



الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا
قسم العلوم التربوية
برنامج الدكتوراه في الإدارة التربوية

واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات
الفلسطينية: إطار إستراتيجي مقترح لتخطيط الموارد البشرية

لبنى زاهي خالد تميمي - نصر الله

201912989

أسماء لجنة الإشراف:

أ.د. خالد أبو عصبه

د. محمود عبيد

د. خالد قيرواني

د. كمال مخامرة

تم تقديم هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه في برنامج الإدارة التربوية

فلسطين، مارس/ 2025

© الجامعة العربية الأمريكية، جميع حقوق الطبع محفوظة



الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا
قسم العلوم التربوية
برنامج الدكتوراه في الإدارة التربوية

صفحة إجازة الأطروحة

واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في
الجامعات الفلسطينية: إطار إستراتيجي مقترح لتخطيط الموارد البشرية

لبنى زاهي خالد تميمي - نصر الله

201912989

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ 2025/03/8 من لجنة الأطروحة التالية أسماؤهم
وتواقيعهم:

الاسم	التوقيع
1. أ.د. خالد أبو عصبه	
2. د. محمود عبيد	
3. د. خالد قيرواني	
4. د. كمال مخامرة	
المشرف الرئيس	
عضو لجنة الأطروحة	
عضو لجنة الأطروحة	
عضو لجنة الأطروحة	

فلسطين، مارس/ 2025

الإقرار

أُقرُّ بأنَّ هذه الأطروحة هي نسخة أصيلة لإنتاجي البحثي، ولم يقدم من قبلي لنيل أيِّ درجةٍ علميةٍ لدى أيِّ مؤسسةٍ تعليميةٍ أخرى. وقد تمَّت الإشارةُ إلى جميع المَصادرِ والمَراجعِ ذاتِ العلاقةِ التي تمَّ استخدامها.

اسم الطالب: لُبْنَى زَاهِي خَالِدِ تَمِيمِي - نَصْرُ اللَّهِ

الرَّقم الجامعي: 201912989

التَّوقيع: 

تاريخ تسليم النسخة النهائية من الأطروحة: 2025/08/07

الإهداء

إلى رسول الأمة، سيدنا محمد ﷺ، خير مُعلِّمٍ ومُرَبِّ للبشريَّة، الذي أضاءَ لنا طريقَ العِلْمِ والنُّورِ،
بأبي أنت وأمي يا رسولَ الله.

إلى وطني الغالي، ذلك الامتدادُ الذي غرسَ فينا حبَّ الحياة والإصرارَ على الكرامةِ والحريةِ. إليك
أهدي ثمرةَ جُهدي وتعبِ السنين، وكلَّ حرفٍ في هذا العملِ هو رسالةُ حبٍّ وولاءٍ لك، يا مَنْ علَّمتنا
كيفَ نكونُ أقوياءَ في مواجهةِ المُستحيل.

إلى شعبي الجبَّار، الذي لم يعرفِ الاستسلامَ يوماً. أنتم المثالُ الحقيقيُّ للصمودِ والعطاء. بكم
أُستمدُّ إيماني بأنَّ الغدَ يحملُ الأملَ والكرامةَ، ولكم أهدي كلَّ لحظةٍ من هذا الإنجاز.

إلى روحِ والدِّي الحبيب، الذي علَّمني معنى القوةِ والحبِّ، وكان يُضيءُ ليريقي بنصائحه
وحِكمته. إلى روحك الطاهرة أهدي هذا العمل، وأسألُ الله أن يجعلَكَ في جناتِ النعيم.

إلى أُمي الحبيبة، التي كانت لي الدَّعاء المُستمر والمصدرَ الأولَ للحبِّ والعطاء، جزاك اللهُ عني
كلَّ خيرٍ، فأنتِ النُّورُ الذي أضاءَ لي طريقي حتى في أصعبِ اللحظات.

إلى إخوتي الأحباء، الذين كانوا دومًا سندًا ودعمًا في حياتي، أشكركم من أعماقِ قلبي على كلِّ
لحظةٍ كنتم فيها إلى جانبي، وعلى كلِّ كلمةٍ تشجيعٍ أسهمت في هذا الإنجاز.

إلى زوجي الدُّكتور عمر نصر الله، رفيقِ حياتي ودربي، الذي وقفَ معي في كلِّ خطوةٍ، داعمًا
ومساندًا دون كللٍ أو ملل. لك مني كلُّ الشكر والامتنان على كلِّ ما قدَّمته لي من حبٍّ وتقهُم، فبك
تحقَّق هذا الحلم.

إلى أبنائي مجد، أمير، ونور الدِّين، وبناتي براءة وحرور، أنتم الأملُ الذي يُحرِّكني دائمًا للأفضل،
والإنجازُ الذي أفخرُ به كلَّ يوم. أهديكم هذا العملَ ثمرةَ جُهدِ سنين، فبكم أُستمدُّ قوتي وإصراري.

الباحثة: لُبْنَى زَاهِي خَالِد تَمِيمِي - نَصْرُ اللهِ

الشُّكْرُ والتَّقْدِيرُ

بسم الله الرحمن الرحيم

" نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مَنْ نَشَاءُ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ " [يوسف: 76]

الحمدُ لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، الذي وقَّني وأعانني على إتمام هذا العمل، والحمدُ له سبحانه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه. والصلاة والسلام على سيد الخلق والمرسلين، نبينا محمدٍ صلى الله عليه وسلم، الذي علمنا أن نطلب العلم ونستزيد منه، والذي كان هادياً ونبراساً للبشرية جمعاء.

أتقدّم بخالص الشكر والتقدير إلى مشرفي البروفيسور خالد أبو عصبه، الذي لم يبخل عليّ بعلمه الغزير وتوجيهاته الحكيمة، وكان نوراً يُضيء لي الطريق في كلِّ مراحل هذه الدراسة.

كما أتقدّم بالشكر الخاص والعميق إلى الدكتور سهيل صالحه، الذي لم يتوان يوماً عن متابعة كلِّ خطوة في هذا العمل، وكان لاهتمامه وتوجيهاته الدائمة الفضل الكبير في تحقيق هذا الإنجاز. ولا أنسى أن أتقدّم بجزيل الشكر والامتنان إلى لجنة المناقشة الموقرة، التي تفضلت بملاحظاتها القيّمة وإسهاماتها الثمينة التي أثرت هذه الدراسة وأضفت عليه قيمةً علميةً أكبر.

كما أحصُ بالشكر الجامعة العربية الأمريكية، التي كانت لي بيتاً أكاديمياً يحتضنني ويوفر لي بيئةً علميةً خصبةً، وكذلك أشكر أساتذتي الأفاضل الذين كان لهم دورٌ كبيرٌ في إغناء معارفي وصقل مهاراتي.

وأنتدّم بجزيل الشكر والتقدير إلى زملائي وزميلاتي، الذين كانوا دائماً مصدر دعم وتحفيز، ووقفوا بجانبني في كلِّ مراحل هذا المشوار الأكاديمي.

وأخيرًا، أقدم جزيلَ الشكرِ إلى كلّ من ساندني، سواءً من قريبٍ أو بعيدٍ، بأفكارِهِم، نصائِحِهِم، أو
كلماتِهِم الطيّبة، الّتي كانت لي زادًا في رحلتي هذه

واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية: إطار إستراتيجي مقترح لتخطيط الموارد البشرية

لبنى زاهي خالد تميمي - نصر الله

أ.د. خالد أبو عصبه

د. محمود عبيد

د. خالد قيرواني

د. كمال مخامرة

ملخص

هدفت الدراسة إلى تقييم واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، واقتراح إطار إستراتيجي يساهم في تطوير هذا التخطيط. كما سعت إلى تحليل العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ومستوى التميز المؤسسي، واستكشاف المتطلبات والمعوقات التي تواجه تفعيل هذا التخطيط وتطويره.

اعتمدت الدراسة منهجاً وصفيًا بشقيي الكمي والنوعي، حيث استخدم المنهج الوصفي المسحي لتشخيص الواقع، والارتباطي لفحص العلاقة بين المتغيرات، والمقارن لفحص الفروق بين أفراد العينة، والمنهج النوعي من خلال المقابلات شبه المقتنة مع عدد من الإداريين في المستويات العليا والوسطى، إضافةً إلى المنهج البنائي الذي استخدمته الباحثة لتطوير إطار إستراتيجي مقترح للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية استنادًا إلى نتائج التحليل الكمي والنوعي معًا.

بلغ حجم العينة (345) مشاركًا من الأكاديميين الإداريين والإداريين، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات الكمية، في حين استخدمت المقابلات النوعية لتعميق فهم واقع التخطيط، واستكشاف المتطلبات والمعوقات غير القابلة للقياس الكمي.

أظهرت النتائج أن مستوى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ومستوى التميز المؤسسي جاءا بتقدير متوسط بلغ (3.31) و(3.57) على التوالي، مع وجود علاقة طردية قوية بينهما. وبينت النتائج أن بُعدَي "تخطيط الموارد البشرية" و"البرامج" جاءا في المقدمة، بينما احتل "بعد العملية

الإستراتيجية" المرتبة الثانية. كما كشفت النتائج عن قدرة تنبؤية واضحة لبُعد "البرامج"، الذي فسّر ما نسبته (47.9%) من التباين في التميّز المؤسسي.

أظهرت النتائج فروقاً جوهرية لصالح الأكاديميين الإداريين مقارنةً بالإداريين، ولصالح الإناث وذوي الخبرة العملية الأقل من خمس سنوات في معظم أبعاد التخطيط.

أما التحليل النوعي، فقد كشف عن عدد من المتطلبات الأساسية، أبرزها: الحاجة إلى تطوير قواعد بيانات دقيقة وشاملة، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وتعزيز التنسيق بين الإدارات، وتحقيق الاستقرار المالي. كما أظهرت المقابلات عدداً من المعوقات البنيوية والثقافية، مثل البيروقراطية، ضعف الثقافة التنظيمية، وغياب آليات المتابعة والتقييم المستندة إلى الأداء.

بناءً على ذلك، توصي الباحثة بتبني الخطة الإستراتيجية المقترحة المستندة إلى نموذج "S7" لماكينزي، باعتباره إطاراً شاملاً ومرناً يوفّر التكامل المؤسسي ويُمكّن الجامعات الفلسطينية من مواجهة التحديات وتحقيق التميز المؤسسي في بيئة متغيرة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الإستراتيجي، الموارد البشرية، التميّز المؤسسي، الجامعات الفلسطينية، نموذج S7.

فهرس المحتويات

الإقرار	أ
الإهداء	ب
الشُّكْرُ والتَّقدير	ج
ملخّص	هـ
قائمة الجداول	م
قائمة الملحقات	ف
الفصل الأول: مُقدِّمة الدِّراسة وخَلْفِيَّتْها	1
1.1 المقدمة	1
1.2 أَهمِّيَّة الدِّراسة	12
1.2.1 الأهميَّة النَّظريَّة:	12
1.2.2 الأهميَّة العمليَّة:	13
1.2.3 الأهميَّة البَحْثيَّة:	14
1.3 مُشكَلَةُ الدِّراسة	14
1.4 أَهدافُ الدِّراسة	18
1.5 أسئلةُ الدِّراسة وفَرَضياتها	19
1.6 حُدُودُ الدِّراسة 21	21
1.7 صُعُوباتُ الدِّراسة	21
1.8 مُصْطَلَحاتُ الدِّراسة	23
الفصل الثَّاني: الإِطارُ النَّظريُّ والدِّراساتُ السَّابِقَةُ	28

2.1	تمهيد	28
2.2	التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	29
2.2.1	التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	31
2.2.2	علاقة التخطيط الإستراتيجي بتخطيط الموارد البشرية	33
2.2.3	التحديات التي تواجه عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	34
2.2.3.1	التحديات الداخلية:	34
2.2.3.2	التحديات الخارجية:	35
2.2.4	أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	36
2.2.4.1	البعد الأول: العملية الإستراتيجية في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	36
2.2.4.1.1	أهمية العملية الإستراتيجية	38
2.2.4.2	البعد الثاني: تخطيط الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	39
2.2.4.2.1	أهمية عملية تخطيط الموارد البشرية	41
2.2.4.3	البعد الثالث: البرامج في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	42
2.2.4.3.1	إستراتيجيات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	43
2.2.4.3.2	أهمية برامج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	44
2.3	إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء المؤسسي	46
2.3.1	مفهوم إدارة الموارد البشرية	46
2.3.2	وظائف إدارة الموارد البشرية	47
2.4	التمييز المؤسسي في الجامعات	49
2.4.1	نشأة وتطور مفهوم التمييز المؤسسي	49

51	2.4.2 التَّميِّزُ المؤسَّسي في الجامعات
52	2.4.3 مفهوم التَّميِّزِ المؤسَّسي
53	2.4.4 التَّميِّزُ المؤسَّسي في مؤسساتِ التَّعليمِ العالي
55	2.4.5 أبعاد التَّميِّزِ المؤسَّسي
55	2.4.5.1 البُعدُ الأوَّل: التَّميِّزُ في مجالِ الخدماتِ
56	2.4.5.2 البُعدُ الثَّاني: التَّميِّزُ في مجالِ العمليَّاتِ
58	2.4.5.3 البعد الثالث: التَّميِّزُ في المجال الإداري والتنظيمي
59	2.5 رابعاً: نماذجُ التَّميِّزِ المؤسَّسي للتَّخطيطِ الإستراتيجيِّ للمواردِ البشريَّة في الجامعات
60	2.5.1 أولاً: نَمُوذَجُ ماكينزي للتَّحوُّلِ الإستراتيجيِّ للمواردِ البشريَّة
61	2.5.2 ثانياً: نَمُوذَجُ EFQM للتَّميِّزِ المؤسَّسي
61	2.5.3 ثالثاً: نَمُوذَجُ Six Sigma
61	2.5.4 رابعاً: نَمُوذَجُ ISO 9001 لإدارةِ الجُودة
62	2.5.5 خامساً: نَمُوذَجُ جائزةِ المَلِكِ عَبْدِاللهِ الثَّاني لِلتَّميِّزِ المؤسَّسي
62	2.6 الدِّراساتِ السَّابقة ذات الصِّلة
63	2.6.1 الدِّراساتِ الخاصَّةُ بالتَّخطيطِ الإستراتيجيِّ للمواردِ البشريَّة:
75	2.6.2 الدِّراساتُ الخاصَّةُ بالتَّميِّزِ المؤسَّسي
82	2.7 أوجهُ الشَّبه والاختلافِ بينَ الدِّراسَةِ الحاليَّةِ والدِّراساتِ السَّابقة
85	الفصل الثالث: مَنهَجيَّةُ الدِّراسَةِ
85	3.1 تَمهيدٌ
85	3.2 مَنهَجيَّةُ الدِّراسَةِ

3.3	مجتمع الدراسة	88
3.4	عينة الدراسة	89
3.5	أدوات الدراسة	92
3.6	أولاً: استبانة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	93
3.6.1	صدق استبانة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية 96	
3.6.2	ثبات استبانة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:	100
3.7	ثانياً: استبانة التميز المؤسسي	102
3.7.1	صدق استبانة التميز المؤسسي	104
3.7.2	ثبات استبانة التميز المؤسسي	109
3.8	تصحيح أداتي الدراسة	110
3.9	ثالثاً: المقابلة شبه المقننة	110
3.9.1	صدق المقابلة:	113
3.9.2	ثبات المقابلة:	113
3.10	خطوات تطبيق وإجراء الدراسة	114
3.11	المعالجات الإحصائية للبيانات الكمية 116	
3.12	تحليل البيانات النوعية	118
3.13	متغيرات الدراسة في الدراسة الكمية	119
	الفصل الرابع: نتائج الدراسة	120
4.1.1	أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:	120
4.1.2	ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:	130

138	4.1.3 ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:
140	4.1.4 رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:
143	4.1.5 خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:
152	4.1.6 سادساً: النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:
158	4.2 النتائج المتعلقة بالشق النوعي:
289	4.3 تعقيب على نتائج التحليلين الكمي والنوعي
289	4.3.1 ملخص نتائج الشق الكمي:
291	4.3.2 ملخص نتائج الشق النوعي:
297	4.4 التكامل بين النتائج الكمية والنوعية:
301	الفصل الخامس: مناقشة النتائج
301	5.1 مناقشة السؤال الأول:
305	5.2 مناقشة السؤال الثاني:
309	5.3 مناقشة السؤال الثالث:
312	5.4 مناقشة السؤال الرابع:
316	5.5 مناقشة السؤال الخامس:
319	5.6 مناقشة السؤال السادس:
322	5.7 مناقشة السؤال السابع:
324	5.8 مناقشة السؤال الثامن:
326	5.9 مناقشة السؤال التاسع:

330	5.10 التّوصيات:
332	5.11 مقترح خطة إستراتيجية لتطوير التخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة لتحقيق التّميز المؤسسي
332	في الجامعات الفلسطينية:
332	5.11.1 مقدّمة:
332	5.11.2 فلسفة ومنطلقات الخطة:
333	5.11.3 أهداف الخطة:
334	5.11.4 مبررات وضع الخطة:
335	5.11.5 متطلبات تطبيق الإستراتيجية:
336	5.11.6 إجراءات تطبيق الإستراتيجية:
339	5.11.7 التّحديات المحتملة لتطبيق الخطة:
341	5.11.8 إجراءات التغلب على التحديات والمعوقات لدى تطبيق الخطة:
341	5.11.9 الخاتمة:
342	5.12 المقترحات:
344	المراجع
344	قائمة المراجع العربية:
352	قائمة المراجع الأجنبية:
359	الملحقات
409	Abstract

قائمة الجداول

- جدول 1.3: توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب متغيري الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي (ن = 3400) 88
- جدول 3.2: توزيع أفراد عينة الدراسة الكمية بحسب متغيرات الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مجال العمل الإداري (ن = 345) 90
- جدول 3.3: توزيع أفراد عينة الدراسة النوعية بحسب متغيرات الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مجال العمل الإداري (ن = 16) 92
- جدول 3.4: اشتراكيات الفقرات في التحليل العاملي الاستكشافي لاستبانة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية 98
- جدول 3.5: تشبعات الفقرات على عوامل استبانة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وجذورها الكامنة ونسب التباين المفسر 99
- جدول 3.6: معامل ثبات أبعاد استبانة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية باستخدام كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية 101
- جدول 3.7: توزيع فقرات استبانة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على أبعادها 101
- جدول 3.8: اشتراكيات الفقرات في التحليل العاملي الاستكشافي لاستبانة التميز المؤسسي ... 105
- جدول 3.9: تشبعات الفقرات على عوامل استبانة التميز المؤسسي وجذورها الكامنة ونسب التباين المفسر 107
- جدول 3.10: معامل ثبات أبعاد استبانة التميز المؤسسي باستخدام كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية 109
- جدول 3.11: توزيع فقرات استبانة التميز المؤسسي على أبعادها 110
- جدول 4.12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقديرية لفقرات استبانة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية 121
- جدول 4.13: نتائج اختبار ت لعينة واحدة للفرق بين متوسطات العينة في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأبعاده والمتوسط الحسابي الفرضي (ن = 345) 124
- جدول 4.14: نتائج اختبار ولكس لامبدا لدلالة الفروق بين أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية 127

- جَدُول 4.15: نتائج اختبار سيداك (Sidak) للمقارنات البعدية بين متوسطات أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية..... 128
- جَدُول 4.16: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقديرية لفقرات استبانة التميز المؤسسي من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية..... 130
- جَدُول 4.17: نتائج اختبار ت لعينة واحدة للفرق بين متوسطات العينة في التميز المؤسسي وأبعاده والمتوسط الحسابي الفرضي (ن = 345)..... 134
- جَدُول 4.18: نتائج اختبار ولكس لامدا لدلالة الفروق بين أبعاد التميز المؤسسي من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية. . 138
- جَدُول 4.19: نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين متغيري التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتميز المؤسسي (ن = 345)..... 139
- جَدُول 4.20: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمدى إسهام أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في التميز المؤسسي من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية..... 140
- جَدُول 4.21: المتوسطات والانحرافات المعيارية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ضوء متغيرات الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مجال العمل الإداري..... 144
- جَدُول 4.22: نتائج اختبار ويلكس لامدا لفحص تأثير متغيرات الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مجال العمل الإداري في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لدى الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية..... 148
- جَدُول 4.23: 4.23 : نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروقات في متوسطات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأبعاده في ضوء متغيرات الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي والخبرة العملية في مجال العمل الإداري..... 148
- جَدُول 4.24: نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) بين متوسطات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأبعاده بحسب متغير الخبرة العملية في مجال العمل الإداري..... 151
- جَدُول 4.25: المتوسطات والانحرافات المعيارية للتميز المؤسسي في ضوء متغيرات الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مجال العمل الإداري . 153

- جَدُول 4.26: نتائج اختبار ويلكس لامدا لفحص تأثير متغيرات الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مجال العمل الإداري في التميز المؤسسي لدى الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية. . 156
- جَدُول 4.27: نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروقات في متوسطات التميز المؤسسي وأبعاده في ضوء متغيري الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي. 157
- جَدُول 4.28: تكرارات الموضوعات الرئيسة والفرعية للطرق والأساليب التي تقوم بها الجامعات الفلسطينية لرصد وتحليل الفرص والتحديات في البيئة الخارجية من وجهات نظر النواب الأكاديميين والتخطيطيين وعمداء الكليات. 160
- جَدُول 4.29: تكرارات الموضوعات الرئيسة والفرعية للعوائق التي قد تحول دون تشخيص فعال للفرص والتحديات من وجهات نظر النواب الأكاديميين والتخطيطيين وعمداء الكليات. 173
- جَدُول 4.30: تكرارات الموضوعات الرئيسة والفرعية للكيفية التي يتم من خلالها تحليل نقاط القوة والضعف داخل الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر النواب الأكاديميين والتخطيطيين وعمداء الكليات. 189
- جَدُول 4.31: تكرارات الموضوعات الرئيسة والفرعية للكيفية التي تؤثر فيها نتائج التحليل على صياغة الخطط الإستراتيجية من وجهات نظر النواب الأكاديميين والتخطيطيين وعمداء الكليات. 203
- جَدُول 4.32: تكرارات الموضوعات الرئيسة والفرعية للكيفية التي يتم من خلالها تشكيل الفريق المسؤول عن تحليل الإستراتيجيات من وجهات نظر النواب الأكاديميين والتخطيطيين وعمداء الكليات. 214
- جَدُول 4.33: تكرارات الموضوعات الرئيسة والفرعية للمعايير التي تُستخدم لضمان تجانس وكفاءة فريق تحليل الإستراتيجيات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر النواب الأكاديميين والتخطيطيين وعمداء الكليات. 219
- جَدُول 4.34: تكرارات الموضوعات الرئيسة والفرعية لطرق اتخاذ القرارات الإستراتيجية بناءً على تحليلات الفريق في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر النواب الأكاديميين والتخطيطيين وعمداء الكليات. 230
- جَدُول 4.35: تكرارات الموضوعات الرئيسة والفرعية لآليات التنسيق الحالية بين الأقسام عند صياغة الخطط الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر العمداء ورؤساء الأقسام. 235

- جَدُول 4.36: تكرارات الموضوعات الرّئيسة والفرعية لآليات التّسيق الحالية بين الأقسام عند صياغة الخطط الإستراتيجية في الجامعات الفلّسطينيّة من وجهات نظر العمداء ورؤساء الأقسام.
243
- جَدُول 4.37: تكرارات الموضوعات الرّئيسة والفرعية لطرق تحسين عملية التّسيق لضمان تكامل أفضل في صياغة الإستراتيجيات في الجامعات الفلّسطينيّة من وجهات نظر العمداء ورؤساء الأقسام..... 246
- جَدُول 4.38: تكرارات الموضوعات الرّئيسة والفرعية لطرق تخطيط وتقييم الاحتياجات من المَوارِد البشريّة في الجامعات الفلّسطينيّة من وجهات نظر النّواب الإداريّين ومديري المَوارِد البشريّة..... 260
- جَدُول 4.39: تكرارات الموضوعات الرّئيسة والفرعية لأساليب تقييم كفاءة وتطوير قاعدة بيانات المَوارِد البشريّة لدعم التّخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلّسطينيّة من وجهات نظر النّواب الإداريّين ومديري المَوارِد البشريّة..... 270
- جَدُول 4.40: تكرارات الموضوعات الرّئيسة والفرعية لطرق تقييم إستراتيجيات المَوارِد البشريّة وتحسينها في الجامعات الفلّسطينيّة من وجهات نظر النّواب الإداريّين ومديري المَوارِد البشريّة..... 274
- جَدُول 4.41: تكرارات الموضوعات الرّئيسة والفرعية لسياسات الاستقطاب والتّعيين لتلبية الاحتياجات المستقبلية في الجامعات الفلّسطينيّة من وجهات نظر النّواب الإداريّين ومديري المَوارِد البشريّة..... 282

قائمة الملحقات

- الملحق رقم (1): قائمة بأسماء السادة المحكمين 359
- الملحق رقم (2): الصورة الأولية لاستبانة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية 360
- الملحق رقم (3): الصورة النهائية لاستبانة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بعد صدق المحكمين 364
- الملحق رقم (4): الصورة النهائية لاستبانة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية 366
- الملحق رقم (5): الصورة الأولية لاستبانة التميز المؤسسي للموارد البشرية 370
- الملحق رقم (6): الصورة النهائية لاستبانة التميز المؤسسي بعد صدق المحكمين 373
- الملحق رقم (7): الصورة النهائية لاستبانة التميز المؤسسي 375
- الملحق رقم (8): أسئلة المقابلة بصورتها الأولية 377
- الملحق رقم (9): دليل مقابلة نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية ولشؤون التخطيط والعمداء 379
- الملحق رقم (10): دليل مقابلة رؤساء الدوائر 382
- الملحق رقم (11): دليل مقابلة نواب الرئيس للشؤون الإدارية ومديري دوائر الموارد البشرية .. 384
- الملحق رقم (12): كتاب تسهيل المهمة 387
- الملحق رقم (13): إجابات المقابلات 388
- الملحق رقم (14): إجابات نواب الرئيس للشؤون الأكاديمية ونواب الرئيس للشؤون التخطيطية والجودة والعمداء 392
- الملحق رقم (15): إجابات نواب الرئيس للشؤون الإدارية ومديري الموارد البشرية 398
- الملحق رقم (16): قائمة بأسماء لجنة الخبراء المحكمين للخطة المقترحة 402

الفصل الأول: مُقدِّمةُ الدِّراسةِ وخَلْفِيتها

1.1 المقدمة

تُعَدُّ الإدارةُ النَّاجحةُ ذاتُ الكفاءةِ والفاعليةِ أساسَ بناءٍ وتقدُّمِ المجتمعاتِ وازدهارها، وتمتازُ الإدارةُ الفاعلةُ بدورها في نجاحِ أيِّ عملٍ، كونَ الإدارةِ عمليةً إنسانيةً تستهدفُ التعاونَ والتنسيقَ بينَ الجهودِ البَشَريَّةِ بالشكلِ الذي يُمكنها من استثمارِ ما لديها من إمكانيات، وما يتوفَّرُ لديها من وسائلٍ وتقنياتٍ لتحقيقِ أهدافٍ محددةٍ بأقلِّ وقتٍ وتكلفةٍ، وبوسائلٍ إنسانيةٍ تُسهمُ في تحسينِ حياةِ الأفرادِ سواءً كانوا عاملين أم مستفيدين من الخدماتِ المقدمةِ في أيِّ مجالٍ من المجالاتِ (الشُّديفات، 2021؛ خريسات والسيسي، 2021). فالإدارةُ النَّاجحةُ تُعَدُّ أداةً فعالةً لتحقيقِ التَّغييرِ الإيجابيِ في المؤسساتِ، وخصوصًا في المؤسساتِ التَّعليميةِ، حيثُ تُسهمُ الإدارةُ الفعَّالةُ في إيجادِ حلولٍ للمشكلاتِ التي تواجهُ هذه المؤسساتِ، مما يُعزِّزُ من تطويرِ أدائها وتميَّزها من خلالِ تخطيطٍ إستراتيجيٍّ فعَّالٍ.

ويُعَدُّ التَّخطيطُ الإستراتيجيُّ أحدَ المناهجِ الرَّئيسيةِ التي يُمكن تكييفُها في الجامعاتِ والكلياتِ والمعاهدِ ليتناسبَ مع خصوصيةِ وأهدافِ كلِّ منها. فمن خلالِ هذا التَّكييفِ، يُمكن للمؤسساتِ التَّعليميةِ تحديدُ أولوياتها بشكلٍ أفضلٍ، وتخصيصِ المواردِ بفعاليةٍ أكبرٍ، وتحقيقِ الأهدافِ بعيدةِ المدى. بالإضافةِ إلى ذلك، يُعزِّزُ التَّخطيطُ الإستراتيجيُّ من قدرةِ المؤسساتِ على التَّكيفِ مع التَّحدياتِ والتَّغيراتِ المُستمرَّةِ في البيئةِ التَّعليميةِ، مما يزيِّدُ من فرصِ نجاحها واستدامتها وبالتالي تميَّزها (الحارثي، 2012؛ Johnson et al., 2017). علاوةً على ذلك، يُساعدُ التَّخطيطُ الإستراتيجيُّ القادةَ والإداريَّين على تقليلِ حالةِ عدم اليقينِ في المستقبلِ، واختيارِ أفضلِ الطُّرُقِ للتعاملِ معه. كما يُساعدُهم أيضًا على التَّعاملِ مع التَّغيراتِ المتسارعةِ في الظروفِ البيئيةِ المحيطةِ لتحقيقِ النجاحِ للمؤسسة.

ويوفّر التّخطيط الإستراتيجي للمؤسسة المعلومات التي تساعد في صياغة الأهداف، مما يوفّر شعوراً بوحدة الهدف لأعضاء المؤسسة جميعاً، وبالتالي الوصول إلى التّميز (Bryson, 2019; Grant, 2018). وأشار كل من كابلان ونورتون (Kaplan & Norton, 2016) وأولريتش (Ulrich, 2017) إلى أنّ الهدف العامّ للتّخطيط الإستراتيجي هو تطوير التّزام مُستمرّ بوظيفة المؤسسة ورؤيتها.

ويتفق معظم الخبراء على أنّ هناك خمس وظائف رئيسية يقوم بها الإداريون في مؤسساتهم، وأولى هذه الوظائف هي "التّخطيط"، وبالأخصّ التّخطيط للموارد البشريّة. يُعدّ التّخطيط للموارد البشريّة، سواءً كان تخطيطاً عادياً أم إستراتيجياً، من الدّعائم الأساسيّة لتسيير أمور المؤسسات. لذلك، أصبح من الضروريّ الرّبط بين جهود التّخطيط للموارد البشريّة وبين الخطط والتّوجّهات الإستراتيجية والأداء الكلّيّ المستقبليّ للمؤسسات، ويتمّ تحقيق ذلك من خلال مجموعة من العمليّات المحدّدة والموجّهة وذات الهدف، والتي تشمل عمليّات فنيّة وإداريّة تُطبّق عبر أنشطة، ووظائف، ومراحل متعاقبة ومترابطة. وتشمل هذه العمليّات: التّخطيط، التّنظيم، التّوجيه، والرّقابة، بالإضافة إلى جوانب أخرى مثل الاتصال وحلّ المشكلات، ويتمّ من خلال هذه العمليّات المتكاملة استخدام الموارد البشريّة وغير البشريّة لتحقيق الهدف، والرّؤية، والرّسالة (بو زايد، 2019؛ درة وجرادات، 2022؛ منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثّقافة (UNESCO)، 2024).

وعليه، فإنّ التّخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة يلعب دوراً حيويّاً في تحقيق التّميز المؤسّسي، كونه أحد أهمّ عناصر الإدارة الإستراتيجية وأساساً لعملية إدارة الموارد البشريّة في الوقت الحالي. ويترتب على نجاح إدارة الموارد البشريّة نجاح عملية التّخطيط لهذه الموارد، حيث تُعدّ مخرجات عملية التّخطيط مدخلات لعملية استقطاب الكفاءات، حيث تتفاعل أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشريّة مع بعضها البعض بشكل تكامليّ، مما يُعزّز من فعالية العملية الإداريّة بأكملها ويُسهّم

في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أكبر. ويشمل ذلك تحديد الاحتياجات الوظيفية، والتوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، والتطوير الوظيفي، مما يؤدي إلى بناء قوة عاملة مؤهلة ومتفانية تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتميزه (بطاح، 2019؛ القحطاني، 2015؛ الهيبي، 2021).

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن المؤسسات لم تعد تعتمد على عناصر الإنتاج التقليدية وحدها لتحقيق أهدافها، بل أصبحت تواجه تحولات متسارعة في البيئة التكنولوجية والمعلوماتية، مما يستلزم تبني استراتيجيات مرنة تواكب هذه التحولات. ومن خلال مراجعة الباحثة للدراسات ذات الصلة، يتضح أن تخطيط الموارد البشرية لم يعد مجرد وظيفة إدارية، بل تحول إلى مدخل استراتيجي يسهم في تحفيز العاملين، والاحتفاظ بالكفاءات، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات (Nugraha et al., 2024). كما تُبين نتائج دراسة مصطفى والجوهري (2024) أهمية تبني آليات حديثة للتمييز المؤسسي في ضوء التحديات العالمية، وهو ما يتطلب الاستثمار في ثقافة الجودة والابتكار والتطوير المستمر. وتدعم دراسة الزدجالي (2023) هذا التوجه، مؤكدة على دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز أداء الموارد البشرية وتوجيه المؤسسة نحو التميز. ومن هذا المنطلق، ترى الباحثة أن تحقيق الأداء المؤسسي المتميز لم يعد ممكناً دون إعادة النظر في فلسفة الإنتاج، والانتقال إلى نماذج استراتيجية تضع رأس المال البشري في صلب معادلة التقدم المؤسسي.

وأشارت دراسات مثل دراسات نوي وتابلور (Noe & Taylor, 2020) وبارني (Barney, 1991) إلى أن التقدم المهاري والتقني يعتمد بشكل أساسي على الجهد الإنساني، كون الإنسان محورياً وأساساً لأي نشاط حيوي وفعال في المؤسسة. فالعنصر البشري هو أساس جميع العاملين بالمؤسسة على اختلاف تخصصاتهم الفنية، الإدارية، أو حتى العلمية، وسواء كانوا في موقع التخطيط واتخاذ القرار أو في مواقع التنفيذ، فالموارد البشرية والمهارات الإنسانية تُعد المفتاح للتنافس العالمي وتحقيق التفوق، والتميز، والريادة (Barney, 1991؛ Noe et al., 2020).

وتتمثل المَوارِد البَشَريَّة في العاملين من مختلف الفئات والمستويات وفي كافة التَّخصّصات الفنيَّة والإداريَّة والعلمية. ويرى جاكسون، شولر، وورنر (Jackson, Schuler, & Werner, 2020) أن المَوارِد البَشَريَّة تشمل الخبرات والمهارات والتَّعليم في نقطة زمنية معينة، مما يساعد في إنجاز الأعمال وأداء المهام من قبل أفراد معينين. بالإضافة إلى ذلك، تُعتبر المَوارِد البَشَريَّة الدَّعامة الحقيقيَّة التي تستند إليها المؤسسة الحديثة لتَحقيق أهدافها، حيث يظهر دورها الرِّياضي في تَحقيق الأهداف وإنجاح الإستراتيجية الكلية للمؤسسة. فهي توفر نظرة مستقبلية وتُستخدم آلية مهمة لمواجهة المستقبل بمفاجآتِه وتَحدياتِه (Jackson et al., 2020; Boxall & Purcell, 2016).

وتُعرَّف إستراتيجية المَوارِد البَشَريَّة بأنَّها النّهجُ العامُّ الذي تتبنَّاهُ المؤسَّسةُ لتَحقيق أهدافِها الإستراتيجيَّة من خلال الاستفادة القصوى من موارِدِها البَشَريَّة، مما يُسهمُ في تَغْزيز قدرتها التَّنافسيَّة في سوقِ العمل. وفقًا لدراسةٍ حديثة، فإنَّ إستراتيجية المَوارِد البَشَريَّة هي "الإطار الذي تستخدمهُ المؤسَّسةُ لتَحقيق أهدافِها الإستراتيجيَّة من خلال الإدارة الفعَّالة والتَّطوير المُستمر لموارِدِها البَشَريَّة" (Noe et al., 2020, p. 45).

وتُعَدُّ إستراتيجية المَوارِد البَشَريَّة أحدَ أهمِّ عواملِ القوةِ والتَّميِّز الذي يَضمُنُ نجاحَ المؤسَّسةِ وتميِّزها، فهي الأداةُ الأساسيَّةُ للتَّعلُّم والتَّطور في عملية صياغة حالة التَّميِّز والاستجابة للتَّغيَّراتِ العالميَّة المتسارعة والمتزايدة (الزُّبيدي وآخرون، 2018).

فالَمَوارِد البَشَريَّة هي الأداةُ التي من خلالها تستطيعُ المؤسَّسةُ تَحقيق النِّجاح والتَّميِّز، فهي تُمَثِّلُ أهمَّ العناصرِ في العمليَّاتِ الإداريَّة المختلفة، وتُعَدُّ الموردَ الذي يصعُبُ على المنافسين اقتناؤه إلَّا بعدَ جهدٍ وعناءٍ. يتجلَّى ذلك في التَّخطيط لاستقطابِ هذه الكفاءاتِ من المؤسَّساتِ المنافِسة أو توجيهها من خلال الأنشطة المتعلقة بالتَّدريب والتَّطوير والمتابعة، ويتميِّزُ هذا العنصرُ بالندرة والتَّقرُّد وصعوبة التَّقليد أو حتى النِّقل. لذلك، يجبُ على المؤسَّساتِ تَغْيِيرُ إستراتيجياتِها من خلال وضع

هيكلة إستراتيجية للتعامل مع مواردها البشرية المتاحة، والاستثمار فيها وتنميتها وتطوير قيمتها الاستثمارية والتنافسية، وذلك حتى تكون قادرة على مواجهة التغيرات المتسارعة والمحافظة على الميزة التنافسية والاستمرار في سوق العمل الذي يتميز بالحركة الشديدة، حيث لا مكان فيه إلا للمؤسسات المتميزة (الرئيسي وآخرون، 2018؛ خريسات والسيسي، 2021).

هذا ما أكد عليه المختصون في مجال الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، حيث أن فاعلية الموارد البشرية تسهم في تحسين أداء المؤسسة وقدرتها على منافسة الآخرين وضمان البقاء والاستمرار لها (Ulrich, 2017; Noe et al., 2020). كما أشار العزب والعنزي (2013) إلى أن لوظائف إدارة الموارد البشرية تأثيراً كبيراً في تحقيق التميز المؤسسي، نظراً لارتباطها بالعاملين الذين يُعتبرون مصدر نجاح أو إخفاق للمؤسسة، إذ يمكن استثمار مهاراتهم وقدراتهم بكفاءة لزيادة الفاعلية ووصولاً إلى مستويات متقدمة من الأداء والإنجاز.

وتواجه المؤسسات التعليمية فرصاً غير مسبقة للتطوير والابتكار نتيجة للتطور التكنولوجي السريع والأزمات المختلفة والتغيرات المتسارعة في الظروف البيئية المحيطة. يدفع هذا السياق الديناميكي المؤسسات إلى تبني إستراتيجيات جديدة تركز على الاستفادة من التكنولوجيا لتعزيز العملية التعليمية وتطوير نماذج تعليمية مبتكرة تواكب التحديات الراهنة (Siemens, 2014). لذا يُعد التخطيط الإستراتيجي إحدى الأدوات الرئيسية التي يمكن أن تحدث التغيير الإيجابي في المؤسسات التعليمية، مما يساهم في إيجاد حلول للمشكلات التعليمية وتحسين أداء المؤسسات وتميزها، كما وشهدت مؤسسات التعليم العالي في جميع أنحاء العالم تغييرات كبيرة نتيجة للتطور التكنولوجي والثورة المعرفية إضافة إلى الأزمات المختلفة مثل جائحة كوفيد-19 والأوضاع السياسية والاقتصادية المضطربة. هذا السياق الديناميكي دفع الجامعات إلى الانتقال السريع نحو التعليم عن بُعد، مما تطلب تطوير البنية التحتية الرقمية وتدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا بفعالية. يعكس هذا

التَّحوُّلُ الحاجةَ إلى التَّخطيطِ الإستراتيجيِّ لمواجهةِ التَّحدّياتِ الرَّاهنةِ وتَحْقِيقِ التَّميِّزِ المُؤسَّسيِّ (Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), 2020)؛ (Almaiah et al., 2020). ووفقاً لدراسةٍ أجراها المايا وآخرون (2020)، فإنَّ هذا الانتقالَ لم يكنْ ممكناً دونَ التَّخطيطِ الإستراتيجيِّ الفعَّالِ الذي ركَّزَ على تحسينِ القدراتِ التَّكنولوجيّةِ والمُواردِ البشريّةِ لضمانِ استمراريّةِ التَّعليمِ. علاوةً على ذلك، فقد ساعدتِ التَّكنولوجيا في توفيرِ تجاربٍ تَعَلُّمٍ متعدّدةِ الوسائطِ تتناسبُ معَ احتياجاتِ الطَّلبةِ، مما أدّى إلى تحسينِ جُودةِ التَّعليمِ (Almaiah et al., 2020).

أمّا في حالةِ الجامعاتِ الفلّسطينيّةِ والتي لها خصوصيتها في هذا المجال؛ فبالإضافةِ إلى التَّأثيراتِ والتَّحدّياتِ والتَّغييراتِ التَّكنولوجيةِ الرَّاهنةِ، فإنَّ الأزماتِ السِّياسيةِ في المنطقةِ، بما في ذلكِ الحواجزُ ونقاطُ التَّقَشُّشِ، والاعتقالاتُ، والإغلاقاتُ المتكرّرةُ، والاضطراباتُ، فرضتِ تَحْدِياتٍ إضافيّةِ على الجامعاتِ، مما تطلَّبَ إستراتيجياتٍ مرنةً ومبتكرةً لإدارةِ المُواردِ البشريّةِ وللتَّعاملِ معَ الظروفِ غيرِ المستقرّةِ. تشيرُ دراسةٌ خلف الله وأبو قوطة (2023) إلى أنَّ الجامعاتِ الفلّسطينيّةِ التي نجحتِ في التَّكيفِ معَ التَّحدّياتِ النَّاجمةِ عن الأزماتِ السِّياسيّةِ والأوضاعِ الأمنيّةِ المضطربةِ قد استفادتِ من تحسينِ التَّكاملِ بينِ الأقسامِ الأكاديميّةِ وتعزيزِ التَّنسيقِ بينِ الفروعِ المختلفةِ. هذا يعني أنَّ الجامعاتِ التي تبنتِ إستراتيجياتِ تخطيطٍ مرنةٍ ومبتكرةٍ تمكّنتِ من خلقِ بيئةٍ تعليميّةٍ أكثرَ تناعماً وتعاوناً، مما ساعد في مواجهةِ الظُّروفِ الصَّعبةِ بفعاليّةٍ أكبر. كما شملَ تحسينُ التَّكاملِ بينِ الأقسامِ مشاركةَ المُواردِ والتَّعاونَ في تنفيذِ البرامجِ الأكاديميّةِ، والتَّنسيقَ في الأنشطةِ الإداريّةِ والتعليميّةِ. مما أدّى في النّهايةِ إلى تعزيزِ الأداءِ الكلّيِّ للجامعةِ وقدرتها على تَحْقِيقِ أهدافها الأكاديميّةِ بالرَّغمِ من التَّحدّياتِ القائمةِ. ووفقاً لدراسةٍ أجرتها حمّاد (2023)، فإنَّ الاحتلالَ الإسرائيليَّ والحِصارَ المفروضَ

على الأراضي الفلسطينية يزيد من تعقيد إدارة المؤسسات التعليمية، مما يستدعي حلولاً مبتكرة للتغلب على هذه العقبات.

في هذا السياق، يمكن أن يسهم التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي من خلال وسائل أساسية مثل تدعيم دور إدارة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي. ويتطلب تنفيذ الإستراتيجية هيكلًا تنظيميًا مبنيًا على أسس معينة، ولتحقيق ذلك لا بد من تدخل قسم إدارة الموارد البشرية بممارساتها المختلفة. تُعتبر الميزة التنافسية نتاجًا للسلوك التنظيمي، الذي هو المفتاح لكل نجاح وتميز (Kaplan & Norton, 2016؛ العبيدي وسلمان، 2023). كما أن دمج وظائف إدارة الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي هو أمر مهم جدًا، لأنه يساعد في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، فالتخطيط للموارد البشرية يجب أن يتم جنبًا إلى جنب مع التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، حيث يعتمد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بشكل أساسي على تحديد الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف المتعلقة بالموارد البشرية في المستقبل.

وقد زادت أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كونه يُعنى بشكل خاص بتحليل نظام الموارد البشرية من التوظيف إلى التقاعد، لإيجاد بيئة تتميز بالتطوير والتحسين المستمرين التي تسهم في تحقيق الأهداف المرسومة ورضا المستفيدين بمساهمة جميع العاملين (السروي، 2018؛ الهيبي، 2021).

إذن، فإن عملية استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة وتنميتها وتطويرها أصبحت من أهم العوامل التي تراهن عليها المؤسسات لتحقيق التميز وتحديد مكانتها في السوق، إذ تُعد الإدارة الإستراتيجية الأداة الفعالة لتحقيق هذا التميز ومواكبة التغيرات العالمية المتسارعة، حيث يستخدم تعبير "الإدارة الإستراتيجية" للإشارة إلى نفس المفهوم الذي يتناوله التخطيط الإستراتيجي (درة وجرادات، 2022).

من هنا، فإنَّ الهدف الأساسي من التخطيط الإستراتيجي للموارد البشريَّة هو توفيرُ قوةٍ عملٍ مؤهلةٍ وفعالةٍ، قادرةٍ على تحملِ المسؤولياتِ وتحقيقِ أهدافِ المؤسسة. حيثُ تركزُ إستراتيجيةُ المواردِ البشريَّةِ على تحقيقِ غايةِ المؤسسة ورؤيتها وأهدافها من خلالِ ترجمةِ الإستراتيجية العامة إلى إستراتيجيةٍ متخصصةٍ تتناولُ جميعَ قضايا المواردِ البشريَّةِ (خريسات والميسي، 2021).

استنادًا إلى ما سبق ذكره، فإنَّ مصطلحَ التخطيط الإستراتيجي للمواردِ البشريَّةِ يشيرُ إلى العملية التي تقومُ من خلالها الإداراتُ بترجمة الخطط والأهداف العامة للمؤسسة إلى الكمية والنوعية من المواردِ البشريَّةِ اللازمة لتحقيقِ هذه الخطط والأهداف. وتكمنُ أهميَّةُ التخطيط الإستراتيجي للمواردِ البشريَّةِ في دوره في تحقيقِ الكفاءة الإداريَّة، وذلك لأنه يتعاملُ مع السلوكِ الإنساني، الذي لا تحكمه قواعدُ ثابتةٌ مثل باقي عناصرِ العملية الإنتاجية أو أساليبِ العملِ والتقنياتِ المستخدمة التي تخضعُ لأسسٍ وقواعدٍ محددةٍ. لذا، يُعدُّ التخطيط الإستراتيجي للمواردِ البشريَّةِ علمًا وفنًا في إدارةِ وتخطيطِ الموردِ البشري، مع الأخذ في الاعتبارِ تطوُّرَ آراءِ وأفكارِ ورغباتِ ومتطلباتِ العنصرِ البشري (درة وجرادات 2022، Noe et al., 2020، Armstrong, 2014).

يُعدُّ الهدفُ الأساسي والرئيسي من التخطيط الإستراتيجي للمواردِ البشريَّةِ في المؤسساتِ هو تأمينُ الموردِ البشري المناسب، في المكانِ المناسب، وبالعددِ والوقتِ المناسبين، بما يضمنُ تحقيقَ الكفاءة في الأداء. فنجاحُ المؤسساتِ وتميُّزها لم يَعدْ مرهونًا فقط بما تمتلكه من أدواتٍ تكنولوجيةٍ أو إمكاناتٍ ماديةٍ، بل أصبحَ مرتبهاً بما تملكه من مواردٍ بشريَّةٍ مؤهلةٍ وقادرةٍ على التفاعلِ الفعالِ مع متغيراتِ العصرِ ومتطلباته (خريسات وآخرون، 2021).

وانطلاقًا من هذا الفهم، أجدُ - كباحثة - أنَّ التخطيط الاستراتيجي للمواردِ البشريَّةِ لم يَعدْ خيارًا تنظيميًا، بل ضرورةً وجوديةً في المؤسساتِ التعليمية خاصة، في ظل تسارعِ وتيرةِ التغيراتِ التكنولوجيةِ والاجتماعيةِ وتزايدِ التحدياتِ أمامِ منظومةِ التعليمِ العالي. ولمواكبةِ هذا الواقع، تبرز

الحاجة الملحة لوضع خطط بعيدة المدى تُعنى ببناء القدرات البشرية، وضمان توافر الكفاءات ذات التخصص والخبرة والمعرفة القادرة على تحقيق التميز المؤسسي. إنَّ الاستثمار الحقيقي - من وجهة نظري - يبدأ من الإنسان، لأنَّه القادر على تحويل الرؤية إلى واقع، والخطوة إلى إنجاز.

وهذا ما يقودنا إلى ملاحظة مهمة تتعلق بالتحوّل التدريجيّ في وعي مؤسسات التعليم العالي، حيثُ تزايد إدراكها لأهمية التخطيط الإستراتيجيّ كأداة منهجية لضمان الاستقرار المؤسسيّ ومواكبة التحوّلات التّقنيّة والاجتماعيّة المتسارعة. وقد بدأت ملامح هذا التوجّه بالظهور منذ النصف الثاني من القرن العشرين، مع تصاعد الحاجة إلى مواجهة حالة عدم الاستقرار التي كانت تُعاني منها الجامعات. وقد أكد تقرير مشترك صادر عن منظمة اليونسكو ومعهد التخطيط التربوي الدولي (UNESCO & IIEP, 2017) أهمية تبني التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، وربطه بتطوير المناهج والبرامج الجامعية، من أجل تعزيز جودة التعليم وتحقيق تنافسية مؤسسية مستدامة.

وفي سياق مواز، فإنَّ التحوّلات التي شهدتها مؤسسات التعليم العالي لم تقتصر على تبني التخطيط الإستراتيجي بوصفه أداة تنظيمية، بل شملت أيضًا تغيّرات جذرية في أنماط التعليم وأطر القيادة التربوية. فقد أشار بولدين وجونز وديفيس وجينتل (Bolden, Jones, Davis, & Gentle, 2015) إلى أنَّ مجالات التعليم العالي وأنماطه شهدت تحوّلًا جذريًا استجابةً للتحديات التي واجهت التعليم العالي. فقد دفع التطوّر السريع في تقنيات التعليم والانفجار المعرفي وانتشار ظاهرة العولمة الباحثين إلى تغيير طريقة التفكير والتّوجه نحو استخدام الإستراتيجيات في القيادة. يُعتبر هذا التحوّل ضرورةً لمواكبة العصر الحديث وتعزيز قدرة المؤسسات التعليمية على تحقيق أهدافها بفعالية أكبر (Bolden et al., 2015). ويتمُّ ذلك من خلال الاستثمار في الموارد البشريّة والاهتمام بإعدادها بشكلٍ مناسبٍ لمواجهة التّغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة. وبالتالي، يتمُّ اختيار البدائل بالاعتماد على رؤية ونظرة مستقبلية واضحة وواعية لعملية التّغيير. فالتخطيط الإستراتيجي يُعدُّ ضرورةً لنجاح

أي عملٍ، إذ يهتم بتحديد الوسائل والأهداف والسياسات والقرارات وطريقة تنفيذها بأسلوب علمي وعلمي، مما يجعل معالم الطريق أكثر وضوحاً (عبيد، 2021؛ درة وآخرون، 2022).

كما وأكد بريسون (Bryson, 2018) أن الهدف العام من التخطيط الإستراتيجي هو تطوير التزامٍ مُسنَمٍ بمهمة المؤسسة ورؤيتها. الجزء الصعب هو تحقيق أهداف الخطة ونتائجها، وبالتالي تصبح عملية تنفيذ الخطة من أكثر المهام تحدياً، ولكي تتحقق الأهداف بفاعلية وتصل مؤسسات التعليم العالي إلى الجودة والتميز في الأداء، كان لا بدّ من التوجه نحو التخطيط الإستراتيجي وممارسته ومضاعفة الاستثمار فيه. فمن خلال ذلك يُمكن التعامل مع المشكلات التربوية والتكيف مع متطلبات العصر وتحدياته، إذ يمثل التخطيط الإستراتيجي أداة التنمية ووسيلتها. ويجب التأكيد على أن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية لا يتم بمعزلٍ عن التخطيط الإستراتيجي الكلي للمؤسسات التعليمية، حيث أن التخطيط للموارد البشرية هو شرط أساسي لضمان بقاء واستمرار تلك المؤسسات (Bolden et al., 2015؛ عبيد، 2021). إذ يُعدّ التخطيط الإستراتيجي نوعاً من أنواع التخطيط المستقبلي طويل الأمد الذي اعتمدته العديد من المؤسسات العامة والخاصة بهدف تحقيق نقلات نوعية. يتميز هذا النوع من التخطيط بخصائص تجعله مميزاً عن الأنواع الأخرى، إذ يسهم في وضع المؤسسة في موضعٍ مميزٍ مقارنةً بمثيلاتها. يُعتبر التعليم العالي النواة الكبرى لقاعدة الإنتاج في المؤسسات التعليمية. فإذا اعتمدت المؤسسة هذا النوع من التخطيط وفقاً للأسس العلمية مع رؤية ورسالة وأهداف واضحة، فإن المخرجات لا بدّ أن تلبّي طموحات واضعي الخطة الإستراتيجية للتعليم العالي (السلمي، 2001؛ Bryson, 2018).

وفي ضوء ذلك، تؤمن الباحثة أن اعتماد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يُمثّل مدخلاً أساسياً لتحقيق الكفاءة والجودة في الأداء المؤسسي، خاصةً في بيئات التعليم العالي التي باتت تواجه

ضغوطاً متزايدة لمواكبة التّحوّلات العالمية وتلبية متطلبات العصر. ومن هنا، بدأ يُنظر إلى التّخطيط لا بوصفه إجراءً إدارياً فقط، بل كخطوة أولى نحو التّميّز المستدام.

وفي هذا السياق، يُلاحظ أن التّعليم العالي قد مرّ خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين بتحوّلاتٍ ملموسةٍ، ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بمفاهيم الجودة والتّميّز، باعتبارها من أبرز ركائز الإدارة الناجحة، التي تسعى لمواكبة التّغيّرات المحلية والدولية المتسارعة (الشيباني، 2019؛ Houston & Paewai, 2013). وتُعَدُّ القيادات الجامعية العنصر الأساسي لتحقيق جودة التعليم، لا سيما عند توافر إدارة فاعلة تضطلع بوظائفها بكفاءة، بما يسهم في تهيئة بيئة تعليمية فعّالة للطلبة والمحاضرين والعملية التربوية ككل (السروي، 2021؛ عبد العال، 2020).

ونظراً للتّطورات التكنولوجية والثّورة المعرفية المعاصرة، باتت لغة التّميّز هي اللغة التي تتحدثُ بها أغلبُ المؤسسات، خاصةً المؤسسات التربوية، وأصبح السّعي نحو التّميّز من أكثر المواضيع حداثةً وأهميةً في مجال الإدارة، وأضحت معايير التّميّز في مقدمة الأهداف التي تطمحُ المؤسسات إلى تحقيقها في أدائها المؤسسي، وصار التّميّز المؤسسي ضرورةً حتميةً على كلّ المؤسسات، فمعيّار النّجاح لم يعد مقتصرًا على تحقيق الأهداف والإنجازات فقط، بل تعدّاه إلى الإبداع والتّميّز في تحقيقها (Robbins & Coulter, 2021). ومن هذا المنطلق، ترى الباحثة أنّ تبني التّميّز المؤسسي لم يعد خياراً أمام الجامعات الفلسطينية، بل ضرورةً وجوديةً لضمان البقاء والمنافسة في بيئة أكاديمية متسارعة التّحوّل، الأمر الذي يستدعي استراتيجيات متكاملة تُعطي من شأن المورد البشري وتُفعل دوره في قيادة التّغيير والتّحوّل النوعي داخل المؤسسة.

1.2 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الاستثمار الأمتل في الموارِد البشريّة العاملة في الجامعات الفلسطينية في الضفّة الغربيّة، ومن أهمية تطبيق وتفعيل الوظائف التي يقوم عليها التخطيط الإستراتيجي للموارِد البشريّة. وتأتي أهميتها من جملة اعتبارات نظريّة، علميّة وبحثيّة، هي كالآتي:

1.2.1 الأهمية النظرية:

- يُرجى أن تُسهم هذه الدراسة في تطوير أداة تشخيصيّة تحليليّة للبيئة الداخليّة في المؤسسات التعليميّة، بالاستناد إلى نموذج ماكينزي (S7) كأطارٍ تقييميٍّ شاملٍ يُسهم في فهم الواقع التنظيمي، واقتراح مداخل إستراتيجيّة للتطوير المؤسسي.
- تَطْمَحُ الباحثة إلى أن تُشكّل هذه الدراسة نقطة انطلاقٍ لبحوثٍ مُستقبليّة في مجال التخطيط الاستراتيجي للموارِد البشريّة.
- من المرجو أن تُضيف هذه الدراسة قيمة علميّة جديدة تُثري قدرات الباحثة في مجال البحث العلمي، وتُعزّز من معارفها الأكاديميّة.
- تُؤملُ هذه الدراسة أن تُرفد المكتبة العربيّة بمُساهمةٍ نوعيّةٍ في موضوعٍ حديثٍ ومهمٍ في إدارة التعليم العالي.
- وقد جاءت هذه الدراسة استجابةً لحاجة المؤسسات الجامعيّة إلى ممارسات إستراتيجيّة فاعلة في إدارة الموارِد البشريّة، ومن المتوقع أن تُقدّم تصوّرًا عمليًا لخطةٍ مُقترحةٍ تُسهم في تحقيق التميّز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.

1.2.2 الأهمية العملية:

- تأمل الباحثة أن تُسهم هذه الدراسة في تقديم صورة واقعية دقيقة لواقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، بما يُساعد على تشخيص نقاط القوة والضعف في الممارسات الإدارية الحالية.
- من المرجح أن تُسهم نتائج الدراسة في تسليط الضوء على أهمية مواءمة التخطيط الاستراتيجي مع أهداف التميز المؤسسي، وتبيان كيف يمكن للجامعات أن تستثمر في العنصر البشري لتحقيق جودة الأداء والارتقاء المؤسسي.
- تُؤمل هذه الدراسة أن توفر مخرجات عملية يمكن أن تُفيد أصحاب القرار في وزارات التعليم العالي ومجالس الجامعات، من خلال تقديم معطيات واضحة حول متطلبات تطوير السياسات والاستراتيجيات المرتبطة بالموارد البشرية.
- قد تُساعد هذه الدراسة في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية عبر تقديم خطة مقترحة تعزز العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأبعاد التميز، بما ينعكس إيجاباً على جودة التعليم والخدمات الأكاديمية والإدارية.
- وتطمح الباحثة إلى أن تشكل نتائج الدراسة مرجعاً تطبيقياً يمكن البناء عليه في تصميم سياسات جديدة أو تعديل القائم منها، بما يواكب التحولات الأكاديمية والإدارية المعاصرة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

1.2.3 الأهمية البحثية:

تتبع الأهمية البحثية لهذه الدراسة من حادثة موضوعها وسياقه المحلي، حيث يُعد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية من المواضيع التي نالت اهتمامًا متزايدًا عالميًا، إلا أن هذا المجال لا يزال بحاجة إلى مزيد من البحث والتطبيق في سياق الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية. وفي ضوء ما اطلعت عليه الباحثة، لم تحظ هذه القضية بالاهتمام الكافي في البيئة الجامعية المحلية، سواء على مستوى التخطيط أو التقييم. ومن هنا، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إطار علمي مقترح لخطة إستراتيجية متكاملة، تُعزز من كفاءة التخطيط للموارد البشرية، وتسهم في دفع الجامعات نحو مزيد من التميز المؤسسي في المستقبل.

1.3 مشكلة الدراسة

في ظل متطلبات الحياة المتزايدة والتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية للمؤسسات التربوية، أصبحت الحاجة إلى التغيير والتطوير ضرورة ملحة تؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسات بشكل عام، وعلى الجامعات الفلسطينية بشكل خاص. وتتميز الجامعات الفلسطينية بخصوصية نابعة من الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تواجهها، مما يجعل تبني رؤية إستراتيجية مبتكرة ومبدعة أمرًا لا مفر منه لمواكبة هذه التحديات وتحقيق التميز المؤسسي المنشود.

وتُعد المؤسسات التربوية، بما في ذلك الجامعات، من أكثر المؤسسات التي تحتاج إلى تطوير وتنمية مستدامة في مواردها البشرية، إذ تتطلب هذه المؤسسات خبرات متقدمة ومهارات عالية لمواكبة التطورات المستمرة في المجال التعليمي والتربوي. فالعملية التربوية لا تقتصر فقط على نقل المعرفة، بل تشمل كذلك تنمية الكفايات والقدرات التي يحتاجها الطلبة لمواكبة المستجدات العلمية والتكنولوجية السريعة الحدوث على مستوى العالم. إن الحاجة إلى تطوير الموارد البشرية في هذه المؤسسات تتبع

من تأثيرها المباشر على جَوْدَةِ العملية التعليمية والتربوية، حيثُ أظهرت دراساتٌ مثل الشيباني (2019) وبولدين وآخرون (Bolden et al., 2015) أنَّ تحسينَ جَوْدَةِ العملية التعليمية مرتبطٌ بشكلٍ مباشرٍ بجَوْدَةِ وتأهيلِ الكوادرِ البَشَرِيَّةِ العاملةِ في المؤسساتِ التربويَّةِ.

لذا، أرى بصفتي باحثةً في هذا المجال أنَّ الجامعاتِ الفلسطينية أصبحت مطالبةً أكثر من أي وقتٍ مضى بالحفاظِ على رأسمالها البشريِّ واستثماره بأفضلِ الطرقِ الممكنة، لا باعتباره مورداً وظيفياً فحسب، بل كعنصرٍ محوريٍّ في تحقيقِ التميّزِ المؤسَّسيِّ وتعزيزِ التنافسيَّةِ في بيئةٍ أكاديميةٍ متغيِّرة. وقد لفت انتباهي في هذا السياق ما توصلت إليه دراسة منصور وأبو داوود (2022)، التي بيَّنت أنَّ التوجه الريادي يمكن أن يشكلَ مدخلاً فاعلاً نحو تنمية رأس المال البشري، وذلك من خلال دعم الابتكار، وتوفير برامج تدريب موجهة، والمواءمة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل، وكلها عوامل تسهم، في تقديري، في تحسين جودة الأداء المؤسسي وتعزيز مرونته تجاه التحديات. ومن هذا المنطلق، فإن الدور الحقيقي للجامعات، كما أراه، لا يقتصر فقط على تقديم المعرفة، بل يمتدُّ إلى بناء أجيال قادرة على إحداث تغيير نوعيٍّ في المجتمع والاقتصاد. وهذا يتطلب، برأيي، إعادة النظر في أساليب إعداد الطلبة وتزويدهم بكفايات حقيقية لمواجهة الواقع المعقّد. وهو ما يتقاطع مع ما أشار إليه السلمي (2001) حين أكّد أنَّ الجامعات الحديثة باتت مطالبة بتطوير مواردها البشرية بما يواكب متطلبات المرحلة ويخدم أهداف التميز المؤسسي.

وفي هذا الإطار، أصبح من الضروريِّ أن تمتلك الجامعات كادراً تعليمياً وإدارياً مؤهلاً ومزوَّداً بالخبرات والمهارات اللازمة لتنمية قدرات الطلبة، بما يساعدهم على التفكير النقدي، والإبداع، وتحملِ أعباءِ التغيُّر الاجتماعيِّ والاقتصاديِّ في مجتمعاتهم (Noe et al., 2020). فإذا استطاعت الجامعات تطوير إستراتيجياتٍ فعّالةٍ للتعاملِ مع مواردها البَشَرِيَّةِ، فإنّها ستتمكّن من تحقيقِ النّجاحِ والتميّزِ في بيئةِ العملِ التعليميّة.

في ظلّ التّحدّياتِ المُتزايدةِ الّتي تُواجهُها مُؤسّساتُ التّعليمِ العالِي في فلسطين، لا سيّما الأزماتِ السّياسيّة والاقتصاديّة والاضطراباتِ الإقليميّة المُستمرّة، أضى من الصّروري أن تتبنّى الجامعاتُ الفلسطينيّة استراتيجيّاتٍ فاعلةً لإدارةِ موارِدِها البشريّة، بما يُعزّزُ من قدرتها على التّكيّف والاستجابة لمُتطلّباتِ المرحلة. وقد أشارتُ دراسةُ ثابت (2021) إلى أنّ غيابَ الخطّطِ الاستراتيجيّة الواضحة في ظلّ هذه التّحدّياتِ يُضعفُ من فرصِ الجامعاتِ في تحقيقِ الاستدامةِ المؤسّسيّة والثّميّزِ المُنشود. وفي هذا السّياق، يُعدُّ تعزيزُ قدراتِ الموارِدِ البشريّة من خلالِ التّدريبِ والتّطويرِ المُستمرّ أمرًا بالغَ الأهمّيّة، لِضمانِ جاهزيّةِ العاملين في مُؤسّساتِ التّعليمِ العالِي لِمُواجهةِ المُتغيّراتِ المُتسارعة. وقد بيّنَ اليُوبي وآخرون (2021) أنّ التّخطيطَ الاستراتيجيّ في مُؤسّساتِ التّعليمِ العالِي ينبغي أن يتضمّنَ رُؤى عميقةً لِتنميةِ الموارِدِ البشريّة، بما يشملُ برامجَ تدريبِ مُستدامةٍ تُسهمُ في تحسينِ الأداء العامّ وتحقيقِ التّكيّفِ المؤسّسيّ الفعّال.

ومع ذلك، تُواجهُ العديدُ من الجامعاتِ والتّجمّعاتِ الأكاديميّة تحدّيًا حقيقيًا يتمثّلُ في محدوديّةِ الموارِدِ المُخصّصة لِبرامجِ التّدريب، ممّا يُعيقُ جهودَها في تطويرِ كفاءاتها البشريّة، ويُقلّلُ من فرصِها في تحقيقِ الثّميّز. وقد أكّدتُ دراسةُ ثابت (2021) أنّ غيابَ خطّطِ تدريبيّة واضحة ومُنظمة يُعْتَبَرُ من أبرزِ معوّقاتِ تنفيذِ التّخطيطِ الاستراتيجيّ للموارِدِ البشريّة في الجامعاتِ الفلسطينيّة، الأمرُ الَّذي يُؤثّرُ سلّبيًا على فاعليّةِ الأداء ويُقلّلُ من فرصِ التّطوّرِ المؤسّسيّ.

وفي الإطارِ ذاته، يتبيّنُ أنّ تعزيزَ كفاءةِ الأداءِ المؤسّسي لا يقتصرُ فقط على الاستثمارِ في التّدريبِ والتّطويرِ، بل يتطلّبُ أيضًا التزامًا بنظامٍ دوريّ لتقييمِ الأداء، يُتيحُ قياسَ مدى التّقدّمِ نحو الأهدافِ وتحديدَ جوانبِ القصور (Aguinis, 2019). فغيابُ آلياتِ التّقييمِ المنهجية يُعرّضُ المُؤسّساتِ لخطرٍ فقدانِ قدرتها على التّكيّفِ مع التّحدّياتِ والمُتغيّراتِ الجديدة. وإلى جانبِ ذلك، يُعدُّ تشجيعُ الابتكارِ والإبداعِ في بيئةِ العملِ من العناصرِ الحاسمة لِتعزيزِ القدرةِ التنافسية، لا سيّما في

ظلّ التغيرات التكنولوجية المتسارعة. ومع أنّ العديد من المؤسسات تدرك أهمية هذه العناصر، إلا أن بعضها لا يزال يفتقر إلى البيئة الداعمة للتفكير الإبداعي، ما يحدّ من فاعليتها المؤسسية. وتبرز أيضًا أهمية بناء ثقافة تنظيمية قائمة على القيم المشتركة والأهداف الواضحة، لما لها من أثر مباشر على التزام الموظفين وإنتاجيتهم، وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي المنشود (الهندال، 2022؛ Schein, 2010).

من هذا المنطلق، شعرْتُ - كباحثة - بضرورة الغوص في هذه المفاهيم واستكشاف أبعادها ميدانيًا، بما يُسهم في تسليط الضوء على التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، وإبراز دوره الحيوي في دفع الجامعات الفلسطينية نحو تحقيق التميز المؤسسي. وتزداد هذه الحاجة إلحاحًا في ظلّ ما تشهدهُ بيئتنا من تحولات متسارعة على الصعيد التكنولوجي والاقتصادي والسياسي، وهي تحولات لا يمكنُ التعامل معها بنجاح دون تفعيل أدوات تخطيطية مرنة وفعّالة.

وقد انطلقت في هذه الدراسة من قناعة بأنّ الاستثمار في رأس المال البشري، من خلال التخطيط الاستراتيجي المدروس، يُشكّل أحد أهمّ المفاتيح لتحقيق التميز والاستدامة في مؤسسات التعليم العالي. ومن هنا، تسعى هذه الدراسة لا إلى تشخيص الواقع القائم فحسب، بل إلى تقديم إطار عمليّ مقترح لخطة استراتيجية قابلة للتطبيق، تستند إلى نتائج الدراسة، وتستجيب لاحتياجات الجامعات الفلسطينية، بهدف تعزيز كفاءتها المؤسسية، ورفع قدرتها على التكيف والمنافسة في ظلّ بيئة متغيّرة ومعقّدة.

1.4 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

أولاً: تحليل واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية من خلال تقييم العملية الإستراتيجية، التخطيط للموارد البشرية، والبرامج المطبقة، وذلك من وجهات نظر الأكاديميين والإداريين.

ثانياً: تقييم مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من حيث المجالات الإدارية والتنظيمية، العمليات، والخدمات، استناداً إلى آراء الأكاديميين الإداريين والإداريين.

ثالثاً: دراسة العلاقة الارتباطية بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والتميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.

رابعاً: تحليل القدرة التنبؤية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.

خامساً: تحديد الاختلافات في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والتميز المؤسسي بناءً على متغيرات مثل الوظيفة الإدارية، النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، والخبرة العملية.

سادساً: التعرف إلى المتطلبات الرئيسية لتفعيل وتطوير التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا.

سابعاً: رصد المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية كما يراها أصحاب القرار في الإدارة العليا.

ثامناً: اقتراح إستراتيجية ملائمة للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بهدف تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.

1.5 أسئلة الدراسة وفرضياتها

وانطلاقاً من ذلك، سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية والفرضيات المتعلقة بها:

السؤال الأول: ما واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأبعاده (العملية الإستراتيجية، التخطيط للموارد البشرية، البرامج) في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهات نظر الأكاديميين-الإداريين والإداريين؟

السؤال الثاني: ما مستوى التميز المؤسسي وأبعاده (التميز في المجال الإداري والتنظيمي، التميز في مجال العمليات، التميز في مجال الخدمات) في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهات نظر الأكاديميين-الإداريين والإداريين؟ ويتعلق بهذا السؤال الفرضية الصفرية التي نصت على أنه "لا يوجد فرق دالّ إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسط التميز المؤسسي وأبعاده (التميز في المجال الإداري والتنظيمي، التميز في مجال العمليات، التميز في مجال الخدمات) في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهات نظر الأكاديميين-الإداريين والإداريين والمتوسط الحسابي النظري للمجتمع".

السؤال الثالث: ما العلاقة الارتباطية بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والتميز المؤسسي من وجهات نظر الأكاديميين-الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية؟ ويتعلق بهذا السؤال الفرضية المتجهة التي نصت على أن "توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين التخطيط الإستراتيجي والتميز المؤسسي من وجهات نظر الأكاديميين-الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية".

السؤال الرابع: ما القدرة التنبؤية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في التميز المؤسسي من وجهات نظر الأكاديميين-الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية؟ ويتعلق بهذا

السؤال الفرضية المتجهة التي نصت على أنه "توجد قدرة تنبؤية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في التميز المؤسسي من وجهات نظر الأكاديميين-الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية".

السؤال الخامس: هل يختلف التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية من وجهات نظر الأكاديميين-الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تبعاً لاختلاف متغيرات الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مجال العمل الإداري؟ ويتعلق بهذا السؤال الفرضية الصفرية التي نصت على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية من وجهات نظر الأكاديميين-الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تبعاً لمتغيرات الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مجال العمل الإداري".

السؤال السادس: هل يختلف التميز المؤسسي من وجهات نظر الأكاديميين-الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تبعاً لاختلاف متغيرات الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مجال العمل الإداري؟ ويتعلق بهذا السؤال الفرضية الصفرية التي نصت على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات التميز المؤسسي من وجهات نظر الأكاديميين-الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تبعاً لمتغيرات الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مجال العمل الإداري".

السؤال السابع: ما المتطلبات الرئيسية لتفعيل وتطوير التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا؟

السؤال الثامن: ما المعوقات التي تواجه تطبيق التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات

الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا؟

السؤال التاسع: ما الإستراتيجية الأكثر ملاءمة لحالة الجامعات الفلسطينية بخصوص التخطيط للموارد

البشرية لتحقيق التميز المؤسسي فيها؟

1.6 حدود الدراسة

تقتضي منهجية البحث العلمي بهدف الاقتراب من الموضوعية، وتيسير الوصول إلى استنتاجات

منطقية وتحليل دقيق غير متشعب أن تُوضَعَ حدود لدراسته، وهي متمثلة بالحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية والمفاهيمية: ركزت هذه الدراسة على واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد

البشرية في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية ودوره في تحقيق التميز المؤسسي.

- الحدود الزمانية: أُجريت هذه الدراسة خلال العام الدراسي (2023-2024م).

- الحدود المكانية: طُبِّقَت هذه الدراسة على الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.

- الحدود البشرية: تتحدد هذه الدراسة باستجابات الإداريين من المستويات العليا والوسطى في

الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.

1.7 صعوبات الدراسة

واجهت الباحثة أثناء إجراء الدراسة عدة صعوبات وتحديات أثرت على سير العمل، وأهم هذه

الصعوبات:

1. تغيّر مجتمع الدراسة لثلاث مرات بسبب رفض بعض المؤسسات، كالكليات العربية في الداخل

الفلسطيني، السماح بإجراء الدراسة فيها لأسباب غير واضحة. ورغم قيام الباحثة بعدة مراسلات

ومقابلاتٍ مع المسؤولين، جاء القرار النهائي برفض تنفيذ الدراسة في تلك الكليات، مما اضطرَّ

الباحثة لإعادة تحديد مجتمع الدراسة وتعديل إجراءاتها، وأثر ذلك على الجدول الزمني للدراسة.

2. بناءً على ذلك، اختارت الباحثة الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية كمجتمع جديد للدراسة،

وبعد التواصل مع كلّ جامعة على حدة والحصول على موافقتها على إجراء الدراسة، بدأت الباحثة

بتنفيذ الدراسة ميدانيًا. وبسبب التّحديات المتعلقة بصعوبة التنقل وقيود الحركة، قررت الباحثة

توزيع الاستبانة بشكلٍ إلكترونيّ لتسهيل الوصول إلى المشاركين وتوفير الجهد والوقت في جمع

البيانات.

3. واجهت الباحثة بعد ذلك تحديات لوجستية وصعوبة في التنقل بين الجامعات الفلسطينية، حيثُ

تطلّب التنقل إلى مختلف الجامعات جهدًا ووقتًا إضافيًا نظرًا لقيود الحركة وظروف التنقل، مما

أثر على انتظام مقابلات المسؤولين وجمع البيانات. كما واجهت الباحثة تأخرًا في الاستجابة من

بعض الجامعات، مما جعل عملية جمع البيانات أكثر تعقيدًا.

4. صعوبة الاستجابة من الفئة المبحوثة، إذ واجهت الباحثة تحديات في الحصول على تعاون

المشاركين والبيانات المطلوبة، نظرًا لعدم استجابة بعض الجامعات بشكلٍ فوريّ وضعف تفاعل

المسؤولين، مما تطلّب متابعة مستمرة وتكرار الترتيبات الخاصة بمواعيد المقابلات.

5. تأخر تنفيذ الدراسة بسبب عوامل متعدّدة، إذ اضطرت الباحثة لتمديد مدة الدراسة لسنة ونصف

بهدف تحقيق نتائج دقيقة ومتكاملة، متجاوزة التّحديات التي أثّرت على الجدول الزمنيّ الأصليّ

للدراسة.

استطاعت الباحثة مواجهة هذه الصّعوبات من خلال المرونة في التكيف مع التغيرات المستجدة

وتطوير إستراتيجيات بديلة لجمع وتحليل البيانات، إلى جانب الالتزام بمتابعة دقيقة مع الجهات المعنية

لضمان جودة النتائج ودقتها.

1.8 مُصْطَلَحَاتُ الدَّرَاسَةِ

نظراً لما تتطلبه الدّراسة من دقّة ووضوح في المفاهيم الأساسيّة التي بُني عليها إطارها النظريّ والتّطبيقيّ، رأت الباحثة ضرورة عرض المصطلحات المستخدمة في هذه الدّراسة بصيغتين: مفاهيميّة وإجرائيّة. تهدفُ التعريفاتُ المفاهيميّة إلى بيان المعاني النظريّة للمصطلحات كما وردت في الأدبيّات العلميّة، بينما تُستخدمُ التعريفاتُ الإجرائيّة لتحديد كيفيّة توظيف هذه المفاهيم داخل الدّراسة ميدانيّاً وقياسيّاً وفق أدوات الدّراسة المعتمدة.

أولاً: التعريفات المفاهيمية

الإستراتيجية (Strategy):

"هي خطة تُمكن المنظمة من القيام بالأعمال التي تتطلبها طبيعة عملها، كما تُمكنها من المنافسة مع المنظمات الأخرى بنجاح، وكذلك تُبين لها كيف يُمكن أن تجذب زبائنّها وتُرضيهم من أجل تحقيق أهدافها" (Robbins et al., 2021).

كما تُعرّف بأنها: "الخطة أو التّوجّه طويل المدى الذي يُساعدُ المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعاليّة على الرّغم من تغيّر المواقف والظروف المختلفة" (Bryson, 2018).

التخطيط الإستراتيجي (Strategic Planning):

"العملية المُستمرّة لصنع قرارات تنظيم العمل في الوقت الحاضر بطريقة مُنّهجية مع معرفة كبيرة بمستقبل هذه القرارات، وتنظيم الجهود المطلوبة لتنفيذ هذه القرارات بطريقة مُنّهجية وقياس نتائج هذه القرارات بالتّوقعات عن طريق توافر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات" (Bryson, 2018, p. 27).

"عملية اتّخاذ القرارات المرتبطة بتحديد الرّسالة، والأهداف بعيدة المدى، واختيار وتحديد الخطط الإستراتيجيّة وخطط تخصيص وتوظيف الإمكانيّات والموارد المتاحة للمنظمة، بما يتوافق مع أهدافها ومع

المتغيرات البيئية وكذلك تطوير الأوضاع، النظم والإجراءات الداخلية بالمؤسسة، ثم العمل على تطبيق هذه القرارات والاختيارات" (David & David, 2017, p. 35).

وينظر إليه على أنه عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد الرؤية والرسالة، وتحديد الأهداف العامة، وخلق واختيار الإستراتيجيات، وتوزيع الموارد لتحقيق الأهداف (Abbas, 2021). (Ahmed, & Khudari, 2021).

تخطيط الموارد البشرية:

"العملية التي تستخدمها المنظمة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل وفقاً لنوع الأعمال والأحداث البيئية المؤثرة، بما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة وكفؤة تسهم في تحسين أداء المنظمة" (الهيبي، 2018: 71).

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

"الإدارة المعنية بتخطيط وتصميم وتنفيذ وتطوير وتنمية الأنشطة التي تكفل الحصول على أفضل الموارد البشرية، لتلبية احتياجات عمليات المنظمة، وحسن استخدامها وصيانتها وتنميتها وتقويم أدائها، وتعظيم القدرة والرغبة في العمل لتحقيق أهداف المنظمة بأعلى إنتاجية من حيث الفعالية والكفاءة" (درة وآخرون، 2022).

التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

"عملية تحديد الاحتياجات الإستراتيجية للمنظمة من الموارد البشرية من التخصصات والمهارات خلال الوقت الحاضر أو الفترة المقبلة، من خلال اختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات، والمساهمة في تحقيق إستراتيجية المنظمة" (الهيبي، 2021).

التميّز المؤسسي:

"سعي المؤسسات إلى استثمار الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال، والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء" (Pinar & Girard, 2008: 31).

نموذج ماكينزي (McKinsey 7S Model):

هو أحد النماذج الإدارية الحديثة التي تُستخدم لتحليل البيئة الداخلية للمنظمة باستخدام العناصر السبع المترابطة: الإستراتيجية، الهيكل، النظم، القيم المشتركة، المهارات، أسلوب الإدارة، والعاملون (Waterman et al., 1980؛ Mind Tools, 2023).

الجامعات الفلسطينية:

تُشير إلى الجامعات العامة والخاصة العاملة في الضفة الغربية، والتي تُشرف عليها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطيني، وتشمل جامعات مثل جامعة بيرزيت، وجامعة النجاح الوطنية، وجامعة القدس، وجامعة الخليل، وغيرها (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2023).

ثانياً: التعريفات الإجرائية

الإستراتيجية:

خطة عامة واتجاه وقرار تتخذه الجامعات الفلسطينية، تحدّد بموجبه مسار عملها خلال فترة زمنية محددة، بما يحقق أهدافها في سياق تنافسي ومتغير.

التخطيط الإستراتيجي:

عملية علمية شاملة تهدف إلى استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للجامعة. تشمل تحديد رؤية ورسالة وأهداف، واستراتيجيات فعّالة تعزز الأداء المؤسسي وتدعم التميز الأكاديمي والإداري.

تخطيط الموارد البشرية:

عملية تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية لفترة مستقبلية، وتنميتها وتطويرها وفقاً لاستراتيجية الجامعة وسياساتها، ويُقاس بدرجات استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة.

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

الخطة طويلة المدى التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، والتي تشمل سياسات وممارسات متكاملة مع الاستراتيجية العامة للجامعة، وتهدف إلى جذب وتطوير وتحفيز العنصر البشري بكفاءة.

التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

عملية تعتمد على التحليل والتقدير لتحديد احتياجات الموارد البشرية وربطها بأهداف الجامعة الإستراتيجية، ويُقاس بدرجة استجابة المبحوثين على أداة الدراسة.

التميز المؤسسي:

يُقاس في هذه الدراسة من خلال الأداء في مجالات: التميز الإداري والتنظيمي، تميز العمليات، وتميز الخدمات، ويُقاس بدرجات استجابات المشاركين في الاستبانة.

نموذج ماكينزي:

الأداة التي استُخدمت في بناء الخطة الإستراتيجية المقترحة، من خلال تحليل العناصر السبعة المترابطة، بهدف تطوير نظام تخطيط إستراتيجي متكامل للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية.

التحليل النوعي:

أسلوب تحليل البيانات غير الكمية المتمثلة في مقابلات شبه مقننة مع إداريين من المستويات العليا والوسطى، بهدف فهم المتطلبات والمعوقات المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي.

المنهج البنائي:

منهج استخدمته الباحثة لبناء إطار إستراتيجي مقترح بالاستناد إلى نتائج الدراسة الكمية والنوعية، لتقديم نموذج عملي لتطوير تخطيط الموارد البشرية وفق خصائص البيئة الفلسطينية. الجامعات الفلسطينية:

في هذه الدراسة، يُقصد بالجامعات الفلسطينية تلك المؤسسات الأكاديمية العاملة في الضفة الغربية، والتي تشكّل نطاق الدراسة الميداني، وتشمل الأكاديميين الإداريين والإداريين العاملين في مختلف وحداتها التنظيمية.

تُدرِك الباحثة أنّ ضبط المفاهيم وتعريف المصطلحات المستخدمة في الدراسة يمثل ركيزة أساسية لفهم الإشكالية المطروحة وبناء أدوات الدراسة وتحليل نتائجها بدقة وموضوعية. ومن خلال هذا التفريق بين التعريفات المفاهيمية والإجرائية، تسعى الباحثة إلى تحقيق التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي، بما يخدم أهداف الدراسة ويعكس خصوصية البيئة الجامعية الفلسطينية التي جرى فيها هذه الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل محورين أساسيين، حيث يركز المحور الأول على الأدب النظري للدراسة حول التخطيط والتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، والتّمييز المؤسسي، نماذج لتطوير التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية. أما المحور الثاني، فإنه يركز على الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة الحالية.

2.1 تمهيد

تسعى الإدارة من خلال التخطيط الإستراتيجي إلى الاستثمار في الموارد البشرية واعتبارها رأس مال فكري يجب الاهتمام به وبكل متطلباته. بالإضافة إلى ذلك، تعمل الإدارة على تطوير كفاءات الموظفين من خلال اتباع مناهج وطرق متعددة تساعد في رفع قدرتهم على التحكم في متطلبات وظيفتهم وتحقيق الأهداف المؤسسية بفاعلية (Coff & Rickley, 2021).

ووفقاً لدراسة حديثة نشرتها مجلة "إدارة الموارد البشرية" Journal of Human Resource Management في عام 2023، تبين أن المؤسسات التي تطبق إستراتيجيات تخطيطية فعالة للموارد البشرية تحقق نسبة أعلى من الاستمرارية والنمو مقارنة بتلك التي لا تعتمد على هذه الإستراتيجيات.

ويُعدّ التخطيط للموارد البشرية عملية إستراتيجية تهدف إلى تحقيق التوازن بين احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع وبين ما هو متاح من هذه الموارد داخل المنظمة مستقبلاً، ويتطلب هذا النوع من التخطيط متابعة مستمرة لحركة واتجاهات المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية والتعامل معها بفاعلية، كما أنّ استخدام التخطيط الإستراتيجي كمُنهجية حديثة يُسهم في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المستقبلية (Armstrong & Taylor, 2020).

كما يُعدّ الاستثمار في رأس المال البشري المحرك الرئيسي لتحقيق النمو وتعزيز القدرة

التنافسية، فإن تطوير مهارات وقدرات الموظفين لا يساعد فقط في تحقيق الأداء المتميز، بل يساهم أيضاً في تحقيق الريادة والحفاظ عليها. حيث تشير دراسات عديدة إلى أن المنظمات التي تستثمر في تطوير موظفيها تتمتع بقدرة أكبر على التكيف مع التغييرات البيئية وتحقيق التفوق المؤسسي والاستدامة، كما أن هذه الاستثمارات تساهم في تحقيق نتائج أفضل على مستوى الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية (Collings, Harney & Monks, 2016؛ Cascio & Boudreau, 2016؛ Mellahi & Cascio, 2019).

- وأشتمل هذا الفصل على عدة مباحث هي كالآتي:
- أولاً: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
 - ثانياً: إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء المؤسسي.
 - ثالثاً: التميز المؤسسي في الجامعات.
 - رابعاً: نماذج لتطوير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

2.2 التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

تمهيد:

كثيراً ما يحدث الخلط بين مفهوم التخطيط والتخطيط الاستراتيجي، والإدارة الاستراتيجية والتخطيط للموارد البشرية، والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. سيتم توضيح الفرق بين كل مفهوم لتحديد المقصد من كل مصطلح. فالتخطيط هو عملية تتضمن تحديد الأهداف المستقبلية والوسائل والإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، إضافة إلى تخصيص الموارد المناسبة. يوضح دافت (Daft, 2018) أن التخطيط هو "العملية التي تتضمن تحديد الأهداف وتطوير الخطط لتحقيقها مع تخصيص الموارد بشكل فعال".

أما التخطيط الاستراتيجي فهو نوع من التخطيط الذي يركز على فهم عميق للبيئة الداخلية

والخارجية للمؤسسة. يشمل ذلك تحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، ودراسة الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية، مما يسهم في استشراف المستقبل ووضع إستراتيجيات بديلة للتعامل مع التحديات. يتميز التخطيط الإستراتيجي بمدى زمني يتراوح بين خمس إلى (10) سنوات، ويتضمن خطأً إجرائياً وتنفيذية، بالإضافة إلى خطط بديلة للتعامل مع الأزمات. كما يساعد على تحديد الأولويات وتخصيص الموارد بفعالية لضمان توافق أصحاب المصلحة على أهداف المؤسسة ودعمها (Bryson, 2018).

ويُعدُّ التخطيط الإستراتيجي ضرورةً في ظلِّ المنافسة المتزايدة والتغيرات السريعة في البيئة المحيطة، إذ يسهم في تحسين أداء المؤسسات من خلال تحديد الرؤية والأهداف المستقبلية التي تعزِّز قدرتها على التعامل مع التحديات. كما يُعدُّ عنصراً أساسياً في الإدارة التربوية الحديثة، حيث يسهم في حل المشكلات المتعلقة بإدارة المؤسسات التعليمية وتعزيز التنمية والإصلاح (Bryson, 2018; Jones, Hillier, & Comfort, 2021).

ويزداد الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي في الأوساط التعليمية والأكاديمية، كونه أحد أهم الأساليب الإدارية لحل القضايا المتعلقة بإدارة المؤسسات التعليمية، حيث يسهم التخطيط الإستراتيجي في مواجهة الفشل في تحقيق الأهداف العليا وتجاوز العجز في الموارد المالية والبشرية، واختيار البدائل والإستراتيجيات المناسبة وتحديد أولويات العمل. هذا يتيح للأكاديميين والقادة استخدام الأدوات والمفاهيم الإستراتيجية لحل المشكلات القائمة والمتوقعة داخل المؤسسات التعليمية بفعالية (علي، 2005).

2.2.1 التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

يتوقف نجاح المنظمة في الأجل الطويل على مدى القدرة على الحصول على الأفراد المناسبين في الأعمال المناسبة. ولتحقيق الأهداف المؤسسية، لابد من توافر أفراد ذوي مواهب ومهارات مناسبة. لذلك، يتطلب التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية مشاركة فاعلة من إدارة الموارد البشرية في عملية إدارة المنظمة، من خلال استشراف المستقبل ووضع خطط مبنية على التحليل العميق للبيئة الداخلية والخارجية.

ويعد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية أحد أهم العناصر في إدارة الموارد البشرية، خاصة في مؤسسات التعليم العالي. فالتخطيط الإستراتيجي يتضمن تحديد احتياجات المنظمة من الأفراد ذوي الكفاءات المناسبة في الأماكن والأوقات المناسبة. كما يرتبط هذا التخطيط بالإستراتيجية العامة للمنظمة لضمان توفير الأفراد اللازمين لتنفيذ الإستراتيجية بنجاح (Armstrong & Taylor, 2020).

ويُعرف التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بأنه عملية تهدف إلى تحديد اتجاه المنظمة في المستقبل. ويرى بريسون (Bryson, 2018) أن التخطيط الإستراتيجي يشمل تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، إلى جانب الفرص والتحديات في البيئة الخارجية. ويُعتبر هذا النوع من التخطيط أساساً في تأمين الأفراد المناسبين لضمان تنفيذ الخطط الإستراتيجية بفاعلية (Noe et al., 2021).

كما وإن التخطيط الإستراتيجي يُساعد المنظمة في التعامل مع المستجدات والتحديات من خلال إعداد خطط طويلة المدى تُساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية، وضمان الاستدامة والكفاءة في إدارة الموارد البشرية (Ulrich & Dulebohn, 2015). ويُعد هذا التخطيط أداة حيوية لضمان توافر القدرة على استقطاب الأفراد المؤهلين وتطويرهم للمستقبل.

ومن وجهة نظر الباحثة، يُعتبر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية عنصراً أساسياً في تحقيق النجاح المؤسسي على المدى الطويل. يتطلب هذا النوع من التخطيط وضوحاً في الرؤية وإعداد خطط مستقبلية تُركّز على التطوير والتدريب المستمر لموظفي المنظمة، وضمان التكامل بين الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة.

ويخدم نشاط التخطيط للموارد البشرية أهدافاً متعددة تخص الفرد والمنظمة والمجتمع. فعلى صعيد الفرد، يُسهم التخطيط الدقيق في تحقيق مبدأ "الشخص المناسب في المكان المناسب"، مما يعزز من الرضا الوظيفي ويسهم في تنمية المهارات الفردية (Armstrong & Taylor, 2020). أما على صعيد المنظمة، فيحقق التخطيط المواءمة الداخلية ويمنع وجود العجز أو الفائض في الموارد البشرية، مما يزيد من كفاءة استخدام هذه الموارد ويسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية. وعلى صعيد المجتمع، فإنّ الاستخدام الصحيح للموارد البشرية في المنظمات يسهم في تحقيق الاستفادة الأمثل من هذه الموارد، مما يؤدي إلى تحسين الاقتصاد الوطني وزيادة الإنتاجية. وتشمل أهداف التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية تقييم احتياجات المستقبل من القوى العاملة، وتحديد متطلبات المهارات المستقبلية، وتحديد احتياجات التدريب والتطوير، وإدارة التكاليف المرتبطة بالأجور، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، بالإضافة إلى مواكبة التطور التكنولوجي (Noe et al., 2021; Bratton & Gold, 2017; Cascio & Aguinis, 2019; Armstrong & Taylor, 2020).

وتعتبر قواعد البيانات والمعلومات الإدارية جزءاً أساسياً من عملية التخطيط، حيث تشمل البيانات الخاصة بالعاملين في المنظمة وتساعد في دعم أنشطة الوحدات التنظيمية الأخرى، مما يسهم في اتخاذ قرارات مستنيرة حول إدارة الموارد البشرية (Lucidchart, 2022).

فالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يضمن مكانة المؤسسة في المنافسة مع المؤسسات الأخرى، إذ يعزز من قدرتها على التكيف مع التغيرات في السوق وتحقيق أهدافها بفعالية (Gartner, 2022).

2.2.2 علاقة التخطيط الإستراتيجي بتخطيط الموارد البشرية

إن دمج وظائف الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي يعد أمراً بالغ الأهمية لضمان نجاح تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة. يمكن تحقيق هذا التكامل من خلال إدارة الموارد البشرية بفعالية وكفاءة عبر مختلف وحدات العمل في المؤسسة. يُظهر هذا التكامل من خلال عدة نماذج للعلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي، وهي:

- العلاقة الإدارية: تتضح من خلال بيان الأدوار التقليدية عند ممارسة أو استخدام التخطيط الإستراتيجي.
- العلاقة باتجاه واحد: توضح دعم إدارة الموارد البشرية للخطط الإستراتيجية المباشرة وإستراتيجيات الأعمال.
- العلاقة باتجاهين: تظهر من خلال العلاقة التبادلية والاعتمادية بين عملية التخطيط لوظائف الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي.
- العلاقة التكاملية: تُبين هذه العلاقة التوافق التام بين التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، إذ يشمل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية جميع الإجراءات المتعلقة بمسح البيئة المُستمر ومراجعة الإستراتيجيات والأهداف والسياسات التنظيمية، لضمان توفر الموارد البشرية المناسبة من حيث النوعية والكمية في الوقت والمكان المناسبين (Armstrong &

(Taylor, 2020; CIPD, 2022; Ulrich, 2015).

2.2.3 التّحدّيات التي تُواجهُ عمليّة التّخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة

تُعَدُّ عمليّة التّخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة عنصراً حيويّاً لضمان تحقّق الأهداف الإداريّة في المنظّمات. إلا أنّ تنفيذ هذا التّخطيط يواجه العديد من التّحدّيات والمعوقات التي تُؤثّر على فعاليّته. يُمكن تقسيم هذه التّحدّيات إلى نوعين رئيسيّين: داخليّة وخارجيّة. التّحدّيات الداخليّة تشمل الأجور والمزايا، وانخفاض ولاء العاملين، والتّطوّر التكنولوجي، أمّا التّحدّيات الخارجيّة فتتمثّل في التّغيّرات التكنولوجيّة، والقوانين الحكوميّة، والمنافسة الخارجيّة. تساعد عمليّة التّخطيط الإستراتيجي في تحليل ودراسة هذه التّحدّيات والاستعداد لها بفعاليّة (Ulrich & Dulebohn, 2015; Cascio & Boudreau, 2016; CIPD, 2022).

وفي مؤسسات التّعليم العالي، فإنّ التّحدّيات الداخليّة تتعلّق بالبنية التّظيميّة والموارد المتاحة داخل المؤسّسة. أمّا التّحدّيات الخارجيّة فتتعلّق بالبيئة المحيطة، والتّغيّرات التكنولوجيّة، والقانونيّة. ويعدّ تحليل هذه التّحدّيات وفهمها خطوةً أساسيّةً لضمان تنفيذ التّخطيط الإستراتيجي بشكلٍ ناجحٍ ومستدامٍ في الجامعات ومؤسسات التّعليم العالي.

2.2.3.1 التّحدّيات الداخليّة:

- نقص المهارات القياديّة والإداريّة: قلّة الكفاءات الإداريّة والقياديّة القادرة على تنفيذ الخطط الإستراتيجيّة بشكلٍ فعّالٍ، إذ يُعدّ نقص التّدريب والتّطوير المُستمرّ للقيادات الأكاديميّة عائقاً رئيساً أمام تطبيق التّخطيط الإستراتيجي بفعاليّة.
- مقاومة التّغيير: هناك مقاومةً طبيعيّةً للتّغيير بين العاملين في المؤسسات الأكاديميّة، ممّا يؤدّي إلى صعوبات في تنفيذ الإستراتيجيات الجديدة، وقد يشمل ذلك رفض اعتماد أنظمة

تكنولوجية جديدة أو طرق تدريس مبتكرة.

- تجزئة الهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي المتجزئ في الجامعات قد يؤدي إلى صعوبات في التنسيق بين الأقسام المختلفة، مما يعوق تنفيذ خطط الموارد البشرية بفعالية.
- نقص الموارد المالية: تُعد القيود المالية من أكبر المعوقات أمام تنفيذ خطط الموارد البشرية، إذ قد تقتصر الجامعات إلى التمويل الكافي لتطبيق برامج تدريب وتطوير شاملة (Alfes et al., 2013; Kotter, 1996; Hrebiniak, 2006; Schoemaker et al., 2018).

2.2.3.2 التحديات الخارجية:

- التغيرات التكنولوجية السريعة: التطور التكنولوجي المستمر يتطلب من الجامعات تحديث مهارات موظفيها بشكل دائم، مما يمثل تحديًا كبيرًا للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- المنافسة على الكفاءات: المنافسة الشديدة على جذب الكفاءات الأكاديمية والإدارية المؤهلة من قبل مؤسسات أخرى تجعل الاحتفاظ بالموظفين المتميزين تحديًا كبيرًا.
- التغيرات الديموغرافية: التغيرات في التركيبة السكانية للطلبة وأعضاء هيئة التدريس، مثل زيادة نسبة النساء العاملات والتنوع الثقافي، تتطلب إستراتيجيات متقدمة لإدارة الموارد البشرية (Grace, 2012; Saridakis, Lai, & Cooper, 2017; Gartner, 2022).

2.2.4 أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

يُعَدُّ التخطيطُ الإستراتيجيُّ للمواردِ البشريَّة من العملياتِ الحاسمةِ التي تهدفُ إلى دمجِ تخطيطِ المواردِ البشريَّة مع التخطيطِ الإستراتيجيِّ للمنظمة، ممَّا يُعزِّزُ الدعمَ اللازمَ ويُسهِّلُ الحاجةَ لتطويرِ المواردِ البشريَّة بشكلٍ مستدامٍ. ووفقًا لرأيِ موستامغيم وآخرين (Mostamghim et al., 2013) يُمكن تحديدُ أبعادِ التخطيطِ الإستراتيجيِّ للمواردِ البشريَّة في ثلاثة عناصرٍ رئيسيةٍ: العملية الإستراتيجية، وعملية تخطيط الموارد البشرية، والبرامج. وفيما يأتي تناولُ هذه الأبعادِ من منظورِ مؤسساتِ التعليمِ العالي:

2.2.4.1 البعدُ الأول: العملية الإستراتيجية في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

تُعَدُّ العمليةُ الإستراتيجيةُ جزءًا محوريًّا في التخطيطِ الإستراتيجيِّ للمواردِ البشريَّة في الجامعة، حيثُ تتضمنُ تحديدَ الأهدافِ الإستراتيجية، وإِتخاذَ القراراتِ الإستراتيجية، وتحليلَ البيئةِ الداخليَّة والخارجية لتحديدِ الوضعِ الإستراتيجيِّ للمؤسسة. وتُعرَفُ هذه العمليةُ بأنها مجموعةٌ متكاملةٌ من الإجراءاتِ التي تشملُ تطويرَ إستراتيجياتٍ ضروريةٍ لتحقيقِ الأهدافِ طويلةِ المدى، وتتضمنُ هذه العمليةُ أيضًا تحديدَ الأدواتِ والوسائلِ اللازمة لتنفيذِ هذه الإستراتيجياتِ بفعالية، بالإضافة إلى تحديدِ طرقٍ لتقييمٍ ومراقبةٍ فاعلية هذه الإستراتيجياتِ (Armstrong, 2014؛ David, 2011).

وتسعى الجامعة إلى إعدادِ خططٍ واضحةٍ لتنفيذِ إستراتيجيتها، حيثُ تضعُ خططًا دقيقةً تتضمنُ الأهدافِ والمراحلَ والمواردَ المطلوبة لتحقيقِ هذه الأهداف. ويشملُ هذا التخطيطُ الشاملُ تحليلَ جميعِ الجوانبِ الضرورية لضمانِ تنفيذِ سلسِ وفَعَالٍ للإستراتيجية. ويقومُ على ذلكَ فريقٌ إستراتيجيٌّ متنوعُ الخبراتِ والكفاءاتِ، ممَّا يُتيحُ له القدرة على تحليلِ الإستراتيجياتِ المختلفةِ واختيارِ الخياراتِ المثلى التي تتوافقُ مع أهدافِ الجامعة. هذا الفريقُ المتجانسُ يعملُ على دراسةِ الوضعِ الحاليِّ وتوقعِ

التّحديّات المستقبلية، ووضع خططٍ تفصيليةٍ للتعاملِ معها بفعاليةٍ. كما وتستخدمُ الجامعةُ نظامًا متكاملًا لمراقبةٍ تقدّم تنفيذِ الإستراتيجياتِ، بحيثُ يُتيحُ هذا النظامُ رصدَ الأداءِ بانتظامٍ من خلالِ مؤشّراتِ الأداءِ الرئيسيّةِ (Key Performance Indicators, KPIs)، ممّا يُساعدُ في متابعةٍ مدى تحقيقِ الأهدافِ ومعالجةِ أيّ انحرافاتٍ عن الخطةِ الأصليّةِ بسرعةٍ. هذا الرّصدُ المُستمرّ يضمنُ أنّ الجامعةَ تبقى على المسارِ الصّحيحِ نحو تحقيقِ رؤيتها الإستراتيجيّةِ. بالإضافةِ إلى ذلك، يتمُّ تقييمُ فاعليّةِ الإستراتيجياتِ المنفّذةِ بانتظامٍ لتحديدِ مدى تحقيقِ الأهدافِ المُؤسّسيّةِ المرجوّةِ، ويشملُ هذا التّقييمُ تحليلَ النّتائجِ المحقّقةِ مقارنةً بالأهدافِ المحدّدةِ في الخطةِ الإستراتيجيّةِ، واستخدامِ التّغذية الرّاجعةِ لتحسينِ العمليّاتِ والإستراتيجياتِ المستقبليةِ (Wright et al., 2023).

وتشملُ مكوناتُ العمليّةِ الإستراتيجيّةِ في مُؤسّساتِ التّعليمِ العاليِ عدّةَ عناصرٍ أساسيّةٍ تهدفُ إلى تحقيقِ الأهدافِ الإستراتيجيّةِ للمؤسّسةِ بفعاليةٍ. هذه العناصرُ تتضمّنُ:

أولاً: التّحليلُ الشّاملُ للبيئةِ الدّاخليةِ والخارجيّةِ، إذ يتمُّ تحليلُ نقاطِ القوّةِ والضعفِ داخلِ الجامعةِ، مثل كفاءةِ أعضاءِ هيئةِ التّدريسِ، والبنيةِ التّحتيّةِ، والمرافقِ المتاحةِ (Johnson, Scholes, & Whittington, 2017)، ويساعدُ هذا التّحليلُ في تحديدِ المجالاتِ التي تحتاجُ إلى تحسينٍ وتطويرٍ لضمانِ تحقيقِ الأهدافِ الإستراتيجيّةِ بفعاليةٍ. أمّا البيئةُ الخارجيّةُ، فتشملُ دراسةَ الفرصِ والتّهديداتِ المحتملّةِ مثل التّغيّراتِ التّكنولوجيّةِ، والقوانينِ الحكوميّةِ، ومتطلّباتِ سوقِ العملِ (Gartner, 2022). ويُسهّمُ هذا التّحليلُ في تحديدِ الاتّجاهاتِ والعواملِ الخارجيّةِ التي يُمكنُ أن تُؤثّرَ على تحقيقِ الأهدافِ الإستراتيجيّةِ، ممّا يُساعدُ في اتّخاذِ قراراتٍ مستنيرةٍ.

ثانياً: صياغةُ الرّؤيةِ والأهدافِ، وهذه العمليّةُ تتطلّبُ تحديدَ رؤيةٍ واضحةٍ لمستقبلِ الجامعةِ فيما يتعلّقُ بالمواردِ البشريّةِ، مثل تحسينِ جودَةِ التّعليمِ، وتعزيزِ البحثِ العلميّ، وزيادةِ الكفاءةِ الإداريّةِ (Alfes et al., 2013). فبعدَ تحديدِ الرّؤيةِ يتمُّ وضعُ أهدافٍ محدّدةٍ لتحقيقِ هذه الرّؤيةِ، مثل تعزيزِ التّعاونِ

بين الأقسام الأكاديمية، زيادة نسبة الطلاب الملتحقين بالبرامج التعليمية، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للطلاب (Grace, 2012). وتُعدُّ هذه الأهداف بمثابة خارطة الطريق التي تُوجِّه جهود الجامعات نحو تحقيق رؤيتها المستقبلية.

ثالثاً: تحديد الإستراتيجيات الملائمة لتحقيق الأهداف المحددة، ويشمل ذلك إستراتيجيات التدريب والتطوير، التي تركز على تطوير برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين لتحسين مهاراتهم وقدراتهم، وضمان مواكبة التطورات التكنولوجية والمناهج (Noe, 2023). بالإضافة إلى ذلك، يتم وضع إستراتيجيات التوظيف والاستبقاء لجذب الكفاءات والحفاظ عليها من خلال تقديم حزم مزايا تنافسية وظروف عمل محفزة (Schoemaker et al., 2018). هذه الإستراتيجيات تضمن جذب أفضل المواهب والحفاظ عليها، مما يعزز من قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

وبالإجمال فإن إستراتيجيات تقييم الأداء تشمل إنشاء أنظمة لتقييم أداء الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بانتظام لضمان تحقيق الأهداف وتحسين الأداء بشكل مستمر (Sarrico, 2020). ويتم من خلال هذه الأنظمة تقديم تغذية راجعة مستمرة للموظفين، مما يساعدهم على تحسين أدائهم والتطور في وظائفهم. وتضمن هذه الإستراتيجيات أن تكون الجامعات قادرة على تقييم تقدمها وتحقيق أهدافها بكفاءة.

2.2.4.1.1 أهمية العملية الإستراتيجية

تُعدُّ العملية الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي أمراً بالغ الأهمية لتحقيق التكامل بين أهداف الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. فمن خلال هذا التكامل يمكن لمؤسسات التعليم العالي التكيف بفعالية مع التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية، مما يعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة عالية. وتسهم العملية الإستراتيجية في توجيه الجهود نحو تحقيق

رؤية واضحة ومستدامة لمستقبل الجامعات، مما يضمن أن جميع الأنشطة والبرامج والمبادرات تتماشى مع الرؤية العامة للمؤسسة. وهذا التوجيه الإستراتيجي يساعد في تحديد الأولويات وتخصيص الموارد بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة. بالإضافة إلى ذلك، تتيح العملية الإستراتيجية للمؤسسة القدرة على التقييم المستمر وتعديل الخطط وفقاً للنتائج المحققة والتغيرات الطارئة، مما يجعلها أكثر مرونة واستجابة للتحديات والفرص الجديدة. وهذا النهج الديناميكي يعزز من استدامة المؤسسة وقدرتها على النمو والتطور في بيئة تعليمية متغيرة (Hrebiniak, 2006).

2.2.4.2 البعد الثاني: تخطيط الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

تقوم الجامعات بتقييم احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية بناءً على العدد والنوع، حيث تأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية لضمان توافق احتياجاتها مع التغيرات المحيطة، ويتم تحديد هذه الاحتياجات من خلال تحليل شامل للبيئة الداخلية مثل الهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية، والبيئة الخارجية مثل سوق العمل والتغيرات الاقتصادية (Smith, 2022). كما وتوفر الجامعات أيضاً قاعدة بيانات شاملة تضم جميع المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، مما يساعد في الوصول إلى بيانات دقيقة وحديثة تدعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية (Johnson et al., 2021).

ويتماشى تخطيط الموارد البشرية في الجامعات مع الإستراتيجيات العامة للمؤسسة، حيث يتم صياغة إستراتيجيات الموارد البشرية بناءً على نتائج تحليل الاحتياجات المحددة لضمان تلبية الأهداف المؤسسية (Lee & Martin, 2021)، كما وتحدد الجامعة احتياجاتها المستقبلية للموارد البشرية بناءً على خطط إستراتيجية متنوعة، تتضمن خطط النمو والتوسع والتطوير المستدام، فهذه العملية تضمن أن الجامعة ليست فقط قادرة على تلبية احتياجاتها الحالية بل وأيضاً مستعدة لمواجهة تحديات

المستقبل بفعالية وكفاءة (Brown & Taylor, 2022).

وتشمل عملية تخطيط الموارد البشرية في الجامعات عدّة مكوناتٍ أساسيةٍ تهدف إلى ضمان توافر الموارد البشرية اللازمة لتلبية احتياجاتها الحالية والمستقبلية بفعالية. ويبدأ هذا التخطيط بالتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من حيث العدد والنوعية وذلك من خلال تقدير احتياجات الجامعات المستقبلية من الموارد البشرية، وتحليل الاتجاهات الديموغرافية، والتطورات التكنولوجية، ومتطلبات البرامج الأكاديمية (Gartner, 2022)، ويساعد هذا التحليل الجامعات في تحديد العدد المطلوب من أعضاء هيئة التدريس والموظفين لدعم أهدافها الاستراتيجية.

يتبع ذلك تحليل العرض الحالي لليد العاملة، حيث يتم تقييم القدرات الحالية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين لتحديد الفجوات التدريبية والتنموية. يشمل هذا التقييم تحليل المؤهلات، والخبرات، والمهارات، ونقاط القوة والضعف لدى الموظفين الحاليين (Schoemaker et al., 2018). ويساعد هذا التحليل في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وأخيراً، يتم موازنة العرض والطلب على الموارد البشرية من خلال تطوير وتنفيذ برامج تدريب وتطويرٍ مُستَمِرّةٍ بهدف تحسين كفاءة وفعالية الموظفين وأعضاء هيئة التدريس، وتشمل التدريب على المهارات الجديدة، وتطوير القدرات القيادية، وتعزيز المعرفة التخصصية (Lucidchart, 2022)، ويضمن هذا النهج للجامعات توفير الكفاءات اللازمة لتلبية متطلبات البرامج الأكاديمية والبحثية المستقبلية.

على سبيل المثال، قامت جامعة هارفارد بتطوير برامج تدريب متقدمة لأعضاء هيئة التدريس بهدف تحسين مهاراتهم في استخدام التكنولوجيا الحديثة في التعليم، وأسهمت هذه المبادرات في تحسين جودة التعليم وزيادة فعالية التدريس (Cote, 2020)، ويعكس هذا المثال كيفية تنفيذ الجامعة لخطط التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية والتأكد من أن لديها الكفاءات اللازمة لدعم أهدافها الأكاديمية.

من ناحية أخرى، عملت جامعة كامبريدج على تقييم القدرات الحالية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين لتحديد الفجوات التدريبية والتنموية. وأسفر هذا التقييم عن تصميم برامج تدريبية مخصصة تهدف إلى تحسين الأداء وتلبية احتياجات البرامج الأكاديمية (Cambridge Journal of Education, 2020). يوضح هذا المثال كيفية تطبيق الجامعة لتحليل العرض الحالي لليد العاملة وتطوير خطط تدريب وتطوير مستمرة لضمان توفر الكفاءات اللازمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. من خلال المثالين السابقين، يمكن ملاحظة كيف تسهم عمليات تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التوازن بين العرض والطلب على الموارد البشرية، مما يضمن تحقيق الأهداف الأكاديمية والبحثية للجامعات بفعالية.

2.2.4.2.1 أهمية عملية تخطيط الموارد البشرية

تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية في الجامعات على تحقيق عدة أهداف إستراتيجية تسهم في تعزيز الأداء والكفاءة التشغيلية للمؤسسة. بدايةً، تسهم في تحقيق الكفاءة التشغيلية من خلال ضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة، مما يضمن أن جميع الموظفين وأعضاء هيئة التدريس يتمتعون بالمهارات والكفاءات اللازمة لتأدية وظائفهم بفعالية. وهذا يتيح للجامعات الاستفادة القصوى من مواردها البشرية وتقليل الهدر (Bamberger, Meshoulam, & Biron, 2014). بالإضافة إلى ذلك، تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في زيادة المرونة التنظيمية للجامعة، حيث تمكنها من التكيف بسرعة مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. ويشمل ذلك الاستجابة للتغيرات في سوق العمل، التطورات التكنولوجية، والاحتياجات المتغيرة للبرامج الأكاديمية. هذه المرونة تضمن للجامعة القدرة على مواجهة التحديات المستقبلية والتكيف مع الظروف المتغيرة بفعالية (Roberts, 2023).

كما أن تخطيط الموارد البشرية يلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء العام للجامعات. حيث إنه ومن خلال تطوير مهارات الموظفين وأعضاء هيئة التدريس وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة، يتضمن ذلك برامج تدريب وتطوير مستمرة تهدف إلى رفع كفاءاتهم وتعزيز قدراتهم القيادية والأكاديمية (Noe, 2023). وبهذا تضمن الجامعات أن فريق العمل يتمتع بالقدرات اللازمة لتحقيق التميز الأكاديمي والإداري.

2.2.4.3 البعد الثالث: البرامج في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

تركز الجامعات في تخطيطها الإستراتيجي على تطوير إدارة الموارد البشرية بهدف مواكبة المستقبل. لهذا تعلن الجامعة عن الوظائف الشاغرة بشفافية ووضوح، مما يتيح الفرصة للمرشحين المؤهلين للتقديم على الوظائف المناسبة (Smith, 2022)، وتعتمد سياسات الاستقطاب والتعيين في الجامعات على تلبية الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، حيث يتم توجيه هذه السياسات لضمان اختيار أفضل الكفاءات لتلبية متطلبات النمو والتطوير (Johnson & Brown, 2021). كما تستند عمليات الاختيار والتعيين في الجامعات إلى متطلبات تنفيذ خطة الموارد البشرية بفعالية. هذا يعني أن الجامعات لا تكتفي بالبحث عن الأشخاص المؤهلين فقط، بل تسعى أيضاً للتأكد من أن هؤلاء الأشخاص يمكنهم المساهمة بشكل فعال في تحقيق الأهداف التنظيمية (Anderson, 2023).

وتولي الجامعات اهتماماً كبيراً بتدريب الموارد البشرية لتعزيز كفاءاتهم المهنية، ويتضمن ذلك توفير فرص التدريب والتطوير المستمر للموظفين، مما يساهم في رفع مستوى الأداء والكفاءة العامة (Lee et al., 2021).

علاوة على ذلك، تستخدم الجامعات نتائج تقييم الأداء كأساس لمراجعة وتعديل خططها

الإستراتيجية للموارد البشريّة، هذا النهج يضمن أن تكون الخطط متوائمة دائماً مع احتياجات المؤسسة والأهداف المستقبلية (Walker, 2022).

وتشمل البرامج في عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة مجموعة من المبادرات والخطط التنفيذية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال تحديد إستراتيجيات وسياسات الموارد البشريّة وإدارة الموظفين بفعالية لتحقيق الأهداف التنظيمية. كما تعتمد الجامعة على أطر مختلفة مثل التدريب، وتناوب الوظائف، والترقية لتحقيق تنمية شاملة للموارد البشريّة (Noe et al., 2020). وتشمل إستراتيجيات تقييم الأداء إنشاء أنظمة لتقييم أداء الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بانتظام لضمان تحقيق الأهداف وتحسين الأداء بشكل مستمر. يُستخدم هذا النظام لمتابعة الأداء بشكل منهجي وتقديم التغذية الراجعة المستمرة للموظفين، مما يساعد في تطوير مهاراتهم وتعزيز قدراتهم الوظيفية لتحقيق التميز الأكاديمي والإداري (Bamberger, Meshoulam, & Biron, 2014).

2.2.4.3.1 إستراتيجيات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة

وفقاً لأكرم (2019)، توجد أربعة إستراتيجيات رئيسية في عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة:

- إستراتيجية تحليل الوظائف: تُعد هذه الإستراتيجية الخطوة الأولى في تخطيط الموارد البشريّة، حيث يتم من خلالها تحليل المهام والواجبات المتعلقة بكل وظيفة. يُسهم هذا التحليل في تحديد المتطلبات الأساسية لكل وظيفة ويساعد في توظيف الأفراد المناسبين.
- إستراتيجية الاختيار: تعتمد هذه الإستراتيجية على اختيار الكفاءات المناسبة بكفاءة وفعالية. تتضمن هذه العملية وضع معايير واضحة للاختيار وتقييم المرشحين بناءً على هذه المعايير.

- إستراتيجية التدريب والتطوير: تلعب هذه الإستراتيجية دورًا مهمًا في نجاح المؤسسات، حيث يتم من خلالها تصميم برامج تدريب وتطوير لتحسين مهارات وقدرات الموظفين وأعضاء هيئة التدريس، ويُعتبر التدريب والتطوير من الأساسيات المهمة في عمل الموارد البشرية لضمان الاستدامة والكفاءة.

- إستراتيجية تقييم الأداء: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقييم أداء الموظفين بانتظام لضمان تحقيق الأهداف وتحسين الأداء، ومن خلال هذه الإستراتيجية، يمكن للمؤسسات الحكم على نجاح سياساتها وبرامجها المتعلقة بالاختيار، التدريب، والتطوير (Mostamghim et al., 2013; Gartner, 2022; Lucidchart, 2022; Mishra, 2010; Biscaia, 2020).

2.2.4.3.2 أهمية برامج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

تُساهم برامج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الكفاءة التشغيلية، وزيادة المرونة التنظيمية، وتحسين الأداء العام للمؤسسة التعليمية. من خلال تطبيق هذه الإستراتيجيات والبرامج، يمكن لمؤسسات التعليم العالي التكيف مع التغيرات البيئية وتلبية احتياجات سوق العمل وضمان جودة التعليم والبحث العلمي. وتظهر أهمية هذه البرامج في:

- تحقيق الكفاءة التشغيلية: تُساهم هذه البرامج في تحسين الأداء الفردي والجماعي من خلال تقديم التدريب المستمر والتطوير المهني، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة. فالتدريب الفعال يُقلل من الأخطاء ويُعزز من جودة العمل الأكاديمي والإداري داخل المؤسسة.

- زيادة المرونة التنظيمية: تُساعد هذه البرامج المؤسسات على التكيف بسرعة مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، مثل التطورات التكنولوجية وتغيرات سوق العمل. فالتدريب المستمر

يُساعدُ الموظَّفينَ وأعضاءَ هيئةِ التدريسِ على اكتسابِ مهاراتٍ جديدةٍ تُمكنهم من الاستجابةِ للتحديات المستقبلية بفعالية.

- تحسينُ الأداء العامِّ للمؤسسة التعليمية: من خلال تطوير مهارات التدريس والبحث، يُمكن للجامعات ضمانُ تقديم تعليمٍ عالي الجودة والمساهمة في الأبحاث العلمية المتميزة. فالاستثمار في تطوير الموظَّفين يرفعُ من مستوى رضاهم الوظيفي، ممَّا يؤدي إلى زيادة الولاء للمؤسسة وتقليل معدل الدوران الوظيفي.

- التكيف مع التغيرات البيئية: تُساعدُ هذه البرامج المؤسسات على مواكبة متطلبات سوق العمل المتغيرة من خلال تزويد الطلاب بالمهارات والمعرفة المطلوبة. فالتدريب المستمر يُشجّع على الابتكار والتجديد داخل المؤسسة، ممَّا يُساعد في تقديم برامج أكاديمية حديثة ومبتكرة (Noe, 2014; Roberts, 2023; Bamberger, Meshoulam, & Biron, 2023).

ترى الباحثة أنَّ التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي يُعتبر ركيزة أساسية لتحقيق التميز الأكاديمي والإداري، فالتخطيط لا يقتصرُ على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، بل يتعدى ذلك لضمان استدامة الأداء والتكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية. كما أنَّ تطوير برامج التدريب المتخصصة لأعضاء هيئة التدريس والموظَّفين يُسهم في تحسين الكفاءة والقدرات الوظيفية، ممَّا يُعزِّز من القدرة التنافسية للمؤسسات الأكاديمية.

وتؤكد الباحثة أنَّ تبني مؤسسات التعليم العالي للتوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية يُعزِّز من جودة التعليم ويزيد من قدرة الجامعات على مواجهة التحديات المستقبلية بفعالية. كما أنَّ ربط التخطيط الإستراتيجي بإدارة الموارد البشرية يُعدُّ من العوامل المحورية لضمان استدامة النجاح وتحقيق الأهداف بعيدة المدى، ممَّا يجعل المؤسسات التعليمية أكثر مرونة وكفاءة في التكيف مع التطورات المستمرة.

2.3 إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء المؤسسي

تمهيد:

إنَّ نجاحَ وتميُّزَ أيِّ مؤسسةٍ يعتمدُ بشكلٍ كبيرٍ على مواردها البشريَّة، حيثُ تُعدُّ هذه المواردُ الأساسِي في تكوينِ وتعزيزِ القدرةِ التنافسيَّة للمؤسسة. فالتميُّزُ في أداءِ المؤسسة لا يعتمدُ فقط على الوسائلِ والتقنياتِ المتاحة، بل يتطلبُ تكاملاً وارتباطاً بين الرأسمالِ البشريِّ والماديِّ. يتفاعلُ هذانِ العنصرانِ لتحقيقِ أيِّ نشاطٍ إستراتيجيٍّ، مما يُمكن المَوارِدَ البشريَّةَ من إنتاجِ أفكارٍ جديدةٍ واستيعابِ مفاهيمٍ متنوعةٍ لمواجهةِ التحدِّياتِ والمنافسةِ في البيئةِ المُحيطةِ (Armstrong & Taylor, 2020; Noe et al., 2021). ويعتمدُ نجاحُ المؤسساتِ بشكلٍ أساسيٍّ على كفاءةِ الإدارةِ التي تتعاملُ مع هذه المَوارِدَ، من خلالِ توفيرِ بيئةٍ تنظيميةٍ تُتيحُ للنموِّ والتطوُّرِ، ولذا تُعتبرُ إدارةُ المَوارِدَ البشريَّةِ المحورَ الأساسيَّ في تنظيمِ العلاقةِ بينَ الأفرادِ العاملينَ والمؤسسةِ من خلالِ مجموعةٍ من الوظائفِ والأنشطةِ المتكاملةِ التي تبدأُ بالتخطيطِ وتصلُ إلى التَّمتيةِ وتقييمِ الأداءِ (Dessler, 2020).

2.3.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية

تُعدُّ إدارةُ المَوارِدَ البشريَّةِ المحورَ الأساسيَّ في تنظيمِ العلاقاتِ بينَ العاملينَ في المؤسسةِ والمؤسسةِ نفسها، عبرَ تحقيقِ أهدافِ المؤسسةِ وأهدافِ العاملينَ والمجتمعِ من خلالِ مجموعةٍ من الوظائفِ والأنشطةِ المتكاملةِ. تبدأُ هذه الأنشطةُ بالتخطيطِ للمَوارِدَ البشريَّةِ وتنتهي بتقييمِ الأداءِ (Ulrich & Dulebohn, 2015). وتُعدُّ المَوارِدَ البشريَّةِ من المقاييسِ الأساسيةِ التي تُقاسُ بها ثروةُ الأممِ، فهي أهمُّ المكوناتِ الرأسماليةِ والأُصولِ المؤثِّرةِ في الوضعِ الاقتصاديِّ والاجتماعيِّ للدُّولِ (Noe et al., 2021).

2.3.2 وظائف إدارة الموارد البشرية

يُمكن تصنيف وظائف إدارة الموارد البشرية إلى نوعين رئيسيين: الوظائف الإدارية والوظائف المتخصصة.

أولاً: الوظائف الإدارية:

تشمل الوظائف الإدارية في إدارة الموارد البشرية التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتقييم.

1. التخطيط للموارد البشرية: يشمل الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وتحسين الصفات الوظيفية للعاملين، وتطوير خصائص العمل بالمؤسسة، ويهدف أيضاً إلى رفع كفاءة العاملين بالمؤسسة واستقطاب الموارد التي تحتاجها.

2. التنظيم: يتضمن تحديد أهداف المؤسسة وفلسفتها، واختيار نمط الإدارة المناسب، وتحديد الأنشطة وترجمتها إلى اختصاصات وظيفية، لضمان تحقيق التنسيق الفعال بين الأنشطة المختلفة.

3. التوجيه: يركز على الاستماع إلى مقترحات وآراء الموظفين وحل النزاعات والخلافات، مما يساعد في خلق بيئة عمل إيجابية تُعزز من إنتاجية الموظفين ورضاهم.

4. الرقابة: تشمل مراقبة تنفيذ الخطط والبرامج والسياسات، ومقارنة النتائج الفعلية بالأهداف الموضوعية، والعمل على تصحيح الانحرافات والأخطاء.

5. تقييم الأداء: يهدف إلى تقييم أساليب الرقابة على الموارد البشرية، وكشف المشكلات والمعوقات، مما يساعد في تحسين الأداء العام وضمان تحقيق الأهداف التنظيمية (Armstrong & Taylor, 2020; Dessler, 2023; Jackson, Schuler, & Jiang, 2014; Mathis et al., 2017; Stone & Deadrick, 2015).

ثانياً: الوظائف المتخصصة:

تتضمن الوظائف المتخصصة في إدارة الموارد البشرية تطوير وتحفيز وصيانة رأس المال البشري في المؤسسة:

1. تخطيط الموارد البشرية: يشمل تحليل القوى العاملة الحالية، وتقدير الاحتياجات المستقبلية، ووضع إستراتيجيات لتغطية الفجوات بين الوضع الحالي والمستقبلي .

2. الاستقطاب والتعيين: تركز هذه العملية على جذب الكفاءات المناسبة، ثم اختبار الأفراد الأكثر كفاءةً للوظائف المتاحة.

3. تقييم الأداء: تتم من خلال تقييم أداء الموظفين مقارنةً بالأهداف المحددة، وتحديد نقاط القوة والضعف.

4. التدريب والتنمية: يهدف التدريب إلى تحسين مهارات ومعارف الموظفين، لمواكبة التغييرات في بيئة العمل.

5. مكافأة الموارد البشرية: تشمل الحوافز والمكافآت المالية وغير المالية لتعزيز ولاء الموظفين وزيادة الرضا الوظيفي (Dessler, 2023; Jackson et al., 2014; Mathis et al., 2017;) (Noe et al., 2021).

تتضح من استعراض المفاهيم المختلفة لإدارة الموارد البشرية أنها سلسلة من الإجراءات والأسس التي تهدف إلى تنظيم الأفراد لتحقيق أقصى فائدة من الكفاءات البشرية، واستثمار أفضل طاقاتهم، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الوظائف الأساسية، مثل: التخطيط، والاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والتقييم، وتوفير الحوافز المالية والمعنوية.

كما وتشمل إدارة الموارد البشرية ممارسة العملية الإدارية الكاملة التي تتمثل في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة على العنصر البشري في المؤسسة، وهناك علاقة وثيقة بين إدارة الموارد

البشرية وتحقيق التميز الإداري داخل المؤسسات. إذ يلعب دور الموارد البشرية دوراً جوهرياً في تعزيز التحسين المستمر، الذي يتطلب تغييرات فكرية وسلوكية وفنية داخل المؤسسة، هذا التغيير لا يمكن إحداثه إلا من خلال استثمار المورد البشري ذي القدرات الابتكارية والإبداعية، حيث يعد المورد البشري العامل الأساسي في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال التميز المؤسسي، ويعتمد تحقيق هذا التميز بشكل كبير على مدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تنمية وتطوير كفاءات العاملين، وتحفيزهم على الابتكار والإبداع، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.

2.4 التميز المؤسسي في الجامعات

تمهيد:

استطاعت مؤسسات التعليم العالي تكيف مدخل التخطيط الإستراتيجي لخدمة أهدافها التنموية، مما أدى إلى تطوير عملية التخطيط نفسها وتبني اتجاهات وتجارب ناجحة ومتميزة. هذا التطور جاء استجابةً للتحديات المتنوعة التي تواجه التعليم العالي، وكذلك أهمية الأهداف الإستراتيجية التي فرضتها تلك التحديات. ومع تطور نظريات الإدارة لاستيعاب المتغيرات الكبيرة في بيئة العمل الأكاديمية، برزت الحاجة الملحة إلى تحسين عملية التعليم، إلى جانب اهتمام الباحثين والأكاديميين بمفاهيم التحسين المستمر، والرقابة، والتقييم، وضمان الجودة (Williams, 2021).

2.4.1 نشأة وتطور مفهوم التميز المؤسسي

بدأ مفهوم التميز المؤسسي في الظهور منذ القرون الماضية، مستمداً من الفلسفات القديمة مثل الفلسفة الإغريقية التي ركزت على التفوق والتميز باستخدام أساليب دقيقة وصحيحة (Anninos, 2007). كما ظهر مفهوم التميز المؤسسي في الحضارة الإسلامية، حيث قامت الدولة الإسلامية

بتطوير أنظمة إدارية تعتمد على مبادئ العدالة والشورى والمسؤولية، مما ساهم في بناء مؤسسات قوية ومستدامة (أحمد، 2016). ومع بداية الثورة الصناعية في عام 1870، تم التركيز على التخطيط وفحص الإستراتيجيات (الحري والعباسي، 2022).

وشهدت الفترة من 1951 إلى 1961 تحولاً نحو ضبط جودة المنتجات والعمليات، وصولاً إلى تبني مفهوم التميز المؤسسي في عام 1987.

كان جيمس ديمينج من أبرز رواد هذا المجال، حيث أثر بشكل كبير في تطوير مفهوم التميز المؤسسي، مما جعله مبدأً رئيساً في الإدارة المعاصرة (فتحي، 2017). وفي الخمسينيات من القرن الماضي، شجع ديمينج على اعتماد الجودة كمقياس رئيس للتمييز، وتبنت المؤسسات نماذج مثل نموذج مالكوم بالدريج في الولايات المتحدة والنموذج الأوروبي للجودة والتمييز (العامري، 2022).

وفي الثمانينيات من القرن الماضي، شهد مفهوم التميز المؤسسي تحولاً ملحوظاً. ففي كتابهما "البحث عن التميز"، أشار توم بيترز وروبرت ووترمان إلى أن المؤسسات التي تسعى لتحقيق التميز تتبنى معايير وممارسات محددة. حدد بيترز ووترمان، وفقاً لنموذج ماكينزي، ثلاثة عناصر ملموسة (الإستراتيجية، الهيكل، والنظام) وأربعة عناصر غير ملموسة (القيم المشتركة، المهارات، أسلوب الإدارة، وفريق العمل) كعوامل أساسية للتمييز المؤسسي (Peters & Waterman, 1980)؛ (الهندال، 2022).

وفي التسعينيات، ازدهرت أفكار الجودة الشاملة، مما أدى إلى إنشاء مؤسسات دولية تعمل على توحيد المعايير والمقاييس وتطوير نماذج للجودة مثل ISO 9000-9004. وأصبحت هذه المعايير أساساً لضمان جودة التعليم العالي وفق المعايير العالمية (Letizia, 2017).

بحلول عام 1999، تم استبدال مفهوم "الجودة" بمفهوم "التمييز"، وتبنت المؤسسات نماذج مثل نموذج مالكوم بالدريج في الولايات المتحدة لتحسين الأداء المؤسسي. وفي أوروبا، أصبح النموذج

الأوروبي للتميز الأداة الرئيسية لتحقيق الجودة الشاملة والتحسين المستمر (إبراهيم وآخرون، 2018).

2.4.2 التميز المؤسسي في الجامعات

في الجامعات، يتم تطبيق مفاهيم التميز لتحقيق التميز الأكاديمي والإداري، مما يعزز جودة التعليم والبحث العلمي. ويُعتبر الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإداريين والعاملين في المؤسسات التعليمية. ويُعد مفهوم الأداء جوهرًا بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، ورغم عدم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء المؤسسي، فإن المعايير والمقاييس المتبعة ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالأهداف والاتجاهات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها (الزطمة، 2011). فالتميز المؤسسي مفهوم واسع وله مفاهيم متعددة، حيث تتباين مداخله تبعًا للأطر النظرية والإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات. فمدخل الإدارة العلمية الذي وضعه فريدريك تايلور يركز على مفهوم الكفاءة كأحد أسس التميز المؤسسي، حيث يهدف إلى تحسين الأداء من خلال تنظيم العمل وتحديد المهام بدقة. أما مدخل العلاقات الإنسانية الذي قاده النون مايو، فيركز على تلبية الحاجات الاجتماعية للعاملين، مؤكدًا على أهمية الرضا الوظيفي ودوره في تحقيق الأداء العالي. أما المداخل الإدارية المعاصرة، ومع التطور في نظريات الإدارة، فقد تبنت مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة في ظل التغيرات البيئية المتعددة، مما يجعلها أكثر استعدادًا لمواجهة التحديات والتغيرات المستمرة (Harrington & Voehl, 2012; Nohria, 2003).

وقد أشار نوهريا (Nohria, 2003) إلى التميز المؤسسي بأنه "كل فعل أو نشاط لكل شخص يُعزز ويُقوي الإنجاز داخل المؤسسة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تُشكل هيكل المؤسسة". كما عرفه هارينغتون وفول (Harrington & Voehl, 2012) بأن التميز المؤسسي هو "التفوق المستدام للمؤسسات على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، مع بناء علاقات فعالة تدعم التفاعل والتأييد مع العملاء وأصحاب المصلحة".

2.4.3 مفهوم التميز المؤسسي

وفقاً لـ ورثينغتون وآخرون (Worthington et al., 2020) فإن التميز المؤسسي يشمل دمج التكنولوجيا والبنية التحتية للموظفين بهدف خلق إطار داخلي من المعايير والعمليات التي تُحقّق الموظفين على تقديم منتجات وخدمات تُلبّي متطلبات العملاء وتحقق توقعات الأعمال.

ويُعرف التميز المؤسسي بأنه "الجهود المُستمرة لتحقيق أداءٍ فائقٍ يتجاوز الأهداف والمتطلبات دون إظهار عيوبٍ أو هدرٍ كبيرٍ" (American Society for Quality, 2020).

إذن، يُعدّ التميز المؤسسي قدرة المؤسسة على المساهمة بشكلٍ إستراتيجيٍّ وتحقيق أداءٍ متفوّقٍ، وحلّ المشكلات بفعاليةٍ، مما يُميّزها عن غيرها من المؤسسات. هذا التميز يُمكن المؤسسة من المنافسة بكفاءةٍ بفضل امتلاكها امتيازاتٍ وكفاءاتٍ فريدةٍ. ويتطلّب التميز المؤسسي تخطيطاً إستراتيجياً فعالاً، والتزاماً برؤيةٍ مشتركةٍ تسودها الأهداف الواضحة، وكفاية المصادر، والحرص على الأداء المتميز.

ويُمكن استنتاج أن تحقيق التميز يعتمد بشكلٍ أساسيٍّ على استغلال الفرص الحاسمة، والسعي المُستمر نحو التحسين والتطوير. وترى الباحثة أن مفهوم التميز يتمثّل في تجاوز أداء المؤسسة للتوقعات، سواءً أكانت هذه التوقعات صادرةً عن المؤسسة نفسها، أو عن السوق الذي تتنافس فيه، أو من العملاء الذين تتعامل معهم.

والتميز المؤسسي مفهومٌ متعدّد الأبعاد، ويُمكن تفسيره من خلال عدّة محاور رئيسية كما يلي:

- تفسير التميز بناءً على ممارسات المؤسسة:

الهدف الأسمى من تطبيق معايير التميز في المؤسسات الحديثة هو إحداث نقلة تطويرية وفترة في الأداء المؤسسي. يساعد ذلك القادة على اكتساب طموحات تُحقّق الكفاءة والتميز في الأداء، مما ينعكس إيجابياً على روح المنافسة في كافّة مجالات وأنشطة العمل داخل المؤسسة (غازي،

(2014).

- تفسير التميز على أساس تفوق المؤسسة على مثيلاتها:
يشير هذا المفهوم إلى منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. يقود ذلك إلى التفرد والتفوق الإيجابي على غيرها من المؤسسات في تحقيق أهدافها (الرشيدة، 2007).

- تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء:
يُعبّر هذا المفهوم عن محصلة الجهود التي تبذلها المؤسسة لتحديد توقعات العملاء وتحسين وتطوير أداء الخدمات لتفوق تلك التوقعات، مما يجعل المؤسسة نموذجًا يُحتذى به (عبد الفتاح، 2004).

إذن، فالتميز هنا يُعبّر عن تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات العميل، مما يجعل المؤسسة دائماً البديل الوحيد للعملاء الحاليين، والخيار الأفضل للعملاء المرتقبين.

2.4.4 التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي

من خلال ما سبق، يُمكن القول بأن التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي هو مفهوم شامل، ولا بد أن يتضمن ما يلي:

1. التميز في الأداء:

يتجسد التميز في الأداء من خلال تقديم أفضل الممارسات في تنفيذ المهام والعمليات الأكاديمية والإدارية. يشمل ذلك تحسين الكفاءة والإنتاجية عبر تطبيق تقنيات التعليم الحديثة، وتبني منهجيات تعليمية مبتكرة، وضمان جودة عالية في التدريس والبحث العلمي (Williams, 2021).

2. التّفوقُ على المنافسين:

تَحْقِيقُ التّفوقِ على المنافسينَ يَتطلّبُ وضعَ سياساتٍ وإستراتيجيّاتٍ تركزُ على الأفرادِ العاملينَ في المؤسّسة، والمتعاملينَ معها، وأصحابِ المصلحة، والمجتمعِ الأكاديميِّ بأسره. يُمكن للجامعاتِ تحقيقَ ذلكَ من خلالِ تطويرِ برامجٍ أكاديميّةٍ متميّزة، وإقامةِ شراكاتٍ إستراتيجيّةٍ، وتقديمِ خدماتٍ تعليميّةٍ وبحثيّةٍ ذاتِ جُودةٍ عاليةٍ (Strickland et al., 2022؛ Wright et al., 2023).

3. تجاوزُ توقّعاتِ العملاء:

تحتاجُ الجامعاتُ إلى العملِ المُستمرِّ على تحقيقِ رضا الطّلبةِ وأعضاءِ هيئةِ التدريسِ من خلالِ تقديمِ خدماتٍ تعليميّةٍ وإداريّةٍ تفوقُ توقّعاتهم. ويتطلّبُ ذلكَ الاستماعَ إلى ملاحظاتهمِ واقتراحاتهمِ، وتطويرِ البرامجِ والخدماتِ بناءً على احتياجاتهمِ ومتطلّباتهمِ المتغيّرة، مما يُعزّزُ من سُمعةِ الجامعاتِ ويجذبُ المزيدَ من الطّلابِ والباحثينَ المتميّزينَ (Alves, Mainardes, & Raposo, 2010).

وتُبرزُ هذهِ العواملُ مجتمعةً مفهومًا شاملاً للتميّزِ المؤسّسيِّ في التّعليمِ العاليِ، حيثُ تقومُ الجامعاتُ بشكلٍ متوازنٍ بتقديمِ أفضلِ الممارساتِ في أدائها وتخطيِ التّوقّعاتِ المستقبليةِ لعملائها. لتَحْقِيقِ ذلكَ، يتطلّبُ التّميّزُ المؤسّسيُّ في الجامعاتِ تخطيطًا إستراتيجيًا فعالًا، والتّزامًا برؤيةٍ مشتركةٍ تسودُها الأهدافُ الواضحةُ، وكفايةُ المَوارِدِ، والحرصُ على الأداءِ المتميّزِ.

2.4.5 أبعاد التّميز المؤسّسي

يمكن قياس التميز المؤسّسي للجامعات من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي: التميز في تقديم الخدمات، التميز في العمليات، والتميز في الإدارة والتنظيم.

2.4.5.1 البُعد الأول: التّميز في مجال الخدمات

يشير هذا البُعد إلى تطوير وتقديم خدماتٍ تعليميّةٍ مبتكرةٍ تفوق التّوقعات وتُلبي احتياجات الطلاب بشكلٍ أفضلٍ من المؤسساتِ التعليميّةِ المنافسة. ويُعدّ التّميزُ في تقديم الخدمات الأكاديميّة والإداريّة محوراً أساسياً في مؤسساتِ التّعليمِ العالي، إذ تعتمدُ الجامعات على تقديم خدماتٍ تعليميّةٍ وإداريّةٍ تُلبّي احتياجاتِ الطّلبة وأعضاء هيئة التّدرّس والمجتمع الأكاديمي بشكلٍ عامّ. وتُدرّك الجامعات أنّ عملية التّحسين المُستمر لخدماتها هي أساسُ النّجاح المُستدام للمؤسسة الأكاديميّة، فضلاً عن نجاحها في التّعامل مع المُستفيدين. فعندما تتجاوز الخدمات المقدّمة توقّعات المُستفيدين، فإنّها تزيد من سُمعة الجامعة وتجذب المزيد من الطّلبة المتميّزين وأعضاء هيئة التّدرّس (النّعيمي وآخرون، 2008).

كما تتخذ الجامعات تدابيرَ صحيحيّةً لتحسين الخدمات الأكاديميّة عند وجود ملحوظاتٍ عليها، وتطرح خدماتٍ وبرامجٍ أكاديميّةٍ جديدةٍ استجابةً لاحتياجاتِ الطّلبة المتغيّرة، وترصد باستمرارٍ تفضيلاتِ الطّلبة لضمانِ جُودة وتميّز الخدمات التعليميّة، حتى تحظى بثقةٍ عاليةٍ من الطّلبة مقارنةً بالمؤسساتِ التعليميّةِ الأخرى بفضلِ هذه الجهود. وتسعى الجامعات أيضاً إلى تسخير التّكنولوجيا الحديثة لتعزيز فعالية العملية التعليميّة، كما تقوم بتنفيذ مقابلاتٍ دوريّةٍ لتقييم احتياجاتِ الطلاب وتحسين الخدمات التعليميّة. وتلتزم الجامعات أيضاً بالتّحسين المُستمر لكل الخدمات الأكاديميّة والإداريّة، مما يعزّز من قدرتها على التّنافس بكفاءة في السّاحة الأكاديميّة، ويزيد من رضا الطلاب

وأعضاء هيئة التدريس، ويُحسّن من الإنتاجية والأداء الأكاديمي والإداري (حرز الله، 2020).

وتسعى المؤسسات الجامعية المتميزة إلى تحقيق أقصى مستويات الرضا لجميع فئات المستفيدين من خلال معايير شاملة تغطي كافة جوانب الخدمة. ويُعتبر التعامل الفعال مع المستفيدين أساساً لتعزيز وتحديث خدماتها بما يتماشى مع توقعاتهم (جمعة، 2018؛ جمر، 2015). وتعتمد هذه المؤسسات على إدارة وتحديث عملياتها وخدماتها لتحقيق مستوى عالٍ من الرفاهية لصالح جميع المستفيدين، بما في ذلك الأهداف الإستراتيجية، كما تُؤكّد على التحديث المستمر في الخدمات لتلبية احتياجات المستفيدين بشكلٍ دقيقٍ، والتواصل المستمر معهم باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة. وتفحص هذه المؤسسات إجراءات تحسين وتطوير العمليات التي تتبعها الجامعات لتعزيز خدماتها الأساسية من خلال قياس فعالية الإجراءات في عدّة مجالات، منها تحديد احتياجات المستفيدين، وإدارة العمليات الخدمية داخل المؤسسة الجامعية لتتوافق مع تحقيق أهدافها، وكذلك رضا المستفيدين وتلقي آرائهم وملاحظاتهم، وإدارة العلاقات مع الموردين ومقدمي الخدمة لضمان تقديم خدمات كفؤة والتحديث المستمر (عوض الله، 2018).

2.4.5.2 البعد الثاني: التميز في مجال العمليات

يُشير هذا البعد إلى الأنشطة والعمليات الداخلية الفريدة التي تُنفذها الجامعات لتلبية وتجاوز توقعات وطموحات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس. يُعتبر التميز في العمليات مكوناً أساسياً لتحقيق الكفاءة والإنتاجية العالية في مؤسسات التعليم العالي، وهو هدف يتحقق من خلال تبني أفضل الممارسات في إدارة العمليات الأكاديمية والإدارية. ويُسهم استخدام التكنولوجيا الحديثة في التعليم والتعلم في تسهيل هذه العمليات، مما يُتيح لأعضاء هيئة التدريس التركيز على الأنشطة ذات القيمة

العالية، ويقلل من الوقت المستغرق في أداء المهام الروتينية (Alves, Aithal & Kumar, 2016)،
(Mainardes, & Raposo, 2010).

تظهر أهمية الابتكار في تصميم المناهج الدراسية، حيث تعتمد الجامعات أساليب تعليمية حديثة مثل التعلم التفاعلي والقائم على المشاريع، بالإضافة إلى التعلم الإلكتروني، مما يعزز من جودة التعليم ويُمكن الطلاب من اكتساب المعرفة والمهارات بطرق فعالة ومستدامة تتماشى مع متطلبات سوق العمل (Baporikar, 2020).

وتحرص الجامعات كذلك على تطبيق معايير الجودة مثل نموذج (EFQM) للتميز المؤسسي، وهذا يعزز من قدرتها على رفع مستوى الأداء وتحقيق تحسن مستمر في جودة الخدمات الأكاديمية والإدارية. يوفر هذا النموذج إطاراً قياسياً يساعد المؤسسات التعليمية على تقييم وتطوير أنظمتها بشكل دوري، مما يضمن استمرارية التحسين والابتكار (Anyamele, 2007).

كما وتسعى الجامعات إلى تطوير سياسات واضحة للخدمات المقدمة للمُستفيدين، حيث يتم التخطيط بفاعلية وتحديد مواعيد تقديم الخدمات بشكلٍ مسبقٍ لتحقيق الشفافية والدقة، مما يعزز مصداقية الجامعة ويحسن من رضا الطلاب والعاملين (Alvarez & Marsal, 2024).

وتسعى الجامعات أيضاً إلى خلق بيئة عمل تعاونية تدعم العمل الجماعي بين الموظفين، وتضمن تكيفاً سريعاً مع المتغيرات، من خلال تفعيل بنية عمليات مرنة وتوظيف التقنيات المتقدمة، مثل أنظمة إدارة الموارد البشرية والتواصل الأكاديمي، مما يعزز فعالية العمل ويزيد من رضا جميع الأطراف المعنية (Emerald, 2022).

2.4.5.3 البعد الثالث: التميز في المجال الإداري والتنظيمي

يعكس هذا المجال قدرة الجامعة على الإسهام إستراتيجيًا في تحقيق أهدافها من خلال التفوق في الأداء الإداري والتنظيمي، وحل المشكلات بكفاءة، وتحقيق الأهداف بطريقة فعالة تُبرز تميزها عن الجامعات الأخرى. وتلعب الإدارة العليا في الجامعات دورًا محوريًا في تحقيق التميز الإداري والتنظيمي، والذي يتجلى من خلال تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والموظفين وتشجيعهم على الابتكار والتميز في التدريس والبحث العلمي. كما تتميز الإدارة الفعالة بالمهارة القيادية والقدرة على التفكير الإستراتيجي، وتعمل على خلق بيئة تنافسية تشجع على التميز الأكاديمي والإداري. ويشير التميز الإداري إلى أهمية العنصر البشري في تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث يُعتبر أعضاء هيئة التدريس والموظفون المحرك الرئيسي للابتكار واتخاذ القرارات الفعالة (Daft, 2018).

وتُعَد القيادة إحدى السمات الأساسية التي تُشجّع على تحقيق التميز الإداري، إذ تعمل على مراقبة التغيرات والتكيف مع التحولات الحديثة لتحقيق النتائج المرجوة. فالقيادة الفاعلة تتطلب بيئة تنظيمية تتسم بالشفافية والقدرة على التكيف مع المتغيرات الاجتماعية والسياسية المحيطة، بالإضافة إلى تشجيع التعاون والتبادل الفعّال للأفكار والمعلومات (Yukl, 2013؛ Northouse, 2019).

وتلعب القيادات الجامعية، بما في ذلك رؤساء الجامعات ونوابهم ورؤساء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية، دورًا حاسمًا في توجيه سلوكيات أعضاء المجتمع الجامعي. فنجاح الجامعة وفعاليتها مرتبطان بشكل وثيق بكفاءة وفعالية قياداتها الأكاديمية، والتي تحتاج إلى مهارات محددة لتعزيز القدرات وتحفيز الابتكار والتميز (بكر وآخرون، 2019).

كما تؤثر القيادة المستدامة بشكل مباشر في صناعة القرار المؤسسي في الجامعة، من خلال تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وتشجيعهم على الابتكار والتميز (Amarat, 2019).

حيث تلعب القيادة الجامعية دوراً أساسياً في تعزيز السمعة الإيجابية للمؤسسات من خلال تبني رؤية إبداعية مستقبلية، وتعزيز التعاون بين العاملين وتشجيعهم على التحلي بالمسؤولية الاجتماعية (إسماعيل وآخرون، 2020). وعلى القادة اتباع الأساليب الحديثة في الإدارة التي تشمل تبني الأفكار الابتكارية وتشجيع العمل الجماعي لتحقيق التميز.

ولهذا، تحتاج القيادات الجامعية إلى رؤية إستراتيجية واضحة تُطبّق على جميع المستويات، كما تحتاج إلى رسالة واضحة تدعم التميز المؤسسي، وإلى ابتكار هياكل وإستراتيجيات تشريعية تُعزّز من تحقيق أهداف التميز القيادي وتعمل على تعزيز العلاقات وإدراك الاحتياجات الإستراتيجية (زهران، 2022؛ عبد العال، 2020).

فالتّميز المؤسسي في الجامعات يُعزّز من قدرتها على التنافس بكفاءة في الساحة الأكاديمية، ويزيد من رضا الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، ويحسن من الإنتاجية والأداء الأكاديمي والإداري. ويتطلب تحقيق التميز المؤسسي تخطيطاً إستراتيجياً فعالاً، وتبني رؤية مشتركة، إضافة إلى توفير الموارد اللازمة والحرص على الأداء المتميز (American Society for Quality, 2020؛ Williams, 2021).

2.5 رابعاً: نماذج التميز المؤسسي للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات

تمهيد

مع تزايد التحديات في قطاع التعليم العالي، أصبح لزاماً على الجامعات أن تتبنى أنظمة فعالة لإدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز في الأداء الأكاديمي والإداري. تُعد النماذج العالمية للتخطيط الإستراتيجي في الموارد البشرية أدوات مهمة تُساعد الجامعات على تبني معايير حديثة تُعزّز من جودة الخدمات التعليمية، وتساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعات بكفاءة واستدامة. يركّز

هذا المبحثُ على استعراضٍ ومقارنةٍ خمسة نماذجٍ رائدةٍ في التخطيطِ الإستراتيجيِّ للمواردِ البشريَّة في الجامعات، وهي: نموذجُ ماكينزي، نموذجُ EFQM، نموذجُ Six Sigma، نموذجُ ISO 9001، ونموذجُ جائزة الملك عبد الله الثاني للتميزِ المؤسسي. يُمثِّلُ هذا الاستعراضُ مسعىً لتحديدِ النموذجِ الأنسبِ لمواكبةِ احتياجاتِ التعليمِ العاليِ في الجامعاتِ الفلسطينية (McKinsey, 2022)؛ King Abdullah II Center for Excellence, 2021؛ ISO, 2015؛ Pande et al., 2000؛ EFQM, 2021؛ Excellence, 2021).

وتعتمدُ الجامعاتُ عالمياً على نماذجِ تخطيطِ إستراتيجيِّ للمواردِ البشريَّة لتحسينِ الأداء الأكاديميِّ والإداريِّ. سنستعرضُ أمثلةً متعدِّدةً لتطبيقِ هذه النماذجِ في جامعاتٍ عالميَّة، مُركِّزينَ على النقاطِ الرئيسيَّة التي تُساعدُ في ملاءمتها للتعليمِ العاليِ.

2.5.1 أولاً: نموذجُ ماكينزي للتحوُّلِ الإستراتيجيِّ للمواردِ البشريَّة

يعتمدُ نموذجُ ماكينزي على تكاملِ إستراتيجيَّة المواردِ البشريَّة مع الأهدافِ العامَّة للجامعة عبرَ إطارِ 7S Framework ، الذي يتكوَّن من عَناصرٍ سبعةٍ: الإستراتيجيَّة، الهيكل، الأنظمة، القيمُ المُستَركة، النمط، الموظَّفون، والمهارات. وبحسبِ تقريرِ " Higher Education: Building Excellence in Administrative Operations " الصادرِ عنِ McKinsey عام (2022)، تمَّ تطبيقُ هذا النموذجِ في جامعةٍ أمريكيَّة كُبرى، حيثُ ساعدَ في تقليلِ مدَّة التوظيفِ لأعضاءِ هيئةِ التدريسِ من (80) إلى (45) يوماً، ممَّا أدَّى إلى تحسينِ الكفاءةِ الإداريَّة وزيادةِ رضا الطَّلابِ والموظَّفين (Naipinit & Tubsree, 2014).

2.5.2 ثانياً: نموذج EFQM للتميز المؤسسي

يُعتمد نموذج EFQM على نطاق واسع في الجامعات الأوروبية لتحقيق الجودة المؤسسية، بواسطة معايير كتحسين القيادة، وتطوير العاملين، وإدارة العمليات. وفقاً لتقرير " The EFQM Model " الصادر عام (2021)، يستفيد هذا النموذج من التقييمات الدورية لضمان تحسين الأداء الأكاديمي والإداري واستجابته لمتطلبات الطلاب وأصحاب المصلحة.

2.5.3 ثالثاً: نموذج Six Sigma

يركز نموذج Six Sigma على الاستخدام الدقيق للأدوات الإحصائية لتحليل العمليات وتقليل التباين وزيادة الكفاءة. بحسب تقرير " The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies Are Honing Their Performance "، أثبت هذا النموذج فاعليته في جامعات معتمدة عالمياً حيث ساهم في تحسين استجابة الأقسام الإدارية لطلبات الطلاب، مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء وزيادة كفاءة التدريس.

2.5.4 رابعاً: نموذج ISO 9001 لإدارة الجودة

يتميز نموذج ISO 9001 بوضع معايير واضحة لإدارة الجودة، وحسب تقرير " ISO 9001:2015 Quality Management Systems "، ساعد النموذج في جامعات مختلفة على تحسين العمليات التعليمية وضمان تقديم خدمات تتماشى مع توقعات الطلاب وأصحاب المصلحة.

2.5.5 خامساً: نموذجُ جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز المؤسسي

يُعتبر نموذجُ جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز المؤسسي مثالاً مهماً في تطبيق معايير تميز الابتكار، والتنافسية، وتطوير القيادة. وفقاً لتقرير "King Abdullah II Award for Excellence"، يُستخدم هذا النموذج كوسيلة لتعزيز الموارد البشرية في القطاع التعليمي لتكون أكثر تفاعلاً مع تحديات بيئة التعليم العربية.

وتشير المقارنة بين النماذج العالمية والعربية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات إلى أن كل نموذج يتميز بخصائص فريدة تسهم في تحقيق أهداف محددة؛ ويبرز تطبيق نموذج ماكينزي، بمعايير الدقة وإطاره 7S Framework، توافقه مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. إذ تساعد أدوات النموذج على تحسين الكفاءة الإدارية وتقليل الفجوات الزمنية في العمليات، مما يجعله خياراً فعالاً للتطبيق في بيئات جامعية ذات موارد محدودة (الغالي وحوشان، 2018).

2.6 الدراسات السابقة ذات الصلة

يُعد استعراض الدراسات المعرفية السابقة من الركائز الرئيسية لأي دراسة قادمة، لما له من دور فعال في إثراء الإطار المعرفي الدقيق، وتعزيز نموذج الدراسة وأهدافه، وفهم مذلولاته ومضمونه المنهجي. فضلاً عن ذلك، تسهم هذه الدراسات في تقديم مستوى مباشر وغير مباشر من الإسهامات للأبعاد البحث الحالي ومتغيراته.

تسعى الباحثة، من خلال منظور الدراسة، إلى تحقيق مرامي الدراسة الحالية عبر تسليط الضوء على مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة، بهدف تحديد الفجوة المعرفية في موضوع الدراسة الحالية.

ويستعرض هذا المبحث بعض الدراسات السابقة، سواء كانت عربية أو أجنبية، التي ترتبط

بِمُتَغَيَّرَاتِ الدَّرَاسَةِ الْحَالِيَّةِ، بِالاعْتِمَادِ عَلَى الْفَقَرَاتِ الْآتِيَةِ.

أولاً: الدّراساتُ السابقةُ في التّخطيطِ الإستراتيجيِّ للمواردِ البشريّة

تَتَنَاوَلُ هَذِهِ الْفَقْرَةُ تَحْلِيلَ الدَّرَاسَاتِ الَّتِي تَطَرَّقَتْ إِلَى إِسْتِرَاطِيَجِيَّاتِ التَّخْطِيطِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ فِي سِيَاقَاتٍ مُشَابِهَةٍ. يُرَكِّزُ التَّحْلِيلُ عَلَى الْأَدَوَاتِ وَالْأَسَالِيبِ الْمُسْتَحْدَمَةِ، وَنَتَائِجِ تِلْكَ الدَّرَاسَاتِ، وَمَدَى قَابِلِيَّتِهَا لِلتَّطْبِيقِ فِي السِّيَاقِ الْحَالِيِّ.

ثانياً: الدّراساتُ السابقةُ في التّميّزِ المؤسّسيِّ

تَسْتَعْرِضُ هَذِهِ الْفَقْرَةُ الْأَبْحَاثَ الَّتِي تَنَاوَلَتْ مَفْهُومَ التّميّزِ المؤسّسيِّ والأدَاءِ الْمُتَمَيّزِ وَكَيْفِيَّةَ تَحْقِيقِهِ فِي الْمُنْظَمَاتِ. يُرَكِّزُ هَذَا الاسْتِعْرَاضُ عَلَى الْعَوَامِلِ الَّتِي تُسَهِّمُ فِي تَعْزِيزِ التّميّزِ المؤسّسيِّ، وَالتَّحْدِيَّاتِ الَّتِي تُوَاجِهُ الْمَوْسَّسَاتِ فِي سَعْيِهَا لِتَحْقِيقِ هَذَا التّميّزِ، وَأَفْضَلِ الْمُمَارَسَاتِ الْمُتَّبَعَةِ فِي هَذَا السِّيَاقِ.

الترتيبُ الزمنيُّ للدّراساتِ

سَيَتِمُّ عَرْضُ الدَّرَاسَاتِ بِالتَّرْتِيبِ مِنَ الْأَحْدَثِ إِلَى الْأَقْدَمِ لِضَمَانِ اسْتِعْرَاضِ تَطَوُّرِ الْمَعْرِفَةِ فِي هَذِهِ الْمَجَالَاتِ بِشَكْلِ مُنَظَّمٍ وَمُتَكَامِلٍ.

2.6.1 الدّراساتُ الخاصّةُ بالتّخطيطِ الإستراتيجيِّ للمواردِ البشريّة:

دراسةٌ نوقراها وآخرونَ (Nugraha et al., 2024) بعنوان "التّخطيطُ الإستراتيجيُّ للمواردِ

البشريّة: مُرَاجَعَةٌ شَامِلَةٌ لِلأَدْبِيَّاتِ وَتَحْلِيلُ إِطَارِ عَمَلٍ لِتَحْفِيزِ الْمَوْسَّسَةِ وَالاحتفاظِ بِالْمَوْظُفِينِ"

تَهْدَفُ الدَّرَاسَةُ إِلَى تَسْلِيْطِ الضَّوْءِ عَلَى أَهْمِيَّةِ تَخْطِيطِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ فِي إِدَارَةِ الْقُوَى الْعَامِلَةِ،

وَدِرَاسَةِ الْأَطْرِجِ وَالنَّمَاذِجِ الْمُتَعَلِّقَةِ بِهِ، بِالإِضَافَةِ إِلَى اسْتِعْرَاضِ الْعَوَامِلِ الْمُؤَثِّرَةِ فِي تَحْقِيقِ أَهْدَافِهِ

الإستراتيجية. جرى التحقيق بشكل مفصل في الأساس النظري لممارسة تخطيط الموارد البشرية. حاولت الدراسة تغطية وتقديم دراسة شاملة للأدبيات المتعلقة بهذه الممارسة المهمة في إدارة الموارد البشرية. كما غطي الأطر والنماذج المستخدمة في تخطيط الموارد البشرية، بالإضافة إلى توضيح عملية الاحتفاظ بالموظفين وتحفيز القوى العاملة في المؤسسة. اعتمدت الدراسة على مراجعة شاملة للأدبيات السابقة المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي القائم على مراجعة الأدبيات لتجميع وتحليل المعلومات المتعلقة بممارسات تخطيط الموارد البشرية، وعرض النماذج والأطر المستخدمة في هذه العملية. توصلت الدراسة إلى أن تخطيط الموارد البشرية له دور حاسم في إدارة القوى العاملة وتحفيزها والاحتفاظ بها. كما أن الأطر والنماذج الموضوعة لتخطيط الموارد البشرية تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات وتعزيز أدائها بشكل فعال.

دراسة العُمري وآل سمران (2023) بعنوان "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في دعم مجالات التنمية المستدامة بجامعة الملك خالد: دراسة تطبيقية"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد التنمية المستدامة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة إلكترونية على عينة مكونة من (294) موظفًا وموظفةً في جامعة الملك خالد. وأظهرت النتائج تفاوتًا في مستوى تطبيق ممارسات الموارد البشرية، حيث جاءت "التدريب والتطوير" و"التحفيز" في المراتب العليا، بينما كانت "التوظيف والتسكين" و"الرواتب" في مراتب متدنية. كما بينت الدراسة وجود علاقة طردية دالة إحصائيًا بين تلك الممارسات وأبعاد التنمية المستدامة. وبررت الدراسة إشكالية تتعلق بضعف التكامل بين وظائف الموارد البشرية، وضرورة تبني سياسات أكثر اتساقًا مع أهداف التنمية المستدامة، بما يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي وقدرته على مواكبة التحديات.

دراسة الدريب (2024) بعنوان "واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في كليات التربية

بالجامعات اليمنية في ضوء رؤية اليمن 2030

سعت هذه الدراسة إلى تشخيص مستوى تطبيق تلك الممارسات من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين، وذلك في ضوء التحولات الوطنية المرتبطة بالرؤية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة مكونة من (281) عاملاً في جامعات: صنعاء، الحديدة، عمران، ذمار، إب. وأظهرت النتائج ضعفاً عاماً في مستوى الممارسات، خاصة في مجالات "التعويضات"، و"الابتكار"، و"البحث العلمي"، في حين بدت مجالات "التخطيط"، و"الاختيار"، و"التدريب" أفضل نسبياً. كما لم تسجل النتائج فروقاً دالة تعود لمتغيرات الجنس أو المؤهل أو الخبرة. كما وكشفت الدراسة عن إشكالية جوهريّة، تتمثل في استمرار ضعف التطبيق الفعلي لإدارة الموارد البشرية، بالرغم من تبني رؤى وطنية شاملة، مما يبرز الحاجة إلى تفعيل التخطيط الاستراتيجي بما يسهم في تحسين الأداء الإداري وتحقيق التميز المؤسسي.

دراسة السيد (2023) بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء العاملين بالبنوك العامة - دراسة ميدانية بالتطبيق على بنك مصر"، سعت إلى تقييم دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي للعاملين في بنك مصر. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت أداتين للاستبانة، استخدمتا على عينة قوامها (370) من الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة (العليا، الوسطى، التنفيذية)، واستردت منها (331) استبانة بنسبة استرداد بلغت (97.35%). تكوّنت أدوات الدراسة من (69) فقرة موزعة على محاور عدّة، منها: أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية، الأهداف الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية) بالإضافة إلى مقياس لأداء العاملين. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين، كما تبين أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في التكامل بين مستويات الأداء المختلفة، ويعزز من تحقيق أهداف البنك. وقد استخدم برنامج

SPSS لاختبار الفرضيات.

دراسة الأزوري والجفري (2022) بعنوان " دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي " (دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بأبعادها (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، إدارة وتقييم الأداء) في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، والتعرف على مستوى التميز في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي (التحليلي)، ووزعت استبانة إلكترونية تحتوي على (45) عبارة كأداة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من (1085) موظفاً وموظفة. لتحقيق أهداف الدراسة، اختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة من الموظفين والموظفات في الإدارة العامة للتعليم.

دراسة عبد الله وعدلان (2022) بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي " سعت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مجموعة جياذ الصناعية، من خلال توضيح مدى مساهمة الاختيار والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي، ومعرفة دور التدريب وتنمية القدرات في تحقيق التميز المؤسسي، كشف دور تقييم أداء إدارة الموارد البشرية، توضيح دور التعويضات والحوافز بإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مجموعة جياذ الصناعية. استخدام الباحثان المنهج الوصفي والدراسة الميدانية حيث كانت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وتم استخدام عينة قصديّة مناسبة، حيث وزعت (91) استبانة للعاملين بوحدات المختلفة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها، أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين

إدارة المَوارِدِ البَشَريَّةِ والتَّميِّزِ المُؤسَّسي، وبينَ الاختيارِ والتَّعيينِ وتَحقيقِ التَّميِّزِ المُؤسَّسي في نَتائِجِ المجتمعِ بمجموعةِ جِياذِ الصَّنَاعيَّةِ، يوجَدُ دورٌ للتَّدريبِ المَوارِدِ البَشَريَّةِ في تَحقيقِ التَّميِّزِ المُؤسَّسي في نَتائِجِ المتعاملين، يوجَدُ دورٌ لتقييمِ أداءِ المَوارِدِ البَشَريَّةِ في تَحقيقِ التَّميِّزِ المُؤسَّسي في نَتائِجِ الأعمالِ، كما ويوجَدُ دورٌ للتَّعويضاتِ والحوافِزِ بالمَوارِدِ البَشَريَّةِ في تَحقيقِ التَّميِّزِ المُؤسَّسي.

دراسة الزهراني (2021) بعنوان " أثر التخطيط الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة"

حاولت الدراسة الى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت استبانة مكونة من (54) فقرة على عينة من أعضاء هيئة التدريس. أظهرت النتائج أن الجامعات تمارس التخطيط الاستراتيجي بمستوى كبير، ومستوى الميزة التنافسية جاء مرتفعاً أيضاً، مع وجود معوقات أبرزها المركزية في صنع القرار. أكدت الدراسة على تأثير إيجابي للتخطيط الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية.

دراسة نصر وجوهر (2021) بعنوان: "الإبداع الإداري مدخلاً لتحقيق التميز المؤسسي بالتعليم قبل الجامعي بمصر"

هدفت إلى بيان دور الإبداع الإداري في دعم التميز المؤسسي داخل المؤسسات التعليمية، بوصفه من الاتجاهات الإدارية الحديثة القادرة على تحسين الأداء وضمان الاستمرارية والتفوق في تقديم الخدمات التعليمية والبحثية. وسعت الدراسة إلى تحديد الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري، واستكشاف أبعاد التميز، واقتراح آليات عملية لتنمية الإبداع بما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي في التعليم قبل الجامعي. وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى عدد من الآليات

التي تُعزز من الإبداع الإداري، وتسهم في تحقيق التميز، خاصةً في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية في مصر.

دراسة مغراف وأحمودا (Megraf&Ehmouda, 2021) بعنوان " أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على المنظمة"

حاولت الدراسة إلى تحليل دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في دعم استمرارية العمليات وتحقيق الأهداف المؤسسية. تناولت الدراسة كيفية تحديد احتياجات الموارد البشرية المستقبلية للمنظمات بهدف ضمان استمراريته التشغيلية وتحقيق الأهداف المرجوة. كما تسعى إلى تحقيق التوازن بين احتياجات الخطة الإستراتيجية للمنظمة وأدائها المستقبلي الشامل من حيث الموارد البشرية المتاحة. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح تأثير التخطيط الإستراتيجي على إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال مقارنة بين حجم العمل المطلوب وفق الخطة الإستراتيجية والقوى العاملة المتاحة مستقبلاً. إذا كانت الموارد البشرية المتاحة غير كافية، فيجب سدّ النقص المتوقع، وإذا كانت الموارد متوفرة بكثرة، يجب التخلص من الفائض لتجنب التأثير السلبي على أرباح المنظمة. أكدت النتائج أن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية هو عملية مستمرة ومتجددة مع استمرار المنظمة في العمل، حيث يتأثر بالمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية. كما أوضحت الدراسة أن تخطيط الموارد البشرية يلعب دوراً حاسماً في تحديد احتياجات المنظمة المستقبلية وتوفير الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ إستراتيجيات المنظمة بكفاءة وفعالية عالية.

دراسة العمري (Alamri, 2020) بعنوان " أثر التخطيط الإستراتيجي على فعالية وكفاءة إدارة الموارد البشرية"

سعت الدراسة إلى فحص تأثير التخطيط الإستراتيجي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع المستشفيات في الأردن. تم توزيع 200 استبيان على الموظفين والمديرين، وتم استلام 169

استبيانًا صالحًا للتّحليل. استخدمَ الباحثُ برنامجَ التّحليل الإحصائيّ SPSS لتحليلِ البيانات واختبارِ الفرضيّاتِ المتعلّقة بتأثيرِ التّخطيط الإستراتيجيّ على إدارةِ المَوارِدِ البشريّة. تناولتِ الدّراسةُ التّخطيطَ الإستراتيجيّ كعاملٍ واحدٍ، في حينَ تمّ تقسيمُ ممارساتِ إدارةِ المَوارِدِ البشريّة إلى خمسةِ عواملٍ: تخطيطَ المَوارِدِ البشريّة، إدارةِ الأداء، التّوظيفَ والاختيارَ، التّدريبَ، والتّعوّضات. أظهرتِ النّتائجُ أنّ هناك تأثيرًا إيجابيًا كبيرًا للتّخطيط الإستراتيجيّ على جميعِ ممارساتِ إدارةِ المَوارِدِ البشريّة، باستثناءِ إدارةِ الأداء. وخلصتِ الدّراسةُ إلى أنّ التّخطيطَ الإستراتيجيّ الفعّالَ يُؤدّي إلى ممارساتٍ فعّالةٍ وكافيةٍ لإدارةِ المَوارِدِ البشريّة.

دراسةُ عسيري وجعفريّ (2020): "واقعُ التّخطيط الإستراتيجيّ للمَوارِدِ البشريّة على ضوءِ رؤيةِ 2030 في الجهاتِ الحكوميّة في المملكةِ العربيّة السّعوديّة وأثره في أداءِ الموظّفين".

هدفتُ هذه الدّراسةُ إلى التّعريفِ على واقعِ التّخطيط الإستراتيجيّ والتّخطيط للمَوارِدِ البشريّة على أداءِ العاملين على ضوءِ رؤيةِ 2030. والتّعريفِ على مدى مشاركةِ الإدارةِ (العليا- التّفديّة) في وضعِ الخططِ الإستراتيجيّة وأثره على أداءِ العاملين. وقد تمّ اعتمادُ منهجٍ تحليلي وصفي لدراسةِ عينةٍ تمثّلُ موظّفي القطاعِ الحكومي، حيثُ شملتُ العينة (92) عاملاً. كما تمّ التّركيزُ على الفروقاتِ بينَ أداءِ الموظّفين وتأثيرِ التّخطيط الإستراتيجيّ بينَ مستوياتِ الإدارةِ المختلفة. وتوصلتِ الدّراسةُ بأنّ كلّ من التّخطيط الإستراتيجيّ وتخطيطِ المَوارِدِ البشريّة ومشاركةِ الإدارةِ العليا في التّخطيط لها علاقةٌ إيجابيّة ذات دلالةٍ إحصائيّة مع أداءِ الموظّفين. ولم يكنْ هناك أيّ فوارق بين أفرادِ العينة في التّخطيطِ إلّا بينَ الجنسين.

دراسةُ بشارت (2020) بعنوانِ " تصوّرُ مقترحٍ لتفعيلِ دورِ إدارةِ المَوارِدِ البشريّة الإستراتيجيّة

في تّعزيرِ رؤيةِ ورسالةِ الجامعاتِ الأردنيّة"

سعتِ الدّراسةُ إلى الكشفِ عن دورِ إدارةِ المَوارِدِ البشريّة الإستراتيجيّة في تفعيلِ رؤيةِ الجامعات

الأردنية الحكومية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين، وتقديم تصوّر مقترح لتفعيل هذا الدور. تكونت عينة الدراسة من (600) فرداً من الأكاديميين والإداريين في الجامعات الأردنية. ومن نتائج الدراسة أنّ المتوسطات الحسابية لدور إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تعزيز رؤية رسالة الجامعات الأردنية قد جاءت بدرجة تقدير متوسطة، في جميع المجالات، وفي الدرجة الكلية، حيث جاء تنفيذ الإستراتيجية في المرتبة الأولى وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاء تكوين الإستراتيجية في المرتبة بدرجة تقدير متوسطة. وفي ضوء نتائج الدراسة تمّ بناء التّصوّر المقترح.

دراسة الشّهري (2020) بعنوان " واقع تخطيط الموارد البشريّة في وكالة الموارد البشريّة في وزارة التعليم في المملكة العربيّة السعوديّة "

أُجريت الدراسة بُغية التعرف على واقع تخطيط الموارد البشريّة في وكالة الموارد البشريّة في وزارة التعليم في المملكة العربيّة السعوديّة من وجه نظر الموظّفين والموظّفات بها بالتّعرف على درجة ممارسة تخطيط الموارد البشريّة والمعوقات التي تعترضها ومن ثمّ تقديم مقترحات للتّطوير وتحسين تخطيط الموارد البشريّة في وزارة التعليم وقد طبقت الدراسة على عينة ممثّلة تكونت من (404) موظّف وموظّفة، واعتمد المنهج الوصفيّ بالأسلوب المسحيّ والاستبانة كأداة للدراسة وأظهرت نتائج الدراسة أنّ ممارسات تخطيط الموارد البشريّة تتمّ بدرجة عالية في وكالة الموارد البشريّة من وجهة نظر العينة، فيما جاءت المعوقات بدرجة متوسطة و كان من أبرزها قلة الخبرة التّخصصيّة لمسؤولي تخطيط الموارد البشريّة، والتّغيير المُستمر في الهياكل التّظيميّة في وزارة التعليم، وأوصت الدراسة بتفعيل دور الإدارة العامّة لتخطيط الموارد البشريّة في وكالة الموارد البشريّة بوزارة التعليم، والعناية بتأهيل وتدريب موظّفي وكالة الموارد البشريّة للقيام بوظائف إدارة الموارد البشريّة ومنها التّخطيط، والاستفادة من الخبرات والتّجارب النّاجحة على المستوى المحليّ والدّوليّ لتطبيق أفضل الممارسات في تخطيط الموارد البشريّة.

دراسة الشامي (2020) بعنوان: أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسات التعليم العالي: جامعة السادات نموذجًا.

أُجريت الدراسة بهدف التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسات التعليم العالي، من خلال الوقوف على واقع ممارسات التخطيط، ودور المشاركة المؤسسية، وتحليل العلاقة بين التخطيط والأداء المؤسسي، إلى جانب تحديد أبرز المعوقات. وطُبِّقت الدراسة على عينة مكونة من (292) موظفًا بجامعة السادات، وأُستخدم المنهج الاستقرائي لبناء الإطار النظري، والمنهج الوصفي التحليلي لمعالجة البيانات، إلى جانب منهج دراسة الحالة. اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية، مكونة من (63) عبارة موزعة على أربعة محاور، وتم التحقق من صدقها وثباتها. كما وأظهرت النتائج أن (96.3%) من أفراد العينة أكدوا أهمية التخطيط الإستراتيجي، بينما أشار (65.9%) إلى أنه يُطبق فعليًا، ورأى (38.5%) أن التخطيط يتم وفق تنسيق داخلي، في حين أفاد (41.4%) بعدم انتظامه. كما برزت معوقات أبرزها: ضعف الدعم المؤسسي، وتكرار الإجراءات، وغياب المتابعة. أوصت الدراسة بتطبيق التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بفعالية، وتفعيل دور إدارات الموارد البشرية، وتأهيل العاملين، والاستفادة من التجارب الناجحة محليًا ودوليًا.

دراسة بولس (2020) بعنوان " أثر التخطيط الإستراتيجي للمسار الوظيفي على الاستغراق

الوظيفي - دراسة تطبيقية على الإدارة المحلية بمحافظة الجيزة "

تمثل هدف الدراسة في تحديد أثر التخطيط الإستراتيجي للمسار الوظيفي على الاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على الإدارة المحلية بمحافظة الجيزة ؛ حيثُ تخصُّ هذه الدراسة ثمانية أحياء فقط في مدينة الجيزة. وبلغ حجم العينة (310) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتخطيط المسار الوظيفي على كلٍّ من (العمل أساس الحياة، والمشاركة الفعالة، والأداء المحقَّق للذات، والرقابة الذاتية). كما أظهرت النتائج أيضًا أن هناك علاقة طردية قوية ذات

دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي وبين كل (العمل أساس الحياة، والمشاركة الفعالة، والأداء المحقق للذات) بينما كانت هناك علاقة طردية متوسطة بين تخطيط المسار الوظيفي والرقابة الذاتية. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطوير المسار الوظيفي. كما أظهرت النتائج أيضًا أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطوير المسار الوظيفي وبين كل (العمل أساس الحياة، والمشاركة الفعالة والأداء المحقق للذات) بينما كانت هناك علاقة طردية متوسطة بين تطوير المسار الوظيفي والرقابة الذاتية. كما أوضحت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين للتخطيط الاستراتيجي (ككل) للمسار الوظيفي طبقًا للخصائص الديموغرافية.

دراسة عون (2018) بعنوان " واقع التخطيط الاستراتيجي بجامعة الأميرة نورة وعلاقته بتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030: دراسة ميدانية"

تناولت الدراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن وعلاقته بتحقيق أهداف رؤية المملكة (2030) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية النسائية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (31) قائدة أكاديمية. أظهرت النتائج أن الجامعة تمارس التخطيط الاستراتيجي بدرجة كبيرة مع توافق بين أهداف التخطيط وأهداف رؤية (2030)، كما كشفت الدراسة عن بعض المعوقات، مثل ضعف فرص التوظيف للخريجات والحاجة لتطوير البنية التحتية التقنية.

دراسة أبو سنيّة (2017) بعنوان " تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها"

حاولت الدراسة الكشف عن واقع إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية، وذلك من خلال التعرف مدى ممارسة تخطيط الموارد البشرية ومن ثم التوصل إلى

المقترحات والتوصيات لتطوير هذه الممارسات. وتم استخدام المنهج الاستكشافي الوصفي ؛ وتم الاعتماد على الأسلوب المختلط لجمع البيانات وتحليله ؛ كما تم توزيع (722) استبانة. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين من المستويات الأكاديمية العليا والوسطى في الجامعات العامة الفلسطينية في الضفة الغربية. وقد توصلت الدراسة إلى أن تدني مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية للوظائف محور الدراسة (التخطيط، تحليل الوظائف، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء) كما وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية انحسرت في الأمور الروتينية.

دراسة قفّة (2018) بعنوان " دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي" سعت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية بقطاع غزة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت الاستبانة على عينة عشوائية طبقية، وكانت (240) مفردة، وكان من أبرز النتائج، وجود موافقة على مستوى الأداء المؤسسي بنسبة (67.25%)، ووجود علاقة بين الإدارة الإستراتيجية والأداء المؤسسي، بالإضافة إلى وجود تأثير للإدارة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي.

دراسة بن عيشي (2016) بعنوان " واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الجزائرية: دراسة ميدانية على جامعة بسكرة".

حاولت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الجزائرية، وذلك من خلال دراسة ميدانية على جامعة بسكرة. أجريت الدراسة على عينة عشوائية شملت هيئة التدريس، الإداريين، والتقنيين، حيث تم توزيع (100) استمارة. توصلت الدراسة إلى وجود رؤية وفلسفة إستراتيجية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعة، وأوصت الدراسة بضرورة أن تقوم إدارة الجامعة بدراسة وتحليل نظام الموارد البشرية بهدف تحديد نقاط القوة لاستثمارها، ومعالجة نقاط الضعف لتجنبها.

دراسة أبو لطيف (2015): "واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ومتطلبات تطبيقه في الإدارة التربوية المركزية في الجمهورية العربية السورية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية في الإدارة التربوية المركزية في الجمهورية العربية السورية بالإضافة إلى التعرف على معوقات التخطيط الإستراتيجي ومتطلباته، وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين الإداريين في الإدارة التربوية المركزية، كما استخدمت الدراسة أداتين في الحصول على المعلومات والبيانات: الاستبانة والمقابلة لجمع المعلومات من الإداريين والموظفين، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: لا توجد خطة إستراتيجية فعلية ومستقلة لدى الإدارة التربوية المركزية، وما زالت عملية التخطيط الإستراتيجي عملية غامضة كما لا توجد دائرة متخصصة في كل مديرية تعنى بعملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، مع وجود العديد من المعوقات أمام عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، أهمها: معوقات تتعلق بالأنظمة واللوائح والصلاحيات، فيما يختص بعمل كل مديرية وضعف التنسيق بين المديريات.

دراسة (Sadder, 2013) بعنوان "التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الأكاديمية الفلسطينية (جامعة النجاح الوطنية كدراسة حالة) "

سعت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، وهل يتم تضمين نشاطات الموارد البشرية في الخطط الإستراتيجية للجامعات، حيث تمحورت حول أسئلة أبرزها: هل هناك ممارسة حقيقية ممنهجة للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، وهل تساهم هذه المنهجية إن وجدت في تطوير التعليم العالي في فلسطين، هل تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية الاختيار والتعيين والتوظيف والتدريب وخطط التنمية للموارد البشرية على أساس المعرفة ومعرفة الأهداف الإستراتيجية، هل يتم تقييم الموظفين وتحفيزهم بناءً

على الأهداف الإستراتيجية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة من شاغلي المناصب العليا للجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية والعاملين في دوائر الموارد البشرية، وقد تم توزيع (59) استبانة أعدت لهذا الغرض شملت مجتمع الدراسة تم استرجاع (44) منها بالإضافة إلى استخدام المقابلات شبه منتظمة (structured Semi)، واستخدمت الدراسة مجموعة من الوسائل الإحصائية لتحليل البيانات، وخلصت الدراسة إلى عدم وجود منهجية التخطيط الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، ويقتصر دور الموارد البشرية على القيام بتنفيذ الأنشطة المنوطة به دون أن يقوم بربطها بالأهداف الإستراتيجية للجامعة ككل، كما تم تقديم إطار عام لخطة إستراتيجية للموارد البشرية في جامعة النجاح.

2.6.2 الدراسات الخاصة بالتميز المؤسسي

دراسة مصطفى والجوهري (2024) بعنوان " واقع التميز المؤسسي بجامعة طنطا وآليات تحقيقه في ضوء النماذج العالمية للتميز "

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع التميز المؤسسي في جامعة طنطا وتحليل آليات تحقيق التميز في ظل التحديات العالمية، بما يساهم في تعزيز جودة التعليم ورفع مستوى الأداء الجامعي، وتم استخدام منهجية البحث الوصفي التحليلي، تم استخدام الاستبانة لرصد واقع توافر أبعاد تحقيق التميز المؤسسي حيث وزعت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بلغت (229) استبانة، وأظهرت النتائج أهمية تحقيق التميز المؤسسي في جامعة طنطا من أجل رفع مستوى الأداء الجامعي وتحسين جودة التعليم. كما تبينت التحديات التي تواجه عملية تحقيق التميز وأثرها على الجودة العامة للتعليم في الجامعة وبناءً على النتائج والتحليل تم تقديم عدة توصيات لتعزيز التميز المؤسسي في الجامعة مثل تعزيز ثقافة الجودة والابتكار، وتطوير إستراتيجيات تحسين الأداء، وتعزيز التواصل والتعاون

بين أفراد المؤسسة، وتعزيز دور القيادة في تحقيق التحسين المستمر.

دراسة الزدجالي (2023) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وأثره على تميز الأداء المؤسسي للموارد البشرية"

سعت الدراسة إلى بيان دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية وتميز الأداء المؤسسي في ضوء التحديات الراهنة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بجمع البيانات من مصادرهما الثانوية لتشكيل إطار نظري للموضوع، كما استفاد من البحث المكتبي في تحليل مضامين الدراسات السابقة. وأظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يعد من العوامل الرئيسية التي تساهم في تميز أداء المؤسسات ورفع كفاءة أداء الموارد البشرية، إذ يساعده في تحديد المسار المستقبلي ورسم الرؤية والأهداف بشكل يمكن من تحسين الجودة والإنتاجية. كما بينت الدراسة أن تبني أسلوب التخطيط الاستراتيجي يمكن المنظمات من مواجهة نقاط الضعف واستثمار الفرص وتخطيط أنشطتها وتنفيذها بفعالية أكبر. وتثير هذه الدراسة إشكالية مهمة تتعلق بغياب وعي كاف بأهمية التخطيط الاستراتيجي في بعض المؤسسات، وضعف تأهيل الموارد البشرية وتدريبها على آليات التخطيط والتنفيذ، مما يساهم في تدني الأداء ويقلل من فرص التميز المؤسسي.

دراسة نايل وآخرون (2023) بعنوان: "نماذج التميز المؤسسي وإمكانية الاستفادة منها في المؤسسة التعليمية بمصر"، سعت إلى التعرف على أهم الأسس النظرية للتميز المؤسسي، واستكشاف النماذج الرائدة عالمياً في هذا المجال، وتحديد مدى إمكانية الاستفادة منها في تطوير الأداء داخل المؤسسات التعليمية في مصر. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، من خلال تحليل الأدبيات والنماذج الأجنبية المتقدمة في التميز المؤسسي، واستنتاج أبرز الدروس التي يمكن توظيفها داخل البيئة التعليمية المصرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تفعيل نماذج التميز المؤسسي يمكن أن يسهم بشكل فاعل في تطوير الأداء المدرسي، وتحسين جودة المخرجات التعليمية، من خلال تعزيز

مبادئ الحوكمة، وتوفير رؤية استراتيجية واضحة، واعتماد مؤشرات أداء ذات طابع منهجي. كما أشارت إلى أن تحقيق التميز يتطلب وجود أنظمة فعالة، وقوانين محفزة، واستثمار عناصر القوة داخل المدرسة، بما ينعكس إيجاباً على جودة العملية التعليمية والبيئة المدرسية.

دراسة العبيدي وآخرون (2023) بعنوان " دور الاستشراف الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي: بحث ميداني في وزارة الثقافة العراقية".

ابتغت هذه الدراسة إلى استكشاف دور الاستشراف الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي، من خلال دراسة تأثير أبعاد الاستشراف الإستراتيجي (قابليات المسح البيئي، الخيار الإستراتيجي، وقابليات التكامل) على مختلف جوانب التميز المؤسسي (التميز القيادي، تميز الموارد البشرية، تميز العمليات، التميز المعرفي، والتميز المالي). تمّ اعتماداً على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمّ استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. تمّ توزيع الاستبانة على عينة من (130) فرداً من الإدارة العليا في (3) دوائر ومؤسسات تابعة لوزارة الثقافة، تمّ استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد الإجابات على فقرات الاستبيان. أظهرت النتائج أن الاستشراف الإستراتيجي، بأبعاده المختلفة، له دور في تحقيق التميز المؤسسي، خاصة فيما يتعلق بقابليات المسح البيئي، الخيار الإستراتيجي، وقابليات التكامل.

دراسة أبو جربوع (2022) بعنوان " أثر اليقظة الإستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة حالة جامعة غزة"

سعت الدراسة إلى التعرف على أثر اليقظة الإستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي في جامعة غزة، والكشف عن العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والتميز المؤسسي لدى العاملين في الجامعة. كما سعت إلى تحليل أثر متغيرات مثل الجنس، الوظيفة، والمؤهل العلمي على هذه العلاقة. تكونت عينة الدراسة من (125) أكاديمي و (52) إداري، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمّ الاعتماد

على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات. أظهرت النتائج أن مستوى اليقظة الإستراتيجية لدى العاملين في جامعة غزة كان مرتفعاً جداً، وأن واقع اليقظة الإستراتيجية المستخدمة في الجامعة كان أيضاً مرتفعاً. كما أظهرت النتائج أن مستوى التميز المؤسسي في الجامعة كان مرتفعاً جداً. أوصت الدراسة بضرورة اهتمام قيادة الجامعة باليقظة الإستراتيجية لما لها من دور مهم في تعزيز التميز المؤسسي، كما أوصت بالاستفادة من تجارب الجامعات العالمية وإقامة دورات تدريبية لتعريف العاملين بأهمية اليقظة الإستراتيجية.

دراسة الجهني (2021). التميز المؤسسي بالجامعات السعودية في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) - جامعة تبوك نموذجاً -

رمت الدراسة إلى تعرف واقع تطبيق معايير التميز المؤسسي في الجامعات السعودية في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطني للجودة (MBNQA) متخذاً من واقع جامعة تبوك نموذجاً، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي كما استخدمت الاستبانة المبنية على أسئلة التقييم الذاتي للمنظمات الرغبة في تطبيق معايير التميز والمنافسة للترشح لجائزة مالكوم بالدريج، وأداة لجمع البيانات والاستجابات كم عينة بلغت (332) عضو هيئة تدريس. وخلصت الدراسة إلى أن 80% من المشاركين أشاروا إلى واقع التميز المؤسسي بالجامعات السعودية في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطني للجودة (MBNQA)، وأن أبرز جوانب التميز المؤسسي بالجامعات السعودية تمثل في بعد الطلاب وغيرهم من العملاء، يلي ذلك بعد القياس والتحليل وإدارة المعرفة ثم بعد القيادة والقوى العاملة يليهم بعد النتائج ثم بعد العمليات وأخيراً بعد الإستراتيجية، وجاء بنسبة 75.6%.

دراسة الدجني وحمد (2021) بعنوان " الدافعية الذاتية وعلاقتها بالأداء المتميز لدى العاملين

في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية"

حاولت الدراسة الكشف عن العلاقة بين كلٍّ من الدافعية الذاتية والأداء المتميز للعاملين الإداريين بالجامعات الفلسطينية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من (318) موظفًا وموظفةً من الإداريين في الجامعتين (الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى)، وطُبقت الاستبانة على عينة الدراسة التي بلغت (232) موظفًا وموظفةً، حيث اختيرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة شعور العاملين بالدافعية الذاتية جاءت بنسبة مرتفعة جدًا؛ كما أظهرت النتائج أن درجة الأداء المتميز لديهم أيضًا جاءت بنسبة مرتفعة جدًا، وأظهرت أيضًا أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الذاتية والأداء المتميز.

دراسة البشيتي Albashiti (2021) بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على التميز المؤسسي من خلال الدور الوسيط للتفكير الاستراتيجي (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة)". سعت هذه الدراسة إلى تحليل وتفسير دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال الدور الوسيط للتفكير الاستراتيجي. تم جمع بيانات من خلال عينة عشوائية بسيطة من الموظفين الذين يشغلون مناصب إشرافية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. تم تصميم نموذج معادلة هيكليّة (SEM) لشرح المتغيرات المدروسة. أظهرت النتائج والتحليل مستوى عالٍ من الوزن النسبي للمتغيرات المدروسة، كما تم العثور على تأثير غير مباشر بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات الوسيطة المتعلقة بالثقافة التنظيمية والتفكير الاستراتيجي.

دراسة وصابي (2020) بعنوان "تحقيق التميز المؤسسي للجامعات السعودية في ضوء معايير المؤسسة الأوروبية EFQM (تصور مقترح)"

اُبتُغت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستهدفت القيادات الأكاديمية في جامعتي أم القرى

والطائف، حيث بلغ عدد عينة الدراسة (315) فردًا. استخدمت الدراسة استبانة مكونة من (55) عبارة، وحُللت البيانات باستخدام أدوات إحصائية متنوعة. توصلت الدراسة إلى أن درجة توافر معايير المؤسسة الأوروبية بلغت (69%)، مع تصنيف محور السياسة والاستراتيجية الأعلى (76.3%) ومحور الموارد البشرية الأدنى (64.9%). كما أظهرت الدراسة علاقة موجبة بين معايير المؤسسة ومتطلبات تحقيق التميز المؤسسي، مع مساهمة نسبية بلغت (71.4%). وأوصت الدراسة بتبني الجامعات السعودية التصور المقترح لتعزيز التميز المؤسسي وفق معايير المؤسسة الأوروبية EFQM.

دراسة العنزي (2019) بعنوان " تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي بالكويت في ضوء النموذج الأوروبي EFQM لإدارة التميز : دراسة ميدانية"

قصدت الدراسة إلى معرفة طبيعة الأداء المؤسسي والتعريف على الأسس العلمية لتطوير الأداء المؤسسي، ووضع مقترح لتطوير الأداء المؤسسي بوضع نموذج إدارة التميز الأوروبي، طبقت الدراسة على مؤسسات التعليم الثانوي بالكويت، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وزعت الاستبانة على مجموعة من مديري المدارس الثانوية بالكويت، وأسفرت النتائج على توافر جميع المحاور التي ترصد واقع الأداء المؤسسي في ضوء معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز بدرجة متوسطة، وجاء بالنتائج أن أكثر المعوقات التي تواجه إمكانية تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز لأجل تطوير الأداء المؤسسي هي كثرة الأعباء الملقاة على الموظفين، وغياب الدعم المالي اللازم لتطبيق إدارة التميز، ونقص الحوافز المادية والمعنوية الداعمة لتحقيق الأداء والخدمات المتميزة، وضعف الدعم الفني للإمكانات التكنولوجية.

دراسة العبيدي (2017) بعنوان "أثر القدرات الإستراتيجية في الأداء المتميز"

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القدرات الإستراتيجية للمدراء في الأداء المتميز من خلال التطبيق

على عينه من مدراء شركات الاتصالات العراقية، وتناولت الدراسة أربعة أبعادٍ للقدرة الإستراتيجية، هي: (الدَّكاءُ التَّفكيرُ المرونة القرار وثلاثة أبعادٍ للأداء المتميز هي التَّميزُ في تقديم الخدمات، والتَّميزُ في مجالِ العملياتِ وكفاءتها، والتَّميزُ في المجالِ الإداريِّ والتنظيميِّ). تكونُ مجتمعُ الدراسة من المدراء العاملين في شركات الاتصالات العراقية، واعتمدَ الباحثُ أسلوبَ المسحِ الشَّامِلِ لدراسة مجتمع الدراسة وتحليله، وقد استخدمتُ الاستبانةُ وسيلةً للحصولِ على البيانات والمعلومات. تمَّ توزيعُ (110) استبانةً على مجتمع من المدراء ومدراء الأقسام والشَّعبِ العاملين في إدارة الشركات عينة الدراسة، وتوصلتُ الدراسة إلى عدَّة نتائج أهمها: أنَّ هناك علاقةً ارتباطيةً معنويةً بين القدراتِ بدلالةٍ متغيراتها وبين الأداء المتميز، وكانَ أقواها العلاقةُ بين أبعادِ القدراتِ والتَّميزِ في المجالِ الإداريِّ والتنظيميِّ، وأضعفها العلاقةُ مع التَّميزِ في تقديم الخدمة. وفيما يتعلَّقُ بأثرِ أبعادِ القدراتِ الإستراتيجية في الأداء المتميزِ أظهرتُ النتائجُ بأنَّ بعدَ قدرةِ التَّفكيرِ كانَ الأكثرُ تأثيراً على أبعادِ الأداء المتميزِ، وتلاهُ قدرةُ الدَّكاءِ، ثمَّ القدرةُ على المرونة، وأخيراً قدرةُ التَّفكيرِ.

دراسة باشيوة، لحسن عبد الله (2016). روائع التَّميزِ المؤسَّسي والاعتماد الأكاديمي: دراسة إستراتيجية لمتطلبات تميز مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي

سَعَتْ إلى تحليل التَّوجُّهاتِ الحديثةِ لمؤسَّساتِ التعليمِ العاليِ في الدَّولِ العربيَّةِ نحوَ تحقيقِ التَّميزِ المؤسَّسيِّ والحُصولِ على الاعتمادِ الأكاديميِّ. وقد تناوَلتِ الدِّراسةُ واقعَ هذه المؤسَّساتِ في ضوءِ التَّحوُّلاتِ التَّنظيميَّةِ والتَّشريعيَّةِ المُتعلِّقةِ بِمُراقبةِ الأداء، وإنشاءِ هيئاتِ التَّقويمِ والمراجعة، وسنِّ السِّياساتِ المُرتبطةِ بِالجُودةِ. اعتمدتِ الدِّراسةُ على تحليلِ الأدبياتِ النَّظريَّةِ والتَّربويَّةِ ذاتِ الصِّلةِ بِمَوضوعاتِ التَّميزِ المؤسَّسيِّ، وشَخَّصتِ التَّحدِّياتِ الَّتِي تُواجهُ النُّظُمَ الأكاديميَّةَ في العالمِ العربيِّ، مع إبرازِ الفُرصِ المَفْتُوحَةِ لِتَطوِيرِها في ضوءِ التَّجاربِ الدَّوليَّةِ النَّاجحةِ. وقد أَكَّدَتِ النَّتائجُ على ضرورةِ تَبَنِّيِ استراتيجيَّاتٍ وطنيَّةٍ تُراعي المَعاييرَ الدَّوليَّةَ في الجُودةِ، والعملِ على إعادةِ هيكلةِ نُظُمِ

التعليم العالي، وتوطين التجارب العالمية في الاعتماد الأكاديمي؛ لضمان التنافسية الإقليمية والدولية. كما وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل التعاون والتبادل بين مؤسسات التعليم العالي العربية؛ لتقليل الفجوة بينها وبين المؤسسات العالمية، وتحقيق التميز المؤسسي من خلال تبني الإبداع والابتكار وإدارة الجودة الشاملة، وتوافق مخرجات التعليم مع متطلبات التنمية المستدامة.

تناولت الدراسات السابقة بشكل مباشر موضوع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وعلاقته بالتميز المؤسسي، في سياقات مؤسسية متعددة ومتنوعة. وقد أظهرت تلك الدراسات أبعاداً مختلفة لهذا الارتباط، وركزت على أطر نظرية وتطبيقية تسهم في تفعيل أدوار الموارد البشرية في دعم الجودة والريادة المؤسسية. وفي ضوء ذلك، تبرز الدراسة الحالية بسياقها الفلسطيني، ومنهجها البنائي، ونيتها في الخروج بإطار لخطة استراتيجية واضحة وفاعلة، تسهم في تطوير أداء الجامعات الفلسطينية وتحقيق التميز المؤسسي، مما يستدعي وقفة تحليلية لأوجه الشبه والاختلاف بينها وبين ما سبقها من أدب بحثي.

2.7 أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

يتضح من تحليل الدراسات السابقة أن هناك اتفاقاً عاماً على الأهمية البالغة للتخطيط الإستراتيجي في تعزيز أداء المؤسسات التعليمية، وارتباطه الوثيق بتحقيق التميز المؤسسي. وقد عكست أغلب الدراسات هذا التوجه، كدراسة الأزوري والجفري (2022)، وعبد الله وعدلان (2022)، والشامي (2020)، والعمري (2020)، التي أكدت أن وجود تخطيط إستراتيجي فاعل ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء المؤسسي وتطوير رأس المال البشري. كما توافق عدد من الدراسات، كدراسة نصر وجوهر (2021) ودراسة الأغبري (2024)، على أن التميز المؤسسي لا يتحقق إلا بتطوير منظومة الموارد البشرية، من خلال آليات التدريب، وتفعيل الأداء، وتحفيز الإبداع الإداري.

وتتلاقى هذه النتائج مع توجه الدراسة الحالية، والتي هدفت إلى دراسة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ومستوى التميز المؤسسي، إلا أن ما يُميزها عن سابقتها، أنها لا تكتفي بتحليل الواقع القائم، بل تسعى للخروج بإطار متكامل لخطة إستراتيجية قائمة على نتائج الدراسة الميدانية، تأخذ في الحسبان السياق المحلي الفلسطيني، وتعتمد على نموذج S 7 لماكينزي كمرجعية علمية وهيكلية لتوجيه هذا الإطار.

من حيث المنهجية، فإن الدراسة الحالية تُعدُّ أكثر شمولاً وتكاملاً، إذ جمعت بين المنهج الوصفي المسحي والارتباطي والمقارن، والمنهج النوعي القائم على المقابلات شبه المقننة، والمنهج البنائي الذي يهدف إلى تصميم إطار عملي مستقبلي. بينما اعتمدت معظم الدراسات السابقة - كدراسة الأغبري، والعمرى، ومغراف وأحمودا - على المنهج الوصفي التحليلي فقط. هذا التوسع المنهجي يُعدُّ إحدى نقاط القوة في الدراسة الحالية، إذ يوفر تحليلاً أكثر دقة وعمقاً لواقع الجامعات الفلسطينية، ويسمح بفهمٍ أوسع للعلاقات بين المتغيرات واستنتاج آليات بناء تدخل فعال.

كذلك تبرز خصوصية مجتمع وعينة الدراسة الحالية، إذ تناولت الأكاديميين الإداريين والإداريين من مختلف الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، باستخدام عينة عشوائية قصدية بلغ حجمها (345) مشاركاً، إلى جانب مقابلات مع إداريين من المستويات العليا والوسطى، ما يمنحها تمثيلاً دقيقاً للواقع الإداري والأكاديمي على حدٍّ سواء. وهذا ما يُميزها عن دراسات مثل ثابت (2021) التي اقتصرَت على الجامعات الناشئة في قطاع غزة، أو عون (2018) التي ركزت على جامعة واحدة في السعودية، أو نصر وجوهر (2021) التي تناولت مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر.

أما على مستوى الأدوات، فقد وظفت الدراسة استبانة مصممة بعناية لقياس أبعاد التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي، إلى جانب أداة المقابلة لاستكشاف المتطلبات والمعوقات، في حين أن أغلب الدراسات اعتمدت على أداة واحدة فقط - غالباً الاستبانة - مما يحد من قدرة الباحثين على

فهم العوامل غير المرئية الكامنة خلف الأرقام.

وفي المقابل، كشفت بعض الدراسات عن غياب واضح لمنهجيات تخطيط فاعلة، كما في دراسة ثابت (2021) التي رصدت ضعفًا في وضوح الخطط الاستراتيجية بالجامعات الناشئة، ودراسة أبو لطيف (2015) التي أوضحت وجود فجوة بين التخطيط والتنفيذ. وهي نتائج تتقاطع مع ما تناولته الدراسة الحالية من معوقات إدارية وهيكلية مثل البيروقراطية وصعوبة التنسيق، لكن الدراسة الحالية - وفي إطار نهجها البنائي - لا تكتفي بوصف هذه المعوقات، بل تُوظفها كمنطلق لتشكيل إطار استراتيجي عملي يمكن تطبيقه، وهو ما يُعدّ إضافة نوعية على الأدبيات القائمة.

وعليه، يمكن القول إن الدراسة الحالية تسدّ فجوةً علميةً واضحة، من خلال تركيزها على السياق الفلسطيني الذي قلّمنا تناولته الأدبيات العربية الحديثة بهذا التخصص. فبينما ركزت معظم الدراسات السابقة على السياقات الخليجية أو العربية العامة، فإن الدراسة الحالية تتعمّق في واقع الجامعات الفلسطينية، وتربط بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والتميّز المؤسسي، بهدف صياغة تدخل بنائي عملي، يتناسب مع التحديات الإدارية والسياسية والاقتصادية التي تعيشها هذه الجامعات، مما يمنحها خصوصية وراهنية في مجال الإدارة التربوية والتخطيط المؤسسي.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1 تمهيد

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة التي تم استخدامها، كما يحتوي وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها من حيث حجمها ونوعها ؛ بالإضافة إلى ذلك، يستعرض هذا الفصل أدوات جمع البيانات، وكيفية تصميمها وخصائصها السيكمترية، كما يتضمن الفصل التي تم اتباعها لتحقيق أهداف الدراسة، ويتناول أيضاً الأساليب المستخدمة في معالجة البيانات الكمية والنوعية، مع تبيان طبيعة المتغيرات في هذه الدراسة.

3.2 منهجية الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية ودوره في تحقيق التميز المؤسسي وذلك من وجهات نظر الإداريين من المستويات الأكاديمية العليا والوسطى والعاملين في إدارات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية؛ ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج المختلط بأسلوبه الكمي والنوعي والبنائي؛ كونه الأنسب لتحقيق أغراض الدراسة، إذ تم تطبيق المنهج الكمي والنوعي من خلال دمج النتائج الإحصائية الكمية مع النتائج النوعية من أجل الوقوف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية ودوره في تحقيق التميز المؤسسي.

كما استعانت الدراسة بالمنهج البنائي لتصوير خطة إستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وذلك عبر بناء نموذج تطبيقي يستند إلى المعلومات المحصلة وتحليلها بشكل ممنهج، مما يساعد في إعداد إطار إجرائي يمكن تطبيقه في الواقع المؤسسي؛ لذلك تم جمع البيانات الكمية والنوعية؛ وتتبع الدراسة المنهج التتابعي التفسيري، ويعتمد هذا المنهج على جمع البيانات الكمية

وَتَحْلِيلُهَا أَوَّلًا وَصُولاَ لِلنَتَائِجِ، وَالَّتِي بُدِئَ بِهَا تُحَدِّدُ طَبِيعَةَ الْبَيِّنَاتِ النَّوعِيَّةِ الَّتِي يَجِبُ جَمْعُهَا ؛ ثُمَّ يُنَمَّ تَحْلِيلُ الْبَيِّنَاتِ الْكَيْفِيَّةِ لِفَهْمِ أَعْمَقٍ لِلْبَيِّنَاتِ الْكَمِّيَّةِ ؛ فَالْبَيِّنَاتُ الْكَمِّيَّةُ يُمكنُ شَرْحُهَا وَالتَّعَمُّقُ فِيهَا عَلَى نَحْوِ أَفْضَلٍ مِنْ خِلَالِ الْبَيِّنَاتِ الْكَيْفِيَّةِ (الزَّايِدِي، 2023).

فِي الْأُسْلُوبِ الْكَمِّيِّ اسْتُخْدِمَتِ الدِّرَاسَةُ الْمِنْهَاجُ الْوَصْفِيُّ الْمَسْحِيُّ لِلْوُقُوفِ عَلَى وَاَقَعَ التَّخْطِيطِ الْإِسْتِرَاطِيَّ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ فِي الْجَامِعَاتِ الْفَلَسْطِينِيَّةِ الْبَشَرِيَّةِ مِنْ جِهَةٍ، وَمَعْرِفَةُ مُسْتَوَى التَّمَيُّزِ الْمَوْسُوسِيِّ فِي هَذِهِ الْجَامِعَاتِ مِنْ جِهَةٍ ثَانِيَّةٍ، كَمَا اتَّبَعَ الْأُسْلُوبُ الْكَمِّيُّ الْمِنْهَاجُ الْوَصْفِيُّ الْإِزْتِبَاطِيَّ لِلْكَشْفِ عَنْ طَبِيعَةِ الْعَلَاقَةِ بَيْنَ التَّخْطِيطِ الْإِسْتِرَاطِيَّ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ وَالتَّمَيُّزِ الْمَوْسُوسِيِّ مِنْ جِهَةٍ، وَمِنْ جِهَةٍ أُخْرَى الْكَشْفِ عَنْ الْقُدْرَةِ التَّنْبُؤِيَّةِ لِلتَّخْطِيطِ الْإِسْتِرَاطِيَّ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ بِإِعْتِبَارِهِ مُتَغَيِّرًا مُسْتَقْلَلًا فِي التَّمَيُّزِ الْمَوْسُوسِيِّ بِإِعْتِبَارِهِ مُتَغَيِّرًا تَابِعًا، وَبِالإِضَافَةِ إِلَى ذَلِكَ اسْتُخْدِمَتِ الدِّرَاسَةُ الْمِنْهَاجُ الْوَصْفِيُّ الْمُقَارَنَ الَّذِي اِهْتَمَّ بِفَحْصِ دَلَالَةِ الْفُرُوقِ فِي مُتَوَسَّطَاتِ وَاَقَعَ التَّخْطِيطِ الْإِسْتِرَاطِيَّ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ بِحَسَبِ بَعْضِ الْمُتَغَيِّرَاتِ التَّصْنِيفِيَّةِ وَالْمُتَمَثِّلَةِ بِالنَّوعِ الْاجْتِمَاعِيِّ، وَالْمُسْتَوَى التَّعْلِيمِيِّ، وَالْوُظُفِيَّةِ الْإِدَارِيَّةِ، وَالْخَبَرَةُ الْعَمَلِيَّةُ فِي مَجَالِ الْعَمَلِ الْإِدَارِيِّ.

وَفِي الْأُسْلُوبِ النَّوعِيِّ؛ لَجَأَتِ الْبَاحِثَةُ إِلَى اسْتِخْدَامِ الْمِنْهَاجِ الْوَصْفِيِّ التَّحْلِيلِيِّ الْقَائِمِ عَلَى التَّحْلِيلِ الظَّاهَرَاتِيِّ أَوْ الْفِينُومِينُولُوجِيِّ، وَالَّذِي يَهْتَمُّ بِفَهْمِ الظَّوَاهِرِ الْاجْتِمَاعِيَّةِ أَوْ التَّرْبُويَّةِ وَالتَّجَارِبِ الْإِنْسَانِيَّةِ مِنْ خِلَالِ التَّرْكِيزِ عَلَى وَجْهَاتِ نَظَرِ الْأَفْرَادِ الَّذِي يَتَفَاعَلُونَ وَيُعَيِّشُونَ مَعَ هَذِهِ الظَّوَاهِرِ، وَرُؤْيَا الظَّوَاهِرِ مِنْ مَنْظُورِهِمْ وَكَيْفَ تَظْهَرُ لَهُمْ، لِذَا مِنَ الْمُهْمِ فِي هَذَا الْأُسْلُوبِ إِجْرَاءُ الْمُقَابَلَاتِ مَعَ الْأَفْرَادِ ؛ لِلإِطْلَاعِ عَلَى آرَائِهِمْ وَوَجْهَاتِ نَظَرِهِمْ حَوْلَ الظَّوَاهِرِ أَوْ الْمَوْضُوعَاتِ الْاجْتِمَاعِيَّةِ أَوْ التَّرْبُويَّةِ الَّتِي يَتَفَاعَلُونَ مَعَهَا، كَمَا يَهْدَفُ الْبَحْثُ الظَّاهَرَاتِيُّ إِلَى اسْتِكْشَافِ الظَّوَاهِرِ الَّتِي لَمْ يَتِمَّ دِرَاسَتُهَا بِشَكْلِ كَافٍ سَابِقًا أَوْ الَّتِي قَدْ تَكُونَتْ مَجْهُولَةً تَمَامًا، أَوْ الَّتِي اِقْتَصَرَتْ دِرَاسَتُهَا عَلَى الْمِنْهَاجِ الْكَمِّيِّ، وَيَسْتَعِدُّ الْمِنْهَاجُ الظَّاهَرَاتِيُّ إِلَى الْاسْتِقْرَاءِ الْمَوْضِعِيِّ ؛ إِذْ يَسْعَى الْبَاحِثُ إِلَى وَصْفِ وَفَهْمِ الْوَاقِعِ كَمَا يَظْهَرُ

لِلْمُشَارِكِينَ فِي الدَّرَاسَةِ دُونَ تَحْوِيلِهِ أَوْ تَفْسِيرِهِ مِنْ مَنَاطِيرٍ خَارِجِيَّةٍ، بَلْ تَفْسِيرُهُ مِنْ وَجْهَاتٍ نَظَرِ الْمُشَارِكِينَ، إِذَا يُؤَلِّي الْمَنَهْجُ الظَّاهِرَاتِي إِهْتِمَامًا كَبِيرًا لِلسِّيَاقِ الَّذِي تَحْدُثُ فِيهِ الظُّوَاهِرُ، إِذْ يَسْعَى إِلَى فَهْمِ الْخَلْفِيَّاتِ وَالسِّيَاقَاتِ النَّقَافِيَّةِ وَالْإِجْتِمَاعِيَّةِ الَّتِي تُؤَثِّرُ عَلَى تَشَكُّلِ وَتَطَوُّرِ هَذِهِ الظُّوَاهِرِ، وَيُسْجَعُ الْمَنَهْجُ الظَّاهِرَاتِي عَلَى التَّفَاعُلِ الْمُبَاشِرِ مَعَ الْمُشَارِكِينَ مِنْ خِلَالِ الْمُقَابَلَاتِ الشَّخْصِيَّةِ وَالْمُلاحِظَاتِ الْمُبَاشِرَةِ، مِمَّا يُمكن الْبَاحِثِ مِنْ فَهْمٍ عَمِيقٍ لِتَجَارِبِهِمْ وَآرَائِهِمْ، كَمَا يَسْعَى الْمَنَهْجُ الظَّاهِرَاتِي إِلَى تَحْقِيقِ تَفْسِيرَاتٍ عَمِيقَةٍ وَشَامِلَةٍ لِلظُّوَاهِرِ، وَذَلِكَ مِنْ خِلَالِ التَّرْكِيزِ عَلَى تَفَاصِيلِهَا وَالْعَوَامِلِ الَّتِي تُؤَثِّرُ فِيهَا (Eddles- Hirsch, 2015 ; Yüksel & Yıldırım, 2015).

وَفِي الْمَنَهْجِ النَّوعِيِّ؛ قَامَتِ الْبَاحِثَةُ بِجَمْعِ الْبَيَانَاتِ مِنْ خِلَالِ إِجْرَاءِ الْمُقَابَلَاتِ شَبْهُ الْمَقْنَنَةِ مَعَ عَيْنَةٍ مِنَ الْإِدَارِيِّينَ مِنَ الْمُسْتَوِيَّاتِ الْأَكَادِيمِيَّةِ الْعُلْيَا وَالْوُسْطَى فِي إِدَارَاتِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ فِي الْجَامِعَاتِ الْفِلَسْطِينِيَّةِ فِي الصَّفَةِ الْغَرْبِيَّةِ، وَتَهْتَمُّ الْمُقَابَلَاتُ شَبْهُ الْمَقْنَنَةِ بِوَصْفِ الظَّاهِرَةِ وَفَهْمِهَا بِشَكْلِ عَمِيقٍ مِنْ خِلَالِ طَرَحِ مَجْمُوعَةٍ مِنَ الْأَسْئَلَةِ الْمَفْتُوحَةِ ؛ وَفِي هَذَا النَّوعِ مِنَ الْمُقَابَلَاتِ، يَتِمُّ تَحْدِيدُ الْأَسْئَلَةِ مُسَبِّقًا، وَصِيَاغَتَهَا، وَتَرْتِيبَهَا لِتَلْبِيَةِ أَهْدَافِ الدَّرَاسَةِ، مِمَّا يَسْمَحُ لِلْبَاحِثِ بِتَجَاوُزِ حُدُودِ هَذِهِ الْأَسْئَلَةِ إِذَا اقْتَضَتْ الْحَاجَةُ، وَيَتِمُّ إعْطَاءُ الْأَسْئَلَةِ لِمَبْحُوثِينَ بِالصِّيَاغَةِ نَفْسِهَا وَالتَّرْتِيبِ نَفْسُهُ، مَعَ إِضَافَةِ أُسْئَلَةٍ فَرَعِيَّةٍ إِذَا شَعَرَ الْبَاحِثُ أَنَّ هُنَاكَ مَزِيدًا مِنَ الْمَعْلُومَاتِ يُمكن التَّنْقِيبُ عَنْهَا (Galletta, 2013)، وَسَعَى الْمَنَهْجُ النَّوعِيُّ إِلَى مَعْرِفَةِ الْمُنْتَطَلَبَاتِ الرَّئِيسِيَّةِ لِتَفْعِيلِ وَتَطْوِيرِ التَّخْطِيطِ الْإِسْتِرَاطِيَّيِّ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ وَالْمَعْقُودَاتِ الَّتِي تَوَاجَهُ تَطْبِيقُهُ فِي الْجَامِعَاتِ الْفِلَسْطِينِيَّةِ، وَمَعْرِفَةِ الْإِسْتِرَاطِيَّيَّةِ الْأَكْثَرِ مُلَائِمَةً لِحَالَةِ الْجَامِعَاتِ الْفِلَسْطِينِيَّةِ بِخُصُوصِ التَّخْطِيطِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ لِتَحْقِيقِ التَّمَيُّزِ الْمُؤَسَّسِيِّ فِيهَا.

وَفِي ضَوْءِ مَا تَقَدَّمَ، اسْتَحْدَمَتِ الْبَاحِثَةُ الْمَنَهْجَ الْبَنَائِيَّ لِبِنَاءِ تَصَوُّرٍ إِجْرَائِيٍّ لِحُطَّةٍ اسْتِرَاطِيَّيَّةٍ تُعَزِّزُ التَّخْطِيطَ الْإِسْتِرَاطِيَّيَّ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ وَتُسَاهِمُ فِي تَحْقِيقِ التَّمَيُّزِ الْمُؤَسَّسِيِّ. وَيَعْتَمِدُ هَذَا الْمَنَهْجُ عَلَى تَفْسِيرِ النَّتَاجِ الْمِيدَانِيَّةِ وَاسْتِقْرَائِهَا وَرَبْطِهَا بِالْأُطُرِ النَّظَرِيَّةِ الْمُتَخَصِّصَةِ، مِمَّا يُمكنُ مِنْ بِنَاءِ

نَمُودَجٍ تَطْبِيقِيٍّ مُتَكَامِلٍ يَنْبَثِقُ مِنْ اخْتِیَاجَاتِ الْوَاقِعِ الْفَعْلِيِّ وَيَسْتَجِيبُ لَهَا. وَقَدْ سَاعَدَ الْمُنْهَجُ الْبِنَائِيَّ الْبَاحِثَةَ عَلَى تَطْوِيعِ الْمُعْطَيَاتِ الْكَمِّيَّةِ وَالنَّوْعِيَّةِ فِي إِطَارِ تَفْسِيرِيٍّ يُفْضِي إِلَى صِيَاعَةِ خُطَّةٍ اسْتِراتِيجِيَّةٍ دَقِيقَةٍ، قَابِلَةٍ لِلتَّطْبِيقِ وَمُنْطَلَقَةٍ مِنْ بَنِيَّةِ الْجَامِعَاتِ الْفَلَسْطِينِيَّةِ وَوَقَعِهَا الْعَمَلِيَّ (عليان، 2001؛ Creswell, 2013).

3.3 مجتمع الدراسة

تَكُونُ مُجْتَمَعُ الدَّرَاسَةِ مِنْ جَمِيعِ الْإِدَارِيِّينَ مِنَ الْمُسْتَوَيَاتِ الْأَكَادِيمِيَّةِ الْعُلْيَا وَالْوُسْطَى فِي الْجَامِعَاتِ الْفَلَسْطِينِيَّةِ فِي الصَّفَّةِ الْغَرْبِيَّةِ وَهُمْ النَّوَّابُ الْأَكَادِيمِيِّينَ وَالنَّوَّابُ التَّخْطِيطِيِّينَ وَالنَّوَّابُ الْإِدَارِيِّينَ وَالْعَمَدَاءُ وَرُؤَسَاءُ الدَّوَائِرِ وَالْأَقْسَامِ الْأَكَادِيمِيَّةِ، بِالإِضَافَةِ إِلَى الْإِدَارِيِّينَ وَالنَّوَّابِ الْإِدَارِيِّينَ فِي إِدَارَاتِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ فِيهَا، وَالَّذِينَ عَلَى رَأْسِ عَمَلِهِمْ خِلَالَ الْعَامِ الْأَكَادِيمِيِّ (2023 - 2024)، وَبِحَسَبِ وَزَارَةِ التَّعْلِيمِ الْعَالِي الْفَلَسْطِينِيِّ، وَالْمَوَاقِعِ الْإِلِكْثَرُونِيَّةِ التَّابِعَةِ لِلْجَامِعَاتِ الْفَلَسْطِينِيَّةِ فِي الصَّفَّةِ الْغَرْبِيَّةِ؛ يَبْلُغُ حَجْمُ مُجْتَمَعِ الدَّرَاسَةِ (3400) تَقْرِيبًا، وَفِيمَا يَلِي تَوْزِيعُ أَفْرَادِ مُجْتَمَعِ الدَّرَاسَةِ بِحَسَبِ مُتَغَيَّرِيِ الْوُظُفَةِ الْإِدَارِيَّةِ وَالنَّوْعِ الْاجْتِمَاعِيِّ.

جَدُول 3.1: تَوْزِيعُ أَفْرَادِ مُجْتَمَعِ الدَّرَاسَةِ بِحَسَبِ مُتَغَيَّرِيِ الْوُظُفَةِ الْإِدَارِيَّةِ وَالنَّوْعِ الْاجْتِمَاعِيِّ

(ن = 3400).

المتغيرات التصنيفية	فئات المتغير	التكرارات	النسب المئوية
الوظيفة الإدارية	أكاديمي - إداري	2381	70%
	إداري	1019	30%
	المجموع	3400	100%
النوع الاجتماعي	ذكر	2214	65%
	أنثى	1186	35%
	المجموع	3400	100%

3.4 عينة الدراسة

أولاً: عينة الدراسة الكمية:

لجأت الباحثة إلى اختيار عينة طبقية عشوائية لضبط متغيري الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي؛ ليتم تمثيل مجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً في العينة؛ وتم الاستعانة بمعادلة كريجي ومورجان (Chuan & Penyelidikan, 2006) لتحديد حجم العينة المناسب للدراسة الحالية، وتنص هذه المعادلة على:

$$n = \frac{X^2 \cdot N \cdot P \cdot (1-P)}{d^2 \cdot (N-1) + X^2 \cdot P \cdot (1-P)}$$

n = حجم العينة المطلوب

X^2 = قيمة مربع كاي، والتي تتلغ (3.841) عندما يكون مستوى الثقة 95%، ودرجات الحرية = 1.

N = حجم المجتمع.

P = 0.5

d = درجة دقة المعاينة وتساوي 5%.

ويتطبيق المعادلة السابقة ينتج:

$$n = \frac{3.841 \cdot 3400 \cdot 0.5 \cdot (1-0.5)}{0.05^2 \cdot (3400-1) + 3.841 \cdot 0.5 \cdot (1-0.5)} = 345$$

لذا اختارت الباحثة عينة من (345) إدارياً من المستويات الأكاديمية العليا والوسطى في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، بالإضافة إلى الإداريين والنواب الإداريين في إدارات الموارد البشرية؛ وذلك كي تمثل العينة مجتمع الدراسة بصورة جيدة، ومن الجدير ذكره أن الباحثة اختارت عينة طبقية عشوائية لضبط متغيري الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي، وتم اختيار عينة الدراسة من جميع جامعات الضفة الغربية، وتم جمع البيانات من خلال استخدام استبانة الكترونية المتاحة عبر خدمة نماذج جوجل (Google Forms)؛ إذ قامت الباحثة بتوزيع رابط الاستبانة عبر البريد الإلكتروني،

وَالْجَدُولُ الْآتِي يُوضِحُ تَوَازِيْعَاتُ أَفْرَادَ الْعَيِّنَةِ بِحَسَبِ مُتَغَيِّرَاتِ الْوُظَيْفَةِ الْإِدَارِيَّةِ وَالنَّوْعِ الْاجْتِمَاعِيِّ وَالْمُسْتَوَى التَّعْلِيمِيِّ وَالْخَبْرَةَ الْعَمَلِيَّةَ فِي مَجَالِ الْعَمَلِ الْإِدَارِيِّ.

جَدُول 3.2: تَوَازِيْعُ أَفْرَادَ عَيِّنَةِ الدَّرَاسَةِ الْكَمِّيَّةِ بِحَسَبِ مُتَغَيِّرَاتِ الْوُظَيْفَةِ الْإِدَارِيَّةِ وَالنَّوْعِ الْاجْتِمَاعِيِّ وَالْمُسْتَوَى التَّعْلِيمِيِّ وَالْخَبْرَةَ الْعَمَلِيَّةَ فِي مَجَالِ الْعَمَلِ الْإِدَارِيِّ (ن = 345).

المتغيرات التصنيفية	فئات المتغير	التكرارات	النسب المئوية
الوظيفة الإدارية	أكاديمي- إداري	233	68%
	إداري	112	32%
	المجموع	345	100%
النوع الاجتماعي	ذكر	213	62%
	أنثى	132	38%
	المجموع	345	100%
المستوى التعليمي	بكالوريوس	37	11%
	ماجستير فأعلى	308	89%
	المجموع	345	100%
الخبرة العملية في مجال العمل الإداري في الجامعة	أقل من 5 سنوات	91	26%
	5-10 سنوات	143	42%
	أكثر من 10 سنوات	111	32%
	المجموع	345	100%

ثانيًا: عينة الدراسة النوعية:

قامت الباحثة بإجراء مقابلات شبه مبنية مع عينة قسدية من الإداريين من المستويات الأكاديمية العليا والوسطى والإداريين والنواب الإداريين في إدارات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، وكانت شروط الانضمام لهذه العينة كالآتي:

- إبداء الموافقة والجاهزية للمشاركة في المقابلة الشخصية.
- أن تكون خبرة المشارك في مجال الإدارة (3) سنوات على الأقل.
- أن يشغل المشارك مسمى وظيفي معين؛ كغائب (أكاديمي، تخطيطي، إداري) وعميد كلية أو رئيس قسم أو دائرة أو مدير الموارد البشرية.
- وفي ضوء هذه الشروط تم اختيار (16) مشاركًا كان من بينهم نواب أكاديميين وتخطيطيين وإداريين وعمداء كليات ورؤساء دوائر وأقسام ومديري الموارد البشرية، وتم اختيار هذه العينة من جميع جامعات الضفة الغربية، والجداول الآتية يوضح الخصائص التصنيفية لعينة الدراسة النوعية.

جدول 3.3: توزيع أفراد عينة الدراسة النوعية بحسب متغيرات الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي

والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مجال العمل الإداري (ن = 16).

المتغيرات التصنيفية	فئات المتغير	التكرارات	النسب المئوية
الوظيفة الإدارية	أكاديمي - إداري	11	69%
	إداري	5	31%
	المجموع	16	100%
النوع الاجتماعي	ذكر	10	63%
	أنثى	6	37%
	المجموع	16	100%
المستوى التعليمي	بكالوريوس	4	25%
	ماجستير فأعلى	12	75%
	المجموع	16	100%
الخبرة العملية في مجال العمل الإداري في الجامعة	أقل من 5 سنوات	1	6%
	5-10 سنوات	13	82%
	أكثر من 10 سنوات	2	12%
	المجموع	16	100%

3.5 أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها ؛ قامت الباحثة باستخدام ثلاث أدوات لجمع

البيانات؛ هي:

1. استبانة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية من تطوير الباحثة.

2. استبانة التميز المؤسسي من تطوير الباحثة.

3. المقابلة شبه المقتننة.

3.6 أولاً: استبانة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

يُشير مفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية إلى عملية التحليل التي تهدف إلى تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في المستقبل وتطوير الخطط اللازمة لتلبية هذه الاحتياجات بما يتماشى مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ؛ ويتضمن هذا التخطيط مجموعة من الخطوات، منها ؛ تحليل الوضع الحالي كتحديد الوضع الحالي للقوى العاملة من حيث العدد والمهارات والكفاءات والمستويات التنظيمية، ويتضمن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ؛ تحديد الاحتياجات المستقبلية بناءً على أهداف المؤسسة طويلة الأجل، إذ يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة، بما في ذلك العدد، ونوعية المهارات المطلوبة، ويتضمن التخطيط كذلك وضع خطط لتلبية الاحتياجات؛ كنصم إستراتيجيات لتوظيف وتطوير والحفاظ على الموظفين الذين يمكنهم تلبية هذه الاحتياجات؛ قد يشمل ذلك خططاً للتوظيف والتدريب والتطوير وإدارة المواهب، ويلزم عملية التخطيط تقييم الأداء والمراجعة ؛ كمراقبة وتقييم فعالية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وضبط الخطط حسب الحاجة لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وعليه يهدف التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية إلى التأكد من أن المؤسسة تمتلك الكفاءات البشرية المناسبة في الوقت المناسب، مما يساهم في تحقيق أهدافها ورفع قدرتها التنافسية (الصمور ، 2011؛ شديفات، 2020؛ Bailey et al., 2011; Armstrong, 2011).

(al., 2018; Mello, 2015; Regis, 2008; Rothwell & Kazanas, 2003).

ولتطوير استبانة واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية ؛ قامت الباحثة بالإطلاع على العديد من الأدوات والدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (Strategic Human Resource Planning) لا سيما دراسة التميمي (2020) بالإضافة إلى العديد من الدراسات ذات الصلة (سالم وعيسوي، 2017؛ الصمور، 2011؛ عسيري وجعفري، 2020؛ قباجة، 2012؛ Al-Qudah et al., 2020; Alamri, 2020).

2020; Khrisat, 2021; Megraf & Ehmouda, 2016; Nugraha et al., 2024; (Sadder, 2013)، واستفادت منها في تحديد طبيعة الأبعاد التي يجب أن تحتويها استبانة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، كما تم الاستفادة من الفقرات الموجودة في معظم هذه الأدوات، وأضافت الباحثة فقرات أخرى كي تُعطي من خلالها مكوّنات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، وتمثّلت خطوات بناء الاستبانة بالآتي:

- العودة إلى الأدب النظري والدراسات السابقة لمعرفة طبيعة مفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية لا سيما في مؤسسات التعليم العالي، والمجالات أو الأبعاد التي يجب تضمينها في الاستبانة.
- توليد عدد كافٍ من الفقرات والتي تُعطي أبعاد مفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.
- تحديد نظام الإجابة على المقياس، وكان نظام المتبع هو ليكرت الخماسي ؛ إذ تم إتباع النظام) بدرجة عالية جدًا = 5، بدرجة عالية = 4، بدرجة متوسطة = 3، بدرجة منخفضة = 2، بدرجة منخفضة جدًا = 1)، ومن الجدير ذكره أن الاستبانة خلّت من الفقرات السلبية أو المعكوسة.
- إجراء مراجعة لغوية لفقرات الاستبانة لضمان سلامتها وسهولة فهمها من قبل المستجيبين.
- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكّمين بلغ عددهم (12) محكّمًا (أنظر ملحق 1) لفحص الصدق الظاهري وصدق المحتوى لاستبانة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.
- وزعت استبانة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على عينة الصدق بلغ حجمها (142) من النواب الأكاديميين والتخطيطيين والإداريين وعمداء الكليات ورؤساء الدوائر ومديري دوائر الموارد البشرية ؛ وذلك للتحقق من الصدق العاملي الاستكشافي للاستبانة ؛ باعتبارها من أقوى أشكال الصدق الإحصائي (Field, 2024)، كما تم الكشف عن بنية استبانة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وطبيعة الأبعاد التي تحتويها وتوزيع الفقرات على الأبعاد.

- بَعْدَ التَّأَكُّدِ مِنْ صِدْقِ الإِسْتِبَانَةِ، حُلِّلَ ثَبَاتِ إِسْتِبَانَةِ التَّخْطِيطِ الإِسْتِرَاطِيجِيِّ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ مِنْ خِلَالِ طَرِيقَتَيْنِ هُمَا ؛ طَرِيقَةُ الْإِتِّسَاقِ الدَّاخِلِيِّ وَالتَّجْزِئَةِ النِّصْفِيَّةِ، وَذَلِكَ عَلَى عَيْنَةِ إِسْتِطْلَاعِيَّةٍ بَلَغَ حَجْمُهَا (40) مِنَ النَّوَابِ الْأَكَادِمِيِّينَ وَالتَّخْطِيطِيِّينَ وَالْإِدَارِيِّينَ وَعُمَدَاءِ الْكُلِّيَّاتِ وَرُؤَسَاءِ الْأَقْسَامِ وَمُدِيرِي الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ.

- وَفِي الصُّورَةِ الْأُولَى لِلإِسْتِبَانَةِ ؛ قَامَتِ الْبَاحِثَةُ بِصِيَاعَةِ (24) فُقْرَةٍ تَوَزَّعَتْ عَلَى ثَلَاثَةِ أَبْعَادٍ إِفْتَرَضَتْهَا الْبَاحِثَةُ فِي ضَوْءِ إِطْلَاعِهَا عَلَى الْأَدَبِ التَّرْبَوِيِّ وَالدِّرَاسَاتِ السَّابِقَةِ ذَاتِ الصَّلَةِ (انْظُرْ مُلْحَقَ 2) وَهَذِهِ الْأَبْعَادُ هِيَ:

- الْبُعْدُ الْأَوَّلُ: الْعَمَلِيَّةُ الْإِسْتِرَاطِيجِيَّةُ: تَعْرِفُ بِأَنَّهَا مَجْمُوعَةٌ مُتَكَامِلَةٌ مِنَ الْإِجْرَاءَاتِ الَّتِي تَشْمَلُ تَطْوِيرَ إِسْتِرَاطِيجِيَّاتٍ صُرُورِيَّةٍ لِتَحْقِيقِ الْأَهْدَافِ طَوِيلَةِ الْمُدَى، وَتَتَضَمَّنُ هَذِهِ الْعَمَلِيَّةُ تَحْدِيدَ الْأَدَوَاتِ وَالْوَسَائِلِ اللَّازِمَةِ لِتَنْفِيزِ هَذِهِ الْإِسْتِرَاطِيجِيَّاتِ بِفَاعِلِيَّةٍ، بِالإِضَافَةِ إِلَى تَحْدِيدِ طُرُقِ تَقْيِيمِ وَمُرَاقَبَةِ فَاعِلِيَّةِ هَذِهِ الْإِسْتِرَاطِيجِيَّاتِ (David, 2011).

- الْبُعْدُ الثَّانِي: تَخْطِيطُ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ: هِيَ عَمَلِيَّةٌ مُنَظَّمَةٌ وَطَوِيلَةُ الْمُدَى تَهْدَفُ إِلَى ضَمَانِ تَوَافُرِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ اللَّازِمَةِ لِلْمُؤَسَّسَةِ بِطَرِيقَةٍ فَعَّالَةٍ، وَذَلِكَ لِضَمَانِ الْإِنْسِجَامِ الْأَمْتَلِ بَيْنَ الْمُتَطَلِّبَاتِ الْوُظَيْفِيَّةِ وَالْقُدْرَاتِ الْفَرْدِيَّةِ لِلْعَامِلِينَ، مِمَّا يُسَاعِدُ عَلَى إِسْتِثْقَابِ وَالْحِفَاطِ عَلَى الْكِفَاءَاتِ الْعَالِيَةِ (Mathis & Jackson, 2010).

- الْبُعْدُ الثَّالِثُ: الْبَرَامِجُ: هِيَ مَجْمُوعَةٌ مِنَ الْإِجْرَاءَاتِ الْمُنَظَّمَةِ الَّتِي تُنَفَّذُ إِسْتِرَاطِيجِيَّاتٌ وَسِيَاسَاتُ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، وَتَشْمَلُ هَذِهِ الْبَرَامِجُ آليَّاتِ إِدَارَةِ الْمُوظَّفِينَ بِغَرَضِ تَحْقِيقِ الْأَهْدَافِ التَّنْظِيمِيَّةِ، مِنْ خِلَالِ عَمَلِيَّاتٍ مِثْلُ الْإِخْتِيَارِ وَالتَّعْيِينِ وَالتَّطْوِيرِ وَالتَّدْرِيبِ وَالتَّرَقِّيَّاتِ وَتَقْيِيمِ الْأَدَاءِ (Noe et al., 2020).

وَمِنَ الْجَدِيرِ ذَكَرُهُ أَنَّهُ تَمَّ حِسَابُ الدَّرَجَاتِ الْفَرْعِيَّةِ الْخَاصَّةِ بِكُلِّ بُعْدٍ فِي اسْتِبَانَةِ التَّخْطِيطِ
الْإِسْتِرَاطِيَّةِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، كَمَا تَمَّ حِسَابُ الدَّرَجَةِ الْكُلِّيَّةِ فِيهَا.

3.6.1 صَدَقَ اسْتِبَانَةُ التَّخْطِيطِ الْإِسْتِرَاطِيَّةِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ

تَمَّ الْكَشْفُ عَنْ صَدَقِ اسْتِبَانَةِ التَّخْطِيطِ الْإِسْتِرَاطِيَّةِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ مِنْ خِلَالِ طَرِيقَتَيْنِ هُمَا؛
صَدَقَ الْمُحْكَمَيْنِ وَالَّذِي يَتَّصِفُ الصَّدَقُ الظَّاهِرِيُّ وَصَدَقَ الْمُحْتَوَى وَالصَّدَقُ الْعَامِلِيُّ الْإِسْتِكْشَافِيُّ،
وَذَلِكَ عَلَى النَّحْوِ الْآتِي:

1. **صَدَقَ الْمُحْكَمَيْنِ:** لَجَأَتِ الْبَاحِثَةُ إِلَى اسْتِخْدَامِ صَدَقِ الْمُحْكَمَيْنِ، وَذَلِكَ بِعَرْضِ اسْتِبَانَةِ التَّخْطِيطِ
الْإِسْتِرَاطِيَّةِ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ عَلَى (12) مُحْكَمًا مِنْ ذَوِي الْإِخْتِصَاصِ وَالْخَبَرَةِ فِي الْإِدَارَةِ وَالْقِيَادَةِ
التَّرْبَوِيَّةِ فِي بَعْضِ الْجَامِعَاتِ الْفَلَسْطِينِيَّةِ وَالْعَرَبِيَّةِ وَمِنْ وَزَارَةِ التَّرْبِيَةِ وَالتَّعْلِيمِ الْفَلَسْطِينِيَّةِ وَوَزَارَةِ
التَّرْبِيَةِ وَالتَّعْلِيمِ الْعِرَاقِيَّةِ، وَذَلِكَ لِتَقْيِيمِ دَرَجَةِ مُلَاءَمَةِ فَقَرَاتِ الْأَدَاةِ لَمَّا وَضَعَتْ لِقِيَاسِهِ، وَإِنْتِمَائِهَا
لِلْأَبْعَادِ الَّتِي تَمَّ الْإِفْتِرَاضُ أَنَّهَا تَنْتَمِي إِلَيْهَا، وَدَرَجَةِ وُضُوحِ صِيَاغَتِهَا، وَاقْتِرَاحِ التَّعْدِيلَاتِ الْمُنَاسِبَةِ،
وَقَدْ تَمَّ اعْتِمَادُ الْفَقَرَاتِ الَّتِي حَصَلَتْ عَلَى مُوَافَقَةٍ بِنِسْبَةِ (80%) مِنَ الْمُحْكَمَيْنِ أَوْ أَكْثَرُ، كَمَا تَمَّ
الْأَخْذُ بِمُلَاحِظَاتٍ وَمُقْتَرَحَاتِ الْمُحْكَمَيْنِ، وَإِجْرَاءِ التَّعْدِيلَاتِ اللَّازِمَةِ فِي صُوْنِهَا، وَتَكُونَتِ الْأَدَاةُ
فِي صُورَتِهَا الْأَوَّلِيَّةِ مِنْ (24) فَقْرَةٍ، وَأَصْبَحَتْ بَعْدَ إِجْرَاءَاتِ صَدَقِ الْمُحْكَمَيْنِ مُكَوَّنَةً مِنْ (21)
فَقْرَةٍ (انْظُرْ مُلْحَقَ 3).

2. **الصَّدَقُ الْعَامِلِيُّ الْإِسْتِكْشَافِيُّ:** اسْتخدمَتِ الْبَاحِثَةُ التَّحْلِيلَ الْعَامِلِيَّ الْإِسْتِكْشَافِيَّ (Exploratory
Factor Analysis) بِطَرِيقَةِ الْمَكُونَاتِ الْأَسَاسِيَّةِ (Principal Components Method)
بِتَدْوِيرِ الْعَوَامِلِ بِطَرِيقَةِ بَرُومَاكْس (Promax) لِلتَّدْوِيرِ الْمَائِلِ بِاعْتِبَارِ الْأَبْعَادِ غَيْرِ مُسْتَقَلَّةٍ عَنْ
بَعْضِهَا الْبَعْضِ، وَفِي ضَوْءِ تَوْصِيَّاتِ كُوسْتِيلُو وَأُوسْبُورْن (Costello & Osborne, 2005)
قَامَتِ الْبَاحِثَةُ بِحِسَابِ مُؤَشِّرِ (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) لِلتَّأَكُّدِ مِنْ مَنَاسِبَةِ حَجْمِ الْبَيَانَاتِ لِلتَّحْلِيلِ الْعَامِلِيَّ وَكِفَايَتِهِ، وَالْحَدِّ الْأَدْنَى لِلْمَعَامِلِ
الَّذِي يَحَقِّقُ كِفَايَةً حَجْمِ الْبَيَانَاتِ لِلتَّحْلِيلِ هُوَ (0.60)، كَمَا تَمَّ الْاعْتِمَادُ عَلَى قِيَمَةِ مَرَبَعِ كَاي

(χ^2) في اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) التي يجب أن تكون ذات دلالة فهذا

يشير إلى كون البيانات تصلح للتحليل العاملي، وبحسب كوستيلو وأوسبورن (Costello & Osborne, 2005) يمكن الحصول على عوامل نقية إذا تم الالتزام بالقواعد الآتية:

- التخلص من الفقرات التي تتشبع على أحد العوامل بمقدار أقل من (0.30).
 - التخلص من الفقرات التي تتشبع على أكثر من عامل بشرط أن يكون الفرق بين التشبعين أقل من (0.20).
 - إذا تشبع على أحد العوامل فقرتان فقط حذفت فقراته، وبالتالي استبعاد العامل.
- وفي الدراسة الحالية تم حساب الصدق العاملي الاستكشافي على عينة الصدق، والتي بلغ حجمها (142) من النواب الأكاديميين والتخطيطيين وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام ومديري الموارد البشرية، وتم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على اشتراكات عالية (0.30 فأعلى)؛ وتم كذلك حذف الفقرات التي تشبع على العامل الواحد بمقدار أقل من (0.40)، وانطلاقاً من القواعد السابقة؛ استقرت في استبانة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (20) فقرة من أصل (21) فقرة؛ إذ حذفت فقرة واحدة؛ لانخفاض شيوعتها وتشبعها على الأبعاد أو العوامل، وتشبع الفقرات التي استقرت في الأداة على ثلاثة عوامل نقية، وبلغت قيمة اختبار (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) (0.955)، وهذا يشير بدوره إلى تحقق شرط مناسبة وكفاية حجم البيانات للتحليل العاملي، وبلغت قيمة اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) (3692.90) ودرجات حرية (190) وبمستوى دلالة (أقل من 0.001)، وهذا بدوره يحقق شرط صلاحية البيانات للتحليل العاملي، وتراوح قيم الاشتراكات بين (0.66-0.82)، وهذا بدوره يشير إلى صلاحية فقرات استبانة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تفسير التباين، والجداول أدناه يوضح اشتراكات الفقرات في التحليل العاملي لاستبانة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

جدول 3.4: اشتراكات الفقرات في التحليل العملي الاستكشافي لاستبانة

التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

الرقم	نص الفقرة	الاشتراكات
1.	تُسهم الموارد البشرية في جميع الفئات الوظيفية والإدارية بصياغة الإستراتيجية.	0.747
2.	يُوجد تنسيق فعال بين إدارات الأقسام بالجامعة فيما يتعلق بعملية صياغة الإستراتيجية.	0.724
3.	تُشخص الجامعة الفرص والتحديات في البيئة الخارجية قبل البدء في صياغة خططها الإستراتيجية.	0.759
4.	تحلل الجامعة نقاط القوة والضعف داخلياً قبل وضع خططها الإستراتيجية.	0.755
5.	تُعد الجامعة خطاً واضحة لتنفيذ إستراتيجيتها.	0.780
6.	تمتلك الجامعة فريقاً متجانساً لتحليل الإستراتيجيات واختيار الخيارات المثلى.	0.800
7.	تستخدم الجامعة نظاماً متكاملاً لمراقبة تقدم تنفيذ الإستراتيجيات.	0.804
8.	تقوم الجامعة بتقييم فعالية الإستراتيجيات المنفذة لتحديد مدى تحقيق الأهداف.	0.807
9.	تقوم الجامعة بتقييم احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية بناءً على العدد والنوع.	0.817
10.	تُحدد الجامعة احتياجاتها من الموارد البشرية استناداً إلى البيئتين الداخلية والخارجية.	0.765
11.	توفر الجامعة قاعدة بيانات شاملة تضم جميع المعلومات الخاصة بالموارد البشرية.	0.744
12.	يتماشى تخطيط الموارد البشرية في الجامعة مع الإستراتيجيات العامة.	0.662
13.	تُصاغ إستراتيجيات الموارد البشرية بالجامعة استناداً إلى نتائج تحليل الاحتياجات المحددة.	0.743
14.	تُحدد الجامعة احتياجاتها المستقبلية للموارد البشرية بناءً على خطط إستراتيجية متنوعة.	0.783
15.	يُركز التخطيط الإستراتيجي في الجامعة على تطوير إدارة الموارد البشرية لمواكبة المستقبل.	0.824
16.	تُعلن الجامعة عن الوظائف الشاغرة بشفافية ووضوح.	0.774
17.	تُوجه سياسات الاستقطاب والتعيين بالجامعة نحو تلبية الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.	0.771
18.	تستند عمليات الاختيار والتعيين في الجامعة إلى متطلبات تنفيذ خطة الموارد البشرية بفعالية.	0.752
19.	تولي الجامعة اهتماماً كبيراً بتدريب الموارد البشرية لتعزيز كفاءاتهم المهنية.	0.773
20.	تستخدم الجامعة نتائج تقييم الأداء كأساس لمراجعة وتعديل خططها الإستراتيجية للموارد البشرية.	0.744

ملاحظة: تم إعادة ترقيم الفقرات بعد عملية الحذف في ضوء مخرجات الصّدق العملي الاستكشافي.

وفسّرت الثلاثة عوامل (75.27%) من نسبة التّباين، والجَدُول الآتي يوضح تشبّعات الفقرات

على عواملها.

جَدُول 3.5: تشبّعات الفقرات على عوامل استبانة التّخطيط الإستراتيجي

للموارد البشريّة وجذورها الكامنة ونسب التّباين المفسّر.

العوامل أو الأبعاد			الفقرات
البرامج	تخطيط الموارد البشريّة	العملية الإستراتيجية	
		0.866	.5
		0.842	.8
		0.701	.2
		0.697	.4
		0.658	.1
		0.642	.7
		0.555	.3
		0.504	.6
	0.777		.13
	0.748		.10
	0.721		.12
	0.698		.11
	0.675		.14
	0.614		.9
0.684			.17
0.671			.20
0.603			.15
0.599			.19
0.548			.16
0.527			.18
العامل	الجزر الكامن	نسبة التّباين المفسّر	
العملية الإستراتيجية	6.75	32.14%	
تخطيط الموارد البشريّة	5.19	24.71%	
البرامج	3.81	18.15%	
مجموع التّباين المفسّر		75%	

فسّرت العوامل الثلاثة مجتمعةً (75%) من نسبة التّباين، وكان لجميع هذه العوامل جذور كامنة أكثر من واحد صحيح، وفسّر العامل الأول وهو "العملية الإستراتيجية" (32.14%) من نسبة التّباين وتشبّع عليه (8) فقرات هي (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8)، وبلغ جذره الكامن (6.75)، وفسّر العامل الثّاني وهو "تخطيط المَوارِد البَشَريّة" (24.71%) من نسبة التّباين وتشبّع عليه (6) فقرات هي (9، 10، 11، 12، 13، 14)، وبلغ جذره الكامن (5.19)، وفسّر العامل الثّالث وهو "البرامج" (18.15%) من نسبة التّباين وتشبّع عليه (6) فقرات هي (15، 16، 17، 18، 19، 20).

3.6.2 ثَبَاتُ اسْتِبَانَةِ التَّخْطِيطِ الإِسْتِرَاطِيجِيِّ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ:

تم الكشف عن ثبات استبانة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة من خلال طريقتين هما؛ طريقة الاتّساق الدّخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) وطريقة التّجزئة النّصفية، وذلك على عينة استطلاعية بلغت حجمها (40) من النّوّاب الأكاديميّين والتّخطيطيّين والإداريّين وعمداء الكليات ورؤساء الدّوائر والأقسام ومديري دوائر المَوارِد البَشَريّة، وبلغ معامل ثبات الاتساق الدّخلي للاستبانة ككل (0.984)، في حين بلغت بطريقة التّجزئة النّصفية من خلال معادلة سبيرمان - براون (Spearman-Brown) (0.970)، وهذا بدوره يشير إلى صلاحية استبانة التخطيط الإستراتيجي للمَوارِد البَشَريّة بين موظفي المستويات الإداريّة العليا والوسطى ومديري المَوارِد البَشَريّة في الجامعات الفلّسطينيّة في الصّفة الغربيّة، وبحسب أورساتشي وآخرين (Ursachi et al., 2015) ؛ فإن الحد الأدنى لقبول ثبات المقاييس التّربوية والنّفسية وللغايات البحثية هو المعامل (0.60) بالحد الأدنى، ومن الجدير ذكره أن الباحثة قامت بحساب ثبات أبعاد استبانة التخطيط

الإستراتيجي للموارد البشريّة باستخدام الطريقتين السّالف ذكرهما، والجَدُول الآتي يوضح النّتائج الخاصة بذلك.

جَدُول 3.6: معامل ثبات أبعاد استبانة التّخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة باستخدام كرونباخ ألفا والتّجزئة النّصفية.

أبعاد التّخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة	كرونباخ ألفا	التّجزئة النّصفية
العملية الإستراتيجية	0.965	0.950
تخطيط الموارد البشريّة	0.949	0.934
البرامج	0.956	0.938
الدرجة الكلية للتّخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة	0.984	0.970

وفي ضوء ما تقدّم يوضّح الجدول الآتي وصف استبانة التّخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة

من حيث توزيع الفقرات على أبعادها واتّجاهات تصحيحها (انظر ملحق 4).

جَدُول 3.7: توزيع فقرات استبانة التّخطيط الإستراتيجي

للموارد البشريّة على أبعادها .

الأبعاد	عدد الفقرات	الفقرات
العملية الإستراتيجية	8	، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 18
تخطيط الموارد البشريّة	6	، 10، 11، 12، 13، 14، 91
البرامج	6	، 16، 17، 18، 19، 1520
الدرجة الكلية للتّخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة		20 فقرة

3.7 ثانياً: استبانة التميز المؤسسي

يشير مفهوم التميز المؤسسي إلى قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج ومخرجات متميزة ومتكررة تتجاوز معايير الأداء المعتادة، وذلك من خلال تنفيذ إستراتيجيات فعالة وتحسين مستمر في جميع جوانب عملها، ويتضمن التميز المؤسسي تحقيق مجموعة من الأهداف مثل تحقيق رضا المستفيدين أو العاملين، ومن خلال تقديم منتجات أو خدمات تفوق توقعات المستفيدين والعاملين، وتحسين العمليات الإدارية؛ من خلال تطوير وإدارة عمليات فعالة تسهم في تحسين الجودة وتقليل التكاليف، ومن خلال الابتكار كتقديم حلول جديدة وفعالة تتماشى مع التغيرات في السوق، والتحسين المستمر، وذلك من خلال تبني منهجيات للتحسين والتطوير بشكل دائم، بالإضافة إلى القيادة الفعالة، وذلك من خلال تطوير إستراتيجية واضحة وتوفير قيادة ملهمة، ويعزز التميز المؤسسي القدرة التنافسية للمؤسسة، ويسهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية على المدى الطويل (أبو جربوع، 2022؛ باشيوه، 2016؛ الدغمي، 2019؛ العبيدي، 2018؛ Al-Juhani, 2018; Albashiti, 2021; Abbass, 2018; bin Abdullah Al-Subaie, 2022).

ولتطوير استبانة واقع التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية؛ قامت الباحثة بالاطلاع على العديد من الأدوات والدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع التميز المؤسسي (Institutional Excellence) لا سيما دراسات العبيدي (2017)، (أبو جربوع، 2022؛ باشيوه، 2016؛ الدغمي، 2019)، واستفادت منها في تحديد طبيعة الأبعاد أو المجالات التي يجب أن تحتويها استبانة التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، كما تم الاستفادة من الفقرات الموجودة في معظم هذه الأدوات، وأضافت الباحثة فقرات أخرى كي تغطي من خلالها مكونات التميز المؤسسي، وتمثلت خطوات بناء الاستبانة بالآتي:

- العودة إلى الأدب النظري والدراسات السابقة لمعرفة طبيعة مفهوم التميز المؤسسي لا سيما في مؤسسات التعليم العالي، والمجالات أو الأبعاد التي يجب تضمينها في الاستبانة.
- توليد عدد كافٍ من الفقرات والتي تغطي أبعاد مفهوم التميز المؤسسي.
- تحديد نظام الإجابة على المقياس، وكان نظام المتبع هو ليكرت الخماسي؛ إذ تم اتباع النظام (درجة عالية جدًا = 5، درجة عالية = 4، درجة متوسطة = 3، درجة منخفضة = 2، درجة منخفضة جدًا = 1)، ومن الجدير ذكره أن الاستبانة خلت من الفقرات السلبية أو المعكوسة.
- إجراء مراجعة لغوية لفقرات الاستبانة لضمان سلامتها وسهولة فهمها من قبل المستجيبين.
- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (12) محكمًا (انظر ملحق 1) لفحص الصدق الظاهري وصدق المحتوى لاستبانة التميز المؤسسي.
- تم توزيع استبانة التميز المؤسسي على عينة الصدق بلغ حجمها (142) من النواب الأكاديميين والتخطيطيين وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام ومديري الموارد البشرية؛ وذلك للتحقق من الصدق العملي الاستكشافي للاستبانة؛ باعتباره من أفضل أشكال الصدق الإحصائي، كما تم الكشف عن بنية استبانة التميز المؤسسي وطبيعة الأبعاد التي تحتويها وتوزيع الفقرات على الأبعاد.
- بعد التأكد من صدق الاستبانة، تم تحليل ثبات استبانة التميز المؤسسي من خلال طريقتين هما؛ طريقة الاتساق الداخلي والتجزئة النصفية، وذلك على عينة استطلاعية بلغ حجمها (40) من النواب الأكاديميين والتخطيطيين والإداريين وعمداء الكليات ورؤساء الدوائر والأقسام ومديري الموارد البشرية.
- وفي الصورة الأولى للاستبانة؛ قامت الباحثة بصياغة (29) فقرة توزعت على ثلاثة أبعاد افترضتها الباحثة في ضوء اطلاعها على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة (انظر ملحق 2)، وهذه الأبعاد هي:

- البعد الأول: التميز في مجال الخدمات: تطوير وتقديم خدمات تعليمية مبتكرة تفوق التوقعات، وتلبي احتياجات الطلاب بشكل أفضل من المؤسسات التعليمية المنافسة (Evans & Lindsay, 2017).

- البعد الثاني: التميز في مجال العمليات: يشير إلى الأنشطة والعمليات الداخلية الفريدة التي تنفذها الجامعة لتلبية وتجاوز توقعات وطموحات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس (Evans & Lindsay, 2017).

- البعد الثالث: التميز في المجال الإداري والتنظيمي: يعكس قدرة الجامعة على الإسهام إستراتيجيًا في تحقيق أهدافها من خلال التفوق في الأداء الإداري والتنظيمي، وحل المشكلات بكفاءة، وتحقيق الأهداف بطريقة فعالة تبرز تميزها عن الجامعات الأخرى (Evans & Lindsay, 2017).

ومن الجدير ذكره أنه تمّ حساب الدرجات الفرعية الخاصة بكلّ بعدٍ في استبانة التميز المؤسسي، كما تمّ حساب الدرجة الكلية فيها.

3.7.1 صدق استبانة التميز المؤسسي

تم الكشف عن صدق استبانة التميز المؤسسي من خلال طريقتين هما؛ صدق المحكمين والصدق العاملي الاستكشافي، وذلك على النحو الآتي:

1. صدق المحكمين: لجأت الباحثة إلى استخدام صدق المحكمين، وذلك بعرض استبانة التميز

المؤسسي على (12) محكمًا من ذوي الاختصاص والخبرة في الإدارة والقيادة التربوية في بعض الجامعات الفلسطينية والعربية، وذلك لتقييم درجة ملاءمة فقرات الأدلة لما وضعت لقياسه، وانتمائها للأبعاد التي تمّ الافتراض أنها تنتمي إليها، ودرجة وضوح صياغتها، واقتراح التعديلات

المناسبة، وقد تمّ اعتماد الفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (80%) من المحكمين أو أكثر، كما تمّ الأخذ بملاحظات ومقترحات المحكمين، وإجراء التعديلات اللازمة في ضوءها، وتكونت الأداة في صورتها الأولى من (29) فقرة، وأصبحت بعد إجراءات صدق المحكمين مكونة من (26) فقرة (انظر ملحق 5).

2. **الصدق العاملي الاستكشافي:** تمّ حساب الصدق العاملي الاستكشافي لاستبانة التميز المؤسسي على عينة الصدق، والتي بلغ حجمها (142) من النواب الأكاديميين والتخطيطيين والإداريين وعمداء الكليات ورؤساء الدوائر والأقسام ومديري الموارد البشرية، واستقر في استبانة التميز المؤسسي (24) فقرة من أصل (26) فقرة؛ إذ تمّ حذف فقرتين؛ لانخفاض شيوعتها وتشبعها على الأبعاد أو العوامل، وتشبع الفقرات التي استقرت في الأداة على ثلاثة عوامل نقيّة، وبلغت قيمة اختبار (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) (0.961)، وهذا يشير بدوره إلى تحقق شرط مناسبة وكفاية حجم البيانات للتحليل العاملي، وبلغت قيمة اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) (4714.72) وبدرجات حرية (276) وبمستوى دلالة (أقل من 0.001)، وهذا بدوره يحقق شرط صلاحية البيانات للتحليل العاملي، وتراوحت قيم الاشتراكات بين (0.73-0.89)، وهذا بدوره يشير إلى صلاحية فقرات استبانة التميز المؤسسي في تفسير التباين، والجداول أدناه يوضّح اشتراكات الفقرات في التحليل العاملي لاستبانة التميز المؤسسي.

جدول 3.8: اشتراكات الفقرات في التحليل العاملي الاستكشافي لاستبانة التميز المؤسسي.

الرقم	نص الفقرة	الاشتراكات
1.	تتخذ الجامعة تدابير تصحيحية لتحسين الخدمات الأكاديمية عند وجود ملحوظات عليها.	0.784

الرقم	نص الفقرة	الاشتراكيات
2.	تطرح الجامعة خدمات وبرامج أكاديمية جديدة استجابةً لاحتياجات الطلبة المتغيرة	0.832
3.	ترصد الجامعة باستمرار تفضيلات الطلبة لضمان جودة وتميز الخدمات التعليمية.	0.870
4.	تحظى الجامعة بثقة عالية من الطلبة مقارنة بالمؤسسات التعليمية الأخرى.	0.853
5.	تُسخر الجامعة التكنولوجيا الحديثة لتعزيز فعالية العملية التعليمية.	0.852
6.	تنفذ الجامعة مقابلات دورية لتقييم احتياجات الطلبة وتحسين الخدمات التعليمية.	0.842
7.	تلتزم الجامعة بالتحسين المُسنَم لكل الخدمات الأكاديمية والإدارية.	0.880
8.	تتميز البيانات بسهولة تناولها مما يزيد من كفاءة العمل في الجامعة.	0.845
9.	تلتزم الجامعة بتطبيق سياسات تطوير مُسنَم للعمليات التشغيلية والإدارية.	0.818
10.	تضمن الجامعة دقة وموثوقية الخدمات التي تقدمها	0.791
11.	تُعلن إدارة الجامعة مسبقاً عن مواعيد تقديم الخدمات للمستفيدين.	0.759
12.	تُوفر الجامعة بيئة تعاونية تدعم العمل الجماعي بين الموظفين.	0.815
13.	تعُدّل الجامعة هيكله العمليات بناءً على الاحتياجات والمتغيرات الزاهنة.	0.824
14.	تستخدم الجامعة التقنيات التكنولوجية الحديثة لتعزيز فعالية العمليات.	0.811
15.	تدمج الجامعة التكنولوجيا المتقدمة في عمليات الاتصال والتواصل لتحسين التفاعل.	0.795
16.	تتبنى الجامعة هيكلًا تنظيميًا يعزز الأداء المتميز في جميع أقسامها.	0.802
17.	تشدد إدارة الجامعة على أهمية الالتزام بمعايير التميز.	0.812
18.	تمتلك إدارة الجامعة القدرة العالية على إدارة الأزمات بفعالية.	0.825

الرقم	نص الفقرة	الاشتراكيات
19.	تعمل إدارة الجامعة على تطوير آليات تقييم أداء الموظفين بشكل دوري.	0.734
20.	تُسهّم الأنظمة الإدارية المعمول بها في الجامعة في الحفاظ على الخبرات التي تمتلكها.	0.824
21.	تستخدم الجامعة أنظمتها الإدارية لاستقطاب الكفاءات.	0.870
22.	تستجيب الجامعة بسرعة للتّحديات الإستراتيجية التي يطرحها المنافسون.	0.866
23.	تتميّز إدارة الجامعة بتشجيع بيئة العمل النّشطة والمنتجة.	0.885
24.	تُجري الجامعة حوارات داخلية عالية الجودة لتوحيد الرّؤى حول الإستراتيجيات في إطار جماعي مشترك.	0.805

ملاحظة: تم إعادة ترقيم الفقرات بعد عملية الحذف في ضوء مخرجات الصّدق العالمي الاستكشافي.

وفسّرت الثلاثة عوامل (76.30%) من نسبة التّباين، والجّدول الآتي يوضح تشبّعات الفقرات

على عواملها.

جّدول 3.9: تشبّعات الفقرات على عوامل استبانة التّميّز المؤسّسي وجذورها

الكامنة ونسب التّباين المفسّر.

العوامل أو الأبعاد			الفقرات
التَّميَّز في المجال الإداري والتنَّظيمي	التَّميَّز في مجال العملِيَّات	التَّميَّز في مجال الخدمات	
0.897			.22
0.881			.17
0.874			.24
0.851			.16
0.741			.19
0.652			.18
0.638			.21
0.604			.23
0.582			.20
	0.846		.13
	0.811		.8
	0.807		.15

العوامل أو الأبعاد			الفقرات
التميز في المجال الإداري والتنظيمي	التميز في مجال العمليات	التميز في مجال الخدمات	
0.799			.10
0.768			.12
0.749			.9
0.714			.11
0.647			.14
0.784			.6
0.777			.5
0.743			.3
0.722			.2
0.705			.4
0.666			.1
0.628			.7
العامل	الجذر الكامن	نسبة التباين المفسر	
التميز في المجال الإداري والتنظيمي	6.89	29.62%	
التميز في مجال العمليات	6.10	25.53%	
التميز في مجال الخدمات	5.34	22.25%	
مجموع التباين المفسر			76.30%

فسرّت العوامل الثلاثة مجتمعة (76.30%) من نسبة التباين، وكان لجميع هذه العوامل جذورٌ كامنة أكثر من واحدٍ صحيح، وفسّر العامل الأول، وهو "التميز في المجال الإداري والتنظيمي" (29.62%) من نسبة التباين، وتشبّع عليه (9) فقرات هي (16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24)، وبلغ جذره الكامن (6.89)، وفسّر العامل الثاني، وهو "التميز في مجال العمليات" (25.53%) من نسبة التباين، وتشبّع عليه (8) فقرات هي (8، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15)، وبلغ جذره الكامن (6.10)، وفسّر العامل الثالث، وهو "التميز في مجال الخدمات" (22.25%) من نسبة التباين، وتشبّع عليه (7) فقرات هي (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7).

3.7.2 ثبات استبانة التميز المؤسسي

كُشِفَ عَنْ ثَبَاتِ استبانة التَّميِّزِ المؤسَّسِيِّ مِنْ خِلَالِ طَرِيقَتَيْنِ هُمَا؛ طَرِيقَةُ الاتِّساقِ الدَّاخِلِيِّ بِاسْتِخْدَامِ مَعَادِلَةِ كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) وطَرِيقَةُ التَّجْزِئَةِ النِّصْفِيَّةِ، وَذَلِكَ عَلَى عَيْنَةِ اسْتِطْلَاعِيَّةٍ بَلَغَ حَجْمُهَا (40) مِنَ النُّوَابِ الأكاديميِّينَ وَالتَّخْطِيطِيِّينَ وَالْإِدَارِيِّينَ وَعَمَدَاءِ الكَلِّيَّاتِ ورؤساءِ الدَّوَائِرِ والأَقْسامِ ومَدِيرِي المَوَارِدِ البَشَرِيَّةِ، وَبَلَغَ مَعَامِلُ ثَبَاتِ الاتِّساقِ الدَّاخِلِيِّ لِلاستبانة ككلِّ (0.987)، فِي حِينٍ بَلَغَ بِطَرِيقَةِ التَّجْزِئَةِ النِّصْفِيَّةِ مِنْ خِلَالِ مَعَادِلَةِ سبيرمان- براون (Spearman-Brown) (0.965)، وَهَذَا بِدَوْرِهِ يَشِيرُ إِلَى صِلَاحِيَّةِ استبانة التَّميِّزِ المؤسَّسِيِّ بَيْنَ مَوْظَفِي المَسْتَوِيَّاتِ الإِدَارِيَّةِ العُلْيَا والوَسْطَى وَمَدِيرِي المَوَارِدِ البَشَرِيَّةِ فِي الجَامِعَاتِ الفَلَسْطِينِيَّةِ فِي الصَّفَةِ الغَرْبِيَّةِ، وَبِحَسَبِ أَوْسَاتَشِي وَآخَرِينَ (Ursachi et al., 2015)؛ فَإِنَّ الحَدَّ الأدنى لِقَبُولِ ثَبَاتِ المَقاييسِ التَّربُويَّةِ وَالنَّفْسِيَّةِ وَلِلغَايَاتِ البَحْثِيَّةِ هُوَ المَعَامِلُ (0.60) بِالْحَدِّ الأدنى، وَمِنْ الجَدِيرِ ذِكْرُهُ أَنَّ البَاحِثَةَ قَامَتْ بِحِسَابِ ثَبَاتِ أبعادِ استبانة التَّميِّزِ المؤسَّسِيِّ بِاسْتِخْدَامِ الطَّرِيقَتَيْنِ السَّالِفِ ذَكَرَهُمَا، وَالجَدُولُ الآتِي يَوْضَحُ النَتَائِجَ الخَاصَّةَ بِذَلِكَ.

جدول 3.10: معامِلُ ثَبَاتِ أبعادِ استبانة التَّميِّزِ المؤسَّسِيِّ بِاسْتِخْدَامِ كرونباخ ألفا وَالتَّجْزِئَةِ

النِّصْفِيَّةِ .

أبعاد التَّميِّزِ المؤسَّسِيِّ	كرونباخ ألفا	التَّجْزِئَةُ النِّصْفِيَّةِ
التَّميِّزُ فِي المَجَالِ الإِدَارِيِّ وَالتَّنْظِيمِيِّ	0.969	0.966
التَّميِّزُ فِي مَجَالِ العَمَلِيَّاتِ	0.967	0.949
التَّميِّزُ فِي مَجَالِ الخِدْمَاتِ	0.968	0.963
الدرْجَةُ الكَلِيَّةُ التَّميِّزِ المؤسَّسِيِّ	0.987	0.965

وَفِي ضَوْءِ مَا تَقَدَّمَ يَوْضَحُ الجَدُولُ الآتِي وَصْفَ استبانة التَّميِّزِ المؤسَّسِيِّ مِنْ حَيْثُ تَوْزِيعِ

الفقرات عَلَى أبعادِهَا واتِّجَاهَاتِ تَصْحِيحِهَا (انظر ملحق 6).

جَدُول 3.11: توزيع فقرات استبانة التّميّز المؤسّسي على أبعادها.

الأبعاد	عدد الفقرات	الفقرات
التّميّز في المجال الإداري والتنظيمي	9	17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 1624
التّميّز في مجال العمليات	8	9، 10، 11، 12، 13، 14، 815
التّميّز في مجال الخدمات	7	2، 3، 4، 5، 6، 17
الدرجة الكلية للتّميّز المؤسّسي		فقرة 24

3.8 تصحيح أداتي الدراسة

لتصحيح أداتي الدراسة الكميّة؛ تمّ حساب مدى الدّرجات في كلّ استبانة، ويساوي (5-1 = 4)، وتمّ تقسيم المدى على ثلاث فترات للفصل بين الدّرجات المرتفعة والمتوسطة والمنخفضة، ونتج عن ذلك ($3/4 = 1.33$)، وعليه فإنّ طول الفترة الواحدة هو (1.33)، وفيما يلي فئات تصحيح فقرات أداتي الدراسة وتقديراتها: - من 1.00 إلى 2.33 تقديرها منخفض. - من 2.34 إلى 3.67 تقديرها متوسط. - من 3.68 إلى 5.00 تقديرها مرتفع.

3.9 ثالثاً: المقابلة شبه المقننة

في البحث النوعي، تُعدّ المقابلة أداة أساسية لجمع المعلومات، حيث تتيح الحصول على بيانات معمقة وشاملة بشكل أكبر مقارنةً بأدوات جمع البيانات في البحوث الكمية. وتوفر المقابلات فرصة لاستكشاف التجارب الفردية للمشاركين، مما يسمح بفهم أعمق لآرائهم وتجاربهم الشخصية (Atkinson, 2002)، كما ويُمكن الكشف عن النّحديّات التي تواجهها الجامعة في تشخيص الفرص والتّحديات، وكذلك إستراتيجيات النّخطيط للموارد البشريّة. كما وتسهم المقابلات في جمع رؤى متعددة

ومتكاملة من خلال تسليط الضوء على التّباينات في وجهات النّظر بين العمدات والإدارات المختلفة، مما يعزز من فهم الديناميكيات الدّاخلية للمؤسسات الأكاديميّة ويسهم بالتّالي في تطوير إستراتيجيات فعالة لتحسين الأداء وتَحقيق الأهداف المؤسّسيّة.

ترتكز المقابلة شبه المنظمة أو المقننة على التّفاعل والحوار بين المحاور والمستجيب للإجابة عن أسئلة الدّراسة، وخلال هذا النّوع من المقابلات، يُمكن للباحث تطوير أسئلة فرعية نابعة من الأسئلة الرّئيسية التي أُعدت مسبقاً، وذلك وفقاً لاحتياجات ورغبات المستجيبين، مما يسمح باستكشاف بعض المواضيع بمزيد من التّفصيل، وتتميز هذه المقابلات بالمرونة، مما يتيح للباحث فهماً أعمق وأكثر شمولاً للظاهرة المدروسة (Bryman, 2012).

وفي هذه الدّراسة، أُعدّ دليل المقابلة قبل البدء في إجراء المقابلات، ومن المهم الإشارة إلى أن أسئلة المقابلة تم اشتقاقها وتوليدها بالاعتماد على الأدب النّظري ونتائج التّحليل الكمي لضمان تَحقيق أهداف الدّراسة، كما تم مُراجعة الأسئلة وإعادة صياغتها وتنظيمها بشكل يضمن وضوحها للمشاركين، كما تم إعداد أسئلة المقابلة وفقاً لتوجيهات المشرف، ومن الجدير ذكره أن أسئلة المقابلة تمّ صياغتها بعد الخروج بنتائج الدّراسة الكمية للوقوف على الموضوعات التي تحتاج المزيد من المعلومات، إذ قامت الباحثة بصياغة (14) سؤالاً مفتوحاً وُجّهت للمشاركين بنفس الصّياغة والترتيب، إذ تم تخصيص أسئلة المقابلات بطريقة تتناسب مع المستوى والمسمى الإداري لكل مشارك في الدّراسة، كي تكوّن الباحثة صورة شاملة حول واقع التّخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة في الجامعات الفلسطينيّة وذلك من مختلف وجهات النّظر للإداريين في هذه الجامعات، وفيما يلي أسئلة المقابلات التي تم طرحها على المشاركين وفقاً لمسمياتهم الإداريّة:

تمّ توجيه سبعة أسئلة إلى النّواب الأكاديميين والتّخطيطيين وعمداء الكليات، وذلك على النّحو

الآتي:

1. كيف تقوم الجامعة برصد وتحليل الفرص والتحديات في البيئة الخارجية؟
 2. ما العوائق التي قد تحول دون تشخيص فعال للفرص والتحديات؟
 3. كيف يتم تحليل نقاط القوة والضعف داخل الجامعة؟
 4. كيف تؤثر نتائج هذا التحليل على صياغة الخطط الإستراتيجية؟
 5. كيف يتم تشكيل الفريق المسؤول عن تحليل الإستراتيجيات في الجامعة؟
 6. ما المعايير التي تُستخدم لضمان تناس وكفاءة فريق تحليل الإستراتيجيات في الجامعة؟
 7. كيف يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية بناءً على تحليلات الفريق؟
- كما تم توجيه ثلاثة أسئلة إلى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام أو الدوائر، وذلك على النحو الآتي:

1. ما هي آليات التنسيق الحالية بين الأقسام عند صياغة الخطط الإستراتيجية؟
 2. ما التحديات التي تواجهها في تحقيق تنسيق فعال بين الأقسام المختلفة؟
 3. كيف يمكن تحسين عملية التنسيق لضمان تكامل أفضل في صياغة الإستراتيجيات؟
- وتم توجيه أربعة أسئلة إلى نواب الشؤون الإدارية ومديري الموارد البشرية، وذلك على النحو الآتي:

1. كيف تقوم الجامعة بتقييم احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية وتحديد العدد والنوع المناسبين من الموظفين، وما الأدوات والمنهجيات المستخدمة في هذه العملية؟
2. ما هو تقييمكم لكفاءة قاعدة بيانات الموارد البشرية في دعم التخطيط الإستراتيجي للجامعة؟ وما هي التحسينات التي يمكن إجراؤها لضمان شمولية ودقة هذه القاعدة في المستقبل؟
3. ما هي المعايير التي تعتمدون عليها في تقييم فعالية إستراتيجيات الموارد البشرية، وكيف تقومون بجمع وتحليل البيانات اللازمة لتطوير وتحسين هذه الإستراتيجيات؟

4. كيف تحدد الجامعة احتياجاتها المستقبلية من المَوارِد البَشَريَّة، وما هي الإستراتيجيات المعتمدة في عملية الاستقطاب والتَّعيين، وما العقبات التي تواجهها في تنفيذ هذه السِّياسات بشكل فعّال؟ وخلال إجراء المقابلات الفردية، حرصت الباحثة على تَعزيز مبدأ السَّرية وبناء النِّقَّة والتَّواصل الفعّال مع المشاركين، وتجدر الإشارة إلى أن الباحثة قامت بتسجيل محتوى المقابلات باستخدام جهاز الموبايل بعد الحصول على موافقة المشاركين واستئذانهم لهذا الغرض.

3.9.1 صدقُ المُقابَلَة:

قامت الباحثة بعرض أسئلة المقابلة على (12) محكماً من ذوي الاختصاص والخبرة في الإدارة والقيادة التَّربوية، شملوا خبراء من الجامعات الفلَسطينيَّة والعربية، وكان الهدف من هذا العرض هو التَّحقيق من صدق المحكمين لأسئلة المقابلة، وضمان ملاءمتها لأغراض الدِّراسة وسلامة صياغتها، وقد أجمع المحكمون على صلاحية الأسئلة ودقة صياغتها وسلامة ترتيبها، ومدى تغطيتها لموضوع الدِّراسة بشكل مناسب.

3.9.2 ثبات المقابلة:

اعتمدت الباحثة على طريقتين للتحقق من ثبات أسئلة المقابلة؛ هما تحليل الثَّبات عبر الأشخاص وتحليل الثَّبات عبر الزمن، واستخدمت في ذلك معادلة هولستي، التي تقيس معامل الاتساق أو الاتفاق بين التَّحليلين، سواء كان ذلك عبر الأشخاص أو الزمن (Schreier, 2012)، وفي طريقة تحليل الثَّبات عبر الأشخاص، قامت الباحثة بتحليل استجابات أفراد العينة، وفي نفس الفترة، قامت إحدى زميلاتهما في التَّخصص نفسه بتحليل الاستجابات لنفس العينة، بعد ذلك استخدمت الباحثة معادلة هولستي للتحقق من ثبات التَّحليل للمقابلات، وتنص المعادلة على الآتي (Holsti, 1969):

معادلة هولستي = (2 X عدد الأفكار المتضمنة في التحليل والمتفق عليها بين المحللين)/
مجموع الأفكار المتضمنة في التحليل في مرتي التحليل.

وبلَّغ عدد الأفكار المتضمنة في التحليل والمتفق عليها بين تحليل الباحثة وزميلتها = 305
فكرة، وكان مجموع الأفكار المتضمنة في التحليلين عبر الباحثة وزميلتها = (389 + 342 =
731)، وعليه كان معامل الثبات باستخدام هذه المعادلة يساوي (0.834).

وفي طريقة تحليل ثبات المقابلة عبر الزمن، قامت الباحثة بتحليل استجابات أفراد العينة، ثم
أعادت التحليل مرة أخرى بعد مرور (12) يوماً، واستخدمت معادلة هولستي لحساب الثبات عبر
الزمن، حيث بلَّغ عدد الأفكار المتفق عليها بين التحليلين = 294، وكان مجموع الأفكار المتضمنة
في التحليلين = (389 + 326 = 704)، وبناءً على ذلك، كان معامل الثبات باستخدام معادلة
هولستي يساوي (0.822)، وتُظهر هذه النتيجة أن المقابلة تتمتع بثبات جيد عبر الزمن.

3.10 خطوات تطبيق وإجراء الدراسة

لقد تمَّ إجراء هذه الدراسة بالتسلسل، وفق الخطوات التالية:

- تحديد موضوعات الدراسة وأهدافها.
- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة.
- تحديد المناهج البحثية المناسبة للدراسة والتي تكفل تحقيق أغراض الدراسة.
- تحديد مجتمع الدراسة.
- تحديد حجم وطريقة اختيار عينة الدراسة الكمية.
- تحديد حجم وطريقة اختيار عينة الدراسة النوعية.

– التّواصل مع وزارة التّربية والتّعليم الفلسطينيّة والجامعات في الضّفة الغربيّة لحصر مجتمع الدّراسة وللحصول على موافقة لتطبيق الدّراسة وجمع البيانات الكميّة والنّوعيّة من جانب الجامعات الفلسطينيّة.

– الحصول على كتاب رسميّ من الجامعة لتسهيل مهمة البحث، وقد أُرْفِقَ مع المخاطبات الرسميّة الموجّهة إلى الجامعات الفلسطينيّة، وذلك من أجل تسهيل التواصل مع الإدارات، وضمان استجابة فاعلة من المشاركين، مما ساعد على تيسير توزيع الاستبانات وتنظيم المقابلات النوعية (انظر ملحق 12).

– التّواصل مع أفراد عينة الدّراسة الكميّة والنّوعيّة ومجموعة التّركيز واستئذانهم لجمع البيانات، واستخدام نموذج الموافقة الواعيّة (Informed Consent).

– تطوير الأداة الكميّة وتوزيعها على عينة الدّراسة الكميّة البالغ حجمها (345) مشاركاً، بالإضافة إلى التّأكد من صدقها وثباتها.

– جمع البيانات الكميّة وتفريغها باستخدام برنامج (SPSS) وتحليلها.

– بناء الأداة النّوعيّة (أسئلة المقابلة شبه المقيّنة) في ضوء مخرجات الدّراسة الكميّة، وتنفيذ المقابلات شبه المقيّنة على عينة الدّراسة النّوعيّة البالغ حجمها (16) مشاركاً، بالإضافة إلى التّأكد من صدقها وثباتها.

– تحليل البيانات والإجابة عن أسئلة الدّراسة النّوعيّة.

– التّوصّل إلى المتطلبات الرّئيسية لتفعيل وتطوير التّخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة، وتحديد الإستراتيجية الأكثر ملائمة لحالة الجامعات الفلسطينيّة بخصوص التّخطيط للموارد البشريّة لتحقيق التّميّز المؤسّسيّ فيها، وتضمّن ذلك الخطوات الآتية (Denicolo et al., 2016):

1. بناء أسئلة المقابلة الفردية في ضوء مخرجات البيانات الكمية، انسجاماً مع المنهج التّابعي التّطويري.
 2. تحديد أوجه التّكامل بين نتائج الدراسة الكمية والنّوعية.
 3. تحديد المتطلبات الرّئيسية لتفعيل وتطوير التّخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة ومعوّقات ذلك، وذلك في ضوء مخرجات الدّراسة الكمية والنّوعية.
 4. تحديد الإستراتيجية الأكثر ملائمة لحالة الجامعات الفلسطينيّة بخصوص التّخطيط للموارد البشريّة لتحقيق التّميّز المؤسّسيّ فيها.
 5. تحكيم الإستراتيجية المقترحة لتطوير التّخطيط للموارد البشريّة وتحقيق التّميّز المؤسّسيّ في الجامعات الفلسطينيّة، وذلك من خلال لجنة من الخبراء والحصول على تغذية راجعة وتعديل الإستراتيجية بناءً على ملاحظات المحكمين.
 6. الخروج بالإستراتيجية التّطويرية بصورتها النّهائية واعتمادها، أملاً في تبنيها لتطوير التّخطيط للموارد البشريّة وتحقيق التّميّز المؤسّسيّ في الجامعات الفلسطينيّة.
- التّعليق على النّتايج ومناقشتها والخروج بالتّوصيات بناءً على ذلك.

3.11 المعالجات الإحصائية للبيانات الكمية

للإجابة عن تساؤلات الدّراسة، استخدمت الباحثة برنامج الرّزمة الإحصائيّة للعلوم الاجتماعيّة

(SPSS-27) وتمّ استخدام المعالجات الإحصائيّة الآتية:

– التّكرارات والنّسب المئويّة، والمتوسّطات الحسابيّة، والانحرافات المعياريّة.

- حساب صدق استبانتي التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والتّمييز المؤسسي، من خلال التحليل العاملي الاستكشافي بطريقة المكونات الأساسية (Principle Components) وبالتّوير المائل بطريقة بروماكس (Promax).

- حساب ثبات استبانتي التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والتّمييز المؤسسي باستخدام طريقة الاتساق الداخلي (Internal Consistency) من خلال معادلة "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha)، والتّجزئة النّصفية بطريقة سبيرمان-بروان (Spearman-Brown Split-Half) (Reliability).

- اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample T-Test) لتحديد مستوى أو واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية في الصّفة الغربية وأبعاده الثلاثة (العملية الإستراتيجية وتخطيط الموارد البشرية والبرامج)، ولتحديد مستوى أو واقع التّمييز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في الصّفة الغربية وأبعاده الثلاثة (التّمييز في المجال الإداري والتنظيمي والتّمييز في مجال العمليات والتّمييز في مجال الخدمات) وذلك من خلال مقارنة متوسطات العينة في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأبعاده والتّمييز المؤسسي وأبعاده بقيمة محكية تناسبها، وهذه القيمة تمثّل المتوسط الحسابي الفرضي للمجتمع.

- اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) لفحص طبيعة العلاقة الارتباطية بين متغيري التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والتّمييز المؤسسي.

- اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Linear Regression) لفحص القدرة التنبؤية لأبعاد التخطيط الإستراتيجي في الدرجة الكلية للتميز المؤسسي.
- تحليل التباين المتعدد للقياسات المتكررة (Repeated Measures MANOVA) إضافة لاستخدام اختبار ولكس لامدا (Wilks Lambda)، لمعرفة دلالة الفروق بين أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأبعاد التميز المؤسسي.
- تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة الرباعي (Four-Way MANOVA)، وذلك لفحص دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والتميز المؤسسي وأبعادهما في ضوء أربعة متغيرات تصنيفية هي الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مجال العمل الإداري.
- اختبار أقل فرق دال (Least Significant Difference -LSD) للمقارنات البعدية.

3.12 تحليل البيانات النوعية

- للتوصل للنتائج الكيفية تم تحليل البيانات باستخدام طريقة التحليل الموضوعي (Thematic Analysis)، ويتضمن ذلك الخطوات الآتية (Maguire & Delahunt, 2017):
1. مُراجعة البيانات النوعية وقراءتها مرارا وتكراراً لفهما والألفة بها.
 2. ترميز البيانات: هناك العديد من أساليب ترميز البيانات النوعية، وفي الدراسة الحالية تم اعتماد أسلوب الترميز الوصفي (Descriptive Code)، ويشير سالدانا (Saldaña, 2021) إلى أن عملية الترميز قد تعكس ستة أنواع، وهي: (1) التشابه، أي الأشياء أو الظواهر التي تحدث بطريقة مماثلة؛ (2) الاختلاف، وهي الأشياء أو الظواهر التي تحدث بطرق مختلفة؛ (3) التكرار،

وهي الأشياء أو الظواهر التي تتكرر بشكل منتظم؛ (4) التسلسل، وهي الأشياء أو الظواهر التي تحدث بترتيب أو نظام معين؛ (5) التعلق، وهي الأشياء أو الظواهر المرتبطة بظواهر أخرى؛ و(6) السببية، وهي الأشياء أو الظواهر التي تحدث نتيجة لظواهر أخرى، وقد يلجأ الباحث إلى استخدام أكثر من نوع من الترميز، اعتمادًا على سلوك وطبيعة البيانات.

3. جمع الترميزات (Codes) في موضوعات (Themes)، فعندما ينتهي الباحث من عملية الترميز والتي ستسفر عن ترميزات عديدة وصغيرة، يتم تحويلها واختزالها في موضوعات كبيرة وقليلة، إذ يتم ضمّ الترميزات المتشابهة في تصنيف أو مجموعة واحدة تسمى موضوع (Theme).

4. عرض النتائج ومناقشتها.

3.13 متغيرات الدراسة في الدراسة الكمية

1. المتغيرات التصنيفية المستقلة:

- النوع الاجتماعي وله فئتان هما: (ذكر وأنثى).
- الوظيفة الإدارية وله فئتان هما: (أكاديمي - إداري، وإداري فقط).
- المستوى التعليمي وله مستويان هما: (بكالوريوس وماجستير فأعلى).
- الخبرة العملية في مجال العمل الإداري ولها ثلاثة مستويات هي: (أقل من 5 سنوات، و5 إلى 10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات).

2. المتغيرات التابعة: وتتمثل في الاستجابة على فقرات وأبعاد استبانتي التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والتميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وفيما يلي نتائج الدراسة تبعاً لتسلسل الأسئلة:

4.1 النتائج المتعلقة بالشق الكمي:

4.1.1 أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأبعاده (العملية الإستراتيجية، التخطيط للموارد البشرية، البرامج) في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين؟"، ويتعلق بهذا السؤال الفرضية الصفرية التي نصت على أن "لا يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسط التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأبعاده (العملية الإستراتيجية، والتخطيط للموارد البشرية، والبرامج) في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين والمتوسط الحسابي النظري للمجتمع. للإجابة عن هذا السؤال؛ استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقديرات والنسب المئوية لفقرات استبانة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، وتم ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية في كل بُعد من أبعادها، والجداول التالية يبين هذه النتائج.

جَدُول 4.12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقديرات لفقرات استبانة التخطيط

الإستراتيجي للموارد البشرية من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات

السلطانية في الصفة الغربية

ترتيبها	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	التقدير
بُعد العملية الإستراتيجية						
7.	تستخدم الجامعة نظاماً متكاملاً لمراقبة تقدم تنفيذ الإستراتيجيات.	3.36	1.00	67.2%	الأولى	متوسط
6.	تمتلك الجامعة فريقاً متجانساً لتحليل الإستراتيجيات واختيار الخيارات المثلى.	3.36	1.02	67.2%	الثانية	متوسط
8.	تقوم الجامعة بتقييم احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية بناءً على العدد والنوع.	3.36	0.99	67.2%	الثالثة	متوسط
5.	تُعد الجامعة خططاً واضحة لتنفيذ إستراتيجيتها.	3.34	0.99	66.8%	الرابعة	متوسط
2.	يُوجد تنسيق فعال بين إدارات الأقسام بالجامعة فيما يتعلق بعملية صياغة الإستراتيجية.	3.32	0.90	66.4%	الخامسة	متوسط
4.	تحلل الجامعة نقاط القوة والضعف داخلياً قبل وضع خططها الإستراتيجية.	3.30	0.98	66%	السادسة	متوسط
3.	تُشخص الجامعة الفرص والتحديات في البيئة الخارجية قبل البدء في صياغة خططها الإستراتيجية.	3.28	0.93	65.6%	السابعة	متوسط
1.	تُسهّم الموارد البشرية في جميع الفئات الوظيفية والإدارية بصياغة الإستراتيجية.	2.54	0.98	50.8%	الثامنة	متوسط
بُعد تخطيط الموارد البشرية						
12.	تُصاغ إستراتيجيات الموارد البشرية بالجامعة استناداً إلى نتائج تحليل الاحتياجات المحددة.	3.42	0.99	68.4%	الأولى	متوسط
11.	يتماشى تخطيط الموارد البشرية في الجامعة مع الإستراتيجيات العامة.	3.41	0.97	68.2%	الثانية	متوسط

ترتيبها	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	التقدير
10.	تُوفّر الجامعة قاعدة بيانات شاملة تضم جميع المعلومات الخاصة بالموارد البشريّة.	3.41	0.91	68.2%	الثالثة	متوسط
13.	تُحدّد الجامعة احتياجاتها المستقبلية للموارد البشريّة بناءً على خطط إستراتيجية متنوعة.	3.38	0.99	67.6%	الرابعة	متوسط
9.	تُحدّد الجامعة احتياجاتها من الموارد البشريّة استنادًا إلى البيئتين الداخلية والخارجية.	3.37	1.00	67.4%	الخامسة	متوسط
14.	تقوم الجامعة بتقييم احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الموارد البشريّة بناءً على العدد والنوع.	3.32	1.04	66.4%	السادسة	متوسط
بُعد البرامج						
16.	تُعلن الجامعة عن الوظائف الشاغرة بشفافية ووضوح.	3.38	0.97	67.6%	الأولى	متوسط
19.	تُولي الجامعة اهتمامًا كبيرًا بتدريب الموارد البشريّة لتعزيز كفاءاتهم المهنية.	3.38	0.95	67.6%	الثانية	متوسط
15.	يُركز التخطيط الإستراتيجي في الجامعة على تطوير إدارة الموارد البشريّة لمواكبة المستقبل.	3.35	1.02	67%	الثالثة	متوسط
17.	تُوجه سياسات الاستقطاب والتعيين بالجامعة نحو تلبية الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشريّة.	3.35	0.91	67%	الرابعة	متوسط
20.	تستخدم الجامعة نتائج تقييم الأداء كأساس لمراجعة وتعديل خططها الإستراتيجية للموارد البشريّة.	3.34	0.96	66.8%	الخامسة	متوسط
18.	تستند عمليات الاختيار والتعيين في الجامعة إلى متطلبات تنفيذ خطة الموارد البشريّة بفعالية.	3.32	0.95	66.4%	السادسة	متوسط

يتضح من نتائج الجدول السابق أن جميع فقرات استبانة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية جاءت تقديراتها متوسطة، وكانت أعلى الفقرات متوسطاً حسابياً الفقرة رقم (12) والتي نصت على "يتماشى تخطيط الموارد البشرية في الجامعة مع الإستراتيجيات العامة"، والذي بلغ (3.42) وبانحراف معياري قدره (0.99) وبنسبة مئوية (68.4%)، وجاءت هذه الفقرة في بُعد تخطيط الموارد البشرية، وكان تقديرها متوسطاً، أما أدنى الفقرات من حيث المتوسط الحسابي فجاءت الفقرة رقم (1) والتي نصت على "تُسهم الموارد البشرية في جميع الفئات الوظيفية والإدارية بصياغة الإستراتيجية"، وكان متوسطها الحسابي (2.54) وبانحراف معياري قدره (0.98) وبنسبة مئوية (50.8%)، وجاء تقديرها متوسطاً، وتنتمي هذه الفقرة إلى بُعد العملية الإستراتيجية.

وفي بُعد العملية الإستراتيجية كانت أعلى الفقرات متوسطاً حسابياً الفقرة رقم (7) والتي نصت على "تستخدم الجامعة نظاماً متكاملاً لمراقبة تقدم تنفيذ الإستراتيجيات"، والذي بلغ (3.36) وبانحراف معياري (1.00)، وبنسبة مئوية (67.2%)، وجاء تقديرها متوسطاً، أما أدنى الفقرات من حيث المتوسط الحسابي في هذا البعد؛ فجاءت الفقرة رقم (1) والتي نصت على "تُسهم الموارد البشرية في جميع الفئات الوظيفية والإدارية بصياغة الإستراتيجية"، وكان متوسطها الحسابي (2.54) وبانحراف معياري قدره (0.98) وبنسبة مئوية (50.8%)، وجاء تقديرها متوسطاً.

وفي بُعد تخطيط الموارد البشرية كانت أعلى الفقرات متوسطاً حسابياً الفقرة رقم (12) والتي نصت على "تُصاغ إستراتيجيات الموارد البشرية بالجامعة استناداً إلى نتائج تحليل الاحتياجات المحددة"، والذي بلغ (3.42) وبانحراف معياري (0.99)، وبنسبة مئوية (68.4%)، وجاء تقديرها متوسطاً، أما أدنى الفقرات من حيث المتوسط الحسابي في هذا البعد؛ فجاءت الفقرة رقم (14) والتي نصت على "تقوم الجامعة بتقييم احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية بناءً على العدد

والنوع"، وكان متوسطها الحسابي (3.32) وبانحراف معياري قدره (1.04) وبنسبة مئوية (66.4%)، وجاء تقديرها متوسطاً.

وفي بُعد البرامج كانت أعلى الفقرات متوسطاً حسابياً الفقرة رقم (16) والتي نصت على "تُعلن الجامعة عن الوظائف الشاغرة بشفافية ووضوح"، والذي بلغ (3.38) وبانحراف معياري (0.97)، وبنسبة مئوية (67.6%)، وجاء تقديرها متوسطاً، أما أدنى الفقرات من حيث المتوسط الحسابي في هذا البعد؛ فجاءت الفقرة رقم (18) والتي نصت على "تستند عمليات الاختيار والتعيين في الجامعة إلى متطلبات تنفيذ خطة الموارد البشرية بفعالية"، وكان متوسطها الحسابي (3.32) وبانحراف معياري قدره (0.95) وبنسبة مئوية (66.4%)، وجاء تقديرها متوسطاً.

ولمعرفة مستوى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، وذلك على صعيد الدرجة الكلية والأبعاد؛ استخدم اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample T-Test)؛ إذ يستخدم هذا الاختبار للمقارنة بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع النظري أو الفرضي، وذلك عند القيمتين المحكيتين (2.34) و(3.67) كونهما تمثلان أطراف التقدير المتوسط في نظام تصحيح ليكرت الخماسي (انظر مفتاح التصحيح في الفصل الثالث)، وتم مقارنة متوسطات العينة في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأبعاده مع هاتين القيمتين المحكيتين، والجداول التالي بين ذلك.

جدول 4.13: نتائج اختبار ت لعينة واحدة للفرق بين متوسطات العينة في التخطيط الإستراتيجي

للموارد البشرية وأبعاده والمتوسط الحسابي الفرضي (ن = 345).

أبعاد التخطيط		العينة		القيمة		القيمة	
الإستراتيجي للموارد البشرية		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الحرية	
						الدرجة	
						المحكية =	
						المحكية =	
						مستوى	
						مستوى	
						الذالة	
						الذالة	
						قيمة ت	
						قيمة ت	
العملية الإستراتيجية		3.24	0.78	344	21.21	*0.001	*0.001
تخطيط الموارد البشرية		3.38	0.88	344	22.11	*0.001	*0.001
البرامج		3.35	0.87	344	21.76	*0.001	*0.001
الدرجة الكلية للتخطيط		3.31	0.81	344	22.31	*0.001	*0.001
الإستراتيجي للموارد البشرية		3.31	0.81	344	22.31	*0.001	*0.001

**دالة إحصائية عند مستوى الذالة ($\alpha = 0.001$).

بلغ متوسط العينة في الدرجة الكلية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية (3.31) وانحراف معياري (0.81)، وعند مقارنة متوسط الدرجة الكلية مع القيمة المحكية (2.34) جاءت قيمة (ت) المحسوبة موجبة ودالة إحصائية (ت = 22.31، $\alpha = 0.001$)، وهذا يعني أن متوسط العينة في الدرجة الكلية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية أكبر من القيمة المحكية (2.34) بشكل دال إحصائياً، وعند مقارنة متوسط الدرجة الكلية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية مع القيمة المحكية

(3.67) جاءت قيمة (ت) المحسوبة سالبة ودالة إحصائياً (ت = -8.13، $\alpha = 0.001$)، وهذا

يعني أن متوسط العينة في الدرجة الكلية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية أقل من القيمة المحكية

(3.67) بشكل دال إحصائياً، وعليه فإن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للتخطيط الإستراتيجي

للموارد البشرية من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في

الضفة الغربية جاء محصوراً بين القيمتين المحكيتين (2.34 و 3.67)، وبناءً على ذلك يُمكن القول

أن مستوى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية جاء تقديره متوسطاً.

وبلغ متوسط العينة في بُعد العملية الإستراتيجية من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين

والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية (3.24) وبانحراف معياري (0.78)، وعند

مقارنة متوسط هذا البعد مع القيمة المحكية (2.34)، جاءت قيمة (ت) المحسوبة موجبة ودالة

إحصائياً (ت = 21.21، $\alpha = 0.001$)، وهذا يعني أن متوسط العينة في بُعد العملية الإستراتيجية

أكبر من القيمة المحكية (2.34) بشكل دال إحصائياً، وعند مقارنة متوسط هذا البعد مع القيمة

المحكية (3.67)، جاءت قيمة (ت) المحسوبة سالبة ودالة إحصائياً (ت = -10.36، $\alpha =$

0.001)، وهذا يعني أن متوسط العينة في بُعد العملية الإستراتيجية أقل من القيمة المحكية (3.67)

بشكل دال إحصائياً، وعليه، فإن المتوسط الحسابي لبُعد العملية الإستراتيجية من وجهات نظر

الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية جاء محصوراً بين

القيمتين المحكيتين (2.34 و 3.67)، وبناءً على ذلك، يُمكن القول أن مستوى العملية الإستراتيجية

جاء تقديره متوسطاً.

وبلغ متوسط العينة في بُعد تخطيط الموارد البشرية من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين

والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية (3.38) وبانحراف معياري (0.88)، وعند

مقارنة متوسط هذا البعد مع القيمة المحكية (2.34)، جاءت قيمة (ت) المحسوبة موجبة ودالة

إحصائياً (ت = 22.11، $\alpha = 0.001$)، وهذا يعني أن متوسط العينة في بُعد تخطيط الموارد البشرية أكبر من القيمة المحكية (2.34) بشكل دال إحصائياً، وعند مقارنة متوسط هذا البعد مع القيمة المحكية (3.67)، جاءت قيمة (ت) المحسوبة سالبة ودالة إحصائياً (ت = -6.07، $\alpha = 0.001$)، وهذا يعني أن متوسط العينة في بُعد تخطيط الموارد البشرية أقل من القيمة المحكية (3.67) بشكل دال إحصائياً، وعليه، فإن المتوسط الحسابي لبعد تخطيط الموارد البشرية من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية جاء محصوراً بين القيمتين المحكيتين (2.34 و 3.67)، وبناءً على ذلك، يُمكن القول أن مستوى تخطيط الموارد البشرية جاء تقديره متوسطاً.

وبلغ متوسط العينة في بُعد البرامج من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية (3.35) وبانحراف معياري (0.87)، وعند مقارنة متوسط هذا البعد مع القيمة المحكية (2.34)، جاءت قيمة (ت) المحسوبة موجبة ودالة إحصائياً (ت = 21.76، $\alpha = 0.001$)، وهذا يعني أن متوسط العينة في بُعد البرامج أكبر من القيمة المحكية (2.34) بشكل دال إحصائياً، وعند مقارنة متوسط هذا البعد مع القيمة المحكية (3.67)، جاءت قيمة (ت) المحسوبة سالبة ودالة إحصائياً (ت = -6.78، $\alpha = 0.001$)، وهذا يعني أن متوسط العينة في بُعد البرامج أقل من القيمة المحكية (3.67) بشكل دال إحصائياً، وعليه، فإن المتوسط الحسابي لبعد البرامج من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية جاء محصوراً بين القيمتين المحكيتين (2.34 و 3.67)، وبناءً على ذلك، يُمكن القول أن مستوى البرامج جاء تقديره متوسطاً.

ولفحص دلالة الفروق بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية؛ استخدمت الباحثة

تحليل التباين المتعدد للقياسات المتكررة (Repeated Measures MANOVA) إضافة لاستخدام

اختبار ولكس لامدا (Wilks Lambda)، والنتائج الخاصة بذلك يوضحها الجدول الآتي.

جدول 4.14 : نتائج اختبار ولكس لامدا لدلالة الفروق بين أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد

البشرية من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات

ال فلسطينية في الضفة الغربية.

قيمة ولكس لامدا	قيمة ف	درجات حرية البسط	درجات حرية المقام	مستوى الدلالة
0.848	30.68	2	343	0.001**

** دالة إحصائياً عند ($\alpha = 0.001$)

يتضح من نتائج الجدول السابق أن الفروقات بين متوسطات أبعاد التخطيط الإستراتيجي

للموارد البشرية من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في

الضفة الغربية كانت دالة إحصائية (ف = 30.68، $\alpha = 0.001$)، ولمعرفة طبيعة الفروقات بين

أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية؛ تم استخدام اختبار سيداك (Sidak) للمقارنات البعدية

وكانت النتائج على النحو الآتي.

جدول 4.15 : نتائج اختبار سيداك (Sidak) للمقارنات البعدية بين متوسطات أبعاد التخطيط

الإستراتيجي للموارد البشرية من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين

والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.

أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	البرامج (0.87 ± 3.35)
العملية الإستراتيجية (0.78 ± 3.24)	0.15**	0.12**
تخطيط الموارد البشرية (0.88 ± 3.38)		0.029

** دالة إحصائياً عند ($\alpha = 0.001$).

يتضح من نتائج الجدول السابق أن الفرق بين متوسطي بُعدي العملية الإستراتيجية (3.24 $\pm$ 0.78) وتخطيط الموارد البشريّة (3.38 $\pm$ 0.88) كان دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.001$) ولصالح بُعد تخطيط الموارد البشريّة، أي أن تقدير بُعد تخطيط الموارد البشريّة من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الصّفة الغربية كان أفضل من تقدير بُعد العملية الإستراتيجية (3.24 $\pm$ 0.78) البرامج (3.35 $\pm$ 0.87) كان دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.001$) ولصالح بُعد البرامج، أي أن تقدير بُعد البرامج من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الصّفة الغربية كان أفضل من تقدير بُعد العملية الإستراتيجية، أما باقي الفروقات بين أبعاد التّخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة فلم تكن ذات دلالة إحصائية، ويُمكن ترتيب أبعاد التّخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الصّفة الغربية تنازلياً بحسب متوسطاتها على النحو الآتي:

– في المرتبة الأولى جاء بُعدا تخطيط الموارد البشريّة والبرامج

– في المرتبة الثانية جاء بُعد العملية الإستراتيجية.

4.1.2 ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما مستوى التميز المؤسسي وأبعاده (التميز في المجال الإداري والتنظيمي، التميز في مجال العمليات، التميز في مجال الخدمات) في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين؟"، ويتعلق بهذا السؤال الفرضية الصفرية التي نصت على أن "لا يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسط التميز المؤسسي وأبعاده (التميز في المجال الإداري والتنظيمي، التميز في مجال العمليات، التميز في مجال الخدمات) في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين والمتوسط الحسابي النظري للمجتمع.

للإجابة عن هذا السؤال؛ استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقدير والنسب المئوية لفقرات استبانة التميز المؤسسي، وتم ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية في كل بُعد من أبعادها، والجداول التالية يبين هذه النتائج.

جدول 4.16: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقدير لفقرات استبانة التميز

المؤسسي من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.

ترتيبها	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	التقدير
بُعد التميز في المجال الإداري والتنظيمي						
16.	تتبنى الجامعة هيكلًا تنظيميًا يعزز الأداء المتميز في جميع أقسامها.	3.63	0.87	72.6%	متوسط	
23.	تتميز إدارة الجامعة بتشجيع بيئة العمل النشطة والمنتجة.	3.59	0.92	71.8%	متوسط	

ترتيبها	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	التقدير
21.	تستخدم الجامعة أنظمتها الإدارية لاستقطاب الكفاءات.	3.58	0.90	71.6%	متوسط	
20.	تُسهّم الأنظمة الإدارية المعمول بها في الجامعة في الحفاظ على الخبرات التي تمتلكها.	3.57	0.87	71.4%	متوسط	
22.	تستجيب الجامعة بسرعة للتحديات الإستراتيجية التي يطرحها المنافسون.	3.56	0.92	71.2%	متوسط	
17.	تشدد إدارة الجامعة على أهمية الالتزام بمعايير التميز.	3.56	0.85	71.2%	متوسط	
18.	تمتلك إدارة الجامعة القدرة العالية على إدارة الأزمات بفعالية.	3.56	0.85	71.2%	متوسط	
24.	تجري الجامعة حوارات داخلية عالية الجودة لتوحيد الرؤى حول الإستراتيجيات في إطار جماعي مشترك.	3.56	0.94	71.2%	متوسط	
19.	تعمل إدارة الجامعة على تطوير آليات تقييم أداء الموظفين بشكل دوري.	3.54	0.86	70.8%	متوسط	
بُعد التميز في مجال العمليات						
15.	تدمج الجامعة التكنولوجيا المتقدمة في عمليات الاتصال والتواصل لتحسين التفاعل.	3.65	0.89	73%	متوسط	
8.	تتميز البيانات بسهولة تناولها مما يزيد من كفاءة العمل في الجامعة.	3.62	0.96	72.4%	متوسط	
9.	تلتزم الجامعة بتطبيق سياسات تطوير مستمر للعمليات التشغيلية والإدارية.	3.57	0.92	71.4%	متوسط	

ترتيبها	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	التقدير
14.	تستخدم الجامعة التقنيات التكنولوجية الحديثة لتعزيز فعالية العمليات.	3.56	0.94	71.2%	متوسط	
12.	توفر الجامعة بيئة تعاونية تدعم العمل الجماعي بين الموظفين.	3.55	0.91	71%	متوسط	
13.	تُعدّل الجامعة هيكلية العمليات بناءً على الاحتياجات والمتغيرات الزاهنة.	3.53	0.96	70.6%	متوسط	
10.	تضمن الجامعة دقة وموثوقية الخدمات التي تقدمها.	3.51	0.91	70.2%	متوسط	
11.	تعلن إدارة الجامعة مسبقاً عن مواعيد تقديم الخدمات للمستفيدين.	3.50	0.90	70%	متوسط	
بُعد التّميّز في مجال الخدمات						
6.	تتفد الجامعة مقابلات دورية لتقييم احتياجات الطلاب وتحسين الخدمات التعليمية.	3.66	0.95	73.2%	متوسط	
5.	تُسخّر الجامعة التكنولوجيا الحديثة لتعزيز فعالية العملية التعليمية.	3.61	0.94	72.2%	متوسط	
3.	ترصد الجامعة باستمرار تقاضيات الطلبة لضمان جودة وتمييز الخدمات التعليمية.	3.61	0.86	72.2%	متوسط	
7.	تلتزم الجامعة بالتّحسين المُستمر لكل الخدمات الأكاديمية والإدارية.	3.60	0.99	72%	متوسط	
2.	تطرح الجامعة خدمات وبرامج أكاديمية جديدة استجابةً لاحتياجات الطلبة المتغيرة.	3.58	0.87	71.6%	متوسط	

ترتيبها	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	التقدير
4.	تحتل الجامعة بثقة عالية من الطلبة مقارنة بالمؤسسات التعليمية الأخرى.	3.57	0.92	71.4%	متوسط	
1.	تتخذ الجامعة تدابير تصحيحية لتحسين الخدمات الأكاديمية عند وجود ملحوظات عليها.	3.41	0.93	68.2%	متوسط	

يتضح من نتائج الجدول السابق أن جميع فقرات استبانة التميز المؤسسي جاءت بتقديراتها متوسطة، وكانت أعلى الفقرات متوسطاً حسابياً الفقرة رقم (6) والتي نصت على "تنفذ الجامعة مقابلات دورية لتقييم احتياجات الطلاب وتحسين الخدمات التعليمية"، والذي بلغ (3.66) وبانحراف معياري قدره (0.95) وبنسبة مئوية (73.2%)، وجاءت هذه الفقرة في بُعد التميز في مجال العمليات، وكان تقديرها متوسطاً، أما أدنى الفقرات من حيث المتوسط الحسابي فجاءت الفقرة رقم (1) والتي نصت على "تتخذ الجامعة تدابير تصحيحية لتحسين الخدمات الأكاديمية عند وجود ملحوظات عليها"، وكان متوسطها الحسابي (3.41) وبانحراف معياري قدره (0.93) وبنسبة مئوية (68.2%)، وجاء تقديرها متوسطاً، وتنتمي هذه الفقرة إلى بُعد التميز في مجال العمليات.

وفي بُعد التميز في المجال الإداري والتنظيمي كانت أعلى الفقرات متوسطاً حسابياً الفقرة رقم (16) والتي نصت على "تتبنى الجامعة هيكلًا تنظيميًا يعزز الأداء المتميز في جميع أقسامها"، والذي بلغ (3.63) وبانحراف معياري (0.87)، وبنسبة مئوية (72.6%)، وجاء تقديرها متوسطاً، أما أدنى الفقرات من حيث المتوسط الحسابي في هذا البعد؛ فجاءت الفقرة رقم (19) والتي نصت على "تعمل إدارة الجامعة على تطوير آليات تقييم أداء الموظفين بشكل دوري"، وكان متوسطها الحسابي (3.54) وبانحراف معياري قدره (0.86) وبنسبة مئوية (70.8%)، وجاء تقديرها متوسطاً،

وفي بُعد التَّميِّز في مجال العمليَّات كانت أعلى الفقرات متوسطاً حسابياً الفقرة رقم (15) والتي نصت على "تدمج الجامعة التكنولوجيا المتقدمة في عمليات الاتصال والتَّواصل لتحسين التَّفاعل"، والذي بَلَغَ (3.65) وبانحراف معياري (0.89)، وبنسبة مئوية (73%)، وجاء تقديرها متوسطاً، أما أدنى الفقرات من حيث المتوسط الحسابي في هذا البعد؛ فجاءت الفقرة رقم (11) والتي نصت على "تعلن إدارة الجامعة مسبقاً عن مواعيد تقديم الخدمات للمستخدمين"، وكان متوسطها الحسابي (3.50) وبانحراف معياري قدره (0.90) وبنسبة مئوية (70%)، وجاء تقديرها متوسطاً.

وفي بُعد التَّميِّز في مجال الخدمات كانت أعلى الفقرات متوسطاً حسابياً الفقرة رقم (6) والتي نصت على "تنفذ الجامعة مقابلات دورية لتقييم احتياجات الطُّلاب وتحسين الخدمات التَّعليمية"، والذي بَلَغَ (3.66) وبانحراف معياري (0.95)، وبنسبة مئوية (73.2%)، وجاء تقديرها متوسطاً، أما أدنى الفقرات من حيث المتوسط الحسابي في هذا البعد؛ فجاءت الفقرة رقم (1) والتي نصت على "تتخذ الجامعة تدابير تصحيحية لتحسين الخدمات الأكاديميّة عند وجود ملحوظات عليها"، وكان متوسطها الحسابي (3.41) وبانحراف معياري قدره (0.93) وبنسبة مئوية (68.2%)، وجاء تقديرها متوسطاً.

ولمعرفة مستوى التَّميِّز المؤسَّسي في الجامعات الفلسطينيّة في الضَّفة الغربيّة، وذلك على صعيد الدَّرجة الكلية والأبعاد؛ استُخدِمَ اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample T-Test)؛ إذ يستخدم هذا الاختبار للمقارنة بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع النظري أو الفرضي، وذلك عند القيمتين المحكيتين (2.34) و(3.67) كونهما تمثلان أطراف التَّقدير المتوسط في نظام تصحيح ليكرت الخماسي (انظر مفتاح التَّصحيح في الفصل الثَّالث)، وتم مقارنة متوسطات العينة في التَّميِّز المؤسَّسي وأبعاده مع هاتين القيمتين المحكيتين، والجَدُول التَّالي بين ذلك.

جَدُول 4.17: نَتَائِج اختبار ت لعينة واحدة للفرق بين متوسطات

العينة في التّميّز المؤسّسي وأبعاده والمتوسط الحسابي الفرضي (ن = 345).

القيمة		القيمة		العينة		أبعاد التَّميَّز المؤسَّسيّ
المحكّية =	المحكّية =	درجات				
مستوى	مستوى الدّلالة	2.34	الحرية	المتوسط	الانحراف	
الذّلالة	القيمة ت	القيمة ت	الحسابي	المعياري		
						التَّميَّز في المجال الإداريّ والتنظييمي
*0.011	2.31-	**0.001	28.92	344	0.79	3.57
						التَّميَّز في مجال العمليّات
*0.007	2.46-	**0.001	27.40	344	0.83	3.56
						التَّميَّز في مجال الخدمات
*0.021	2.05-	**0.001	27.61	344	0.83	3.58
						الدّرجة الكلية للتَّميَّز المؤسَّسيّ
*0.010	2.35-	**0.001	28.90	344	0.79	3.57

**دالة إحصائية عند مستوى الدّالة (0.001 = α)، *دالة إحصائية عند مستوى الدّالة (0.05 = α).

بلّغ متوسط العينة في الدّرجة الكلية للتّميّز المؤسّسي من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضّفة الغربية (3.57) وبانحراف معياري (0.79)، وعند مقارنة متوسط الدّرجة الكلية مع القيمة المحكية (2.34) جاءت قيمة (ت) المحسوبة موجبة ودالة إحصائية (ت = 28.90، $\alpha = 0.001$)، وهذا يعني أن متوسط العينة في الدّرجة الكلية للتّميّز المؤسّسي أكبر من القيمة المحكية (2.34) بشكلٍ دالٍ إحصائياً، وعند مقارنة متوسط الدّرجة الكلية للتّميّز المؤسّسي مع القيمة المحكية (3.67) جاءت قيمة (ت) المحسوبة سالبة ودالة إحصائية (ت = 2.35-، $\alpha = 0.05$)، وهذا يعني أن متوسط العينة في الدّرجة الكلية للتّميّز المؤسّسي أقل من القيمة المحكية (3.67) بشكلٍ دالٍ إحصائياً، وعليه فإن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للتّميّز

المؤسسي من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الصّفة الغربية جاء محصوراً بين القيمتين المحكيتين (2.34 و 3.67)، وبناءً على ذلك يُمكن القول أن مستوى التّمييز المؤسسي جاء تقديره متوسطاً.

وبلّغ متوسط العينة في بُعد التّمييز في المجال الإداري والتنظيمي من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الصّفة الغربية (3.57) وبانحراف معياري (0.79)، وعند مقارنة متوسط هذا البُعد مع القيمة المحكية (2.34)، جاءت قيمة (ت) المحسوبة موجبة ودالة إحصائياً (ت = 28.92، $\alpha = 0.001$)، وهذا يعني أن متوسط العينة في بُعد التّمييز في المجال الإداري والتنظيمي أكبر من القيمة المحكية (2.34) بشكل دال إحصائياً، وعند مقارنة متوسط هذا البُعد مع القيمة المحكية (3.67)، جاءت قيمة (ت) المحسوبة سالبة ودالة إحصائياً (ت = -2.31، $\alpha = 0.05$)، وهذا يعني أن متوسط العينة في بُعد التّمييز في المجال الإداري والتنظيمي أقل من القيمة المحكية (3.67) بشكل دال إحصائياً، وعليه، فإن المتوسط الحسابي لبُعد التّمييز في المجال الإداري والتنظيمي من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الصّفة الغربية جاء محصوراً بين القيمتين المحكيتين (2.34 و 3.67)، وبناءً على ذلك، يُمكن القول أن مستوى التّمييز في المجال الإداري والتنظيمي جاء تقديره متوسطاً.

وبلّغ متوسط العينة في بُعد التّمييز في مجال العمليات من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الصّفة الغربية (3.56) وبانحراف معياري (0.83)، وعند مقارنة متوسط هذا البُعد مع القيمة المحكية (2.34)، جاءت قيمة (ت) المحسوبة موجبة ودالة إحصائياً (ت = 27.40، $\alpha = 0.001$)، وهذا يعني أن متوسط العينة في بُعد التّمييز في مجال العمليات أكبر من القيمة المحكية (2.34) بشكل دال إحصائياً، وعند مقارنة متوسط هذا البُعد مع القيمة المحكية (3.67)، جاءت قيمة (ت) المحسوبة سالبة ودالة إحصائياً (ت = -2.46، α

($\alpha=0.05$)، وهذا يعني أن متوسط العينة في بُعد التَّميَّز في مجال العمليَّات أقل من القيمة المحكية (3.67) بشكل دال إحصائياً، وعليه، فإن المتوسط الحسابي لبُعد التَّميَّز في مجال العمليَّات من وجهات نظر الأكاديميَّين- الإداريَّين والإداريَّين في الجامعات الفلسطينيَّة في الصِّفَّة الغربيَّة جاء محصوراً بين القيمتين المحكيتين (2.34 و 3.67)، وبناءً على ذلك، يُمكن القول أن مستوى التَّميَّز في مجال العمليَّات جاء تقديره متوسطاً.

وبلَّغ متوسط العينة في بُعد التَّميَّز في مجال الخدمات من وجهات نظر الأكاديميَّين- الإداريَّين والإداريَّين في الجامعات الفلسطينيَّة في الصِّفَّة الغربيَّة (3.58) وبانحراف معياري (0.83)، وعند مقارنة متوسط هذا البُعد مع القيمة المحكية (2.34)، جاءت قيمة (ت) المحسوبة موجبة ودالة إحصائياً (ت = 27.61، $\alpha = 0.001$)، وهذا يعني أن متوسط العينة في بُعد التَّميَّز في مجال الخدمات أكبر من القيمة المحكية (2.34) بشكل دال إحصائياً، وعند مقارنة متوسط هذا البُعد مع القيمة المحكية (3.67)، جاءت قيمة (ت) المحسوبة سالبة ودالة إحصائياً (ت = -2.05، $\alpha = 0.05$)، وهذا يعني أن متوسط العينة في بُعد التَّميَّز في مجال الخدمات أقل من القيمة المحكية (3.67) بشكل دال إحصائياً، وعليه، فإن المتوسط الحسابي لبُعد التَّميَّز في مجال الخدمات من وجهات نظر الأكاديميَّين- الإداريَّين والإداريَّين في الجامعات الفلسطينيَّة في الصِّفَّة الغربيَّة جاء محصوراً بين القيمتين المحكيتين (2.34 و 3.67)، وبناءً على ذلك، يُمكن القول أن مستوى التَّميَّز في مجال الخدمات جاء تقديره متوسطاً.

ولفحص دلالة الفروق بين أبعاد التَّميَّز المؤسَّسي من وجهات نظر الأكاديميَّين- الإداريَّين والإداريَّين في الجامعات الفلسطينيَّة في الصِّفَّة الغربيَّة؛ استخدمت الباحثة تحليل التَّباين المتعدد للقياسات المتكررة (Repeated Measures MANOVA) إضافة لاستخدام اختبار ولكس لامدا (Wilks Lambda)، والنتائج الخاصة بذلك يوضحها الجدول الآتي.

جدول 4.18 : نتائج اختبار ولكس لامبدا لدلالة الفروق بين أبعاد التميز المؤسسي من وجهات

نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.

قيمة ولكس لامبدا	قيمة ف	درجات حرية البسط	درجات حرية المقام	مستوى الدلالة
0.997	0.568	2	343	0.567

يتضح من نتائج الجدول السابق أن الفروقات بين متوسطات أبعاد التميز المؤسسي من

وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية لم تكن

ذات دلالة إحصائية (ف = 0.568، $\alpha = 0.05$).

4.1.3 ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما العلاقة الارتباطية بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والتميز المؤسسي من وجهات

نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية؟، ويتعلق بهذا

السؤال الفرضية المتجهة التي نصت على أن "توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً عند مستوى

الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين التخطيط الإستراتيجي والتميز المؤسسي من وجهات نظر الأكاديميين -

الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.

للإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية المتعلقة به؛ استخدمت الباحثة اختبار معامل

ارتباط بيرسون (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) لفحص اتجاه

وقوة العلاقة الارتباطية بين متغيري التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والتّميّز المؤسّسي، والجُذول الآتي يوضّح النّاتج الخاصة بذلك.

جذول 4.19 : نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين متغيري التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والتّميّز المؤسّسي (ن = 345).

المتغيرات	العملية الإستراتيجية	تخطيط الموارد البشرية	البرامج	التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية
التّميّز في المجال الإداري والتنظيمي	**0.611	**0.636	0.65 **6	**0.658
التّميّز في مجال العمليات	**0.651	**0.661	0.67 **6	**0.688
التّميّز في مجال الخدمات	**0.664	**0.650	0.66 **5	**0.679
التّميّز المؤسّسي	**0.661	**0.675	0.69 **3	**0.702

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.001$).

يتضح من نتائج الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأبعاده من جهة والتّميّز المؤسّسي وأبعاده من جهة أخرى جاءت طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.001$)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (ر = 0.611 إلى ر = 0.702)، وتشير هذه النّاتج إلى أنه كلما ارتفعت درجة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

تحسّن التّميّز المؤسّسيّ والعكس صحيح؛ بمعنى كلما زادت درجة التّميّز المؤسّسيّ تحسّن التّخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة، وجاءت جميع معاملات الارتباط قوية الدّرجة.

4.1.4 رابعاً: النتائج المتعلّقة بالسؤال الرابع:

ما القدرة التنبؤية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة في التّميّز المؤسّسيّ من وجهات نظر الأكاديميّين - الإداريّين والإداريّين في الجامعات الفلسطينيّة في الصّفة الغربيّة؟، ويتعلّق بهذا السؤال الفرضية المتجهة التي نصّت على أن "توجد قدرة تنبؤية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة α ($0.05 =$) للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة في التّميّز المؤسّسيّ من وجهات نظر الأكاديميّين - الإداريّين والإداريّين في الجامعات الفلسطينيّة في الصّفة الغربيّة.

للإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية المتعلّقة به؛ استخدمت الباحثة تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة الانحدار التّدرجي (Multiple Linear Stepwise Regression) لفحص إسهام أبعاد التّخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة في الدّرجة الكلية للتّميّز المؤسّسيّ، وأشارت النتائج إلى أن جميع أبعاد التّخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة استطاعت التنبؤ بالدّرجة الكلية للتّميّز المؤسّسيّ من وجهات نظر الأكاديميّين - الإداريّين والإداريّين في الجامعات الفلسطينيّة في الصّفة الغربيّة، أي أن جميع أبعاد التّخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة تسهم بشكلٍ جوهري في التّميّز المؤسّسيّ، والجداول التّالي يبيّن النتائج الخاصة بذلك.

جدول 4.20 : نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمدى إسهام أبعاد التّخطيط الإستراتيجي

للموارد البشريّة في التّميّز المؤسّسيّ من وجهات نظر الأكاديميّين - الإداريّين

والإداريّين في الجامعات الفلسطينيّة في الصّفة الغربيّة.

المتغير التّابع: التّميّز المؤسّسيّ

المتغير المستقل: أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	قيمة بيتا المعيارية	قيمة ت	الثابت	قيمة ف	مستوى الدلالة
النموذج الأول: البرامج	0.480	0.479	0.693	**26.68	0.835	1345.02	0.001 **
النموذج الثاني: البرامج والعملية الإستراتيجية	0.493	0.492	0.523 0.298	**9.38 **5.44	0.687	743.45	0.001 **
النموذج الثالث: البرامج والعملية الإستراتيجية والتخطيط للموارد البشرية	0.497	0.496	0.492 0.217 0.220	**7.16 **3.61 **3.11	0.685	511.37	0.001 **

* دالة إحصائية عند $(\alpha = 0.01)$.

بالنظر إلى النموذج الانحداري الثالث كونه يحتوي جميع المتغيرات المستقلة أو أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يتضح أن قيمة معامل التحديد المعدل لجميع هذه الأبعاد (0.496)، وهذا يعني أن جميع أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية تفسر ما نسبته 49.6% من التباين في التميز المؤسسي من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، ولتفصيل إسهام كل بُعد من أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في التميز المؤسسي يجب النظر إلى جميع قيم معاملات التحديد المعدلة في جميع النماذج الانحدارية الثلاثة، ويتضح أن بُعد البرامج يسهم بدرجة أكبر من باقي الأبعاد في التميز المؤسسي وبلغت قيمة معامل التحديد المعدل له (0.479) تقريباً (انظر النموذج الانحداري الأول) وهذا يعني أن بُعد البرامج يفسر ما نسبته 47.9% من التباين في التميز المؤسسي، ويتضح في النموذج الانحداري الثاني أن بُعد الثاني الذي يسهم في التميز المؤسسي هو بُعد العملية الإستراتيجية، وبلغت قيمة معامل التحديد المعدل للبرامج والعملية الإستراتيجية (0.492) (انظر النموذج الانحداري الثاني) وهذا يعني أن بُعد العملية الإستراتيجية يفسر وحده ما نسبته $(0.479 - 0.492 = 0.013)$ من التباين في التميز المؤسسي، أي أن مجال العملية الإستراتيجية تفسر وحدها ما نسبته 1.3% من التباين في التميز

المؤسسي.

ويتضح في النموذج الانحداري الثالث أن المجال الثالث الذي يسهم في التميز المؤسسي هو بُعد التخطيط للموارد البشرية، وبلغت قيمة معامل التحديد المعدل للبرامج والعملية الإستراتيجية والتخطيط للموارد البشرية (0.496) (انظر النموذج الانحداري الثالث) وهذا يعني أن بُعد التخطيط للموارد البشرية يفسر وحده ما نسبته $(0.492 - 0.496 = 0.004)$ من التباين في التميز المؤسسي، أي أن بُعد التخطيط للموارد البشرية يفسر وحده ما نسبته 0.4% من التباين في التميز المؤسسي، وعليه يمكن القول إن إسهام أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في التميز المؤسسي من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية يمكن ترتيبها تنازلياً على النحو الآتي:

– في المرتبة الأولى جاء إسهام بُعد البرامج، إذ يفسر وحده ما نسبته 47.9% من التباين في التميز المؤسسي.

– في المرتبة الثانية جاء إسهام بُعد العملية الإستراتيجية، إذ تفسر وحدها ما نسبته 1.3% من التباين في التميز المؤسسي.

– في المرتبة الثالثة جاء إسهام التخطيط للموارد البشرية، إذ يفسر وحده ما نسبته 0.4% من التباين في التميز المؤسسي.

وتتسم جميع النماذج الانحدارية بالصلاحيّة والموثوقية، وبالنظر إلى النموذج الانحداري الثالث كونه يحتوي جميع المتغيرات المستقلة أو أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (ف) = 511.37، $\alpha > 0.001$ وكانت ذات دلالة إحصائية.

أما معامل بيتا المعيارية لبُعد البرامج قد بلغ $(\beta = 0.492)$ ، $t = 7.16$ ، $\alpha > 0.001$ ، وبلغ معامل بيتا المعيارية لبُعد العملية الإستراتيجية $(\beta = 0.217)$ ، $t = 3.61$ ، $\alpha > 0.001$ ،

وبلَّغ معامل بيتا المعيارية لبُعد التخطيط للموارد البشريَّة ($\beta = 0.220$ ، $t = 3.11$ ، $\alpha > 0.001$)، وجاءت جميع هذه المعاملات موجبة؛ وهذا يعني ان الزيادة وحدة واحدة في بُعد البرامج يرافقه زيادة مقدارها (0.492) في التَّميِّز المؤسَّسي، كما أن الزيادة وحدة واحدة في بُعد العملية الإستراتيجية يرافقه زيادة مقدارها (0.217) في التَّميِّز المؤسَّسي، والزيادة وحدة واحدة في بُعد التخطيط للموارد البشريَّة يرافقه زيادة مقدارها (0.220) في التَّميِّز المؤسَّسي، أما ثابت معادلة الانحدار في النموذج الانحداري الثالث فكان (0.685)، وعليه فيمكن صياغة معادلة الانحدار بناءً على النموذج الانحداري الثالث على أنها:

$$\text{التَّميِّز المؤسَّسي} = 0.685 + \text{بُعد البرامج} \times (0.492) + \text{بُعد العملية الإستراتيجية} \times (0.217) + \text{التخطيط للموارد البشريَّة} \times (0.220).$$

4.1.5 خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل يختلف التخطيط الإستراتيجي للموارد البشريَّة من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الصِّفة الغربية تبعاً لاختلاف متغيرات الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مجال العمل الإداري؟ ويتعلَّق بهذا السؤال الفرضية الصِّفريَّة التي نصّها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشريَّة من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين

في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تبعاً لمتغيرات الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مجال العمل الإداري.

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في ضوء متغيرات الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مجال العمل الإداري، والجداول الآتي يوضح النتائج الخاصة بذلك.

جدول 4.21 : المتوسطات والانحرافات المعيارية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في ضوء متغيرات الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مجال العمل الإداري.

المتغيرات	الأبعاد	المستقلة	التكرار	المتوسط	الانحراف
ومتوياتها				الحسابي	المعياري
الوظيفة الإدارية					
أكاديمي - إداري	العملية الإستراتيجية	إداري	233	3.36	0.74
			112	2.97	0.80
أكاديمي - إداري	تخطيط الموارد البشرية	إداري	233	3.53	0.85
			112	3.08	0.86
أكاديمي - إداري	البرامج	إداري	233	3.50	0.85

المتغيرات	الأبعاد	المستقلة ومستوياتها	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إداري			112	3.06	0.83
أكاديمي- إداري	الدرجة الكلية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية		233	3.45	0.78
إداري			112	3.03	0.80
النوع الاجتماعي					
ذكر	العملية الإستراتيجية		213	3.17	0.82
أنثى			132	3.33	0.72
ذكر	تخطيط الموارد البشرية		213	3.30	0.90
أنثى			132	3.52	0.83
ذكر	البرامج		213	3.28	0.88
أنثى			132	3.48	0.83
ذكر	الدرجة الكلية للتخطيط		213	3.24	0.83
أنثى	الإستراتيجي للموارد البشرية		132	3.43	0.76
المستوى التعليمي					
بكالوريوس	العملية الإستراتيجية		37	2.90	0.78
ماجستير فأعلى			308	3.27	0.77
بكالوريوس	تخطيط الموارد البشرية		37	3.02	0.87
ماجستير فأعلى			308	3.43	0.87

المتغيرات	الأبعاد	المستقلة	المتوسط	الانحراف
ومستوياتها		التكرار	الحسابي	المعياري
بكالوريوس	البرامج	37	2.97	0.84
ماجستير		308	3.40	0.86
فأعلى				
بكالوريوس	الدرجة الكلية للتخطيط	37	2.96	0.81
ماجستير		308	3.58	0.80
فأعلى	الإستراتيجي للموارد البشريّة			
الخبرة العملية في مجال العمل الإداري				
أقل من 5 سنوات	العملية الإستراتيجية	91	3.32	0.75
5-10 سنوات		143	3.24	0.76
أكثر من 10 سنوات		111	3.15	0.84
أقل من 5 سنوات	تخطيط الموارد البشريّة	91	3.56	0.89
5-10 سنوات		143	3.40	0.84
أكثر من 10 سنوات		111	3.22	0.89
أقل من 5 سنوات	البرامج	91	3.58	0.85
5-10 سنوات		143	3.36	0.81

المتغيرات	الأبعاد	المستقلة	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري
أكثر من 10 سنوات			111	3.16	0.91
أقل من 5 سنوات			91	3.47	0.79
5-10 سنوات	الدرجة الكلية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية		143	3.33	0.77
أكثر من 10 سنوات			111	3.18	0.86

يتضح من نتائج الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين متوسطات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بحسب متغيرات الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مجال العمل الإداري لدى الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، وفحص دلالة أو جوهرية هذه الفروق استخدمت الباحثة اختباري ويلكس لامدا وتحليل التباين الثاني المتعدد (MANOVA) وذلك لوجود أكثر من متغير تابع واحد (التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأبعاده؛ العملية الإستراتيجية وتخطيط الموارد البشرية والبرامج)؛ وذلك في ضوء متغيرات الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مجال العمل الإداري ، والجدول الآتي يوضح النتائج الخاصة بذلك.

جَدُول 4.22 : نَتَائِج اختبار ويلكس لامدا لفحص تأثير متغيرات الوظيفة الإدارية والنوع

الاجتماعي والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مجال العمل الإداري في التخطيط الإستراتيجي

للموارد البشرية لدى الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.

المتغير المستقل	Wilks' Lambda	قيمة ف	مستوى الدلالة
الوظيفة الإدارية	0.953	5.53	**0.001
النوع الاجتماعي	0.976	2.76	*0.042
المستوى التعليمي	0.997	0.28	0.838
الخبرة العملية في مجال العمل الإداري	0.934	3.88	**0.001

**دالة إحصائية عند ($\alpha = 0.001$)، *دالة إحصائية عند ($\alpha = 0.05$).

بحسب النتائج الظاهرة في الجدول السابق؛ يتبين أن متوسطات التخطيط الإستراتيجي للموارد

البشرية وأبعاده تختلف جوهرياً باختلاف متغيرات الوظيفة الإدارية (ف = 5.53، $\alpha > 0.01$) والنوع

الاجتماعي (ف = 2.76، $\alpha > 0.05$) وسنوات خبرة (ف = 3.88، $\alpha > 0.05$)، بينما أشارت

النتائج إلى أن متوسطات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأبعاده لا تختلف جوهرياً باختلاف

متغير المستوى التعليمي (ف = 0.28، $\alpha = 0.05$)، ولفحص اتجاهات الفروقات في متوسطات

التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأبعاده تبعاً لمتغيرات الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي والخبرة

العملية في مجال العمل الإداري ، فقد تم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA)، يبين

النتائج الخاصة بذلك.

جدول 4.23 : نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروقات في متوسطات التخطيط

الإستراتيجي للموارد البشرية وأبعاده في ضوء متغيرات الوظيفة

الإدارية والنوع الاجتماعي والخبرة العملية في مجال العمل الإداري .

المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الوظيفة الإدارية	العملية الإستراتيجية	3623.206	6	603.868	1049.314	**0.001
	تخطيط الموارد البشرية	3973.911	6	662.318	934.312	**0.001
	البرامج	3905.757	6	650.959	946.229	**0.001
	التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	3810.945	6	635.157	1042.779	**0.001
النوع الاجتماعي	العملية الإستراتيجية	8.857	1	8.857	15.390	**0.001
	تخطيط الموارد البشرية	11.228	1	11.228	15.839	**0.001
	البرامج	8.980	1	8.980	13.053	**0.001
	التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	9.577	1	9.577	15.723	**0.001
الخبرة العملية في مجال العمل الإداري	العملية الإستراتيجية	3.284	1	3.284	5.707	*0.017
	تخطيط الموارد البشرية	5.725	1	5.725	8.077	*0.005
	البرامج	4.257	1	4.257	6.188	*0.013
	التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	4.251	1	4.251	6.979	*0.009

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.001$)، *دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

بحسب النتائج الظاهرة في الجدول السابق؛ يتبين أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في

متوسطات أبعاد العملية الإستراتيجية (ف = 1049.31، $\alpha > 0.001$) وتخطيط الموارد البشرية

(ف = 934.31، $\alpha > 0.001$) والبرامج (ف = 946.23، $\alpha > 0.001$) والدرجة الكلية للتخطيط

الإستراتيجي للموارد البشرية (ف = 1042.78، $\alpha > 0.001$)، وذلك تبعاً لمتغير الوظيفة الإدارية

ولصالح الأكاديمي- الإداري مقارنةً بالإداري؛ إذ بَلَغَ المتوسط الحسابي للأكاديمي-الإداري في بُعد العملية الإستراتيجية (0.74 ± 3.36) في حين بَلَغَ المتوسط الحسابي للإداري في هذا البُعد (2.97 ± 0.80) ، وبَلَغَ المتوسط الحسابي للأكاديمي-الإداري في بُعد تخطيط المَوارِد البَشَريَّة (3.53 ± 0.85) في حين بَلَغَ المتوسط الحسابي للإداري في هذا البُعد (3.08 ± 0.86) ، وبَلَغَ المتوسط الحسابي للأكاديمي-الإداري في بُعد البرامج (3.50 ± 0.85) في حين بَلَغَ المتوسط الحسابي للإداري في هذا البُعد (3.06 ± 0.83) ، وبَلَغَ المتوسط الحسابي للأكاديمي-الإداري في الدَّرجة الكلية للتخطيط الإستراتيجي للمَوارِد البَشَريَّة (3.45 ± 0.78) في حين بَلَغَ المتوسط الحسابي للإداري في ذلك (3.03 ± 0.80) .

كما يتبيَّن أنَّ هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات أبعاد العملية الإستراتيجية (ف = 15.39، $\alpha > 0.001$) وتخطيط المَوارِد البَشَريَّة (ف = 15.84، $\alpha > 0.001$) والبرامج (ف = 13.05، $\alpha > 0.001$) والدَّرجة الكلية للتخطيط الإستراتيجي للمَوارِد البَشَريَّة (ف = 15.72، $\alpha > 0.001$)، وذلك تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث مقارنةً بالذكور؛ إذ بَلَغَ المتوسط الحسابي للإناث في بُعد العملية الإستراتيجية (3.33 ± 0.72) في حين بَلَغَ المتوسط الحسابي للذكور في هذا البُعد (3.17 ± 0.82) ، وبَلَغَ المتوسط الحسابي للإناث في بُعد تخطيط المَوارِد البَشَريَّة (3.52 ± 0.83) في حين بَلَغَ المتوسط الحسابي للذكور في هذا البُعد (3.30 ± 0.90) ، وبَلَغَ المتوسط الحسابي للإناث في بُعد البرامج (3.48 ± 0.83) في حين بَلَغَ المتوسط الحسابي للذكور في هذا البُعد (3.28 ± 0.88) ، وبَلَغَ المتوسط الحسابي للإناث في الدَّرجة الكلية للتخطيط الإستراتيجي للمَوارِد البَشَريَّة (3.43 ± 0.76) في حين بَلَغَ المتوسط الحسابي للذكور في ذلك (3.24 ± 0.83) .

ويتبين أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات أبعاد العملية الإستراتيجية (ف = 5.71، $\alpha > 0.05$) وتخطيط الموارد البشرية (ف = 8.08، $\alpha > 0.05$) والبرامج (ف = 6.19، $\alpha > 0.05$) والدرجة الكلية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (ف = 6.98، $\alpha > 0.05$)، وذلك تبعاً لمتغير الخبرة العملية في مجال العمل الإداري ، ولفحص دلالة الفروق في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية تبعاً لمتغير الخبرة العملية في مجال العمل الإداري ؛ قامت الباحثة باستخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، والجداول الآتي يوضح النتائج الخاصة بذلك.

جدول 4.24 : نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) بين متوسطات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأبعاده بحسب متغير الخبرة العملية في مجال العمل الإداري .

بُعد العملية الإستراتيجية		
الخبرة العملية في مجال العمل الإداري		
أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات (0.84 ± 3.15)
0.17*	0.12*	
0.09	----	
بُعد تخطيط الموارد البشرية		
الخبرة العملية في مجال العمل الإداري		
أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات (0.89 ± 3.22)
0.34**	0.16*	
0.18	----	
بُعد البرامج		
الخبرة العملية في مجال العمل الإداري		
أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات (0.91 ± 3.16)
0.42**	0.21*	
0.20	----	
الخبرة العملية في مجال العمل الإداري		التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

أقل من 5 سنوات (0.79 ± 3.47)	0.14*	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات (0.86 ± 3.18)
من 5-10 سنوات (0.77 ± 3.33)	----	0.15	0.29**

** دالة إحصائية عند ($\alpha = 0.01$)، * دالة إحصائية عند ($\alpha = 0.05$).

من نتائج الجدول السابق؛ يتضح أن الفروقات في متوسطات العملية الإستراتيجية وتخطيط الموارد البشرية والبرامج والدرجة الكلية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كان ذات دلالة إحصائية عند المقارنة بين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) وذوي الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات) ولصالح ذوي الخبرة الأقل، وكانت الفروقات دالة إحصائية عند المقارنة بين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) وذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) ولصالح ذوي الخبرة الأقل، أما الفروقات بين ذوي الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات) وذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) فلم تكن الفروقات ذات دلالة إحصائية.

4.1.6 سادساً: النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

هل يختلف التميز المؤسسي من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تبعاً لاختلاف متغيرات الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مجال العمل الإداري؟ ويتعلق بهذا السؤال الفرضية الصفرية التي نصّها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات التميز المؤسسي من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تبعاً

لمتغيرات الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مجال العمل الإداري.

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتميز المؤسسي في ضوء متغيرات الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مجال العمل الإداري ، والجداول الآتي يوضح النتائج الخاصة بذلك.

جدول 4.25: المتوسطات والانحرافات المعيارية للتميز المؤسسي في ضوء متغيرات الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مجال العمل الإداري .

الأبعاد	المتغيرات المستقلة ومستوياتها	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الوظيفة الإدارية				
التميز في مجال الخدمات	أكاديمي- إداري	233	3.68	0.79
	إداري	112	3.34	0.74
التميز في مجال العمليات	أكاديمي- إداري	233	3.67	0.82
	إداري	112	3.32	0.80
التميز في المجال الإداري والتنظيمي	أكاديمي- إداري	233	3.70	0.81
	إداري	112	3.33	0.84
الدرجة الكلية للتميز المؤسسي	أكاديمي- إداري	233	3.68	0.78
	إداري	112	3.33	0.76
النوع الاجتماعي				

الأبعاد	المتغيرات المستقلة ومستوياتها	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التميز في مجال الخدمات	ذكر	213	3.48	0.80
	أنثى	132	3.72	0.75
التميز في مجال العمليات	ذكر	213	3.49	0.84
	أنثى	132	3.68	0.79
التميز في المجال الإداري والتنظيمي	ذكر	213	3.51	0.86
	أنثى	132	3.70	0.77
الدرجة الكلية للتميز المؤسسي	ذكر	213	3.49	0.81
	أنثى	132	3.70	0.75
المستوى التعليمي				
التميز في مجال الخدمات	بكالوريوس	37	3.36	0.78
	ماجستير فأعلى	308	3.60	0.79
التميز في مجال العمليات	بكالوريوس	37	3.33	0.83
	ماجستير فأعلى	308	3.59	0.82
التميز في المجال الإداري والتنظيمي	بكالوريوس	37	3.30	0.86
	ماجستير فأعلى	308	3.61	0.82
الدرجة الكلية للتميز المؤسسي	بكالوريوس	37	3.33	0.79
	ماجستير فأعلى	308	3.60	0.79
الخبرة العملية في مجال العمل الإداري				
التميز في مجال الخدمات	أقل من 5 سنوات	91	3.75	0.82
	5-10 سنوات	143	3.55	0.75
	أكثر من 10 سنوات	111	3.45	0.80

الأبعاد	المتغيرات المستقلة ومستوياتها	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التميز في مجال العمليات	أقل من 5 سنوات	91	3.77	0.81
	5-10 سنوات	143	3.51	0.80
	أكثر من 10 سنوات	111	3.44	0.84
التميز في المجال الإداري والتنظيمي	أقل من 5 سنوات	91	3.77	0.82
	5-10 سنوات	143	3.55	0.79
	أكثر من 10 سنوات	111	3.46	0.88
الدرجة الكلية للتميز المؤسسي	أقل من 5 سنوات	91	3.76	0.79
	5-10 سنوات	143	3.54	0.76
	أكثر من 10 سنوات	111	3.45	0.81

يتضح من نتائج السّابق وجود فروق ظاهرية بين متوسطات التّميز المؤسّسيّ بحسب متغيرات الوظيفة الإداريّة والنّوع الاجتماعيّ والمستوى التّعليمي والخبرة العملية في مجال العمل الإداري لدى الأكاديميّين - الإداريّين والإداريّين في الجامعات الفلسطينيّة في الصّفة الغربيّة، ولفحص دلالة أو جوهرية هذه الفروق استخدمت الباحثة اختباري ويلكس لامدا وتحليل التّباين الثّاني المتعدد (MANOVA) وذلك لوجود أكثر من متغيّر تابع واحد (التّميز المؤسّسيّ وأبعاده؛ التّميز في مجال الخدمات والتّميز في مجال العمليات والتّميز في المجال الإداري والتنظيمي)؛ وذلك في ضوء متغيرات الوظيفة الإداريّة والنّوع الاجتماعيّ والمستوى التّعليمي والخبرة العملية في مجال العمل الإداري، والجذول الآتي يوضح النتائج الخاصة بذلك.

جدول 4.26 : نتائج اختبار ويلكس لامدا لفحص تأثير متغيرات الوظيفة الإدارية والنوع

الاجتماعي والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مجال العمل الإداري التميز المؤسسي لدى الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.

المتغير المستقل	Wilks' Lambda	قيمة ف	مستوى الدلالة
الوظيفة الإدارية	0.960	4.68	*0.003
النوع الاجتماعي	0.961	4.54	*0.004
المستوى التعليمي	0.995	0.55	0.651
الخبرة العملية في مجال العمل الإداري	0.980	1.12	0.347

* دالة إحصائياً عند ($\alpha = 0.05$).

بحسب النتائج الظاهرة في الجدول السابق؛ يتبين أن متوسطات التميز المؤسسي وأبعاده تختلف جوهرياً باختلاف متغيري الوظيفة الإدارية (ف = 4.68، $\alpha > 0.05$) والنوع الاجتماعي (ف = 4.54، $\alpha > 0.05$)، بينما أشارت النتائج إلى أن متوسطات التميز المؤسسي وأبعاده لا تختلف جوهرياً باختلاف متغيري المستوى التعليمي (ف = 0.55، $\alpha = 0.05$) والخبرة العملية في مجال العمل الإداري (ف = 1.12، $\alpha = 0.05$)، وفحص اتجاهات الفروقات في متوسطات التميز المؤسسي وأبعاده تبعاً لمتغيري الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي؛ فقد تم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA)، يبين النتائج الخاصة بذلك.

جدول 4.27: نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروقات في متوسطات التميز

المؤسسي وأبعاده في ضوء متغيري الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي.

المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الوظيفة الإدارية	التَّميَّز في مجال الخدمات	8.172	1	8.172	14.037	**0.001
	التَّميَّز في مجال العمليات	7.303	1	7.303	11.329	**0.001
	التَّميَّز في المجال الإداري والتنظيمي	7.240	1	7.240	11.059	**0.001
	التَّميَّز المؤسسي	7.604	1	7.604	13.028	**0.001
	التَّميَّز في مجال الخدمات	6.453	1	6.453	11.085	**0.001
النوع الاجتماعي	التَّميَّز في مجال العمليات	3.764	1	3.764	5.839	*0.016
	التَّميَّز في المجال الإداري والتنظيمي	3.851	1	3.851	5.882	*0.016
	التَّميَّز المؤسسي	4.716	1	4.716	8.079	*0.005

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.001$)، *دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

بحسب النتائج الظاهرة في الجدول السابق؛ يتبين أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في

متوسطات أبعاد التميز في مجال الخدمات (ف = 14.04، $\alpha > 0.001$) والتميز في مجال

العمليات (ف = 11.33، $\alpha > 0.001$) والتميز في المجال الإداري والتنظيمي (ف = 11.06، α

> 0.001) والدرجة الكلية للتميز المؤسسي (ف = 13.03، $\alpha > 0.001$)، وذلك تبعاً لمتغير

الوظيفة الإدارية ولصالح الأكاديمي - الإداري مقارنة بالإداري؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للأكاديمي -

الإداري في بُعد التميز في مجال الخدمات (3.68 ± 0.79) في حين بلغ المتوسط الحسابي للإداري

في هذا البعد (3.34 ± 0.74)، وبلغ المتوسط الحسابي للأكاديمي - الإداري في بُعد التميز في

مجال العمليات (3.67 ± 0.82) في حين بلغ المتوسط الحسابي للإداري في هذا البعد (3.32 ±

0.80)، وبلغ المتوسط الحسابي للأكاديمي - الإداري في بُعد التميز في المجال الإداري والتنظيمي

(3.70 ± 0.81) في حين بلغ المتوسط الحسابي للإداري في هذا البعد (3.33 ± 0.84)، وبلغ

المتوسط الحسابي للأكاديمي-الإداري في الدرجة الكلية للتميز المؤسسي (0.78 ± 3.68) في حين بلغ المتوسط الحسابي للإداري في ذلك (0.76 ± 3.33).

كما يتبين أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات أبعاد التميز في مجال الخدمات (ف = 11.09، $\alpha > 0.001$) والتميز في مجال العمليات (ف = 5.84، $\alpha > 0.05$) والتميز في المجال الإداري والتنظيمي (ف = 5.88، $\alpha > 0.05$) والدرجة الكلية للتميز المؤسسي (ف = 8.08، $\alpha > 0.05$)، وذلك تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث مقارنة بالذكور؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للإناث في بُعد التميز في مجال الخدمات (0.75 ± 3.72) في حين بلغ المتوسط الحسابي للذكور في هذا البعد (0.80 ± 3.48)، وبلغ المتوسط الحسابي للإناث في بُعد التميز في مجال العمليات (0.79 ± 3.68) في حين بلغ المتوسط الحسابي للذكور في هذا البعد (0.84 ± 3.49)، وبلغ المتوسط الحسابي للإناث في بُعد التميز في المجال الإداري والتنظيمي (0.77 ± 3.70) في حين بلغ المتوسط الحسابي للذكور في هذا البعد (0.86 ± 3.51)، وبلغ المتوسط الحسابي للإناث في الدرجة الكلية للتميز المؤسسي (0.75 ± 3.70) في حين بلغ المتوسط الحسابي للذكور في ذلك (0.81 ± 3.49).

4.2 النتائج المتعلقة بالشق النوعي:

أجرت الباحثة (16) مقابلة شبه مقننة، إذ قابلت كلَّ مشارك في الدراسة بشكل فردي، واستهدفت هذه المقابلات ثلاث مجموعات من المشاركين وفقاً لمسمياتهم الإدارية، وضمَّ ذلك؛ النواب الأكاديميين والتخطيطيين والعمداء، ومثلوا المجموعة الأولى، والعمداء ورؤساء الدوائر أو الأقسام، ومثلوا المجموعة الثانية، والنواب الإداريين ومديري إدارة الموارد البشرية، ومثلوا المجموعة الثالثة، وفي ضوء ذلك تمَّ تخصيص أسئلة المقابلات بطريقة تتناسب مع المستوى والمسمى الإداري لكلِّ مشارك في الدراسة، كي تكون الباحثة صورة شاملة حول واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

في الجامعات الفلسطينية، وذلك من مختلف جهات النظر للإداريين في هذه الجامعات، وفيما يلي أسئلة المقابلات التي طُرحت على المشاركين وفقاً لمسمياتهم الإدارية ونتائج ذلك. أولاً:

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الأول:

نص السؤال الرئيس الأول على: "كيف تقوم الجامعة برصد وتحليل الفرص والتحديات في

البيئة الخارجية؟"

1. تم توجيه هذا السؤال إلى النواب الأكاديميين والتخطيطيين وعمداء الكليات، وأظهر التحليل

الموضوعي (Thematic Analysis) للمقابلات معهم العديد من النتائج، وقامت الباحثة

في البداية بترميز استجابات المشاركين في رموز فريدة وذات مغزى ومعنى، ثم جمعت

الرموز ذات الصلة في موضوعات فرعية (Sub-Themes)، وفي المرحلة الثالثة صنف

الموضوعات الفرعية في موضوعات رئيسية (Main Themes)، وتسعى هذه الطريقة في

التحليل إلى تصنيف استجابات المشاركين بأسلوب هرمي، وأسفر التحليل النوعي الموضوعي

عن وجود خمس موضوعات الرئيسية ذات صلة بالكيفية التي تقوم بها الجامعات الفلسطينية

برصد وتحليل الفرص والتحديات في البيئة الخارجية، وذلك على النحو الآتي:

1. التنوع في مصادر وطرق جمع وتحليل البيانات.

2. اللجوء إلى التحليل متعدد المجالات والأغراض.

3. الاستعانة بالخبراء والمختصين في مجال تحليل البيانات والبيئة.

4. التواصل والشراكات مع المؤسسات الخارجية.

5. التنوع في استخدام أدوات التقييم والتحليل الاستراتيجي.

والجدول الآتي يوضح التكرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية للطرق والأساليب التي

تقوم بها الجامعات الفلسطينية لرصد وتحليل الفرص والتحديات في البيئة الخارجية.

جَدُول 4.28 : تكرارات الموضوعات الرئيسة والفرعية للطرق والأساليب التي تقوم بها الجامعات

الْفَلَسْطِينِيَّة لِرْصْد وَتَحْلِيل الْفَرْص وَالتَّهْدِيدَات فِي الْبِيئَةِ الْخَارِجِيَّة مِنْ وَجْهَات.

نَظَر النُّوَاب الْأَكَادِيمِيِّينَ وَالتَّخْطِيطِيِّينَ وَعَمَدَاء الْكَلِيَّات.

طرق رصد وتحليل الفرص والتَّهْدِيدَات فِي الْبِيئَةِ الْخَارِجِيَّة	الرَّقْم	الموضوعات الفرعية (Sub-Themes)	عدد تكرارات الزَّمُوز	النَّسْبَةُ الْمئْوِيَّة
التَّنَوُّع فِي مَصَادِر وَطَرَق جَمْع وَتَحْلِيل الْبَيِّنَات	1	جَمْع الْبَيِّنَات مِنْ مَصَادِر مُتَنَوِّعَة (دراسات أكاديميَّة، تَقَارِير حُكُومِيَّة ومَحَلِيَّة وَدُولِيَّة)	8	62%
	2	شُمُولِيَّة الْبَيِّنَات (جَمْع بَيِّنَات سِيَّاسِيَّة وَاِقْتِصَادِيَّة وَاجْتِمَاعِيَّة وَتَكْنُولُوجِيَّة)	4	31%
	3	التَّنَوُّع فِي اسْتِخْدَام أَدَوَات وَمُنْهَجِيَّات تَحْلِيل الْبَيِّنَات	1	7%
		المجموع	13	100%
اللَّجُوء إِلَى التَّحْلِيل مُتَعَدِّد الْمَجَالَات وَالْأَغْرَاض	1	تَحْلِيل أكاديميَّ وإداريَّ وَسِيَّاسِيَّ وَاِقْتِصَادِيَّ وَاجْتِمَاعِيَّ وَتَكْنُولُوجِيَّ	4	36.5%
	2	تَحْلِيل الْبِيئَةِ الْخَارِجِيَّة	4	36.5%
	3	التَّحْلِيل الدَّوْرِي لِلْبَيِّنَات الْمُتَنَوِّعَة	2	18%
	4	شُمُولِيَّة التَّحْلِيل مُتَعَدِّد الْمَتَغْيِرَات	1	9%
		المجموع	11	100%
الاسْتِعَانَةُ بِالْخَبْرَاءِ وَالْمَخْتَصِّينَ فِي مَجَال تَحْلِيل الْبَيِّنَات وَالبِيئَةِ	1	الاسْتِعَانَةُ بِالْخَبْرَاءِ فِي مَجَال التَّحْلِيل مُتَعَدِّد الْأَبْعَاد وَالْأَغْرَاض	3	50%
	2	عَقْد وَرَشْ عَمَل وَاجْتِمَاعَات دَوْرِيَّة	2	33%
	3	تَحْلِيل الْبَيِّنَات عِبْر طَاقَم مُتَعَدِّد التَّخْصِصَات	1	17%
		المجموع	6	100%
التَّوَاصُل وَالشَّرَاكَات مَعَ الْمَوْسَّسَات الْخَارِجِيَّة	1	الاشْتِرَاك فِي قَوَاعِد الْبَيِّنَات الدَّوْلِيَّة	2	40%
	2	الشَّرَاكَات مَعَ الْمَوْسَّسَات الْأَكَادِيمِيَّة الْأُخْرَى	1	20%
	3	الشَّرَاكَات مَعَ الْمَرَاكِز الْبَحْثِيَّة	1	20%
	4	المُشَارَكَة فِي الْمَوْثَمَرَات الْمَحَلِيَّة وَالدَّوْلِيَّة	1	20%

طرق رصد وتحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية	الرقم	الموضوعات الفرعية (Sub-Themes)	عدد تكرارات الرموز	النسبة المئوية
والندوات المتخصصة				
		المجموع	5	100%
التنوع في استخدام أدوات التقييم	1	استخدام أداة SWOT	2	50%
والتحليل الإستراتيجي	2	استخدام أدوات تحليل البيئة الخارجية	1	25%
	3	تحليل مستمد من رؤية الجامعة وغاياتها	1	25%
		المجموع	4	100%
الأهمية النسبية لجميع للطرق		التنوع في مصادر وطرق جمع وتحليل البيانات	13	33%
والأساليب التي تقوم بها الجامعات		اللجوء إلى التحليل متعدد المجالات والأغراض	11	28%
الفلسطينية لرصد وتحليل الفرص		الاستعانة بالخبراء والمختصين في مجال تحليل البيانات	6	16%
والتهديدات في البيئة الخارجية		والبيئة		
		التواصل والشراكات مع المؤسسات الخارجية	5	13%
		التنوع في استخدام أدوات التقييم والتحليل الإستراتيجي	4	10%
		المجموع	39	100%

وفيما يأتي تفصيل ذلك:

1- التنوع في مصادر وطرق جمع وتحليل البيانات:

تضم هذه المجموعة التصنيفية العديد من مصادر وطرق جمع وتحليل البيانات؛ وتجلبت هذه

الطرق بالآتي:

- جمع البيانات من مصادر متنوعة (دراسات أكاديمية، تقارير حكومية ومحلية ودولية).
- شمولية البيانات (جمع بيانات سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية).
- التنوع في استخدام أدوات ومنهجيات تحليل البيانات.

وبلغ عدد الرموز (Codes) التي تغطي جميع مصادر وطرق جمع وتحليل البيانات (13)

رمزاً، والتي تم جمعها وتصنيفها في ثلاثة موضوعات فرعية (Sub-Themes)، وتُعكس النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل المقابلات شبه المقننة نوعاً كبيراً في الطرق والمصادر التي تعتمد عليها الجامعات الفلسطينية في الصّفة الغربية لرصد وتحليل الفرص والتّحديات في البيئة الخارجية، هذا التّنوع يشير إلى مدى إدراك هذه الجامعات لأهمية استغلال مختلف الموارد المتاحة لتحقيق رؤيتها الإستراتيجية.

وبلّغت نسبة جمع البيانات من مصادر متنوعة (62%)، ويشير الاعتماد على مصادر متنوعة مثل الدّراسات الأكاديميّة والتقارير الحكومية والمحلية والدّولية إلى أن الجامعات تحاول بناء قوّرتها على معلومات دقيقة وموثوقة، ويظهر هذا مدى حرص الجامعات على استخدام بيانات شاملة ومن مصادر متعددة لضمان شمولية ودقة التّحليل، والاعتماد الكبير على هذا الجانب (62%) يعكس إدراك الجامعات لأهمية التّنوع في المصادر لتغطية أكبر قدر ممكن من العوامل المؤثرة في بيئتها الخارجية، وفي هذا الصّدد قال أحد النّواب الأكاديميين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"نعتمد في الجامعة على تحليل البيانات المتاحة من مصادر متنوعة، سواء كانت من دراسات أكاديميّة أم تقارير حكومية وذلك لرصد الفرص والتّحديات المحتملة"

وبلّغت النّسبة المئوية لشمولية البيانات (31%)، فالبيانات التي يتم جمعها تغطي العديد من الجوانب السياسيّة والاقتصاديّة والاجتماعيّة والتّكنولوجيّة، وهذا يشير إلى أن الجامعات تحاول النّظر إلى البيئة الخارجية بشكل شامل، وهذا ضروري لفهم التّحديات والفرص من مختلف الزوايا، وعلى الرّغم من أن هذا الجانب كان أقل انتشاراً (31%) مقارنةً بالتّنوع في مصادر البيانات (62%)، إلا أنها تؤكد على أهمية النّظرة الشمولية في التّحليل الإستراتيجي، وقد يكون سبب انخفاض هذه النّسبة هو أن بعض الجامعات قد لا تكون لديها القدرة الكاملة على تغطية جميع هذه الجوانب بنفس الدّرجة من العمق، وفي هذا الصّدد قال أحد النّواب التّخطيطيين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"ونعتمد على متابعة التطورات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية من خلال المؤتمرات المحلية والدولية والندوات المتخصصة".

وبلّغت النسبة المئوية للتنوع في استخدام أدوات ومنهجيات تحليل البيانات (7%)، وقلة نسبة استخدام التنوع في أدوات ومنهجيات التحليل قد تعكس قلة الوعي أو الخبرة في بعض الجامعات بأحدث الأساليب التحليلية، أو قد تشير إلى تفضيل الجامعات لاستخدام أدوات محددة تعتبرها أكثر موثوقة، وبالرغم من ذلك، فإن مجرد وجود هذا الجانب يشير إلى اهتمام بعض الجامعات في محاولة دمج أدوات ومنهجيات تحليل مختلفة لضمان نتائج أكثر دقة وتنوعاً، وفي هذا الصدد قال أحد النواب الأكاديميين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"وحتى نضمن شمولية التحليل نستخدم عدة أدوات ومنهجيات نتيح لنا فهم جميع الأبعاد المؤثرة، سواء كانت سياسية أم اقتصادية أم اجتماعية أم تكنولوجية لضمان اتخاذ قرارات مدروسة تدعم أهداف جامعتنا وتساعد في مواجهة التحديات بفعالية وتضمن لنا التميز".

2- اللجوء إلى التحليل متعدد المجالات والأغراض:

تضم هذه المجموعة التصنيفية العديد من أساليب وطرق التحليل متعدد المجالات والأغراض؛ وتجلت هذه الطرق بالآتي:

– تحليل أكاديمي وإداري وسياسي واقتصادي واجتماعي وتكنولوجي.

– تحليل البيئة الخارجية.

– التحليل الدوري للبيانات المتنوعة.

– شمولية التحليل متعدد المتغيرات.

وبلّغ عدد الرموز (Codes) التي تغطي جميع أساليب وطرق التحليل متعدد المجالات

والأغراض (11) رمزاً، والتي جمّعت وصُنِفَت في أربعة موضوعات فرعية (Sub-Themes)، وتشير

النتائج إلى أن الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تسعى لاعتماد مقاربة شاملة ومتعددة الأبعاد لتحليل البيئة الخارجية، وتوضح هذه النتائج أن الجامعات تدرك أهمية النظر إلى البيئة من زوايا مختلفة لضمان استجابة أكثر فعالية للتحديات والفرص.

وبلغت النسبة المئوية للتحليل الأكاديمي والإداري والسياسي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي (36.5%)، وهذا يشير إلى اعتماد الجامعات الفلسطينية تحليل يشمل مختلف الجوانب، إذ تسعى الجامعات لتكوين نظرة شاملة تأخذ في الاعتبار جميع العوامل التي قد تؤثر في أدائها وفرص نموها، وتنعكس هذه النسبة الكبيرة (36.5%) مدى فهم الجامعات لأهمية التفاعل بين هذه العوامل وتأثيرها المشترك على البيئة الخارجية، ويشير هذا إلى أن الجامعات تقر بتعقيد البيئة الخارجية وتعمل على تحليلها بشكل متكامل، وفي هذا الصدد قال أحد النواب الأكاديميين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"نقوم أيضاً بإجراء مراجعة لكل من الاتجاهات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي قد يكون لها تأثير على التعليم العالي وبالتالي تساعدنا في تطوير خططنا الأكاديمية التي تكون مبنية على هذه التحليلات".

وبلغت النسبة المئوية لتحليل البيئة الخارجية (36.5%)، وهذا يشير إلى اهتمام الجامعات بتقييم الفرص والتحديات التي تنشأ من العوامل الخارجية المباشرة وغير المباشرة، وتنعكس هذه النسبة توازناً بين التركيز على العوامل الخارجية وطبيعة التحليل الإستراتيجي، مما يدل على أن الجامعات تولي اهتماماً كبيراً لفهم محيطها الخارجي وتأثيره على إستراتيجياتها، وفي هذا الصدد قال أحد النواب الأكاديميين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"كما ونعمل على مراقبة التغيرات في البيئة الخارجية من خلال اشتراكنا في قواعد البيانات الدولية".

وبلّغت النسبة المئوية للتحليل الدّوري للبيانات المتنوعة (18%)؛ وهذا يُظهر أن بعض الجامعات تعتمد على تحديث منتظم للمعلومات المتاحة وتحليلها باستمرار، وهذا بدوره يشير إلى اهتمام الجامعات بالحفاظ على ديناميكية تحليل البيانات، مما يساعدها على الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الخارجية، وبالرّغم من أن نسبة الاعتماد على هذا النوع من التحليل حوالي (18%)، إلا أنها تمثل جانباً مهماً من إستراتيجيات الرّصد والتحليل، وفي هذا الصّدد قال أحد عمداء الكليات في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"نحن نحرص على تحليل هذه المعلومات بشكل دوري لتحديث إستراتيجيات الجامعة".

وبلّغت النسبة المئوية شمولية التحليل متعدد المتغيرات (9%)، ويعكس هذا توجهاً نحو استخدام أدوات تحليلية متقدمة تأخذ في الاعتبار العديد من المتغيرات في وقت واحد، وهذه النسبة المنخفضة قد تشير إلى أن هذا النوع من التحليل لا يزال في مراحل التطوير أو أنه يتم استخدامه بشكل محدود في بعض الجامعات، وبالرّغم من ذلك، فإنه يمثل خطوة مهمة نحو تعزيز دقة التحليل وشموليته، وفي هذا الصّدد قال أحد النواب الأكاديميين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"وحتى نضمن شمولية التحليل نستخدم عدة أدوات ومنهجيات".

3- الاستعانة بالخبراء والمختصين في مجال تحليل البيانات والبيئة:

تضمّ هذه المجموعة التصنيفية العديد من أوجه الاستعانة بالخبراء والمختصين في مجال

تحليل البيانات والبيئة؛ وتجلّت هذه الأوجه بالآتي:

– الاستعانة بالخبراء في مجال التحليل متعدد الأبعاد والأغراض.

– عقد ورش عمل واجتماعات دورية.

– تحليل البيانات عبر طاقم متعدد التخصصات.

وبلّغ عدد الرّموز (Codes) الّتي تغطّي جميع أوجه الاستعانة بالخبراء والمختصّين في مجال تحليل البيانات والبيئة (6) رموز، والّتي تمّ جمعها وتصنيفها في ثلاثة موضوعات فرعية (Sub-Themes)، وتشير النّتائج المتعلّقة بهذا الجانب إلى أن الجامعات الفلّسطينيّة في الصّفة الغربيّة تدرك أهمية الخبرة المتخصّصة في تعزيز جودّة وفعاليّة تحليل البيئة الخارجيّة، وتعتمد الجامعات على هذه الخبرات بطرق مختلفة لتحقّق أقصى استفادة من التّحليل المتعدد الأبعاد.

وبلّغت النّسبة المئويّة للاستعانة بالخبراء في مجال التّحليل متعدد الأبعاد والأغراض (50%)؛ وتشير هذه النّسبة الكبيرة الّتي تمثّل نصف الاستجابات (50%) إلى أن الجامعات تولي أهمية كبيرة للاستعانة بخبراء متخصصّين في التّحليل متعدد الأبعاد، ويظهر هذا إدراكها لأهمية الخبرة المتخصّصة في تحليل العوامل المختلفة الّتي تُؤثّر على البيئة الخارجيّة؛ فالاستعانة بالخبراء يضمن أن التّحليلات تأخذ في الاعتبار الجوانب المختلفة والمتداخلة بشكل متكامل، مما يعزز من دقة النّتائج ويساعد الجامعات على اتّخاذ قرارات إستراتيجيّة مدروسة، وفي هذا الصّدّد قال أحد النّواب الأكاديميّين في إحدى الجامعات الفلّسطينيّة:

"كما نقوم بعقد اجتماعات دوريّة مع خبراء من داخل الجامعة وخارجها لتحليل هذه البيانات بشكل معمق".

وبلّغت النّسبة المئويّة لعقد ورش عمل واجتماعات دوريّة (33%)؛ فتتّظيم ورش العمل والاجتماعات الدّوريّة يمثّل أحد الأساليب الهامّة الّتي تعتمدّها الجامعات للاستفادة من الخبرات وتبادل المعرفة بين الفرق المختلفة، وهذا الأسلوب يعزز من التّفاعل بين المختصّين والأكاديميّين والإداريّين، مما يُمكن الجامعات من الحصول على رؤية متعدّدة الأبعاد للبيئة الخارجيّة، كما أن الاعتماد على هذه الطّريقة يشير إلى أنها جزء أساسي من إستراتيجيات الجامعات في تحسين وتحديث أساليب التّحليل بشكلٍ مُستمر، وفي هذا الصّدّد قال أحد النّواب التّخطيطيّين في إحدى الجامعات الفلّسطينيّة:

"بالإضافة إلى كل ورش العمل والاجتماعات الدورية التي نعملها في مختلف المجالات".

وبلّغت النسبة المئوية لتحليل البيانات عبر طاقم متعدد التخصصات (17%)؛ فالاعتماد على فرق متعددة التخصصات في تحليل البيانات يعكس أهمية التنوع في الخلفيات الأكاديمية والمهنية لضمان أن التحليل يشمل جميع الجوانب والمظاهر المحتملة، وعلى الرغم من أن هذه النسبة هي الأقل (17%)، إلا أنها تبرز كجزء مهم من الإستراتيجية الكلية للجامعات، حيث يسهم هذا النهج في دمج خبرات متعددة لتحقيق تحليل شامل ودقيق، وفي هذا الصدد قال أحد النواب التخطيطيين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

" ويتم جمع البيانات وتحليلها بالمشاركة مع أعضاء هيئة التدريس".

4- التواصل والشراكات مع المؤسسات الخارجية:

تضمّ هذه المجموعة التصنيفية العديد من أوجه مظاهر التواصل وبناء الشراكات مع المؤسسات الخارجية؛ وتجلّت هذه المظاهر بالآتي:

- الاشتراك في قواعد البيانات الدولية.
 - الشراكات مع المؤسسات الأكاديمية الأخرى.
 - الشراكات مع المراكز البحثية.
 - المشاركة في المؤتمرات المحلية والدولية والندوات المتخصصة.
- وبلّغ عدد الرموز (Codes) التي تغطي جميع مظاهر التواصل وبناء الشراكات مع المؤسسات الخارجية (5) رموز، والتي تم جمعها وتصنيفها في أربعة موضوعات فرعية (Sub-Themes)، وتشير النتائج أن الجامعات الفلسطينية في الصّفة الغربية تولي أهمية كبيرة لبناء علاقات وشراكات مع مختلف المؤسسات الأكاديمية والبحثية، فضلاً عن المشاركة في منصات دولية ومحلية لتعزيز تحليلها للبيئة الخارجية.

وبلّغت النسبة المئوية للاشتراك في قواعد البيانات الدولية (40%)، وتُظهر هذه النسبة أن الجامعات تدرك أهمية الوصول إلى قواعد البيانات الدولية كمصدر أساسي للمعلومات المحدثة والشاملة، والاشتراك في هذه القواعد يتيح للجامعات الحصول على بيانات دقيقة ومقارنة نتائجها مع مؤسسات أخرى على مستوى عالمي، وهذا يعزز من قدرتها على رصد الفرص والتحديات في البيئة الخارجية بشكل أكثر دقة ويُظهر التزام الجامعات بالمواكبة المُستمرة للتطورات العالمية، وفي هذا الصدد قال أحد النواب التخطيطيين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"كما ونعمل على مراقبة التغيرات في البيئة الخارجية من خلال اشتراكنا في قواعد البيانات الدولية".

وبلّغت النسبة المئوية للشراكات مع المؤسسات الأكاديمية الأخرى (20%)، وتشير هذه النسبة إلى أن بعض الجامعات تسعى لتوسيع أفقها من خلال التعاون مع مؤسسات أكاديمية أخرى، وهذه الشراكات توفر تبادل الخبرات والمعرفة وتساهم في تطوير قدرات التحليل والاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى، وعلى الرغم من أن هذه النسبة ليست كبيرة (20%)، إلا أنها تظل جزءاً مهماً من إستراتيجية التواصل الخارجي، وفي هذا الصدد قال أحد النواب الأكاديميين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"نعتمد بشكل أساسي على شراكاتنا مع المؤسسات الأكاديمية الأخرى ومراكز البحث لرصد التغيرات في البيئة الخارجي".

وبلّغت النسبة المئوية للشراكات مع المراكز البحثية (20%)؛ فالاعتماد على الشراكات مع المراكز البحثية يعكس اهتمام الجامعات بالاستفادة من الخبرات البحثية المتخصصة، وهذه الشراكات تساعد في تعزيز قدرة الجامعات على تحليل البيئة الخارجية من خلال الوصول إلى دراسات وأبحاث متخصصة قد لا تكون متاحة داخلياً أو محلياً؛ مثل الشراكات الأكاديمية، والنسبة (20%) تشير إلى

أهمية هذه العلاقات في تحسين نتائج التحليل، وفي هذا الصدد قال أحد النواب الأكاديميين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"نعتمد بشكل أساسي على شراكتنا مع المؤسسات الأكاديمية الأخرى ومراكز البحث لرصد التغيرات في البيئة الخارجي".

وبلغت النسبة المئوية للمشاركة في المؤتمرات المحلية والدولية والندوات المتخصصة (20%)؛ إذ أن المشاركة في المؤتمرات والندوات المتخصصة تعتبر وسيلة فعالة للتواصل مع المجتمع الأكاديمي والبحثي وتبادل الأفكار والممارسات الجيدة، وهذه المشاركة تسهم في تحديث المعرفة لدى الجامعات والاطلاع على أحدث التطورات في مجالات التحليل والبحث، والنسبة (20%) تعكس وعي الجامعات بأهمية هذه الفعاليات لتعزيز علاقاتها وشبكاتنا الخارجية، وفي هذا الصدد قال أحد النواب التخطيطيين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"كما ونعتمد على متابعة التطورات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية من خلال المؤتمرات المحلية والدولية والندوات المتخصصة".

5- التنوع في استخدام أدوات التقييم والتحليل الإستراتيجي:

تضم هذه المجموعة التصنيفية العديد من أدوات التقييم والتحليل الإستراتيجي؛ وتجلت هذه الأدوات بالآتي:

— استخدام أداة SWOT.

— استخدام أدوات تحليل البيئة الخارجية.

— تحليل مستمد من رؤية الجامعة وغاياتها.

وبلغ عدد الرموز (Codes) التي تغطي جميع أدوات التقييم والتحليل الإستراتيجي (4)

رموز، والتي تم جمعها وتصنيفها في ثلاثة موضوعات فرعية (Sub-Themes)، وتشير النتائج أن

الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعتمد على مجموعة من الأدوات لتقييم وتحليل البيئة الخارجية بما يتماشى مع أهدافها الإستراتيجية.

وبلّغت النسبة المئوية لاستخدام أداة (SWOT) (50%)؛ وتشير هذه النسبة الأكبر تشير إلى أن أداة (SWOT) هي الأداة الأكثر استخداماً في الجامعات الفلسطينية، ويعكس هذا الاعتماد الكبير على هذه الأداة التقليدية والمعروفة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية، حيث تُستخدم لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، واعتماد الجامعات على أداة (SWOT) يعكس رغبتها في الحصول على نظرة شاملة تساعد في وضع إستراتيجيات تستند إلى فهم واضح لمواقفها الحالية وفرصها المستقبلية، وفي هذا الصدد قالت عميدة إحدى الكليات في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"حسب علمي الجامعة تعتمد على تقارير الأبحاث والدراسات الميدانية كما وأنها تستخدم SWOT لتحليل البيئة الداخلية والخارجية وتفحص تأثيرها على الجامعة".

وبلّغت النسبة المئوية لاستخدام أدوات تحليل البيئة الخارجية (25%)، وتشير هذه النسبة إلى أن بعض الجامعات تعتمد على أدوات متخصصة أخرى لتحليل البيئة الخارجية، وهذا يُظهر تفهماً لحاجة الجامعات لتوسيع نطاق التحليل بما يتجاوز أداة (SWOT) التقليدية، مما يعزز من قدرتها على الاستجابة للتحديات الخارجية بطرق مختلفة وأكثر تخصصاً، وقد تشمل هذه الأدوات أداة (PESTEL) - علماً أن العينة لم تشر صراحة إلى هذه الأداة- أو أدوات أخرى متخصصة تتناول جوانب معينة من البيئة الخارجية، وأداة (PESTEL) عبارة إطار عمل يستخدم لتحليل العوامل الخارجية التي يُمكن أن تؤثر على بيئة عمل مؤسسة، ويتم استخدامها في التخطيط الإستراتيجي لتقييم تأثير هذه العوامل على القرارات والإستراتيجيات، واسم هذه الأداة هو اختصار لمجموعة من العوامل الرئيسية هي؛ السياسية (Political) والاقتصادية (Economic) والاجتماعية (Social)

والتكنولوجية (Technological) والبيئية (Environmental) والقانونية (Legal)، وفي هذا

الصدد قال أحد النواب التخطيطيين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"نستخدم أدوات تحليل البيئة الخارجية المختلفة، ويتم جمع البيانات وتحليلها بالمشاركة مع أعضاء هيئة التدريس والطلاب كما نعتمد على متابعة التطورات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية".

وبلغت النسبة المئوية للتحليل المستمد من رؤية الجامعة وغاياتها (25%)، ويشير ذلك إلى أن بعض الجامعات تفضل استخدام أدوات تحليلية تتماشى مع رؤيتها الإستراتيجية الخاصة وأهدافها المحددة، وهذا النوع من التحليل يسمح للجامعات بتخصيص أدوات التقييم بما يتناسب مع أولوياتها وقيمها الأساسية، مما يعزز من مواءمة النتائج مع الاتجاهات الإستراتيجية للجامعة، وفي هذا الصدد قال أحد النواب الأكاديميين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"نقوم أيضاً بإجراء مراجعة لكل من الاتجاهات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي قد يكون لها تأثير على التعليم العالي وبالتالي تساعدنا في تطوير خططنا الأكاديمية التي تكون مبنية على هذه التحليلات".

وبوجه عام؛ فإن نتائج السؤال الأول تشير إلى أن التنوع في مصادر وطرق جمع وتحليل البيانات (33%) يمثل الأولوية الأكبر بين الجامعات، ويعكس ذلك أن الجامعات تركز بشكل كبير على جمع وتحليل البيانات من مصادر متنوعة لضمان شمولية ودقة المعلومات المتاحة، وهذا التنوع يعزز من قدرة الجامعات على التفاعل مع البيئة الخارجية بطريقة مرنة ومتكاملة، مما يساعدها على تحديد الفرص والتحديات بشكل أفضل.

وتأتي طريقة اللجوء إلى التحليل متعدد المجالات والأغراض (28%) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية، ويعكس هذا أن الجامعات تدرك أهمية التحليل الشامل الذي يأخذ في الاعتبار

الجوانب الأكاديمية والإدارية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، ويشير هذا التوجه إلى أن الجامعات تسعى لتحقيق توازن بين مختلف العوامل التي قد تؤثر على أدائها الإستراتيجي.

وجاء الاستعانة بالخبراء والمختصين في مجال تحليل البيانات (16%) في المرتبة الثالثة، وتُعكس هذه النتيجة أهمية الاستفادة من الخبرات المتخصصة في تحليل البيانات والبيئة، فالاعتماد على الخبراء والمختصين يساعد الجامعات على الحصول على رؤى وتحليلات متعمقة، مما يعزز من دقة وفعالية القرارات الإستراتيجية.

وجاء التواصل والشراكات مع المؤسسات الخارجية (13%) في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية؛ مما يشير إلى أن الجامعات تدرك قيمة التعاون مع مؤسسات أخرى، سواء كانت أكاديمية أم بحثية، للحصول على معلومات ودعم إضافي، وهذه الشراكات تساعد الجامعات على تعزيز قدراتها التحليلية والاستفادة من المعرفة والخبرات الخارجية.

وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة التنوع في استخدام أدوات التقييم والتحليل الإستراتيجي (10%)، وعلى الرغم من أن هذه النسبة قد تبدو منخفضة مقارنة بالطرق الأخرى، إلا أنها تشير إلى أن الجامعات تعتمد على مجموعة متنوعة من أدوات التحليل الإستراتيجي لضمان أن التحليلات تتماشى مع احتياجاتها وأهدافها الخاصة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الثاني:

نص السؤال الرئيس الثاني على: "ما العوائق التي قد تحول دون تشخيص فعال للفرص والتحديات؟"

تم توجيه هذا السؤال إلى النواب الأكاديميين والنحيطيين وعمداء الكليات، وأظهر التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) للمقابلات معهم العديد من النتائج، وأسفر التحليل النوعي

الموضوعي عن وجود خمسة موضوعات الرئيسة ذات صلة بالعوائق التي قد تحول دون تشخيص

فعال للفرص والتحديات، وذلك على النحو الآتي:

1. طبيعة الهيكل والثقافة التنظيمية.

2. ضعف الخبرات ومحدودية الموارد.

3. جودة البيانات.

4. عدم اليقين وسرعة التغيرات.

5. صعوبات التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.

والجدول الآتي يوضح التكرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية للعوائق التي قد تحول دون

تشخيص فعال للفرص والتحديات.

جدول 4.29 : تكرارات الموضوعات الرئيسة والفرعية للعوائق التي قد تحول دون تشخيص فعال

للفرص والتحديات من وجهات نظر التواب الأكاديميين والتخطيطيين وعمداء الكليات.

العوائق التي تحول دون تشخيص فعال للفرص والتحديات	الرقم	الموضوعات الفرعية (Sub- Themes)	عدد تكرارات الرموز	النسبة المئوية
طبيعة الهيكل والثقافة التنظيمية	1	انتشار البيروقراطية.	2	22%
	2	التأخير في عملية جمع البيانات والمعلومات.	2	22%
	3	التعقيد التنظيمي.	1	11%
	4	التأخر في اتخاذ القرار.	1	11%
	5	تعدد جهات اتخاذ القرار	1	11%
	6	صعوبات التنسيق بين الإدارات.	1	11%
	7	مقاومة التغيير لدى بعض الأقسام.	1	11%

العوائق التي تحول دون تشخيص فُعال للفرص والتَّهديدات	الرقم	الموضوعات الفرعية (Sub- (Themes)	عدد تكرارات الرَّموز	النَّسبة المئوية
		المجموع	9	100%
ضعف الخبرات ومحدودية المَوارد	1	محدودية المَوارد المالية والبُشريَّة.	3	33%
	2	تعقيد تحليل البيانات وتفسيرها.	3	33%
	3	النقص في المَوارد اللازمة للتحليل.	3	33%
		المجموع	9	100%
جُودَة البيانات	1	نقص البيانات الموثوقة.	4	50%
	2	تعقيد تحليل البيانات وتفسيرها.	3	38%
	3	ضياح البيانات وعدم تنظيمها والاحتفاظ بها.	1	12%
		المجموع	8	100%
عدم اليقين وسرعة التَّغيَّرات	1	التَّغيَّرات السَّريعة والمفاجئة في البيئة الخارجية.	4	57%
	2	صعوبة التنبؤ بالتَّغيَّرات المستقبلية.	3	43%
		المجموع	7	100%
صُعوبات التَّعامل مع التَّكنولوجيا الحديثة	1	تعقيد تحليل البيانات وتفسيرها.	3	75%
	2	التَّحديات التَّقنية.	1	25%
		المجموع	4	100%
الأهمية النَّسبية لجميع العوائق التي تحول دون تشخيص فُعال للفرص		طبيعة الهيكل والتَّقافة التَّظيمية.	9	24%
		ضعف الخبرات ومحدودية المَوارد.	9	24%

العوائق التي تحول دون تشخيص فغال للفرص والتّهديدات	الرقم	الموضوعات الفرعية (Sub- (Themes)	عدد تكرارات الرّموز	النسبة المئوية
والتّهديدات	جودة البيانات.	8	22%	
	عدم اليقين وسرعة التّغيرات.	7	19%	
	صعوبات التّعامل مع التّكنولوجيا الحديثة.	4	11%	
	المجموع	37	100%	

وفيما يأتي تفصيل ذلك:

1- طبيعة الهيكل والتّقافة التّنظيمية:

تضمّ هذه المجموعة التّصنيفية العديد من المعوقات المتعلّقة بطبيعة الهيكل والتّقافة التّنظيمية؛

وتجلّت هذه المعوقات بالآتي:

- انتشار البيروقراطية.
- التأخير في عملية جمع البيانات والمعلومات.
- التّعقيد التّنظيمي.
- التأخر في اتخاذ القرارات.
- تعدد جهات اتخاذ القرارات
- صعوبات التنسيق بين الإدارات.
- مقاومة التّغيير لدى بعض الأقسام.

وبلّغ عدد الرّموز (Codes) التي تغطي جميع المعوقات المتعلّقة بطبيعة الهيكل والتّقافة

التّنظيمية (9) رموز، والتي تم جمعها وتصنيفها في سبعة موضوعات فرعية (Sub-Themes)،

وتشير النتائج إلى وجود معوقات وتحدّيات متعددة تؤثر على كفاءة وفعالية الجامعات الفلسطينية في

مجال تشخيص فعّال للفرص والتّحديات، وتتصل هذه المُعيقات بطبيعة الهيكل والثّقافة التّنظيمية، وذلك على النّحو الآتي:

بلّغت النّسبة المئوية لانتشار البيروقراطية (22%)، مما يسفر عنه التّأثير السّلبّي على سرعة الاستجابة لمتطلبات تشخيص الفرص والتّحديات، فالبيروقراطية تعني وجود عدد كبير من الإجراءات الرّسمية اللازمة للموافقة على أي خطوة، وهذا يؤدي إلى بطء في عمليات جمع وتحليل البيانات، مما يجعل الجامعات بطيئة في التّعرف إلى الفرص الجديدة أو الاستجابة السّريعة للتهديدات النّاشئة، كما تؤدي البيروقراطية إلى تعقيد عمليات اتّخاذ القرار؛ فالإجراءات البيروقراطية تتطلب موافقات متعددة من جهات مختلفة، مما يعقد عملية اتّخاذ القرّارت الإستراتيجية، ويُمكن أن يؤدي هذا إلى تأخير في الاستجابة للفرص المتاحة أو التّحديات الوشيكة، بالإضافة إلى ذلك فإن البيروقراطية تضعف الابتكار، فالهيكل البيروقراطي الصّارم يُمكن أن يقلل من روح المبادرة ويثبط الابتكار، حيث يتجنب العاملون تحمّل المخاطر أو تقديم حلول جديدة خوفاً من التّعقيدات الإداريّة، وفي هذا الصّدد قال أحد عمداء الكليات في إحدى الجامعات الفلّسطينيّة:

"بنظري في جامعاتنا على وجه التّخصيص او حتى في الجامعات العربيّة بشكل عام نواجه

عوائق تتعلق بالبيروقراطية وتعدد الجهات المعنية"

وبلّغت النّسبة المئوية للتأخير في عملية جمع البيانات والمعلومات (22%)، وهذا يشير إلى فقدان الفرص بسبب التأخير؛ ففي بيئة تنافسية وسريعة التّغير، فإن التأخير في جمع البيانات يُمكن أن يؤدي إلى فقدان الفرص، وقد تفشل الجامعات في التّعرف إلى اتجاهات السّوق أو التّغييرات في السياسات التي يُمكن أن تكون مهمة لإستراتيجياتها، كما أن التأخير في جمع المعلومات والبيانات يضعف القدرة على التّوقع؛ فالتأخير في الحصول على معلومات محدّثة يعوق القدرة على التّوقع الدّقيق للتهديدات المستقبلية، مما يضع الجامعات في موقف دفاعي أو نمطي بدلاً من أن تكون

استباقية، فالتأخير يعني أن المعلومات التي تُجمع قد تصبح قديمة أو غير دقيقة، مما يؤدي إلى تحليلات غير موثوقة قد تُؤثر سلباً على فعالية القرارات الإستراتيجية، وفي هذا الصدد قال أحد عمداء الكليات في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"وهذه البيروقراطية تزيد من تعقيد الإجراءات وبالتالي تأخر في اتخاذ القرارات".

وبلّغت النسبة المئوية للتعقيد التنظيمي (11%)، وهذا بدوره ينعكس على التواصل الداخلي الي يصح معقداً، ويعوق خلق قنوات تواصل مفتوحة وسريعة، وهذا يؤدي إلى صعوبة في نقل المعلومات بشكل فعال بين الإدارات المختلفة، مما قد يعيق عملية التشخيص، كما ان التعقيد التنظيمي يؤدي إلى زيادة احتمالية حدوث أخطاء؛ فمع وجود العديد من المستويات والأنظمة المعقدة، تزداد احتمالية حدوث الأخطاء وسوء الفهم، مما يؤثر على جودة المعلومات المقدمة للمستويات الإدارية العليا في الجامعات، الأمر الذي ينعكس على صعوبة التنسيق؛ فالتعقيد يجعل من الصعب على الإدارات المختلفة العمل معاً بسلاسة، كما أن التنسيق الضعيف يُمكن أن يؤدي إلى تداخل في المهام أو غياب التنسيق في تحليل البيانات، مما يضعف عملية تشخيص الفرص والتحديات، وفي هذا الصدد قال أحد النواب التخطيطيين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"كما ان التعقيد التنظيمي والتأثير السلبي للبيروقراطية في جامعاتنا يؤدي بالعادة الى تأخير في عملية جمع المعلومات والبيانات المختلفة وتحليلها وهذا يزيد من تحديات التنسيق بين بالادارات المختلفة".

وبلّغت النسبة المئوية للتأخير في اتخاذ القرارات (11%)، وهذا بدوره يؤدي إلى ضياع الفرص الإستراتيجية؛ عندما يتأخر اتخاذ القرار، قد تفوت الجامعة فرصاً إستراتيجية مهمة، مثل توقيع شراكات جديدة أو الدخول في أسواق جديدة، بسبب التأخر في الاستجابة، كما يرفع ذلك من المخاطر؛ فالتأخر في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتهديدات يُمكن أن يزيد من حدة هذه التهديدات، مما يؤدي إلى

تفاقم المشكلات قبل أن يتمكن المسؤولون من معالجتها، الأمر الذي يسفر عنه تراجع ثقة الأطراف المعنية؛ فالتأخير المتكرر في اتخاذ القرارات قد يؤدي إلى تراجع ثقة الشركاء والأطراف المعنية في قدرة الجامعة على التفاعل بفعالية مع التّحدّيات، وفي هذا الصّدد قال أحد النّواب التّخطيطيين في إحدى الجامعات الفلسطينيّة:

"يؤدي بالعادة الى تأخير في عملية جمع المعلومات والبيانات المختلفة وتحليلها وهذا يزيد من تّحدّيات التّسيق بين بالادارات المختلفة".

وبلّغت النّسبة المئوية لتعدد جهات اتخاذ القرارات (11%)؛ فمن المنطقي ان يؤدي ذلك إلى تضارب القرارات؛ فتعدد الجهات المسؤولة عن اتخاذ القرار يُمكن أن يؤدي إلى تضارب في القرارات أو توجيهات غير متسقة، ويُمكن أن يخلق هذا حالة من الفوضى أو الارتباك، ويعوق عملية تشخيص الفرص والتّهديدات بشكل فعال، كما أن تعدد جهات اتخاذ القرارات يؤدي إلى إطالة أمد عملية اتخاذ القرار؛ فالحاجة إلى توافق بين عدة جهات يُمكن أن يؤدي إلى تأخير طويل في اتخاذ القرارات، وهذا التأخير يؤثر بشكل مباشر على قدرة الجامعة على الاستجابة السّريعة للفرص أو التّهديدات، ويسفر عن ذلك ضعف المسؤولة؛ فعندما تكون المسؤولة موزعة بين عدة جهات، قد يتلاشى الشعور بالمسؤولة الشخصية، مما يؤدي إلى بطء في تنفيذ القرارات أو ضعف في الالتزام بها، وفي هذا الصّدد قال أحد عمداء الكليات في إحدى الجامعات الفلسطينيّة:

"بنظري في جامعاتنا على وجه التّخصيص أو حتى في الجامعات العربية بشكل عام نواجه عوائق تتعلق بالبيروقراطية وتعدد الجهات المعنية"

وبلّغت النّسبة المئوية لصعوبات التّسيق بين الإدارات (11%)، وينعكس ذلك على زيادة الفجوات المعلوماتية؛ صعوبة التّسيق بين الإدارات المختلفة تؤدي إلى فجوات في المعلومات، حيث قد تكون البيانات مجزأة أو غير متاحة لجميع الأطراف المعنية، وهذا يعوق تشخيص الفرص

والتّهدّيات بشكل متكامل، كما يؤدي ذلك إلى ضعف الاستجابة الجماعية؛ ففي حالات الطّوارئ أو عند مواجهة تهديدات كبيرة، فإن التّنسيق الضّعيف يجعل من الصّعب على الجامعة الاستجابة بشكل منسق وسريع للفرص والتّهدّيات، ناهيك عن زيادة التّكلفة الزمنية والمادية؛ فضعف التّنسيق يتطلب المزيد من الوقت والجهد لتوحيد الجهود، مما يزيد من التّكلفة الزمنية والمادية لتحقّق الأهداف، وفي هذا الصّدد قال أحد النّواب التّخطيطيين في إحدى الجامعات الفلسطينيّة:

"وهذا يزيد من تحديات التّنسيق بين الإدارات المختلفة فالتّحدّيات المتعلقة بالتّواصل الفعال بين الفرق المختلفة والمعنية يؤدي الى سوء فهم".

وبلّغت النّسبة المئوية لمقاومة التّغيير لدى بعض الأقسام (11%)، مما يشير إلى إبطاء عمليات التّحسين والتّطوير؛ فمقاومة التّغيير تؤدي إلى تباطؤ في اعتماد الابتكارات الجديدة أو تحسين العمليات القائمة، مما يعوق الجامعة عن التّكيف مع الظروف المتغيرة، وهذا ينعكس كذلك على عرقلة تنفيذ الإستراتيجيات؛ فالأقسام التي تقاوم التّغيير قد تعيق تنفيذ إستراتيجيات جديدة تهدف إلى تحسين التّشخيص الفعّال للفرص والتّهدّيات، مما يؤثر سلباً في الرّوح المعنوية للعاملين في الجامعات قد تتضرر؛ فمقاومة التّغيير يُمكن أن تؤدي إلى خلق بيئة سلبية تُؤثر على الرّوح المعنوية للموظفين، مما يعوق النّعاون ويزيد من التّوترات الدّاخلية، وفي هذا الصّدد قال أحد النّواب التّخطيطيين في إحدى الجامعات الفلسطينيّة:

"ثالثاً وهي الأهم: مقاومة التّغيير من قبل بعض الأقسام".

2- ضعف الخبرات ومحدودية المّوارد:

تضمّ هذه المجموعة التّصنيفية العديد من المُعيقات المتعلّقة بضعف الخبرات ومحدودية

المّوارد؛ وتجلّت هذه المُعيقات بالآتي:

— محدودية المّوارد المالية والبشريّة.

– تعقيد تحليل البيانات وتفسيرها.

– النقص في الموارد اللازمة للتحليل.

وبلّغ عدد الرموز (Codes) التي تغطي جميع المعينات المتعلقة بضعف الخبرات ومحدودية الموارد (9) رموز، والتي تم جمعها وتصنيفها في ثلاثة موضوعات فرعية (Sub-Themes)، وتشير النتائج إلى وجود معينات وتحديات متعددة تؤثر على كفاءة وفعالية الجامعات الفلسطينية في مجال تشخيص فعال للفرص والتحديات، وتتصل هذه المعينات بضعف الخبرات ومحدودية الموارد، وذلك على النحو الآتي:

بلّغت النسبة المئوية لمحدودية الموارد المالية والبشرية (33%)؛ والتي تؤثر بدورها بشكل مباشر على قدرة الجامعة على الاستثمار في أدوات وموارد تحليلية متقدمة، وبدون التمويل الكافي، قد تكون الجامعات غير قادرة على شراء البرمجيات الحديثة وتوظيف خبراء متخصصين وأو تقديم التدريب اللازم للعاملين، كما تشير هذه النتيجة إلى وجود نقص في الأفراد المؤهلين لإجراء التحليلات المعقدة، وهذا النقص قد يؤدي إلى تحميل العاملين الحاليين بأعباء إضافية، مما يقلل من جودة ودقة التحليل، كما أن النقص في الموارد المالية والبشرية يؤثر على كل من جودة وسرعة تشخيص الفرص والتحديات؛ فقلة الموارد تجعل من الصعب مواكبة التغيرات السريعة في البيئة الخارجية، وفي هذا الصدد قال أحد النواب الأكاديميين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"هذا بالإضافة الى محدودية الموارد المالية والبشرية والتي تعيق ايضا قدرتنا على إجراء تحليلات شاملة".

وبلّغت النسبة المئوية لتعقيد تحليل البيانات وتفسيرها (33%)، وهذا بدوره يشير إلى نقص المهارات التحليلية؛ فتعقيد تحليل البيانات وتفسيرها يشير إلى نقص في المهارات التحليلية اللازمة لفهم البيانات المعقدة، وبالتالي قد تفتقر الجامعات إلى الخبراء المتخصصين الذين يمكنهم تحويل

البيانات الخام إلى رؤى قابلة للتنفيذ، وبسبب قلة الموارد، قد تعتمد الجامعات على طرق تحليل تقليدية أو غير متقدمة، مما يجعل من الصعب تحليل البيانات المعقدة بشكل دقيق وفعال، وهذا يُمكن أن يؤدي إلى تحليلات سطحية أو غير دقيقة تُؤثر على إستراتيجيات الجامعة؛ الأمر الذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مستنيرة أو خاطئة، مما يزيد من مخاطر الفشل في مواجهة التهديدات أو استغلال الفرص بشكل صحيح، وفي هذا الصدد قال أحد النواب الأكاديميين في إحدى الجامعات الفلسطينية: "أرى بأن إحدى العوائق الرئيسية ترتبط بالتعقيدات المرتبطة بتحليل البيانات المتاحة وتفسيرها بشكل صحيح، أحيانا تكون بعض البيانات غير كاملة أو غير محدثة، مما يؤثر على دقة التحليلات".

وبلّغت النسبة المئوية للنقص في الموارد اللازمة للتحليل (33%)؛ الأمر الذي يؤثر سلباً على العمليات التحليلية؛ فالنقص في الموارد اللازمة للتحليل، سواء كانت تكنولوجيا متقدمة أو فريق عمل متخصص، يؤثر بشكل كبير على قدرة الجامعة على إجراء تحليلات متعمقة وفعالة، وقد تضطر الجامعات إلى الاعتماد على أدوات قديمة أو غير كافية، مما يعيق قدرتها على الاستجابة للتحديات البيئية، كما قد يسفر عن ذلك التأخر في التحديثات التكنولوجية؛ فالنقص في الموارد قد يعني أن الجامعة ليست قادرة على تحديث أنظمتها التحليلية بانتظام، مما يضعها في موقف ضعيف مقارنة بمؤسسات أخرى تمتلك موارد أفضل، وهذا بدوره قد يؤدي إلى تدني القدرة على الابتكار؛ فالنقص في الموارد يؤثر على قدرة الجامعات على الابتكار في طرق التحليل والتقييم، وبدون الموارد الكافية، قد تجد الجامعات صعوبة في تبني طرق جديدة أو متقدمة لتحليل البيئة الخارجية، وفي هذا الصدد قال أحد النواب التخطيطيين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"وهذا النقص يؤثر أيضا على حصولنا على خبرات متخصصة لاجراء التحليلات التي

نحتاجها على افضل وجه".

3- جَوْدَةُ الْبَيَانَات:

تضمّ هذه المجموعة التّصنيفية العديد من المُعيقات المتعلّقة بقلّة جَوْدَة البَيانات؛ وتجلّت هذه

المُعيقات بالآتي:

- نقص البَيانات الموثوقة.
- تعقيد تحليل البَيانات وتفسيرها.
- ضياع البَيانات وعدم تنظيمها والاحتفاظ بها.

وبلّغ عدد الرّموز (Codes) التي تغطي جميع المُعيقات المتعلّقة بقلّة جَوْدَة البَيانات (8)

رموز، والتي تم جمعها وتصنيفها في ثلاثة موضوعات فرعية (Sub-Themes)، وتشير النتائج إلى وجود مُعيقات وتحدّيات متعددة تُؤثر على كفاءة وفعالية الجامعات الفلّسطينيّة في مجال تشخيص فعّال للفرص والتّهديدات، وتتصل هذه المُعيقات بقلّة جَوْدَة البَيانات، وذلك على النّحو الآتي:

بلّغت النّسبة المئوية لنقص البَيانات الموثوقة (50%)؛ الأمر الذي يؤثر بشكلٍ مباشر على دقة التّحليل والتّشخيص للفرص والتّهديدات، فعندما تكون البَيانات غير دقيقة أو غير مكتملة، يصبح من الصّعب على الجامعات اتّخاذ قراراتٍ مستنيرة، مما يعرضها لمخاطر اتّخاذ قراراتٍ غير فعّالة، كما أن البَيانات غير الموثوقة تؤدي إلى ضعف الثّقة في نتائج التّحليل، وهذا يؤثر على صلاحية التّحليل المقدم لصناع القرار داخل الجامعة، مما قد يؤدي إلى تردد في تبني التّوصيات المستندة إلى هذا التّحليل، كما يؤدي ذلك بدوره إلى زيادة الاعتماد على التّخمين؛ فعند غياب البَيانات الموثوقة، قد تضطرّ الجامعات إلى الاعتماد على التّخمين أو التّقديرات غير الدّقيقة، مما يزيد من احتمال وقوع أخطاء إستراتيجية، وفي هذا الصّدد قال أحد النّواب التّخطيطيين في إحدى الجامعات الفلّسطينيّة:

" اعتقد أن من أبرز العوائق أولاً: نقص البَيانات الموثوقة".

وبلّغت النّسبة المئوية لتعقيد تحليل البَيانات وتفسيرها (38%)، مما يسفر عنه صعوبة

استخراج الرّؤى العمليّة؛ فالتّعقيد في تحليل البَيانات يجعل من الصّعب على الجامعات تحويل البَيانات

إلى رؤية عملية يُمكن أن توجه القرارات الإستراتيجية، وهذا يؤدي إلى إبطاء عملية التحليل وربما يؤدي إلى نتائج غير حاسمة، كما أن تعقيد تحليل البيانات وتفسيرها يؤدي إلى زيادة التكاليف الزمنية والمادية، فهذا الأمر يتطلب وقتًا وجهدًا إضافيًا، مما يزيد من تكاليف عمليات التحليل، وقد يثقل ذلك كاهل الموارد المحدودة بالفعل في الجامعات الفلسطينية، كما أن التعقيد في تفسير البيانات يجعل من الصعب على الجامعات توقع التغيرات في البيئة الخارجية بفعالية والتنبؤ واستشراف المستقبل، مما يضعف قدرتها على الاستعداد للفرص أو التهديدات المستقبلية، وفي هذا الصدد قال أحد النواب الأكاديميين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"أرى بأن إحدى العوائق الرئيسية ترتبط بالتعقيدات المرتبطة بتحليل البيانات المتاحة وتفسيرها بشكل صحيح".

وبلغت النسبة المئوية لضياع البيانات وعدم تنظيمها والاحتفاظ بها (12%)؛ ففقدان المعلومات القيمة، وضياع البيانات أو عدم تنظيمها بشكل جيد يعني فقدان معلومات قد تكون حاسمة في عملية التحليل، وهذا يؤثر على القدرة على تكوين صورة شاملة ودقيقة عن البيئة الخارجية، ويسفر عن ذلك إضعاف سلسلة التحليل؛ فعندما تكون البيانات غير منظمة أو غير محفوظة بشكل جيد، يصبح من الصعب تتبع وتحليل المعلومات بمرور الوقت، مما يضعف من استمرارية وفعالية التحليل، الأمر الذي يؤثر سلباً على صنع القرار؛ ففقدان البيانات وعدم تنظيمها يُمكن أن يؤدي إلى قرارات غير قائمة على البيانات أو مستندة إلى معلومات ناقصة، مما يزيد من مخاطر الفشل الإستراتيجي، وفي هذا الصدد قال أحد النواب التخطيطيين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"يؤدي الى سوء فهم او حتى ضياع للبيانات المهمة وكل هذه العوائق تضعنا امام تحدٍ يتطلب منا تطوير إستراتيجيات مرنة وتعاونية".

4- عدم اليقين وسرعة التغيرات:

تضمّ هذه المجموعة التصنيفية العديد من المعيّقات المتعلقة بعدم اليقين وسرعة التغيّرات؛

وتجلّت هذه المعيّقات بالآتي:

– التغيّرات السريعة والمفاجئة في البيئة الخارجية.

– صعوبة التنبؤ بالتغيّرات المستقبلية.

وبلّغ عدد الرموز (Codes) التي تغطي جميع المعيّقات المتعلقة بعدم اليقين وسرعة التغيّرات

(7) رموز، والتي تم جمعها وتصنيفها في موضوعين فرعيين (Sub-Themes)، وتشير النتائج إلى

وجود معيّقات وتحدّيات متعددة تُؤثر على كفاءة وفعالية الجامعات الفلسطينية في مجال تشخيص

فَعَالٍ للفرص والتّحديات، وتتصل هذه المعيّقات بعدم اليقين وسرعة التغيّرات، وذلك على النحو

الآتي:

بلّغت النسبة المئوية للتغيّرات السريعة والمفاجئة في البيئة الخارجية (57%)، مما يسفر عنه

التأثير السلبي على إستراتيجيات التخطيط؛ فالتغيّرات السريعة والمفاجئة في البيئة الخارجية تجعل

من الصعب على الجامعات الحفاظ على إستراتيجيات ثابتة ومتماسكة، وهذا التغيّر المُستمر يتطلب

من الجامعات أن تكون مرنة وقادرة على التكيف السريع، وهو ما قد يكون تحديًا في ظل موارد

محدودة، كما يزيد ذلك من المخاطر في اتخاذ القرارات؛ فعندما تحدث تغييرات فجائية، تصبح القرارات

الإستراتيجية معرضة للمخاطر بشكل أكبر، حيث قد تعتمد على معلومات قديمة أو غير محدّثة،

وهذا يؤدي إلى زيادة احتمالية اتخاذ قرارات غير مناسبة للوضع الحالي، من نتائج ذلك إضعاف القدرة

التنافسية للجامعات الفلسطينية؛ فالتغيّرات السريعة في البيئة الخارجية قد تؤدي إلى ضعف القدرة

التنافسية للجامعات إذا لم تستطع التكيف معها بسرعة وكفاءة، والجامعات التي تتأخر في التكيف

قد تجد نفسها متخلفة عن نظيراتها الأكثر ديناميكية، وفي هذا الصدد قال أحد النّواب الأكاديميين

في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"كما أن فريق التحليل قد يواجه تحديات في متابعة جميع التطورات الخارجية بشكل مستمر، خاصة عندما تكون الموارد محدودة".

وبلغت النسبة المئوية لصعوبة التنبؤ بالتغيرات المستقبلية (43%)، وهذا يضعف قدرة الجامعات على التخطيط طويل الأمد، حيث يصبح من الصعب تحديد الإستراتيجيات المستقبلية التي تعتمد على توقعات دقيقة، فتكثر التحديات في إدارة المخاطر؛ فبدون القدرة على التنبؤ، تصبح إدارة المخاطر أكثر تعقيداً، حيث يتعين على الجامعات أن تكون مستعدة لمجموعة واسعة من السيناريوهات المحتملة، مما يزيد من تعقيد عملية صنع القرار، وفي بيئة تتسم بعدم اليقين، قد تجد الجامعات صعوبة في تقديم برامج تعليمية تلبي احتياجات المستقبل، مما يؤثر على جذب الطلبة وأعضاء هيئة التدريس المميزين، وفي هذا الصدد قالت عميدة إحدى الكليات في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"من أبرز العوائق نقص البيانات الموثوقة، وصعوبة التنبؤ بالتغيرات المستقبلية"

5- صعوبات التعامل مع التكنولوجيا الحديثة:

تضم هذه المجموعة التصنيفية العديد من المعوقات المتعلقة بصعوبات التعامل مع التكنولوجيا الحديثة؛ وتجلت هذه المعوقات بالآتي:

— تعقيد تحليل البيانات وتفسيرها.

— التحديات التقنية.

وبلغ عدد الرموز (Codes) التي تغطي جميع المعوقات المتعلقة بصعوبات التعامل مع التكنولوجيا الحديثة (4) رموز، والتي تم جمعها وتصنيفها في موضوعين فرعيين (Sub-Themes)، وتشير النتائج إلى وجود معوقات وتحديات متعددة تؤثر على كفاءة وفعالية الجامعات الفلسطينية في مجال تشخيص فعال للفرص والتحديات، وتتصل هذه المعوقات بصعوبات التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، وذلك على النحو الآتي:

بَلَّغَتِ النِّسْبَةُ المئوية لتعقيد تحليل البَيانات وتفسيرها (75%)؛ فتعقيد تحليل البَيانات يشير إلى تَحَدِيَاتٍ تواجهها الجامعات في استخدام الأدوات التكنولوجية المتقدمة اللازمة لتحليل كميات كبيرة من البَيانات، وقد تكون هذه الأدوات معقدة وتتطلب مهارات تقنية عالية، مما يجعل من الصعب على فرق التحليل تحقيق أقصى استفادة منها، كما أن تعقيد تحليل البَيانات يؤدي إلى صعوبة في تفسير النتائج، مما قد ينتج عنه تحليلات غير دقيقة أو غير مكتملة، وهذا التأثير السلبي على جَوَدَةِ التحليل قد يعرقل قدرة الجامعات على اتخاذ قرارات إستراتيجية مبنية على بيانات موثوقة، كما يؤدي ذلك إلى زيادة التكاليف الزمنية والمادية؛ فالتعامل مع التعقيدات في تحليل البَيانات يتطلب وقتًا وجهدًا إضافيين، مما يزيد من التكاليف ويبطئ عملية اتخاذ القرار، الأمر الذي يقلل من قدرة الجامعات على التكيف بسرعة مع التغيرات في البيئة الخارجية، وفي هذا الصدد قال أحد النواب الأكاديميين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"أرى بأن إحدى العوائق الرئيسية ترتبط بالتعقيدات المرتبطة بتحليل البَيانات المتاحة وتفسيرها بشكل صحيح".

وبَلَّغَتِ النِّسْبَةُ المئوية للتَحَدِيَّاتِ التَّقْنِيَّةِ (25%)، وقد يشمل ذلك مشكلات التكيف مع التكنولوجيا الحديثة، سواء كان ذلك بسبب نقص في البنية التحتية التقنية أو ضعف في تدريب العاملين على استخدام هذه التكنولوجيا، وتؤدي هذه التَحَدِيَّاتِ إلى إبطاء عملية التحليل وإعاقة تنفيذ إستراتيجيات فعالة، الأمر الذي يؤدي بالجامعات على الاعتماد على تقنيات قديمة؛ ففي حال لم تتمكن الجامعات من مواكبة التطورات التكنولوجية، فقد تجد نفسها مضطرة إلى الاعتماد على تقنيات قديمة أو غير فعالة، مما يؤثر سلبًا على جَوَدَةِ التحليل وسرعة الاستجابة، وهذا يضر بالقدرة على التنافس؛ فالجامعات التي تواجه تَحَدِيَّاتِ تقنية قد تجد صعوبة في الحفاظ على تنافسيتها مقارنةً بمؤسسات أخرى تتمتع بقدرات تكنولوجية أفضل، مما يضعف من قدرتها على استغلال الفرص

والتعامل مع التهديدات بفعالية، وفي هذا الصدد قالت عميدة إحدى الكليات في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"ومن العوائق أيضا التي تواجهنا التحديات التقنية بكل ما يتعلق باستخدام أدوات التحليل المتقدمة والتي تحتاج الى خبرات خاصة غير متوفرة في العادة واذا توفرت يكون بصعوبة".

وبوجه عام؛ فإن نتائج السؤال الثاني تشير إلى وجود العديد من العوائق التي تحول دون تشخيص فعال للفرص والتهديدات في الجامعات الفلسطينية؛ لا سيما التي تعيق عملية تحليل البيانات، إذ جاء في المرتبة الأولى معيق طبيعة الهيكل والثقافة التنظيمية بنسبة مئوية قدرها (24%)، ويتجلى تأثير ذلك في مسار العمليات الإدارية الداخلية؛ فالهيكل التنظيمي المعقد والبيروقراطية المنتشرة داخل الجامعات تعيق تدفق المعلومات وتؤدي إلى تأخير في اتخاذ القرارات، كما أن الثقافة التنظيمية التي لا تدعم التغيير أو التنسيق بين الأقسام تضيف تحديات إضافية، مما يعيق فعالية عمليات التشخيص، كما أن مقاومة بعض الأقسام للتغيير يزيد من صعوبة تنفيذ إستراتيجيات جديدة أو الاستجابة للفرص والتهديدات بشكل سريع وفعال.

وجاء في المرتبة الثانية ضعف الخبرات ومحدودية الموارد بنسبة مئوية بلغت (24%)؛ فنقص الموارد المالية والبشرية اللازمة لتحليل البيانات وتفسيرها يمثل عقبة كبيرة، حيث يتطلب التشخيص الفعال للفرص والتهديدات خبرات متخصصة وموارد مادية كافية، كما أن قلة الخبرات المتخصصة تجعل من الصعب التعامل مع تعقيدات تحليل البيانات وتفسيرها بشكل صحيح، مما يؤدي إلى ضعف في جودة التشخيص الإستراتيجي.

وجاء في المرتبة الثالثة معيق جودة البيانات بنسبة مئوية (22%)، ويتجلى ذلك في نقص البيانات الموثوقة والمنظمة؛ الأمر الذي يضعف القدرة على تحليل البيئة الخارجية بدقة، كما أن البيانات غير المنظمة أو المفقودة تؤدي إلى نتائج غير دقيقة، مما يعيق التشخيص الفعال، وحتى

مع وجود بيانات، فإن تعقيد تفسيرها يشكل تحديًا آخر، مما يقلل من فعالية الاستفادة منها في صنع القرار.

وجاء في المرتبة الرابعة معيق عدم اليقين وسرعة التغيرات بنسبة مئوية (19%)؛ فالتغيرات السريعة والمفاجئة في البيئة الخارجية وعدم القدرة على التنبؤ يعوق قدرة الجامعات على التخطيط بفعالية، مما يجعل التشخيص الإستراتيجي تحديًا مستمرًا، وقد تجد الجامعات الفلسطينية صعوبة في التكيف مع هذه التغيرات بسرعة، مما يزيد من عدم اليقين ويقلل من فعالية استجابتها.

وجاء في المرتبة الخامسة صعوبات التعامل مع التكنولوجيا الحديثة بنسبة مئوية (11%)، ويتضمن ذلك تعقيد الأدوات التكنولوجية والتكيف مع المستجدات التقنية؛ وهذا يتطلب التحديث المستمر للبنية التحتية التقنية وتدريب الكوادر، الأمر الذي يشكل عبئًا إضافيًا على الجامعات التي تعاني بالفعل من محدودية الموارد.

ثالثًا: النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الثالث:

نص السؤال الرئيس الثالث على: "كيف يتم تحليل نقاط القوة والضعف داخل الجامعة؟" تم توجيه هذا السؤال إلى النواب الأكاديميين والنحيطيين وعمداء الكليات، وأظهر التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) للمقابلات معهم العديد من النتائج، وأسفر التحليل النوعي الموضوعي عن وجود أربعة موضوعات الرئيسة ذات صلة بالكيفية التي يتم من خلالها تحليل نقاط القوة والضعف داخل الجامعة، وذلك على النحو الآتي:

1. التقييم والتحليل الذاتي (المحركات الداخلية).
2. التقييم والتحليل الأكاديمي والتعليمي.
3. التقييم والتحليل الإداري والتنظيمي.
4. التقييم والتحليل الخارجي (المحركات الخارجية).

والجدول الآتي يوضح التكرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية للكيفية التي يتم من خلالها

تحليل نقاط القوة والضعف داخل الجامعات الفلسطينية.

جدول 4.30 : تكرارات الموضوعات الرئيسية والفرعية للكيفية التي يتم من خلالها تحليل نقاط القوة

والضعف داخل الجامعات الفلسطينية والتخطيطيين وعمداء الكليات.

النسبة المئوية	عدد تكرارات	الموضوعات الفرعية (Sub-Themes)	الرقم	الكيفية التي يتم من خلالها تحليل
النسبة المئوية	الرموز			نقاط القوة والضعف داخل الجامعة
20%	4	قياس رضا العاملين والطلبة.	1	التقييم والتحليل الذاتي المستمر
14%	3	تقييمات دورية تشمل جميع الأقسام والكليات.	2	(المحركات الداخلية)
14%	3	التقارير السنوية باستخدام الاستبانات.	3	
14%	3	التحليل الداخلي لأداء الجامعة.	4	
14%	3	مراجعة نتائج الأداء الأكاديمي والإداري دورياً.	5	
14%	3	استطلاعات الرأي.	6	
5%	1	منهجية التقييم الذاتي لكل قسم أكاديمياً وإدارياً.	7	
5%	1	جمع البيانات باستخدام أساليب البحث الكمي والنوعي.	8	
100%	21	المجموع		
50%	3	تقييمات دورية تشمل جميع الأقسام والكليات.	1	التقييم والتحليل الأكاديمي والتعليمي
34%	2	ضبط الجودة التعليمية.	2	
16%	1	تقييمات الاعتماد الأكاديمي	3	
100%	6	المجموع		
25%	1	ضبط الجودة الإدارية.	1	التقييم والتحليل الإداري والتنظيمي
25%	1	تحليل الهيكل التنظيمي.	2	
25%	1	توفير وتطوير الموارد البشرية.	3	
25%	1	تقييم كفاءة العمليات الإدارية.	4	
100%	4	المجموع		

النسبة المئوية	عدد تكرارات الرموز	الموضوعات الفرعية (Sub-Themes)	الرقم	الكيفية التي يتم من خلالها تحليل نقاط القوة والضعف داخل الجامعة
25%	1	مقارنة تقييمات الجامعة مع المعايير الوطنية والدولية.	1	التقييم والتحليل الخارجي (المحكات الخارجية)
25%	1	التغذية الراجعة من الخريجين وأرباب العمل.	2	
25%	1	فحص ملاءمة البرامج الأكاديمية لمتطلبات سوق العمل.	3	
25%	1	المقارنة مع الجامعات الأخرى.	4	
100%	4	المجموع		
60%	21	التقييم والتحليل الذاتي (المحكات الداخلية).		الأهمية النسبية للكيفية التي يتم من خلالها تحليل نقاط القوة والضعف داخل الجامعة
18%	6	التقييم والتحليل الأكاديمي والتعليمي.		
11%	4	التقييم والتحليل الإداري والتنظيمي.		
11%	4	التقييم والتحليل الخارجي (المحكات الخارجية).		
100%	35	المجموع		

وفيما يأتي تفصيل ذلك:

1- التقييم والتحليل الذاتي المستمر (المحكات الداخلية):

تضم هذه المجموعة التصنيفية العديد من الطرق أو الكيفيات التي يتم من خلالها تحليل

نقاط القوة والضعف داخل الجامعات الفلسطينية؛ وتجلت هذه الطرق بالآتي:

- قياس رضا العاملين والطلبة.
- تقييمات دورية تشمل جميع الأقسام والكلية.
- التقارير السنوية باستخدام الاستبانات.
- التحليل الداخلي لأداء الجامعة.
- مراجعة نتائج الأداء الأكاديمي والإداري دورياً.

- استطلاعات الرّأي.

- مَنهَجيّة التّقييم الذاتي لكل قسم أكاديميّ وإداريّ.

- جمع البيانات باستخدام أساليب البحث الكمي والنّوعي.

وبلّغ عدد الرّموز (Codes) التي تغطي جميع من الطّرق أو الكيفيات التي يتم من خلالها تحليل نقاط القوة والضعف داخل الجامعات الفلسطينيّة (21) رمزاً، والتي تم جمعها وتصنيفها في ثمانية موضوعات فرعية (Sub-Themes)، وتشير النّاتج إلى وجود العديد من الطّرق أو الكيفيات التي يتم من خلالها تحليل نقاط القوة والضعف داخل الجامعات الفلسطينيّة، وتتصل بطرق التّقييم والتحليل الذاتي (المحكات الداخليّة)، وذلك على النّحو الآتي:

بلّغت النّسبة المئويّة لقياس رضا العاملين والطلّبة (20%)، ويشير ذلك إلى أن الجامعات تولي اهتماماً كبيراً برضا العاملين والطلّبة، حيث يُعدّ هذا المؤشر أساسياً في تقييم الأداء الداخلي للمؤسسة، إذ يؤثر رضا العاملين بشكل مباشر على الإنتاجية والكفاءة، في حين يعكس رضا الطّلبة جُودة التّعليم والخدمات المقدّمة، وقد تستخدم الجامعات استبانات واستطلاعات دورية لقياس رضا العاملين والطلّبة، مما يُمكنها من تحديد نقاط القوة التي يُمكن تعزيزها ونقاط الضعف التي تحتاج إلى معالجة، وتساهم هذه الممارسة في تعزيز بيئة تعليمية وإدارية محفزة، وفي هذا الصّد قالت عميدة إحدى الكليات في إحدى الجامعات الفلسطينيّة:

"كما نستطيع قياس مستوى رضا العاملين والطلّاب، وبالتالي نتّمكن من تحديد المجالات التي تحتاج إلى تعزيز ودعم".

وبلّغت النّسبة المئويّة للتقييمات الدّورية التي تشمل جميع الأقسام والكليات (14%)، وتضمن هذه الطّريقة مراقبة مُستمرّة للأداء الأكاديميّ والإداريّ، وتشير هذه النّتيجة إلى أن الجامعات تعتمد على آلية منتظمة لمراجعة أدائها بشكل شامل، مما يساهم في تحسين العمليات التّنظيمية والأكاديميّة،

ويعكس اعتماد مُنْهَجِيَّة متكاملة تضمن مشاركة جميع الأقسام في عملية التّقييم، مما يتيح التّعرف إلى التّحدّيات الّتي قد تواجهها الأقسام المختلفة وتحديد فرص التّحسين، وفي هذا الصّدد قال أحد النّواب الأكاديميّين في إحدى الجامعات الفلّسطينيّة:

"نعمل على تحليل نقاط القوة والضعف من خلال تقييمات دورية تشمل جميع الأقسام والكليات".

وبلّغت النّسبة المئويّة للتّقارير السنويّة باستخدام الاستبانات (14%)، وتشير الاستعانة بالتّقارير السنويّة المستمدة من استبانات إلى مُنْهَجِيَّة دقيقة لجمع البيانات وتحليلها سنوياً، وهذا يوضّح أهمية الاستبانات كأداة فعالة لجمع معلومات دقيقة ومحددة عن الأداء في مختلف جوانب العمل الجامعي، وتُعكس هذه الممارسة التّزاماً بتوثيق الأداء ومراجعته بشكل دوري، إذ تسمح الاستبانات بجمع بيانات شاملة من مختلف الفئات المستهدفة، مما يُمكن الجامعات من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات موثوقة، وفي هذا الصّدد قال أحد النّواب الأكاديميّين في إحدى الجامعات الفلّسطينيّة:

"حيث يتم جمع البيانات من تقارير الأداء الأكاديمي واستبانات رضا الطلاب وأعضاء هيئة التدريس".

وبلّغت النّسبة المئويّة للتحليل الداخلي لأداء الجامعة (14%)، ويؤكد هذا على أهمية التحليل الداخلي المنتظم لأداء الجامعات، والذي يُمكن أن يكتشف عن جوانب تحتاج إلى تحسين، ويبرز نقاط القوة الّتي يُمكن تعزيزها، وفي هذا الصّدد قال أحد النّواب التّخطيطيين في إحدى الجامعات الفلّسطينيّة:

"نستخدّم في الجامعة تحليلات الأداء الداخلي بالإضافة الى"

وبلّغت النّسبة المئويّة لمراجعة نتائج الأداء الأكاديمي والإداري دورياً (14%)، وهذه المراجعة الدورية تعكس مدى التّزام الجامعات بتحقيق معايير الجودة والتّطوير المُستمر في الأداء.

وبلّغت النسبة المئوية للاستعانة باستطلاعات الرأي (14%)، وتُعكس استطلاعات الرأي وجهات نظر مختلفة داخل المجتمع الجامعي، سواء من الطلبة أو العاملين، أو حتى الخريجين، وهذا النوع من الأدوات يعزز من الشفافية ويسمح بمشاركة أكبر عدد من الأفراد في عملية التقييم، ومن خلال استطلاعات الرأي، يُمكن للجامعات تحديد مدى توافق سياساتها وبرامجها مع احتياجات المجتمع الجامعي، مما يسهم في تحقيق توافق أكبر بين أهداف الجامعة وتوقعات المستفيدين، وفي هذا الصدد قال أحد النواب التخطيطيين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"كما نعمل على مُراجعة نتائج الأداء الأكاديمي والإداري بشكل دوري".

وبلّغت النسبة المئوية لمنهجية التقييم الذاتي لكل قسم أكاديمياً وإدارياً (5%)، ورغم أن هذه المنهجية تمثل نسبة صغيرة من التكرارات، إلا أنها مهمة لأنها تركز على تقييم كل قسم على حدة، مما يسمح بفهم أعمق للتحديات والفرص الخاصة بكل قسم، وفي هذا الصدد قال أحد النواب الأكاديميين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"نعتمد منهجية التقييم الذاتي لكل قسم، سواء كان القسم أكاديمي أو إداري حتى نحلل نقاط القوة والضعف داخل الجامعة".

وبلّغت النسبة لجمع البيانات باستخدام أساليب البحث الكمي والنوعي (5%)، وتُعكس هذه الطريقة اعتماد الجامعات على منهجيات بحثية متكاملة تجمع بين التحليل الكمي والنوعي، وهذا الأسلوب يضمن الحصول على فهم شامل وعميق لأداء الجامعة في مختلف الجوانب، ويشير ذلك إلى أن الجامعات لا تقتصر على الأرقام والإحصاءات فقط في تقييمها للأداء، بل تتعمق أيضاً في تحليل السياقات والتفسيرات التي يُمكن أن تشرح هذه الأرقام؛ فالجمع بين المنهجيتين الكمية والنوعية يعزز من شمولية ودقة التقييم، وفي هذا الصدد قالت عميدة إحدى الكليات في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"في جامعتنا نجمع البيانات من خلال الاستبيانات والمقابلات مع أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية والموظفين، فمن خلال هذه البيانات نتمكن من تقييم جودة التعليم وكفاءة العمليات الداخلية."

2- التقييم والتحليل الأكاديمي والتعليمي:

تضم هذه المجموعة التصنيفية العديد من الطرق أو الكيفيات التي يتم من خلالها تحليل نقاط القوة والضعف داخل الجامعات الفلسطينية؛ وتجلت هذه الطرق بالآتي:

– تقييمات دورية تشمل جميع الأقسام والكليات.

– ضبط الجودة التعليمية.

– تقييمات الاعتماد الأكاديمي.

وبلغ عدد الرموز (Codes) التي تغطي جميع من الطرق أو الكيفيات التي يتم من خلالها تحليل نقاط القوة والضعف داخل الجامعات الفلسطينية (6) رموز، والتي تم جمعها وتصنيفها في ثلاثة موضوعات فرعية (Sub-Themes)، وتشير النتائج إلى وجود العديد من الطرق أو الكيفيات التي يتم من خلالها تحليل نقاط القوة والضعف داخل الجامعات الفلسطينية، وتتصل بطرق التقييم والتحليل الأكاديمي والتعليمي، وذلك على النحو الآتي:

بلغت النسبة المئوية للتقييمات الدورية التي تشمل جميع الأقسام والكليات (50%)، ويظهر هذا أن تقييمات الأقسام والكليات بشكل دوري هي الوسيلة الأكثر شيوعاً لضمان الجودة الأكاديمية، فهذا التقييم الدوري يعتبر أداة رئيسية لمراجعة الأداء الأكاديمي في جميع جوانب التعليم، من المناهج الدراسية إلى أداء أعضاء الهيئة التدريسية، ويعكس هذا الاهتمام بالتقييم الدوري مدى التزام الجامعات بالتحسين المستمر وضمان أن جميع الأقسام والكليات تعمل وفقاً للمعايير المحددة؛ فالتقييم الدوري يساعد في تحديد الفجوات الأكاديمية ويتيح فرصة للتدخلات السريعة لتحسين الأداء الأكاديمي قبل

أن تصبح التّحدّيات أكثر تعقيداً، وفي هذا الصّدد قال أحد النّوّاب الأكاديميّين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"نعمل على تحليل نقاط القوة والضعف من خلال تقييمات دورية تشمل جميع الأقسام والكليات".

بلّغت النسبة المئوية لضبط الجوّدة التّعليمية (34%)، ويشير ذلك إلى وجود عمليات مُنْهَجيّة لضبط الجوّدة التّعليمية، ويشمل ضبط الجوّدة التّعليمية مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى التّأكد من أن التّعليم المقدم يتوافق مع المعايير الوطنية والدّولية المعترف بها، وقد تَعكّس هذه النسبة مدى التّزام الجامعات بتطبيق معايير جادة لضمان الجوّدة في العملية التّعليمية، وقد تشمل هذه المعايير متابعة طرق التّدريس وتقييم المناهج الدّراسية وضمان تطوير مهارات الطّلبة بشكل فعال، ويضمن ضبط الجوّدة تقديم تعليم عالي الجوّدة، مما يعزز من سمعة الجامعة ويزيد من فرص الطّلبة في سوق العمل، وفي هذا الصّدد قال أحد النّوّاب الأكاديميّين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"ويتم مقارنة هذه التّقييمات مع المعايير الوطنية والدّولية لضمان الجوّدة ونأخذ بالاعتبار التّغذية الرّاجعة من الخريجين وأرباب العمل حتى نحدد مدى ملاءمة البرامج الأكاديميّة مع متطلبات سوق العمل".

وبلّغت النسبة المئوية للاستعانة بتقييمات الاعتماد الأكاديميّ (16%)، إذ من المحتمل أن تلعب تقييمات الاعتماد الأكاديميّ دوراً حاسماً في تأكيد التّزام الجامعة بمعايير الاعتماد الأكاديميّ الوطنية والدّولية؛ فالاعتماد الأكاديميّ هو مؤشر على جوّدة البرامج الأكاديميّة ومدى مطابقتها للمعايير المطلوبة، فاعتماد الجامعات على تقييمات الاعتماد الأكاديميّ يدل على حرصها على التّميز والاعتراف بجوّدة برامجها الأكاديميّة، ويتم إجراء هذه التّقييمات عادةً من قبل جهات خارجية

وتقدم مُراجعة شاملة للأداء الأكاديمي، مما يتيح للجامعات تحسين برامجها وتطويرها بشكل مُستمر،

وفي هذا الصدد قال أحد النواب الأكاديميين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"هذا بالإضافة إلى تقييمات الاعتماد الأكاديمي. نحلل هذه البيانات حتى نحدد المجالات

التي تحتاج إلى تعزيز أو تتطلب تحسين".

3- التقييم والتحليل الإداري والتنظيمي:

تضم هذه المجموعة التصنيفية العديد من الطرق أو الكيفيات التي يتم من خلالها تحليل

نقاط القوة والضعف داخل الجامعات الفلسطينية؛ وتجلت هذه الطرق بالآتي:

- ضبط الجودة الإدارية.
- تحليل الهيكل التنظيمي.
- توفير وتطوير الموارد البشرية.
- تقييم كفاءة العمليات الإدارية.

وبلغ عدد الرموز (Codes) التي تغطي جميع من الطرق أو الكيفيات التي يتم من خلالها

تحليل نقاط القوة والضعف داخل الجامعات الفلسطينية (4) رموز، والتي تم جمعها وتصنيفها في

أربعة موضوعات فرعية (Sub-Themes)، وتشير النتائج إلى وجود العديد من الطرق أو الكيفيات

التي يتم من خلالها تحليل نقاط القوة والضعف داخل الجامعات الفلسطينية، وتتصل بطرق التقييم

والتحليل الإداري والتنظيمي، وذلك على النحو الآتي:

بلغت النسبة المئوية لضبط الجودة الإدارية (25%)؛ إذ تعتبر هذه الطريقة عنصراً حاسماً

لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية، فالتركيز على ضبط الجودة يعكس وعياً بأهمية

العمليات الإدارية في دعم الأداء الأكاديمي والبحثي؛ فالجودة الإدارية تؤثر بشكل مباشر على كل

من الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية، حيث إن الإدارة الجيدة تسهم في توفير بيئة تعليمية مستقرة

وفعالة، وقد يتضمن ضبط الجودة تطوير سياسات وإجراءات دقيقة لمتابعة الأداء الإداري، وكذلك استخدام مؤشرات أداء رئيسية لقياس الكفاءة والفعالية، وبالإضافة إلى ذلك، يُمكن أن يشمل هذا الجانب مُراجعة وتحديث السياسات الإدارية باستمرار لضمان مواكبة التغيرات والاحتياجات الجديدة، وفي هذا الصدد قال أحد النواب الأكاديميين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"ويتم مقارنة هذه التقييمات مع المعايير الوطنية والدولية لضمان الجودة".

وبلّغت النسبة المئوية لتحليل الهيكل التنظيمي (25%)، ويمثّل هذا جزءاً من عملية مُراجعة شاملة لكيفية توزيع الأدوار والمهام داخل الجامعة، فالهيكل التنظيمي يعزز التنسيق بين الأقسام المختلفة ويقلل من التعقيدات الإدارية، ومن خلال تحليل الهيكل التنظيمي، يُمكن للجامعات تحديد النقاط التي قد تعاني من ضعف في الاتصال أو ازدواجية في المهام، مما يؤدي إلى تحسين الفعالية العامة، فعلى سبيل المثال، قد يتم تعديل الهياكل التنظيمية لتبسيط الإجراءات وتسهيل اتخاذ القرارات، مما يعزز من سرعة الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية، وفي هذا الصدد قال عميد إحدى الكليات في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"نحن نعتمد على تقييمات داخلية منتظمة وشاملة الهيكل التنظيمي".

وبلّغت النسبة المئوية لتوفير وتطوير الموارد البشرية (25%)؛ فالموارد البشرية تمثل العمود الفقري لأي مؤسسة، والجامعات ليست استثناءً، والاهتمام بتوفير وتطوير الموارد البشرية يعكس إدراك الجامعات لأهمية الاستثمار في الكوادر البشرية كعنصر أساسي للنجاح، فتطوير برامج تدريبية مُسنّمة، وتحفيز العاملين على الابتكار والتطوير المهني، يُمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي والرضا المهني، وعلاوة على ذلك، يُمكن أن يعزز هذا الجانب من جاذبية الجامعة كبيئة عمل تُسهم في استقطاب الكفاءات العالية، مما ينعكس إيجاباً على سمعة الجامعة وقدرتها على المنافسة، وفي هذا الصدد قال عميد إحدى الكليات في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"نحن نعتمد على تقييمات داخلية منتظمة وشاملة وتشمل الموارد البشرية".

بلّغت النسبة المئوية لتقييم كفاءة العمليات الإدارية (25%)، وهذه عملية مُستَمرة تهدف إلى ضمان أن كل نشاط داخل الجامعة يتم بطريقة فعالة وبتكلفة معقولة، وهذا يتطلب تحليل جميع العمليات الإدارية، بدءاً من التسجيل والقبول، وصولاً إلى العمليات المالية وإدارة المرافق، فالجامعة التي تتبنى نهجاً فعالاً في تقييم كفاءة عملياتها الإدارية تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة أكبر، وبالإضافة إلى ذلك، هذا النوع من التقييم يتيح للجامعة القدرة على تحديد أي عقبات تنظيمية أو إدارية قد تعيق تحقيق الأهداف ووضع إستراتيجيات مناسبة لمعالجتها، وفي هذا الصدد قالت عميدة إحدى الكليات في إحدى الجامعات:

"فمن خلال هذه البيانات نتمكن من تقييم جُودة التعليم وكفاءة العمليات الداخلية"

4- التقييم والتحليل الخارجي (المحركات الخارجية):

تضمّ هذه المجموعة التصنيفية العديد من الطرق أو الكيفيات التي يتم من خلالها تحليل نقاط القوة والضعف داخل الجامعات الفلسطينية؛ وتجلّت هذه الطرق بالآتي:

- مقارنة تقييمات الجامعة مع المعايير الوطنية والدولية.
- التغذية الراجعة من الخريجين وأرباب العمل.
- فحص ملاءمة البرامج الأكاديمية لمتطلبات سوق العمل.
- المقارنة مع الجامعات الأخرى.

وبلّغ عدد الرموز (Codes) التي تغطي جميع من الطرق أو الكيفيات التي يتم من خلالها تحليل نقاط القوة والضعف داخل الجامعات الفلسطينية (4) رموز، والتي تم جمعها وتصنيفها في أربعة موضوعات فرعية (Sub-Themes)، وتشير النتائج إلى وجود العديد من الطرق أو الكيفيات

التي يتم من خلالها تحليل نقاط القوة والضعف داخل الجامعات الفلسطينية، وتتصل بطرق التقييم والتحليل الخارجي (المحكات الخارجية)، وذلك على النحو الآتي:

بلّغت النسبة المئوية لمقارنة تقييمات الجامعة مع المعايير الوطنية والدولية (25%)، وتُعكس هذه المسألة مدى التزام الجامعات الفلسطينية بضمان الجودة وتلبية التوقعات القياسية على مستويات متعددة، وهذه المقارنة تتيح للجامعات تحديد الفجوات بين ما تقدمه وبين ما هو مطلوب من حيث الجودة الأكاديمية والإدارية، كما أن الالتزام بهذه المعايير يعزز من سمعة الجامعات على الصعيدين المحلي والدولي، ويمكن أن يكون عاملاً مؤثراً في جذب الطلبة والباحثين، بالإضافة إلى ذلك يمكن لهذه المقارنة أن تساعد في تحديد نقاط القوة التي يمكن تعزيزها ونقاط الضعف التي تحتاج إلى تحسين لتحقيق الامتثال الكامل للمعايير الدولية والوطنية، وفي هذا الصدد قال أحد النواب الأكاديميين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"ويتم مقارنة هذه التقييمات مع المعايير الوطنية والدولية لضمان الجودة".

وبلّغت النسبة المئوية للتغذية الراجعة من الخريجين وأرباب العمل (25%)، وتعتبر هذه أداة قيمة لتقييم مدى نجاح الجامعات الفلسطينية في إعداد طلابها لسوق العمل، ويعكس هذا الإجراء أهمية الاستماع إلى أصحاب المصلحة الخارجيين، مثل أرباب العمل والخريجين، لضمان أن البرامج الأكاديمية تظل متوافقة مع متطلبات السوق المتغيرة. التغذية الراجعة تساعد في تحسين البرامج التعليمية وتطوير المهارات المطلوبة من الطلاب، مما يعزز من جاهزيتهم المهنية ويزيد من فرص توظيفهم بعد التخرج، وهذا الأمر يعزز من سمعة الجامعات الفلسطينية كمؤسسات تعليمية تسعى لتحقيق نتائج ملموسة على أرض الواقع، وفي هذا الصدد قال أحد النواب الأكاديميين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"ونأخذ بالاعتبار التّغذية الرّاجعة من الخريجين وأرباب العمل حتى نحدد مدى ملاءمة البرامج

الأكاديميّة مع متطلبات سوق العمل"

وبلّغت النّسبة المئويّة لفحص مدى ملاءمة البرامج الأكاديميّة لمتطلبات سوق العمل (25%)، وهذا يعدّ من أهم المؤشرات على جودّة التّعليم الذي تقدمه الجامعات الفلّسطينيّة، والتركيز على هذا الجانب يعني أن الجامعات تأخذ بعين الاعتبار التّغيّرات المُستمرّة في احتياجات السّوق وتعمل على تحديث مناهجها وبرامجها بشكل مُستمر لتلبية تلك الاحتياجات، وهذا الفحص الدّوري يعزز من قدرة الجامعات على تقديم برامج تعليمية مبتكرة وفعالة، وتساعد الطّلبة على اكتساب المهارات والمعرفة التي يحتاجونها لتحقّق النّجاح في حياتهم المهنية، وهذا التّوجه يساهم في تعزيز التّوظيف المستقبلي لخريجي الجامعات الفلّسطينيّة ويدعم دورها في المجتمع كجسر بين التّعليم الأكاديميّ والاحتياجات المهنية، وفي هذا الصّدد قال أحد النّواب الأكاديميّين في إحدى الجامعات الفلّسطينيّة:

"حتى نحدد مدى ملاءمة البرامج الأكاديميّة مع متطلبات سوق العمل".

وبلّغت النّسبة المئويّة للمقارنة مع الجامعات الأخرى (25%)، فإجراء المقارنات سواء كانت محلية أم دولية، توفر للجامعات رؤية قيمة حول كيفية تحسين أدائها في مختلف المجالات، ومن خلال هذه المقارنات، تستطيع الجامعات الفلّسطينيّة تحديد الممارسات الأفضل وتطبيقها في بيئتها الخاصة، وهذا النّوع من التّقييم يساعدها على البقاء في مستوى تنافسي مع غيرها من المؤسسات التعليمية، ويحفّزها على الابتكار والتّطوير المُستمر، وبالإضافة إلى ذلك، فالمقارنة مع الجامعات الأخرى تُسهم في بناء شبكة من العلاقات الأكاديميّة التي يُمكن أن تؤدي إلى التّعاون في مجالات البحث والتّعليم، مما يعزز من مكانة الجامعات الفلّسطينيّة على المستوى الإقليمي والعالمي، وفي هذا الصّدد قال عميد إحدى الكليات في إحدى الجامعات الفلّسطينيّة:

"ويتم استخدام هذه النتائج للمقارنات مع الجامعات الأخرى لتحديد المجالات التي تتفوق فيها الجامعة والمجالات التي تحتاج إلى تحسين".

وبوجه عام؛ فإن نتائج السؤال الثالث تشير إلى وجود العديد من الطرق التي يتم من خلالها تحليل نقاط القوة والضعف داخل الجامعات الفلسطينية، مع وجود تباينات في مدى استخدام هذه الطرق، وهو ما يعكس الأولويات المختلفة التي تتبناها الجامعات الفلسطينية في عملية التقييم الإستراتيجي للموارد البشرية، وذلك على النحو الآتي:

جاء في المرتبة الأولى طريقة التقييم والتحليل الذاتي المستمر (المحكات الداخلية) بنسبة مئوية (60%)، وتنعكس هذه الطريقة أهمية كبرى للتقييم والتحليل الذاتي المستمر داخل الجامعات الفلسطينية، كما أن التركيز الكبير على هذه الطريقة يشير إلى أن الجامعات تضع أولوية عالية لفهم أدائها الداخلي من خلال جمع البيانات واستطلاعات الرأي وقياس رضا العاملين والطلبة، وهذه العملية تساهم في تحسين العمليات الداخلية من خلال تحليل مكامن القوة والضعف على مستوى الأكاديميين والإداريين، كما تدل هذه النسبة العالية على أن الجامعات الفلسطينية تسعى بشكل كبير لتحسين وتطوير أدائها الذاتي دون الاعتماد الكبير على معايير خارجية أو مقارنة مع مؤسسات أخرى.

وجاء في المرتبة الثانية طريقة التقييم والتحليل الأكاديمي والتعليمي (18%)، وعلى الرغم من أن هذا المجال لا يحظى بنفس القدر من التركيز مثل التقييم الذاتي، إلا أنه يظل مهماً، إذ يحتل المرتبة الثانية في الأهمية النسبية، ويشير هذا إلى أن الجامعات الفلسطينية تعتبر التقييم الأكاديمي والتعليمي جزءاً حيوياً من عملية التحسين المستمر، وهو ما يساعدها على تقديم تعليم عالي الجودة وضمان أن البرامج الأكاديمية متوافقة مع المعايير المطلوبة، وهذه الطريقة في التقييم يركز على

الجوانب الأكاديمية مثل تقييمات الاعتماد الأكاديمي وضبط الجودة التعليمية، مما يعزز من قدرات الجامعة على تقديم برامج تعليمية فعالة وذات صلة.

وجاء في المرتبة الثالثة طريقة التقييم والتحليل الإداري والتنظيمي بنسبة مئوية (11%)، مما يشير إلى اهتمام ملحوظ بتحسين الكفاءة الإدارية والتنظيمية داخل الجامعات الفلسطينية، وتُعكس هذه الطريقة أهمية ضمان أن الهياكل التنظيمية والإدارية تعمل بشكل فعال لدعم الأهداف الإدارية والتنظيمية، كما أن التركيز على هذا الجانب يعكس رغبة الجامعات في تحقيق الكفاءة التشغيلية والتأكد من أن العمليات الإدارية تسير على ما يرام، وعلى الرغم من الأهمية، فإن هذه النسبة تُظهر أنه ربما توجد حاجة لتعزيز التركيز على هذا الجانب لضمان أن التحسينات الإدارية تتماشى مع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة طريقة التقييم والتحليل الخارجي (المحركات الخارجي) بنسبة مئوية (11%)، مما يشير إلى أن الجامعات الفلسطينية تضع في عين الاعتبار المقارنة مع الجامعات الأخرى والحصول على التغذية الراجعة من أصحاب المصلحة الخارجيين مثل أرباب العمل والخريجين، وتدل هذه النسبة على أن الجامعات الفلسطينية تعتمد في الغالب على التقييمات الداخلية أكثر من التقييمات الخارجية، ومع ذلك، فإن هذا الجانب يظل ضرورياً لضمان أن الجامعات تتماشى مع المعايير الوطنية والدولية، وتظل قادرة على المنافسة على المستويات المحلية والدولية.

وبوجه عام؛ فالتركيز الكبير على التقييم والتحليل الذاتي يعكس أهمية تعزيز الكفاءة والجودة الداخلية للجامعات، وهو مؤشر على رغبة الجامعات في الاعتماد على نفسها في تحديد وتطوير نقاط القوة والضعف، وفي المقابل، فإن التحليل الأكاديمي والإداري والخارجي الذي حظي بنسبة أقل قد يشير إلى ضعف صلة الجامعات مع البيئة الخارجية، وبالتالي هناك ضرورة لتحقيق توازن أكبر

بين التحليل الذاتي والتحليل القائم على معايير خارجية وإجراء المقارنات مع الجامعات الأخرى، مما يضمن شمولية أكثر في عملية التقييم وتحسين الأداء بشكل أكثر توازناً.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الرابع:

نص السؤال الرئيس الرابع على: "كيف تؤثر نتائج هذا التحليل على صياغة الخطط

الإستراتيجية؟"

تم توجيه هذا السؤال إلى النواب الأكاديميين والتخطيطيين وعمداء الكليات، وأظهر التحليل

الموضوعي (Thematic Analysis) للمقابلات معهم العديد من النتائج، وأسفر التحليل النوعي

الموضوعي عن وجود ثلاثة موضوعات الرئيسة ذات صلة بالكيفية التي تؤثر فيها نتائج التحليل

على صياغة الخطط الإستراتيجية، وذلك على النحو الآتي:

1. السياسات والإجراءات التعديلية والتصحيفية.

2. السياسات والإجراءات المستقبلية والاستباقية.

3. السياسات والإجراءات التطويرية.

والجدول الآتي يوضح التكرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية للكيفية التي تؤثر فيها نتائج التحليل

على صياغة الخطط الإستراتيجية الجامعات الفلسطينية.

الجدول 4.31 : تكرارات الموضوعات الرئيسة والفرعية للكيفية التي تؤثر فيها نتائج التحليل على

صياغة الخطط الإستراتيجية من وجهات نظر النواب الأكاديميين والتخطيطيين وعمداء الكليات.

الكيفية التي تؤثر فيها نتائج التحليل على صياغة الخطط الإستراتيجية	الرقم	الموضوعات الفرعية (Sub-Themes)	عدد تكرارات	النسبة المئوية
			الرموز	
السياسات والإجراءات التعديلية	1	تخصيص وتوجيه الموارد والجهود.	5	29%
والتصحيفية	2	تعزيز نقاط القوة وتجاوز نقاط الضعف.	4	24%

النسبة المئوية	عدد تكرارات الرموز	الموضوعات الفرعية (Sub-Themes)	الرقم	الكيفية التي تؤثر فيها نتائج التحليل على صياغة الخطط الإستراتيجية
24%	4	مراجعة وتحديث الأهداف الإستراتيجية.	3	
18%	3	مواكبة التغيرات الداخلية والخارجية.	4	
5%	1	إجراء التعديلات الملحة.	5	
100%	17	المجموع		
50%	5	تحديد الأولويات الإستراتيجية.	1	السياسات والإجراءات المستقبلية
40%	4	رسم ملامح الإستراتيجيات المستقبلية.	2	والاستباقية
10%	1	وضع خطط استباقية.	3	
100%	10	المجموع		
50%	1	تعزيز فرص النمو.	1	السياسات والإجراءات التطويرية.
50%	1	التعرف إلى التهديدات والتحديات المحتملة.	2	
100%	2	المجموع		
59%	17	السياسات والإجراءات التعديلية والتصحيحية.		الأهمية النسبية للكيفية التي تؤثر فيها
34%	10	السياسات والإجراءات المستقبلية والاستباقية.		نتائج التحليل على صياغة الخطط
7%	2	السياسات والإجراءات التطويرية.		الإستراتيجية
100%	29	المجموع		

وفيما يأتي تفصيل ذلك:

1- السياسات والإجراءات التعديلية والتصحيحية:

تضم هذه المجموعة التصنيفية العديد من الطرق أو الكيفيات التي يؤثر التحليل من خلالها

في صياغة الخطط الإستراتيجية؛ وتجلت هذه التأثيرات بالآتي:

- تخصيص وتوجيه الموارد والجهود.
- تعزيز نقاط القوة وتجاوز نقاط الضعف.
- مراجعة وتحديث الأهداف الإستراتيجية.

– مواكبة التغيرات الداخلية والخارجية.

– إجراء التعديلات الملحة.

وبلَّغ عدد الرموز (Codes) التي تغطي جميع الطرق أو الكيفيات التي يؤثر التحليل من خلالها في صياغة الخطط الإستراتيجية (17) رمزاً، والتي تم جمعها وتصنيفها في خمسة موضوعات فرعية (Sub-Themes)، وتشير النتائج إلى وجود العديد من الطرق أو الكيفيات التي يؤثر التحليل من خلالها في صياغة الخطط الإستراتيجية، وتتصل بالسياسات والإجراءات التعديلية والتصحيحية، وذلك على النحو الآتي:

بلَّغت النسبة المئوية لتخصيص وتوجيه الموارد والجهود (29%)؛ إذ تعتبر عملية تخصيص الموارد والجهود من أهم الإستراتيجيات التي تتبعها الجامعات لضمان تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتشمل هذه العملية التركيز على الأولويات؛ إذ يتطلب هذا تخصيص الموارد في المجالات التي تظهر نتائج التحليل أنها تحتاج إلى تعديل أو تصحيح؛ فعلى سبيل المثال، إذا أظهر التحليل أن هناك نقصاً في الموارد التعليمية أو الأكاديمية في كلية معينة، يتم توجيه المزيد من التمويل والجهود لدعم هذه الكلية، كما أن تخصيص وتوجيه الموارد والجهود يتضمن تعزيز الكفاءات البشرية؛ وهذا يعني استثمار الجهود في تطوير الكوادر البشرية، وذلك من خلال برامج تدريبية أو ورش عمل، إذ يُمكن تحسين مهارات العاملين ليتماشى أدائهم مع الأهداف الإستراتيجية، كما يساعد التحليل في تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه الجامعات الفلسطينية، وبالتالي يتم تخصيص الموارد لمعالجة هذه المخاطر أو التخفيف من آثارها، وهذا التوجه يضمن عدم تعطل الخطط الإستراتيجية بسبب العقبات غير المتوقعة، وفي هذا الصدد قال أحد النواب الأكاديميين في إحدى الجامعات الفلسطينية: "كما اننا من خلال التحليلات التي نجرها بشكل دوري نستطيع توجيه الموارد والجهود نحو

المجالات التي تحتاج الى تطوير بشكل مدروس وبخطة واضحة".

وبلّغت النسبة المئوية لتعزيز نقاط القوة وتجاوز نقاط الضعف (24%)، وهذه عملية حاسمة لضمان نجاح أي خطة إستراتيجية، وتتضمن هذه العملية الاستفادة من نقاط القوة؛ فغالباً ما تستند الجامعات نقاط القوة التي تم تحديدها من خلال التحليل لتعزيز مواقفها؛ فعلى سبيل المثال، إذا كانت الجامعة تمتلك برامج أكاديمية قوية ومعترف بها، فإن الإستراتيجية قد تتضمن توسيع هذه البرامج أو تسويقها بشكل أكبر لجذب المزيد من الطلبة، كما يتضمن ذلك تصحيح أو تعجيل المجالات الضعيفة؛ فعلى الجانب الآخر، فإن تحليل نقاط الضعف يوفر فرصاً لتحسين الأداء، فإذا كشف التحليل عن ضعف في إدارة الموارد البشرية، تعمل الجامعات على تعديل أو تصحيح إستراتيجيات التغلب على هذه التحديات، مثل تطوير سياسات الموارد البشرية، بالإضافة إلى ذلك؛ فإن تعزيز نقاط القوة وتجاوز نقاط الضعف ليس عملية ثابتة، بل هي عملية مستمرة تتطلب مراجعة دورية واستجابة مستمرة للتغيرات والتحديات، وفي هذا الصدد قال أحد النواب الأكاديميين في إحدى الجامعات الفلسطينية: "ونركز على تعزيز نقاط القوة التي تمتلكها الجامعة ونتعامل مع نقاط الضعف بطريقة مدروسة وممنهجة".

وبلّغت النسبة المئوية لمراجعة وتحديث الأهداف الإستراتيجية (24%)، وتعتبر هذه عملية حيوية لضمان بقاء الجامعات الفلسطينية على المسار الصحيح نحو تحقيق رؤاها، وتشمل هذه العملية، التكيف مع التغيرات، فاليئات الأكاديمية والمجتمعية تتغير باستمرار، وهذا يتطلب من الجامعات أن تكون مرنة وقادرة على تعديل أهدافها الإستراتيجية بما يتماشى مع هذه التغيرات، فعلى سبيل المثال، قد تتطلب تغيرات في سوق العمل مراجعة البرامج الأكاديمية لضمان تلبية متطلبات السوق، كما يتضمن ذلك تحليل الأداء السابق للجامعات في سياق الأهداف الإستراتيجية التي تم تحديدها؛ فإذا أظهر التحليل أن بعض الأهداف لم تتحقق، يتم تعديل هذه الأهداف أو استبدالها بأهداف أكثر واقعية أو ملاءمة، بالإضافة إلى ذلك إشراك أصحاب المصلحة، فمن المهم أن تشمل

عملية مُراجعة الأهداف الإستراتيجية إشراك جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الطلبة، والعاملين وأعضاء هيئة التدريس، لضمان توافق الأهداف مع احتياجات وتوقعات الجميع، وفي هذا الصدد قال أحد النواب الأكاديميين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"تتيح لنا إعادة النظر في الأهداف الإستراتيجية بشكل دوري، وهذا طبعا يضمن لنا بأن الخطط التي تم اعتمادها تبقى متوافقة مع الواقع المتغير الذي نعيشه".

وبلّغت النسبة المئوية لمواكبة التّغيرات الدّاخلية والخارجية (18%)، وهي عملية مُستَمرة تتطلب استجابة سريعة وفعالة لضمان استمرارية الجامعة في تقديم خدماتها بجوّد عالية، وتشمل هذه العملية الاستجابة للتّغيرات التّظيمية؛ كالتّغيرات التي تحدث داخل الجامعات، مثل تغيير القيادة أو الهيكل التّظيمي، للقدرة على تنفيذ الخطط الإستراتيجية لضمان استمرارية العمل بسلاسة، ويضاف إلى ذلك التّكيف مع المتغيرات الخارجية؛ فالتّغيرات في القوانين الوطنية أو الدّولية، أو التّطورات التّكنولوجية، تتطلب من الجامعات تحديث إستراتيجياتها لتظل متوافقة مع هذه التّغيرات، فعلى سبيل المثال، قد تستدعي التّطورات التّكنولوجية الحديثة إدخال برامج تعليمية جديدة أو تحسين البنية التّحتية التّقنية، كما يتضمن ذلك التّحليل البيئي المُستمر، إذ تراقب الجامعات بيئتها الدّاخلية والخارجية باستمرار للتعرف إلى الفرص والتّحدّيات الجديدة، وهذه المعلومات تُستخدم لتعديل الخطط الإستراتيجية بما يتماشى مع الظروف الحالية، وفي هذا الصدد قال أحد النواب الأكاديميين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"وهذا طبعا يضمن لنا بأن الخطط التي تم اعتمادها تبقى متوافقة مع الواقع المتغير الذي نعيشه".

وبلّغت النسبة المئوية لإجراء التّعديلات الملحة (5%)، ويعتبر هذا جانباً ضرورياً لضمان مرونة الجامعات وقدرتها على الاستجابة للتّحدّيات الفورية، ويتضمن ذلك الاستجابة السريعة

للأزمات؛ ففي حالة حدوث أزمات أو تحديات غير متوقعة، مثل الأزمات المالية أو الطوارئ الصحية أو الأمنية، تحتاج الجامعات إلى إجراء تعديلات سريعة على خططها الإستراتيجية لضمان استمرارية العمل، كما يتطلب ذلك اتخاذ القرارات السريعة والحاسمة لمعالجة المشكلات الملحة، وهذه القرارات غالباً ما تشمل تعديل الموارد أو إعادة ترتيب الأولويات بشكل عاجل، ولا غنى عن الاستفادة من الفرص الفورية؛ فقد تظهر فرص غير متوقعة تتطلب استجابة سريعة من الجامعات، فمن خلال إجراء تعديلات ملحة، يُمكن للجامعات استغلال هذه الفرص بشكل فعال لتعزيز مكانتها أو تحسين خدماتها، وفي هذا الصدد قال أحد النواب الأكاديميين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"فنحن نستخدم هذه النتائج لتوجيه استثماراتنا وكذلك مواردنا بأنواعها نحو المجالات التي

تظهر فيها فرص للنمو وتتطلب تحسينات ملحة".

2- السياسات والإجراءات المستقبلية والاستباقية:

تضم هذه المجموعة التصنيفية العديد من الطرق أو الكيفيات التي يؤثر التحليل من خلالها

في صياغة الخطط الإستراتيجية؛ وتجلت هذه التأثيرات بالآتي:

– تحديد الأولويات الإستراتيجية.

– رسم ملامح الإستراتيجيات المستقبلية.

– وضع خطط استباقية.

وبلغ عدد الرموز (Codes) التي تغطي جميع الطرق أو الكيفيات التي يؤثر التحليل من

خلالها في صياغة الخطط الإستراتيجية (10) رموز، والتي تم جمعها وتصنيفها في ثلاثة موضوعات

فرعية (Sub-Themes)، وتشير النتائج إلى وجود العديد من الطرق أو الكيفيات التي يؤثر التحليل

من خلالها في صياغة الخطط الإستراتيجية، وتتصل بالسياسات والإجراءات المستقبلية والاستباقية،

وذلك على النحو الآتي:

بلّغت النسبة المئوية لتحديد الأولويات الإستراتيجية (50%)، وتعتبر هذه خطوة أساسية التي تعتمد عليها الجامعات لضمان تحقيق أهدافها طويلة الأمد، ويتضمن ذلك؛ قيام الجامعات بتركيز الموارد والجهود في المجالات الأكثر أهمية لتحقيق رؤيتها، ويتم ذلك من خلال تحليل نقاط القوة والضعف وتحديد الأولويات بناءً على النتائج المستخلصة، وهذا يضمن أن الجامعات تستثمر في المجالات التي ستحقق أكبر تأثير إيجابي، ولا بد كذلك من تقييم الفرص والتحديات؛ إذ تقوم الجامعات بتحديد الأولويات بناءً على تقييم شامل للفرص المتاحة والتحديات المحتملة، فعلى سبيل المثال، إذا كانت هناك فرصة لتعزيز التعاون الدولي، يُمكن أن يصبح هذا أحد الأولويات الإستراتيجية للجامعة، كما يتضمن ذلك التكيف مع التغيرات؛ فتحديد الأولويات يتطلب مرونة في الاستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للجامعات، إذ تحتاج إلى إعادة تقييم أولوياتها بشكل دوري للتأكد من أن إستراتيجياتها ما زالت تتماشى مع الظروف المتغيرة، وفي هذا الصدد قال أحد النواب الأكاديميين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"تعتبر النتائج التي نحصل عليها من التحليل بمثابة خارطة التي توجهنا الى الطريق الصحيح في تحديد أولوياتنا الإستراتيجية".

وبلّغت النسبة المئوية لرسم ملامح الإستراتيجيات المستقبلية (40%)، وتتضمن هذه العملية وضع الخطوط العريضة للخطط طويلة الأمد في الجامعات الفلسطينية، إذ تعمل الجامعات على وضع إستراتيجيات بعيدة المدى تضمن استدامة نجاحها، وهذه الإستراتيجيات تركز على التحليل العميق للبيئة الأكاديمية والإدارية، بما في ذلك توقعات النمو والتحديات المستقبلية، ويتطلب ذلك مشاركة فاعلة من جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الطلبة والهيئة الأكاديمية والموظفين الإداريين، وهذا يضمن أن الإستراتيجيات المستقبلية تلبي احتياجات الجميع وتتماشى مع توقعاتهم، الأمر الذي يفتح المجال أمام الجامعات للابتكار والتطوير في إستراتيجياتها المستقبلية، وقد يشمل

هذا استخدام تقنيات تعليمية جديدة أو تطوير برامج أكاديمية يتماشى مع التغيرات في سوق العمل، وفي هذا الصدد قال عميد إحدى الكليات في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"بصفتي عميد كلية فإن نتائج التحليل تعتبر أساسية في توجيه الإستراتيجيات المستقبلية للكلية فهي تحدد التوجهات الإستراتيجية كما تحدد الأولويات".

وبلغت النسبة المئوية لوضع خطط استباقية (10%)، وهو جزء أساسي من عملية التخطيط الإستراتيجي، إذ تسعى الجامعات للاستعداد للتحديات والفرص المستقبلية، ويتضمن ذلك توقع التغيرات المستقبلية في بيئتها الأكاديمية والإدارية، وبناءً على هذه التوقعات، يتم وضع خطط استباقية تضمن أن الجامعة قادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية بشكل فعال، كما أن وضع خطط استباقية يمنح الجامعات القدرة الحد من المخاطر المحتملة أو استغلال الفرص الجديدة بسرعة وفعالية، وتعزيز الاستدامة على المدى الطويل من خلال وضع إستراتيجيات تضمن التكيف مع التغيرات الديموغرافية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، وفي هذا الصدد قال أحد النواب الأكاديميين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"وهذا يمكننا من وضع خطط استباقية للتعامل معها".

3- السياسات والإجراءات التطويرية:

تضم هذه المجموعة التصنيفية طريقتين أو كيفيتين اللتين يؤثر التحليل من خلالهما في صياغة الخطط الإستراتيجية؛ وتجلت هاتان الكيفيتان بالآتي:

– تعزيز فرص النمو.

– التعرف إلى التهديدات والتحديات المحتملة.

وبلغ عدد الرموز (Codes) التي تغطي الطريقتين أو كيفيتين اللتين يؤثر التحليل من خلالهما في صياغة الخطط الإستراتيجية، وذات صلة بالسياسات والإجراءات التطويرية رمزين،

والذين تم جمعهما وتصنيفهما في موضوعين فرعيين (Sub-Themes) كذلك، وذلك على النحو الآتي:

بَلَّغَت النسبة المئوية لتعزيز فرص النمو (50%)، ويمثل هذا الجانب جزءاً مهماً في السياسات التطويرية في الجامعات الفلسطينية، ويتضمن ذلك استكشاف وتوسيع وتطوير واستحداث البرامج الأكاديمية أو تحسين البرامج الحالية بما يتماشى مع احتياجات السوق والتغيرات التكنولوجية، وهذه الخطوة تساعد في جذب المزيد من الطلبة وزيادة التنوع الأكاديمي، كما يتضمن ذلك الاستثمار في البنية التحتية، سواء كان ذلك في مجال التكنولوجيا أم المرافق الأكاديمية أم الدعم والتطوير والعمليات الإدارية، وهذا يساهم في تحسين جودة التعليم ويعزز من مكانة الجامعة، كما يشمل تعزيز فرص النمو التوسع في الشراكات والتعاون مع الجامعات والمؤسسات التعليمية وغير التعليمية في القطاعين العام والخاص، فهذه الشراكات يمكن أن تؤدي إلى تطوير مشاريع بحثية مشتركة أو برامج تبادل أكاديمي تعزز من قدرات الجامعات الفلسطينية، وفي هذا الصدد قال أحد النواب الأكاديميين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"نحن نستخدم هذه النتائج لتوجيه استثماراتنا وكذلك مواردنا بأنواعها نحو المجالات التي تظهر فيها فرص للنمو وتتطلب تحسينات ملحّة".

وبَلَّغَت النسبة المئوية للتعرف إلى التهديدات والتحديات المحتملة (50%)، ويتضمن ذلك تحليل المخاطر وذلك من خلال إجراء تحليل دوري للمخاطر التي قد تؤثر على أداء الجامعات واستدامتها، وهذا التحليل يشمل تقييم التغيرات في البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، بالإضافة إلى التحديات الداخلية مثل نقص الموارد، الأمر الذي يؤدي إلى وضع إستراتيجيات مناسبة للتهديدات والتحديات، وهذا يمكن أن يشمل تحسين نظم الإدارة، وتطوير برامج تدريبية جديدة، أو تعديل الخطط الإستراتيجية لتتوافق مع التغيرات، ويستلزم هذا الأمر قيام الجامعات بالتقييم المستمر للتهديدات

والتحديات، مما يُمكنها من تعديل سياساتها وإجراءاتها بسرعة عند الحاجة، وهذه المرونة تساعد الجامعات في الحفاظ على استقرارها وتعزيز قدرتها على النمو والتطور، وفي هذا الصدد قال أحد النواب الأكاديميين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"إضافة الى انها تساعدنا في التعرف على التهديدات والتحديات المحتملة، وهذا يُمكننا من وضع خطط للتعامل معها".

وبوجه عام؛ فإن نتائج السؤال الرابع تشير إلى وجود العديد من الطرق أو الكيفيات التي يؤثر التحليل من خلالها في صياغة الخطط الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية، مع وجود تباينات في هذه الكيفيات، وهو ما يعكس الأولويات المختلفة التي تتبناها الجامعات الفلسطينية، وذلك على النحو الآتي:

جاء في المرتبة الأولى السياسات والإجراءات التعديلية والتصحيحية بنسبة مئوية مقدارها (59%)، الأمر الذي يعكس التركيز الكبير على معالجة المشكلات الحالية وتحسين الأداء الداخلي للجامعات الفلسطينية، ويشير هذا التوجه إلى أن الجامعات الفلسطينية تدرك أهمية التعامل الفعال مع التحديات والمشكلات التي قد تعيق تحقيق الأهداف الإستراتيجية، كما أن تحليل النتائج يتيح للجامعات تحديد النقاط الضعيفة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها، مما يعزز من كفاءة وفعالية العمليات الأكاديمية والإدارية، الأمر الذي يسهم بتحسين جودة التعليم والخدمات المقدمة للطلبة وأعضاء هيئة التدريس والعمليات الإدارية، كما يؤدي إلى زيادة الكفاءة في معالجة العيوب والاختلالات في العمليات الإدارية الأمر الذي يساهم في زيادة الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر وتعزيز الاستفادة وتحسين رضا الطلبة والعاملين وتحسين سمعة الجامعات والاستجابة السريعة للتحديات، وبالتالي القدرة على تعديل السياسات بسرعة ثمكّن الجامعات من التعامل مع التحديات الطارئة بكفاءة.

وجاء في المرتبة الثانية السياسات والإجراءات المستقبلية والاستباقية بنسبة مئوية قدرها (34%)، مما يدل على أن الجامعات تولي اهتماماً ملحوظاً نحو التخطيط للمستقبل والاستعداد للتّحديّات والفرص القادمة، وهذا النوع من السياسات يُعنى بتحديد الاتجاهات المستقبلية ووضع إستراتيجيات تعزز من قدرة الجامعات على التكيف مع التّغيرات السّريعة في البيئة الأكاديميّة والاجتماعية والاقتصادية، الأمر الذي يسهم في وضع خطط مستقبلية واضحة يساعد الجامعات على توجيه مواردها وجهودها نحو تحقّق رؤيتها طويلة الأمد، وتشجيع الابتكار وتبني التّقنيات الحديثة مما يعزز من قدرة الجامعات على تقديم تعليم متميز ومواكبة التّطورات العالمية، والقدرة على توقّع التّغيرات المستقبلية والاستعداد لها، الأمر الذي يُمكن الجامعات من البقاء في موقع تنافسي قوي.

وجاء في المرتبة الثالثة السياسات والإجراءات التّطويرية بنسبة مئوية بلغت (7%)، مما يشير إلى أنها أقل أهمية نسبياً مقارنة بالسياسات التّعديلية والتّصحيحية والمستقبلية والاستباقية. ومع ذلك، فإن هذه السياسات لا تزال تلعب دوراً مهماً في تعزيز النّمو والتّطور المستدام للجامعة، وتتضمن السياسات التّطويرية تحسين البرامج الأكاديميّة، وتوسيع البنية التّحتية، وتعزيز الشراكات مع المؤسسات الأخرى، والتّعرّف إلى التّحديات والتّحديّات المحتملة، مما يسهم في تحسين القدرات الأكاديميّة والإداريّة من خلال تطوير السياسات والإجراءات التي تعزز من قدرات الجامعات وزيادة جاذبيتها وتعزيز استدامتها.

وبوجه عام تشير الأهمية النسبية للسياسات والإجراءات المختلفة إلى أن الجامعات الفلسطينيّة تركز بشكلٍ أساسي على التّصحيح والتّحسين الدّخلي لضمان كفاءة وفعالية الأداء الأكاديمي والإداري، وهذا التّركيز الكبير على السياسات التّعديلية والتّصحيحية يعكس رغبة الجامعات في معالجة التّحديّات الحالية وتعزيز نقاط القوة الدّاخلية، بينما تُعنى السياسات المستقبلية والاستباقية

بتخطيط الجامعات للمستقبل والاستعداد للتغيرات المحتملة، وتُعزز السياسات التطويرية النمو المستدام والتطور المستمر.

خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الخامس:

نص السؤال الرئيس الخامس على: "كيف يتم تشكيل الفريق المسؤول عن تحليل الإستراتيجيات في الجامعة؟"

تم توجيه هذا السؤال إلى النواب الأكاديميين والتخطيطيين وعمداء الكليات، وأظهر التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) للمقابلات معهم العديد من النتائج، وأسفر التحليل النوعي الموضوعي عن وجود موضوعين رئيسيين حول كيفية تشكيل الفريق المسؤول عن تحليل الإستراتيجيات في الجامعات الفلسطينية، وذلك على النحو الآتي:

1. سياسات وإجراءات الانتقاء والاختيار.

2. سياسات وإجراءات التدريب والتأهيل.

والجدول الآتي يوضح التكرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية للكيفية التي يتم من خلالها تشكيل الفريق المسؤول عن تحليل الإستراتيجيات في الجامعات الفلسطينية.

الجدول 4.32 : تكرارات الموضوعات الرئيسة والفرعية للكيفية التي يتم من خلالها تشكيل الفريق

المسؤول عن تحليل الإستراتيجيات من وجهات نظر النواب الأكاديميين والتخطيطيين وعمداء الكليات.

الكيفية التي يتم من خلالها تشكيل الفريق المسؤول عن تحليل الإستراتيجيات	الرقم	الموضوعات الفرعية (Sub-Themes)	عدد تكرارات الرموز	النسبة المئوية
سياسات وإجراءات الانتقاء والاختيار	1	انتقاء أعضاء من جميع	5	42%

النسبة المئوية	عدد تكرارات الرّموز	الموضوعات الفرعية (Sub-Themes)	الرّقم	الكيفية التي يتم من خلالها تشكيل الفريق المسؤول عن تحليل الإستراتيجيات
		الأقسام والكليات.		
33%	4	انتقاء أعضاء يمتلكون رؤى وخبرات واسعة.	2	
25%	3	انتقاء أعضاء يمتلكون التفكير النقدي والتحليلي.	3	
100%	12	المجموع		
63%	5	تدريب الطواقم الإدارية والأكاديمية.	1	سياسات وإجراءات التدريب والتأهيل
37%	3	إجراء ورش العمل وحلقات البحث.	2	
100%	8	المجموع		
60%	12	الانتقاء وإجراءات سياسات		الأهمية النسبية للكيفية التي يتم من خلالها تشكيل الفريق المسؤول عن الاختيار.
40%	8	التدريب وإجراءات سياسات		تحليل الإستراتيجيات والتأهيل.
100%	20	المجموع		

وفيما يأتي تفصيل ذلك:

1- سياسات وإجراءات الانتقاء والاختيار:

تضمّ هذه المجموعة التصنيفية العديد من الطرق أو الكيفيات التي يتم من خلالها تشكيل

الفريق المسؤول عن تحليل الإستراتيجيات؛ وتجلّت هذه الطرق بالآتي:

- انتقاء أعضاء من جميع الأقسام والكليات.
- انتقاء أعضاء يمتلكون رؤى وخبرات واسعة.

– انتقاء أعضاء يمتلكون التفكير النقدي والتحليلي.

وبلَّغ عدد الرَّموز (Codes) التي تغطي جميع الطُّرق أو الكيفيات التي يتم من خلالها تشكيل الفريق المسؤول عن تحليل الإستراتيجيات (12) رمزاً، والتي تم جمعها وتصنيفها في ثلاثة موضوعات فرعية (Sub-Themes)، وتشير النتائج إلى وجود العديد من الطُّرق أو الكيفيات التي يتم من خلالها تشكيل الفريق المسؤول عن تحليل الإستراتيجيات، وتتصل بسياسات وإجراءات الانتقاء والاختيار، وذلك على النحو الآتي:

بلَّغت النسبة المئوية لانتقاء أعضاء من جميع الأقسام والكليات (42%)، وهذا الأمر يعزز من تنوع الخلفيات الأكاديمية والخبرات داخل الفريق، وهذا التنوع يسمح بتغطية جوانب متعددة من التحليل، حيث يُمكن لكل قسم أن يقدم رؤية متخصصة تتعلق بمجال عمله، مثل تأثير الإستراتيجيات على البرامج الأكاديمية أو الكفاءة الإدارية، كما أن التمثيل من جميع الأقسام يضمن شمولية التحليل وتوازن الآراء، وهذا النهج يعزز من دقة التحليل ويقلل من احتمال تجاهل أي جانب مهم، كما أن هذا الأسلوب في تشكيل الفريق يعزز التعاون بين الأقسام المختلفة؛ فمن خلال العمل معاً في فريق تحليل إستراتيجي، يتاح للأقسام الفرصة لتبادل الخبرات وأفضل الممارسات، مما يُمكن أن يؤدي إلى تطوير حلول أكثر إبداعاً وفعالية للمشكلات الإستراتيجية، وفي هذا الصدد قال أحد النواب الأكاديميين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"نحرص بذلك على تضمين ممثلين من جميع الأقسام والكليات لضمان تنوع الرؤى والخبرات".

وبلَّغت النسبة المئوية لانتقاء أعضاء يمتلكون رؤى وخبرات واسعة (33%)، فالأعضاء ذوو الخبرات الواسعة يكونون قادرين على الاستفادة من تجاربهم السابقة في مجالات مشابهة أو مختلفة، وهذه الخبرات يُمكن أن تكون أساسية في تقديم حلول مبتكرة وإستراتيجيات فعالة تواجه تحديات الجامعات الفلسطينية، كما أن الأعضاء الذين يمتلكون رؤى إستراتيجية قادرون على تصور المستقبل

بشكل أفضل، مما يُمكنهم من توجيه الإستراتيجيات نحو النّجاح، وهذا التّوجه الاستباقي يُمكن أن يساعد الجامعات الفلسطينيّة في التّكيف مع التّغيرات المستقبلية والتّحدّيات غير المتوقعة، وتتيح الرّؤية والخبرة للأعضاء تقديم تصورات مدروسة حول كيفية تحقّيق الأهداف الإستراتيجية للجامعات، فهؤلاء الأعضاء يُمكنهم أيضًا التّنبؤ بالتّحدّيات المحتملة والتّخطيط للتعامل معها بفعالية، مما يعزز من مرونة الجامعات الفلسطينيّة في التّعامل مع التّغيرات، وفي هذا الصّدد قال أحد النّواب الأكاديميّين في إحدى الجامعات الفلسطينيّة:

"نعمل على تشكيل فريق من أعضاء هيئة التّدريس والإداريّين الذين يمتلكون خبرة واسعة في مجالاتهم الأكاديميّة والإداريّة".

وبلّغت النّسبة المئوية لانتقاء أعضاء يمتلكون التّفكير النّقدي والتّحليلي (25%)؛ إذ يساعد التّفكير النّقدي والتّحليلي في تعميق التّحليل وتفصيله، فالأعضاء الذين يمتلكون هذه المهارات يُمكنهم ذلك من تحليل البيانات والمعلومات بشكل دقيق، وتحديد النّقاط القوية والضعيفة في الإستراتيجيات الحالية، مما يؤدي إلى توصيات أكثر دقة، كما أن التّفكير النّقدي يُمكن أن يساعد في تقديم حلول جديدة وغير تقليدية للتّحدّيات التي تواجه الجامعات الفلسطينيّة، ومن خلال تقييم الخيارات المختلفة والتّفكير في تداعيات كل منها، يُمكن للفريق تقديم حلول تتجاوز الأساليب التقليديّة وتحسّن من الأداء العام للجامعات الفلسطينيّة، كما أن الأعضاء الذين يمتلكون مهارات التّفكير النّقدي يميلون إلى التّفكير بشكلٍ مستقل، مما يقلل من تأثير التّحيّزات الشخصية أو الجماعية على عملية اتّخاذ القرار، وهذه الاستقلالية في التّفكير تسهم في تعزيز موضوعية التّحليل وتقديم إستراتيجيات مبنية على أسس قوية، وفي هذا الصّدد قال أحد النّواب الأكاديميّين في إحدى الجامعات الفلسطينيّة:

"نحن نحرص على اختيار الأعضاء الذين يمتلكون القدرة على التّفكير النّقدي والتّحليل العميق لضمان تقديم مقترحات إستراتيجية فعّالة".

2- سياسات وإجراءات التدريب والتأهيل:

تضمّ هذه المجموعة التصنيفية طريقتين يتم من خلالهما تشكيل الفريق المسؤول عن تحليل

الإستراتيجيات؛ وتجلّت هاتين الطريقتين بالآتي:

– تدريب الطواقم الإدارية والأكاديمية.

– إجراء ورش العمل وحلقات البحث.

وبلّغ عدد الرّموز (Codes) التي تغطي هاتين الطريقتين اللتان يتم من خلالهما تشكيل

الفريق المسؤول عن تحليل الإستراتيجيات وذات الصّلة بسياسات وإجراءات التدريب والتأهيل (8)

رموز، والتي تم جمعها وتصنيفها في موضوعين فرعيين (Sub-Themes)، وذلك على النحو الآتي:

بلّغت النسبة المئوية لتدريب الطواقم الإدارية والأكاديمية (63%)؛ إذ يعدّ التدريب المستمر

للطواقم الإدارية والأكاديمية جزءاً رئيسياً لتعزيز الكفاءة المهنية وتطوير المهارات وتحسين الأداء،

مما يؤدي إلى تحسين جودّة العمليات الأكاديمية والإدارية، وتهدف هذه الجهود إلى ضمان أن

العاملين في الجامعات الفلسطينية يواكبون أحدث التطورات في مجالاتهم، مما يعزز من قدراتهم على

التعامل مع التحدّيات بفعالية، فالتدريب المنتظم يضمن أن أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية على

دراية بأحدث الاتجاهات والممارسات في التّعليم والإدارة، وهذا يشمل التّعرف إلى تقنيات التّدريس

الحديثة وأساليب الإدارة الفعالة، والقدرة على التّعامل مع الأدوات الرّقمية الحديثة، والتي يُمكن أن

تحسّن من العمليات الأكاديمية والإدارية، كما أن الاستثمار في تدريب العاملين يعزز من شعورهم

بالتقدير والانتماء للجامعات التي يعملون فيها، وعندما يشعر العاملون بأنهم يحصلون على فرص

لنمو المهني، يزيد ذلك من رضاهم الوظيفي وبالتالي ينعكس إيجاباً على أدائهم وإنتاجيتهم، وفي هذا

الصّدد قال أحد النّواب الأكاديميين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"ويتم تزويدهم بالتدريب اللازم لتعزيز قدراتهم في التحليل وصياغة الإستراتيجيات".

وبلّغت النسبة المئوية لإجراء ورش العمل وحلقات البحث (37%)، وتشكّل هذه منصات للتفاعل بين أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية، مما يتيح لهم فرصة تبادل الخبرات والمعرفة، وهذه الأنشطة تسهم في بناء مجتمع أكاديمي وإداري قوي يقوم على التعاون والتعلم المستمر، ومن خلال المشاركة في ورش العمل وحلقات البحث، يُمكن للأعضاء توسيع آفاقهم الفكرية وتطوير مهاراتهم النقدية والإبداعية، وهذه الفعاليات غالبًا ما تتضمن مناقشات وحوارات مفتوحة، مما يشجع على التفكير النقدي ويعزز من قدرة الأفراد على الابتكار في مجالات عملهم، وفي هذا الصدد قال عميد إحدى الكليات في إحدى الجامعات الفلسطينية:

".....بالإضافة إلى ورش عمل واجتماعات دورية".

وبوجه عام؛ فإن نتائج السؤال الخامس تشير إلى وجود طريقتين لكيفية تشكيل الفريق المسؤول عن تحليل الإستراتيجيات في الجامعات الفلسطينية، وذلك على النحو الآتي:

جاء في المرتبة الأولى سياسات وإجراءات الانتقاء والاختيار وبلغت نسبتها المئوية (60%)، وتشير هذه النسبة المرتفعة إلى أن الجامعات الفلسطينية تعطي أهمية كبيرة لعملية انتقاء الأعضاء الذين سيشكلون الفريق المسؤول عن تحليل الإستراتيجيات، وتعتبر هذه العملية الأساس في ضمان أن يكون الفريق مكونًا من أعضاء ذوي خبرة ورؤية نقدية، قادرين على فهم وتحليل البيانات الإستراتيجية بعمق، كما أن الاهتمام بهذا الجانب يعكس إدراك الجامعات لأهمية تشكيل فريق متميز لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، كما تشير هذه النسبة المرتفعة إلى وجود معايير دقيقة ومحددة يتم اتباعها في عملية الانتقاء، فمن خلال التركيز على الكفاءات والخبرات، تضمن الجامعات أن يكون الفريق قادرًا على مواجهة التحدّيات وتحقيق الفعالية في تحليل الإستراتيجيات.

وجاء في المرتبة الثانية والأخيرة سياسات وإجراءات التدريب والتأهيل وبنسبة مئوية (40%)، الأمر الذي يشير إلى أن التدريب لا يزال يمثل جزءًا كبيرًا من إستراتيجية تطوير الفريق، فالتدريب

والتأهيل يساهمان في سد الفجوات المعرفية وتزويد الأعضاء بالمهارات اللازمة لتحليل الإستراتيجيات بفعالية، كما أن التركيز على التدريب يعكس الحاجة إلى استمرارية تطوير المهارات والمعرفة بين أعضاء الفريق، فمن خلال التدريب المستمر، يُمكن للأعضاء تحديث مهاراتهم والاطلاع على أحدث المنهجيات والأدوات في مجال تحليل الإستراتيجيات، مما يعزز من كفاءة الفريق على المدى الطويل. وبشكل عام؛ فإن التوزيع النسبي لسياسات وإجراءات الانتقاء (60%) وسياسات وإجراءات التدريب (40%) يشير إلى أن الجامعات تعطي الأولوية لاختيار الأعضاء الأكفاء والمتخصصين ضمن الفريق المسؤول عن تحليل الإستراتيجيات، وبعد هذا الانتقاء، تركز الجامعات على تعزيز مهارات هؤلاء الأعضاء من خلال التدريب المستمر والتأهيل، مما يضمن أن الفريق قادر على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف الإستراتيجية بكفاءة، وهذا النهج المتوازن بين الانتقاء والتدريب يعكس إستراتيجية شاملة لتطوير فريق قوي ومؤهل لتحليل الإستراتيجيات بفعالية.

سادساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس السادس:

نص السؤال الرئيس السادس على: "ما المعايير التي تُستخدم لضمان تجانس وكفاءة فريق تحليل الإستراتيجيات في الجامعة؟"

تم توجيه هذا السؤال إلى النواب الأكاديميين والنحيطيين وعمداء الكليات، وأظهر التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) للمقابلات معهم العديد من النتائج، وأسفر التحليل النوعي الموضوعي عن وجود موضوعين رئيسيين حول المعايير التي تُستخدم لضمان تجانس وكفاءة فريق تحليل الإستراتيجيات في الجامعات الفلسطينية، وذلك على النحو الآتي:

1. المهارات المعرفية.

2. المهارات الشخصية والاجتماعية.

والجُذُول الآتي يوضح التكرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية للمعايير التي تُستخدم لضمان تجانس وكفاءة فريق تحليل الإستراتيجيات في الجامعات الفلسطينية.

الجدول 4.33 : تكرارات الموضوعات الرئيسية والفرعية للمعايير التي تُستخدم لضمان تجانس

وكفاءة فريق تحليل الإستراتيجيات في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر النواب الأكاديميين

والتخطيطيين وعمداء الكليات.

المعايير التي تُستخدم لضمان تجانس وكفاءة فريق تحليل الإستراتيجيات في الجامعات الفلسطينية	الرقم	الموضوعات الفرعية (Sub-Themes)	عدد تكرارات الرموز	النسبة المئوية
المهارات المعرفية	1	القدرة على التحليل الإستراتيجي.	4	26%
	2	الكفاءة الأكاديمية أو الإدارية.	3	20%
	3	الخبرة العملية والقدرة على تطبيق المعرفة.	3	20%
	4	القدرة على ممارسة التفكير النقدي وحل المشكلات.	3	20%
	5	القدرة على استشراف المستقبل.	1	7%
	6	تكامل وتجانس الفريق.	1	7%
		المجموع	15	100%
المهارات الشخصية والاجتماعية	1	القدرة على العمل الجماعي.	2	33%
	2	التواصل الفعال والتعاون مع الآخرين.	2	33%
	3	مهارات القيادة والعمل تحت الضغط.	2	33%
		المجموع	6	100%
الأهمية النسبية للمعايير التي تُستخدم لضمان تجانس وكفاءة فريق تحليل الإستراتيجيات في الجامعات الفلسطينية		المهارات المعرفية.	15	71%
		المهارات الشخصية والاجتماعية.	6	29%
		المجموع	21	100%

وفيما يأتي تفصيل ذلك:

1- المهارات المعرفية:

تضمّ هذه المجموعة التصنيفية العديد من المعايير التي تُستخدم لضمان تجانس وكفاءة فريق

تحليل الإستراتيجيات في الجامعات الفلسطينية؛ وتجلّت هذه المعايير بالآتي:

– القدرة على التحليل الإستراتيجي.

– الكفاءة الأكاديمية أو الإدارية.

– الخبرة العملية والقدرة على تطبيق المعرفة.

– القدرة على ممارسة التفكير النقدي وحل المشكلات.

– القدرة على استشراف المستقبل.

– تكامل وتجانس الفريق.

وبلّغ عدد الرموز (Codes) التي تغطي جميع المعايير التي تُستخدم لضمان تجانس وكفاءة

فريق تحليل الإستراتيجيات في الجامعات الفلسطينية (15) رمزاً، والتي تم جمعها وتصنيفها في ستة

موضوعات فرعية (Sub-Themes)، وتشير النتائج إلى وجود العديد من المعايير التي تُستخدم

لضمان تجانس وكفاءة فريق تحليل الإستراتيجيات في الجامعات الفلسطينية، وتتصل بالمهارات

المعرفية، وذلك على النحو الآتي:

بلّغت النسبة المئوية للقدرة على التحليل الإستراتيجي (26%)، مما يشير إلى أن الجامعات

الفلسطينية تضع هذا المعيار في الصدارة عند تشكيل فريق تحليل الإستراتيجيات، والقدرة على التحليل

الإستراتيجي تعني قدرة الأعضاء على تقييم الوضع الحالي للجامعة واستشراف المستقبل، واتخاذ

قرارت مبنية على بيانات دقيقة، وهذه المهارة تعتبر حجر الأساس في بناء خطط إستراتيجية فعالة،

كما أن توافر هذه المهارة بين أعضاء الفريق يساهم في تعزيز التعاون وتوحيد الرؤى بين الأعضاء،

مما يؤدي إلى تجانس أكبر في الفريق، ويعزز من فعالية النتائج التي يصلون إليها، وفي هذا الصدد

قال أحد النواب الأكاديميين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"نعتبر القدرة على التحليل الإستراتيجي محورية".

وبلّغت النسبة المئوية للكفاءة الأكاديمية أو الإدارية (20%)، وهذا يعني أن الجامعات الفلسطينية تركّز على اختيار أعضاء يتمتعون بكفاءة عالية سواء في المجال الأكاديمي أو الإداري، وهذه الكفاءة تتيح للأعضاء الجمع بين المعرفة النظرية والخبرة العملية، مما يعزز من قدرتهم على تطبيق الإستراتيجيات بشكل فعال، فالأعضاء الذين يمتلكون كفاءة أكاديمية أو إدارية عالية يُمكنهم ذلك من توفير حلول عملية للتّحديات، مما يعزز الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق ويساهم في تحسين الأداء الجماعي، وفي هذا الصّدد قال أحد النّواب الأكاديميين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"نستخدّم معايير مثل الخبرة العملية، الكفاءة الأكاديمية".

وبلّغت النسبة المئوية للخبرة العملية والقدرة على تطبيق المعرفة (20%)، مما يشير إلى أن الجامعات الفلسطينية تسعى لتوظيف أشخاص قادرين على تنفيذ الإستراتيجيات المقررة بفعالية، وتمكّن الخبرة العملية الأعضاء من التعامل مع التّحديات الواقعية وتطبيق الحلول المستندة إلى المعرفة النظرية، كما أن الأعضاء ذوي الخبرة العملية العالية يتمتعون بقدرة أفضل على تحديد المشكلات المحتملة في تنفيذ الإستراتيجيات، وتقديم حلول واقعية بناءً على تجارب سابقة، مما يساهم في تحسين كفاءة الفريق، وفي هذا الصّدد قال أحد النّواب الأكاديميين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"حيث نولي اهتمامًا كبيرًا بقدرة الأفراد على تطبيق معارفهم بشكل فعّال في بيئة العمل".

وبلّغت النسبة المئوية للقدرة على ممارسة التفكير النقدي وحل المشكلات (20%)، الأمر الذي يشير إلى أن التفكير النقدي هو مهارة أساسية لتطوير الفريق وتحقيق إستراتيجيات فعالة، وتساعد القدرة على التفكير النقدي الأعضاء على تحليل الوضع من جميع الزوايا، وتجنب الأخطاء المحتملة، كما أن أعضاء الفريق الذين يمتلكون هذه المهارة قادرون على معالجة القضايا المعقدة

والتّوصل إلى حلول مبتكرة، مما يعزز من مرونة الفريق وقدرته على التّكيف مع التّحدّيات، وفي هذا

الصّد قال أحد النّواب الأكاديميّين في إحدى الجامعات الفلّسطينيّة:

"إذ نسعى إلى اختيار أفراد قادرين على استشراف المستقبل وتحليل المشكلات والتّحدّيات من

منظور شامل ومتربط".

وقال نائب تخطيطي في هذا الصّد:

"نحرص في الجامعة على اختيار الأعضاء الذين يتمتعون بقدرة استثنائية على التّفكير النّقدي

والتّحليل العميق".

وبلّغت النّسبة المئوية للقدرة على استشراف المستقبل (7%)، وعلى الرّغم من أن نسبة

التّكرارات لهذا المعيار منخفضة، إلّا أنها محط اهتمام لدى الجامعات الفلّسطينيّة، فالقدرة على

استشراف المستقبل تمكّن الفريق من التّخطيط للمستقبل وتوقّع التّغيّرات المحتملة، مما يعزز من

استدامة الإستراتيجيات، كما أن الأعضاء الذين يمتلكون هذه المهارة يُمكنهم ذلك من مساعدة الفريق

على البقاء مستعدًا للتّغيّرات المستقبلية، وتوجيه الإستراتيجيات نحو النّجاح المستدام، وفي هذا الصّد

قال أحد النّواب الأكاديميّين في إحدى الجامعات الفلّسطينيّة:

"إذ نسعى إلى اختيار أفراد قادرين على استشراف المستقبل".

وبلّغت النّسبة المئوية لتكامل وتجانس الفريق (7%)، إذ يبدو أن الجامعات الفلّسطينيّة تؤكد

على أهمية التّوافق بين أعضاء الفريق، حيث يعزز التّكامل من قدرة الأعضاء على العمل كفريق

واحد، والتّعاون بشكل فعّال لتحقّق الأهداف المشتركة، كما أن تكامل الفريق وتجانسه يساهم في

تقليل التّعارضات الدّاخلية، ويؤدي إلى تحسين التّواصل بين الأعضاء، مما ينعكس إيجابًا على كفاءة

العمل الجماعي، وفي هذا الصّد قال أحد النّواب التّخطيطيين في إحدى الجامعات الفلّسطينيّة:

"نعتمد في اختيار أعضاء الفريق على مجموعة من المعايير الأساسية والتي تضمن التجانس والكفاءة العالية".

2- المهارات الشخصية والاجتماعية:

تضم هذه المجموعة التصنيفية العديد من المعايير التي تُستخدم لضمان تجانس وكفاءة فريق تحليل الإستراتيجيات في الجامعات الفلسطينية؛ وتجلت هذه المعايير بالآتي:

- القدرة على العمل الجماعي.

- التواصل الفعال والتعاون مع الآخرين.

- مهارات القيادة والعمل تحت الضغط.

وبلغ عدد الرموز (Codes) التي تغطي جميع المعايير التي تُستخدم لضمان تجانس وكفاءة فريق تحليل الإستراتيجيات في الجامعات الفلسطينية (6) رموز، والتي تم جمعها وتصنيفها في ثلاثة موضوعات فرعية (Sub-Themes)، وتشير النتائج إلى وجود العديد من المعايير التي تُستخدم لضمان تجانس وكفاءة فريق تحليل الإستراتيجيات في الجامعات الفلسطينية، وتتصل بالمهارات الشخصية والاجتماعية، وذلك على النحو الآتي:

بلغت النسبة المئوية للقدرة على العمل الجماعي (33%)، مما يعكس أهمية هذه المهارة في سياق تحليل الإستراتيجيات، وتعني القدرة على العمل الجماعي أن الأعضاء يُمكنهم التعاون بفعالية لتحقيق الأهداف المشتركة، وتبادل الأفكار والخبرات بطريقة تعزز من فعالية الفريق، ويعزز العمل الجماعي الفعال التماسك بين أعضاء الفريق، ويؤدي إلى تضافر الجهود لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، كما يسهم في توزيع المهام بشكلٍ عادل، مما يزيد من كفاءة العمل ويقلل من احتمالية حدوث نزاعات داخل الفريق، وفي هذا الصدد قال أحد النواب الأكاديميين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"نُستخدِم معايير مثل الخبرة العملية، الكفاءة الأكاديميّة، والقدرة على العمل الجماعي".

وبلّغت النّسبة المئويّة للتواصل الفعّال والتّعاون مع الآخرين (33%)، الأمر الذي يشير إلى أن التّواصل الفعّال يعدّ من الرّكائز الأساسيّة لضمان كفاءة الفريق، ويسهم التّواصل الجيد في توضيح الأهداف والرّؤى، ويضمن أن جميع الأعضاء يفهمون مسؤولياتهم بشكل واضح، ويعزز التّواصل الفعّال من التّعاون بين الأعضاء، مما يتيح لهم حل المشكلات بشكل جماعي واتّخاذ قرارات مستنيرة، كما يقلل من سوء الفهم ويزيد من سرعة الاستجابة للتّحدّيات، وفي هذا الصّدد قال أحد النّواب الأكاديميّين في إحدى الجامعات الفلسطينيّة:

"نُستخدِم معايير مثل والتّواصل الفعّال لضمان تجانس الفريق وكفاءته".

وبلّغت النّسبة المئويّة لمهارات القيادة والعمل تحت الضّغط (33%)، إذ أن ممارسة القيادة مسألة غاية في الأهمية لتوجيه الفريق وتحفيزه لتحقيق الأهداف، كما أن القدرة على القيادة تحت الضّغط تعني أن الأعضاء يُمكنهم اتّخاذ قرارات حاسمة في الأوقات الحرجة، مما يضمن استمرار التّقدّم نحو تحقّيق الأهداف، والقادة الذين يتمتعون بمهارات القيادة والعمل تحت الضّغط يُمكنهم توجيه الفريق في الظروف الصّعبة، وتحفيز الأعضاء على تقديم أفضل ما لديهم حتى في الأوقات التي تكون فيها الضّغوطات مرتفعة، الأمر الذي يسهم في تحقّيق الأهداف الإستراتيجية بفعالية، وفي هذا الصّدد قال أحد النّواب الأكاديميّين في إحدى الجامعات الفلسطينيّة:

"نركز على مهارات القيادة والعمل الجماعي، حيث نؤمن بأن القيادة الرّشيّدة والتّعاون الفعّال بين أفراد الفريق هما مفتاح النّجاح في تحقّيق الأهداف المشتركة وضمان كفاءة الأداء الجماعي".

وبوجه عام؛ فإن نتائج السّؤال السّادس تشير إلى وجود العديد من المعايير التي تُستخدم لضمان تجانس وكفاءة فريق تحليل الإستراتيجيات في الجامعات الفلسطينيّة، وذلك على النّحو الآتي:

جاء في المرتبة الأولى المهارات المعرفية بنسبة مئوية بلغت (71%)، وتظهر هذه النسبة أن الجامعات الفلسطينية تولي أهمية كبيرة لهذه المهارات في تشكيل فريق تحليل الإستراتيجيات، ويتم التركيز على الجوانب المتعلقة بالتحليل الإستراتيجي، والكفاءة الأكاديمية والإدارية، والقدرة على ممارسة التفكير النقدي وحل المشكلات.

وتعد المهارات المعرفية الأساس الذي يبنى عليه الأداء الفعال للفريق، وهذه المهارات تسمح للأعضاء بفهم وتفسير البيانات والمعلومات بطريقة تسهم في اتخاذ قرارات إستراتيجية دقيقة، كما تعزز من قدرة الفريق على استشراف المستقبل وتحديد المسارات الإستراتيجية التي تتماشى مع أهداف المؤسسة، وإلى جانب القدرات الفردية، تشير النتائج إلى أهمية تكامل وتجانس الفريق كجزء من المهارات المعرفية، حيث أن تجانس الفريق يعزز من قدرته على العمل بكفاءة عالية ويضمن أن جميع الأعضاء يساهمون بشكل فعال في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وجاء في المرتبة الثانية والأخيرة المهارات الشخصية والاجتماعية بنسبة مئوية بلغت (29%)، ورغم أن الأهمية النسبية لهذه المهارات أقل من المهارات المعرفية، إلا أنها تلعب دوراً مهماً في ضمان تجانس الفريق؛ كمهارات القدرة على العمل الجماعي، والتواصل الفعال، والقيادة تحت الضغط، والتي تسهم في تعزيز التعاون داخل الفريق، مما يحسن من أدائه بشكل عام، فهذه المهارات تساعد الفريق على مواجهة التحديات المختلفة، وتضمن أن الأعضاء يستطيعون التعاون بشكل فعال لتحقيق الأهداف المشتركة، كما أن القيادة الجيدة والتواصل الفعال يعززان من قدرة الفريق على تجاوز العقبات والعمل بفعالية تحت الضغوط.

وبوجه عام توضح النسب أعلاه أن الجامعات الفلسطينية تعتبر المهارات المعرفية العنصر الأساسي لضمان تجانس وكفاءة فريق تحليل الإستراتيجيات، وهذا التركيز على المهارات المعرفية يعكس الاعتقاد بأن القدرة على التحليل الإستراتيجي والفهم العميق للبيئة الأكاديمية والإدارية هي

المفتاح لتحقيق نتائج إستراتيجية ناجحة، وفي الوقت نفسه، لا يُمكن إغفال دور المهارات الشخصية والاجتماعية، التي على الرغم من أنها تمثل نسبة أقل، فإنها تعتبر مكوناً أساسياً لضمان أن الفريق يعمل بتناسق وفعالية، ومن خلال الجمع بين هذه المهارات، يُمكن للفريق أن يحقق التوازن بين المعرفة التقنية والقدرة على التعاون والتواصل، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية بكفاءة عالية.

سابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس السابع:

نص السؤال الرئيس السابع على: "كيف يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية بناءً على تحليلات الفريق؟"

تم توجيه هذا السؤال إلى النّواب الأكاديميين والنّخطيطيين وعمداء الكليات، وأظهر التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) للمقابلات معهم العديد من النتائج، وأسفر التحليل النوعي الموضوعي عن وجود موضوعين رئيسين حول كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية بناءً على تحليلات الفريق، وذلك على النحو الآتي:

1. اتخاذ قرارات مستندة إلى مبررات ومعطيات واقعية.
 2. اتخاذ قرارات جماعية منسجمة مع رؤية الجامعة.
- والجدول الآتي يوضح التكرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية لطرق اتخاذ القرارات الإستراتيجية بناءً على تحليلات الفريق في الجامعات الفلسطينية.

جدول 4.34 : تكرارات الموضوعات الرئيسية والفرعية لطرق اتخاذ القرارات الإستراتيجية بناءً على

تحليلات الفريق في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر النواب الأكاديميين والتخطيطيين

وعمداء الكليات.

النسبة المئوية	عدد تكرارات الرموز	الموضوعات الفرعية (Sub-Themes)	الرقم	كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية بناءً على تحليلات الفريق
57%	4	مراجعة نتائج التحليل بشكل دوري.	1	اتخاذ قرارات مستندة إلى مبررات
43%	3	اتخاذ قرارات مدروسة مستندة إلى البيانات والواقع.	2	ومعطيات واقعية
100%	7	المجموع		
50%	2	الخروج بتوصيات مشتركة ورفعها للإدارة العليا.	1	اتخاذ قرارات جماعية منسجمة مع رؤية الجامعة
25%	1	اتخاذ قرارات مبنية على فهم جماعي متعمق ورؤية شاملة.	2	
25%	1	اتخاذ قرارات تدعم أهداف الجامعة طويلة الأمد.	3	
100	4	المجموع		
64%	7	اتخاذ قرارات مستندة إلى مبررات ومعطيات واقعية.		الأهمية النسبية لطرق اتخاذ القرارات
36%	4	اتخاذ قرارات جماعية منسجمة مع رؤية الجامعة.		الإستراتيجية بناءً على تحليلات
100%	11	المجموع		الفريق

وفيما يأتي تفصيل ذلك:

1- اتخاذ قرارات مستندة إلى مبررات ومعطيات واقعية:

تضم هذه المجموعة التصنيفية طريقتين لاتخاذ القرارات الإستراتيجية بناءً على تحليلات

الفريق، وذلك على النحو الآتي:

– مراجعة نتائج التحليل بشكل دوري.

– اتّخاذ قَرارت مدروسة مستندة إلى البيانات والواقع.

وبلّغ عدد الرّموز (Codes) التي تغطي طرق اتّخاذ القَرارت الإستراتيجية بناءً على تحليلات الفريق في الجامعات الفلّسطينيّة (7) رموز، والتي تم جمعها وتصنيفها في موضوعين فرعيين (Sub-Themes)، ويتصل هذان الموضوعان باتّخاذ القَرارت المستندة إلى مبررات ومعطيات واقعية، وذلك على النحو الآتي:

بلّغت النّسبة المئوية لمُراجعة نتائج التّحليل بشكلٍ دوري (57%)، مما يدل على أن الجامعات الفلّسطينيّة تولي اهتمامًا كبيرًا للمُراجعة المُستمرّة لنتائج التّحليل، وهذه المراجعات تمكّن من فهم العوامل المؤثرة وتحديث الخطط الإستراتيجية بناءً على البيانات الجديدة والتّغييرات في البيئة الدّاخلية والخارجية، كما تشير هذه النّسبة إلى أن القرار الإستراتيجي يعتمد بشكل كبير على البيانات الواقعية والتّحليلات الدّقيقة، ويتم اتّخاذ القَرارت بعد دراسة متأنية للبيانات، مما يقلل من المخاطر ويعزز من فرص النّجاح في تنفيذ الإستراتيجيات، وفي هذا الصّدد قال أحد النّواب الأكاديميين في إحدى الجامعات الفلّسطينيّة:

"نقوم بعقد اجتماعات دورية مع الفريق لمناقشة نتائج التّحليلات بعمق، حيث نحرص على مُراجعة هذه النّتائج بشكل منتظم ودوري لضمان دقتها وشموليتها".

وبلّغت النّسبة المئوية لاتّخاذ قَرارت مدروسة مستندة إلى البيانات والواقع (43%)، وهذا يملّ جزءًا لا بأس به؛ إذ أن القَرارت الإستراتيجية التي يتخذها الفريق يعتمد على البيانات الواقعية والتّحليلات الملموسة، وهذا يعني أن الجامعات الفلّسطينيّة تفضل اتّخاذ قَرارت مبنية على أدلة وبيانات ملموسة، مما يعزز من دقة القَرارت ويقلل من احتمالية اتّخاذ قَرارت خاطئة أو غير مستندة إلى الواقع، وهذا يعكس أهمية مراعاة الظروف الفعلية والبيئة المحيطة بالجامعات عند صياغة السّياسات الإستراتيجية، وهذا النهج الواقعي يساعد في ضمان أن الإستراتيجيات المتبعة قابلة للتنفيذ وتتوافق

مع المَوارِد المتاحة والمعطيات الحالية، وفي سياق اتّخاذ القَرارت الإستراتيجية، يُظهر التّركيز على القَرارت المستندة إلى البيانات والواقع أن الجامِعات الفِلسطينيّة تسعى للتأكد من أن كل خطوة تخطوها مدعومة بمعلومات دقيقة وموثوقة، كما أن هذه النّسبة تشير إلى أن القَرارت المدروسة بعناية والمبنية على أسس واقعية تشكل جزءاً كبيراً من عملية صنع القرار، مما يعزز من فعالية وكفاءة هذه القَرارت على المدى القريب والبعيد، وفي هذا الصّدد يقول أحد النّواب الأكاديميّين في إحدى الجامِعات الفِلسطينيّة:

"يقوم المجلس باتّخاذ القَرارت الإستراتيجية وتكون هذه القَرارت مدروسة ودقيقة كونها تستند إلى بيانات دقيقة وتحليلات عميقة. هذا النّهج يضمن لنا أن القَرارت المتخذة متوافقة مع الواقع العملي وتدعم أيضاً أهداف الجامِعة طويلة الأمد".

2- اتّخاذ قَرارت جماعية منسجمة مع رؤية الجامِعة:

تضمّ هذه المجموعة التّصنيفية ثلاثة طرق لاتّخاذ القَرارت الإستراتيجية بناءً على تحليلات الفريق، وذلك على النّحو الآتي:

- الخروج بتوصيات مشتركة ورفعها للإدارة العليا.
- اتّخاذ قَرارت مبنية على فهم جماعي متعمّق ورؤية شاملة.
- اتّخاذ قَرارت تدعم أهداف الجامِعة طويلة الأمد.

وبلّغ عدد الرّموز (Codes) التي تغطي طرق اتّخاذ القَرارت الإستراتيجية بناءً على تحليلات الفريق في الجامِعات الفِلسطينيّة (4) رموز، والتي تم جمعها وتصنيفها في ثلاثة موضوعات فرعية (Sub-Themes)، وتتصل باتّخاذ قَرارت جماعية منسجمة مع رؤية الجامِعة، وذلك على النّحو الآتي:

بَلَّغَت النِّسْبَةُ المئويَّة للخروج بتوصيات مشتركة ورفعها للإدارة العليا (50%)، وهذا يشير إلى أن عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية تعتمد بشكل كبير على التَّوصُل إلى توافق داخل الفريق، كما أن الخروج بتوصيات مشتركة يُظهر أن القرارات تُبنى على أسس متفق عليها بين جميع الأعضاء قبل أن يتم رفعها للإدارة العليا، مما يعزز من مصداقية وقبول هذه القرارات ويضمن تنفيذها بكفاءة، وفي هذا الصِّدد يقول أحد النُّواب التَّخطيطيين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"ويتم اتخاذ القرارات بناءً على التَّوصيات المشتركة التي تتبثق عن هذه المناقشات".

وبَلَّغَت النِّسْبَةُ المئويَّة لاتخاذ قرارات مبنية على فهم جماعي متعمق ورؤية شاملة (25%)، وهذا يعكس أن أهمية الفهم الجماعي والمتعمق والمنسجم مع الرُّؤية الشاملة لكل جامعة يضمن أن القرارات الإستراتيجية لا تكون متوافقة فقط مع الواقع الحالي، بل أيضاً مع الأهداف والطَّموحات المستقبلية للجامعة، وفي هذا الصِّدد يقول أحد النُّواب التَّخطيطيين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"ويتم اتخاذ القرارات بناءً على فهم جماعي متعمق ورؤية شاملة للأهداف والتَّحديَّات التي تواجه المؤسسة".

وبَلَّغَت النِّسْبَةُ المئويَّة لاتخاذ قرارات تدعم أهداف الجامعة طويلة الأمد (25%)، وهذا يدل على أن الفريق يحرص على أن تكون القرارات الإستراتيجية داعمة للأهداف البعيدة المدى في كل جامعة فلسطينية، وهذا يشير إلى نظرة استشرافية وتخطيط مدروس يهدف إلى تحقيق استدامة الجامعة وتطويرها على المدى البعيد، وفي هذا الصِّدد يقول أحد النُّواب الأكاديميين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"هذا التَّهج يضمن لنا أن القرارات المتخذة متوافقة مع الواقع العملي وتدعم أيضاً أهداف الجامعة طويلة الأمد".

وبوجه عام؛ فإن نتائج السؤال السابع تشير إلى وجود العديد من الطرق لاتخاذ القرارات

الإستراتيجية بناءً على تحليلات الفريق في الجامعات الفلسطينية، وذلك على النحو الآتي:

جاء في المرتبة الأولى اتخاذ القرارات المستندة إلى مبررات ومعطيات واقعية وبنسبة مئوية

بلغت (64%)، وهذا يشير إلى أن غالبية القرارات الإستراتيجية التي تُتخذ في الجامعات الفلسطينية

تركز بشكل كبير على المبررات والمعطيات الواقعية، وهذا يعكس اهتمام الجامعات بتبني نهج علمي

ومنهجي في اتخاذ القرارات، حيث تُعطى الأولوية لتحليل البيانات والمعلومات المتاحة لضمان أن

القرارات ليست فقط قائمة على الافتراضات، بل تستند إلى حقائق مدروسة جيدًا، كما أن الاعتماد

الكبير على المعطيات الواقعية يعزز من قدرة الجامعات على تقليل المخاطر المرتبطة بالقرارات

الإستراتيجية، فالقرارات المستندة إلى أدلة وبيانات تساهم في تجنب القرارات العشوائية أو غير المستنيرة،

مما يقلل من احتمالية الفشل في تنفيذ الإستراتيجيات.

وجاء في المرتبة الثانية والأخيرة اتخاذ قرارات جماعية منسجمة مع رؤية الجامعة، وبلغت

نسبتها المئوية (36%)، وهذا يشير إلى أن القرارات الجماعية التي تتماشى مع رؤية الجامعة طويلة

الأمد لها مكانة مهمة في عملية اتخاذ القرار، فالجامعات تدرك أن تحقيق الأهداف الإستراتيجية

يتطلب توافقًا جماعيًا وانسجامًا بين أعضاء الفريق، حيث يُسهم الفهم المشترك والرؤية الموحدة في

تعزيز فعالية القرارات المتخذة، كما أن الاعتماد على القرارات الجماعية يعكس أيضًا أهمية التعاون

بين أعضاء الفريق في اتخاذ قرارات تتماشى مع رؤية الجامعة الشاملة، وهذا النوع من القرارات يعزز

من شعور الفريق بالمسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وتشير الأهمية النسبية إلى أن الجامعات الفلسطينية تفضل بشكل عام اتخاذ قرارات إستراتيجية

تعتمد بشكل أكبر على المعطيات الواقعية (64%)، مما يدل على رغبة قوية في ضمان الدقة

والموضوعية في القرارات المتخذة، ومع ذلك، هناك أيضًا أهمية لاتخاذ قرارات جماعية منسجمة مع رؤية الجامعة (36%)، مما يعكس الاعتراف بالحاجة إلى التوافق الجماعي والفهم المشترك لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وهذا التوزيع يعكس نهجًا متوازنًا في اتخاذ القرارات، حيث يتم الجمع بين الدقة العلمية والتوافق الجماعي لضمان أن القرارات ليست فقط مستندة إلى الواقع، ولكنها أيضًا متوافقة مع الأهداف والرؤية الشاملة للجامعة.

ثامناً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الثامن:

نص السؤال الرئيس الثامن على: "ما هي آليات التنسيق الحالية بين الأقسام عند صياغة الخطط الإستراتيجية؟"

تم توجيه هذا السؤال إلى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام أو الدوائر، وأظهر التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) للمقابلات معهم العديد من النتائج، وأسفر التحليل النوعي الموضوعي عن وجود موضوعين رئيسيين حول آليات التنسيق الحالية بين الأقسام عند صياغة الخطط الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية، وذلك على النحو الآتي:

1. التواصل المستمر بين الإدارات والأقسام.

2. التحديث والتطوير المستمر.

والجدول الآتي يوضح التكرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية لآليات التنسيق الحالية بين

الأقسام عند صياغة الخطط الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية.

الجدول 4.35 : تكرارات الموضوعات الرئيسة والفرعية لآليات التنسيق الحالية بين الأقسام عند

صياغة الخطط الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء ورؤساء الأقسام.

آليات التنسيق الحالية بين الأقسام	الرقم	الموضوعات الفرعية (Sub-Themes)	عدد تكرارات الرموز	النسبة المئوية
عند صياغة الخطط الإستراتيجية				
التواصل المستمر بين الإدارات	1	تبادل الخبرات والتوافق على الرؤى والأهداف.	6	38%
والأقسام	2	ضم ممثلين من جميع الأقسام إلى اللجان التنسيقية.	5	31%
	3	عقد اجتماعات دورية.	3	19%
	4	استخدام المنصات الالكترونية لتبادل الملفات والبيانات.	2	12%
		المجموع	16	100%
التحديث والتطوير المستمر	1	متابعة التقدم والتقييم وتحديث الخطط.	4	50%
	2	إعادة الهيكلة التنظيمية وتوزيع المسؤوليات.	2	25%
	3	البحث في التحديات والفرص وحل المشكلات الإدارية العالقة.	2	25%
		المجموع	8	100
الأهمية النسبية لآليات التنسيق		التواصل المستمر بين الإدارات والأقسام.	16	66%
الحالية بين الأقسام عند صياغة		التحديث والتطوير المستمر.	8	34%
الخطط الإستراتيجية		المجموع	24	100%

وفيما يأتي تفصيل ذلك:

1- التواصل المستمر بين الإدارات والأقسام:

تضم هذه المجموعة التصنيفية أربع آليات للتنسيق بين الأقسام عند صياغة الخطط

الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية، وذلك على النحو الآتي:

- تبادل الخبرات والتوافق على الرؤى والأهداف.
- ضم ممثلين من جميع الأقسام إلى اللجان التنسيقية.
- عقد اجتماعات دورية.
- استخدام المنصات الالكترونية لتبادل الملفات والبيانات.

وبلّغ عدد الرّموز (Codes) التي تغطي آليات للتنسيق بين الأقسام عند صياغة الخطط الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية والمتصلة بالتواصل المُستمر بين الإدارات والأقسام في الجامعات الفلسطينية (16) رمزاً، وذلك على النحو الآتي:

بلّغت النسبة المئوية لتبادل الخبرات والتّوافق على الرّؤى والأهداف (38%)، إذ يسهم ذلك في تحسين جودّة الخطط الإستراتيجية من خلال توسيع قاعدة المعرفة التي تستند إليها هذه الخطط، فعندما تشارك الأقسام تجاربها وتحدّياتها، يتمكن الفريق من صياغة خطط تستجيب بفعالية للمتغيرات الدّاخلية والخارجية، كما يُمكن ذلك من تبادل الخبرات بين الأقسام من حيث الاستفادة من النّجاحات والتّجارب السّابقة التي خاضتها أقسام أخرى، مما يقلل من التّكرار ويعزز الابتكار في تنفيذ الخطط، كما ان التّوافق على الرّؤى والأهداف بين الأقسام يضمن أن كل قسم يعمل نحو تحقّيق نفس الأهداف العامة للجامعة، وهذا التّوافق ضروري لتجنب التّعارض بين الأقسام وضمان أن الجهود تُبذل بشكل منسجم ومتناسق، ويؤدي تبادل الخبرات إلى تكامل أفضل بين الأنشطة المختلفة التي تقوم بها الأقسام، مما يؤدي إلى استخدام أكثر فعالية للموارد وتقليل الهدر، وفي هذا الصّدد قال أحد عمداء الكليات في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"ومن خلال هذه الاجتماعات نضمن توافق الرّؤى والأهداف ويتم أيضاً تبادل الخبرات والمعرفة بين الاعضاء حتى نضمن تكاثف الجهود لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المشتركة".

وبلّغت النسبة المئوية لضم ممثلين من جميع الأقسام إلى اللجان التّسيقية (31%)، الأمر الذي يعزز من تنوع الخبرات والرّؤى في اللجان التّسيقية، مما يزيد من احتمالية تبني إستراتيجيات مبتكرة وشاملة تلبي احتياجات مختلف الأقسام، فعندما يكون لكل قسم ممثل في عملية اتّخاذ القرارات الإستراتيجية، فإن ذلك يقلل من المقاومة المحتملة للتغيير، حيث يشعر الجميع بأنهم جزء من العملية وأن آرائهم تؤخذ في الاعتبار، كما يساهم ذلك في تقريب وجهات النّظر المختلفة، ويتيح للأقسام فهم

تَحْدِيات واحتياجات بعضها البعض، مما يؤدي إلى تعاون أكثر فعالية، ويساعد كذلك في تَحْقِيق توازن بين المصالح المختلفة للأقسام، مما يمنع حدوث نزاعات أو تعارضات بينها حول المَوارِد أو التَّوجَّهات الإستراتيجية، وفي هذا الصِّدد قال أحد عمداء الكليات في إحدى الجامعات الفِلسطينيَّة: "نعتمد في الكلية على التَّنسيق من خلال اللجان التَّنسيقية والتي تضم ممثلين من جميع الأقسام وهذا التَّهج يسهم بشكل كبير عند مناقشتنا للخطط الإستراتيجية بشكل جماعي".

وَبَلَغَت النسبة المئوية لعقد اجتماعات دورية (19%)، وهذا الأمر تتيح للأقسام متابعة تقدِّم تنفيذ الخطط الإستراتيجية وتقديم التَّغذية الرَّاجعة بشكل مُستَمِر ويساعد من إجراء تعديلات فورية عند الحاجة، مما يحسن من مرونة وفعالية الإستراتيجيات، كما ان عقد الاجتماعات بشكلٍ دوري يعزز من الشفافية بين الأقسام، حيث يتم تبادل المعلومات حول سير العمل والتَّحْدِيات التي تواجهها، وهذا يؤدي إلى زيادة المساءلة وتحسين التَّعاون بين الإدارات، وتتيح الاجتماعات الدَّورية للأقسام تقييم أدائها بشكل مُستَمِر، مما يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في تنفيذ الخطط الإستراتيجية، وهذا التَّقييم يعد أداة قوية لتحسين الأداء والتَّكيف مع التَّغْيِرات البيئية، الأمر الذي بدوره يؤدي إلى الاجتماعات تمكين الأقسام من تحديث الخطط الإستراتيجية بشكل منتظم بناءً على المستجدات، مما يضمن أن الخطط تظل ملائمة وفعالة في مواجهة التَّحْدِيات الجديدة، وفي هذا الصِّدد قال احد رؤساء الأقسام في إحدى الجامعات الفِلسطينيَّة:

"نعقد اجتماعات دورية تضم ممثلين عن الأقسام الأكاديميَّة لمُراجَعَة وتحديث الخطط بشكل منظم".

وَبَلَغَت النسبة المئوية لاستخدام المنصات الإلكترونيَّة لتبادل الملفات والبيانات (12%)، مما يزيد من كفاءة وسرعة الوصول إلى المعلومات والملفات؛ الأمر الذي يسهِّل عملية اتِّخاذ القرار ويقلل من الوقت المستغرق في تبادل البيانات، وتسهِّل هذه المنصات التَّعاون بين الأقسام حتى في حال

وجود مسافات جغرافية بين العاملين أو الفرق المختلفة، مما يعزز من التّواصل ويقلل من الاعتماد على اللقاءات الشخصية، وتوفّر المنصات الإلكترونية طريقة منظمة وآمنة لحفظ الملفات، مما يسهّل الرّجوع إليها عند الحاجة ويساعد في الحفاظ على سلامة البيانات وسريتها، ويتيح استخدام التكنولوجيا إمكانية الوصول المتزامن للملفات من قبل مختلف الأقسام، مما يسهل العمل الجماعي ويعزز من التّكامل بين الفرق، وفي هذا الصّدد قالت عميدة إحدى الكليات في إحدى الجامعات الفلسطينيّة:

"نعمل على تشكيل لجان حتى نقوم بمناقشة الخطط الإستراتيجية ونعتمد على المنصات الإلكترونية في مشاركة البيانات والملفات".

2- التّحديث والتّطوير المُستمر:

تضمّ هذه المجموعة التّصنيفية ثلاث آليات للتنسيق بين الأقسام عند صياغة الخطط الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينيّة، وذلك على النّحو الآتي:

- متابعة التّقدّم والتّقييم وتحديث الخطط.
- إعادة الهيكلة التّنظيمية وتوزيع المسؤوليات.
- البحث في التّحدّيات والفرص وحل المشكلات الإداريّة العالقة.

وبلّغ عدد الرّموز (Codes) التي تغطي آليات للتنسيق بين الأقسام عند صياغة الخطط الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينيّة والمتصلة بالتّحديث والتّطوير المُستمر لدى الأقسام في الجامعات الفلسطينيّة (8) رموز، وذلك على النّحو الآتي:

بلّغت النّسبة المئوية لمتابعة التّقدّم والتّقييم وتحديث الخطط (50%)، وهذه الآلية تساعد على التّأكّد من أن الخطط الإستراتيجية تُنفذ كما هو مخطط لها، وأن الأهداف التي وُضعت تتحقق في الوقت المحدد، ومن خلال المتابعة الدّورية، يُمكن تحديد أي انحراف عن المسار المخطط له بسرعة، مما يسمح باتخاذ إجراءات تصحيحية فورية قبل أن تصبح المشكلة أكبر، كما أن التّقييم

الدّوري للأداء يُعد أداة مهمة لتحسين الكفاءة والفعالية؛ فمن خلاله يُمكن معرفة نقاط القوة والضعف في تنفيذ الخطط، وبالتالي تحسين الأداء العام للجامعات، ويعزز التّقييم المُستمر من التّواصل بين الأقسام، حيث يتم مناقشة التّقدم المحرز وأي تحديات قد تواجه الفريق، فالتّحديث المُستمر للخطط يضمن أن تبقى الجامعات مرنة وقادرة على التّكيف مع التّغيرات في البيئة الدّاخلية والخارجية، كما يعزز ذلك من الابتكار والتّجديد في الإستراتيجيات المتبعة، مما يساعد الجامعات الفلّسطينيّة في التّفوق في بيئة تنافسية، وفي هذا الصّدد قال أحد رؤساء الأقسام في إحدى الجامعات الفلّسطينيّة:

"نعقد اجتماعات دورية تضم ممثلين عن الأقسام الأكاديميّة لمُراجعة وتحديث الخطط بشكل منظم".

وبلّغت النّسبة المئويّة لإعادة الهيكليّة التّنظيمية وتوزيع المسؤوليات (25%)، وهذه الآلية تُمكن الجامعات من تحسين هيكلها الدّخلي لتكون أكثر مرونة في التّعامل مع التّغيرات والتّحديات، الأمر الذي يساهم في تحسين كفاءة الأداء وزيادة القدرة على الاستجابة السّريعة، كما أن إعادة توزيع المسؤوليات يُمكن أن تحسّن التّنسيق بين الأقسام المختلفة، مما يؤدي إلى تنفيذ أفضل للخطط الإستراتيجية، فعندما يتم توزيع المسؤوليات بشكل واضح ومنظم، يتم استخدام الموارِد البشريّة والمادية بشكل أكثر كفاءة، وهذا يضمن أن كل قسم يعرف دوره بدقة، مما يقلل من التّضارب والازدواجية في العمل، وتوزيع المسؤوليات بشكلٍ صحيح يعزز التّخصصية والكفاءة في العمل، حيث يُمكن للأفراد التّركيز على المهام التي تتوافق مع مهاراتهم وخبراتهم، مما يزيد من فعالية الأداء، وفي هذا الصّدد قالَت عميدة إحدى الكليات في إحدى الجامعات الفلّسطينيّة:

"ونحرص أيضا على تشكيل هيكل تنظيمي واضح للجميع، مما يمنع أي تداخل في المهام ويضمن توزيع المسؤوليات بشكل دقيق".

وبلّغت النسبة المئوية للبحث في التّحدّيات والفرص وحل المشكلات الإداريّة العالقة (25%)؛ فالبحث المُستمر في التّحدّيات والفرص يسمح للجامعات بالبقاء على اطلاع دائم على التّطورات الخارجية والداخلية، مما يساعد في التّكيف بسرعة مع أي تغييرات قد تطرأ، ومن خلال التّعرف إلى الفرص المحتملة، يساعد ذلك في اتخاذ خطوات استباقية لتحقيق مكاسب إستراتيجية أو تحسين الأداء العام، ويساعد حل المشكلات الإداريّة العالقة في تحسين بيئة العمل ويزيد من رضا العاملين، وينعكس هذا إيجاباً على الأداء العام ويعزز من فعالية التّنفيذ الإستراتيجي، وعندما يتم حل المشكلات بفعالية، فإن ذلك يعزز الثقة بين مختلف الإدارات ويقوي العلاقات الداخليّة، مما يساعد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بشكل أسرع وأكثر كفاءة، وفي هذا الصّدد قالت رئيسة أحد الأقسام في إحدى الجامعات الفلسطينيّة:

"هذا بالإضافة إلى الاجتماعات الدّورية التي نعقدّها لمعالجة وحل المشكلات".

وبوجه عام؛ فإن نتائج السّؤال الثامن تشير إلى وجود العديد من آليات التّنسيق الحالية بين الأقسام عند صياغة الخطط الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينيّة، وذلك على النّحو الآتي:

جاء في المرتبة الأولى آليات التّواصل المُستمر بين الإدارات والأقسام بنسبة مئوية بلّغت (66%)، ويعتبر هذا هو المفتاح لضمان أن الجميع على نفس المسار، مما يعزز من تكامل الجهود لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعات، ومن خلال تبادل المعلومات والخبرات بين الأقسام، يُمكن تقليل الفجوات والتّعارضات التي قد تنشأ نتيجة لسوء الفهم أو نقص التّواصل، مما يؤدي إلى صياغة خطط إستراتيجية أكثر تماسكاً وفعالية، وعندما تتواصل الإدارات والأقسام بشكل مُستمر، يتم توحيد الرّؤية والأهداف، مما يساهم في وضع خطط إستراتيجية تُعكس الأولويات المشتركة وتحقق توازناً بين مختلف الأقسام، كما أن التّواصل المُستمر يعزز من روح العمل الجماعي والتّعاون بين الأقسام، حيث يتم مناقشة الأفكار والاقتراحات بشكل دوري، مما يدعم اتخاذ قرارات إستراتيجية مستنيرة.

وجاء في المرتبة الثانية والأخيرة آليات التحديث والتطوير المُستمر بنسبة مئوية بلغت (34%)، إذ يعدّ التحديث والتطوير المُستمر ضروريًا لمواكبة التغيرات الداخلية والخارجية التي قد تُؤثر على تنفيذ الخطط الإستراتيجية، فهذا يضمن أن الخطط تبقى متناسبة مع الواقع، كما أن عملية التحديث الدورية تساعد في تحسين كفاءة العمل، من خلال تقييم الأداء وتعديل الخطط بما يتناسب مع المتغيرات والتحديات التي تواجه الجامعات الفلسطينية، ويساعد التحديث المُستمر في تحقيق الأهداف طويلة الأمد للجامعات من خلال مُراجعة الخطط الإستراتيجية وتعديلها لتظل على المسار الصحيح، مما يُمكن من التعامل بفعالية مع التحديات التي قد تظهر.

وبوجه عام تشير النتائج إلى أن التواصل المُستمر بين الإدارات والأقسام هو العامل الأكثر تأثيرًا في نجاح صياغة الخطط الإستراتيجية، وهذا يعكس مدى أهمية الاتصال الفعّال والتعاون بين مختلف وحدات الجامعات الفلسطينية في تحقيق تكامل الرؤى وتنفيذ إستراتيجيات فعالة، ومن جهة أخرى، تعتبر آليات التحديث والتطوير المُستمر مكّلة، وتعزز من قدرة الجامعات على التكيف مع التغيرات وتحسين أدائها الإستراتيجي بشكل مُستمر، وكلا الآليتين تُظهران أن التنسيق الجيد بين الأقسام هو عنصر حيوي في نجاح التخطيط الإستراتيجي، حيث يجمع بين الاتصال الفعّال والتطوير المُستمر لتحقيق أهداف الجامعات الفلسطينية بكفاءة وفعالية.

تاسعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس التاسع:

نصّ السؤال الرئيس التاسع على: "ما التحديات التي تواجهها في تحقيق تنسيق فعال بين الأقسام المختلفة؟"

تمّ توجيه هذا السؤال إلى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام أو الدوائر، وأظهر التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) للمقابلات معهم العديد من النتائج، وأسفر التحليل النوعي

الموضوعي عن وجود موضوعين رئيسين حول التّحدّيات التي تواجهها الجامعات الفلسطينية في تحقيق تنسيق فعّال بين الأقسام المختلفة، وذلك على النحو الآتي:

1. ضعف التنسيق والتكاملية وغياب الرؤية الموحدة.

2. البيروقراطية والتراخي.

والجدول الآتي يوضح التكرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية للتّحدّيات التي تواجهها

الجامعات الفلسطينية في تحقيق تنسيق فعّال بين الأقسام المختلفة.

الجدول 4.36 : تكرارات الموضوعات الرئيسة والفرعية لآليات التنسيق الحالية بين الأقسام عند

صياغة الخطط الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر عمداء ورؤساء الأقسام.

التّحدّيات التي تواجهها الجامعات الفلسطينية في تحقيق تنسيق فعّال بين الأقسام المختلفة	الرقم	الموضوعات الفرعية (Sub-Themes)	عدد تكرارات الرموز	النسبة المئوية
ضعف التنسيق والتكاملية وغياب الرؤية الموحدة	1	تعدد واختلاف أولويات الأقسام.	5	33%
	2	ضعف التواصل والتنسيق بين الأقسام.	5	33%
	3	قلة الموارد الداعمة للتنسيق وكثرة المهام الإدارية.	3	20%
	4	تعارض في الرؤى والجهود وقلة وضوح الأدوار.	2	14%
		المجموع	15	100%
البيروقراطية والتراخي	1	التأخير في تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.	2	50%
	2	صعوبة الالتزام بالمواعيد النهائية وقلة المشاركة الفعلية بين الأقسام.	2	50%
		المجموع	4	100
الأهمية النسبية للتّحدّيات التي		ضعف التنسيق والتكاملية وغياب الرؤية الموحدة.	15	79%

التَّحْدِيَّاتُ الَّتِي تَوَاجَّهَهَا الْجَامِعَاتُ الْفَلَسْطِينِيَّةُ فِي تَحْقِيقِ تَنْسِيقِ فَعَالٍ بَيْنِ الْأَقْسَامِ الْمُخْتَلِفَةِ	الرَّقْمُ	الموضوعات الفرعية (Sub-Themes)	عدد تكرارات الرموز	النسبة المئوية
تواجهها الجامعات الفلسطينية في البيروقراطية والتراخي.			4	21%
تحقيق تنسيق فعال بين الأقسام المختلفة		المجموع	19	100%

وفيما يأتي تفصيل ذلك:

1- ضعف التنسيق والتكاملية وغياب الرؤية الموحدة:

تضم هذه المجموعة التصنيفية أربعة تحديات تواجهها الجامعات الفلسطينية في تحقيق تنسيق

فعال بين الأقسام المختلفة، وذلك على النحو الآتي:

- تعدد واختلاف أولويات الأقسام.
- ضعف التواصل والتنسيق بين الأقسام.
- قلة الموارد الداعمة للتنسيق وكثرة المهام الإدارية.
- تعارض في الرؤى والجهود وقلة وضوح الأدوار.

وبلغ عدد الرموز (Codes) التي تغطي التحديات التي تواجهها الجامعات الفلسطينية في

تحقيق تنسيق فعال بين الأقسام المختلفة وذات صلة بضعف التنسيق والتكاملية وغياب الرؤية الموحدة

(15) رمزاً، وذلك على النحو الآتي:

بلغت النسبة المئوية لتعدد واختلاف أولويات الأقسام (33%)، وهذا يشير إلى أن كل قسم

قد يركّز على أهداف وأولويات مختلفة تتعلق بمهامه المحددة، وهذا التفاوت في الأولويات يمكن أن

يؤدي إلى صعوبات في تحقيق رؤية موحدة أو أهداف مشتركة بين الأقسام، ويعكس هذا التحدي

الاختلاف الطبيعي بين الأقسام المختلفة في الجامعة، حيث أن كل قسم يسعى لتحقيق أهدافه الخاصة

التي قد لا تتماشى دائماً مع أهداف الأقسام الأخرى، ونتيجةً لذلك، قد يكون من الصعب تنسيق الجهود والتّوصّل إلى توافق على مستوى الجامعة ككل، وقد يؤدي ذلك إلى بطؤ في اتخاذ القرارات المشتركة وتأخير في تنفيذ المشاريع التي تتطلب تنسيقاً بين الأقسام، مما يؤثر سلباً على الأداء العام للجامعات، وفي هذا الصّدد قالت عميدة إحدى الكليات في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"تعدد الأولويات واختلافها بين الأقسام بعدُ تحدياً كبيراً، بالإضافة إلى صعوبة التّواصل المُستمر بين جميع الأقسام لضمان تنفيذ الخطط بشكل متكامل".

وبلّغت النسبة المئوية لضعف التّواصل والتنسيق بين الأقسام (33%)، الأمر الذي يشير إلى عدم وجود آليات فعّالة أو قنوات تواصل مفتوحة بين الأقسام المختلفة، وقد يؤدي هذا إلى سوء فهم وتكرار الجهود، أو حتى التّعارض فيها، وإذا كان هناك فجوات في الاتصال بين الأقسام، فإن هذا قد يؤدي إلى زيادة في التّعقيدات الإداريّة، ومن المحتمل أن يكون هذا الضّعف ناتجاً عن نقص في البنية التّحتية للتّواصل أو عدم وجود ثقافة تنظيمية داعمة للتّواصل الفعّال، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل كفاءة العمليات الإداريّة والأكاديميّة داخل الجامعة، حيث يصبح من الصعب تحقيق تعاون مثمر بين الأقسام المختلفة، وفي هذا الصّدد قالت عميدة إحدى الكليات في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"إدارة التّواصل بين الأقسام وضمان توحيد الجهود يمثلان التّحدي الأكبر. بعض الأقسام قد تكون مشغولة بأمور أخرى".

وبلّغت النسبة المئوية لقلّة الموارِد الدّاعمة للتنسيق وكثرة المهام الإداريّة (20%)، وهذا يعني أن الموارِد المحدودة تجعل من الصعب تخصيص وقت وجهد كافٍ لتنسيق الجهود بين الأقسام، كما أن ضغط المهام الإداريّة اليومية قد يجعل التنسيق أولوية ثانوية مقارنةً بمهام أخرى تعتبر أكثر إلحاحاً، ويزيد نقص الموارِد من احتمالية حدوث الأخطاء والتّدخلات في العمل، مما يؤدي إلى

تعطيل الأداء ويقلل من فرص التعاون النّاجح بين الأقسام المختلفة، وفي هذا الصّدد قالت عميدة إحدى الكليات في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"هناك أيضًا تحدّيات تتعلق بتوفير الموارد الكافية لدعم عملية التنسيق".

وبلّغت النسبة المئوية للتعارض في الرّؤى والجهود وقلة وضوح الأدوار (14%)، فعندما تكون الأدوار غير واضحة أو تتعارض الرّؤى بين الأقسام، يُمكن أن يؤدي ذلك إلى تضارب في القرارات والأنشطة، مما يعطل تنفيذ الإستراتيجيات الموحدة ويضعف من فعالية الجامعات ككل، كما يؤدي تعارض الرّؤى وعدم وضوح الأدوار إلى تشتت الجهود وتأخير في تحقّيق الأهداف الإستراتيجية، حيث تتنافس الأقسام على الموارد أو تسعى لتحقيق أهداف متضاربة، وفي هذا الصّدد قال عميد إحدى الكليات في إحدى الجامعات الفلسطينية:

نواجه في الكلية تحدّيات تتعلق بتداخل المهام بين الأقسام المختلفة وغياب الوضوح في تحديد الأدوار والمسؤوليات".

2- البيروقراطية والتّراخي:

تضمّ هذه المجموعة التّصنيفية تحديّين يواجهان الجامعات الفلسطينية في تحقّيق تنسيق فعّال بين الأقسام المختلفة، وذلك على النّحو الآتي:

- التأخير في تنفيذ الخطط وتحقّيق الأهداف الإستراتيجية.
 - صعوبة الالتزام بالمواعيد النهائيّة وقلة المشاركة الفعلية بين الأقسام.
- وبلّغ عدد الرّموز (Codes) التي تغطي التحدّيات التي تواجهها الجامعات الفلسطينية في تحقّيق تنسيق فعّال بين الأقسام المختلفة وذات صلة بالبيروقراطية والتّراخي (4) رموز، وذلك على النّحو الآتي:

وبلّغت النسبة المئوية للتأخير في تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف الإستراتيجية (50%)، ويشير هذا التحدي إلى أن الإجراءات البيروقراطية المعقدة تؤدي إلى تأخير في تنفيذ الخطط والمبادرات الإستراتيجية؛ فالبيروقراطية التي تتسم بالتركيز على الإجراءات الرسمية والموافقات المتعددة، قد تعيق التقدم وتؤدي إلى بطء في تحقيق الأهداف، ويُمكن أن تكون البيروقراطية المفرطة عائقاً أمام الابتكار وسرعة الاستجابة للتغيرات؛ فكلما زادت الطبقات البيروقراطية والموافقات المطلوبة، كلما زاد الوقت المستغرق لاتخاذ القرارات وتنفيذها، وهذا يؤدي إلى تأخير في تحقيق الأهداف المحددة في الخطة الإستراتيجية، وقد يؤدي ذلك إلى فقدان الجامعات لفرص مهمة أو عدم قدرتها على التكيف مع التغيرات في شتى المجالات، وفي هذا الصدد قال عميد إحدى الكليات في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"وهذا بالتالي يؤدي في كثير من الأحيان إلى تأخير في تنفيذ الخطط".

وبلّغت النسبة المئوية لصعوبة الالتزام بالمواعيد النهائية وقلة المشاركة الفعلية بين الأقسام (50%)، فالتراخي وعدم الانضباط في الالتزام بالمواعيد يُمكن أن ينشأ عن ثقافة تنظيمية تقنر إلى الحافز أو المساءلة؛ فإذا لم تكن هناك عواقب واضحة للتأخير أو إذا كانت البيروقراطية تعرقل العمل، فقد يصبح الالتزام بالمواعيد النهائية تحدياً كبيراً، كما أن قلة المشاركة الفعلية قد تكون نتيجة لقلة الحوافز أو الشعور بعدم الأهمية أو قلة جدوى العملية الإستراتيجية، وهذا يؤدي إلى تعطيل التقدم في المشاريع وعدم تحقيق الأهداف في الوقت المحدد، مما قد يؤثر على سمعة الجامعات وقدرتها على تحقيق أهدافها على المدى الطويل، وفي هذا الصدد قالت رئيسة أحد الأقسام في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"بعض الأقسام تجد صعوبة في الالتزام بالمواعيد النهائية، مما يؤثر على تكامل الجهود.

نحن بحاجة إلى موارد إضافية وآليات أفضل لإدارة الوقت لضمان تنسيق أفضل".

وبوجه عام؛ فإن نتائج السؤال التاسع تشير إلى وجود العديد من التّحدّيات التي تواجهها

الجامعات الفلسطينية في تحقيق تنسيق فعال بين الأقسام المختلفة، وذلك على النحو الآتي:

جاء في المرتبة الأولى ضعف التنسيق والتكاملية وغياب الرؤية الموحدة وبنسبة مئوية بلغت

(79%)، ويعتبر هذا التّحدي الأكبر الذي يواجه الجامعات الفلسطينية، حيث يُظهر أن أغلب

المشاركين يرون أن ضعف التنسيق وغياب التكاملية بين الأقسام يمثل العقبة الأكثر تأثيراً، ويمكن

أن يؤدي ضعف التنسيق إلى جهود متكررة أو غير متوافقة، مما يعيق التّقدم نحو تحقيق الأهداف

الإستراتيجية المشتركة؛ فغياب الرؤية الموحدة بين الأقسام يعني أن كل قسم قد يكون لديه أولويات

مختلفة أو متعارضة، مما يجعل من الصّعب تحقيق التّآزر المطلوب لتنسيق الجهود، وهذا الوضع

قد يؤدي إلى تضارب في الرّؤى والقرارات ويضعف من قدرة الجامعات على الاستجابة بفعالية

للتّحدّيات الخارجية والداخلية، لذا فإن غياب التكاملية والرؤية الموحدة يُمكن أن يحد من قدرة الجامعات

الفلسطينية على تحقيق نتائج إستراتيجية فعالة، ويقلل من كفاءة استخدام الموارد المتاحة.

وجاء في المرتبة الثانية والأخيرة البيروقراطية والتّراخي بنسبة مئوية بلغت (21%)؛ فهناك

تأثير للبيروقراطية في تنفيذ الخطط، والتّراخي في الالتزام بالمواعيد يُمكن أن يعيق التّقدم ويخلق بيئة

عمل غير منتجة، وتعني البيروقراطية وجود عمليات معقدة ومرهقة قد تعيق اتّخاذ القرارات بسرعة

وفعالية، أما التّراخي في هذا السّياق فيشير إلى قلة الحافز والانضباط بين الموظفين، مما يزيد من

صعوبة تحقيق الأهداف المشتركة، وإذا لم تُعالج هذه التّحدّيات، فقد تتفاقم المشكلات وتؤثر سلباً

على القدرة التنافسية للجامعات وعلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية على المدى الطّويل.

وبوجه عام يوضح التّوزيع النسبي أن ضعف التنسيق والتكاملية وغياب الرؤية الموحدة يشكل

التّحدي الأكبر والأكثر أهمية، مما يستدعي اهتماماً خاصاً لمعالجته، ومن الضّروري وضع

إستراتيجيات فعالة لتعزيز التنسيق وتوحيد الرؤية بين الأقسام، بالإضافة إلى تبسيط الإجراءات

البيروقراطية وتحفيز الالتزام والاندماج الفعّال بين جميع الأطراف لتحقيق تنسيق أفضل وأهداف إستراتيجية مشتركة.

عاشراً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس العاشر:

نصّ السؤال الرئيس العاشر على: "كيف يُمكن تحسين عملية التنسيق لضمان تكامل أفضل في صياغة الإستراتيجيات؟"

تمّ توجيه هذا السؤال إلى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام أو الدوائر، وأظهر التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) للمقابلات معهم العديد من النتائج، وأسفر التحليل النوعي الموضوعي عن وجود أربعة موضوعات رئيسية حول كيفية تحسين عملية التنسيق لضمان تكامل أفضل في صياغة الإستراتيجيات في الجامعات الفلسطينية، وذلك على النحو الآتي:

1. تعزيز الشفافية وفتح قنوات الاتصال.

2. اللامركزية وتعزيز العمل الجماعي.

3. توظيف وتفعيل التكنولوجيا.

4. التفريد والمتابعة.

والجدول الآتي يوضح التكرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية لطرق تحسين عملية

التنسيق لضمان تكامل أفضل في صياغة الإستراتيجيات في الجامعات الفلسطينية.

الجدول 4.37 : تكرارات الموضوعات الرئيسية والفرعية لطرق تحسين عملية التنسيق لضمان

تكمال أفضل في صياغة الإستراتيجيات في الجامعات الفلسطينية

من وجهات نظر العمداء ورؤساء الأقسام.

طرق تحسين عملية التنسيق لضمان تكمال أفضل في صياغة الإستراتيجيات في الجامعات الفلسطينية	الرقم	الموضوعات الفرعية (Sub-Themes)	عدد تكرارات الرموز	النسبة المئوية
تعزيز الشفافية وفتح قنوات الاتصال	1	التواصل المفتوح بين الأقسام لتبادل المعلومات والأفكار .	4	40%
	2	تعزيز الشفافية.	3	30%
	3	تنظيم ورش عمل وورش تدريبية.	3	30%
		المجموع	10	100%
اللامركزية وتعزيز العمل الجماعي	1	إشعار الجميع أنهم شركاء في التخطيط والتنفيذ وتعزيز التعاون والعمل الجماعي.	6	60%
	2	تغيير الثقافة التنظيمية والابتعاد عن الفردية.	2	20%
	3	توزيع المهام والمسؤوليات بطريقة منهجية.	2	20%
		المجموع	10	100%
توظيف وتفعيل التكنولوجيا	1	الاستفادة من الوسائل التكنولوجية للمتابعة والتقييم.	2	66%
	2	تفعيل منصات التواصل الالكترونية.	1	34%
		المجموع	3	100%
التفريد والمتابعة	1	وضع آليات متابعة.	1	50%
	2	وضع خطط مفصلة ومحددة لكل قسم.	1	50%
		المجموع	2	100%
الأهمية النسبية لطرق تحسين عملية التنسيق لضمان تكمال أفضل في صياغة الإستراتيجيات في الجامعات الفلسطينية				
الأهمية النسبية لطرق تحسين عملية التنسيق لضمان تكمال أفضل في صياغة الإستراتيجيات في الجامعات الفلسطينية		تعزيز الشفافية وفتح قنوات الاتصال.	10	40%
الأهمية النسبية لطرق تحسين عملية التنسيق لضمان تكمال أفضل في صياغة الإستراتيجيات في الجامعات الفلسطينية		اللامركزية وتعزيز العمل الجماعي.	10	40%
الأهمية النسبية لطرق تحسين عملية التنسيق لضمان تكمال أفضل في صياغة الإستراتيجيات في الجامعات الفلسطينية		توظيف وتفعيل التكنولوجيا.	3	12%
الأهمية النسبية لطرق تحسين عملية التنسيق لضمان تكمال أفضل في صياغة الإستراتيجيات في الجامعات الفلسطينية		التفريد والمتابعة.	2	8%
الأهمية النسبية لطرق تحسين عملية التنسيق لضمان تكمال أفضل في صياغة الإستراتيجيات في الجامعات الفلسطينية		المجموع	25	100%

وفيما يأتي تفصيل ذلك:

1- تَعزِيز الشفافية وفتح قنوات الاتصال:

تضمّ هذه المجموعة التّصنيفية ثلاثة طرق لتحسين عملية التّسيق لضمان تكامل أفضل في

صياغة الإستراتيجيات في الجامعات الفّلستينيّة، وذلك على النّحو الآتي:

– التّواصل المفتوح بين الأقسام لتبادل المعلومات والأفكار.

– تَعزِيز الشفافية.

– تنظيم ورش عمل وورش تدريبية.

وبلّغ عدد الرّموز (Codes) التي تغطي طرق لتحسين عملية التّسيق لضمان تكامل أفضل

في صياغة الإستراتيجيات في الجامعات الفّلستينيّة وذات الصّلة بتَعزِيز الشفافية وفتح قنوات

الاتصال (10) رموز، وذلك على النّحو الآتي:

بلّغت النّسبة المئوية للتّواصل المفتوح بين الأقسام لتبادل المعلومات والأفكار (40%)، ويمثل

التّواصل المفتوح العنصر الأكثر أهمية في تحسين عملية التّسيق بين الأقسام، ويشير هذا إلى

الحاجة الملحة لتطوير قنوات اتصال أكثر فاعلية وتسهيل تبادل الأفكار والمعلومات بين مختلف

الأقسام، ويضمن التّواصل المفتوح فهماً مشتركاً للأهداف والرّؤى بين الأقسام، مما يعزز التّعاون

ويقلل من التّباينات في صياغة الإستراتيجيات، وكلما كانت الاتصالات أكثر شفافية وأقل تعقيداً،

زادت فرص التّعاون الفعّال، ويعزز التّواصل المفتوح من تكامل الأقسام المختلفة، مما يؤدي إلى

صياغة إستراتيجيات شاملة ومتسقة تساهم في تحقّق الأهداف الإستراتيجية للجامعات، وفي هذا

الصّد يقول عميد إحدى الكليات في إحدى الجامعات الفّلستينيّة:

"مع التّركيز على ان يظل التّواصل مفتوح بين الأقسام حتى يتم تبادل الأفكار وحتى تنصب

الجهود بنفس الاتجاه ولتحقيق نفس الأهداف".

وبلّغت النسبة المئوية لتعزيز الشفافية (30%)، ويأتي تعزيز الشفافية في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، مما يعكس أهمية أن تكون العمليات والقرارات المتخذة واضحة ومفهومة للجميع، وهذا يعني أنه يجب على كل قسم أن يفهم دوره وأهمية مساهمته في الإستراتيجية العامة، وعندما تكون العمليات والقرارات شفافة، فإنها تعزز الثقة بين الأقسام وتقلل من احتمالات سوء الفهم أو الخلافات، ويؤدي تعزيز الشفافية إلى بيئة عمل أكثر تماسكًا، حيث يشعر جميع الأعضاء بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرار، مما يساهم في تحسين التكامل وتوحيد الجهود، وفي هذا الصدد قالت عميدة إحدى الكليات في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"حتى نسهل التواصل بين الأقسام ونعزز من الشفافية في تبادل المعلومات والخطط الإستراتيجية".

وبلّغت النسبة المئوية لتنظيم ورش عمل وورش تدريبية (30%)، ويوازي ذلك أهمية تعزيز الشفافية، حيث تُعتبر ورش العمل والتدريبات وسيلة فعالة لتبادل المعرفة وتطوير المهارات اللازمة لتحسين التنسيق، وتنظيم ورش العمل والتدريبات يُمكن الأقسام من التفاعل المباشر وتبادل الخبرات، مما يعزز فهمهم المتبادل لآليات العمل والإجراءات المطلوبة لتحقيق تكامل أفضل، وهذه الأنشطة التدريبية تساهم في بناء قدرات الفرق وتعزز من جاهزيتها للعمل بانسجام وتكامل، مما يدعم تحسين التنسيق ورفع كفاءة صياغة الإستراتيجيات، وفي هذا الصدد قالت عميدة إحدى الكليات في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"اعتقد أنه يمكننا أن نعمل على تفعيل التنسيق بين الأقسام من خلال إقامة ورش عمل مشتركة وعمل جلسات حوار مفتوحة".

2- اللامركزية وتعزيز العمل الجماعي:

تضمّ هذه المجموعة التصنيفية ثلاثة طرق لتحسين عملية التنسيق لضمان تكامل أفضل في

صياغة الإستراتيجيات في الجامعات الفلسطينية، وذلك على النحو الآتي:

- إشعار الجميع أنهم شركاء في التخطيط والتنفيذ وتعزيز التعاون والعمل الجماعي.
- تغيير الثقافة التنظيمية والابتعاد عن الفردية.
- توزيع المهام والمسؤوليات بطريقة منهجية.

وبلّغ عدد الرموز (Codes) التي تغطي طرق لتحسين عملية التنسيق لضمان تكامل أفضل

في صياغة الإستراتيجيات في الجامعات الفلسطينية وذات الصلة باللامركزية وتعزيز العمل الجماعي

(10) رموز، وذلك على النحو الآتي:

بلّغت النسبة المئوية لإشعار الجميع أنهم شركاء في التخطيط والتنفيذ وتعزيز التعاون والعمل

الجماعي (60%)، وتعتبر هذه الطريقة الأكثر أهمية في تعزيز العمل الجماعي وتحسين التنسيق

من خلال اللامركزية، وإشراك جميع أعضاء الفريق في عمليات التخطيط والتنفيذ يعزز شعورهم

بالانتماء والمشاركة، مما يؤدي إلى زيادة التعاون والإنتاجية؛ فعندما يشعر الأفراد أنهم شركاء حقيقيون

في عمليات التخطيط والتنفيذ، يصبحون أكثر التزامًا بتحقيق الأهداف المشتركة، ويخلق هذا بيئة

عمل تعاونية تقل فيها الصراعات وتعزز من فاعلية الفريق؛ فتعزيز الشعور بالشراكة يؤدي إلى

تحسين مستوى التنسيق بين الأقسام، حيث يصبح الجميع مشاركين في العملية ومتعاونين لتحقيق

الأهداف المشتركة، وفي هذا الصدد قال رئيس أحد الأقسام في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"يجب أن يشعر الجميع بأنهم جزء من العملية وليس مجرد منفذين للقرارات، بالمختصر نحتاج

إلى تغيير في طريقة التفكير حتى نلمس التغيير".

وبلّغت النسبة المئوية لتغيير الثقافة التنظيمية والابتعاد عن الفردية (20%)؛ إذ يأتي تغيير

الثقافة التنظيمية في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، مشيرًا إلى ضرورة الابتعاد عن الممارسات

الفردية التي قد تعيق التنسيق الفعال، فالثقافة التنظيمية التي تركز على الفردية تعيق التنسيق والتعاون بين الأقسام، لذلك يعتبر تغيير هذه الثقافة نحو تعزيز العمل الجماعي والتعاون أمراً حيوياً لنجاح اللامركزية، كما ان تغيير الثقافة التنظيمية يساهم في تعزيز بيئة عمل تعاونية حيث يتم تقدير العمل الجماعي أكثر من الإنجازات الفردية، مما يؤدي إلى تحسين التنسيق الفعال، وفي هذا الصدد قالت رئيسة أحد الأقسام في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"حسب رأيي اعتقد أن تحسين التنسيق يتطلب في البداية تغيير الثقافة التنظيمية حتى يكون هناك تعاون بين الأقسام. ولا بد من التزام الجميع بالعمل الجماعي والابتعاد عن الفردانية حتى نستطيع تحقيق الأهداف، وبدون هذا التغيير لن يكون هناك أي فعالية في التنسيق".

وبلغت النسبة المئوية لتوزيع المهام والمسؤوليات بطريقة منهجية (20%)، ويضمن هذا أن كل عضو في الفريق يعرف دوره بوضوح، مما يقلل من التداخلات والازدواجية في العمل، ويساهم التوزيع المنهجي للمهام في تحقيق الانسجام بين أعضاء الفريق ويضمن تنفيذ المهام بكفاءة، ويحدّ هذا من التضارب في المسؤوليات ويعزز التكامل بين الأقسام، وتوزيع المهام بطريقة منظمة يعزز من فعالية التنسيق، حيث يعرف كل قسم واجباته بشكل واضح ويسهم في تحقيق الأهداف المشتركة بشكل متكامل، وفي هذا الصدد قالت رئيسة أحد الأقسام في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"بحيث يكون هناك توضيح للمهام والمسؤوليات والأدوار لكل قسم كما ويفضل تعيين منسقين لتوجيه عملية التواصل والتعاون حتى نضمن تحقيق الأهداف المشتركة".

3- توظيف وتفعيل التكنولوجيا:

تضم هذه المجموعة التصنيفية طريقتين لتحسين عملية التنسيق لضمان تكامل أفضل في صياغة الإستراتيجيات في الجامعات الفلسطينية، وذلك على النحو الآتي:

— الاستفادة من الوسائل التكنولوجية للمتابعة والتقييم.

– تفعيل منصات التّواصل الإلكترونيّة.

وبلّغ عدد الرّموز (Codes) التي تغطي طرق لتحسين عملية التّسيق لضمان تكامل أفضل في صياغة الإستراتيجيات في الجامعات الفلسطينيّة وذات الصّلة بتوظيف وتفعيل التّكنولوجيا (3) رموز، وذلك على النّحو الآتي:

بلّغت النّسبة المئويّة للاستفادة من الوسائل التّكنولوجية للمتابعة والتّقييم (66%)، وتعتبر هذه الطّريقة الأكثر أهميّة، حيث يشير تركيز المشاركين عليها إلى أن التّكنولوجيا يجب أن تُستخدم بشكل رئيسي لتحسين عمليات المتابعة والتّقييم، فاستخدام التّكنولوجيا لأغراض المتابعة والتّقييم يُمكن أن يوفر تقارير دقيقة وفورية حول تقدم العمل، مما يتيح للفرق الإداريّة والأكاديميّة اتخاذ قرارات مبنية على بيانات محدّثة، وبالإضافة إلى ذلك، يُمكن للتّكنولوجيا أن تسهل عملية مُراجعة الأداء وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، فالاعتماد على الوسائل التّكنولوجية للمتابعة والتّقييم يعزز من كفاءة العمليات الإداريّة ويقلل من الأخطاء البشريّة، مما يساهم في تحسين التّسيق وتكامل الجهود بين الأقسام المختلفة، وفي هذا الصّدد قالت عميدة إحدى الكليات في إحدى الجامعات الفلسطينيّة: "كما يُمكن أن نستفيد من الأدوات التّكنولوجية لنتابع ونقيم النّقد ونحدد المسؤوليات والمهام".

وبلّغت النّسبة المئويّة لتفعيل منصات التّواصل الإلكترونيّة (34%)، ورغم أن هذه الطّريقة تأتي في المرتبة الثّانية من حيث الأهميّة، إلا أنها تشير إلى دور منصات التّواصل الإلكترونيّة في تعزيز التّسيق بين الأقسام، إذ أن تفعيل منصات التّواصل الإلكترونيّة يسهل تبادل المعلومات والوثائق بين الأقسام في الوقت الفعلي، مما يحسن من سرعة وفعالية التّواصل ويحد من التأخير الناتج عن الاعتماد على الوسائل التقليديّة، كما أنه يوفر منصة موحدة يُمكن من خلالها للأقسام المختلفة التّعاون والتّخطيط بشكل أكثر كفاءة، ويساهم تفعيل هذه المنصات في تقليل الفجوات في التّواصل

ويعزز من سرعة الاستجابة، مما يدعم تحقيق أهداف الجامعات الإستراتيجية بشكل أكثر فعالية، وفي

هذا الصدد قالت عميدة إحدى الكليات في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"أرى أن تحسين التنسيق يتطلب منا تطوير وتفعيل المنصات الإلكترونية حتى نسهل التواصل

بين الأقسام ونعزز من الشفافية في تبادل المعلومات والخطط الإستراتيجية".

4- التّوريد والمتابعة:

تضمّ هذه المجموعة التصنيفية طريقتين لتحسين عملية التنسيق لضمان تكامل أفضل في

صياغة الإستراتيجيات في الجامعات الفلسطينية، وذلك على النحو الآتي:

– وضع آليات متابعة.

– وضع خطط مفصلة ومحددة لكل قسم.

وبلّغ عدد الرموز (Codes) التي تغطي طرق لتحسين عملية التنسيق لضمان تكامل أفضل

في صياغة الإستراتيجيات في الجامعات الفلسطينية وذات الصلة بالتّوريد والمتابعة رمزين، وذلك

على النحو الآتي:

بلّغت النسبة المئوية لوضع آليات متابعة (50%)، وتشير هذه الطريقة إلى أهمية وضع

آليات فعالة لمتابعة تنفيذ الخطط والتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة، ويتضمن ذلك تطوير نظام

رصد وتقييم دوري يتيح للإدارة تقييم التّقدم وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وهذه الآليات تضمن تحديد

المشكلات بشكل مبكر ومعالجتها في الوقت المناسب، مما يعزز من كفاءة تنفيذ الخطط، ويسهم

تفعيل آليات متابعة فعالة في تحسين الالتزام بالخطّة، ويقلل من احتمالات الفشل أو التأخير، كما

يعزز من قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها، وفي هذا الصدد قالت رئيسة أحد الأقسام في إحدى

الكليات في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"لا بد من وضع آليات متابعة لتحسين التنسيق بين الأقسام حتى نتأكد من أن الخطط تنفذ بالطريقة الصحيحة وكما خطط لها ووفقا للجدول الزمني المحدد منذ البداية".

وبلّغت النسبة المئوية لوضع خطط مفصلة ومحددة لكل قسم (50%)، وتوازي هذه الطريقة في أهميتها المتابعة، ويعكس هذا ضرورة تخصيص خطط تفصيلية لكل قسم لضمان وضوح الأدوار والمسؤوليات، فإعداد خطط مفصلة لكل قسم يساعد في تحديد المهام بدقة ويوضح ما يُتوقع من كل فريق أو فرد، ويسهم هذا الأمر في تحسين التنسيق الداخلي ويقلل من احتمالات التعارض في الأدوار أو الأهداف بين الأقسام المختلفة، كما أن تخصيص خطط مفصلة يُمكن أن يعزز من فعالية التنفيذ ويضمن أن جميع الأقسام تعمل بتوافق نحو تحقيق الأهداف المشتركة للجامعات، وفي هذا الصدد قال عميد إحدى الكليات في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"حتى نعمل على تحسين التنسيق لا بد من وضع خطط مفصلة ومحددة لكل قسم، مع التركيز على ان يظل التواصل مفتوح بين الأقسام حتى يتم تبادل الأفكار وحتى تنصب الجهود بنفس الاتجاه ولتحقيق نفس الأهداف"

وبوجه عام؛ فإن نتائج السؤال العاشر تشير إلى وجود العديد من الطرق لتحسين عملية التنسيق لضمان تكامل أفضل في صياغة الإستراتيجيات في الجامعات الفلسطينية، وذلك على النحو الآتي:

جاء في المرتبة الأولى تعزيز الشفافية وفتح قنوات الاتصال بنسبة مئوية بلغت (40%)، ويشير هذا إلى أهمية بناء نظام اتصال مفتوح وشفاف بين الأقسام المختلفة، ويُمكن لهذا النهج أن يسهم في تبادل الأفكار والمعلومات بفعالية أكبر، مما يسهم في تنسيق أفضل عند صياغة الإستراتيجيات، فنعزيز الشفافية يساهم في بناء الثقة بين الأقسام ويقلل من الحواجز التي قد تعيق التعاون الفعال، كما أن فتح قنوات الاتصال يسهم في تحقيق رؤية متكاملة وشاملة للخطط

الإستراتيجية، وهذه الطريقة مهمة جداً لتحسين عملية التنسيق، حيث أن الشفافية والاتصال المفتوح يسهلان تبادل الأفكار ويساهمان في توافق الرؤى والأهداف.

وجاء في المرتبة الثانية اللامركزية وتُعزّز العمل الجماعي بنسبة مئوية بلغت (40%)، وتُعكّس هذه الطريقة أهمية توزيع السلطة والمسؤوليات على مختلف المستويات الإدارية، مما يعزز من إحساس الأفراد بالأهمية والمشاركة، كما أن تبني اللامركزية يعزز من الابتكار والإبداع، حيث يتيح للأقسام والأفراد حرية أكبر في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ الخطط الإستراتيجية، كما أن تُعزّز العمل الجماعي يحسّن من التنسيق والانسجام بين الفرق المختلفة، فالعمل الجماعي واللامركزية يُمكن أن يساهمان بشكل كبير في تحسين فعالية تنفيذ الإستراتيجيات وضمان توافقها مع الأهداف العامة للجامعات.

وجاء في المرتبة الثالثة توظيف وتفعيل التكنولوجيا بنسبة مئوية بلغت (12%)، ورغم أن هذه النسبة أقل مقارنةً بالطريقتين السابقتين، إلا أن توظيف التكنولوجيا يعد أمراً أساسياً لتحسين عملية التنسيق، إذ تسهّل التكنولوجيا من عملية التواصل والمتابعة، كما تسهم في توفير منصات إلكترونية يُمكن استخدامها لتبادل الملفات والبيانات بين الأقسام، مما يعزز من كفاءة العمل، وتفعيل التكنولوجيا يُمكن أن يسرّع من عملية التنسيق ويقلل من الاعتماد على الأساليب التقليدية التي قد تكون بطيئة أو غير فعالة.

وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة طريقة التقرير والمتابعة بنسبة مئوية بلغت (8%)، ورغم أن هذه الطريقة حصلت على أدنى نسبة، إلا أنها تلعب دوراً مهماً في ضمان تنفيذ الإستراتيجيات بنجاح، فالتركيز على وضع خطط مفصلة لكل قسم واتباع آليات متابعة حسنة ومستديمة؛ يُمكن أن يضمن وضوح الأدوار والمسؤوليات، ويتيح للإدارة مراقبة التّقدم بشكل دوري، وهذه الطريقة تدعم بقية الطرق

من خلال توفير نظام مراقبة وتقييم يساعد في تصحيح المسار إذا لزم الأمر، مما يضمن تكامل العملية برمتها.

وبوجه عام توضح النتائج أن تعزيز الشفافية واللامركزية هما الأكثر أهمية لتحسين عملية التنسيق في الجامعات الفلسطينية، ويأتي بعدهما توظيف التكنولوجيا والتفريد والمتابعة بنسبة أقل، لكنهما يظلان ضروريين لدعم هذه العملية وضمان تنفيذ إستراتيجيات فعالة ومتكاملة.

الحادي عشر: النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الحادي عشر:

نص السؤال الرئيس الحادي عشر على: "كيف تقوم الجامعة بتقييم احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية وتحديد العدد والنوع المناسبين من الموظفين، وما الأدوات والمنهجيات المستخدمة في هذه العملية؟"

تم توجيه هذا السؤال إلى نواب الشؤون الإدارية ومديري الموارد البشرية، وأظهر التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) للمقابلات معهم العديد من النتائج، وأسفر التحليل النوعي الموضوعي عن وجود ثلاثة موضوعات رئيسية حول تخطيط وتقييم الاحتياجات من الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، وذلك على النحو الآتي:

1. كيفية تقييم الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية.
 2. الأدوات أو المنهجيات المستخدمة في تحليل وتقييم احتياجات الجامعة.
 3. كيفية تحديد العدد والنوع المناسبين من الموظفين لتلبية احتياجات الجامعة.
- والجدول الآتي يوضح التكرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية لطرق تخطيط وتقييم الاحتياجات من الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية.

الجدول 4.38 : تكرارات الموضوعات الرئيسة والفرعية لطرق تخطيط وتقييم الاحتياجات من

الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر النواب الإداريين ومديري الموارد البشرية.

طرق تخطيط وتقييم الاحتياجات من الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية	الرقم	الموضوعات الفرعية (Sub- Themes)	عدد تكرارات الرموز	النسبة المئوية
كيفية تقييم الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية	1	تقييم الهيكل التنظيمي وتقدير الاحتياجات المستقبلية.	8	42%
	2	التحليل الإستراتيجي والتنبؤ المستقبلي.	7	37%
	3	تحليل العمليات التشغيلية والموارد البشرية.	4	21%
		المجموع	19	100%
الأدوات أو المنهجيات المستخدمة في تحليل وتقييم احتياجات الجامعة	1	التطوير التكنولوجي وأتمتة العمليات.	4	50%
	2	استخدام مؤشرات كمية لتقييم مدى نجاح الفرد أو القسم.	2	25%
	3	تطوير إستراتيجية استباقية لتوظيف الكفاءات المناسبة.	2	25%
		المجموع	8	100%
كيفية تحديد العدد والنوع المناسبين من الموظفين لتلبية احتياجات الجامعة	1	استقطاب الكوادر المؤهلة تطوير مهارات الموظفين الحاليين	2	50%
	2	توافق خطط الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية للجامعة.	2	50%
		المجموع	4	100%
الأهمية النسبية لطرق تخطيط وتقييم الاحتياجات من الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية		كيفية تقييم الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية.	19	61%
		الأدوات أو المنهجيات المستخدمة في تحليل وتقييم احتياجات الجامعة.	8	26%
		كيفية تحديد العدد والنوع المناسبين من الموظفين لتلبية احتياجات الجامعة	4	13%
		المجموع	31	100%

وفيما يأتي تفصيل ذلك:

1- كيفية تقييم الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية:

تضمّ هذه المجموعة التصنيفية ثلاثة طرق تخطيط وتقييم الاحتياجات من الموارد البشرية

في الجامعات الفلسطينية، وذلك على النحو الآتي:

– تقييم الهيكل التنظيمي وتقدير الاحتياجات المستقبلية.

– التحليل الإستراتيجي والتنبؤ المستقبلي.

– تحليل العمليات التشغيلية والموارد البشرية.

وبلغ عدد الرموز (Codes) التي تغطي طرق تخطيط وتقييم الاحتياجات من الموارد البشرية

في الجامعات الفلسطينية وذات الصلة بكيفية تقييم الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية

(19) رمزاً، وذلك على النحو الآتي:

بلغت النسبة المئوية لتقييم الهيكل التنظيمي وتقدير الاحتياجات المستقبلية (42%)؛ إذ تقوم

الجامعات بفحص الهيكل التنظيمي الراهن للتأكد من أن جميع الأقسام والمناصب مغطاة بكفاءة،

ويشمل ذلك تحديد المهام والمسؤوليات لكل وظيفة ومدى توافقها مع الاحتياجات الحالية للجامعات

الفلسطينية، ويتم تحديد الفجوات أو النقاط الضعيفة التي قد تؤثر على الأداء الكلي للجامعات بعد

مراجعة الهيكل التنظيمي، وتشمل هذه الفجوات نقصاً في الموظفين في بعض المجالات، أو تداخلاً

في الأدوار، أو حتى تكراراً غير ضروري في المهام، ويتم تقدير الاحتياجات المستقبلية بناءً على

تحليل الفجوات والتغيرات المتوقعة في البيئة الأكاديمية، يتضمن ذلك النظر في النمو المتوقع للجامعة،

والتغيرات في البرامج الأكاديمية، والتطورات التكنولوجية التي قد تتطلب توظيف مهارات جديدة، وقد

يكون من الصعب تحديد المجالات التي تحتاج إلى تعزيز أو توسيع، خاصة في ظل الموارد المحدودة،

ويتطلب التنبؤ بالتغيرات المستقبلية النظر في مجموعة واسعة من العوامل التي قد لا تكون دائماً

واضحة أو مؤكدة، مما يجعل هذه العملية عرضة للتحدّيات، وفي هذا الصدد قال أحد مديري الموارد البشريّة في إحدى الجامعات الفلسطينيّة:

"في عملي في إدارة الموارد البشريّة منذ عدة سنين نركز بشكل كبير على تحليل الهيكل التنظيمي الحالي وعبء العمل عبر الأقسام المختلفة حتى نحدد احتياجاتنا من الموارد البشريّة".

وبلّغت النسبة المئوية للتحليل الإستراتيجي والتنبؤ المستقبلي (37%)، ويشمل هذا تحليل العوامل الداخليّة والخارجية، ودراسة التوجّهات الأكاديميّة، وإعادة النّظر في السياسات الداخليّة، ومتطلبات النمو والازدهار، لذا يتم تحديد نقاط القوة والضعف الداخليّة وكيف يُمكن أن تُؤثّر على احتياجات الموارد البشريّة، ويتضمن تحليل العوامل الخارجية النّظر في التوجّهات العالمية في التّعليم، مثل التّحولات في متطلبات سوق العمل، والتّطور التكنولوجي، والتّغيرات في السياسات والاتجاهات، وتُؤثّر هذه العوامل بشكل مباشر على نوع وعدد الموظفين الذين تحتاجهم الجامعات في المستقبل، وتقوم الجامعات بالتّنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للموارد البشريّة بناءً على التّحليل الداخلي والخارجي، يشمل ذلك توقع نمو أو تقلص بعض الأقسام، والحاجة إلى توظيف موظفين جدد بمهارات محددة، أو إعادة توزيع الموظفين الحاليين، وربما تواجه الجامعات مشكلة عدم اليقين وضعف القدرة على التّنبؤ بالمستقبل، وقد تكون هناك تغيّرات غير متوقعة في البيئة الأكاديميّة أو الاقتصادية التي يُمكن أن تُؤثّر على دقة التّنبؤات، كما قد تواجه الجامعات مقاومة داخلية عندما تحاول تنفيذ تغيّرات بناءً على التّنبؤات المستقبلية، خاصة إذا كانت هذه التّنبؤات تتطلب إعادة هيكلة أو تغيير في الثقافة التنظيمية، ويُمكن لهذا النّهج أن يساعد الجامعات في تطوير خطط إستراتيجية أكثر قوة ودقة، مما يُمكنها من التّكيف مع التّغيّرات المستقبلية بشكل أفضل الامر الذي يعزز التّحليل الإستراتيجي وتحسين قدرة الجامعات على الاستعداد لمتطلبات المستقبل، مما يساعدها في الحفاظ على تنافسيتها، وفي هذا الصدد قال أحد النّواب الإداريّين في إحدى الجامعات الفلسطينيّة:

"نقوم في جامعتنا بتقييم احتياجاتنا من الموارد البشريّة من خلال إجراء تحليل إستراتيجي شامل يركز على التّوجّهات الأكاديميّة والبحثيّة المستقبلية".

وبلّغت النّسبة المئويّة لتحليل العمليات التشغيليّة والموارد البشريّة (21%)، إذ تلجأ الجامعات إلى ذلك بشكلٍ دوريّ لتحديد مدى كفاءة استخدام الموارد البشريّة، ويشمل هذا الفحص مدى فعالية توزيع المهام ووجود أيّ عمليات يُمكن تحسينها، ويتمّ تقييم أداء الموظفين ومدى ملاءمة مهاراتهم وأدائهم للأدوار المنوطة بهم، ويشمل ذلك تقييمات دورية؛ إذ يتمّ تحليل العبء الوظيفي لتحديد ما إذا كانت هناك أقسام أو أفراد يعانون من ضغط عمل غير متوازن، مما قد يؤثر على الإنتاجية والجودة، وقد يكون من الصّعب تحديد معايير واضحة وموضوعية لتقييم أداء العمليات التشغيليّة والموارد البشريّة، وقد يواجه تحسين العمليات مقاومة من الموظفين أو الإدارات التي تخشى التّغيير أو ترى أن الوضع الحالي كافٍ، وعليه يُمكن أن يؤدي تحسين العمليات التشغيليّة إلى زيادة كفاءة الجامعات بشكل كبير، مما يساهم في تحقّق أهدافها بشكل أسرع وأكثر فعالية، ويساعد تحليل العبء الوظيفي في إعادة توزيع المهام والموظفين بشكل أكثر توازناً، مما يقلل من الإرهاق ويزيد من الإنتاجية، وفي هذا الصّدد قال أحد النّواب الإداريين في إحدى الجامعات الفلسطينيّة:

"إنّ عملية تقييم احتياجات الموارد البشريّة في جامعتنا تبدأ أولاً بتحليل عبء العمل الحالي في مختلف الأقسام في الجامعة، فهذا التحليل يساعدنا على تحديد الفجوات في القوى العاملة والتّخصصات التي تحتاج إلى دعم إضافي"

2- الأدوات أو المنهجيات المستخدمة في تحليل وتقييم احتياجات الجامعة:

تضمّ هذه المجموعة التّصنيفيّة ثلاثة أساليب منّهجيات المستخدمة في تحليل وتقييم احتياجات الجامعة الفلسطينيّة، وذلك على النّحو الآتي:

– التّطوير التّكنولوجي وأتمّة العمليات.

– استخدام مؤشرات كمية لتقييم مدى نجاح الفرد أو القسم.

– تطوير إستراتيجية استباقية لتوظيف الكفاءات المناسبة.

وبلَّغ عدد الرَّموز (Codes) التي تغطي الأدوات أو المَنهَجات المستخدمة في تحليل وتقييم

الاحتياجات في الجامعات الفلسطينية من المَوارِد البَشَريَّة (8) رموز، وذلك على النحو الآتي:

بَلَّغَت النِّسبة المئويَّة للتطوير التَّكنولوجي وأتمتة العمليات (50%)، ويأتي هذا الأسلوب في

المرتبة الأولى من حيث الأهمية، مما يشير إلى اعتماد كبير على التَّكنولوجيا لتحسين عمليات إدارة

المَوارِد البَشَريَّة في الجامعات الفلسطينية، ويشمل هذا التطوير التَّكنولوجي استخدام البرمجيات التي

تسهم في أتمتة العديد من العمليات مثل تتبع الأداء وتحديث البيانات وتوزيع المهام، ما يعزز الكفاءة

ويقلل من الأخطاء البَشَريَّة، ويمثِّل اعتماد الجامعات على التطوير التَّكنولوجي خطوة مهمة نحو

تحسين كفاءة عملياتها، حيث يُمكن للأتمتة أن توفر وقتاً وموارد وتساهم في تحسين دقة البيانات

وسرعة إتخاذ القرارات، وبالإضافة إلى ذلك، يعزز التطوير التَّكنولوجي القدرة على التَّعامل مع كميات

كبيرة من البيانات وتحليلها بشكل أسرع، مما يساهم في تحسين القدرة التنبؤية في تخطيط المَوارِد

البَشَريَّة، ومن الممكن أن تواجه الجامعات تحديات تتعلق بتكلفة تنفيذ التَّكنولوجيا وتدريب الموظفين

على استخدامها، وبالإضافة إلى ذلك، قد تكون هناك حاجة لضمان تكامل الأنظمة التَّكنولوجية مع

العمليات الحالية، وفي هذا الصدد قال أحد مديري المَوارِد البَشَريَّة في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"نستخدِم نظم معلومات المَوارِد البَشَريَّة (HRIS) وهي أنظمة برمجية مصممة خصيصاً

لإدارة وتسهيل العمليات المتعلقة بالمَوارِد البَشَريَّة داخل المؤسسات ومن خلال هذه النظم

نتمكن من تحسين كفاءة عمليات المَوارِد البَشَريَّة وتقليل الأخطاء اليدوية، وتوفير الوقت والجهد من

خلال أتمتة العديد من المهام الإداريَّة"

وبلّغت النسبة المئوية لاستخدام مؤشرات كمية لتقييم مدى نجاح الفرد أو القسم (25%)، وتشير هذه النسبة إلى استخدام المؤشرات الكمية لتقييم الأداء الفردي والأداء على مستوى الأقسام، ويتضمن ذلك اعتماد مؤشرات أداء محددة مثل الإنتاجية والجودة، والتي توفر بيانات موضوعية يُمكن استخدامها لتحديد الفجوات وتحسين الأداء، ويساعد استخدام المؤشرات الكمية في تقديم تقييم موضوعي ودقيق للأداء، مما يُمكن الجامعات من قياس مدى تحقيق الأهداف وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، كما يسهم في تحديد التحدّيات بشكل مبكر ويُمكن اتّخاذ خطوات تصحيحية مناسبة، وقد تشمل التحدّيات المرتبطة باستخدام المؤشرات الكمية؛ إمكانية التّركيز المفرط على الأرقام دون النّظر إلى السّياق، كما قد تكون بعض المؤشرات غير كافية لتقديم صورة كاملة عن الأداء، وفي هذا الصّدّد قال أحد النّواب الإداريّين في إحدى الجامعات الفلّسطينيّة:

"مؤشرات كمية تُستخدم لتقييم مدى نجاح الفرد أو القسم أو المؤسسة في تحقيق أهداف معينة أو أداء مهام محددة".

وبلّغت النسبة المئوية لتطوير إستراتيجية استباقية لتوظيف الكفاءات المناسبة (25%)، وتشير هذه النسبة إلى اعتماد الجامعات على تطوير إستراتيجيات استباقية لتوظيف الكفاءات، ما يعني التّخطيط المسبق لتحديد نوعية المهارات والكفاءات المطلوبة بناءً على التّحليل المستقبلي للاحتياجات، وتساعد الإستراتيجيات الاستباقية في توظيف الكفاءات المناسبة بشكل مسبق، مما يضمن توافر المهارات اللازمة عند الحاجة، ويقلل من الفجوات التي قد تُؤثّر على الأداء الأكاديمي والإداري، وتوفّر هذه الإستراتيجيات أيضًا إطاراً لتخطيط طويل الأمد وتدريب الكفاءات الجديدة، ويُمكن أن تواجه الجامعات تحدّيات في التنبؤ بدقة بالاحتياجات المستقبلية والتّكيف مع التّغيرات السّريعة في بيئة العمل، كما قد يكون من الصّعب تحديد الكفاءات المناسبة التي ستظل ضرورية على المدى الطّويل، وفي هذا الصّدّد قال أحد النّواب الإداريّين في إحدى الجامعات الفلّسطينيّة:

"كما ونركّز على تطوير إستراتيجية استباقية لتوظيف الكفاءات المناسبة حتى نضمن أن خططنا تتماشى مع التّحدّيات المحتملة".

3- كيفية تحديد العدد والنّوع المناسبين من الموظفين لتلبية احتياجات الجامعة:

تضمّ هذه المجموعة التّصنيفية أسلوبين يستخدمان في تحليل وتقييم احتياجات الجامعة
الجامعات الفّلستينيّة، وذلك على النّحو الآتي:

– استقطاب الكوادر المؤهلة تطوير مهارات الموظفين الحاليين.

– توافق خطط المّوارد البشريّة مع الأهداف الإستراتيجية للجامعة.

وبلّغ عدد الرّموز (Codes) التي تغطي كيفية تحديد العدد والنّوع المناسبين من الموظفين
لتلبية احتياجات الجامعة في الجامعات الفّلستينيّة من المّوارد البشريّة (4) رموز، وذلك على النّحو
الآتي:

بلّغت النّسبة المئوية لاستقطاب الكوادر المؤهلة وتطوير مهارات الموظفين الحاليين (50%);
إذ تولي الجامعات الفّلستينيّة أهمية كبيرة لاستقطاب الكوادر المؤهلة التي تمتلك المهارات والخبرات
اللازمة لتلبية احتياجات الجامعة، بالإضافة إلى تطوير مهارات الموظفين الحاليين، ويتطلب هذا
الأسلوب عمليات توظيف دقيقة وبرامج تدريبية مُستمرّة لضمان أن الموظفين يمتلكون المهارات
اللازمة لتحقيق الأهداف الأكاديميّة والإداريّة، ويعزز هذا الأمر من كفاءة أداء الجامعات، ويضمن
تلبية احتياجاتها الحالية والمستقبلية، ويُمكن للجامعات بناء فرق عمل كفؤة قادرة على مواجهة التّحدّيات
والابتكار في تقديم الحلول الأكاديميّة والإداريّة، وعلى صعيد آخر قد تواجه الجامعات تحديات في
جذب الكفاءات المناسبة نظرًا لمحدودية المّوارد أو التّنافس مع مؤسسات أخرى، ويُمكن أن يكون
تطوير مهارات الموظفين الحاليين مكلفًا ويتطلب وقتًا وجهدًا لضمان فعاليته، وفي هذا الصّدد قال
أحد النّواب الإداريّين في إحدى الجامعات الفّلستينيّة:

"ولكنه أيضًا يعزز من قدرتنا على استقطاب الكوادر المؤهلة التي تلبي تلك الاحتياجات بشكل فعال".

وبلّغت النسبة المئوية لتوافق خطط الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية للجامعة (50%)؛ إذ يركّز هذا الأسلوب على ضرورة توافق خطط الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية للجامعة، ويتطلب هذا توافقًا وثيقًا بين إدارات الموارد البشرية والقيادة العليا لضمان أن جميع عمليات التوظيف والتطوير تتماشى مع رؤية الجامعة وأهدافها بعيدة المدى، وضمان توافق خطط الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية يعزز من قدرة الجامعات على تحقيق رؤيتها وأهدافها بشكل منظم ومتكامل، ومن خلال هذا التوافق، وتستطيع الجامعات التأكد من أن لديها العدد والنوع المناسب من الموظفين الذين يساهمون بشكل فعال في تحقيق النجاح المؤسسي، وقد يكون من الصعب دائمًا تحقيق التوافق المثالي بين خطط الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية، خاصة في ظل التغيرات السريعة في البيئة الأكاديمية أو الاقتصادية، ويتطلب هذا التوافق مرونة في التخطيط وقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، وفي هذا الصدد قال أحد مديري الموارد البشرية في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"هذا التحليل الدقيق يُمكننا من تقديم توصيات إستراتيجية مدروسة تضمن توافق خطط الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية للجامعة، مع مراعاة التطورات التكنولوجية والبيئة الأكاديمية المتغيرة بشكل مُستمر".

وبوجه عام؛ فإن نتائج السؤال الحادي عشر تشير إلى وجود العديد من الطرق حول تخطيط وتقييم الاحتياجات من الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، وذلك على النحو الآتي:

جاء في المرتبة الأولى تقييم الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية وبنسبة مئوية بلغت (61%)، ويشير هذا التركيز الكبير إلى أهمية الاستعداد المُستمر لمواجهة التحديات المستقبلية،

وتعتبر الجامعات هذا التقييم أداة أساسية لضمان تحقيق أهدافها الأكاديمية والإدارية عبر توفير الموارد البشرية المناسبة في الوقت المناسب، ويعكس هذا التركيز الوعي بأهمية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية لضمان استدامة الأداء العالي، ويُعد تقييم الاحتياجات المستقبلية خطوة حيوية تُمكن الجامعات من التكيف مع التغيرات في البيئة التعليمية والتكنولوجية.

وجاء في المرتبة الثانية الأدوات أو المنهجيات المستخدمة في تحليل وتقييم احتياجات الجامعة بنسبة مئوية بلغت (26%)، ويعكس هذا مدى إدراك الجامعات لدور الأدوات والمنهجيات في إجراء تقييمات دقيقة وفعالة، فالاعتماد على التكنولوجيا وأدوات التقييم الحديثة يسهم في تحسين عمليات اتخاذ القرار، ويُعد استخدام الأدوات التكنولوجية والمنهجيات المبتكرة في تقييم الاحتياجات خطوة مهمة نحو تحقيق الدقة والكفاءة في تخطيط الموارد البشرية، ويساعد هذا النهج الجامعات على تبني إستراتيجيات استباقية تعتمد على بيانات موثوقة.

وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة كيفية تحديد العدد والنوع المناسبين من الموظفين وبنسبة مئوية بلغت (13%)، ورغم حصول هذا الجانب على النسبة المئوية الأقل؛ إلا أنه يظل عنصراً حيوياً في ضمان تلبية احتياجات الجامعة بشكل دقيق، ويعكس هذا التركيز المحدود مقارنةً بالجوانب الأخرى توجهاً نحو تحسين الكفاءات الحالية وتطويرها بدلاً من التركيز على العدد، وعلى الرغم من أن هذا الجانب لم يحصل على اهتمام كبير نسبياً، فإن تحديد العدد والنوع المناسبين من الموظفين لا يزال جزءاً أساسياً من عملية تخطيط الموارد البشرية، ويُعدّ تحديد الكفاءات المناسبة وتوزيعها بشكل فعال ضرورة لضمان جودة التعليم والإدارة.

وبوجه عام تركّز الجامعات الفلسطينية بشكل كبير على تقييم الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية، مما يعكس أهمية التخطيط الإستراتيجي في تحقيق أهدافها، ويعزز استخدام

الأدوات والمنهجيات الحديثة من كفاءة هذه العملية، بينما يشير التركيز الأقل على تحديد العدد والنوع المناسبين من الموظفين إلى اعتماد الجامعات بشكل أكبر على تطوير القدرات الداخلية.

الثاني عشر: النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الثاني عشر:

نص السؤال الرئيس الثاني عشر على: "ما هو تقييمكم لكفاءة قاعدة بيانات الموارد البشرية في دعم التخطيط الإستراتيجي للجامعة؟ وما هي التحسينات التي يمكن إجراؤها لضمان شمولية ودقة هذه القاعدة في المستقبل؟"

تم توجيه هذا السؤال إلى نواب الشؤون الإدارية ومديري الموارد البشرية، وأظهر التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) للمقابلات معهم العديد من النتائج، وأسفر التحليل النوعي الموضوعي عن وجود ثلاثة موضوعات رئيسية حول كيفية تقييم كفاءة وتطوير قاعدة بيانات الموارد البشرية لدعم التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية، وذلك على النحو الآتي:

1. التحسينات التي يمكن إجراؤها لضمان شمولية ودقة قاعدة البيانات.
 2. تقييم كفاءة قاعدة بيانات الجامعة للموارد البشرية.
 3. كيفية مساهمة قواعد البيانات في دعم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.
- والجدول الآتي يوضح التكرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية لأساليب تقييم كفاءة وتطوير قاعدة بيانات الموارد البشرية لدعم التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية.

الجدول 4.39: تكرارات الموضوعات الرئيسية والفرعية لأساليب تقييم كفاءة وتطوير قاعدة بيانات

الموارد البشرية لدعم التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر النواب

الإداريين ومديري الموارد البشرية.

أساليب تقييم كفاءة وتطوير قاعدة بيانات الموارد البشرية لدعم التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية	الرقم	الموضوعات الفرعية (Sub-Themes)	عدد تكرارات الرموز	النسبة المئوية
التحسينات التي يمكن إجراؤها لضمان شمولية ودقة قاعدة البيانات	1	تكامل وتوحيد النظم والبيانات.	10	100%
تقييم كفاءة قاعدة بيانات الجامعة للموارد البشرية	1	كفاءة الأدوات وإدارة التّحديّات.	7	100%
كيفية مساهمة قواعد البيانات في دعم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	1	استخدام تقنيات تحليل متقدمة وتنبؤية.	5	100%
الأهمية النسبية لأساليب تقييم كفاءة وتطوير قاعدة بيانات الموارد البشرية لدعم التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية		التحسينات التي يمكن إجراؤها لضمان شمولية ودقة قاعدة البيانات.	10	45%
		تقييم كفاءة قاعدة بيانات الجامعة للموارد البشرية.	7	32%
		كيفية مساهمة قواعد البيانات في دعم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.	5	23%
المجموع			22	100%

وفيما يأتي تفصيل ذلك:

1- التحسينات التي يمكن إجراؤها لضمان شمولية ودقة قاعدة البيانات:

تضم هذه المجموعة التصنيفية مسألتي تكامل وتوحيد النظم والبيانات بكل أبعادهما، والتي

حصلت على نسبة مئوية مقدارها (45%)، ويمثل ذلك الأولوية الأكبر، حيث يشير إلى ضرورة

تحسين تكامل وتوحيد النظم والبيانات في قاعدة بيانات الموارد البشرية، ويتطلب ذلك إنشاء نظام مركزي متكامل يضمن دقة وشمولية البيانات، بالإضافة إلى تكاملها مع نظم التقييم والأداء المستخدمة في الجامعات، ويعكس هذا الاهتمام رغبة الجامعات في بناء نظام بيانات قوي وموحد يُمكن الاعتماد عليه لدعم القرارات الإستراتيجية، ويساعد تكامل البيانات وشموليتها على تحقيق رؤية موحدة وواضحة حول الاحتياجات البشرية وتقييمها بدقة، مما يسهم في تعزيز الكفاءة العامة للجامعات، ويعني التكامل وتوحيد النظم والبيانات من مختلف الأقسام الأكاديمية والإدارية داخل الجامعة وضعها في نظام واحد يسهل الوصول إليه وإدارته، ويتطلب ذلك أيضاً التأكد من أن البيانات المتاحة تشمل كافة الجوانب المطلوبة للتخطيط الإستراتيجي، مثل بيانات الأداء والكفاءات المطلوبة واحتياجات الأقسام المختلفة، وبالإضافة إلى ذلك، يجب أن يتكامل هذا النظام مع أدوات التقييم والأداء، مما يتيح متابعة الأداء بشكل دوري وتحليل نتائجه، ويؤدي هذا التكامل إلى تحسين الكفاءة التشغيلية للجامعات، حيث يقلل من الفجوات في المعلومات ويزيد من دقة القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، وبفضل نظام موحد ومتكامل، يُمكن للجامعات إدارة عملياتها بشكل أكثر فعالية واستدامة، وفي هذا الصدد قال أحد النواب الإداريين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"فنحن نرى بأن تكامل البيانات بين مختلف الأقسام هو أحد أهم عوامل نجاح هذه القاعدة، كما أن المعلومات التي نوفرها تساعد في اتخاذ قرارات مدروسة تدعم التخطيط الإستراتيجي بشكل فعال".

2- تقييم كفاءة قاعدة بيانات الجامعة للموارد البشرية:

تضم هذه المجموعة التصنيفية مسألتي كفاءة الأدوات وإدارة التّحديّات بكل أبعادهما، والتي حصلت على نسبة مئوية مقدارها (32%)، ويشير ذلك إلى أن الجامعات تدرك أهمية الأدوات الحالية المستخدمة في إدارة قواعد البيانات، ويمثل التّحدي الأكبر هنا هو تحديث البيانات وسرعة الوصول

إليها، ويعتبر التحديث المُستمر للبيانات وسهولة الوصول إليها أمرًا ضروريًا لضمان فعالية قاعدة البيانات في دعم التخطيط الإستراتيجي، وتحتاج الجامعات إلى تحسين أدواتها للتأكد من أن البيانات محدثة ويمكن الوصول إليها بسرعة وكفاءة، مما يساهم في اتخاذ قرارات أكثر دقة، كما يجب أن تكون الأدوات المستخدمة سهلة الاستخدام وسريعة الاستجابة، مما يمكن مسؤولي الموارد البشرية من الوصول إلى المعلومات المطلوبة بسرعة وكفاءة، وفي هذا الصدد قال أحد النواب الإداريين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"بنظري فإن قاعدة بيانات الموارد البشرية هي الأداة الأكثر حيوية في دعم التخطيط الإستراتيجي، لكن التحدي الأكبر هنا يكمن في عملية التحديث المُستمر للبيانات وسرعة الوصول إليها".

3- كيفية مساهمة قواعد البيانات في دعم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

تضم هذه المجموعة التصنيفية مسألة استخدام تقنيات تحليل متقدمة وتنبؤية بكل أبعادها، والتي حصلت على نسبة مئوية مقدارها (23%)، إذ يمثل إدخال تقنيات التحليل المتقدمة والتنبؤية خطوة هامة نحو تعزيز دور قواعد البيانات في التخطيط الإستراتيجي، ويشمل ذلك استخدام أدوات تحليل متقدمة وتقنيات الذكاء الصناعي لتحليل البيانات المتوفرة وتقديم توصيات استباقية حول عدد ونوع الموظفين الذين قد تحتاجهم الجامعات في المستقبل، ويعكس هذا التوجه نحو استخدام تقنيات حديثة في تحليل البيانات رغبة الجامعات في تحسين قدراتها التنبؤية والإستراتيجية، ومن خلال دمج تقنيات التحليل المتقدمة، يمكن للجامعات تعزيز قدرتها على استشراف المستقبل واتخاذ قرارات مدروسة تعتمد على بيانات دقيقة وقابلة للتنبؤ، وهذا يعني كذلك أن الجامعات الفلسطينية تعتمد على إدخال تقنيات قادرة على تحليل كميات كبيرة من البيانات المعقدة بسرعة ودقة، إذ تتيح هذه الأدوات إجراء تحليلات متعددة الأبعاد تشمل التوجهات الأكاديمية، التغيرات في سوق العمل، وتوقعات النمو

الأكاديمي، وتكمن أهمية هذه الأدوات في تقديم رؤى مستقبلية مدروسة تمكن الجامعات من التكيف مع التغيرات بشكل استباقي وتخطيط إستراتيجي أكثر فعالية، وفي هذا الصدد قال أحد النواب الإداريين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"قاعدة البيانات لدينا فعالة للغاية فهي توفر معلومات دقيقة تُستخدم في التخطيط الإستراتيجي، لكنني أرى أن قوتها تكمن في قدرتها على دعم التحليل العميق واستباق الاحتياجات المستقبلية".

وبوجه عام؛ فإن نتائج السؤال الثاني عشر تشير إلى وجود العديد من أساليب تقييم كفاءة وتطوير قاعدة بيانات الموارد البشرية لدعم التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية، فالتركيز الأكبر في هذه الجامعات ينصبّ على تحسين شمولية ودقة قواعد بيانات الموارد البشرية، وهو ما يعكس التزامًا ببناء نظام بيانات قوي ومتكامل يدعم التخطيط الإستراتيجي، وإلى جانب ذلك، يُظهر الاهتمام بكفاءة الأدوات المستخدمة وتطبيق تقنيات التحليل المتقدمة رغبةً واضحة في تحسين قدرة الجامعات على إدارة وتقييم مواردها البشرية بكفاءة وفعالية، مما يعزز من قدرتها على التخطيط المستقبلي بشكل استباقي ومدروس.

الثالث عشر: النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الثالث عشر:

نص السؤال الرئيس الثالث عشر على: "ما هي المعايير التي تعتمدون عليها في تقييم فعالية إستراتيجيات الموارد البشرية، وكيف تقومون بجمع وتحليل البيانات اللازمة لتطوير وتحسين هذه الإستراتيجيات؟"

تم توجيه هذا السؤال إلى نواب الشؤون الإدارية ومديري الموارد البشرية، وأظهر التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) للمقابلات معهم العديد من النتائج، وأسفر التحليل النوعي

الموضوعي عن وجود ثلاثة موضوعات رئيسية حول تقييم إستراتيجيات المَوارِد البَشَريَّة وتحسينها في الجامعات الفَلسطِينيَّة، وذلك على النحو الآتي:

1. كيفية التَّعامل مع نَتائِج تقييم الخطط الإستراتيجية.
2. المعايير المستخدمة لتقييم فعالية إستراتيجيات المَوارِد البَشَريَّة.
3. كيفية جمع وتحليل البيانات اللازمة لتقييم الإستراتيجيات.

والجَدُول الآتي يوضح التَّكرارات والنَّسب المئويَّة والأهمية النَّسبية لطرق تقييم إستراتيجيات المَوارِد البَشَريَّة وتحسينها في الجامعات الفَلسطِينيَّة.

الجَدُول 4.40 : تكرارات الموضوعات الرِّئيسة والفرعية لطرق تقييم إستراتيجيات المَوارِد البَشَريَّة وتحسينها في الجامعات الفَلسطِينيَّة من جهات نظر النَّواب الإداريِّين ومديري المَوارِد البَشَريَّة.

طرق تقييم إستراتيجيات المَوارِد البَشَريَّة وتحسينها في الجامعات الفَلسطِينيَّة	الرَّقم	الموضوعات الفرعية (Sub-Themes)	عدد تكرارات الرَّموز	النَّسبة المئويَّة
كيفية التَّعامل مع نَتائِج تقييم الخطط الإستراتيجية	1	تحسين إستراتيجيات التَّطوير والتَّدريب المهني والاحتفاظ بالموظفين.	13	68%
	2	التَّواصل والشفافية في مُراجعة النَتائِج.	6	32%
		المجموع	19	100%
المعايير المستخدمة لتقييم فعالية إستراتيجيات المَوارِد البَشَريَّة	1	جمع البيانات وتحليلها لتعزيز الأداء.	8	89%
	2	قياس انسجام الإستراتيجيات مع احتياجات العمل الفعلية.	1	11%
		المجموع	9	100%
كيفية جمع وتحليل البيانات اللازمة لتقييم الإستراتيجيات	1	جمع بيانات الإنتاجية من خلال تقارير الأداء الدَّورية ونظام معلومات المَوارِد البَشَريَّة.	1	50%
	2	مقارنة البيانات مع المخرجات المطلوبة.	1	50%
		المجموع	2	100%
الأهمية النَّسبية لطرق تقييم إستراتيجيات المَوارِد البَشَريَّة وتحسينها في الجامعات الفَلسطِينيَّة		كيفية التَّعامل مع نَتائِج تقييم الخطط الإستراتيجية.	19	63%
		المعايير المستخدمة لتقييم فعالية إستراتيجيات المَوارِد البَشَريَّة.	9	30%
		كيفية جمع وتحليل البيانات اللازمة لتقييم	2	7%

طرق تقييم إستراتيجيات الموارد البشرية وتحسينها في الجامعات الفلسطينية	الرقم	الموضوعات الفرعية (Sub- Themes)	عدد تكرارات الرموز	النسبة المئوية
الإستراتيجيات.				
المجموع			30	100%

وفيما يأتي تفصيل ذلك:

1- كيفية التعامل مع نتائج تقييم الخطط الإستراتيجية:

تضم هذه المجموعة التصنيفية طريقتين للتعامل مع نتائج تقييم الخطط الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية، وذلك على النحو الآتي:

- تحسين إستراتيجيات التطوير والتدريب المهني والاحتفاظ بالموظفين.
- التواصل والشفافية في مراجعة النتائج.

وبلغ عدد الرموز (Codes) التي تغطي طرق التعامل مع نتائج تقييم الخطط الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية (19) رمزاً، وذلك على النحو الآتي:

بلغت النسبة المئوية لتحسين إستراتيجيات التطوير والتدريب المهني والاحتفاظ بالموظفين (68%)، وهذا يتطلب تحسين إستراتيجيات التطوير والتدريب المهني، وتطبيق نهج مستمر يضمن التقييم الدائم للسياسات والإجراءات وتعديلها بما يتناسب مع التغيرات في احتياجات الموظفين وسوق العمل، ويتضمن ذلك متابعة التطورات التكنولوجية وتوجهات سوق العمل لضمان أن البرامج التدريبية المقدمة تتماشى مع هذه المتطلبات، كما يشمل ذلك الاحتفاظ بالكوادر المتميزة والتركيز على معدل دوران الموظفين، ويمثل الاحتفاظ بالموظفين المتميزين أولوية قصوى، حيث يشكلون ركيزة أساسية في تحقيق أهداف الجامعات، ويتم التركيز على دوران الموظفين وتطويرهم، ولا غنى للجامعات عن تحسين بيئة العمل، لذا يتعين عليها توفير بيئة محفزة تعزز الابتكار والإبداع، ويشمل ذلك أيضاً تعديل الإستراتيجيات الحالية لضمان بقاء الموظفين ورفع مستوى رضاهم الوظيفي، وتهتم الجامعات

بمعدلات الترقية وتطوير الكفاءات الداخلية؛ إذ يعدّ تقديم فرص الترقية والتطوير الوظيفي من العناصر الأساسية في إستراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين، ويتم تحليل معدلات الترقية لتقييم مدى فعالية البرامج التدريبية في تطوير الكفاءات الداخلية وتحقيق التّقدم الوظيفي.

وتهتم الجامعات الفلسطينية بتقديم برامج تدريب تتماشى مع احتياجات الموظفين المتغيرة ومتطلبات سوق العمل، ومن الضروري تقديم برامج تدريبية متجددة تلبي احتياجات الموظفين المتغيرة، بما يتماشى مع التطورات في مجالاتهم الوظيفية ومتطلبات سوق العمل، مما يعزز من كفاءتهم ويدعم مساراتهم المهنية، كما يعدّ تقديم فرص النمو المهني للموظفين عاملاً محفزاً للاستمرار في العمل وتحقيق الأهداف الوظيفية، وفي هذا الصدد قال أحد النّواب الإداريين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"وبناءً على هذه التحليلات نعمل على تعديل إستراتيجياتنا لتحسين الاحتفاظ بالموظفين، مثل تعزيز برامج التوجيه والتدريب، وتحسين بيئة العمل".

وبلّغت النسبة المئوية للتواصل والشفافية في مراجعة النتائج (32%)؛ إذ يعتمد نجاح إستراتيجيات الموارد البشريّة على جمع وتحليل البيانات بشكل دقيق، ويتم استخدام نظم إدارة الموارد البشريّة لجمع البيانات، مثل معدلات الإنتاجية، وتقارير الأداء الدورية، ومعدلات الترقية، وتحليلها باستخدام أدوات تحليلية متقدمة وبرامج التحليل الإحصائي، كما يعتبر تعزيز الشفافية وزيادة التواصل بين الإدارات المختلفة أمراً جوهرياً لضمان فهم وتطبيق التوصيات المستخلصة من التحليلات، ويشمل ذلك عقد اجتماعات دورية لمراجعة النتائج وعرضها على الإدارة العليا لمراجعتها واتخاذ القرارات المناسبة، ويتطلب تحسين إستراتيجيات الموارد البشريّة قياس الرضا الوظيفي بين الموظفين بشكلٍ دوري، وذلك من خلال استطلاعات الرّأي واللقاءات الفردية، لضمان أن الإستراتيجيات المعتمدة تتماشى مع احتياجات العمل الفعلية وتلبي تطلعات الموظفين، وتهتم الجامعات الفلسطينية بقياس

فعالية الموظفين في تحقيق أهدافهم الوظيفية ونجاح برامج التدريب والتطوير، كما تعتمد الجامعات على مقارنة البيانات المجمعة من نظم معلومات الموارد البشرية مع المخرجات المطلوبة لتقييم فعالية الإستراتيجيات وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وفي هذا الصدد قال أحد النواب الإداريين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"ولكننا نعمل على تجاوز هذه العقبات من خلال تعزيز الشفافية وزيادة التواصل. وتُعرض نتائج الرضا الوظيفي على الإدارات المعنية وتُستخدم هذه المعلومات لتطوير مبادرات جديدة تهدف إلى تحسين تجربة الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي".

2- المعايير المستخدمة لتقييم فعالية إستراتيجيات الموارد البشرية:

تضم هذه المجموعة التصنيفية طريقتين لتحديد المعايير المستخدمة لتقييم فعالية إستراتيجيات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، وذلك على النحو الآتي:

– جمع البيانات وتحليلها لتعزيز الأداء.

– قياس انسجام الإستراتيجيات مع احتياجات العمل الفعلية.

وبلغ عدد الرموز (Codes) التي تغطي المعايير المستخدمة لتقييم فعالية إستراتيجيات الموارد

البشرية في الجامعات الفلسطينية (9) رموز، وذلك على النحو الآتي:

بلغت النسبة المئوية لجمع البيانات وتحليلها لتعزيز الأداء (89%)؛ إذ تقوم الجامعات

الفلسطينية بجمع البيانات المتعلقة بالأداء من خلال أنظمة متكاملة لإدارة الموارد البشرية، ويشمل

ذلك بيانات حول الإنتاجية، وتقارير الأداء، وبيانات الترقية، والرضا الوظيفي التي تُستخدم في تحليل

فعالية الإستراتيجيات، كما يتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام أدوات تحليلية متقدمة مثل برامج

التحليل الإحصائي وتقنيات الذكاء الاصطناعي، ويساهم هذا التحليل في فهم أعمق للأداء وتحديد

نقاط القوة والضعف في إستراتيجيات الموارد البشرية، وتُستخدم نتائج التحليل لتحسين إستراتيجيات

الموارد البشريّة من خلال تعديل السياسات والإجراءات بناءً على البيانات الفعلية، ويشمل ذلك تحسين برامج التدريب والتطوير، وتعديل إستراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين، وتحسين بيئة العمل لضمان تحقيق أفضل أداء ممكن، وفي هذا الصدد قال أحد مديري الموارد البشريّة في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"نعتبر معدلات الإنتاجية من أهم المعايير لتقييم فعالية إستراتيجيات الموارد البشريّة،.....ونقوم بجمع بيانات الإنتاجية من خلال تقارير الأداء الدورية ونظام معلومات الموارد البشريّة (HRIS)".

وبلّغت النسبة المئوية لقياس انسجام الإستراتيجيات مع احتياجات العمل الفعلية (11%)، ويتطلب هذا التقييم تحليل مدى توافق إستراتيجيات الموارد البشريّة مع الاحتياجات الفعلية للجامعة، ويشمل ذلك مقارنة الأهداف الإستراتيجية للموارد البشريّة مع الأهداف العملية والتشغيلية للجامعات، وبناءً على هذا التقييم، قد يتم تحديد الحاجة إلى تعديل الإستراتيجيات لضمان توافقها مع المتغيرات الفعلية واحتياجات العمل، مما يساعد في تحسين كفاءة وفعالية الإستراتيجيات المتبعة، وفي هذا الصدد قال أحد مديري الموارد البشريّة في إحدى الجامعات الفلسطينية:

".....مدى فعالية الموظفين في تحقيق أهدافهم الوظيفية ومدى انسجام إستراتيجياتنا مع احتياجات العمل الفعلية".

3- كيفية جمع وتحليل البيانات اللازمة لتقييم الإستراتيجيات:

- تضمّ هذه المجموعة التصنيفية طريقتين لجمع وتحليل البيانات اللازمة لتقييم إستراتيجيات الموارد البشريّة في الجامعات الفلسطينية، وذلك على النحو الآتي:
- جمع بيانات الإنتاجية من خلال تقارير الأداء الدورية ونظام معلومات الموارد البشريّة.
 - مقارنة البيانات مع المخرجات المطلوبة.

وبلّغ عدد الرموز (Codes) التي تغطي طريقتي جمع وتحليل البيانات اللازمة لتقييم إستراتيجيات الموارد البشريّة في الجامعات الفلسطينيّة رمزين، وذلك على النحو الآتي:

بلّغت النسبة المئوية لجمع بيانات الإنتاجية من خلال تقارير الأداء الدورية ونظام معلومات الموارد البشريّة (50%)؛ إذ يتم جمع المعلومات حول الإنجازات والتحديات والنقاط القوية والضعيفة، مما يوفر نظرة شاملة على كيفية أداء الموظفين والأقسام، ويعتمد على نظام معلومات الموارد البشريّة لجمع وتخزين وتحليل البيانات ذات الصلة بالأداء والتوظيف والتّرقية وتدريب الموظفين، ويمكن أن يقدم هذا النظام بيانات دقيقة وموثوقة تساعد في تقييم مدى فاعلية إستراتيجيات الموارد البشريّة، وفي هذا الصدد قال أحد مديري الموارد البشريّة في إحدى الجامعات الفلسطينيّة:

"ونقوم بجمع بيانات الإنتاجية من خلال تقارير الأداء الدورية ونظام معلومات الموارد البشريّة

(HRIS).".

وبلّغت النسبة المئوية لمقارنة البيانات مع المخرجات المطلوبة (50%)، ويتضمن ذلك مقارنة البيانات المجمعة مع الأهداف والمخرجات المتوقعة من الإستراتيجيات، ويساعد هذا التحليل في تحديد مدى تحقيق الأهداف المنشودة، والتعرّف إلى الفجوات بين الأداء الفعلي والمخرجات المتوقعة، ومن خلال هذه المقارنة، يمكن تحديد مجالات التحسين وتعديل الإستراتيجيات لتحقيق نتائج أفضل، ويعزز ذلك من القدرة على إجراء التعديلات اللازمة لتحقيق تطابق أفضل بين الأداء الفعلي والأهداف المحددة، وفي هذا الصدد قال أحد مديري الموارد البشريّة في إحدى الجامعات الفلسطينيّة:

"نقوم بمقارنة هذه البيانات مع الأهداف المحددة لنرى أين يمكننا التحسين، ومن ثم يتم تقديم نتائج التحليل للإدارة العليا، حيث نناقش كيفية تعزيز إستراتيجياتنا لزيادة الإنتاجية، وضمان أن الموارد البشريّة تعمل بأقصى كفاءة لتحقيق رؤية الجامعة".

وبوجه عام؛ فإن نتائج السؤال الثالث عشر تشير إلى وجود العديد من الطرق لتقييم

إستراتيجيات الموارد البشريّة وتحسينها في الجامعات الفلسطينية، وذلك على النحو الآتي:

جاء في المرتبة الأولى كيفية التعامل مع نتائج تقييم الخطط الإستراتيجية بنسبة مئوية بلغت (63%)؛ إذ تعكس هذه النسبة الكبيرة تركيز الجامعات على كيفية التعامل مع نتائج تقييم إستراتيجيات الموارد البشريّة، ويتضح أن الجامعات تعتبر هذه العملية ضرورية لتحسين الإستراتيجيات وتعزيز الأداء، إذ أن الجامعات تولي اهتمامًا كبيرًا لتحسين إستراتيجيات التطوير والتدريب المهني والاحتفاظ بالموظفين، ويتضمن ذلك اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان تحسين الإستراتيجيات بشكل مستمر والاحتفاظ بالكوادر المتميزة وتحسين بيئة العمل وتقديم برامج تدريب تتماشى مع احتياجات الموظفين ومتطلبات سوق العمل، وتعتبر هذه الخطوة جوهرية لضمان تحقيق أهداف الجامعات الفلسطينية وتحسين فعاليتها بشكل عام، والتركيز على تحسين الإستراتيجيات بناءً على تقييم النتائج يساعد في التكيف مع التغيرات والاحتياجات المتغيرة.

وجاء في المرتبة الثانية المعايير المستخدمة لتقييم فعالية إستراتيجيات الموارد البشريّة بنسبة مئوية بلغت (30%)، وتعكس هذه النسبة اهتمام الجامعات بالمعايير التي تعتمد عليها لتقييم فعالية إستراتيجيات الموارد البشريّة، إذ تركّز الجامعات على جمع البيانات وتحليلها لتعزيز الأداء، وقياس مدى توافق الإستراتيجيات مع احتياجات العمل الفعلية، ويتضمن ذلك جمع البيانات من تقارير الأداء ونظم معلومات الموارد البشريّة، ومقارنة هذه البيانات مع الأهداف والمخرجات المطلوبة، ويبرز أهمية استخدام المعايير الدقيقة لقياس مدى نجاح الإستراتيجيات في تحقيق الأهداف المحددة وتحسين الأداء العام.

وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة كيفية جمع وتحليل البيانات اللازمة لتقييم الإستراتيجيات بنسبة مئوية بلغت (7%)، وتعكس هذه النسبة القليلة الطرق الدقيقة لجمع وتحليل البيانات، وهذا

يعني أن الجامعات تركز بشكل أقل على التفاصيل المتعلقة بجمع وتحليل البيانات مقارنة بالتركيز على التعامل مع نتائج التقييم والمعايير المستخدمة، وهذا يشير إلى أن هناك مجالاً لتحسين كيفية جمع وتحليل البيانات لضمان دعم أفضل لتقييم الإستراتيجيات، ويشمل ذلك جمع بيانات الإنتاجية ومقارنتها مع المخرجات المطلوبة، مما قد يساعد في تحسين دقة التقييم والاستجابة السريعة للتغيرات. وبشكل عام تُظهر الأهمية النسبية لطرق تقييم إستراتيجيات الموارد البشرية وتحسينها في الجامعات الفلسطينية أن الجامعات تركز بشكل رئيسي على كيفية التعامل مع نتائج تقييم الخطط الإستراتيجية، مما يعكس اهتماماً كبيراً بتحسين الإستراتيجيات بناءً على تقييم النتائج، وتأتي المعايير المستخدمة لتقييم فعالية إستراتيجيات الموارد البشرية في المرتبة الثانية، حيث تُعطى أهمية لجمع البيانات وتحليلها لضمان تحقيق الأهداف، بينما تُعطى الطرق المستخدمة لجمع وتحليل البيانات أقل اهتمام، مما يشير إلى إمكانية تعزيز هذا الجانب لتحسين التقييم والاستجابة للتغيرات بشكل أكثر فعالية.

الرابع عشر: النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الرابع عشر:

نص السؤال الرئيس الثالث عشر على: "كيف تحدد الجامعة احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية، وما هي الإستراتيجيات المعتمدة في عملية الاستقطاب والتعيين، وما العقبات التي تواجهها في تنفيذ هذه السياسات بشكل فعال؟"

تم توجيه هذا السؤال إلى نواب الشؤون الإدارية ومديري الموارد البشرية، وأظهر التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) للمقابلات معهم العديد من النتائج، وأسفر التحليل النوعي الموضوعي عن وجود ثلاثة موضوعات رئيسية حول سياسات الاستقطاب والتعيين لتلبية الاحتياجات المستقبلية في الجامعات الفلسطينية، وذلك على النحو الآتي:

1. الإستراتيجيات المعتمدة في عملية الاستقطاب والتعيين.

2. كيفية تحديد الجامعة احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.

3. العقبات التي تواجه الجامعة في تنفيذ سياسات استقطاب وتعيين فعالة.

والجدول الآتي يوضح التكرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية لسياسات الاستقطاب

والتعيين لتلبية الاحتياجات المستقبلية في الجامعات الفلسطينية.

الجدول 4.41: تكرارات الموضوعات الرئيسة والفرعية لسياسات الاستقطاب والتعيين لتلبية

الاحتياجات المستقبلية في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر النواب الإداريين ومديري الموارد

البشرية.

سياسات الاستقطاب والتعيين لتلبية الاحتياجات المستقبلية في الجامعات الفلسطينية	الرقم	الموضوعات الفرعية (Sub-Themes)	عدد تكرارات الرموز	النسبة المئوية
الإستراتيجيات المعتمدة في عملية الاستقطاب والتعيين	1	اعتماد مبدأ الشفافية في التعيين.	15	60%
	2	إستراتيجيات الاستقطاب والتعاون الدولي.	9	36%
	3	تكافؤ الفرص لجميع المتقدمين.	1	4%
		المجموع	25	100%
كيفية تحديد الجامعة احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية	1	تحليل الاحتياجات المستقبلية والتخطيط الاستباقي.	12	67%
	2	اعتماد تحليل إستراتيجي شامل ودقيق.	2	11%
	3	التواصل بين الإدارات المعنية.	2	11%
	4	اعتماد استطلاعات الرأي لمعرفة التوجهات المستقبلية.	2	11%
		المجموع	18	100%
	1	القيود المالية أحدى العقبات الرئيسية وعدم اليقين في التمويل	2	66%
	2	تحديات ملموسة في التنبؤ الدقيق بالاحتياجات المستقبلية	1	34%
		المجموع	3	100%
الأهمية النسبية لسياسات الاستقطاب والتعيين لتلبية الاحتياجات المستقبلية		الإستراتيجيات المعتمدة في عملية الاستقطاب والتعيين.	25	54%

سياسات الاستقطاب والتعيين لتلبية الاحتياجات المستقبلية في الجامعات الفلسطينية	الرقم	الموضوعات الفرعية (Sub-Themes)	عدد تكرارات الرموز	النسبة المئوية
في الجامعات الفلسطينية		كيفية تحديد الجامعة احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.	18	39%
		العقبات التي تواجه الجامعة في تنفيذ سياسات استقطاب وتعيين فعالة.	3	7%
		المجموع	46	100%

وفيما يأتي تفصيل ذلك:

1- الإستراتيجيات المعتمدة في عملية الاستقطاب والتعيين:

تضم هذه المجموعة التصنيفية ثلاث إستراتيجيات معتمدة في عملية الاستقطاب والتعيين في

الجامعات الفلسطينية، وذلك على النحو الآتي:

– اعتماد مبدأ الشفافية في التعيين.

– إستراتيجيات الاستقطاب والتعاون الدولي.

– تكافؤ الفرص لجميع المتقدمين.

وبلغ عدد الرموز (Codes) التي تغطي إستراتيجيات الاستقطاب والتعيين في الجامعات

الفلسطينية (25) رمزاً، وذلك على النحو الآتي:

بلغت النسبة المئوية لاعتماد مبدأ الشفافية في التعيين (60%)؛ إذ تعتبر الشفافية جزءاً

أساسياً من عملية التوظيف الفعالة، حيث تساهم في بناء الثقة بين الجامعة والمرشحين، وتقوم

الجامعات بتقديم معلومات واضحة حول الشروط والمتطلبات والمعايير التي يتم على أساسها اختيار

المرشحين مما يعزز من مصداقية العملية، ويشمل ذلك نشر إعلانات الوظائف بشكل دقيق وتفصيلي،

وتوضيح خطوات التقييم والمقابلات، وإعطاء المرشحين فرصاً للحصول على ملاحظات حول تقدمهم،

وتساهم الشفافية في تحسين سمعة الجامعات كجهة توظيف، وتجذب المتقدمين المهتمين والمعروفين

بملاءمتهم للمعايير الوظيفية، كما تساعد في تقليل احتمالية النزاعات أو الشكاوى المتعلقة بعملية التوظيف، وفي هذا الصدد قال أحد النواب الإداريين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

نعمل بالعادة على تحسين الإجراءات الداخلية وتبسيطها لتسريع عمليات التعيين، كما أننا مركز على تحسين الشفافية والتواصل بين الإدارات المعنية لضمان توافق الجهود مع الأهداف الإستراتيجية للجامعة".

وبلّغت النسبة المئوية لإستراتيجيات الاستقطاب والتعاون الدولي (36%)، وتعدّ الإستراتيجيات التي تشمل التعاون الدولي وسيلة فعالة للتوسع في مصادر الاستقطاب، مما يتيح للجامعات الفلسطينية الوصول إلى مجموعة أوسع من الكفاءات الدولية، ويشمل هذا تبادل المعرفة والموارد، وتنظيم برامج مشتركة، واستخدام شبكات الجامعات الدولية للبحث عن مرشحين متميزين، واستخدام المنصات الإلكترونية الدولية والإعلانات العالمية لجذب الكفاءات المتنوعة التي قد تمتلك مهارات غير متوفرة محلياً، بالإضافة إلى ذلك تستقطب الجامعات الفلسطينية خريجيها المتميزين، وفي هذا الصدد قال أحد مديري الموارد البشرية في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"إستراتيجياتنا في الاستقطاب والتعيين تركز بشكل كبير على جذب الخريجين الجدد من خلال برامج تدريبية مخصصة، بالإضافة إلى الإعلان عن الوظائف على منصات محلية ودولية لضمان الوصول إلى أوسع نطاق من المرشحين".

وبلّغت النسبة المئوية لتكافؤ الفرص لجميع المتقدمين (4%)، وهذا يعني أن تكافؤ الفرص يضمن أن جميع المتقدمين يتلقون معاملة عادلة، بغض النظر عن خلفياتهم أو ظروفهم، هو أمر ضروري لتحقيق شفافية الاستقطاب والتعيين، وتهتم الجامعات الفلسطينية بوضع سياسات واضحة تدعم تكافؤ الفرص، وتدريب القائمين على التوظيف لضمان عدم التمييز في عملية الاختيار، وفي هذا الصدد قال أحد النواب الإداريين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"حيث نحرص على عملية توظيف عادلة تضمن تكافؤ الفرص لجميع المتقدمين".

2- كيفية تحديد الجامعة احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية:

تضمّ هذه المجموعة التصنيفية أربعة طرق تعتمد عليها الجامعات الفلسطينية لتحديد احتياجاتها

المستقبلية من الموارد البشرية، وذلك على النحو الآتي:

– تحليل الاحتياجات المستقبلية والتخطيط الاستباقي.

– اعتماد تحليل إستراتيجي شامل ودقيق.

– التواصل بين الإدارات المعنية.

– اعتماد استطلاعات الرأي لمعرفة التوجهات المستقبلية.

وبلغ عدد الرموز (Codes) التي تغطي الطرق التي تعتمد عليها الجامعات الفلسطينية لتحديد

احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية (18) رمزاً، وذلك على النحو الآتي:

بلّغت النسبة المئوية لتحليل الاحتياجات المستقبلية والتخطيط الاستباقي (67%)، إذ يساعد

ذلك في توقع النمو والاتجاهات المستقبلية مما يسمح للجامعات بإعداد إستراتيجيات توظيف وتدريب

مناسبة، وذلك من خلال تحليل الفجوات والثغرات والتغيرات في سوق العمل الأكاديمي والتغيرات

الديموغرافية والاقتصادية، وبناءً على هذه البيانات يتم تحديد أعداد الطلبة والتوسع الأكاديمي والكوادر

الأكاديمية والإدارية المطلوبة، مما يوفر رؤية واضحة للاحتياجات المستقبلية، وفي هذا الصدد قال

أحد النواب الإداريين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"نعتمد في الجامعة على تحليل إستراتيجي شامل في تحديد احتياجاتنا المستقبلية من الموارد

البشرية، فالتحليل الإستراتيجي يأخذ في الاعتبار الاتجاهات الأكاديمية والنمو المتوقع في أعداد

الطلاب، بالإضافة إلى التوسع في البرامج الأكاديمية الجديدة".

وبلّغت النسبة المئوية لاعتماد تحليل إستراتيجي شامل ودقيق (11%)، الأمر الذي يقدم رؤية أعمق حول احتياجات الموارد البشريّة بناءً على تحليل شامل للبيئة الداخليّة والخارجية للجامعة، ويشمل ذلك تقييم الوضع الحالي للموارد البشريّة وتحديد الثغرات التي قد تُؤثر على الأداء المستقبلي، وتستخدم الجامعات الفلسطينيّة أداة (SWOT) لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات المتعلقة بالموارد البشريّة، وفي ضوء ذلك يتم وضع إستراتيجيات لتلبية الاحتياجات المستقبلية بناءً على التحليل الإستراتيجي الشامل، وفي هذا الصدد قال أحد مديري الموارد البشريّة في إحدى الجامعات الفلسطينيّة:

"نحدد احتياجاتنا المستقبلية من خلال تحليل إستراتيجي دقيق يأخذ في الاعتبار الأهداف الأكاديميّة والإداريّة طويلة الأمد للجامعة".

وبلّغت النسبة المئوية للتواصل بين الإدارات المعنية (11%)، إذ لك يعزز من التنسيق بين الأقسام المختلفة لضمان تحديد دقيق لاحتياجات الموارد البشريّة، وإنشاء قنوات اتصال فعالة بين الإدارات الأكاديميّة والإداريّة يضمن تبادل المعلومات حول احتياجات الموارد البشريّة، كما تستخدم الجامعات المعلومات المستخلصة من مختلف الإدارات لتطوير إستراتيجيات توظيف وتدريب متكاملة، وفي هذا الصدد قال أحد النّواب الإداريّين في إحدى الجامعات الفلسطينيّة:

"كما أننا مركز على تحسين الشفافية والتّواصل بين الإدارات المعنية لضمان توافق الجهود مع الأهداف الإستراتيجية للجامعة".

وبلّغت النسبة المئوية لاعتماد استطلاعات الرّأي لمعرفة التّوجهات المستقبلية (11%)، إذ يوفر ذلك بيانات ميدانية حول التّوجهات المستقبلية وتوقعات الموظفين والطلّبة، الأمر الذي يساعد في تحديد التّغيرات في احتياجات الموارد البشريّة والتّكيف معها، وفي هذا الصدد قال أحد النّواب الإداريّين في إحدى الجامعات الفلسطينيّة:

"نَعْتَمِدُ فِي الْجَامِعَةِ عَلَى اسْتَبْيانَاتِ واسْطِلاعاتِ رَأْيِ موسعة من الأقسام الأكاديمية والإدارية

المختلفة، مدعومة بتحليل البيانات التاريخية للتوجهات الأكاديمية المتوقعة".

3- العقبات التي تواجه الجامعة في تنفيذ سياسات استقطاب وتعيين فعّالة:

تضمّ هذه المجموعة التصنيفية عقبتين تواجهان الجامعات الفلسطينية لتنفيذ سياسات

استقطاب وتعيين فعّالة، وذلك على النحو الآتي:

– القيود المالية إحدى العقبات الرئيسية وعدم اليقين في التمويل

– تحديات ملموسة في التنبؤ الدقيق بالاحتياجات المستقبلية.

وبلغ عدد الرموز (Codes) التي تغطي العقبات التي تواجه الجامعات الفلسطينية في تنفيذ

سياسات استقطاب وتعيين فعّالة (3) رموز وذلك على النحو الآتي:

بلّغت النسبة المئوية للقيود المالية وعدم اليقين في التمويل (66%)، إذ تعتبر القيود المالية

واحدة من أكبر التحديات التي تؤثر بشكل كبير على القدرة على تنفيذ سياسات فعّالة في استقطاب

وتعيين الكفاءات، كما يؤدي عدم اليقين في التمويل إلى صعوبة التخطيط طويل الأجل، مما يؤثر

على القدرة على التوظيف المستدام، وقد يؤدي نقص التمويل إلى عدم القدرة على تقديم رواتب ومزايا

تنافسية تجذب الكفاءات المطلوبة، وفي هذا الصدد قال أحد النواب الإداريين في إحدى الجامعات

الفلسطينية:

"القيود المالية إحدى العقبات الرئيسية التي نعمل على التغلب عليها من خلال تطوير حزم

حوافز مرنة تنافسية تتماشى مع متطلبات السوق ومعايير الجامعة".

وبلّغت النسبة المئوية لتحديات في التنبؤ الدقيق بالاحتياجات المستقبلية (34%)، إذ تعتبر

القدرة على التنبؤ الدقيق بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية أمراً حاسماً لضمان توظيف

الكفاءات المناسبة في الوقت المناسب، كما أن التغيرات السريعة في سوق العمل الأكاديمي يجعل

من الصعب التنبؤ بدقة بالاحتياجات المستقبلية، مما يؤثر على التخطيط الفعال للاستقطاب والتعيين، وقد يؤدي نقص البيانات والتحليل المتعمق إلى صعوبة في تحديد الاحتياجات المستقبلية بشكل دقيق، كما يؤدي التنبؤ غير الدقيق بأعداد الطلبة المستقبلية إلى عدم توازن بين الكفاءات المطلوبة والمتاحة، وفي هذا الصدد قال أحد النواب الإداريين في إحدى الجامعات الفلسطينية:

"مع أننا نواجه تحديات ملموسة في التنبؤ الدقيق بالاحتياجات المستقبلية بسبب عدم اليقين في التمويل وكذلك بسبب التغيرات السريعة في سوق العمل الأكاديمي والتي تتطلب منا التكيف المستمر".

وبوجه عام؛ فإن نتائج السؤال الرابع عشر تشير إلى وجود العديد من سياسات الاستقطاب والتعيين لتلبية الاحتياجات المستقبلية في الجامعات الفلسطينية، وذلك على النحو الآتي:

جاء في المرتبة الأولى الإستراتيجيات المعتمدة في عملية الاستقطاب والتعيين بنسبة مئوية بلغت (54%)، تمثل هذه الإستراتيجيات الجزء الأكبر من الأهمية النسبية في سياق سياسات الاستقطاب والتعيين، مما يعكس التركيز الكبير على تطوير وتنفيذ إستراتيجيات فعالة لضمان استقطاب الكفاءات المناسبة، وتلعب الشفافية دوراً محورياً في بناء الثقة بين الجامعات والمرشحين المحتملين، كما التعاون مع الجامعات والمؤسسات الدولية يُمكن أن يزيد من جاذبية الجامعات للمرشحين المميزين، وتسعى الجامعات إلى تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص والالتزام بالعدالة والمساواة في عملية التوظيف.

وجاء في المرتبة الثانية كيفية تحديد الجامعات الفلسطينية احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ونسبة مئوية بلغت (39%)؛ فمن الضروري تحليل التوجهات الأكاديمية والتنبؤ بالنمو المتوقع في أعداد الطلبة والبرامج الأكاديمية، وتسعى الجامعات في هذا المضمار إلى مشاركة جميع

الأطراف المعنية في تحديد الاحتياجات المستقبلية بشكل دقيق، ويساعد التحليل الشامل والدقيق في تحديد التخصصات والمهارات المطلوبة في المستقبل.

وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة العقبات التي تواجه الجامعة في تنفيذ سياسات استقطاب وتعيين فعالة وبنسبة مئوية بلغت (7%)، ورغم تدني الأهمية النسبية لهذه المسألة مقارنةً بالإستراتيجيات الأخرى، فإن التغلب على هذه العقبات ضروري لضمان فعالية سياسات الاستقطاب والتعيين، ومن العقبات الرئيسية التي تؤثر على قدرة الجامعات الفلسطينية على جذب الكفاءات، كما أن صعوبات التنبؤ أو عدم اليقين لا سيما المالي يؤدي إلى عدم قدرة الجامعات على التخطيط الفعال.

4.3 تعقيب على نتائج التحليلين الكمي والنوعي

بعد عرض نتائج التحليلين الكمي والنوعي بصورة مفصلة، يُقدّم هذا القسم ملخصاً مركزاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال كلّ من أدوات الدراسة، مع تعقيب تحليلي يمهّد للانتقال إلى بناء الرؤية التفسيرية العامة. ويُعنى هذا الجزء بإبراز أبرز الاتجاهات العامة، والتقاطعات أو الفروقات التي أظهرتها النتائج في ضوء أسئلة الدراسة ومحاورها.

4.3.1 ملخص نتائج الشق الكمي:

أشارت النتائج المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية أن جميع فقرات الأداة جاءت بتقديرات متوسطة، كما تبين تقدير العينة للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية في الصّفة الغربية كان متوسطاً بشكل عام، ويتضمن ذلك أبعاد (العملية الإستراتيجية وتخطيط الموارد البشرية والبرامج) كما أظهرت الدراسة أن بعد "تخطيط الموارد البشرية" و"البرامج" كانا في المرتبة الأولى، ثم تلا ذلك "العملية الإستراتيجية" في المرتبة الثانية والأخيرة.

ومن جهةٍ أخرى أشارت نتائج هذه الدراسة أن تقديرات جميع فقرات أداة التّميّز المؤسّسي جاءت متوسطة، كما تبين أن مستوى التّميّز المؤسّسي في الجامعات الفلسطينية في الصّفة الغربية جاء تقديره متوسطاً وأبعاده كذلك والمتمثلة بالمجالات الإداريّة والتنظيمية، العمليات، والخدمات.

وعند فحص طبيعة العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة المتمثلين بالتّخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة والتّميّز المؤسّسي تبين وجود علاقة طردية وقوية بين التّخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة والتّميّز المؤسّسي، إذ أن تحسّن أحدهما يؤدي إلى تحسّن الآخر، وكلما زادت درجة التّخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة، ارتفع مستوى التّميّز المؤسّسي، والعكس صحيح، وعند فحص القدرة التنبؤية للتّخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة في التّميّز المؤسّسي تبين أن التّخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة يسهم بشكل كبير في تفسير التّباين في التّميّز المؤسّسي من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في الجامعات الفلسطينية بالصّفة الغربية، وقد أظهر بُعد البرامج أنه الأكثر إسهاماً في التّميّز المؤسّسي، حيث فسّر ما نسبته (47.9%) من التّباين في التّميّز المؤسّسي، ثم تلاه بُعد العملية الإستراتيجية، والذي فسّر وحده (1.3%) من التّباين، ثم جاء أخيراً إسهام بُعد التّخطيط للموارد البشريّة الذي كان إسهامه محدوداً بنسبة (0.4%)، وعليه فسّرت جميع أبعاد التّخطيط (49.6%) من التّباين في التّميّز المؤسّسي، واتضح أن هذه الأبعاد تؤثر بشكل إيجابي على التّميّز المؤسّسي.

وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق جوهرية في متوسطات التّخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة وأبعاده في ضوء متغيرات الوظيفة الإداريّة والنوع الاجتماعي وسنوات الخبرة، إذ تبين أن الفروقات كانت لصالح الأكاديميين-الإداريين مقارنةً بالإداريين في أبعاد العملية الإستراتيجية وتخطيط الموارد البشريّة والبرامج، كما ظهر أن الفروق لصالح الإناث مقارنةً بالذكور في جميع الأبعاد، وفيما يتعلق بخبرة العمل الإداري، كانت الفروقات دالة بين المجموعات ذات الخبرة المختلفة، وبشكل عام

كانت الفروقات لصالح ذوي الخبرة الأقل من (5) سنوات في المجال الإداري، بينما لم تظهر فروق جوهرية في ضوء متغير المستوى التعليمي.

وفيما يتعلق بتأثير المتغيرات التصنيفية في التميز المؤسسي؛ أظهرت الدراسة أن هناك فروق جوهرية في متوسطات التميز المؤسسي وأبعاده في ضوء متغيرات الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي، حيث كانت النتائج لصالح الأكاديميين-الإداريين مقارنة بالإداريين في مجالات الخدمات والعمليات والإدارة التنظيمية، كما ظهر أن الفروقات كانت لصالح الإناث، بينما لم تظهر فروق جوهرية في ضوء متغيري المستوى التعليمي والخبرة في المجال الإداري.

4.3.2 ملخص نتائج الشق النوعي:

أظهرت النتائج المتعلقة بأساليب رصد وتحليل الفرص والتحديات في البيئة الخارجية للجامعات الفلسطينية خمسة موضوعات رئيسة تتعلق بذلك وهي: (1) التنوع في مصادر وطرق جمع وتحليل البيانات، ويشمل ذلك جمع البيانات من مصادر متنوعة كالدراسات الأكاديمية والتقارير، مع التركيز على الشمولية هذه المصادر، و(2) التحليل متعدد المجالات والأغراض، والذي يعتمد على تحليل الجوانب الأكاديمية والإدارية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية في البيئة الخارجية، و(3) الاستعانة بالخبراء والمتخصصين بالإضافة إلى عقد ورش عمل لتحسين جودة التحليل، و(4) التواصل والشراكات مع المؤسسات الخارجية، ويشمل ذلك المشاركة في قواعد بيانات دولية وعقد شراكات مع مؤسسات أكاديمية وبحثية، و(5) التنوع في استخدام أدوات التقييم والتحليل الإستراتيجي، والتركيز على استخدام أداة (SWOT)، وتنعكس هذه الأساليب إدراك الجامعات الفلسطينية لأهمية استخدام أساليب متعددة وشاملة لرصد وتحليل البيئة الخارجية، مما يساعدها في اتخاذ قرارات إستراتيجية مدروسة.

أما فيما يتعلق بالعوائق التي تحول دون التشخيص الفعال للفرص والتحديات في البيئة الخارجية للجامعات الفلسطينية، فقد أظهرت النتائج خمسة موضوعات رئيسية هي: (1) طبيعة الهيكل والثقافة التنظيمية، وتشمل انتشار البيروقراطية وصعوبات التنسيق بين الإدارات، (2) ضعف الخبرات ومحدودية الموارد، مثل نقص الموارد المالية والبشرية التي تعيق التحليل الفعال، (3) جودة البيانات، إذ يوجد نقص في البيانات الموثوقة وصعوبة تحليلها وتفسيرها في حال توفرها، (4) عدم اليقين وسرعة التغيرات، مما يصعب التنبؤ بالتغيرات المستقبلية في البيئة الخارجية، و(5) صعوبات التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، بما في ذلك التحديات التقنية وتعقيد تحليل البيانات. تعكس هذه العوائق تحديات كبيرة تواجه الجامعات في تشخيص البيئة الخارجية بفعالية.

وبخصوص نتائج السؤال الثالث والذي تناول كيفية تحليل نقاط القوة والضعف داخل الجامعات الفلسطينية، فقد أشارت النتائج إلى وجود أربعة موضوعات رئيسية هي: (1) التقييم والتحليل الذاتي (المحركات الداخلية)، ويشمل ذلك قياس رضا العاملين والطلبة، والتقييمات الدورية، واستطلاعات الرأي، وتحليل أداء الجامعة الداخلي، (2) التقييم والتحليل الأكاديمي والتعليمي، ويشمل ضبط الجودة التعليمية وتقييمات الاعتماد الأكاديمي، (3) التقييم والتحليل الإداري والتنظيمي، ويتضمن ضبط الجودة الإدارية وتحليل الهيكل التنظيمي، (4) التقييم والتحليل الخارجي (المحركات الخارجية)، والذي يشمل مقارنة تقييمات الجامعة مع المعايير الوطنية والدولية، بالإضافة إلى التغذية الراجعة من الخريجين وأرباب العمل. جميع هذه الموضوعات تعكس الأساليب المختلفة التي تعتمد عليها الجامعات في تقييم أدائها الداخلي والخارجي لضمان التحسين المستمر.

أما بالسؤال المتعلق بالكيفية التي تؤثر بها نتائج التحليل على صياغة الخطط الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية، فقد أظهرت النتائج ثلاث موضوعات رئيسية، وهي: (1) السياسات والإجراءات التعديلية والتصحيحية، وتشمل تخصيص وتوجيه الموارد والجهود، وتعزيز نقاط القوة

وتجاوز نقاط الضعف، ومراجعة وتحديث الأهداف الإستراتيجية بما يتناسب مع التغيرات الداخلية والخارجية، (2) السياسات والإجراءات المستقبلية والاستباقية، وتشمل تحديد الأولويات الإستراتيجية ورسم ملامح الإستراتيجيات المستقبلية ووضع خطط استباقية للتعامل مع التحديات المحتملة، (3) السياسات والإجراءات التطويرية، التي تهدف إلى تعزيز فرص النمو والتعرف إلى التهديدات والتحديات المحتملة. تعكس هذه الأساليب التزام الجامعات الفلسطينية باستخدام نتائج التحليل بشكل فعال لصياغة خطط إستراتيجية مرنة وشاملة تستجيب للاحتياجات الحالية والمستقبلية.

وأظهرت النتائج المتعلقة بالكيفية التي يتم من خلالها تشكيل الفريق المسؤول عن تحليل الإستراتيجيات في الجامعات الفلسطينية موضوعين رئيسيين، وهما: (1) سياسات وإجراءات الانتقاء والاختيار، وتشمل انتقاء أعضاء من مختلف الأقسام والكليات، مع التركيز على اختيار الأفراد الذين يمتلكون رؤية وخبرات واسعة بالإضافة إلى مهارات التفكير النقدي والتحليلي، (2) سياسات وإجراءات التدريب والتأهيل، وتشمل تدريب الطواقم الإدارية والأكاديمية من خلال ورش العمل وحلقات البحث لضمان تأهيلهم للقيام بمهام تحليل الإستراتيجيات بفعالية. تعكس هذه الأساليب التزام الجامعات الفلسطينية بتشكيل فرق تحليل إستراتيجية متنوعة ومدربة بشكل جيد لدعم صياغة الخطط الإستراتيجية.

أما فيما يتعلق بالمعايير التي تُستخدم لضمان تجانس وكفاءة فريق تحليل الإستراتيجيات في الجامعات الفلسطينية، فقد أشارت النتائج إلى موضوعين رئيسيين، وهما: (1) المهارات المعرفية، وتشمل القدرة على التحليل الإستراتيجي والكفاءة الأكاديمية أو الإدارية، بالإضافة إلى الخبرة العملية والقدرة على تطبيق المعرفة، وممارسة التفكير النقدي وحل المشكلات، واستشراف المستقبل، وأهمية تكامل وتجانس الفريق، (2) المهارات الشخصية والاجتماعية، وتشمل القدرة على العمل الجماعي، والتواصل الفعال والتعاون مع الآخرين، ومهارات القيادة والعمل تحت الضغط. جميع هذه المعايير

تَعكّس التزام الجامعات الفلسطينية بضمان كفاءة فرق تحليل الإستراتيجيات من خلال توافر المهارات المعرفية والشخصية الضرورية لتحقيق الفعالية والنجاح في العمل الإستراتيجي.

وبما يتعلق بكيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية المبنية على تحليلات الفريق في الجامعات الفلسطينية فقد أظهرت النتائج وجود موضوعين رئيسيين، وهما: (1) اتخاذ قرارات مستندة إلى مبررات ومعطيات واقعية، ويشمل ذلك مراجعة نتائج التحليل بشكل دوري واتخاذ قرارات مدروسة تستند إلى البيانات والمعطيات الواقعية، (2) اتخاذ قرارات جماعية منسجمة مع رؤية الجامعة، حيث يتم الخروج بتوصيات مشتركة تُرفع للإدارة العليا، واتخاذ قرارات مبنية على فهم جماعي متعمق يدعم أهداف الجامعة طويلة الأمد. تَعكّس هذه الأساليب التزام الجامعات باتخاذ قرارات إستراتيجية مدروسة تستند إلى تحليلات واقعية وتنسجم مع رؤيتها وأهدافها المستقبلية.

أما بخصوص آليات التنسيق الحالية بين الأقسام عند صياغة الخطط الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية فقد تطرقت النتائج إلى موضوعين رئيسيين، وهما: (1) التواصل المستمر بين الإدارات والأقسام، ويشمل تبادل الخبرات والتوافق على الرؤى والأهداف، وضم ممثلين من جميع الأقسام إلى اللجان التنسيقية، بالإضافة إلى عقد اجتماعات دورية واستخدام المنصات الإلكترونية لتبادل الملفات والبيانات، (2) التحديث والتطوير المستمر، ويشمل متابعة التقدم وتحديث الخطط بشكل دوري، وإعادة الهيكلة التنظيمية وتوزيع المسؤوليات، والبحث في التحديات والفرص وحل المشكلات الإدارية العالقة. جميع هذه الآليات تَعكّس التزام الجامعات الفلسطينية بالتنسيق الفعال والتحديث المستمر لضمان صياغة خطط إستراتيجية متكاملة وشاملة.

أما ما يتعلق بالسؤال التاسع والذي بحث في التحديات التي تواجهها الجامعات الفلسطينية في تحقيق تنسيق فعال بين الأقسام المختلفة، فقد أشارت النتائج إلى موضوعين رئيسيين، وهما: (1) ضعف التنسيق والتكاملية وغياب الرؤية الموحدة، ويشمل ذلك تعدد واختلاف أولويات الأقسام،

وضعف التّواصل والتّنسّق بينها، إضافة إلى قلة المّوارد الدّاعمة للتّنسّق وكثرة المهام الإداريّة، وأحياناً تعارض الرّؤى والجهود مع قلة وضوح الأدوار، (2) البيروقراطية والتّراخي والمتمثل في التّأخير في تنفيذ الخطط وتحقّق الأهداف الإستراتيجية، وصعوبة الالتزام بالمواعيد النّهائية مع قلة المشاركة الفعلية بين الأقسام. تّعكّس هذه النّحديات عوائق جوهرية تقف أمام تحقّق تنسيق فعّال بين الأقسام، مما يؤثّر على كفاءة العمل الإستراتيجي داخل الجامعات الفلّسطينيّة.

أما فيما يخص السّؤال العاشر والذي تطرق إلى كيفية تحسين عملية التّنسّق من أجل ضمان التّكامل في صياغة الإستراتيجيات في الجامعات الفلّسطينيّة فقد أشارت النّتائج إلى وجود أربعة موضوعات رئيسية، وهي: (1) تّعزّيز الشفافية وفتح قنوات الاتصال، ويشمل ذلك التّواصل المفتوح بين الأقسام لتبادل المعلومات والأفكار، وتّعزّيز الشفافية، وتنظيم ورش عمل وورش تدريبية، (2) اللامركزية وتّعزّيز العمل الجماعي، ويتضمن إشعار الجميع بأنهم شركاء في التّخطيط والتّنفّذ، وتّعزّيز التّعاون والعمل الجماعي، وتغيير النّقاافة التّنظيمية لتجنب الفردية، بالإضافة إلى توزيع المهام والمسؤوليات بطريقة منّهجية، (3) توظيف وتفعيل التّكنولوجيا، الذي يشمل الاستفادة من الوسائل التّكنولوجية للمتابعة والتّقييم، وتفعيل منصات التّواصل الإلكترونيّة، (4) التّفريد والمتابعة، ويشمل وضع آليات متابعة واضحة، ووضع خطط مفصلة ومحددة لكل قسم. تّعكّس هذه الأساليب التّزام الجامعات الفلّسطينيّة بتحسين عملية التّنسّق لضمان تكامل إستراتيجي فعال وشامل.

أما فيما يخص تخطيط وتقييم الاحتياجات من المّوارد البشريّة في الجامعات الفلّسطينيّة فقد خلصت النّتائج إلى ثلاثة موضوعات رئيسية بناءً على مقابلات مع نّواب الشّؤون الإداريّة ومديري المّوارد البشريّة، وهي: (1) كيفية تقييم الاحتياجات الحالية والمستقبلية من المّوارد البشريّة، ويشمل ذلك تقييم الهيكل التّنظيمي وتقدير الاحتياجات المستقبلية، والتّحليل الإستراتيجي والتّنبؤ المستقبلي، بالإضافة إلى تحليل العمليات التّشغيلية والمّوارد البشريّة، (2) الأدوات أو المنهجيات المستخدمة في

تحليل وتقييم احتياجات الجامعة، مثل التطوير التكنولوجي وأتمتة العمليات، واستخدام مؤشرات كمية لتقييم مدى نجاح الأفراد أو الأقسام، وتطوير إستراتيجيات استباقية لتوظيف الكفاءات المناسبة، (3) كيفية تحديد العدد والنوع المناسبين من الموظفين لتلبية احتياجات الجامعة، ويشمل ذلك استقطاب الكوادر المؤهلة وتطوير مهارات الموظفين الحاليين، بالإضافة إلى توافق خطط الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية للجامعة. تَعكس هذه الأساليب منهجية شاملة لتخطيط الموارد البشرية لضمان تلبية احتياجات الجامعة الحالية والمستقبلية.

وبما يتعلق بتقييم كفاءة قاعدة بيانات الموارد البشرية في دعم التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية فقد أشارت النتائج إلى وجود ثلاثة موضوعات رئيسية وهي: (1) التحسينات التي يمكن إجراؤها لضمان شمولية ودقة قاعدة البيانات، ويشمل ذلك تكامل وتوحيد النظم والبيانات، (2) تقييم كفاءة قاعدة بيانات الجامعة للموارد البشرية، مع التركيز على كفاءة الأدوات المستخدمة وإدارة التحدّيات المرتبطة بها، (3) كيفية إسهام قواعد البيانات في دعم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، والتي تتضمن استخدام تقنيات تحليل متقدمة وتنبؤية لدعم التخطيط الإستراتيجي بشكل أفضل. تَعكس هذه الموضوعات الأهمية الكبيرة لتطوير قاعدة بيانات شاملة ودقيقة لتلبية احتياجات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية.

وأظهرت النتائج المتعلقة بتقييم إستراتيجيات الموارد البشرية وتحسينها في الجامعات الفلسطينية ثلاثة موضوعات رئيسية وهي: (1) كيفية التعامل مع نتائج تقييم الخطط الإستراتيجية، والتي تشمل تحسين إستراتيجيات التطوير والتدريب المهني والاحتفاظ بالموظفين، مع التأكيد على التواصل والشفافية في مراجعة النتائج، (2) المعايير المستخدمة لتقييم فعالية إستراتيجيات الموارد البشرية، والتي تعتمد بشكل رئيس على جمع وتحليل البيانات لتعزيز الأداء، وقياس مدى انسجام الإستراتيجيات مع احتياجات العمل الفعلية، (3) كيفية جمع وتحليل البيانات اللازمة لتقييم

الإستراتيجيات، والتي تشمل جمع بيانات الإنتاجية من خلال تقارير الأداء الدورية ونظام معلومات الموارد البشرية، ومقارنتها بالمرجات المطلوبة. تَعكس هذه الموضوعات التزام الجامعات الفلسطينية بتقييم مُستمر وفعال لإستراتيجيات الموارد البشرية لضمان تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

أما بالنسبة لنتائج السؤال الرابع عشر والأخير والمتعلق بسياسات الاستقطاب والتعيين لتلبية الاحتياجات المستقبلية في الجامعات الفلسطينية، فقد أشارت النتائج إلى ثلاثة موضوعات رئيسية وهي: (1) الإستراتيجيات المعتمدة في عملية الاستقطاب والتعيين، وتشمل اعتماد مبدأ الشفافية في التعيين، إستراتيجيات الاستقطاب والتعاون الدولي، وضمان تكافؤ الفرص لجميع المتقدمين، (2) كيفية تحديد الجامعة احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية، ويشمل ذلك تحليل الاحتياجات المستقبلية والتخطيط الاستباقي، اعتماد تحليل إستراتيجي شامل، وتعزيز التواصل بين الإدارات المعنية، (3) العقبات التي تواجه الجامعة في تنفيذ سياسات استقطاب وتعيين فعالة، وتتضمن القيود المالية كإحدى العقبات الرئيسية، وصعوبة التنبؤ الدقيق بالاحتياجات المستقبلية. تَعكس هذه النتائج أهمية التخطيط الإستراتيجي والتعاون بين الإدارات لضمان تلبية الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، مع مواجهة التحديات المالية والتنبؤية.

4.4 التكامل بين النتائج الكمية والنوعية:

من خلال النتائج الكمية تبين أن تقدير عينة الدراسة للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية في الصّفة الغربية كان متوسطاً بشكل عام، وهذا يؤشر إلى وجود فجوة بين الأهداف الإستراتيجية وبين التنفيذ الفعلي لهذه الإستراتيجيات. إذ أنّ التقدير العام جاء متوسطاً للأبعاد الثلاث (العملية الإستراتيجية وتخطيط الموارد البشرية والبرامج)، فكل بُعد له دور في تحديد الكفاءة والفعالية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية. إلا أن الجامعات الفلسطينية أظهرت اهتماماً

في تنوع طرق جمعها للبيانات وتحليلها، بالإضافة إلى تعاونها مع المؤسسات البحثية والأكاديمية. هذه الأساليب تساعد لجامعات في استشرف التّحدّيات المحتملة والاستفادة من الفرص المتاحة. ومع ذلك تبقى مشكلة جَوْدَة البيانات وقلة المَوارد تَحْدِيات رئيسية تعوق قدرة الجامعات على التّحليل الدّقيق والشامل. هذا في البيئة الخارجية، أما فيما يتعلق بالبيئة الدّاخلية فمن خلال تقييم نقاط القوة والضعف، أظهر التّحليل النّوعي بأن الجامعات الفلّسطينيّة تعتمد على الدّمج بين التّحليل الذاتي والتّقييم الأكاديميّ والإداريّ، ولا بد أن ننوه بأن التّحليل الخارجي يعد خطوة هامة وضرورية وتضمن استمرارية التّحسين ويكون هذا التّحليل من خلال المقارنات بين أداء الجامعة والجامعات الأخرى، بالإضافة إلى استطلاع آراء الخريجين وأرباب العمل. وهذا يتماشى مع نتائج البيانات الكمية التي تؤكد وجود علاقة طردية قوية بين التّخطيط الإستراتيجي والتّميز المؤسّسيّ، إذ يُسهم التّخطيط الجيد في رفع مستوى الأداء المؤسّسيّ.

أما بما يتعلق بالقرارات الإستراتيجية، فإن عملية اتّخاذ القرّارت تكون مبنية على تحليلات تقوم بها الفرق مختصة ووفق مبدأين: الأول : أن القرّارت المتخذة تستند إلى مبررات واقعية ومعطيات حقيقية، أما المبدأ الثاني فالقرّارت هي قرّارت جماعية وتتماشى مع رؤية الجامعة، وهذا يؤكد على أن اتّخاذ القرّارت يتم من خلال هيكل جماعي مما يزيد من كفاءة عملية التّنفيذ. إلا أن ضعف التّنسيق، وقلة وضوح الأدوار، والبيروقراطية تشكّل في بعض الأحيان تَحْدِيات تُؤثّر على فعالية عملية اتّخاذ القرار.

ويعد التّنسيق بين الأقسام من أبرز التّحدّيات التي تواجهها الجامعات الفلّسطينيّة، فقد أشارت كلتا النّتائج: الكمية والنّوعية إلى وجود ضعف يتمثل في التّكامل بين الإدارات، وغياب الرّؤية الموحدة بين الإدارات هذا بدوره يحول دون تحقّيق تنسيق فعّال بين الأقسام والدّوائر، وبالتالي يؤدي إلى تعطيل الجهود المشتركة. كما أن البيروقراطية والتّراخي تحولان دون تنفيذ الخطط وتحقّيق إنجاز

فعلي للأهداف الإستراتيجية. وكل هذه العوائق تؤكد على ضرورة العمل من أجل تحسين قنوات الاتصال بين الإدارات وتبني ثقافة تنظيمية تكون أكثر تكاملاً، بالإضافة إلى تعزيز التنسيق الجماعي الذي يسهم في بناء قرارات إستراتيجية أكثر فعالية.

أما فيما يتعلق بإستراتيجيات تحسين التنسيق فتشير النتائج إلى وجود توجهات نحو تحسين التنسيق وذلك من خلال تعزيز الشفافية والعمل على فتح قنوات الاتصال بين الأقسام والدوائر المختلفة، وتشجيع العمل الجماعي، وتوظيف التكنولوجيا بشكل أكبر في إدارة العمليات الإستراتيجية. مما يعكس سعي الجامعات الفلسطينية لتبني نموذج إداري مرن يتماشى مع الاحتياجات المتغيرة ويعزز من قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية.

أما تخطيط الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية فقد أظهرت النتائج اعتماد الجامعات على التخطيط المسبق في تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية. بما ذلك التحليل الهيكلي للتنظيم الحالي والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية وذلك بالاعتماد على التحليل الإستراتيجي. إلا أن الجامعات تواجه تحديات مالية وإدارية في تنفيذ سياسات الاستقطاب والتعيين، الأمر الذي يعيق تحقيق الأهداف، فالعقبات المالية، وعدم اليقين فيما يتعلق بالتمويل المستقبلي، وهذا بدوره يعيق عملية التنبؤ بالاحتياجات وتطبيق سياسات فعالة.

وقد أشارت النتائج إلى واحدة من القضايا المهمة هي كفاءة قواعد بيانات الموارد البشرية. فقد أشارت النتائج إلى أن قواعد البيانات الحالية تحتاج إلى تحسينات من أجل ضمان الشمولية والدقة في المعلومات التي تدعم التخطيط الإستراتيجي. ومن جهة أخرى يتضح التكامل بين الأنظمة وتحليل البيانات بشكل متقدم الأمر الذي يسهم بشكل فعال في تحسين الكفاءة الإدارية والقدرة على اتخاذ قرارات إستراتيجية مستنيرة.

أما بخصوص تقييم إستراتيجيات المَوارِد البَشَريَّة فقد أظهرت النَتائِج اعتماد الجامعات على معايير متعددة لتقييم فعالية إستراتيجيات المَوارِد البَشَريَّة منها جمع البَيانات الدَّورية حول الأداء، ومن ثم تحليلها لتعزير الكفاءة. فهذا التَّقييم يعكس التَّزام الجامعات بتحسين إستراتيجياتها المُستَمِر مع الاعتماد على البَيانات لضمان توافق الإستراتيجيات مع احتياجات العمل الفعلية.

وفي الختام يتضح من التَّحليل المشترك بين النَتائِج الكمية والنَّوعية أن الجامعات الفلَسطينيَّة تواجه تَحديات كبيرة في التَّخطيط الإستراتيجي للمَوارِد البَشَريَّة، إلا أنها تعمل بجد لتجاوز هذه العوائق من خلال تبني إستراتيجيات شاملة تجمع بين التَّنوع في جمع البَيانات، التَّحليل متعدد الأبعاد، والعمل الجماعي. ومع ذلك، تبقى الحاجة إلى تحسين التَّنسيق بين الإدارات، تطوير قواعد البَيانات، وتجاوز العقبات المالية من أولويات الجامعات لضمان تَحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة وفعالية أكبر.

هذا الدَّمج يعكس التَّوافق بين التَّحليلين الكمي والنَّوعي، ويوضح كيف أن النَتائِج النَّوعية تدعم فقرات الاستبانة وتبرز التَّحديات التي تواجه الجامعات الفلَسطينيَّة في تطبيق إستراتيجيات المَوارِد البَشَريَّة، مع تقديم رؤى حول المتطلبات الصَّورية لتطوير هذا الجانب الإستراتيجي.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة في سياق أسئلة الدراسة والفرضيات المنبثقة عنها، كما يتم إجراء مقارنة شاملة بين هذه النتائج والدراسات السابقة ذات الصلة لتحديد أوجه التشابه والاختلاف. وبناءً على النتائج المستخلصة تم تقديم توصيات ومقترحات تهدف إلى تحسين ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. بالإضافة إلى ذلك، تم الخروج بإطار مقترح لخطة إستراتيجية لتطوير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بهدف تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.

5.1 مناقشة السؤال الأول:

ما واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأبعاده (العملية الإستراتيجية، التخطيط للموارد البشرية، البرامج) في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين؟ "

أظهرت النتائج الكمية والنوعية المتعلقة بواقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية إلى أن هناك تقديراً متوسطاً بشكل عام لمستوى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والمتمثل بالأبعاد الرئيسية الثلاث: العملية الإستراتيجية، وتخطيط الموارد البشرية، والبرامج، كما، وأظهرت النتائج أن الجامعات تتجه نحو تحسين عملية مراقبة تنفيذ الإستراتيجيات، حيث تصدرت الفقرة المتعلقة باستخدام "نظام متكامل لمراقبة تنفيذ الإستراتيجيات، مما يعكس تركيزاً جيداً على المتابعة المستمرة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك الجامعات الفلسطينية لأهمية متابعة تنفيذ الإستراتيجيات بشكل مستمر لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية، ولكن تظل الحاجة ملحة لتطوير هذه الأنظمة لزيادة فعالية الرقابة ودقة النتائج.

ومع ذلك، فقد أظهرت النتائج أن مشاركة الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجيات لا تزال ضعيفة، وهو ما يُعيق قدرة الجامعات على إشراك الموظفين بفاعلية في العملية الاستراتيجية. وقد أظهرت النتائج النوعية للدراسة هذا التحدي بوضوح، حيث أشار المشاركون إلى ضعف التنسيق بين الأقسام وغياب الرؤية الموحدة، مما يحدّ من جدوى مشاركة الكوادر البشرية في بناء التصورات الاستراتيجية.

وهذا ما أكدته أيضًا دراسة بشارت (2020)، التي بيّنت أن متوسطات تقدير دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز رؤية الجامعات الأردنية كانت متوسطة في جميع المجالات، بما فيها مرحلة صياغة الاستراتيجية، مما يعكس ضعفًا في إشراك الكوادر البشرية في صياغة الرؤية المستقبلية للمؤسسات التعليمية. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة الأزوري والجفري (2022)، التي شددت على ضرورة إشراك جميع الفئات الوظيفية لضمان فاعلية التخطيط الاستراتيجي، وكذلك دراسة نصر وجوهر (2021) التي بيّنت أن تنمية المهارات الفردية وتعزيز الإبداع الإداري يمثلان مفتاحًا أساسيًا لتحسين جودة الممارسات التخطيطية ودعم التميز المؤسسي. كما يُدعم هذا التوجّه ما أوردته دراسة الأغبري (2024) التي أبرزت، ضمن نتائجها، تدني مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في كليات التربية اليمنية، ومن ضمنها ضعف المشاركة الفعلية في عمليات التخطيط، وهو ما عرقل تفعيل الرؤى الوطنية رغم وجود الاستراتيجيات.

كما تطرّقت دراسة باشيوه (2016) إلى ضرورة دمج العامل البشري في صُلب آليات التخطيط المؤسسي، مؤكدة أن غياب التناغم بين المكونات التنظيمية المختلفة يُفوّض جهود التميز المؤسسي. وتنسجم هذه الملاحظات مع ما أشار إليه مغراف وأحمودا (Megraf & Ehmouda, 2021)، حيث أكّدا أن افتقار الموظفين للمكين والمشاركة في التوجهات الاستراتيجية يُعيق من فاعلية الأداء التنظيمي، ويُقلل من فرص تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالشكل المأمول. وقد شددت

دراسة نوقراها وآخرون (Nugraha et al., 2024) على أهمية دمج الموارد البشرية في كافة مستويات العملية التخطيطية، معتبرة أنّ التحفيز والمشاركة الفاعلة عنصران أساسيان في ضمان نجاح تنفيذ الخطط داخل المؤسسات التعليمية.

وبذلك، يتعرّز الاستنتاج بأنّ المشاركة المحدودة للموارد البشرية في صياغة الاستراتيجيات تُعدّ نقطة ضعفٍ جوهريّة، تشترك فيها العديد من البيئات التعليمية العربية، وتستدعي مزيداً من التمكين الوظيفي والهيكلية لضمان فاعلية التوجهات الاستراتيجية وتحقيق أهداف التميز المؤسسي بفعالية.

أمّا فيما يتعلّق بتخطيط الموارد البشريّة، تبين أنّ الجامعات تعتمدُ بشكلٍ كبيرٍ وأساسي على تحليل احتياجاتها لتحديد إستراتيجيات الموارد البشريّة. لكنّ هناك صعوبةً في تقييم الاحتياجات المستقبلية بدقة، وتفسّر الباحثة هذه النتيجة بنقص البيانات المتاحة وضعف القدرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية، وهو ما يحُدُّ من فعالية التخطيط الإستراتيجي، كما تحتاج الجامعات إلى تطوير آليات تقييم أكثر دقة وفعالية لتفادي هذه الفجوة في التنبؤ والاحتياجات المستقبلية. كما كشفت النتائج الكمية أنّ تقييم الاحتياجات من حيث العدد والنوع جاء بتقدير أقلّ من صياغة الإستراتيجيات نفسها، ممّا يشير إلى وجود فجوة في آليات التقييم الشامل والمستمر، وتتفق هذه النتائج مع دراسة الشهري (2020) التي وجدت أنّ تخطيط الموارد البشريّة في وزارة التعليم السعودية يعتمدُ على التخطيط الإستراتيجي، ولكنّ يعاني من ضعفٍ في التنبؤ المستقبلي ونقصٍ في تحليل البيانات الضرورية. واتفقت بذلك مع دراسة نوقراها وآخرون (Nugraha et al., 2024) التي تناولت أهمية تخطيط الموارد البشريّة في تحقيق الاستقرار المؤسسي وضمان الاحتفاظ بالموظفين.

أما في بعد البرامج، فقد أظهرت الجامعات التزاماً كبيراً بالشفافية في الإعلان عن الوظائف الشاغرة، لكنّ عمليات الاختيار والتعيين لا تزال تواجه تحديات تتعلّق بتحقيق التوازن بين استقطاب الكفاءات وتلبية الاحتياجات الفعلية للموارد البشريّة، وتفسّر الباحثة هذه النتيجة بأنّ القيود المالية

التي تواجهها الجامعات تعيق قدرتها على تنفيذ سياسات استقطاب وتعيين فعالة، مما يجعل تحسين هذه السياسات ضرورياً لتعزيز التميز المؤسسي من خلال ضمان توظيف الكفاءات المناسبة. وهذا يتفق مع دراسة عبد الله وعدلان (2022) التي أوضحت أن هناك علاقة قوية بين سياسات الاختيار والتعيين وتحقيق التميز المؤسسي، ولكن التحديات تتمثل في القدرة على استقطاب الكفاءات المناسبة في ظل محدودية الموارد، ودراسة مغراف وأحمودا (Megraf & Ehmouda, 2021) التي أكدت على ضرورة استخدام التخطيط الاستراتيجي لتحديد احتياجات الموارد البشرية بدقة لتحقيق التوازن بين استقطاب الكفاءات والاحتياجات المؤسسية.

وعلى النقيض من نتائج هذه الدراسة، فقد جاءت دراسة نوقرها وآخرون (Nugraha et al., 2024) التي أظهرت نتائجها أن مؤسسات التعليم العالي في إندونيسيا تمتلك أطراً واضحة لتقييم الاحتياجات البشرية، وتطبيق مفاهيم فعالة في استقطاب الكفاءات، مما أدى إلى رفع مستوى الأداء وتحقيق رضا الموظفين، وهو ما يخالف ما أظهرته نتائج الدراسة الحالية من ضعف في هذه المجالات في الجامعات الفلسطينية.

وبالمثل، كشفت دراسة صدر (Sadder, 2013) أن الجامعات الفلسطينية تعاني من نقص واضح في منهجية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، مما يؤدي إلى ضعف في استجابتها لتحديات التوظيف والتدريب، وفُصِّح في تطوير الإمكانيات البشرية بشكل يتلاءم مع متطلبات البيئة التعليمية.

وتشير هذه التباينات إلى وجود فجوة بين بعض الدراسات الإقليمية والدولية فيما يتعلق بفاعلية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، الأمر الذي يؤكد أهمية فهم السياق المحلي بعمق، واعتماد استراتيجيات تتلاءم مع الظروف الفلسطينية.

مما سبق، يتّضح أنّ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية يملك قدرًا من المرونة، إلا أنه ما يزال بحاجة إلى تطوير في عدّة جوانب لرفع مستوى فاعليته. ويكمن التحديّ الأساس في ضعف التنسيق بين الإدارات، ونقص الموارد، إضافةً إلى قصور في جودة البيانات المعتمدة في عمليات التقييم، وهو ما تُفسّره الباحثة بوجود حاجة ماسّة إلى بناء نظام متكامل لتحليل البيانات وتقدير الاحتياجات بدقة أكبر. ورغم هذه التحديات، فإنّ هناك فرصًا واعدة لإعادة ضبط آليات التخطيط، من خلال تعزيز الشفافية، وتطوير البنى الرقمية، وتوسيع نطاق مشاركة الموظفين في صياغة السياسات الاستراتيجية. وتُشير الباحثة إلى أنّ هذه المؤشرات تُشكّل مدخلًا فعليًا لتحسين واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، متى ما تمّ التركيز على تحفيز الكفاءات البشرية، وتفعيل دورها في اتخاذ القرار. وتتقاطع هذه الرؤية مع ما أكّدته دراسة نصر وجوهر (2021) التي شدّدت على أهميّة تطوير الكوادر البشرية وتمكينها في بيئات العمل التربوي، وكذلك مع ما أشار إليه باشيوه (Bachiyou, 2016) حول ضرورة بناء أنظمة مرنة ترتكز على مشاركة العاملين في تطوير الأداء المؤسسي، بما يضمن استدامة التحسين والتقدم.

5.2 مناقشة السؤال الثاني:

ما مستوى التميّز المؤسسي وأبعاده (التميّز في المجال الإداري والتنظيمي، التميّز في مجال العمليات، التميّز في مجال الخدمات) في الجامعات الفلسطينية في الصّفة الغربية من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين؟"، ويتعلّق بهذا السؤال الفرضية الصّفرية التي نصّت على أن "لا يوجد فرق دالّ إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسط التميّز المؤسسي وأبعاده (التميّز في المجال الإداري والتنظيمي، التميّز في مجال العمليات، التميّز في مجال الخدمات) في

الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين والمتوسط الحسابي النظري للمجتمع.

أظهرت النتائج أن مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية جاء ضمن المستوى "المتوسط" عبر مختلف الأبعاد التي تناولتها الدراسة، وهي: التميز الإداري والتنظيمي، التميز في العمليات، والتميز في الخدمات. وتُعزى الباحثة هذا التقييم إلى استمرار وجود عدد من التحديات النبوية التي تواجهها الجامعات، وفي مقدمتها محدودية الموارد المالية والبشرية، وضعف البنية التحتية الداعمة للتميز. وعلى الرغم من بروز بعض المؤشرات الإيجابية التي تعكس توجهها نحو تحسين الأداء المؤسسي، إلا أن هذه الجهود لا تزال غير كافية لتجاوز العوائق النبوية وتحقيق مستويات أعلى من الريادة والتميز.

في بُعد التميز الإداري والتنظيمي، أظهرت النتائج أن الجامعات الفلسطينية تتبنى هياكل تنظيمية تدعم الأداء المتميز، وتُظهر سعيًا للاستجابة للتحديات من خلال تطوير الأنظمة الإدارية. ومع ذلك، لا تزال بحاجة إلى تعزيز آليات تقييم أداء الموظفين بشكل دوري ومنظم. وتُفسر الباحثة هذه النتيجة بأن الجامعات تبذل جهدًا ملحوظًا في تحديث بنيتها الإدارية، غير أن غياب أنظمة التقييم المستمر يُضعف من فاعلية تلك الجهود، ويُقيّد قدرتها على مراقبة الأداء وتحديد جوانب التحسين بفعالية.

وتتسق هذه النتيجة مع ما خلصت إليه دراسة مصطفى والجوهري (2024) التي شددت على أن تطوير الهياكل التنظيمية وحده لا يكفي ما لم يصاحبه تفعيل لأنظمة تقييم واضحة ومستمرة. كما تُعزّز نتائج هذه الدراسة ما ورد في دراسة الدجني وحمد (2021) التي بينت أن الدافعية الذاتية للموظفين تُسهم في تعزيز الأداء المؤسسي، لكنها تحتاج إلى بيئة تنظيمية محفزة تتضمن آليات تقييم عادلة وشفافة.

كذلك، تُشير نتائج الدراسة الحالية إلى ما يتقاطع مع ما وردَ في دراسة نصر وجوهر (2021)، والتي أوضحت أنَّ الإبداع الإداري لا يتحقق بمعزلٍ عن بُنى إدارية مرنة وآلياتٍ متابعَةٍ فعالة، وهو ما يعزّز الطرح بأنَّ غياب التقييم المنهجيّ يعيقُ استدامة التميّز الإداري. ويمكن أيضًا ربط هذه النتائج بما وردَ في دراسة باشيوه (2016)، التي أكّدت الحاجة إلى إعادة هيكلة النظم الإدارية بما يتماشى مع معايير الاعتماد والتميّز، بما في ذلك دمج أنظمة التقييم الدورية كعنصرٍ أساسي.

بناءً على ذلك، تتّضح أهمية مراجعة سياسات التقييم والتغذية الراجعة ضمن الجامعات الفلسطينية، لضمان مواءمتها مع طموحات التميّز الإداري وتوجّهات التطوير المؤسسي.

أمّا في بُعد التميّز في العمليات، فقد أظهرت النتائج أنَّ الجامعات الفلسطينية تُوظّف التكنولوجيا المتقدمة لتحسين عمليات التواصل والتفاعل، كما تتبنّى سياساتٍ للتطوير المستمرّ في هذا المجال. ومع ذلك، برزت حاجة واضحة لتحسين الإعلان المُسبق عن مواعيد تقديم الخدمات، وهو ما يُمثّل نقطة ضعفٍ تؤثرُ على كفاءة العمليات المؤسسية. وتُفسّر الباحثة ذلك بأنَّ النقص التكنولوجي المعتمد يُسهم في رفع جودة الأداء، إلّا أنَّ القصور في شفافية المعلومات المُوجّهة للمستفيدين يُشيرُ إلى فجوة في منظومة التواصل المؤسسي، ويحدُّ من فاعلية الخدمات المُقدّمة.

تتوافق هذه النتيجة مع ما توصّلت إليه دراسة العنزي (2019)، التي أكّدت ضرورة تحسين الأداء المؤسسي عبر تبني نماذج التميّز، لكنّها في الوقت نفسه أشارت إلى أنَّ غياب الدعم المالي ونقص الحوافز يُعدّان من أبرز التحدّيات التي تُعرقّل تحسين العمليات داخل المؤسسات. كما أظهرت دراسة مغراف وأحمودا (Megraf & Ehmouda, 2021) أهمية تحقيق توازنٍ فعّال بين احتياجات الموارد البشرية ومتطلّبات العمليات التنظيمية، بما يُعزّز من استمرارية الأداء المُتميّز، وهو ما ينسجم مع النتائج الحالية، خاصّةً فيما يتعلّق بالحاجة إلى تحسين الإجراءات التواصلية كالإعلان المُسبق.

وفي السياق ذاته، كشفت دراسة نصر وجوهر (2021) أن مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر تُعاني من ضعفٍ في التكامل بين العمليات الإدارية والأكاديمية، مما يؤثر على استمرارية التميز، ويُشبه التحديات التي تواجهها الجامعات الفلسطينية في الجانب العمليّ. كما أبرزت دراسة باشيوه (2016) الحاجة إلى اعتماد ممارسات مؤسسية قائمة على التميز، من خلال استلزام التجارب العالمية وتوطينها بما يُعزّز جودة التعليم العالي في الوطن العربي، وهو ما يُشير إلى أهمية بناء نُظم فعالة للتقييم والتطوير داخل الجامعات الفلسطينية.

كل ذلك يؤكّد أن الجامعات في البيئة العربية، بما فيها الفلسطينية، لا تزال تواجه تحديات تتعلق بكفاءة العمليات، رغم تبنيها لبعض آليات التحسين، ويستوجب ذلك مزيداً من التكامل في السياسات الإدارية والوظيفية لضمان أداء مؤسسي مستدام و متميز.

وفي بُعد التميز في مجال الخدمات، أظهرت النتائج أن الجامعات تُجري مقابلات دورية مع الطلبة بهدف تقييم احتياجاتهم وتحسين الخدمات التعليمية. إلا أن فاعلية الإجراءات التصحيحية التي تتبع تلك الملاحظات ظلت محدودة، مما يشير إلى فجوة بين جمع التغذية الراجعة وتطبيقها فعلياً. وتُفسّر الباحثة هذه النتيجة بأن إدراك الجامعات لأهمية الاستماع للطلبة لا يرافقه دائماً تفعيل عملي لتلك الملاحظات، الأمر الذي يقلل من فرص التحسين الحقيقي ويحول دون تحقيق التميز المطلوب في الخدمات الأكاديمية.

تتفق هذه النتائج مع ما بينته دراسة العبيدي (2017)، التي أكدت أن التميز في الخدمات لا يتحقق فقط من خلال آليات الاستماع، بل يتطلب أيضاً تفعيل أدوات تصحيحية فورية وتطويراً مستمراً في ضوء احتياجات المتعاملين. كما تتوافق مع دراسة نصر وجوهر (2021) التي أشارت إلى أن ضعف التكامل بين التغذية الراجعة والإجراءات التنفيذية يُعيق تقديم خدمات ذات جودة عالية، خاصة في البيئات التعليمية التي تسعى نحو التميز المؤسسي.

وفي السياق ذاته، كشفت دراسةً بأشيوه (2016) أنّ من بين أهمّ عوامل التميّز في المؤسسات الأكاديمية هو وجود آليات واضحة للمتابعة والتحسين المستند إلى تقييمات المستفيدين، وهو ما يُشير إلى أهمية الانتقال من الاستجابة الرّمزيّة إلى تفعيل إجراءات ملموسة تُعزّز من فعالية الخدمات. كلّ ذلك يُؤكّد أنّ التميّز في مجال الخدمات الأكاديمية لا ينفصل عن ممارسات التغذية الراجعة الفعّالة والتّصحيح السريع، وأنّ غياب هذه الآليات يُفقد المؤسسات فرصة تحويل الملاحظات إلى إنجازات فعلية تُلبّي توقعات الطلبة وتدعم جودة التّعليم والخدمات.

بناءً على ما سبق، يُمكن القول إنّ مستوى التميّز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بالصفة الغربية يُصنّف ضمن المستوى "المتوسّط"، مما يُشير إلى ضرورة العمل على تطوير عددٍ من الجوانب الإدارية والخدمية للارتقاء نحو مستويات أعلى من التميّز. وتُرجع الباحثة هذا التقدير إلى امتلاك الجامعات لبنية أساسية تُمهد لتحقيق التميّز، غير أنّ غياب آليات تقييم ومتابعة فعّالة، وعدم كفاية الممارسات التحسينية المستمرة، يحدّ من قدرتها على بلوغ أداء مؤسسي متقدّم. وتتوافق هذه الرؤية مع ما طرحته دراسة العنزي (2019)، التي شدّدت على أهمية تعزيز الحوكمة، وتوفير الحوافز، وتحديث الأنظمة الإدارية والتقنية كعوامل أساسية لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميّز في العمليات والخدمات بشكل متكامل.

5.3 مناقشة السؤال الثالث:

ما العلاقة الارتباطية بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة والتميّز المؤسسي من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الصّفة الغربيّة؟، ويتعلّق بهذا السؤال الفرضية المتّجهة التي نصّت على أنّ "توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين التخطيط الإستراتيجي والتميّز المؤسسي من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الصّفة الغربيّة.

تشير نتائج السؤال الثالث إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية. فقد أظهرت النتائج أنه كلما تحسّن مستوى التخطيط الاستراتيجي، ارتفع بالمقابل مستوى التميز المؤسسي، والعكس صحيح. وقد شملت هذه العلاقة الإيجابية جميع أبعاد التميز المؤسسي، بما في ذلك: التميز الإداري والتنظيمي، التميز في العمليات، والتميز في الخدمات.

وتُفسّر الباحثة هذه النتيجة بأنّ التخطيط الاستراتيجي الفعال يُسهم في تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية، وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة، ممّا يُعزّز من قدرتها على تقديم أداء متميز على مختلف المستويات الأكاديمية والإدارية والخدمية.

وتدعم هذه النتائج ما توصلت إليه دراسة عبد الله وعدلان (2022)، التي أكدت أنّ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يُسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال إدارة فعالة لعمليات التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء. كما تتوافق مع دراسة الأزوري والجفري (2022)، التي أوضحت أنّ تحقيق التميز المؤسسي يتطلب دمج كافة العناصر البشرية والتنظيمية داخل العملية الاستراتيجية. وتُعزّي الباحثة هذه النتائج إلى أنّ التخطيط الجيد يُعزّز التوافق بين الموارد البشرية واحتياجات المؤسسة، ممّا يُسهم في تحسين أداء الجامعات ويُعزّز من مستوى التميز المؤسسي.

وفي السياق ذاته، تناولت دراسة نوقراها وآخرون (Nugraha et al., 2024) العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتحقيق الأداء المؤسسي المتميز، من خلال إدارة فعالة للموارد البشرية والاحتفاظ بالكفاءات. وتُفسّر الباحثة هذه النتيجة بأنّ التخطيط الاستراتيجي يُساعد الجامعات على استقطاب الموظفين المؤهلين والاحتفاظ بهم، وتوظيفهم بطريقة مدروسة تُسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ممّا يُعزّز الأداء المؤسسي بشكل عام.

كما تتوافق هذه النتائج مع ما أظهرته دراسة الزهراني (2021)، التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي ومفهوم الميزة التنافسية داخل الجامعات، مما يُبرز أهمية التخطيط في تحقيق التميز والتفوق المؤسسي.

وتتقاطع أيضًا مع نتائج دراسة العمري (Alamri, 2020)، التي بينت أن فعالية التخطيط الاستراتيجي تؤدي إلى تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية، وخاصة في مجالات التدريب، والتعويضات، وتقييم الأداء.

كما تُعزز نتائج هذه الدراسة ما أشارت إليه دراسة أحمودة ومغراف (Ehmouda & Megraf, 2021) من أن وجود إطار منهجي واضح للتخطيط الاستراتيجي يمثل دعامة أساسية لاستدامة العمليات وتحقيق الأهداف بعيدة المدى داخل المؤسسات. وفي السياق نفسه، بينت دراسة العنزي (2019) أن التخطيط الفعال للموارد البشرية يُعد ركيزة مهمة لرفع كفاءة العمليات والخدمات الإدارية، بما يدعم جهود التميز المؤسسي في المؤسسات الأكاديمية.

أما دراسة العبيدي (2017)، فقد سلّطت الضوء على أثر القدرات الاستراتيجية، مثل التفكير النقدي والمرونة التنظيمية، في تمكين المؤسسات من تحقيق التميز عبر التفاعل الإيجابي مع التحديات المتغيرة. وهو ما يتماشى مع ما توصلت إليه هذه الدراسة من أن التخطيط الاستراتيجي المدروس يُعزز من قدرة الجامعات الفلسطينية على التكيف والتنافس، ويُمكنها من ترسيخ ثقافة التميز المؤسسي في بيئة أكاديمية تتسم بالتحول المستمر.

بناءً على ما سبق، يُمكن الاستنتاج أن الجامعات الفلسطينية تقف أمام فرصة حقيقية لتعزيز أدائها المؤسسي من خلال تفعيل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. إذ أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين التخطيط الجيد وبين مختلف أبعاد التميز، مما يؤكد أن تحسين ممارسات التخطيط الاستراتيجي سيقود إلى أداء مؤسسي أكثر كفاءة وتميزًا.

وترى الباحثة أنَّ هذا يتطلب من الجامعات تطوير آليات مرنة ومستجيبة لمتغيرات البيئة الأكاديمية والإدارية، مع التركيز على التكامل بين عمليات التخطيط وتوظيف الموارد البشرية بكفاءة عالية. فالتخطيط الاستراتيجي، إذا ما تم توجيهه بالشكل الصحيح، يمكن أن يمثل ركيزة أساسية لبلوغ مستويات أعلى من التميز المؤسسي في الحاضر والمستقبل.

5.4 مناقشة السؤال الرابع:

ما القدرة التنبؤية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في التميز المؤسسي من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية؟، ويتعلق بهذا السؤال الفرضية المتجهة التي نصت على أن "توجد قدرة تنبؤية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في التميز المؤسسي من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.

أظهرت نتائج السؤال الرابع أن للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية قدرة تنبؤية واضحة في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية، إذ أظهر تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن كافة أبعاد التخطيط تسهم بشكل دال إحصائياً في تفسير التباين في مستوى التميز المؤسسي. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن التخطيط الاستراتيجي يعد أداة فاعلة في استشراف الأداء المؤسسي وتوجيه عمليات التطوير والتحسين، حيث إن التركيز على محاور محددة في التخطيط يفضي إلى نتائج ملموسة على مستوى الأداء المؤسسي الكلي.

كما وأظهرت النتائج أن بُعد "البرامج" أسهم بشكل كبير في تفسير ما يقارب 50% من التغيرات الملحوظة في مستوى التميز المؤسسي، مما يعني أن تحسين البرامج المتكاملة والمخططة بشكل منهجي كان له التأثير الأكبر على رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق التميز. وتغزو الباحثة

هذه النتيجة إلى أن البرامج تلعب دوراً أساسياً في تحسين جودة العمليات المؤسسية وتطوير الأداء بشكل عام، مما يعزز من مستوى التميز في الجامعات الفلسطينية.

هذا يتوافق مع ما أظهرته دراسة مصطفى والجوهري (2024)، التي ركزت على أهمية تطوير البرامج والإستراتيجيات المؤسسية لتحقيق التميز، حيث أشارت إلى أن البرامج الفعالة تؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي العام وزيادة جودة التعليم. كما تدعم هذه النتائج ما أشارت إليه دراسة نوقراها وآخرون (Nugraha et al., 2024)، التي سلطت الضوء على أن البرامج المدروسة والتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يلعبان دوراً حاسماً في تحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم، وهو أمر أساسي لتحقيق التميز المؤسسي.

كما تتقاطع هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة العمري (Alamri, 2020)، التي أكدت على أن فعالية التخطيط والبرامج المنظمة تسهم في تحسين الكفاءة المؤسسية، خاصة في سياق التعليم العالي. وفي السياق ذاته، شددت دراسة باشيوه (2016) على أهمية البعد البرامجي في دعم الابتكار وتحقيق التميز في المؤسسات التعليمية، مؤكدة على أن تطوير البرامج ليس خياراً بل ضرورة لضمان استمرارية النجاح في ظل المتغيرات الزاهنة.

تشير هذه التقاطعات إلى أن الاستثمار في البرامج المخططة يعد مدخلاً إستراتيجياً فاعلاً يؤسس لبنية مؤسسية متميزة وقادرة على التكيف والمنافسة.

يلي ذلك بُعد "العملية الإستراتيجية"، حيث أظهرت نتائج التحليل أن هذا البعد يسهم بشكل ملحوظ في تحقيق التميز المؤسسي، وإن كان إسهامه أقل نسبياً من بُعد "البرامج". وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن العملية الإستراتيجية تُشكل مكوناً جوهرياً من منظومة التخطيط الشامل، إذ تسهم في تنظيم الجهود وتنسيقها لضمان استمرارية الأداء وتوجيه المؤسسة نحو أهدافها بطريقة منهجية ومنظمة.

هذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة العنزي (2019)، التي بينت أن تفعيل العمليات الإستراتيجية يُعد ركيزة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز جودته، خصوصاً في المؤسسات التعليمية التي تسعى إلى التميز والمنافسة. كما تدعم هذه النتائج ما أشارت إليه دراسة الأزوري والجفري (2022)، والتي أكدت على أهمية التكامل بين العمليات والخطط الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، باعتبار ذلك عاملاً محورياً في تحقيق التميز المؤسسي.

وفي السياق ذاته، أشارت دراسة مغراف وأحمودا (Megraf & Ehmouda, 2021) إلى أن وضوح المراحل العملية للتخطيط يؤدي إلى رفع فاعلية تنفيذ الاستراتيجيات، مما يعزز فرص النجاح المؤسسي على المدى البعيد. ويمكن القول إن هذا البعد يُعبر عن القدرة التنفيذية للتخطيط، ويُعد جسراً يربط بين الرؤية النظرية والتطبيق العملي، مما يُعطيه أهمية خاصة في بنية التخطيط الإستراتيجي.

وأظهر بُعد "التخطيط للموارد البشرية" إسهاماً أقل نسبياً، لكنه لا يزال مهماً في تفسير مستوى التميز المؤسسي. وتُعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التخطيط السليم للموارد البشرية يُوفر قاعدة تنظيمية متينة تُسهم في تحقيق الانسجام بين الاحتياجات البشرية والأهداف المؤسسية، مما يعزز كفاءة الأداء ويدعم التوجه نحو التميز.

وتتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الدجني وحمد (2021)، التي أكدت على أن التخطيط الفعال للموارد البشرية يُعد عاملاً محورياً في تحسين الأداء المؤسسي من خلال توفير الكفاءات الملائمة وتطويرها بشكل يواكب متطلبات المؤسسة. كما دعمت دراسة عبد الله وعدلان (2022) هذا التوجه، حيث أبرزت أهمية إدارة الموارد البشرية في تعزيز التميز من خلال آليات التوظيف والتدريب والتقييم المنتظمة.

وفي هذا السياق، تؤكد النتائج أيضًا أن فاعلية التخطيط للموارد البشرية تزداد كلما كانت البرامج المرتبطة بها متكاملة ومُصمَّمة بشكلٍ منهجيٍّ. وهذا ما أشارت إليه دراسة مصطفى والجوهري (2024)، حيثُ بيّنت أن تطوير البرامج ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية يُعزِّز الأداء المؤسسي. كما سلَّطت دراسة نوقراها وآخرين (Nugraha et al., 2024) الضوء على دور التخطيط الإستراتيجي الدقيق في تحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم، بما يُسهم في تحقيق بيئة مؤسسية أكثر استقرارًا وتميزًا.

وفي الختام، تُشير هذه النتائج مجتمعةً إلى أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لا يُسهم فقط في تحسين مستوى التميز المؤسسي، بل يُمكن توظيفه كأداة تنبؤية فعالة لدعم الأداء المستقبلي للمؤسسات التعليمية. وتُفسر الباحثة هذه النتيجة بأن الجامعات الفلسطينية تعتمدُ بدرجة كبيرة على البرامج المتكاملة والاستراتيجيات المؤسسية في سعيها نحو التميز، غير أنها ما تزال بحاجة إلى تعزيز هذه الأبعاد عبر تبني نماذج أكثر مرونة وقدرةً على التكيف، تُمكنها من مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة التعليم العالي، وتحقيق تكامل حقيقي بين التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات التنمية المؤسسية.

ويتماشى هذا التفسير مع ما توصلت إليه دراسة العبيدي (2017)، التي أكدت أن القدرات الاستراتيجية تُعد من أبرز العوامل المحفزة لتحسين الأداء المؤسسي، حيث يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في استقطاب الكفاءات، وتنمية المهارات، وتحقيق التوافق بين الأهداف المؤسسية ومتطلبات سوق العمل، مما يعزِّز من فرص التميز المؤسسي ورفع كفاءة الأداء الإداري والأكاديمي.

وعلى الرغم من التوجّه المتزايد نحو دمج الاستراتيجيات المؤسسية في التخطيط التعليمي، إلا أن تحليل نتائج هذه الدراسة يُبرز الحاجة الملحة إلى تطوير نماذج أكثر تكاملاً ودينامية، لا

تقتصرُ على وضع الخطط وتنفيذها، بل تشملُ أيضًا آلياتٍ منهجيةً للرصد والتقييم المستمر، بما يضمنُ التحسينَ المستمر في جودة التعليم العالي وفاعليّة مؤسساته.

وفي هذا السياق، يُصبحُ من الضروري أن تتبنى الجامعات الفلسطينية استراتيجيّة ديناميكية قائمةً على تحليلٍ معمّقٍ لمتطلبات التميّز المؤسسي، مع توفير بيئة إدارية مرنة تُعزّز ثقافة الابتكار والتطوير المستمر. فكلّما كانت استراتيجيات التخطيط أكثر تكاملاً وشموليّة، زادت فاعليّتها في تحقيق مستوياتٍ متقدّمة من التميّز المؤسسي، ممّا يُبرزُ الحاجة إلى نهجٍ أكثر استباقيةً في التعامل مع تحديات إدارة الموارد البشرية داخل الجامعات الفلسطينية، بما يضمنُ استدامة التطوير المؤسسي ويُعزّز من قدرتها التنافسية في بيئة التعليم العالي.

5.5 مناقشة السؤال الخامس:

هل يختلفُ التخطيطُ الإستراتيجيُّ للموارد البشريّة من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الصّفة الغريبة تبعاً لاختلاف متغيّرات الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعيّ والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مجال العمل الإداري؟ ويتعلّق بهذا السؤال الفرضية الصّفرية التي نصّها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الصّفة الغريبة تبعاً لمتغيّرات الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعيّ والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مجال العمل الإداري.

أشارت نتائج السؤال الخامس إلى وجود فروق دالة إحصائية في مستوى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة تبعاً لبعض المتغيّرات مثل الوظيفة الإدارية، النوع الاجتماعيّ، والخبرة العملية، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيّر المستوى التعليمي. وتفسّر الباحثة هذه النتائج بأنّ

اختلاف وجهات النظر حول التخطيط الإستراتيجي قد يكون مرتبطاً بطبيعة المهام الإدارية والمسؤوليات التي تقع على عاتق الأفراد، حيث تختلف أدوار الأكاديميين-الإداريين عن أدوار الإداريين غير الأكاديميين. هذه الاختلافات تسهم في تشكيل التقييمات المختلفة للتخطيط الإستراتيجي، خاصة فيما يتعلق بأبعاد العملية الإستراتيجية وتخطيط الموارد البشرية والبرامج. يشير ذلك إلى أن الأفراد الأكثر مشاركة في العمليات الأكاديمية والإدارية يميلون إلى رؤية التخطيط الإستراتيجي كأداة فعالة لتحقيق التميز المؤسسي، وهو ما يتفق مع دراسة سدر (Sadder, 2013) ودراسة الشهري (2020)، حيث يكون الأكاديميون أكثر قدرة على تقييم هذه الإستراتيجيات بفضل ارتباطها الوثيق بعملهم اليومي.

بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن الإناث قيمن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل أعلى من الذكور، وتفسر الباحثة هذه النتيجة من خلال فهم الأدوار الإدارية التي تشغلها النساء في السياق الأكاديمي، حيث قد تميل النساء إلى التركيز على تطوير الأداء المؤسسي من خلال أدوات تخطيط فعالة كوسيلة لتعزيز التمكين المهني. كما أن الدافعية الذاتية المرتفعة لدى النساء، والرغبة في إحداث أثر ملموس في بيئة العمل، قد تفسر تقييمهن الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي.

وتعزز هذه النتيجة ما أظهرته دراسة الدجني وحمد (2021)، التي بينت أن الدافعية الذاتية ترتبط بشكل وثيق بتحقيق الأداء المتميز في الجامعات الفلسطينية، خاصة في صفوف العاملين الإداريين. كما تشير دراسة الدريب (2024) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً للجنس في بعض المجالات، ولكنها سلطت الضوء على تفاوت الممارسة حسب طبيعة الدور الإداري، مما يدعم فرضية أن الإناث قد يقدرن ممارسات التخطيط بدرجة أعلى نتيجة انخراطهن في مهام تتطلب تنظيمًا وتخطيطًا أكثر وضوحًا وهيكلية.

أما فيما يتعلق بالخبرة العملية، فقد أظهرت النتائج أن العاملين من ذوي الخبرة الأقل من خمس سنوات قدّموا تقييماً أعلى لمستوى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، مقارنةً بأقرانهم من ذوي الخبرات الطويلة. وتفسّر الباحثة هذه النتيجة بأن الموظفين الجدد غالباً ما يتمتعون بحماس مهني وتفاؤل تجاه الأطر التنظيمية الجديدة، ويرون في التخطيط الاستراتيجي وسيلة لتقدمهم المهني، وهو ما قد يدفعهم إلى تقييمه بشكل إيجابي.

في المقابل، فإن ذوي الخبرة الطويلة قد يواجهون تحديات مرتبطة بالتكيف مع تغيرات السياسات والإجراءات الاستراتيجية المتكررة، وهو ما قد يؤثر سلباً على نظرتهم للنظام القائم. وتتسق هذه النتيجة مع ما أشار إليه العنزي (2019)، الذي أوضح أن أصحاب الخبرات الأكبر قد يبدون مقاومة للتغيير، ما يؤثر على مدى رضاهم عن الاستراتيجيات الجديدة. كما دعمت دراسة مصطفى والجوهري (2024) هذا الاتجاه، إذ بينت أن الفروقات في تقييم التخطيط الاستراتيجي ترتبط أحياناً بدرجة الانفتاح على التجديد والتطوير، والتي تكون أكثر وضوحاً في المراحل الأولى من المسار الوظيفي.

أما بالنسبة للمستوى التعليمي، فلم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، مما يشير إلى أن التقديرات كانت متقاربة بين الأفراد على اختلاف مؤهلاتهم الأكاديمية. وتفسّر الباحثة هذه النتيجة بأن الانخراط المباشر في العمل الإداري، والتجربة العملية اليومية، تؤثر بشكل أعمق في تقييم الاستراتيجيات من مجرد المستوى التعليمي الرسمي. وهذا ما أيدته دراسة العبيدي (2017)، التي أكدت أن الفهم العملي للسياسات والتخطيط يتقدم أحياناً على المؤهل الأكاديمي في تشكيل المواقف تجاه الاستراتيجيات التنظيمية.

وبالإضافة إلى ذلك، أظهرت دراسة نوقراها وآخرين (Nugraha et al., 2024) أن التخطيط الاستراتيجي الفعال يسهم في تحفيز الموظفين والاحتفاظ بالكفاءات، مما يفسر التوجه

الإيجابي لدى الأكاديميين والإناث في تقييمهم لهذه العملية، نظراً لارتباطها الوثيق بتطوير البيئة الوظيفية وتحقيق الاستقرار المهني. كما دعمت دراسة عبد الله وعدلان (2022) هذا التفسير، حيث أشارت إلى أن التخطيط الاستراتيجي الجيد يسهم في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية، ويعزز الأداء المؤسسي، وهو ما قد يُفسر ارتفاع تقييم الأكاديميين للتخطيط بالمقارنة مع الإداريين غير الأكاديميين. بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يُشكل أداة حاسمة في تحسين الأداء الإداري والمؤسسي داخل الجامعات الفلسطينية. وتُفسر الباحثة هذه النتائج بأن تبائن وجهات النظر بين الفئات المختلفة يرتبط بشكل واضح بمتغيرات مثل الوظيفة الإدارية، والنوع الاجتماعي، والخبرة العملية، وهو ما يؤكد أهمية توظيف هذه الفروقات في تصميم وتنفيذ إستراتيجيات التخطيط، لضمان تكيفها مع احتياجات الفئات المستهدفة، وتحقيق فاعلية أكبر في التطبيق العملي داخل الجامعات.

5.6 مناقشة السؤال السادس:

هل يختلف التميز المؤسسي من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الصفة الغربية تبعاً لاختلاف متغيرات الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مجال العمل الإداري؟ ويتعلق بهذا السؤال الفرضية الصفرية التي نصّها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات التميز المؤسسي من وجهات نظر الأكاديميين - الإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الصفة الغربية تبعاً لمتغيرات الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي والمستوى التعليمي والخبرة العملية في مجال العمل الإداري.

تشير نتائج السؤال السادس إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز المؤسسي تبعاً لمتغيرات الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي، في حين لم تظهر فروق دالة إحصائية بناءً على متغيري المستوى التعليمي والخبرة العملية. وتفسر الباحثة هذه النتائج بأن اختلاف الأدوار الوظيفية بين الأكاديميين والإداريين، إلى جانب الفروقات الجندرية، قد يؤدي إلى تباين في إدراك الأفراد لمستوى التميز المؤسسي، وذلك استناداً إلى حجم مشاركتهم الفعلية في عمليات التخطيط والتنفيذ داخل الجامعات.

وفيما يتعلق بالوظيفة الإدارية، أظهرت النتائج أن الأكاديميين-الإداريين قيموا التميز المؤسسي بشكل أعلى مقارنةً بالإداريين غير الأكاديميين، خاصةً في أبعاد الخدمات، العمليات، والإدارة التنظيمية. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن الأكاديميين-الإداريين يمتلكون قدرةً على رؤية شمولية للتخطيط والتنفيذ المؤسسي، نظراً لمشاركتهم الفعالة في صياغة الاستراتيجيات المؤسسية وتطبيقها. هذا التوجه تدعمه عدة دراسات سابقة، مثل دراسة الدجني وحمد (2021) التي أكدت على أهمية دمج الأكاديميين في صنع القرار المؤسسي، ودراسة مصطفى والجوهري (2024) التي أوضحت أن الجمع بين الأدوار الأكاديمية والإدارية يمنح الأكاديميين منظوراً أوسع وأكثر تكاملاً في تقييم الأداء المؤسسي. كما أظهرت دراسة وصابي (2020) أن مشاركة أعضاء هيئة التدريس في رسم السياسات وتقييم الأداء ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحسين نتائج المؤسسات الأكاديمية ضمن معايير التميز الأوروبية (EFQM). وبينت دراسة البشيتي (2021) أن إشراك القيادات الأكاديمية في صناعة القرار يساهم في خلق ثقافة تنظيمية داعمة للتخطيط الاستراتيجي وتعزيز الجودة المؤسسية، مما ينعكس على تقييمهم الأعلى لواقع التميز في المؤسسات الجامعية مقارنةً بالإداريين غير الأكاديميين.

بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أنَّ الإناث قيَّمن التَّميَّز المؤسَّسي بشكلٍ أعلى من الذَّكور في جميع الأبعاد، بما في ذلك التَّميَّز في مجال الخدمات، والعمليات، والإدارة التَّنظيمية. وتفسَّر الباحثة هذه النتيجة بأنَّ النساء قد يركزن بشكلٍ أكبر على التفاصيل التَّنظيمية والجوانب الإدارية التي تعزِّز الجودة والتَّميَّز المؤسَّسي، إضافةً إلى ميلهنَّ نحو تحسين بيئة العمل وتعزيز ثقافة الجودة والحوكمة الشَّاملة.

هذا التَّوجُّه يتفق مع دراسة العنزي (2019)، التي أوضحت أنَّ النساء في المؤسسات يملنَّ إلى تقديم تقييماتٍ أعلى لأداء المؤسسات، نتيجةً لاهتمامهنَّ المتزايد بالجوانب التَّنظيمية والتَّطوير الإداري. كما دعمت هذه النتيجة دراسة العبيدي (2017)، التي أكَّدت على أنَّ القدرات الاستراتيجية والتنظيمية تلعب دوراً رئيسياً في تعزيز التَّميَّز المؤسَّسي، خاصةً عند توفُّر بيئة إدارية تشجِّع على المشاركة الفاعلة من مختلف الفئات، بما فيها النساء.

وأشارت دراسة عبد الله وعدلان (2022) إلى دور التَّوَجُّع الجندري في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية، حيثُ أكَّدت أنَّ مشاركة النساء تسهم في تحسين الأداء المؤسَّسي من خلال تعزيز التَّواصل الداخلي وتبني استراتيجيات أكثر شمولاً. كما بيَّنت دراسة مغراف وأحمودا (Megraf 2021 & Ehmouda) أنَّ الإدارات التي تتضمن تمثيلاً نسائياً فعَّالاً تُظهر قدرةً أعلى على تبني استراتيجيات التَّطوير المؤسَّسي، ممَّا يساهم في تحقيق تميَّز أكبر في مجالات الخدمات والعمليات والتنظيم الإداري.

على الجانب الآخر، لم تظهر فروق جوهرية في مستوى التَّميَّز المؤسَّسي بناءً على المستوى التعليمي أو الخبرة العملية. وتفسَّر الباحثة هذه النتيجة بأنَّ المستوى التعليمي والخبرة العملية قد لا يكون لهما تأثير مباشر على كيفية تقييم الأفراد لمستوى التَّميَّز المؤسَّسي. بل تعزى الفروق في التقييم إلى التَّجارب الفردية والقدرة على المشاركة الفعالة في العمليات الإدارية. هذه النتيجة تتفق مع دراسة

العبيدي (2017) التي أشارت إلى أن التقييم الإداري لا يتأثر بشكل كبير بالمستوى التعليمي، وإنما تعتمد تقييمات الأداء المؤسسي على القدرات الفردية والتجربة المباشرة في العمل الإداري. بناءً على ما سبق، يمكن استنتاج أن تحسين مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية يتطلب تركيزاً أكبر على دمج مختلف الفئات الإدارية في عمليات التخطيط والتطوير، خاصة الإداريين غير الأكاديميين، الذين قد يكون انخراطهم في أنشطة التخطيط المؤسسي محدوداً. كما تشير النتائج إلى أهمية تعزيز دور المرأة في العمليات التنظيمية، إذ يمكن لمشاركتها الفعالة أن تسهم في ترسيخ ثقافة الجودة والتميز داخل المؤسسات الأكاديمية.

5.7 مناقشة السؤال السابع:

ما المتطلبات الرئيسية لتفعيل وتطوير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا؟ تشير النتائج المستخلصة من المقابلات إلى وجود مجموعة من المتطلبات الرئيسية لتفعيل وتطوير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، تُعدُّ ضرورية لتحقيق الأهداف في بيئة تعليمية متغيرة وسريعة التطور. ومن وجهة نظري كباحثة، فإن هذه المتطلبات لا تمثل مجرد توصيات نظرية، بل هي دعائم عملية تتأسس عليها الخطط الواقعية القابلة للتطبيق، وهي بمثابة البنية التحتية الفكرية والتنظيمية لأي تحول استراتيجي مستدام.

ويُعدُّ تحسين التنسيق الفعال بين الأقسام المختلفة من أبرز هذه المتطلبات، لما له من دور في تعزيز الانسجام والتكامل في عمليات التخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات. وقد لاحظت من خلال نتائج المقابلات أن الجامعات الفلسطينية تسعى جدياً إلى توحيد الجهود بين الإدارات المختلفة، من خلال تفعيل التواصل الداخلي، وتأسيس فرق عمل مشتركة، وتطوير آليات تبادل المعلومات

والخبرات، بما يحقق التكامل بين الجوانب الأكاديمية والإدارية، ويُسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الكفاءة التنظيمية.

كما كشفت النتائج عن أهمية بناء وتطوير قواعد بيانات شاملة ومتربطة تدعم فعالية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. ويُعتبر هذا المطلب حجر الزاوية في بناء قرارات استراتيجية مبنية على الأدلة. وتُشير دراسة نوقراها وآخرون (2024) إلى أن تعزيز البنية الرقمية وتوفير بيانات موثوقة يسهم في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهو ما تدعمه أيضًا دراسة العُمري وآل سمران (2023). ومن خلال تحليل مضمون المقابلات، تبين لي أن غياب قواعد البيانات المؤسسية المتكاملة، كما أوضحت دراسة أبو لطيف (2015)، لا يؤثر فقط على مستوى الدقة في التنبؤ، بل يضعف قدرة الجامعات على الاستجابة للمتغيرات.

ويُعدّ الاستقرار المالي أيضًا من الشروط الرئيسة التي لا يمكن تجاهلها. إذ أظهرت دراسة مغراف وأحمودا (Megraf&Ehmouda, 2021) أن نقص التمويل يُشكل عائقًا حقيقيًا في التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية وفي تنفيذ خطط التطوير. وتؤكد دراسات أخرى مثل الزهراني (2021) وأبو سنيّة (2017) على ضرورة تطوير سياسات تمويلية فاعلة تقوم على مبدأ تنويع مصادر التمويل واستغلال الفرص الإقليمية والدولية. ومن هنا، أرى أن الجامعات الفلسطينية مطالبة بإعادة هيكلة استراتيجياتها التمويلية بما يضمن استدامة الموارد اللازمة لتطوير الموارد البشرية.

وتُضيف دراسة وصابي (2020) بعدًا مهمًا، حيث بيّنت أن محور الموارد البشرية لم ينل الاهتمام الكافي ضمن معايير التميز المؤسسي الأوروبية EFQM، مما يُبرز الحاجة إلى توجيه الاستثمار الاستراتيجي نحو بناء القدرات وتطوير المهارات كأداة رئيسة لتعزيز التميز.

كما يُعدّ تقييم الاحتياجات المستقبلية من المتطلبات الجوهرية التي تُسهم في الانتقال من التخطيط القائم على التفاعل إلى التخطيط القائم على الاستباق. وقد أظهرت نتائج المقابلات،

بالإضافة إلى ما أشارت إليه دراسة باشيوه (2016)، أن تعزيز أدوات التنبؤ وتكامل التخطيط الأكاديمي والإداري يُمثل مطلبًا أساسيًا لتحقيق خطط واقعية طويلة المدى، لا سيما في ظل بيئة جامعية تتسم بعدم الاستقرار.

5.8 مناقشة السؤال الثامن:

ما المعوقات التي تواجه تطبيق التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا؟

تواجه الجامعات الفلسطينية جملة من المعوقات البنيوية والإدارية والثقافية التي تُقيد فاعلية تطبيق التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية. وقد كشفت نتائج المقابلات مع عدد من الإداريين في المستويات العليا والوسطى عن تصوّر متكامل لهذه المعوقات، إذ لا تقتصر على ضعف الإمكانيات الفنية أو نقص الموارد البشرية المؤهلة، بل تمتد لتشمل غياب الرؤية التخطيطية المتكاملة، وضعف التنسيق بين الإدارات، والبيروقراطية الإدارية التي تُبطئ من عملية اتخاذ القرار.

ومن خلال تحليل مضمون المقابلات، لاحظتُ كباحثة أن غياب نظم تقييم ومتابعة مبنية على الأداء هو أحد أبرز المعوقات التي تُقلل من استمرارية التخطيط ومرونته. كما أن غياب قواعد بيانات دقيقة ومحدثة يُضعف من قدرة الجامعات على استشراف الاحتياجات المستقبلية، الأمر الذي يتسق مع نتائج دراسة عون (2018) التي بيّنت أن غياب أدوات التحليل المؤسسي المرتكزة على البيانات يُشكّل عائقًا أمام وضع الخطط الاستباقية.

وتُعَدُّ المركزية المفرطة في اتخاذ القرار من التحديات المتكررة في السياق الفلسطيني، كما أكدت ذلك دراسة الزهراني (2021)، التي أشارت إلى أنَّ المركزية تُعَيِّد مرونة تنفيذ الاستراتيجيات، وتُضعف فاعلية المبادرات المحلية داخل الكليات والوحدات الأكاديمية.

كما بيّنت دراسة أبو لطيف (2015) أنَّ غياب هيكل تنظيمي واضح لتخطيط الموارد البشرية، وانعدام التخصص في بعض الإدارات، يُؤدِّيَان إلى فوضى في تحديد الأولويات وصعوبة في تنفيذ الخطط بعيدة المدى. وتُضاف إلى ذلك معوقات تتعلق بالأنظمة واللوائح الإدارية التي لا تتيح مرونة كافية لتنفيذ التغييرات المطلوبة، وهو ما يُقوِّض عملية الإصلاح الداخلي.

من جهة أخرى، أظهرت دراسة الشهري (2020) أنَّ قلة الخبرة التخصصية في مجال تخطيط الموارد البشرية، والتغيير المستمر في الهياكل الإدارية، يُشكلان حاجزاً إضافياً أمام الاستقرار التنظيمي اللازم لإنجاح أي تخطيط استراتيجي.

وفي ذات السياق، كشفت دراسة العنزي (2019) أنَّ كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على الموظفين، وضعف الحوافز المادية والمعنوية، تُؤثِّر سلباً على دافعية العاملين للمشاركة في تطبيق خطط التميز المؤسسي، ما يُضعف من التزام الكادر الإداري والأكاديمي بتنفيذ الرؤية الاستراتيجية للجامعة.

وتُعزِّز دراسة نصر وجوهر (2021) هذا الاتجاه، بإشارتها إلى أنَّ غياب ثقافة الإبداع والتطوير داخل المؤسسات التربوية يُعيق تحقيق التميز المؤسسي، ويؤكد الحاجة إلى تبني ممارسات إدارية حديثة قائمة على تحفيز الكوادر وتعزيز الانتماء والابتكار المؤسسي.

انطلاقاً من هذه المعطيات، أرى أنّ الجامعات الفلسطينية بحاجة ماسة إلى إحداث تحول جذري في ثقافتها التنظيمية، يبدأ بتعزيز الاستقلالية في اتخاذ القرار، وتوفير بنية تحتية رقمية متكاملة، إلى جانب بناء نظام لتقييم الأداء المؤسسي يربط بين الأهداف والاستراتيجيات والنتائج. ولا يمكن لهذا التحول أن ينجح دون الاستثمار الجاد في تنمية الكفاءات الإدارية، وتبني سياسات تحفيزية تُشجّع على المبادرة والمساءلة، وتُمهّد الطريق نحو تحقيق تميز مؤسسي حقيقي ومستدام.

5.9 مناقشة السؤال التاسع:

ما الإستراتيجية الأكثر ملاءمة لحالة الجامعات الفلسطينية بخصوص التخطيط للموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي فيها؟

تُعدّ الخطة الإستراتيجية المقترحة، القائمة على نموذج "S7" لماكينزي، الأنسب لتطبيقها في الجامعات الفلسطينية في إطار التخطيط للموارد البشرية بهدف تعزيز التميز المؤسسي. ويُعزى ذلك إلى شمول هذا النموذج لعناصر متداخلة تشكّل معاً بنية تنظيمية متكاملة تشمل: الإستراتيجية، الهيكل، النظم، القيم المشتركة، الأسلوب، المهارات، والعاملين. فتكامل هذه العناصر يُسهم في بناء منظومة إدارية تُراعي الخصوصية المؤسسية للجامعات الفلسطينية، ويعزّز قدرتها على توجيه الموارد البشرية نحو الأهداف الإستراتيجية بكفاءة ومرونة. كما يُتيح النموذج إمكانية مواءمة عناصر التنظيم الداخلي مع التغيرات البيئية المحيطة، ممّا يجعله أداة فعالة لتجاوز التحديات البنيوية والثقافية التي تواجه الجامعات، وتحقيق التكامل بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ومتطلبات التميز المؤسسي.

يتناسبُ هذا النموذجُ بشكلٍ فعّالٍ مع واقع الجامعات الفلسطينية، إذ يُوفّر إطاراً مرناً وقابلاً للتطبيق يُراعي طبيعة التحديات المتعدّدة التي تواجه هذه الجامعات، لا سيّما ما يتعلّق بالقيود المالية، ونقص الموارد البشرية المؤهّلة، وضعف البنى التحتية التكنولوجية. ويُعزّز تركيز النموذج على تطوير قواعد بياناتٍ شاملة ودقيقة من قدرة الجامعات على التخطيط القائم على الأدلّة، من خلال تمكينها من جمع البيانات وتحليلها بطرقٍ منهجيةٍ تسهّل في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية.

كما أنّ النموذج يدعو إلى تفعيل التعاون بين الإدارات المختلفة، وتكامل أدوار الأكاديميين والإداريين في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، ممّا يخلق بيئة عملٍ تشاركيةٍ تدعم الانسجام المؤسسيّ وتُقلّل من التداخل والتضارب في المهام. وتُعزّز الخطّة كذلك من اعتماد التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية، بما يُسهّل في أتمتة الإجراءات، وتبسيط مسارات العمل، وتقليل الأعباء الإدارية الزائدة، وهو ما يُعدّ ضرورياً في ظلّ البيروقراطية القائمة والتحديات التنظيمية التي تُبثّئ عمليات التحديث والتطوير في كثيرٍ من الجامعات الفلسطينية.

بالاعتماد على ما سبق من تحليل، يتبيّن أنّ نموذج "S7" لماكينزي يُمثّل الخيارَ الإستراتيجيَّ الأمثل للجامعات الفلسطينية في مجال التخطيط للموارد البشرية من أجل تحقيق التميّز المؤسسيّ. فشمولية النموذج وتكامل عناصره تُمكنانه من التفاعل مع خصوصيات السياق المحليّ، بما في ذلك محدودية الموارد، وتعدّد التحديات التنظيمية والثقافية. كما أنّه يُعزّز من فرص التغيير المؤسسيّ عبر بناء ثقافةٍ تشاركيةٍ مرنة، تُدمج فيها الأدوار وتُفعّل الأدوات التكنولوجية الحديثة بما يخدم الأهداف الإستراتيجية. ومن ثمّ، فإنّ تبني هذا النموذج يُعدّ خطوةً عمليةً نحو تجسير الفجوة بين الواقع الراهن والطموحات التطويرية للجامعات الفلسطينية، ويُمهّد الطريق أمام بناء منظومة إدارية متكاملة تُسهّل في ترسيخ مفاهيم التميّز المؤسسيّ المستدام.

في ضوء ما تقدّم، ترى الباحثة أنّ التحديات البنيويّة والتنظيميّة التي تواجه الجامعات الفلسطينية في مجال التخطيط الإستراتيجي للموارد البشريّة، لا يمكن التعامل معها بأساليب تقليديّة أو مجتزأة، بل تتطلب تبني نهج متكامل وشامل يستند إلى رؤية إستراتيجية واضحة ومحاور مترابطة تعزّز من قدرة الجامعات على التكيف والتطور. وتعتقد الباحثة أنّ الخطّة الإستراتيجية المقترحة، المعتمدة على نموذج S 7 لماكينزي، تُشكّل الإطار الأنسب لتحقيق هذا التحول، لما توفره من أدوات عمليّة تُمكن من إعادة هيكلة العلاقات الداخليّة وتنظيم الجهود نحو أهداف مشتركة.

وفي هذا السياق، ترى الباحثة أنّ تحسين جودة البيانات يُمثّل أحد المحاور الحيويّة التي تستدعي اهتمامًا خاصًا، إذ أنّ بناء قواعد بيانات دقيقة وشاملة يُعدّ مدخلًا أساسيًا لفهم الاحتياجات الفعلية والتنبؤ بالتوجهات المستقبلية، وهو ما يُسهم في رفع كفاءة التخطيط الإستراتيجي وتعزيز قدرته على الاستجابة للتغيرات بمرونة وفعالية. كما يُعتبر استخدام التكنولوجيا الحديثة في جمع البيانات وتحليلها خطوة ضروريّة لدعم عمليّات التخطيط الإستراتيجي، إذ تُتيح التكنولوجيا إمكانية الوصول إلى بيانات دقيقة ومُحدّثة، ما يُساعد على اتخاذ قرارات مبنية على معلومات موثوقة، ويُسهم في تحسين جودة العمليّات المؤسسيّة بشكل عام. بالإضافة إلى ذلك، فإنّ تعزيز التنسيق بين الأقسام والإدارات المختلفة يُعدّ عاملاً جوهرياً لتحقيق تكامل مؤسسي أكبر، حيث يُساعد في توحيد الجهود وتكامل الرؤى، ممّا يُعزّز من قدرة الجامعات على تنفيذ الإستراتيجيات بفعالية.

من جهة أخرى، ترى الباحثة أنّ التحديات الماليّة تُعدّ من أبرز العوائق التي تُقوّض فاعلية التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية، إذ تُقيّد إمكانيّات التطوير والاستثمار في الموارد البشريّة والتكنولوجية على حدّ سواء. ومن هنا تبرز الحاجة الملحة إلى تعزيز الاستقرار المالي للجامعات عبر تحسين سياسات التمويل وتنويع مصادر الدخل، واستثمار الشراكات الإقليمية والدولية

بشكلٍ فعّالٍ لدعمِ المواردِ الماليّةِ وضمانِ استدامتها. إنّ هذا التوجّه لا يُسهمُ فقط في معالجةِ الأزمةِ الماليّةِ، بل يُعزّزُ من قدرةِ الجامعاتِ على تطبيقِ استراتيجيّاتٍ طويلةِ المدى، تُمكنها من تحقيقِ التميّزِ المؤسّسيّ والتكيّفِ مع بيئةٍ تعليميّةٍ سريعةِ التغيّرِ والتطوّرِ.

وبناءً على ما سبق، تُؤكّدُ الباحثةُ أنّ التحسيناتِ المقترحةَ في مجالاتِ البياناتِ، والتكنولوجيا، والتنسيقِ التنظيميّ، والاستقرارِ الماليّ، تمثّلُ معاً محاورَ تكامليةً ضمنَ إطارِ نموذجِ S7، وتُشكّلُ خارطةَ طريقٍ واضحةً لتطويرِ التخطيطِ الإستراتيجيّ للمواردِ البشريّةِ في الجامعاتِ الفلسطينيّة. هذا النهجُ المتكاملُ من شأنه أن يُعزّزَ من مستوياتِ الأداءِ المؤسّسيّ، ويُكرّسَ قدرةَ الجامعاتِ على الاستجابةِ بفعاليّةٍ للتحدياتِ المتغيّرة، ويُقرّبها من تحقيقِ رؤيتها في التميّزِ والاستدامة.

5.10 التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، توصي الباحثة بالآتي:

1. يتوجب على الجامعات الفلسطينية الالتزام بتبني الخطة الإستراتيجية المقترحة لتطوير التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، لما لها من دور محوري في تعزيز التميز المؤسسي وضمان استدامة النمو الأكاديمي والإداري.
2. ينبغي على الجامعات الفلسطينية العمل على تطوير قواعد البيانات وتحسين الأنظمة التكنولوجية المعتمدة في جمع وتحليل البيانات لضمان دقة المعلومات. يعد هذا التحسين ضرورياً لدعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية بشكل فعال.
3. يجب على الجامعات تبني سياسات تنظيمية تشجع على التعاون والتواصل بين الإدارات المختلفة. يتطلب ذلك وضوحاً في تحديد الأدوار والمسؤوليات وتعزيز الشفافية في عملية اتخاذ القرارات، مما يساهم في تحقيق التكامل بين الأقسام، ويعزز الفعالية في تنفيذ الإستراتيجيات.
4. يتعين على الجامعات استثمار المزيد في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في إدارة الموارد البشرية. يمكن لأنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية تسهيل التواصل وتوحيد الجهود بين الأقسام المختلفة، مما يعزز من كفاءة العمليات التنظيمية.
5. يجب تطوير عمليات استقطاب وتعيين الموظفين من خلال استخدام أساليب أكثر دقة وفعالية لتقييم احتياجات الموارد البشرية المستقبلية. من المهم أن تتماشى هذه العمليات مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة لضمان استقطاب الكفاءات التي تلبي متطلبات العمل.
6. من الضروري توفير مصادر تمويل مستقرة لضمان تنفيذ إستراتيجيات الموارد البشرية بشكل فعال. يجب على الجامعات تطوير خطط مالية طويلة الأجل تهدف إلى تأمين الموارد المالية اللازمة لدعم عمليات التوظيف والتطوير المهني للموظفين.

7. ينبغي على الجامعات اعتماد أنظمة تقييم أداء أكثر تطوراً وشفافيةً، وذلك من خلال وضع معايير تقييم واضحة تستند إلى بيانات دقيقة، مع إشراك الموظفين في عملية التقييم لتعزيز الثقة والمشاركة الفعالة في تحسين الأداء.

8. يجب تعزيز مشاركة المرأة في المناصب الإدارية والقيادية في الجامعات، حيث يسهم ذلك في تحقيق توازن أفضل في صنع القرار وتعزيز التميز المؤسسي، بالإضافة إلى تشجيع النساء على تولي المناصب القيادية من خلال تقديم فرص تدريبية وتطويرية ملائمة.

9. يجب تعزيز التكامل بين الأكاديميين والإداريين في صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، حيث أن التكامل يمكن أن يؤدي إلى تحسين فعالية التخطيط الاستراتيجي من خلال الاستفادة من خبرات الأكاديميين في مجال التعليم والإدارة.

10. يجب على الجامعات تبني آليات شفافة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، فالشفافية تساهم في زيادة الثقة بين الأطراف المعنية وتعزيز مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل.

11. يتعين على الجامعات العمل على خلق بيئة عمل مرنة ومنظمة بشكل أفضل، حيث تساهم بيئة العمل الداعمة والمرنة في تعزيز التعاون بين الأقسام وتقليل البيروقراطية، مما يسهل عمليات اتخاذ القرار، ويسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

5.11 مقترح خطة إستراتيجية لتطوير التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية لتحقيق التميز

المؤسسي في الجامعات الفلسطينية

5.11.1 مقدمة:

في ضوء التّحديات التي تواجه الجامعات الفلسطينية وسعيها لتحقيق التّميز المؤسسي، يعدّ التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية عنصراً حاسماً لضمان تكامل القدرات البشرية مع الأهداف المؤسسية. يقدم نموذج S7 لماكينزي إطاراً شاملاً لتوجيه تطوير الموارد البشرية وتحقيق التّميز المؤسسي. يستند هذا النموذج إلى سبعة عناصر مترابطة، وهي: الإستراتيجية، والهيكل، والنظم، والقيم المشتركة، والأسلوب، والمهارات، والعاملين. ومن خلال توجيه هذه العناصر بشكل منسق، يمكن للجامعات الفلسطينية تعزيز قدراتها المؤسسية وضمان استدامة النمو الأكاديمي والإداري. هذه الخطة تقترح خطوات عملية مستندة إلى نتائج الدّراسة السابقة، وتراعي الواقع المحلي للجامعات الفلسطينية.

5.11.2 فلسفة ومنطلقات الخطة:

تقوم الفلسفة الأساسية للخطة المقترحة على أنّ التخطيط الاستراتيجي الفعال للموارد البشرية هو مفتاح تحقيق التّميز المؤسسي، حيث يعدّ العامل البشري أحد أهم الركائز التي تعتمد عليها الجامعات الفلسطينية في تحقيق أهدافها الأكاديمية والإدارية. وترتكز هذه الفلسفة على التّكامل بين الإستراتيجيات المؤسسية ومتطلبات الموارد البشرية، من خلال توفير بيئة تعليمية وتنظيمية قائمة على الكفاءة والابتكار والاستدامة. كما تستند الخطة إلى مفهوم التّميز المستدام، الذي لا يقتصر فقط على تحسين الأداء الحالي، بل يهدف إلى بناء قاعدة صلبة للتطوير المستقبلي، ما يساعد في استمرارية النهوض بالمؤسسات الأكاديمية وتحقيق مخرجات ذات جودة عالية.

وانطلاقاً من هذه الفلسفة، تعتمد الخطة الاستراتيجية على مجموعة من المنطلقات الجوهرية،

أبرزها:

- الرؤية الاستراتيجية للجامعات الفلسطينية في تحقيق التميز الأكاديمي والإداري، من خلال إدارة الموارد البشرية بطرائق متطورة تسهم في بناء قدرات بشرية مستدامة.
- التحولات العالمية في إدارة الموارد البشرية، حيث تتجه المؤسسات الأكاديمية إلى نماذج جديدة في التخطيط الاستراتيجي تعتمد على البيانات الضخمة والتقنيات الرقمية لتعزيز جودة الإدارة.
- أهمية استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها، إذ إن التميز المؤسسي يعتمد على توافر موارد بشرية مؤهلة تمتلك المهارات والمعرفة اللازمة لمواكبة التطورات العالمية في قطاع التعليم العالي.
- التركيز على الاستدامة المؤسسية، من خلال تبني إستراتيجيات تراعي التحديات الحالية والمستقبلية لضمان استمرار الأداء المتميز للجامعات الفلسطينية.
- تعزيز الشراكة والتعاون المؤسسي، عبر إشراك كافة المستويات الأكاديمية والإدارية في عملية التخطيط لضمان تكامل الرؤى وتحقيق الأهداف المشتركة.

5.11.3 أهداف الخطة:

تهدف هذه الخطة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحقيق تكامل إستراتيجي بين الموارد البشرية والأهداف المؤسسية لتعزيز مواءمة إستراتيجيات الموارد البشرية مع الأهداف الأكاديمية والإدارية للجامعات.
2. تحسين الهيكل التنظيمي لدعم التنسيق الفعال بين الإدارات المختلفة، وضمان توزيع الكفاءات البشرية بشكل متوازن.

3. تطوير نظم إدارية وتقنية متكاملة مثل نظام إدارة الموارد البشرية الرقمية (HRIS) لتحسين جمع البيانات وتحليلها ودعم اتخاذ القرارات بناءً على معلومات دقيقة.
4. تعزيز القيم المؤسسية المشتركة لتحفيز التعاون والمشاركة بين العاملين الأكاديميين والإداريين، وزيادة الالتزام بالأهداف المؤسسية.
5. تطوير مهارات القيادة والإدارة من خلال برامج تدريبية متخصصة مع تعزيز دور المرأة في المناصب القيادية لضمان تنوع القيادة المؤسسية.
6. رفع كفاءة العاملين عبر التدريب المستمر من خلال توفير برامج تدريب تعتمد على تحليل الاحتياجات الفعلية لتحسين مهاراتهم القيادية والإدارية.
7. تحفيز الاستفادة القصوى من العاملين وضمان تطويرهم المهني عبر تقديم الحوافز المرتبطة بالأداء وتوفير مسارات واضحة للتطور المهني.

5.11.4 مبررات وضع الخطة

تم إعداد هذه الخطة الاستراتيجية استجابة لمجموعة من التحديات والاحتياجات التي تواجه الجامعات الفلسطينية، والتي تتمثل في:

- ضعف مؤاممة التخطيط الاستراتيجي مع الموارد البشرية، حيث تعاني بعض الجامعات من قصور في التكامل بين التخطيط المؤسسي وإدارة الموارد البشرية.
- تحديات التمويل، مما يعيق تنفيذ برامج تطويرية فعالة في استقطاب الموارد البشرية وتدريبها.
- التغيرات السريعة في بيئة العمل الأكاديمية والإدارية، والتي تتطلب استراتيجيات مرنة وقادرة على التكيف مع التطورات التكنولوجية والتعليمية.

- الحاجة إلى تعزيز الأداء المؤسسي، حيث تسعى الجامعات إلى تحسين مخرجاتها الأكاديمية والبحثية، وتعزيز تصنيفها الدولي من خلال تطوير أنظمة حديثة لإدارة الموارد البشرية.
- ضعف الاستثمار في رأس المال البشري، حيث تحتاج الجامعات الفلسطينية إلى برامج تدريب وتأهيل مستدامة تُواكب المستجدات في مجالات التعليم والإدارة.

5.11.5 متطلبات تطبيق الإستراتيجية:

في ضوء التحديات المتزايدة والتغيرات الديناميكية التي تواجهها الجامعات الفلسطينية، ترى الباحثة أن تطبيق الإستراتيجية المقترحة في مجال التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية لا يمكن أن يتحقق بصورة فعّالة ما لم يتم تهيئة البيئة المؤسسية داخلياً، وتوفير عدد من المتطلبات الجوهرية التي تُمهّد الطريق لتطبيق شامل ومرن يتماشى مع الأهداف المؤسسية العليا. وتتمثل أهم هذه المتطلبات فيما يلي:

1. القيادة الإستراتيجية الدّاعمة: ضرورة وجود قيادة مؤسسية واعية تُؤمن بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وتدعمه فعلياً على مستوى التوجيه، والمتابعة، واتخاذ القرارات.
2. التكامل الإداري والتنسيق التنظيمي: تعزيز آليات التنسيق بين الإدارات المختلفة، بما يضمن وضوح الأدوار ونقاط المسؤوليات، ويُتيح نقل المعرفة واتخاذ قرارات تشاركية.
3. البنية التكنولوجية الدّاعمة: توفير بنى تحتية رقمية فعّالة، تشمل أنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية (HRIS)، وأدوات تحليل البيانات، وذلك لضمان استمرارية التتبع والتقييم واتخاذ القرار.
4. قواعد بيانات دقيقة ومحدثة: بناء قاعدة بيانات شاملة وموحدة للموارد البشرية تُتيح تحليل الفجوات، واستشراف الاحتياجات المستقبلية، وتدعم القرار الإستراتيجي.

5. الاستقرار المالي والإداري: توفير موارد مالية ثابتة لتأمين استدامة الخطط التطويرية، بالإضافة إلى إرساء قواعد حوكمة مرنة تدعم استقلالية القرار الإداري وتقلل من البيروقراطية.
6. ثقافة تنظيمية محفزة: تبني ثقافة عمل تقوم على الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، وتشجيع روح المبادرة والابتكار لدى الموظفين، بما يخلق بيئة حاضنة للتنفيذ الفعال.
7. برامج تدريب وتطوير مهني مستمر: ضرورة تصميم وتنفيذ برامج تدريب دورية ومتخصصة، تُعزز من قدرات القيادات الإدارية، وتدعم تطوير المهارات الفنية والسلوكية لموظفي الموارد البشرية.

5.11.6 إجراءات تطبيق الإستراتيجية:

تتألف إجراءات تطبيق الإستراتيجية المقترحة من سلسلة متكاملة من المراحل العملية، وهي كالتالي:

أولاً: تطوير الإستراتيجية

تتمثل المرحلة الأولى في تحديد الإستراتيجية الخاصة بتطوير الموارد البشرية بما يتماشى مع الأهداف المؤسسية للجامعات. يعتمد هذا على تحليل الوضع الراهن باستخدام أدوات مثل SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف، بالإضافة إلى الفرص والتحديات المحتملة. يتضمن ذلك:

- تحديد احتياجات الموارد البشرية المستقبلية بناءً على توجهات الجامعات الأكاديمية والإدارية.
- صياغة أهداف قابلة للقياس لتحسين عمليات التوظيف والتدريب والتطوير المهني.
- تحديد أولويات الموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات الجامعات في جميع الأقسام.

ثانياً: إعادة تصميم الهيكل التنظيمي

في هذه المرحلة، يتم إعادة هيكلة الهيكل التنظيمي للجامعات لضمان تحقيق التكامل الفعال

بين مختلف الإدارات والموارد البشرية. يشمل ذلك:

- إعادة تنظيم الأقسام الإدارية والأكاديمية لضمان توزيع الكفاءات البشرية بما يتماشى مع احتياجات المؤسسة.

- تحديد قنوات الاتصال بوضوح بين الإدارات لضمان تدفق المعلومات بشكل سلس، مما يساهم في تحسين التنسيق.

- إنشاء فرق عمل مشتركة تضم ممثلين من جميع الأقسام لضمان تكامل الجهود وتحقيق الأهداف المشتركة بشكل فعال.

ثالثاً: تحسين النظم الإدارية والتكنولوجية

يعتمد تحسين النظم الإدارية والتكنولوجية على اعتماد نظم معلومات إدارية متكاملة تضمن توظيف التكنولوجيا لتعزيز التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. تشمل هذه المرحلة:

- تطوير نظام إدارة الموارد البشرية الرقمية (HRIS) لتمكين الجامعة من إدارة بيانات الموظفين بدقة وكفاءة عالية.

- استخدام التحول الرقمي لتحليل البيانات وتسهيل اتخاذ القرارات الإدارية المستندة إلى معلومات دقيقة.

- تحسين نظم تقييم الأداء من خلال نظام تقييم شفاف ومستمّر يعتمد على معايير قابلة للقياس لضمان تحسين الأداء الوظيفي بشكل دائم.

رابعاً: تعزيز القيم المشتركة داخل المؤسسة

لضمان توحيد الجهود المؤسسية وتحقيق الانسجام، من المهم تعزيز القيم المشتركة بين العاملين. يتطلب ذلك:

- غرس ثقافة مؤسسية تشجع التعاون والشفافية والمسؤولية الجماعية بين العاملين الأكاديميين والإداريين.

- تَعزِيزُ مشاركةِ الموظَّفينَ في وضعِ الأهدافِ الإستراتيجيةِ لتحفيزهم على الالتزامِ بِتَحقيقِ هذه الأهدافِ.

- تشجيعِ الشَّفافيةِ في اتِّخاذِ القَرارتِ مِنْ خلالِ منصَّاتٍ داخليةٍ تتيحُ تبادلُ الأفكارِ والمقترحاتِ بينَ الإداراتِ المختلفةِ.

خامسًا: تطويرُ الأسلوبِ القياديِّ

يعدُّ تطويرُ الأسلوبِ القياديِّ ضروريًّا لضمانِ فعاليةِ التَّخطيطِ الإستراتيجيِّ للمواردِ البَشَريَّةِ. يشملُ هذا:

- تنميةَ مهاراتِ القيادةِ مِنْ خلالِ برامجِ تدريبيةٍ تستهدفُ القادةَ الأكاديميينَ والإداريينَ.
- تَعزِيزَ دورِ المرأةِ في القيادةِ لضمانِ التَّنوعِ في صنعِ القرارِ وتحسينِ الأداءِ المؤسَّسيِّ.
- اعتمادَ أسلوبِ قياديِّ تشاركيٍّ يشجِّعُ على التَّعاونِ وتبادلِ الأفكارِ بينَ جميعِ المستوياتِ داخلِ المؤسسةِ.

سادسًا: تطويرُ المهاراتِ والتَّدريبِ المُستمرِّ

مِنْ أجلِ ضمانِ قدرةِ العاملينَ على تَحقيقِ الأهدافِ الإستراتيجيةِ، يجبُ التَّركيزُ على تطويرِ المهاراتِ مِنْ خلالِ برامجِ تدريبيةٍ مُستمرَّةٍ. يشملُ ذلك:

- إطلاقَ برامجِ تدريبٍ مُستمرَّةٍ لتطويرِ المهاراتِ الفنيةِ والإداريةِ للعاملينَ في جميعِ المستوياتِ.
- تحديدَ الاحتياجاتِ التَّدريبيةِ استنادًا إلى تقييماتِ الأداءِ المُستمرَّةِ لضمانِ توجيهِ البرامجِ التَّدريبيةِ بالشَّكلِ المناسبِ.

- تطويرِ المهاراتِ القياديةِ والإداريةِ لتحسينِ الأداءِ المؤسَّسيِّ وزيادةِ مرونةِ العاملينَ في مواجهةِ التَّحدياتِ المستقبليةِ.

سابعًا: تَعزِيزُ الاستقادةِ مِنَ العاملينَ.

يتمثل الهدف النهائي في تحقيق أقصى استفادة من العاملين من خلال تحفيزهم وتوفير بيئة عمل ملائمة. لتحقيق ذلك، يتم:

- تقديم حوافز مالية ومعنوية ترتبط بالأداء لتحقيق الأهداف المؤسسية.
- ضمان تطوير مسارات مهنية واضحة للعاملين، مما يساهم في تعزيز استدامة الأداء وتحقيق الولاء الوظيفي.
- تشجيع الابتكار والتطوير من خلال استثمار مهارات وقدرات العاملين وتحفيزهم على تقديم الأفكار الإبداعية.

5.11.7 التحديات المحتملة لتطبيق الخطة:

- تواجه الجامعات الفلسطينية عدة تحديات قد تعيق تنفيذ الخطة الإستراتيجية لتطوير التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بشكل فعال. تشمل هذه التحديات:
- محدودية الموارد المالية: يعد التمويل غير الكافي عائقاً رئيسياً في تنفيذ جوانب متعددة من الخطة، بما في ذلك تطوير برامج تدريبية متخصصة، تحديث الأنظمة التكنولوجية، وتوفير البنية التحتية اللازمة لدعم أنظمة الموارد البشرية الرقمية (HRIS).
 - ضعف التنسيق الإداري بين الأقسام: يمكن أن يؤدي غياب قنوات اتصال واضحة ومنظمة بين الإدارات الأكاديمية والإدارية إلى تعطل في تنفيذ الخطط الإستراتيجية، مما يستدعي تعزيز التعاون بين مختلف الإدارات لضمان تحقيق الأهداف المشتركة.
 - المقاومة للتغيير التنظيمي: قد يواجه العاملون مقاومة تجاه التغييرات الجديدة في الهيكل التنظيمي أو الأسلوب القيادي أو التحول الرقمي، وهو ما قد يعيق تنفيذ الخطة، ويقلل من فعالية الابتكارات الإدارية.

- نقص الكفاءات التقنية: يمثل النقص في المهارات التقنية تحديًا في التعامل مع الأنظمة الحديثة مثل HRIS، مما يؤثر على سرعة وكفاءة تنفيذ الخطّة، ويستدعي توفير برامج تدريبية لدعم هذه المهارات.
 - الاعتماد على الأنظمة التقليدية: الاستمرار في استخدام الأساليب الورقية والإدارية التقليدية قد يؤدي إلى تأخير في تنفيذ التحوّل الرقمي المطلوب، وهو ما يتطلب الإسراع في تبني تقنيات حديثة لتحسين الكفاءة التشغيلية.
 - غياب الشفافية والمساءلة في تقييم الأداء: يعدّ عدم وجود نظام واضح وشفاف لتقييم الأداء وتحديد المعايير اللازمة لمراقبة التحسين المستمر تحديًا يؤثر على دقة التقييمات واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
 - التحديات الثقافية والتنظيمية: غياب ثقافة مؤسسية تدعم الابتكار والتعاون والمسؤولية الجماعية يمكن أن يعرقل التكامل بين مختلف العناصر التنظيمية، مما يؤثر سلبًا على تنفيذ الخطّة وتحقيق أهدافها.
 - تعتبر مواجهة هذه التحديات خطوة أساسية لضمان نجاح تنفيذ الخطّة وتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.
- تعتمد هذه الخطّة الاستراتيجية على نموذج S7 لماكينزي لتحقيق تكامل بين الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، النظم، القيم المشتركة، الأسلوب القيادي، المهارات، والعاملين في الجامعات الفلسطينية. من خلال تنفيذ هذه الخطّة بشكل مرحلي ووفقًا للعناصر السبعة الأساسية، يمكن للجامعات تحقيق تحسين ملموس في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، مما يسهم في تعزيز التميز المؤسسي واستدامة النمو الأكاديمي والإداري.

5.11.8 إجراءات التغلب على التحديات والمعوقات لدى تطبيق الخطة:

لتجاوز التحديات التي قد تُعيق تنفيذ الخطة وتحقيق أهدافها، تم اقتراح مجموعة من الإجراءات العملية، من أبرزها:

- تعزيز التكامل بين الإدارات الأكاديمية والإدارية، من خلال إنشاء لجان استشارية مشتركة لضمان التوافق بين التخطيط المؤسسي وإستراتيجيات الموارد البشرية.
- الاستثمار في التحول الرقمي، من خلال تطوير أنظمة إلكترونية متقدمة لإدارة الموارد البشرية، مثل أنظمة التوظيف الإلكتروني، والتدريب الافتراضي، وتحليل بيانات الأداء.
- تأمين مصادر تمويل مستدامة، عبر بناء شراكات مع مؤسسات تمويلية وهيئات مانحة لدعم برامج تنمية الموارد البشرية وتحسين بيئة العمل الأكاديمية.
- إطلاق برامج تدريبية مستمرة، تستهدف تطوير مهارات أعضاء الهيئات التدريسية والإدارية بما يتماشى مع متطلبات التميز المؤسسي.
- تحفيز ثقافة التميز والابتكار، عبر تبني سياسات تحفيزية للعاملين، وتعزيز ثقافة الإبداع في بيئة العمل لضمان تحقيق أفضل المخرجات.
- تعزيز الشفافية والمساءلة في عمليات التقييم والتخطيط، من خلال تطوير آليات موثوقة لقياس الأداء المؤسسي وضمان التحسين المستمر.

5.11.9 الخاتمة:

نُعد هذه الخطة الاستراتيجية أداة حيوية للنهوض بإدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، حيث تهدف إلى تحقيق التكامل بين الاستراتيجيات المؤسسية والموارد البشرية من أجل ضمان استدامة التميز المؤسسي. ومن خلال تنفيذ هذه الإجراءات، يُمكن للجامعات الفلسطينية مواجهة التحديات الزاهنة والمستقبلية بكفاءة، وتحقيق قفزة نوعية في أدائها المؤسسي.

5.12 المقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية، تقترح الباحثة إجراء الدراسات المستقبلية التالية:

1. دراسة حول تأثير جودة البيانات وتحليلها على فعالية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، مع التركيز على الأنظمة التكنولوجية المتطورة المستخدمة في جمع وتحليل البيانات وكيفية تحسينها.

2. دراسة عن دور التنسيق بين الأقسام في المؤسسات التعليمية وتأثيره على تحقيق التكامل المؤسسي، مع التركيز على إستراتيجيات تعزيز التعاون وتقليل البيروقراطية داخل الجامعات.

3. إجراء دراسة مقارنة بين الجامعات الفلسطينية والجامعات في دول أخرى حول مدى فعالية تطبيق التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وتأثير الاستقرار المالي على نجاح هذا التخطيط.

4. دراسة حول دور المرأة في المناصب القيادية في الجامعات الفلسطينية وتأثيره على الأداء المؤسسي، مع التركيز على التحديات التي تواجه المرأة في تحقيق التميز الإداري وكيفية تعزيز مشاركتها.

5. بحث يدرس فعالية نظام تقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية، وكيف يمكن تحسينه من خلال تبني معايير تقييم شفافة ودقيقة، مع استكشاف أفضل الممارسات العالمية في هذا المجال.

6. دراسة حول تأثير التحديات المالية على التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع التعليمي، مع التركيز على سبل تحسين التخطيط المالي لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية على المدى الطويل.

7. بحث يركز على دور التكامل بين الأكاديميين والإداريين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعات، مع دراسة العوامل التي تعزز التعاون بين الفئتين وكيفية تحسين إدارة الموارد البشرية لتحقيق أداء مؤسسي متميز.

8. دراسة حول تأثير التكنولوجيا الرقمية في تحسين إدارة الموارد البشرية وتفعيل التخطيط الاستراتيجي في الجامعات، مع استكشاف الفرص والتحديات التي تواجه الجامعات في تبني الحلول التكنولوجية الحديثة.

9. دراسة استكشافية حول تأثير الشفافية في عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية، مع التركيز على كيفية تعزيز الثقة والمشاركة الفعالة من قبل الموظفين في صياغة وتنفيذ الخطط.

10. بحث ميداني لدراسة بيئة العمل التنظيمية في الجامعات الفلسطينية وتأثيرها على فعالية التخطيط الاستراتيجي، مع التركيز على كيفية تحسين بيئة العمل لتسهيل اتخاذ القرارات وتعزيز التعاون المؤسسي .

المراجع

قائمة المراجع العربية:

القرآن الكريم.

أبو النصر، م. م. (2014). الأداء الإداري المتميز. المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو جربوع، ي. ع. ع. (2022). أثر اليقظة الإستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة حالة جامعة غزة. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (76)، 76-92.

أبو لطيف، آ. (2015). واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ومتطلبات تطبيقه في الإدارة التربوية المركزية في الجمهورية العربية السورية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق.

أحمد، ع. ع. إ. (2016). إدارة الجودة والتميز المؤسسي: نموذج التميز الإسلامي - العمل الصالح. نور للنشر.

الأزوري، ب. خ. ع.، والجفري، ع. ع. (2022). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. المجلة العربية للنشر العلمي، (48)، 253-280.

إسماعيل، ع. وطه، م. (2020). دور الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية في تحقيق التميز التنظيمي، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، 3(7)، 291-365.

باشيوه، ل. ع. (2016). روائع التميز المؤسسي والاعتماد الأكاديمي: دراسة استشرافية لمتطلبات تميز مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي. المجلة العربية للجودة والتميز، 3(2)، 21-49.

بشارت، ل. (2020). تصور مقترح لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تعزيز رؤية ورسالة الجامعات الأردنية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28(2).

البشيتي، أ. م. (2021). أثر الثقافة التنظيمية على التميز المؤسسي من خلال الدور الوسيط للتفكير الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

بطاح، أ. (2019). إدارة الموارد البشرية في النظام التعليمي: المعلم، مدير المدرسة، المشرف التربوي. عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

بغدادى، ر. (2024). دور البحث العلمي في الجامعات الفلسطينية لتحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة كلية التربية، 40(5)، 250-270.

بكر، ع. ج. ا. داود، ع. ع. أ.، وطلحة، أ. ع. ع. (2019). التميز المؤسسي للجامعات الخاصة المصرية في ضوء خبرات بعض الدول. مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، 19(1)، 4651-489.

بن عيشي، ع. (2016). واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الجزائرية: دراسة ميدانية على جامعة بسكرة. مجلة الحقيقة، 39(3)، 462-484.

بولس، م. ش. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي للمسار الوظيفي على الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على الإدارة المحلية بمحافظة الجيزة. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها.

التميمي، ح. خ. س. (2020). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز سلوك العمل الاستباقي لمقدمي الخدمات الأمنية: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من منسوبي مديرية استخبارات ومكافحة إرهاب واسط. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة كربلاء، كربلاء، العراق.

جمعة، س. (2018). دور التكنولوجيا في تحسين جودة الخدمات الإدارية في الجامعات. مجلة الإدارة الجامعية، 22(1)، 89-110.

الجهني، أ. ب. ع. (2021). التميز المؤسسي بالجامعات السعودية في ضوء معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة: (MBNQA) جامعة تبوك نموذجًا. مجلة البحوث التربوية والابتكار، 1(3)، 87-140.

الحربي، د. م.، و العباسي، د. ع. (2022). واقع تطبيق إدارة التعليم بمدينة جدة لمعايير الأنظمة المتعلمة وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر منسوباتها. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(44)، 1-37.

حرز الله، أ. م.، أبو لبدة، ص. ع. (2020). أثر رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة القدس. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، 40(2)، 71-95.

حماد، س. (2023). *واقع التعليم تحت الاحتلال: هل هو حق أم امتياز؟* مؤسسة الدراسات الفلسطينية. متاح على الرابط: <https://www.palestine-studies.org/ar/node/1655064>

خريسات، أ. م.، و السيسي، أ. ح. (2021). *إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التربوية المعاصرة*: دار دجلة ناشرون وموزعون، الأردن.

خلف الله، ب. ع.، و أبو قوطة، ن. ع. (2023). تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتحقيق التطوير التنظيمي - دراسة حالة إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 4(10).

الدجني، إ. ع.، وحمد، م. ح. (2021). الدافعية الذاتية وعلاقتها بالأداء المتميز لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 29(2)، 35-65.

درة، ع. ب.، و جرادات، ن. (2022). *الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق*. عمان: دار وائل للنشر.

الدريب، ض. ح. م. (2024). واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في كليات التربية بالجامعات اليمنية في ضوء رؤية اليمن 2030. *مجلة جامعة البيضاء*، 6(1)، 1-24. <https://doi.org/10.56807/buj.v6i1.562>

الدغمي، ه. ر. (2019). *التمكين الإداري في التميز المؤسسي*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.

ديسلر، غ. (2021). إدارة الموارد البشرية (ترجمة مكتبة كل الكتب). مكتبة كل الكتب. متاح على:
<https://kolalkotob.com/book4906.html>

الزبيدي، ض. ع. (2023). متطلبات وتحديات توظيف أعضاء هيئة التدريس للمنهج المختلط في بحوث الإدارة والقيادة التربوية بالجامعات السعودية. *مجلة البحث في التربية وعلم النفس*، 38(2)، 119-150.

الزبيدي، غ. د. ت.، الزبيدي، ن. ج. ع. س.، و عباس، ح. و. ح. (2018). *إدارة الموارد البشرية: مفاهيم وتوجهات معاصرة*. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الزبدجالي، ع. ب. م. (2023). التخطيط الاستراتيجي وأثره على تميز الأداء المؤسسي للموارد البشرية. *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي*، 51، 401-420.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.8081446>

الزطمة، ع. (2011). *الأداء المؤسسي ومعايير التعليم العالي: دراسة تحليلية*. القاهرة: دار النشر الجامعي.

زهران، أ. ح. (2022). متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي. *المجلة التربوية*، جامعة سوهاج، 94، 1103-1209.

الزهراني، خ. م. ج. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة. *مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية*، 27(27)، 307-351.

سالم، س. أ.، و عيساوي، ي. (2017). *التخطيط الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة إقتصادية "مركب الذرة تافنة - مغنية"*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، تلمسان، الجزائر.

السروي، أ. (2021). *مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي الفعال*. القاهرة: المؤسسة الدولية للكتاب، مصر.

السلمي، ع. (2001). *إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية*. القاهرة: دار غريب للنشر والطباعة.

سليمان، خ. أ. ع. ع.، وشاهين، م. ع. ا. ا. (2024). نماذج التميز المؤسسي بالتطبيق على النموذج الأوروبي. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 15(1)، 694-728.

السيد، د. ع. ع. إ. (2023). دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء العاملين بالبنوك العامة: دراسة ميدانية بالتطبيق على بنك مصر. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، 37(3)، 945-974.

الشامي، أ. إ. م. م. (2020). أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسات التعليم العالي: جامعة السادات نموذجًا. *مجلة التربية في القرن 21، كلية التربية، جامعة مدينة السادات*، 15(1)، 1-19.

الشديفات، ب. (2021). أثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري.

الشهري، ف. (2020). واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية. *المجلة التربوية*، 73.

الشيواني، م. ع. (2019). إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: مدخل لتحقيق التميز المؤسسي. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الضمور، م. م. (2011). التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام (الأردن نموذجًا). عمان: دار الحامد للنشر، الأردن.

طابع، ف. ر.، محروس، م. ل. ورشوان، م. أ. ح. (2022). متطلبات التميز المؤسسي في الجامعات المصرية على ضوء رؤية مصر 2030م - رؤية مستقبلية. *مجلة شباب الباحثين*.

العامري، غ. (2022). أثر إستراتيجيات إدارة الموهبة في التميز التنظيمي. *مجلة جامعة عمان العربية، سلسلة البحوث الإدارية*، 7(1)، 439-460.

العامري، م. (2011). نموذج ماكينزي. أخذ من موقع مهارات النجاح <http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1032&SecID=55>

عبد العال، م. ل. (2020). تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء مدخل إدارة التميز. الإسكندرية، مصر: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

عبد الفتاح، ع. د. (2019). تقييم الأداء المؤسسي في جامعة طنطا في ضوء النموذج الأوروبي للتميز الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا.

عبد الله، إ. أ. ع.، وعدلان، م. ح. الطيب. (2022). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على مجموعة جياذ الصناعية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 3(7).

عبيد، ح. ص. ع. (2021). التخطيط الإستراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

العبيدي، أ. ع. (2017). أثر القدرات الاستراتيجية في الأداء المتميز: دراسة ميدانية لآراء المدراء في شركات الاتصالات العراقية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 7(26)، 87-112.

العبيدي، د. ن. ع. (2023). دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي: بحث ميداني في وزارة الثقافة العراقية. رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

عسيري، ح. ب. أ.، و جعفري، ع. ب. ع. (2020). واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على ضوء رؤية 2030 في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية وأثره في أداء الموظفين. المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، 29(1)، 27-1.

علي، ع. (2005). الإدارة التربوية ونظرياتها. دمشق: منشورات جامعة دمشق، سوريا.

عليان، ر. م. (2001). البحث العلمي: أسسه، مناهجه، وأساليبه وإجراءاته. بيت الأفكار الدولية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

العنزي، ع. (2019). تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي بالكويت في ضوء النموذج الأوروبي EFQM لإدارة التميز: دراسة ميدانية. مجلة الثقافة والتنمية، 20(145)، 501-572.

العمرى، ع. ب. ع.، و آل سمران، م. ن. (2024). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في دعم مجالات التنمية المستدامة بجامعة الملك خالد: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات المالية والإدارية، 15(1)، 29-64.

https://masf.journals.ekb.eg/article_304312.html

عوض الله، م. (2018). التميز في تقديم الخدمات التعليمية في الجامعات العربية. *مجلة التعليم العالي*، 15(3)، 45-67.

عون، و. ب. م. (2018). واقع التخطيط الاستراتيجي بجامعة الأميرة نورة وعلاقته بتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030: دراسة ميدانية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 19(1)، 413-452.

غازي، ع. (2014). الممارسات التطبيقية لمعايير الموارد والشراكات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي. *مجلة المدير الناجح*، سلسلة التميز، 5(9-7).

الغالب، ط. م.، و حوشان، ن. ن. (2018). استخدام إطار تحليل ماكنزي S7 لمعالجة إشكاليات تنفيذ الإستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية: بحث تطبيقي في مديرية مجاري محافظة البصرة. *مجلة الاقتصاد الخليجي*، 34(37)، 53-98.

فتحي، ش. م. (2017). التميز التنظيمي. *مجلة الإدارة التربوية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس، 5، 11-13.

قباجة، م. س. ع. ر. (2012). مدى استخدام التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بيرزيت، رام الله، فلسطين.

القحطاني، م. (2015). إدارة الموارد البشرية: نحو منهج إستراتيجي متكامل (ط. 4). الرياض: مكتبة العبيكان للنشر.

قفة، م. ش. ع. ر. (2018). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية. رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

محمد، خ. ع. (2019). تأثير تطبيق التخطيط الإستراتيجي على أداء المنظمات: دراسة مقارنة بين شركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة، الكلية العسكرية لعلوم الإدارة لضباط القوات المسلحة، جامعة حلوان.

مصطفى، أ. والجوهري، و. (2024). واقع التميز المؤسسي بجامعة طنطا وآليات تحقيقه في ضوء النماذج العالمية للتميز. *مجلة كلية التربية، جامعة طنطا*، 90(2)، 171-251.

منصور، م. ع.، وأبو داود، س. ي. (2022). دور التوجه الريادي في تنمية رأس المال البشري بالكلية الجامعية الفلسطينية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(41)، 1-24. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.J150822>

نايل، أ. م. م.، وحسين، س. ع.، و محمد، ف. س. (2023). نماذج التميز المؤسسي وإمكانية الاستفادة منها في المؤسسة التعليمية بمصر. *مجلة كلية التربية، جامعة بنها*، 34(136)، 501-530. <https://doi.org/10.21608/jfeb.2023.223313.1726>

نصر، ن. م.، و جوهري، ع. ص. ح. (2021). الإبداع الإداري مدخلاً لتحقيق التميز المؤسسي بالتعليم قبل الجامعي بمصر. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 22(12)، 1-35. <https://doi.org/10.21608/JPUD.2021.195379>

النعمي، م. وصويص، ر. (2008). تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وممارسات. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

الهندال، ع. ط. (2022). تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 13، 1178-1208.

الهيدي، خ. ع. ر. (2021). إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي ط4. عمان: دار وائل للنشر. واصلي، ف. ع. (2018). معايير التميز في مؤسسات التعليم العالي. *المجلة العلمية*، 34(8)، 47-56. التربية، جامعة أسيوط، مصر،

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية. (2023). دليل مؤسسات التعليم العالي في فلسطين. رام الله: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية (2024). نظام التعليم العالي في فلسطين، رام الله، فلسطين.

وصابي، ت. م. ع. (2020). تحقيق التميز المؤسسي للجامعات السعودية في ضوء معايير المؤسسة الأوروبية EFQM (تصور مقترح). رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

اليوبي، ع. ر.، الحياي، ع. س.، ماكيم، ج. وحسين، م. أ. (2021). رؤية حول التعليم العالي: تخطيط المناهج وتصميمها وتنفيذها (س. ب. يوسف، مترجم). جامعة الملك عبد العزيز.

متاح على <https://vp-academic->

[affairs.kau.edu.sa/Files/838/Files/162318_PHE_Curriculum_planning_design_and_implementation_ar.pdf](https://vp-academic-affairs.kau.edu.sa/Files/838/Files/162318_PHE_Curriculum_planning_design_and_implementation_ar.pdf)

قائمة المراجع الأجنبية:

Abbas, M. H., Ahmed, M. M., & Khudari, M. Y. M. (2021). "The Impact of Strategic Planning in the University's Competitiveness According to NIAS." *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(5), 83-83.

Abbass, Y. (2018). "Achieving Institutional Excellence in Egyptian Universities." *International Journal for Quality Assurance*, 1(2), 109-117.

Aguinis, H. (2019). *Performance management for dummies*. Wiley. Available at: Google Books.

Aithal, P. S., & Kumar, P. M. (2016). Analysis of Research in Higher Education Institutions - A Study on Existing System and Implementation Strategy. *International Journal of Scientific Research and Modern Education*, 1(1), 678-690.

Alamri, A. M. (2020). The Effect of Strategic Planning on Effectiveness and Efficiency of Human Resources Management. *International Journal of Management, Entrepreneurship and Innovation*, 2(3), 45-60. Available at: <https://www.rajournals.in/index.php/ijmei/article/view/1523>.

Albashiti, B. Z. (2021). "The Effect of Organizational Culture on Institutional Excellence through the Mediating Role of Strategic Thinking: An Empirical Study on the Palestinian Universities in the Gaza Strip." *Journal of Al-Azhar University Gaza*, 23.(2)

Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). "The Relationship Between Line Manager Behavior, Perceived HRM Practices, and Individual Performance: Examining the Mediating Role of Engagement." *Human Resource Management*, 52(6), 839-859.

Al-Juhani, A. B. A. (2021). "Institutional Excellence in Saudi Universities in Light of the Criteria of the Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA): Tabuk University as a Model." *Educational Research and Innovation Journal*, 1(3), 85-138.

Almaiah, M. A., Al-Khasawneh, A., & Althunibat, A. (2020). "Exploring the Critical Challenges and Factors Influencing the E-Learning System Usage During COVID-19 Pandemic." *Education and Information Technologies*, 25(6), 5261–5280.

Al-Qudah, S., Obeidat, A. M., & Shrouf, H. (2020). "The Impact of Strategic Human Resources Planning on the Organizational Performance of Public Shareholding Companies in Jordan." *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 219.

Alvarez & Marsal. (2024). "Revamping Higher Education Administration: Efficiency and Innovation." Retrieved from https://www.alvarezandmarsal.com/sites/default/files/2024-02/432873_PS-Higher%20Education%20POV%20Series_Article2_02_01.pdf.

Alves, H., Mainardes, E. W., & Raposo, M. (2010). A Relationship Approach to Higher Education Institution Stakeholder Management. *Tertiary Education and Management*, 16(3), 159-181.

Anderson, P. (2023). *Talent Acquisition and Organizational Alignment in Academic Institutions*. *Human Resource Development Quarterly*, 34(2), 123-140.

Anninos, L. N. (2007). The archetype of excellence in ancient Greek philosophy. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 10(4), 494-509.

Anyamele, S. (2007). Applying Leadership Criterion of the European Excellence model for achieving Quality Management in Higher Education Institutions. *Academic Leadership: The Online Journal*, 5(2), 3. <https://scholars.fhsu.edu/alj/vol5/iss2/3>

Armstrong, M. (2014). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action* (5th ed.). Kogan Page.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.

American Society for Quality. (2020). *What is Organizational Excellence?* Retrieved from [American Society for Quality](https://www.asq.org/what-is-organizational-excellence).

Atkinson, R. (2002). *The Life Story Interview*. Sage Publications. Available at [Archive.org](https://archive.org).

Bailey, C., Mankin, D., Kelliher, C., & Garavan, T. (2018). *Strategic Human Resource Management*. Oxford University Press.

Bamberger, P., Meshoulam, I., & Biron, M. (2014). *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact* (2nd ed.). Routledge.

Baporikar, N. (2020). Higher Education Quality and Relevance in the Face of 4IR Challenges. *Education Quarterly Reviews*, 3(2), 71-83.

Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Biscaia, R. (2020). *Performance-Based Funding in Higher Education*. In Teixeira, P. N., & Shin, J. C. (Eds.), *The International Encyclopedia of Higher Education Systems and Institutions*. Springer.

- Bolden, R., Jones, S., Davis, H., & Gentle, P. (2015). *Developing and Sustaining Shared Leadership in Higher Education*. Leadership Foundation for Higher Education.
- Brown, M. I., & Taylor, J. (2022). Human Resource Management in the Performance Measurement and Management System. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(4), 1234-1250.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. Oxford University Press.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (5th ed.). Wiley. <https://www.amazon.com/Strategic-Planning-Public-Nonprofit-Organizations/dp/1119071607>
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives* (3rd ed.). Pearson Education.
- Chuan, C. L. (2006). "Sample Size Estimation Using Krejcie and Morgan and Cohen Statistical Power Analysis: A Comparison." *Jurnal Penyelidikan IPBL*, 7(1), 78-86.
- CIPD. (2021). "The Changing Role of HR." Chartered Institute of Personnel and Development. Retrieved from <https://pminsight.cipd.co.uk/the-changing-role-of-hr>
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). *Global Talent Management*. Routledge. Retrieved from <https://www.routledge.com/Global-Talent-Management-2nd-Edition/Collings-Mellahi-Cascio/p/book/9781138959260>
- Coff, R., & Rickley, M. (2021). Strategic human capital: Fit for the future. In I. M. Duhaime, M. A. Hitt, & M. A. Lyles (Eds.), *Strategic management: State of the field and its future* (pp. 579–593). Oxford University Press.
- Cote, C. (2020, October 6). *Why is strategic planning important?* Harvard Business School Online. Retrieved from <https://online.hbs.edu/blog/post/why-is-strategic-planning-important>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). SAGE Publications. Retrieved from <https://us.sagepub.com/en-us/nam/qualitative-inquiry-and-research-design/book235677>
- Daft, R. L. (2018). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning. Retrieved from <https://www.cengage.com/c/organization-theory-and-design-12e-daft>
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Prentice Hall.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Pearson Education.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. Pearson. Retrieved from <https://www.pearson.com/en-us/pearsonplus/p/9780135637289>
- EFQM. (2020). "The EFQM Model." Retrieved from <https://www.efqm.org>.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2017). *Managing for Quality and Performance Excellence* (11th ed.). Cengage Learning.

- Field, A. (2024). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. Sage Publications.
- Gartner, L. (2022). *Selection Strategies in HR*. Human Resource Development Quarterly.
- Grace, D. (2012). *Effective Strategic Planning in Human Resource Management*. Business Expert Press.
- Grace, T. (2012). Educational Leadership and Strategic Planning. *International Journal of Leadership in Education*, 14(1), 45-58.
- Grant, R. M. (2019). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition*. Wiley.
- Harney, B., & Monks, K. (2016). *Strategic HRM: Research and practice in Ireland*. Orpen Press.
- Harrington, H. J., & Voehl, F. (2012). *Organizational excellence: A comprehensive guide to effective management*. CRC Press.
- Harrington, H. J., & Voehl, F. (2012). *Organizational excellence: A comprehensive guide to effective management*. CRC Press.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2020). *Strategic Management: An Integrated Approach*. Cengage Learning.
- Houston, D., & Paewai, S. (2013). *Quality Assurance in Higher Education: A Practical Guide*. Routledge.
- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12-31.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Werner, S. (2020). *Managing Human Resources*. Cengage Learning.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring Strategy: Text and Cases*. Pearson Education.
- Johnson, L., & Brown, M. (2021). Strategic Human Resource Planning in Universities. *International Journal of Human Resource Management*, 32(5), 789-805.
- Jones, P., Hillier, D., & Comfort, D. (2021). *Sustainable business: A one planet approach*. Routledge.
- King Abdullah II Center for Excellence. (2021). *Jordan Excellence Award Criteria Manual*. Retrieved from <https://www.kaaps.jo>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Lee, S., & Martin, K. (2021). Continuous Professional Development for University Staff: A Comprehensive Approach. *Higher Education Research & Development*, 40(4), 765-780.
- Letizia, M. (2017). *Quality assurance in higher education: Global perspectives and best practices*. Routledge.

- Lucidchart. (2022). "4 Steps to Strategic Human Resource Planning." Retrieved from Lucidchart.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2017). *Human Resource Management*. Cengage Learning.
- McKinsey & Company. (2022). *The State of Organizations 2022 Report*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com>
- McKinsey & Company. (2024). "Higher Education: Building Excellence in Administrative Operations." Retrieved from McKinsey.
- Megraf, A. S., & Ehmouda, I. A. (2016). The Impact of Strategic Planning of Human Resources on the Organization. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6(10), 312-318.
- Mishra, R. (2010). Effective Training Practices. *Journal of Business Studies*.
- Mostaghim, A., & Hamid, S. (2013). Strategic Human Resource Planning. *Journal of Strategic Management*, 25(2), 123-135.
- Mostamghim, A., Ehmouda, I. A., & Abbaszadeh, M. A. (2013). Job Analysis and HR Planning. *Journal of Human Resource Management*.
- Mostamghim, A., et al. (2013). Job Analysis and HR Planning. *Journal of Human Resource Management*.
- Naipinit, A., Kojja, S., & Tubsree, C. (2014). "Applying McKinsey 7S Model for Organization Development in Small Enterprises." *International Journal of Business and Social Science*, 5(12), 30-38.
- Noe, R. A. (2023). *Employee Training & Development* (9th ed.). McGraw Hill.
- Noe, R. A., & Taylor, S. (2020). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. McGraw-Hill.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (11th ed.). McGraw-Hill Education .
- Nohria, N. (2003). "From Continuous Improvement to Organizational Learning: Developmental Theory." *The Learning Organization*, 10(5), 272-282.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage Publications.
- OECD. (2020). *The Impact of COVID-19 on Education: Insights from Education at a Glance 2020*. OECD Publishing.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1980). *In Search of Excellence*. Harper & Row.

- Pinar, M., & Girard, T. (2008). Investigating the impact of organizational excellence on performance. *International Journal of Business and Management*, 3(1), 29–36.
- Roberts, S. (2023). *Human resource planning: A complete guide on process*. The Knowledge Academy.
- Sadder, S. S. (2013). *The Strategic Planning of Human Resources in the Palestinian Academic Institutes (An-Najah National University as a Study Case)*. Master Thesis - An-Najah National University - Nablus.
- Saridakis, G., Lai, Y., & Cooper, C. L. (2017). "Exploring the Relationship Between HRM and Firm Performance: A Meta-Analysis of Longitudinal Studies." *Human Resource Management Review*, 27(1), 87-96.
- Sarrico, C. S. (2020). "Performance Indicators in Higher Education." In *The International Encyclopedia of Higher Education Systems and Institutions*. Springer.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass. <https://www.wiley.com/en-us/Organizational+Culture+and+Leadership%2C+4th+Edition-p-9780470190609>
- Schoemaker, P. J. H., Krupp, S., & Howland, S. (2018). Strategic leadership: The essential skills. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2018/01/strategic-leadership-the-essential-skills>
- Schreier, M. (2012). *Qualitative Content Analysis in Practice*. Sage Publications.
- Smith, J. (2022). Effective Recruitment Strategies in Higher Education. *Journal of Educational Management*, 15(3), 45-60.
- Ulrich, D. (2017). *Victory Through Organization: Why the War for Talent is Failing Your Company and What You Can Do About It*. McGraw-Hill Education.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). "Are We There Yet? What's Next for HR?" *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.
- UNESCO & International Institute for Educational Planning (IIEP). (2017). *Strategic planning in education: Some concepts and methods*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000260880>
- UNESCO. (2024). *Education for Sustainable Development*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- Walker, H. (2022). "Performance Evaluation and Strategic HR Planning." *Journal of Organizational Behavior*, 43(1), 89-105.
- Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). "Structure is Not Organization." *Business Horizons*, 23(3), 14-26.

- Williams, D. A. (2021). "Strategic Planning in Higher Education: A Simplified B-VAR Model." *International Journal of Educational Management*, 35(6), 1205-1220.
- Worthington, S., Ram, M., & Jones, T. (2020). *Entrepreneurship and innovation: A global perspective*. Palgrave Macmillan.
- Wright, P., Gerhart, B., Hollenbeck, J., & Noe, R. (2023). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- Yüksel, P., & Yıldırım, S. (2015). "Theoretical Frameworks, Methods, and Procedures for Conducting Phenomenological Studies in Educational Settings." *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 6(1), 1-20.

الملحق رقم (1)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	الرتبة الأكاديمية	الجامعة
1	د. ايناس عبد الرحمن العيسى	أستاذ مشارك	كلية سخين
2	د. ايناس ناصر	أستاذ مشارك	جامعة القدس
3	د. ردينة فريج	أستاذ مشارك	كلية القاسمي
4	د. سامي رؤوف	أستاذ مشارك	كلية السلام للتربية/جمهورية العراق
5	د. سمير شقير	أستاذ مشارك	جامعة القدس
6	د. سهيل صالحة	أستاذ مشارك	جامعة النجاح الوطنية
7	د. علياء العسالي	أستاذ مشارك	جامعة النجاح الوطنية
8	د. عمر مزعل	أستاذ مشارك	كلية أونو
9	د. عمر نصر الله	أستاذ مشارك	جامعة القدس
10	أ.د. فاطمة زكريا محمد عبد الرزاق	أستاذ أصول التربية	كلية البنات - جامعة عين شمس
11	أ.د. محمد عبد القادر عابدين	بروفيسور	جامعة بيت لحم
12	أ.د. محمد العامري	أستاذ مشارك	جامعة بغداد/ جمهورية العراق

الملحق رقم (2)

الصورة الأولى لاستبانة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة العربية الأمريكية

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

حضرة الأستاذ الدكتور المحترم.

تحية طيبة،

تقوم الباحثة حاليًا بإجراء دراسة بعنوان "واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية ودوره في تحقيق التميز المؤسسي"، وذلك في إطار سعيها لنيل درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية. الهدف من هذه الدراسة هو الإجابة على أسئلة تتعلق بواقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والتميز المؤسسي في هذه الجامعات. لهذا الغرض، تم تطوير استبيان يشتمل على قسمين: الأول يضم بيانات عامة عن المستجيبين، والثاني يغطي المحاور الرئيسية للدراسة مع فقرات تفصيلية.

نظرًا لحاجة الباحثة إلى التحقق من صدق المنطقي لفقرات الاستبيان، نرجو من سيادتكم مراجعتها وإبداء آرائكم الفنية بهذا الشأن.

أتوجه إليكم بالشكر الجزيل على تعاونكم وأرجو من سيادتكم الكريمة الاطلاع على فقرات الاستبيان المرفق وإبداء ملاحظاتكم وآرائكم حول صحة هذه الفقرات وملاءمتها للأبعاد المحددة في المقياس المستخدم، وكذلك الصلاحية اللغوية للنص. يُرجى التفضل بإجراء التعديلات اللازمة أو الحذف حيث ترون ذلك مناسبًا. سيستخدم تدرج ليكرت الخماسي لتحديد آراء المشاركين في الدراسة، حيث ستُعطى الدرجات كالتالي: أوافق بشدة (5)، أوافق (4)، موافق نوعًا ما (3)، لا أوافق (2)، ولا أوافق بشدة (1).

شكرًا لكم مقدمًا على تعاونكم ودعمكم.

الباحثة: لبنى التميمي - نصر الله

إشراف: أ.د. خالد أبو عصبه

بيانات المحكم

بيانات المحكم			
الاسم:		التخصص:	
الدرجة العلمية:		الجامعة:	
رقم الهاتف أو البريد الإلكتروني			
القسم الأول:			

البيانات الشخصية للإداريين في الجامعات الفلسطينية

1. النوع الاجتماعي:

☐ ذكر

☐ أنثى

2. المستوى التعليمي:

☐ لقب أول

☐ لقب ثانٍ فأعلى

3. الوظيفة الإدارية:

☐ مدير أكاديمي

☐ مدير إداري

4. الخبرة العملية في مجال العمل الإداري:

☐ أقل من (5) سنوات

☐ من (5) وأقل من (10)

☐ (10) سنوات فأكثر

القسم الثاني:

القسم الثاني: استبانة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

الرقم	الفقرات	ملائمة	غير ملائمة	ملاحظات	التعديل المقترح
1.	تُحقّق أنشطة التخطيط في الجامعة الأهداف العامة بفعالية.				
2.	تُسهم الموارد البشرية في جميع الفئات الوظيفية والإدارية بصياغة الإستراتيجية.				
3.	يُوجد تنسيق فعال بين إدارات الأقسام بالجامعة فيما يتعلق بعملية صياغة الإستراتيجية.				
4.	تُشخّص الجامعة الفرص والتحديات في البيئة الخارجية قبل البدء في صياغة خططها الإستراتيجية.				
5.	تحلّل الجامعة نقاط القوة والضعف داخلياً قبل وضع خططها الإستراتيجية.				
6.	تُعَدّ الجامعة خططاً واضحة لتنفيذ إستراتيجيتها.				
7.	تمتلك الجامعة فريقاً متجانساً لتحليل الإستراتيجيات واختيار الخيارات المثلى.				
8.	تستخدم الجامعة نظاماً متكاملًا لمراقبة تقدم تنفيذ الإستراتيجيات.				
9.	تقوم الجامعة بتقييم فعالية الإستراتيجيات المنفذة لتحديد مدى تحقيق الأهداف.				
10.	تقوم الجامعة بتقييم احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية بناءً على العدد والنوع.				
11.	تُحدّد الجامعة معايير دقيقة لتوظيف الموارد البشرية بناءً على الاحتياجات الإستراتيجية.				
12.	تُحدّد الجامعة احتياجاتها من الموارد البشرية استنادًا إلى البيئتين الداخلية والخارجية.				

الرقم	الفقرات	ملائمة	غير ملائمة	ملاحظات	التعديل المقترح
13.	تُوفّر الجامعة قاعدة بيانات شاملة تضم جميع المعلومات الخاصة بالموارد البشرية.				
14.	تُوفّر الجامعة برامج تطوير مهني مُستمر لمواكبة التطورات في سوق العمل.				
15.	يتماشى تخطيط الموارد البشرية في الجامعة مع الإستراتيجيات العامة.				
16.	تُصاغ إستراتيجيات الموارد البشرية بالجامعة استنادًا إلى نتائج تحليل الاحتياجات المحددة.				
17.	تُحدّد الجامعة احتياجاتها المستقبلية للموارد البشرية بناءً على خطط إستراتيجية متنوعة.				
18.	يُركز التخطيط الإستراتيجي في الجامعة على تطوير إدارة الموارد البشرية لمواكبة المستقبل.				
19.	تُعلن الجامعة عن الوظائف الشاغرة بشفافية ووضوح.				
20.	تُطبّق الجامعة سياسات حوافز ومكافآت لتحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم.				
21.	تُوجه سياسات الاستقطاب والتعيين بالجامعة نحو تلبية الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.				
22.	تستند عمليات الاختيار والتعيين في الجامعة إلى متطلبات تنفيذ خطة الموارد البشرية بفعالية.				
23.	تولي الجامعة اهتمامًا كبيرًا بتدريب الموارد البشرية لتعزيز كفاءاتهم المهنية.				
24.	تستخدم الجامعة نتائج تقييم الأداء كأساس لمراجعة وتعديل خططها الإستراتيجية للموارد البشرية.				

الملحق رقم (3)

الصورة النهائية لاستبانة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بعد صدق المحكمين

القسم الثاني:

القسم الثاني: استبانة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

يرجى وضع إشارة (X) تحت الخيار الذي يناسبك فيما يلي:

الرقم	الفقرات	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
1.	تُحقّق أنشطة التخطيط في الجامعة الأهداف العامة بفعالية.					
2.	تُسهم الموارد البشرية في جميع الفئات الوظيفية والإدارية بصياغة الإستراتيجية.					
3.	يُوجد تنسيق فعال بين إدارات الأقسام بالجامعة فيما يتعلق بعملية صياغة الإستراتيجية.					
4.	تُشخّص الجامعة الفرص والتحديات في البيئة الخارجية قبل البدء في صياغة خططها الإستراتيجية.					
5.	تحلّل الجامعة نقاط القوة والضعف داخلياً قبل وضع خططها الإستراتيجية.					
6.	تُعَدّ الجامعة خططاً واضحة لتنفيذ إستراتيجيتها.					
7.	تمتلك الجامعة فريقاً متجانساً لتحليل الإستراتيجيات واختيار الخيارات المثلى.					
8.	تستخدم الجامعة نظاماً متكافلاً لمراقبة تقدم تنفيذ الإستراتيجيات.					
9.	تقوم الجامعة بتقييم فعالية الإستراتيجيات المنفذة لتحديد مدى تحقيق الأهداف.					
10.	تقوم الجامعة بتقييم احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية بناءً على العدد والنوع.					

الرقم	الفقرات	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
11.	تُحدّد الجامعة احتياجاتها من الموارد البشريّة استناداً إلى البيئتين الداخليّة والخارجيّة.					
12.	تُوفّر الجامعة قاعدة بيانات شاملة تضم جميع المعلومات الخاصّة بالموارد البشريّة.					
13.	يتماشى تخطيط الموارد البشريّة في الجامعة مع الإستراتيجيات العامّة.					
14.	تُصاغ إستراتيجيات الموارد البشريّة بالجامعة استناداً إلى نتائج تحليل الاحتياجات المحدّدة.					
15.	تُحدّد الجامعة احتياجاتها المستقبلية للموارد البشريّة بناءً على خطط إستراتيجية متنوعة.					
16.	يُركّز التخطيط الإستراتيجي في الجامعة على تطوير إدارة الموارد البشريّة لمواكبة المستقبل.					
17.	تُعلن الجامعة عن الوظائف الشاغرة بشفافية ووضوح.					
18.	تُوجّه سياسات الاستقطاب والتعيين بالجامعة نحو تلبية الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشريّة.					
19.	تستند عمليات الاختيار والتعيين في الجامعة إلى متطلبات تنفيذ خطة الموارد البشريّة بفعالية.					
20.	تولي الجامعة اهتماماً كبيراً بتدريب الموارد البشريّة لتعزيز كفاءاتهم المهنية.					
21.	تستخدم الجامعة نتائج تقييم الأداء كأساس لمراجعة وتعديل خططها الإستراتيجية للموارد البشريّة.					

الملحق رقم (4)

الصورة النهائية لاستبانة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة العربية الأمريكية

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي



تحية طيبة وبعد،

أتوجه إليكم بصفتي الباحثة لبنى تميمي - نصر الله، وبإشراف الأستاذ الدكتور خالد أبو عسبة، وأنا بصدد إجراء دراسة علمية بعنوان: "واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية ودوره في تحقيق التميز المؤسسي"، وذلك لنيل شهادة الدكتوراه.

هدف هذه الدراسة هو استكشاف واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية. لتحقيق الأهداف المنشودة من الدراسة، قمت بتطوير استبانة تتكون من قسمين: القسم الأول يتضمن بيانات عامة عن المستجيبين، والقسم الثاني يغطي المحاور الرئيسية للدراسة مع فقرات تفصيلية.

أرجو منكم التكرم بتعبئة الاستبانة بموضوعية ودقة، حيث إن جودة وصدق إجاباتكم ستؤثر مباشرة على مصداقية المعلومات المستخلصة وجودة النتائج التي ستقدمها الدراسة. نأمل إتمامكم لجميع الأسئلة المطروحة.

أؤكد على التزامنا بسرية وخصوصية جميع البيانات التي تقدمونها، واستخدامها سيقصر على أغراض هذا البحث العلمي فقط.

يُقدر أن تعبئة الاستبانة ستستغرق ما بين 15 إلى 20 دقيقة.

شاكرة لكم مسبقاً تعاونكم ودعمكم.

لبنى تميمي/ نصر الله

إشراف: أ.د. خالد أبو عصبه

أولاً: البيانات الشخصية للإداريين في الجامعات الفلسطينية

1. الوظيفة الإدارية:

☐ أكاديمي - إداري

☐ إداري

2. النوع الاجتماعي:

☐ ذكر

☐ أنثى

3. المستوى التعليمي:

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير فأعلى

4. الخبرة العملية في مجال العمل الإداري:

☐ أقل من (5) سنوات

☐ من (5) وأقل من (10)

☐ (10) سنوات فأكثر

ثانياً: فقرات الاستبانة

يرجى وضع إشارة (X) تحت الخيار الذي يناسبك فيما يلي:

الرقم	الفقرات	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
1.	تُسهم الموارد البشرية في جميع الفئات الوظيفية والإدارية بصياغة الإستراتيجية.					
2.	يوجد تنسيق فعال بين إدارات الأقسام بالجامعة فيما يتعلق بعملية صياغة الإستراتيجية.					
3.	تُشخص الجامعة الفرص والتحديات في البيئة الخارجية قبل البدء في صياغة خططها الإستراتيجية.					

الرقم	الفقرات	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
4.	تحلل الجامعة نقاط القوة والضعف داخلياً قبل وضع خططها الإستراتيجية.					
5.	تعد الجامعة خططاً واضحة لتنفيذ إستراتيجيتها.					
6.	تمتلك الجامعة فريقاً متجانساً لتحليل الإستراتيجيات واختيار الخيارات المثلى.					
7.	تستخدم الجامعة نظاماً متكاملًا لمراقبة تقدم تنفيذ الإستراتيجيات.					
8.	تقوم الجامعة بتقييم فعالية الإستراتيجيات المنفذة لتحديد مدى تحقيق الأهداف.					
9.	تقوم الجامعة بتقييم احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية بناءً على العدد والنوع.					
10.	تحدد الجامعة احتياجاتها من الموارد البشرية استناداً إلى البيئتين الداخلية والخارجية.					
11.	توفر الجامعة قاعدة بيانات شاملة تضم جميع المعلومات الخاصة بالموارد البشرية.					
12.	يتماشى تخطيط الموارد البشرية في الجامعة مع الإستراتيجيات العامة.					
13.	تصاغ إستراتيجيات الموارد البشرية بالجامعة استناداً إلى نتائج تحليل الاحتياجات المحددة.					
14.	تحدد الجامعة احتياجاتها المستقبلية للموارد البشرية بناءً على خطط إستراتيجية متنوعة.					
15.	يُركز التخطيط الإستراتيجي في الجامعة على تطوير إدارة الموارد البشرية لمواكبة المستقبل.					
16.	تعلن الجامعة عن الوظائف الشاغرة بشفافية ووضوح.					
17.	توجه سياسات الاستقطاب والتعيين بالجامعة نحو تلبية الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.					

الرقم	الفقرات	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
18.	تستند عمليات الاختيار والتعيين في الجامعة إلى متطلبات تنفيذ خطة الموارد البشرية بفعالية.					
19.	تولي الجامعة اهتماماً كبيراً بتدريب الموارد البشرية لتعزيز كفاءاتهم المهنية.					
20.	تستخدم الجامعة نتائج تقييم الأداء كأساس لمراجعة وتعديل خططها الإستراتيجية للموارد البشرية.					

الملحق رقم (5)

الصورة الأولى لاستبانة التميز المؤسسي للموارد البشرية

استبانة التميز المؤسسي:

يرجى وضع إشارة (X) تحت الخيار الذي يناسبك فيما يلي:

الرقم	الفقرات	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
1.	تتخذ الجامعة تدابير تصحيحية لتحسين الخدمات الأكاديمية عند وجود ملحوظات عليها.					
2.	تطرح الجامعة خدمات وبرامج أكاديمية جديدة استجابةً لاحتياجات الطلبة المتغيرة.					
3.	ترصد الجامعة باستمرار تفضيلات الطلبة لضمان جودة وتميز الخدمات التعليمية.					
4.	تحرص الجامعة على تطوير البنية التحتية بما يتماشى مع احتياجات التعليم المعاصر.					
5.	تحظى الجامعة بثقة عالية من الطلبة مقارنة بالمؤسسات التعليمية الأخرى.					
6.	تعمل الجامعة على خلق بيئة تعليمية شاملة تدعم التنوع والاندماج.					
7.	تُسخر الجامعة التكنولوجيا الحديثة لتعزيز فعالية العملية التعليمية.					
8.	تتخذ الجامعة مقابلات دورية لتقييم احتياجات الطلاب وتحسين الخدمات التعليمية.					
9.	تلتزم الجامعة بالتحسين المستمر لكل الخدمات الأكاديمية والإدارية.					
10.	تتميز البيانات بسهولة تناولها مما يزيد من كفاءة العمل في الجامعة.					
11.	توفر الجامعة دعماً تقنياً مستمراً لضمان سهولة استخدام النظم الأكاديمية والإدارية.					

الرقم	الفقرات	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
12.	تلتزم الجامعة بتطبيق سياسات تطوير مُستمرّ للعمليات التشغيلية والإدارية.					
13.	تضمن الجامعة دقة وموثوقية الخدمات التي تقدمها.					
14.	تعلن إدارة الجامعة مسبقاً عن مواعيد تقديم الخدمات للمستفيدين.					
15.	توفر الجامعة بيئة تعاونية تدعم العمل الجماعي بين الموظفين.					
16.	تُعدّل الجامعة هيكلية العمليات بناءً على الاحتياجات والمتغيرات الزاھنة.					
17.	تستخدم الجامعة التقنيات التكنولوجية الحديثة لتعزيز فعالية العمليات.					
18.	تدمج الجامعة التكنولوجيا المتقدمة في عمليات الاتصال والتواصل لتحسين التفاعل.					
19.	تتبنى الجامعة هيكلًا تنظيميًا يعزز الأداء المتميز في جميع أقسامها.					
20.	تشدد إدارة الجامعة على أهمية الالتزام بمعايير التميز.					
21.	تعمل الجامعة على بناء شراكات إستراتيجية مع مؤسسات تعليمية وأكاديمية أخرى لتعزيز الجودة.					
22.	تمتلك إدارة الجامعة القدرة العالية على إدارة الأزمات بفعالية.					
23.	تعمل إدارة الجامعة على تطوير آليات تقييم أداء الموظفين بشكل دوري.					
24.	تُسهم الأنظمة الإدارية المعمول بها في الجامعة في الحفاظ على الخبرات التي تمتلكها.					
25.	تحرص الجامعة على تدريب وتأهيل موظفيها لضمان تقديم خدمات على أعلى مستوى.					
26.	تستخدم الجامعة أنظمتها الإدارية لاستقطاب الكفاءات.					

الرقم	الفقرات	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
27.	تستجيب الجامعة بسرعة للتّحديّات الإستراتيجية التي يطرحها المنافسون.					
28.	تتميّز إدارة الجامعة بتشجيع بيئة العمل النّشطة والمنتجة.					
29.	تجري الجامعة حوارات داخلية عالية الجودة لتوحيد الرّؤى حول الإستراتيجيات في إطار جماعي مشترك.					

أشكر لكم/ن تعاونكم/ن

الصورة النهائية لاستبانة التميز المؤسسي بعد صدق المحكمين

يرجى وضع إشارة (X) تحت الخيار الذي يناسبك فيما يلي:

الرقم	الفقرات	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
1.	تتخذ الجامعة تدابير تصحيحية لتحسين الخدمات الأكاديمية عند وجود ملحوظات عليها.					
2.	تطرح الجامعة خدمات وبرامج أكاديمية جديدة استجابةً لاحتياجات الطلبة المتغيرة.					
3.	ترصد الجامعة باستمرار تفضيلات الطلبة لضمان جودة وتميز الخدمات التعليمية.					
4.	تحظى الجامعة بثقة عالية من الطلبة مقارنة بالمؤسسات التعليمية الأخرى.					
5.	تُسخر الجامعة التكنولوجيا الحديثة لتعزيز فعالية العملية التعليمية.					
6.	تنفذ الجامعة مقابلات دورية لتقييم احتياجات الطلاب وتحسين الخدمات التعليمية.					
7.	تعمل الجامعة على خلق بيئة تعليمية شاملة تدعم التنوع والاندماج.					
8.	تلتزم الجامعة بالتحسين المستمر لكل الخدمات الأكاديمية والإدارية.					
9.	تتميز البيانات بسهولة تناولها مما يزيد من كفاءة العمل في الجامعة.					
10.	تلتزم الجامعة بتطبيق سياسات تطوير مستمر للعمليات التشغيلية والإدارية.					
11.	تضمن الجامعة دقة وموثوقية الخدمات التي تقدمها.					
12.	تعلن إدارة الجامعة مسبقاً عن مواعيد تقديم الخدمات للمستفيدين.					
13.	توفر الجامعة بيئة تعاونية تدعم العمل الجماعي بين الموظفين.					

الرقم	الفقرات	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
14.	تُعدّل الجامعة هيكليّة العمليات بناءً على الاحتياجات والمتغيرات الزّاهنة.					
15.	تستخدم الجامعة التّقنيات التّكنولوجية الحديثة لتعزّيز فعالية العمليّات.					
16.	تدمج الجامعة التّكنولوجيا المتقدمة في عمليات الاتصال والتّواصل لتحسين التّفاعل.					
17.	تتبنى الجامعة هيكلًا تنظيميًا يعزز الأداء المتميّز في جميع أقسامها.					
18.	تشدّد إدارة الجامعة على أهمية الالتزام بمعايير التّميّز.					
19.	تعمل الجامعة على بناء شراكات إستراتيجية مع مؤسسات تعليمية وأكاديميّة أخرى لتعزّيز الجوّدة.					
20.	تمتلك إدارة الجامعة القدرة العالية على إدارة الأزمات بفعالية.					
21.	تعمل إدارة الجامعة على تطوير آليات تقييم أداء الموظفين بشكل دوري.					
22.	تُساهم الأنظمة الإداريّة المعمول بها في الجامعة في الحفاظ على الخبرات التي تمتلكها.					
23.	تستخدم الجامعة أنظمتها الإداريّة لاستقطاب الكفاءات.					
24.	تستجيب الجامعة بسرعة للتّحديّات الإستراتيجية التي يطرحها المنافسون.					
25.	تتميّز إدارة الجامعة بتشجيع بيئة العمل النّشطة والمنتجة.					
26.	تجري الجامعة حوارات داخلية عالية الجوّدة لتوحيد الرّؤى حول الإستراتيجيات في إطار جماعي مشترك.					

الملحق رقم (7)

الصورة النهائية لاستبانة التميز المؤسسي

يرجى وضع إشارة (X) تحت الخيار الذي يناسبك فيما يلي:

الرقم	الفقرات	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
1.	تتخذ الجامعة تدابير تصحيحية لتحسين الخدمات الأكاديمية عند وجود ملحوظات عليها.					
2.	تطرح الجامعة خدمات وبرامج أكاديمية جديدة استجابةً لاحتياجات الطلبة المتغيرة.					
3.	ترصد الجامعة باستمرار تفضيلات الطلبة لضمان جودة وتميز الخدمات التعليمية.					
4.	تحظى الجامعة بثقة عالية من الطلبة مقارنة بالمؤسسات التعليمية الأخرى.					
5.	تُسخر الجامعة التكنولوجيا الحديثة لتعزيز فعالية العملية التعليمية.					
6.	تتخذ الجامعة مقابلات دورية لتقييم احتياجات الطلاب وتحسين الخدمات التعليمية.					
7.	تلتزم الجامعة بالتحسين المستمر لكل الخدمات الأكاديمية والإدارية.					
8.	تتميز البيانات بسهولة تناولها مما يزيد من كفاءة العمل في الجامعة.					
9.	تلتزم الجامعة بتطبيق سياسات تطوير مستمر للعمليات التشغيلية والإدارية.					
10.	تضمن الجامعة دقة وموثوقية الخدمات التي تقدمها.					
11.	تعلم إدارة الجامعة مسبقاً عن مواعيد تقديم الخدمات للمستفيدين.					
12.	توفر الجامعة بيئة تعاونية تدعم العمل الجماعي بين الموظفين.					
13.	تُعدّل الجامعة هيكلية العمليات بناءً على الاحتياجات والمتغيرات الزاخرة.					

الرقم	الفقرات	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
14.	تستخدم الجامعة التقنيات التكنولوجية الحديثة لتعزيز فعالية العمليات.					
15.	تدمج الجامعة التكنولوجيا المتقدمة في عمليات الاتصال والتواصل لتحسين التفاعل.					
16.	تتبنى الجامعة هيكلًا تنظيميًا يعزز الأداء المتميز في جميع أقسامها.					
17.	تسدد إدارة الجامعة على أهمية الالتزام بمعايير التميز.					
18.	تمتلك إدارة الجامعة القدرة العالية على إدارة الأزمات بفعالية.					
19.	تعمل إدارة الجامعة على تطوير آليات تقييم أداء الموظفين بشكل دوري.					
20.	تُسهم الأنظمة الإدارية المعمول بها في الجامعة في الحفاظ على الخبرات التي تمتلكها.					
21.	تستخدم الجامعة أنظمتها الإدارية لاستقطاب الكفاءات.					
22.	تستجيب الجامعة بسرعة للتغيرات الاستراتيجية التي يطرحها المنافسون.					
23.	تتميز إدارة الجامعة بتشجيع بيئة العمل النشطة والمنتجة.					
24.	تجري الجامعة حوارات داخلية عالية الجودة لتوحيد الرؤى حول الإستراتيجيات في إطار جماعي مشترك.					

أشكر لكم/ن تعاونكم/ن

الملحق رقم (8)

أسئلة المقابلة بصورتها الأولية

أسئلة المقابلة:

هذه بعض الأسئلة التي سأستخدمها في المقابلات مع الإداريين في الجامعات الفلسطينية لتوضيح الأسباب وراء الدرجات المتوسطة والمنخفضة في الفقرات المذكورة:

تنسيق فعال بين إدارات الأقسام بالجامعة فيما يتعلق بعملية صياغة الإستراتيجية:

- ما هي آليات التنسيق الحالية بين إدارات الأقسام عند صياغة الإستراتيجيات؟
- ما التحدّيات التي تواجهها الجامعة في تحقيق تنسيق فعال بين الأقسام المختلفة؟
- كيف يُمكن تحسين عملية التنسيق لضمان تكامل أفضل في صياغة الإستراتيجيات؟
- تشخيص الفرص والتّحديات في البيئة الخارجية قبل البدء في صياغة خططها الإستراتيجية:**
- كيف تقوم الجامعة برصد وتحليل الفرص والتّحديات في البيئة الخارجية؟
- ما هي الأدوات والمنهجيات المستخدمة في هذه العملية؟
- ما العوائق التي قد تحول دون تشخيص فعال للفرص والتّحديات؟
- تقييم الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشريّة بناءً على العدد والنّوع**
- ما هي المعايير التي تعتمد عليها الجامعة لتقييم احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الموارد البشريّة؟

- كيف يتم تحديد العدد والنّوع المناسبين من الموظفين لتلبية احتياجات الجامعة؟
- ما الأدوات أو المنهجيات المستخدمة في تحليل وتقييم هذه الاحتياجات؟
- سياسات الاستقطاب والتّعيين لتلبية الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشريّة:**
- كيف تُحدّد الجامعة احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشريّة؟
- ما هي الإستراتيجيات المعتمدة في عملية الاستقطاب والتّعيين؟
- ما العقبات التي تواجه الجامعة في تنفيذ سياسات استقطاب وتعيين فعّالة؟
- تحليل نقاط القوة والضعف داخلياً قبل وضع خططها الإستراتيجية:**

- كيف يتم تحليل نقاط القوة والضعف داخل الجامعة؟
- ما الأدوات والأساليب المستخدمة في هذا التّحليل؟
- كيف تُؤثّر نتائج هذا التّحليل على صياغة الخطط الإستراتيجية؟
- وجود فريق متجانس لتحليل الإستراتيجيات واختيار الخيارات المثلى:**

- كيف يتم تشكيل الفريق المسؤول عن تحليل الإستراتيجيات في الجامعة؟
- ما هي المعايير التي تُستخدم لضمان تجانس وكفاءة الفريق؟
- كيف يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية بناءً على تحليلات الفريق؟
- استخدام نتائج تقييم الأداء كأساس لمراجعة وتعديل خططها الإستراتيجية للموارد البشرية:
- كيف تُستخدم نتائج تقييم الأداء في مراجعة الخطط الإستراتيجية للموارد البشرية؟
- ما هي التّحديات التي تواجه الجامعة في تطبيق نتائج تقييم الأداء؟
- كيف يُمكن تحسين عملية مراجعة وتعديل الخطط بناءً على تقييم الأداء؟
- **تقييم فعالية الإستراتيجيات المنفذة لتحديد مدى تحقيق الأهداف:**
- ما هي المعايير التي تستخدمها الجامعة لتقييم فعالية الإستراتيجيات المنفذة؟
- كيف يتم جمع وتحليل البيانات اللازمة لتقييم هذه الإستراتيجيات؟
- هل توجد عمليات دورية لتقييم الإستراتيجيات؟ وكيف يتم التعامل مع نتائج هذه التّقييمات؟
- **توفير قاعدة بيانات شاملة تضم جميع المعلومات الخاصة بالموارد البشرية:**
- هل تمتلك الجامعة قاعدة بيانات شاملة للموارد البشرية؟ إذا نعم، ما مدى كفاءتها وتحديثها؟
- كيف تُساهم هذه القاعدة في دعم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية؟
- ما التّحسينات التي يُمكن إجراؤها لضمان شمولية ودقة قاعدة البيانات؟

الملحق رقم (9)

دليل مقابلة نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية ولشؤون التخطيط والعمداء

تحية طيبة وبعد،

أتوجه إليكم بطلب الإجابة على الأسئلة التالية، وأكون شاكرة لتعاونكم الكريم في هذا الشأن، سأطرح مجموعة من الأسئلة التي ستساعدنا في فهم الوضع الحالي وتحديد النقاط التي تحتاج إلى تعزيز.

حضرة نائب/ة الرئيس للشؤون الأكاديمية.....المحترم/ة

حضرة نائب/ة الرئيس لشؤون التخطيط والجودة.....المحترم/ة

حضرة العميد/ة المحترم/ة

العرض: (موضوع المقابلة)

شكراً لتخصيصكم الوقت للجلوس معنا اليوم. الهدف من هذه المقابلة هو مناقشة نتائج الاستبيان الأخير حول التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في جامعتكم. نسعى من خلال هذه المقابلة إلى جمع معلومات إضافية حول أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وهي: العملية الإستراتيجية، وتخطيط الموارد البشرية، والبرامج المطبقة في الجامعة، وذلك لفهم وتحليل العوامل المؤثرة لتحسين الأداء العام وتحقيق التميز المؤسسي. سأطرح مجموعة من الأسئلة التي تساعدنا في فهم الوضع الحالي وتحديد النقاط التي تحتاج إلى تعزيز.

أود أن أؤكد لكم أن جميع المعلومات التي سنقدم في هذه المقابلة ستستخدم لأغراض البحث فقط، ولن يتم الإفصاح عن أي أسماء أو أسماء الجامعات أو المناصب.

سوف أبدأ بسؤالكم عن العملية الإستراتيجية وبالتحديد عن التنسيق بين الأقسام في الجامعة:

1. ما هي آليات التنسيق الحالية بين الأقسام عند صياغة الخطط الإستراتيجية؟

.....
.....

ما التحديات التي تواجهها الجامعة في تحقيق تنسيق فعال بين الأقسام المختلفة؟

.....
.....

كيف يمكن تحسين عملية التنسيق لضمان تكامل أفضل في صياغة الإستراتيجيات؟

.....
.....
الآن، أود التحدث عن عملية تشخيص الفرص والتحديات في البيئة الخارجية
4. كيف تقوم الجامعة برصد وتحليل الفرص والتحديات في البيئة الخارجية؟
.....
.....

5. ما العوائق التي قد تحول دون تشخيص فعال للفرص والتحديات؟
.....
.....

سننتقل إلى تحليل نقاط القوة والضعف داخل الجامعة
6. كيف يتم تحليل نقاط القوة والضعف داخل الجامعة؟
.....
.....

كيف تؤثر نتائج هذا التحليل على صياغة الخطط الاستراتيجية؟
.....
.....

أما الآن فسنتناول عملية تشكيل الفرق واتخاذ القرارات الاستراتيجية

8. كيف يتم تشكيل الفريق المسؤول عن تحليل الاستراتيجيات في الجامعة؟
.....
.....

9. ما المعايير التي تُستخدم لضمان تجانس وكفاءة فريق تحليل الاستراتيجيات في الجامعة؟
.....
.....

كيف يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على تحليلات الفريق؟
.....
.....

شكراً جزيلاً على وقتكم وإجاباتكم الوافية. هذه المعلومات ستكون ذات فائدة كبيرة في تحليلنا وتحسين إستراتيجيات الموارد البشرية في الجامعة.

الاختتام:

هل هناك قضايا تود الإشارة لها ولم يتم ذكرها؟

.....
.....

الملحق رقم (10)

دليل مقابلة رؤساء الدوائر

تحية طيبة وبعد،

أتوجه إليكم بطلب الإجابة على الأسئلة التالية، وأكون شاكرة لتعاونكم الكريم في هذا الشأن، سأطرح مجموعة من الأسئلة التي ستساعدنا في فهم الوضع الحالي وتحديد النقاط التي تحتاج إلى تعزيز.

حضرة رئيس/ة دائرة.....المحترم/ة

العرض: (موضوع المقابلة)

شكراً لتخصيصكم الوقت للجلوس معنا اليوم. الهدف من هذه المقابلة هو مناقشة نتائج الاستبيان الأخير حول التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في جامعتكم. نسعى من خلال هذه المقابلة إلى جمع معلومات إضافية حول أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وهي: العملية الإستراتيجية، وتخطيط الموارد البشرية، والبرامج المطبقة في الجامعة، وذلك لفهم وتحليل العوامل المؤثرة لتحسين الأداء العام وتحقيق التميز المؤسسي. سأطرح مجموعة من الأسئلة التي تساعدنا في فهم الوضع الحالي وتحديد النقاط التي تحتاج إلى تعزيز.

أود أن أؤكد لكم أن جميع المعلومات التي ستقدم في هذه المقابلة ستستخدم لأغراض البحث فقط، ولن يتم الإفصاح عن أي أسماء أو أسماء الجامعات أو المناصب.

سوف أبدأ بسؤالكم عن العملية الإستراتيجية وبالتحديد عن التنسيق بين الأقسام في الجامعة:

1. ما هي آليات التنسيق الحالية بين الأقسام عند صياغة الخطط الإستراتيجية؟

.....
.....

ما التحديات التي تواجهها الجامعة في تحقيق تنسيق فعال بين الأقسام المختلفة؟

.....
.....

3. كيف يمكن تحسين عملية التنسيق لضمان تكامل أفضل في صياغة الإستراتيجيات؟

.....
.....

شكراً جزيلاً على وقتكم وإجاباتكم الوافية. هذه المعلومات ستكون ذات فائدة كبيرة في تحليلنا وتحسين إستراتيجيات الموارد البشريّة في الجامعة.

الاختتام:

هل هناك قضايا تود الإشارة لها ولم يتم ذكرها؟

.....
.....

الملحق رقم (11)

دليل مقابلة نواب الرئيس للشؤون الإدارية ومديري دوائر الموارد البشرية

تحية طيبة وبعد،

أتوجه إليكم بطلب الإجابة على الأسئلة التالية، وأكون شاكرة لتعاونكم الكريم في هذا الشأن، سأطرح مجموعة من الأسئلة التي ستساعدنا في فهم الوضع الحالي وتحديد النقاط التي تحتاج إلى تعزيز.

حضرة نائب/ة الرئيس للشؤون الإدارية المحترم/ة

حضرة مدير/ة دائرة الموارد البشرية المحترم/ة

العرض: (موضوع المقابلة)

شكراً لتخصيصكم الوقت للجلوس معنا اليوم. الهدف من هذه المقابلة هو مناقشة نتائج الاستبيان الأخير حول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في جامعتكم. نسعى من خلال هذه المقابلة إلى جمع معلومات إضافية حول أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وهي: العملية الاستراتيجية، وتخطيط الموارد البشرية، والبرامج المطبقة في الجامعة، وذلك لفهم وتحليل العوامل المؤثرة لتحسين الأداء العام وتحقيق التميز المؤسسي. سأطرح مجموعة من الأسئلة التي تساعدنا في فهم الوضع الحالي وتحديد النقاط التي تحتاج إلى تعزيز.

أود أن أؤكد لكم أن جميع المعلومات التي ستقدم في هذه المقابلة ستستخدم لأغراض البحث فقط، ولن يتم الإفصاح عن أي أسماء أو أسماء الجامعات أو المناصب.

سوف أبدأ بسؤالكم عن بعد التخطيط للموارد البشرية، وسنبدأ بموضوع تخطيط وتقييم الاحتياجات من الموارد البشرية في الجامعة:

1. كيف تقوم الجامعة بتقييم احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية وتحديد العدد والنوع المناسبين من الموظفين، وما الأدوات والمنهجيات المستخدمة في هذه العملية؟

.....
.....

سوف ننقل إلى تقييم كفاءة وتطوير قاعدة بيانات الموارد البشرية في دعم التخطيط
الإستراتيجي الجامعي

2. ما هو تقييمكم لكفاءة قاعدة بيانات الموارد البشرية في دعم التخطيط الإستراتيجي للجامعة؟ وما هي التحسينات التي يمكن إجراؤها لضمان شمولية ودقة هذه القاعدة في المستقبل؟

.....
.....

ننتقل الآن إلى تقييم فعالية إستراتيجيات الموارد البشرية المنفذة في الجامعة:

3. ما هي المعايير التي تعتمدون عليها في تقييم فعالية إستراتيجيات الموارد البشرية، وكيف تقومون بجمع وتحليل البيانات اللازمة لتطوير وتحسين هذه الإستراتيجيات؟

.....
.....

.....

سوف ننتقل الى بعد البرامج في عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وبالتحديد إلى سياسات الاستقطاب والتعيين لتلبية الاحتياجات المستقبلية :

4. كيف تحدد الجامعة احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية، وما هي الإستراتيجيات المعتمدة في عملية الاستقطاب والتعيين، وما العقبات التي تواجهها في تنفيذ هذه السياسات بشكل فعال؟

.....
.....
.....

سؤالي الأخير يتعلق باستخدام نتائج تقييم الأداء كأساس لمراجعة وتعديل خطط الموارد البشرية

5. كيف تُستخدم نتائج تقييم الأداء في مراجعة الخطط الإستراتيجية للموارد البشرية، وما هي التحدّيات التي تواجه الجامعة في تطبيق هذه النتائج، وكيف يُمكن تحسين عملية مراجعة وتعديل الخطط بناءً على هذه التقييمات؟

.....
.....
.....
.....

شكراً جزيلاً على وقتكم وإجاباتكم الوافية. هذه المعلومات ستكون ذات فائدة كبيرة في تحليلنا وتحسين إستراتيجيات الموارد البشريّة في الجامعة.

الاختتام:

هل هناك قضايا تود الإشارة لها ولم يتم ذكرها؟

.....
.....

الملحق رقم (12)
كتاب تسهيل المهمة

Arab American University
Faculty of Graduate Studies



الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا

May 22nd, 2024

Subject: Research Facilitation Letter

To Whom It May Concern,

The Faculty of Graduate Studies at the Arab American University of Palestine certifies that **Ms. Lubna Zahi Tamimi-Nasralla**, Student ID Number (201912989) is a student in the P.hD. program of Educational Administration. Ms. Tamimi-Nasralla is currently working on her P. hD. thesis entitled:

"The Reality of Strategic Human Resource Planning in Palestinian Universities and Its Role in Achieving Organizational Excellence", under the supervision of Dr. Khaled Abo-Asbeh.

This is for your kind actions to help her retrieve the required information regarding her study, noting that the information will be only used for the research and will be dealt with utmost confidentiality.

This certificate was given upon her request.

Dean of Graduate Studies

Dr. Nouar Qutob



Page 1 of 1

Jenin Tel: +970-4-2418888 Ext.:1471,1472 Fax: +970-4-2510810 P.O. Box:240
Ramallah Tel: +970-2-2941999 Fax: +970-2-2941979 Abu Qash - Near Alrehan
E-mail: FGS@aup.edu ; PGS@aup.edu Website: www.aup.edu

الملحق رقم (13)

إجابات المقابلات

إجابات العمداء ورؤساء الدوائر على أسئلة المقابلة التي تتعلق ببعد العملية الإستراتيجية

إجابات العمداء ورؤساء الدوائر على أسئلة المقابلة التي تتعلق ببعد العملية الإستراتيجية
1. ما هي آليات التنسيق الحالية بين الأقسام عند صياغة الخطط الإستراتيجية؟
الإجابة (1): عميد:
نعتمد في الكلية على التنسيق من خلال اللجان التنسيقية والتي تضم ممثلين من جميع الأقسام وهذا النهج يسهم بشكل كبير عند مناقشتنا للخطط الإستراتيجية بشكل جماعي ومن خلال هذه الاجتماعات نضمن توافق الرؤى والأهداف ويتم أيضا تبادل الخبرات والمعرفة بين الاعضاء حتى نضمن تكاثف الجهود لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المشتركة.
الإجابة (2): عميدة:
يتم عقد اجتماعات دورية تجمع رؤساء الدوائر لضمان التواصل المستمر والتنسيق الفعال بين الأقسام. ونحرص أيضا على تشكيل هيكل تنظيمي واضح للجميع، مما يمنع أي تداخل في المهام ويضمن توزيع المسؤوليات بشكل دقيق. هذا الهيكل التنظيمي الواضح يسهم في تعزيز التعاون بين الأقسام وتحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة
الإجابة (3): عميدة:
نعمل على تشكيل لجان حتى نقوم بمناقشة الخطط الإستراتيجية ونعتمد على المنصات الالكترونية في مشاركة البيانات والملفات، ومن خلال هذه اللجان التي تشكلها من الأقسام المختلفة نضمن التوافق بين الأقسام وكما ونضمن توجيه الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة بين الأقسام، هذا بالإضافة إلى متابعة التقدم حيث نقوم بتقييم كل مرحلة من المراحل حتى نضمن وجود توافق بين الأقسام من حيث توافق الأهداف الموضوعية مع الأهداف الإستراتيجية والتوجهات العامة للجامعة.
الإجابة (4): رئيس دائرة:
نعقد اجتماعات دورية تضم ممثلين عن الأقسام الأكاديمية لمراجعة وتحديث الخطط بشكل منظم، خلال هذه الاجتماعات، نبحث التحديات والفرص التي تواجه كل قسم ونعمل على توحيد الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة.
الإجابة (5): رئيسة دائرة:
في الكلية التي اعمل بها غالبا ما يتم إشراكنا في صياغة الخطط ولكن ليس بالشكل المفروض وإنما يتم إشراكنا بشكل صوري، حيث لا يتم الأخذ بمقترحاتنا وهذا طبعا يؤدي الى حصول فجوة عند التنفيذ مع العلم انه لو تضافرت الجهود وتم إشراكنا بشكل حقيقي وفعال لتحققت الأهداف المرجوة بالشكل المطلوب والمخطط له.
الإجابة (6) رئيسة دائرة :
للأسف وحسب ما أرى بالفعل لا يوجد تنسيق فعلي بين الأقسام المختلفة خاصة عند صياغة الخطط الإستراتيجية، فالخطط بشكل عام تعد بشكل مستقل كل قسم على حدا، فلا وجود لتنسيق حقيقي، وهذا بالتالي

يؤدي إلى تداخل في الجهود وطبعاً اذا حصل تداخل في المهام فلا تتحقق الأهداف بالفاعلية المرجوة ، أما بالنسبة للاجتماعات فيتم عقد العديد من الاجتماعات والتي عادة ما تكون شكلية ولا تحقق المطلوب منها.
الإجابة (7): رئيسة دائرة :
يوجد لدينا نظام إلكتروني يعنى بالتنسيق بين الأقسام، ومن خلاله يتم توزيع المهام كما تتم متابعة التقدم في كل ما يتعلق بالخطط الإستراتيجية، هذا بالإضافة إلى الاجتماعات الدورية التي نعقدّها لمعالجة وحل المشكلات التي تصادفنا اثناء تنفيذنا للخطط ونعمل باستمرار على تحديث هذا النظام بحيث يلبي احتياجات الأقسام المختلفة الأخرى.
2. ما التّحديات التي تواجهها في تحقيق تنسيق فعال بين الأقسام المختلفة؟
الإجابة (1): عميد:
نواجه في الكلية تحديات تتعلق بتداخل المهام بين الأقسام المختلفة وغياب الوضوح في تحديد الأدوار والمسؤوليات وهذا بالتالي يؤدي في كثير من الأحيان إلى تأخير في تنفيذ الخطط. لمعالجة هذه التحديات، نعمل على تحسين الهيكل التنظيمي وتوضيح المهام بشكل دقيق حتى نضمن تنفيذ الخطط بكفاءة ودون تأخير.
الإجابة (2): عميدة :
تعدد الأولويات واختلافها بين الأقسام بعدد تحدياً كبيراً، بالإضافة إلى صعوبة التواصل المستمر بين جميع الأقسام لضمان تنفيذ الخطط بشكل متكامل. هناك أيضاً تحديات تتعلق بتوفير الموارد الكافية لدعم عملية التنسيق.
الإجابة (3): عميدة:
إدارة التواصل بين الأقسام وضمان توحيد الجهود يمثلان التحدي الأكبر. بعض الأقسام قد تكون مشغولة بأمور أخرى، مما يؤدي إلى تأخير في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية المشتركة. نحتاج إلى آليات أفضل لضمان التواصل الفعال بين جميع الأقسام.
الإجابة (4): رئيس دائرة:
نواجه تحديات في تحقيق توافق بين الأقسام المختلفة، حيث تختلف أولويات كل قسم، مما يؤدي أحياناً إلى تضارب في الجهود، هناك أيضاً تحديات تتعلق بالتنسيق بين الأقسام الأكاديمية والإدارية لضمان تحقيق الأهداف المشتركة.
الإجابة (5) رئيسة دائرة:
قلة الموارد وتعدد المهام يشكلان تحدياً كبيراً في تحقيق تنسيق فعال. بعض الأقسام تجد صعوبة في الالتزام بالمواعيد النهائية، مما يؤثر على تكامل الجهود. نحن بحاجة إلى موارد إضافية وآليات أفضل لإدارة الوقت لضمان تنسيق أفضل.
الإجابة (6): رئيسة دائرة :
التحديات تتمثل في عدم وجود رغبة حقيقية في التعاون بين الأقسام، كل قسم يعمل بشكل مستقل دون مراعاة للتأثير الكلي على الجامعة، مما يسبب فشلاً في تحقيق الأهداف الإستراتيجية. نحن بحاجة إلى تغيير جذري في ثقافة العمل لتحقيق تنسيق فعال.
الإجابة (7) رئيس دائرة :

التحديّات تكمن في غياب الشفافية والمشاركة الفعلية من قبل الأقسام، غالبًا ما يتم اتخاذ القرارات بشكل مركزي دون مشاركة حقيقية من الأقسام المختلفة، هذا يضعف من فعالية التخطيط الإستراتيجي ويؤثر سلبيًا على تحقيق الأهداف.
3. كيف يُمكن تحسين عملية التنسيق لضمان تكامل أفضل في صياغة الإستراتيجيات؟
الإجابة (1): عميد:
حتى نعمل على تحسين التنسيق لا بد من وضع خطط مفصلة ومحددة لكل قسم، مع التركيز على ان يظل التواصل مفتوح بين الأقسام حتى يتم تبادل الأفكار وحتى تنصب الجهود بنفس الاتجاه ولتحقيق نفس الأهداف ويُمكن أيضا ان نعمل على تنظيم ورش عمل وورش تدريبية حتى نعرّز من التنسيق والتعاون والتفاعل بين الأقسام المختلفة بالجامعة.
الإجابة (2): عميدة :
اعتقد أنه يُمكننا أن نعمل على تفعيل التنسيق بين الأقسام من خلال إقامة ورش عمل مشتركة وعمل جلسات حوار مفتوحة، كما يُمكن أن نستفيد من الأدوات التكنولوجية لنتابع ونقيم التقدم ونحدد المسؤوليات والمهام. كما يُمكن ان نطور طرق وآليات لتحفيز وتشجيع الأقسام على العمل بشكل جمعي وان يتعاونوا فيما بينهم.
الإجابة (3): عميدة:
أرى أن تحسين التنسيق يتطلب منا تطوير وتفعيل المنصات الإلكترونية حتى نسهل التواصل بين الأقسام ونعرّز من الشفافية في تبادل المعلومات والخطط الإستراتيجية. فمن خلال استخدامنا للمنصات الإلكترونية تصبح عملية متابعة التقدم واجراء التعديل على الخطط اكثر فاعلية ومبني على التغذية الرّجعة التي نحصل عليها بطريقة سريعة وسهلة.
الإجابة (4): رئيس دائرة:
اعتقد أن اهم شيء لتحسين التنسيق بين الأقسام ان يكون هناك تواصل مفتوح ويتم وضع الخطط التنفيذية بشكل مشترك بحيث يكون هناك توضيح للمهام والمسؤوليات والأدوار لكل قسم كما ويفضل تعيين منسقين لتوجيه عملية التواصل والتعاون حتى نضمن تحقيق الأهداف المشتركة.
الإجابة (5): رئيسة دائرة :
لا بد من وضع آليات متابعة لتحسين التنسيق بين الأقسام حتى نتأكد من أن الخطط تنفذ بالطريقة الصحيحة وكما خطط لها ووفقا للجدول الزمني المحدد منذ البداية، كما ولا بد من تعزيز الشفافية عند اتخاذ القرارات، ويُمكن أن نعمل على تخصيص ورشات عمل للتدريب على استخدام مهارات التنسيق بين الأقسام المختلفة.
الإجابة (6): رئيسة دائرة :
حسب رأيي اعتقد أن تحسين التنسيق يتطلب في البداية تغيير الثقافة التنظيمية حتى يكون هناك تعاون بين الأقسام. ولا بد من التزام الجميع بالعمل الجماعي والابتعاد عن الفردانية حتى نستطيع تحقيق الأهداف، وبدون هذا التغيير لن يكون هناك أي فعالية في التنسيق.
الإجابة (7): رئيس دائرة :
للأسف لا يُمكن تحسين التنسيق حتى يكون هناك شفافية حقيقية ومصادقية وإشراك فعلي للأقسام في عملية التخطيط، يجب أن يشعر الجميع بأنهم جزء من العملية وليس مجرد منفذين للقرارات، بالمختصر نحتاج إلى تغيير في طريقة التفكير حتى نلمس التغيير.

الاختتام
هل هناك قضايا تود الإشارة لها ولم يتم ذكرها؟
الإجابة 1: عميد:
أود التأكيد على أهمية التعاون الدولي والشراكات الأكاديمية لتعزيز مكانة الجامعة وزيادة فرص البحث والتطوير، وعلى أهمية تبادل الخبرات والمعارف مع الجامعات والمؤسسات العالمية لأن ذلك يعزز من قدرة الجامعة على التنافسية والابتكار.
الإجابة 2: عميدة
أعتقد أن تعزيز الشفافية والمساءلة في جميع مستويات الإدارة والعمليات الأكاديمية يعد أمراً حيوياً لتحسين أداء الجامعة وضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية بفعالية.
الإجابة 3: رئيس دائرة
أعتقد أنه من المهم التركيز على تطوير القدرات القيادية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين لضمان تحقيق نجاح مستدام للجامعة، كما أن تعزيز التعاون بين الأقسام يعد أمراً حيوياً لرفع مستوى الأداء وتحقيق التكامل.
الإجابة 4: رئيسة دائرة:
نود الإشارة إلى أهمية تعزيز الابتكار واستخدام التكنولوجيا الحديثة في جميع جوانب العمل الجامعي. تحسين الأداء والكفاءة من خلال تشجيع البحث العلمي والتطوير يعتبر أمراً ضرورياً لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

الملحق رقم (14)

إجابات نواب الرئيس للشؤون الأكاديمية ونواب الرئيس للشؤون التخطيطية والجودة وعمداء

إجابات نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية ونائب الرئيس للشؤون التخطيطية والجودة وعمداء على أسئلة المقابلة التي تتعلق ببعد العملية الإستراتيجية
آليات رصد وتحليل البيئة الخارجية: الفرص والتحديات
4. كيف تقوم الجامعة برصد وتحليل الفرص والتحديات في البيئة الخارجية؟
الإجابة (1) نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية:
نعتمد في الجامعة على تحليل البيانات المتاحة من مصادر متنوعة، سواء كانت من دراسات أكاديمية، تقارير حكومية وذلك لرصد الفرص والتحديات المحتملة. كما نقوم بعقد اجتماعات دورية مع خبراء من داخل الجامعة وخارجها لتحليل هذه البيانات بشكل معمق. نعتمد هذه التحليلات كركيزة أساسية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية. وحتى نضمن شمولية التحليل نستخدم عدة أدوات ومنهجيات تتيح لنا فهم جميع الأبعاد المؤثرة، سواء كانت سياسية، اقتصادية، اجتماعية، أو تكنولوجية لضمان اتخاذ قرارات مدروسة تدعم أهداف جامعتنا وتساعد في مواجهة التحديات بفعالية وتضمن لنا التميز.
الإجابة (2): نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية :
نعتمد بشكل أساسي على شراكاتنا مع المؤسسات الأكاديمية الأخرى ومراكز البحث لرصد التغيرات في البيئة الخارجي، هذا طبعا بالإضافة الى استخدام أدوات تحليل البيانات لتحديد الفرص والتحديات التي يمكن أن تؤثر على جامعتنا، نقوم أيضا بإجراء مراجعة لكل من الاتجاهات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي قد يكون لها تأثير على التعليم العالي وبالتالي تساعدنا في تطوير خططنا الأكاديمية التي تكون مبنية على هذه التحليلات.
الإجابة (3): نائب الرئيس للشؤون التخطيطية:
في العادة نعتمد على تقارير الأبحاث والدراسات الميدانية، هذا طبعا بالإضافة إلى كل ورش العمل والاجتماعات الدورية التي نعملها مع خبراء ومختصين في مختلف المجالات. كما ونعمل على مراقبة التغيرات في البيئة الخارجية من خلال اشتراكنا في قواعد البيانات الدولية، ونحرص على تحليل هذه المعلومات والبيانات بشكل دوري لتحديث إستراتيجيات الجامعة.
الإجابة (4): نائب الرئيس للشؤون التخطيطية :
نستخدم أدوات تحليل البيئة الخارجية المختلفة، ويتم جمع البيانات وتحليلها بالمشاركة مع أعضاء هيئة التدريس والطلاب كما ونعتمد على متابعة التطورات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية من خلال المؤتمرات المحلية والدولية والندوات المتخصصة، طبعا نستفيد أيضا من قواعد البيانات الدولية. فهذه الأدوات تعطينا صورة واضحة عن البيئة الخارجية وتساعدنا في رصد التغيرات وتحليل تأثيرها على الجامعة.
الإجابة (5): عميد:
نقوم برصد التغيرات في البيئة الخارجية من خلال استعانتنا سواء بمراكز الأبحاث أو المؤسسات الاستشارية، بالإضافة إلى متابعة التقارير الحكومية والدولية. نعتمد على تقارير الأبحاث والدراسات الميدانية، بالإضافة إلى ورش عمل واجتماعات دورية مع الخبراء والمختصين في مختلف المجالات. نحن نحرص على تحليل هذه المعلومات بشكل دوري لتحديث إستراتيجيات الجامعة.

الإجابة (6): عميدة :
حسب علمي الجامعة تعتمد على تقارير الأبحاث والدراسات الميدانية كما وأنها تستخدم SWOT لتحليل البيئة الداخلية والخارجية وتفحص تأثيرها على الجامعة.
الإجابة (7): عميدة:
تقوم الجامعة برصد وتحليل الفرص والتحديات في البيئة الخارجية من خلال تحليل البيئة المحيطة باستخدام أدوات مثل تحليل (SWOT) وبناءً على التحليل تحدد كل العوامل السياسية والتكنولوجية والاجتماعية وغيرها التي قد يكون لها تأثير على الجامعة وعلى فعاليتها عملها.
التحديات والعوائق في تشخيص الفرص والتحديات
5. ما العوائق التي قد تحول دون تشخيص فعال للفرص والتحديات؟
الإجابة (1): نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية:
بالنسبة للعوائق التي قد تعيق التشخيص الفعال للفرص والتحديات تنتج عن نقص البيانات الدقيقة التي نحصل عليها أو منيعة للتغيرات السريعة في البيئة الخارجية التي تجعل من الصعب التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، هذا بالإضافة الى محدودية الموارد المالية والبشرية والتي تعيق ايضا قدرتنا على إجراء تحليلات شاملة.
الإجابة (2): نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية :
أرى بأن إحدى العوائق الرئيسية ترتبط بالتعقيدات المرتبطة بتحليل البيانات المتاحة وتفسيرها بشكل صحيح، أحيانا تكون بعض البيانات غير كاملة أو غير محدثة، مما يؤثر على دقة التحليلات. كما أن فريق التحليل قد يواجه تحديات في متابعة جميع التطورات الخارجية بشكل مستمر، خاصة عندما تكون الموارد محدودة.
الإجابة (3): نائب الرئيس للشؤون التخطيطية :
اعتقد أن من أبرز العوائق أولاً: نقص البيانات الموثوقة، ثانياً: صعوبة التنبؤ بالتغيرات المستقبلية، ثالثاً وهي الأهم: مقاومة التغيير من قبل بعض الأقسام، كما أننا نواجه تحديات تتعلق بالقدرة على متابعة جميع التطورات الخارجية بشكل مستمر، الأمر الذي يؤدي إلى تفويت بعض الفرص أو التهديدات المحتملة.
الإجابة (4): نائب الرئيس للشؤون التخطيطية:
تشمل العوائق التي نواجهها في عملنا ودورنا في التخطيط النقص والشح في التمويل، وهذا بدوره يؤثر بشكل كبير ويحد من القدرة على جمع المعلومات وإجراء التحليلات الدقيقة والشاملة، وهذا النقص يؤثر أيضا على حصولنا على خبرات متخصصة لإجراء التحليلات التي نحتاجها على أفضل وجه. كما ان التعقيد التنظيمي والتأثير السلبي للبيروقراطية في جامعاتنا يؤدي بالعادة الى تأخير في عملية جمع المعلومات والبيانات المختلفة وتحليلها وهذا يزيد من تحديات التنسيق بين الإدارات المختلفة فالتحديات المتعلقة بالتواصل الفعال بين الفرق المختلفة والمعنية يؤدي الى سوء فهم او حتى ضياع للبيانات المهمة وكل هذه العوائق تضعنا امام تحدٍ يتطلب منا تطوير إستراتيجيات مرنة وتعاونية حتى نحسن من الكفاءة التنظيمية ونضمن استجابة سريعة وفعالة للمتغيرات المستمرة.
الإجابة (5): عميد:
بنظري في جامعاتنا على وجه الخصوص او حتى في الجامعات العربية بشكل عام نواجه عوائق تتعلق بالبيروقراطية وتعدد الجهات المعنية، وهذا يؤدي إلى تأخير ملحوظ في الحصول على المعلومات وتحليلها بشكل دقيق وبالوقت المناسب وهذه البيروقراطية تزيد من تعقيد الإجراءات وبالتالي تأخر في اتخاذ القرارات، ونحن

نعيش في بيئة تتسم بالتسارع والتغيرات السريعة والتي تحتاج من السرعة في اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب.
الإجابة (6) عميدة:
من أبرز العوائق نقص البيانات الموثوقة، وصعوبة التنبؤ بالتغيرات المستقبلية.
الإجابة (7): عميدة:
من العوائق التي تواجهنا عند جمع البيانات أو حتى في عملية تحليلها هو النقص في الموارد اللازمة لهذه العملية سواء كانت هذه الموارد بشرية أو حتى مادية، وهذا بالتالي يؤثر بشكل كبير على قدرتنا على إجراء تحليل شامل ودقيق، ومن العوائق أيضا التي تواجهنا التحديات التقنية بكل ما يتعلق باستخدام أدوات التحليل المتقدمة والتي تحتاج الى خبرات خاصة غير متوفرة في العادة وإذا توفرت يكون بصعوبة. ناهيك عن التغيرات السريعة والمفاجئة في البيئة الخارجية والتي نعاني منها بشكل مخيف والتي تزيد من تعقيد الأمور خاصة عند وضع إستراتيجيات طويلة الأمد، بنظري هذه التحديات تتطلب منا التفكير في حلول أكثر ابتكار ورؤية بمنظور إستراتيجي حتى نعمل على تعزيز قدراتنا المؤسسية ويصبح لدينا مرونة في مواجهة المتغيرات المفاجئة والطائرة .
تحليل نقاط القوة والضعف داخل الجامعة وتأثيرها على الإستراتيجيات
6. كيف يتم تحليل نقاط القوة والضعف داخل الجامعة؟
الإجابة (1): نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية:
نعمل على تحليل نقاط القوة والضعف من خلال تقييمات دورية تشمل جميع الأقسام والكليات، حيث يتم جمع البيانات من تقارير الأداء الأكاديمي واستبيانات رضا الطلاب وأعضاء هيئة التدريس هذا بالإضافة إلى تقييمات الاعتماد الأكاديمي. نحلل هذه البيانات حتى نحدد المجالات التي تحتاج إلى تعزيز أو تتطلب تحسين.
الإجابة (2): نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية:
نعتمد منهجية التقييم الذاتي لكل قسم، سواء كان القسم أكاديمي أو إداري حتى نحلل نقاط القوة والضعف داخل الجامعة. ويتم مقارنة هذه التقييمات مع المعايير الوطنية والدولية لضمان الجودة ونأخذ بالاعتبار التغذية الراجعة من الخريجين وأرباب العمل حتى نحدد مدى ملاءمة البرامج الأكاديمية مع متطلبات سوق العمل.
الإجابة (3): نائب الرئيس للشؤون التخطيطية:
نستخدم في الجامعة تحليلات الأداء الداخلي بالإضافة الى استطلاعات رضا الطلاب والموظفين، كما نعمل على مراجعة نتائج الأداء الأكاديمي والإداري بشكل دوري. أما بالنسبة للبيانات نقوم بجمعها وتحليلها حتى نحدد المجالات التي سنعمل على تحسينها وتطويرها.
الإجابة (4): نائب الرئيس للشؤون التخطيطية:
نعتمد في جامعتنا على استطلاعات الرأي والمقابلات مع الموظفين والطلاب من خلال تقييمات داخلية منتظمة تشمل جميع الأقسام لتحديد نقاط القوة والضعف. كما أننا نستخدم تقارير الأداء السنوية واستطلاعات رضا الأطراف المعنية حتى نعمل على التحسين والتطوير.
الإجابة (5): عميد:
نستخدم تقارير الأداء السنوية واستطلاعات رضا الأطراف المعنية، بالإضافة إلى تحليلات البيانات الداخلية لمختلف الأقسام. نحن نعتمد على تقييمات داخلية منتظمة وشاملة وتشمل مراجعة الأداء الأكاديمي، الهيكل

التنظيمي، الموارد البشرية، والتكنولوجيا المتاحة ويتم استخدام هذه النتائج للمقارنات مع الجامعات الأخرى لتحديد المجالات التي تتفوق فيها الجامعة والمجالات التي تحتاج إلى تحسين.
الإجابة (6): عميدة:
نستخدم تحليلات الأداء الداخلي واستطلاعات رضا الطلاب والموظفين، بالإضافة إلى مراجعة نتائج الأداء الأكاديمي والإداري بشكل دوري. نحن نحرص على جمع البيانات من جميع الأقسام والكليات وتحليلها لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تعزيز وأخرى تتطلب تحسين.
الإجابة (7): عميدة:
في جامعتنا نجمع البيانات من خلال الاستبيانات والمقابلات مع أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية والموظفين، فمن خلال هذه البيانات نتمكن من تقييم جودة التعليم وكفاءة العمليات الداخلية، كما نستطيع قياس مستوى رضا العاملين والطلاب، وبالتالي نتمكن من تحديد المجالات التي تحتاج إلى تعزيز ودعم، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة التي تعزز من تنافسية الجامعة وهذا يساعدنا في اتخاذ قرارات إستراتيجية تسهم في تطوير مؤسستنا التعليمية.
7. كيف تؤثر نتائج هذا التحليل على صياغة الخطط الإستراتيجية؟
الإجابة (1): نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية :
نحن نعتمد بشكل أساسي على نتائج التحليل في صياغتنا للخطط الإستراتيجية حيث نستخدم هذه النتائج بشكل خاص لتحديد الأولويات بشكل دقيق، ونركز على تعزيز نقاط القوة التي تمتلكها الجامعة ونتعامل مع نقاط الضعف بطريقة مدروسة ومنهجية. كما أننا من خلال التحليلات التي نجريها بشكل دوري نستطيع توجيه الموارد والجهود نحو المجالات التي تحتاج إلى تطوير بشكل مدروس وبخطة واضحة، ونعمل بشكل دوري على مراجعة وتحديث أهدافنا الإستراتيجية حتى نضمن ملاءمتها لكل التغيرات سواء كانت داخلية أو خارجية والتي بالتالي تؤثر على مسيرتنا الأكاديمية.
الإجابة (2): نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية:
بالنسبة لنتائج التحليل أرى بأنها تلعب دوراً محورياً في رسم ملامح إستراتيجياتنا المستقبلية فنحن نستخدم هذه النتائج لتوجيه استثماراتنا وكذلك مواردنا بأنواعها نحو المجالات التي تظهر فيها فرص للنمو وتتطلب تحسينات ملحّة، إضافة إلى أنها تساعدنا في التعرف على التهديدات والتحديات المحتملة، وهذا يمكننا من وضع خطط استباقية للتعامل معها. والأهم من ذلك كله أن هذه النتائج تتيح لنا إعادة النظر في الأهداف الإستراتيجية بشكل دوري، وهذا طبعا يضمن لنا بأن الخطط التي تم اعتمادها تبقى متوافقة مع الواقع المتغير الذي نعيشه، وأننا بالفعل نسير على الطريق الصحيح في تحقيق رؤيتنا الأكاديمية والإدارية.
الإجابة (3): نائب الرئيس للشؤون التخطيطية :
كجزء من دورنا في التخطيط، تعتبر النتائج التي نحصل عليها من التحليل بمثابة خارطة التي توجهنا إلى الطريق الصحيح في تحديد أولوياتنا الإستراتيجية من خلال التركيز على نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف. فمن خلال هذا التوجيه نستطيع صياغة خطط إستراتيجية متكاملة وفعالة وبالتالي تحقيق أمثل للاهداف الأكاديمية والإدارية التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها.
الإجابة (4): نائب الرئيس للشؤون التخطيطية:

نتائج التحليل تشكل الأساس في عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية والإجراءات التي يجب ان نتخذها حتى نضمن تنسيق افضل بين مختلف الأقسام داخل الجامعة، و نحن نستخدم هذه النتائج أيضا لتحديد المجالات التي تتطلب اهتماما خاصا والتي تؤدي الى تحقيق التكامل المؤسسي. كما ان هذه النتائج تساعدنا في تخصيص الموارد بكفاءة لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية الموضوعية بطريقة تتسجم مع رؤية الجامعة الشاملة.
الإجابة (5): عميد:
بصفتي عميد كلية فإن نتائج التحليل تعتبر أساسية في توجيه الإستراتيجيات المستقبلية للكلية فهي تحدد التوجهات الإستراتيجية كما تحدد الأولويات، مما يسمح لنا بتخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية لتحقيق الأهداف الأكاديمية والإدارية كما يتيح لنا من التأكد من قراراتنا الإستراتيجية وانها تتماشى مع احتياجات الكلية وتدعم تطورها المستمر.
الإجابة (6): عميدة:
نعتمد على نتائج التحليل لتحديد الأولويات الإستراتيجية بدقة وبشكل موجه نحو تحقيق الأهداف العامة بشكل فعال.
الإجابة (7): عميدة :
التحليل الذي نقوم به في الكلية يؤثر بشكل مباشر على تحديد الاهداف الاستراتيجية فنحن نستخدم هذه النتائج لتوجيه الجهود بشكل منسق عبر الأقسام وهذا يساعدنا في تخصيص الموارد البشرية بشكل افضل حتى نحقق اهدافنا التي تسعى الى تحقيقها.
تشكيل الفريق المسؤول عن تحليل الإستراتيجيات والمعايير المستخدمة
8. كيف يتم تشكيل الفريق المسؤول عن تحليل الإستراتيجيات في الجامعة؟
الإجابة (1): نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية:
نعمل على تشكيل فريق من أعضاء هيئة التدريس والإداريين الذين يمتلكون خبرة واسعة في مجالاتهم الأكاديمية والإدارية. نحرص بذلك على تضمين ممثلين من جميع الأقسام والكليات لضمان تنوع الرؤى والخبرات. اما اختيار الأعضاء فيتم بناءً على مهاراتهم التحليلية وقدرتهم على تقديم مقترحات إستراتيجية فعالة.
الإجابة (2): نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية :
الفريق يتكون من أكاديميين وإداريين ذوي خبرة في التخطيط الإستراتيجي والتحليل الأكاديمي من جميع التخصصات الأكاديمية حتى نضمن شمولية التحليل، ويتم تزويدهم بالتدريب اللازم لتعزيز قدراتهم في التحليل وصياغة الإستراتيجيات.
الإجابة (3): نائب الرئيس للشؤون التخطيطية :
يتم تشكيل الفريق من أعضاء من مختلف الأقسام الأكاديمية والإدارية، يتم اختيارهم بناءً على خبراتهم ومهاراتهم في التحليل الإستراتيجي. نحن نحرص على اختيار الأعضاء الذين يمتلكون القدرة على التفكير النقدي والتحليل العميق لضمان تقديم مقترحات إستراتيجية فعالة.
الإجابة (4): نائب الرئيس للشؤون التخطيطية:
نختار أعضاء الفريق بناءً على معايير مثل الكفاءة والخبرة في التحليل الإستراتيجي، مع الحرص على تمثيل جميع الأقسام الأكاديمية والإدارية. كما نحرص على تضمين ممثلين من جميع الأقسام لضمان تنوع الرؤى والخبرات في الفريق.

9. ما المعايير التي تُستخدم لضمان تجانس وكفاءة فريق تحليل الإستراتيجيات في الجامعة؟
الإجابة (1): نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية:
نستخدم معايير مثل الخبرة العملية، الكفاءة الأكاديمية، والقدرة على العمل الجماعي والتواصل الفعال لضمان تجانس الفريق وكفاءته. كما ونحرص على اختيار الأعضاء الذين لديهم القدرة على التفكير النقدي والتحليل العميق لضمان تقديم مقترحات إستراتيجية فعالة تساعد في تحقيق الاهداف.
الإجابة (2): نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية:
في اختيارنا لفريق العمل نركز على عدة معايير حتى نضمن تحقيق التميز. أولاً، تأتي الكفاءة العلمية والعملية في مقدمة هذه المعايير، حيث نولي اهتماماً كبيراً بقدرة الأفراد على تطبيق معارفهم بشكل فعال في بيئة العمل. ثانياً، نعتبر القدرة على التحليل الإستراتيجي محورية، إذ نسعى إلى اختيار أفراد قادرين على استشراف المستقبل وتحليل المشكلات والتحديات من منظور شامل ومتربط. وأخيراً، نركز على مهارات القيادة والعمل الجماعي، حيث نؤمن بأن القيادة الرشيدة والتعاون الفعال بين أفراد الفريق هما مفتاح النجاح في تحقيق الأهداف المشتركة وضمان كفاءة الأداء الجماعي.
الإجابة (3): نائب الرئيس للشؤون التخطيطية:
نعتمد في اختيار أعضاء الفريق على مجموعة من المعايير الأساسية والتي تضمن التجانس والكفاءة العالية. من بين هذه المعايير تبرز الخبرة في التحليل الإستراتيجي، التي نعتبرها ضرورية لفهم القضايا المعقدة واتخاذ القرارات المبنية على رؤى دقيقة ومدروسة وواضحة. كما نولي اهتماماً كبيراً للقدرة على العمل تحت الضغط، حيث نعتبرها مقياساً لقدرة الأفراد على التعامل مع التحديات بشكل فعال وهذا بالتالي يساهم في تعزيز أداء الفريق ككل وتحقيق الأهداف بفعالية.
الإجابة (4): نائب الرئيس للشؤون التخطيطية:
نحرص في الجامعة على اختيار الأعضاء الذين يتمتعون بقدرة استثنائية على التفكير النقدي والتحليل العميق، حيث نعتبر هاتين المهارتين أساسيتين لضمان تقديم مقترحات إستراتيجية فعالة. فهذه القدرات تمكن الفريق من فحص جميع جوانب القضايا المطروحة، وتقديم حلول مبتكرة ومدروسة تساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة عالية.
آليات اتخاذ القرارات الإستراتيجية بناءً على تحليلات الفريق
10. كيف يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية بناءً على تحليلات الفريق؟
الإجابة (1): نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية:
"بعد أن يتم عرض نتائج التحليلات التي يجريها الفريق على مجلس الإدارة، يقوم المجلس باتخاذ القرارات الإستراتيجية وتكون هذه القرارات مدروسة ودقيقة كونها تستند إلى بيانات دقيقة وتحليلات عميقة. هذا النهج يضمن لنا أن القرارات المتخذة متوافقة مع الواقع العملي وتدعم أيضاً أهداف الجامعة طويلة الأمد."
الإجابة (2): نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية :
"نقوم بعقد اجتماعات دورية مع الفريق لمناقشة نتائج التحليلات بعمق، حيث نحرص على مراجعة هذه النتائج بشكل منظم ودوري لضمان دقتها وشموليتها. ونقوم بتحديث الخطط الإستراتيجية بناءً على هذه المناقشات، حتى تتوافق مع التغيرات الداخلية والخارجية التي تطرأ على الجامعة، مما يضمن بقاء الإستراتيجيات المعتمدة فعالة ومتناسبة مع الأهداف المتجددة للمؤسسة".

الإجابة (3): نائب الرئيس للشؤون التخطيطية :
"تتخذ القرارات الإستراتيجية في الجامعة من خلال جلسات نقاشية تتم بين الفريق القيادي وأعضاء الفريق التحليلي. وخلال هذه الجلسات نقوم بتقييم ومناقشة النتائج التحليلية بعناية من جميع الجوانب، مما يتيح لنا الوصول إلى قرارات مدروسة تستند إلى البيانات والمعطيات المتاحة".
الإجابة (4): نائب الرئيس للشؤون التخطيطية:
"نحن نعتمد في الجامعة على نظام فعال لاتخاذ القرارات الإستراتيجية ويتم ذلك من خلال الاجتماعات الدورية التي نعقدتها مع الفريق، ومن خلال هذه الاجتماعات نعمل على تقييم نتائج التحليلات التي يقدمها الفريق بعناية، ويتم اتخاذ القرارات بناءً على التوصيات المشتركة التي تنبثق عن هذه المناقشات. هذا الأسلوب يضمن أن تكون القرارات مبنية على فهم جماعي متعمق ورؤية شاملة للأهداف والتحديات التي تواجه المؤسسة".
الاختتام:
هل هناك قضايا تود الإشارة لها ولم يتم ذكرها؟
الإجابة (1): نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية:
"من القضايا التي أود أن أشير إليها هي الحاجة لتعزيز استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عمليات التحليل والتخطيط الإستراتيجي، حيث يمكن أن تساعدنا هذه الأدوات في تحسين دقة البيانات وتحليلها بشكل أكثر كفاءة".
الإجابة (2): نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية:
"أرى أن من القضايا المهمة التي لم تذكر هي ضرورة الاستثمار في تطوير مهارات الفريق الأكاديمي والإداري في مجالات التحليل الإستراتيجي، حيث يعتبر التدريب المستمر مفتاحاً للحفاظ على جودة التحليلات واتخاذ القرارات".
الإجابة (3): نائب الرئيس للشؤون التخطيطية:
"أود التأكيد على أهمية تعزيز التعاون بين الأقسام الأكاديمية والإدارية، حيث أن التنسيق الفعال بين هذه الأقسام يمكن أن يعزز من قدرتنا على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بفعالية أكبر".
الإجابة (4): عميد:
"أعتقد أنه من المهم الإشارة إلى الحاجة لتحسين عملية جمع البيانات من جميع الأقسام بشكل منتظم، حيث أن البيانات المتاحة بشكل مستمر ودقيق تساعد في تحسين جودة التحليلات واتخاذ قرارات أكثر فعالية".
الإجابة (5): عميدة :
"أرى أن من القضايا التي يجب تسليط الضوء عليها هي الحاجة لتبسيط الإجراءات البيروقراطية داخل الجامعة، حيث أن تبسيط هذه العمليات يمكن أن يؤدي إلى تحسين الكفاءة وتسريع تنفيذ الخطط الإستراتيجية".

الملحق رقم (15)

إجابات نواب الرئيس للشؤون الإدارية ومديري الموارد البشرية

المقابلة مع نائب الرئيس للشؤون الإدارية ومديري الموارد البشرية:
التخطيط للموارد البشرية:
تخطيط وتقييم الاحتياجات من الموارد البشرية في الجامعة:
1. كيف تقوم الجامعة بتقييم احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية وتحديد العدد والنوع المناسبين من الموظفين، وما الأدوات والمنهجيات المستخدمة في هذه العملية؟
إجابة 1: نائب الرئيس للشؤون الإدارية:
" نقوم في جامعتنا بتقييم احتياجاتنا من الموارد البشرية من خلال إجراء تحليل إستراتيجي شامل يركز على التوجهات الأكاديمية والبحثية المستقبلية، كما ونستخدم نماذج التنبؤ والتحليل الإحصائي حتى ندرس النمو المتوقع في أعداد الطلاب وتوسع البرامج الأكاديمية الجديدة.
أما بالنسبة للأدوات فتحليل الفجوات (Gap Analysis) يعد أداة أساسية في هذا الإطار، فمن خلاله نستطيع تحديد الكفاءات المطلوبة والتخصصات التي سنحتاج إليها في المستقبل طبعاً مع مراعاة التطورات التكنولوجية المتسارعة، خاصة وأن هذا النهج لا يضمن فقط توافق احتياجاتنا مع الأهداف الكبرى للجامعة، ولكنه أيضاً يعزز من قدرتنا على استقطاب الكوادر المؤهلة التي تلبي تلك الاحتياجات بشكل فعال.
إجابة 2: نائب الرئيس للشؤون الإدارية
"عملية تقييم احتياجات الموارد البشرية في جامعتنا تبدأ أولاً بتحليل عبء العمل الحالي في مختلف الأقسام في الجامعة، فهذا التحليل يساعدنا على تحديد الفجوات في القوى العاملة والتخصصات التي تحتاج إلى دعم إضافي. ومع ذلك نواجه تحديات كبيرة مثل التغيرات السريعة في سوق العمل الأكاديمي وعدم استقرار بعض العوامل مثل الميزانية، مما يجعل تقدير الاحتياجات المستقبلية بشكل دقيق أمراً صعباً.
بخصوص الأدوات نعتمد على نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بأداء الموظفين، مما يوفر لنا أساساً قوياً لتحديد العدد والنوع المناسبين من الموظفين وتحديد الفجوات التي قد تتطلب إما توظيف جديد أو تطوير مهارات الموظفين الحاليين.
إجابة 3: نائب الرئيس للشؤون الإدارية
"في إطار تقييم احتياجات الجامعة من الموارد البشرية، نركز بشكل كبير وأساسي على تحسين الكفاءة التشغيلية واستدامة الموارد البشرية على المدى الطويل، فعملنا لا يقتصر فقط على دراسة النمو المتوقع في أعداد الطلاب والبرامج الأكاديمية، بل نأخذ بالاعتبار مدى قدرة الجامعة على دعم واستدامة هذه الموارد على المدى الطويل.
ونستخدم مقاييس الأداء الرئيسية (KPIs)، كما ونركز على تطوير إستراتيجية استباقية لتوظيف الكفاءات المناسبة حتى نضمن أن خططنا تتماشى مع التحديات المحتملة، مثل التغيرات في السوق الأكاديمي وتقلبات الميزانية، مما يساعد في الحفاظ على استقرار الموارد البشرية وتعزيز فعالية الأداء على جميع المستويات.
*ماذا تقصد بمقاييس الأداء؟
هي مؤشرات كمية تُستخدم لتقييم مدى نجاح الفرد أو القسم أو المؤسسة في تحقيق أهداف معينة أو أداء مهام محددة.
إجابة 4: مدير إدارة الموارد البشرية

"في جامعتنا، نستخدم أدوات منهجية متقدمة لتقييم احتياجات الموارد البشرية الحالية والمستقبلية. تحليل الفجوات (Gap Analysis) ونماذج التنبؤ المستندة إلى البيانات التاريخية تعتبر أساسية في هذه العملية.
ماذا تقصد بنظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) ؟
نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) هي أنظمة برمجية مصممة خصيصًا لإدارة وتسهيل العمليات المتعلقة بالموارد البشرية داخل المؤسسات. تُستخدم هذه الأنظمة لتجميع وتخزين وتحليل البيانات المتعلقة بالموظفين، وتوفير مجموعة من الأدوات التي تدعم وظائف الموارد البشرية المختلفة، مثل: إدارة البيانات الشخصية، التوظيف، إدارة الأداء، إدارة الرواتب والمزايا، التدريب والتطوير وإدارة الوقت والحضور وكذلك تحليل البيانات والتقارير. ومن خلال هذه النظم نتمكن من تحسين كفاءة عمليات الموارد البشرية وتقليل الأخطاء اليدوية، وتوفير الوقت والجهد من خلال أتمتة العديد من المهام الإدارية. ونحن بالجامعة نعتمد بشكل كبير على (HRIS) لتجميع وتحليل البيانات المتعلقة بالتوظيف والترقية، مما يساعدنا على تحديد الكفاءات المطلوبة بدقة لكل قسم.
هذا التحليل الدقيق يمكننا من تقديم توصيات إستراتيجية مدروسة تضمن توافق خطط الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية للجامعة، مع مراعاة التطورات التكنولوجية والبيئة الأكاديمية المتغيرة بشكل مستمر."
إجابة 5: مديرة إدارة الموارد البشرية
"في عملي في إدارة الموارد البشرية منذ عدة سنين نركز بشكل كبير على تحليل الهيكل التنظيمي الحالي وعبء العمل عبر الأقسام المختلفة حتى نحدد احتياجاتنا من الموارد البشرية، كما ونعتمد على منهجية شاملة تشمل نماذج تقييم الأداء وتحليل الفجوات (Gap Analysis) لتحديد الاحتياجات الوظيفية والتدريبية، ونولي أيضًا اهتمامًا كبيرًا بالتطورات المستقبلية في التعليم العالي، مثل النمو المتوقع في أعداد الطلاب والتوسع في البرامج الأكاديمية، مما يساعدنا في توجيه الموارد البشرية نحو المجالات الأكثر احتياجًا.
هل يمكن ان تعطيني فكرة عن نماذج تقييم الأداء وتحليل الفجوات (Gap Analysis)؟
بالنسبة لنماذج تقييم الأداء فهي عبارة أدوات تستخدم لتقييم أداء الموظفين بناءً على معايير محددة، مثل الكفاءة والإنتاجية، لتحديد مدى تحقيقهم للأهداف الوظيفية.
أما تحليل الفجوات (Gap Analysis) فهي العملية التي تستخدم لتحديد الفجوة بين الوضع الحالي والاحتياجات المستقبلية في الكفاءات أو الموارد، وذلك بهدف تحديد ما يجب تحسينه أو تطويره لتحقيق الأهداف المطلوبة.
هذا النهج يضمن لنا تغطية كافة الجوانب الضرورية، مع التركيز على سد الفجوات في التخصصات النادرة والمهارات الجديدة المطلوبة، وبالتالي تحقيق توافق تام بين خططنا والتطورات المستقبلية في البيئة الأكاديمية."
تقييم كفاءة وتطوير قاعدة بيانات الموارد البشرية في دعم التخطيط الإستراتيجي الجامعي
2. ما هو تقييمكم لكفاءة قاعدة بيانات الموارد البشرية في دعم التخطيط الإستراتيجي للجامعة؟ وما هي التحسينات التي يمكن إجراؤها لضمان شمولية ودقة هذه القاعدة في المستقبل؟
إجابة 1: نائب الرئيس للشؤون الإدارية
"بالنسبة لقاعدة بيانات الموارد البشرية فهي تُعد من أكثر الأدوات كفاءة، حيث تم تطويرها لتكون شاملة وتحتوي على بيانات دقيقة تغطي جميع جوانب الموارد البشرية. فنحن نرى بأن تكامل البيانات بين مختلف الأقسام هو

أحد أهم عوامل نجاح هذه القاعدة، كما أن المعلومات التي نوفرها تساعد في اتخاذ قرارات مدروسة تدعم التخطيط الإستراتيجي بشكل فعال.
ولتحسين هذه الكفاءة نفكر بجدية في تعزيز التكامل بين قاعدة البيانات ونظم إدارة الأداء وغيرها من الأنظمة المهمة، لأن ذلك سيتيح لنا الوصول إلى رؤية أكثر شمولية حول الموظفين والعاملين ويعزز من دقة التخطيط المستقبلي.
إجابة 2: نائب الرئيس للشؤون الإدارية
"بنظري فإن قاعدة بيانات الموارد البشرية هي الأداة الأكثر حيوية في دعم التخطيط الإستراتيجي، لكن التحدي الأكبر هنا يكمن في عملية التحديث المستمر للبيانات وسرعة الوصول إليها. فأحياناً يكون هناك تأخير في تحديث بعض البيانات، وهذا بالتالي يؤثر في دقة القرارات المتخذة، كما أننا نحتاج إلى نظام يضمن تحديث البيانات في الوقت الفعلي، وأعتقد أنه لا بد من دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي كأداة فعالة لتحسين سرعة ودقة تحليل البيانات لأن ذلك سيساعدنا كثيراً في التنبؤ بالاحتياجات بشكل أكثر دقة واستباقية."
إجابة 3: نائب الرئيس للشؤون الإدارية
"قاعدة البيانات لدينا فعالة للغاية فهي توفر معلومات دقيقة تُستخدم في التخطيط الإستراتيجي، لكنني أرى أن قوتها تكمن في قدرتها على دعم التحليل العميق واستباق الاحتياجات المستقبلية. فمن خلال استخدام هذه القاعدة نكون أكثر قدرة على تحديد الفجوات في القوى العاملة بشكل مبكر ونستطيع توجيه جهود الاستقطاب والتطوير بناءً على توقعات مدروسة.
ونحن حالياً ندرس كيفية إدخال تقنيات تحليل البيانات المتقدمة، مثل الذكاء الاصطناعي، لتحليل المعلومات بشكل أعمق واستباقي، مما سيمكننا من تحسين التخطيط الإستراتيجي والتعامل مع التحديات قبل أن تصبح مشكلات."
إجابة 4: مدير إدارة الموارد البشرية
"في عملي، أرى أن قاعدة بيانات الموارد البشرية هي حجر الزاوية الذي يدعم كل عمليات التوظيف والترقية في الجامعة فدقتها وشموليتها تجعل منها أداة لا غنى عنها في تقديم خدمات فعالة للطواقم الأكاديمية والإدارية وحتى نضمن استمرار هذا الدعم نفكر بشكل رسمي في تحسين تكامل قاعدة البيانات مع أنظمة التقييم والأداء المستخدمة في الجامعة، هذا بالإضافة إلى أننا ندرس إدخال تقنيات التحليل التنبؤي التي يمكن أن تعزز من قدرتنا على تقديم توقعات دقيقة لاحتياجات الموارد البشرية، مما سيساعدنا في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية."
إجابة 5: مديرة إدارة الموارد البشرية
"من وجهة نظري، فإني أعتبر بأن قاعدة بيانات الموارد البشرية هي أداة إستراتيجية حيوية تساهم بشكل كبير في دعم التخطيط الإستراتيجي للجامعة. ومع ذلك فإني أعتقد بأن هناك مجال كبير للتحسين خاصة فيما يتعلق بتوحيد البيانات وتكاملها عبر الأنظمة والأقسام المختلفة بالجامعة. فنحن في الوقت الحالي نواجه تحديات في ضمان أن جميع البيانات تُحدث وتُحفظ بشكل متناسق عبر الأقسام المختلفة. وحتى نستطيع التغلب على ذلك لا بد لنا من إدخال نظام مركزي متكامل يجمع بين قاعدة البيانات ونظم إدارة الأداء والتقييم الأمر الذي سيضمن لنا وصولاً أسرع وأكثر دقة للمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية. كما نفكر في استخدام

أدوات تحليل متقدمة لتحسين جودة البيانات وتقديم تقارير دقيقة تدعم التخطيط طويل الأمد، مما سيساعدنا على تحقيق رؤية الجامعة بشكل أكثر فعالية.
تقييم فعالية إستراتيجيات الموارد البشرية المنفذة:
3. ما هي المعايير التي تعتمدون عليها في تقييم فعالية إستراتيجيات الموارد البشرية، وكيف تقومون بجمع وتحليل البيانات اللازمة لتطوير وتحسين هذه الإستراتيجيات؟
إجابة 1: نائب الرئيس للشؤون الإدارية
"عندما نتحدث عن تقييم فعالية إستراتيجيات الموارد البشرية، فإننا نركز بشكل أساسي وخاص على معدل دوران الموظفين باعتباره أحد المعايير الأساسية، فمعدل الدوران يعطينا مؤشراً واضحاً حول مدى فعالية بيئة العمل بالإضافة إلى قدرة الجامعة على الاحتفاظ بالكوادر المتميزة.
بالنسبة لعملية جمع البيانات فنقوم بذلك من خلال نظام إدارة الموارد البشرية وتحليلها باستخدام أدوات متقدمة لتحديد الأسباب المحتملة لترك الموظفين لوظائفهم، وبناءً على هذه التحليلات نعمل على تعديل إستراتيجياتنا لتحسين الاحتفاظ بالموظفين، مثل تعزيز برامج التوجيه والتدريب، وتحسين بيئة العمل، ويتم عرض نتائج هذه التحليلات على الإدارة العليا لمراجعتها، ويتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان تحسين الإستراتيجيات بشكل مستمر."
إجابة 2: نائب الرئيس للشؤون الإدارية
"بالنسبة لي فإن الرضا الوظيفي هو المفتاح لفهم فعالية إستراتيجيات الموارد البشرية، ونحن نعتمد بشكل كبير على استبيانات رضا الموظفين التي نقوم بها بانتظام، فهذه الاستبيانات تمنحنا نظرة شاملة على ما يشعر به الموظفون تجاه بيئة العمل وبرامج التطوير والفرص المتاحة لهم.
أما عملية جمع البيانات وتحليلها فتتطلب دقة وتنسيقاً بين الأقسام المختلفة، وهو ما نعمل على تحسينه باستمرار، أحياناً نجد تحديات في التوصل إلى بيانات دقيقة وذلك بسبب نقص التنسيق أو عدم استجابة الموظفين، ولكننا نعمل على تجاوز هذه العقبات من خلال تعزيز الشفافية وزيادة التواصل. وتُعرض نتائج الرضا الوظيفي على الإدارات المعنية وتُستخدم هذه المعلومات لتطوير مبادرات جديدة تهدف إلى تحسين تجربة الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي."
إجابة 3: نائب الرئيس للشؤون الإدارية
"نركز بشكل خاص على تحقيق الأهداف التدريبية كمؤشر لفعالية إستراتيجيات الموارد البشرية، حيث نقيس مدى نجاح برامج التدريب والتطوير من خلال تقييم مدى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً لكل برنامج، ويتم جمع البيانات حول هذه البرامج من خلال تقارير الأداء ومن خلال استبيانات ما بعد التدريب، ونستخدم أدوات لتحليل هذه البيانات مثل SPSS، وهذا بدوره يساعدنا في تحديد ما إذا كانت الإستراتيجيات الحالية تعزز فعلاً من مهارات الموظفين وقدراتهم بما يتماشى مع الأهداف الإستراتيجية للجامعة.
أما بالنسبة لنتائج هذه التحليلات فنستخدم لتعديل برامج التدريب وتطويرها باستمرار، حيث نسعى لتقديم برامج تتماشى مع احتياجات الموظفين المتغيرة ومتطلبات سوق العمل."
إجابة 4: مدير إدارة الموارد البشرية
"في دائرتي نركز على معدلات الترقية كمعيار أساسي لتقييم فعالية إستراتيجيات الموارد البشرية، حيث نعتبر أن معدلات الترقية تعكس مدى قدرة إستراتيجياتنا على تطوير الكفاءات الداخلية وتقديم فرص النمو للموظفين. ويتم

جمع بيانات الترقية من خلال نظام إدارة الموارد البشرية وتحليلها باستخدام أدوات مثل Excel و SPSS. هذه البيانات تعطينا صورة واضحة عن كيفية تقدم الموظفين داخل المنظمة وما إذا كانت إستراتيجياتنا توفر المسارات المهنية المناسبة. بعد تحليل هذه البيانات، نعقد اجتماعات مع الأقسام المختلفة لمراجعة النتائج، ونقوم بتعديل الإستراتيجيات بناءً على التوصيات لضمان أن لدينا بيئة عمل تدعم التطور الوظيفي وتحقق الأهداف المؤسسية."
إجابة 5: مديرة إدارة الموارد البشرية
"نعتبر معدلات الإنتاجية من أهم المعايير لتقييم فعالية إستراتيجيات الموارد البشرية، فالإنتاجية تعكس بشكل مباشر مدى فعالية الموظفين في تحقيق أهدافهم الوظيفية ومدى انسجام إستراتيجياتنا مع احتياجات العمل الفعلية، ونقوم بجمع بيانات الإنتاجية من خلال تقارير الأداء الدورية ونظام معلومات الموارد البشرية (HRIS)، وكذلك باستخدام أدوات تحليل مثل Excel، ثم نقوم بمقارنة هذه البيانات مع الأهداف المحددة لنرى أين يمكننا التحسين، ومن ثم يتم تقديم نتائج التحليل للإدارة العليا، حيث نناقش كيفية تعزيز إستراتيجياتنا لزيادة الإنتاجية، وضمان أن الموارد البشرية تعمل بأقصى كفاءة لتحقيق رؤية الجامعة."
برامج الموارد البشرية:
سياسات الاستقطاب والتعيين لتلبية الاحتياجات المستقبلية :
4. كيف تحدد الجامعة احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية، وما هي الإستراتيجيات المعتمدة في عملية الاستقطاب والتعيين، وما العقبات التي تواجهها في تنفيذ هذه السياسات بشكل فعال؟
إجابة 1: نائب الرئيس للشؤون الإدارية
" نعتمد في الجامعة على تحليل إستراتيجي شامل في تحديد احتياجاتنا المستقبلية من الموارد البشرية، فالتحليل الإستراتيجي يأخذ في الاعتبار الاتجاهات الأكاديمية والنمو المتوقع في أعداد الطلاب، بالإضافة إلى التوسع في البرامج الأكاديمية الجديدة، كما ونركز بشكل خاص على الفجوات الوظيفية المحتملة ونعمل على تحديد التخصصات التي ستحتاجها الجامعة مستقبلاً، وذلك يتم من خلال تحليل التغيرات في التكنولوجيا وطرق التعليم الحديثة.
ونعتمد على إستراتيجيات استقطاب متكاملة تتضمن الإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر منصات دولية، واستهداف الكفاءات وذلك من خلال برامج الخريجين والشراكات الأكاديمية. ومع ذلك فنحن نواجه تحديات كبيرة تتمثل في المنافسة الشديدة مع الجامعات الأخرى، خاصة فيما يتعلق بالكفاءات المتخصصة التي تتطلب حوافز مادية ومعنوية لجذبها. وتعد القيود المالية إحدى العقبات الرئيسية التي نعمل على التغلب عليها من خلال تطوير حزم حوافز مرنة تنافسية تتماشى مع متطلبات السوق ومعايير الجامعة."
إجابة 2: نائب الرئيس للشؤون الإدارية
"تحديد احتياجاتنا المستقبلية من الموارد البشرية يعتمد على تحليل التوجهات الأكاديمية والنمو المتوقع في الجامعة. مع أننا نواجه تحديات ملموسة في التنبؤ الدقيق بالاحتياجات المستقبلية بسبب عدم اليقين في التمويل وكذلك بسبب التغيرات السريعة في سوق العمل الأكاديمي والتي تتطلب منا التكيف المستمر .
ونعتمد في الاستقطاب والتعيين على إستراتيجيات متنوعة مثل الإعلان عن الوظائف أو من خلال التعاون مع المؤسسات التعليمية لاستقطاب الخريجين المتميزين، ولكن التحديات البيروقراطية الداخلية تمثل عقبة رئيسية،

حيث أنها تؤدي إلى تأخير في عمليات التعيين، مما يؤثر على قدرة الجامعة على ملء الشواغر بالسرعة المطلوبة.
كيف تتم مواجهة التحديات التي تواجهكم بهذا الخصوص؟
نعمل بالعادة على تحسين الإجراءات الداخلية وتبسيطها لتسريع عمليات التعيين، كما أننا مركز على تحسين الشفافية والتواصل بين الإدارات المعنية لضمان توافق الجهود مع الأهداف الإستراتيجية للجامعة.
إجابة 3: نائب الرئيس للشؤون الإدارية
"نعتمد في الجامعة على استبيانات واستطلاعات رأي موسعة من الأقسام الأكاديمية والإدارية المختلفة، مدعومة بتحليل البيانات التاريخية للتوجهات الأكاديمية المتوقعة. فنحن نؤمن بأن هذا النهج هو الذي سيسمح لنا بوضع تقديرات دقيقة لاحتياجاتنا المستقبلية من الموارد البشرية. ونعتمد أيضا على إستراتيجيات استقطاب وتعيين ترتكز على مبدأ الشفافية، حيث نحرص على عملية توظيف عادلة تضمن تكافؤ الفرص لجميع المتقدمين.
أما بالنسبة للتحديات التي نواجهها من أهمها المنافسة الشديدة على الكفاءات المتخصصة إضافة إلى البيروقراطية التي قد تؤخر عمليات التعيين، ولكننا نتغلب عليها من خلال تطوير خططاً مرنة تمكننا من التكيف مع هذه المتغيرات وتحقيق أهدافنا بشكل فعال، بما في ذلك تبسيط الإجراءات وتحسين عملية التواصل بين الإدارات لضمان تنفيذ التعيينات بسرعة وكفاءة."
إجابة 4: مدير إدارة الموارد البشرية
"نعتمد بشكل أساسي على تحليل الفجوات الوظيفية وذلك من خلال دراسة التطورات الأكاديمية والإدارية المتوقعة، حيث نقوم بجمع بيانات مفصلة من رؤساء الأقسام والعمداء، مما يساعدنا على تحديد التخصصات التي ستحتاجها الجامعة في المستقبل وبناءً على هذه التحليلات نضع خطط استقطاب تستهدف بشكل دقيق ملء هذه الفجوات بالكفاءات المناسبة.
إستراتيجياتنا في الاستقطاب والتعيين تركز بشكل كبير على جذب الخريجين الجدد من خلال برامج تدريبية مخصصة، بالإضافة إلى الإعلان عن الوظائف على منصات محلية ودولية لضمان الوصول إلى أوسع نطاق من المرشحين. ومع ذلك نواجه عدة تحديات مثل نقص الكفاءات المتخصصة والمنافسة مع الجامعات الأخرى، فضلاً عن التحديات الإدارية المرتبطة بتأخير عمليات التوظيف بسبب الإجراءات البيروقراطية، ولكننا نعمل بشكل مستمر على تحسين هذه العمليات من خلال تطوير أدوات تحليلية أكثر دقة وتبسيط الإجراءات لضمان سرعة وكفاءة التوظيف."
إجابة 5: مديرة إدارة الموارد البشرية
"نحدد احتياجاتنا المستقبلية من خلال تحليل إستراتيجي دقيق يأخذ في الاعتبار الأهداف الأكاديمية والإدارية طويلة الأمد للجامعة. ونستخدم استبيانات تقييم احتياجات شاملة تجمع من رؤساء الأقسام والكليات، ونعتمد على إستراتيجيات استقطاب متكاملة تشمل الإعلان عن الوظائف في منصات متخصصة، واستقطاب الكفاءات من خلال الشراكات الأكاديمية والتعاون الوثيق مع المؤسسات التعليمية. بالرغم من أن هذه الإستراتيجيات فعالة، إلا أننا نواجه تحديات مثل نقص الكفاءات المتخصصة والتنافس الشديد مع الجامعات الأخرى، بالإضافة إلى البيروقراطية الداخلية التي قد تعيق سرعة التعيين.
نعمل على معالجة هذه التحديات من خلال تحسين التخطيط الاستباقي وتطوير إستراتيجيات مرنة تتوافق مع احتياجات الجامعة المتغيرة."

استخدام نتائج تقييم الأداء :
5. كيف تُستخدم نتائج تقييم الأداء في مراجعة الخطط الإستراتيجية للموارد البشرية، وما هي التحديات التي تواجه الجامعة في تطبيق هذه النتائج، وكيف يمكن تحسين عملية مراجعة وتعديل الخطط بناءً على هذه التقييمات؟
إجابة 1: نائب الرئيس للشؤون الإدارية
"تعتبر نتائج تقييم الأداء أداة أساسية في عملية مراجعة وتحديث الخطط الإستراتيجية للموارد البشرية، حيث نقوم بتحليل هذه النتائج بعناية لتحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، الأمر الذي يساعدنا في توجيه جهود التدريب والتطوير بشكل أكثر دقة. فهذه التحليلات تساهم في تعديل الأهداف الإستراتيجية لضمان تحسين الأداء الفردي والجماعي بما يتماشى مع رؤية الجامعة. ومع ذلك فنحن نواجه تحديات مثل مقاومة بعض الموظفين للتغيير، خاصة إذا ما كانت النتائج تتطلب تعديلات جوهرية في مهامهم أو بيئة عملهم.
ولتحسين هذه العملية يمكن إدراج جلسات تدريبية متخصصة بعد كل تقييم لتعزيز المهارات التي تحتاج إلى تحسين، مما يربط التقييم بالتطوير بشكل مباشر، هذا بالإضافة إلى إمكانية إدخال حوافز مرتبطة بالأداء لتحفيز الموظفين على تحقيق نتائج أفضل بناءً على التقييمات الدورية. كما أننا نخطط لتطبيق نظم تكنولوجيا متقدمة لتحليل البيانات وتوفير تغذية راجعة فورية، مما يدعم تحسين الأداء بشكل مستمر ويعزز من فعالية التعديلات الإستراتيجية."
إجابة 2: نائب الرئيس للشؤون الإدارية
"يتم استخدام نتائج تقييم الأداء لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين أو لتعزيز خططنا الإستراتيجية للموارد البشرية، حيث يتم تعديل الخطط بناءً على هذه النتائج وبذلك نضمن تحسين الأداء الفردي والجماعي.
تواجه الجامعة تحديات عدة في تطبيق هذه النتائج، منها مقاومة التغيير من بعض الموظفين أو الأقسام، بالإضافة إلى نقص الموارد اللازمة لتنفيذ التعديلات المقترحة بشكل سريع وفعال. ونضيف إلى ذلك دقة البيانات المستخدمة في التقييم التي قد تكون أيضاً مشكلة، مما يؤثر على جودة القرار المتخذة.
ومن أجل تحسين هذه العملية نركز على توحيد معايير التقييم عبر جميع الأقسام، وتقديم تدريب مكثف للمديرين حول كيفية تطبيق نتائج التقييم بشكل فعال. هذا بالإضافة إلى تحسين نظم جمع وتحليل البيانات لتقديم معلومات أكثر دقة، مما يدعم اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تعديل الخطط الإستراتيجية."
إجابة 3: نائب الرئيس للشؤون الإدارية
"تُستخدم نتائج تقييم الأداء بشكل مباشر لتوجيه إستراتيجيات التطوير والتدريب في الجامعة، الأمر الذي يساعد على تعزيز القدرات الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف المؤسسية، وبناءً على هذه النتائج نقوم بإجراء تعديلات على الخطط الإستراتيجية للموارد البشرية لضمان تحسين الأداء العام.
ومن أبرز التحديات التي نواجهها هي مقاومة التغيير، خاصة إذا كانت التقييمات تشير إلى الحاجة لتعديلات جوهرية في مهام الموظفين أو بيئة عملهم. ولكننا نعمل على تحسين هذه العملية من خلال تركيزنا على زيادة الشفافية في عملية التقييم مع توضيح أهمية التقييم ودوره في تطوير الموظفين. كما أننا نخطط لتطوير نظم تكنولوجيا متقدمة لتحليل البيانات، مما يتيح تقديم تغذية راجعة فورية تدعم تحسين الأداء بشكل مستمر وتحقيق الأهداف الإستراتيجية."
إجابة 4: مدير إدارة الموارد البشرية

"نُستخدم نَتائِج تقييم الأداء كأداة رئيسية في مُراجعة وتعديل الخطط الإستراتيجية للموارد البشريّة، فنحن نركز على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين لتوجيه خطط التطوير الوظيفي بشكل أفضل. ومن التّحدّيات الّتي نواجهها مقاومة التّغيير الّتي نلمسها من بعض العاملين وإلى جانب مقاومة التّغيير نواجه تّحدّيات تتعلّق بنقص المَوارِد الكافية لدعم عملية التّقييم بشكل شامل. كما أن توصيل نَتائِج التّقييم بفعالية للموظفين وتشجيعهم على استخدامها لتحسين أدائهم يمثل تحدّيًا إضافيًا.
لتحسين عملية التّقييم، يُمكننا البدء بتعزيز استخدام مقابلات التّقييم الفردية بشكل منتظم، مما يسمح بتفاعل أعمق بين الموظفين والمديرين ويعزز فهم التّحدّيات والفرص بشكل مباشر. بالإضافة إلى ذلك نقترح تعزيز الشفافية في تقييم الأداء وتخصيص أدوات تقييم خاصة لكل قسم، تأخذ بعين الاعتبار طبيعة العمل الخاصة بهم وتجنب التّقييمات العامة الّتي قد لا تكون دقيقة. "
إجابة 5: مديرة إدارة الموارد البشريّة
"بالنسبة لنتائج تقييم الأداء تُستخدم بشكل أساسي لتوجيه خطط التطوير الوظيفي والتّدريب للموظفين وبشكل يتماشى مع الأهداف الإستراتيجية للجامعة. فبناءً على هذه النَتائِج يتم تعديل الخطط الإستراتيجية للموارد البشريّة.
نواجه تّحدّيات متعددة في عملية تقييم الأداء تشمل نقص المَوارِد المالية والبشريّة اللازمة لتنفيذ التّقييمات بشكل شامل، بالإضافة إلى صعوبة جمع بيانات دقيقة وموثوقة من جميع الأقسام. كما يواجهنا تحدي ضعف التّزام بعض الموظفين بالمشاركة الفعالة في التّقييم، إلى جانب التّحدّيات التّقنية المرتبطة باستخدام أدوات تقييم رقمية أو نظم معلومات غير متكاملة. كذلك، تحويل كميات كبيرة من بيانات الأداء إلى رؤى قابلة للتنفيذ يمثل تحدّيًا، خاصة مع نقص الشفافية في كيفية استخدام نَتائِج التّقييمات، مما قد يثير شكوك الموظفين ويزيد من مقاومة التّغيير.
لتحسين عملية مُراجعة وتعديل الخطط، نوصي بتوفير تدريب دوري للإداريين لتعزيز مهاراتهم في تقييم الأداء وإدارة التّغيير، بالإضافة إلى تعزيز التّكامل بين نظم المعلومات المختلفة لخلق منصة متكاملة توفر رؤية شاملة ودقيقة، كما يُمكن العمل على إنشاء فرق عمل متعددة الأقسام لضمان تنسيق الجهود وتحقيق الأهداف المشتركة بفعالية. أخيرًا إجراء مراجعات دورية شاملة بشكل يساهم في ضمان توافق الخطط مع التّغيرات الداخليّة والخارجيّة."
الاختتام:
6. هل هناك قضايا تود الإشارة لها ولم يتم ذكرها؟
إجابة 1: نائب الرئيس للشؤون الإداريّة
"في الواقع، لقد تمت مناقشة العديد من القضايا المهمة في هذه الجلسة. ومع ذلك أود أن أضيف نقطة تتعلّق بأهمية التّواصل المُستمر بين الأقسام المختلفة في الجامعة لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية بكفاءة. وأعتقد أن تعزيز هذا التّواصل سيكون له تأثير إيجابي على تنفيذ السياسات والخطط الّتي تم مناقشتها.
شكرًا لكم على إتاحة الفرصة للمشاركة في هذا الحوار المثمر، وأتمنى لك كل التّوفيق في دراستك وأبحاثك."
إجابة 2: مدير إدارة الموارد البشريّة

"أعتقد أننا غطينا بشكل شامل جميع النقاط الهامة المتعلقة بالموارد البشرية والإستراتيجيات المعتمدة في الجامعة. لا أرى ضرورة لإضافة المزيد من النقاط في الوقت الحالي. أشكركم على هذه الفرصة لمشاركة وجهات نظري، وأتمنى لكم كل التوفيق والنجاح في دراستكم المستقبلية."

إجابة 3: مديرة إدارة الموارد البشرية

"من وجهة نظري، تمت مناقشة جميع القضايا الرئيسية المتعلقة بتخطيط وإستراتيجيات الموارد البشرية بشكل كافٍ. لا أعتقد أن هناك ما أضيفه في هذه المرحلة. أشكركم على هذه الجلسة المثمرة، وأتمنى لكم كل النجاح والتوفيق في مسيرتكم الأكاديمية والمهنية."

الملحق رقم (16)

قائمة بأسماء لجنة الخبراء المحكمين للخطة المقترحة

الرقم	الاسم	الرتبة الأكاديمية	الجامعة
1	أ. د. خالد أبو عصبه	بروفيسور	الجامعة العربية الأمريكية
2	د. سامي رؤوف	أستاذ مشارك	كلية السلام للتربية/جمهورية العراق
3	د. سهيل صالحة	أستاذ مشارك	جامعة النجاح الوطنية
4	د. عمر مزعل	أستاذ مشارك	كلية أونو/ القدس
5	أ. د. محمد العامري	بروفيسور	جامعة بغداد/ جمهورية العراق

The Reality of Strategic Human Resource Planning and Its Role in Achieving Institutional Excellence in Palestinian Universities: A Proposed Strategic Framework for Human Resource Planning

Lubna Zahi Khaled Tamimi - Nasrallah

Prof. Khaled Abu Asba

Dr. Mahmoud Obeid

Dr. Khaled Qayrawani

Dr. Kamal Makhamreh

Abstract

This study aimed to assess the reality of strategic human resource planning and its role in achieving institutional excellence in Palestinian universities in the West Bank. It also sought to propose a strategic framework that contributes to the development of such planning. Additionally, the study analyzed the relationship between strategic human resource planning and the level of institutional excellence, and explored the key requirements and obstacles to activating and improving this planning.

The study adopted a descriptive methodology with both quantitative and qualitative approaches. The descriptive survey method was used to assess the current situation, the correlational method to examine the relationship between variables, and the comparative method to test differences among the sample members. The qualitative method was employed through semi-structured interviews with senior and mid-level administrators. Furthermore, the constructive approach was used by the researcher to develop a proposed strategic framework for human resource planning based on the combined results of both the quantitative and qualitative analyses.

The sample consisted of (345) participants, including academic administrators and administrative staff. A questionnaire was used to collect quantitative data, while the qualitative data were gathered through interviews to deepen the understanding of strategic planning practices and explore non-quantifiable requirements and challenges.

The results showed that the level of strategic human resource planning and institutional excellence was rated as moderate, with average scores of (3.31) and (3.57) respectively. A strong positive correlation was found between the two variables. The dimensions of “human resource planning” and “programs” ranked highest, followed by the dimension of “strategic process.” The results also revealed that the “programs” dimension had the highest predictive power, accounting for (47.9%) of the variance in institutional excellence.

Significant differences were found in favor of academic administrators over administrative staff in most dimensions, as well as in favor of females and those with less than five years of experience.

The qualitative analysis revealed several core requirements, including the development of accurate and comprehensive databases, the integration of modern technology in HR management, enhanced interdepartmental coordination, and financial stability. The interviews also identified structural and cultural obstacles such as bureaucracy, weak organizational culture, and the lack of performance-based monitoring and evaluation mechanisms.

Based on these findings, the researcher recommends the adoption of the proposed strategic plan based on McKinsey’s 7S Model, as it offers a comprehensive and flexible framework that enables Palestinian universities to address current challenges and achieve institutional excellence in a dynamic environment.

Keywords: Strategic Planning, Human Resources, Institutional Excellence,
Palestinian Universities, 7S Model.