الأهلية

الدراسات السابقة

التي توافقت العلاقة بين وجود توجّهات استراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف) وأداء المؤسسات الأهلية

الخيرية، وكذلك عن العلاقة بين وجود خطة استراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية الخيرية في

قطاع غزة، كذلك التعرف على العلاقة بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية الخيرية،

والتعرف على العلاقة بين متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية الخيرية في قطاع

غزة.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها:

وجود علاقة إيجابية بين كلا من (دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي

الفعلي، وجود توجّهات استراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف) ، وجود خطة استراتيجية، تنفيذ الخطة

الاستراتيجية، متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية) وبين أداء المؤسسات الأهلية الخيرية في قطاع غزة،

كما خلصت للنتائج أن إدارات المؤسسات الأهلية الخيرية لديها فهم واضح وقناعة بعملية التخطيط

الاستراتيجي وتشجع العاملين على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي، وأن المؤسسات الأهلية

الخيرية تقوم بتطوير رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة وكذلك تقوم بتطوير أهداف استراتيجية ومحددة

الدراسات العربية

دراسة (صيام، ٢٠١٠) بعنوان "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

التعرف على العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسات النسوية الأهلية في قطاع غزة، وتحديد العلاقة بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية، بالإضافة إلى التعرف على العلاقة بين التحليل الاستراتيجي البيئي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية، وفحص العلاقة بين وجود توجهات استراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف) وأداء المؤسسات الأهلية النسوية، والكشف عن العلاقة بين وجود خطة استراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في القطاع كذلك التعرف على العلاقة بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية النسوية، والكشف عن العلاقة بين متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها:

وجود علاقة ايجابية بين كلا من (دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي البيئي، وجود توجهات استراتيجية "رؤية ورسالة وأهداف"، وجود خطة استراتيجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية) وبين أداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، كما كشفت النتائج أن إدارات المؤسسات الأهلية النسوية لديها فهم واضح وقناعة بعملية التخطيط الاستراتيجي وتشجع العاملين على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي، وأن المؤسسات الأهلية النسوية تقوم بتطوير رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة وكذلك تقوم بتطوير أهداف استراتيجية ومحددة

واضحة ومكتوبة، وأنها تطور خططاً استراتيجية وتنفيذية مكتوبة، وتختار استراتيجيتها بما يتلاءم مع قدرتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهها وتتسجم مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وأنها تقوم باجتذاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقوم بنفس الوقت بتطوير قدرات عاملها بما يساهم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وأن المؤسسات الأهلية النسوية تختار برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات فئاتها المستهدفة، مما يساهم في زيادة الطلب على خدماتها.

توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات منها:

ضرورة الاستمرار بتطبيق التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات النسوية، وضرورة العمل على تذليل الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بكل مراحلها، وضرورة عقد الدورات التدريبية للإدارة العليا لهذه المؤسسات في التخطيط الاستراتيجي، وضرورة إنشاء دائرة لنظم المعلومات الإدارية للمؤسسات النسوية، وضرورة تبني المؤسسات النسوية لنظم رقابة وتقييم واضحة ومكتوبة وملائمة، وضرورة أن تقوم المؤسسات النسوية بتحديد مؤشرات الأداء الخاصة بها وقياسها من وقت لآخر لتحديد

درجة الأداء المؤسسي الفعلي.

ساهمت هذه الدراسة في التعرف على العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسات النسوية الأهلية في قطاع غزة بشكل خاص ، بينما ركز فريق البحث على دراسة واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة بوليتكنك فلسطين بشكل عام ، بالإضافة إلى التعرف على العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي و الأداء ، والتعرف على العلاقة بين التطبيق والتخطيط الاستراتيجي.

دراسة (مصلح ، ٢٠١٠) بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة

قلقيلية من وجهة نظر موظفيها"

هدفت هذه الدراسة إلى:

التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية ، وفحص وجود أثر لكل من متغيرات (العمر ، الخبرة الوظيفية ، المؤهل العلمي ، التخصص ، المسمى الوظيفي ، عدد الدورات التدريبية في التخطيط) في استجابات عينة الدراسة نحو واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية التي يعملون بها في محافظة قلقيلية.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها:

أن الدرجات لواقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية كانت متوسطة على المجالات الخمس الأولى وكانت منخفضة على مجال التقييم ، وقد تبين من النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في معدلات استجابات الموظفين تبعا لكل من متغيرات (العمر ، الخبرة الوظيفية ، المؤهل العلمي ، التخصص) على الأبعاد كافة ، وأما تغير المسمى الوظيفي فقد تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) على الأبعاد الخمسة الأولى (الرؤية والرسالة ، أهداف الوزارة ، التخطيط ، التنفيذ ، الرقابة) ووجود فروق على بعد التقييم ، بينما تبين وجود فروق في معدلات الاستجابات تبعا لمتغير عدد الدورات التدريبية على الأبعاد الثلاثة الأولى (الرؤية والرسالة ، أهداف الوزارة ، التخطيط)، وعلى الدرجة الكلية للأبعاد ، وعدم وجود فروق على الأبعاد الثلاثة الأخيرة (التنفيذ ، الرقابة ، التقييم) .

توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات منها:

١. ضرورة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين موظفي الوزارات كافة.

٢. إشراك كل المستويات الإدارية والمديريات المنتشرة في أنحاء الوطن في لجان التخطيط

الاستراتيجي ، وعدم اقتصار التخطيط على المستويات العليا في مقرات الوزارات الرئيسية.

٣. إعطاء دورات تدريبية في التخطيط الاستراتيجي تشمل الموظفين ذوي العلاقة في المستويات

الإدارية الثلاثة.

اختصت هذه الدراسة بالتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر موظفيها ولم تتطرق لتطبيق التخطيط الاستراتيجي ، بينما اختص فريق البحث بواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة بوليتكنك فلسطين.

دراسة (الضمور، ٢٠٠٨) بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى:

التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني. والتعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها:

١. يوجد هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (تحليل

وتصميم العمل و تخطيط الموارد البشرية و استقطاب الموارد البشرية و اختيار الموارد البشرية و

تدريب وتطوير الموارد البشرية و تحفيز الموارد البشرية و إدارة أداء الموارد البشرية) وممارسة

التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.

٢. لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس و العمر و المستوى التعليمي و المستوى الوظيفي و الخبرة العملية).

توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات منها:

١. ضرورة تزويد الأجهزة الحكومية الأردنية بكافة الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة للتخطيط الاستراتيجي جنباً إلى جنب مع الكفاءات البشرية المناسبة للتعامل مع كل جديد.
٢. ضرورة زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي وإعطاءه الأهمية التي يستحق سواء من خلال إزالة اللبس والغموض حول هذا المفهوم أو من خلال توفير الكوادر الإدارية الواعية المدربة للقيام بهذه العملية وفق منهاج علمي صحيح، مع توفير التدريب والدورات اللازمة للكوادر الإدارية الحالية لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بهذه العملية على الوجه الصحيح.
٣. ضرورة الاهتمام بنظام التغذية الراجعة في الهيكل التنظيمي في القطاع العام، وإيجاد نظام معلوماتي فعال يخدم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

ساهمت هذه الدراسة في التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن ولم تساهم في دراسة التطبيق الاستراتيجي ، بينما ركز فريق البحث على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة بوليتكنك فلسطين.

دراسة (اللوحة، ٢٠٠٧) بعنوان "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى:

التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة لأهمية التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرارات السليمة.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها:

١. أن ما نسبته % 67.78 من أفراد العينة توافق على أن متطلبات إنجاز عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة متوفرة بمستوى مناسب ولكنها بحاجة إلى تطوير ، وهي كالتالي (كفاءة نظم المعلومات الإدارية - كفاءة الهيكل التنظيمي للجامعة - توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي والشعور بأهميته - السيطرة على ضغوط العمل اليومية وعدم الانشغال بالأعمال الروتينية - كفاءة الجهاز الإداري - توفر الموارد والإمكانات المالية المناسبة).

٢. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الثلاث محل الدراسة حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية لصالح الجامعة الإسلامية تليها جامعة الأزهر.

توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات منها:

- العمل على تطوير أنظمة المعلومات الإدارية وتحديثها باستمرار.
- تطوير الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع طبيعة عمل المؤسسة.
- بذل المزيد من الجهود في سبيل نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في الجامعة.
- تنظيم الوقت والتخلص من ضغوط العمل اليومية والتفرغ لعملية التخطيط الاستراتيجي.
- وضع خطة للارتقاء بمستوى كفاءة الجهاز الإداري والكادر البشري وتطوير مهاراتهم وإمكاناتهم وخبراتهم.

- دعم ومساندة الإدارة العليا لعملية إعداد وتطبيق التخطيط الاستراتيجي.

ساهمت هذه الدراسة في التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، بحيث اقتصت هذه الدراسة في توضيح معوقات التطبيق ولم تختص في تحليل واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، بينما ركز فريق البحث على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة بوليتكنك فلسطين.

دراسة (الشاعر، ٢٠٠٧) بعنوان "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى :

التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة، وسبل التغلب عليها.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها:

١. بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي المدرسي : فقد أظهرت النتائج أن نسبة متوسطة من المستجيبين بلغت (٩,٦٤ %) أقرت بوجود معوقات في هذا المجال وعلى رأس هذه المعوقات صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الخارجية على النشاطات المدرسية المخطط لها في المستقبل.
٢. بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بمدير المدرسة : فقد أظهرت النتائج أن نسبة متوسطة من المستجيبين بلغت (٨,٦٢ %) لديهم معوقات في هذا المجال، وعلى رأس هذه المعوقات كثرة انشغال المدير بمشكلات الطلبة وأولياء الأمور.

٣. بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بالمدرسة والعاملين فيها :فقد أظهرت النتائج أن نسبة مرتفعة من المستجيبين بلغت (٢,٧١ %) لديهم معوقات في هذا المجال، وعلى رأس هذه المعوقات تواجد المدارس المشتركة في المبنى الواحد ونقص الإمكانيات والموارد المتاحة في المدرسة.

٤. بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بالإدارة التعليمية العليا :فقد أظهرت النتائج أن نسبة مرتفعة من المستجيبين بلغت (٦,٧٤ %) لديهم معوقات في هذا المجال وعلى رأس هذه المعوقات هو إتباع الإدارة العليا سياسة الترفيع الآلي ونقل مدير المدرسة المفاجئ.

٥. بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بالبيئة المحيطة والمجتمع المحلي : فقد أظهرت النتائج أن نسبة مرتفعة من المستجيبين بلغت (٨,٧٦ %) لديهم معوقات في هذا المجال وعلى رأس هذه المعوقات أداء التنظيمات السياسية في ظل الأوضاع الراهنة وأثرها على العملية التعليمية.

٦. فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة :فقد أظهرت النتائج ما يلي:

أ. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بجميع

مجالات الاستبانة تعزى لمتغير الجنس، وسنوات الخبرة.

ب. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين في المعوقات المتعلقة بطبيعة التخطيط

الاستراتيجي تعزى لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الثانوية.

ج. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين في المعوقات المتعلقة بمدير المدرسة

تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين الدبلوم والماجستير لصالح الدبلوم.

د. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين في المعوقات المتعلقة بالبيئة المحيطة

والمجتمع المحلي لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدكتوراه.

توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات منها:

- على المديرين أن يعملوا على تكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي وترسيخها في مدارسهم وجعلها جزءاً لا يتجزأ من الثقافة العامة لهذه المدارس.
- تخفيف الأعباء الإدارية والأعمال الكتابية عن مدير المدرسة وذلك من خلال تعيين وظيفة نائب مدير في كل مدرسة، وتخفيف العبء التدريسي عن فريق التطوير المدرسي.
- عدم نقل مدير المدرسة أو أي عضو في فريق التطوير المدرسي إلا في الحالات الضرورية، أو بعد انتهاء الدورة التخطيطية.
- ضرورة توفير الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.
- ضرورة أن يكون لكل مؤسسة تعليمية نموذج للتخطيط الاستراتيجي يعمل على علاج مشكلاتها وقضاياها الجوهرية، ويتلاءم مع أوضاعها الحالية وما تتشده مستقبلاً.
- ضرورة تبني وزارة التربية والتعليم بغزة التخطيط الاستراتيجي بصورة جادة وعملية.

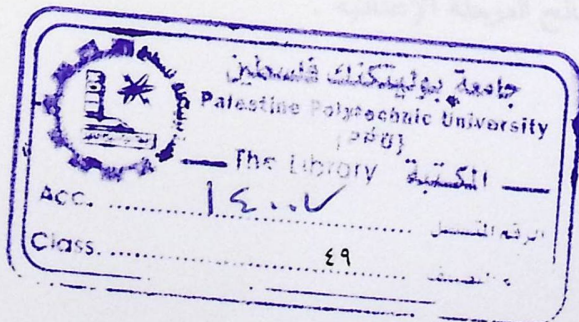
ساهمت هذه الدراسة في توضيح معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة من جوانب متعددة علماً بأن فريق البحث وضح واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة بوليتكنك فلسطين.

دراسة (أبو هاشم ، ٢٠٠٧) بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في

قطاع غزة وسبل تطويره".

هدفت هذه الدراسة إلى:

دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بغزة ، والتعرف على سبل تطويره .



وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها:

١. بالنسبة لمدى وضوح المفاهيم : فقد أظهرت النتائج أن نسبة منخفضة من المستجيبين لديهم فهم واضح للمفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.
٢. بالنسبة للاتجاهات نحو التخطيط الاستراتيجي : فقد أظهرت النتائج أن نسبة مرتفعة من المستجيبين لديهم اتجاهات إيجابية وجيدة تجاه التخطيط الاستراتيجي لمدارسهم .
٣. بالنسبة للممارسات المتبعة في التخطيط لمدارس أفراد العينة : فقد أظهرت النتائج أن نسبة مرتفعة من المستجيبين تمارس هذه العملية بصورة صحيحة وجيدة.
٤. بالنسبة للصعوبات التي تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي : فقد أظهرت النتائج أن نسبة متوسطة من المستجيبين أكدت على وجود الصعوبات المذكورة في الاستبانة ، وقد جاء على رأس هذه الصعوبات كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق مدير المدرسة ، وعدم توفير الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها .
٥. فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة فقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي :
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بجميع حالات وأجزاء الاستبانة تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي .
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بوضوح المفاهيم والاتجاهات والممارسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيري نوع /مستوى المدرسة (المرحلة)، وعدد سنوات الخدمة .
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بالصعوبات المتعلقة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير نوع /مستوى المدرسة (المرحلة) لصالح المرحلة الإعدادية .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بالصعوبات المتعلقة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة لصالح ذوي الخدمة أقل من (٥) سنوات .

توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات منها:

١. ضرورة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي ، والتأكيد على مفهومه الصحيح وأهميته ، وكل ما يتعلق به، من خلال وضع إطار نظري معتمد ، يناسب فلسفة وطريقة عمل دائرة التعليم بوكالة الغوث ، ومن ثم إدراجه ضمن دورات معهد التربية بجميع مستوياتها .
٢. ضرورة تشجيع المدارس على التعمق في الدراسات المستقبلية ، وأساليب التنبؤ ، والتصدي لقضايا استراتيجية هامة تعمل على إحداث طفرات في مستوى ونوعية الخدمات التعليمية ، وتشجيع التجارب الإبداعية ، وعدم الاقتصار على القضايا الروتينية .
٣. تفعيل استخدام الحاسوب في عملية التخطيط ، من خلال العمل على تصميم قاعدة بيانات واضحة ، ونظم معلومات متطورة ، وربطها عبر شبكة المعلومات لجميع المدارس ، بحيث تتضمن بيانات وإحصائيات كمية وتوعية تتعلق بالبيئة الداخلية ، ومعطيات البيئة الخارجية لتسهيل دراسة الواقع ، واتخاذ القرارات المناسبة .
٤. ضرورة تبني دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث بغزة للتخطيط الاستراتيجي بصورة جادة وعلية ، من خلال مراجعة شاملة لأهدافها وغاياتها ، ومن ثم وضع رؤية ورسالة ، وتبني أهداف وقضايا استراتيجية واضحة ومحددة ، ثم تعميم ذلك في خطة معلنة يعمل جميع المعنيين في إطارها .

أدت هذه الدراسة إلى التعرف على اقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره ، ولم تركز على تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، بينما ركز فريق البحث على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة بوليتكنك فلسطين.

دراسة (الشويخ، ٢٠٠٧) بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة".

هدفت الدراسة إلى:

التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة ، من حيث تحديد طبيعة وكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تلك المؤسسات.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها:

١. أظهرت الدراسة أن نسبة (77.34 %) من الذين أجريت عليهم الدراسة يوافقون على أنه توجد

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

٢. بينت الدراسة أن نسبة (71.46 %) من عينة الدراسة يؤيدون وجود علاقة بين التخطيط

الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني ومدى انتشار ثقافته بما يخدم عملية التخطيط الاستراتيجي.

٣. يرى نسبة (70.21 %) من عينة الدراسة أنه توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في

مؤسسات التعليم التقني والهيكل التنظيمي للكلية، حيث يتأثر التخطيط الاستراتيجي بطبيعة وبناء الهيكل التنظيمي للكلية والمستويات الإدارية فيه.

٤. أظهرت الدراسة أن نسبة (71.23 %) من أفراد العينة يوافقون على أنه توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني وكفاءة الموارد البشرية، مما يعزز دور الكفاءات العلمية في عملية التخطيط الاستراتيجي.
٥. بينت الدراسة أن نسبة (66.69 %) من أفراد العينة توافق على أنه توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني وتوافر الموارد المالية، والتي من شأنها تطوير عملية التخطيط الاستراتيجي.
٦. كشفت الدراسة أن الكليات الأهلية والخاصة تتميز عن الكليات التقنية الحكومية في عملية التخطيط الاستراتيجي في معظم مجالات الدراسة وذلك لاستقلال إدارات الكليات الأهلية والخاصة ، وسعيها لتوفير دعم مالي وبشري، واهتمام الدول المتبرعة بها أكثر من الكليات الحكومية.
٧. أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق بين استجابات العاملين وبين المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي والنوع وعملية التخطيط الاستراتيجي ، بينما كانت هناك فروق مع اسم الكلية وسنوات الخدمة.

توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات منها:

١. استخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد المؤسسات بجميع أنواعها على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية.
٢. ضرورة التزام إدارات الكليات بتنفيذ جميع بنود الخطة الاستراتيجية، ومتابعتها وممارسة الرقابة على تنفيذها.
٣. ضرورة التنسيق المستمر والمثمر بين الكليات التقنية لبناء سياسة تقنية متقدمة ومتطورة تخدم عملية التخطيط الاستراتيجي.
٤. ضرورة توفير الموارد المالية لعملية التخطيط الاستراتيجي ، والتي من شأنها أن تسهل من تطوير الخطط والاستراتيجيات وتحفز العاملين على العطاء والتقدم في بناء نظام تعليمي تقني متقدم.

٥. تذليل المشكلات والمعوقات التي من شأنها أن تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي.

٦. تنمية روح العمل ضمن الفريق الواحد لخدمة عملية التخطيط الاستراتيجي.

٧. ضرورة التقييم المستمر للاستراتيجيات الموضوعية ، واستبدال تلك التي لا تتلاءم مع الأهداف

والغايات الموضوعية.

٨. استمرار عقد دورات تدريبية متخصصة لكافة العاملين الذين تقع على عاتقهم مسؤولية التخطيط

الاستراتيجي.

ساهمت هذه الدراسة في توضيح واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة

، بينما ساهم فريق البحث في توضيح واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة بوليتكنك فلسطين.

دراسة (الدجني، ٢٠٠٦) بعنوان : "واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة غزة الإسلامية في ضوء

معايير الجودة".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة ، من خلال

تحليل الخطة الاستراتيجية في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية

لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها:

- وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي لدى إدارة الجامعة بدرجة مرتفعة بلغت (٧٩.٩٨) ، وقد ارتفعت درجة الميل بدرجة مرتفعة جدا للمفهوم الذي يربط التخطيط الاستراتيجي بالجودة بنسبة (٨٨.٠٨).
- أن نسبة (٧٥.٨٩) من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الاستراتيجي ويعتبرون أن جودة التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة ومهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة وأدائها .
- توافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مكونات الخطة الاستراتيجية للجامعة بنسبة مرتفعة بلغت (٧٥.٣٦).
- وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف من حيث (عمومية الرؤية وضعف استشرافها للمستقبل ، شمولية بعض الأهداف ، عدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة).
- عدم رضا إدارة الجامعة عن جودة القاعات والمختبرات ، ومرافق الأنشطة المرافقة للمنهاج حيث بلغت نسبة توافر المعايير (٦٧.١٧) ، وهي نسبة جيدة تقترب من المتوسط .

توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات منها:

١. تبني استراتيجية الجودة ومبادئها عند إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة ، والسعي إلى بناء ثقافة تنظيمية لدى العاملين بمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي.
٢. تطوير معايير مؤشرات أداء واضحة ومعتمدة تصلح لقياس عليا التخطيط الاستراتيجي في كافة مراحلها وتنسجم ومعايير الجودة.
٣. مراعاة نسب قبول الطلبة وأعدادهم بما يتناسب وأعداد المدرسين ، والإمكانات المادية والمرافق ، والالتزام بمعايير الهيئة الوطنية ووزارة التعليم العالي في هذا المجال.

٤. بناء أهداف الخطة الاستراتيجية على أساس يحقق شمولية محاور الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة النوعية.

٥. دعم الجودة والخدمات الإدارية والعليا على تحسين المرافق وتطبيق المعايير التي تناولتها الدراسة. تبين من هذه الدراسة أنها ركزت على التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الاسلامية بغزة ، ولم تتطرق التخطيط الاستراتيجي ، بينما ركز فريق البحث على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة بوليتكنك فلسطين.

دراسة (عطا الله، ٢٠٠٥) بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات".

هدفت هذه الدراسة إلى:

استكشاف واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات في ضوء مدى وضوح مفهومه وأهميته ودرجة استخدامه في تلك الشركات، ودرجة المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، والتي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع هذه الخطط.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها:

أن % 64.5 من مدراء شركات المقاولات، لا يدركون المفهوم العلمي المتكامل للتخطيط الاستراتيجي، ولكن لديهم توجهات إيجابية نحو مزاياه، ويتم استغلال الموارد المتاحة بنسب متفاوتة، لا تدل على استخدام التخطيط الاستراتيجي بالأسلوب العلمي المناسب. وأوضحت نتائج اختبارات الفروض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مفهوم وأهمية واستخدام التخطيط الاستراتيجي ومدى سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة تعزى لبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية، عند مستوى دلالة 0.05 ، ماعدا بعض العناصر. وكذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مفهوم التخطيط الاستراتيجي واستخدامه، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي وإدراك أهميته، وبين قدرة الشركة

على التكيف مع المتغيرات الحاصلة في بيئة الشركة الداخلية والخارجية، وبين تحقيق التفاعل والحوار بين المستويات الإدارية المختلفة، وبين سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة، وجميع العلاقات السابقة طردية معنوية.

توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات منها:

ضرورة البدء باستخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد الشركات على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية، وكذلك أوصت الدراسة بتوفير المزيد من الدورات التدريبية للإدارات العليا حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، وكذلك التأكيد على مبدأ المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية بحيث تتاح الفرصة للمدراء والمسؤولين في المستويات الإدارية المختلفة المشاركة في إعداد هذه الخطط.

ركزت هذه الدراسة على واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات ولم تركز على تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، لكن فريق البحث ركز على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة بوليتكنك فلسطين.

دراسة (الأشقر، ٢٠٠٢) بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى:

التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى مديري هذه المنظمات، ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم، والتعرف على المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي كما يراها المديرون، والتعرف على علاقة بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية بكل من وضوح المفهوم وبعض المعوقات المحددة التي قد تحد أو تعوق ممارسة التخطيط الاستراتيجي في هذه المنظمات.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها:

أن ٦٦.٧% من مديري المنظمات لديهم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وأنهم يميلوا لممارسة هذا النوع من التخطيط بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات الممارسة ٣.٦٢ كما أظهرت الدراسة أن المديرين لا ينظرون للمعوقات المحددة التي تم عرضها عليهم في الاستبانة بشكل عام كمعوقات تقف أمام عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي، بينما أشار بعضهم إلى وجود معوقات أخرى كتغيير طاقم العاملين بين فترة وأخرى، ونقص الإمكانيات المادية، وعدم تلقي المساندة الكافية من السلطة. وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى للخصائص الشخصية (جنس المدير، عمره، مؤهله العلمي، سنوات الخبرة) ، وكذلك للخصائص التنظيمية (عدد المتطوعين، عدد العاملين الدائمين)، بينما هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغير التنظيمي عمر المؤسسة .وكذلك بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي تعزى للخصائص الشخصية (جنس المدير، عمره، سنوات الخبرة لديه)، وكذلك للخصائص التنظيمية (عمر المؤسسة، عدد المتطوعين، عدد العاملين الدائمين)، بينما هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغير الشخصي المؤهل العلمي للمدير، كما أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح المفهوم ومستوى الممارسة العملية للتخطيط الاستراتيجي .

أوصت هذه الدراسة بضرورة البناء على هذه النتائج ومحاولة السير قدما على نفس الطريق المؤدية إلى تعميم فهم أعمق وممارسة أكثر جدية في هذا القطاع، كما أوصت المنظمات بالتأكد من وضوح رسالتها ورؤيتها.

وضحت هذه الدراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، ولم توضح واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، بينما وضح فريق العمل واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة بوليتكنك فلسطين.

(Jiang and Carpenter ,2013)" A case study of issues of strategy implementation in internationalization of higher education".

هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى تحديد وتقييم نقدي للقضايا الرئيسية التي تواجه المؤسسات في السعي لتنفيذ الاستراتيجية في التعليم العالي على مستوى عالمي.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها :

حددت هذه الدراسة القضايا الحرجة التي تعرقل تنفيذ استراتيجية دولية ضمن السياق المؤسسي . وتشمل هذه القضايا (تخصيص الموارد، و الاتصالات، و العملية التنفيذية ، والتعاون والتنسيق ، والثقافة التنظيمية ، ومقاومة للتغيير ، ودعم الطلاب و البيئة الخارجية)، وأشارت نتائج الدراسة أن أساس القضايا الحرجة التي تواجه المؤسسات هي من داخل المؤسسة .

(Kohtamäki et al ,2012)" The role of personnel commitment to strategy implementation and organizational learning within the relationship between strategic planning and company performance".

أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركة من خلال اكتشاف دور الوطاء من التزام الموظفين بتنفيذ الاستراتيجية والتعلم التنظيمي، كما هدفت الى دراسة الصلة الغير مباشرة بين

التخطيط الاستراتيجي و أداء الشركة ، وإلى إدخال التخطيط الاستراتيجي التشاركي التي قد تمكن الشركات من : التزام الموظفين بتنفيذ الاستراتيجية و زيادة التعلم التنظيمي ، وتحسين أداء الشركة.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

إن النتائج تشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي التشاركي يؤثر إيجاباً على التزام الموظفين بتنفيذ الاستراتيجية وهذا يؤدي إلى تحسين أداء الشركة . ومع ذلك ، وفقاً لهذا التحليل، التخطيط الاستراتيجي التشاركي لا يؤثر على التعلم التنظيمي ، على الرغم من أن التعلم التنظيمي يؤثر إيجاباً على أداء الشركة

الخلاصة:

يتضح أن هذه الدراسات عالجت الموضوع من زوايا مختلفة ، فمنها ما اختص بدراسة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، ومنها ما درس واقع التخطيط الاستراتيجي دون التطرق لموضوع التطبيق الاستراتيجي ، وغيرها التي اهتمت بواقع التطبيق الاستراتيجي وعلاقته بالأداء فقط ، وهكذا لم تعالج أيًا منهم دراسة واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة بوليتكنك فلسطين.

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها أسلوباً منظماً لحل المشاكل البحثية ، بحيث تمكن من الوصول إلى النتائج المرجوة الحصول عليها بتتابع خطوات عملية بحثية منظمة يتكاتف فيها فريق البحث ، فقد تناول هذا

الفصل الثالث

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

أداة الدراسة

صدق الأداة

إجراءات الدراسة

التحليل الإحصائي

٣.١ منهج الدراسة :

يستخدم فريق البحث منهج الوصفي (Descriptive) باعتباره أنسب المنهج البحثي لهذه الدراسة ، والذي يهدف بالدرجة الأولى على وصف وتفسير الظواهر القائمة على وضع وتأكيد الفرضية الإستراتيجية

المستهدفة في نوع النتائج التي تعمل اليها ، يتم اتباع هذا المنهج لوصف واقع تطبيق النظم الإستراتيجية في جامعة بوليتكنك فلسطين بهدف الوصول إلى إستراتيجيات تساهم في فهم هذا الواقع ،

يكون مجتمع الدراسة من الإناث من العاملين على وضع الإستراتيجية وتطبيقها في جامعة بوليتكنك فلسطين ، يتكون من رؤساء الجامعة ، النواب (الأكاديمي ، الإداري ، خدمة المجتمع) ، العلماء ، رؤساء الأقسام والمراكز مثل مسؤول المكتبة والمسؤول ، و مشاركون من التخطيط والتطوير ، بحيث اعتمد فريق البحث في هذه الدراسة على استخدام أسلوب التماثل الذي يوفر كما ذكرنا من قبلات لمراد الحصول عليها ، وكما اعتمد الفريق على دراسة الحالة (Case study) والتي تقوم بدراسة قضية محددة ، واقعية (موضوع تم التعرف واقعي أو نظري) ، دقيقة ، متكاملة (حيث يتم الوصول للنتائج المرجوة الحصول عليها من خلال دراسة الموقف بجميع أبعاد) لحظة واحدة أو عدد قليل من الحالات والمشكلة في بحثنا هذا في دراسة واقع تطبيق النظم الإستراتيجية في جامعة بوليتكنك فلسطين ، فالهدف من

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها أسلوب منظم لحل المشاكل البحثية ، بحيث تمكن من الوصول إلى النتائج المرجو الحصول عليها باتباع خطوات عملية بحثية منظمة يتبناها فريق البحث ، فقد تناول هذا الفصل وصفا مفصلا لمنهج الدراسة ، مجتمع الدراسة ، أداة الدراسة ، إجراءات الدراسة ، والتحليل الإحصائي .

٣.٢ منهج الدراسة :

استخدم فريق البحث المنهج الوصفي (Descriptive) باعتباره أنسب المناهج البحثية لهذه الدراسة ، والذي يعتمد بالدرجة الأولى على وصف وتحليل رأي القائمين على وضع وتنفيذ الخطة الإستراتيجية، فاستادا الى نوع النتائج التي تصل اليها هذه الدراسة سيتم اتباع هذا المنهج لوصف واقع تطبيق الخطة الإستراتيجية في جامعة بوليتكنك فلسطين بهدف الوصول إلى إستنتاجات تساهم في فهم هذا الواقع ، تطويره ، تحديد خصائصه ، ووصف طبيعته .

٣.٣ مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من الإداريين القائمين على وضع الاستراتيجية وتنفيذها في جامعة بوليتكنك فلسطين ممثلين برئيس الجامعة ، النواب (الأكاديمي ، الإداري ، خدمة المجتمع) ، العمداء ، رؤساء الأقسام والمراكز مثل مسؤول المكتبة والتسجيل ، و مشاركين من التخطيط والتطوير ، بحيث اعتمد فريق البحث في هذه الدراسة على استخدام أسلوب المسح الشامل الذي يوفر كما كبيرا من البيانات المراد الحصول عليها ، وكما اعتمد الفريق على دراسة الحالة (case study) ، والتي تقوم بدراسة تفصيلية ، مكثفة ، واقعية (حيث تتم لموقف واقعي أو فعلي) ، دقيقة ، وتكاملية (حيث يتم الوصول للنتائج المرجو الحصول عليها من خلال دراسة الموقف بجميع أبعاده) لحالة واحدة أو عدد قليل من الحالات والمتمثلة في بحثنا هذا في دراسة واقع تطبيق الخطة الإستراتيجية في جامعة بوليتكنك فلسطين ، فالبرغم من

صعوبة التعميم بسبب العدد المحدود من الحالات التي يتم دراستها باستخدام طريقة دراسة الحالة إلا أنها تمكن من فهم أو وصف أو تفسير أو الإجابة عن تساؤلات تتعلق بخطط استراتيجية لجامعات أخرى في فلسطين ذات الصلة بمثل هذه الدراسة لجامعة بوليتكنك فلسطين .

٣.٤ أداة الدراسة :

باعتقاد فريق البحث على أسلوب المسح الشامل ، فقد قام الفريق بجمع البيانات من خلال استبانة لسهولة الحصول على المعلومات من خلالها ، وكما اعتمد الفريق على المقابلات الشخصية مع الأفراد المستهدفين وهي عبارة عن مجموعة من الاسئلة التي تم توجيهها خلال المقابلة بين فريق البحث والإدارة العليا في جامعة بوليتكنك فلسطين ; بهدف توضيح بعض الأسئلة في الاستبانة منعا من حدوث أي لبس في فهم بنودها .

٣.٥ صدق الأداة :

تم التأكد من صدق أداة الدراسة بمناقشتها مع المشرف الأستاذ أمجد النتشة ، كما تم عرض أسئلة الاستبانة على عدد من المحكمين (الدكتور غسان شاهين ، الدكتور إسماعيل الرومي ، الدكتور مروان جلعود ، الاستاذة دينا القدسي) ، والذين أبدوا عددا من الملاحظات حول بعض الاسئلة ، والتي تم أخذها بعين الاعتبار عند إخراج أداة الدراسة بشكلها الحالي ، كما أن أسئلة الإستبانة قادرة على الإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها .

٣.٦ إجراءات الدراسة:

بعد تحديد مشكلة الدراسة والانتهااء من إعداد الاستبانة والتأكد من صدقها ، قام فريق البحث بتوزيع نسخ الاستبانة على مجتمع الدراسة وإجراء مقابلات معهم لتوضيح مضامين الأسئلة ، وبعد إنهاء جميع المقابلات قام فريق البحث بالتحليل الاحصائي والتوصل إلى النتائج والخروج بالتوصيات المتعلقة بموضوع الدراسة.

تحليل بيانات الدراسة

بعد جمع البيانات قام فريق البحث بمراجعتها تمهيدا لتحليلها إحصائيا ، وقد تم ذلك بإعطاء أرقاماً معينة للإجابات أي " تعويل الاجابات النظرية الى اجابات رقمية كما هو موضح في الجدول التالي حسب

مقياس ليكرت (likert scale)

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة

(الاجابات النظرية ومقاديرها بتدرجات)

مقياس ليكرت	مؤاقت
٥	موافق بشدة
٤	موافق
٣	متوسط
٢	معارض
١	معارض بشدة

(السجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، ص ٤٧٩ ، ج ٤ : مطبعة ، تشرين أول ، ٢٠١٠)

وقد تمت المعالجة الإحصائية للسجلة باستخراج الأعداد والنسب المئوية ، والمتوسطات الحسابية والعمود ، وتم إيجاد المتوسطات والانحرافات بناء على الجدول التالي الذي يبين نتائج المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت.

بعد جمع البيانات قام فريق البحث بمراجعتها تمهيدا لتحليلها احصائيا ، وقد تم ذلك بإعطاء أرقاما معينة للإجابات أي " تحويل الاجابات اللفظية إلى إجابات رقمية كما هو موضح في الجدول التالي حسب

مقياس ليكرت الخماسي (likert scale) "

جدول رقم (١-٣)

(الاجابات اللفظية ومقدارها بالدرجات)

الرقم (الدرجة)	الإجابة
٥	موافق بشدة
٤	موافق
٣	محايد
٢	معارض
١	معارض بشدة

(المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، ص٤٧٩ ، ع٤ ، محلية ، تشرين أول ٢٠١٠)

وقد تمت المعالجة الاحصائية للاستبانة باستخراج الأعداد والنسب المئوية ، والمتوسطات الحسابية والمنوال ، و تم إيجاد المتوسطات والاتجاهات بناء على الجدول التالي الذي يبين مفاتيح المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت.

بعد جمع البيانات قام فريق البحث بمراجعتها تمهيدا لتحليلها احصائيا ، وقد تم ذلك بإعطاء أرقاما معينة للإجابات أي " تحويل الاجابات اللفظية إلى إجابات رقمية كما هو موضح في الجدول التالي حسب

مقياس ليكرت الخماسي (likert scale) "

جدول رقم (٣-١)

(الاجابات اللفظية ومقدارها بالدرجات)

الدرجة (الرقم)	الإجابة
٥	موافق بشدة
٤	موافق
٣	محايد
٢	معارض
١	معارض بشدة

(المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، ص ٤٧٩ ، ع ٤ ، محلية ، تشرين أول ٢٠١٠)

وقد تمت المعالجة الاحصائية للاستبانة باستخراج الأعداد والنسب المئوية ، والمتوسطات الحسابية والمنوال ، و تم إيجاد المتوسطات والاتجاهات بناء على الجدول التالي الذي يبين مفاتيح المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت.

جدول (٢-٣)

(دلالات الدرجات)

موافق بشدة + موافق = " موافق "
محايد = " محايد "
معارض بشدة + معارض = " معارض "

جدول (٣-٣)

(مفاتيح المتوسطات الحسابية)

التصنيف	المتوسط
اتجاه مرتفع	3.67---5
اتجاه متوسط	2.33---3.67
اتجاه متدني	2.33---1

تحليل بيانات الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام إدارة جامعة بوليتكنك فلسطين لعناصر الإدارة الإستراتيجية الواردة في نموذج *Johnson et al* لمرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية من وجهة نظر القائمين على تنفيذها ، ويتناول هذا الفصل عرضاً وتحليلاً لأسئلة الدراسة .

٤.١ السؤال الأول : هل يوجد استخدام للمعايير الثلاثة من قبل ادارة الجامعة لتقييم خياراتها

الاستراتيجية ؟

جدول (٤-١)

الدرجة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي	الاتجاه	المتغير
موافق بشدة	0	0	3.74	مرتفع	موافق
موافق	21	77.7			
محايد	5	18.5			
معارض	1	3.70			
معارض بشدة	0	0			

٤.١.١ ما هي معايير تقييم الخيارات الاستراتيجية المستخدمة من قبل إدارة الجامعة بناء

على نموذج (Johnson et al) ؟

جدول (٤-٢)

المعيار	المتوسط الحسابي	الاتجاه	الموافق
الملائمة	3.72	مرتفع	موافق
القبولية	3.48	متوسط	موافق
الجدوى	3.68	مرتفع	موافق

بناء على البيانات السابقة تبين أن ادارة الجامعة عملت على استخدام معياري الملائمة والجدوى بشكل مرتفع ومعيار القبولية بشكل متوسط ، ويرى فريق البحث أن معيار القبولية غير معتمد بشكل واضح وهذا يلازم إلى حد ما طبيعة الجامعة حيث انها لا تميل إلى الربحية ، باعتبار أن هذا المعيار له علاقة بالاعتبارات المالية والمخاطر ، ولكن في حال وجود توجه جديد في الجامعة يقتضي الربحية فإن هذا المعيار بحاجة إلى الاعتماد عليه بشكل أكبر .

٤.٢ السؤال الثاني: ما هي عوامل تطوير الخطة الاستراتيجية التي تدير عليها إدارة الجامعة من وجهة نظر القائمين على تنفيذها ؟

جدول (٤-٣)

العوامل	المتوسط الحسابي	الاتجاه	المتنيل
القيادة الاستراتيجية	3.88	مرتفع	موافق
التخطيط الاستراتيجي	3.84	مرتفع	موافق
استراتيجيات من خارج المؤسسة	2.66	متوسط	معارض
التدرج المنطقي	3	مرتفع	محايد
سياسة المؤسسة	3.59	متوسط	موافق
القرارات ذات الاولوية	3.40	متوسط	موافق
نظام المؤسسة	3.51	متوسط	موافق

بناء على اجابات المستطلع اراءهم ، يوجد هناك ميل لاستخدام القيادة الاستراتيجية ، التخطيط الاستراتيجي ، التدرج بشكل منطقي ، وهناك استخدام بشكل متوسط الاستراتيجيات من خارج المؤسسة ، سياسة المؤسسة ، قرارات ذات الاولوية ، نظام المؤسسة.

ويرى فريق البحث أن هذا مقبول كون أن علماء الاستراتيجية يشروا إلى أنه ليس بالضرورة أن تدير الجامعة على نهج واحد في تطوير استراتيجيتها ، وهذا يفسر الحاجة لاستخدام المناظير المتعددة لفهم ما يدير بالجامعة ، ولكن هنالك تشكك لدى فريق البحث في كون الجامعة تعتمد على القيادة الاستراتيجية ، حيث أن مقتضيات القيادة الاستراتيجية تتطلب تفرد بالقرار ووجود رؤية واضحة.

٤.٢.١ ما هي الصعوبات والايجابيات التي تواجهها ادارة الجامعة و المتعلقة بتطوير

استراتيجية واضحة ومقصودة ؟

جدول (٤-٤)

الصعوبات	الوسط الحسابي	الاتجاه	المعيار
الحد من الخيارات المتاحة لتنفيذ الاستراتيجية	3.25	متوسط	موافق
الحد من الابداع والمرونة	3.16	متوسط	محايد
الانفصال عن الواقع	2.92	متوسط	معارض
نقص الملكية	2.87	متوسط	معارض
عدم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الغير مستقرة	2.78	متوسط	معارض
الايجابيات			
تحديد الاستراتيجية والقضايا المستقبلية	4.16	مرتفع	موافق
تحليل الهيكل التنظيمي	3.76	مرتفع	موافق
تحسين وتعزيز التنسيق بين المستويات الادارية	4	مرتفع	موافق

٤.٢.٢ ما هي الصعوبات والايجابيات المتعلقة بتطوير اسراتيجية من خلال التدرج والتجارب والتعلم ؟

جدول (٤-٥)

الصعوبات	الايجابيات	المتوسط الحسابي	الموافق
عدم الاحاطة بكافة جوانب الاستراتيجية	متوسط	3.54	موافق
حجم التغيير المطلوب غير كافي	مرتفع	3.72	موافق
صعوبة في عملية التواصل	متوسط	3.04	موافق
تشجيع الابتكار والابداع والحد من الجمود	مرتفع	3.86	موافق
تشجيع الاختبارات العلمية	مرتفع	3.72	موافق
زيادة جودة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار	متوسط	3.63	موافق
سرعة الاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة غير المستقرة	متوسط	3.40	موافق

من خلال البيانات السابقة فإن أهم المشاكل التي تواجه ادارة الجامعة هي أن حجم التغيير المطلوب غير كافي ، سرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية غير عالية ، وجودة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار غير كافية ، على الرغم من أن إدارة الجامعة لا تحد من الابداع والمرونة ، وتشجع على إجراء التجارب العلمية. ويرى فريق البحث من خلال استعراض الايجابيات والصعوبات أن إدارة الجامعة تسير باتجاه أكبر نحو " emergent strategy " (استراتيجية من خلال التدرج والتجارب والتعلم) أكثر من أنها " intended

strategy " (استراتيجية واضحة و مقصودة) بالرغم من وجود خطة استراتيجية واضحة لدى إدارة الجامعة وهي من مقتضيات "intended strategy".

في حين ان كانت المؤسسة تفتقر الى وجود ابحاث على شكل خطط تنظيمية مع في الجامعة ، حيث تم
 ايجاد نسب متدنية حول نوع الهياكل المتبع في الجامعة كالتالي :

نوع الهيكل (%١٠.٩)
 نوع الهيكل (%٢٥.٩)
 نوع الهيكل (%١١.١)
 نوع الهيكل (%٢.١)
 نوع الهيكل (%٢.٧)

١.٣.١ ما هي الاختيارات التي تأخذها إدارة الجامعة بعين الاعتبار عند تحديد

الهيكل التنظيمي ؟

جدول (١-٥)

نوع الهيكل	النسبة المئوية	المتوسط	النوع
Control	3.91	موزن	موزن
Change	٢.٨٢	موزن	موزن
Knowledge	٢.٤٤	متوسط	موزن
Internationalization	٢.٠٤	متوسط	موزن

من ذلك نستنتج ان اهم ان ابحاث " change " و " control " تحاز على نسب مرتفعة وذلك
 لارتباطها بتبسيط ل "knowledge" و "internationalization"

٤.٣ السؤال الثالث : ما هو الهيكل التنظيمي الذي تستخدمه إدارة الجامعة ؟

بناء على البيانات الموضحة أدناه ، لا يوجد إجماع على تشكل هيكل تنظيمي مع في الجامعة ، حيث تم الاجابة بنسب متفاوتة حول نوع الهيكل المتبع في الجامعة كالتالي :

الهيكل الوظيفي (٥١.٩%)

الهيكل متعدد الأقسام (٢٥.٩%)

هيكل المصفوفات (١١.١%)

غير ذلك (٧.٤%)

الهيكل العالمي (٣.٧%)

٤.٣.١ ما هي الاعتبارات التي تأخذها إدارة الجامعة بعين الاعتبار عند تحديد

الهيكل التنظيمي ؟

جدول (٤-٦)

الاعتبارات	المتوسط الحسابي	الترتيب	الموافق
Control	3.91	مرتفع	موافق
Change	٣.٨٣	مرتفع	موافق
Knowledge	٣.٤٤	متوسط	موافق
Internationalization	٣.٠٨	متوسط	موافق

بينت الفئة المستطلع آرائهم أن اعتباري " change " و " control " حازا على نسب مرتفعة وهناك اعتبارات بنسب متوسطة ل "knowledge" و "internationalization" .

ويرى فريق البحث أن هذا يعزز ما أجابه المستطلع آرائهم أن الجامعة لا تحدد الهيكل التنظيمي تبعاً للخطة الاستراتيجية ، حيث أن من مقتضيات الخطة الاستراتيجية (الرؤيا: نحو جامعة علوم وإبداع وتكنولوجيا عالمية) وبذلك فالرؤية تقتضي اعتبار "internationalization" وهذا ما لم يتم التركيز عليه بشكل كافي ، وفيما يتعلق بخطة الجامعة يرى فريق البحث أنه كان من المفروض ان تتوجه الجامعة الى الهيكل العالمي "transnational" لما يحقق لها من الاعتبارات المتعلقة ب "internationalization" و "Knowledge" لكن توجة إدارة الجامعة للهيكل الوظيفي افقدها الخصائص اللازمة لتحقيق رؤيتها ، وفي حال التيقن من أن الهيكل الموجود في الجامعة الهيكل الوظيفي فإن الجامعة بحاجة إلى تغيير هذا الهيكل بناء على الخطة الاستراتيجية (الرؤيا) وذلك من أجل تمكنها من نشر المعرفة وهذا الامر يُمكن من التغيير المطلوب والتغلب على الصعوبات الآنف ذكرها سابقا.

٤.٤ السؤال الرابع: هل تستخدم إدارة الجامعة نظام رقابي معين في تنفيذ خطتها الاستراتيجية؟

من خلال النسب الموضحة أدنا يتضح أن إدارة الجامعة تستخدم نظام رقابي معين في تنفيذ خطتها الاستراتيجية.

جدول (٤-٧)

المرحلة	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الاجراء	المستوى
موافق بشدة	٣	١١.١١	٣.٤٠	متوسط	موافق
موافق	١٢	٤٠.٧٤			
محايد	٨	٢٩.٦٢			
معارض	٤	١٤.٨١			
معارض بشدة	١	٣.٧٠			

٤.٤.١ ما هو النظام الرقابي المستخدم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية في الجامعة؟

جدول (٤-٨)

النوع الرقابية	المتوسط الحسابي	الاجراء	المستوى
إشراف مباشر	٣.٦	مرتفع	موفق
استهداف الأداء	٣.٨	مرتفع	موافق
النظام الثقافي	٣.٢	متوسط	موافق
السوق الداخلي	٣	متوسط	محايد

المتوال	الاتجاه	الوسط الحسابي	الانواع الرقابية
معارض	متوسط	2.8	مؤشر قياس الأداء
معارض	متوسط	٢.٧	سجل الأداء المتوازن

بناء على البيانات الموضحة أعلاه يشير المستطلع آراءهم ، إلى أن إدارة الجامعة لا تسير على نوع رقابي

معين .

ويرى فريق البحث ، على أنه بالرغم أن ادارة الجامعة تخضع لتقييم وزارة التعليم العالي والذي يتطلب منها

تقارير واضحة حول مؤشرات معينة ، إلا ان هذه المؤشرات غير واضحة للإدارة العليا و الإدارات

المتوسطة وهذا ما يبرر عدم استخدام سجل الاداء المتوازن " balance scorecard " و " key

performance indicator " حيث ينقصهم النموذج المحدد والواضح لقياس الأداء خصوصا على

المخرجات .

٤.٥ السؤال الخامس : هل تقتضي الخطة الاستراتيجية احداث تغيير في الجامعة ؟

جدول (٤-٩)

الدرجة	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الاصناف	السؤال
موافق بشدة	٧	٢٥.٩	٤.١	موافق	مرتفع
موافق	١٧	٦٢.٩			
محايد	٣	١١.١١			
معارض	٠	٠.٠			
معارض بشدة	٠	٠.٠			

من خلال النسب الموضحة أدناه ترى الأغلبية بأن الخطة الاستراتيجية تقتضي إحداث تغيير في الجامعة.

٤.٥.١ ما هو نوع التغيير الذي تسير عليه إدارة الجامعة في عملية التغيير الاستراتيجي ؟

جدول (٤-١٠)

أنواع التغيير	المتوسط الحسابي	الاصناف	السؤال
التكيف	٣.٩	مرتفع	موافق
التطور	٣	متوسط	معارض
إعادة البناء	٢.٦	متوسط	معارض
الثورة	٢.١	متدني	معارض

من خلال إجابات المستطلع آرائهم ترى الأغلبية أن التغيير المستخدم في الجامعة هو التكيف وهذا ما أدى إلى الانزعاج من وجود صعوبة عبر عنها بالسؤال السابق عن عدم الرضا عن حجم وسرعة التغيير المطلوب.

٤.٥.٢ ما هي الأصعدة المستخدمة من قبل إدارة الجامعة في عملية التغيير الاستراتيجي ؟

جدول (٤-١١)

أصعدة التغيير	الوسط الحسابي	الاتجاه	المتوال
التغيير على صعيد المسلمات	٢.٩	متوسط	معارض
التغيير على صعيد الإجراءات والعمليات	٤	مرتفع	موافق
التغيير على صعيد الدلالات الرمزية	٢.٩	متوسط	موافق
التغيير على صعيد القوى السياسية	٣.١	متوسط	موافق
التغيير على صعيد وسائل التغيير	٣.٤	متوسط	موافق

بناء على البيانات السابقة فيما يتعلق بحجم التغيير ، يجب على إدارة الجامعة أن تأخذ بعين الاعتبار

الأصعدة الأخرى مثل التغيير على صعيد المسلمات والدلالات الرمزية.

٤.٥.٣ ما هي الأنماط المستخدمة من قبل إدارة الجامعة في قيادة التغيير الاستراتيجي ؟

جدول (٤-١٢)

أنماط قيادة التغيير	الوسط الحسابي	الاحكام	التفصيل
التعليمي	٣.٥	متوسط	موافق
التعاوني	٣.٢	متوسط	موافق
التدخلية	٣.٢	متوسط	موافق
التوجيهي	٣.٨	مرتفع	موافق
الإجباري	٣.٢	متوسط	موافق

بناء على البيانات الموضحة أعلاه فإن إدارة الجامعة تستخدم النمط التوجيهي بنسبة مرتفعة وتستخدم

الأنماط التعليمية والتعاونية والتدخلية والإجبارية بنسب متوسطة.

و يرى فريق البحث بضرورة استخدام أكثر من نمط في قيادة التغيير ، فلا يكفي مسألة التوجيه كنمط في

قيادة التغيير و إنما على إدارة الجامعة أن تعتمد على قدر أكبر من النمط التعليمي والتعاوني .

٤.٦ السؤال السادس: من هي الجهات التي تساهم في إعداد وتطوير الخطة الاستراتيجية ؟

جدول (٤-١٣)

الجهة القائمة على تطوير الاستراتيجية	الوسط	الإنشاء	الاستقبال
الإدارة العليا	4.4	مرتفع	موافق
الإدارة الوسطى	3.8	مرتفع	موافق
مستشارين خارجيين	3.4	متوسط	موافق
موظفين مختصين بالتخطيط	3.6	متوسط	موافق
مشاركة الفئات ذات المصلحة	3.4	متوسط	موافق

تشير بيانات الجدول أعلاه إلى أن إدارة الجامعة تعتمد في إعداد وتطوير خطتها الاستراتيجية على الإدارة العليا والإدارة الوسطى بنسب مرتفعة ، ومستشارين خارجيين ، و موظفين مختصين بالتخطيط ، و مشاركة الفئات ذات المصلحة بنسب متوسطة .

على الرغم من أن الجهات القائمة على تطوير الخطة الاستراتيجية هي الإدارة العليا والإدارة الوسطى ، إلا أنه من خلال الإجابات اتضح لدى فريق البحث أن دور الإدارة الوسطى على أرض الواقع في إعداد الخطة الاستراتيجية كان محدوداً ، حيث أن عدداً من مدراء الإدارة الوسطى عبروا عن عدم معرفتهم بتفاصيل الخطة الاستراتيجية .

٤.٧ السؤال السابع: ما هي العوامل المساعدة التي تستخدمها إدارة الجامعة في انجاح تنفيذ خطتها الاستراتيجية؟

جدول (٤-١٤)

العوامل	الالتقاء	الوسط	تعزيز الخطط الاستراتيجية
موافق	مرتفع	٤	التزام الإدارة العليا
موافق	مرتفع	3.8	إشراك المدراء في الإدارة الوسطى
موافق	مرتفع	3.7	التواصل
موافق	متوسط	3.6	نظرة تكاملية للجامعة
موافق	متوسط	3.3	إسناد مهام واضحة لكل الأطراف
معارض	متوسط	2.8	عمل تدابير وقائية ضد عوامل التغيير السلبية
موافق	متوسط	3.6	التأكيد على العمل الجماعي
موافق	مرتفع	4	احترام شخصيات مختلف الأفراد
معارض	متوسط	2.9	احتساب وقت للأمر غير المتوقع
موافق	متوسط	3.6	إشراك الموظفين في عملية التنفيذ

اعتمدت إدارة الجامعة في إنجاح خطتها الاستراتيجية على التزام الإدارة العليا، وإشراك المدراء في الإدارة الوسطى، والتواصل، واحترام شخصيات مختلف الأفراد بنسب مرتفعة، ونظرة تكاملية للجامعة، إسناد مهام واضحة لكل الأطراف، عمل تدابير وقائية ضد عوامل التغيير السلبية، والتأكيد على العمل الجماعي، احتساب وقت للأمر غير المتوقع، إشراك الموظفين في عملية التنفيذ بنسب متوسطة.

٤.٨ السؤال الثامن: ما هي المعوقات التي تواجه إدارة الجامعة في تنفيذ خطتها الاستراتيجية؟

جدول (٤-١٥)

المعوقات	المتوسط	الاتجاه	المستوى
المعوقات التي تتعلق بمرحلة التخطيط	4	مرتفع	موافق
المعوقات التي تتعلق بالمنظمة	3.5	متوسط	موافق
المعوقات التي تتعلق بالناحية الادارية	3.4	متوسط	موافق
المعوقات التي تتعلق بالموارد البشرية	3.8	مرتفع	موافق
المعوقات التي تتعلق بالموارد المالية	4.6	مرتفع	موافق

من خلال النسب أعلاه يتضح أن إدارة الجامعة اتفقت على أكثر المعوقات التي تواجهها في تنفيذ خطتها الاستراتيجية وهي الموارد المالية ثم المعوقات المتعلقة بالتخطيط ومن ثم المتعلقة بالموارد البشرية بنسب مرتفعة، ومن ثم التي تتعلق بالمنظمة ، وأخيراً المعوقات التي تتعلق بالناحية الإدارية بنسب متوسطة.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

٥.١ نتائج الدراسة:

أولاً: تقييم الخيارات الاستراتيجية (Evaluation):

١. أظهرت الدراسة أن إدارة الجامعة تقوم بتحليل خياراتها الاستراتيجية بناء على استخدام بعض المعايير التي حددها "Johnsone and scholes".
٢. أظهرت الدراسة أن إدارة الجامعة تستخدم معياري الملائمة والجدوى في تقييم خياراتها الاستراتيجية.
٣. أظهرت الدراسة أن إدارة الجامعة لا تعتمد أسس معينة في التفضيل ما بين هذه المعايير.

ثانياً: عمليات تطوير الاستراتيجية (process):

١. أظهرت الدراسة أن إدارة الجامعة تعتمد في تطوير استراتيجيتها على القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، التدرج المنطقي .
٢. أظهرت الدراسة أن حجم التغيير المطلوب وسرعة الاستجابة وجودة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار غير كافية من أكثر الصعوبات التي واجهت إدارة الجامعة .
٣. أظهرت الدراسة أن إدارة الجامعة لا تحد من الإبداع والمرونة وتشجع على إجراء التجارب العلمية
٤. أظهرت الدراسة من خلال الإيجابيات والصعوبات أن إدارة الجامعة تميل في تطوير استراتيجيتها إلى " Emergent-Strategy".
٥. أظهرت الدراسة أن إدارة الجامعة اعتبرت أن طبيعة البيئة ديناميكية (Dynamic) وطبيعة الجامعة كبيرة (Large).

ثالثا : الهيكل التنظيمي (Structure):

١. أظهرت الدراسة أن الهيكل التنظيمي الذي تعتمد عليه إدارة الجامعة هو الهيكل الوظيفي.
٢. أظهرت الدراسة أن إدارة الجامعة لا تقوم بتحديد الهيكل التنظيمي بناءً على الخطة الاستراتيجية الموضوعية .
٣. أظهرت الدراسة أن إدارة الجامعة تأخذ بعين الاعتبار اعتباري "control" و "change" في اختيار الهيكل التنظيمي المتبع .

رابعا : نظام الرقابة (control system):

١. أظهرت الدراسة أن إدارة الجامعة تستخدم نظام رقابي في تنفيذ خطتها الاستراتيجية.
٢. أظهرت الدراسة أن إدارة الجامعة تستخدم نوعي الرقابة "الإشراف المباشر" و "استهداف الأداء".
٣. أظهرت الدراسة أن إدارة الجامعة لا تعتمد على أسس في التفضيل ما بين الأنواع الرقابية.
٤. أظهرت الدراسة أن إدارة الجامعة لا تستخدم مؤشر قياس الأداء (KPI) وسجل الأداء المتوازن (Balance scorecard).

خامسا: التغيير الاستراتيجي (strategic change) :

١. أظهرت الدراسة أن الخطة الاستراتيجية تقتضي إحداث تغيير في الجامعة .
٢. أظهرت الدراسة أن إدارة الجامعة تستخدم التكيف في إحداث التغيير المطلوب .
٣. أظهرت الدراسة أن إدارة الجامعة تجري تغيير على صعيد الإجراءات والعمليات .
٤. أظهرت الدراسة أن إدارة الجامعة لا تجري تغيير على صعيد المسلمات وعلى صعيد الدلالات الرمزية وعلى صعيد القوى السياسية وعلى صعيد وسائل التغيير .

سادسا: أنماط قيادة التغيير (styles of change leadership) :

١. أظهرت الدراسة أن إدارة الجامعة تستخدم النمط التوجيهي في عملية قيادة التغيير الاستراتيجي.

سابعاً: الممارسة الفعلية للاستراتيجية (Practice):

١. أظهرت الدراسة أن إدارة الجامعة تعتمد في إعداد وتطوير خطتها الاستراتيجية على الإدارة العليا والإدارة الوسطى .

ثامناً: عوامل نجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية :

١. أظهرت الدراسة أن إدارة الجامعة تعتمد في إنجاز تنفيذ خطتها الاستراتيجية على التزام الإدارة العليا ، إشراك المدراء في الإدارة الوسطى ، التواصل ، واحترام شخصيات مختلف الأفراد .

تاسعاً : معوقات تنفيذ الخطة الاستراتيجية :

١. أظهرت الدراسة أن أكثر المعوقات التي تعيق إدارة الجامعة في تنفيذ خطتها الاستراتيجية هي معوقات تتعلق بمرحلة التخطيط ، معوقات تتعلق بالموارد البشرية ، ومعوقات تتعلق بالموارد المالية.

٥.٢ توصيات الدراسة :

يوصي فريق البحث بما يلي :

١. ضرورة زيادة الاعتمادية على معيار القبولية إذا ما أرادت الجامعة الاعتماد على مصادر مالية ذاتية من أجل تحقيق الديمومة (sustainability).
٢. ضرورة اتباع إدارة الجامعة نهج تغييري (Revolution) يأخذ بعين الاعتبار حجم وسرعة التغيير ، حيث أن حجم وسرعة التغيير غير كافية ، وهذا يتطلب سرعة التدخل من الإدارة العليا وإيجاد رؤية جديدة تكون محل إجماع.
٣. ضرورة توجّه إدارة الجامعة إلى نمط (Leadership and learning) من أجل تلبية الحاجة لسرعة وحجم التغيير المطلوب الأمر الذي يتطلب تدخل القيادة العليا في الجامعة.
٤. ضرورة توافق الهيكل التنظيمي مع الخطة الاستراتيجية ، وبما أن الصعوبات الموجودة متعلقة بحجم التغيير وسرعته ، لذلك ينبغي التوجه لهيكل المصفوفات (Matrix) أو الهيكل العالمي (Transnational) .
٥. ضرورة اعتماد إدارة الجامعة على مؤشر قياس الأداء (KPI) وسجل الأداء المتوازن (Balance scorecard) من أجل قياس الأداء القائم على المخرجات.
٦. ضرورة أخذ إدارة الجامعة بعين الاعتبار التغيير على صعيد المسلمات والدلالات الرمزية والقوة السياساتية وعلى صعيد وسائل التغيير.
٧. ضرورة سير إدارة الجامعة على أكثر من نمط في قيادة عملية التغيير (التعليمي ، التعاوني) .
٨. ضرورة مشاركة الإدارة الوسطى و مستشارين خارجيين ، والموظفين المختصين بالتخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى مشاركة الفئات ذات المصلحة في تطوير وإعداد الخطة الاستراتيجية .
٩. ضرورة اعتماد إدارة الجامعة في إنجاز تنفيذ خطتها الاستراتيجية على نظرة تكاملية للجامعة ، وإسناد مهام واضحة لكل الأطراف ، و عمل تدابير وقائية ضد عوامل التغيير السلبية ، و التأكيد

على العمل الجماعي ، واحتساب وقت للأمر غير المتوقعة ، وإشراك الموظفين في عملية التنفيذ.

١٠. ضرورة أن تأخذ إدارة الجامعة بالاعتبارات المالية والبشرية والتخطيط لإنجاح خطتها الاستراتيجية

١١. ضرورة اعتماد إدارة الجامعة على عمل دورات تدريبية للتغلب على المعوقات المتعلقة بالموارد البشرية ، واستخدام النمط التعليمي في إدارة التغيير للحد من مقاومتهم للتغيير.

١٢. ضرورة اعتماد إدارة الجامعة على إشراك وتوجيه الأفراد لتمكينهم من الخطة الاستراتيجية والحرص على أن يكون هناك تواصل وتوضيح لبنود الخطة الاستراتيجية من خلال ورشات عمل وتدريب جميع من في المؤسسة بما فيهم الطبقات الوسطى حول كيفية إعداد الخطة الاستراتيجية .

ابن بطوطة، عبد العزيز (٢٠٠٤) الإدارة الاستراتيجية دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

أبو حاتم، محمد (٢٠٠٢) واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الفتوة في نطاق غزة وسط الظروف، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

الدوي، هبة (٢٠٠٦) واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة غزة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

عبد، صلاح و جليل، إيمان (٢٠٠٨) الإدارة الاستراتيجية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المصادر والمراجع

عبد، صلاح (٢٠٠٧) الإدارة الاستراتيجية دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

في محافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

كريم، مصطفى (٢٠٠٧) واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الفني في محافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

مبارك، أميل (٢٠١٠) "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة" رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.

نسيب، موزان (٢٠٠٨) واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن.

نجات، نورا وآخرون (٢٠٠٥) البحث العلمي مطبوعه وأدوات وأساليبه، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.

المراجع العربية :

- ابن بحتور، عبد العزيز (٢٠٠٤) الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- أبو هاشم، محمد (٢٠٠٧) " واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة .
- الدجني، إياد (٢٠٠٦) "واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة غزة الاسلامية في ضوء معايير الجودة"،رسالة ماجستير،كلية التربية،الجامعة الاسلامية، غزة .
- رشيد، صالح و جلاب، إحسان (٢٠٠٨) الإدارة الاستراتيجية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- الشاعر، عدلي (٢٠٠٧) " معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدي مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة،رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة .
- الشويخ، عاطف (٢٠٠٧)"واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة،رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة .
- صيام، أمال (٢٠١٠) " تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة"،رسالة ماجستير،كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة.
- الضمور، موفق (٢٠٠٨) " واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الاردن،أطروحة دكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن .
- عبيدات، ذوقان وآخرون، (٢٠٠٥)البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، الطبعة التاسعة، عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع.

- عطا الله ، سمر (٢٠٠٥) " واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات "،رسالة ماجستير ،كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ،غزة .
- اللوح ، منصور (٢٠٠٧)"معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة "، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ،غزة .
- (المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، ٤٤ ، ص ٤٧٩ ، محلية ، تشرين أول ٢٠١٠) .
- مصلح ، عطية (٢٠١٠) " واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر موظفيها "،جامعة القدس المفتوحة ،منطقة قلقيلية التعليمية .
- وادي ، رشدي ، الأشقر ، إبراهيم (٢٠٠٢) " واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري الحكومات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة ، الجامعة الاسلامية ،غزة .

- Jiang, Nan , Carpenter , Victoria . 2013 , " a case study of issues of strategy implementation in internationalization of higher education " , www.emerald.com.
- Johnson, Gerry , Scholes ,Kevan , Whittigion , Richard.(2008) exploring corporate strategy ,8th edition pearson , London .
- Johnson, Gerry , Scholes ,Kevan , Whittigion , Richard.(2014) exploring corporate strategy ,9th edition pearson , London .
- Kohtamäki, marko, Karus , Sascha , Makela, markus , Ronkko , mikko.2012," The role of personnel commitment to strategy implementation and organizational learning within the relationship between strategic planning and company performance" , www.emerald.com.
- Micheli , pietro , Mura , matteo . 2011, " exploring the roles of performance measurement systems in strategy implementation : the case study of a highly diversified group of firms " , www.emerald.com.
- Raps, Andreas, kaufmann , diplom.2005," strategy implementation-an insurmountable obstacle?", www.emerald.com.

- www.stt5.com,2011
- [www.es.wikipedia.org/modelo de las 7 s do mckinsey](http://www.es.wikipedia.org/modelo%20de%20las%207%20s%20do%20mckinsey),2013
- www.ar.wikipedia.org,2013
- www.abahe.co.uk,2013

الملاحق

الملاحق

الملاحق



ملحق رقم (١)

الاستبانة

الاستبانة هي أداة تستخدم لجمع المعلومات من المشاركين في دراسة ما. تهدف الاستبانة إلى فهم آراء المشاركين وتصوراتهم حول موضوع الدراسة. يمكن استخدامها في مجالات مختلفة مثل التسويق، التعليم، الصحة، وغيرها. الاستبانة هي أداة فعالة لجمع البيانات الكمية والنوعية. يمكن استخدامها في شكل استبانة مغلقة أو مفتوحة. الاستبانة مغلقة هي التي تحتوي على خيارات محددة مسبقًا للإجابة، بينما الاستبانة المفتوحة هي التي تسمح للمشاركين بالإجابة بحرية. الاستبانة هي أداة أساسية في البحث العلمي، خاصة في المجالات التي تتطلب فهم آراء المشاركين. يمكن استخدامها في شكل استبانة مغلقة أو مفتوحة. الاستبانة مغلقة هي التي تحتوي على خيارات محددة مسبقًا للإجابة، بينما الاستبانة المفتوحة هي التي تسمح للمشاركين بالإجابة بحرية. الاستبانة هي أداة أساسية في البحث العلمي، خاصة في المجالات التي تتطلب فهم آراء المشاركين.

- أدق البحث
- مروية أبحاثهم
- ممن علموا
- عقل رشدي



استبانة

مدى استخدام إدارة جامعة بوليتكنك فلسطين لعناصر الإدارة الاستراتيجية الواردة في نموذج *Johnson et al* لمرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية من وجهة نظر القائمين على تنفيذها - حالة دراسية .
يقوم فريق البحث بإجراء دراسة حول " مدى استخدام إدارة جامعة بوليتكنك فلسطين لعناصر الإدارة الاستراتيجية الواردة في نموذج *Johnson et al* لمرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية من وجهة نظر القائمين على تنفيذها "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة الأعمال المعاصرة في جامعة بوليتكنك فلسطين/ الخليل، لذا نرجو من حضرتكم الإجابة بكل موضوعية وشفافية، حيث إن موضوعية ودقة إجاباتكم له أثر إيجابي في صدق وأصالة النتائج التي ستقدمها الدراسة.
ندرج العلم بأن الباحثات يتحملن المسؤولية حول سرية الإجابات الموضوعية من طرفكم وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي ، شاكرين لكم سلفاً دعمكم وجهودكم.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

فريق البحث :

سونية أسامة يغمور

ضحى حاتم دودين

هديل رشدي سلهب

إشراف:

أ.م.د. أمجد التنشئة

تقييم الخيارات الاستراتيجية (evaluation) :

- تقوم إدارة الجامعة بتحليل خياراتها الاستراتيجية بناء على استخدام بعض أو جميع المعايير التي حددها (Johnson and Scholes)

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
أ. الملاءمة (suitability)				
ب. القبولية (acceptability)				
ج. الجدوى (feasibility)				

إرشادات توضح كيف ومتى تستخدم هذه المعايير :

المعيار الثالث (الجدوى):

- _ درجة فعالية الاستراتيجية عند وضعها موضع التنفيذ.
- ومدى توافر الإمكانيات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.

المعيار الثاني (القبولية):

- _ درجة مطابقة الاستراتيجية الموضوعية لتوقعات الفئات ذات المصلحة (Reaction).
- _ درجة المخاطر المقبولة للفئات ذات المصلحة (Risk).
- _ درجة العائد المقبول للفئات ذات المصلحة (Return).

_ درجة استغلال الاستراتيجية الموضوعية لكل من الفرص وتجنبها للتهديدات .

- أي من هذه المعايير تستخدمها إدارة الجامعة في التقييم ؟

ما هي الأسس التي تعتمدها إدارة الجامعة في التفضيل ما بين المعايير الثلاثة؟

عمليات تطوير الاستراتيجية (process) :

• أيا من عوامل تطوير الاستراتيجية تسير عليها إدارة الجامعة ؟

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
					أ. القيادة الاستراتيجية (strategic leadership)
					ب. التخطيط الاستراتيجي (strategic planning)
					ج. استراتيجيات خارج المؤسسة (strategic imposed strategies)
					د. التدرج المنطقي (logical incrementalism)
					هـ. سياسة المؤسسة (political process)
					و. القرارات ذات الأولوية (prior decision)
					ي. نظام المؤسسة (organization system)

إرشادات توضح كيف ومتى تستخدم هذه العوامل:

العامل الأول (القيادة الاستراتيجية) العامل الثاني (التخطيط الاستراتيجي) العامل الثالث (استراتيجيات خارجية)

تطوير استراتيجية بناء على مشاركات وتخطيط من وجهة نظر القائمين على تطبيقها بشكل مخطط له .

تطوير استراتيجية نتيجة لنظام التخطيط الاستراتيجي والذي يمر في مراحل تبدأ بالتعليمات المبدئية ثم التخطيط على مستوى الأعمال ، التخطيط على مستوى الجامعة ، و تنتهي بالأهداف المالية والاستراتيجية.

تطوير استراتيجيات تفرض على المدراء من قبل الفئات ذات المصلحة.

العامل الرابع (التدرج المنطقي) العامل الخامس (سياسة المؤسسة) العامل السادس (القرارات ذات الأولوية)

تطوير استراتيجية بناء على التجارب السياسية بين التنفيذيين ، أو تحالف ما بين الفئات ذات المصلحة .

تساعد في تطوير استراتيجية بشكل غير رسمي.

العامل السابع (نظام المؤسسة)

تطوير استراتيجية بناء على نظام الجامعة نتيجة لتعامل المدراء مع المشاكل والفرص بدلا من بنائها على خطط وتوقعات الإدارة العليا) .

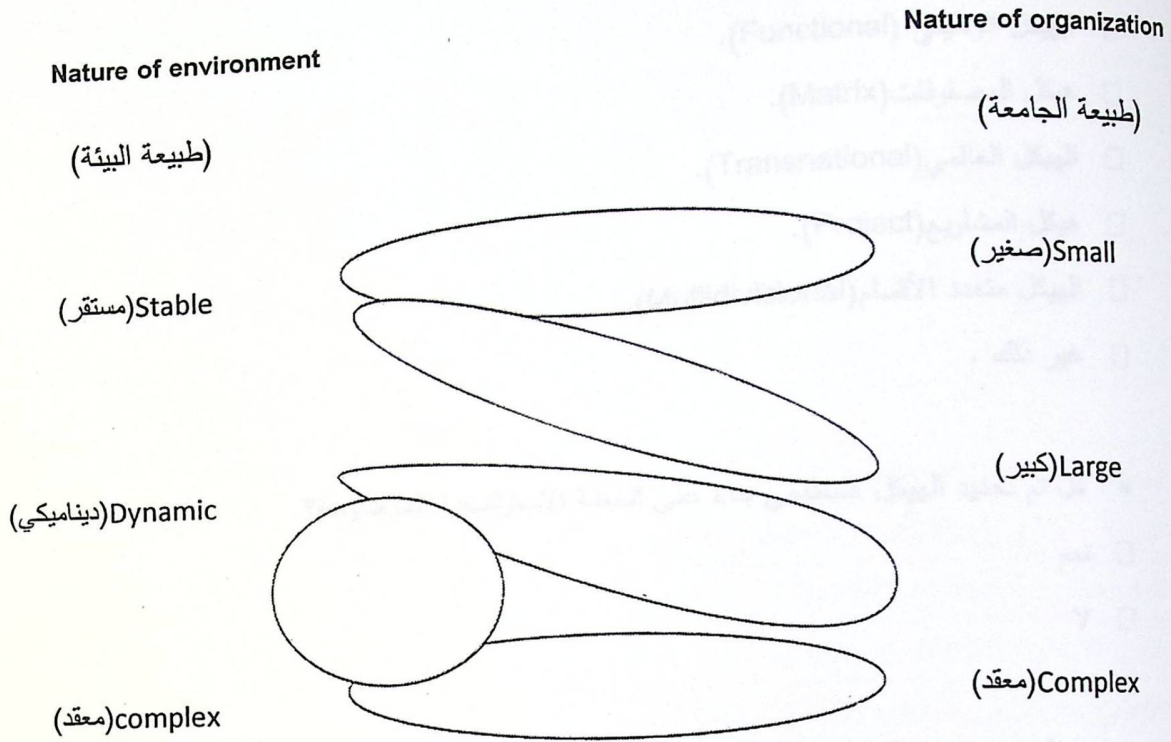
- في حال اختيارك لأي من العوامل التالية (القيادة الاستراتيجية ، التخطيط الاستراتيجي ، استراتيجيات من خارج المؤسسة) ، حدد أي من (الصعوبات / الإيجابيات) التي قد تواجه إدارة الجامعة :

الصعوبات				
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
				الحد من الخيارات المتاحة لتنفيذ الاستراتيجية
				الحد من الإبداع والمرونة (الجمود)
				الانفصال عن الواقع
				نقص الملكية
				عدم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة غير المستقرة
أخرى :				
الإيجابيات				
				تحديد الاستراتيجية والقضايا المستقبلية
				تحليل الهيكل التنظيمي
				تصميم وتعزيز التنسيق بين المستويات الإدارية
أخرى :				

- في حال استخدامك لأي من العوامل التالية (التدرج المنطقي ، سياسة المؤسسة ، القرارات ذات الأولوية ، نظام المؤسسة) ، حدد/ي أي من (الصعوبات / الإيجابيات) التي قد تواجه إدارة الجامعة :

صعوبات				
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
				عدم الإحاطة بكافة جوانب الاستراتيجية
				حجم التغيير المطلوب غير كافي
				صعوبة في عملية التواصل
أخرى :				
إيجابيات				
				تشجيع الابتكار والإبداع والحد من الجمود
				تشجيع الاختبارات العلمية
				زيادة جودة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار
				سرعة الاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة غير المستقرة
أخرى :				

- عبر/ي عن الحالة التي تناسب إدارة الجامعة بناءً على طبيعة البيئة المحيطة بها وطبيعة هذه الجامعة ، وذلك بوضع علامة (*) عند تلك الحالة :



نوع البيئة الخارجية		نوع المنظمة	
مستقر	ديناميكي	صغيرة	كبيرة

الهيكل التنظيمي (structures):

• أيا من الهياكل التنظيمية تعتمد عليها الجامعة :

الهيكل الوظيفي (Functional).

هيكل المصفوفات (Matrix).

الهيكل العالمي (Transnational).

هيكل المشاريع (Project).

الهيكل متعدد الأقسام (Multidivisional).

غير ذلك .

• هل تم تحديد الهيكل التنظيمي بناء على الخطة الاستراتيجية الموضوعة؟

نعم

لا

• عبر/ي عن مدى احتياج إدارة الجامعة في خطتها الاستراتيجية للاعتبارات التالية في اختيار الهيكل

التنظيمي :

تحليل الهياكل التنظيمية					
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
					أ. Control
					ب. Change
					ج. Knowledge
					د. Internationalization

نظام الرقابة (control system) :

- تستخدم إدارة الجامعة نوع رقابي معين في تنفيذ خطتها الاستراتيجية:

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة

- تستخدم إدارة الجامعة الأنواع الرقابية التالية في تنفيذ خطتها الاستراتيجية:

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة

إرشادات توضح كيف ومتى تستخدم الأنواع الرقابية التالية :

النوع الأول (إشراف مباشر) :

نظام رقابي مباشر على المدخلات (direct/input)

تتم الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية من وجهة نظر القائمين

على تنفيذها في الجامعة ومراقبة ما إذا كان هناك

استخدام فعال للموارد سواء كانت مالية أو بشرية .

النوع الثاني (استهداف الأداء):

نظام رقابي مباشر على المخرجات (direct/output)

تتم الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية من وجهة نظر

القائمين على تطبيقها في الجامعة ومراقبة ما إذا

كانت النتائج المرجوة من تنفيذ الاستراتيجية مرضية

وتحقق أهداف الكلية أم لا .

النوع الثالث (النظام الثقافي):

نظام رقابي غير مباشر على المدخلات (indirect input)

تتم رقابة ذاتية داخلية من الأفراد في جميع أقسام الجامعة ،

ومراقبة ما إذا كان هناك استخدام فعال للموارد .

النوع الرابع (السوق الداخلي):

نظام رقابي غير مباشر على المخرجات (indirect output)

تتم رقابة ذاتية داخلية من الأفراد في جميع أقسام الجامعة

على المخرجات ، ومراقبة إذا ما كانت النتائج مرضية وتحقق

أهداف الجامعة .

- لماذا تفضل الجامعة النوع الذي تم تحديده من هذه الأنواع الرقابية ؟

- تقوم إدارة الجامعة بوضع KPI (key performance indicator) لكل عملية أو قسم من أقسام الجامعة:

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة

- تستخدم إدارة الجامعة نموذج سجل الأداء المتوازن (balance scorecard) في التقييم :

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة

التغيير الاستراتيجي (strategic change):

• تقتضي الخطة الاستراتيجية إحداث تغيير في الجامعة :

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة

الموضوع : ما هو نوع التغيير الذي تسير عليه الجامعة :

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة

إرشادات توضح كيف ومتى تستخدم هذه الأنواع :

النوع الأول (التكيف):

(incremental- realignment)

تغيير تدريجي بطيء لا يمس ثقافة الجامعة.

النوع الثالث (إعادة البناء):

(big bang- realignment)

تغيير سريع لا يمس ثقافة الجامعة .

النوع الثاني (التطور):

(incremental- transformational)

تغيير تدريجي بطيء يمس ثقافة الجامعة.

النوع الرابع (الثورة):

(big bang- transformational)

تغيير سريع يمس ثقافة الجامعة.

- حددي وضعية الجامعة فيما يتعلق بدرجة وطبيعة هذا التغيير ، وذلك بوضع علامة (*) في المربع الذي يلاءم الجامعة :

Extent of change

(درجة التغيير)

Realignment

transformation

(لا يمس الثقافة)

(يمس الثقافة)

Incremental

(بطئ - تدريجي)

Nature of change

(طبيعة التغيير)

Big bang

(سريع)

- عبري عن مدى استخدام إدارة الجامعة للأصعدة التالية في التغيير:

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
					Challenging the taken for granted (التغيير على صعيد المسلمات)
					Changing operational process and routines (التغيير على صعيد الأنظمة والإجراءات والعمليات)
					Symbolic process (التغيير على صعيد الدلالات الرمزية)
					Power and political process (التغيير على صعيد القوى و العمليات السياسية)
					Change tactics (التغيير على صعيد وسائل التغيير)

أنماط قيادة التغيير (styles of change leadership) :

- أيا من الأنماط التالية تستخدمها إدارة الجامعة في عملية قيادة التغيير :

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
					التعليمي (educational)
					التعاوني (collaborational)
					التدخل (interventional)
					التوجيهي (directional)
					الإجباري (coercional)

ملاحظات توضح كيف ومتى تستخدم الجامعة هذه الأنماط :

النمط الثاني (التعاوني) :

مشاركة وكلاء التغيير في عملية التغيير والذي يساعد في تحسين جودة القرار المتخذ وهنا يوجد ثقة عالية بين طبقات العمال والإدارة العليا.

النمط الأول (التعليمي) :

تقديم جماعات صغيرة لتفسير الموقف الذي ينقصه معلومات اللازمة لإجراء التغيير.

النمط الرابع (التوجيهي) :

وضع استراتيجية من الإدارة العليا ومطالبة الجميع بالالتزام بها.

النمط الثالث (التدخل) :

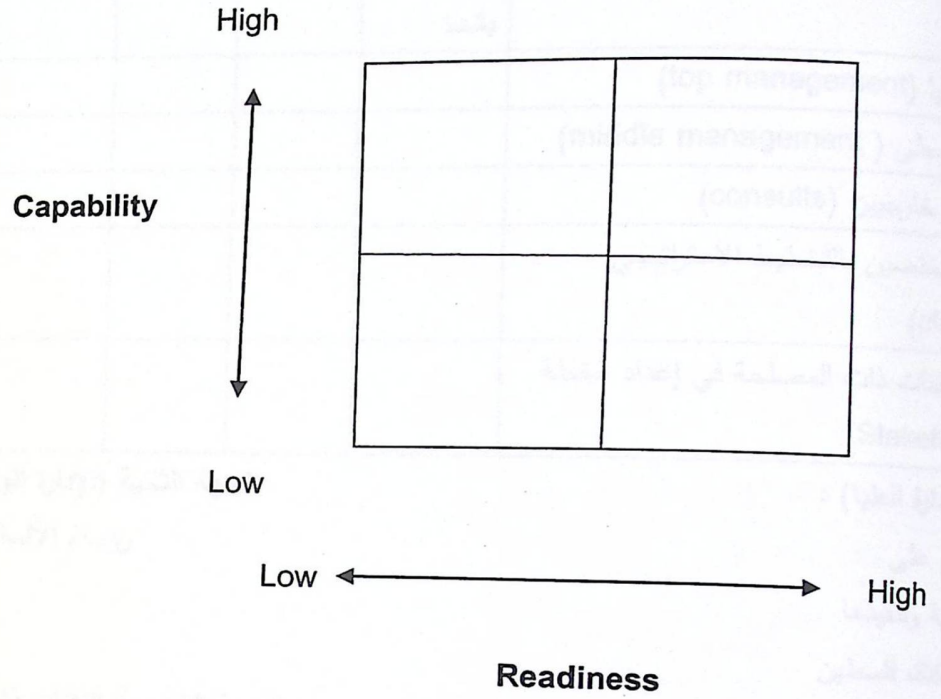
يتم تحديد استراتيجية وآلية محددة إنما العمل بطريقة المناسبة، بالرغم من الوقوف على العمل في أي وقت من قبل الإدارة العليا.

النمط الخامس (الإجباري) :

وضع تعليمات و أوامر يجب الالتزام بها ، في ناجحة في حالة الأزمات .

- ما سبب تفصيل هذا النمط القيادي ؟

- بناء على النمط القيادي الذي قمت باختياره ، حدد وضعية الجامعة ، وذلك بوضع إشارة (*) في المربع الملائم :



الممارسة الفعلية للاستراتيجية (Practice) :

تعدد إدارة الجامعة الأشخاص (الجهات) التالية للقيام بإعداد وتطوير الاستراتيجية :					
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
					الإدارة العليا (top management)
					الإدارة الوسطى (middle management)
					مستشارين خارجيين (consults)
					موظفين مختصين بالتخطيط الاستراتيجي (planners)
					مشاركة الفئات ذات المصلحة في إعداد الخطة (Stakeholders)
<p>الجهة الثانية (الإدارة الوسطى): رؤساء الأقسام.</p>			<p>الجهة الأولى (الإدارة العليا) : الإداريين القائمين على وضع الاستراتيجية وتنفيذها في جامعة بوليتكنك فلسطين ممثلين برئيس الجامعة، النواب، العمداء .</p>		
<p>الجهة الخامسة (الفئات ذات المصلحة): تشمل الموظفين ، الطلاب ، والمجتمع المحلي .</p>					

عوامل نجاح تنفيذ الاستراتيجية :

تعتمد إدارة الجامعة في إنجاح خططها الاستراتيجية على :					
	معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا
أ.					التزام الإدارة العليا
ب.					إشراك المدراء في الإدارة الوسطى في تنفيذ الاستراتيجية
ج.					التواصل
د.					نظرة تكاملية للجامعة
هـ.					إسناد مهام ومسؤوليات واضحة لكل أطراف الجامعة
و.					عمل تدابير وقائية ضد عوامل التغيير السلبية
ز.					التأكيد على العمل الجماعي
ح.					احترام شخصيات مختلف الأفراد
ط.					احتساب وقت للأمر غير المتوقع
ي.					إشراك الموظفين في عملية التنفيذ

تحليل المعوقات :

حد/ي المعوقات التي قد تواجه إدارة الجامعة أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية :					
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
					أ. المعوقات التي تتعلق بمرحلة التخطيط
					ب. المعوقات التي تتعلق بالمنظمة
					ج. المعوقات التي تتعلق بالناحية الإدارية
					د. المعوقات التي تتعلق بالموارد البشرية
					هـ. المعوقات التي تتعلق بالموارد المالية

إرشادات توضح المعوقات التي قد تواجه الجامعة في عملية التنفيذ الاستراتيجي :

المعوق الأول (المعوقات التي تتعلق بمرحلة التخطيط): المعوق الثاني (المعوقات التي تتعلق بالمنظمة):

- ١- الافتقاد إلى تخطيط استراتيجي دقيق.
- ٢- عدم وجود وقت كافي للتنفيذ بحيث تتطلب عملية التنفيذ وقتاً أطول مما كان مخططاً له.
- ٣- عدم تحديد المشاكل بشكل واضح.
- ٤- عدم توظيف التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال.
- ٥- عدم وضوح القوانين والسياسات التنفيذية .
- ٦- عدم وجود نظام تدريب مناسب .
- ١- وجود هيكل تنظيمي غير متلائم مع الاستراتيجية
- ٢- نقص في التنسيق الفعال.
- ٣- نقص في نظام معلوماتي فعال.
- ٤- عدم الملائمة مع ثقافة المؤسسة.
- ٥- نقص في التواصل الفعال .
- ٦- عدم وجود نظام رقابة وتقييم فعال.
- ٧- عدم وجود نظام تعويضات مناسب .
- ٨- عدم وجود تسهيلات فيزيائية مناسبة.
- ٩- قلة الموارد المتاحة للمنظمات .

المعوق الثالث (المعوقات التي تتعلق بالناحية الإدارية): المعوق الرابع (المعوقات التي تتعلق بالموارد البشرية):

- ١- قيادة غير مناسبة لتنفيذ الاستراتيجية.
- ٢- نقص في التزام المدراء في عميلة التنفيذ .
- ٣- عدم دعم الإدارة نفسها لعميلة التنفيذ .
- ١- المقاومة للتغيير .
- ٢- نقص المهارات والقدرات اللازمة للتنفيذ عند الموظفين.
- ٣ - عدم فهم الاستراتيجية.
- ٤ - عدم تدريب العاملين بشكل كافي .

المعوق الخامس (المعوقات التي تتعلق بالموارد المالية):

نقص الموازنات المالية المخصصة لعملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

المركز الأكاديمي

١- البرامج الأكاديمية

تهدف الاستراتيجية الى تحسين الجودة في جميع البرامج الأكاديمية وكيفية التدبير واستحداث برامج جديدة لخدمة

المركز

البرامج

الملاحق

ملحق رقم (٢)

الخطة الاستراتيجية الحالية لجامعة بوليتكنك فلسطين (٢٠١٠-٢٠١٤)

الخطة الاستراتيجية الحالية لجامعة بوليتكنك فلسطين (٢٠١٠-٢٠١٤) تهدف الى تحسين الجودة في جميع البرامج الأكاديمية وكيفية التدبير واستحداث برامج جديدة لخدمة المجتمع. الخطة الاستراتيجية الحالية لجامعة بوليتكنك فلسطين (٢٠١٠-٢٠١٤) تهدف الى تحسين الجودة في جميع البرامج الأكاديمية وكيفية التدبير واستحداث برامج جديدة لخدمة المجتمع. الخطة الاستراتيجية الحالية لجامعة بوليتكنك فلسطين (٢٠١٠-٢٠١٤) تهدف الى تحسين الجودة في جميع البرامج الأكاديمية وكيفية التدبير واستحداث برامج جديدة لخدمة المجتمع.

المحور الأكاديمي:

أ- البرامج الدراسية:

الهدف الاستراتيجي: تحسين الجودة في جميع البرامج الأكاديمية والبيئة التعليمية واستحداث برامج جديدة لخدمة المجتمع.

الاستراتيجيات:

١. تأكيد الجودة للبرامج الأكاديمية الحالية في جميع التخصصات وتطويرها حسب المعايير الوطنية والدولية وترشيد طرحها.
٢. تلبية حاجات المجتمع من خلال استحداث برامج أكاديمية جديدة وتحسين وتطوير البنية الأكاديمية لتحقيق التنمية المستدامة.
٣. استخدام وسائل تقنية وإساليب حديثة في التعليم والتعلم والتدريب.
٤. التوسع في برامج الدراسات العليا خاصة تلك التي تلبى الأولويات الوطنية والإقليمية وتتواءم مع المستجدات العلمية والتكنولوجيا وحاجة السوق.
٥. إعداد خطة تسويقية لاستقطاب أعداد أكبر من الطلبة للبرامج ومستوى أعلى وذلك برفع جودة الخدمات والنشاطات.
٦. تسويق البرامج الأكاديمية.
٧. تعزيز مهارات التفكير الناقد لدى الطلبة وتشجيع الإبداع والابتكار العلمي ومتابعة التطورات الحديثة.

- رئيس الجامعة.
- نواب الرئيس.
- عمداء الكلية.
- مدير وحدة الجودة والنوعية.
- رؤساء الدوائر الأكاديمية.
- مدير القبول والتسجيل.
- العلاقات العامة والتخطيط والتطوير.

ب - الهيئة التدريسية:

الهدف الاستراتيجي : الارتقاء بأعضاء الهيئة التدريسية من الناحية الأكاديمية والبحثية.

الاستراتيجيات:

١. السعي لاستقطاب كفاءات أكاديمية من حملة الدكتوراه.
٢. السعي لابتعاث كادر لاستكمال الدراسة.
٣. تطوير أداء وقدرات أعضاء هيئة التدريس عن طريق مشاركتهم في دورات تدريبية وتحديث معلوماتهم وتدريبهم على مهارات الاتصال والإدارة الصفية.
٤. مراجعة وتطوير آليات ووسائل تقييم فعالة لأداء الهيئة التدريسية .
٥. تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية لقضاء إجازات التفرغ للبحث العلمي في مؤسسات متميزة .
٦. مراجعة وتطوير القوانين والأنظمة ذات العلاقة.

- رئيس الجامعة.
- نواب الرئيس.
- عمداء الكلية.
- مدير وحدة الجودة والنوعية.
- رؤساء الدوائر الأكاديمية.
- العلاقات العامة والتخطيط والتطوير.

المحور الإداري :

الهدف الاستراتيجي : ضمان الجودة في النواحي الإدارية.

الاستراتيجيات :

١. تنظيم العلاقة الإدارية بين مجلس رابطة الجامعيين ومجالس الجامعة .
٢. استحداث منصب نائب الرئيس لشؤون التخطيط .
٣. إنشاء أنظمة معلومات محوسبة لإدارة الموارد البشرية .
٤. إنشاء نظام أرشفة إلكتروني واعداد الكوادر البشرية اللازمة لإدارة النظام .
٥. تطوير مهارات العاملين اداريا وزيادة كفاءتهم الوظيفية وتأهيلهم في مجالات تكنولوجيا المعلومات ومهارات الاتصال واللغة الإنجليزية .
٦. تحديث الهياكل التنظيمية للكلليات والوحدات والدوائر الإدارية وتطويرها بحيث تعبر بصورة أدق عن توزيع المهام والمسؤوليات بين الدوائر وتطوير الانظمة الادارية بما يتلاءم مع التعديلات .
٧. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع الخدمات والنشاطات التي تطبقها الجامعة .

٨. تطوير نظام جديد لتقييم أداء العاملين في الدوائر الإدارية يقوم على نموذج كمي ومتطور وربطه بالحوافز والعقوبات .

٩. تطوير آلية لإنتاج تقارير في نهاية كل عام من قبل الأساتذة والإداريين تحتوي على الإنجازات والإخفاقات تُقدّم إلى الجهة المختصة .

١٠. نشر الوعي بين الكوادر الإدارية فيما يتعلق بأنظمة الجامعة و حقوقهم وواجباتهم .

المسؤولية :

- رئيس الجامعة.
- نواب الرئيس .
- العمداء .
- مدير وحدة الجودة النوعية .
- رؤساء الدوائر الأكاديمية والإدارية.
- مدير القبول والتسجيل .

البحث العلمي :

الهدف الاستراتيجي : الارتقاء بالبحث العلمي.

الاستراتيجيات :

١. تحسين البنية التحتية المتعلقة بالبحث العلمي .
٢. تحديث وتطوير المختبرات العلمية .
٣. إدخال المكون البحثي في الخطة الدراسية بهدف تحفيز الثقافة العملية والنهوض بمستوى تفكير الطلاب .
٤. تحديث المكتبة عن طريق مضاعفة الاشتراك في الدوريات العلمية .
٥. زيادة الإنفاق على مشاريع البحث العملي .

٦. تعزيز العلاقات وزيادة التنسيق والاتصال ما بين الجامعة والوزارات والمؤسسات الرسمية ومراكز البحوث العربية والأجنبية في مختلف حقول البحث ومجالات التطوير.
٧. مراجعة وتطوير الأنظمة والتعليمات المتعلقة بالبحث العلمي.
٨. زيادة النشاطات والفعاليات المتعلقة بالبحث العلمي.
٩. دراسة الأولويات الوطنية.

المسؤولية :

- رئيس الجامعة .
- نواب رئيس الجامعة .
- عميد البحث العلمي.
- مدير المكتبة .
- العلاقات العامة والتخطيط والتطوير.

الأوضاع المالية :

الهدف الاستراتيجي : تحقيق الثبات والتوازن المالي .

الاستراتيجيات :

١. تحديث النظام المالي والمحاسبي في الجامعة وتطوير نظام محوسب .
٢. وضع نظام وصلاحيات مناسبة لتحقيق الشفافية والمسائلة للشؤون المالية والمحاسبية .
٣. تفعيل منصب نائب رئيس الجامعة للشؤون الادارية والمالية .
٤. تطوير مصادر مالية ذاتية لتغطية نفقات الجامعة وبرامجها التطويرية المختلفة .
٥. فتح قنوات اتصال مع الشركات والمؤسسات الخاصة وتشجيعها لتقديم الدعم المالي على شكل تبرعا وهبات سنوية ثابتة لدعم ميزانية وبرامج الجامعة المختلفة وتغطية العجز .

٦. إعداد خطة تسويقية لاستقطاب أعداد أكبر من الطلبة للبرامج .

المسؤولية :

- مجلس الأمناء
- رئيس الجامعة
- نواب رئيس الجامعة
- المدير المالي
- العلاقات العامة والتخطيط والتطوير

المحور: الطلابي والبرامج اللامنهجية :

الهدف الاستراتيجي : تحسين البيئة التعليمية وتعزيز التجربة الجامعية للطلبة.

الاستراتيجيات :

١. تأمين المستلزمات الخدماتية للطلبة .
٢. تفعيل مشاركة الطلبة في التشريعات والقرارات المتعلقة بشؤونهم .
٣. تقوية العلاقة بين الطلبة وإدارة الجامعة .
٤. رفع جودة الخدمات الالكترونية للطلبة في مجال التسجيل ودفع الأقساط .
٥. إكساب الطلبة المهارات اللازمة لتسهيل انخراطهم بسوق العمل ومتابعتهم بعد التخرج .
٦. تعزيز القيم العملية والروحية والوطنية بين الطلبة .
٧. تسهيل الحياة الطلابية عن طريق توحيد مباني الجامعة .
٨. تشجيع النشاطات الثقافية والرياضية والترفيهية .
٩. زيادة اهتمام الطلبة بالقضايا البيئية وخدمة المجتمع .
١٠. تأمين الخدمات المتعلقة بذوي الاحتياجات الخاصة .

المسؤولية :

- رئيس الجامعة .
- نواب الرئيس .
- العمداء .
- مدراء ورؤساء الدوائر .
- مجلس الطلبة .
- العلاقات العامة والتخطيط والتطوير .

المحور: علاقة الجامعة بالمجتمع المحلي :

الهدف الاستراتيجي: تعزيز العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي .

الاستراتيجيات:

١. تطوير وتوسيع مجالات عمل المراكز الاستشارية والبحثية.
٢. اشراك المجتمع المحلي في رسم سياسات الجامعة .
٣. تسويق خدمات الجامعة.
٤. زيادة وتنويع فعاليات مشتركة بين الجامعة ومؤسسات القطاع الخاص .
٥. تشجيع مشاريع التخرج المتعلقة بالمجتمع المحلي.
٦. العمل على انشاء وتفعيل رابطة لخريجي الجامعة.

المسؤولية:

- رئيس الجامعة.
- نواب الرئيس .

- عمداء الكلية.
- مدراء ورؤساء الدوائر.
- العلاقات العامة .
- التخطيط والتطوير .

المحور : علاقة الجامعة بالمؤسسات الدولية :

الهدف الاستراتيجي : تعزيز المكانة العالمية للجامعة.

الاستراتيجيات :

1. تنشيط دور العلاقات العامة لتسويق الجامعة إقليمياً وعالمياً.
2. تطوير موقع إلكتروني (بوابة إلكترونية) للجامعة على الانترنت تقوم بعرض منشورات عن أنشطة الجامعة وإنجازاتها باللغة الانجليزية ولغات أخرى.
3. المشاركة الفاعلة في المؤتمرات و ورش العمل في الوطن والخارج.
4. تفعيل وإقامة توأمة ما بين الجامعة وجامعات عربية وأجنبية.
5. الاتصال المستمر مع الملحقين الثقافيين في السفارات الفلسطينية في الخارج بهدف التعرف بالجامعة وأنشطتها في الدول المعتمدين لديها.

المسؤولية :

- مجلس الأمناء.
- رئيس الجامعة.
- مجلس العمداء.
- النائب الإداري.
- دائرة العلاقات العامة.

خطة العمل التفصيلية :

الهدف: تعزيز العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي الاستراتيجية: تطوير وتوسيع مجالات عمل المراكز الاستشارية والبحثية				
النشاط	مؤشر النجاح	المسؤولية	المدة	الموازنة (دولار)
تطوير الجانب التنظيمي و الهيكلية للمراكز الاستشارية والبحثية و تهيئة المناخ التنظيمي الداخلي وإنشاء مجلس خدمة المجتمع	الاجتماع الاول لمجلس خدمة المجتمع	ن.ر. خدمة المجتمع رئيس الجامعة، مجلس الامناء	١٢ شهر	١٠٠٠
الاهتمام بمدراء المراكز الاستشارية والخدماتية من خلال مراعاة: • جوانب التطوير و الجودة و الحصول التأهيل التقني والإداري اللازم. • استمرار دعم القائمين على المراكز في القيام بزيارات خارجية لتعزيز الخبرات والتشبيك	عقد ٤ دورات تدريبية تنفيذ زيارتين	ن.ر. خدمة المجتمع مدراء المراكز	١٢ شهر	٤٠٠٠
تنظيم الشؤون الإدارية و المالية من حيث: - تحديث وتعديل الأنظمة الإدارية والمالية وأنظمة المكافآت الخاصة بالعاملين في المراكز. - مراجعة أنظمة الجامعة الخاصة بتنفيذ المشاريع البحثية والتطويرية واعتماد سياسة متوافقة مع سياسة المانح. - تحديد ضوابط مالية و إدارية يمكن من خلالها الوضوح في إيرادات ومصروفات المراكز والتعامل مع المراكز على أساس مراكز الربحية والتكلفة. - تأسيس نظام إلكتروني متكامل لأعمال السكرتارية الإلكترونية و الأرشفة و الفهرسة العامة و الإلكترونية ، - تطبيق النظم الحديثة في أمن وسلامة الوثائق و قواعد البيانات و إدارة المكاتب و الخدمة الإلكترونية - تكامل وشمولية البرامج و ترابطها بقاعدة بيانات متميزة بين جميع المراكز. - العمل على توظيف الحد الأدنى من الكادر المساعد	انظمة معدلة تعليمات واضحة تطبق نظام محاسبية محوسب نظام ارشفة	ن.ر. خدمة المجتمع رئيس الجامعة، مجلس الامناء	١٢ شهر	--
		الدائرة المالية	٢ شهر	-
		دائرة الديوان	٤ اشهر	-

٣٠٠٠٠			تعيين موظف عدد ٥	لتشغيل المراكز بفاعلية. <ul style="list-style-type: none"> ○ مشرف صيانة مركز الاجهزة الطبية ○ فاحص مركبات في مركز الفحص ○ فاحص مختبرات في دائرة الخدمات ○ مساعد فني واداري في مركز التكامل ○ سكرتير مركز الفحص
٥٠٠٠	٢٤ شهر	المراكز التخطيط والتطوير	دليل الجودة لكل مركز	التركيز على الجودة في تقديم البرامج والخدمات و الإشراف عليها ، والاستعانة ببعض الخبرات المتميزة في هذا المجال: <ul style="list-style-type: none"> - (تطبيق نظام ضبط الجودة ISO) في جميع المراكز التابعة لخدمة المجتمع - مراعاة معايير الجودة التدريبية في البرامج بما يتوافق مع متطلبات المجتمع من جهة و بما يحقق الاعتراف بتلك البرامج من جهة أخرى. - إنشاء وحدة متابعة وقياس اثر التدريب في المراكز التدريبية - بلورة مشروع بناء مؤسسي لخدمة المجتمع ومراكزه المختلفة والبحث عن تمويل
٢٠٠٠		العلاقات العامه	دراسة اثر التدريب	
١٠٠٠	١٢ شهر	المراكز	عمل دورتين وطرحها بشكل الالكتروني	العمل على تفعيل طرق التعلم و التدريب عن بعد كالتعليم الالكتروني . والتعلم المدمج لمسايرة التوجه الحديث بالمعرفة مع مراعاة تطور التقنيات المعلوماتية و البشرية
١٥٠٠	١٢ شهر	المراكز	تدريب ١٠ مدربين	تهيئة مدربين معتمدين في شتى المجالات التقنية والمهنية من خلال المشاركة في دورات تدريب مدربين. <ul style="list-style-type: none"> - تدريب مدربين سيسكو - تدريب مدربين مايكروسوفت - السلامة والامن الصناعي - Intel Learn - المبادرة
-	٢٤ شهر	ن.ر. خدمة المجتمع رئيس الجامعة، مجلس الامناء	نظام والية معتمدة	اعداد نظام وتطوير آلية لتمكين الموظفين في الجامعة للعمل في السوق المحلي لتعزيز الخبرة الأكاديمية بالخبرات التطبيقية والعملية.

٢٠٠٠	١٢ شهر	ن.ر. خدمة المجتمع، المراكز	انشاء اكاديميين	انشاء أكاديميات متخصصة: - أكاديمية سيسكو - أكاديمية مايكروسوفت - واكاديمية سيمنز
٢٠٠٠	٢٤ شهر	ن.ر. خدمة المجتمع، كلية المهن التطبيقية	مختبرين	اعتماد مبداء المختبرات المفتوحة من قبل الكليات الأكاديمية
١٠٠٠	٢٤ شهر	ن.ر. خدمة المجتمع، المراكز	شهادة معتمدة	استحداث شهادات معتمدة (طابع معتمد) وعقد امتحانات ممارسة المهنة في المجالات التقنية والمهنية
١٠٠٠	١٢ شهر	ن.ر. خدمة المجتمع، المراكز	دورتين	استحداث دورات تدريبية في المجال الزراعي
٤٠٠٠	١٢ شهر	ن.ر. خدمة المجتمع، المراكز	اعتماد مختبرين	اعتماد المختبرات المتوفرة في الوحدات البحثية وذلك لزيادة أنواع الفحوصات المقدمة للمجتمع المحلي - مختبر السلامة والامن الغذائي في مركز التكنولوجيا الحيوية - مختبر المياه في وحدة البيئة والطاقة البديلة - تحديث مركز فحص السيارات
١٣٠٠٠٠			تجهيزات حديثة	
٢٥٠٠٠٠٠	٢٤ شهر	ن.ر. خدمة المجتمع رئيس الجامعة، مجلس الامناء ، مدراء المراكز	عمل الفحوصات للسوق المحلي	متابعة إنشاء المركز الوطني للفحوصات بالتعاون مع اتحاد الصناعات المعدنية ومؤسسة المواصفات والمقاييس ووزارة الاقتصاد الوطني
٢٠٠٠	٢٤ اشهر	ن.ر. خدمة المجتمع ، مركز كعوش ، عمداء الكليات	تنفيذ برنامج تدريب	التعاون مع الكليات المختلفة في تنفيذ التدريب الميداني للطلبة في المراكز التابعة لخدمة المجتمع () (Acceleration Programs)
٢٥٠٠٠	١٢ شهر	ن.ر. خدمة	انجاز	تفعيل وحدة الدراسات والاستشارات الإدارية من خلال:

		المجتمع رئيس الجامعة، مجلس الامناء ، مدراء المراكز	دراسات و تقديم استشارات	- ايجاد مقر للوحدة - توظيف مسؤول عن الوحدة - توظيف باحث ومستشار إداري - عمل استبانات ومجموعات بؤرية بخصوص رؤية المجتمع للجامعة. - عمل دراسة لاحتياجات المجتمع التدريبية والتعليم المستمر ، والعلاقات الثقافية مع المراكز والمؤسسات التدريبية العالمية. - تقديم استشارات إدارية مدفوعة الأجر.
٣٠٠٠٠٠	٢٤ شهر	ن.ر. خدمة المجتمع رئيس الجامعة، مجلس الامناء، كلية الهندسة	مركز فعال	انشاء مراكز خدمتية جديدة - (مركز نظم المعلومات الجغرافية) - (مركز العنب) - مركز السلامة والامن الصناعي
١٠٠٠٠	١٢ شهر	ن.ر. خدمة المجتمع ، مدراء المراكز	برامج تدريبية	استحداث برامج تدريبية وخدمتية موجهة للأطفال والنساء - المهندس الصغير - المخيمات التكنولوجية

الهدف: تعزيز العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي

الاستراتيجية: إشراك المجتمع المحلي في رسم سياسات الجامعة

الموازنة (دولار)	المدة	المسؤولية	مؤشر النجاح	النشاط
٣٠٠٠	١٢ شهر	ن.ر. خدمة المجتمع رئيس الجامعة، مجلس الامناء	اجتماع مجلس استشاري	إنشاء مجلس استشاري لخدمة المجتمع يضم أعضاء من أصحاب المصلحة من المجتمع المحلي
٢٠٠٠	١٢ اشهر	ن.ر. خدمة المجتمع رئيس الجامعة،	اعضاء نادي فعالين	إنشاء نادي أصدقاء الجامعة بحيث يضم مجموعة من الشخصيات وأصحاب المصانع والشركات المحلية

		مجلس الامناء ، العلاقات العامة		
٢٠٠٠	١٢ شهر	ن.ر. خدمة المجتمع رئيس الجامعة، مجلس الامناء ، مدراء المراكز	٤ لقاءات في السنة	دعوة ناشطين من المجتمع المحلي للتحدث والتحاور حول تجاربهم المجتمعية وحل المشاكل وبلورة افكار تعاون.
٢٥٠٠	١٢ شهر	ن.ر. خدمة المجتمع العلاقات العامة ، مدراء المراكز	٤ اتفاقيات تعاون	زيادة التشبيك والتعاون مع جهات جديدة محلية وعالمية
١٠٠٠	١٢ شهر	ن.ر. خدمة المجتمع ، مدراء المراكز	٣ لقاءات في السنة	عقد جلسات عصف ذهني لبلورة افكار تطويرية جديدة مع مختصين وشركاء متحمليين من المجتمع المحلي

الهدف: تعزيز العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي

الاستراتيجية: تسويق خدمات الجامعة

الموازنة (دولار)	المدة	المسؤولية	مؤشر النجاح	النشاط
-	١٢	رئيس الجامعة، ن.ر. خدمة مجتمع والعلاقات العامة	١٠ فعاليات	تطوير القيادة الجامعية من خلال المشاركة في الفعاليات الوطنية المختلفة ومشاركة المجتمع المحلي في المناسبات المختلفة.
١٠٠٠	٦ اشهر	ن.ر. خدمة مجتمع ومدراء المراكز	١٠ زيارات	تكثيف الزيارات للمؤسسات المختلفة

٥٠٠	١٢ شهر	رئيس الجامعة، ن.ر. خدمة مجتمع والعلاقات العامة	تنظيم اتفاقيتين	تنظيم اتفاقيات تعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي وتفعيل تنفيذها
٦٠٠٠	١٢ شهر	ن.ر خدمة مجتمع ومدراء المراكز عمداء الكليات	تنظيم معرض ويوم علمي المشاركة في معرض مختص	تنظيم معارض وايام علمية وثقافية والمشاركة في المعارض المختصة
٣٠٠٠	١٢ شهر	ن.ر خدمة مجتمع ومدراء المراكز عمداء الكليات	مؤتمر عدد ٢	المساهمة في تنظيم المؤتمرات العلمية
٥٠٠٠	١٢ شهر	ن.ر خدمة مجتمع ومدراء المراكز	عرض الفلم	عمل فلم وثائقي عن الجامعة والتسويق لبيئة في الاذاعات المحلية
٣٠٠	١٢ شهر	ن.ر خدمة مجتمع ومدراء المراكز	ثلاث روبرتاجات وثلاث لقاءات	المشاركة في البرامج الاذاعية
٢٥٠٠	٦ اشهر	ن.ر خدمة مجتمع ومدراء المراكز، مركز الحاسوب	صفحة الالكترونية نشطة	تطوير الصفحة الالكترونية الخاصة بخدمة المجتمع وتقديم بعض الخدمات من خلال الصفحة.
٣٠٠٠٠٠	٢٤ شهر	المراكز التخطيط والتطوير العلاقات العامة	تحديث الاجهزة	تطوير الاجهزة والمعدات الخاصة بالمراكز
٥٠٠٠٠٠٠	٢٤ شهر	رئيس	بناء موحد	تهيئة البنية التحتية وتجميع المباني الخاصة بمراكز خدمة

المجتمع

الجامعة،
مجلس الامناء
، التخطيط
والتطوير
والعلاقات
العامة

الهدف: تعزيز العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي

الاستراتيجية: زيادة وتنوع فعاليات مشتركة بين الجامعة ومؤسسات القطاع الخاص

الموازنة (دولار)	المدة	المسؤولية	مؤشر النجاح	النشاط
٦٠٠٠٠٠	١٨ شهر	ن.ر. خدمة المجتمع مدراء المراكز	تنفيذ مشروع واحد	تقديم وتنفيذ مشاريع تطويرية بالتعاون مع المجتمع المحلي
٦٠٠٠	١٢ شهر	ن.ر. خدمة مجتمع ومدراء المراكز، العلاقات العامة	٤ فعاليات	تفعيل الجانب الثقافي والإعلامي من خلال ربط الأفكار بالأحداث المهنية والعمل على تنظيم الملتقيات والندوات و المعارض المصاحبة .
٦٠٠	١٢ شهر	ن.ر. خدمة مجتمع ومدراء المراكز، العلاقات العامة	٣ لقاءات	دعوة شخصيات من المجتمع المحلي والقطاع الخاص لإعطاء محاضرات لانهجية او للتحديث في الفعاليات التي تنظمها الجامعة.
٥٠٠	٦ اشهر	ن.ر. خدمة مجتمع و مركز التميز	توقيع اتفاقية	تفعيل العلاقة مع مراكز التميز في الجامعات الفلسطينية المختلفة والحاضنة الفلسطينية (PACTI)

الهدف: تعزيز العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي

الاستراتيجية: تشجيع مشاريع التخرج المتعلقة بالمجتمع المحلي

الموازنة	المدة	المسؤولية	مؤشر النجاح	النشاط
----------	-------	-----------	-------------	--------

(دولار)				
١٢٠٠٠	١٢ شهر	ن.ر خدمة مجتمع، رئيس الجامعة، مجلس الامناء	٣ ابحاث و٣ مشاريع	تعديل سياسة البحث العلمي ودعم مشاريع التخرج بحيث يتم التركيز على المشاريع التي تقدم حلول لمشاكل في المجتمع المحلي
١٢٠٠٠	٦ اشهر	ن.ر خدمة مجتمع، رئيس الجامعة، مجلس الامناء	تفعيل الصندوق	رصد ميزانية/ صندوق دعم المشاريع التطبيقية

الهدف: تعزيز العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي

الاستراتيجية: العمل على انشاء وتفعيل رابطة لخريجي الجامعة.

الموازنة (دولار)	المدة	المسؤولية	مؤشر النجاح	النشاط
٢٠٠٠٠	٢٤ اشهر	ن.ر خدمة مجتمع، رئيس الجامعة، مجلس الامناء	مكتب توظيف ويوم توظيف	تأسيس مكتب توظيف وتنظيم ايام توظيف للطلبة والخريجين
١٠٠٠٠	٦ اشهر	ن.ر خدمة مجتمع، رئيس الجامعة، مجلس الامناء، شؤون الطلبة	نادي خريجين	تفعيل نادي خريجين الجامعة
٤٥٠٠	١٢ شهر	ن.ر خدمة مجتمع، مدراء المراكز	٣ برامج تدريبية	طرح بعض البرامج التدريبية للخريجين لإكسابهم المهارات الحياتية والسلوكيات اللازمة للانخراط في العمل
٤٠٠٠	١٢ شهر	ن.ر خدمة مجتمع، رئيس الجامعة، مجلس	برنامجي تأهيل	اعادة تأهيل خريجي بعض الكليات في بعض التخصصات لتلبية حاجة السوق.

النشاط	مؤشر النجاح	المسؤولية	المدة	الموازنة (دولار)
تطوير الجانب التنظيمي و الهيكلي للمراكز الاستشارية والبحثية و تهيئة المناخ التنظيمي الداخلي وإنشاء مجلس خدمة المجتمع	الاجتماع الاول لمجلس خدمة المجتمع	ن.ر. خدمة المجتمع رئيس الجامعة، مجلس الامناء	١٢ شهر	١٠٠٠
الاهتمام بمدراء المراكز الاستشارية والخدماتية من خلال مراعاة:	عقد ٤ دورات تدريبية تنفيذ زيارتين	ن.ر. خدمة المجتمع مدراء المراكز	١٢ شهر	٤٠٠٠
<ul style="list-style-type: none"> • جوانب التطوير و الجودة و الحصول التأهيل التقني والإداري اللازم. • استمرار دعم القائمين على المراكز في القيام بزيارات خارجية لتعزيز الخبرات والتشبيك 				٢٠٠٠
تنظيم الشؤون الإدارية و المالية من حيث:	انظمة معدلة تعليمات واضحة	ن.ر. خدمة المجتمع رئيس الجامعة، مجلس الامناء	١٢ شهر	--
<ul style="list-style-type: none"> - تحديث وتعديل الأنظمة الإدارية والمالية وأنظمة المكافآت الخاصة بالعاملين في المراكز. - مراجعة أنظمة الجامعة الخاصة بتنفيذ المشاريع البحثية والتطويرية واعتماد سياسة متوافقة مع سياسة المانح. - تحديد ضوابط مالية و إدارية يمكن من خلالها الوضوح في إيرادات ومصروفات المراكز والتعامل مع المراكز على أساس مراكز الربحية والتكلفة. - تأسيس نظام إلكتروني متكامل لأعمال السكرتارية الإلكترونية و الأرشفة و الفهرسة العامة و الإلكترونية ، - و تطبيق النظم الحديثة في أمن وسلامة الوثائق و قواعد البيانات و إدارة المكاتب و الخدمة الإلكترونية - تكامل وشمولية البرامج و ترابطها بقاعدة بيانات متميزة بين جميع المراكز. - العمل على توظيف الحد الأدنى من الكادر المساعد لتشغيل المراكز بفاعلية. 	تطبق نظام محاسبية محوسب		٢ شهر	-
<ul style="list-style-type: none"> ○ مشرف صيانة مركز الاجهزة الطبية ○ فاحص مركبات في مركز الفحص ○ فاحص مختبرات في دائرة الخدمات 	نظام ارشفة فعال	دائرة المالية دائرة الديوان	٤ اشهر	-
	تعيين موظف			٣٠٠٠٠

			عدد ٥	<ul style="list-style-type: none"> ○ مساعد فني وإداري في مركز التكامل ○ سكرتير مركز الفحص
٥٠٠٠	٢٤ شهر		دليل الجودة لكل مركز	<p>التركيز على الجودة في تقديم البرامج والخدمات والإشراف عليها ، والاستعانة ببعض الخبرات المتميزة في هذا المجال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - (تطبيق نظام ضبط الجودة ISO) في جميع المراكز التابعة لخدمة المجتمع - مراعاة معايير الجودة التدريبية في البرامج بما يتوافق مع متطلبات المجتمع من جهة و بما يحقق الاعتراف بتلك البرامج من جهة أخرى. - إنشاء وحدة متابعة وقياس اثر التدريب في المراكز التدريبية - بلورة مشروع بناء مؤسسي لخدمة المجتمع ومراكزه المختلفة والبحث عن تمويل
٢٠٠٠		المراكز التخطيط والتطوير والعلاقات العامة	دراسة اثر التدريب	
١٠٠٠	١٢ شهر	المراكز	عمل دورتين و طرحها بشكل الكتروني	<p>العمل على تفعيل طرق التعلم و التدريب عن بعد كالتعليم الالكتروني . والتعلم المدمج لمسايرة التوجه الحديث بالمعرفة مع مراعاة تطور التقنيات المعلوماتية و البشرية</p>
١٥٠٠	١٢ شهر	المراكز	تدريب ١٠ مدربين	<p>تهيئة مدربين معتمدين في شتى المجالات التقنية والمهنية من خلال المشاركة في دورات تدريب مدربين.</p> <ul style="list-style-type: none"> - تدريب مدربين سيسكو - تدريب مدربين مايكروسوفت - السلامة والامن الصناعي - Intel Learn - المبادرة
-	٢٤ شهر	ن.ر. خدمة المجتمع ورئيس الجامعة، مجلس الامناء	نظام والية معتمدة	<p>اعداد نظام وتطوير آلية لتمكين الموظفين في الجامعة للعمل في السوق المحلي لتعزيز الخبرة الأكاديمية بالخبرات التطبيقية والعملية.</p>
٢٠٠٠	١٢ شهر	ن.ر. خدمة المجتمع، المراكز	انشاء اكااديميين	<p>انشاء أكاديميات متخصصة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - أكاديمية سيسكو - أكاديمية مايكروسوفت - وأكاديمية سيمنز

٢٠٠٠	٢٤ شهر	ن.ر. خدمة المجتمع، كلية المهن التطبيقية	مختبرين	اعتماد مبداء المختبرات المفتوحة من قبل الكليات الأكاديمية
١٠٠٠	٢٤ شهر	ن.ر. خدمة المجتمع، المراكز	شهادة معتمدة	استحداث شهادات معتمدة (طابع معتمد) وعقد امتحانات ممارسة المهنة في المجالات التقنية والمهنية
١٠٠٠	١٢ شهر	ن.ر. خدمة المجتمع، المراكز	دورتين	استحداث دورات تدريبية في المجال الزراعي
٤٠٠٠	١٢ شهر	ن.ر. خدمة المجتمع، المراكز	اعتماد مختبرين	اعتماد المختبرات المتوفرة في الوحدات البحثية وذلك لزيادة أنواع الفحوصات المقدمة للمجتمع المحلي - مختبر السلامة والامن الغذائي في مركز التكنولوجيا الحيوية - مختبر المياه في وحدة البيئة والطاقة البديلة - تحديث مركز فحص السيارات
١٣٠٠٠٠			تجهيزات حديثة	
٢٥٠٠٠٠٠	٢٤ شهر	ن.ر. خدمة المجتمع رئيس الجامعة، مجلس الامناء ، مدراء المراكز	عمل الفحوصات للسوق المحلي	متابعة إنشاء المركز الوطني للفحوصات بالتعاون مع اتحاد الصناعات المعدنية ومؤسسة المواصفات والمقاييس ووزارة الاقتصاد الوطني
٢٠٠٠	٢٤ اشهر	ن.ر. خدمة المجتمع ، مركز كعوش ، عمداء الكليات	تنفيذ برنامج تدريب	التعاون مع الكليات المختلفة في تنفيذ التدريب الميداني للطلبة في المراكز التابعة لخدمة المجتمع () (Acceleration Programs)
٢٥٠٠٠	١٢ شهر	ن.ر. خدمة المجتمع رئيس الجامعة، مجلس الامناء	انجاز دراسات	تفعيل وحدة الدراسات والاستشارات الإدارية من خلال: - ايجاد مقر للوحدة - توظيف مسؤول عن الوحدة - توظيف باحث ومستشار إداري - عمل استبانات ومجموعات بؤرية بخصوص رؤية

		مدراء ، المراكز	و تقديم استشارات	المجتمع للجامعة. - عمل دراسة لاحتياجات المجتمع التدريبية والتعليم المستمر ، والعلاقات الثقافية مع المراكز والمؤسسات التدريبية العالمية. - تقديم استشارات إدارية مدفوعة الأجر.
٣٠٠٠٠٠	٢٤ شهر	ن.ر. خدمة المجتمع رئيس الجامعة، مجلس الامناء، كلية الهندسة	مركز فعال	انشاء مراكز خدمتية جديدة - (مركز نظم المعلومات الجغرافية) - (مركز الغيب) - مركز السلامة والامن الصناعي
١٠٠٠٠	١٢ شهر	ن.ر. خدمة المجتمع ، مدراء المراكز	برامج تدريبية	استحداث برامج تدريبية وخدمتية موجهة للأطفال والنساء - المهندس الصغير - المخيمات التكنولوجية

الهدف: تعزيز العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي

الاستراتيجية: إشراك المجتمع المحلي في رسم سياسات الجامعة

الموازنة (دولار)	المدة	المسؤولية	مؤشر النجاح	النشاط
٣٠٠٠	١٢ شهر	ن.ر. خدمة المجتمع رئيس الجامعة، مجلس الامناء	اجتماع مجلس استشاري	إنشاء مجلس استشاري لخدمة المجتمع يضم أعضاء من أصحاب المصلحة من المجتمع المحلي
٢٠٠٠	١٢ اشهر	ن.ر. خدمة المجتمع رئيس الجامعة، مجلس الامناء العلاقات العامة	اعضاء نادي فعالين	إنشاء نادي أصدقاء الجامعة بحيث يضم مجموعة من الشخصيات وأصحاب المصانع والشركات المحلية
٢٠٠٠	١٢ شهر	ن.ر. خدمة	٤ لقاءات في	دعوة ناشطين من المجتمع المحلي للتحدث والتحاور حول

		المجتمع رئيس الجامعة، مجلس الامناء ، مدراء المراكز	السنة	تجاربهم المجتمعية وحل المشاكل وبلورة افكار تعاون.
٢٥٠٠	١٢ شهر	ن.ر. خدمة المجتمع العلاقات العامة مدراء المراكز	٤ اتفاقيات تعاون	زيادة التشبيك والتعاون مع جهات جديدة محلية وعالمية
١٠٠٠	١٢ شهر	ن.ر. خدمة المجتمع مدراء المراكز	٣ لقاءات في السنة	عقد جلسات عصف ذهني لبلورة افكار تطويرية جديدة مع مختصين وشركاء متحمليين من المجتمع المحلي

الهدف: تعزيز العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي

الاستراتيجية: تسويق خدمات الجامعة

النشاط	مؤشر النجاح	المسؤولية	المدة	الموازنة (دولار)
تطوير القيادة الجامعية من خلال المشاركة في الفعاليات الوطنية المختلفة ومشاركة المجتمع المحلي في المناسبات المختلفة.	١٠ فعاليات	رئيس الجامعة، ن.ر. خدمة مجتمع والعلاقات العامة	١٢	-
تكثيف الزيارات للمؤسسات المختلفة	١٠ زيارات	ن.ر. خدمة مجتمع ومدراء المراكز	٦ اشهر	١٠٠٠
تنظيم اتفاقيات تعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي وتفعيل تنفيذها	تنظيم اتفاقيتين	رئيس الجامعة، ن.ر. خدمة مجتمع والعلاقات	١٢ شهر	٥٠٠

		العامة		
٦٠٠٠	١٢ شهر	ن.ر خدمة مجتمع ومدراء المراكز عمداء الكلليات	تنظيم معرض ويوم علمي المشاركة في معرض مختص	تنظيم معارض وايام علمية وثقافية والمشاركة في المعارض المختصة
٣٠٠٠	١٢ شهر	ن.ر خدمة مجتمع ومدراء المراكز عمداء الكلليات	مؤتمر عدد ٢	المساهمة في تنظيم المؤتمرات العلمية
٥٠٠٠	١٢ شهر	ن.ر خدمة مجتمع ومدراء المراكز	عرض الفلم	عمل فلم وثائقي عن الجامعة والتنسيق لبيئة في الاذاعات المحلية
٣٠٠	١٢ شهر	ن.ر خدمة مجتمع ومدراء المراكز	ثلاث روبرتاجات وثلاث لقاءات	المشاركة في البرامج الاذاعية
٢٥٠٠	٦ اشهر	ن.ر خدمة مجتمع ومدراء المراكز، مركز الحاسوب	صفحة الالكترونية نشطة	تطوير الصفحة الالكترونية الخاصة بخدمة المجتمع وتقديم بعض الخدمات من خلال الصفحة.
٣٠٠٠٠٠	٢٤ شهر	المراكز التخطيط والتطوير العلاقات العامة	تحديث الاجهزة	تطوير الاجهزة والمعدات الخاصة بالمراكز
٥٠٠٠٠٠٠	٢٤ شهر	رئيس الجامعة، مجلس الامناء ، التخطيط والتطوير	بناء موحد	تهيئة البنية التحتية وتجميع المباني الخاصة بمراكز خدمة المجتمع

		والعلاقات العامة		

الهدف: تعزيز العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي

الاستراتيجية: زيادة وتنوع فعاليات مشتركة بين الجامعة ومؤسسات القطاع الخاص

النشاط	مؤشر النجاح	المسؤولية	المدة	الموازنة (دولار)
تقديم وتنفيذ مشاريع تطويرية بالتعاون مع المجتمع المحلي	تنفيذ مشروع واحد	ن.ر. خدمة المجتمع ومدراء المراكز	١٨ شهر	٦٠٠٠٠٠
تفعيل الجانب الثقافي والإعلامي من خلال ربط الأفكار بالأحداث المهنية و العمل على تنظيم الملتقيات والندوات و المعارض المصاحبة .	٤ فعاليات	ن.ر خدمة مجتمع ومدراء المراكز، العلاقات العامة	١٢ شهر	٦٠٠٠
دعوة شخصيات من المجتمع المحلي والقطاع الخاص لإعطاء محاضرات لامنهجية او للتحدث في الفعاليات التي تنظمها الجامعة.	٣ لقاءات	ن.ر خدمة مجتمع ومدراء المراكز، العلاقات العامة	١٢ شهر	٦٠٠
تفعيل العلاقة مع مراكز التميز في الجامعات الفلسطينية المختلفة والحاضنة الفلسطينية (PICTI)	توقيع اتفاقية	ن.ر خدمة مجتمع و مركز التميز	٦ اشهر	٥٠٠

الهدف: تعزيز العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي

الاستراتيجية: تشجيع مشاريع التخرج المتعلقة بالمجتمع المحلي

النشاط	مؤشر النجاح	المسؤولية	المدة	الموازنة (دولار)
تعديل سياسة البحث العلمي ودعم مشاريع التخرج بحيث يتم التركيز على المشاريع التي تقدم حلول لمشاكل في المجتمع المحلي	٣ ابحاث و٣ مشاريع	ن.ر خدمة مجتمع، رئيس الجامعة،	١٢ شهر	١٢٠٠٠

		مجلس الامناء		
١٢٠٠٠	٦ اشهر	ن.ر خدمة مجتمع، رئيس الجامعة، مجلس الامناء	تفعيل الصندوق	رصد ميزانية/ صندوق دعم المشاريع التطبيقية

الهدف: تعزيز العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي
الاستراتيجية: العمل على انشاء وتفعيل رابطة لخريجي الجامعة.

الموازنة (دولار)	المدة	المسؤولية	مؤشر النجاح	النشاط
٢٠٠٠٠	٢٤ اشهر	ن.ر خدمة مجتمع، رئيس الجامعة، مجلس الامناء	مكتب توظيف ويوم توظيف	تأسيس مكتب توظيف وتنظيم ايام توظيف للطلبة والخريجين
١٠٠٠٠	٦ اشهر	ن.ر خدمة مجتمع، رئيس الجامعة، مجلس الامناء، شؤون الطلبة	نادي خريجين	تفعيل نادي خريجين الجامعة
٤٥٠٠	١٢ شهر	ن.ر خدمة مجتمع، مدراء المراكز	٣ برامج تدريبية	طرح بعض البرامج التدريبية للخريجين لإكسابهم المهارات الحياتية والسلوكيات اللازمة للانخراط في العمل
٤٠٠٠	١٢ شهر	ن.ر خدمة مجتمع، رئيس الجامعة، مجلس الامناء، الكليات	برنامجي تأهيل	اعادة تأهيل خريجي بعض الكليات في بعض التخصصات لتلبية حاجة السوق.

Abstract

This study focused on identifying the extent to which the use of management Palestine Polytechnic University of the elements contained in the strategic management model (Johnson et.al) for the implementation phase of the strategic plan from the perspective of those who made it.

The research team adopted the purely descriptive approach to make this study , and used two tools of study (Questionnaire and personnel interviews) and the questionnaire distributed to 27 people of study population in senior and middle management , and the questionnaire have been analyzed and processed statistically.

There are a set of results have been reached, and the research team reached that the most important result is that the university administration doesn't limit creativity , flexibility and encourage scientific experiments, but the size of the required change and the speed of response and quality of information needed to make decisions is not enough, and the university administration does not determine the organizational structure based on the plan strategy, and the most obstacles that the university administration faced was the financial constraints .

The research team recommended the university administration to increase their reliance on acceptability standard in evaluating its strategic options in order to

achieve sustainability, and need to follow revolutionary approach in managing change that takes into account the size and the speed of change , and the university administration need to follow more than one style for managing change (educational, cooperative) , also the need for making training courses for human resources about the terms of the strategic plan.