

أثر التخطيط الإستراتيجي على الإستدامة المؤسسية للجامعات الفلسطينية الناشئة¹

د. وائل محمد ثابت

أستاذ إدارة الأعمال المشارك

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية- جامعة الأزهر

غزة- فلسطين

thabetw@yahoo.com

ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية في ظل توافر القدرات التنظيمية كمتغير وسيط في الجامعات حديثة النشأة بقطاع غزة واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت على أداة الاستبانة لجمع البيانات من مصادرها الأولية، وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في الإدارة العليا والوسطى والأكاديميين بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة، وقد بلغ إجمالي مجتمع الدراسة المستهدف (122) موظفاً، وقد قام الباحث باتباع أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (122) استبانة على المجتمع المستهدف تم استردادهم جميعاً واستخدمت لأغراض التحليل.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثل أهمها في وجود تقييم إيجابي مرتفع حول مستوى توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي والقدرات التنظيمية والاستدامة المؤسسية داخل الجامعات الفلسطينية حديثة النشأة، حيث بلغت الأوزان النسبية لتلك المحاور (79.4%)، (79.8%)، (78.2%) على التوالي، وقد أظهرت النتائج وجود أثر معنوي إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة. كما وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود أثر غير مباشر وذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية بوجود القدرات التنظيمية كمتغير وسيط بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة.

وأخيراً فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر مباشر وذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على القدرات التنظيمية ووجود مثل هذا الأثر للقدرات التنظيمية على الاستدامة المؤسسية بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة. وقد أوصت الدراسة بضرورة دمج سيناريوهات الاستدامة في إطار أعمال التخطيط الاستراتيجي بتلك الجامعات بغرض تنوع الموارد المالية وعدم الاكتفاء بالإيرادات المتحققة من شريحة الطلبة.

الكلمات الدالة

التخطيط الاستراتيجي، الاستدامة المؤسسية، القدرات التنظيمية

¹ تم تقديم البحث في 2021/8/14، وتم قبوله للنشر في 2021/10/25.

(1) المقدمة

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من اهم الأدوات المنهجية لتطوير الاعمال المؤسسية. اذ تسعى المنظمات المتنوعة لتحديد وجهتها المستقبلية وطموحاتها عبر قيامها بصياغة خطط طويلة الأمد تستجيب للمتغيرات المتنوعة في بيئتها الداخلية والخارجية. حيث أصبحت العملية الإدارية تركز على استخدام المنطق والتنبؤ العلمي بدلا من الفوضى، حيث ينظر الى عملية بناء القدرات المؤسسية وخصوصا للمورد البشري على انها المفتاح الرئيسي لنجاح مختلف المنظمات وتميزها.

ولكي تستطيع المؤسسة تطوير وبناء قدرات الموارد البشرية الخاصة بها لابلد لها من انتهاج طريق التخطيط الاستراتيجي الذي يعد متطلبا اجباريا للمنظمات التي تسعى الى التطور سواء في مجال الإنتاج او تقديم الخدمات. ومع ثورة التكنولوجيا والانفتاح الهائل نحو العالم أدركت الجامعات أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره كمنشط يمكن ان يكون منظما ومنهجيا من اجل تطوير اساليبها والرفي بمستوى خدماتها المقدمة للأطراف المتنوعة. وعموما فان الواقع الراهن للمؤسسات التعليمية الفلسطينية يشير الى وجود ضعف عام في التطبيق الحقيقي للتخطيط الاستراتيجي داخل الجامعات خصوصا حديثة النشأة، وعليه فان هذه الدراسة تسعى الى تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية في ظل مراعاة القدرات التنظيمية لهذه الجامعات.

(2) مشكلة الدراسة

يعتبر التخطيط الاستراتيجي عنصرا هاما من عناصر استدامة عمل المنظمات نظرا لما يوفره من إمكانيات لفهم بيئة العمل والتأقلم مع التغيرات الخارجية التي قد تفرض مجموعة هائلة من التحديات تنعكس سلبا على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. هذا بالإضافة الى كونه يوفر أداة هامة للتطوير الداخلي للمنظمات بشتى اشكالها تمكنها من تعزيز جوانب القوة التي تتمتع بها والعمل المنظم لتلافي الضعف في جوانب بيئة اعمالها الداخلية.

وتعتبر استدامة اعمال الجامعات الفلسطينية هدفا استراتيجيا تسعى الى تحقيقه في ظل بيئة العمل المعقدة التي أصبحت هاجسا يؤرق قادة الجامعات وخصوصا في قطاع غزة وذلك ارتباطا بما افترته هذه البيئة من تحديات هائلة فرضت نفسها على بيئة العمل الاكاديمي، فاضحت الجامعات الفلسطينية تعاني من أزمتا متلاحقة يتمثل أهمها في ضعف قدرتها على تغطية نفقاتها التشغيلية ارتباطا بضعف مستويات المعيشة للأسر الفلسطينية في قطاع غزة بفعل الحصار الخانق وضعف مستويات الأجور ومعدلات البطالة المرتفعة التي أصبحت عائقا امام المواطن الفلسطيني في تأمين المبالغ النقدية اللازمة للإنفاق على التعليم، هذا الامر انعكس وبشكل مباشر على حجم الإيرادات المالية المحققة من قبل هذه الجامعات والتي تعتبر المورد الرئيسي لتغطية نفقاتها التشغيلية التي تمكنها من تعزيز قدراتها على تلبية متطلبات الاستدامة في تقديم الخدمة التعليمية.

(أبو زعيتر، 2020)، كما وانعكست هذه التحديات على قدرة الجامعات على تحقيق الجودة المستدامة في خدماتها التعليمية (المحتسب، 2016).

وبالنظر الى الجامعات حديثة النشأة العاملة في قطاع غزة فان ضعف جوانب استدامة اعمالها يرجع الى حداثة تجربتها في قضايا التخطيط الاستراتيجي وضعف قدراتها التنظيمية التي تؤهلها لتحقيق مستويات استدامة مرتفعة، وعليه يمكن صياغة المشكلة البحثية في السؤال الرئيس التالي:

ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية في ظل توافر القدرات التنظيمية كمتغير وسيط في الجامعات حديثة النشأة بقطاع غزة؟

ويتفرع من هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية حديثة النشأة بقطاع غزة؟
- ما مستوى توافر عناصر الاستدامة المؤسسية في الجامعات الفلسطينية حديثة النشأة؟
- ما هو مستوى توافر القدرات التنظيمية في الجامعات الفلسطينية حديثة النشأة؟
- هل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي على القدرات التنظيمية في الجامعات الفلسطينية حديثة النشأة؟
- هل يوجد أثر للقدرات التنظيمية على الاستدامة المؤسسية في الجامعات حديثة النشأة بقطاع غزة؟
- هل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية في ظل وجود القدرات التنظيمية كمتغير وسيط في الجامعات الفلسطينية حديثة النشأة؟

(3) أهداف الدراسة

- التعرف على مستوى توافر كل من (التخطيط الاستراتيجي، القدرات التنظيمية، الاستدامة المؤسسية) في الجامعات الفلسطينية حديثة النشأة بقطاع غزة؟
- تحديد إثر التخطيط الاستراتيجي على القدرات التنظيمية في الجامعات الفلسطينية حديثة النشأة؟
- التعرف على أثر القدرات التنظيمية على الاستدامة المؤسسية في الجامعات حديثة النشأة بقطاع غزة؟
- إبراز أثر التخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية في ظل وجود القدرات التنظيمية كمتغير وسيط في الجامعات الفلسطينية حديثة النشأة؟

(4) أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من خلال توجيهها العام الذي ينطلق من مفاهيم تعزيز استدامة الأعمال والتي أصبحت محل اهتمام المنظمات في ظل حالة المنافسة العالية، كما وتنبع أهمية هذه الدراسة في الجوانب التالية:

(1-4) أهمية علمية

- توفير مرجع في المكتبة العربية بشكل عام والفلسطينية على وجه التحديد يتناول الربط بين قضايا التخطيط الاستراتيجي والاستدامة في ظل الأخذ بعين الاعتبار القدرات التنظيمية للجامعات حديثة النشأة في بيئة قطاع غزة والتي تتصف بضعف الإنتاج العلمي الذي تناول الربط بين هذه المتغيرات.
- تغطية جانب من جوانب المعرفة الضئيلة التي توفرها الدراسات المحلية، وإمكانية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة من خلال التعرف على أهم القضايا التي يتوجب على الجامعات حديثة النشأة التركيز عليها في إطار توجيهها نحو الأبعاد الأهم التي يمكن أن تشكل مظلة أمان لتحقيق استدامة عملها على المدى الطويل.

(2-4) أهمية تطبيقية

- الاهتمام المتزايد بقضايا الاستدامة كمدخل هام لتطوير أداء المنظمات المتنوعة في ظل التغيير التكنولوجي المتسارع والانفتاح العالمي الذي فرضته قضايا العولمة.
- كثرة التحديات التي تواجه الجامعات المحلية الفلسطينية في قطاع غزة على وجه التحديد والتي يقف على رأسها قضايا الاستدامة والقدرة على الاستمرار في تقديم الخدمات في ظل بيئة العمل التي يكتنفها مجموعة من الصعوبات المرتبطة بالجوانب المالية والاجتماعية.
- الاهتمام المتزايد بقضايا الاستدامة كمدخل هام لتطوير أداء الجامعات في ظل التغيير التكنولوجي المتسارع والانفتاح العالمي الذي فرضته قضايا العولمة.

(5) فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة.
- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية بوجود القدرات التنظيمية كمتغير وسيط بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي على القدرات التنظيمية بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة.
- الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات التنظيمية على الاستدامة المؤسسية بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة.

(6) حدود الدراسة

- حدود موضوعية: يتمثل الحد الموضوعي بقياس أثر التخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية والقدرات التنظيمية كمتغير وسيط.
- حدود تطبيقية: تم تطبيق الدراسة في فلسطين وعلى وجه التحديد داخل محافظات قطاع غزة باستهداف الجامعات حديثة النشأة.
- حدود بشرية: الموظفين العاملين بالإدارة العليا والوسطى والأكاديميين في الجامعات حديثة النشأة.

(7) الدراسات السابقة

لقد تناولت العديد من الدراسات مفاهيم التخطيط الاستراتيجي، وقد اختلفت المجالات التي ركزت عليها هذه الدراسات باختلاف الباحثين، فدراسة (اللوحي، 2007) ركزت على معوقات التخطيط الاستراتيجي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي وبالاعتماد على أداة الاستبانة التي وزعت على جميع أعضاء مجلس (الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى)، وأشارت نتائجها الى ان اهم متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي الواجب

تطويرها في الجامعات تتمثل بكفاءة نظم المعلومات الإدارية - كفاءة الهيكل التنظيمي للجامعة- توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي والشعور بأهميته- السيطرة على ضغوط العمل اليومية وعدم الانشغال بالأعمال الروتينية- كفاءة الجهاز الإداري- توفر الموارد والإمكانات المالية المناسبة.

في حين تناولت دراسة (صيام، 2010) تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، وقد توافقت مع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي واعتمادها على أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية التي وزعت على 69 من مدراء/ات المؤسسات الأهلية النسوية أو أعضاء مجلس الإدارة، وأظهرت وجود علاقة إيجابية بين كلاً من (دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي البيئي، وجود توجهات إستراتيجية "رؤية ورسالة وأهداف"، وجود خطة إستراتيجية، تنفيذ الخطة الإستراتيجية، متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية) وبين أداء هذه المؤسسات.

أما دراسة (عواد، 2020) فقد تناولت مرتكزات التحسين المستمر (كايزن) ودوره في استدامة عمل المنظمات الصحية غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وقد توافقت مع الدراسات المحلية السابقة في المنهج والاداة، حيث اعتمدت على أداة الاستبانة لجمع البيانات من مصادرها الأولية، وقد تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات، وقد اشارت نتائجها الى وجود أثر معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على الاستدامة المؤسسية لهذه المنظمات.

أما على المستوى العربي، فقد قدمت دراسة (عودة، 2017) رؤية لمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث توافقت هذه الدراسة من حيث المنهج والاداة مع الدراسات المحلية، إذ استخدمت المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث وزعت على عينة قوامها 336 عضو هيئة تدريس، وقد أشارت نتائجها الى وجود مجموعة متنوعة من معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة تمثلت ترتيبياً في المعوقات المادية، ثم المعوقات التنظيمية، ثم المعوقات الإدارية، واخيراً المعوقات البشرية.

وقد اتفقت دراسة (الشثري، 2016) مع الدراسة السابقة من حيث التوجه والمنهج والأداة المستخدمة، الا أنها اختلفت معها في بيئة التطبيق، حيث شخّصت هذه الدراسة واقع ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية حيث وزعت على 69 من أعضاء الهيئة التدريسية في تخصص إدارة تربية في اربع جامعات حكومية تمثلت بجامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية وجامعة الملك سعود وجامعة ام القرى وأخيراً جامعة الملك خالد، وقد أظهرت نتائجها ان من اهم معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية هي سرعة التغيرات (الكمية والنوعية) في البيئة الداخلية للجامعات.

اما دراسة (توحي، 2020) فقد تناولت مدى إسهام القدرات التنظيمية الديناميكية في إدارة المواهب البشرية في جامعة الموصل، حيث اعتمدت على ذات المنهج والاداة المستخدمة في الدراسات السابقة، و تم الاعتماد على عينة قصدية وزعت على 42 فرداً من القيادات الإدارية بجامعة الموصل، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة من الإسهام الفعلي للقدرات التنظيمية الديناميكية في إدارة المواهب البشرية بالجامعة المستهدفة.

في حين تناولت الدراسات الأجنبية قضايا التخطيط الاستراتيجي وربطها بالاستدامة بشكل واسع في الإطارين الفكري والتطبيقي، حيث ركزت دراسة (Birinci & Erol, 2013) على تحديد أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء الجامعات التركية مستخدمة نفس المنهج والاداء، حيث تم توزيع الاستبانة على أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الحكومية، وقد تم اخذ العينات من 130 جامعة، وقد اشارت نتائج هذه الدراسة الى ان الجامعات التركية لم تتابع عن كثب التغييرات والتطورات بشكل رئيسي حول التعليم العالي في تركيا وفي العالم وانهم لم يولوا اهتماما كافيا للظروف التنافسية واستخدامهم الاستراتيجي في ممارسة الإدارة بشكل كاف.

أما دراسة (Bieler & Marcia, 2017) فقد اختلفت مع الدراسة السابقة في المنهج والاداء المستخدمة، حيث اعتمدت على منهج تحليل المحتوى للخطة الإستراتيجية لـ 50 مؤسسة تعليمية عليا لتحديد مدى إدراج الاستدامة كأولوية سياسية مهمة في الخطة، بما يشمل المجالات الخمسة للحكومة والتعليم وعمليات الحرم الجامعي والبحث والتواصل المجتمعي، حيث هدفت الى تحديد اثر التخطيط الاستراتيجي على مؤسسات التعليم العالي الكندية، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود 41 خطة إستراتيجية قيد المناقشات حول الاستدامة، واشارت نتائجها الى وجود ثلاثة أنواع مميزة للاستجابة تشمل الاستجابات التيسيرية التي تشمل الاستدامة كأحد أولويات السياسة العديدة والاستجابات الإصلاحية التي تنطوي على بعض المواءمة بين أولويات السياسة وقيم الاستدامة في مجالات قليلة والاستجابات التقدمية التي تربط بين أربعة أو خمسة مجالات وتقدم مناقشة أكثر تفصيلاً لسياسات الاستدامة والاستدامة المحددة.

وأتمت دراسة (Primiano & Enrica, 2020) بأثر مبادئ الاستدامة على التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الإيطالية، وقد استخدمت الدراسة البحث الاستكشافي وتحليل المحتوى واهتمت بمعرفة الى أي مدى تم نقل مبادئ الاستدامة الى الجامعات الإيطالية وتوجيه اهتمام ووعي هذه الجامعات الى دورهم الرئيسي على الصعيد الاجتماعي والسياسي والاقتصادي لضرورة تحقيق اهداف التنمية المستدامة وفقا لخطة 2030.

أما دراسة (Florian & Schönherr, 2019) فقد بحثت في تصور تأثيرات مؤسسات التعليم العالي على الاستدامة ومعرفة تأثير هذه الأنشطة على المجتمع وتقدم هذه الدراسة مراجعة منهجية للأدبيات المنشورة بين عامي 2017، 2005 واستخدمت الدراسة منهجية تحليل المحتوى الاستقرائي للخروج بأهدافها واشارت الدراسة الى أهمية استخدام دراسة الحالة للخروج بنتائج أكثر أهمية واشارت أيضا الى افتقار الدراسات السابقة الى استخدام دراسات تحليل الأثر.

من خلال العرض السابق فان الدراسات التي تناولت مفاهيم التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المحلية قد طرحها في أطر تقييم جوانب الضعف او الإخفاق في قضايا التخطيط ولم تتطرق الى مفاهيم التخطيط الاستراتيجي في اطار تعزيز الاستدامة لهذه الجامعات، كما انها لم تأخذ العلاقة ما بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي والقدرات التنظيمية المتوافرة لها بعين الاعتبار كدافع هام متمم لعمليات استدامتها، وعليه فان هذه الدراسة تتميز بإضافتها مجالاً جديداً للتطبيق على المستوى المحلي ممثلاً بفحص أثر التخطيط الاستراتيجي على استدامة اعمال الجامعات حديثة النشأة مع الاخذ بعين الاعتبار القدرات التنظيمية المتوافرة داخلها، وبناء على الدراسات السابقة فان البحث الحالي يقترح الفرضيات التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية بوجود القدرات التنظيمية كمتغير وسيط بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي على القدرات التنظيمية بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات التنظيمية على الاستدامة المؤسسية بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة.

(8) الإطار النظري للبحث

(1-8) التخطيط الاستراتيجي

(1-1-8) مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي احد أنواع التخطيط الذي يستند في جوهره الى عملية فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة المنظمة الداخلية ومحاولة التعرف على نقاط القوة والضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر وذلك لاقتناص الفرص وتجنب المخاطر قدر الإمكان (الديراوي، 2017).

هذا ويعد التخطيط الاستراتيجي نموذجًا ضروريًا للمنظمات التي تسعى جاهدة إلى بناء وتعزيز قدراتها بمختلف الجوانب سواء تلك المتعلقة بإمكانات المنظمة الداخلية او تلك المرتبطة بالعوامل الخارجية ضمن بيئتها المحيطة، حيث اصبح ينظر الى التخطيط الاستراتيجي بانه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها تنافسيًا، ومع ثورة التكنولوجيا المعاصرة، وتزايد حدة المنافسة أخذت المنظمات تدرك شيئًا فشيئًا أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره كنشاط يمكن أن يكون منظمًا، ومنهجيًا، من أجل التوصل إلى خدمات، وأساليب جديدة تحقق اداء أفضل وتعزز المزايا التنافسية لها.

ويدشير التخطيط الاستراتيجي إلى عملية صياغة رسالة المؤسسة في ضوء رؤيتها الجوهرية وبناء غاياتها وأهدافها المستقبلية، لذا فقد عرف التخطيط الاستراتيجي بانه "تصور للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم وتحديد غايتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينهما وبين بيئتها" (بنية؛ بعلي، 2020)، كما وعرف أيضا بانه "مجموعة من الإجراءات التحليلية والتقييمية من أجل صياغة الاستراتيجية المرغوبة، اضافة إلى تحديد الوسائل التي يمكن من خلالها تنفيذ هذه الاستراتيجية بكفاءة وفعالية" (البيطار، 2014).

من خلال التعريفات السابقة يمكننا القول ان التخطيط الاستراتيجي هو عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من اجل تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب الذي تقوم بموجبه قيادة المنظمة بتحديد رؤية ورسالة واهداف المؤسسة بهدف الانتقال من الوضع الحالي الى الوضع المأمول الذي ترغب المنظمة من ادراكه والوصول اليه.

(2-1-8) أهمية التخطيط الاستراتيجي

لقد اضحى التخطيط الاستراتيجي من القضايا التي تحظى على اهتمام الدول والمنظمات المختلفة لما يحققه هذا النهج من مزايا ومنافع ترفع درجة قدرات الدول والمنظمات في التعاطي الإيجابي مع جميع العوامل والظروف الانية والمحتملة. لذا فان أهمية التخطيط الاستراتيجي تنبع استنادا الى مجموعة من المتغيرات التي تشمل: (جعفر، 2017)؛ (ليد، 2016)

- يساعد على اختيار الطريق الأمثل لتحقيق المنافع من بين البدائل المتاحة.
- يساهم في تخفيض درجة المخاطرة في بيئة العمل بما يقدمه من تنبؤات وخطط بديلة.
- يساهم في تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية.

ونظرا لأهمية التخطيط الاستراتيجي في تمكين المؤسسات من العمل بدرجة مرتفعة من التنافسية فقد شاع استخدامه على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، واستنادا الى هذا الدور فيرى (صيام، 2010) ان العناصر التي يوفرها التخطيط الاستراتيجي تعبر عن أهميته للمؤسسة حيث حصر هذه العناصر في التالي:

- تحسين النتائج: وجود رسالة وأهداف وخطة عمل واضحة للمؤسسة يؤثر إيجابا على أداء المؤسسة.
- التركيز والتوجيه: التخطيط الاستراتيجي الجيد يجبر المؤسسة على التفكير بشكل مستقبلي وإعادة التركيز والتنظيم وتصحيح مسار المؤسسة.
- حل المشاكل: التخطيط الاستراتيجي هو الطريقة لحل القضايا المتداخلة أو المشاكل بطريقة مخطط لها.
- فرصة للتعلم وبناء الفريق: التخطيط الاستراتيجي يزود المؤسسة بفرصة ممتازة لتشجيع التعلم والالتزام داخل المؤسسة والأفراد ذوي العلاقة.
- التغلب على الازمات الحالية والمستقبلية: التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسة في التغلب على الازمات الحالية والمستقبلية التي تواجهها وكذلك يساعدها في تحديد مواردها مما يمكنها من تقديم خدماتها بصورة أفضل للمجتمع.

(2-8) القدرات التنظيمية

يشير مفهوم القدرات التنظيمية الى مجموعة مركبة من المهارات والمعارف المتراكمة التي تستخدمها المنظمة لإدارة مواردها بكفاءة وفعالية، حيث إن القدرات التنظيمية تشمل كل ما هو يحقق للمنظمة التطوير وتحسين الموقع السوقي مقارنة بالمنافسين اضافة الى التمايز بإنتاج السلع او تقديم الخدمات بصورة تحقق الميزة التنافسية والبقاء للمنظمة (الراوي، 2017)، كما وعرفت القدرات التنظيمية بانها "المعرفة التي تميز وتدعم المزايا التنافسية عن طريق الابداع والمرونة والاتحاد بين القصد الاستراتيجي والهيكلية المنظمة وخبرة القوى العاملة (حامد؛ لمعاصيدي، 2013).

وتشمل ابعاد القدرات التنظيمية كل من التعلم التنظيمي والمرونة التنظيمية والابداع التنظيمي (الراوي، 2017)، بينما يرى (البشير، 2018) ان ابعاد القدرات التنظيمية تتمثل في الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة وطبيعة

المهارات الفكرية والفنية المتميزة التي تؤدها تلك الموارد، هذا بالإضافة الى القدرات المالية التي تعتبر من اهم العناصر التي تدعم القدرات التنظيمية، حيث تشير تلك القدرات الى الإمكانيات المادية التي تمتلكها المنظمة من أصول ثابتة او رأسمال تشغيلي، وأخيراً فإنه يرى ان التقنية تعتبر بعداً هاماً من ابعاد القدرات التنظيمية، حيث يشمل هذا البعد الإمكانيات التكنولوجية الحديثة التي تمتلكها المنظمة والقدرة على التعاطي مع التحديث التكنولوجي بشكل مستمر، ويضيف (الشملة؛ العبيدي، 2018) الى هذه القدرات ابعاداً أخرى ترتبط بقدرة القيادة وقدرة الابداع وقدرة الحوكمة وقدرة أداء إدارة الكادر.

وعليه يرى الباحث ان القدرات التنظيمية هي إطار متكامل تندمج فيه القدرات البشرية مع طبيعة الموارد التي تمتلكها المنظمة والتي تشمل النظم الفرعية والإدارية والتقنية التي تتكامل من خلالها مختلف التكنولوجيات والعمليات والموارد والخبرات والمهارات المعرفية من اجل تحقيق المنتج او الخدمة التي تمنح المنظمة ميزات تنافسية فريدة ومستدامة وذات قيمة مضافة.

(1-2-8) خصائص القدرات التنظيمية

تتميز القدرات التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي لها دور هام ومؤثر في تحفيز أنشطة المنظمة وتدعيم قدراتها التنافسية، ويمكن ابراز اهم هذه الخصائص في الجوانب التالية: (الشملة؛ العبيدي، 2018).

- اسهامها في تعزيز القيمة المدركة من قبل الزبون والمرتبطة بطبيعة المخرج المقدمة له وذلك من خلال ما تسهم به في الاستجابة لرغباتهم وما تلعبه من دور فاعل في تأطير علاقة طويلة المدى مع المتعاملين مع المنظمة، هذا بالإضافة الى اسهام هذه القدرات في تحقيق الجودة التي تلي توقعاتهم.
- تتميز القدرات التنظيمية الفريدة بصعوبة تقليدها من قبل المنافسين وذلك ارتباطاً بان جزءاً هاماً من هذه القدرات يتعلق بالثقافة التنظيمية والهندسة الاجتماعية لعمليات اجتماعية معقدة مثل الثقافة وفرق العمل والقيادة التي لا يمكن ان تفهم وتقلد بسهولة.

(3-8) الاستدامة المؤسسية

تعرف الاستدامة المؤسسية بأنها "قدرة المنظمة على استخدام قدراتها ومهاراتها المتاحة لديها على مستوى الفرد والمجموعة والمنظمة من أجل تلبية حاجات ورغبات أصحاب المصلحة حالياً ومستقبلاً، مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية" (المواجدة، 2019)، بينما تعرفها (عواد، 2020) بأنها "قدرة المنظمة على استغلال مواردها بالشكل الأمثل بما يسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية مع الحفاظ على حقوق الأجيال القادمة في تلك التنمية".

وعليه فإن الاستدامة التي تنشدها المنظمات الحالية والتي ترغب أن تعيش في المستقبل أطول عمر تنظيمي لها قياساً بالمنافسين أن تعي هذه المنظمات أهمية جميع الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية باعتبار المنظمة هي جزء ضمن المحيط الحيوي وهي تؤثر وتتأثر بهذا المحيط وبالتالي يمكن أن يكون أحد شروط الاستدامة هو الحفاظ على النظم الأيكولوجية وأن تكون هذه المنظمات عابرة للقارات أو متعددة الجنسيات، وبالتالي يجب أن تصمم المنظمات بطريقة أن تنسجم مع الأنظمة الطبيعية (الطائي؛ الجنابي؛ الذبحاوي، 2015).

(1-3-8) ابعاد الاستدامة

يمكن الإشارة هنا إلى ثلاثة أبعاد حاسمة ومتفاعلة تشكل أساساً للاستدامة، إذ تشمل هذه الأبعاد الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وهو إطار عمل للاستدامة وفق مضمون مترابط مع التوجهات الاقتصادية، وقد استخدم مصطلح (الخط الثلاثي الأساسي Triple Bottom Line TBL) لتوصيف مدى ترابط الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، فنموذج الخط الأساسي الثلاثي هو الوسيلة التي تتبعها المنظمة من أجل تحقيق الأداء الاقتصادي على الأمد الطويل من خلال تجنب العمليات ذات الأمد القصير والتي تضر بالبيئة أو المجتمع، (المواجدة، 2019)، ويمكن إيضاح اهم ابعاد الاستدامة في الجوانب التالية:

- البعد الاقتصادي

يشير هذا البعد في إطار الاستدامة المنظمة الى تحقيق الاستمرارية وذلك بتوليد دخل مرتفع يُمكن من إعادة استثمار جزء منه حتى يسمح بإجراء الإحلال والتجديد والصيانة للموارد، وكذلك بإنتاج السلع والخدمات بشكل مستمر ويحافظ على مستوى معين من التوازن يشمل العناصر التالية: النمو الاقتصادي المستديم، وإشباع الحاجات الأساسية، وكفاءة رأس المال، والعدالة الاقتصادية (زروخي وانساعد، 2018).

- البعد الاجتماعي

يركز البعد الاجتماعي للاستدامة على مكافحة الفقر واحداث حالة من العدالة في توزيع الدخل والمكونات والأنساق البشرية والعلاقات الفردية والجماعية وما تقوم به من جهود تعاونية أو ما تسببه من مشاكل أو تطرحه من احتياجات، وذلك عن طريق تمكين المجتمع وتوعيته والحكم الرشيد للسياسات والقواعد والشراكة بين القطاع الخاص وقطاع المجتمع المدني والاندماج والشراكة لإقامة مجتمع موحد ومتضامن في أهدافه ومسؤولياته (استانبولي، 2019).

- البعد البيئي

يركز البعد البيئي للاستدامة المنظمة على حسن التعامل مع الموارد الطبيعية وتوظيفها، دون إحداث خلل في مكونات البيئة وذلك بالاهتمام بالتنوع البيولوجي والثروات والموارد المكتشفة والمخزونة والتلوث البيئي الذي يخل بصحة الكائنات الحية، إذ ان النظام البيئي المستدام يرتبط بالحفاظ على قاعدة الموارد المادية والبيولوجية وعلى النظم الأيكولوجية والنهوض بها (العايب، 2011).

(9) الدراسة التطبيقية

(1-9) مجتمع الدراسة

تهدف الدراسة بشكل رئيسي لبحث أثر التخطيط الاستراتيجي في الاستدامة المؤسسية للجامعات بوجود القدرات التنظيمية كمتغير وسيط، ولتحقيق هدف الدراسة الرئيسي لأبد من تحديد الإطار لمجتمع الدراسة وهو المتمثل بالجامعات حديثة النشأة في قطاع غزة، وبلغ عدد الموظفين العاملين بالإدارة العليا والوسطى والأكاديميين (122) موظف، حيث اتبع الباحث أسلوب الحصر الشامل باختيار مجتمع الدراسة، وتم توزيع (122) استبانة على مجتمع الدراسة واسترداد 122 استبانة.

(2-9) محتوى أداة الدراسة

تتمثل أداة الدراسة باستبانة حول أثر التخطيط الاستراتيجي في الاستدامة المؤسسية الجامعات القدرات التنظيمية متغير وسيط على الجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة كما هو موضح في قائمة الأسئلة في المرفق رقم (1)، حيث تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين، يتكون القسم الأول من البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة المتمثل ب (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي)، بينما يتمثل القسم الثاني بمحاور الدراسة الرئيسية بأبعادها.

وتشتمل الدراسة على ثلاثة أنواع من المتغيرات، النوع الأول: يتمثل في المتغير المستقل "أبعاد التخطيط الاستراتيجي" والذي تم قياسه من خلال (40) فقرة موزعة على خمسة أبعاد (الرؤية الاستراتيجية والرسالة والاهداف = 17 فقرة، التحليل الاستراتيجي = 8 فقرات، الخيار الاستراتيجي = 8 فقرات، مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية = 7 فقرات)، والنوع الثاني: ويمثل المتغير الوسيط "القدرات التنظيمية" والذي تم قياسه من خلال (17) فقرة، أما النوع الثالث: فيتمثل بالمتغير التابع "استدامة الأعمال" والذي تم قياسه من خلال (15) فقرة، واستند الباحث في تصميم ابعاد ومتغيرات الدراسة على الدراسات التالية دراسة (البشير، 2018) ودراسة (الشملة؛ العبيدي، 2018) ودراسة (حامد؛ لمعاضيدي، 2018) ودراسة (عواد، 2020) ودراسة (الطائي؛ الجنابي؛ الذبحاوي، 2015) ودراسة (Klarin، 2018).

(3-9) أداة الدراسة (الاستبانة)

الجدول رقم (1) أدناه يوضح مستويات الموافقة استناداً لخمسة مستويات (منخفض جداً، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جداً).

جدول 1: مستويات الموافقة على فقرات، ومحاور، وأبعاد الدراسة

مستوى الموافقة	غير موافق بشدة (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)
	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
الوسط الحسابي	أقل من 1.80	1.80 إلى 2.59	2.60 إلى 3.39	3.40 إلى 4.19	أكبر من 4.20
الوزن النسبي	أقل من 36%	36% إلى 51.9%	52% إلى 67.9%	68% إلى 83.9%	أكبر من 84%

(4-9) صدق وثبات أداة الدراسة**(1-4-9) صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة ومتغيراتها**

يوضح جدول رقم (2) درجة التشعب لجميع فقرات أبعاد الدراسة ومتغيراتها، والتي تمثل نسبة مساهمات كل فقرة في البعد المنتمي إليه. وبعد إجراء التحليل تبين عدم وجود فقرات أقل من الحد الأدنى المسموح لتواجدها ضمن النموذج (درجة التشعب = 0.3) حيث بلغ أدنى درجة تشعب للفقرة الأولى وتندرج تحت المحور الثالث "استدامة الأعمال" (درجة التشعب = 0.310)، بينما بلغ أعلى درجة تشعب للفقرة الأولى، وتندرج تحت البعد الرابع "مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية" (درجة التشعب = 0.884) وتعد هذه القيم مقبولة، ويمكن الاعتماد عليها في تقدير النموذج الهيكلي البنائي في الدراسة

جدول 2: نتائج الاتساق الداخلي (درجة التشيع) لأبعاد الدراسة ومتغيراتها

الخيار الاستراتيجي		التحليل الاستراتيجي		الرؤية الاستراتيجية والرسالة والاهداف			
درجة التشيع	الفقرة	درجة التشيع	الفقرة	درجة التشيع	الفقرة	درجة التشيع	الفقرة
0.817	الفقرة 1	0.764	الفقرة 1	0.782	الفقرة 10	0.724	الفقرة 1
0.796	الفقرة 2	0.756	الفقرة 2	0.741	الفقرة 11	0.540	الفقرة 2
0.790	الفقرة 3	0.669	الفقرة 3	0.690	الفقرة 12	0.735	الفقرة 3
0.765	الفقرة 4	0.764	الفقرة 4	0.713	الفقرة 13	0.685	الفقرة 4
0.787	الفقرة 5	0.832	الفقرة 5	0.762	الفقرة 14	0.699	الفقرة 5
0.826	الفقرة 6	0.854	الفقرة 6	0.687	الفقرة 15	0.723	الفقرة 6
0.809	الفقرة 7	0.801	الفقرة 7	0.618	الفقرة 16	0.778	الفقرة 7
0.846	الفقرة 8	0.781	الفقرة 8			0.789	الفقرة 8
						0.829	الفقرة 9
استدامة المؤسسة		القدرات التنظيمية		مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية			
0.310	الفقرة 1	0.544	الفقرة 10	0.577	الفقرة 1	0.884	الفقرة 1
0.514	الفقرة 2	0.800	الفقرة 11	0.706	الفقرة 2	0.858	الفقرة 2
0.658	الفقرة 3	0.638	الفقرة 12	0.599	الفقرة 3	0.793	الفقرة 3
0.554	الفقرة 4	0.705	الفقرة 13	0.650	الفقرة 4	0.791	الفقرة 4
0.617	الفقرة 5	0.785	الفقرة 14	0.668	الفقرة 5	0.836	الفقرة 5
0.568	الفقرة 6	0.828	الفقرة 15	0.645	الفقرة 6	0.789	الفقرة 6
0.686	الفقرة 7	0.821	الفقرة 16	0.756	الفقرة 7	0.843	الفقرة 7
0.738	الفقرة 8	0.650	الفقرة 17	0.684	الفقرة 8		
0.779	الفقرة 9			0.757	الفقرة 9		
تابع لفقرات استدامة المؤسسة							
		0.700	الفقرة 14	0.727	الفقرة 12	0.742	الفقرة 10
		0.722	الفقرة 15	0.851	الفقرة 13	0.816	الفقرة 11

من إعداد الباحث استنادا لمخرجات برنامج (0.14) JASP.

(5-9) ثبات أداة الدراسة

- مؤشر ألفا كرونباخ ومؤشر الثبات المركب

يشير ثبات المقياس الي أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، وبناءً على المراجع الإحصائية التي تفترض قبول معامل الثبات هي قيمة (0.600) والتي تشير الي وجود درجة ثبات مقبولة (Taber, 2018)، فقد بلغت قيم مؤشر معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول التخطيط الاستراتيجي = 0.974، وللمحور الثاني القدرات التنظيمية = 0.932 وللمحور الثالث استدامة الاعمال = 0.910، بينما بلغ مؤشر الثبات المركب للمحور الأول = 0.982، وللمحور الثاني = 0.941، وللمحور الثالث = 0.924.

وتشير هذه النتائج إلى وجود درجة مرتفعة من الثبات في أداة الدراسة التي تم جمعها من أفراد مجتمع الدراسة، وعليه فإنه يمكننا الاعتماد على أداة الدراسة المستخدمة، وتحليلها وتفسير نتائجها، وتعميمها، والجدول رقم (3) يوضح نتائج اختبارات الثبات لمتغيرات، وأبعاد، ومجاور الدراسة.

جدول 3: نتائج اختبارات ثبات لأبعاد الدراسة ومجاورها

الثبات المركب	ألفا كرونباخ	البعد	متغيرات الدراسة	
0.945	0.937	الأول	الرؤية الاستراتيجية والرسالة والاهداف	أبعاد ومجاور الدراسة
0.924	0.906	الثاني	التحليل الاستراتيجي	
0.936	0.921	الثالث	الخيار الاستراتيجي	
0.938	0.923	الرابع	مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية	
0.982	0.974		المحور الأول "التخطيط الاستراتيجي"	
0.941	0.932		المحور الثاني "القدرة التنظيمية"	
0.924	0.910		المحور الثالث "الاستدامة المؤسسية"	

من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج JASP.

(6-9) الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

اعتمد الباحث في الدراسة على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences- SPSS V.25) في معالجة وتحليل بيانات الدراسة، وكذلك برنامج (JASP Version 0.14)، من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، واختبار فرضيات الدراسة، والتي تمثلت فيما يلي:

- اختبارات لقياس صدق متغيرات الدراسة، والتي تمثلت في:

○ صدق الاتساق الداخلي من خلال (درجة التشبع: Outer Loading).

- اختبارات لقياس ثبات متغيرات الدراسة، والتي تمثلت في:

○ طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

○ الثبات المركب (Composite reliability).

- اختبارات لقياس التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، والتي تمثلت في:

○ الجداول التكرارية والنسب المئوية.

○ الوسط الحسابي (Mean).

○ الوزن النسبي (Relative Important Index).

○ الانحراف المعياري (Standard Deviation).

- اختبارات فرضيات الدراسة من خلال

○ نمذجة المعادلة البنائية (الهيكليّة) "SEM" The Structural Equation Modeling "لتحليل أثر

متغيرات الدراسة، والإجابة عن فرضياتها، باستخدام نموذج المربعات الصغرى الجزئية (PLS

"partial least squares")؛ حيث تقوم هذه الطريقة بدراسة هياكل العلاقات بين المتغيرات المختبرة

على أساس نماذج العلاقات السببية الافتراضية، وكذلك هذه الطريقة تمكنا من دراسة التأثيرات المشتركة لمجموعة من المتغيرات على متغير واحد، أو مجموعات أخرى، بالإضافة إلى ذلك توفر لنا هذه النماذج إمكانية فحص المتغيرات الوسيطة بالنسبة للعديد من العلاقات داخل نموذج، والتي تتعلق بالمتغيرات المستقلة بالنسبة للآخرين.

(7-9) التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية

بلغ عدد المستجيبين في تعبئة استبانة الدراسة (122) مستجيب من العاملين بالإدارة العليا والوسطى والأكاديميين بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة، والجدول رقم (5) يوضح الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الديموغرافية للمستجيبين في الدراسة كما يلي:

جدول 4: الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الديموغرافية (العدد = 122)

المتغير	العدد	%	المتغير	العدد	%
الجنس	ذكر	94	77.0	أقل من 30	16
	أنثى	28	23.0	30-40	60
المؤهل العلمي	دكتوراه	34	27.9	50-40	30
	ماجستير	52	42.6	50 فأكثر	16
	بكالوريوس	32	26.2	سنوات	26
	دبلوم	4	3.3	الخبرة	54
				10-5	44.3
				15-10	19.7
				15 فأكثر	14.8

من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج SPSS

(8-9) نتائج تحليل أبعاد الدراسة ومحاورها بشكل عام

يوضح الجدول رقم (5) المقاييس الوصفية لأبعاد الدراسة ومحاورها لدي العاملين بالإدارة العليا والوسطى والأكاديميين بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة، حيث يتكون المتغير الأول المتمثل بالمتغير المستقل (أبعاد التخطيط الاستراتيجي) من (39) فقرة، بينما يتكون المتغير الثاني المتمثل بالمتغير الوسيط (القدرات التنظيمية) من (17) فقرة، أما المتغير الثالث المتمثل بالمتغير التابع (استدامة الأعمال) مكون من (15) فقرة.

وقد بلغ متوسط الموافقة للدرجة الكلية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (3.97 من 5) بوزن نسبي (79.8%) وتعتبر عن مستوى موافقة مرتفعة. وفيما يتعلق بأبعاد التخطيط الاستراتيجي، فقد أظهرت النتائج بأن البعد الأول "الرؤية الاستراتيجية والرسالة والاهداف" احتل المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.05 من 5) بوزن نسبي (81%) وتعتبر عن مستوى موافقة مرتفعة، بينما احتل البعد الرابع "مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.89 من 5) بوزن نسبي (77.8%) وتعتبر عن وجود درجة موافقة مرتفعة.

أما المحور الثاني المتمثل "القدرات التنظيمية" حيث بلغ الوسط الحسابي (3.99 من 5) بوزن نسبي (79.8%) وتعتبر النتيجة عن وجود درجة موافقة مرتفعة.

أما فيما يتعلق بالمحور الثالث المتمثل " الاستدامة المؤسسية " فقد بلغ الوسط الحسابي (3.91 من 5) بوزن نسبي (78.2%) والتي تعبر عن وجود درجة موافقة مرتفعة.

بينما يشير نتائج اختبارات لعينة واحدة حول تعزيز مستوى الموافقة اتجاه الموقف الإيجابي او السلبي او المتوسطة، حيث اشارت النتائج الى وجود موافقة مرتفعة إيجابية عند مستوى دلالة اقل من 0.05 لجميع ابعاد ومحاور الدراسة عند قيمة المتوسط (3).

جدول 5: نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد الدراسة ومحاورها

المقاييس الوصفية الإحصائية لمتغيرات الدراسة					ابعاد ومحاور الدراسة	
مستوى الموافقة	الترتيب	اختبار T	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	المقياس
مرتفع	1	**20.08	0.58	%81.0	4.05	الرؤية الاستراتيجية والرسالة والاهداف
مرتفع	2	**15.51	0.66	%78.8	3.94	التحليل الاستراتيجي
مرتفع	3	**14.48	0.70	%78.4	3.92	الخيار الاستراتيجي
مرتفع	4	**13.74	0.71	%77.8	3.89	مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية
مرتفع	----	**18.22	0.59	%79.4	3.97	المحور الأول "التخطيط الاستراتيجي"
مرتفع	----	**19.71	0.55	%79.8	3.99	المحور الثاني "القدرات التنظيمية"
مرتفع	---	**18.43	0.54	%78.2	3.91	المحور الثالث "الاستدامة المؤسسية"

ملاحظة: ** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01. (حيث مستوى الدلالة أقل من 0.05 والتي تشير معنوية البعد)

من إعداد الباحث استنادا لمخرجات برنامج SPSS.

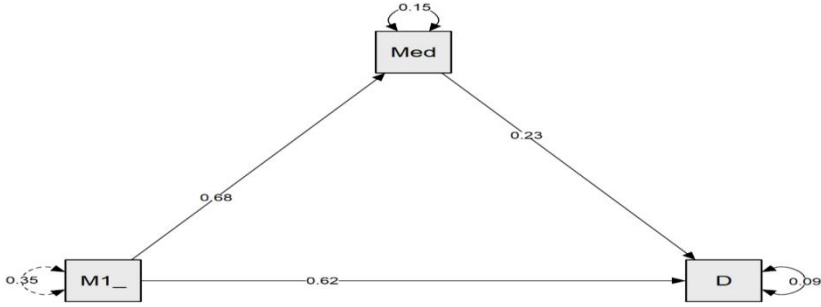
(9-9) نتائج تحليل النموذج الهيكلي

- نتائج تحليل النموذج الهيكلي لدراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الرئيسية للدراسة:

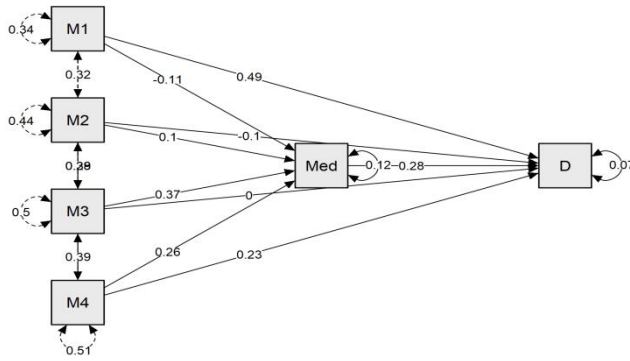
جدول 6: نتائج التأثير المباشر وغير المباشر للنموذج الهيكلي لمتغيرات الدراسة

التأثير غير المباشر		التأثير المباشر		التأثير
الدلالة	قيمة التأثير	الدلالة	قيمة التأثير	
0.002	0.154	0.001	0.616	التخطيط الاستراتيجي ← الاستدامة المؤسسية
		0.001	0.679	التخطيط الاستراتيجي ← القدرات التنظيمية
		0.001	0.702	القدرات التنظيمية ← الاستدامة المؤسسية
0.289	-0.030	<.001	0.494	الرؤية الاستراتيجية والرسالة والاهداف ← الاستدامة المؤسسية
0.341	0.028	0.209	-0.101	التحليل الاستراتيجي ← الاستدامة المؤسسية
0.005	0.103	0.955	-0.004	الخيار الاستراتيجي ← الاستدامة المؤسسية
0.009	0.071	<.001	0.233	مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية ← الاستدامة المؤسسية

معامل التحديد (التخطيط الاستراتيجي تفسر 74.5% التباين الحاصل في الاستدامة المؤسسية ، التخطيط الاستراتيجي تفسر 60.2% التباين الحاصل في القدرات التنظيمية)، * ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، ** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.001.



شكل 1: النموذج الهيكلي الكلي للمتغيرات الرئيسية للدراسة



شكل 2: النموذج الهيكلي التفصيلي للمتغيرات الرئيسية للدراسة

(10) نتائج تحليل فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة".

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (7) أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل مباشر على الاستدامة المؤسسية بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة، حيث بلغت قيمة التأثير (0.616) بمستوى دلالة = 0.001 أقل من (0.05)

ويعزو الباحث وجود مثل هذا الأثر الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية للجامعات حديثة النشأة في قطاع غزة إلى مجموعة من الأسباب التي يقف على رأسها طبيعة البيئة المتغيرة وشديدة الاضطراب التي تعايشها الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، إذ ان ما تتسم به البيئة الخارجية لهذه الجامعات هي التغير الشديد وطغيان حالة اللاتأكد بشأن المستقبل وهو ما يجعل من التخطيط الاستراتيجي متطلبا اجباريا يجب ان تعمل بمقتضاه الجامعات حديثة النشأة للتأقلم مع هذه البيئة المتغيرة من اجل ضمان بقائها في السوق الاكاديمي بقطاع غزة.

ويرى الباحث بان وجود بعض الجامعات ذات التاريخ العريق المتأصل إضافة لبعض الجامعات الحكومية المنافسة من حيث تكلفة تقديم الخدمة التعليمية يجعل من التخطيط الاستراتيجي الأداة الأهم للجامعات حديثة النشأة بغية الاستحواذ على حصة سوقية في ظل المزاخمة الشرسة بين الجامعات من اجل ضمان استدامة اعمالها وهو ما يفسر الأثر الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية لتلك الجامعات في قطاع غزة.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى فرضيات فرعية كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية الاستراتيجية والرسالة والاهداف على الاستدامة المؤسسية بالجامعات

الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة".

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (7) أن للرؤية الاستراتيجية والرسالة والاهداف تؤثر بشكل مباشر على الاستدامة المؤسسية بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة، حيث بلغت قيمة التأثير (0.494) بمستوى دلالة = 0.001 أقل من (0.05).

الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في

قطاع غزة".

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (7) أن التحليل الاستراتيجي لا يؤثر بشكل مباشر على الاستدامة المؤسسية بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة، حيث بلغت قيمة (مستوى دلالة = 0.209 أكبر من 0.05).

الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه ""يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للخيار الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في

قطاع غزة".

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (7) أن الخيار الاستراتيجي لا يؤثر بشكل مباشر على الاستدامة المؤسسية بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة، حيث بلغت قيمة (مستوى دلالة = 0.955 أكبر من 0.05).

الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية على الاستدامة المؤسسية بالجامعات

الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة".

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (7) أن المراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية تؤثر بشكل مباشر على الاستدامة المؤسسية بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة، حيث بلغت قيمة التأثير (0.233) بمستوى دلالة =

0.001 أقل من (0.05).

الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية بوجود القدرات التنظيمية كمتغير وسيط

بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة".

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (7) أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل غير مباشر على الاستدامة المؤسسية بوجود القدرات التنظيمية كمتغير وسيط بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة، حيث بلغت قيمة التأثير (0.154) بمستوى دلالة = 0.002 أقل من 0.05).

ويعزو الباحث وجود مثل هذا التأثير للتخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية من خلال القدرات التنظيمية الى ان توافر القدرات التنظيمية خصوصا الموارد البشرية المؤهلة والموارد المالية بالإضافة الى القدرات التقنية والتكنولوجية يعتبر من عوامل البنية التحتية الأهم داخل الجامعات وبالتالي فان الاستدامة المؤسسية تركز على تلك المقومات بشكل مباشر.

ان اعتماد الجامعات الرئيسي يستند الى المورد البشري الفكري الذي يشكل الجانب الأهم في القدرات التنظيمية لدى هذه الجامعات فتكامل التخطيط الاستراتيجي مع هذه الجوانب البنوية التي تمثل القدرات التنظيمية سيفرز حالة مثالية تسهم في تمكين الجامعات من الاستدامة المؤسسية كون التخطيط الاستراتيجي يعبر عن اتجاه فكري والقدرات التنظيمية تعبر عن اتجاه تطبيقي فلا يكفي توافر التخطيط الاستراتيجي لإحداث تأثير مباشر على استدامة الاعمال انما يحتاج التخطيط الاستراتيجي الى قدرات منظمة تضع هذه الخطط موضع التنفيذ لكي يتحقق مفهوم الاستدامة على المدى المتوسط والطويل.

وعليه فان تأثير التخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية من خلال القدرات التنظيمية يعتبر تأثيرا منطقياً نظراً للتكامل العضوي بين توافر مقومات التخطيط الاستراتيجي والقدرات التنظيمية المتوفرة داخل المنظمة، وهو ما يفسر وجود مثل هذا الأثر داخل الجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى فرضيات فرعية كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية الاستراتيجية والرسالة والاهداف على الاستدامة المؤسسية بوجود القدرات التنظيمية كمتغير وسيط بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة".

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (7) أن للرؤية الاستراتيجية والرسالة والاهداف لا تؤثر بشكل غير مباشر على الاستدامة المؤسسية بالجامعات الفلسطينية بوجود القدرات التنظيمية كمتغير وسيط بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة، حيث بلغت قيمة مستوى دلالة = 0.289 أكبر من 0.05).

الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية بوجود القدرات التنظيمية كمتغير وسيط بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة".

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (7) أن للتحليل الاستراتيجي لا تؤثر بشكل غير مباشر على الاستدامة المؤسسية بالجامعات الفلسطينية بوجود القدرات التنظيمية كمتغير وسيط بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة، حيث بلغت قيمة مستوى دلالة = 0.341 أكبر من 0.05).

الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للخيار الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية بوجود القدرات التنظيمية كمتغير وسيط بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة".

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (7) أن الخيار الاستراتيجي يؤثر بشكل غير مباشر على الاستدامة المؤسسية بالجامعات الفلسطينية بوجود القدرات التنظيمية كمتغير وسيط حديثة النشأة في قطاع غزة، حيث بلغت قيمة التأثير (0.103 مستوى دلالة = 0.005 أقل من 0.05).

الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لمراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية على الاستدامة المؤسسية بوجود القدرات التنظيمية كمتغير وسيط بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة".

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (7) أن مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية يؤثر بشكل غير مباشر على الاستدامة المؤسسية بالجامعات الفلسطينية بوجود القدرات التنظيمية كمتغير وسيط حديثة النشأة في قطاع غزة، حيث بلغت قيمة التأثير (0.071 مستوى دلالة = 0.009 أقل من 0.05).

الفرضية الرئيسية الثالثة: والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتخطيط الاستراتيجي على القدرات التنظيمية بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة".

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (7) أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل مباشر على القدرات التنظيمية بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة، حيث بلغت قيمة التأثير (0.679 بمستوى دلالة = 0.001 أقل من 0.05).

ويعزو الباحث وجود مثل هذا الأثر الى ان التخطيط الاستراتيجي يعتبر مسلكا هاما لتوجيه المؤسسة نحو تعزيز قدراتها التنظيمية، فهو من يحدد اتجاهات توطين المعارف وبالتالي راس المال الفكري داخل المنظمة والذي يعتبر الجانب الأهم من جوانب القدرات التنظيمية.

كما ان التخطيط الاستراتيجي يؤطر لطبيعة الموارد المالية المستهدفة وما يمكن تحقيقه والخيارات المتاحة للتحقق في ظل كافة الافتراضات وعليه فان أساس القدرة التنظيمية المالية تستند الى التخطيط الاستراتيجي كمرجعاً لها. وأخيرا فان التخطيط الاستراتيجي لطبيعة اتجاهات تقديم الخدمة يؤطر للكيفيات والخيارات التكنولوجية التي يمكن من خلالها تقديم الخدمات الجامعية. هذه الخيارات تعد جانبا هاما من جوانب القدرات التنظيمية وعليه فان تأثير التخطيط الاستراتيجي على كافة هذه الابعاد يشكل في مجمله اتجاها عاما لتأثيره على القدرات التنظيمية كمحور من محاور الدراسة الراهنة وهو ما يفسر مثل هذه النتيجة.

الفرضية الرئيسية الرابعة: والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للقدرات التنظيمية على الاستدامة المؤسسية بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة".

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (7) أن للقدرات التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على الاستدامة المؤسسية بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة، حيث بلغت قيمة التأثير (0.702) بمستوى دلالة = 0.001 (أقل من 0.05)

ويعزو الباحث مثل هذه التأثير إلى أن القدرات التنظيمية الأهم في الجامعات الفلسطينية حديثة النشأة تتمثل بالموارد البشرية العاملة والموارد المالية والتقنية. وفي ظل بيئة الأعمال التنافسية والتطور التكنولوجي أصبح لقدرات الموارد البشرية والمالية للجامعات وإمكانات توطين التكنولوجيا الحديثة ودمجها في العملية التعليمية تأثيراً مباشراً على الحصة السوقية واستقطاب الطلبة.

فشريحة الطلبة من الشباب خصوصاً في بيئة قطاع غزة يميلون للالتحاق بالجامعات ذات القدرات التكنولوجية المرتفعة والتكاليف المالية المقبولة. وبالتالي فكلما توافرت القدرات المالية والتكنولوجية والبشرية لهذه الجامعات كلما استطاعت استقطاب أعداد أكبر من الطلبة الملتحقين والذين يشكلون المورد الأهم الذي تستند إليه تلك الجامعات لدعم استدامة أعمالها في ظل شح مصادر التمويل المقدمة من السلطة الفلسطينية أو من المانحين وهو ما يفسر الأثر الإيجابي لتلك القدرات على الاستدامة المؤسسية لهذه الجامعات.

(11) النتائج والتوصيات

(1-11) النتائج

- أظهرت النتائج وجود تقييم إيجابي مرتفع حول مستوى توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي والقدرات التنظيمية والاستدامة المؤسسية داخل الجامعات الفلسطينية حديثة النشأة، حيث بلغت الأوزان النسبية لتلك المحاور (79.4%) و(79.8%) و(78.2%) على التوالي.

وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة صيام (2010) في وجود تأثير للتخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات محل الدراسة. واتفقت أيضاً مع دراسة عودة (2017) والتي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Primiano & Enrica, 2020) والتي أظهرت أهمية تطبيق مبادئ الاستدامة على التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الإيطالية، واختلفت معها في المنهج المستخدم، حيث استخدمت الدراسة البحث الاستكشافي وتحليل المحتوى، أيضاً اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Al Mansouri, 2021) والتي تناولت الدور الوسيط للاستدامة بين التخطيط الاستراتيجي و أداء المنظمات الحكومية الإماراتية، واتفقت معها في المنهج المستخدم "الوصفي التحليلي".

- لقد احتلت الرؤية الاستراتيجية والرسالة والاهداف المرتبة الأولى من حيث مستوى تقييم المستجيبين لمستوى توافرها في إطار عمل الجامعات حديثة النشأة في قطاع غزة، حيث بلغ الوزن النسبي توافر هذه القدرة توافر هذا البعد ما نسبة 81%، تلاه بعد التحليل الاستراتيجي وبنسبة 78.8%، ومن ثم الخيار الاستراتيجي وبنسبة 78.4% وأخيراً فقد حصل بعد مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية على المرتبة الأخيرة من حيث مستوى توافره داخل الجامعات حديثة النشأة وبنسبة 77.8%. ويعزو الباحث ذلك لحدثة هذه الجامعات وعدم تكامل تجربتها في متابعة وتقييم خططها الاستراتيجية.

- أظهرت النتائج وجود أثر معنوي إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة، حيث بلغت قيمة التأثير (0.616) بمستوى دلالة = 0.001 أقل من 0.05) وهذا يعني أن مضاعفة العمل بقضايا التخطيط الاستراتيجي عن المستوى الراهن لدى الجامعات حديثة النشأة سيسهم في استدامة اعمال تلك الجامعات بمقدار (0.616).

وقد اختلفت هذه النتائج مع دراسة (Birincil & Eren, 2013) والتي أشارت الى ان الجامعات التركية لم تتابع عن كثب التغييرات والتطورات بشكل رئيسي حول التعليم العالي في تركيا وفي العالم وانهم لم يولوا اهتماما كافيا للظروف التنافسية واستخدامهم الاستراتيجي في ممارسة الإدارة بشكل كاف. ويعزو الباحث ذلك لان عدم مواكبة التغيير والتطور الحاصل في مجال الاعمال عموما والجامعات خصوصا سوف يؤدي الى ضعف القدرات التخطيطية وصعوبة قراءة المستقبل ووضع رؤيا واضحة لهذه الجامعات في ظل بيئة تنافسية محلية وعالمية.

- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر غير مباشر وذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية بوجود القدرات التنظيمية كمتغير وسيط بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة، حيث بلغت قيمة التأثير (0.154) بمستوى دلالة = 0.002 أقل من 0.05). وهذا يعني أن مضاعفة مستويات التخطيط الاستراتيجي عن المستوى الراهن في الجامعات حديثة النشأة في ظل توافر القدرات التنظيمية سيسهم في تعزيز استدامتها بمقدار (0.154) درجة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (AlMansouri, 2021) حيث وجدت الدراسة ان التخطيط الاستراتيجي يؤثر إيجابيا في استدامة عمل هذه المنظمات وفي أداءها التنظيمي. وكذلك اتفقت مع دراسة دراسة (Primiano & Enrica, 2020) والتي درست أثر مبادئ الاستدامة على التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الإيطالية ويعزو الباحث ذلك الى تشابه بيئة العمل في الجامعات واحتياجها الشديد للتخطيط الاستراتيجي لما يمثله من أهمية قصوى في تحقيق الاستدامة لهذه الجامعات.

- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر مباشر وذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي على القدرات التنظيمية بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة، حيث بلغت قيمة التأثير (0.679) بمستوى دلالة = 0.001 أقل من 0.05). وهذا يعني أن مضاعفة مستويات التخطيط الاستراتيجي عن المستوى الراهن في الجامعات حديثة النشأة سيسهم في رفع مستوى قدراتها التنظيمية بمقدار (0.679) درجة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (المدجي، 2006) التي تناولت واقع التخطيط الاستراتيجي بالجامعة الإسلامية بقطاع غزة مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي وبالاعتماد على أداة الاستبانة. وقد أظهرت نتائجها وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف من حيث عمومية الرؤية وضعف استشرافها للمستقبل، شمولية بعض الأهداف، عدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة، وقد توافقت أيضا مع دراسة (اللوح، 2007) بالمنهج والأداة المستخدمة، حيث ركزت الدراسة على معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع

غزة. وقد أشارت نتائجها الى أهمية التخطيط الاستراتيجي لتطوير الجامعات. ويعزو الباحث تلك النتائج الى حداثة هذه الجامعات وضعف قدراتها المالية والبشرية وعدم وضوح دور التخطيط الاستراتيجي بشكل واضح لديها.

- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر مباشر وذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات التنظيمية على الاستدامة المؤسسية بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة، حيث بلغت قيمة التأثير (0.702) بمستوى دلالة = 0.001 أقل من 0.05) وهذا يعني أن مضاعفة القدرات التنظيمية عن المستوى الراهن في الجامعات حديثة النشأة سيسهم في رفع مستوى مستويات الاستدامة لديها بمقدار (0.702) درجة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (توجي، 2020) التي تناولت مدى إسهام القدرات التنظيمية الديناميكية في إدارة المواهب البشرية وتحقيق الاستدامة المؤسسية في جامعة الموصل، حيث اعتمدت على ذات المنهج، وأظهرت وجود درجة من الاسهام الفعلي للقدرات التنظيمية الديناميكية في إدارة المواهب البشرية بالجامعة المستهدفة، ويعزو الباحث ذلك الى أهمية القدرات التنظيمية المختلفة في تحقيق الاستدامة المؤسسية للمنظمات محل الدراسة وانه لا يمكن تحقيق الاستدامة بدون توافر هذه القدرات.

(2-11) التوصيات

- ضرورة تبني الجامعات الفلسطينية حديثة النشأة العاملة في قطاع غزة للتخطيط الاستراتيجي كمدخل لتعزيز استدامتها بصفته العامل الأهم في ظل بيئة قطاع غزة المتغيرة مع ضرورة وضع الخطط الاستراتيجية في إطار تنفيذي وعدم الاكتفاء بالتنفيذ المجتزأ لها وذلك من خلال قيامها بالتحليل البيئي الداخلي والخارجي، اعتماد خطط تنفيذية مرحلية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة ومتابعة وتقييم هذه الخطط بشكل دوري.
- ضرورة دمج سيناريوهات الاستدامة في إطار اعمال التخطيط الاستراتيجي بتلك الجامعات بغرض عدم الاكتفاء بالإيرادات المتحققة من شريحة الطلبة. وذلك يتم من خلال تنوع الموارد المالية للجامعة، وخلق مشاريع مدرة للدخل، وتفعيل علاقات الجامعة مع الممولين الموجودين والمحتملين.
- ضرورة توجه الجامعات حديثة النشأة الى الاعتماد على تحشيد التمويل لدعم مشاريع مدرة للدخل تشكل مصادر موازية لتعزيز استدامة اعمالها في بيئة قطاع غزة. وذلك من خلال خلق فرق متخصصة لكتابة مقترحات التمويل وتصميم المشاريع والاطلاع على الخطط الاستراتيجية للمانحين والاستفادة منها.
- ضرورة تركيز الجامعات حديثة النشأة على الاستثمار في المورد البشري بداخلها باعتباره العامل الأهم المشكل لقدراتها التنظيمية في ظل بيئة العمل الأكاديمي من خلال تدريب وتطوير هذا الكادر ومتابعة وتقييم أدائه بشكل مستمر.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أبو زعيتر، لينا (2020). متطلبات استدامة الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية وعلاقتها بممارسة عمداء الكليات للتخطيط الاستراتيجي، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 9 (4)، 416-454.

- استانبولي، شادي (2019). واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره على استدامة المنظمات غير الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- البشير، محمد (2018). الدور المعدل للقدرات التنظيمية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي للمؤسسات الخدمية في السودان، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، الخرطوم- السودان.
- البيطار، شيرين (2014). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين.
- الديراوي، ايمن (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: زيادة المنظمات كمتغير وسيط- دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية. 25 (3)، 76-98.
- الراوي، فاطمة (2017). إثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان- الأردن.
- الشثري، عبد العزيز (2016). واقع ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية، مجلة العلوم التربوية، 1(6)، 1-60.
- الشلمة، ميسون؛ العبيدي، نور (2018). مدى اسهام القدرات المظمية في بلورة الأمن الوظيفي للأفراد العاملين - دراسة تطبيقية لآراء عينة من الأفراد العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. 1 (41)، 233-256.
- الطائي، يوسف؛ الجنابي، سجاد؛ الذبحاوي، عامر (2015). إدارة الحكمة ودورها في تحقيق الاستدامة لمنظمات الأعمال، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 12 (35)، 205-227.
- العايب، عبد الرحمن (2011). التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف- الجزائر.
- المحتسب، لطيفة (2016). تطبيقات الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الخليل- فلسطين.
- المواجدة، أسيل (2019). دور تكنولوجيا المعلومات في دعم الأداء المستدام في منظمات الأعمال الالكترونية: دراسة تطبيقية في منظمات الأعمال الالكترونية في الأردن- عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان- الأردن.
- اللوح، عادل (2007). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين.
- بنية، محمد؛ بعلي، حمزة (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء التسويقي للبنوك التجارية الجزائرية - دراسة عينة من البنوك الجزائرية، مجلة حوليات جامعة الجزائر 2.1 (34)، 485-504.

توحي، حلا (2020). مدى اسهام القدرات التنظيمية الديناميكية في إدارة المواهب البشرية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في رئاسة جامعة الموصل، *مجلة العلوم الاقتصاد والإدارة*، 26 (120)، 296-316.

جعفر، يونس (2017). إثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات – دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، *مجلة جامعة الأقصى*، 21 (1)، 293-324.

حامد، عماد؛ المعاضيدي، معن (2013). واقع القدرات التنظيمية في المنظمات الصحية – دراسة لآراء عينة من المدراء في بعض المستشفيات التابعة لدائرة صحة نينوي، *مجلة تنمية الرافدين*، 119 (37)، 46-58.

زروخي، فيروز؛ انساعد، رضوان (2018). إشكالية التنمية المستدامة وتحدياتها، *مجلة نماء للاقتصاد والتجارة- عدد خاص*، (2)، 65-73.

صيام، أمال (2010). تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر- غزة- فلسطين.

عوده، علاء (2017). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان- الأردن.

عواد، منال (2020). مرتكزات التحسين المستمر (كايزن) ودوره في استدامة عمل المنظمات الصحية غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس أبو ديس، غزة- فلسطين.

لبد، أحمد (2016). دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بوزارة الصحة الفلسطينية – غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج مشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسات العليا وجامعة الأقصى، غزة- فلسطين.

ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية

Almansoori, M. (2021). The Mediating Role of Sustainability between Strategic Planning and the Performance of Governmental Organizations. *International Journal of Contemporary Management and Information Technology (IJCMIT)*, (2), 28-34.

Bieler, A. and Marcia, M. (2017). Strategic planning for sustainability in Canadian higher education. *Sustainability*, 9(2), 161.

Birinci, M. and Erol, E. (2013). The effect of strategic management practices on the performance of universities in Turkey. *Journal of Global Strategic Management*, (13), 17-33.

Di Nauta, P.; Iannuzzi, E.; Milone, M. and Nigro, C. (2020). The Impact of the Sustainability Principles on the Strategic Planning and Reporting of

Universities. An Exploratory Study on a Qualified Italian Sample. *Sustainability*, (11), 7-11.

Florian, F.; Schönherr, N. (2019). The impacts of higher education institutions on sustainable development: A review and conceptualization, *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 20(4), 23-38.

Klarin, T. (2018). The concept of sustainable development: From its beginning to the contemporary issues. *Zagreb International Review of Economics and Business*, 21(1), 67-94.

الملحق

قائمة الإستقصاء

أمل من سيادتكم التكرم بقراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة، ثم وضع علامة (×) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم نحو ما هو قائم بالفعل وفق تدريج خماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

(1) البيانات الديموغرافية

1. الجنس	
<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2. العمر	
<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
<input type="checkbox"/> 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	<input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر
3. سنوات الخبرة	
<input type="checkbox"/> 1 إلى أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> 5 سنوات - أقل من 10 سنوات
<input type="checkbox"/> 10 سنوات - أقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر
4. المؤهل العلمي	
<input type="checkbox"/> دكتوراه	<input type="checkbox"/> ماجستير
<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> أخرى حدد (.....)
5. المسعى الوظيفي	
.....	

(2) محاور الدراسة

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي

البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية والرسالة والأهداف					
م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	يتوفر لدى الجامعة رؤية استراتيجية واضحة للطموح المستقبلي الذي ترغب في الوصول إليه.				
2	تنبع رؤية الجامعة من طموح واقعي يمكن تحقيقه مستقبلا.				
3	تعتمد الجامعة في وضع رؤيتها على الموارد والإمكانات المتاحة والمقدرة مستقبلا.				
4	تعتمد الجامعة في وضع رؤيتها الاستراتيجية على طاقم تخطيط مؤهل وذو خبرة عملية قادرة على صياغة رؤية منطقية واقعية.				
5	تعمل جميع الطواقم التنفيذية في الجامعة في إطار الفهم الواضح لرؤية وزارة التعليم العالي لطبيعة الأعمال المخططة.				
6	يوجد لدى الجامعة رسالة واضحة توضح طبيعة أعمالها.				
7	تهتم الجامعة بإيصال رسالتها لجميع العاملين بغرض رفع كفاءة الأداء.				
8	تركز رسالة الجامعة على جوانب التنمية العلمية وتعتبرها أساس العمل التنفيذي لها.				

					9	تتسم رسالة الجامعة بالتحديد والوضوح.
					10	تقوم الجامعة عند صياغة أهدافها الاستراتيجية بمراعاة خصوصية بيئة العمل التعليمية.
					11	يتم صياغة الأهداف الاستراتيجية للجامعة بعد دراسة حقيقة للاحتياجات التنموية التعليمية لجميع أطراف العلاقة.
					12	يتم اشراك العاملين في المستويات الوسطى والتنفيذية عند صياغة الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالجامعة.
					13	تنصف أهداف الجامعة الاستراتيجية بالواقعية والتحديد والقابلية للقياس وفقا لجدول زمني يحكم تنفيذها.
					14	تقوم الجامعة بتصنيف أعمالها وفقا لبرامج متخصصة مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية المقررة.
					15	يتوفر لدى العاملين بالجامعة فهم واضح لأهدافها الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها.
					16	تقوم الجامعة بالتقييم الدوري لمدى وصولها إلى تحقيق الأهداف المخططة.
البعد الثاني: التحليل الاستراتيجي						
					م	الفقرات
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					1	تقوم الجامعة بتقييم الموارد المحلية المتاحة بشكل دوري.
					2	تقوم الجامعة بدراسة التحديات التي تواجه القطاع التعليمي وأخذها بعين الاعتبار عند إعداد الخطة الاستراتيجية.
					3	تعتمد الجامعة في أسلوب عملها على تحليل الفرص المتوقعة التي يمكن البناء عليها في بناء قدرات القطاع التعليمي.
					4	تقوم الجامعة بتحديد القوى المؤثرة في بناء قدرات القطاع التعليمي وتوجيه التركيز نحوها في إطار الخطة الاستراتيجية.
					5	تعتمد الجامعة على اجراء تحليل داخلي لتحديد نقاط القوة والضعف داخل بيئة عمل الجامعة.
					6	تقوم الجامعة بالاعتماد على اجراء تحليل توقعي للسيناريوهات المحتملة المؤثرة على فعالية عمل القطاع التعليمي وإدراجها ضمن الخطة الاستراتيجية.
					7	تقوم الجامعة بالأخذ بعين الاعتبار الافتراضات الاستراتيجية المحتملة في بيئة عملها الخارجية التي قد تؤثر سلبا على بناء قدرات القطاع التعليمي عند وضع خطتها الاستراتيجية.
					8	تعتمد الجامعة على طاقم مختص لإجراء التحليل الاستراتيجي للفرص والتهديدات المحتملة في البيئة الخارجية.

البعد الثالث: الخيار الاستراتيجي (تنفيذ الخطة)					
م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	تعتمد الجامعة في طريقة عملها على وضع مجموعة من البدائل الاستراتيجية اعتمادا على أسلوب السيناريوهات.				
2	تعتمد الجامعة على اختيار أقرب السيناريوهات للواقع عند اقرار برامجها المتنوعة.				
3	تضع الجامعة خيارات استراتيجية بديلة في حال انحراف الواقع عن السيناريو المعتمد.				
4	تلتزم الجامعة بالبرامج والأنشطة المقررة في خطتها الاستراتيجية.				
5	تقوم الجامعة بوضع مجموعة من المؤشرات لقياس مدى تحقيق أهدافها الاستراتيجية من عدمه.				
6	تقوم الجامعة بتوفير كوادر مؤهلة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية وفقا للمتطلبات البشرية المطلوبة لبرامجها المتنوعة.				
7	تقوم الجامعة بتوفير التسهيلات اللوجستية بما يشمل بناء القدرات للطواقم الفنية المشاركة في تنفيذ الخطة إذا لزم الأمر.				
8	تقوم الجامعة بتعزيز مبدأ الشراكة مع أطراف العلاقة أثناء تنفيذ خطتها الاستراتيجية المقررة.				

البعد الرابع: مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	تقوم الجامعة بمراجعة وتقييم الخطط التنفيذية بشكل مستمر.				
2	يتوفر لدى الجامعة نظام محدد وواضح لمراقبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.				
3	تعتمد الجامعة على آليات محددة للرقابة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.				
4	تقوم الجامعة بإجراء تقييم دوري لمدى الالتزام بترجمة الأهداف الاستراتيجية أثناء التنفيذ.				
5	تعتمد الجامعة على مؤشرات واضحة لتقييم مدى الالتزام بتنفيذ الخطة الاستراتيجية.				
6	يوجد لدى الجامعة جهة مختصة لتقييم الالتزام بالخطة الاستراتيجية.				
7	تعتمد الجامعة على نتائج التقييم لمدى الالتزام بتنفيذ الخطة الاستراتيجية لتطوير آليات عملها مستقبلا.				

المحور الثاني: القدرات التنظيمية

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	تمتلك الكوادر العاملة مهارات تميزهم عن المنافسين في نفس القطاع.				
2	يتوفر لدى الجامعة موارد بشرية ذات كفاءة فنية وتقنية متميزة				
3	تنم مراعاة القدرات المعرفية للكوادر العاملة عن توزيع الاعمال المعرفية.				
4	تركز الجامعة على اختيار العاملين من ذوي المهارة والكفاءة المتميزة.				

					تعتمد الجامعة على التدريب الدوري للكوادر الفنية التخصصية في مجالات أعمالها المتنوعة.	5
					يتميز الكادر العامل بقدرته على التعامل مع التقنيات التكنولوجية الحديثة.	6
					توجد حالة من التنوع الثقافي بين العاملين ارتباطا بتجارهم العلمية والتطبيقية.	7
					تقوم الجامعة بعقد ورشات عمل داخلية لعرض الحالات المتميزة التي تم علاجها بغرض تعميم المعرفة.	8
					يتوفر لدى الجامعة موارد مالية كافية تمكنها من تطبيق خططها الاستراتيجية.	9
					تعتمد الجامعة على مواردها الذاتية لتغطية نفقاتها التشغيلية.	10
					تعتمد الجامعة على توظيف التكنولوجيا الحديثة بهدف تخفيض تكلفة تقديم الخدمة.	11
					تقوم الجامعة بالاستثمار في مجالات أخرى لتوفير مصادر تمويل دائمة.	12
					تعتمد الجامعة على التقنيات التكنولوجية المتطورة لتقديم خدماتها.	13
					تتبنى الجامعة نهج التحول الرقمي في تقديم الخدمة.	14
					يتوفر لدى الجامعة قاعات ذكية مزودة بأحدث التقنيات التكنولوجية.	15
					يتوفر لدى الجامعة مقومات البنية التحتية الكافية لممارسة جميع أشكال التعلم عن بعد.	16
					يتوفر في مرافق واقسام الجامعة العدد الكافي والمناسب من المعدات التقنية اللازمة لممارسة الاعمال.	17

المحور الثالث: استدامة المؤسسة

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعتمد الجامعة على مواردها الذاتية في تغطية كافة نفقاتها التشغيلية.					
2	يتوفر لدى الجامعة مصادر تمويل خارجية تعتمد عليها في تمويل نفقاتها المتنوعة.					
3	تعتبر تكاليف تقديم الخدمة التعليمية للدارسين اقل مقارنة بالبدائل المتاحة في سوق العمل الأكاديمي.					
4	توفر عائدات الخدمات التعليمية المقدمة للدارسين القدرة للجامعة على استدامة تقديمها لخدماتها بشكل دوري.					
5	تتوفر لدى الجامعة الموازنات الكافية لاستمرارية تقديم الخدمة بجودة مرتفعة.					
6	تقدم الجامعة منحا دراسية لأصحاب الاحتياجات الخاصة.					
7	تسهم الجامعة بتوفير فرص عمل للخريجين الجدد من التخصصات المتنوعة.					
8	تتبنى الجامعة نهج المسؤولية الاجتماعية كسبيل لتعزيز تواجدها في بيئة العمل المحلية.					

					تساهم الجامعة بفاعلية في اجراء الدراسات التخصصية حول العضلات المجتمعية وسبل علاجها.	9
					تسخر الجامعة مرافقها للمساهمة في دعم القضايا المجتمعية ذات الاولوية.	10
					تسهم الجامعة بتطوير النواحي الصحية المجتمعية اعتمادا على مرافقها الصحية الجامعية.	11
					تلتزم الجامعة بتطبيق اجراءات الحوكمة البيئية في اطر اعمالها المتنوعة.	12
					تركز الجامعة على تنفيذ الأنشطة الصديقة للبيئة في اطر ممارساتها المتنوعة.	13
					تعتمد الجامعة على الطاقة النظيفة لتغطية احتياجاتها المتنوعة.	14
					تلتزم الجامعة باعتماد فكرة فصل النفايات في إطار الممارسة العملية.	15

The Impact of Strategic Planning on Institutional Sustainability in The Newly Established Palestinian Universities

Dr. Wael Mohamed Thabet

Abstract

The study aims to identify the impact of strategic planning on institutional sustainability in light of the availability of organizational capabilities as a mediating variable in the newly established universities in the Gaza Strip. This study utilized the descriptive and analytical approach, as it relied on the questionnaire to collect data from its primary sources. The study population was represented by top and middle managerial positions in addition to academics' staff in newly established Palestinian universities in the Gaza Strip, where the total size of the target community reached 122 employees. The researcher adopted the survey method for the study population, where 122 questionnaires were distributed to the population of the study, and they were all collected back and used for the purposes of analysis.

The study concluded with a set of results, the most important of which is the existence of a high positive evaluation regarding the level of availability of strategic planning elements, organizational capabilities and institutional sustainability within the newly established Palestinian universities, as the relative weights of those dimensions reached (79.4%), (79.8%) and (78.2%) respectively. The results showed a direct positive and statistically significant impact of strategic planning on institutional sustainability in newly established Palestinian universities in the Gaza Strip, and the results also indicated an indirect and statistically significant effect of strategic planning on institutional sustainability in the presence of organizational capabilities as a mediating variable in the Newly established Palestinian universities in the Gaza Strip.

Finally, the results of the study showed the existence of a direct and statistically significant impact of strategic planning on organizational capabilities and the existence of such an effect of organizational capabilities on the institutional sustainability of the work of the newly established Palestinian universities in the Gaza Strip. The study recommended the necessity of integrating sustainability scenarios within the framework of strategic planning work in these universities in order to diversify the financial resources and not be satisfied with the revenues generated by the students

Keywords

Strategic Planning, Institutional Sustainability, Organizational Capacities.

التوثيق المقترح للدراسة وفقا لنظام APA

ثابت، وائل محمد (2021). أثر التخطيط الإستراتيجي على الإستدامة المؤسسية للجامعات الفلسطينية الناشئة. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية 58(6)، 73-104.

جميع حقوق النشر والطباعة والتوزيع محفوظة

لمجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية © 2021

