

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه
حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو
بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the
researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any
other degree or qualification

Student's name:

اسم الطالب: أحمد جلال أحمد أبوحسنة

Signature:

التوقيع: 

Date:

التاريخ: 2014/3/11م



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

أصول تربية - إدارة تربوية

مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها

إعداد الباحث:

أحمد جلال أبو حسنة

إشراف الأستاذ الدكتور:

عليان عبد الله الحولي

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول
التربية تخصص إدارة تربوية من كلية التربية - الجامعة الإسلامية بغزة

1435هـ - 2014م



هاتف داخلي: 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم:/35/ع

Date2014/03/1

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي و الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ أحمد جلال أحمد أبو حسنة لنيل درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية- الإدارة التربوية وموضوعها:

مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الثلاثاء 21 جمادى الأولى 1435هـ، الموافق 2014/03/11م الساعة الثامنة والنصف صباحاً في مبنى القدس، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....

مشرفاً ورئيساً

أ.د. عليان عبد الله الحولي

.....

مناقشاً داخلياً

د. سليمان حسين المزين

.....

مناقشاً خارجياً

د. رزق عبد المنعم شعت

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التربية/قسم أصول التربية- الإدارة التربوية.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

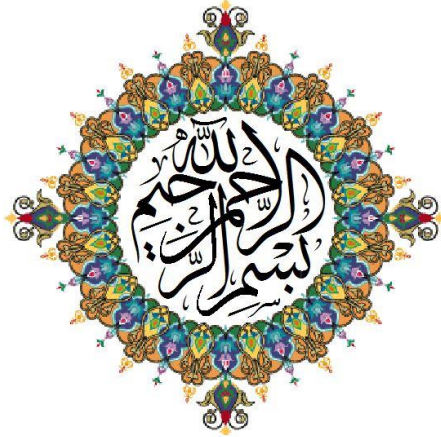
والله ولي التوفيق،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

2014

أ.د. فؤاد علي العاجز





اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (2) اقْرَأْ
وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (3) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (5)



(العلق: 1-5)

الإهداء

- ✽ إلى الذي شق نور رسالته ظلمات الكون، فأضاء مشارق الأرض ومغاربها بعلمه وعمله وأخلاقه، حبيب القلوب وطيبها، رسول الله عليه أفضل الصلاة والسلام.
- ✽ إلى من كلفه الله بالهبة والوقار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، أرجو من الله أن يمد في عمره؛ ليرى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار، وستبقى كلماته نجوماً أهدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد، والدي العزيز.
- ✽ إلى بسمة الحياة وسر الوجود، إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الأحبة، والدي الغالية.
- ✽ إلى من غمروني بحبهم، إلى شمعاتٍ تنير ظلمة حياتي، إلى من أكرمني الله بهم، إخواني وأخواتي.
- ✽ إلى من أرى التفاؤل بعينهم، والسعادة في ضحكتهم، إلى عائلتي الكريمة.
- ✽ إلى من ساندوني بالروح والفكر، إلى من أشعروني قيمة النجاح والتفوق، إلى من شجعوني دائماً بسؤالهم واهتمامهم، إلى أصحاب النوايا الصادقة، أصدقائي وأحبائي.
- ✽ إلى مشاعل العلم والأدب، أسانذتي الكرام، جعلنا الله وعلمنا في ميزان حسناتكم.
- ✽ إلى طلبية العلم وإلى كل من أثر في حياتي وترك بصمةً لا تمحى بمرور الزمن، إلى كل من أحمل ذكراهم.
- إليكم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع، وأسأل الله العلي القدير أن يكون هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، نافعاً لكل من قرأه واسترشد به.



الباحث

أحمد جلال أبو حسنة

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي أحصى كل شيء عدداً وجعل لكل شيء أمداً، وجعل لكل شيء قدراً، وجعل لكل قدرٍ أجل، وجعل لكل أجلٍ كتاب، والصلاة والسلام على الهادي البشير الرسول الأمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم معلم البشرية، القائد القدوة الذي أرسله الله رحمةً للعالمين وإماماً للمتقين، وعلى آله وصحبه أجمعين والتابعين بإحسانٍ إلى يوم الدين ... وبعد

أتشرف بتقديم خالص الشكر والتقدير والعرفان إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع، وأخص بالشكر كلاً من:

- ✳ رئاسة الجامعة الإسلامية وإدارتها، وعمادة الدراسات العليا.
- ✳ أعضاء هيئة التدريس الأفاضل بكلية التربية عموماً، وبقسم أصول التربية خصوصاً.
- ✳ الأستاذ الدكتور "عليان عبد الله الحولي" نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية بالجامعة الإسلامية، والذي تفضل بالإشراف على رسالتي فوجدت منه العلم الزاخر، والعطاء الوفير والنصح السديد والتوجيه الرشيد، والحكمة العالية، ورحابة الصدر.
- ✳ السيدان الفاضلان عضوا لجنة المناقشة الدكتور سليمان حسين المزين عضو لجنة المناقشة الداخلي، والدكتور رزق عبد المنعم شعت عضو لجنة المناقشة الخارجي؛ لتفضلهما بقبول مناقشة الرسالة، ولدورهما الكبير في إثرائها، وإغنائها من واسع علمهما ووافر خبرتهما.
- ✳ السادة المحكمين؛ لما قدموه من نصيحةٍ ومشورةٍ ومعونةٍ في إخراج الاستبانة بصورتها الحالية.
- ✳ أهلي وأهلي وأحبتي الذين ما بخلوا عليّ بدعائهم المتواصل ودعمهم المستمر.
- ✳ ووافر الشكر أقدمه للأستاذ الفاضل "محمد خليل عودة"، والأستاذ الفاضل "جواد عبد النور صالحة" على المساعدة والدعم الذي قدماه لي.
- ✳ إلى كل من ساهم وساعد ولم يبخل علينا بالعطاء أو الدعاء.

لهم مني جميعاً كل الحب والوفاء والشكر والتقدير

الباحث

أحمد جلال أبو حسنة



ملخص الدراسة

"مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي لها"

الباحث: أحمد جلال أبو حسنة المشرف: أ.د. عليان عبد الله الحولي

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي، وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها تبعاً للمتغيرات التالية (الجامعة، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة)، وللإجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك لملاءمته لموضوع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام استبانتين، الأولى لقياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية بالجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي، وقد تكونت من (33) فقرة موزعة على (6) مجالات، والثانية لقياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي لها، وقد تكونت من (20) فقرة موزعة على (4) مجالات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى للعام الدراسي (2013-2014) والبالغ عددهم (149) عضواً، وقد تم توزيع أداة الدراسة على جميع مجتمع الدراسة وتم استرداد (107) استبانة أي بنسبة (72%) من أفراد مجتمع الدراسة، وقد استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) لتحليل استجابات أفراد العينة، حيث استخدم الباحث اختبار التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance-ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات، واختبار T في حال عينتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين مستقلتين.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. لقد بلغت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي إلى درجة مرتفعة بنسبة (74.88%).
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة امتلاك قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجامعة وذلك لصالح الجامعة الإسلامية، عدا مجالين

- اثنين وهما: "امتلاك مهارة صياغة رسالة الكلية" و"امتلاك مهارة صياغة رؤية الكلية"، حيث وجد أنه لا توجد فروق تعزى لمتغير الجامعة.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة امتلاك قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، عدا مجال امتلاك مهارة صياغة رؤية الكلية، حيث وجدت فروق لصالح أستاذ مساعد، وكذلك مجال امتلاك مهارة تنفيذ الاستراتيجية، حيث وجدت فروق لصالح أستاذ مشارك فأعلى، وكذلك مجال امتلاك مهارة تحليل البيئة الخارجية، حيث وجدت فروق لصالح حملة الماجستير.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة امتلاك قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، عدا مجال امتلاك مهارة صياغة رسالة الكلية ومجال مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية، حيث وجدت فروق لصالح الذين سنوات خدمتهم أقل من عشر سنوات، وكذلك مجال امتلاك مهارة تنفيذ الاستراتيجية، حيث وجدت فروق لصالح الذين خدمتهم عشر سنوات فأكثر.
5. بلغت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي على درجة مرتفعة بنسبة (77.18%).
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الجامعة، وذلك لصالح الجامعة الإسلامية.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، عدا مجال الموارد المؤسسية والخدماتية، حيث وجد فروق لصالح الذين سنوات خدمتهم أقل من عشر سنوات.

9. وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة امتلاك قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي، وتقديراتهم لدرجة ممارستهم لتحسين الأداء المؤسسي.

وبناءً على نتائج الدراسة كان من أهم توصياتها:

1. وضع آليات محددة ومنهجية، تعمل على تعزيز مشاركة المجتمع الداخلي والخارجي لكليات التربية في عملية التخطيط الاستراتيجي.
2. مراعاة المرونة في الخطط الاستراتيجية، بحيث تعمل على ربط استراتيجية الكلية مع الظروف المحيط بها.
3. الاهتمام بالبدائل الاستراتيجية عند إعداد الخطط التنفيذية؛ بسبب كثرة التغيرات السياسية والاقتصادية التي تؤثر في عملية التطبيق.
4. إجراء عملية تقييم دورية للبرامج المطروحة باستمرار.
5. إصدار نشرات دورية تشمل التجارب العالمية والعربية ذات العلاقة بعمليات التحسين الشاملة.

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

Abstract**Strategic planning skills among the leaders of the colleges of education in the Palestinian universities and their relation to the improvement of institutional performance its****Researcher:** Ahmed Galal Abu Hassna**Supervised by:** Professor: Alyan A. S. El-Holy

This study aims to identify the degree of practice Strategic planning skills among leaders of the colleges of education in the Palestinian universities and its relationship to improve the institutional performance from the point of view of their faculties' members according to the following variables (the university, academic rank, and years of service).

The researcher used the descriptive analytical approach and designed two questionnaires; the first questionnaire was used to measure the practice degree of strategic planning skills among leaders of the colleges of education in the Palestinian universities. It consisted of (33) items which fell into (6) dimensions. The second questionnaire was used to measure the practice degree of education leaders in the Palestinian universities to improve institutional performance. It consisted of (20) items which fell into (4) dimensions.

The study population consisted of all faculty members in the colleges of education at all the three Palestinian Universities (The Islamic, Al Azhar, Al Aqsa) for the academic year 2013/2014 amounting to (149) members. The study tool was distributed to all the population of the study, and was recovered (107) from all the population of study with active response rate of (72%), The researcher used the statistical packages for social studies (SPSS) to analyze the response of the sample members, and the researcher used the test of variance (One Way Analysis of Variance-ANOVA) to see if there has been statistically significant difference between the three groups or more of data, and test (T) in the case of two samples to see if there has been statistically significant difference between the two independent groups..

The study reached the following findings:

1. The degree of approval of the study sample to practice leaders colleges of education in the Palestinian universities for strategic planning skills a high degree by (74.88%).
2. The results showed statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) between the average estimates of faculty members to the degree of owning the leaders of the colleges of education in the Palestinian universities for strategic planning skills attributed to the university in favor of the Islamic University. Except for dimensions "possession of skill formulate a mission college" and "possession of skill formulate a vision college "where they found that there were no differences attributed to the university.
3. The results showed no statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) between the average estimates of faculty members to the degree of owning the leaders of the colleges of education in the Palestinian universities for strategic

- planning skills due to the variable academic rank, except in the dimension "possession of skill formulate a vision college", where they found differences in favor of Assistant Professor, as well as field "possess the skill of implementation of the strategy", where they found differences in favor of Associate Professor, as well as the field of "owning a skill analysis of the external environment", where they found differences in favor of the campaign masters.
4. The results showed no statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) between the average estimates of faculty members to the degree of owning the leaders of the colleges of education in the Palestinian universities for strategic planning skills due to the variable years of service, except in the dimensions "possessing the skill of formulating a message the college" and "skill formulating strategic objectives", where they found differences due to those who have years of service less than ten years, as well as "possession the skill of the field implementation of the strategy", where they found differences in favor of those who have served ten years or more.
 5. The degree of approval of the study sample to practice leaders' colleges of education in the Palestinian universities to improve institutional performance by a high degree (77.18%).
 6. There are statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) between the average estimates of faculty members to practice the degree of leaders the colleges of education in the Palestinian universities to improve institutional performance due to the variable the university in favor of the Islamic University.
 7. The results showed no statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) between the average estimates of faculty members to the degree of practice leaders' colleges of education in the Palestinian universities to improve institutional performance due to the variable academic rank.
 8. The results showed no statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) between the average estimates of faculty members to the degree of practice the leaders of the colleges of education in the Palestinian universities to improve institutional performance due to the variable of years of service. Except for the dimension "institutional resources and services" where they found differences in favor of those who have years of service less than ten years.
 9. The results showed a positive relationship statistically significant difference between estimates of faculty members' of the degree of owning the leaders colleges of education in the Palestinian universities for strategic planning skills, and their estimates of the degree of exercise to improve corporate performance.

Study recommendations:

1. Develop specific mechanisms and systematic work to promote internal and external community participation in strategic planning process.
2. Taking into account the flexibility in strategic plans so that they work on a strategy to link the college with the surrounding circumstances.
3. Attention to the strategic alternatives when preparing operational plans because of the many political and economic changes that affect the implementation process.
4. Perform a periodic assessment of the programs put forward constantly.
5. Issuing periodical publications include Arab and international experiences related to the operations of the comprehensive improvement

فهرس المحتويات

أ	آية كريمة
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	ملخص الدراسة
ز	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
ط	فهرس المحتويات
ل	قائمة الجداول
ع	قائمة الأشكال
ف	قائمة الملاحق

الفصل الأول الإطار العام للدراسة (9-1)

2	مقدمة:
5	مشكلة الدراسة:
6	فروض الدراسة:
7	أهداف الدراسة:
7	أهمية الدراسة:
7	حدود الدراسة:
8	مصطلحات الدراسة:

الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة (54-10)

11	المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية:
11	مقدمة:
11	مفهوم التخطيط الاستراتيجي:
16	مراحل التخطيط الاستراتيجي:
16	المرحلة الأولى: الإعداد للتخطيط الاستراتيجي:
28	المرحلة الثانية: تنفيذ الاستراتيجية:
30	المرحلة الثالثة: الرقابة والتقييم الاستراتيجي:
34	مهارات التخطيط الاستراتيجي الواجب توافرها لدى قيادات كليات التربية بالجامعات الفلسطينية:
35	واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية:

40.....	المشاريع المشتركة بين كليات التربية بالجامعات الفلسطينية (الجامعة الإسلامية: 2013):
43.....	المحور الثاني: الأداء المؤسسي في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية:
43.....	مقدمة:
43.....	أولاً: الأداء المؤسسي:
45.....	ثانياً: إدارة الأداء المؤسسي:
49.....	ثالثاً: تحسين الأداء المؤسسي:
(77-55)	الفصل الثالث الدراسات السابقة
56.....	المحور الأول: الدراسات المحلية:
67.....	المحور الثاني: الدراسات العربية:
70.....	المحور الثالث: الدراسات الأجنبية:
75.....	التعقيب على الدراسات السابقة:
(95-78)	الفصل الرابع الطريقة والإجراءات
79.....	أولاً: منهج الدراسة:
79.....	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:
80.....	ثالثاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الأساسية:
82.....	رابعاً: أدوات الدراسة:
83.....	خامساً: صدق الاستبانة:
91.....	سادساً: ثبات الاستبانة Reliability:
95.....	سابعاً: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
(127-96).....	الفصل الخامس نتائج الدراسة الميدانية " إجابة التساؤلات ومناقشتها "
97.....	مقدمة:
97.....	المحك المعتمد في الدراسة:
98.....	نتائج تساؤلات الدراسة ومناقشتها:
98.....	أولاً: نتائج السؤال الأول والذي ينص على:
107.....	ثانياً: نتائج السؤال الثاني والذي ينص على:
113.....	ثالثاً: نتائج السؤال الثالث والذي ينص على:
118.....	رابعاً: نتائج السؤال الرابع والذي ينص على:

122.....	خامساً: نتائج السؤال الخامس والذي ينص على:
124.....	خلاصة النتائج والتوصيات.....
124.....	أولاً: نتائج الدراسة:
127.....	ثانياً: توصيات الدراسة:
(134-128).....	المراجع والمصادر
.....	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	نموذج التحليل الرباعي SWOT	(2.1)
20	التحليل الاستراتيجي Analysis SWOT	(2.2)
21	مصفوفة التحليل الاستراتيجي Analysis Matrix SWOT	(2.3)
29	الفرق بين الأهداف الاستراتيجية والأهداف الفرعية	(2.4)
80	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجامعة لعام 2014/2013	(4.1)
81	توزيع أفراد العينة حسب الجامعة	(4.2)
81	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الأكاديمية	(4.3)
82	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	(4.4)
84	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " امتلاك مهارة صياغة رسالة الكلية " والدرجة الكلية للمجال	(4.5)
85	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " امتلاك مهارة صياغة رؤية الكلية " والدرجة الكلية للمجال	(4.6)
85	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " امتلاك مهارة تحليل البيئة الداخلية للكلية " والدرجة الكلية للمجال	(4.7)
86	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " امتلاك مهارة تحليل البيئة الخارجية للكلية " والدرجة الكلية للمجال	(4.8)
86	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " امتلاك مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال	(4.9)
87	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " امتلاك مهارة صياغة تنفيذ الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال	(4.10)
88	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الحكم والإدارة " والدرجة الكلية للمجال	(4.11)
88	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " نطاق المؤسسة " والدرجة الكلية للمجال	(4.12)

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
89	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الموارد المؤسسية والخدماتية " والدرجة الكلية للمجال	(4.13)
89	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الجودة والتطوير " والدرجة الكلية للمجال	(4.14)
90	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة " قياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي " والدرجة الكلية للاستبانة	(4.15)
91	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة " قياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي " والدرجة الكلية للاستبانة	(4.16)
92	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة " قياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي "	(4.17)
93	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات استبانة " قياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي "	(4.18)
94	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة " قياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي "	(4.19)
94	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات استبانة " قياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي "	(4.20)
97	يوضح المحك المعتمد في الدراسة	(5.1)
98	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات استبانة " قياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي "	(5.2)
100	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " امتلاك مهارة صياغة رسالة الكلية "	(5.3)
101	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " امتلاك مهارة صياغة رؤية الكلية "	(5.4)

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
102	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "امتلاك مهارة تحليل البيئة الداخلية للكلية"	(5.5)
103	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "امتلاك مهارة تحليل البيئة الخارجية للكلية"	(5.6)
104	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "امتلاك مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية"	(5.7)
106	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "امتلاك مهارة تنفيذ الاستراتيجية"	(5.8)
107	نتائج اختبار "التباين الأحادي" تبعاً لمتغير الجامعة	(5.9)
108	نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات الجامعة	(5.10)
109	نتائج اختبار "التباين الأحادي" تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية	(5.11)
110	نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات الرتبة الأكاديمية	(5.12)
111	نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	(5.13)
113	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات استبانة "قياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي"	(5.14)
114	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "الحكم والإدارة"	(5.15)
115	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "نطاق المؤسسة"	(5.16)
116	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "الموارد المؤسسية والخدماتية"	(5.17)
117	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "الجودة والتطوير"	(5.18)
119	نتائج اختبار "التباين الأحادي" تبعاً لمتغير الجامعة	(5.19)
119	نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات الجامعة	(5.20)
120	نتائج اختبار "التباين الأحادي" تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية	(5.21)

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
121	نتائج اختبار " T -لعينتين مستقلتين " تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	(5.22)
122	معامل الارتباط بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة امتلاك قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي، وتقديراتهم لدرجة ممارستهم لتحسين الأداء المؤسسي	(5.23)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	نموذج منتزج الخماسي لتعريف الاستراتيجية	(2.1)
23	فوائد الرؤية	(2.2)
26	العلاقة بين الرؤيا والرسالة	(2.3)
32	الرقابة الاستراتيجية والتقييم الاستراتيجي	(2.4)
33	مراحل التخطيط الاستراتيجي	(2.5)
45	مكونات الأداء المؤسسي	(2.6)
49	نموذج لدورة إدارة الأداء	(2.7)

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
(1)	الاستبانتان في صورتها الأولى
(2)	قائمة بأسماء المحكمين
(3)	الاستبانتان في صورتها النهائية
(4)	رسائل تسهيل مهمة الباحث موجهة إلى الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- فروض الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- حدود الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

يشهد العالم تطوراً سريعاً؛ نتيجةً لتطور العلوم والتكنولوجيا المختلفة، وهذا التطور أدى إلى كبر حجم المنافسات بين المؤسسات المختلفة التي انتشرت على مدى واسع خلال أيام قليلة، مما تطلب منها إيجاد نظام إداري فعال له عملياته المنظمة، هذه العملية الإدارية المنظمة لها وظائف عدة أهمها: امتلاك مهارة التخطيط.

فالإدارة الحديثة تلك التي تسعى باستمرار إلى البقاء والنمو والنجاح يجب أن تركز جُلَّ اهتمامها على التخطيط، فالمخطط هو الذي يسعى وراء التحسينات ويبحث عن الأفكار ويعمل على تطبيقها، ويحاول أن يبعد نفسه على الأقل نظرياً عن المشكلات التشغيلية اليومية؛ لكي ينظر إلى الأمام حيث احتمالات المستقبل، والمخطط هو الشخص الوحيد الذي يتمتع بأفضل وأكبر فرصة لجمع موارد المنظمة بعضها مع بعض للوصول إلى هدفٍ معين (السكران، 2010:18).

وعملية التخطيط مرت بمراحلٍ عدةٍ عبر العصور المختلفة بدءاً بتعريفاته المتعددة واستخداماته، من هنا نجد أن عملية التخطيط ركزت على عدة أمورٍ منها: تحقيق الأهداف خلال فترةٍ زمنيةٍ محددةٍ، والتركيز على التكلفة المالية، ويتبين ضمناً أن التخطيط يهتم بالنشاط في المستقبل أي أنه يتعامل مع مستقبل القرارات الحالية، فبواسطة التخطيط يحاول أعضاء الإدارة النظر إلى الأمام، وتوقع الأحداث، والإعداد للطوارئ، ورسم الأنشطة، وتقديم تتابعٍ منظمٍ لتحقيق الهدف (الكرخي، 2009:21).

بعد ذلك تطور هذا المفهوم ليشمل تحقيق الأهداف على المدى القصير وال المدى الاستراتيجي، والقيام بعملية تحليل لبيئة المؤسسة سواء كانت البيئة داخلية أم خارجية، وأدى هذا التطور إلى ظهور مفهوم جديد لهذه العملية وهو "التخطيط الاستراتيجي".

ولقد ظهر الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي منذ منتصف الخمسينيات من القرن الماضي، وشهدت فترة الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين المولد الحقيقي للتخطيط الاستراتيجي (توفيق، 2010:239).

وقد ارتبط مفهوم التخطيط الاستراتيجي بالنواحي العسكرية والحربية، ممتداً بعد ذلك ليشمل النواحي الصناعية، والتجارية، والاقتصادية، ومؤخراً العملية التعليمية، فيرى لمبي (lumpy, 1999)

أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية قد يُفيدها كثيراً في وضع إطار عملٍ يحدد توجهها نحو مستقبلٍ منشود، كما يساعدها في تقديم إطار عملٍ يحدد لها مميزات التنافسية المادية والمعنوية، كما أنها وسيلة ناجحةٌ لتفعيل وحدات المؤسسة للمشاركة والعمل نحو تحقيق الأهداف، وزيادة رؤية المشاركين في التخطيط والتفكير الخلاق الاستراتيجي للمؤسسة (النبهاني، 2009:444).

ويعد التخطيط الاستراتيجي أسلوباً جديداً في التخطيط التربوي والإدارة التعليمية، والهدف منه في مجال التعليم يتمثل في تعزيز عملية التكيف والانسجام مع المؤسسة التعليمية والبيئية التي يغلب عليها طابع التغيير، وذلك بتطوير تصور قابل للتعديل يمكن تطبيقه من أجل مستقبل المؤسسات التعليمية، وعلى ذلك فإن "روبرت كوب" ينظر إليه على أساس أنه عملية تتصف بالمشاركة والمسح المستقبلي الواسع، ينتج عنها ممارسات من قبل المؤسسة التعليمية؛ لتعمل على التوفيق بين برامجها، والفرص المتاحة من أجل خدمة المجتمع (العجمي، 2008:389).

ويعتبر التعليم العالي من أهم المراحل التعليمية في حياة الإنسان؛ لأنه يأتي استكمالاً لما تم تحقيقه من مراحل التعليم الأساسية والثانوية، حيث أن التعليم العالي بمختلف أنواعه لديه القدرة على بناء الفرد المتعلم والمجتمع المنتج (بشير، 2012:3).

ولكي تتمكن الجامعات من معايشة عصر العولمة والتعامل مع مفرداته واستيعاب التقنيات التي فرضت نفسها على مختلف قطاعات الحياة المعاصرة، فإن عليها أن تخوض عملية تغييرٍ شاملٍ وجذري يتعدى من الشكل إلى المضمون، بحيث يحقق الصورة المتناسبة ومتطلبات العصر، وتتطلب عملية التغيير هذه تحديد الأهداف الاستراتيجية، والمبادئ الهادية للمنظومة القومية للتعليم الجامعي؛ لتكون أساساً ينطلق منه برنامج تطوير التعليم العالي في ضوء الرؤية الواضحة للتحويلات الجذرية، والمحلية، والإقليمية، والعالمية، وتستند استراتيجية التغيير إلى إدراكٍ واسعٍ لطبيعة الدور الخطير الذي يلعبه التعليم العالي في نمو الأمم والشعوب (الدجني، 2006:27).

وفي ضوء ذلك سعت كليات التربية في الجامعات الفلسطينية إلى تطوير إمكاناتها ومواردها؛ من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية في ضوء رؤيتها الواضحة، بدءاً بتطوير هيكلها التنظيمية وبرامجها الأكاديمية وتزويد طواقمها الأكاديمية بالمهارات اللازمة لتحقيق أهدافها، والتي أهمها التخطيط الاستراتيجي الذي أدخل كمفهومٍ جديدٍ لهذه الكليات نظراً لأهميته، وبناءً على ذلك تم عقد ورش العمل والدورات والندوات والدراسات التي أفضت بعد ذلك إلى وجود برامج ومشاريع مشتركة بين كليات التربية؛ من أجل تحسين بنيتها الداخلية ومخرجاتها الأكاديمية.

إن عملية تحسين الأداء المؤسسي عمليةً متكاملةً تتطوي على أنشطةٍ مخططةٍ وشاملةٍ للمنظمة ككل، وتتم بناءً على استراتيجياتٍ واضحة، وخططٍ محدودة المعالم، وتحتوي هذه العملية على محاورٍ أساسيةٍ تتعلق بالعمليات الداخلية، والهياكل التنظيمية، والموارد البشرية، والتكنولوجيا.

ويعد الأداء المؤسسي مفهوماً مهماً بالنسبة للمنظمات بشكلٍ عام، ويكاد يكون الموضوع الرئيس لمجمل فروع المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الاستراتيجية، وقد ركز عددٌ من الباحثين في دراساتهم على موضوع الأداء، إلا أنه لم يتم الاتفاق أو التوصل إلى مفهومٍ محددٍ للأداء، ومع ذلك بقي الاهتمام متصلاً بالمفهوم ومناقشة أبعاد المفهوم ومستوياته، والقواعد الأساسية لقياسه وتقييمه (أم العز: 2012، 11).

وينطلق الاختلاف حول مفهوم الأداء المؤسسي من اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة مضمون هذا وقياسه، إذ تتعدد المداخل لدراسته من مستوى الأداء المجرد إلى الأداء المؤسسي، وصولاً إلى الأداء الاستراتيجي الذي يركز على الأداء المؤسسي من الناحية الاستراتيجية، ويمارس من قبل إدارة استراتيجية.

والأداء المؤسسي مجالٌ واسعٌ يتضمن عدة مكوناتٍ منها الهيكل التنظيمي، وتصميم العمل، والموارد البشرية، والتكنولوجيا المستخدمة، والمهارات الإدارية، والأهداف والبيئة، وبالرغم مما تقدم فإن التعبير عن الأداء المؤسسي مرتبط بمدى الإنجاز، وبالتالي النجاح الذي تحققه المنظمات في إنجازها لأهدافها (المحاسنة، 2013: 110).

فالأداء المؤسسي هو انعكاس لتعلق المؤسسات في أهدافها وقدرتها على إنجازها، وله أهميةٌ بالغة؛ لأنه ينقل العمل إلى إنجاز تلك الأهداف من الفردية إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط، ومن الغموض إلى الوضوح، ومن محدودية الموارد والتأثير إلى تعددية الموارد وسعة التأثير.

إن العلاقة بين الأداء والتخطيط علاقةٌ وثيقةٌ، تظهر من خلال دورة عملية الأداء والتي تبدأ بالتخطيط، ويتم فيها تطوير أهداف الأعمال أو مقاييس الأداء على مستوى الأفراد وفرق العمل الذين يتحملون المسؤولية عن أدائهم السنوي، ويتم بعدها الفعل، أي تنفيذ الأنشطة الضرورية للوصول إلى النتائج المرغوبة، ليتم في الخطوة التي تليها تقييم أو الحكم على كيفية أداء الأفراد وفرق العمل وإنجازاتهم والنتائج المتوقعة، إلا أنها تحتاج في المرحلة التالية إلى التعليم أو التدريب، والتي يتم من خلالها تطوير العلاقات مع الآخرين؛ للارتقاء بإنجازاتهم اتجاه الأهداف، ومن خلال تغذية عكسيةٍ بناءة، ومداولاتٍ تتركز على السلوك والعمليات والنتائج إزاء المسؤولية، ومن ثم القيام

بنمذجة السلوكيات المرغوبة، أما التعويضات فهي آخر مرحلة في هذه الدورة، حيث يتم فيها تعويض العاملين سلباً أو إيجاباً، استناداً إلى الأداء المتحقق في الأنشطة من الناحية الكمية والنوعية والدرجة التي تم تحقيقها من قبلهم عند قياس الأهداف (إدريس والغالي، 2009:126).

إن رغبة الجامعات والكليات في تحسين أدائها جعلها تبحث عن طرق ومداخل مختلفة من أجل هذا التحسين، فمن خلال إجراء الباحث لمقابلاتٍ مع بعض قيادات كليات التربية ورموزها في الجامعات الفلسطينية حول مدى وضوح مفاهيم التخطيط الاستراتيجي، وامتلاكهم لمهاراته، وانعكاس هذه المهارات على تحسين أدائهم المؤسسي، لاحظ الباحث أن الشعور بهذه العلاقة الارتباطية غير وثيقة تماماً، لاسيما في الممارسات العملية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية وتحقيق الرؤى الطموحة في كليات التربية، وهذا ما أكدته نتائج دراسة كل من بشير (2012) ودراسة الدجني (2011) ودراسة اللوح (2007)، وتأتي هذه الدراسة؛ لبحث دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أدائها من خلال تحسين كواردها البشرية ومواردها المادية.

مشكلة الدراسة:

تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في محاولة التعرف إلى درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي، وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي لها من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وعليه يمكن تجسيد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
2. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة امتلاك قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيرات الدراسة المتمثلة في (الجامعة، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة)؟
3. ما درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي في كلياتهم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
4. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة قيادات كليات التربية لتحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغيرات الدراسة المتمثلة في (الجامعة، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة)؟

5. ما العلاقة بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة امتلاك قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي، وتقديراتهم لدرجة ممارستهم لتحسين الأداء المؤسسي؟

فروض الدراسة:

1. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة امتلاك قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي لتعزى لمتغير الجامعة (الإسلامية، الأقصى، الأزهر).
2. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة امتلاك قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي لتعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ مشارك فأعلى، أستاذ مساعد، ماجستير).
3. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة امتلاك قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي لتعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من عشر سنوات، عشر سنوات فأكثر).
4. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة قيادات كليات التربية لتحسين الأداء المؤسسي لتعزى لمتغير الجامعة (الإسلامية، الأقصى، الأزهر).
5. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة قيادات كليات التربية لتحسين الأداء المؤسسي لتعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ مشارك فأعلى، أستاذ مساعد، ماجستير).
6. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة قيادات كليات التربية لتحسين الأداء المؤسسي لتعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من عشر سنوات، عشر سنوات فأكثر).
7. لا توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة امتلاك قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي، وتقديراتهم لدرجة ممارستهم لتحسين الأداء المؤسسي.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف إلى درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي.
2. الكشف عن دلالة الفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة امتلاك قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي، تبعاً لمتغيرات الدراسة.
3. التعرف إلى درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي.
4. الكشف عن دلالة الفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة قيادات كليات التربية لتحسين الأداء المؤسسي، تبعاً لمتغيرات الدراسة.
5. تحديد دلالة العلاقة الارتباطية بين امتلاك قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي، وممارستهم لتحسين الأداء المؤسسي.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. تناوله لمفهوم التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، وهي على قدرٍ كبيرٍ من الاهتمام من قبل الباحثين.
2. تفيد مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني ووزارة التربية والتعليم العالي والباحثين.
3. يُفيد قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية على وضع الخطط الاستراتيجية المناسبة لعملية تحسين الأداء؛ لتحقيق أفضل مستوى ممكن من الإنجاز، مع تحديد أوجه القصور وأوجه الانحراف، وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل.

حدود الدراسة:

1. الحد اللغوي: قام الباحث باستخدام المصادر العربية والإنجليزية من أجل إعداد البحث النظري لرسالة الماجستير.
2. الحد الموضوعي: قام الباحث ببحث درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي، وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها وذلك تبعاً للمجالات التالية:

- مجالات التخطيط الاستراتيجي وهي (مهارة صياغة الرؤية-مهارة صياغة الرسالة-مهارة التحليل الاستراتيجي-مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية-مهارة تنفيذ الاستراتيجية).
- مجالات الأداء المؤسسي وهي (الحكم والإدارة-نطاق عمل المؤسسة-الموارد المؤسساتية والخدمات-الجودة والتطوير).
- 3. الحد البشري: تم الحصول على البيانات من الأكاديميين العاملين بكليات التربية في الجامعات الفلسطينية.
- 4. الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة في محافظات غزة.
- 5. الحد المؤسسي: تم تطبيق الدراسة على كليات التربية في كلِّ (الجامعة الإسلامية-جامعة الأزهر-جامعة الأقصى) في محافظات غزة.
- 6. الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام 2013-2014م.

مصطلحات الدراسة:

1- مهارة التخطيط الاستراتيجي:

يعرفه الباحث إجرائياً بأنه " مدى تمكن قيادات كلية التربية بالجامعات الفلسطينية من تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها بدقة وكفاءة عالية".

2- التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية اتخاذ قرارات، ووضع أهداف، واستراتيجيات، وبرامج زمنية مستقبلية، وتنفيذها ومتابعتها"(غنيم،2008:238).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه "عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية لكليات التربية بالجامعات الفلسطينية؛ من أجل الوصول إلى ما ترنو إليه في المستقبل، من خلال وضع استراتيجيات لتحسين العمليات الإدارية والهيكلية والتنظيمية لها، وتزويد مواردها المادية والبشرية بكل ما توصل إليه العلم الحديث"، وتم التعرف إليه من خلال الإجابة عن الاستبانة المعدة.

3- الأداء المؤسسي:

يُعرف الأداء المؤسسي بأنه " المحصلة النهائية للجهود، أو النشاطات، أو العمليات، أو السلوكيات، والتي تتعلق بالأهداف أو النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، وذلك على مستوياتٍ ثلاث هي: المستوى الفردي، والمستوى الوظيفي الجزئي (أداء الوحدات) والمستوى الكلي (أداء المنظمة ككل في إطار من التأثيرات البيئية المتبادلة)" (ربابعة، 2011: 122).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه "النتائج التي تسعى كليات التربية بالجامعات الفلسطينية إلى تحقيقها وفقاً للأهداف الاستراتيجية".

4- قيادات كلية التربية:

يعرفه الباحث إجرائياً بأنه " عضو هيئة التدريس المعتمد بكليات التربية في الجامعات الفلسطينية، وهو يشغل عضو مجلس الكلية ".

5- الجامعات الفلسطينية:

"هي المؤسسات التي تضم ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية، وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس، الدرجة الجامعية الأولى، وللجامعة أن تقدم برامج للدراسات العليا تنتهي بمنح درجة الدبلوم العالي، أو الماجستير، أو الدكتوراه، ويجوز لها أن تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم" (وزارة التعليم العالي الفلسطيني، 1998:3).

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

التخطيط الاستراتيجي، وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي لكليات التربية الفلسطينية.

• المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية:

- مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
- مراحل التخطيط الاستراتيجي.
- مهارات التخطيط الاستراتيجي الواجب توافرها لدى قيادات كليات التربية بالجامعات الفلسطينية.
- واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية.
- المشاريع المشتركة بين كليات التربية بالجامعات الفلسطينية.

• المحور الثاني: الأداء المؤسسي في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية:

- الأداء المؤسسي.
- إدارة الأداء المؤسسي.
- تحسين الأداء المؤسسي.
- أبعاد تحسين الأداء المؤسسي.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية:

مقدمة:

لقد تزايد في السنوات الأخيرة استخدام مفهوم "التخطيط الاستراتيجي" ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة التي يجب على المؤسسة أن تتبناها في عملها الإداري؛ إذا ما أرادت أن تحقق الأهداف التي نشأت من أجلها، وأن تضمن استمراريتها وبقائها، ويركز التخطيط الاستراتيجي على العلاقة ما بين المؤسسة والبيئة التي تعمل بها، وبذلك فهو يتضمن تحديد السمات الكلية لمهام المؤسسة والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال تحليل الظروف البيئية المختلفة للمؤسسة واستخدامها في صياغة هذه الأهداف وتطويرها ومن ثم تحقيقها.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

لعل ما قام به سيدنا يوسف عليه السلام من إدارة اقتصادية للإنتاج المصري مثلت حالة متقدمة من التخطيط الاستراتيجي، حيث قال تعالى: {يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ (46) قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (47) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ (48) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ (49)} (سورة يوسف: 46-49).

ومنذ ذلك الوقت كان السؤال عن معنى التخطيط يُلقى بأجوبة متعددة، ومن أشخاصٍ مختلفين في الحقب الزمنية المختلفة، وهذا يدل على عدم وجود اتفاق بين الباحثين على تعريف محدد لمفهوم التخطيط وإن كان هناك شبه إجماعٍ غير مباشرٍ على محتوى هذا المفهوم في مستوياته ومراحله المختلفة، على الرغم من اختلاف الزوايا التي تتناول هذا المفهوم (غنيم، 2008:27).

فالتخطيط "عملية رسم الأهداف التي يراد التوصل إليها خلال فترة زمنية معينة، ومن ثم حشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب تختصر التكلفة، وتعضم النتائج" (الكرخي، 2009:21).

والتخطيط هو "الاختيار المرتبط بالحقائق، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة وتكوينها التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة" (السكرانة، 2010:36).

وكذلك يمكن تعريف التخطيط بأنه "عملية التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، والنظر إلى الماضي والحاضر قبل وضع أهداف المستقبل" (أبو النصر، 2012:29).

ومهما اختلفت وتعددت التعريفات الخاصة بالتخطيط وتعددت إلا أنها تكاد تجمع على أن التخطيط عبارة عن:

1. تحديد الأهداف المرغوب تحقيقها بدقة.
2. إدراك العوامل المؤثرة على الأهداف.
3. مسارات العمل المقترحة.
4. البرامج التي تكفل تحقيق الأهداف بفاعلية أكبر.
5. عملية اتخاذ القرارات التي تكون أكثر إيجابية وفاعلية (عبد اللطيف، 2002:188).

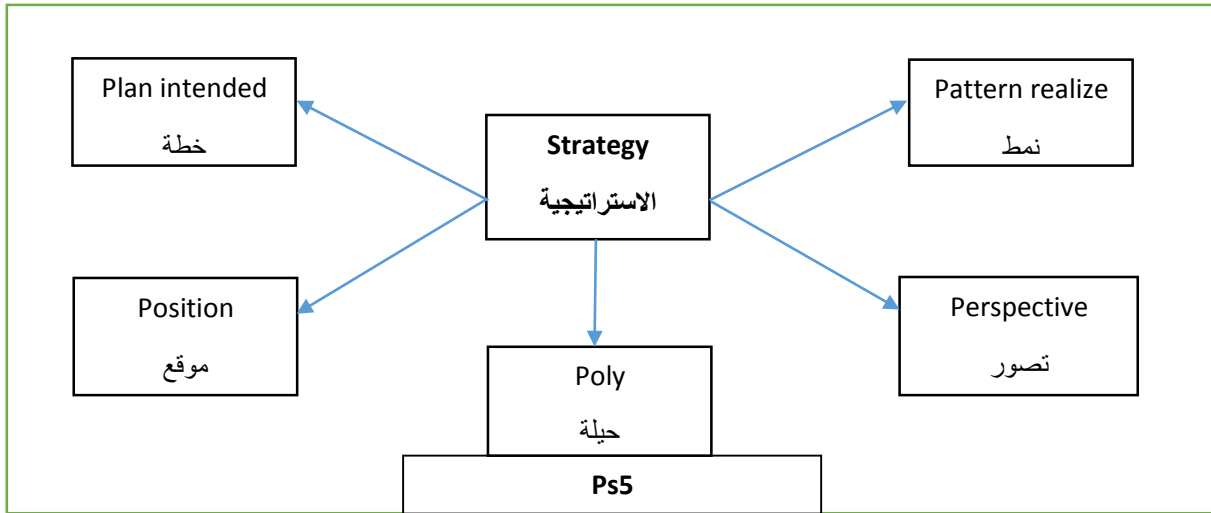
وعند ذكر التخطيط فلا بد من الحديث عن "الاستراتيجية" كمفهوم لربط العلاقة بينها وبين التخطيط، فالاستراتيجية (Strategy) مفهوم قديم يؤرخ استخدامه في سنة (400) قبل الميلاد، وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية (Strategos) وقد استخدمت لأول مرة في المجال العسكري لتعني مجمل العمليات العسكرية لتحقيق الأهداف العليا (نجم، 2011:130).

وبهذا المعنى انتقلت الاستراتيجية من الميدان العسكري إلى ميدان إدارة الأعمال والإدارة العامة، لتتنقل بعد ذلك إلى مختلف أنشطة المجتمع، مما جعلها تأخذ من هذه الأنشطة العديد من المضامين الجديدة، التي عكست طبيعة تلك الأنشطة مما أدى ذلك إلى توسيع معاني الاستراتيجية ومضامينها، لذلك تعددت معاني الاستراتيجية ودلالاتها العلمية حتى صار لها معان وأوصاف كثيرة (محمد، 2011:45).

إن من أبسط تعاريفها أنها و"مجموعة القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها صياغة الخطط وتنفيذها والتي تحقق أهداف المنظمة وطموحاتها بالشكل المرغوب (الكرخي، 2009:45).

وتُعرف الاستراتيجية بأنها "اتجاه عام وقرار تتخذه المؤسسة يحدد مسار عملها خلال مدة محددة" (الدجني، 2011:25).

- وهناك من يعرف الاستراتيجية بأنها مسارٌ أو مسلكٌ تختاره المنظمة كأساس لها من بين عدد من المسارات البديلة المتوفرة لديها؛ لتحقيق أهدافها (أبو النصر، 2012: 124).
- ويقدم منتزج 1998م محاولةً أخرى لتعريف الاستراتيجية بطريقةً مختلفة، فهو يرى أن تعريفات الاستراتيجية المختلفة عند دراستها سنجد أنها تحتوي على كلماتٍ محوريةٍ أساسية هي:
- خطة Plan: بمعنى اتجاهٍ أو دليلٍ أو مسارٍ مستقبلي للعمل (بالنظر للأمام أو النوايا المستقبلية).
 - نمط Pattern: بمعنى آثار تدل على الخطة (بالنظر للماضي والحاضر).
 - موقع Position: بمعنى تعيين منتج معين في سوقٍ معين (بالنظر إلى الموقع).
 - تصور Perspective: بمعنى رؤية العمل وطبيعته (بالنظر إلى عقل المنظمة).
 - حيلة Poly: بمعنى حركةٍ معينةٍ تخل بتوازن الخصم (بالنظر للصراع) (سلطان، 2006: 39).



شكل (2.1) نموذج منتزج الخماسي لتعريف الاستراتيجية

(سلطان، 2006: 39)

ويستخلص الباحث من التعريفات آنفة الذكر أن الاستراتيجية هي عملية اتخاذ القرار حول الاستخدام الأمثل للمسارات التي تكفل الوصول إلى الأهداف المنشودة بدقة ومهارة.

وبالنظر إلى الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي يلاحظ أنهما وجهان لعملية واحدة، فإذا كانت الاستراتيجية عمليةً فكريةً، فإن الخطة عمليةً تطبيقية، وإذا كانت الاستراتيجية تهتم بالعموميات، فإن الخطة تهتم بالجزئيات، وإذا كانت الاستراتيجية تنظر بشمولٍ وتكامل لأوضاع

المؤسسة التعليمية، ومن مختلف أبعادها لرسم معالم المستقبل المأمول بلوغه، وتعيين توجهات تلك المؤسسة للوصول إلى ذلك المستقبل، فإن الخطة الاستراتيجية تحدد خطوط السير ومجالات الحركة، والعمل لبلوغ المستقبل وبالتالي فوجود أي منهما ضروري للآخر، وإذا كانت الاستراتيجية تعتمد على عدد محدود من الأفراد ذوي القدرات الفكرية العالية لبنائها، فإن الخطة الاستراتيجية تعتمد على عدد أكبر من الأفراد لتنفيذها وتحقيق أهدافها، وبالتالي فإن تكامل الجانبين وتعاونهما يرفع من قدرة المؤسسة على تحقيق ما تصبو إليه (محمد، 2011:53).

من هنا يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه "مجموعة من العمليات تبدأ برسم الصورة التي تريد المؤسسة أن تكون عليها في المستقبل، ثم تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تساعد على تحقيق هذه الصورة، ثم تحديد الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف والوسائل بعد معرفة التحديات في البيئة الداخلية والخارجية" (حافظ والبحيري، 2006:88).

ويعرفه المغربي وغريبة أيضاً بأنه "عملية مستمرة لتصميم خطط تشمل وظائف المؤسسة، وتطويرها، وتقوم هذه العملية على نظام للمعلومات، ووضع القرارات الاستراتيجية على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية الداخلية للمؤسسة (المغربي، 2006:110).

ويُعرف أيضاً بأنه "مفهوم إداري يتضمن تحليل جميع المتغيرات الداخلية ودراساتها في المؤسسة المتمثلة بنقاط القوة والضعف، والمتغيرات الخارجية المحيطة بالمؤسسة المتمثلة بالفرص والتهديدات، ويتم من خلال صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها ووضع الاستراتيجيات والأهداف التي تطمح المؤسسة الوصول إليها خلال الفترة الزمنية المخطط لها، مع الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة (الشويخ، 2007:26).

ويُعرف بأنه "عملية اختيار أهداف المنظمة وتحديد سياستها واستراتيجياتها اللازمة لتحقيق الأهداف، وتحديد الأساليب الضرورية؛ لضمان تنفيذ هذه السياسات والاستراتيجيات الموضوعة (المدادحة والنوافعة، 2013:63).

ويعد التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي أسلوباً جديداً في الإدارة التعليمية؛ يهدف إلى تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي يغلب عليها طابع التغيير، ويسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية دون التقيد في التفكير بالماضي أو الحاضر مرتكزاً على التفكير الواسع لا الضيق، لذا فهو ينطلق من الداخل إلى الخارج، ويبحث في المؤثرات الداخلية والخارجية ويتناول القضايا بشكلٍ شمولي، وقد تناول العديد من الكُتاب التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي بالعديد من التعريفات (بشير، 2012:28).

حيث يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي بأنه "عملية قوامها التجديد والتحويل التنظيمي، والتي من شأنها توفير الوسائل اللازمة والمناسبة لتكييف الخدمات والأنشطة مع الظروف البيئية المتغيرة، والظروف البيئية التي تخضع للتغيير وبالتالي توفير إطار للتحسين ووضع البرامج والإدارات والعلاقات وتقييم تقدم المؤسسة (دي ما كين، 2008: 96).

ويُعرف بأنه "العملية التي يتم من خلالها وضع استراتيجيات بعيدة المدى لنظام التعليم أو المؤسسة التعليمية، ووضع الخطط التي تضمن أقصى استخدام ممكن للموارد المتاحة حالياً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (محمد، 2011: 53).

وفي نفس السياق يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي بأنه "عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل، وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تقوم بموجبه قيادة المؤسسة التعليمية بتحديد رؤية أهداف المؤسسة، وصياغة رسائلها، يهدف إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفرض متطلبات الجودة الشاملة (الدجني، 2011: 51).

ويُعرف أيضاً بأنه "عملية يتم من خلالها صياغة رسالة التعليم الجامعي ورؤيته، وتحديد أهدافه الاستراتيجية التي يسعى إلى تحقيقها، وكذلك تحليل البيئة الداخلية؛ لتحديد نقاط قوته وضعفه، بالإضافة إلى تحليل البيئة الخارجية للتعرف إلى الفرص التي يمكن الاستفادة منها والتحديات الواجب مواجهتها، ثم تحديد الاستراتيجيات البديلة التي تعمل على استغلال نقاط القوة والاستفادة من الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات المحتملة، ومعالجة نقاط الضعف؛ من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومن ثم إنجاز رسالته ورؤيته، والمقارنة بين تلك الاستراتيجيات واختيار انسبها ووضع إجراءات تنفيذها، ومتابعتها وتقييمها (الزنفلي، 2013: 51).

ويستنتج الباحث من التعريفات السابقة أن عملية التخطيط الاستراتيجي هي "عملية التحليل البيئي الجيد للمؤسسة، ووضع أهداف المؤسسة المحددة والواضحة، وتطبيق الاستراتيجيات والأساليب المناسبة، فعملية الربط بين أهداف المؤسسة ومكونات بيئتها عملية هامة، من أجل إحداث التكامل بين ما تريد المؤسسة الوصول إليه في المستقبل، وبين ما تمتلكه من موارد وإمكانات بشرية وتقنية، والتي تساعد أيضاً على مواجهة التغيرات الحادثة سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، وأن عملية التحليل البيئي للمؤسسة ومعرفة إمكاناتها البشرية والتقنية واللوجستية تساعد على تطبيق الاستراتيجيات وتنفيذها والأساليب المناسبة؛ والتي تساعد المؤسسة للوصول إلى مرحلة التميز والإتقان".

مراحل التخطيط الاستراتيجي:

نظراً للتطورات السريعة التي تحيط بالمؤسسة ككل، وازدياد الأعباء التي تفرضها هذه التطورات، وحاجة المؤسسة للارتقاء دوماً، فإنه لا بد من إعداد محكم لمستقبل المؤسسة، ووضع الرؤية المناسبة؛ من أجل تجاوز الأعباء التي قد تواجه هذه المؤسسة، ومن أجل مواجهة هذه الأعباء والتغلب عليها فإن عملية التخطيط الاستراتيجي تضمنت عدة مراحل هي:

المرحلة الأولى: الإعداد للتخطيط الاستراتيجي:

وتتضمن هذه المرحلة عدة خطوات وهي:

1- التحليل الاستراتيجي لواقع المؤسسة:

تستند عملية التخطيط الاستراتيجي على اعتقادٍ، مفاده أن المؤسسات يجب أن تراقب الأحداث والاتجاهات الداخلية والخارجية بشكلٍ مستمر، وذلك بسبب التغيرات التي تحصل بسرعةٍ عالية، وبالتالي يجب أخذ الإجراءات المناسبة لمواكبة هذه التغيرات.

وتكمن فعالية التخطيط الاستراتيجي في "عملية التحليل الاستراتيجي" للبيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية لاستقراء الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، وتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وبالتالي إحداث عملية التنسيق والتعاون بين جميع الأنشطة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة، وتحقيق أهدافها ورسالتها (ضحوي والمليجي، 2011:194).

ويعتبر التحليل الاستراتيجي تحليل دقيق لبعدين هما:

أ. تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة:

تعيش أي مؤسسة في وسط متغيراتٍ عديدة منها ما يمثل حياتها الداخلية وتسمى "البيئة الداخلية"، ومنها ما يقع خارج إطار سيطرتها والتي تسمى "بالبيئة الخارجية"، والتي تتمثل بالعوامل التي تخلق فرص يمكن أن تستثمرها المؤسسة لصالحها، وبالتهديدات التي يتعين على المؤسسة تفاديها أو التقليل من مخاطرها، وتعمل هذه الفرص أو التهديدات على تحديد اتجاهات المؤسسة، لأنها تؤثر على قدرتها سلبياً أو إيجابياً بقدر متانة السياسات التي تضعها المؤسسة وقوتها لتطوير حياتها الداخلية، والكيفية التي تتعامل فيها مع الفرص أو التهديدات (الكرخي، 2009:159).

ويقصد بالبيئة الخارجية لمؤسسة تعليمية العوامل والقوى المحيطة التي تؤثر عليها من قريبٍ أو من بعيد، بطرائق مباشرةٍ أو غير مباشرة، والمتمثلة في العوامل أو العناصر الديمغرافية

والاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والثقافية، والتقنية، والتي إما تدفع المؤسسة التعليمية إلى القيام بمهامها أو التي تعوق مسيرتها (محمد، 2011:239).

وتساعد دراسة العوامل الخارجية وتقييمها في تحديد العديد من النقاط أهمها:

- الأهداف التي يجب تحقيقها: فهي تساعد المؤسسة على وضع الأهداف.
- الموارد المتاحة: حيث تساعد دراسة العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها.
- النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة: وتساهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب، ومجال المعاملات المتاحة أمامها، والوقوف على موقع المؤسسة مقارنةً بالمؤسسات الشبيهة، مما يتيح لها فرصة وضع خطط عملية؛ للنهوض بأنشطتها ورسم طريقها التنافسي والتكاملي بين هذه المؤسسات.
- أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك التي تساهم في تحديد سمات المجتمع والجمهير التي ستتعامل معها المؤسسة (المغربي، 1999:109).

وتتضمن عملية تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة عنصران أساسيان هما:

التحليل على مستوى الصناعة:

والمقصود بالصناعة تلك المنظمات التي تعمل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة التي تخطط لنفسها استراتيجياً، وفي هذا الصدد تم ذكر عدة تساؤلات تساعد في عملية التحليل منها:

1. ما هو عدد المؤسسات المنافسة التي تنتمي لنفس المجال؟
2. ما هي المزايا التنافسية التي تتمتع بها بعض المؤسسات ضمن نطاق هذه الصناعة؟
3. ما هو ترتيبنا بين هذه المؤسسات؟
4. هل يدخل منافسون جدد، وما هو معدل التزايد في هذا الصدد؟ (أبو النصر، 2012:144).

التحليل على مستوى البيئة المحيطة:

يطلق أحياناً على هذا التحليل مصطلح (PESTLE)؛ لأنه يتناول العوامل السياسية، والبيئية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والاقتصادية، والقوانين المتأصلة في البيئة التشغيلية التي تجد المؤسسة

نفسها فيها، ويمكن أن يستخدم هذا التحليل كجزء من تحليل (SWOT)؛ باعتبار أنه يوضح الفرص والتحديات التي تحيط بالمؤسسة.

- وتوجد مجموعة من الإجراءات التي ينبغي القيام بها خلال عملية تحليل البيئة الخارجية وهي:
- تحديد المتغيرات ذات الصلة والتأثير على المؤسسة: ويتم ذلك من خلال تقديم إجابات واضحة ومحددة على السؤال التالي "ما هي المتغيرات المجتمعية ذات الصلة والتأثير على المؤسسة؟".
 - تعيين المصادر التي يمكن الحصول منها على معلومات بخصوص تلك المتغيرات واتجاهاتها الحالية والمتوقعة مثل: الأدبيات، والمطبوعات، والوثائق، وقواعد البيانات، والمؤتمرات.
 - تمييز الاتجاهات الحالية والمستقبلية بالنسبة لكل متغير من متغيرات البيئة الخارجية: وهنا يتعين الإجابة على السؤال التالي "ما أهم الاتجاهات الحالية والمتوقع حدوثها والتي يمكن أن يكون لها تأثير على المؤسسة؟".
 - تحديد الفرص المتاحة والتحديات المفروضة من تلك المتغيرات على المؤسسة: وهنا يتعين طرح السؤال التالي "ما هي التأثيرات المتوقعة لكل متغير من المتغيرات البيئية على المؤسسة، وما هو الإيجابي والسلبى منها، وما الفرص المتاحة والتحديات المفروضة؟" (الزنفلي، 2013:124).

ب. تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة:

ويقصد بتحليل البيئة الداخلية إلى تشخيص كافة الأوضاع الداخلية للمؤسسة التعليمية وتقويمها، والمتمثلة في: القدرات، والإمكانات المتاحة، سواء كانت مادية كالأموال والمباني والتجهيزات وسواها أو كانت بشرية، وإدارية، وتعليمية، وفنية، وتنظيمية، وتنفيذية، وذلك من حيث كفاية التنظيم ومدى توافر الكفايات التعليمية والإدارية، وتوافر الجهات الاستشارية الرسمية وغير الرسمية، بالإضافة إلى الجوانب المعنوية المتمثلة في القيم وأنماط السلوك السائدة ومستوى العلاقات القائمة بين مجتمعات المؤسسة التعليمية ومدى تماسكها والولاء للمؤسسة والانتماء لها (محمد، 2011:244).

ومما سبق ذكره يتضح لنا فوائد تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، حيث أنه يفيد في:

- التعرف إلى قدرات المؤسسة المادية والبشرية ومستوى أدائها.
- تحديد نقاط القوة لدى المؤسسة، وسبل توظيفها للمساهمة في تطويرها.

- تحديد نقاط الضعف في المؤسسة، الأمر الذي يكفل للمنظمة وضع الإجراءات اللازمة لتجنبها أو تحديدها أو إيجاد حلول لها.
 - عقد مقارنة بين نقاط القوة ونقاط الضعف، بما يعطي للمؤسسة القدرة على معرفة إمكانياتها الحقيقية فتبني عليها تقديرات واقعية (الكرخي، 2009:171).
- وتوجد هنا مجموعة من الإجراءات التي ينبغي القيام بها خلال "عملية تحليل البيئة الداخلية" وهي:

- تحديد كافة مدخلات المؤسسة والعمليات التي تتم فيها.
 - تعيين المصادر التي يمكن الحصول منها على بيانات ومعلومات.
 - جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتجهيزها للتحليل.
 - التحليل والتفسير واستخلاص النتائج.
 - تحديد نقاط قوة وضعف المؤسسة (الزنقلي، 2013:116).
- ويعتبر تحليل (SWOT) من أهم التحليلات المستخدمة في عملية التحليل البيئي للمؤسسة، حيث يقوم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والعمل على مقارنة نقاط القوة ونقاط الضعف بالتهديدات والفرص التي تواجه المؤسسة.
- حيث يقوم هذا المدخل على افتراض أساسي، مؤداه أن الاستراتيجية الفعالة هي التي تتجح في إحداث مطابقة بين القدرات الداخلية للمؤسسة وبين الموقف في بيئتها الخارجية (السكرانة، 2010:221).

جدول (2.1)

نموذج التحليل الرباعي SWOT

م	العناصر Elements	الأبعاد Dimensions
1	مناطق القوة	مناطق القوة الداخلية في الأفراد والموارد والتي يجب المحافظة عليها وتدعيمها.
2	مناطق الضعف	مناطق الضعف الداخلية في الأفراد والموارد والتي تحتاج المؤسسة إلى تقليلها أو إلغائها.
3	الفرص	الفرص المتاحة والخارجية الممكنة، والتي يجب على المؤسسة اقتناصها والاستفادة منها.
4	التهديدات	التهديدات الخارجية من المنافسين، ومن الحكومة، ومن الظروف المجتمعية المحيطة، والتي يجب عمل حسابها وتجنبها، والاستعداد لها والتعامل معها بشكل مناسب وسليم.

(أبو النصر، 2012: 152)

وقد أُسقط التحليل الاستراتيجي على البيئة التعليمية للجامعات، بإضافة عواملٍ جديدة للتحليل تتناسب وبيئة التعليم العالي، والجدول التالي يوضح عناصر هذا التحليل:

جدول (2.2)

التحليل الاستراتيجي SWOT Analysis

التحليل الاستراتيجي SWOT	
الظروف الداخلية (نقاط القوة والضعف)	الظروف الخارجية (الفرص والمخاطر)
<p>العوامل الإدارية:</p> <p>المسؤولية الاجتماعية، استخدام الخطط الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي، تقييم العوامل البيئية والتنبؤ بها، سرعة التجاوب مع الظروف المتغيرة (ديناميكية الجامعة)، مرونة الهيكل التنظيمي للجامعة، كفاءة نظام الاتصالات وسرعة تداول المعلومات في الجامعة، القدرة على المثابرة والتعامل مع الأزمات، القدرة على الاحتفاظ بالكفاءات ذات القدرات الخلاقة، القدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية، القدرة على التعامل مع آثار التضخم، المرونة في التعامل مع المتغيرات البيئية.</p>	<p>العوامل السياسية /القانونية:</p> <p>تعليمات حماية التجارة، قوانين حماية البيئة، قوانين الضرائب، حوافز خاصة، تعليمات التجارة الخارجية، الاتجاه نحو الشركات الأجنبية، قوانين التوظيف، استقرار الحكومة، اتجاهات النظام الحاكم، الأطراف الأخرى على الساحة السياسية، أصحاب المصالح، علاقة الدولة مع العالم الخارجي، الظرف التاريخي.</p>
<p>العوامل المالية:</p> <p>مصادر رأس المال، استخدامات رأس المال، سهولة الخروج من السوق، العائد على الاستثمارات، درجة السيولة، درجة الاستقرار المالي، القدرة على استخدام الأسعار كسلاح تنافسي، القدرة على التوسع لتلبية الطلب المتزايد، متوسط تكاليف، القدرة على سداد الالتزامات قصيرة الأجل، القدرة على سداد الالتزامات طويلة الأجل.</p>	<p>العوامل الاقتصادية:</p> <p>اتجاهات إجمالي الناتج القومي، معدلات الفائدة، عرض النقد، معدلات التضخم، معدلات البطالة، مراقبة الأجور والأسعار والرسوم الدراسية، رفع قيمة العملة وتخفيضها، توافر الطاقة وتكلفتها، مستوى دخل الفرد، المنافسة، الموردون، الخدمات البديلة مثل التعليم عن بعد، وكليات المجتمع.</p>
<p>العوامل البشرية:</p> <p>الخبرات والتأهيل الإداري، القدرات والاتجاهات، الدافعية والحماس، الإمكانيات، مستوى التأهيل، إمكانيات إعادة التأهيل.</p>	<p>العوامل الاجتماعية والثقافية والتعليمية والحضارية:</p> <p>التغيير في نمط الحياة، التوجهات المهنية، نشاط المستهلكين، معدل تكوين الأسرة، توزيع السن للسكان، التحول الإقليمي في السكان، توقعات الحياة ومعدل نمو السكان، معدلات المواليد، أنظمة القيم، المستويات التعليمية والثقافية، الموروثات الحضارية.</p>
<p>العوامل التكنولوجية (المادية والإنتاجية):</p> <p>المهارات الفنية والتكنولوجية، استخدام الموارد، مستوى التكنولوجيا المستخدمة في الخدمات التعليمية، القدرة على تقييم ابتكارات في</p>	<p>العوامل التكنولوجية:</p> <p>مجموع الإنفاق الحكومي على البحث والتطوير، مجموع إنفاق التعليم على البحث والتطوير، تركيز الجهود التكنولوجية، تحسين</p>

التحليل الاستراتيجي SWOT	
الظروف الخارجية (الفرص والمخاطر)	الظروف الداخلية (نقاط القوة والضعف)
الإنتاجية والكفاءة من خلال المكننة.	المنتجات والعمليات، كفاءة الإنتاج، القيمة المضافة للمنتج، اقتصاديات الحجم، حداثة المصنع، استخدام الحاسب الآلي، فاعلية برامج التدريب، القدرة على نقل الأفكار إلى مجال التطبيق.

(أبو الروس، 2004: 34)

بعد الانتهاء من تحليل البيئتين الداخلية والخارجية والتعرف إلى نقاط القوة ونقاط الضعف ورصدها، وكذلك الكشف عن الفرص والتهديدات وتدوينها، يتم تفريغ النتائج في مصفوفة تعرف بمصفوفة التحليل الاستراتيجي والتي يبينها الجدول التالي:

جدول (2.3)

مصفوفة التحليل الاستراتيجي SWOT Analysis Matrix

نقاط الضعف (W)	نقاط القوة (S)	البيئة الداخلية
		البيئة الخارجية
التغلب على نقاط الضعف باستثمار الفرص المتاحة	استخدام نقاط القوة للاستفادة من الفرص المتاحة	الفرص (O)
التقليل من نقاط الضعف وتجنب التهديدات	استخدام نقاط القوة لتقليل حجم تأثير التهديدات	التهديدات (T)

(الدوري، 2005: 160)

2- رسالة المؤسسة وصياغة رؤيتها:

أ. الرؤية:

إذا رفعا رؤوسنا ونظرنا إلى المستقبل، ورسمنا خطوطاً من الواقع الذي نقف فيه إلى المستقبل الذي نطمح أن نصل إليه، نكون قد عرفنا أين نتجه، وكيف نتحكم بالظواهر ونوظفها في خدمتنا للسير على الخطوط التي رسمناها، وكل ذلك بفضل الرؤية التي من حقنا أن نراها ترسم على أفق حياتنا.

وتعرف الرؤية بأنها "تصورٌ يجمع بين الخيال والواقع، الحلم والحقيقة، يخترق حاجب الزمن، ينطوي على تحديات الدور والغايات المستقبلية لمنظمة ما، تتجاوز إلى حدٍ كبير بيئتها ووضعها التنافسي الحالي (المغربي، 2006: 139).

والرؤية استشرافاً للمستقبل؛ لمشاهدة الصورة المثالية التي نريدها، هذا على مستوى الفرد، أما على مستوى المؤسسة فهي بضع كلمات تصف صورة المؤسسة في المستقبل وتدفع كل فرد فيها للعمل مع زملائه لبلوغ تلك الصورة (الكرخي، 2009:78).

والرؤية هي وصفٌ لطموحات المؤسسة في المستقبل، تتسم بالعمومية والشمول بدون تحديد للوسائل اللازمة للوصول لهذه الطموحات (السكرانة، 2010:157).

ويمكن تعريفها أيضاً بأنها "تصوّر أو طموحٌ مستقبلي، يسعى إلى تحقيقه قيادة المؤسسة التعليمية والمعلمون والإداريون والطلبة والمجتمع المحلي، شريطة أن يكون هذا التصور واقعياً وأن يصاغ في عبارة واضحة ومحددة وشاملة ومعبرة، مرنة ومحفزة للخيال والإبداع (محمد، 2011:300).

والرؤية التعليمية في أساسها تعد عملاً عقلياً يستند على كم المعلومات والحقائق الاستراتيجية، التي عادةً ما تنتج عن عملية التحليل الاستراتيجي للموقف الراهن، وبالتالي هي تتضمن جانباً تخيلياً ووجدانياً قائم على الطموحات والانفعالات المعبرة عن طموحات العاملين بالمؤسسة التعليمية والمجتمع بوجه عام (ضحاوي والمليجي، 2011:127).

وبعد إطلاع الباحث على الأدب التربوي المتعلق بهذا الموضوع وجد أن لصياغة رؤية جيدة يجب أن نجيب على عدة تساؤلاتٍ تتلخص في السؤالين التاليين:

- من نحن؟

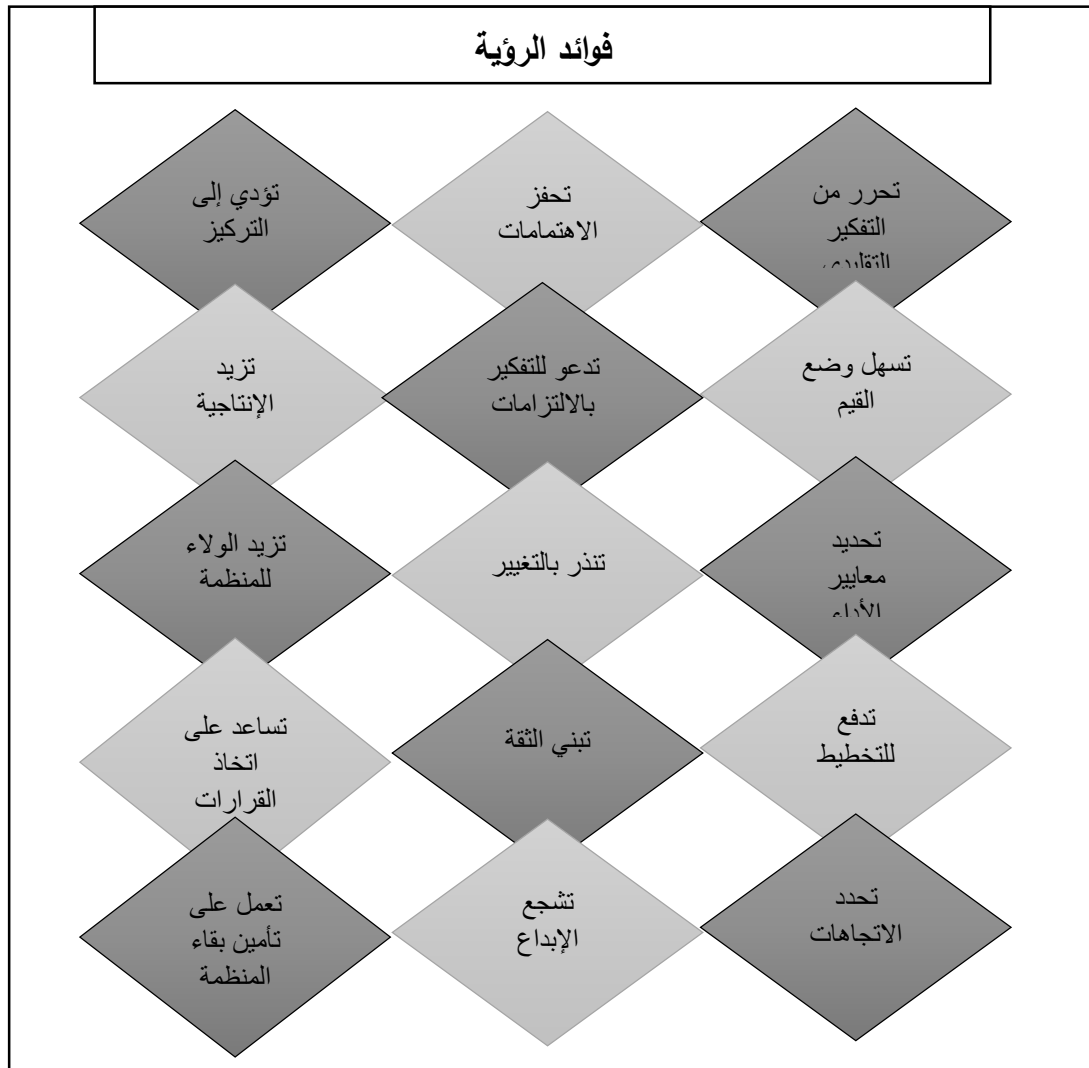
- إلى أين ذاهبون؟

فعند عملية التحليل البيئي الاستراتيجي بشقيه الداخلي والخارجية، ومعرفة ما تمتلكه المؤسسة من إمكانيات -سواء كانت مادية أو بشرية- وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف ومعرفة الفرص المتاحة لها، والتحديات التي قد تواجهها في المستقبل والربط بين عناصر التحليل، وكذلك إطلاق العنان للعقل لكي يتمعن ويفكر، والذي بدوره سيولد الأفكار الإبداعية، والرؤى الخلاقة التي يمكن من خلالها الوصول إلى صياغةٍ جيدةٍ لرؤية استراتيجية فعالة، تعمل على تسخير ما تمتلكه المؤسسة من مواردٍ وإمكانياتٍ؛ للنهوض بها والوصول إلى ما تطمح إليه في المستقبل.

ومن التعريفات السابقة يمكن استنتاج خصائص الرؤية الجيدة وهي:

- مرنة.
- شاملة.
- محددة.

- واضحة.
- قابلة للقياس.
- طموحة وقابلة للتحقيق.
- مُحفزة للعاملين في المؤسسة.
- نتجت نتيجة التفكير الإبداعي.
- تصف المستقبل الذي نطمح الوصول إليه.



شكل رقم (2.2) فوائد الرؤية
(الكرخي، 2009:80)

ومن خلال الشكل السابق يمكن الحديث عن فوائد صياغة الرؤية للمؤسسة في النقاط التالية:

- إن صياغة رؤية المؤسسة تعمل على توضيح رسالة وأهداف المؤسسة التي تسعى للوصول إليها.
- تساعد رؤية المؤسسة على تحديد المهام والمسؤوليات للعاملين؛ من أجل تسخير إمكانياتهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تساعد رؤية المؤسسة في رسم المسارات والاستراتيجيات التي ستتبعها المؤسسة من أجل تحقيقها.
- تساعد رؤية المؤسسة في صناعة القرارات، واتخاذها وتنفيذها، والتي من شأنها المساعدة في تحقيق الرؤية.
- تعمل إدارة المؤسسة على توفير برامج التطوير والتحسين للعاملين؛ من أجل الربط بين ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه والمتمثل في رؤية المؤسسة، وبين التطور السريع الحادث في شتى المجالات.
- تعمل الرؤية على تحفيز العاملين للعمل نحو الأفضل، نظراً لمشاركتهم في صياغتها والتي تلبي حاجاتهم، وبالتالي تعمل على سير المؤسسة نحو التطوير والتحسين بشكل أكبر.

ب. الرسالة:

يرتبط وجود أي مؤسسة برسالة معينة تسعى لتحقيقها، وتشتق الرسالة من البيئة التي تعمل فيها المؤسسة ومن المجتمع الذي تنتمي إليه (العارف، 2001: 40).

فالرسالة "وثيقة مكتوبة أساسها القيم والاعتقادات، وتعليمات الطريق الذي تسير فيه المؤسسة، وتحدد علاقاتها مع أصحاب المصالح الرئيسة فيها" (غنيمة، 2005: 456).

وهي عبارة مختصرة، قليلة الفقرات، سهلة التذكر، توضح سبب وجود المنظمة وتصور أهدافها وأغراضها وترشد الإدارة والموظفين عند صنع القرارات الحاسمة الوثيقة الصلة باتجاه المنظمة ونشاطاتها في المستقبل (الكرخي، 2009: 96).

ويمكن تعريف الرسالة بأنها "الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات، من حيث: مجال نشاطها وهدفها، والذي يبين السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارستها" (السكرانة، 2010: 177).

ويمكن تعريف رسالة المؤسسة التعليمية بأنها "تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة التعليمية التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها" (ضحاوي والمليجي، 2011: 129).

والرسالة الفعالة ينبغي أن تكون:

- مختصرةً بقدر الإمكان (مائة كلمة أو أقل).
- أن تحدد ماذا تنتج المؤسسة، ولمن يوجه الإنتاج.
- أن تحدد المبرر الأساسي لوجود المؤسسة.
- أن تحدد القوة الدافعة في المؤسسة (العارف، 2001:46).

وبالتالي فإن عند صياغة الرسالة ينبغي على الإدارة أن تجد إجاباتٍ محددة للأسئلة التالية:

- ما المعايير التي يمكن استخدامها في تقييم تلك العبارات التي تعكس رسالة المؤسسة في المجتمع.
- كيف تتم عملية تنمية أبعاد هذه الرسالة ضمن إطار المؤسسة وبلورتها؟
- ما المجالات المحتملة التي يتطلب التركيز عليها عند صياغة الرسالة؟
- كيف يمكن تحويل رسالة المؤسسة لمجموعة من الاستراتيجيات؟ (ضحاوي والمليجي، 2011:129).

كما ينبغي تحديد الأبعاد المختلفة لرسالة المؤسسة لتحقيق الرؤية المستقبلية، وأبرز هذه الأبعاد:

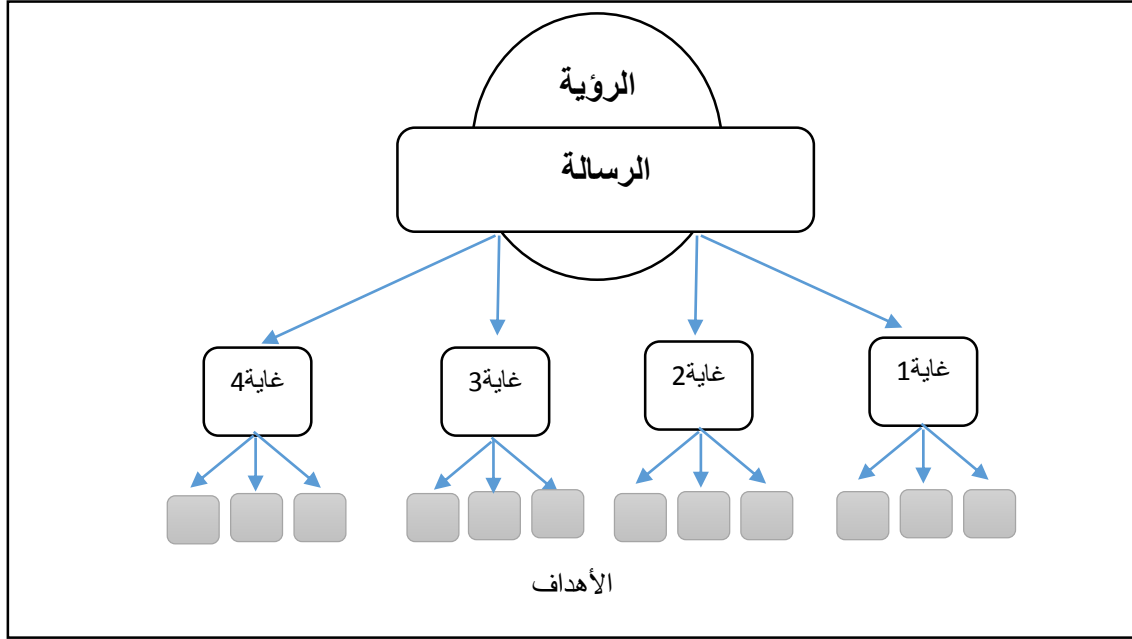
1. تحقيق رضا المستفيدين؛ من خلال تقديم الخدمة المتميزة عن طريق الفاعلية العالية في الأداء.
2. دعم الخطة وتشجيعها لإيجاد قوى عاملة بكفاءة عالية، وبمعرفة بطبيعة عملها، ومرنة في أداء مهامها.
3. توظيف التقنيات الحديثة؛ لرفع مستوى خدمات المؤسسة.
4. العمل مع مختلف الأجهزة والمؤسسات ذات العلاقة بالمؤسسة.
5. استثمار أمثل ولطاقات المؤسسة وإمكاناتها، وتحقيق أكبر عائد بأقل تكلفة (محمد، 2011:307).

ويتضح للباحث من خلال ما ذكر سابقاً أن للرسالة أهمية كبرى تتلخص في التالي:

- أ- تساعد الرسالة على وضع جهود العاملين في المؤسسة في اتجاه واحد محدد.
- ب- تعمل على عدم تضارب الأغراض داخل المؤسسة.
- ت- استثمار موارد المؤسسة بشكل أفضل.
- ث- تحدد المسؤوليات لكل وظيفة داخل المؤسسة.

ج- هي أساس اشتقاق الأهداف التي يتم وضعها للمؤسسة.

إن الرسالة تعمل على تحديد غايات المؤسسة، وتوضيح غرضها ومبرر وجودها، وكذلك تعمل على تحديد مجال عملها والفئة المستفيدة من خدماتها، أما الرؤية فهي تصور للمستقبل توضح ما تريد أن تصبح عليه المؤسسة في المستقبل، والشكل التالي يوضح طبيعة العلاقة التفاعلية التكاملية بين الرؤية والرسالة.



شكل رقم (2.3) العلاقة بين الرؤيا والرسالة

(ضحاوي والمليجي، 2011: 145)

3- صياغة الأهداف الاستراتيجية:

الواقع أن الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية ترتبط معاً ارتباطاً وثيقاً، فالرؤية تصور لمستقبل المؤسسة الذي تطمح للوصول إليه، والرسالة هي الغاية من وجود هذه المؤسسة والتي تحدد ما ستقوم به من أجل تحقيق هذه الرؤية، ولترجمة الغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، يجب أن يكون هناك أهدافاً تعمل على ترجمة هذه الغايات، والتي تنبثق من رؤية المؤسسة.

فالهدف الاستراتيجي كلمة أو عبارة مقتضبة متجزأة من الرسالة، جرى توسيعها لكي تعبر عما تريد الرسالة تحقيقه، وبهذا تصبح الرسالة واقعية ملموسة (الكرخي، 2009: 242).

ويمكن تعريف الهدف الاستراتيجي بأنه: "المقصد أو الوضع التي ترغب المؤسسة التعليمية في الوصول إليه في المستقبل، والذي يأتي في حدود الرؤية؛ ليترجم الرسالة بصورة أكثر تفصيلاً" (محمد، 2011:312).

وتختلف الغايات عن الأهداف، حيث أن الغاية تعتبر عبارةً عامةً لما ترغب المؤسسة في تحقيقه، دون أن يكون محدداً بإطارٍ زمني أو أن يتم التعبير عنه كمياً، والغاية نتيجة نهائية للمؤسسة، وترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة، وتكون الغاية بعيدة عن التفصيل الدقيق، وشاملة لكافة المجموعات التي تخدمها المؤسسة ويكون المدى الزمني لها طويلاً نسبياً (السكرانة، 2010:234).

أهمية الأهداف الاستراتيجية:

1. توضح النتائج المرغوبة وترسم الاتجاه الواجب السير فيه.
2. تساعد أفراد المؤسسة والأطراف المعنية على فهم أدوارهم في مستقبل المؤسسة.
3. تُعد مرشداً لصنع القرارات السليمة واتخاذها من خلال الإدارة.
4. تقلل من حدة الصراعات المحتملة فيما بعد خلال تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
5. تساعد على تحديد الأولويات المؤسسية.
6. تساهم في وضع المعايير والمقاييس التي يمكن من خلالها مراقبة وتقويم أداء الأفراد والمجموعات، والأقسام، والوحدات، والمؤسسات وتقويمها (الزنفلي، 2013:105).

خصائص الأهداف الاستراتيجية:

ذكرت مساعدة (2013:143) أن هناك مجموعة من الخصائص التي ينبغي توافرها في الأهداف لكي تكون جيدة وهي:

- أ- قابلية الهدف للقياس.
- ب- أن يكون الهدف قابل للتحقيق.
- ت- أن يكون الهدف فترة زمنية للتنفيذ.
- ث- أن يكون متفق مع رسالة المؤسسة ورؤيتها.
- ج- أن تكون شاملة لجميع مجالات المؤسسة.
- ح- أن يتحدث الهدف عن نتائج وليس أنشطة.
- خ- أن يكون الهدف ملائم لوضع المؤسسة وحاجاتها واهتماماتها.
- د- أن يكون الهدف واضح وسهل الفهم لواقعي الهدف ومنفذه.

- ذ- أن تكون الأهداف جميعها مترابطة مع بعضها البعض، وغير متعارضة فيما بينها.
 ر- مرنة بحيث ألا يكون الهدف جامد، بل أن يكون قابل للتكيف مع التغيرات في بيئة المؤسسة.

المرحلة الثانية: تنفيذ الاستراتيجية:

بعد الانتهاء من عملية التحليل البيئي للمؤسسة، وصياغة الرسالة رؤيتها التي تطمح المؤسسة الوصول إليها، واشتقاق الأهداف الاستراتيجية التي تعمل على تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها، فإنه لا بد من ترجمة هذه الأهداف لنتقل من الصياغة الورقية إلى التطبيق العملي.

إن التنفيذ هو: "القيام بالإجراءات اللازمة لتحقيق الغايات، والأهداف، والاستراتيجيات والذي يقتضي تخطيط الأعمال والإجراءات، ومساهمة القيادة العليا، والالتزام بالخطة واستقطاب الموارد" (حمدان وإدريس، 2007:293).

ويقصد بتنفيذ الاستراتيجية "هو المجموع الكلي للأنشطة والاختبارات اللازمة لوضع الاستراتيجية المختارة موضع التنفيذ" (مساعدة، 2013:310).

ونظراً لأهمية هذه المرحلة فإن الأمر يستلزم الإجابة على الأسئلة التالية:

1. هل تتوفر جميع الآليات الهيكلية وتترابط مع بعضها البعض بشكل يتناسب مع الاستراتيجيات الموضوعية؟
2. هل تم إبلاغ الاستراتيجية بطريقة مناسبة لجميع الأطراف ذات العلاقة بها؟
3. هل هناك التزام من قبل قيادة المؤسسة التعليمية وتأييداً للاستراتيجية؟
4. هل يتوافر نظام للرقابة يوفر المعلومات المرتردة المناسبة والمطلوبة؟
5. هل تم تحديد العلاج أو التغلب على جميع المشكلات أو الصعوبات الخاصة بالمجالات والأنشطة الوظيفية المختلفة؟ (ضحايي والمليجي، 2011:149).

ولتنفيذ الاستراتيجية فإن هناك جهود وأنشطة تُبذل منها:

- بناء الأهداف السنوية وصياغة السياسات.
- تحديد المهام الأساسية التي يجب القيام بها.
- تخصيص هذه المهام على الأفراد، وتحديد مسؤولية كل فرد.
- التنسيق بين المهام المختلفة.
- تصميم نظام دقيق للمعلومات الإدارية.

- تصميم برامج خاصة للسلوك، بحيث تتضمن جداول زمنية لتنفيذ العمليات (المغربي، 2006:241).

ويتم تنفيذ الاستراتيجية من خلال وضع الإطار العملي المتمثل بالخطط التنفيذية، والتي تشمل ما يلي:

1- وضع الأهداف الفرعية:

يعرف الهدف الفرعي بأنه جزء من الهدف الاستراتيجي ويكتب بصيغة أكثر تحديداً منه، حيث يمثل كل هدف فرعي نشاطاً ذا ناتج نهائي قابل للقياس، وتساهم الأهداف الفرعية مجتمعة في إنجاز الهدف الاستراتيجي (الكرخي، 2009:261).

جدول رقم (2.4)

الفرق بين الأهداف الاستراتيجية والأهداف الفرعية

الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الفرعية
واسعة في مفهومها ومساحة الأنشطة التي تغطيها	ضيقة في مفهومها ومساحة الأنشطة التي تغطيها وتتكون من أجزاء الأهداف الاستراتيجية
عامة لا تتكلم عن حالة بحد ذاتها بل عن عموم الظاهرة	محددة تتكلم عن حالة أو حالات محددة
غير ملموسة	ملموسة
في الغالب غير محددة كمياً	قابلة للقياس؛ أي أنها محددة كمياً
مداها بعيد قد لا تتجز خلال فترة الخطة	مداها قصير؛ يقع ضمن فترة الخطة وتتجز خلالها
تعطي للرسالة اتجاهها المستقبلي	تعطي للرسالة جوانب تطبيقية
تتكلم عن النتائج بلغة عامة	تتكلم عن النتائج بلغة محددة

(الكرخي، 2009:262)

ويستخلص الباحث من الجدول السابق خصائص الأهداف الفرعية حيث يجب أن تكون محددة، وقابلة للقياس، وواقعية، ومحددة بزمن معين خلال تنفيذها، بالإضافة إلى أنها تكون ملائمة للحاجات والنتائج المراد تحقيقها.

2- وضع البرامج التنفيذية:

هي كشوفات بالأنشطة التي يراد وضع خطوات لها؛ بهدف توجيه استراتيجية معينة نحو الفعل والإنجاز (مساعدة، 2013:324).

ويهدف إعداد الخطط والبرامج التنفيذية إلى تحويل البيانات الخام التي تم جمعها، وتحديد عدد من الأمور والأولويات التي تتعلق بكل هدف، مع التأكيد على أن البرامج التنفيذية ينبغي أن يتضمن أموراً عدة أهمها:

- طريقة التنفيذ.
- مؤشر الأداء (الناتج المتوقعة).
- مسؤولية التنفيذ (من سيؤدي العمل؟).
- تحديد المدة الزمنية للتنفيذ.
- التكلفة المتوقعة.
- المتابعة والمراجعة (الدجني، 2011:65).

3- الموازنات المالية:

هي كشف لبرامج الشركة بتعابير نقدية مالية، وعادةً ما تستخدم الموازنات كخطط يتم من خلالها المراقبة الفعلية للتنفيذ، فالموازنة كشف تفصيلي بتكاليف كل برنامج على حدة، ويمكن أيضاً وضع موازنة بتكاليف البرامج المترابطة، والتي تؤدي إلى إنجاز مهم في المؤسسة (مساعدة، 2013:325).

وترتبط الموازنة بالخططة الاستراتيجية ارتباطاً وثيقاً، إذ أن الموازنة تمثل تحليلاً مالياً لقدرات المؤسسة وتتنبأ لمواردها وعائداتها المستقبلية، وهي الضابط الحقيقي لإمكانات المؤسسة في تحقيق أهدافها، وعلى الرغم من أن التخطيط يُبنى على التخيل والطموح لما يؤمل الوصول إليه بعيداً عن القيود التي تحد من التفكير، إلا أن الواقع الذي تعيشه مؤسسات التعليم العالي وكلفة التعليم التي بدأت في الارتفاع تؤكد ضرورة مراعاة المؤسسة لإمكاناتها (الدجني، 2011:66).

المرحلة الثالثة: الرقابة والتقييم الاستراتيجي:

لا تنتهي عملية التخطيط الاستراتيجي عند تنفيذ الخطة الاستراتيجية، بل ينبغي أن تتواصل؛ لمتابعة الأداء الاستراتيجي وتقويمه، وهو ما يعكس مدى نجاح المؤسسة أو فشلها في التوجه الاستراتيجي الذي أخذته (الزنفلي، 2013:149).

فالرقابة الاستراتيجية يعبر عنها "بعمليات السيطرة المستمرة على تطبيق الاستراتيجيات المنظمة بصورة كفاءة وفعالة، وبما يضمن تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية لها دون هدر في الموارد والقدرات المادية، والمالية، والتنظيمية" (حمدان وإدريس، 2007:376).

وهي نظام للتأكد من تحقيق المؤسسة لأهدافها، وذلك من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف، ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المعايير الموضوعية؛ للتعرف على مدى تحقيق أهداف الأداء الاستراتيجية (السكرانة، 2010:306).

والتقييم يعتبر مهمة دورية تتكرر خلال فترات زمنية معينة، إما في نهاية تنفيذ العمل أو في مرحلة متقدمة منه تستهدف إجراء مسح لمستوى الأداء في تنفيذ فعالية، أو نشاط، أو برنامج، أو هدف في الخطة الاستراتيجية، سواء كان ذلك خلال فترة قصيرة أو طويلة؛ من أجل تقرير ما إذا كانت هذه الأهداف قد أنجزت كلياً أو جزئياً أو لم تنجز بناتاً، مع بيان الأسباب التي تكمن وراء الاختلاف بين ما خطط له وما نفذ داخل المؤسسة، أو المقارنة بين ما أنجزته المؤسسة وما أنجزته مؤسسة أخرى؛ وكل ذلك من أجل تحسين نوعية الأداء وأخذ الدروس المستنبطة للاستفادة منها (الكرخي، 2009:306).

وتهدف عملية الرقابة والتقييم إلى القيام بنشاطين متتابعين هما:

- متابعة فعالية أداء المؤسسة التعليمية وتقويمه؛ للتأكد من أن الأهداف تنجز حسب ما خطط لها.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية في صورة تغذية راجعة (محمد، 2011:366).

وتصنف الرقابة إلى ثلاث مستويات هي:

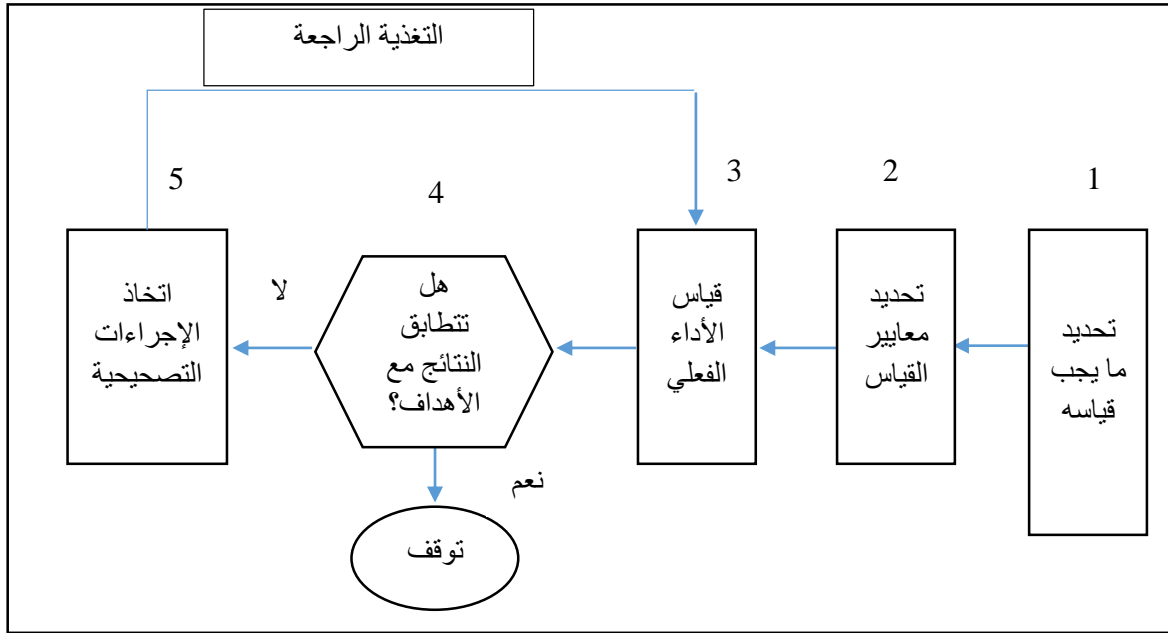
- أ. الرقابة على المستوى الاستراتيجي: التي تهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للمؤسسة نحو المستقبل، وعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه.
- ب. الرقابة على المستوى التكتيكي: التي تهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية، والتأكد من مطابقة الأداء للأهداف الموضوعية.
- ج. الرقابة على المستوى التشغيلي: التي تهدف إلى إحكام الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة الأمد (الدوري، 2005:322).

ويرى الدجني أن عملية الرقابة والتقييم التي تتم على المستوى الاستراتيجي (الرؤية-الغايات والاستراتيجيات) تتم بعد مدة لا تقل عن عام من خلال الخطوات التالية:

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية عند إجراء عملية التقييم.
- مقارنة نتائج التحليل الحالي مع نتائج التحليل السابق؛ للتعرف إلى الظروف المستجدة على البيئة والتي تؤثر بشكل مباشر في تحقيق الغايات.

- فحص مدى إسهام الأهداف التفصيلية في تحقيق غايات المؤسسة حتى فترة إجراء عملية التقييم، ووضع نسبة الإنجاز أو الإخفاق.
- في حالات الإخفاق يتم دراسة أسبابه وعلاقة التحليل البيئي به، ومن ثم تحديد البدائل العلاجية التي تسهم في تقويم الانحرافات أو التركيز على البدائل الاستراتيجية (الدجني، 2011:70).

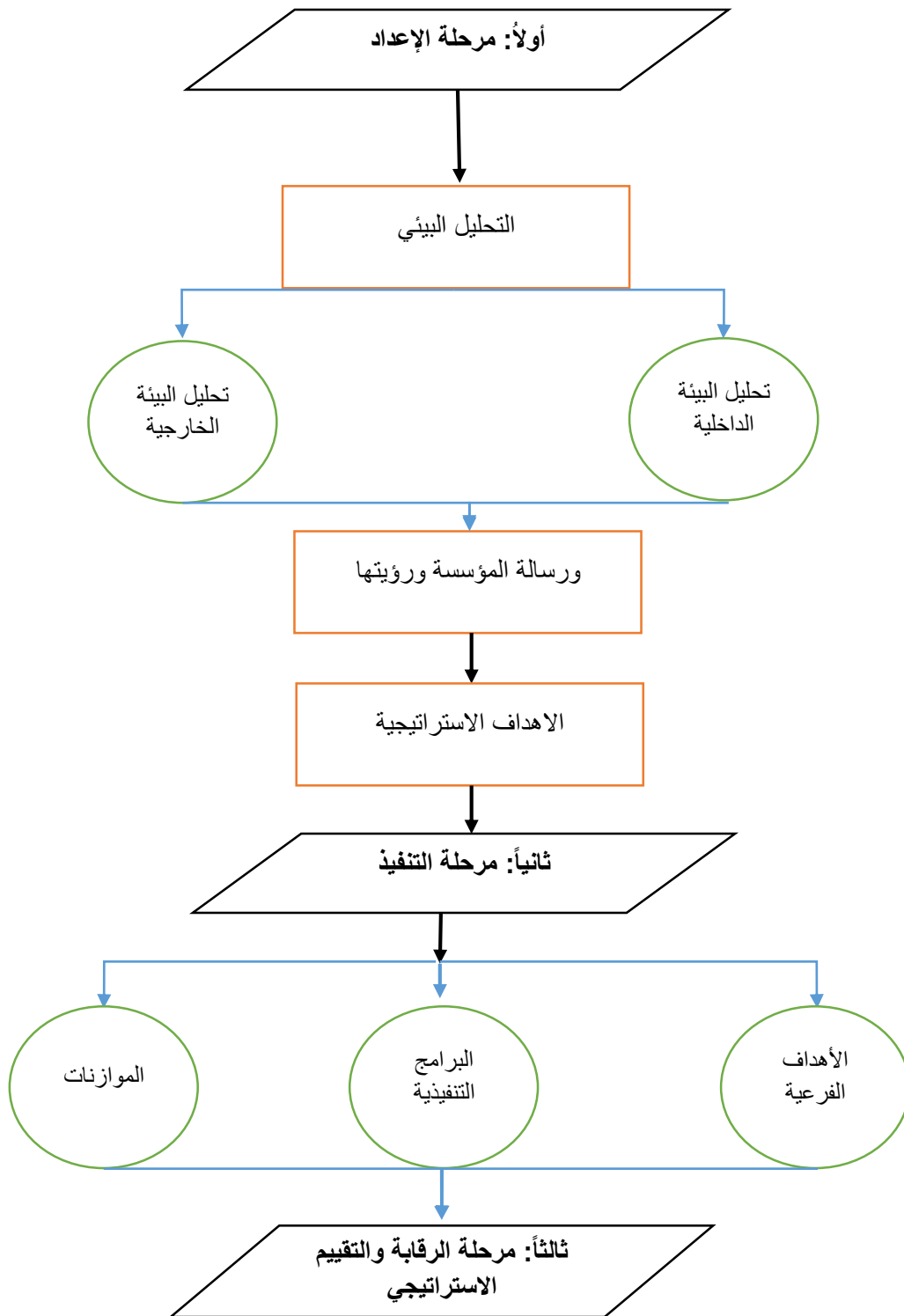
وقد وضع ضحاوي والمليجي (2011:152) مجموعة من الخطوات من أجل عملية الرقابة والتقييم على المستوى الاستراتيجي موضحة في الشكل (2.4):



شكل رقم (2.4) خطوات الرقابة والتقييم الاستراتيجي

(ضحاوي والمليجي، 2011:152)

وبعد الانتهاء من عرض مراحل التخطيط الاستراتيجي، يلخص الباحث هذه المراحل في الشكل التالي:



شكل رقم (2.5) مراحل التخطيط الاستراتيجي / (إعداد الباحث)

مهارات التخطيط الاستراتيجي الواجب توافرها لدى قيادات كليات التربية بالجامعات الفلسطينية:

بعد عرض الباحث للإطار النظري المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي ومراحله، والاطلاع على الدراسات السابقة في هذا الموضوع، وجد أنه يمكن تقسيم مهارات التخطيط الاستراتيجي إلى (6) مهارات وفق التالي:

1- مهارة صياغة رؤية الكلية:

تهدف هذه المهارة إلى التعرف إلى مدى قدرة قيادات كليات التربية على الالتزام بمواصفات كتابة رؤية كلياتهم من حيث اتصافها بالوضوح والبساطة، وما إذا كانت طموحة وقابلة للتحقيق، بالإضافة إلى إذا ما كانت محفزة للعاملين في كلياتهم، وداعمة لمشاركة المجتمع المحلي في تحقيق أهدافها.

2- مهارة صياغة رسالة الكلية:

تهدف هذه المهارة إلى التعرف إلى مدى قدرة قيادات كليات التربية على صياغة رسالة واضحة ودقيقة لكلياتهم، محددين المهام التي من أجلها وجدت الكلية بما يتناسب مع قيم المجتمع ومعتقداته، بالإضافة إلى التعرف إلى مدى إشراكهم للعاملين في صياغة رسالة كلياتهم.

3- مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية:

تهدف هذه المهارة إلى التعرف إلى مدى قدرة قيادات كليات التربية على الالتزام بمواصفات صياغة الأهداف، من حيث شمولها واتفاقها مع رسالة الكلية ورؤيتها، وما إذا كانت تتناسب مع قدرات كلياتهم وإمكاناتهم المتوفرة لديهم، بالإضافة إلى مدى إسهام هذه الأهداف في دعم عجلة التحسين والتطوير داخل كلياتهم.

4- مهارة تحليل البيئة الداخلية للكلية:

تهدف هذه المهارة إلى التعرف إلى مدى قدرة قيادات كليات التربية على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية لكلياتهم، وما إذا كان لديهم القدرة على تحديد احتياجات كوادرها البشرية التدريبية بطريقة علمية.

5- مهارة تحليل البيئة الخارجية للكلية:

تهدف هذه المهارة إلى التعرف إلى مدى قدرة قيادات كليات التربية على تحديد التهديدات والمخاطر التي تحيط بكلياتهم، بالإضافة إلى مدى قدرتهم على تحديد الفرص المتاحة لهم؛ من أجل الاستفادة منها وفق التغيرات المجتمعية المحيطة بكلياتهم.

6- مهارة تنفيذ الاستراتيجية:

تهدف هذه المهارة إلى التعرف إلى مدى امتلاك قيادات كليات التربية المعرفة اللازمة لبناء الخطط التنفيذية الذي يتم من خلالها تحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق أهداف كلياتهم، أخذين في الحسبان الوقت اللازم لتنفيذ هذه الأهداف، ومشاركة العاملين في وضع الخطط التنفيذية وفق مؤشرات أداء واضحة تمكنها من قياس أدائها.

واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية:

يوجد في قطاع غزة العديد من كليات التربية في الجامعات النظامية وغير النظامية منها:

☒ كلية التربية في الجامعة الإسلامية (الجامعة الإسلامية:2013):

أنشئت كلية التربية في العام الجامعي 1400/1399 هـ الموافق 1980/79، وهي تسعى مع غيرها من الكليات المناظرة في الجامعات الفلسطينية إلى المساهمة في تطوير التعليم الفلسطيني، ورفع كفاءته، وذلك بدعم بالخريجين المتميزين في مجالات العلوم المختلفة، وتساهم الكلية في تدعيم الحركة التربوية والثقافية بما يحقق متطلباتها المتطورة في التنمية والتقدم، وتهدف الكلية إلى تأهيل المعلمين تربوياً وأكاديمياً في جميع التخصصات؛ تلبيةً لاحتياجات المجتمع الفلسطيني، كما تهتم بتأهيل المدرسين (حملة الدبلوم) العاملين في المدارس ومساعدتهم في إكمال دراستهم الجامعية، وتعنى بتدريب المعلمين أثناء الخدمة، وعقد دورات تدريبية في مجالات التربية وعلم النفس وعقد الندوات وورش العمل والأيام الدراسية لمناقشة القضايا التربوية المختلفة، وتهتم كلية التربية بتلبية احتياجات المؤسسات التربوية والتعليمية من المتخصصين في مجال التربية وعلم النفس من خلال برامج الدراسات العليا.

✓ استراتيجية الكلية:

▪ الرؤية:

تسعى كلية التربية بالجامعة الإسلامية إلى تطوير التعليم على كافة المستويات (التعليم قبل الجامعي والتعليم العالي)، وصولاً إلى تحقيق مستويات متقدمة من الجودة والتميز وتبوء مكانة مرموقة على خريطة التعليم في المنطقة بما يحقق تنميةً بشريةً شاملةً ومستدامةً للمجتمع الفلسطيني، وتواصل فعال مع المحيطين الإقليمي والعالمي.

▪ رسالة:

تتمحور رسالة كلية التربية في وتدريب معلمي التعليم قبل الجامعي المؤمنين برسالتهم والقادرين على الإبداع وتوظيف التكنولوجيا، لتشكيل عالم التعليم والتعلم والمنافسة في سوق العمل، وإعداد الباحثين القادرين على تطوير المعرفة التربوية وتوظيفها في حل المشكلات التربوية، إضافةً إلى توفير الخدمات والاستشارات الفنية المتخصصة من خلال مراكزها والوحدات ذات الطابع الخاص بها.

▪ الأهداف الاستراتيجية:

1. إعداد حملة الثانوية العامة وخريجي المعاهد والكليات الجامعة لمهنة التعليم، والعمل على تكامل شخصية الطالب وتنمية التفكير الإبداعي لشخصية.
2. رفع المستوى المهني والعلمي للعاملين في ميدان التربية والتعليم، وتعريفهم بالاتجاهات التربوية الحديثة، وإعداد المتخصصين والقادة في مختلف المجالات التربوية.
3. إجراء البحوث والدراسات في المجالات التخصصية التربوية، وتقديم المشورة الفنية فيها وفي مشكلات التربية والتعليم، ونشر نتائج البحوث والدراسات العلمية والتربوية.
4. الإسهام في تطوير الفكر التربوي ونشر الاتجاهات التربوية الحديثة، وتطبيقها في البيئة التعليمية الفلسطينية.
5. تبادل الخبرات والمعلومات مع المؤسسات التعليمية الفلسطينية والهيئات العربية والدولية والتعاون معها في معالجة القضايا التربوية المشتركة.
6. المساهمة في حل المشكلات التربوية والتعليمية في البيئة المحلية وفي المجتمع بوجه عام، وتطوير العمل التربوي.

✗ كلية التربية في جامعة الأزهر (جامعة الأزهر: 2013):

أنشئت كلية التربية في العام 1991م، وكان الهدف الأساسي لإنشاء كلية التربية هو الأخذ بيد الشباب الفلسطيني وتمكينه من أخذ زمام المبادرة في إثبات وجوده، وإبراز هويته متسلحاً بالعلم والأخلاق طريقاً مستقيماً يصونه من الانحراف والذوبان في متاهات الغربة والتهجير، حيث بدأت الكلية بدايةً متواضعة ببعض القاعات الدراسية في الطابق الثاني بالمعهد الديني الثانوي (الأزهر بغزة)، بحوالي (400) طالبة وطالبة التحقوا بالكلية في أكتوبر من العام الدراسي 1991/1992م في تخصصات محدودة، وبدأ العمل في الكلية استناداً إلى الأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها في جامعة الأزهر بالقاهرة، كما بدأت الدراسة في الكلية باستخدام البرامج الدراسية المعمول بها في كلية التربية بجامعة الأزهر بالقاهرة، ووفق النظام السنوي المتبع فيها، وفي العام الجامعي 1994/1995م تمّ تغيير نظام الدراسة في الكلية من النظام السنوي إلى نظام الفصلين الدراسي، وتمّ توزيع مقررات الخطة الدراسية السنوية لكل تخصص على فصلين دراسيين، ومع بداية العام الدراسي 1996/1997م بدأت مرحلة جديدة في الكلية، حيث تمّ فيها مراجعة كافة البرامج التعليمية في التخصصات المختلفة وفحص مدى ملاءمة نظام الدراسة المتبع في الكلية للتطورات العالمية المتلاحقة في التربية والتعليم، وقد أدت هذه العملية إلى تغيير في الخطط الدراسية المختلفة في الكلية وتطويرها، كما أدت إلى إضافة تخصصات جديدة لها مثل تخصص علم النفس، والتعليم الأساسي (المرحلة الدنيا)، وتخصص رياض الأطفال. فضلاً عن تغيير نظامها الدراسي من نظام الفصلين شبه السنوي إلى نظام الساعات المعتمدة الذي بدأ تطبيقه مع الخطط الجديدة للتخصصات المختلفة بالكلية اعتباراً من العام الجامعي 1997/1998م وظهر ذلك كله في دليل الكلية الصادر في العام 1998م.

✓ استراتيجية الكلية:

■ فلسفة الكلية:

تنطلق فلسفة كلية التربية من فلسفة الجامعة، المنطلقة من روح الإسلام وفلسفة المجتمع، على اعتبار أن المجتمع يشكل التربة الطبيعية التي ينمو ويزدهر فيها الفرد، حيث يجد نفسه متواصلاً مع مؤسساته بدايةً من الأسرة وانتهاءً بالأحزاب السياسية، ومن ثم الانفتاح على التجارب الإنسانية السليمة، وهي تأخذ من التجارب الإنسانية والعوامل الروحية والوطنية مجموعة من الصفات: كالحكمة، والتسامح، ونكران الذات، والإيمان بالعدل، والمساواة في حقوق الإنسان واحترام ثقافة الآخرين والانتماء الوطني.

إن هذه المنظومة الأخلاقية تبرز في ضوء الاعتزاز بأصالة المجتمع وحضارته الإسلامية والوطنية، والاعتزاز بشرف المهنة، وقداسة هذه الرسالة وعمق تأثيرها في بناء الإنسان المتكامل في ضوء عملية تربية تؤهل المتعلم؛ ليكون له دور ريادي في مجتمع ديمقراطي سليم.

▪ رسالة الكلية:

كلية التربية مؤسسة تربية، اجتماعية، وطنية، أصيلة الانتماء، تتموية الأهداف، فلسطينية الوجه، حضارية الأبعاد، تسعى كلية التربية لبناء المعلمين وتأهيل القيادات التربوية؛ للعمل من خلال تطويرهم معرفياً، ومهارياً ليصبحوا قادرين على الحصول على المعرفة ومطلعين عليها، يمارسون المهنة ملتزمين بأخلاقياتها، ولديهم القدرة على إحداث التغيير الإيجابي في مجتمعنا الفلسطيني.

وتسعى كلية التربية إلى تزويد الطالب المعلم بكل ما هو جديد، وتأهيله لمواكبة التطور العلمي والانفجار المعرفي والتكنولوجي. كما تشجعه على البحث العلمي؛ للوصول إلى النمو المهني، والحصول على المعرفة وتطويرها، وربطها بما يخدم المجتمع الفلسطيني.

إن الكلية تقدم البرامج التي لها صلة وثيقة بحاجات المجتمع الفلسطيني، من أجل توطيد العلاقة بين الكلية والمجتمع المحلي؛ لتحقيق التفاعل البناء بينهما، ولتحقيق التنمية الشاملة وتحاول من خلالها الإسهام في بلورة السياسة التعليمية في فلسطين، وكذلك تهتم الكلية بالتعليم المستمر وتعزيز الانتماء الوطني والإنساني من خلال تجسيد الهوية الوطنية وإحياء التراث الوطني.

▪ أهداف الاستراتيجية:

لكلية التربية بجامعة الأزهر- غزة أهدافاً منظورة تخضع للتقويم المستمر حسب الخطة العامة؛ لتتماشى وطبيعة المراحل الحالية والمستقبلية لشعبنا، وأهم هذه الأهداف:

1. الإعداد المتكامل لشخصية الطالب المعلم من النواحي النفسية، والتربوية، والمهنية، كي يساهم في بناء مؤسسات الوطن المختلفة.
2. صقل القدرات العقلية، وتنمية المهارات المهنية المختلفة، وتعديل السلوك لدى المتعلمين بما يخدم التنمية المستدامة في فلسطين.
3. تربية جيل فلسطيني قادراً على التعايش مع الثورة التكنولوجية، والتطور المعرفي من خلال إلمامه بالمعارف العلمية، والتربوية، والنفسية التي تمكنه من بناء شخصيته المتوازنة.
4. تعزيز القيم، وغرس الثوابت الوطنية في نفوس الناشئة، لبناء جيل قادر على حمل الأمانة، والمطالبة بالحقوق، والوفاء بالواجبات.

5. تنمية روح المبادرة، وإكساب المتعلمين مهارات التفكير العلمي، الناقد، والإبداعي؛ حتى يصبح قادراً على خدمة الوطن والمواطن.
6. بناء شخصية الطالب الاستقلالية، وتعويدته على تحمل المسؤولية، والانفتاح على الإنجازات العلمية الخارجية، وتجسيدها لخدمة المجتمع الفلسطيني، وتطويرها لإحداث النهضة التنموية الشاملة.
7. تفعيل الروابط التربوية والثقافية الهادفة مع الهيئات، والمؤسسات العلمية الفلسطينية، والعربية، والعالمية، وتبادل الخبرات بما يعود بالنفع على الطالب.
8. تنشيط البحث العلمي في المجالات التربوية وتشجيعه من خلال عقد المؤتمرات العلمية التربوية المختلفة بما يساهم في إحداث التطوير التربوي المنشود.

☒ كلية التربية في جامعة الأقصى (جامعة الأقصى: 2013):

أُنشئت كلية التربية في جامعة الأقصى سنة 1374هـ الموافق 1955، كمعهد للمعلمين في ظل إدارة الحكومة المصرية، وكان الهدف آنذاك هو إعداد المعلمين وتأهيلهم من حملة الدبلوم المتوسط، ومواكبة للتطورات العلمية المتتالية، بعد ذلك تطور المعهد إلي كلية تربية عام 1421هـ الموافق 1991م عرفت بكلية التربية الحكومية، ومنذ ذلك الحين أخذت الكلية تتنافس شيئاً فشيئاً في برامجها الأكاديمية وخططها التعليمية وأسائذتها وطلابها، حتى أعدت صرحاً علمياً شامخاً، خرّجت كثيراً من المعلمين والباحثين ذوى الكفاءة العلمية التربوية من حملة البكالوريوس في فروع العلم المختلفة، وكما قامت بتخريج كوكبة مضيئة في سماء البحث العلمي، من حملة الماجستير والدكتوراه في برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة عين شمس، ومع نمو هذه المؤسسة وما حققته من تطور على المستوى الأكاديمي والمستوى الإداري، ووافقت وزارة التربية والتعليم العالي سنة 1999م على تحويل الكلية إلي جامعة الأقصى، على أن يبدأ العمل بها مع بداية العام الجامعي 2001/2000م وهي تضم الآن (30) تخصصاً علمياً.

✓ استراتيجية الكلية:

▪ رؤية الكلية:

تسعى بأن تكون متميزة محلياً وإقليمياً في البرامج التعليمية والمهنية، وآليات التعليم والتعلم، والبحث العلمي في مجالات العلوم التربوية، وخدمة المجتمع بما يتفق ومعايير الجودة الشاملة.

▪ رسالة الكلية:

كلية التربية في جامعة الأقصى تهدف إلى إعداد خريجين متميزين وتأهيلهم في مجالات العلوم التربوية؛ ليكون لديهم القدرة على التعلم المستمر، وذلك بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليتي التعليم والتعلم، وصقل مواهب ومهارات الطلبة، وتعنى بالبحوث والدراسات وتقديم الاستشارات لخدمة المجتمع المحلي، والإقليمي، وتعمل جاهدةً على تنشيط حركة تبادل المعرفة بشتى مجالات العلوم التربوية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة والمتطلبات الأخلاقية والمهنية.

▪ الأهداف الاستراتيجية:

1. إعداد خريجين ذوي كفاءة تأهيلهم في مجالات العلوم التربوية؛ لتلبية احتياجات سوق العمل بمهنية متميزة.
 2. تنمية مهارات اكتساب العلم والمعرفة والخبرات المختلفة لدى منسوبي الكلية، وتمكينهم من توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية.
 3. العمل على توصيف البرامج التعليمية واعتمادها وفق معايير الجودة.
 4. تحسين جودة مختبرات، ومعامل الكلية، ومرافقها التعليمية والبحثية الحديثة؛ لتخدم العملية التعليمية والبحث العلمي.
 5. رفع مستوى الوعي لدى منتسبي الكلية نحو أهمية البحث العلمي المتميز.
 6. تأسيس بيئة علمية إيجابية جذابة للعلماء المتميزين من الكفاءات المحلية والإقليمية والدولية.
 7. دعم البحوث العلمية المشتركة، وتبادل الخبرات البحثية بين الكلية ومثيلاتها على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.
 8. تفعيل دور الكلية كمركز استشاري متكامل في مجالات العلوم التربوية.
 9. تأسيس علاقة بين الكلية وبين المجتمع؛ للمساهمة الجادة في حل مشاكل المجتمع من خلال الاهتمام بالبحث العلمي في مجالات الآداب والعلوم الإنسانية.
- المشاريع المشتركة بين كليات التربية بالجامعات الفلسطينية (الجامعة الإسلامية):
:(2013)

1- مشروع المركز الوطني للتطوير الأكاديمي والمهني:

تمّ إنشاء المركز الوطني للتطوير الأكاديمي والمهني للمعلمين في العام 2011 كإضافة نوعية في المجال التربوي، وكان هذا المركز ثمرة من ثمار مشروع المركز الوطني للتطوير

الأكاديمي والمهني للمعلمين، والذي نفذ بشراكة بين الجامعات التالية (الإسلامية-الأزهر-الأقصى) بدعم من وزارة التربية والتعليم العالي (صندوق تطوير الجودة) وتمويل من البنك الدولي.

وقد كانت فكرة إنشاء المركز لتلبية احتياجات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية من تدريب وتطوير لقدرات الهيئات التدريسية، ومعلمي ما قبل الخدمة والمهتمين بالحقل التربوي، والمركز يحتوي على مختبر حاسوب مجهز بـ (40) جهاز حاسوب متوفر بها خدمة الإنترنت، بالإضافة إلى جهاز ربط "الفيديو كونفرنس"، ووسائل تكنولوجية أخرى تخدم العملية التربوية والبحث العلمي، وفي المركز أيضاً مكتبة تضم عدد كبير من الكتب و المراجع التربوية الحديثة و باللغتين العربية والإنجليزية، كذلك هناك مجلة إلكترونية يتم من خلالها متابعة كل ما هو جديد من دراسات وأبحاث في الجوانب التربوية على مستوى الجامعات المحلية والعربية والدولية وصيدها وباللغتين العربية والإنجليزية أيضاً.

■ رسالة المركز:

1. إعداد كوادر تربوية بما يتلاءم واستراتيجية وزارة التربية والتعليم العالي من جهة، والمعايير الدولية من جهة أخرى، بما يتناسب والبيئة الفلسطينية
2. العمل على تحقيق شراكة حقيقية وفعالة مع مراكز تربوية ومؤسسات على المستويين الإقليمي والعالمي.
3. التركيز على تبادل الخبرات بين التربويين والاستفادة من تجارب الآخرين.

■ أهداف المركز:

1. الارتقاء بمستوى الخبرات الأكاديمية والمهنية لأعضاء الهيئة التدريسية بكليات التربية في الجامعات الفلسطينية.
2. دعم البحث العلمي وتشجيعه في أوساط الأكاديميين والخبراء التربويين، وكذلك معلمي ما قبل الخدمة.

2- مشروع تطوير الجوانب العملية بكليات التربية في الجامعات الفلسطينية:

انطلاقاً من رغبة كليات التربية في تطوير أداء المعلمين في فلسطين؛ لما له من أثر في رفع مستويات الطلبة في المدارس؛ وذلك لتدني أداء المعلمين بسبب نقص الخبرات العملية والتقنية لدى خريجي كليات التربية واستمراراً للجهود المبذولة للارتقاء بمستوى المعلم وتحسين خبراته، وصقلها بالمعلومات العملية والتقنية المناسبة كماً وكيفاً، جاءت فكرة هذا المشروع "تطوير الجوانب العملية في برنامج إعداد المعلم"؛ لتلبية احتياجات مهنة التدريس في الجامعات

السلطانية، ولقد حصل المشروع على منحة صندوق الجودة في وزارة التربية والتعليم والممولة من البنك الدولي.

■ أهداف المشروع:

1. تعزيز الجانب العملي في الخطط الأكاديمية لبرنامج إعداد المعلم بكليات التربية بالجامعات المشاركة.
2. تطوير المهارات العملية وقدرات الطلبة المعلمين في مساقات "تكنولوجيا التعليم" و"طرق التدريس" و "مهارات التدريس قياس وتقويم" في التخصصات (مدرس مجال اللغة العربية" و "علوم" و "إنجليزي" و "رياضيات").
3. إكساب الطلبة المعلمين مهارات إنتاج الوسائل التعليمية المختلفة وتصميمها.
4. تطوير قدرات أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التربية؛ لتواكب المستجدات والتطورات التربوية والتقنية.
5. تعزيز التعاون مع وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث الدولية، من خلال تبادل الخبرات وتطوير مراكز مصادر التعلم بالجامعات المشاركة بالمشروع.

■ أنشطة المشروع:

يقوم المشروع على تنفيذ العديد من الأنشطة منها:

1. إجراء دراسة تقييمية لبرامج إعداد معلمي الرياضيات والعلوم واللغة العربية والإنجليزية والخروج بمقترح ب(4) خطط دراسية مطورة.
2. دراسة مسحية لتحديد احتياجات أعضاء الهيئة التدريسية بكليات التربية والخروج بتوصيات لبرامج تدريبية.
3. تنفيذ برنامج تدريبي كامل لأعضاء الهيئة التدريسية بكليات التربية.
4. إمداد الجامعة الإسلامية، والأزهر، والأقصى بثلاث مختبرات حاسوب، وثلاث استديوهات مونتاج.
5. تصميم وتوزيع نشرات تربوية تهدف إلى نشر الجودة في العملية التعليمية.
6. تصميم مكتبة إلكترونية خاصة بكليات التربية بالجامعات الثلاث المشاركة.

المحور الثاني: الأداء المؤسسي في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية:

مقدمة:

تواجه المؤسسات المختلفة في الوقت الحاضر العديد من التحديات الداخلية والخارجية، وهذه التحديات تتمثل في التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المؤسسة، وترتبط كفاءة الأداء في المؤسسة بالاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتوفرة في المؤسسة، وذلك عن طريق استخدام الأساليب المناسبة؛ لتحقيق أهداف المؤسسة والتي تكون مبنية على أهداف واضحة وموضوعية، قابلة للتنفيذ لتحقيق أفضل مستوى للأداء.

أولاً: الأداء المؤسسي:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت اهتمام الباحثين بشكلٍ واسع على مدار الأعوام؛ لما له من أهمية للعامل والمؤسسة بشكل عام، ونال هذا المفهوم العديد من الأبحاث والدراسات التي أشارت إلى تداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية الأخرى، فيُعرف الأداء بأنه "إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية" (عايش، 2008:44).

ويمكن تعريف الأداء بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستثمارها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (المحاسنة، 2013:104).

ويُعرف الأداء المؤسسي بأنه: "المحصلة النهائية للجهود، أو النشاطات، أو العمليات، أو السلوكيات، والتي تتعلق بالأهداف أو النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، وذلك على مستويات ثلاث هي: المستوى الفردي، والوظيفي الجزئي (أداء الوحدات)، والكلية (أداء المنظمة ككل في إطار من التأثيرات البيئية المتبادلة) (ربابعة، 2011:122).

وقد عرفه البعض بأنه تأدية إنجاز الأعمال بنسقٍ منظمٍ قائم على أسسٍ، ومبادئ، وأركان وقيم تنظيمية محددة (العدلوني، 2002:21)، ويتكون الأداء المؤسسي من خمس مكونات رئيسية هي (John.et al,2002:27):

أ. إشراك العاملين:

ويقصد هنا مدى امتلاك العاملين لعملية اتخاذ القرار على شتى المستويات، فمعظم المؤسسات لا تعطي المجال لإشراك العاملين في اتخاذ القرار معتقدةً بأن على العامل أن يقوم بعمله فقط دون التدخل في أي أمورٍ هي من اختصاص الإدارة، وهناك مؤسسات تعمل على إعطاء الفرصة للعاملين؛ للمشاركة في اتخاذ القرار ولو بشكلٍ ضئيل مثل وضع صناديق للاقتراح،

ونقاشات الطاولة المستديرة الجانبية، وحلقات الجودة في حال تم اختيار أحد العاملين كمثل عن زملائه)، وتشير أغلب الدراسات أن إشراك العامل في اتخاذ القرار تعمل على زيادة إنتاجيته وتحسين أدائه بشكل مستمر.

ب. إدارة عمل الفريق ذاتياً:

والمقصود هنا تمكين الفرق ومجموعات العمل من اتخاذ القرار حول عملية التخطيط وسير أداء العمل، وتقويم عملهم كنمط من أنماط الإدارة الذاتية، ويعود هذا التمكين إلى سببين هما:

- أهمية استثمار معرفة العاملين وخبراتهم في المؤسسة وتنظيمها.
- حاجة العاملين إلى إدارة العمل بأنفسهم، والتي تُولد وتبني التنافسية العالية لديهم.

ت. الموارد التكنولوجية:

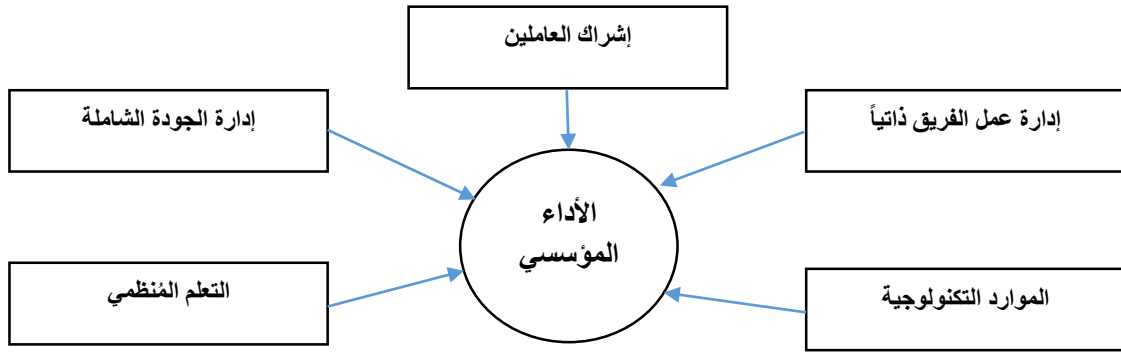
ويقصد هنا بالتكنولوجيا المستخدمة داخل المؤسسة، والتي تعمل على تقديم خدمات أفضل للعملاء، وتوفير اتصالاتٍ فعالة بين المؤسسة والمجتمع المحلي، وكذلك توفير اتصالات بين العاملين أنفسهم، حيث أصبحت التكنولوجيا النافذة التي تفتح على العالم، وأصبح قياس مدى تقدم المجتمع بشكلٍ عام والمؤسسة بشكلٍ خاص، على مدى امتلاكه للتكنولوجيا وتسخيرها لفائدة المجتمع.

ث. التعلم المنظمي:

تحدثت العديد من الدراسات حول أهمية "التعلم المنظمي"، أو التعلم داخل المؤسسة وهو ما يعرف بمدى توافر المعلومات داخل المؤسسة؛ حتى يتم استخدامها في ظروف العمل ومواجهة التغيرات الدائمة، ويتم خلال هذه العملية من خلال تبادل المعلومات بين المؤسسة والمجتمع والعاملين أنفسهم، ونتيجةً لذلك ينكسر الروتين داخل المؤسسة وتصبح التقاليد لا معنى لها، خصوصاً عندما يتم تشارك المعلومات بين جميع المستويات في المؤسسة.

ج. إدارة الجودة الشاملة:

تهدف عملية إدارة الجودة الشاملة إلى الحصول على نتائج ذات جودة عالية واستمرار عملية التحسين وجمع احتياجات المستفيدين من أجل خدمتهم، حيث أصبحت المؤسسات تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخل تكاملي؛ من أجل تحسين إدارة العاملين على الإدارة العملية الذاتية لعملهم.



شكل رقم (2.6) مكونات الأداء المؤسسي

(John. et al,2002:27)

❖ خصائص الأداء المؤسسي:

يتصف الأداء المؤسسي الذي ننشده بمجموعة من المواصفات والخصائص التي تجعله مميزاً وأهم هذه الخصائص ما يلي:

1. المحافظة على ثبات العمل واستمراره، من خلال الخبرات التراكمية، والتجارب السابقة التي تثرى المؤسسة، ولا تتأثر بتغيير القيادات.
2. الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن على عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.
3. المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.
4. استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.
5. التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة في التوظيف (العدلوني، 2002:22).

ثانياً: إدارة الأداء المؤسسي:

تقتضي أساسيات الإدارة بضرورة وجود التخطيط السليم، والتوجيه، والتقييم المستمر لهذا الأداء؛ لتحديد مدى التقدم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، من هنا يمكن تعريف إدارة الأداء بأنها

"استراتيجية أو مدخل متكامل؛ لدعم نجاح المؤسسة من خلال تحسين أداء العاملين فيها عن طريق تطوير مؤهلات الأفراد والفرق المشاركة في المؤسسة" (Armstrong,2001:467).

وهي: "عملية إدارية مركبة تقوم إدارة المؤسسة فيها بتخطيط أهدافها، وتنفيذ برامجها وتهيئة الظروف والإمكانات التي تتطلبها عملية التنفيذ، ومراجعة أدائها في ضوء معايير تقييمية واضحة تهدف إلى تطوير الأداء وتحسينه، وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة" (الدجني، 2011:147).

ويمكن تعريف إدارة الأداء بأنها: "جميع العمليات والإجراءات التي تصمم لأداء المؤسسة وفرق العمل والأفراد فيها، والتي توضع وتنفذ من قبل المدراء التنفيذيين" (المحاسنة، 2013:75).

وهناك خمس عناصر وُضعت لتوضيح مفهوم إدارة الأداء وهي:

أ. تحقيق الأهداف:

فالأهداف مكون رئيسي من مكونات الأداء المؤسسي، فلا يفهم معنى المؤسسة بمعزل عن أهدافها التي تميزها عن غيرها من المؤسسات، وتكوين الأهداف هي الخطوة الأولى، التي تعمل الإدارة على اختيارها بما ينسجم وإمكاناتها والغرض الرئيس من وجودها.

ب. تخطيط الأداء:

تعتبر الخطط التنفيذية التي تضعها إدارة المؤسسة عن الأنشطة المناسبة لتحقيق الأهداف، وتنظم الإدارة أنشطتها بطريقة علمية تتضح فيها الأدوار والمسؤوليات ومؤشرات الأداء المرغوبة للوصول لنتائج أفضل.

ت. تهيئة ظروف العمل:

تسعى الإدارة لإنجاز أعمالها حسب التخطيط الذي أقرته بتوفير المستلزمات المادية والبشرية، وتهيئة الظروف والأوضاع التنظيمية والإدارية، وتوفير المعلومات والإرشادات والمعايير الموجهة للأداء؛ لضمان تحقيق أفضل النتائج.

ث. مراجعة الأداء:

لا تستطيع الإدارة أن تنتظر إلى نهاية الأداء لتكشف عما إذا كانت الأهداف قد تحققت أم لا، بل يجب المتابعة والمراجعة الدورية وإحداث التعديلات خلال عملية الأداء لضمان تحقق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ج. تطوير الأداء والتحسين المستمر:

مع تغير الأوضاع والظروف التي تفرضها تطور المعارف والعلوم، وحادثة التكنولوجيا المتجددة، فإن كفاءة العناصر المستخدمة في أداء المؤسسة تضعف أمام تحديات الوسائل الحديثة، الأمر الذي يلزم إدارة المؤسسة بمتابعة التطورات والتكيف معها، لإحداث التطوير المستمر في مدخلاتها، وتحسين عملياتها ومخرجاتها لتحقيق الميزة التنافسية والتفوق على المؤسسات المناظرة، وهذا يجعل أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط المرسومة والأهداف المصاغة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها، فالأداء إذن هو الكفاءة والفعالية معاً (السلمي، 1999:33).

❖ أهداف إدارة الأداء المؤسسي:

تهدف عملية إدارة الأداء إلى الحصول على أفضل النتائج من الأداء، سواء على صعيد الأفراد، أو فرق العمل أو المؤسسة ككل، بحيث يتناسق هذا الأداء مع الأهداف والخطط والمعايير الموضوعة من قبل المؤسسة، وكذلك يهدف إلى تأسيس الفهم الواعي لما سيتم إنجازه. وتتخلص الأهداف المباشرة لإدارة الأداء فيما يلي:

1. وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية، وما يطرأ عليه من تغيرات.
2. إعطاء الفرصة لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين الموارد وقيادتها.
3. تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وإرشاد الموارد البشرية.
4. التقويم المستمر للأداء الخاطيء قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية.
5. توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات.
6. تسهيل عملية اختيار القيادات وتقويض الصلاحيات.
7. تساعد على تشجيع الإدارة الذاتية لأداء الأفراد.
8. تساعد على إشاعة جو من التوافق والتعاون، بدلاً من التحكم والسيطرة.

(Armstrong,2001:469)

❖ مراحل إدارة الأداء المؤسسي:

تمر عملية إدارة الأداء بمجموعة من المراحل المترابطة منطقياً، والتي تسير وفقاً للترتيب التالي:

المرحلة الأولى: تخطيط الأداء:

كما هو معروف في بداية كل عملية لا بد من توضيح السبب الرئيسي في استحداث عملية إدارة الأداء، ووضع رؤية واضحة عن النتائج المتوقع الوصول إليها، كما لا بد من وجود توفر التزام من الإدارة العليا بالعملية لأنه من دون هذا الالتزام لن تكون قادرة على الحصول على دعم العاملين لهذه العملية.

المرحلة الثانية: إدارة الأداء:

بعد تحديد الأهداف واعتماد خطط العمل، فإن المرحلة الثانية تتضمن تنفيذ هذه الخطط وأن يتم الوصول إلى النتائج المطلوبة، ومن الناحية العملية من الممكن أن تعني ما يلي:

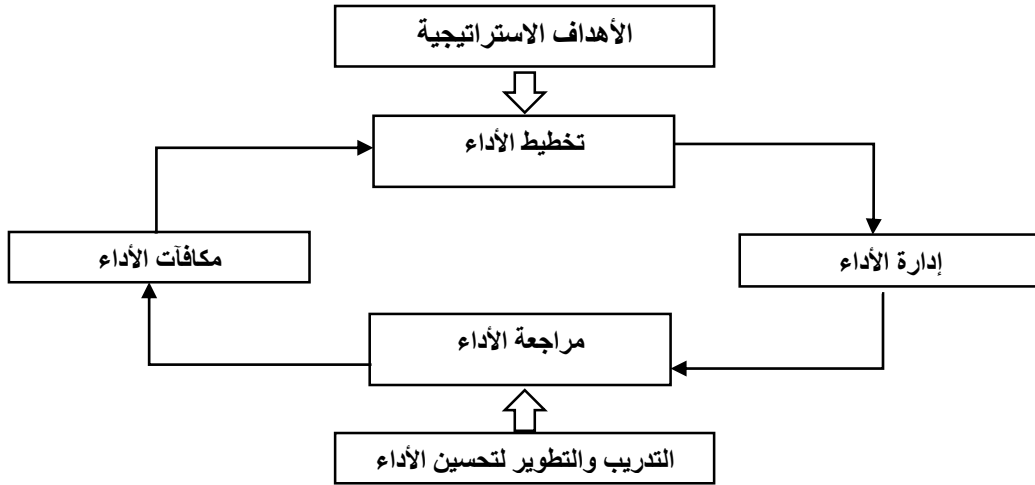
- تقديم الدعم اللازم كتوفير الموارد المالية المناسبة.
- ضمان توضيح النتائج المطلوب الوصول إليها للموظفين.
- العمل على تدريب العاملين وتطويرهم؛ لضمان تمكينهم من الالتزام بمسئولياتهم.
- تعديل أهداف الأداء، وأولوياته ومعاييرها طبقاً لتطور أولويات المؤسسة.

المرحلة الثالثة: مراجعة الأداء:

وهي مرحلة التقييم الرسمي عندما يتم مراجعة الأداء، ومعرفة ما تم إنجازه، وما هي المشاكل التي واجهت القائمين على الأداء، وبحث سبل عملية التطوير والتنمية للمؤسسة والأفراد معاً.

المرحلة الرابعة: مكافآت الأداء:

ويتم خلال هذه المرحلة تقديم المكافآت الخاصة بالأداء، ومنح العاملين نوع من المقابل؛ لإنجاز المهام الموكلة إليهم وتحقيق الأهداف، وتكون هذه المكافأة بمثابة اعتراف بالجهد المبذول والقيام بالعمل على أفضل وجه (المحاسنة، 2013:92).



شكل رقم (2.7) نموذج لدورة إدارة الأداء

(المحاسنة، 2013:96)

ثالثاً: تحسين الأداء المؤسسي:

عملية تحسين الأداء المؤسسي عملية متكاملة تنطوي على أنشطة مخططة وشاملة للمؤسسة ككل وتتم بناءً على استراتيجيات واضحة، وخطط محدودة، وبرامج، وتحتوي هذه العملية على محاور أساسية تتعلق بالعمليات الداخلية، والهياكل التنظيمية، والموارد البشرية، والتكنولوجيا.

وقد أطلق البعض على عملية تحسين الأداء "بتكنولوجيا الأداء الإنساني"، والتي يمكن تعريفها بأنها: "طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي مع الوضع المرغوب فيه، ومحاولة لتحديد الفجوة في الأداء" (أم العز، 2012:13).

ويتطلب تحسين أداء أي مؤسسة توازن العناصر الأربعة التالية (الجودة، والإنتاجية، والتكنولوجيا، والتكلفة)؛ لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت في عين الاعتبار، وتحتاج عملية التحسين المستمر إلى متطلبات رئيسية وهي:

1. تحديد أهداف التحسين.
2. تحديد متطلبات التحسين المادية والبشرية على شكل خطة عمل (تخطيط التحسين).
3. توفير الدعم الدائم والمستمر من قبل الإدارة العليا.
4. تشكيل لجنة عليا لتنسيق عمليات التحسين.

5. تشكيل فرق التحسين وتحديد سلطاتها ومسؤولياتها.
6. جعل قنوات الاتصال مفتوحة أمام كل من يعمل في مجال التحسين.
7. التحفيز الدائم والمستمر للعنصر البشري.

وحتى تؤتي هذه العملية ثمارها فلا بد من أن تقوم على المبادئ التالية:

1. ليس لعملية التحسين المستمر نهاية، فهي مستمرة ما دامت المؤسسة قائمة.
2. التحسين المستمر عملية شاملة لجميع إدارات المؤسسة وأقسامها وأنشطتها.
3. تحتاج عملية التحسين إلى جهود جميع من يعمل في المؤسسة.
4. لا يعني عدم وجود أخطاء توقف التحسين.
5. لا ينبغي تصحيح الأخطاء، بل يجب القضاء عليها تماماً (العتيبي، 2012:25).

❖ خطوات تحسين الأداء المؤسسي:

قبل التعرف إلى خطوات عملية تحسين الأداء المؤسسي؛ لابد من تقسيم الأدوار في المؤسسة؛ حتى لا تسير هذه العملية في المسار الخاطئ، وبالتالي يمكن تحديد أربع أدوار رئيسية هي:

1. القائمون برعاية المشروع: وهو الفرد أو الجماعة التي تقرر إمكانية القيام بمشروع التحسين.
2. المستهدفون من تحسين الأداء: وهم الأفراد الذين سوف يغيرون في أدائهم الفعلي، وهم يمثلون مركز اهتمام جهود تحسين الأداء.
3. المدافعون عن المشروع: هم الأفراد الذين يدعمون فكرة التغيير، أو عملية تحسين الأداء ولديهم القدرة على الحصول على دعم الإدارة العليا للمؤسسة.
4. خبراء تحسين الأداء (تكنولوجيا الأداء الإنساني): وهم الخبراء الذين يقومون بتشخيص مشكلات التطبيق المحتملة، ويضعوا خطط التعامل معها، ويساعدوا في تطبيق المشروع بفاعلية، ومشاركة الخبراء الذين يمتلكون هذه الخبرات عاملاً يساعداً في نجاح مشروع تحسين الأداء (أم العز، 2012:13).

إن الخطوات الرئيسية لتحسين الأداء تمر بأربع مراحل أساسية متتالية هي:

أولاً: أهداف المؤسسة وقياس الأداء:

الذي من خلاله يتم تحديد رسالة المؤسسة والأهداف البعيدة المدى والقريبة المدى للمؤسسة ومؤشرات الأداء ووضعها حيث أولوياتها، ثم قياس مستوى الأداء الحالي للمؤسسة وبالتالي قياس فجوة الأداء.

ثانياً: تشخيص مشاكل الأداء وتحليلها:

يعني تشخيص مشاكل الأداء الرئيسية "القوى المعوقة" التي تواجه المؤسسة وتصنيف تلك المشاكل طبقاً لأهميتها النسبية، وإمكانيات حلها، ثم تشخيص القوة الدافعة "الفرص الممكنة" ومدى قدرة كلاً من القوى المعوقة والقوة الدافعة، ثم يتم رسم مخطط تحليل الأداء.

ثالثاً: استخراج استراتيجيات وبرامج لتحسين الأداء:

الذي تتدرج تحت عقد جلسات للعصف الفكري؛ لكشف أفكار العمل المبدعة من أجل تقليص مفعول القوى المعوقة/ وتقوية مفعول القوى الدافعة، ثم تحليل وفرز أفكار العمل وفرزها إلى استراتيجيات وبرامج عمل لمعالجة كل قوة.

رابعاً: الترتيبات اللازمة للتطبيق:

حيث يتم تحديد صعوبات تطبيق برامج العمل وتشخيص الاستراتيجيات اللازمة للبدء بالتغيير، ثم تحديد المساعدة المطلوبة لبرامج العمل، وذلك خلال تحديد الأسبقية العالية وترتيب تطبيقها واختيار التوقيت المناسب، ثم تشكيل فرق عمل للتأكد من تطبيق خطة تحسين الأداء وبرامج اجتماعات للمراجعة الدائمة المستمرة (وزارة الصناعة، 1999).

وقد استعرضت صيام (2010، 50) مجموعة من الخطوات المقترحة؛ لتطوير منهجية ملائمة لتحسين الأداء المؤسسي:

1. القيام بدراساتٍ تفصيلية للعوامل التي تؤثر في الأداء، بما في ذلك العوامل الخارجية والعوامل الداخلية، وكذلك اللوائح، والقوانين، والإجراءات، والأنشطة التي يشتمل عليها الأداء المؤسسي.
2. تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المؤسسة، من أجل تعظيم الاستفادة من نقاط القوة، والتي تشمل المزايا النسبية التي تتمتع بها المؤسسة، ووضع استراتيجية واضحة؛ للتغلب على نقاط الضعف بهدف تخفيض الآثار السلبية لهذه الجوانب على الأداء المؤسسي.

3. إعداد برامج تفصيلية لتوعية العاملين بالمؤسسة على جميع المستويات الإدارية بالمفهوم الحديث للأداء المؤسسي؛ بهدف خلق ثقافةٍ داخلية بالمفهوم الكلي للأداء المؤسسي.
4. تشكيل فريق من الخبراء لتحليل المشاكل المتنوعة التي تواجهها المؤسسة في المجالات المختلفة.
5. تطوير نظم المعلومات بالمؤسسة؛ من أجل توفير البيانات والمعلومات اللازمة لتطبيق المفهوم الحديث للأداء المؤسسي.
6. تطوير آليات مناسبة؛ للقيام بعمليات القياس باستخدام المؤشرات التي تم التوصل إليها في الخطوة السابقة.
7. إجراء مقارنات متعددة للحكم على كفاية الأداء المؤسسي بما في ذلك:
 - مقارنة الأداء الحالي بالأداء الذي تحقق في الفترة السابقة.
 - مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.
 - مقارنة الأداء الفعلي بأداء المؤسسات المناظرة باستخدام ما يعرف بمرجعية الأداء.
8. تحديد مجالات التحسين والتطوير على ضوء المقارنات التي تمت في الخطوة السابقة.
9. تطبيق برامج واضحة، والقيام بخطوات محددة لتحسين الأداء المؤسسي وتطويره، استناداً إلى الالتزام التام من جانب العاملين بالمؤسسة بتحسين الأداء المؤسسي وتطويره.

❖ أبعاد تحسين الأداء المؤسسي:

بعد عرض الإطار المتعلق بموضوع الأداء المؤسسي وجد الباحث أن عملية تحسين الأداء المؤسسي تتضمن عدة أبعاد وجوانب منها:

1- الحكم والإدارة:

يتعلق هذا البعد بالقيادة والإدارة التي تدير المؤسسة، وبالبنية التنظيمية للبناء المؤسسي التي من خلالها تحقق إدارة المؤسسة أهدافها، في إطار منظومة بشرية ومادية، تحتمك إلى سياسات واضحة، وأنظمة وقوانين معتمدة تعمل على تنظيم العمل من خلال العمل بلوائح تفصيلية لكل مجال من مجالاتها، بالإضافة إلى هياكل ترسم مسار اتصالاتها وحدود مسؤوليات العاملين فيها وواجباتهم، كما تتطلب أن تكون بيئة العمل متناسب وطبيعة أعمالها، وثقافة تنظيمية تسهم في توحيد اتجاهات الموظفين نحو رسالة المؤسسة ورؤيتها، وربط عناصر الحكم والإدارة بمنظومة رقابية تهدف إلى تقويم المسار، وتحسين الأداء، وتطوير بنية العمل التنظيمي (الدجني:2011،154).

2- نطاق المؤسسة:

يشير هذا البعد إلى جوهر عمل المؤسسات التعليمية ودورها الرئيس، لارتباطه بقياس مدى فاعلية المؤسسة في تقديم خدماتها التعليمية والبحثية، ومعرفة مدى انسجام برامجها التعليمية مع رؤيتها ورسالتها المراد تحقيقها، بالإضافة إلى معرفة الأثر الذي تتركه المؤسسة التعليمية في جوانب المجتمع المحتضن لها، وبالتالي يتم التحقق من مدى تبادل المنفعة بين المؤسسة والمجتمع وقياس سمعتها على الصعيد المحلي والدولي، ويتضمن هذا البعد عدة متطلبات منها:

- البرامج التعليمية التي تقدمها المؤسسات التعليمية والتي تؤدي إلى تخريج طلبة ذوي كفاءة، مزودين بالمهارات، والمعارف، والقدرات العلمية والبحثية، ومن هنا فإن عملية تقييم البرامج واستمرارية تحسينها وتطويرها هي مسئولية مستمرة للمؤسسة، وعليها تطوير برامجها، وتعديل خططها ومواردها ومكوناتها استجابةً لتغير ظروف المجتمع وحاجاته، وحاجة مؤسساته؛ من أجل الإبقاء على برامج تعليمية ذات مستوى عالٍ من الجودة.
- المشاركة المجتمعية التي أصبحت وظيفة رئيسية من ضمن وظائف المؤسسات التعليمية، وهدفاً ثابتاً تسعى لتحقيقه على أفضل صورة، نظراً إلى أن مخرجاتها التعليمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بسوق العمل، بالإضافة تعمل على رفد المجتمع بكوكبة من الكوادر البشرية المؤهلة والتي تسهم في حل المشاكل وتنمية المجتمع.

3- الموارد المؤسسية والخدماتية:

تعد موارد المؤسسة من العوامل الأساسية، التي تساعد المؤسسة على القيام بمهامها التي تضمنتها رسالتها وأهدافها، كما تعمل المؤسسة على تطوير هذه الموارد؛ لتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية، وتؤثر هذه الموارد على المؤسسة في قدرتها على تحقيق المعايير المطلوبة إلى درجة التميز التي تمكنها من تحسين أدائها، ولتحقيق ذلك ينبغي مراعاة المتطلبات التالية:

- الموارد البشرية، حيث يجب على المؤسسة أن تعمل على اختيار مواردها البشرية بعناية، وتسعى إلى استقطاب الأكفاء؛ حتى تستطيع تقديم خدمات أفضل، بالإضافة إلى العمل على تطوير مواردها البشرية وتحسين أدائها.
- الموارد المالية والمادية، حيث أن العمل المؤسسي لا يكتمل بدون توافر الموارد المالية والمادية، وخاصةً في الجامعات والكليات، نظراً لأن امتلاك المعرفة تحتاج إلى تطبيقها، بالإضافة إلى أن توافر الموارد المالية والمادية تعمل على تشجيع عملية التحسين والتطوير في أداء المؤسسات، وبالتالي عليها إيجاد مصادر تمويل كافية والعمل على توفرها؛ لإثراء

عملية البحث والتطوير معاً، وهذا ما تابعناه في المشاريع المشتركة بين الكليات والجامعات وخاصةً في كليات التربية في الجامعات الفلسطينية الثلاث (الإسلامية والأزهر والأقصى) التي عملت على توفير دعمٍ خارجي لتطوير العاملين فيها، وتوفير الأجهزة والمعدات اللازمة لدعم عملية البحث العلمي والتطوير.

4- الجودة والتطوير:

إن التطور التكنولوجي والمعرفي جعل المؤسسات تبحث عن آلياتٍ لمواكبة هذا التطور، كان من أبرزها على صعيد المؤسسات التعليمية إدخال مفهوم الجودة، والذي بدوره عمل على إحداث التطور في التفكير الاستراتيجي لدى العاملين فيها، حتى بدأنا نلمس أن التغيير أصبح ثقافة سائدة فيها، وأن عملية التطوير أصبحت متلازمة لعملية تحسين أدائها وتجويد عملها على المستوى الفردي والجماعي، وعلى مستوى النظم والعمليات، ومن ثم على مستوى مخرجاتها التي تعتبر مؤشراً نقيس بها من خلالها مستوى تقدمها.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

- المحور الأول: الدراسات المحلية.
- المحور الثاني: الدراسات العربية.
- المحور الثالث: الدراسات الأجنبية.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة محلياً وعربياً وعالمياً، وجد الباحث أن معظم هذه الدراسات تناولت التخطيط الاستراتيجي في شتى المجالات والتي كان من ضمنها مجال التعليم، وحاول الباحث تناول الدراسات التي تمحورت حول التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي والتي عملت على إبراز المشاكل والمعوقات التي تقف حائلاً أمام التطور وتحسين المخرج التعليمي الجامعي، وتناول بعضها سبل التغلب على هذه المعوقات والمشكلات.

وبناءً عليه سعى الباحث إلى إبراز أهداف تلك الدراسات، ونتائجها، وتوصياتها التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية، وتسهيلاً للإفادة من هذه الدراسات فقد تم تصنيفها إلى ثلاث محاور هي:

- الدراسات المحلية.
- الدراسات العربية.
- الدراسات الأجنبية.

المحور الأول: الدراسات المحلية:

1) دراسة الصدر (2013) والتي بعنوان "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية" في فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تطبيق الدراسة على عشر جامعات فلسطينية، ممثلةً في مدرء الجامعات والنواب الأكاديميين والإداريين، ومدرء أقسام الموارد البشرية والعاملين فيها. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم الاستبانة، وقام الباحث باستخدام الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) لتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها عدم تطبيق منهجيات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في الجامعات، فضلاً عن أنها في حال وجودها كمارسات فإنها لا تحقق النتائج المرجوة منها بشكلٍ فعال، حيث إن قسم الموارد البشرية في الجامعات يقوم بتنفيذ الأنشطة المنوطة به، دون أن يقوم بربطها بالأهداف الاستراتيجية للجامعة ككل، وبناءً على ما سبق من النتائج قام الباحث بإعداد إطار عام لخطة استراتيجية للموارد البشرية في جامعة النجاح الوطنية لتنفيذها خلال 2012-2015م.

وأوصى الباحث بضرورة تبني منهجيات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية كوسيلة لمواجهة المصاعب التي تواجه الجامعات الفلسطينية والمتعلقة بالموارد البشرية، كما أوصى بضرورة ربط مهام إدارة الموارد البشرية بالخطط الاستراتيجية للجامعة؛ وذلك لكي تكون المهام منسجمة وأهداف الجامعة وتساهم في تحقيقها.

(2) دراسة بشير(2012) والتي بعنوان "درجة ممارسة كليات التربية للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر هيئة التدريس بها" في فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي، وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في الجامعات الفلسطينية الثلاث (الإسلامية، الأزهر، الأقصى) للعام الدراسي 2011/2012م والبالغ عددهم (158) عضواً، وتم أخذ العينة من كامل مجتمع الدراسة بطريقة المسح الشامل. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم أداة واحدة وهي الاستبانة قام الباحث باستخدام الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) لتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة كليات التربية للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير "الجامعة" لصالح الجامعة الإسلامية.
2. توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة كليات التربية للتخطيط الاستراتيجي ومتوسط تقديراتهم لدرجة تطبيق معايير الجودة الشاملة بها.

وفي ضوء نتائج هذه الدراسة توصل الباحث إلى العديد من التوصيات ومن أهمها:

1. إجراء مراجعة دورية للخطة الاستراتيجية، والتأكد من مدى تحقق أهداف الخطة للعام الواحد.
2. الاهتمام بالبدائل الاستراتيجية عن إعداد الخطة التنفيذية، باعتبار عامل عدم الاستقرار في البيئة الفلسطينية لكثرة التغيرات السياسية والاقتصادية التي تؤثر في عملية التطبيق.

3) دراسة الدجني(2011) والتي بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية" في فلسطين.

الدراسة إلى التعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي؛ وتطوير معايير المؤسسة ومؤشراتها؛ لقياس جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال الإجابة عن سؤال البحث الرئيس وهو: ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية؟.

وللإجابة هذا السؤال الرئيسي فقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي التطويري لملاءمتها لموضوع البحث، وقد تألف مجتمع البحث من العمداء، والمدراء، ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وعددهم (100) عضواً، ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بتصميم أداة الاستبانة والمقابلة المقننة، وقد قام الباحث بعرض الاستبانة وبطاقة المقابلة على (18) محكماً، وقام الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل استجابات أفراد العينة، كما استخدم المجموعة البؤرية كأداة لتطوير معايير ومؤشرات للأداء المؤسسي.

ومن خلال تحليل استجابات أفراد العينة توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى جودة الأداء المؤسسي ومجالاته تعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية.
 2. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المحور (75.97%).
 3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير "الجامعة".
- وفي ضوء ما توصل إليه الباحث من نتائج، وضع الباحث التوصيات الآتية:
1. وضع آليات محددة ومنهجية تضمن مشاركة أوسع لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي، عند تحديث رسالة الجامعة وصياغة رؤيتها.

2. ترتيب الأهداف بحسب الأولوية، التي يكون باستطاعة الجامعة تحقيقها، وتوفير الموارد المالية والمادية اللازمة لها، وذلك من خلال تقسيمها إلى أهدافٍ ضرورية تغطي من موازنة الجامعة، وأهداف تطويرية ينبغي العمل على توفيرها من خلال مشاريع تمويل خارجياً.

4) دراسة الكردي (2010) والتي بعنوان "درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها" في فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة (الجنس، والخبرة، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وموقع مديرية التربية والتعليم) على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية، والبالغ عددهم (1190) عاملاً، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (417) عاملاً، أي ما يقارب (35%) من مجتمع الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانة، وتم التأكد من صدقها من خلال عرضها على لجنة من المحكمين، وتم استخراج معامل الثبات بواسطة معادلة ألفا كرونباخ، حيث بلغ (0.986)، وتم تحليل البيانات باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك درجة متوسطة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات العاملين لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العاملين لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير "الجنس" ولصالح الذكور، ولمتغير "المسمى الوظيفي" ولصالح مدير التربية ونائبيه، ولمتغير "المؤهل العلمي" ولصالح حملة الماجستير فأعلى. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العاملين لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغيري "الخبرة"، وموقع مديرية التربية والتعليم.

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصى الباحث بتوصياتٍ منها: ضرورة بناء ثقافة التخطيط الاستراتيجي، ونشرها في كافة مديريات التربية والتعليم، والمدارس أيضاً؛ وذلك

لتسهيل تبنيه عند الحاجة للعمل به، ضرورة تدريب العاملين في مديريات التربية والتعليم على مهارات التخطيط الاستراتيجي، وكيفية إعداد خطط استراتيجية.

(5) دراسة سكيك (2008) والتي بعنوان "تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة" في فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة والمكون من (117) مديراً ومديرة، واستخدمت برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) لتحليل استجابات العينة وتوصلت إلى النتائج التالية:

1. أظهرت النتائج أن الوزن النسبي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية "المهارة صياغة رسالة المدرسة" من وجهة نظر المستجيبين بلغ (88.69%).
 2. أظهرت النتائج أن الوزن النسبي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية "المهارة صياغة رؤية المدرسة" من وجهة نظر المستجيبين بلغ (85.62%).
 3. أظهرت النتائج أن الوزن النسبي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية "المهارة تحليل البيئة الداخلية للمدرسة" من وجهة نظر المستجيبين بلغ (83.26%).
 4. أظهرت النتائج أن الوزن النسبي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية "المهارة تحليل البيئة الخارجية للمدرسة" من وجهة نظر المستجيبين بلغ (79.65%).
- وفي ضوء نتائج هذه الدراسة اقترح الباحث مجموعة من التوصيات من أهمها:

1. أن تقوم وزارة التربية والتعليم بعقد دوراتٍ تدريبية دورية في مجال التخطيط الاستراتيجي.
 2. أن تقوم وزارة التربية والتعليم بتزويد المدارس الثانوية بالإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.
 3. تعزيز الشراكة المجتمعية في عملية التخطيط الاستراتيجي؛ لتحقيق الأهداف المطلوبة ومقابلة احتياجات المجتمع.
- (6) دراسة وهبة (2008) والتي بعنوان "واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وقد وزعها على أفراد المجتمع الأصلي

والبالغ عددهم (88) من رؤساء الأقسام في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، وقد استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) لتحليل الاستبانة، وفي ضوء تحليل النتائج توصل الباحث للنتائج التالية:

1. درجة ممارسة عمليات الإدارة الاستراتيجية كانت فوق المتوسط حيث بلغت (70%).
2. اهتمام الإدارة الجامعية بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي بدرجة متوسطة.
3. قلة التعاون وتبادل الخبرات بين إدارة الجامعات الفلسطينية.
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير "الجامعة" وذلك لصالح الجامعة الإسلامية.
5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة تعزى للمتغيرات التالية (التخصص-الدرجة العلمية-سنوات الخدمة).

وفي ضوء ما سبق من نتائج أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات أهمها:

1. ضرورة سعي المسؤولين في التعليم العالي بتطبيق الإدارة الاستراتيجية في التعليم الجامعي.
 2. ضرورة زيادة اهتمام الإدارات الجامعية في جامعاتنا الفلسطينية في محافظات غزة بآليات تنفيذ الإدارة الاستراتيجية.
 3. تعزيز اتجاهات العاملين في كل جامعة من جامعاتنا الفلسطينية نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال نشر الثقافة التي تزيد وتعمق مفاهيم إيجابية نحوها.
 4. ضرورة سعي الإدارات الجامعية؛ للاستفادة من خبرات الجامعات المتقدمة عربياً ودولياً في مجال الإدارة الاستراتيجية، ومحاولة لنقل تجاربها الناجحة في هذا المجال.
- (7) دراسة الشويخ (2007) والتي بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة" في فلسطين.

وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، من حيث تحديد طبيعة التخطيط الاستراتيجي وكيفية تطبيقه في تلك المؤسسات، وقد تعرضت الدراسة لمدى التزام إدارات الكليات بالتخطيط الاستراتيجي، ومدى انتشار ثقافته، ودرجة مناسبة الهيكل التنظيمي للكليات مع عملية التخطيط الاستراتيجي، ومدى توافر الموارد البشرية لعملية التخطيط الاستراتيجي، وتوافر الموارد المالية اللازمة للخطة الاستراتيجية. ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة مكونة من (60) فقرة،

تم توزيعها على مجتمع الدراسة (الحصر الشامل) المتمثل بعمداء الأقسام، ونوابهم ورؤسائهم في الكليات التقنية في محافظات غزة، والبالغ عددهم (86) عضواً، للفصل الدراسي الثاني 2007/2006 وقد استجابوا جميعهم . ولمعالجة البيانات التي حصل عليها الباحث إحصائياً تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- أظهرت الدراسة أنه توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني ومدى التزام إدارة الكلية بالتخطيط الاستراتيجي.
- وأنه توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني وكفاءة الموارد البشرية.
- وأنه توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني، وتوافر الموارد المالية.

وأظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق بين استجابات العاملين وبين المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وعملية التخطيط الاستراتيجي، بينما كانت هناك فروق مع اسم الكلية وسنوات الخدمة.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي: استخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد المؤسسات بجميع أنواعها على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية، وضرورة التزام إدارات الكليات بتنفيذ جميع بنود الخطة الاستراتيجية ومتابعتها، وممارسة الرقابة على تنفيذها.

8) دراسة اللوح (2007) والتي بعنوان "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة" في فلسطين.

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة لأهمية التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرارات السليمة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء مجلس الجامعة المتمثل في الرئيس ونوابه ومساعديهم، وعمداء الكليات والعمادات ونوابهم ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وهي الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وكذلك كانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة طبقت على عينة الدراسة باستخدام أسلوب "المسح الشامل" لأفراد العينة ومقدارها (241) شخصاً بنسبة % 100 من مجتمع الدراسة، وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)؛ لتحليل البيانات وتفسيرها، وقد خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها:

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

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

ومن أهم التوصيات التي توصي بها الدراسة:

1. العمل على تطوير أنظمة المعلومات الإدارية وتحديثها باستمرار.
 2. تطوير الهيكل التنظيمي بما يتناسب وطبيعة عمل المؤسسة.
 3. بذل المزيد من الجهود في سبيل نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في الجامعة.
 4. تنظيم الوقت والتخلص من ضغوط العمل اليومية، والتفرغ لعملية التخطيط الاستراتيجي.
 5. دعم الإدارة العليا ومساندتها لعملية إعداد التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه.
- (9) دراسة الدجني (2006) والتي بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة" في فلسطين.**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة، من خلال تحليل الخطة الاستراتيجية في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد، والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج تحليل المحتوى، وقام بتصميم استبانة، وقد تم توزيع الاستبانة على كل مجتمع الدراسة المتمثل بإدارة الجامعة، وفريق التخطيط والجودة، البالغ عددهم (117) عضواً، وقد استجاب منهم (105)، كما قام الباحث بإعداد بطاقة تحليل محتوى، وعقد ورشة لمجموعة بؤرية مكونة من عشرة من أساتذة الجامعة من كليات ودوائر مختلفة، لتحليل محتوى الخطة. ولمعالجة البيانات التي حصل عليها الباحث إحصائياً، تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

1. وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي لدى إدارة الجامعة بدرجة مرتفعة بلغت (79.98%)، وقد ارتفعت درجة الميل بدرجة مرتفعة جداً للمفهوم الذي يربط التخطيط الاستراتيجي بالجودة بنسبة (88.08%).
2. أن نسبة (75.89%) من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الاستراتيجي، ويعتبرون أن جودة التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة ومهمة؛ لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة وأدائها.
3. 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).

ومن أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي:

1. تبني استراتيجية الجودة ومبادئها عند إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة، والسعي إلى بناء ثقافة تنظيمية لدى العاملين بمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي وأهميته.
 2. تطوير مؤشرات الأداء ومعاييره المعتمدة، والتي تصلح لقياس عملية التخطيط الاستراتيجي في كافة مراحلها، وتنسجم ومعايير الجودة.
- 10) دراسة الدهدار (2006) والتي بعنوان "العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، وميزتها التنافسية دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة" في فلسطين.**

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين بعض متغيرات التوجه الاستراتيجي وبين اكتساب الميزة التنافسية، كما هدفت إلى التعرف إلى حقيقة التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المؤسسات الجامعية في قطاع غزة، ومحاولة تحسين قدراتهم في استغلال الموارد التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق أهدافهم الاستراتيجية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد اعتمد في دراسته على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي طبقت على (165) من العاملين في الإدارات العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات التوجه الاستراتيجي التي اعتمدها الباحث في الدراسة، والميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة.
2. أظهرت الدراسة أن إدارة الجامعات تهتم بالأكاديميين بدرجة أكبر من الإداريين.

وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بالتوجه الاستراتيجي، ومتغيراته المختلفة حتى تحقق قدرتها على التنافس، وأن تعتمد إدارة الجامعة على أساليب وأدوات علمية؛ لتحسين الخدمات المقدمة للموظفين والطلبة وبشكل مستمر.

11) دراسة شبلاق (2006) والتي بعنوان " دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة" في فلسطين.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة الأربعة حول مهارات التخطيط الواجب توفرها في مدير المدرسة الثانوية، ودرجة تنمية برنامج التطوير لها، وعلاقتها ببعض المتغيرات، ومقترحات لتحسين دور هذا البرنامج في تنمية هذه المهارات. وللإجابة عن أسئلة الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وبلغت عينة الدراسة (85) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، وقد استخدم الباحث برنامج (SPSS) لتحليل نتائج الدراسة، وقد كان من أهم نتائج هذه الدراسة:

1. أن البرنامج قد نجح بدرجة جيدة وبنسبة بلغت (78.16 %) في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس، وتمليتها لهم.

2. حقق البرنامج أعلى درجات التنمية لمهارات التخطيط في مجال صياغة الرؤية والرسالة.

3. عدم وجود فروق دالة إحصائية لدرجة تنمية مهارات التخطيط تعزى لمتغيرات الدراسة وهي: الجنس، والمؤهل الأكاديمي، والمؤهل التربوي، وسنوات الخدمة.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بعدة توصيات كان أهمها:

1. أن يتضمن البرنامج تفعيل مهارات استخدام الحاسوب في إدارة البيانات، وتحليلها، وبناء قاعدة المعلومات، وتوظيفها لدى المديرين؛ ليتم الاستفادة منها في ممارسات عملية التخطيط.

2. زيادة دور البرنامج في تنمية مهارات المدير في إعداد التشكيلات المدرسية، وتنظيم السجلات والملفات المدرسية بما يبسر أداءه لمهامه الإدارية والإشراف بشكل فاعل ومؤثر.

12) دراسة الحجار (2004) والتي بعنوان "تصور مقترح لتحسين عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" في فلسطين.

هدفت الدراسة إلى تفحص واقع التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة فقط وهي: الإسلامية، والقدس المفتوحة، والأزهر والأقصى، ومدى

استخدامهم لعناصر التخطيط الاستراتيجي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمداً على نتائج الدراسات السابقة، والمقابلات التي أجراها مع (22) عميد من عمداء الكليات في تلك الجامعات. وتوصلت الدراسة إلى أن هذه الجامعات تفتقد إلى الخطط الاستراتيجية منذ سنوات عديدة، وأن مستوى قدرة المسؤولين على صياغة عناصر التخطيط الاستراتيجي كان ضعيفاً، وأن المسؤولين في الجامعة الإسلامية هم أكثر قدرة من المسؤولين في الجامعات الأخرى على صياغة عناصر التخطيط الاستراتيجي (86.5%). كما أشار المستجيبون إلى عدد من المعوقات، تحول دون فعالية التخطيط الاستراتيجي وتمحورت في ثلاث محاور هي: معوقات تتعلق بعملية التخطيط الاستراتيجي، ومعوقات تتعلق بالممارسات الإدارية، ومعوقات تتعلق بالعلاقات الخارجية. وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج اقترح الباحث نموذجاً للتخطيط الاستراتيجي، الذي رأى أنه قد يختلف من جامعة إلى أخرى؛ بسبب ظروف البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالجامعة، والتحديات التي تواجه كل جامعة على حدة، كنقص مصادر التمويل، وزيادة الطلب على التعليم، والمؤثرات السياسية والاجتماعية.

13) دراسة الحجار (2001) والتي بعنوان "تطوير التخطيط الإداري للتعليم بقطاع غزة" في فلسطين.

هدفت الدراسة إلى تطوير التخطيط الإداري للتعليم بقطاع غزة، من خلال التعرف إلى الاتجاهات الحديثة في التخطيط الإداري للتعليم، والوقوف على واقع التخطيط الإداري للتعليم بقطاع غزة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث المقابلة لتحقيق أهداف الدراسة. اشتملت عينة البحث على (45) فرداً، أي بنسبة (69%) من مجتمع البحث، والمتمثل في عينة من المديرين العاميين ومديري الدوائر، ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي، والبالغ عددهم (65) فرداً، وقد توصل الباحث في دراسته إلى عدة نتائج أهمها:

1. إن درجة ممارسة التخطيط الإداري للتعليم بقطاع غزة بشكل عام هي بمستوى (متوسط).
2. أقل مجالات التخطيط الإداري للتعليم ممارسة هي: المشاركة في التخطيط الإداري للتعليم، وتليها ممارسة الكفايات التخطيطية.
3. أعلى مجالات التخطيط الإداري للتعليم ممارسة هي: إعداد الخطط الإدارية للتعليم.
4. يعاني التخطيط الإداري للتعليم بقطاع غزة من مشاكل عديدة أهمها: ضعف المشاركة في التخطيط الإداري للتعليم، ضعف ممارسة الكفايات التخطيطية.
5. تتمثل مشكلات التخطيط الإداري في: مركزية التخطيط، غياب التنسيق بين أجهزة التخطيط الإداري للتعليم، ضعف الكفاءة، والخبرة، والمؤهل، والوعي التخطيطي مثل

كفايات التنبؤ والتحليل الشبكي، وتقييم الحاجات، ودراسات الجدوى وضع إعداد الخطط الإدارية والتي تتجسد في انعدام الالتزام بإعداد الخطط السنوية، ونقص البيانات والمعلومات الدقيقة والابتعاد عن الأسلوب العلمي وضعف الاهتمام بعملية التقويم للخطط ومتابعتها، وإهمال الخطط لأولويات الإدارة التعليمية.

المحور الثاني: الدراسات العربية:

1) دراسة المليجي ويوسف (2011) والتي بعنوان "إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي في مصر -دراسة تحليلية":

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أساسيات التخطيط الاستراتيجي من حيث مبادئه، وأأسسه، ومراحلها، والكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في بعض الجامعات المصرية من وجهة نظر بعض أعضاء هيئة التدريس العاملين بها، ومن ثم وضع تصور مقترح لتطوير إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي المصري، حيث طبقت الدراسة على بعض كليات جامعتي طنطا وبنها بعينة مقدارها (130) مفردة، وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، واعتمد الباحثان على مجموعة من الأدوات تتمثل في الزيارات الميدانية، والمقابلات الشخصية، والاستبانة، وقد استخدم الباحثان برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل استجابات أفراد العينة، وتوصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج منها:

1. قلة استفادة الجامعة من تجارب الجامعات الأخرى في التخطيط الاستراتيجي، وتجاهل إطلاع الأفراد العاملين وأعضاء هيئة التدريس باستمرار على الخطط المستقبلية للجامعة.
2. سعي إدارة الجامعة إلى تدعيم الثقافة المشجعة للتخطيط الاستراتيجي ونشرها في جميع الوحدات الإدارية والكليات، بالإضافة إلى مراعاة الخطة الاستراتيجية للثقافة التنظيمية السائدة بهذه الكليات.
3. افتقاد أعضاء هيئة التدريس والأفراد العاملون بالجامعة المعرفة الكافية بالتخطيط الاستراتيجي؛ نتيجة قلة تقديم الجامعة لبرامج تدريبية حول التخطيط الاستراتيجي للأفراد العاملين.
4. قلة اعتماد إدارة الجامعة على مؤشرات واضحة في تقييم الخطط الاستراتيجية للكليات، وغياب الدور الرقابي لإدارة الجامعة لعملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

5. تواجه عدة معوقات ومنها ضعف الميزانية لعمليات التخطيط الاستراتيجي، وضعف ارتباط الرؤية الاستراتيجية بواقع الجامعة، وقلة الدورات التدريبية التي تقدمها الجامعة لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين.

(2) دراسة ربابعة (2011) والتي بعنوان "المقارنة المرجعية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا" في الأردن.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المؤسسي في المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا في الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على مجتمع الدراسة بلغت (77) مفردة، وتمت استعادة (74) منها أي ما نسبته (96,1%) من مجتمع الدراسة، وخضع للتحليل الإحصائي (72) استبانة أي ما نسبته (93,6%)، وقد استخدم في التحليل الإحصائي عدة أساليب منها (الوسط الحسابي، الارتباط، الانحدار المتعدد).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين حول جوانب المقارنة المرجعية جاء مرتفعاً وبلغ (4.05)، وأن المتوسط العام لتصورات المبحوثين حول مؤشرات الأداء المؤسسي جاء مرتفعاً كذلك وبلغ (3.82)، كما أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل جوانب المقارنة المرجعية مجتمعةً في المتغير التابع مؤشرات الأداء المؤسسي كاملة، ولكن هذا التأثير يتفاوت بين الجوانب إذ جاء جانباً الأنماط والمقومات أكثرها تأثيراً في مؤشري التنافسية وأداء الموارد البشرية.

وأوصت الدراسة بضرورة إعطاء المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا مزيداً من الاهتمام بجوانب المقارنة المرجعية وتحديدًا جانب المراحل ومحاولة تطبيق مراحل المقارنة المرجعية طبقاً لمنهجية محددة، وكذلك الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي للمجلس الأعلى، والتأكيد على استخدام المقارنة المرجعية أداة مهمة من أدوات التحسين للأداء المؤسسي، وضرورة إنشاء وحدة خاصة للقيام بالمقارنة المرجعية في المجلس الأعلى تتولى عمليات البحث عن أفضل الممارسات.

(3) دراسة الحوسني (2009) والتي بعنوان "درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم وسلطنة عمان":

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم وسلطنة عمان. تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم وسلطنة عمان، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (391) فرداً. ولتحقيق هدف

الدراسة، تم تصميم استبانة، وتم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1. إن درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، كانت متوسطة في جميع مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي.

2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي، من قبل القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تعزى إلى متغير "المسمى الوظيفي".

4) دراسة النبهاني(2009) والتي بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى الأداء التعليمي في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان":

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى الأداء التعليمي في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان، وذلك من وجهة نظر الموظفين العاملين في الكلية، حيث تكونت عينة البحث من (48) موظفاً وموظفة، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي مستخدماً استبانة مكونة من خمس أبعاد أساسية، وأظهرت نتائج البحث أن نسبة الموظفين الذين يستخدمون المفهوم الدقيق للتخطيط الاستراتيجي بلغت (60%) من حجم العينة المشمولة بالدراسة، وهذا يعني أن (40%) من الموظفين ليس لديهم وضوح كافٍ لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي ومستوى الأداء التعليمي في الكلية، وعن وجود معوقات حقيقية تواجه موظفي الكلية في عملية تنفيذ التخطيط الاستراتيجي، وفي مقدمتها الأوضاع المالية، وأخيراً أوضحت النتائج وجود اتجاهات إيجابية نحو عملية التخطيط الاستراتيجي لدى الموظفين العاملين في الكلية.

5) دراسة العوين (2006) والتي بعنوان "إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم العام بالمملكة العربية السعودية":

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج تطبيقي لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم العام في المملكة العربية السعودية، كما هدفت الدراسة إلى مسح واقع عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم العام في المملكة العربية السعودية، وتحليل بعض النماذج الدولية للتخطيط الاستراتيجي المتوافقة وبيئة التعليم العام في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق تلك الأهداف اعتمدت الدراسة ضمن إجراءاتها المنهجية تطبيق أسلوب "المسح الوصفي" و"المقابلات الشخصية"؛ للتعرف إلى واقع عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم العام في كل من وزارة الاقتصاد

والتخطيط ووزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية وتحليل المضمون لعددٍ من نماذج التخطيط الاستراتيجي الدولية، بالإضافة إلى استخدام أسلوب دلفي لإعداد النموذج التطبيقي المقترح لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم العام بالمملكة العربية السعودية. وقد توصلت الدراسة إلى أن غالب المنظمات التعليمية التي تبنت التخطيط الاستراتيجي طبقت نموذجاً من نماذج السابقة بعد تكييفه، وأن نماذج التخطيط الاستراتيجي اختلفت في العمليات دون الاختلاف في جوهر التخطيط الاستراتيجي، وأنها لم تركز على إبراز إدارة تلك العمليات.

وأوصت الدراسة بتصميم برامج؛ لنشر ثقافة التفكير الاستراتيجي، وإعادة تنظيم دورات تدريبية لقيادات، ومديري الإدارات والأقسام في وزارة التربية والتعليم، وكذلك أوصت بصياغة أساليب علمية لمراجعة عمليات التخطيط الاستراتيجي وتقويمها للتعليم العام المتبعة.

المحور الثالث: الدراسات الأجنبية:

1) دراسة (Sharifi,2012) التي بعنوان " استخدام تحليل SWOT من أجل تقديم مبادئ توجيهية استراتيجية-دراسة حالة: كلية العلوم الإنسانية بجامعة آزاد الإسلامية" في إيران:

"Islamic Azad University function analysis with using the SWOT model in order to provide strategic guidelines (case study: Faculty of Humanities)"

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية لكلية الإنسانية بجامعة آزاد الإسلامية، واستخدام الباحث المنهج الوصفي والكمي لهذه الدراسة، وكذلك استخدم الاستبانة كأداة للدراسة والتي طبقها على (35) مفردة من الطلاب والمدراء وأعضاء الهيئة التدريسية، واستخدم الباحث الإحصاء الوصفي وتحليل SWOT لتحليل المعلومات.

وأظهرت النتائج أن كلية العلوم الإنسانية لديها فرص قوية أكثر من نقاط الضعف والتهديدات التي قد تواجهها، وأكثر نقاط القوة أهمية هي وجود أعضاء هيئة تدريسية من الشباب ذو الخبرة والمهارة العالية، وان نقاط الضعف تتمثل في عدم توافر دورات تدريبية داخل الكلية وغموض مصير الطلاب الذين سيتخرجون من الكلية، و أكد الباحث أن تحليل البيئة الداخلية والخارجية تظهر أن كلية العلوم الإنسانية تتمتع ببيئة جيدة للتحسين والنمو بغض النظر عن وجود بعض المشاكل في المجالات الثقافية والبحثية والاقتصادية التي يتوقع بأن تزول مع وجود التخطيط الاستراتيجي.

(2) دراسة (Williams, 2009) التي بعنوان "قيادة التخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع في ولاية إيلينوي في الولايات المتحدة الأمريكية: من الذي يقود؟"

"Strategic Planning Leadership in Illinois Community Colleges: Who is leading the Process?"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادات في الجامعات في عملية التخطيط الاستراتيجي، ومدى التشابه والاختلاف بين الجامعات في عملية التخطيط الاستراتيجي، وهذه الدراسة طبقت على (38) كلية جامعية واقعة في ولاية إيلينوي في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد استخدم الباحث الدراسات الاستقصائية والمقابلات، والملاحظات الميدانية؛ لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تشابه كبير في عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى كليات المجتمع في ولاية إيلينوي، ووجدت الدراسة أيضا أن مهارات الأفراد المسؤولين عن أنشطة التخطيط الاستراتيجي (القيادة) تتوافق إلى حد كبير مع نظرية القيادة السلوكية، والتي تبين كل الحرص على الأشخاص وكذلك الحرص على مهام التخطيط الاستراتيجي. وأوصت الدراسة بضرورة توفير نظرة ثاقبة على نوع القيادة اللازمة للتخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع خلال الأوقات المتغيرة باستمرار.

(3) دراسة (Defifo, 2008) التي بعنوان "عملية التخطيط الاستراتيجي: تحليل في الكليات الصغيرة" في الولايات المتحدة الأمريكية:

"Strategic planning process: an analysis in small colleges"

هدفت الدراسة إلى تشخيص عملية التخطيط الاستراتيجي، ودورها في بناء علاقة الثقة في عملية صنع القرار، والدور الذي يجب أن يلعبه رئيس الكلية في عملية التغيير المخطط لها، ودور التخطيط الاستراتيجي في تنمية أداء المؤسسات، وقد اتبع الباحث منهج دراسة الحالة، واستخدم المقابلات الفردية، والمجموعات البؤرية، وتحليل الوثائق والبريد الإلكتروني، وملاحظات على الاجتماعات، واستخدم العينة الهادفة التي يمكن أن يستفيد منها بدرجة قصوى، وبناء على ذلك تم اختيار مؤسستين من ضمن (4004) مؤسسة تعليم S عالٍ في الولايات المتحدة الأمريكية، حسب تصنيف كارينجي (2005) وحسب مواصفات معينة وضعها الباحث، وهاتان المؤسستان هما (أوكينا وكوبر).

وقد خلصت الدراسة إلى إن التخطيط الاستراتيجي يساعد العاملين على الفهم المشترك للمؤسسة ومستقبلها، وهذا يعتمد على عدة عوامل من أهمها: الثقة بين الرئيس ومجلس الإدارة، والثقة بين الإدارة والعاملين، وإن استخدام نمط الإطار المتعدد للقيادة (السياسي والبيروقراطي

والزميل والاجتماعي) يؤهل لمستوى عالٍ من التكامل والتميز والمرونة، ويوسع دائرة المشاركة عبر المناقشات للقضايا والقرارات الصعبة، والتي تناقش في مستويات إدارية أقل، مثل قضية المشاركة في تحمل المسؤولية.

4) دراسة (Cowburn, 2005) التي بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي: حقيقة أم خيال" في بريطانيا:

"Strategic Planning in Higher Education: Fact or Fiction?"

هدفت الدراسة من خلالها إلى الكشف عن الجدل القائم حول قدرة الجامعات في المملكة المتحدة على ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي ثلاثية المراحل (الصياغة الاستراتيجية، والتنفيذ، والتقييم)، استخدمت فيها المنهج الوصفي التحليلي، للخطة الاستراتيجية لاستشاري تمويل مؤسسات التعليم العالي في إنجلترا للأعوام (HEFCE) 2003 - 2008، وبعض خطط مؤسسات التعليم العالي، والدراسات والكتابات التي تناولت عملية التخطيط الاستراتيجي في المملكة المتحدة. وتوصلت الدراسة إلى أن مؤسسات التعليم العالي جيدة في الجزء الأول من العملية -صياغة الخطة- ولكن عند الوصول إلى مرحلة الممارسة العملية والتطبيق، فإن العديد من المؤسسات تواجه صعوبات في تطبيق الخطة الاستراتيجية، وفي تحقيق الأهداف، فتبقى الخطط حبراً على ورق؛ وذلك نتيجة جزئية لعدم التوافق بين واقع مؤسسات التعليم العالي، والوضع المثالي الذي ترغب المؤسسات في الوصول إليه، إضافةً إلى تضمين الخطط في الغالب لأهداف معينة يكون من الصعب بل من المستحيل في بعض الحالات تحقيقها؛ نظراً للاختلاف بين الأهداف والقدرات، والمصادر المتاحة للمؤسسة. فقد أظهرت الدراسة أن العديد من المؤسسات لديها مشكلة في عملية الاتصال ضمن الإطار المؤسسي، حيث تبين أن أفراد المجتمع الجامعي غير ملمين بالاستراتيجية الأكاديمية الإجمالية للجامعة، مما جعل ارتباطهم برسالة المؤسسة ضعيفاً. كما توصلت الدراسة إلى أنه من أهم العوائق السلبية المفروضة على مؤسسات التعليم العالي في صياغة الخطط الاستراتيجية وتطبيقها هو اعتمادها على التمويل الحكومي، ما جعلها تكاليفية، تقرر بحقيقة أن التمويل العام لن يدعم كل أهدافها، فكان الخلل واضحاً بين تطلعات مؤسسات التعليم العالي، وبين قدراتها التمويلية. كما أن العديد من المؤسسات لا تدرك أهمية المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال تحليل البيئة الخارجية والداخلية، التي قد تكون مصدراً غنياً في تحديد السياسة والممارسات. أما بالنسبة لمرحلة التقييم فقد تبين وجود صعوبة لدى مؤسسات التعليم لمعرفة متى وكيف تراجع تقدمها وتقييمه نحو تحقيق أهدافها.

5) دراسة (Grant and Thomas's,2004) التي بعنوان "فوائد تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته في المؤسسات التعليمية في المرحلة (12):"

"Definitions, benefits, and barriers of K-12 educational strategic planning"

هدفت الدراسة التعرف إلى الموضوعات المتعلقة بفوائد تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية معرفة معوقاته، واستخدم الباحث المنهج التحليلي، والعينة عبارة عن تحليل (66) كتابًا، و (29) مقالة صحفية، و (28) بحثًا محكمًا من مؤتمرات عالمية، و (6) رسائل دكتوراه، ومصادر أخرى. وتوصل الباحث بخصوص المعوقات إلى النتائج التالية:

1. نقص التمويل لعمليات التخطيط الاستراتيجي.
2. مدى الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي والتطبيق العملي للخطة.
3. عدم المرونة التي أدت إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي.
4. طرح موضوعات عشوائية مثل قضايا نقص مشاركة الأفراد بالتخطيط الاستراتيجي في التعليم.
5. البيروقراطية والتغيير.

6) دراسة (Brewer,2003) التي بعنوان "مدى إدراك أعضاء مجلس التخطيط في كلية مجتمع واين لمشاركتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي" في الولايات المتحدة الأمريكية:

"Perceptions held by selected members of the Wayne community college planning council about their participation in the strategic planning process"

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى إدراك أعضاء مجلس التخطيط في كلية مجتمع واين لخبراتهم في تنفيذ بعض العمليات الفرعية التي تتضمنها عملية التخطيط الاستراتيجي، والتعرف إلى بعض العراقيل التي تعيق مساهمتهم في تلك العملية، وقد استخدم فيها أسلوب دراسة الحالة، ولهذا الغرض قام الباحث بمقابلة (9) من أعضاء مجلس التخطيط، يمثلون (147) عضو هيئة تدريس وموظف في كلية مجتمع واين، منهم (2) أعضاء دائمين، و(3) أعضاء سابقين، و(4) أعضاء مؤقتين لمدة عامين. وأشارت النتائج إلى أن أعضاء مجلس التخطيط، ينظرون بإيجابية إلى خبراتهم في عملية التخطيط، ويعزون ذلك إلى الفرصة التي منحت لهم للمشاركة في توفير المعلومات والمدخلات اللازمة للعملية، ما جعلهم أكثر إلماماً بمساحة واسعة من برامج الكلية، كما جعلهم أكثر صلةً بخطط تلك البرامج، وعبروا عن حرصهم والتزامهم بالعملية، وتقديرهم وامتنانهم للفرصة المتاحة لهم لخدمة مجلس تخطيط الكلية. كما سجلوا تغيرات في فهمهم لعملية التخطيط الاستراتيجي، وأشاروا إلى حاجتهم لمساعدة الكلية لاكتساب فهم أفضل لعملية التخطيط الاستراتيجي، ومهارات تسهل انخراطهم في العملية، وتفيدهم في عملية التنفيذ، وأفادوا بأن عملية التخطيط في المؤسسات هي من مسؤولية المديرين. كما جاءت المعلومات التي شاركوا بها لتدل

على درجة تطبيقٍ عاليةٍ للعمليات الفرعية التي تتضمنها عملية التخطيط الاستراتيجي. وأضافوا بأن أعظم مشاركة لهم في هذه العمليات الثانوية كانت على مستوى البرامج الشخصية أكثر منها على مستوى الكلية. وأكدوا بأن قلة الوقت وقلة الاستعداد للانفعال بالتخطيط الاستراتيجي، تعتبر عقبات أمام فاعليتهم في تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي للكلية.

(7) دراسة (Kaporch,2003) التي بعنوان "حالة وأنماط التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي الكاثوليكي الأمريكي" في الولايات المتحدة الأمريكية:

"The perceived Status and Styles of Strategic Planning in American Catholic Higher Education"

هدفت الدراسة إلى تحديد حالة التخطيط الاستراتيجي في معاهد كليات التعليم العالي الكاثوليكي الأمريكي وأنماطه، وتحديد إلى أي مدى تتحكم السلطات الخارجية في عمليات التخطيط الاستراتيجي في هذه المعاهد؟ وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة رؤساء معاهد التعليم العالي الكاثوليكية الأمريكية، وقد كانت أداة الدراسة استبانة مسحية لأداء عينة الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن:

1. غالبية الكليات والجامعات الكاثوليكية الأمريكية أي تقدر نسبتهم بـ(97% من إجابات

المسح) تساهم في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وأن جميع المشاركين في المسح الخاص في هذه الدراسة يرون أن عمليات التخطيط الاستراتيجي هي داعمة لرسالة المؤسسة، وأن معظم المستجيبين (96.9%) ينظرون للتخطيط الاستراتيجي كنجاح.

2. كما أشار ما يعادل (78%) من المستجيبين إلى أن السلطات المحلية والسلطات الرسمية للكنيسة أثرت إيجابياً على التخطيط الاستراتيجي في معاهدهم.

(8) دراسة (Price,2001) التي بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وصلته بالتطبيق في مناطق تعليمية مختارة من ولاية إيلينوي" في الولايات المتحدة الأمريكية:

"Strategic Planning and the link to implementation in selected Illinois school districts"

هدفت الدراسة إلى اختبار حالة التنفيذ لأعمالٍ مقترحة، وجدت في مستندات منشورة للتخطيط الاستراتيجي لمناطق تعليمية مختارة، وهي دراسة حالة لثلاث مناطق تعليمية منفصلة، ومعرفة العلاقة بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وبعض المتغيرات مثل سنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية (الابتدائية – المتوسطة – العليا). وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام أدوات دراسة ممثلة في استطلاع مكتوب لمعلمين مؤهلين، ومقابلات مع جميع مراقبي مدارس المنطقة، وقد أعطت البيانات التي تم جمعها صورةً كليةً عن مدى إدراك كل من المعلمين

المؤهلين، والمراقبين، لتنفيذ الخطط الاستراتيجية لكل منطقة تعليمية. وقد أوضحت النتائج أن تخصصية أهداف الخطط الاستراتيجية نفذت بدرجةٍ ما، تبعاً لمراقبي المنطقة، وأن أعضاء الهيئة التدريسية المؤهلين اتفقوا في بعض الجوانب ولكنهم لم يكونوا على وعي بالإنجازات الناتجة عن بعض جوانب التنفيذ المحددة، كما أظهرت الدراسة أيضاً أن سنوات الخبرة، ومستوى المرحلة التعليمية، لم يكن لها تأثيراً كبيراً في استجابات المعلمين، وفي المناطق التعليمية التي أظهر فيها المراقبون اهتماماً بالخطط الاستراتيجية، كان المعلمون أكثر إيجابيةً ووعياً بمستندات التخطيط.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة موضوع التخطيط الاستراتيجي من عدة جوانب مختلفة، فدراسة (الصدر، 2013) هدفت التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، وهدفت دراسة (بشير، 2012) التعرف إلى درجة ممارسة كليات التربية للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة، وكذلك هدفت دراسة (الدجني، 2011) التعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، وهدفت دراسة (المليجي ويوسف، 2011) التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية، وقد هدفت دراسة (وهبة، 2008) التعرف إلى واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية وسبل تطويره، وهدفت دراسة (Defifo, 2008) إلى تشخيص عملية التخطيط الاستراتيجي ودوره في صنع القرار في مؤسسات التعليم العالي الأمريكية، وهدفت دراسة (اللوح، 2007) التعرف إلى معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية، وهدفت دراسة (cowburn, 2005) للتعرف إلى درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات البريطانية، وهدفت دراسة (الحجار، 2004) إلى وضع تصور مقترح لتحسين عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية، وهدفت دراسة (Grant, 2004) and Thomas's التعرف إلى فوائد التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية معوقاته.

❖ نقاط الاتفاق بين الدراسات السابقة:

1. ممارسة العاملين في الجامعات للتخطيط الاستراتيجي بدرجاتٍ متفاوتة مثل دراسة (الصدر، 2013) ودراسة (بشير، 2012) ودراسة (الدجني، 2011).
2. أن عملية التخطيط الاستراتيجي تحتاج إلى إشراك العاملين بشكل أفضل مما هو عليه.
3. مشاركة المجتمع المحلي في عملية التخطيط الاستراتيجي تنعكس بشكلٍ إيجابي على فاعلية المؤسسات التعليمية وبالتالي يجب إشراكهم بشكل أكبر.

4. أكدت الدراسات على أهمية التحليل الاستراتيجي للجامعات، والكليات، والمؤسسات التعليمية بشكل عام.
5. أكدت الدراسات على أهمية الدور الرقابي في تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
6. طالبت الدراسات بضرورة توفير الكوادر البشرية والمادية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي مثل دراسة (بشير، 2012) ودراسة (الدجني، 2001).
7. أكدت الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتعزيز (نظام الجودة الشاملة-الجودة الإدارية-الأداء الوظيفي) مثل دراسة (بشير، 2012) ودراسة (الدجني، 2001).
8. أكدت بعض الدراسات على وجود بعض المعوقات التي تحول دون ممارسة التخطيط الاستراتيجي مثل عدم توافر موارد مالية كافية، وضعف قدرات العاملين الإدارية والتخطيطية، والتحديات التي تعصف بالجامعات والكليات بسبب سوء الأوضاع الاقتصادية والسياسية مثل دراسة (اللوحي، 2007).

❖ نقاط الالتقاء ونقاط الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- من حيث موضوع الدراسة:

تناولت الدراسة الحالية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وبالتالي فقد اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة حيث لم يتم الربط بينهما.

- من حيث المنهج المستخدم:

اتفقت الدراسة الحالية مع مجموعة من الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة (الصدر، 2013)، ودراسة (بشير، 2012)، ودراسة (الدجني، 2011)، ودراسة (المليجي ويوسف، 2011)، ودراسة (وهبة، 2008)، ودراسة (الشويخ، 2007)، ودراسة (Davies, 2007)، ودراسة (Kaporch, 2003)، واختلفت مع بعض الدراسات مثل دراسة (Williams, 2009)، ودراسة (Defifo, 2008)، ودراسة (Grant and Thomas's, 2004) ودراسة (Brewer, 2003)، حيث استخدمت مناهج أخرى مثل منهج دراسة الحالة، ومنهج الدراسة الاستقصائية، والمنهج التحليلي.

- من حيث المجتمع والعينة:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة وعينتها مثل ودراسة(بشير،2012)، ودراسة(الدجني،2011)، ودراسة (المليجي ويوسف،2011)، ودراسة(وهبة،2008)، ودراسة(اللوحي،2007)، ودراسة (Williams, 2009)، حيث أن مجتمع الدراسة وعينتها هي الأكاديميين والإداريين في الجامعات، واختلف مع بعض الدراسات مثل دراسة(سكيك،2008) ودراسة(شبلق،2006) حيث كانت عينة الدراسة مدراء المدارس الثانوية.

- من حيث أدوات الدراسة المستخدمة:

استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، واتفقت في ذلك مع معظم الدراسات السابقة عدا دراسة (الدجني،2011) حيث استخدم "المقابلة المقننة" بجانب الاستبانة، ودراسة (المليجي ويوسف،2011) حيث تم استخدام الزيارات الميدانية، بالإضافة للمقابلة، والاستبانة، ودراسة (Williams, 2009) حيث استخدم المقابلات، والملاحظات الميدانية، ودراسة(العوين،2006) ودراسة (الحجار،2004) ودراسة (الحجار،2001) حيث استخدموا المقابلة كأداة للدراسة، ودراسة (Grant and Thomas's,2004) ، حيث قام بتحليل كتب ومقالات ورسائل علمية.

❖ أهم ما يميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، في تناولها الربط بين درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

- أولاً: منهج الدراسة.
- ثانياً: مجتمع الدراسة.
- ثالثاً: عينة الدراسة.
- رابعاً: الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأساسية.
- خامساً: أداة الدراسة.
- سادساً: صدق الاستبانة.
- سابعاً: ثبات الاستبانة.
- ثامناً: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة وكيفية بنائها وتطويرها، كما وتناول إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات:

أولاً: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهو "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلوماتٍ مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة" (ملحم، 2000:324).

وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

- المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للدراسة حيث تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب، والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في جامعات محافظات غزة (الإسلامية، الأزهر، الأقصى)، والبالغ عددهم وفق إحصائيات الشؤون الأكاديمية في الجامعات الثلاث (149) عضواً للعام الدراسي 2013-2014م كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (4.1)

توزيع مجتمع الدراسة حسب الجامعة لعام 2014/2013

النسبة المئوية %	عدد أعضاء هيئة التدريس	اسم الجامعة
24.2	36	الإسلامية
63.7	95	الأقصى
12.1	18	الأزهر
100.0	149	المجموع

✓ العينة الاستطلاعية:

تم اختيار (30) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في جامعات محافظات غزة (الإسلامية، الأزهر، الأقصى)؛ بغرض التأكد من صلاحية أدوات الدراسة واستخدامها لحساب الصدق والثبات، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم احتسابهم من عينة الدراسة التي تم التطبيق عليها؛ نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة وعدم وجود مشاكل في نتائج العينة الاستطلاعية.

✓ عينة الدراسة الأصلية:

تكوّنت عينة الدراسة الأصلية من (149) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في جامعات محافظات غزة (الإسلامية، الأزهر، الأقصى) وقد تم اختيارهم بطريقة الحصر الشامل، وتم استرداد (107) استبانة أي بنسبة (72%) وهي نسبة مقبولة لإجراء المعالجات الإحصائية عليها.

ثالثاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الأساسية:

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الأساسية التالية:

1- توزيع أفراد العينة حسب الجامعة:

يبين جدول (4.2) أن ما نسبته 25.2% من عينة الدراسة يعملون في الجامعة الإسلامية، 15.9% يعملون في جامعة الأزهر، بينما 58.9% يعملون في جامعة الأقصى؛ وذلك لأن نشأة جامعة الأقصى في الأساس كانت كلية تربية ومن ثم تم افتتاح كليات أخرى.

جدول (4.2)

توزيع أفراد العينة حسب الجامعة

النسبة المئوية %	عدد أعضاء هيئة التدريس	اسم الجامعة
25.2	27	الإسلامية
58.9	63	الأقصى
15.9	17	الأزهر
100.0	107	المجموع

2- توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الأكاديمية:

يبين جدول (4.3) أن ما نسبته 17.7% من عينة الدراسة رتبتهم الأكاديمية أستاذ مشارك فأعلى، 47.7% رتبتهم الأكاديمية أستاذ مساعد، بينما 34.6% رتبتهم الأكاديمية ماجستير.

جدول (4.3)

توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الأكاديمية

النسبة المئوية %	العدد	الرتبة الأكاديمية
17.7	19	أستاذ مشارك فأعلى
47.7	51	أستاذ مساعد
34.6	37	ماجستير
100.0	107	المجموع

3- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة:

يبين جدول (4.4) أن ما نسبته 41.1% من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من 10 سنوات، بينما 58.9% سنوات خدمتهم 10 سنوات فأكثر.

جدول (4.4)

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة
41.1	44	أقل من 10 سنوات
58.9	63	10 سنوات فأكثر
100.0	107	المجموع

رابعاً: أدوات الدراسة:

تعد الاستبانة أفضل وسائل الحصول على البيانات من الأفراد وأكثرها استخداماً وانتشاراً، وتعرف الاستبانة بأنها: "أداة ذات أبعادٍ وبنود، تستخدم للحصول على معلوماتٍ أو آراءٍ يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابية تحريرية" (الأغا والأستاذ، 2004: 116).

وقد تم استخدام الباحث استبانتين لقياس مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية بالجامعات الفلسطينية، وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها.

خطوات بناء الاستبانتين:

1. الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانتين وصياغة فقراتهما.
2. تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها كلا الاستبانتين.
3. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
4. تم تصميم الاستبانة الأولى في صورتها الأولية وقد تكونت من (5) مجالات و (50) فقرة، وتم تصميم الاستبانة الثانية في صورتها الأولية وقد تكونت من (4) مجالات و (41) فقرة، ملحق رقم (1).
5. تم عرض الاستبانتين على (14) من المحكمين التربويين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، وجامعة غزة، ووزارة التربية والتعليم العالي، والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
6. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل فقرات الاستبانتين حيث تم حذف (17) فقرة من الاستبانة الأولى، وكذلك تم حذف (21) فقرة من الاستبانة الثانية، لتستقر الاستبانة الأولى

في صورتها النهائية على (6) مجالات و(33) فقرة، والاستبانة الثانية على (4) مجالات و(20) فقرة، ملحق (2).

وقد تكونت أداة الدراسة من استبانتين هما:

الاستبانة الأولى: وهي عبارة عن "قياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي"، وتتكون من (33) فقرة، موزعة على 6 مجالات:

المجال الأول: امتلاك مهارة "صياغة رسالة الكلية"، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الثاني: امتلاك مهارة "صياغة رؤية الكلية"، ويتكون من (5) فقرات.

المجال الثالث: امتلاك مهارة "تحليل البيئة الداخلية للكلية"، ويتكون من (5) فقرات.

المجال الرابع: امتلاك مهارة "تحليل البيئة الخارجية للكلية"، ويتكون من (5) فقرات.

المجال الخامس: امتلاك مهارة "صياغة الأهداف الاستراتيجية"، ويتكون من (5) فقرات.

المجال السادس: امتلاك مهارة "تنفيذ الاستراتيجية"، ويتكون من (7) فقرات.

الاستبانة الثانية: وهي عبارة عن "قياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي"، وتتكون من (20) فقرة، موزعة على 4 مجالات:

المجال الأول: الحكم والإدارة، ويتكون من (5) فقرات.

المجال الثاني: نطاق المؤسسة، ويتكون من (5) فقرات.

المجال الثالث: الموارد المؤسسية والخدماتية، ويتكون من (5) فقرات.

المجال الرابع: الجودة والتطوير، ويتكون من (5) فقرات.

خامساً: صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون، 2001). وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- "الصدق الظاهري" والمتمثل في صدق المحكمين:

يقصد بصدق المحكمين هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة، حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية بالملحق رقم (1) على مجموعة من المحكمين، تألفت من (14) من المتخصصين في التربية وإدارة الأعمال والإحصاء، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين من حيث الحذف والتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

2- صدق الاتساق الداخلي Internal Validity:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال نفسه.

أولاً: نتائج الاتساق الداخلي لاستبانة " قياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي "

يوضح جدول (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " امتلاك مهارة صياغة رسالة الكلية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معين $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " امتلاك مهارة صياغة رسالة الكلية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تتصف رسالة الكلية بالدقة والوضوح.	.763	*0.000
2.	تحدد المهام التي من أجلها وجدت الكلية.	.745	*0.000
3.	تشارك العاملين في صياغة الرسالة.	.762	*0.000
4.	تبرز جوانب التميز الحقيقية للكلية.	.771	*0.000
5.	توضع رسالة الكلية بما يتناسب وقيم ومعتقدات المجتمع.	.906	*0.000
6.	توضح إدارة الكلية مخرجات البرامج الدراسية.	.840	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " امتلاك مهارة صياغة رؤية الكلية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معين $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " امتلاك مهارة صياغة رؤية الكلية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل لارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	توضع رؤية تتصف بالوضوح والبساطة.	.881	*0.000
2.	ترتكز في صياغة رؤيتها على الوضع الحالي للكلية.	.907	*0.000
3.	تضع إدارة الكلية رؤية في ضوء التحديات المعاصرة.	.951	*0.000
4.	تتبنى رؤية تؤدي إلى تنسيق الجهود المختلفة.	.958	*0.000
5.	تتبنى رؤية تؤكد على أهمية مشاركة أعضاء المجتمع المحلي وتعاونهم.	.911	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (4.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " امتلاك مهارة تحليل البيئة الداخلية للكلية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معين $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " امتلاك مهارة تحليل البيئة الداخلية للكلية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل لارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تبرز نقاط القوة في البيئة الداخلية للكلية.	.855	*0.000
2.	تحدد نقاط الضعف في البيئة الداخلية للكلية.	.904	*0.000
3.	تحدد أداء القدرات البشرية في الكلية.	.962	*0.000
4.	تحدد أداء القدرات المادية في الكلية.	.923	*0.000
5.	تحدد إدارة الكلية حاجات أعضاء الهيئة التدريسية التدريسية بطريقة علمية.	.937	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (4.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " امتلاك مهارة تحليل البيئة الخارجية للكلية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معين $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " امتلاك مهارة تحليل البيئة الخارجية للكلية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط لبيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تحدد التهديدات والمخاطر التي تحيط بالكلية.	.890	*0.000
2.	تبرز إدارة الكلية الفرص المتاحة للكلية والتي يمكن الاستفادة منها.	.868	*0.000
3.	تحدد سمات المجتمع الذي سيتعامل مع الكلية.	.900	*0.000
4.	تحدد المتغيرات المجتمعية التي تؤثر على الكلية.	.912	*0.000
5.	تحدد الموارد التي يمكن الاستفادة منها في البيئة الخارجية.	.782	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (4.9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " امتلاك مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معين $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " امتلاك مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط لبيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تصوغ إدارة الكلية أهدافاً تتفق مع رؤيتها ورسالتها.	.881	*0.000
2.	تضع أهدافاً شاملة لمجالات عملها.	.964	*0.000
3.	تحدد أهدافاً تتناسب مع قدرات الكلية وإمكاناتها.	.941	*0.000
4.	تتبنى أهدافاً تدعم التطور المهني لدى العاملين فيها.	.820	*0.000
5.	تضع إدارة الكلية أهدافاً تحدد أدوار العاملين فيها.	.851	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (4.10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " امتلاك مهارة تنفيذ الاستراتيجية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معين $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.10)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " امتلاك مهارة صياغة تنفيذ الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل الارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.807	تمتلك إدارة الكلية المعرفة بأسس بناء الخطط التنفيذية.
2.	*0.000	.879	تحدد الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهداف الكلية.
3.	*0.000	.827	تحدد الموارد المادية اللازمة لتحقيق أهداف الكلية.
4.	*0.000	.846	تحدد إدارة الكلية المسؤولين عن تنفيذ الأهداف.
5.	*0.000	.811	تحدد الكلية الوقت المطلوب لتنفيذ الأنشطة.
6.	*0.000	.521	تشارك إدارة الكلية العاملين في وضع الخطط التنفيذية.
7.	*0.000	.811	تضع الكلية مؤشرات أداء واضحة تمكنها من قياس أدائها.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ثانياً: نتائج الاتساق الداخلي لاستبانة " قياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي "

يوضح جدول (4.11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الحكم والإدارة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معين 0.05 ، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.11)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الحكم والإدارة " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل للارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.863	تعمل الكلية على تحفيز الباحثين دعمهم ورعايتهم.
2.	*0.000	.620	يوجد لدى الكلية هيكل تنظيمي يبين أهم الأقسام والوحدات في الكلية.
3.	*0.000	.770	تمتلك الكلية أدلة عمل لأنشطتها وعملياتها.
4.	*0.000	.877	تقوم الكلية بتقييم دوري للعاملين بها.
5.	*0.000	.857	تسهم إدارة الكلية في ترسيخ القيم والمعتقدات والممارسات الجيدة لدى العاملين.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (4.12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " نطاق المؤسسة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معين $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.12)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " نطاق المؤسسة " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل للارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.676	تنسجم البرامج التعليمية في الكلية ورؤيتها ورسالتها.
2.	*0.000	.662	تسهم البرامج التعليمية في الكلية في تكوين شخصية الطلبة بشكل متكامل.
3.	*0.000	.793	تقوم الكلية بدراسة شاملة عن احتياجاتها من البرامج التعليمية قبل طرحها.
4.	*0.000	.851	تقوم الكلية بعملية تقييم دورية للبرامج المطروحة باستمرار.
5.	*0.000	.847	توثق الكلية الخدمات والأنشطة المقدمة للمجتمع.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (4.13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الموارد المؤسسية والخدمية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معين $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.13)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الموارد المؤسسية والخدمية" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل لارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تتوفر في الكلية موارد كافية لتحقيق أهدافها.	.693	*0.000
2.	تلتزم الكلية بالموازنة المحددة لها.	.904	*0.000
3.	تقوم الكلية بنشر معلوماتٍ كاملةٍ عنها.	.911	*0.000
4.	تدعم الكلية المبادرات الفردية.	.886	*0.000
5.	تدعم الكلية المبادرات الجماعية.	.875	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (4.14) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الجودة والتطوير" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معين $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.14)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الجودة والتطوير" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل لارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	توفر الكلية المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق الجودة لدى العاملين.	.783	*0.000
2.	تحدد الكلية احتياجاتها من العاملين في مختلف الأقسام.	.901	*0.000
3.	تضع الكلية خطة واضحة لتدريب العاملين بناءً على احتياجات العمل الفعلية.	.770	*0.000
4.	تهتم بعملية التقييم المستمر للطلبة.	.855	*0.000
5.	تعد الدراسات والنشرات ذات العلاقة بعمليات التحسين الشاملة.	.771	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

3-الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة، الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان.

أولاً: نتائج الصدق البنائي لاستبانة " قياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي "

يتضح من جدول (4.15) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معين $\alpha = 0.05$ ، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4.15)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة " قياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي " والدرجة الكلية للاستبانة

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
1.	امتلاك مهارة صياغة رسالة الكلية.	.871	*0.000
2.	امتلاك مهارة صياغة رؤية الكلية.	.848	*0.000
3.	امتلاك مهارة تحليل البيئة الداخلية للكلية.	.908	*0.000
4.	امتلاك مهارة تحليل البيئة الخارجية للكلية.	.770	*0.000
5.	امتلاك مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية.	.683	*0.000
6.	امتلاك مهارة تنفيذ الاستراتيجية.	.600	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ثانياً: نتائج الصدق البنائي لاستبانة " قياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي " يتضح من جدول (4.16) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى معين $\alpha=0.05$ ، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4.16)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة " قياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي " والدرجة الكلية للاستبانة

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
1.	الحكم والإدارة.	.882	*0.000
2.	نطاق المؤسسة.	.917	*0.000
3.	الموارد المؤسسية والخدماتية.	.860	*0.000
4.	الجودة والتطوير.	.824	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

سادساً: ثبات الاستبانة Reliability

يشير الثبات إلى إمكانية الحصول على النتائج نفسها لو أعيد تطبيق الأداة على نفس الأفراد، ويقصد به إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (القحطاني، 2002).

أولاً: نتائج الثبات لاستبانة " قياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي "

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

أ-معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة. وتشير النتائج الموضحة في جدول (4.17) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال، حيث تتراوح بين (0.872، 0.951)، كذلك

بلغت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.961). وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

جدول (4.17)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة " قياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي "

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1.	امتلاك مهارة صياغة رسالة الكلية.	6	0.872
2.	امتلاك مهارة صياغة رؤية الكلية.	5	0.950
3.	امتلاك مهارة تحليل البيئة الداخلية للكلية.	5	0.951
4.	امتلاك مهارة تحليل البيئة الخارجية للكلية.	5	0.920
5.	امتلاك مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية.	5	0.933
6.	امتلاك مهارة تنفيذ الاستراتيجية.	7	0.901
	جميع المجالات معاً	33	0.961

ب- طريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية، ودرجات الأسئلة الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown:

$$1 + r = \frac{2r}{1 + r}$$

حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (4.18).

جدول (4.18)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات استبانة " قياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي "

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1.	امتلاك مهارة صياغة رسالة الكلية.	0.916	0.956
2.	امتلاك مهارة صياغة رؤية الكلية.	0.899	*0.947
3.	امتلاك مهارة تحليل البيئة الداخلية للكلية.	0.941	*0.970
4.	امتلاك مهارة تحليل البيئة الخارجية للكلية.	0.901	*0.948
5.	امتلاك مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية.	0.921	*0.959
6.	امتلاك مهارة تنفيذ الاستراتيجية.	0.872	*0.932
	جميع المجالات معاً	0.962	*0.980

*تم استخدام معادلة جتمان حيث أن عدد الأسئلة الفردية لا يساوي عدد الأسئلة الزوجية

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.18) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مرتفعة ودالة إحصائياً، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق الاستبانة وثباتها، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

ثانياً: نتائج الثبات لاستبانة " قياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي "

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

أ-معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة. وتشير النتائج الموضحة في جدول (4.19) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال، حيث تتراوح بين (0.808،0.908). كذلك بلغت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.943). وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

جدول (4.19)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة " قياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي "

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1.	الحكم والإدارة.	5	0.851
2.	نطاق المؤسسة.	5	0.808
3.	الموارد المؤسسية والخدماتية.	5	0.908
4.	الجودة والتطوير.	5	0.866
	جميع المجالات معاً	20	0.943

ب- طريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown: معامل الارتباط المعدل = $\frac{2r}{1+r}$ حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (4.20).

جدول (4.20)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات استبانة " قياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي "

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1.	الحكم والإدارة.	0.797	*0.887
2.	نطاق المؤسسة.	0.844	*0.916
3.	الموارد المؤسسية والخدماتية.	0.902	*0.948
4.	الجودة والتطوير.	0.825	*0.904
	جميع المجالات معاً	0.949	0.974

*تم استخدام معادلة جتمان حيث أن عدد الأسئلة الفردية لا يساوي عدد الأسئلة الزوجية

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.20) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مرتفعة ودالة إحصائية، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق الاستبانة وثباتها، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

سابعاً: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والوزن النسبي لمعرفة تكرار فئات متغير ما وتم الاستفادة منها في وصف مجتمع الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكذلك طريقة التجزئة النصفية، لمعرفة ثبات الاستبانة.
- 3- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
- 4- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- 5- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- 6- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance -ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية

" إجابة التساؤلات ومناقشتها "

- مقدمة.
- نتائج تساؤلات الدراسة ومناقشتها.
- التوصيات.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف إلى " مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية بالجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها".

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)؛ للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) ؛ وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي (التميمي، 2004:142):

جدول (5.1)

يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الممارسة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
منخفضة جدا	من 20%-36%	من 1- 1.80
منخفضة	أكبر من 36%-52%	أكبر من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكبر من 52%-68%	أكبر من 2.60 - 3.40
مرتفعة	أكبر من 68%-84%	أكبر من 3.40 - 4.20
مرتفعة جدا	أكبر من 84%-100%	أكبر من 4.20-5

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل، ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الممارسة حسب المحك المعتمد للدراسة.

نتائج تساؤلات الدراسة ومناقشتها:

أولاً: نتائج السؤال الأول والذي ينص على:

"ما درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي، واختبار T لعينة واحدة.

جدول (5.2)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات استبانة "قياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي"

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	امتلاك مهارة صياغة رسالة الكلية.	3.86	77.23	13.15	*0.000	3
2.	امتلاك مهارة صياغة رؤية الكلية.	3.87	77.38	11.34	*0.000	2
3.	امتلاك مهارة تحليل البيئة الداخلية للكلية.	3.57	71.36	8.43	*0.000	5
4.	امتلاك مهارة تحليل البيئة الخارجية للكلية.	3.48	69.61	8.64	*0.000	6
5.	امتلاك مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية.	4.03	80.67	15.73	*0.000	1
6.	امتلاك مهارة تنفيذ الاستراتيجية.	3.66	73.17	11.82	*0.000	4
	جميع المجالات معاً	3.74	74.88	15.55	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين جدول (5.2) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات استبانة "قياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي" يساوي 3.74

وبذلك فإن الوزن النسبي 74.88% وأن قيمة اختبار T يساوي 15.55 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة على جميع الفقرات بشكل عام.

ويعزو الباحث ارتفاع درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس إلى توافر الخبرات لديهم، وتوفير التغذية اللازمة لهم على مدى سنوات خبراتهم، بالإضافة إلى حصولهم على العديد من ورش العمل والدورات والنشرات التثقيفية التي تقوم بها عمادات الجودة وحدات التطوير في الجامعات الفلسطينية، من خلال مشاريع صندوق تطوير الجودة بوزارة التربية والتعليم العالي.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (بشير، 2012)، والتي أظهرت وجود موافقة بدرجة كبيرة حول ممارسة التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية في الجامعات والكليات بمحافظات غزة بشكل عام.

وقد حصل مجال "امتلاك مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية على الترتيب الأول بوزن نسبي قدره (80.67%)، يليه مجال "امتلاك مهارة صياغة رؤية الكلية" بوزن نسبي قدره (77.38%)، يليه مجال "امتلاك مهارة صياغة رسالة الكلية بوزن نسبي (77.23%)، ويعزو الباحث ذلك إلى الخبرات التي تمتلكها الكلية نتيجة الدورات والبرامج المشتركة بين كليات التربية التي تعمل على تطوير الكادر الأكاديمي والمهني في هذا المجال.

وقد حصل مجال "امتلاك مهارة تنفيذ الاستراتيجية" على الترتيب الرابع بوزن نسبي قدره (73.17%)، يليه مجال "امتلاك مهارة تحليل البيئة الداخلية للكلية" الذي حصل على الترتيب الخامس بوزن نسبي قدره (71.36%)، وقد حصل مجال "امتلاك مهارة التحليل الخارجية للكلية" على الترتيب الأخير بوزن نسبي قدره (69.61%)، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم استقرار الأوضاع السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية وازدياد التغيرات الحادثة في محافظات غزة والتي بدورها تؤثر على أداء الجامعات والكليات.

1- تحليل فقرات المجال الأول "امتلاك مهارة صياغة رسالة الكلية":

جدول رقم (5.3)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " امتلاك مهارة صياغة رسالة الكلية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تتصف رسالة الكلية بالدقة والوضوح.	3.97	79.44	15.80	*0.000	3
2.	تحدد المهام التي من أجلها وجدت الكلية.	4.02	80.37	17.16	*0.000	2
3.	تشارك العاملين في صياغة الرسالة.	3.47	69.35	4.57	*0.000	6
4.	تبرز جوانب التميز الحقيقية للكلية.	3.64	72.90	6.99	*0.000	5
5.	توضع رسالة الكلية بما يتناسب مع قيم المجتمع ومعتقداته.	4.22	84.49	15.52	*0.000	1
6.	توضح إدارة الكلية مخرجات البرامج الدراسية.	3.84	76.82	8.61	*0.000	4

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (5.3) يتبين أن أعلى فقرة في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على " توضع رسالة الكلية بما يتناسب مع قيم المجتمع ومعتقداته " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (84.49%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن كليات التربية وجدت من أجل خدمة المجتمع، وأن مخرجات كليات التربية هم الأساتذة والمربون معدو الأجيال؛ لذا يجب على رسالة الكلية أن تمتلك قيم ومعتقدات تتسجم مع ثقافة المجتمع المحتضن لها، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (سكيك، 2008) التي أظهرت أن نسبة عالية من عينة الدراسة تتفق على أن صياغة رسالة المدارس الثانوية تتناسب مع قيم المجتمع وأعرافه وفلسفته.

وإن أدنى فقرة في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على " تشارك العاملين في صياغة الرسالة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (69.35%)، ويعزو الباحث ذلك إلى ما يلي:

- صياغة رسالة كليات التربية تكون في الغالب من خلال أعضاء مجالس كليات التربية في الجامعات والكليات، وقد تكون مشاركة العاملين فيها قليلة.

- وجود مجموعة من الأساتذة حديثي التعيين، حيث لم يتم إشراكهم في صياغة رسالة الكلية؛ بسبب عدم وجودهم في الكلية وقت صياغة رسالتها.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (وهبة، 2008) التي أظهرت أن إشراك إدارات الجامعات للعاملين في إعداد الاستراتيجية وتكوينها من حيث (الرؤية-الرسالة-الأهداف) بلغت (60.8%)، وكذلك تتفق مع نتائج دراسة (الدجني، 2006) والتي دلت على أن هناك ضعف عام في مشاركة العاملين في إعداد الخطط الاستراتيجية والتفصيلية في الجامعات بنسبة (61.35%) من حجم العينة.

3- تحليل فقرات مجال "امتلاك مهارة صياغة رؤية الكلية":

جدول رقم (5.4)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "امتلاك مهارة صياغة رؤية الكلية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	توضع رؤية تتصف بالوضوح والبساطة.	4.12	82.43	16.99	*0.000	1
2.	ترتكز في صياغة رؤيتها على الوضع الحالي للكلية.	3.94	78.87	12.28	*0.000	2
3.	تضع إدارة الكلية رؤية في ضوء التحديات المعاصرة.	3.79	75.89	8.85	*0.000	3
4.	تتبنى رؤية تؤدي إلى تنسيق الجهود المختلفة.	3.78	75.88	8.57	*0.000	4
5.	تتبنى رؤية تؤكد على أهمية مشاركة أعضاء المجتمع المحلي وتعاونهم.	3.69	73.83	6.70	*0.000	5

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

أعلى فقرة في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على "توضع رؤية تتصف بالوضوح والبساطة" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (82.43%)، ويعزو الباحث ذلك إلى ما يلي:

- أن سياسة الكليات في ذلك هي وضع القارئ والوصول به إلى فهم سريع وبسيط وواضح حول حلم الكلية التي ترنو إلى الوصول إليه.
- مخاطبة العاملين بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية، وتحفيزهم للعمل من أجل تحقيق أهداف الكلية بعيدة المدى الاستراتيجية.

- مخاطبة فئة الأهالي والطلاب الذين سيلتحقون بها والذين هم في بداية حياتهم الجامعية. تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (وهبة، 2008)، التي أظهرت أن العاملين في الجامعات الفلسطينية يوافقون بدرجة كبيرة على أن إدارات الجامعات تضع رؤية واضحة وبسيطة لجامعاتهم، وتتفق مع نتائج دراسة (الدهدار، 2006) التي أظهرت أن رؤية الجامعة واضحة لدى العاملين فيها وكذلك الإدارة العليا بدرجة مرتفعة.

وإن أدنى فقرة في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على " تتبنى رؤية تؤكد على أهمية مشاركة أعضاء المجتمع المحلي وتعاونهم " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (73.83%)، ويعزو الباحث ذلك إلى ما يلي:

- قلة إشراك النخب من المجتمع المحلي في وضع رؤية الكليات وصياغتها.
- اقتصار صياغة رؤية الكليات على أعضاء مجالس الكليات.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (سكيك، 2008)، التي أظهرت أن وضع رؤية تؤكد على أهمية أعضاء المجتمع المحلي وتعاونهم قد حصلت على مرتبة متدنية من وجهة نظر مدراء المدارس الثانوية.

4- تحليل فقرات مجال "امتلاك مهارة تحليل البيئة الداخلية للكلية":

جدول رقم (5.5)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "امتلاك مهارة تحليل البيئة الداخلية للكلية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (Sig.)	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	تبرز نقاط القوة في البيئة الداخلية للكلية.	3.64	72.71	9.69	*0.000	1
2.	تحدد نقاط الضعف في البيئة الداخلية للكلية.	3.56	71.21	8.59	*0.000	3
3.	تحدد أداء القدرات البشرية في الكلية.	3.49	69.72	5.69	*0.000	5
4.	تحدد أداء القدرات المادية في الكلية.	3.63	72.52	7.41	*0.000	2
5.	تحدد إدارة الكلية حاجات أعضاء الهيئة التدريسية التدريسية بطريقة علمية.	3.53	70.65	6.10	*0.000	4

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

أعلى فقرة في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على " تبرز نقاط القوة في البيئة الداخلية للكلية " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (72.71%)، ويعزو الباحث ذلك إلى ما يلي:
- إيجابية التفكير ومنهجيته الذي ينتهجه واضعو الخطط الاستراتيجية في الكليات.
- رغبة الكليات في البدء بعملية البناء، من خلال ما توفر من إمكانيات متاحة لا من خلال إمكانيات مثالية قد لا تكون موجودة.
- إبراز جميع الإمكانيات المادية والبشرية في البيئة الداخلية في الكليات يوجب على جميع المعنيين بالعمل على استثمارها بشكل أفضل.
- تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (وهبة، 2008) التي أظهرت أن الإدارة الجامعية تحدد نقاط القوة في البيئة الداخلية بدرجة كبيرة.

وإن أدنى فقرة في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على " تحدد أداء القدرات البشرية في الكلية " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (69.72%)، ويعزو الباحث ذلك إلى ما يلي:
- قدرات الكادر البشري في الكليات قد تكون معلومة لدى المخططين في الكليات.
- تخصص الكادر البشري في الكلية يعكس في أي مجال يمكن الاستفادة من إمكانياته بسهولة.
- تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (المليجي ويوسف، 2011) التي أظهرت أن تحديد الموارد البشرية اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي تتم بدرجة ضعيفة.

5- تحليل فقرات مجال "امتلاك مهارة تحليل البيئة الخارجية للكلية":

جدول رقم (5.6)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "امتلاك مهارة تحليل البيئة الخارجية للكلية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تحديد التهديدات والمخاطر التي تحيط بالكلية.	3.44	68.79	6.73	*0.000	4
2.	تبرز إدارة الكلية الفرص المتاحة للكلية والتي يمكن الاستفادة منها.	3.57	71.40	8.74	*0.000	1
3.	تحديد سمات المجتمع الذي سيتعامل مع الكلية.	3.52	70.47	7.68	*0.000	3
4.	تحديد المتغيرات المجتمعية التي تؤثر على الكلية.	3.34	66.79	4.63	*0.000	5
5.	تحديد الموارد التي يمكن الاستفادة منها في البيئة الخارجية.	3.54	70.75	7.84	*0.000	2

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

أعلى فقرة في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على " تبرز إدارة الكلية الفرص المتاحة للكلية والتي يمكن الاستفادة منها " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (71.40%)، ويعزو الباحث ذلك إلى ما يلي:
 - حرص إدارة الكليات على أهمية الارتقاء بأداء الكليات، من خلال البحث عن أي فرصة موجودة في المجتمع.
 - حرص إدارة الكليات على أهمية استثمار الفرص الموجودة في المجتمع وعائد ذلك على الجامعات والكليات.
 - توجيه الجامعات، والكليات، العاملين والطلاب فيها إلى الاستفادة من إمكانيات المجتمع والفرص الموجودة فيه.
- تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (وهبة، 2008) التي أظهرت أن الجامعات الفلسطينية تعمل على تحديد الفرص المتاحة من أجل الاستفادة منها بنسبة (74.9%).

وإن أدنى فقرة في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على " تحدد المتغيرات المجتمعية التي تؤثر على الكلية " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (66.79%)، ويعزو الباحث ذلك إلى صعوبة تحديد إدارة الجامعات والكليات للتغيرات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية التي تواجه المجتمع الفلسطيني الدائم التغيير، والمرهون بالاحتلال الإسرائيلي، والعدوان والحصار والتي تنعكس بدورها على أداء الجامعات.

6- تحليل فقرات مجال "امتلاك مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية":

جدول رقم (5.7)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "امتلاك مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تصوغ إدارة الكلية أهدافاً تتفق ورؤيتها ورسالتها.	4.06	81.12	14.56	*0.000	2
2.	تضع أهدافاً شاملة لمجالات عملها.	4.00	80.00	13.31	*0.000	3
3.	تحدد أهدافاً تتناسب وقدرات الكلية وإمكاناتها.	3.96	79.25	12.83	*0.000	4
4.	تتبنى أهدافاً تدعم التطور المهني لدى العاملين فيها.	4.20	83.93	16.33	*0.000	1
5.	تضع إدارة الكلية أهدافاً تحدد أدوار العاملين فيها.	3.95	79.06	11.47	*0.000	5

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

أعلى فقرة في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على " تتبنى أهدافاً تدعم التطور المهني لدى العاملين فيها " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (83.93%)، ويعزو الباحث ذلك إلى ما يلي:

- إدراك الكليات والجامعات لأهمية الارتقاء بالعاملين فيها وأثر ذلك على أدائهم.
- تطوير أداء العاملين ينعكس إيجابياً على مستوى أداء الطالب الخريج.
- مواكبة التطور العلمي، والمهني، والإداري المستمر في عالمنا المعاصر.
- الارتقاء بالجامعات والكليات ككل لا يأتي إلا من خلال الارتقاء بالموارد البشرية وبأدائها.
- السعي للوصول للميزة التنافسية مع الجامعات والكليات الأخرى المحلية والإقليمية، وقد تزامن ذلك مع العديد من مشاريع صندوق تطوير الجودة التابع لوزارة التربية والتعليم العالي الذي مول خلال السنوات الخمس الماضية عدد من المشاريع بكليات التربية، مما أتاح لكليات التربية الثلاث في الجامعات (الإسلامية-الأزهر-الأقصى) فرصة لعقد دوراتٍ تدريبيةٍ داخلية، وكذلك دورات تدريبية خارج فلسطين.

وإن أدنى فقرة في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على " تضع إدارة الكلية أهدافاً تحدد أدوار العاملين فيها " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (79.06%)، ويعزو الباحث ذلك إلى ما يلي:

- وضوح الوصف الوظيفي لكل وظيفة في الجامعات والكليات، والتي بدورها تعمل على تحديد أدوار العاملين فيها.
- توظيف الأفراد في الجامعات والكليات يتم وفق معايير تحدد أدوارهم ومهامهم الوظيفية قبل استلام العمل.

7- تحليل فقرات مجال "امتلاك مهارة تنفيذ الاستراتيجية":

جدول رقم (5.8)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " امتلاك مهارة تنفيذ الاستراتيجية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (Sig.)	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	تمتلك إدارة الكلية المعرفة بأسس بناء الخطط التنفيذية.	3.80	76.07	12.50	*0.000	1
2.	تحدد الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهداف الكلية.	3.57	71.40	8.57	*0.000	5
3.	تحدد الموارد المادية اللازمة لتحقيق أهداف الكلية.	3.51	70.29	6.32	*0.000	6
4.	تحدد إدارة الكلية المسؤولين عن تنفيذ الأهداف.	3.50	70.10	6.12	*0.000	7
5.	تحدد الكلية الوقت المطلوب لتنفيذ الأنشطة.	3.77	75.47	11.71	*0.000	3
6.	تشارك إدارة الكلية العاملين في وضع الخطط التنفيذية.	3.66	73.27	8.84	*0.000	4
7.	تضع الكلية مؤشرات أداء واضحة تمكنها من قياس أداؤها.	3.79	75.70	11.37	*0.000	2

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

أعلى فقرة في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على " تمتلك إدارة الكلية المعرفة بأسس بناء الخطط التنفيذية " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (76.07%)، ويعزو الباحث ذلك إلى ورش العمل والدورات التي تقوم بها عمادات ووحدات الجودة والتخطيط؛ من أجل تحسين مهارات واضعي الخطط التنفيذية بشكل دوري، ونتيجة لذلك تقوم الكلية بوضع الخطة التنفيذية بما يتلاءم ورسالة الكلية وأهدافها الاستراتيجية، محددةً ذلك بمؤشرات أداء واضحة وبما يتلاءم مع ما تمتلكه الكلية من موارد مادية وبشرية؛ من أجل تحقيق هذه الأهداف والتي تكون وفق ما تم تحليله في البيئة الداخلية والخارجية للكلية.

وإن أدنى فقرة في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على " تحدد إدارة الكلية المسؤولين عن تنفيذ الأهداف " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (70.10%)، ويعزو الباحث ذلك إلى حرص الجامعات والكليات على استمرارية تنفيذ الأهداف بكفاءة وفاعلية، وإن عملية تحديد المسؤولين عن تنفيذ الأهداف تكون

قد حُددت سابقاً وفق مهامهم الوظيفية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بشير، 2012) التي أظهرت أن كليات التربية في الجامعات الفلسطينية توزع مسؤوليات تنفيذ الخطة بنسبة (71.3%).

ثانياً: نتائج السؤال الثاني والذي ينص على:

هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة امتلاك قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيرات الدراسة (الجامعة، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة)؟

للإجابة على هذا التساؤل تم اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة امتلاك قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجامعة (الإسلامية، الأقصى، الأزهر).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي".

جدول (5.9)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" تبعاً لمتغير الجامعة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
امتلاك مهارة صياغة رسالة الكلية.	بين المجموعات	0.785	2	0.392	0.853	0.429
	داخل المجموعات	47.853	104	0.460		
	المجموع	48.638	106			
امتلاك مهارة صياغة رؤية الكلية.	بين المجموعات	0.658	2	0.329	0.518	0.597
	داخل المجموعات	65.990	104	0.635		
	المجموع	66.648	106			
امتلاك مهارة تحليل البيئة الداخلية للكلية.	بين المجموعات	3.142	2	1.571	3.376	*0.038
	داخل المجموعات	48.390	104	0.465		
	المجموع	51.532	106			
امتلاك مهارة تحليل البيئة الخارجية للكلية.	بين المجموعات	2.836	2	1.418	4.581	*0.012
	داخل المجموعات	32.193	104	0.310		
	المجموع	35.029	106			
امتلاك مهارة صياغة الأهداف	بين المجموعات	3.893	2	1.946	4.488	*0.014

		0.434	104	45.106	داخل المجموعات	لاستراتيجية.
			106	48.999	المجموع	
*0.016	4.272	1.335	2	2.671	بين المجموعات	امتلاك مهارة تنفيذ الاستراتيجية.
		0.313	104	32.509	داخل المجموعات	
			106	35.179	المجموع	
0.058	2.928	0.692	2	1.385	بين المجموعات	جميع المجالات معاً
		0.236	104	24.595	داخل المجموعات	
			106	25.980	المجموع	

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

جدول (5.10)

نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات الجامعة

امتلاك مهارة تنفيذ الاستراتيجية		امتلاك مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية		امتلاك مهارة تحليل البيئة الخارجية للكلية		امتلاك مهارة تحليل البيئة الداخلية للكلية		الفئات	
القيمة الاحتمالية (Sig.)	الفرق بين المتوسطين	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الفرق بين المتوسطين	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الفرق بين المتوسطين	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الفرق بين المتوسطين		
0.022	.36193	0.899	0.06984	0.214	0.22646	0.110	0.33333	جامعة الأقصى	الجامعة الإسلامية
0.107	0.37011	0.078	0.46667	0.013	.51983	0.063	0.50327	جامعة الأزهر	جامعة الأقصى
0.999	0.00818	0.014	.53651	0.161	0.29337	0.661	0.16993	جامعة الأزهر	جامعة الأقصى

من النتائج الموضحة في جدول (5.9) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمجالين "امتلاك مهارة صياغة رسالة الكلية، امتلاك مهارة صياغة رؤية الكلية" والمجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة امتلاك قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي حول هذين المجالين تُعزى لمتغير "الجامعة".

أما بالنسبة لباقي المجالات، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة امتلاك قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي حول هذه المجالات تُعزى إلى "الجامعة" وذلك لصالح الجامعة الإسلامية، وذلك يعود إلى العمر الزمني للجامعة الإسلامية، ووحدة الجودة لها، حيث أن الجامعة تأسست قبل جامعتي الأقصى والأزهر والذي أكسبها الخبرة في هذا المجال، أما بالنسبة للجامعات الحكومية فإن النظام الروتيني البيروقراطي يصعب العمل فيه على تنمية بعض المهارات لدى العاملين، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (بشير، 2012) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة كليات التربية للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير "الجامعة" وذلك لصالح الجامع الإسلامية.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة امتلاك قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ مشارك فأعلى، أستاذ مساعد، ماجستير).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي".

جدول (5.11)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.368	1.008	0.462	2	0.925	بين المجموعات	امتلاك مهارة صياغة رسالة الكلية.
		0.459	104	47.713	داخل المجموعات	
			106	48.638	المجموع	
*0.000	8.718	4.785	2	9.570	بين المجموعات	امتلاك مهارة صياغة رؤية الكلية.
		0.549	104	57.078	داخل المجموعات	
			106	66.648	المجموع	
0.192	1.675	0.804	2	1.608	بين المجموعات	امتلاك مهارة تحليل البيئة الداخلية لكلية.
		0.480	104	49.924	داخل المجموعات	
			106	51.532	المجموع	
*0.035	3.473	1.096	2	2.193	بين المجموعات	امتلاك مهارة تحليل البيئة

		0.316	104	32.836	داخل المجموعات	لخارجية للكلية.
			106	35.029	المجموع	
0.702	0.355	0.166	2	0.332	بين المجموعات	امتلاك مهارة صياغة الأهداف لاستراتيجية.
		0.468	104	48.666	داخل المجموعات	
			106	48.999	المجموع	
*0.001	7.871	2.313	2	4.625	بين المجموعات	امتلاك مهارة تنفيذ الاستراتيجية.
		0.294	104	30.554	داخل المجموعات	
			106	35.179	المجموع	
0.214	1.567	0.380	2	0.760	بين المجموعات	جميع المجالات معا
		0.242	104	25.220	داخل المجموعات	
			106	25.980	المجموع	

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

جدول (5.12)

نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات الرتبة الأكاديمية

امتلاك مهارة تنفيذ الاستراتيجية		امتلاك مهارة تحليل البيئة الخارجية		امتلاك مهارة صياغة رؤية الكلية		الفئات	
القيمة الاحتمالية (Sig.)	الفرق بين المتوسطين	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الفرق بين المتوسطين	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الفرق بين المتوسطين		
0.001	.57654	0.655	0.13911	0.933	-0.07430	أستاذ مساعد	أستاذ
0.044	.38878	0.525	-0.18065	0.027	.57212	ماجستير	مشارك فما فوق
0.281	-0.1877	0.035	-.31977	0.001	.64642	ماجستير	أستاذ مساعد

من النتائج الموضحة في جدول (5.11) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجالات "امتلاك مهارة صياغة رؤية الكلية، امتلاك مهارة تحليل البيئة الخارجية، امتلاك مهارة تنفيذ الاستراتيجية" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة

امتلاك قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي حول هذه المجالات تُعزى إلى "الرتبة الأكاديمية".

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة امتلاك قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تُعزى إلى "الرتبة الأكاديمية". ويعزو الباحث ذلك إلى الدورات، وورش العمل، والنشرات التثقيفية التي تقدمها عمادات الجودة والتطوير للأكاديميين المستجدين في الجامعات الفلسطينية، والتي من شأنها تعمل على رفع مهارات التخطيط لديهم.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة امتلاك قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي تُعزى لمتغير "سنوات الخدمة" (أقل من عشر سنوات، عشر سنوات فأكثر).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T-لعينتين مستقلتين".

جدول (5.13)

نتائج اختبار "T-لعينتين مستقلتين" تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المجال	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
امتلاك مهارة صياغة رسالة الكلية.	أقل من عشر سنوات	44	4.06	0.60	2.611	*0.010
	عشر سنوات فأكثر	63	3.72	0.70		
امتلاك مهارة صياغة رؤية الكلية.	أقل من عشر	44	3.85	1.08	-0.208	0.836
	عشر سنوات فأكثر	63	3.88	0.52		
امتلاك مهارة تحليل البيئة الداخلية لكلية.	أقل من عشر	44	3.48	0.78	-1.072	0.286
	عشر سنوات فأكثر	63	3.63	0.63		
امتلاك مهارة تحليل البيئة الخارجية لكلية.	أقل من عشر	44	3.37	0.53	-1.702	0.092
	عشر سنوات فأكثر	63	3.56	0.60		

*0.000	4.725	0.57	4.37	44	أقل من عشر	امتلاك مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية.
		0.65	3.80	63	عشر سنوات فأكثر	
*0.000	-4.302	0.52	3.39	44	أقل من عشر	امتلاك مهارة تنفيذ الاستراتيجية.
		0.54	3.84	63	عشر سنوات فأكثر	
0.971	-0.037	0.48	3.74	44	أقل من عشر	جميع المجالات معاً
		0.51	3.75	63	عشر سنوات فأكثر	

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (5.13) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجالات " امتلاك مهارة صياغة رسالة الكلية، امتلاك مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية، امتلاك مهارة تنفيذ الاستراتيجية"، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة امتلاك قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي تُعزى إلى متغير "سنوات الخدمة".

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معاً، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة امتلاك قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي تُعزى إلى "سنوات الخدمة"، ويعزو الباحث ذلك إلى إعطاء الأكاديميين مهما كانت مدة خدمتهم الدورات الإدارية، وورش العمل، وتوزيع النشرات التنقيفية عليهم، بالإضافة إلى وجود مساعدين يتم الاعتماد عليهم في عملية التخطيط مثل عمادات الجودة وحدات التطوير.

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث والذي ينص على:

"ما درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي في كلياتهم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار T لعينة واحدة.

جدول (5.14)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات استبانة "قياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي"

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	الحكم والإدارة.	3.85	77.05	17.37	*0.000	2
2.	نطاق المؤسسة.	3.91	78.28	19.06	*0.000	1
3.	الموارد المؤسساتية والخدماتية.	3.85	77.05	12.88	*0.000	3
4.	الجودة والتطوير.	3.82	76.34	15.65	*0.000	4
	جميع المجالات معاً	3.86	77.18	18.84	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين جدول (5.14) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات استبانة "قياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي" يساوي 3.86 وبذلك فإن الوزن النسبي (77.18%)، وأن قيمة اختبار T يساوي (18.84)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة على جميع الفقرات بشكل عام، ويلاحظ تقارب كبير في نتائج المجالات الأربعة، ويعزو الباحث ذلك إلى حرص الإدارات في الجامعات على عملية تحسين الأداء المؤسسي، والذي يعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة وفق التالي:

– عملية تحديد نطاق المؤسسة تؤدي إلى ما يلي:

1. تحديد المستفيدين المراد تقديم الخدمات لهم.
2. تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة، والتي تكون أساس جوهر رسالتها المتمثلة بالعملية التعليمية والبحث العلمي.

- قيادة المؤسسة السليمة أساس لنجاحها ورسم لتوجهاتها، والذي يعكس وضوح السياسات ورسوخ القيم، وعمق الثقافة لدى إدارة الجامعات.
 - عملية التقييم الدورية التي تقوم بها المؤسسة تعمل على تحديد الموارد المؤسساتية والخدماتية بشكلٍ دوري.
- تحليل فقرات استبانة " قياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي "

1- تحليل فقرات مجال "الحكم والإدارة":

جدول رقم (5.15)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الحكم والإدارة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تعمل الكلية على تحفيز الباحثين فيها ودعمهم ورعايتهم.	3.59	71.78	8.39	*0.000	4
2.	يوجد لدى الكلية هيكل تنظيمي يبين أهم الأقسام والوحدات في الكلية.	4.14	82.80	21.85	*0.000	1
3.	تمتلك الكلية أدلة عمل لأنشطتها وعملياتها.	4.00	80.00	19.44	*0.000	2
4.	تقوم الكلية بتقييم دوري للعاملين بها.	3.98	79.63	15.42	*0.000	3
5.	تسهم إدارة الكلية في ترسيخ القيم والمعتقدات والممارسات الجيدة لدى العاملين.	3.55	71.03	6.63	*0.000	5

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

أعلى فقرة في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على " يوجد لدى الكلية هيكل تنظيمي يبين أهم الأقسام والوحدات في الكلية " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (82.80%)، ويعزو الباحث ذلك إلى مدى وعي عينة الدراسة بأهمية وجود هيكل تنظيمي، والذي من خلاله يتم تسهيل رسم السياسات والعمليات الإدارية، وأن امتلاك الكلية لأدلة عمل لأنشطتها وعملياتها تقلل من تدخل الإدارة العليا في توجيه العمل الروتيني في الكلية، وزيادة كفاءة العاملين عن طريق وضع معايير أداء؛ للعمل والمساعدة في تنسيق العمل بين الإدارات المختلفة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الدجني، 2011) التي أظهرت أن (82.35%) من عينة الدراسة تؤكد على أن الجامعة تمتلك هيكل تنظيمي، يبين أهم الوحدات والوظائف في المؤسسة.

وإن أدنى فقرة في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على " تسهم إدارة الكلية في ترسيخ القيم والمعتقدات والممارسات الجيدة لدى العاملين " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (71.03%)، ويعزو الباحث ذلك إلى ما يلي:

- ترسيخ القيم والمعتقدات والممارسات الحديثة والجيدة لدى العاملين يحتاج إلى الوقت والجهد.

- ترسيخ القيم يحتاج إلى كادر مؤهل، قادر على التقييم وإعطاء البديل المعرفي المناسب، وهذا يتطلب مزيداً من العمل الجماعي وبروح الفريق.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الدجني، 2011) التي أظهرت أن ترسيخ القيم والمعتقدات والممارسات الجيدة لدى العاملين من قبل إدارة الجامعة حصلت على (73.73%).

2- تحليل فقرات مجال "نطاق المؤسسة":

جدول رقم (5.16)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " نطاق المؤسسة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
1.	تتسجم البرامج التعليمية في الكلية مع رؤيتها ورسالتها.	4.09	81.87	22.38	*0.000	1
2.	تسهم البرامج التعليمية في الكلية في تكوين شخصية الطلبة بشكل متكامل.	3.99	79.81	18.95	*0.000	2
3.	تقوم الكلية بدراسة شاملة عن احتياجاتها من البرامج التعليمية قبل طرحها.	3.91	78.13	15.45	*0.000	3
4.	تقوم الكلية بعملية تقييم دورية للبرامج المطروحة باستمرار.	3.77	75.33	11.88	*0.000	5
5.	توثق الكلية الخدمات والأنشطة المقدمة للمجتمع.	3.81	76.26	8.40	*0.000	4

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

أعلى فقرة في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على " تتسجم البرامج التعليمية في الكلية مع رؤيتها ورسالتها " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (81.87%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن انسجام البرامج التعليمية في

الكليات مع رؤيتها ورسالتها هو أبجدية إدارية وأكاديمية يجب أن تسير عليها الكليات، حتى تضمن وجود لمصادقيتها، فبرامج الكلية هي انعكاس طبيعي لرؤية الكليات ورسالتها. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الدجني، 2011) التي أظهرت موافقة (83.05%) من عينة الدراسة أن البرامج التعليمية في الجامعة تتسجم مع فلسفتها ورؤيتها. **وإن أدنى فقرة في هذا المجال كانت:**

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على " تقوم الكلية بعملية تقييم دورية للبرامج المطروحة باستمرار " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (75.33%) وهي نتيجة لا بأس بها، حيث ساهم فيها حرص الهيئة الوطنية للجودة بمؤسسات التعليم العالي على التقييم الدوري لبرامج الجامعات الفلسطينية ومن ضمنها البرامج التربوية خلال العقد الأخير من خلال تمويل خارجي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن عملية التقييم الدورية إذا قامت بها الجامعات بذاتها تحتاج إلى تمويل كافٍ، والذي يعتبر من الصعب الحصول عليه في ظل الأزمة المالية التي تمر بها الجامعات الفلسطينية، نتيجة للحصار المفروض على المجتمع الفلسطيني، واعتمادها على التغذية الراجعة من عمادة الجودة والتطوير. تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الدجني، 2011) التي أظهرت موافقة (72.9%) من عينة الدراسة أن الجامعة تقوم بتقييم نوعية البرامج المطروحة باستمرار.

3- تحليل فقرات مجال "الموارد المؤسسية والخدماتية":

جدول رقم (5.17)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الموارد المؤسسية والخدماتية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تتوفر في الكلية موارد كافية لتحقيق أهدافها.	3.65	73.08	*0.000	5
2.	تلتزم الكلية بالموازنة المحددة لها.	3.99	79.81	*0.000	1
3.	تقوم الكلية بنشر معلومات كاملة عنها.	3.93	78.69	*0.000	2
4.	تدعم الكلية المبادرات الفردية.	3.82	76.45	*0.000	4
5.	تدعم الكلية المبادرات الجماعية.	3.86	77.20	*0.000	3

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

أعلى فقرة في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على " تلتزم الكلية بالموازنة المحددة لها " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (79.81%)، ويعزو الباحث ذلك إلى ما يلي:

- قلة وجود موارد مالية استثمارية دائمة للكليات والجامعات تساعد على النهوض بها.

- المخصص المالي للجامعات بالكاد يكفي مصروفاتها الدورية المقررة.
 - الوضع السياسي في محافظات غزة ينعكس على جميع جوانب الحياة بما فيها الوضع الاقتصادي.
 - التزام الكلية بالموازنة المحددة لها يعني نجاح المخطط المالي في رصد احتياجات الكلية المالية، والتقدير السليم لها.
 - تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (بشير، 2012) التي أظهرت موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة حول التزام الكلية بالموازنة المحددة لها.
- وإن أدنى فقرة في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على " تتوفر في الكلية موارد كافية لتحقيق أهدافها " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (73.08%)، ويعزو الباحث ذلك إلى قلة الموارد المالية المخصصة لها، واعتماد الكليات في الغالب على رسوم طلابها وبعض الدعم من الجهات المانحة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الدجني، 2011) التي أظهرت موافقة (67.89%) من عينة الدراسة أن الجامعة توفر موارد كافية؛ لتحقيق أهدافها.
- 4- تحليل فقرات مجال "الجودة والتطوير":

جدول رقم (5.18)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الجودة والتطوير"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	توفر الكلية المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق الجودة لدى العاملين.	3.85	77.01	14.04	*0.000	2
2.	تحدد الكلية احتياجاتها من العاملين في مختلف الأقسام.	3.87	77.38	14.25	*0.000	1
3.	تضع الكلية خطة واضحة لتدريب العاملين بناءً على احتياجات العمل الفعلية.	3.79	75.70	12.32	*0.000	4
4.	تهتم بعملية التقييم المستمر للطلبة.	3.82	76.45	11.96	*0.000	3
5.	تعد الدراسات والنشرات ذات العلاقة بعمليات التحسين الشاملة.	3.76	75.14	12.49	*0.000	5

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

أعلى فقرة في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على " تحدد الكلية احتياجاتها من العاملين في مختلف الأقسام " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (77.38%)، ويعزو الباحث ذلك إلى ما يلي:
- تحديد العاملين يُبنى عليه تحديد الموازنة والاحتياجات التدريبية.

- تحديد العاملين يُبنى على احتياجات الكلية منهم وهذا يتم تقديره وفق التزايد، أو القلة في عدد طلاب الجامعة وفتح أو إغلاق تخصصات جديدة.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (بشير، 2012)، التي أظهرت موافقةً بدرجةٍ كبيرة على تحديد احتياجات الكليات من الموظفين الإداريين، والأكاديميين في مختلف التخصصات والمستويات الوظيفية.

وإن أدنى فقرة في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على " تعد الدراسات والنشرات ذات العلاقة بعمليات التحسين الشاملة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (75.14%)، ويعزو الباحث ذلك إلى اعتماد إدارة الكليات على عمادة الجودة والتطوير في وضع الخطط التدريبية للعاملين، وإقامة ورش العمل، والندوات حول أهمية عملية التحسين والتطوير في الجامعات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بشير، 2012) التي أظهرت موافقة عينة الدراسة بدرجةٍ متوسطة على أن كليات التربية في الجامعات الفلسطينية تعد الدراسات والنشرات ذات العلاقة بتحسين الجودة.

رابعاً: نتائج السؤال الرابع والذي ينص على:

هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة قيادات كليات التربية لتحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغيرات الدراسة (الجامعة، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة)؟

للإجابة على هذا التساؤل تم اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة قيادات كليات التربية لتحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الجامعة (الإسلامية، الأقصى، الأزهر).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي".

جدول (5.19)

نتائج اختبار " التباين الأحادي " تبعاً لمتغير الجامعة

مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
*0.000	11.174	2.415	2	4.830	بين المجموعات	الحكم والإدارة.
		0.216	104	22.477	داخل المجموعات	
			106	27.307	المجموع	
*0.032	3.573	0.839	2	1.677	بين المجموعات	نطاق المؤسسة.
		0.235	104	24.411	داخل المجموعات	
			106	26.089	المجموع	
*0.000	8.592	3.524	2	7.048	بين المجموعات	الموارد المؤسسية والخدماتية.
		0.410	104	42.659	داخل المجموعات	
			106	49.707	المجموع	
*0.001	8.097	2.081	2	4.162	بين المجموعات	الجودة والتطوير.
		0.257	104	26.728	داخل المجموعات	
			106	30.890	المجموع	
*0.002	6.500	1.309	2	2.619	بين المجموعات	جميع المجالات معاً
		0.201	104	20.949	داخل المجموعات	
			106	23.567	المجموع	

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

جدول (5.20)

نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات الجامعة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الفرق بين المتوسطين	الفئات	
0.799	.06931	جامعة الأقصى	الجامعة الإسلامية
0.004	.46897	جامعة الأزهر	
0.006	.39965	جامعة الأزهر	جامعة الأقصى

من النتائج الموضحة في جدول (5.19) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ لجميع المجالات، والمجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تقديرات

أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة قيادات كليات التربية لتحسين الأداء المؤسسي تُعزى إلى "الجامعة" وذلك لصالح الجامعة الإسلامية.

ويعزو الباحث ذلك إلى العمر الزمني للجامعة الإسلامية، ووحدة الجودة، ولجنة الجودة بكلية التربية، حيث أن الجامعة تأسست قبل جامعتي الأقصى والأزهر الأمر الذي أكسبها الخبرة في هذا المجال أيضاً.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة قيادات كليات التربية لتحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ مشارك فأعلى، أستاذ مساعد، ماجستير).
للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي".

جدول (5.21)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الحكم والإدارة.	بين المجموعات	0.926	2	0.463	1.825	0.166
	داخل المجموعات	26.381	104	0.254		
	المجموع	27.307	106			
نطاق المؤسسة.	بين المجموعات	1.019	2	0.509	2.113	0.126
	داخل المجموعات	25.070	104	0.241		
	المجموع	26.089	106			
الموارد المؤسسية والخدمية.	بين المجموعات	2.990	2	1.495	2.329	0.060
	داخل المجموعات	46.717	104	0.449		
	المجموع	49.707	106			
الجودة والتطوير.	بين المجموعات	0.237	2	0.119	0.402	0.670
	داخل المجموعات	30.653	104	0.295		
	المجموع	30.890	106			
جميع المجالات معاً	بين المجموعات	0.412	2	0.206	0.926	0.399
	داخل المجموعات	23.155	104	0.223		
	المجموع	23.567	106			

من النتائج الموضحة في جدول (5.21) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات، والمجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة قيادات كليات التربية لتحسين الأداء المؤسسي تُعزى إلى "الرتبة الأكاديمية".

الفرضية السادسة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة قيادات كليات التربية لتحسين الأداء المؤسسي تُعزى لمتغير "سنوات الخدمة" (أقل من عشر سنوات، عشر سنوات فأكثر). للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T-لعينتين مستقلتين".

جدول (5.22)

نتائج اختبار "T-لعينتين مستقلتين" تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المجال	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
الحكم والإدارة.	أقل من عشر سنوات	44	3.83	0.48	-0.425	0.672
	عشر سنوات فأكثر	63	3.87	0.53		
نطاق المؤسسة.	أقل من عشر سنوات	44	3.90	0.53	-0.322	0.748
	عشر سنوات فأكثر	63	3.93	0.48		
الموارد المؤسساتية والخدماتية.	أقل من عشر سنوات	44	4.06	0.79	2.685	*0.008
	عشر سنوات فأكثر	63	3.71	0.56		
الجودة والتطوير.	أقل من عشر سنوات	44	3.83	0.55	0.239	0.812
	عشر سنوات فأكثر	63	3.81	0.54		
جميع المجالات معاً	أقل من عشر سنوات	44	3.90	0.50	0.812	0.419
	عشر سنوات فأكثر	63	3.83	0.45		

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (5.22) يتبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة قيادات كليات التربية لتحسين الأداء المؤسسي تُعزى إلى "سنوات الخدمة".

خامساً: نتائج السؤال الخامس والذي ينص على:

"ما العلاقة بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة امتلاك قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي، وتقديراتهم لدرجة ممارستهم لتحسين الأداء المؤسسي؟"

للإجابة على هذا التساؤل تم اختبار الفرضية التالية:

الفرضية السابعة: توجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة امتلاك قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي، وتقديراتهم لدرجة ممارستهم لتحسين الأداء المؤسسي.

جدول (5.23):

معامل الارتباط بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة امتلاك قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي، وتقديراتهم لدرجة ممارستهم لتحسين الأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي	الجودة والتطوير	الموارد المؤسسية والخدمية	نطاق المؤسسة	الحكم والإدارة		
.523	.280	.429	.590	.490	معامل الارتباط	امتلاك مهارة صياغة رسالة الكلية
*0.000	*0.002	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
.714	.442	.649	.706	.616	معامل الارتباط	امتلاك مهارة صياغة رؤية الكلية
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
.716	.568	.507	.719	.671	معامل الارتباط	امتلاك مهارة تحليل البيئة الداخلية للكلية
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
.521	.565	.165	.543	.583	معامل الارتباط	امتلاك مهارة تحليل البيئة الخارجية للكلية
*0.000	*0.000	*0.045	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
.531	.376	.552	.460	.378	معامل الارتباط	امتلاك مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
.325	.280	0.020	.461	.432	معامل الارتباط	امتلاك مهارة تنفيذ الاستراتيجية
*0.000	*0.002	0.419	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
.738	.545	.520	.777	.703	معامل الارتباط	مهارات التخطيط الاستراتيجي
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين جدول (5.23) أن معامل الارتباط يساوي (0.738)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية

متوسطة ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة امتلاك قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي، وتقديراتهم لدرجة ممارستهم لتحسين الأداء المؤسسي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن العلاقة بين درجة ممارسة كليات التربية للتخطيط الاستراتيجي، ودرجة ممارستها لتحسين الأداء المؤسسي، هي علاقة تكاملية؛ بمعنى أن تحسين الأداء المؤسسي يحتاج إلى ممارسة التخطيط الاستراتيجي، كما أن عملية تحسين الأداء تزداد بازدياد ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كنتائج دراسة (بشير، 2012) التي دلت على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة كليات التربية للتخطيط الاستراتيجي ومتوسط تقديراتهم لدرجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لها، كما وتتفق مع نتائج دراسة (الدجني، 2011) التي أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية بنسبة (75.97%)، وتتفق مع نتائج دراسة (النبهاني، 2009) التي كشفت عن وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي، ومستوى الأداء التعليمي في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان، وكذلك تتفق مع نتائج دراسة (الشويخ، 2007) التي أظهرت أنه توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني، وكفاءة الموارد البشرية، وأنه توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني وتوافر الموارد المالية، وتتفق مع نتائج دراسة (الدهدار، 2006) التي أكدت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات التوجه الاستراتيجي، والميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة.

خلاصة النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تم تقسيمها إلى ثلاث محاور على النحو التالي:

أ- نتائج محور درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:

1. بلغت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي درجة "مرتفعة" بنسبة (74.88%).

2. بلغت درجة موافقة أفراد العينة على فقرات مجال امتلاك مهارة صياغة رسالة الكلية درجة كبيرة بنسبة (77.23%).

3. بلغت درجة موافقة أفراد العينة على فقرات مجال "امتلاك مهارة صياغة رؤية الكلية" درجة كبيرة بنسبة (77.38%).

4. بلغت درجة موافقة أفراد العينة على فقرات مجال "امتلاك مهارة تحليل البيئة الداخلية للكلية" درجة كبيرة بنسبة (71.36%).

5. بلغت درجة موافقة أفراد العينة على فقرات مجال "امتلاك مهارة تحليل البيئة الخارجية للكلية" درجة كبيرة بنسبة (69.61%).

6. بلغت درجة موافقة أفراد العينة على فقرات مجال "امتلاك مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية للكلية" درجة كبيرة بنسبة (80.67%).

7. بلغت درجة موافقة أفراد العينة على فقرات مجال "امتلاك مهارة تنفيذ الاستراتيجية" درجة كبيرة بنسبة (73.17%).

8. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة امتلاك قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي تعزى "لمتغير الجامعة"، وذلك لصالح الجامعة الإسلامية، عدا المجالين "امتلاك مهارة صياغة رسالة الكلية" و"امتلاك مهارة صياغة رؤية الكلية"، حيث وجد أنه لا توجد فروق تعزى، لمتغير الجامعة.

9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة امتلاك قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي تعزى "لمتغير الرتبة الأكاديمية"، عدا مجال "امتلاك مهارة صياغة

رؤية الكلية"، حيث وجدت فروق لصالح أستاذ مساعد، وكذلك مجال "امتلاك مهارة تنفيذ الاستراتيجية"، حيث وجدت فروق لصالح أستاذ مشارك فأعلى، وكذلك مجال "امتلاك مهارة تحليل البيئة الخارجية"، حيث وجدت فروق لصالح حملة الماجستير.

10. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة امتلاك قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي تعزى "لمتغير سنوات الخدمة"، عدا مجال "امتلاك مهارة صياغة رسالة الكلية" ومجال "مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية"، حيث وجدت فروق لصالح الذين سنوات خدمتهم أقل من عشر سنوات، وكذلك مجال امتلاك مهارة تنفيذ الاستراتيجية حيث وجدت فروق لصالح الذين خدمتهم عشر سنوات فأكثر.

ب- نتائج محور درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:

1. بلغت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي درجة مرتفعة بنسبة (77.18%).
2. بلغت درجة موافقة أفراد العينة على فقرات مجال "الحكم والإدارة" درجة كبيرة بنسبة (77.05%).
3. بلغت درجة موافقة أفراد العينة على فقرات مجال "نطاق المؤسسة" درجة كبيرة بنسبة (78.28%).
4. بلغت درجة موافقة أفراد العينة على فقرات مجال "الموارد المؤسسية" والخدماتية درجة كبيرة بنسبة (77.05%).
5. بلغت درجة موافقة أفراد العينة على فقرات مجال "الجودة والتطوير" درجة كبيرة بنسبة (76.34%).
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي تعزى "لمتغير الجامعة"، وذلك لصالح الجامعة الإسلامية.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي تعزى "لمتغير الرتبة الأكاديمية".

8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي تعزى "لمتغير سنوات الخدمة"، عدا مجال الموارد المؤسسية والخدماتية، حيث وجد فروق لصالح الذين سنوات خدمتهم أقل من عشر سنوات.

ت- نتائج محور العلاقة بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة امتلاك قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي، وتقديراتهم لدرجة ممارستهم لتحسين الأداء المؤسسي:

- وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة امتلاك قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي، وتقديراتهم لدرجة ممارستهم لتحسين الأداء المؤسسي.

ثانياً: توصيات الدراسة:

بعد الاطلاع على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الاستبانة المتعلقة بمهارات التخطيط الاستراتيجي والاستبانة المتعلقة بتحسين الأداء المؤسسي، وحصر أقل الفقرات، والاطلاع على الدراسات السابقة القريبة من موضوع الدراسة، أمكن التوصل إلى التوصيات التالية:

أ- توصيات تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي:

1. وضع آليات محددة وممنهجة تعمل على تعزيز مشاركة المجتمع الداخلي والخارجي لكليات التربية في عملية التخطيط الاستراتيجي.
2. مراعاة المرونة في الخطط الاستراتيجية، بحيث تعمل على ربط استراتيجية الكلية مع الظروف المحيط بها.
3. الاهتمام بالبدائل الاستراتيجية عند إعداد الخطط التنفيذية؛ بسبب كثرة التغيرات السياسية والاقتصادية التي تؤثر في عملية التطبيق.
4. مراقبة تنفيذ الخطط الاستراتيجية وذلك بالعمل على التالي:

- تطوير إجراءات التنفيذ، وتوزيعها إلى خطط جزئية؛ ليسهل تنفيذها وفق سقف زمني محدد.
- تحديد الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.
- تحديد المسؤولين عن تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

ب- توصيات تتعلق بتحسين الأداء المؤسسي:

1- العمل على ترسيخ الممارسات الجيدة لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات والجامعات وذلك بالعمل على التالي:

- تشجيع العمل الجماعي بين العاملين وأعضاء الهيئة التدريسية.
 - وضع آليات لتبادل الخبرات بين أعضاء الهيئة التدريسية.
 - إشراك أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات والجامعات في عملية اتخاذ القرار.
- 2- الاستفادة من جميع الموارد البشرية والمادية في كليات التربية؛ من أجل تحقيق أهدافها.
 - 3- إجراء عملية تقييم دورية للبرامج المطروحة باستمرار.
 - 4- وضع نظام حوافز للعاملين وأعضاء الهيئة التدريسية بكليات التربية.
 - 5- إصدار نشراتٍ دوريةٍ تشمل التجارب العالمية والعربية ذات العلاقة بعمليات التحسين الشاملة.

المراجع والمصادر

أولاً: المصادر:

❖ القرآن الكريم.

ثانياً: المراجع العربية:

1. أبو الروس، سامي(2004). إدارة الموارد البشرية، دورة تدريبية. الجامعة الإسلامية: فلسطين.
2. أبو النصر، مدحت(2012). مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
3. إدريس، وائل والغالبي، طاهر(2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
4. الأغا، إحسان والأستاذ، محمود (2004). مقدمة في تصميم البحث التربوي. فلسطين مكتبة الجامعة الإسلامية.
5. أم العز، حمودي (2012). دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح: الجزائر. استرجعت بتاريخ 2013/5/12م.
http://bu.univouargla.dz/master/pdf/hamodi_oumalaze.pdf?idmemoire=2207
6. بشير، رشا(2012). درجة ممارسة كليات التربية للتخطيط الاستراتيجي، وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: فلسطين.
7. التميمي، فواز(2004). فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة(ايزو(9001)) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، ودرجة رضاهم عن هذا النظام. رسالة دكتوراه، جامعة عمان: الأردن.
8. توفيق، صلاح(2010). التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي. تقرير عن الندوة العلمية السابعة لقسم أصول التربية-كلية التربية-جامعة طنطا، مجلة كلية التربية ببنها، المجلد(2)، العدد(82)، 239-241.
9. حافظ، محمد والبحيري، السيد(2006). تخطيط المؤسسات التعليمية. مصر: عالم الكتب.
10. الحجار، رائد (2001). تطوير التخطيط الإداري للتعليم بقطاع غزة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس-القاهرة بالاشتراك مع جامعة الأقصى: فلسطين.

11. الحجار، رائد(2004). تصور مقترح لتحسين عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. ورقة بحثية قدمت للمؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن خلال الفترة 24-27 شباط.
12. الحريري، رافده ودرويش، سعد(2010). القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
13. الحسن، رحي والعفيف، أمجد (2010). أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية-دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية-الجامعة الأردنية، المجلد(37)، العدد(1)، 11-33.
14. حمدان، خالد وإدريس، وائل(2007). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. الأردن: دار اليازوري العلمية.
15. الحوسني، محمد بن شامس (2009). درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد(36)، العدد(1)، 22-244.
16. الدجني، إياد(2006). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: فلسطين.
17. الدجني، إياد(2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الإسلامية: فلسطين.
18. الدهدار، مروان(2006). العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، وميزتها التنافسية دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: فلسطين.
19. الدوري، زكريا(2005). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
20. دي ما كين، شارلي(2008). التخطيط الاستراتيجي في التعليم (إبراهيم الحبيب، مترجم). السعودية: العبيكان للنشر.
21. رابعة، فاطمة(2011). المقارنة المرجعية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا. مجلة جامعة مؤتة، المجلد(26)، العدد(7)، 109-164.

22. الزنفلي، أحمد(2013). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي. مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.
23. السكارنة، بلال(2010). التخطيط الاستراتيجي. الأردن، دار الميسر للنشر.
24. سكيك، سامية (2008). تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: فلسطين.
25. سلطان، جاسم(2006). التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن. مصر: مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع.
26. السلمي، علي(1999). تطوير أداء وتجديد المنظمات. مصر: دار قباء للطباعة والنشر.
27. شبلاق، وائل(2006). دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: فلسطين.
28. الشويخ، عاطف(2007). واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: فلسطين.
29. الصدر، سامي(2013). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية: فلسطين.
30. صيام، آمال(2010). تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر: فلسطين.
31. ضحاوي، بيومي والمليجي، رضا(2011). التخطيط الاستراتيجي في التعليم. مصر: دار الفكر العربي.
32. العارف، نادية(2001). التخطيط الاستراتيجي والعولمة. مصر: الدار الجامعية.
33. عايش، شادي(2008). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة). رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: فلسطين.
34. عبد اللطيف، رشاد(2002). أساليب التخطيط للتنمية. مصر: المكتبة الجامعية.
35. عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (2001). البحث العلمي-مفهومه وأدواته وأساليبه. الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
36. العنبي، عامر(2012). أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط: الكويت.

37. العجمي، محمد حسنين(2008). الإدارة والتخطيط التربوي-النظرية والتطبيق. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
38. العدلوني، محمد (2002). العمل المؤسسي. لبنان: دار ابن حزم للنشر والتوزيع.
39. العوين، عبد اللطيف (2006). إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم العام بالمملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، تم استخراجها في تاريخ 2013/2/27.
- <http://www.up00.com/code.php?f=load&sb=20&idcmc=17396341&d=1>
40. غنيم، عثمان(2008). التخطيط أسس ومبادئ عامة. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
41. غنيمة، محمد متولي(2005). التخطيط التربوي. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
42. القحطاني، محمد علي مانع (2002). أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: المملكة العربية السعودية، تم استخراجها في تاريخ 2013/2/27.
- <http://library.nauss.edu.sa/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=11805>
43. الكرخي، مجيد(2009). التخطيط الاستراتيجي عرض نظري تطبيقي. الأردن: دار المناهج.
44. الكردي، رنا درويش(2010). درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية: فلسطين.
45. اللوح، عادل(2007). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: فلسطين.
46. المحاسنة، إبراهيم(2013). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع.
47. محمد، أحمد(2011). التخطيط التربوي الاستراتيجي الفكر والتطبيق. الأردن: دار الميسر للنشر والتوزيع.
48. المدادحة، أحمد والنوافعة، سلامة (2013). مبادئ التخطيط والتنظيم في الإدارة والمكتبات. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
49. مساعدة، ماجد (2013). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
50. المغربي، عبد الحميد (1999). الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. مصر: مجموعة النيل العربية.

51. المغربي، عبد الحميد وغريبة، رمضان(2006). التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
52. ملحم، سامي (2000). **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
53. المليجي، رضا ويوسف، يحيى (2011). إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي في مصر-دراسة تحليلية. دراسة منشورة بموقع دار المنظومة. استرجع بتاريخ 2013/8/7 <http://www.mandumah.com/edusearchdb>
54. النبهاني، سعودي(2009). واقع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى الأداء التعليمي في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان. المؤتمر الدولي الثاني لتطوير التعليم العالي، جامعة المنصورة. استرجعت بتاريخ 2013/3/9 http://udc.mans.edu.eg/udc_back/conf/2conf_abstracts.pdf
55. نجم، نجم(2011). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
56. وزارة التربية والتعليم العالي(1998): قانون رقم 11 لسنة 1998 بشأن التعليم العالي، رام الله.
57. وزارة الصناعة(1999). تحسين الأداء في مؤسساتنا الوطنية. مجلة وزارة الصناعة، العدد (3)، ص3.
58. وهبة، هاني (2008). واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: فلسطين.
- ✓ المواقع الإلكترونية:
1. موقع الجامعة الإسلامية <http://www.iugaza.edu.ps> 2013/12/15
 2. موقع جامعة الأزهر <http://www.alazhar.edu.ps> 2013/12/15
 3. موقع جامعة الأقصى <http://www.alaqsa.edu.ps/site> 2013/12/15

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

1. Armstrong, M. (2001). **Human resource management practice**. Britain: The Bath Press.
2. Brewer, J. (2003). Perceptions held by selected members of the Wayne community college planning council about their participation in the strategic planning process, **Unpublished Dissertation.**, North Carolina State University, USA.

3. Cowburn, Sarah (2005): Strategic Planning in Higher Education: Fact or Fiction? Perspective. **Policy and Practices in Higher Education journal**, 9(4), 103-109.
4. Davies, Brent (2007). From School Development Plans to a Strategic Planning Framework. **National college for school leadership journal**, were reviewed in 20/09/2013, www.rtuni.org/uploads/docs/NCSL%20DOC.pdf
5. Defifo, Sharon (2008). The strategic planning process: An Analysis at Two small Colleges. **A Doctorate Dissertation**, University of Pennsylvania pro Quest Information and Learning Company, were reviewed in 20/01/2013.
6. Grant, H.; Thomas, D. (2004): Definitions, benefits, and barriers of K-12 educational strategic planning. **Journal of Instructional psychology**, 31(2), p233-239.
7. <http://repository.upenn.edu/dissertations/AAI3310485/> .
8. John et al. (2002). **Organizational Behavior**. United States of America: John Wiley & Sons.
9. Kaporch, M. (2003). The perceived Status and Styles of Strategic Planning in American Catholic Higher Education. Widener University, **Dissertation Abstracts International**, 64(9), pp.32-41.
10. Price, M. (2001). Strategic Planning and the link to implementation in selected Illinois school districts. Southern- Illinois University, **Dissertation Abstracts International**, 62(7), pp. 27-32.
11. Sharifi, Azita(2012). Islamic Azad University function Analysis with Using the SWOT Model in order to provide Strategic Guidelines (Case Study: Faculty of Humanities). The 8th International Strategic Management Conference, **Social and Behavioral Science Journal**, were reviewed in 25/9/2013. www.sciencedirect.com.
12. Williams, T. (2009). Strategic Planning Leadership in Illinois Community Colleges: Who is leading the Process?. **A Doctorate Dissertation**, National-Louis University, were reviewed in 09/03/2013 from http://digitalcommons.nl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=diss&seiredir=1&referer=http%3A%2F%2Fwww.google.ps%2Furl%3Fsa%3Dt%26rct%3Dj%26q%3Dstrategic%2Bplanning%2Bleadership%2Bin%2Billinois%2Bcommunity%2Bcolleges%26source%3Dweb%26cd%3D2%26ved%3D0CDYQFjAB%26url%3Dhttp%253A%252F%252Fdigitalcommons.nl.edu%252Fcgi%252Fviewcontent.cgi%253Farticle%253D1002%2526context%253Ddiss%26ei%3Dzz47UcuiHNHFswaduoHICQ%26usg%3DAFQjCNHiSHuywkenaFwu2q2cEZO7E_ZBXw

الملاحق

- الاستبانتان في صورتها الأولى.
- قائمة بأسماء السادة المحكمين.
- الاستبانتان في صورتها النهائية.
- رسائل تسهيل مهمة الباحث موجهة إلى الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة.

الملحق رقم (1)

الاستبانتان في صورتها الأولى

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية-غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
أصول التربية/الإدارة التربوية

السيد/.....حفظه الله ،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع/ طلب تحكيم استبانة

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان (مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية بالجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها) للحصول على درجة الماجستير في أصول التربية تخصص إدارة تربوية، وقد اعد الباحث استبانتين لقياس درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي وقياس درجة ممارسة تحسين الأداء المؤسسي لدى قيادات كليات التربية بالجامعات الفلسطينية.

ونظراً لخبرتمكم الواسعة في هذا المجال يشرفني أن أضع بين أيديكم هاتين الاستبانتين اللتين تشكلا أدوات الدراسة الميدانية في صورتها الأولى بهدف تحكيمهما قبل تطبيقهما ميدانياً، لذلك نرجو من سيادتكم التكرم بالاطلاع على فقرات الاستبانتين وإبداء رأيكم فيهما من حيث: دقة العبارات، ومناسبتها لموضوع الدراسة، ومدى انتمائها لمجالات الدراسة التي وردت فيها وذلك بوضع إشارة (√) أمام الاختيار المناسب، علماً بأن الاستبانتين مكونتين من:

1- الاستبانة الأولى/ قياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية

لمهارات التخطيط الاستراتيجي.

2- الاستبانة الثانية/ قياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية

لتحسين الأداء المؤسسي.

بيانات أساسية:

() (الأقصى)	() (الأزهر)	() (الإسلامية)	الجامعة:
() (مدرس)	() (رئيس قسم)	() (عميد)	الوظيفة:
() (10 سنوات فأكثر)	() (5-أقل من 10 سنوات)	() (أقل من 5 سنوات)	سنوات الخدمة:
() (محاضر)	() (أستاذ مساعد)	() (أستاذ مشارك)	الرتبة الأكاديمية:

الاستبانة الأولى: لقياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي:

المجال الأول: امتلاك مهارة صياغة رسالة الكلية		الانتماء		المناسبة
منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
<p>(الرسالة هي الإطار الرئيسي الذي يميز الكلية عن غيرها من الكليات من حيث مجال نشاطها وهدفها، والذي يبين سبب وجودها وهويتها وعملياتها وممارستها)</p>				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
<p>المجال الثاني: امتلاك مهارة صياغة رؤية الكلية (الرؤية هي وصف لطموحات المؤسسة في المستقبل، شريطة أن يكون هذا الوصف واقعياً وأن يصاغ في عبارة واضحة ومحددة وشاملة ومعبرة، مرنة ومحفزة للخيال والإبداع)</p>				
1				
2				
3				
4				

				تتبنى إدارة الكلية رؤية تؤدي إلى توحيد الجهود الداخلية والخارجية من أجل مستقبل أفضل للكلية	5
				تضع إدارة الكلية رؤية تؤكد على مبدأ وحدة الفريق في الكلية	6
				لدى إدارة الكلية القدرة على صياغة رؤية بصورة بسيطة واضحة ومعلنة	7
				تتبنى إدارة الكلية رؤية تؤكد على أهمية مشاركة وتعاون أعضاء المجتمع المحلي	8
				تتبنى إدارة الكلية رؤية تمكنها من تحديد جوانب القوة والضعف خلال عمليات التقويم والمتابعة المستمرة	9
المناسبة		الانتماء		المجال الثالث: امتلاك مهارة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية	
غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية		
				تبرز إدارة الكلية نقاط القوة في البيئة الداخلية للكلية	1
				تحدد إدارة الكلية نقاط الضعف في البيئة الداخلية للكلية	2
				تحدد إدارة الكلية الكفاءات الإدارية والعلمية اللازمة للكلية	3
				تحدد إدارة الكلية ترتيب الكلية مقارنة بالكلية الأخرى	4
				تحدد إدارة الكلية حاجات أعضاء الهيئة التدريسية التدريسية بطريقة علمية	5
				تحدد إدارة الكلية التهديدات والمخاطر التي تحيط بالكلية	6
				تبرز إدارة الكلية الفرص المتاحة للكلية والتي يمكن الاستفادة منها	7
				تحدد إدارة الكلية التطورات التقنية والعلمية والمعرفية التي تؤثر على مخرجات الكلية	8
				تحدد إدارة الكلية الموارد التي يمكن الاستفادة منها في البيئة الخارجية	9
				توظف إدارة الكلية وسائل اتصال فعالة مع العاملين لتوضيح الأهداف	10
				تحدد إدارة الكلية سمات المجتمع الذي سيتعامل مع الكلية	11
				تحدد إدارة الكلية المتغيرات المجتمعية التي تؤثر على الكلية	12
				تحدد إدارة الكلية قدرات الكلية المادية والبشرية	13
				تحدد إدارة الكلية أداء القدرات المادية والبشرية في الكلية	14
				تعين إدارة الكلية مصادر المعلومات والبيانات الخاصة بالكلية	15
				تصنف إدارة الكلية البيانات والمعلومات المتعلقة بالكلية	16
المناسبة		الانتماء		المجال الرابع: امتلاك مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية	
غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية		
				تضع إدارة الكلية أهداف تعبر عن تطلعات الكلية	1
				تضع إدارة الكلية أهداف شاملة لمجالات العمل التربوي	2

				المطلوبة	
				تحدد إدارة الكلية أهداف تتناسب مع أولويات الكلية	3
				تحدد إدارة الكلية أهداف تتناسب مع قدرات الكلية وإمكاناتها	4
				تحدد إدارة الكلية أهداف تعمل على تلبية احتياجات المستفيدين	5
				تتبنى إدارة الكلية أهداف تدعم وتطور القيم والمفاهيم لدى العاملين في الكلية	6
				لدى إدارة الكلية القدرة على صياغة أهداف تحدد أدوار العاملين في الكلية	7
				لدى إدارة الكلية القدرة على صياغة أهداف تتفق مع رؤية ورسالة الكلية	8
المناسبة		الانتماء		المجال الخامس: امتلاك مهارة تنفيذ الاستراتيجية	
غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية		
				تنظم الكلية برامج تدريبية فعالة للعاملين وفق حاجاتهم التدريبية	1
				تحدد إدارة الكلية الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق أهداف الكلية	2
				تحدد إدارة الكلية متطلبات تنفيذ الأهداف الاستراتيجية	3
				تحدد إدارة الكلية المسؤولين عن تنفيذ الأهداف	4
				تشارك إدارة الكلية العاملين في وضع الخطط التنفيذية	5
				توزع إدارة الكلية مسؤوليات تنفيذ الخطط على جميع العاملين بالكلية	6
				تمتلك إدارة الكلية المعرفة بأسس بناء الخطط التنفيذية	7
				تتخذ إدارة الكلية القرار السليم في الوقت المناسب	8
				تجري إدارة الكلية عملية التقييم والرقابة بشكل دوري	9
				لدى إدارة الكلية القدرة على التنسيق بين المهام المختلفة	10
				لدى إدارة الكلية القدرة على التعامل مع مقاومي التغيير	11

الاستبانة الثانية: لقياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي:

المناسبة		الانتماء		المجال الأول: الحكم والإدارة	
غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية		
				يوجد لدى الكلية جسم إداري	1
				لدى الجسم الإداري الصلاحيات اللازمة لإدارة الكلية	2
				يوجد لدى الكلية ما يكفي من العاملين المؤهلين	3

				لتقديم ما يلزم من الخدمات المختلفة	
				يوجد لدى الكلية هيكل تنظيمي يبين أهم الوحدات والأقسام في الكلية	4
				تمتلك الكلية أدلة عمل لأنشطتها وعملياتها	5
				تقوم الكلية بتقييم دوري للعاملين بها	6
				تمتلك الكلية خطة محدثة لتطوير مواردها البشرية	7
				تبذل الكلية جهوداً مدروسة من أجل مراجعة ممارساتها ونظامها بشكل منتظم	8
				تمتلك الكلية مصادر معلومات حديثة وكافية تمكنها من تنفيذ برامجها وتقديم خدماتها بشكل لائق	9
				يوجد في الكلية نظام لإدارة مصادر المعلومات	10
				تسهم إدارة الكلية في ترسيخ الثقافة التنظيمية لدى العاملين بها	11
				تسهم إدارة الكلية في ترسيخ القيم والمعتقدات والممارسات الجيدة لدى العاملين	12
				تعمل الكلية على تحفيز ودعم ورعاية الباحثين فيها	13
المناسبة		الانتماء		المجال الثاني: نطاق المؤسسة	
غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية		
				تنسجم البرامج التعليمية في الكلية مع رؤيتها ورسالتها	1
				تحدد الكلية الأهداف التعليمية للبرنامج ووسائل تحقيق هذه الأهداف بدقة	2
				تسهم البرامج التعليمية في الكلية في تكوين شخصية الطلبة بشكل متكامل	3
				تقوم الكلية بدراسة شاملة عن احتياجاتها من البرامج التعليمية قبل طرحها	4
				تستثمر الكلية الموازنات المخصصة من قبل الجامعة في إقامة المؤتمرات والندوات	5
				تحرص الكلية على بناء علاقات تعاون مع مؤسسات أخرى	6
				تزود البرامج التعليمية الطلبة بالمهارات العلمية والبحثية	7
				تقوم الكلية بعملية تقييم دورية للبرامج المطروحة باستمرار	8
				تستفيد الكلية من نتائج الأبحاث في عمليات التخطيط والتطوير	9
				توثق الكلية الخدمات والأنشطة المقدمة للمجتمع	10

المناسبة		الانتماء		المجال الثالث: الموارد المؤسسية والخدماتية	
مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية		
				1	تتوفر في الكلية موارد كافية لتحقيق أهدافها
				2	تلتزم الكلية بالموازنة المحددة لها
				3	تقوم الكلية بنشر معلومات كاملة عنها
				4	تدعم الكلية المبادرات الفردية والجماعية
				5	تطور الكلية خدماتها باستمرار
				6	تقوم الكلية بدراسة دورية عن احتياجات العاملين من الدورات التدريبية
				7	تشجع الكلية على إجراء البحوث العلمية
				8	تقدم الكلية خدمات التعليم المستمر للمجتمع (دورات تدريبية-أبحاث تربوية-استشارات)
المناسبة		الانتماء		المجال الرابع: الجودة والتطوير	
مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية		
				1	توفر الكلية المناخ التنظيمي اللازم لتطبيق الجودة لدى العاملين
				2	تحدد الكلية احتياجاتها من العاملين في مختلف الأقسام
				3	تستثمر مواردها المالية والبشرية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها
				4	تضع الكلية خطة واضحة لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بناء على احتياجات العمل الفعلية
				5	تطور الكلية نظام توثيق خاص بها تسهل عمليات ضبط الجودة وتقويم البرامج الدراسية
				6	تعمل الكلية على تطوير البيئة التعليمية وتحسين جودة الخدمات
				7	تصمم برامجها بناء على مخرجات تعلم مقصودة
				8	تهتم بعملية التقييم المستمر للطلبة
				9	تضع الكلية خطة واضحة للبحث العلمي
				10	تعد الدراسات والنشرات ذات العلاقة بعمليات التحسين الشاملة
					يوجد في الكلية لجنة أو وحدة مختصة لتطوير الأداء بكافة مستوياته

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث/ أحمد جلال أبو حسنة

الملحق رقم (2)
قائمة بأسماء السادة المحكمين

الرقم	اسم الدكتور	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. محمود أبو دف	أصول التربية	الجامعة الإسلامية
2	أ.د. ماجد الفرا	إدارة أعمال	الجامعة الإسلامية
3	أ.د. سيهل دياب	مناهج وطرق التدريس	جامعة غزة
4	د. سليمان المزين	أصول التربية	الجامعة الإسلامية
5	د. محمد الأغا	أصول التربية	الجامعة الإسلامية
6	د. حمدان الصوفي	أصول التربية	الجامعة الإسلامية
7	د. فايز شلدان	أصول التربية	الجامعة الإسلامية
8	د. إياد الدجني	أصول التربية	الجامعة الإسلامية
9	د. سامي أبو الروس	إدارة أعمال	الجامعة الإسلامية
10	د. وسيم الهبيل	إدارة أعمال	الجامعة الإسلامية
11	د. محمد آغا	أصول التربية	جامعة الأزهر
12	د. نهاية التلباني	إدارة أعمال	جامعة الأزهر
13	د. رائد الحجار	أصول التربية	جامعة الأقصى
14	د. علي خليفة	إدارة أعمال	وزارة التربية والتعليم العالي

الملاحق رقم (3)

الاستبانان في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
أصول التربية/الإدارة التربوية

تطبيق الاستبانة

السادة/أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات الفلسطينية

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية بالجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها" استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في أصول التربية تخصص إدارة تربوية، وقد اعد الباحث استبانتين الأولى لقياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي وتتكون من ستة مجالات وهي امتلاك مهارة صياغة الرؤية والرسالة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وكذلك صياغة وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية لكلية التربية، والثانية لقياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي وتتكون من أربعة مجالات وهي الحكم والإدارة، ونطاق المؤسسة، والموارد المؤسساتية والخدماتية، والجودة والتطوير.

لذا يرجو الباحث من سيادتكم الإجابة على فقرات الاستبانة بوضع علامة (√) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها، علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسرية ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي، وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي تتوصل إليها الدراسة.

بيانات أساسية:

الجامعة	الإسلامية ()	الأقصى ()	الأزهر ()
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مشارك فأعلى ()	أستاذ مساعد ()	ماجستير ()
سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات ()	10 سنوات فأكثر ()	

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والامتنان على حسن تعاونكم

الباحث/أحمد جلال أبو حسنة

الاستبانة الأولى: قياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي:

درجة الممارسة					المجال الأول: امتلاك مهارة صياغة رسالة الكلية
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً	
					1 تتصف رسالة الكلية بالدقة والوضوح
					2 تحدد المهام التي من أجلها وجدت الكلية
					3 تشارك العاملين في صياغة الرسالة
					4 تبرز جوانب التميز الحقيقية للكلية
					5 توضع رسالة الكلية بما يتناسب مع قيم ومعتقدات المجتمع
					6 توضح إدارة الكلية مخرجات البرامج الدراسية
درجة الممارسة					المجال الثاني: امتلاك مهارة صياغة رؤية الكلية
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً	
					1 توضع رؤية تتصف بالوضوح والبساطة
					2 تركز في صياغة رؤيتها على الوضع الحالي للكلية
					3 تضع إدارة الكلية رؤية في ضوء التحديات المعاصرة
					4 تتبنى رؤية تؤدي إلى تنسيق الجهود المختلفة
					5 تتبنى رؤية تؤكد على أهمية مشاركة وتعاون أعضاء المجتمع المحلي
درجة الممارسة					المجال الثالث: امتلاك مهارة تحليل البيئة الداخلية للكلية
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً	
					1 تبرز نقاط القوة في البيئة الداخلية للكلية
					2 تحدد نقاط الضعف في البيئة الداخلية للكلية
					3 تحدد أداء القدرات البشرية في الكلية
					4 تحدد أداء القدرات المادية في الكلية
					5 تحدد إدارة الكلية حاجات أعضاء الهيئة التدريسية التدريبية بطريقة علمية
درجة الممارسة					المجال الرابع: امتلاك مهارة تحليل البيئة الخارجية للكلية
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً	
					1 تحدد التهديدات والمخاطر التي تحيط بالكلية
					2 تبرز إدارة الكلية الفرص المتاحة للكلية والتي يمكن الاستفادة منها
					3 تحدد سمات المجتمع الذي سيتعامل مع الكلية
					4 تحدد المتغيرات المجتمعية التي تؤثر على الكلية
					5 تحدد الموارد التي يمكن الاستفادة منها في البيئة الخارجية

درجة الممارسة					المجال الخامس: امتلاك مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً	
					1 تصوغ إدارة الكلية أهدافاً تتفق مع رؤيتها ورسالتها
					2 تضع أهدافاً شاملة لمجالات عملها
					3 تحدد أهدافاً تتناسب مع قدرات الكلية وإمكاناتها
					4 تتبنى أهدافاً تدعم التطور المهني لدى العاملين فيها
					5 تضع إدارة الكلية أهدافاً تحدد أدوار العاملين فيها
درجة الممارسة					المجال السادس: امتلاك مهارة تنفيذ الاستراتيجية
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً	
					1 تمتلك إدارة الكلية المعرفة بأسس بناء الخطط التنفيذية
					2 تحدد الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهداف الكلية
					3 تحدد الموارد المادية اللازمة لتحقيق أهداف الكلية
					4 تحدد إدارة الكلية المسؤولين عن تنفيذ الأهداف
					5 تحدد الكلية الوقت المطلوب لتنفيذ الأنشطة
					6 تشارك إدارة الكلية العاملين في وضع الخطط التنفيذية
					7 تضع الكلية مؤشرات أداء واضحة تمكنها من قياس أداؤها

الاستبانة الثانية: قياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي:

درجة الممارسة					المجال الأول: الحكم والإدارة
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً	
					1 تعمل الكلية على تحفيز ودعم ورعاية الباحثين فيها
					2 يوجد لدى الكلية هيكل تنظيمي يبين أهم الأقسام والوحدات في الكلية
					3 تمتلك الكلية أدلة عمل لأنشطتها وعملياتها
					4 تقوم الكلية بتقييم دوري للعاملين بها
					5 تسهم إدارة الكلية في ترسيخ القيم والمعتقدات والممارسات الجيدة لدى العاملين
درجة الممارسة					المجال الثاني: نطاق المؤسسة
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً	
					1 تنسجم البرامج التعليمية في الكلية مع رؤيتها ورسالتها
					2 تسهم البرامج التعليمية في الكلية في تكوين شخصية الطلبة بشكل متكامل
					3 تقوم الكلية بدراسة شاملة عن احتياجاتها من البرامج التعليمية قبل طرحها

					تقوم الكلية بعملية تقييم دورية للبرامج المطروحة باستمرار	4	
					توثق الكلية الخدمات والأنشطة المقدمة للمجتمع	5	
درجة الممارسة					المجال الثالث: الموارد المؤسسية والخدماتية		
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً			
							1 تتوفر في الكلية موارد كافية لتحقيق أهدافها
							2 تلتزم الكلية بالموازنة المحددة لها
							3 تقوم الكلية بنشر معلومات كاملة عنها
							4 تدعم الكلية المبادرات الفردية
					5 تدعم الكلية المبادرات الجماعية		
درجة الممارسة					المجال الرابع: الجودة والتطوير		
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً			
							1 توفر الكلية المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق الجودة لدى العاملين
							2 تحدد الكلية احتياجاتها من العاملين في مختلف الأقسام
							3 تضع الكلية خطة واضحة لتدريب العاملين بناء على احتياجات العمل الفعلية
							4 تهتم بعملية التقييم المستمر للطلبة
					5 تعد الدراسات والنشرات ذات العلاقة بعمليات التحسين الشاملة		

الملحق رقم (4)

رسائل تسهيل مهمة الباحث موجهة إلى الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة.

STATE OF PALESTINE

AL-AQSA UNIVERSITY



دولة فلسطين

جامعة الأقصى

Vice President For Academic Affairs

مكتب نائب الرئيس للشئون الأكاديمية

الرقم : ش.أ / 923 / 2013

التاريخ : 6 / 11 / 2013م

الموافق : 2 / محرم / 1435هـ

المحترم ... الأستاذ الدكتور / فضل أبو هين
عميد كلية التربية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

تهديكم الشئون الأكاديمية أطيب تحياتها ، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يرجى تسهيل مهمة الباحث/ أحمد جلال أحمد أبو حسنة المقيد ببرنامج الماجستير في الجامعة الإسلامية تخصص أصول التربية - الإدارة التربوية بشأن توزيع الاستبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليتكم بهدف دراسة "مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها"

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

نائب الرئيس للشئون الأكاديمية

د. أحمد الجبار
د. أيمن محمود صبح

السادة رؤساء الأقسام
الرهباء تسهيل مهمة الباحث

نسخة للملف

وتمثل ما يلي

مصدق

أ. و. س. أ.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



هاتف داخلي: 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

ج س غ/35
الرقم: Ref 2013/09/29
التاريخ: Date

الأخ الدكتور/ نائب الرئيس للشئون الأكاديمية
جامعة الأزهر - غزة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع/ تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم الدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ أحمد جلال أحمد أبو حسنة، برقم جامعي 120110829 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية - الإدارة التربوية، وذلك بهدف تطبيق أدوات دراسته والحصول على المعلومات التي تساعد في إعداد رسالته للمجستير والتي بعنوان:

مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات
الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها

والله ولي التوفيق،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي وللدراسات العليا

د. فؤاد علي العاجز

صورة إلى:-
المنف.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



هاتف داخلي: 150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

ج س غ/35

الرقم:2013/09/29..... Ref

التاريخ: Date

الأخ الدكتور/ نائب الرئيس للشئون الأكاديمية حفظه الله،

الجامعة الإسلامية - غزة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع/ تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم الدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ أحمد جلال أحمد أبو حسنة، برقم جامعي 120110829 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية - الإدارة التربوية، وذلك بهدف تطبيق أدوات دراسته والحصول على المعلومات التي تساعد في إعداد رسالته للماجستير والتي بعنوان:

مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها

والله ولي التوفيق،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي وللدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز

صورة إلى:-
الملك