



الجامعة الإسلامية - غزة
شؤون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية - الإدارة التربوية

درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتطوير التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية (جامعة القدس المفتوحة : دراسة حالة)

إعداد الباحث

رائد عبد الرحمن عبد الله ظاهر

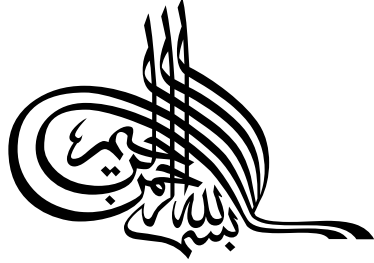
إشراف الدكتور

فايز كمال شلدان

أستاذ أصول التربية المشارك

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في أصول التربية- تخصص ادارة تربوية

2016م - 1437 هـ



﴿ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴾



سورة البقرة - الآية (32)

إِهْدَاءٌ

- إلى النبي المصطفى الذي بعث مغيراً ليخرج الناس من الظلمات إلى النور .
 - إلى جامعتي التي إليها أُنمي وبها أحتمي . . . جامعة القدس المفتوحة
 - إلى رمز الدفء المتجدد، ونبع الحنان المتدفق، إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها . . . أمي الغالية أطال الله في عمرها .
 - إلى من علمني حب العلم ونصحتني وأرشدني ، إلى من وجدت بقربه الأمان والسعادة، إلى من عطاؤه لا ينضب . . . أبي الحبيب رحمة الله عليه .
 - إلى من نشأت معهم وسكنوا قلبي ووجداني سندي وذخري إخوتي وأخواتي
 - إلى رفيقة دربي التي صبرت وتحملت العناء الكثير، إلى شريكة نجاحي زوجتي الغالية
 - إلى أبنائي وقرّة عيني . . . صالح . . . عبد الرحمن . . . محمد . . . سنا . . . نعمة
 - إلى من هم أكرم منا جميعاً شهدائنا الأبرار . . . وأخص بالذكر ابن أختي الاستشهادي الغالي عبد الرحمن
 - وإلى جرحانا البواسل نسأل الله ﷻ لهم الشفاء العاجل . . . وأخص بالذكر ابن أخي البطل الغالي مصعب
 - وإلى الأسرى خلف سجون الاحتلال عجل الله ﷻ بفك أسرهم . . .
 - وإلى كل من له حقّ علينا ونسينا ذكره لطول البعد ومرارة هذه الأيام . . .
 - إلى كل من علمني حرفاً . . .
 - إلى كل من ساعدني على إنجاز هذا العمل . . .
- إليكم جميعاً، أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع،،،،

شكر وقهر

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على من بعثه رب الأرض والسموات، محمد ﷺ، أرسله الله هادياً وبشيراً، وسراجاً منيراً، فرغ الأمة من الهاوية إلى القمة، ومن المعلوم أن علامة الشكر الطاعة، وجود النعمة نقيض الشكر، فالحمد لله الذي نعمه لا تُحصى، وشكره لا يُؤدى، ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله، فأقل واجب عليّ شكر ذوي الفضل وأولي الإحسان امتثالاً لأمره تعالى: **{وَأَمَّا بِنِعْمَةِ رَبِّكَ فَحَدِّثْ}** (الضحى: ١١)، فأتقدم أولاً بالشكر والتقدير لصرح العلم والمعرفة الجامعة الإسلامية، ولجميع الأساتذة في كلية التربية، ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للدكتور/فايز كمال شلدان الذي تفضل بالإشراف على هذه الدراسة، فوجدت منه الخلق الرفيع، والتواضع الجم والرأي السديد، والعطاء الوافر، والعلم الفياض، فلم يدخر جهداً في المتابعة والتوجيه في إخراج هذه الرسالة على صورتها التي هي عليها الآن، فجزاه الله خير الجزاء في الدنيا والآخرة، والشكر العميق موصول لعضوي المناقشة اللذين تفضلا بقبول مناقشة هذه الرسالة لتزداد قدراً ونضجاً بنصائهما وبصماتهما المميزة الدكتور/ محمد عثمان الأغا والدكتور/ محمود إبراهيم خلف الله.

كما يسعدني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى جامعتي التي إليها أنتمي وبها احتمي جامعة القدس المفتوحة، هذه الجامعة العظيمة التي مثلت بالنسبة لي الدافع الحقيقي وراء إكمال مسيرتي التعليمية، وأخص بالشكر الأستاذ الدكتور يونس عمرو رئيس الجامعة والأستاذ الدكتور جهاد البطش نائب رئيس الجامعة لشئون قطاع غزة والأستاذ الدكتور زياد الجرجاوي مدير فرع غزة والأستاذ الدكتور حمدي أبو جراد المساعد الإداري والأكاديمي والأستاذ زكريا ساق الله مساعد عميد القبول والتسجيل على دعمهم ومساندتهم، كما أشكر زملائي الأعزاء في إدارات ودوائر ومراكز وفروع الجامعة المنتشرة في كافة ربوع الوطن من رفح جنوباً إلى جنين شمالاً، الذين قدموا لي يد العون، والمشورة، ولم يبخلوا بفكرهم ونصحهم، فأنازوا لى السبيل، وذلوا الصعاب، إليهم جميعاً أرفع آيات الشكر والتقدير، والشكر موصول إلى كل من مدّ لي يد العون، من قريب أو بعيد، أو دعا لي في ظهر الغيب، وإنني أقف عاجزاً بعد شكر الله عز وجل عن شكر من أوصى الله بها خيراً ومنحها الرحمة والحنان؛ والدتي الكريمة، أطال الله في عمرهما، وإنني أسأل الله في هذا المقام أن ينفع بهذه الرسالة جامعها، وقارئها وناشرها، وأن يرزقني وإياكم أصوب العمل وأخلصه، هذا هو جهد متواضع، فإن وُفقت وأصبحت، فمن الله، وإن أخفقت فمن نفسي وعجزتي، وأسأل الله العظيم أن يغفر لي الزلل إنه غفور رحيم، فهو الهادي إلى سواء السبيل.

الباحث / رائد عبد الرحمن ظاهر

ملخص الدراسة

"درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتطوير التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية " جامعة القدس المفتوحة : دراسة حالة"

إعداد الباحث: رائد عبد الرحمن ظاهر المشرف: د. فايز كمال شلidan
هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتطوير التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية جامعة القدس المفتوحة "دراسة حالة"، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لمثل هذا النوع من الدراسات، وبلغ مجتمع الدراسة (199) موظفاً من الموظفين في الوظائف العليا بالجامعة، وتكونت عينة الدراسة من (152) موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام استبانتيين الأولى مكونة من (57) فقرة، موزعة على (6) مجالات لقياس درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة، أما الاستبانة الثانية مكونة من (15) فقرة لقياس درجة تطوير التعليم الإلكتروني، وقد تمت المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS، وذلك باستخدام التكرارات والمتوسط الحسابي والنسب المئوية.

ومن أبرز نتائج الدراسة ما يلي:

1- بلغت درجة ممارسة جامعة القدس المفتوحة للتخطيط الاستراتيجي (82.59%) وبدرجة تقدير كبيرة.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة جامعة القدس المفتوحة للتخطيط الاستراتيجي يعزى لمتغير (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

3- بلغت درجة تطوير التعليم الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة على (84.78%) بدرجة تقدير كبيرة.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة تطوير التعليم الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة يعزى لمتغير (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

5- وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة جامعة القدس المفتوحة للتخطيط الاستراتيجي ومتوسط تقديراتهم لدرجة تطوير التعليم الإلكتروني.

وبناء على النتائج السابقة فقد قدم الباحث عدداً من التوصيات كان من أبرزها:

1. تفعيل التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري يساهم في تكيف المؤسسة التربوية مع بيئتها الخارجية والداخلية .
2. بذل المزيد من الجهود في سبيل نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في الجامعة .
3. وضع آلية داخل الأقسام الإدارية والكليات والعمادات داخل الجامعة لتنفيذ بنود الخطة الاستراتيجية وكيفية تقييمها.
4. الاهتمام بالبنية التحتية للتعليم الإلكتروني وتشمل : تمكين العاملين ، توفير الأجهزة والبرامج ، تعزيز المناهج وغيرها .
5. توظيف التقنيات الحديثة التي تساهم بشكل أفضل للتواصل مع الطلبة داخل الجامعة وخارجها.

ABSTRACT

The Degree of Practicing the Strategic Planning and its Relationship to the Development of e-learning in the Palestinian Universities

Al Quds Open University as a Case Study

Prepared by: Raed Daher

Supervisor: Dr. Fayez Kamal Shaladan

The study aimed to identify the degree of practicing the strategic planning and its relationship to the development of e-learning in the Palestinian universities - Al Quds Open University as a case study. The researcher used the descriptive analytical method for its suitability for this kind of studies. The study population consisted of (199) employees in senior posts in the university, and the study sample contained (152) employees. In order to achieve the objectives of the study, the researcher used two questionnaires, the first one consisted of (57) items, distributed over (6) fields to measure the extent of practicing the strategic planning in the Palestinian universities, while the second questionnaire consisted of (15) items to measure the degree of e-learning's development. The statistical treatments were done by using the statistical Package for the Social Sciences SPSS throughout using frequencies, arithmetic means and percentages.

The most prominent results of the study were:

- 1- The degree of the employees' practicing of strategic planning at Al Quds Open University was (82.59%) with a large estimation.
- 2- There are no statistically significant differences ($0.05 \geq \alpha$) among the mean scores of the study sample for the degree of practicing the strategic planning by Al Quds Open University employees due to the variable of academic qualification, years of service, and job title.
- 3- The degree of e-learning development at Al Quds Open University has reached (84.78%) with a large estimation.
- 4- There are no statistically significant differences ($0.05 \geq \alpha$) among the mean scores of the study sample for the degree of the development of e-learning at Al Quds Open University due to the variable of academic qualification, years of service, and job title.
- 5- There is a positive correlation that has statistically significant relationship at the level of ($0.05 \geq \alpha$) among the mean scores of the sample individuals of Al-Quds Open University's practicing of strategic planning and the average of their estimations of the degree of development of e-learning.

The study recommended a set of recommendations as follow:

1. It is necessary to activate the strategic planning as an administrative style that contributes to the administrative institution's adaptation with its external and internal environment.
2. It is necessary to follow up the administrative departments and colleges within the university in order to implement all the items of strategic plan developed by the university administration.
3. Making more efforts to disseminate the culture of strategic planning among the employees at the university.
4. It is necessary to focus on the infrastructure of e-learning that includes empowering the employees, providing hardware, strengthening the curriculum and others.
5. Using modern technologies that contribute to better communication with the students inside and outside the university

قائمة المحتويات

| رقم الصفحة | الموضوع |
|--|---|
| أ | الآية القرآنية |
| ب | إهداء |
| ت | شكر وتقدير |
| ث | الملخص باللغة العربية |
| ح | الملخص باللغة الإنجليزية |
| د | فهرس المحتويات |
| ز | فهرس الأشكال |
| س | فهرس الجداول |
| ض | فهرس الملاحق |
| 10-1 | الفصل الأول الإطار العام للدراسة |
| 2 | المقدمة |
| 5 | مشكلة الدراسة |
| 6 | فرضيات الدراسة |
| 7 | أهداف الدراسة |
| 7 | أهمية الدراسة |
| 8 | حدود الدراسة |
| 9 | مصطلحات الدراسة |
| 59-11 | الفصل الثاني الإطار النظري |
| المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي | |

| | |
|---|------------------------------------|
| 12 | تمهيد |
| 13 | مفهوم التخطيط |
| 13 | مفهوم الاستراتيجية |
| 14 | مفهوم التخطيط الاستراتيجي |
| 15 | مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي |
| 16 | مكونات التخطيط الاستراتيجي |
| 16 | خصائص التخطيط الاستراتيجي |
| 17 | أهمية التخطيط الاستراتيجي |
| 18 | مراحل التخطيط الاستراتيجي |
| 20 | مستويات التخطيط الاستراتيجي |
| 21 | معوقات التخطيط الاستراتيجي |
| 21 | تعقيب |
| المحور الثاني : التعليم الإلكتروني | |
| 22 | تمهيد |
| 23 | تعريف التعليم الإلكتروني |
| 24 | فلسفة التعليم الإلكتروني |
| 26 | خصائص التعليم الإلكتروني |
| 27 | أهمية التعليم الإلكتروني |
| 27 | عناصر التعليم الإلكتروني |
| 28 | أهداف التعليم الإلكتروني |
| 30 | أنواع التعليم الإلكتروني |
| 30 | استراتيجيات التعليم الإلكتروني |
| 34 | مزايا التعليم الإلكتروني |
| 35 | سلبيات التعليم الإلكتروني |

| | |
|--|---|
| 36 | معوقات تطبيق التعليم الإلكتروني |
| المحور الثالث : التعليم المفتوح والتعليم الإلكتروني بجامعة القدس المفتوحة | |
| 37 | تمهيد |
| 37 | نشأة و تطور جامعة القدس المفتوحة |
| 46 | واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة |
| 50 | تجربة جامعة القدس المفتوحة في التعليم المفتوح |
| 86-61 | الفصل الثالث الدراسات السابقة |
| 61 | الدراسات المتعلقة بالمحور الأول: التخطيط الاستراتيجي |
| 61 | أولاً : الدراسات العربية |
| 67 | ثانياً : الدراسات الأجنبية |
| 70 | الدراسات المتعلقة بالمحور الثاني: التعليم الإلكتروني |
| 70 | أولاً : الدراسات العربية |
| 82 | ثانياً : الدراسات الأجنبية |
| 83 | التعقيب على الدراسات السابقة |
| 105-87 | الفصل الرابع إجراءات الدراسة الميدانية |
| 88 | المقدمة |
| 88 | منهج الدراسة |
| 89 | مجتمع الدراسة |
| 89 | عينة الدراسة |
| 90 | أداتا الدراسة |
| 92 | صدق الاستبانة |

| | |
|---------|---|
| 98 | ثبات الاستبانة |
| 103 | المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة |
| 104 | اختبار التوزيع الطبيعي |
| 150-106 | الفصل الخامس نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها |
| 107 | المقدمة |
| 107 | المحك المعتمد في الدراسة |
| 108 | الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة |
| 122 | الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة. |
| 128 | الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة |
| 134 | الإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة |
| 138 | الإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة |
| 140 | التوصيات |
| 142 | المقترحات |
| 143 | المراجع |
| 151 | الملاحق |

قائمة الأشكال

| رقم الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|------------|-----------------------------|-----------|
| 43 | هيكلية جامعة القدس المفتوحة | 1 |
| 44 | فروع جامعة القدس المفتوحة | 2 |

فهرس الجداول

| رقم الجدول | الجدول | الصفحة |
|------------|--|--------|
| 1 | توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي | 89 |
| 2 | توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي | 90 |
| 3 | توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة | 90 |
| 4 | توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي | 90 |
| 5 | مقياس ليكرت الخماسي | 92 |
| 6 | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول "دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي" مع الدرجة الكلية للمجال | 93 |
| 7 | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني "التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الخارجية والداخلية) مع الدرجة الكلية للمجال | 93 |
| 8 | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث "وجود توجهات استراتيجية للجامعة (رؤية ورسالة وأهداف) مع الدرجة الكلية للمجال | 94 |
| 9 | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع "وجود خطة استراتيجية وتنفيذية" مع الدرجة الكلية للمجال | 95 |
| 10 | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس "تنفيذ الخطة الاستراتيجية" مع الدرجة الكلية للمجال | 96 |
| 11 | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس "مراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية" مع الدرجة الكلية للمجال | 96 |
| 12 | معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة | 97 |
| 13 | يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل | 98 |
| 14 | يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك للاستبانة | 99 |

| | | |
|-----|--|----|
| | ككل | |
| 100 | معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول: متطلبات التعليم الإلكتروني مع الدرجة الكلية للمجال | 15 |
| 100 | معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني: تطوير التعليم الإلكتروني مع الدرجة الكلية للمجال | 16 |
| 101 | معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث: توجهات الإدارة العليا نحو التعليم الإلكتروني مع الدرجة الكلية للمجال | 17 |
| 101 | مصفوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى وكذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة | 18 |
| 102 | يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل | 19 |
| 103 | يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل | 20 |
| 104 | يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لاستبانة التخطيط الاستراتيجي | 21 |
| 107 | المحك المعتمد في الدراسة | 22 |
| 108 | تحليل فقرات ممارسة جامعة القدس المفتوحة للتخطيط الاستراتيجي | 23 |
| 109 | تحليل فقرات المجال الأول: دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي | 24 |
| 112 | تحليل فقرات المجال الثاني: التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الخارجية والداخلية) | 25 |
| 114 | تحليل فقرات المجال الثالث: وجود توجهات استراتيجية للجامعة (رؤية ورسالة وأهداف) | 26 |
| 116 | المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال وجود خطة استراتيجية وتنفيذية | 27 |
| 118 | المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري والترتيب لكل فقرة من | 28 |

| | | |
|-----|---|----|
| | فقرات مجال: تنفيذ الخطة الاستراتيجية | |
| 120 | المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال: مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية | 29 |
| 122 | المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي | 30 |
| 124 | مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة | 31 |
| 126 | مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي | 32 |
| 128 | التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل معيار من معايير الاستبانة وكذلك ترتيبها | 33 |
| 129 | تحليل فقرات المجال الأول: متطلبات التعليم الإلكتروني | 34 |
| 131 | تحليل فقرات المجال الثاني: تطوير التعليم الإلكتروني | 35 |
| 132 | تحليل فقرات المجال الثالث: توجهات الإدارة العليا نحو التعليم الإلكتروني | 36 |
| 134 | المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي | 37 |
| 135 | مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة | 38 |
| 137 | مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي | 39 |
| 138 | معامل ارتباط بيرسون بين آراء المبحوثين حول ممارسة جامعة القدس المفتوحة للتخطيط الاستراتيجي وتطور التعليم الإلكتروني | 40 |

فهرس الملاحق

| الملاحق | م |
|--|---|
| الاستبانة في صورتها الأولى | 1 |
| قائمة أسماء المحكمين | 2 |
| الاستبانة في صورتها النهائية | 3 |
| رسالة عميد الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية لتسهيل مهمة الباحث | 4 |

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- ❖ المقدمة
- ❖ مشكلة الدراسة
- ❖ فرضيات الدراسة
- ❖ أهداف الدراسة
- ❖ أهمية الدراسة
- ❖ حدود الدراسة
- ❖ مصطلحات الدراسة

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تولى الجامعات الفلسطينية اهتماماً كبيراً بالتغيرات والتطورات التكنولوجية الحديثة التي برزت ملامحها في القرن الحادي والعشرين بشكل واضح، لكنها تواجه تحديات وصعوبات بالغة الأهمية ناتجة عن التطور المتسارع للمعرفة وعدم قدرة هذه الجامعات على مواكبة هذا التطور المطرد للمعرفة لمواجهة متطلبات سوق العمل، أو تحقيق الميزة التنافسية للتعليم الجامعي، والذي يؤدي إلى وجود فجوة حقيقية تواجهه. لذلك ومن أجل تخريج جيل مثقف قادر على تنمية عجلة الاقتصاد وبناء الدولة، يجب على الجامعات الفلسطينية أن يكون خيارها الاستراتيجي هو التعامل مع المعرفة المتسمة بالامتداد والتمكين، المعرفة التي تمثل تراكم المعلومات والعلوم في شتى المجالات، والحاضنة لكل أنواع التقدم والتكنولوجيا، فلا يمكن للتنمية أن تتحقق ما لم تصبح المعرفة جزءاً لا يتجزأ من هذه الخطط والرؤى المستقبلية.

كما أشار (الموسى والمبارك، 2005:85) إلى وجود تحدياتٍ أخرى تتمثل في الإقبال المتزايد على التعليم العالي، والنمو المتسارع في أعداد الطلبة الجامعيين، والتطور الكبير في مجال التكنولوجيا ونقل المعلومات، وهذه مجتمعةً كان لها أكبر الأثر فيما يحدث من تحولات في أساليب التعليم العالي وإدارته، ولعل ما واكب هذه التحديات من زيادة في الإقبال على استخدام أسلوب التعليم الإلكتروني في التعليم العالي، ودخوله في سوق المنافسة مع أساليب التعليم التقليدية، وإغائه موضوع الحدود الجغرافية للجامعة، ما هو إلا استجابة لتلك التحديات".

وحيث أن الجامعات تعد من أهم الركائز لنهضة المجتمعات وتقدمها، وأمام كل هذه التحديات برزت الحاجة لتبني أساليب جديدة في الإدارة للتطبيق المنظم للمعرفة داخل المؤسسات التعليمية وفق أسس علمية من خلال الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي، لكي تتمكن من مواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه الجامعات وتعيق عملية النهوض بالمجتمع، ويرى الكردي (2010:2) بأن التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي ظهرت في منتصف القرن التاسع عشر، حيث يعتمد نجاح أي خطة على الإدارة الناجحة، والرغبة في استخدام الذكاء البشري باقتدار، للوصول إلى الأهداف المنشودة من خلال حسن اختيار الأهداف، وتحديد آثار

البيئتين- الداخلية والخارجية- والتوقعات المستقبلية وإمكانيات المؤسسة، مع معرفة التحديات المصاحبة، وسبل التغلب عليها، ولن يتم ذلك إلا مع وفرة المعلومات، والكادر المؤهل القادر على تحليل هذه المعلومات، وترجمتها إلى برامج عمل".

لقد سعت جامعة القدس المفتوحة إلى تبني فلسفة التخطيط الاستراتيجي، فكرياً وممارسةً، انطلاقاً من إدراكها الواعي بأن النجاح الحقيقي للجامعة لا بد أن يبنى على أسس التخطيط القائم على الفهم الصحيح، والتحليل الدقيق لواقع الجامعة وإمكاناتها، واستشراف المستقبل لتلبية الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية المختلفة، من خلال تنظيم تلك الإمكانيات لتحقيق الغايات والأهداف، وباستثمار يحقق أعلى مستوى من الجودة والاستخدام الأمثل للموارد والتكلفة والوقت، وقد بدا ذلك واضحاً من خلال ربط الجامعة لخططها الاستراتيجية بالتعليم الإلكتروني حيث أخذت على عاتقها إعداد وتنفيذ وتقييم خطتها الاستراتيجية الأولى للأعوام من (2007-2011)، واستقت منها دروساً لإعداد خطتها الاستراتيجية الثانية للفترة من (2012-2015)، لترسم من خلالها خارطة طريق لتحقيق مستقبل أفضل يكون للجامعة فيها دور الريادة في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتسهم كذلك في تحسين الكفاءة الداخلية للجامعة، وتحقيق جودة مخرجاتها، وتعزيز الشراكة مع قطاعات المجتمع المختلفة (دليل جامعة القدس المفتوحة، 2014: 3)

وتعتبر جامعة القدس المفتوحة بأنها من أوائل الجامعات التي واكبت التطور الحاصل في ميدان التعليم الإلكتروني، وأخذت بعين الاعتبار التغيرات التي رافقت عصر المعرفة، وما صاحبها من تحولات كبرى في الفكر التربوي المعاصر، وظهور مفاهيم اقتصاد المعرفة، ورأس المال البشري، وانفتاح السوق وغيرها من المؤثرات التي تفرض على النظم التربوية إعادة صياغة أولوياتها وبرامجها التعليمية محتوياً وتدرسياً لمقابلة هذه التحديات والتحولت، بهدف تحسين كفاءتها الداخلية والخارجية من خلال جيل من المتعلمين الذين يمتلكون التفكير الناقد والابتكاري، والعمل ضمن فريق، والتعلم الموجه ذاتياً، والاتصال، والحوسبة، والتعلم مدى الحياة، وذلك لأن نظام التعليم الإلكتروني هو جزء من المشروع التربوي الذي تتبناه الجامعة لهذه المرحلة. (العسيلي، 2012: 3)

وعلى الرغم من هذا الاهتمام الذي توليه الجامعات الفلسطينية بشكل عام وجامعة القدس المفتوحة بشكل خاص للتخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير التعليم الإلكتروني، فقد أشارت بعض الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي والتعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية إلى وجود جوانب ضعف في التخطيط الاستراتيجي، كما أفادت بوجود معوقات تحول دون تحقيق التعليم الإلكتروني لأهدافه المنشودة، حيث أشارت الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي والتي منها دراسة اللوح (2007) إلى أن ما نسبته (67.78 %) من أفراد العينة توافق على أن متطلبات إنجاح عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة 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). ودراسة الدجني (2006) التي أشارت إلى وجود ضعف في واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة، متمثلاً بصياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف من حيث (عمومية الرؤية وضعف استشرافها للمستقبل، شمولية بعض الأهداف، عدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة) وعدم رضا إدارة الجامعة عن جودة القاعات والمختبرات، ومرافق الأنشطة المرافقة للمناهج. كما أشارت الدراسات التي تناولت تطبيق التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية والتي منها دراسة العواودة (2012) إلى أن الصعوبات التي تواجهها الجامعات الفلسطينية في توظيف التعليم الإلكتروني قد بلغت نسبتها (67.28) وكان ترتيب هذه الصعوبات على النحو التالي صعوبات تتعلق بالإدارة الجامعية، صعوبات تتعلق بالطلبة، صعوبات تتعلق بالبنية التحتية والدعم الفني في قاعات المحاضرات، صعوبات تتعلق بالمنهاج الجامعي، صعوبات تتعلق بالخبرة في مجال التعليم الإلكتروني. ودراسة صباح (2010) التي خلصت في نتائجها إلى أن تطبيق التعلم الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة جاء بشكل مفاجئ وسريع لا يتلائم مع واقع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ونموها التدريجي. كما أن تقنيات التعلم الإلكتروني المستخدمة يكتنفها تكرار في عدد من الخدمات التي تقدمها وبحاجة إلى تدريب.

من خلال ما سبق فقد لاحظ الباحث قلة الدراسات العلمية التي تناولت علاقة التخطيط الاستراتيجي بتطوير التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية، حيث اقتصر بعض الدراسات على التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية فقط، في حين اقتصرت دراسات أخرى على التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية.

لهذه الأسباب رغب الباحث تناول هذا الموضوع بالدراسة، نظراً لأهميته، وبهدف التعرف على العلاقة الحقيقية بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير التعليم الإلكتروني، ومعرفة المشكلات والتغلب عليها، ومعرفة آثار تطبيق التخطيط الاستراتيجي على تطوير التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية.

وبناءً على ذلك فقد جاءت الدراسة الحالية للتعرف إلى درجة ممارسة جامعة القدس المفتوحة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتطوير التعليم الإلكتروني.

مشكلة الدراسة:

تبلورت مشكلة الدراسة من خلال خبرة الباحث الميدانية في مجال العمل في حقل التعليم الإلكتروني، لكونه يعمل رئيساً لقسم القبول والتسجيل في جامعة القدس المفتوحة فرع غزة، إذ أدرك أنه بالرغم من النمو الهائل في تطور التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية، فإن هناك حاجة إلى المزيد من الممارسة، والاستثمار لعملية التخطيط الاستراتيجي في تلك الجامعات لتطوير التعليم الإلكتروني، الأمر الذي يشير إلى أن ثمة مشكلة يتعين دراستها والبحث فيها، فجاءت هذه الدراسة لتحاول الكشف عن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتقنية التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية وبالتحديد جامعة القدس المفتوحة كدراسة حالة، تم تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة جامعة القدس المفتوحة للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإدارة العليا للجامعة؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة جامعة القدس المفتوحة للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

3. ما درجة تطوير التعليم الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر الإدارة العليا للجامعة؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تطوير التعليم الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة جامعة القدس المفتوحة للتخطيط الاستراتيجي ومتوسطات تقديراتهم لدرجة تطوير التعليم الإلكتروني فيها؟

فرضيات الدراسة:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة جامعة القدس المفتوحة للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العملي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة جامعة القدس المفتوحة للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة جامعة القدس المفتوحة للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير فأعلى، مساعد مدير، رئيس قسم).
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تطوير التعليم الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير المؤهل العملي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تطوير التعليم الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطوير التعليم الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (مدير فأعلى، مساعد مدير، رئيس قسم).

7- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة جامعة القدس المفتوحة للتخطيط الاستراتيجي ومتوسطات تقديراتهم لدرجة تطوير التعليم الإلكتروني؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الجوانب التالية :

1. التعرف على درجة ممارسة جامعة القدس المفتوحة للتخطيط الاستراتيجي.
2. الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة جامعة القدس المفتوحة للتخطيط الاستراتيجي تبعا لمتغيرات (سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) .
3. تحديد درجة تطوير التعليم الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة .
4. توضيح مدى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة جامعة القدس المفتوحة للتخطيط الاستراتيجي و درجة تطوير التعليم الإلكتروني فيها.

أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

1. تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوع التعليم الإلكتروني بوصفه تقنية حديثة في العملية التعليمية تسهم في حل الكثير من المشكلات التربوية مثل الانفجار المعرفي وثورة المعلومات، ومشكلة عدم مراعاة الفروق الفردية بين المتعلمين، وازدحام القاعات الدراسية بالطلبة، ونقص عدد المعلمين المؤهلين والمدرّبين.
2. كما تكتسب الدراسة أهميتها من ندرة الدراسات التي تحدثت عن الموضوع في البيئة الفلسطينية.
3. قد تسهم هذه الدراسة في إثراء البحث العلمي والأدب التربوي.
4. يتوقع أن يستفيد من الدراسة الجهات الآتية:
أ- المسؤولون عن التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية وأصحاب الشأن في اتخاذ القرار بها في التعرف على نقاط الضعف في الخطط الاستراتيجية والعمل على تلافيتها، لا سيما أنه يسعى لاختيار مؤشرات واضحة تساعد في صياغة رؤى المؤسسة وأهدافها، بما ينسجم مع البيئة الفلسطينية.

ب- أصحاب القرار في مؤسسات التعليم العالي عامة في تطوير منظومة التعليم الإلكتروني وفقاً للمعايير الصحيحة.

ت- الباحثون والمهتمون بالتخطيط الاستراتيجي والتعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية.

حدود الدراسة:

1- حد الموضوع:

اقتصرت الدراسة الحالية على دراسة التخطيط الإستراتيجي ضمن المجالات (دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الخارجية والداخلية)، وجود توجهات استراتيجية للجامعة (رؤية ورسالة وأهداف)، وجود خطة استراتيجية وتنفيذية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية)، ودرجة تطوير التعليم الإلكتروني ضمن المجالات (متطلبات التعليم الإلكتروني، تطوير التعليم الإلكتروني، توجهات الإدارة العليا نحو التعليم الإلكتروني).

2- الحد المؤسسي:

اقتصرت هذه الدراسة على جامعة القدس المفتوحة بجميع فروعها في محافظات الوطن الجنوبية (غزة) والشمالية (الضفة الغربية والقدس).

3- الحد البشري:

اقتصرت الدراسة على الموظفين من ذوي المناصب الإدارية العليا (رئيس قسم - مدير فأعلى) في جامعة القدس المفتوحة بجميع فروعها في محافظات الوطن الجنوبية (غزة) والشمالية (الضفة الغربية والقدس).

4- الحد المكاني:

تم تطبيق الدراسة في جامعة القدس المفتوحة بجميع فروعها في محافظات الوطن الجنوبية (غزة) والشمالية (الضفة الغربية والقدس).

5- الحد الزمني:

تم البدء في تطبيق الدراسة في الفصل الأول من العام الجامعي 2015-2016.

مصطلحات الدراسة:

فيما يلي تعريف مصطلحات الدراسة:

التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه الصياغات بعيدة المدى والخطط الاستراتيجية والسياسات التي تحدد أو تغير خصائص أو توجهات المؤسسة فهي تشمل قرارات تنصب على تقرير الأهداف وعلى التغير في تلك الأهداف والموارد المستخدمة لبلوغها، وعلى السياسات التي تنظم اكتساب واستخدام هذه الموارد (بنى حمدان، وإدريس، 2009: 8)

والتعريف الأكثر شمولية هو تعريف (الاتحاد الفيدرالي)، حيث عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية مستمرة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطويرها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه" (Federation report, 1997).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: عملية شاملة تقوم على تقييم النظرة المستقبلية، وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية في جامعة القدس المفتوحة، وما تقوم به الإدارة العليا للجامعة من تحديد رؤية ورسالة وأهداف الجامعة بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها الباحث من خلال الاستبانة التي أعدها لهذا الغرض.

التعليم الإلكتروني:

يعرف بأنه: هو منظومة تعليمية تعمل على استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة (شبكة المعلومات الدولية أو شبكة الأقمار الصناعية أو إذاعة أو أفلام فيديو أو تلفزيون أو أقراص ممغنطة أو مؤتمرات بواسطة الفيديو أو بريد إلكتروني أو محادثة بين طرفين عبر شبكة المعلومات) من أجل الوصول إلى المعرفة ونشرها في كل مكان وزمان (عودة، 2011: 7).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: تعلم الطلبة من خلال استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة وتطويرها بما يساعد في تعزيز مبدأ التعلم الذاتي أو بمساعدة عضو هيئة التدريس في جامعة القدس المفتوحة، والتي يمكن التعرف على درجة تطويره من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة التي أعدها الباحث لذلك.

جامعة القدس المفتوحة:

هي مؤسسة تربوية تعليمية تعتمد نمط التعليم المفتوح، ويعني بصفة عامة نقل التعليم الى الطالب في موقع إقامته أو عمله وانفتاحه على المكان والأفكار والأساليب والناس، ويتميز بمرونة تتيح للطالب أن يزواج - ان شاء - بين التعلم والعمل (دليل جامعة القدس المفتوحة، 2015 : 5).

الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة

- ❖ المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي
- ❖ المحور الثاني: التعليم الإلكتروني
- ❖ المحور الثالث: التعليم المفتوح والتعليم الإلكتروني بجامعة القدس المفتوحة

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

يعد التخطيط الاستراتيجي من الموضوعات الإدارية التي نالت اهتماماً كبيراً في علم الإدارة، كونه أداة المؤسسات في مواجهة المتغيرات المستمرة في بيئتها، حيث يتعلق برسم الخطة المستقبلية للمؤسسة، والذي يهتم بدوره بتحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وذلك بناء على دراسة وضعها الحالي والمستقبلي لكلٍ من البيئة المحيطة وقدراتها وإمكانياتها، ثم يتم ترجمة الأهداف إلى خطط وبرامج على كافة المستويات داخلها، وتكون هذه الموضوعات بمثابة الأساس لأي خطة استراتيجية مستقبلاً.

سيتم التطرق في القسم الأول من هذه الفصل إلى بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي، ومبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي، مكونات التخطيط الاستراتيجي ثم ينتقل للتعرف إلى خصائص التخطيط الاستراتيجي، وأهميته، وينتهي الباحث القسم الأول بالحديث عن مستويات التخطيط الاستراتيجي.

أما في القسم الثاني من هذا الفصل فسيوضح الباحث مفهوم التعليم الإلكتروني، وفلسفته، وخصائصه، وأهمية التعليم الإلكتروني، وعناصره، وأهدافه، وأنواعه، ثم يتناول الحديث عن استراتيجيات التعليم الإلكتروني، ومزايا التعليم الإلكتروني وينتهي القسم الثاني بالحديث عن سلبيات التعليم الإلكتروني، ومعوقاته.

أما القسم الثالث في هذا الفصل فيتناول الحديث عن التعليم المفتوح والتعليم الإلكتروني بجامعة القدس المفتوحة، وذلك من خلال الحديث عن نشأة وتطور جامعة القدس المفتوحة، وأخيراً يتناول هذا القسم تجربة جامعة القدس المفتوحة في التعليم المفتوح.

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي:

تمهيد:

التخطيط الاستراتيجي كأحد أنواع التخطيط إنما يعبر عن عملية تخطيط تستند إلى فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة المؤسسة الداخلية، ومحاولة التعرف إلى نقاط القوة، ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المؤسسة الخارجية، ومحاولة التعرف إلى الفرص والمخاطر التي تمكن من توقع واستشراف المستقبل، والإعداد له بصياغة تنطوي عليها مجموعة من البدائل

(الاستراتيجيات) التي تقود المؤسسة لتحقيق أهدافها، بل والتي من شأنها التأثير في بيئة المؤسسة باتجاه توفير شروط وظروف أفضل، تسهم في تسهيل تحقيق هذه الاهداف(صالح، وعكاك، 2013 : 32).

مفهوم التخطيط:

يعرف التخطيط بأنه: بمثابة حلقة الوصل الضرورية بين الحاضر والمستقبل والتي تزيد من احتمالات تحقيق النتائج المرغوبة، فالتخطيط هو دعامة وضع الاستراتيجية الفعالة، وتقول أنه بالرغم من أن التخطيط أساس العملية الإدارية إلا أنه أكثر نشاط يتجاهله المديرون (العارف، 2002: 186).

ويعرفه (Thompson,et..al,2005 :37) بأنه: التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية قصيرة الأمد وطويلة الأمد المؤثرة في المؤسسة والتكيف مع هذه الاتجاهات لتحقيق النتائج والأهداف واستراتيجيات العمل المطلوبة لنجاح المؤسسة. ويعرفه (العربي، 2010: 9) بأنه عملية شاملة تشمل وضع الأهداف والمخططات والنشاطات المتعلقة بذلك ، كما أنه يعد الإطار المادي للآمال والتطلعات للمستقبل ويقوم على الإعداد لهذا المستقبل.

مفهوم الاستراتيجية:

عند الحديث عن مفهوم التخطيط لابد من الحديث عن مفهوم الاستراتيجية، حيث اجتهد الكثير من أهل العلم والاختصاص في وضع تعريف محدد للإستراتيجية. حيث عرفها (Thompson,et..al,2005 :37) بأنها نهج المؤسسة للتحرك نحو النمو والتوسع لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال تلبية حاجات ورغبات الزبائن ومواجهة البيئة الخارجية والداخلية تحقيقاً لأهداف المؤسسة ورؤيتها ورسالتها. وتعرف أيضاً بأنها مجموعة القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها صياغة الخطط وتنفيذها والتي تحقق أهداف المؤسسة وطموحاتها بالشكل المرغوب (الكرخي، 2009 : 45). كما عرفها ثوماس بأنها وضع الخطط المستقبلية للمؤسسة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، بما يكفل التلاؤم بين المؤسسة ورسالتها، وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفاءة(الدوري، 2010 : 25)

كما تعرف بأنها تعبير عن التخطيط بعيد المدى إذا تتماثل عملياتها مع عملياته فهي تنطوي على أربعة عمليات متداخلة مع بعضها هي التحليل الإستراتيجي وتكوين الإستراتيجية، واتخاذ القرار الإستراتيجي، والإختيار الإستراتيجي، وتنفيذ الإستراتيجية(الخفاجي، 2010: 38).

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

للتخطيط الاستراتيجي مفاهيم متعددة تم تداولها من عدة جوانب وسيتم استعراض هذه المفاهيم على النحو الآتي:-

يعرفه(عبيدات،2009: 19) بأنه كافة الإجراءات الهادفة إلى وضع أهداف ممكنة التنفيذ من الناحية البيئية، وعلى ضوء الموارد المالية، والبشرية المتاحة، وبالنظر للأولويات المقررة.

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: عملية مستمرة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطويرها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود، وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح لتحقيقه(Federation report, 1997).

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية منظمة تضع الأولويات اللازمة والضرورية لتحقيق أهدافها لتستجيب للبيئة المحيطة بها، وترشد إلى امتلاك الموارد وتخصيصها باتجاه تحقيق تلك الأولويات(Micheal,2005,p:1-2).

كما يعرف بأنه: الاختيار المرتبط بالحقائق، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة وتكوينها و التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة(السكرانة، 2010: 36).

ويعرفه (الشيخلي، 2013: 23) بأنه: هو التخطيط المستند على النظام الاستراتيجي المتبع في المنظمة و الذي يُبنى على دراسة عميقة للفرص والتحديات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية، آخذاً بنظر الاعتبار نقاط القوة والضعف لبيئة المنظمة الداخلية من أجل تنفيذ العمليات بالشكل الصحيح والسيطرة عليها وتقييم وتحسين الأداء المؤسسي، وذلك لأجل اختيار الموقع المستقبلي المناسب ومواجهة التحديات والأزمات والوصول إلى النتائج المرغوب فيها، فالتخطيط الاستراتيجي عملية مقصودة، لها هدف واضح، يتوفر فيه العنصر المادي والبشري، وأنه عملية تنبؤ وتوقع للمستقبل.

ويعد التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المؤسسات بغرض تنفيذ أعمالها ومشروعاتها بصورة جيدة، وذلك من خلال حشد وتركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين يسيرون في اتجاه تحقيق نفس أهداف الأنشطة الاستراتيجية، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسة استجابة للتغيرات البيئية (أبو نصيب ويوسف، 2013: 75).

ويعرفه (شويدح، 2015: 27) بأنه خطوات و إجراءات تعمل على فهم البيئة المحيطة بالعمل من أجل إيجاد حلول جذرية وفاعلة لتحقيق التغيير المطلوب والمؤثر.

ومن خلال استعراض مفاهيم التخطيط الاستراتيجي، فإنه تبين للباحث أن هناك تعدداً في وجهات النظر، لذا يخلص الباحث إلى أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن مفهوم متعدد الأبعاد، يهتم بالتحديات والقضايا المستقبلية الهامة التي تواجه المؤسسة مستقبلاً، وذلك من خلال تقييم الإمكانيات التي تمتلكها المؤسسة واتخاذ القرارات المصيرية والإستراتيجية المثلى، التي تساهم في تحقيق الغايات والأهداف وبما يتلاءم مع رؤية المؤسسة ورسالتها.

مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي:

إن ظهور واحد أو أكثر من الأمور التالية، يؤدي بالمؤسسة للتفكير بالتخطيط الاستراتيجي وتطبيقه وهذه المبررات هي:

1. اكتشاف أخطاء في عمل المؤسسة، وتتمثل هذه الأخطاء في الوصول إلى نتائج متطابقة مع الأهداف الموضوعية، ويستخدم تعبير نتائج متطابقة، للدلالة على ما تم تحقيقه قياساً بالأهداف الموضوعية.

2. تبلور فجوة ملفتة للنظر في أداء المؤسسة، وذلك عندما تصبح نتائج الأداء تبتعد كثيراً عن التوقعات، أو عن تلك العائدة للمؤسسات المنافسة.

3. تولي مدير جديد لمهامه، حيث إنه من المعتاد في عالم الإدارة، أن لكل مدير أسلوبه، وطريقته الخاصة به في قيادة المؤسسة، فهو يتمتع بسلطات ومسؤوليات واسعة، تتيح له تغيير معالم العمل المؤسسي للوجهة التي يراها أكثر صلاحية لإنجاز هدف مؤسسته (القطامين، 1996: 92).

يرى الباحث أن استخدام التخطيط الاستراتيجي يعتبر أداة مهمة جداً لدى الإدارة العليا في المؤسسات، فمن خلالها تستطيع المؤسسة تقييم وضعها الداخلي ومواردها وتحديد نقاط قوتها لتحافظ عليها، ونقاط ضعفها لتحاول معالجتها وتطويرها، وكذلك التنبؤ بالبيئة الخارجية والتي من خلالها تستطيع استشعار الفرص المتاحة لها وإمكانية الفوز بها،

والتحديات التي من الممكن أن تواجهها وسبل التغلب عليها وذلك يساعد المؤسسة في التكيف مع التغير المتسارع في العالم.

مكونات التخطيط الاستراتيجي:

- يتكون التخطيط الاستراتيجي حسب رأى كل من (بني حمدان وادريس، 2009: 47) و(مندورة، ودرويش، 2000: 4) مما يلي:
1. وضع الإطار العام للاستراتيجية .
 2. التحليل الاستراتيجي للبيئة، وتقييم الموقف، وتحديد مواطن الضعف، ومواطن القوة والفرص والتحديات.
 3. تحديد الأهداف والغايات.
 4. وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.
 5. اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.
 6. وضع السياسات والخطط التشغيلية والمبادرات وبرامج العمل والموازنات.
 7. نشر وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
 8. تقييم الأداء في ضوء الأهداف والخطط الموضوعية مع مراجعة هذه الاستراتيجيات والخطط دورياً.
 9. استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة تكيف المؤسسة مع التغيرات الحاصلة.

خصائص التخطيط الاستراتيجي:

- تتعدد خصائص التخطيط الاستراتيجي كما يرى (بني حمدان وادريس، 2009: 14)، و(مندورة، ودرويش، 2000: 5) وهي :
- أ. الشمول والتكامل: وذلك يتطلب دراسة العوامل البيئية المحيطة سواء كانت داخلية أو خارجية، سواء كانت هذه العوامل اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو تقنية ..إلخ ، والنظر إليها بصورة شاملة.

ب. **الديناميكية:** نظراً لأن معظم العوامل ذات طبيعة متغيرة فإن ذلك يتطلب أن يتم التخطيط الاستراتيجي بالديناميكية، أي الحراك لكي يتحقق التوافق والتكيف المستمر مع البيئة المحيطة.

ت. **المرونة:** يجب أن يتم التخطيط الاستراتيجي بالمرونة من حيث التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في العوامل البيئية المحيطة، وأن تؤخذ عملية التنبؤ في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ث. **الاستمرارية:** عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية مستمرة وليست عرضية.

ج. **التوجه حسب الأولويات:** عملية التخطيط الاستراتيجي عملية موجهة بالأولويات وليست مجرد إضافات متقطعة هنا وهناك.

ويرى الباحث أن وجود الاستمرارية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعتبر من أهم الخصائص، فلا يمكن أن تكون جهود الإدارة العليا في مجال التخطيط الاستراتيجي عبارة عن نشاط لفترة زمنية محددة له بداية ونهاية، فعملية التخطيط الاستراتيجي هي استجابة للظروف الخارجية التي تتغير باستمرار، وبالتالي يجب الاستمرارية في تطوير الخطط والأدوات اللازمة لتنفيذ خطط الإدارة العليا في أي مؤسسة.

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

قد يبدو للوهلة الأولى أن التخطيط الاستراتيجي عملية غير مهمة وغير مجدية، وخاصة في بعض المجتمعات النامية، وذلك لقصور في فهم ماهية وأهمية التخطيط الاستراتيجي في حين أنه في نفس الوقت نجد أن أفراد هذه المجتمعات يستخدمون التخطيط الاستراتيجي تحت مسميات أخرى مثل تحقيق الربح على المدى البعيد، أو بأي تفسير آخر وكل هذه المسميات تعني التخطيط الاستراتيجي حيث نجد أن الكثير من مديري المؤسسات المختلفة لديهم أفكار ووجهات نظر حول استهداف الشرائح السوقية وكيفية المنافسة وتحقيق ربحية عالية والبقاء في السوق والتشغيل الأمثل للمؤسسة، والاهتمام بالموارد البشرية على مستوى بعيد، وبالرغم من ذلك فإن المديرين بحاجة إلى دراسة التخطيط الاستراتيجي لأنهم أولاً وأخيراً قد اكتسبوا هذه الأفكار ووجهات النظر حول التخطيط الاستراتيجي، من خلال الخبرة في العمل وسنوات الخدمة وليس من خلال المناهج العلمية التي تعتبر شاملة لجميع المتغيرات وأكثر دقة وتفصيلاً (حسين وحמיד، 2009: 141)

يمثل التخطيط الاستراتيجي أهمية كبرى في المؤسسات كبيرة الحجم و صغيرة الحجم، فهو الضمان للتخطيط الصحيح، والتطبيق الفعال لنوع القرارات التي تؤثر على المؤسسة بكاملها

في المستقبل والمصممة لمخاطبة قضايا أكبر وأكثر أهمية تواجهها، وأن قوة التخطيط الاستراتيجي تأتي من قاعدة صلبة متوافقة مع الرؤية والقيم، والتحليل الصارم، والمستمر من داخل وخارج المؤسسة (صالح، 2011: 88).

وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في اهتمامه بتحديد الأهداف اللازمة لتحقيق رسالة المؤسسة، وإيصال هذه الأهداف أو الغايات إلى جمهور المؤسسة بهدف تنمية الشعور بوجود خطة لها، وتأكيد الاستخدام الفعال للموارد من خلال تركيز الموارد على الأسبقيات الرئيسية، زد على ذلك أن التخطيط الاستراتيجي يزود المؤسسة بقاعدة لقياس آلية العلم بالمتغيرات وتحديدتها عند الحاجة، وتوحيد الجهود المتميزة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة، مما ينتج درجة عالية من الرضا بين المخططين حول الرؤيا وزيادة الإنتاجية، بسبب زيادة الكفاءة والفعالية، فضلاً عن تنسيق علاقة الكادر الإداري والفني، وزيادة التركيز لحل المشكلات الكبيرة (جواد، وحسين، 2006: 55).

ويرى الباحث أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في عدة نقاط أهمها أنه يوفر لصانعي القرار في أي مؤسسة معلومات فورية عن الأداء داخل المؤسسة بشكل مستمر مما يساهم في تطوير خطة المؤسسة بشكل أفضل، وتقييم الموارد المتاحة لديه، كما أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تنمية الروح التشاركية لدى العاملين في المؤسسة، حيث يساهم جميع العاملين في تنفيذ الخطط الاستراتيجية التشغيلية، وبالتالي يشعر الموظف بأهميته وبدوره الفعال مما يساهم في تنمية روح التشاركية والعمل الجماعي لديه، وكل ذلك يؤدي إلى تطوير وتحسين آليات العمل في المؤسسة إلى الأفضل.

مراحل التخطيط الاستراتيجي:

يمكن إجمال المراحل التي يمر بها التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية:

1. **تحديد رسالة المؤسسة:** تمثل الرسالة وصفاً دقيقاً لما تسعى المؤسسة لتحقيقه وتحدد توجهها المستقبلي، فضلاً عن غرضها الذي وجدت من أجله قائمة على رؤية لما تحب أن تكون عليه في المستقبل، مما يجعلها موجهة لخياراتها الاستراتيجية ومقدمة الصورة الواضحة عن المؤسسة لأصحاب المصالح.
2. **التحليل البيئي:** وإذا كانت البيئة متمثلة بعدة متغيرات تحيط بالمؤسسة وداخلها، فالخارجية هي (اقتصادي، اجتماعي، تكنولوجية، سياسية) وإن الفكرة الأساس من التحليل البيئي هي معرفة الفرص، والتهديدات ومواطن القوة ومواطن الضعف.

3. **تحديد الأهداف الاستراتيجية:** وهي عبارة عن وصف للنتائج المراد تحقيقها من خلال جهودات المؤسسة، ويفضل أن تكون محددة بشكل يمكن قياسها للتأكد من درجة تحققها وتشتق من رسالة المؤسسة، فضلاً عن كونها هرمية.
4. **تطوير ووضع الخيارات الاستراتيجية:** تتمثل في عملية وضع الخيارات المتاحة التي تحدد توجه المؤسسة لتحقيق أهدافها ورسالتها، وتتخذ أنواعاً وأصنافاً متعددة، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى وحدات الأعمال الوظيفي، أي بحسب موقعها في الهرم الاستراتيجي.
5. **تحديد الخيار الاستراتيجي الأفضل:** فالخيار الاستراتيجي هو حاصل عملية متسلسلة الخطوات تبدأ بتقويم البدائل الاستراتيجية، ثم تحديد البديل الأفضل، وفق معايير تعتمد على نتائج التحليل الاستراتيجي تجعله الأفضل لوضع المؤسسة الداخلي، ويعزز تكيفها مع بيئتها الداخلية، ومن ثم تحقيق أهدافها.
6. **تنفيذ الخيار الاستراتيجي:** شغل التنفيذ للخيار الاستراتيجي، جزءاً من اهتمام باحثي التخطيط الاستراتيجي، كونه يشكل حلقة وسيطة ما بين الصياغة والرقابة الاستراتيجية من ناحية واتسامه بالشمولية في علاقته، واحتياجه لأبعاد الحياة الحالية والمستقبلية من ناحية أخرى، وإن النجاح الاستراتيجي في توظيف الطاقات يعتمد على رسم معالم آلية التنفيذ الاستراتيجي وتهيئة متطلباته بفاعلية (طالب، 2004: 26).

ويحدد (الزهراني، 1995) مراحل التخطيط الاستراتيجي على النحو الآتي :

- المرحلة الأولى: فحص وتقويم البيئة الخارجية لمؤسسات التعليم العالي بجمع المعلومات حول المتغيرات البيئية وإعداد الافتراضات والتنبؤات حولها، وإعداد خلاصة لنتائج الفحص.
- المرحلة الثانية: فحص وتقويم نظام التعليم العالي بتصنيف المؤسسة، وكذلك جمع وتحليل المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي، وفحص وتقويم المؤسسات المنافسة.
- المرحلة الثالثة: التقويم الداخلي للمؤسسة الجامعية، ومن أشهر التقنيات المستخدمة في جمع معلومات التقويم الذاتي لمؤسسة التعليم العالي هي:
 - أ. أسلوب **WOTS – UP** : ويركز هذا الأسلوب على التقويم الداخلي لكل وحدة من وحدات التخطيط (من حيث نقاط القوة، ونقاط الضعف والمخاطر التي تهددها، والفرص المتاحة للاستثمار والنمو والتطور).
 - ب. أسلوب **الاستبانة**: ويتطلب تكييف الأسئلة لتتلاءم مع الوضع الخاص للمؤسسة لإيجاز أهداف المؤسسة واستراتيجياتها.

ت. نماذج الاعتماد الأكاديمي: وهي استبيانات مقننة جرى تصميمها من قبل جمعيات الاعتماد الأكاديمي (Accreditation Association) لغرض التقويم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي في مجالات الهيئة التدريسية.

المرحلة الرابعة: الاتجاهات الاستراتيجية للمؤسسة، صياغتها وتنفيذها، وتتكون من المهام التربوية، وأغراضها وأهدافها وقضاياها الاستراتيجية.

مستويات التخطيط الاستراتيجي:

يغطي التخطيط فترات طويلة أو قصيرة ، فالتخطيط الاستراتيجي دائماً يكون ذا مدى طويل فقد يغطي (3-5-10) سنوات، أو غير مألوف (25) عاماً ويتطلب مشاركة الإدارة العليا، ويتعامل التخطيط الطويل الأمد مع قضايا المؤسسة مثل توسيع أو تقليص الإنتاج أو الأسواق، أما التخطيط قصير الأمد فيغطي عاماً واحداً، أو أقل، وهو من مسؤوليات مديري المستوى التشغيلي أو المستوى المتوسط، كما أنه يركز على قضايا مثل تحديد السوق المستهدف، أو المزيج التسويقي الأمثل ويجب أن تكون الخطط قصيرة الأجل متطابقة مع الخطط طويلة الأمد (حلو، 2009 : 108).

ويوجد للتخطيط الاستراتيجي ثلاثة مستويات مختلفة هي التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة، وعلى مستوى الأعمال، وعلى المستوى الوظيفي (جواد، وحسين، 2006 : 56):

أ. **التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة:** يهتم التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة بتحديد مسارها كله، وبتمتية الموارد، ويعني بالإجابة عن السؤال (في أي الأسواق ستقوم المؤسسة بالمنافسة؟) ومما تجدر الإشارة إليه هو أن التخطيط الاستراتيجي على هذا المستوى يأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية مثل طلبات الزبون، المواد الأولية، العمالة، مصادر رأس المال، نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسة، ونقاط قوة ونقاط ضعف المنافسين.

ب. **على مستوى الأعمال:** ويركز التخطيط الاستراتيجي في هذا المستوى على الكيفية التي يمكن من خلالها لكل وحدة من وحدات الأعمال الاستراتيجية المساهمة في تعزيز الاستراتيجية الكلية للشركة ونجاحها فهو يحدد الطرق التي تمارس من خلالها عملية إدارة التنافس في أسواق المؤسسة المختلفة.

ت. **على المستوى الوظيفي:** يشير التخطيط الاستراتيجي في هذا المستوى إلى الخطط الموضوعة لعملية أو قسم رئيس داخل مؤسسة الأعمال إذ يتم التركيز فيها على تنفيذ استراتيجية الأعمال بواسطة وظيفة التسويق، والموارد البشرية، والعمليات والمالية،

فلاستراتيجيات الوظيفية تشير إلى كيفية مساهمة الأنشطة المختلفة للأعمال في الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة.

معوقات التخطيط الاستراتيجي:

هناك العديد من المعوقات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق أهداف المؤسسة البعيدة المدى، ومن أهم هذه المعوقات كما ذكرها (صيام، 2010: 20-21):

1. وجود بيئة تتصف بالتعقد، والتغير المستمرين بحيث يصبح التخطيط متقادماً قبل أن يكتمل.

2. ظهور المشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي يعطي انطباعاً سيئاً عن هذا التخطيط في أذهان المديرين.

3. قصور الموارد المتاحة للمؤسسة ربما كانت عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

4. عدم رغبة مديري المؤسسات أو ترددهم في استخدام التخطيط الاستراتيجي.

5. الانطباع السيئ الذي تتركه مشاكل التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المؤسسات.

6. ضعف ميزانيات وموارد المؤسسات.

7. التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة.

يرى الباحث أن عملية التخطيط الاستراتيجي عملية تحتاج إلى توافر جهد جميع العاملين في المؤسسة كي يتم التخطيط بشكل صحيح، إلا أن المؤسسات في قطاع غزة بشكل فعلي تواجه معوقات في عملية التخطيط بفعل الظروف غير المستقرة التي تحيط بالمنطقة، وضعف الثقافة الموجودة لدى العاملين حول عملية التخطيط، وعدم وضوح المهام والمسؤوليات في كافة أقسام المؤسسة، وعدم تواجد متخصصين في مجالات التخطيط لتنفيذ عملية التخطيط، وإضافة إلى ذلك وجود إدارة عليا غير قادرة على تنفيذ الخطة بشكل كامل خوفاً من التغيير.

تعقيب:

مما سبق يرى الباحث أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر أحد الأساليب الحديثة والمنظمة التي ممكن أن تستخدم في العملية التعليمية، وتتركز مهمة التخطيط الاستراتيجي في المجال التعليمي في تعزيز عملية الانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة المحيطة، مع الأخذ بعين

الاعتبار كافة التغييرات والمستجدات التي تواجه مستقبل العملية التعليمية وتسهيل عملية التحول نحو التعليم الإلكتروني.

وكما يرى كل من (أبي الروس، 2004: 13) و(الفرا، 2005: 9) أن التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم يتطلب وجود متطلبات أساسية وضرورية للقيام بالتخطيط الاستراتيجي، والمتطلبات هي: وجود إدارة عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي، ووجود هيكل تنظيمي واضح ومناسب للمؤسسة، وتوفر الإمكانيات المادية والمهارات المناسبة والمتنوعة للقيام بالتخطيط. وصورة واضحة عن بيئة الجامعة وإدراك القصور جيداً. وموظفين وإدارة ملتزمين بالخطّة، وقناعة كاملة للمشاركين بالخطّة بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطّة الاستراتيجية.

حيث يعد التخطيط الاستراتيجي الركيزة الأساسية للنهوض بالجامعات تكنولوجياً، وتطوير العملية التعليمية بها، وذلك من خلال استخدام تكنولوجيا التعليم الإلكتروني، بما يتلاءم مع أهداف الجامعة ورؤيتها.

وهذا ما تبنته الإدارة العليا لجامعة القدس المفتوحة في عملية التحول تدريجياً نحو التعليم الإلكتروني كونها من أول الجامعات العربية التي طبقت نظام التعليم الإلكتروني، حيث أصبحت في صدارة الجامعات التي عملت في مجال التعليم الإلكتروني، حيث اعتمدت نظام التعليم الإلكتروني في كافة المجالات الأكاديمية والإدارية، كونه ينسجم ويتوافق مع رسالة ورؤية وفلسفة الجامعة التي اعتمدها في تجويد عملية التعليم وتحسين مخرجاته باستخدام أحدث الأساليب التكنولوجية.

المحور الثاني: التعليم الإلكتروني

تمهيد:

يشهد العالم جملة من التحديات ذات الأبعاد السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والتربوية، وتشكل تلك التحديات بأبعادها المختلفة منطلقاً لدعوات عديدة بضرورة إصلاح النظام التربوي بجميع مدخلاته، وعملياته، ومخرجاته، خصوصاً في ضوء عجز النظام الحالي عن مواجهة التحديات التي أفرزتها تحولات العالم من مجتمع صناعي إلى مجتمع معلوماتي، لهذا تتسابق كثير من الأمم لإصلاح نظمها التربوية بهدف إعداد مواطنيها لعالم جديد ومتغير (الراشد، 2013: 2).

ومع ظهور الثورة التكنولوجية في تقنية المعلومات، والتي جعلت من العالم قرية صغيرة، زادت الحاجة إلى تبادل الخبرات مع الآخرين، وحاجة الطالب لبيئات غنية متعددة المصادر للبحث والتطوير الذاتي، فظهر مفهوم التعلم والتعليم الإلكتروني، والذي هو أسلوب من أساليب التعليم في إيصال المعلومة للمتعلم، يعتمد على التقنيات الحديثة للحاسب الآلي، والشبكة العالمية للمعلومات ووسائطها المتعددة مثل: الأقراص المدمجة، والبرمجيات التعليمية، والبريد الإلكتروني، وساحات حوار ونقاش الفصول الافتراضية(محمد، 2010 : 9).

ويعد التعليم الإلكتروني بمثابة الطاقة المحركة لتنمية البشر، لأنه يهدف إلى تحقيق التقدم البشري، من خلال التكوين الأمثل لقدرات المواطنين ومعارفهم، ومهاراتهم بما يمكنهم من التفاعل المباشر والمستمر مع البيئة المحيطة بمكوناتها المادية والمؤسسية والبشرية أيضاً، ومن هذا المنطلق لم تعد قوة أي دولة تقدر بثرواتها الطبيعية والمادية فحسب، بل تقدر بثرواتها من المعرفة المكتسبة والتي يتعامل معها المواطنون في كل أوجه حياتهم(الهادي، 2005 : 19).

في ضوء ما سبق يرى الباحث انه لكي تصبح العملية التعليمية ناجحة، يتوجب على الجامعات الفلسطينية الدخول إلى مجال التنافس العالمي، والوصول إلى مرحلة متقدمة من التنافس مع كافة الجامعات، وذلك من خلال زيادة إمكانيات التعليم لطلابها تزامنياً وغير تزامنياً للنهوض والرقي بعملية التعلم الالكترونية وإتاحتها في كل وقت ومن أي مكان وبأي معدل، مما سيؤدي إلى نمو استخدام التعليم الإلكتروني في المؤسسات التعليمية بشكل كبير في المستقبل.

أولاً: تعريف التعليم الإلكتروني:

وردت حول مفهوم التعليم الإلكتروني تعريفات كثيرة شملت كل ما يمكن استخدامه من التكنولوجيا في العملية التعليمية و أورد الباحث هذه التعريفات على النحو التالي:- ويعرفه (ياسين، 2010 :173) بأنه شكل من أشكال التعليم عن بعد، والذي يستخدم آليات الاتصال الحديثة كالحاسب والشبكات وبوابات الانترنت، من أجل إيصال المعلومات للمتعلمين، بأسرع وقت وأقل تكلفة، وبصورة تمكن من إدارة العملية التعليمية وضبط وتقييم أداء المتعلمين.

في حين يعرفه (سلمان، 2013 : 164) بأنه: هو التعليم الذي يتيح للمتعلمين إمكانية إبقاء المقررات الدراسية ومراجعة المقررات اللاحقة، أو السابقة مما يمكن المتعلم من تقييم نفسه، وقياس مستوى تعلمه بصفة مستمرة، من خلال تنفيذه لاختبارات مباشرة، بصورة اختيارية، اعتماداً على التعلم الذاتي.

ويعرفه (الفزاز، 2014 : 71) بأنه: استخدام تقنيات الحاسوب وشبكاتة في عملية نقل وإيصال المعلومات، والانطلاق لبيئة غنية متعددة المصادر، تأخذ فيها تقنيات الحاسوب الدور الأكبر في مجال التعليم، ليكون مسانداً للتعليم التقليدي، وليس بديلاً عنه، كما يعزز دور المعلم كمشرف وموجه، ومنظم لإدارة العملية التعليمية وبما يتماشى مع التطورات في مجال التقنية الحديثة.

ويرى الباحث أن التنوع والتعدد في التعريفات ناتج عن النظرة المختلفة لطبيعة التعليم الإلكتروني، وذلك من خلال اهتمام الباحثين بالتعليم الإلكتروني ومجالاته واختصاصاته، وعليه فإن الباحث يتبنى تعريف (الفزاز، 2014) حيث أنه الأوضح لطبيعة التعليم الإلكتروني ودور المعلم في العملية التعليمية من خلال هذا التعريف.

ثانياً: فلسفة التعليم الإلكتروني:

لكل نظام أياً كان شكله ونوعه وطبيعته سواء أكان تعليمياً، أم غير تعليمي، فلسفة خاصة به، ولكل مبدأ أو أساس نظرية تبنى عليه، ولكل فرضية رؤية، ولكل رؤية زاوية أو منظور ينظر منها أو منه إلى الشيء المستهدف سواء كان مفهوماً مادياً أم معنوياً، وللتعليم الإلكتروني فلسفته الخاصة المبنية على مبادئ تكنولوجيا التعليم، وما ترتبط به من نظريات تربوية، وعلمية مثل نظريات التعليم والتعلم، ونظريات مدخل النظم، وعلم الاتصال ومفهومه ومبادئه وقنواته السمعية والبصرية وغيرها من القنوات الفاعلة المتوافقة مع الموقف التعليمي، والمتعلقة بخصائص المتعلم في المقام الأول (سحويل، 2013 : 20).

وتتضح فلسفة التعليم الإلكتروني في خصائصه، وسماته المنعكسة في مفهومه المستخلص من الأدبيات التربوية، حيث يقول نيجر وبوني (Negroponte, 1995) أن الذرات المتحركة بطلت، وأن البايث المتحرك هو طريق المستقبل. فالذرات تمثل أشكال المادة، في حين أن البايث تمثل وحدات المعلومات التي يمكن نقلها إلكترونياً ولحظياً وعلى مستوى العالم، وعلى هذا الأساس، فإن الجامعة أو المدرسة الحالية سيحل محلها الجامعة والمدرسة كشبكة، وبالتالي سيكون التحول إلى نمط التعليم حسب الحاجة، والوقت سيكون أقوى الاتجاهات في التعليم. لقد فتحت تكنولوجيا المعلومات الرقمية مورداً جديداً للتعليم والتعلم، لذا أصبح التعلم عن طريق الإنترنت من ثوابت العصر، وهو يحل محل الفصول التقليدية، ويغير من طرائق تدريسنا، وبه سيتمكن الطلبة من تعلم ما يريدون، وبقدر ما يريدون، وحينما يريدون، وبالقدر الذي يريدون،

والأكثر أهمية، إنهم سيتمكنون من تقييم ما تعلموه، حيث يتم التحول من الفصل التقليدي إلى التعلم من خلال الإنترنت أو الفصول الرقمية (عبد العزيز، 2008 : 15)

وتتعلق فكرة التعليم الإلكتروني من حق الأفراد في تطوير قدراتهم، بالحصول على أكبر قسط يتاح لهم من التعليم، من غير أن يكون هناك أي عائق يحول دون التمتع بهذا الحق، سواء أكان ذلك العائق مكانياً، أم زمانياً، أم إمكانيات، وهذا الحق مكفول لأي فرد في المجتمع من الجنسين، ومن جميع الفئات العمرية، ويتميز هذا النوع من التعليم بأنه لا يتقيد بوقت، أو بفترة من المتعلمين، ولا يقتصر على مستوى أو نوع معين من التعليم، فهو يلبي حاجات المجتمع، ويتناسب مع كل مستويات الطموح لأفراده، ورغباتهم في تطوير قدراتهم(سحويل، 2013 : 21).

وفي ضوء ما سبق فإن فلسفة التعليم الإلكتروني وفق ما يراه (بسيوني، 2007 : 231)

تعتمد على التالي:-

- أ. إتاحة فرصة تدريب وتعليم أكبر عدد من فئات المجتمع.
- ب. التغلب على عوائق المكان والزمان وصعوبة الاتفاق على وقت واحد.
- ت. الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية.
- ث. تراكم الخبرات، والاستفادة من مواد التدريب المتاحة لدى المؤسسات المختلفة.
- ج. اعتماد الوقت والمنهج والتمارين بناءً على مستوى ومهارات الطالب، وليس على معدل المجموعة.
- ح. يمكن للطالب المتميز التقدم في دراسته دون انتظار الطلبة الأقل مستوي.
- خ. يمكن الطالب الأقل مستوى الوقت لرفع مستواه.

ويخلص الباحث إلى أن أهمية فلسفة التعليم الإلكتروني قائمة على مبادئ تكنولوجيا التعليم التي هي ناتجة عن التطبيق العملي للعلوم أو النظريات التربوية، والتي تركز على المادة العلمية ومدى توافقها مع خصائص المتعلمين، مع مراعاة نظريات الاتصال والنظريات التشاركية، لإتاحة فرص التعليم والتعلم لأكثر عدد من فئات المجتمع، كما أنها تفتح المجال أمام الطالب للتميز، حيث أن التعليم الإلكتروني قادر على تذليل كافة العقبات التي يمكن أن تواجه الطالب أثناء العملية التعليمية.

وإن التعليم الإلكتروني له مواصفات وخصائص توضح مفهومه، فهو ليس تعليم قائم على العرض الإلكتروني للمواد العلمية بل التطبيق العملي لها، حيث أصبح الآن يستخدم بدلاً عن التعليم التقليدي، حيث يمكن للطالب الاستفادة والتعلم في الوقت والمكان الذي يرغب،

وبالطريقة التي يريدها ويراها مناسبة، كما يراعي التعليم الإلكتروني الفروق الفردية بين المتعلمين، بتقديم المعلومات بشكل يتلائم وقدراتهم.

ثالثاً: خصائص التعليم الإلكتروني:

ينفرد التعليم الإلكتروني بمجموعة من الخصائص التي تجعل منه أسلوباً فاعلاً في التعلم، وتساعد على انتشاره وتطبيقه من قبل المؤسسات التعليمية وذلك من خلال الجوانب التالية:-

1. يعد التعليم الإلكتروني وسيطاً للتعاون، والنقاش، والحوار، والتبادل، والاتصال الفكري.
2. تركز التعليم الإلكتروني حول المتعلم، حيث يضع التعليم الإلكتروني المتعلمين في موضع التحكم إذ يكون لديهم القدرة على اختيار ما يريدونه من المحتوى والوقت، والتغذية الراجعة، ووسائط متنوعة للتعبير عن مدى فهمهم.
3. يوفر التعليم الإلكتروني بيئة تفاعلية من خلال دمج المتعلم بصورة هادفة في الأنشطة التعليمية عبر التفاعل مع الآخرين، وعبر مهام دراسية مجدية، ويمكن أن يتفاعل طلبة التعليم الإلكتروني معاً، أو مع معلمهم، أو مع المصادر الإلكترونية المختلفة.
4. تعدد مصادر المعرفة نتيجة الاتصال بالمواقع المختلفة على الشبكة العالمية (الإنترنت) للمعلومات.
5. تميز التعليم الإلكتروني بالمرونة في المكان والزمان، حيث يستطيع المتعلم أن يحصل عليه من أي مكان وفي أي وقت، بالإضافة إلى سهولة تعديل المحتوى التعليمي وتحديثه.
6. يتميز بالاستمرارية حيث إنه وسيلة إيصال التعليم متوفرة دائماً بدون انقطاع، وبجودة عالية.
7. تغيير دور المعلم من الملقى والملقن والمصدر الوحيد للمعلومات إلى دور الموجه والمشرف.
8. تقديم التعليم الذي يناسب فئات عمرية مختلفة مع مراعاة الفروق الفردية بينهم.
9. إكساب المتعلم مهارات إدارة النقاش مع زملائه ومعلميه، ويحوّله من مجرد متلقي للمعلومة إلى باحث عنها.
10. سهولة تحديث البرامج والمعلومات والموضوعات، وتشجيع التعمق في البحوث والدراسات.
11. سهولة التقويم الذاتي والتغذية الراجعة المستمرة من خلال حلقات مغلقة في منظومة تعليمية متطورة (العوادة، 2012 : 23).

رابعاً: أهمية التعليم الإلكتروني:

- يمتاز التعليم الإلكتروني بأهمية خاصة مقارنة بالأساليب التقليدية في التعليم وذلك للخصائص العديدة التي ترتبط به والتي يمكن إجمالها بالآتي (العوادة، 2012: 14):
1. الاستفادة من مصادر التعليم والتعلم المتاحة على شبكة الانترنت، التي قد لا تتوفر في العديد من الدول والمجتمعات وبخاصة الدول النامية.
 2. تدعيم طرق تدريس جديدة تعتمد على المتعلم وتركز على أهمية قدراته وامكانياته بالإضافة الى اخصائص والسمات الفردية.
 3. المساعدة في تعلم اللغات الاجنبية.
 4. إفادة الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، والغير قادرين على الحضور يومياً إلى المدرسة بسبب ارتفاع كلفة المواصلات أو تعطل وسائل المواصلات العامة.
 5. في التعليم الإلكتروني عدم توقف المتعلم عند اكتساب المعارف والمهارات التعليمية، ولكن سيكتسب مهارات التعامل مع التقنيات الحديثة في الاتصال والمعلومات التي أصبحت ضرورية في هذا العصر ومقياساً للتطور.
 6. الافادة لقطاع كبير من العاملين في المؤسسات المختلفة.
 7. الافادة لسكان المجتمعات النائية في مجال التعليم والتدريب باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ويرى الباحث أن أهمية التعليم الإلكتروني تتناسب مع التطور الحاصل في مجال التكنولوجيا، حيث يُكسب التعليم الإلكتروني الطلبة الدافعية للتعلم، في مواكبة التقدم المستمر في مختلف المجالات، كما أنه يوفر الكثير من الوقت، ويكون حافزاً مهماً للطلبة لاكتساب مهارات التعلم الذاتي، كما أن المؤسسة تستفيد منه على صعيد تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة عالية.

خامساً: عناصر التعليم الإلكتروني:

- يتكون نظام التعليم الإلكتروني من عدة عناصر كما ذكرها (محمد وحسين، 2014: 667):
1. **المحتوى:** وهو المادة التعليمية ولكن بشكل إلكتروني، وهي من أهم عناصر التعليم الإلكتروني، حيث يتم إعداد المحتوى التعليمي باستخدام تقنيات وبرمجيات خاصة، كما أنه يتكون من نصوص وأفلام فيديو وصور، وآليات تفاعلية متعددة.
 2. **الوسيط:** وسيلة الاتصال بين عناصر العملية التعليمية، سواء أكانت الإنترنت أو شبكات البيانات أو أي وسيلة اتصال إلكترونية، يمكن التفاعل من خلالها بين المعلم والمتعلم

والمحتوى، وهنا يجب أن يتميز الوسيط بإمكانية ربط المعلم والمتعلم معاً في جلسات حوار، فلا يمكن اعتبار وسائل التعليم عن بعد الإلكترونية التقليدية (كالتلفزيون، والفيديو.... الخ) من وسائل التعليم الإلكترونية المباشرة فهي لا يمكنها توفير عنصر التفاعل المباشر، الذي يعد من أهم مكونات نظام التعليم الإلكتروني.

3. **المتعلم الإلكتروني:** هو الطالب الذي يستخدم الوسائل الإلكترونية، ونظام التعليم الإلكتروني لحضور الدروس، وتقديم الامتحانات، والتفاعل مع المعلم، والطلبة، في جلسات التعليم الإلكتروني.

4. **المعلم الإلكتروني:** وهو المعلم والمشرف الذي يتفاعل مع المتعلم إلكترونياً، ويتولى أعباء الإشراف التعليمي على حسن سير التعلم، وقد يكون هذا المعلم داخل مؤسسة تعليمية أو في منزله، وغالباً لا يرتبط هذا المعلم بوقت محدد للعمل، وإنما يكون تعامله مع المؤسسة التعليمية بعدد المقررات التي يشرف عليها، ويكون مسؤولاً عنها وعدد الطلبة المسجلين لديه.

5. **بيئة التعليم الإلكترونية:** هناك عدد من الحزم البرمجية التي تم تطويرها لتقوم بإدارة العمليات المختلفة للتعليم الإلكتروني اصطلاحاً على تسميتها بيئات التعليم الإلكترونية "e-Learning Environment" وعرفت اختصاراً بـ (ELE) وفي الحقيقة لا يوجد تعريف مبسط لهذا المصطلح، إلا أنه يمكن القول أن مصطلح بيئة التعليم الإلكترونية يستخدم ليصف البرنامج الموجود في أي مزود (Server) والمصمم كي ينظم أو يدير العمليات المختلفة للتعلم، كتقديم المواد التعليمية ومتابعة الطلبة، والواجبات إلخ، وبناء على ما سبق يمكن القول إن مفهوم بيئة التعليم الإلكترونية لا يعني البيئة المدرسية الإلكترونية بمفهومها الواسع الشامل لجميع مرافقها، لكنه يعني البرنامج المصمم لتنظيم وإدارة عمليات التعليم والتعلم، التي تتم عادة داخل غرفة الفصل الدراسي، مما يمكن معه تسمية هذه البيئات بالفصول الإلكترونية.

سادساً: أهداف التعليم الإلكتروني:

إن الدخول إلى بوابة التقنيات الحديثة يجب أن يركز على أهداف محددة، يجب تحقيقها من خلال هذا الدخول كي يتم تحقيق الفائدة الأكبر، وتحقيقاً لذلك فإن من أهم الأهداف التي يجب تحقيقها من التعليم الإلكتروني كما ذكرها (العواودة، 2012: 15) مايلي:

1. توفير بيئة تعليمية تعليمية غنية تفاعلية ومتعددة المصادر تخدم العملية التعليمية بكافة محاورها.

2. إعادة صياغة الأدوار في الطريقة التي تتم بها عملية التعليم والتعلم بما يتوافق مع مستجدات الفكر التربوي.
3. إيجاد الحوافز وتشجيع التواصل بين منظومة العملية التعليمية، كالتواصل بين البيت والمدرسة، وبين المدرسة والبيئة المحيطة.
4. تنمية مهارات الطلاب، وإعدادهم إعداداً جيداً يتناسب مع المتطلبات المستقبلية باستخدام تقنية المعلومات في التعليم والاستفادة منها.
5. رفع مستوى قدرات المعلمين في توظيف تقنية المعلومات في الأنشطة التعليمية كافة.
6. نمذجة التعليم وتقديمه في صورة معيارية، فالدروس تقدم في صورة نموذجية والممارسات التعليمية المتميزة يمكن إعادة تكرارها.
7. تطوير دور المعلم والطالب في العملية التعليمية حتى يتواكب مع التطورات العلمية والتكنولوجية المستمرة والمتلاحقة.
8. تقديم التعليم الذي يناسب فئات عمرية مختلفة مع مراعاة الفروق الفردية بينهم.
9. توسيع دائرة اتصالات الطالب من خلال شبكات الاتصال العالمية والمحلية وعدم الاقتصار على المعلم كمصدر للمعرفة.
10. المساعدة على نشر التقنية الحديثة في المجتمع وجعله مجتمعاً مثقفاً إلكترونياً ومواكباً للتطورات الحديثة.
11. توسيع الخيارات التي يمكن أن يختار منها المتعلم ما يناسب احتياجاته.
12. زيادة فرص الاستفادة من التعليم خاصة للمجتمعات الأقل حظاً، وذلك تسهيل استخدام تقنية الاتصالات وإلغاء الحواجز.
13. إزالة العقبات التي تقف في وجه التحصيل والإنجاز بتوفير طرق إبداعية جديدة تساعد على إثارة دافعية المتعلم.
14. تناقل الخبرات التربوية من خلال إيجاد قنوات الاتصال، والمنتديات التي تمكن المعلمين والمدرسين المشرفين وجميع المهتمين بالشأن التربوي من المناقشة وتبادل الآراء والتجارب.
15. إيجاد البيئة المعلوماتية بمحتواها العلمي الملائم لاحتياجات الطلاب والمعلمين، وإتاحة مصادر التعلم المباشرة لهم.
16. تحسين العملية التعليمية لتخريج جيل جديد يستفيد من تقنية المعلومات.

سابعاً: أنواع التعليم الإلكتروني:

هناك أكثر من تسمية للتعليم الإلكتروني فقد يطلق عليه التعليم الافتراضي أو التعليم عن بعد، وفي كلتا الحالتين فإن المتعلم يتلقى المعلومات من مكانٍ بعيدٍ عن المعلم (مصدر المعلومات)، وعندما نتحدث عن الدراسة الإلكترونية فليس بالضرورة أن نتحدث عن التعليم الفوري المتزامن، بل قد يكون التعليم الإلكتروني غير متزامن، أي أن نتعلم المفيد من مواقع بعيدة لا يحدها مكان ولا زمان بواسطة الإنترنت والتقنيات، وهناك أنواع من التعليم الإلكتروني وهي كما ذكرها (العادلي، 2007: 752):

1. التعليم الإلكتروني المتزامن (synchronous) : وهو تعليم يجتمع فيه المعلم مع المتعلمين ضمن عملية اتصال متزامن بالنص أو الصوت أو الفيديو.
2. التعليم الإلكتروني غير المتزامن (asynchronous) : وهو اتصال بين المعلم والمتعلم بشكل غير متزامن، في وقت يكون المعلم فيه مشرف بشكل كامل على وضع المصادر، وخطة التدريس، والتقويم ضمن الموقع التعليمي، ثم يدخل الطالب في أي وقت يناسبه لتلقي العلم دون أن يكون هناك اتصال متزامن مع المعلم.
3. التعليم المدمج (blended learning): وهو التعليم المشتمل على مجموعة من الوسائط التي تدعم بعضها البعض بما يعزز أسلوب التعليم، وتطبيقاته ويضم أسلوب التعليم المدمج مجموعة من برمجيات التعليم التعاوني الإلكتروني الفوري، والمقررات المعتمدة على الإنترنت، ومقررات التعليم الذاتي الإلكترونية، وإدارة نظم التعليم.

ثامناً: استراتيجيات التعليم الإلكتروني:

بلا أدنى شك فإن الفرصة التي يوفرها مجال التعليم الإلكتروني للمعلمين والمشرفين الأكاديميين أهم وأكبر من العقبات التي قد يواجهونها أثناء القيام بها، حيث إن الترتيبات الدقيقة المطلوبة للتعليم الإلكتروني تحسّن من مهاراتهم التدريسية بشكل عام، ومن نمط مشاعرهم نحو طلبتهم، وهكذا فإن التحديات التي يفرضها نظام التعليم الإلكتروني، تقابلها الفرص لـ (الراشد، 2003: 7):

- أ) الوصول إلى جمهور أكبر من الطلبة .
- ب) تلبية حاجات الطلبة غير القادرين على حضور الحصص الدراسية الصفية لأسباب معينة في بعض أيام السنة.
- ت) إقامة حلقة وصل بين الطلبة من مناطق اجتماعية وحضارية واقتصادية مختلفة ضمن منطقة جغرافية محددة.

ويمكن توضيح استراتيجيات التعليم الإلكتروني من خلال النقاط التالية:

1- تحسين التخطيط والتنظيم:-

عند إجراء تعديل أو تطوير على موضوع التعليم الإلكتروني، يظل المحتوى الرئيس للموضوع ثابتاً بشكل عام، على الرغم من أن عرض موضوع التعليم الإلكتروني يتطلب خطط جديدة، ووقتاً إضافياً للإعداد، وقد تم تجاوز مرحلة متقدمة في هذا المجال.

وتتضمن المقترحات لتخطيط وتنظيم المناهج التي تقدم للطلبة عن بعد الجوانب التي يجب أن

يراعيها المتعلم والمشرّف الأكاديمي وهي :-

أ - ابدأ عملية التخطيط للمنهج الدراسي بدراسة نتائج الأبحاث المتخصصة في مجال التعليم الإلكتروني والاطلاع على التجارب السابقة في هذا المجال في المجتمعات المتقدمة، والمجتمعات الموازية.

ب - قبل أن تقوم بتطوير شيء جديد، قم بمراجعة المواد المتوفرة حول أفكار العرض المضمون.

ج - قم بفهم وتحليل مواضع الضعف والقوة الخاصة بأسلوب التوصيل المتوفر أمامك (مثل: الصوت، الصوت والصورة، البيانات، والمطبوعات)، والتأكد من الكيفية التي سيتمّ التوصيل عن طريقها (مثل: القمر الصناعي، موجة الراديو القصيرة، وصلة الشرائح الضوئية) من حيث حاجات المتعلم ومتطلبات المنهج ، وذلك قبل انتقاء الخيط المناسب من تكنولوجيا التعليم.

د - إن التدريب على تكنولوجيا التوصيل أمر مهم لكل من المعلمين والمشرّفين الأكاديميين والطلبة، حيث يمكن أن يتم لقاء مسبق للطلبة يقومون خلاله باستعمال تكنولوجيا التوصيل، ويتعلمون الأدوار والمسؤوليات المناطة بالفريق التقني الداعم خلاله.

هـ - في بداية لقاء الطلبة قم ببدء نقاش صريح حول تحديد القواعد والمقاييس والخطوط الأساسية، بمجرد أن تصبح العملية قائمة، تمسك بهذه القواعد بشكل مستمر.

و - تأكد من أن جميع المواقع مجهزة بمعدات العمل والتواصل، كما أوجد خطأ ساخناً مجانياً للإعلان عن المشاكل وتصويبها.

ز - ابدأ بعدد مناسب من المواقع، والطلبة لكي يسهل عليك إدارته، إن مصاعب توفير الموارد البشرية والمادية وتحريكها تزداد في التعليم الإلكتروني مع كل موقع جديد يستحدث.

2- استعمال مهارات التدريس الفعّال:

لكي يكون التعليم الإلكتروني فاعلاً، فإن ذلك يتطلب زيادة وتقوية المهارات الموجودة أصلاً بشكل أكبر من تطوير قدرات جديدة حيث إن ترسيخ ما هو قائم يكون أساساً لترسيخ ما هو قادم من خلال:

1. دراسة واقعية حول كمية المادة التي من الممكن توصيلها بفاعلية خلال الحصة الدراسية. بسبب العوامل (اللوجستية)، (توفير الأجهزة والمعدات الإلكترونية الخاصة، والمكان، وتهيئة الغرف الصفية أو المعامل وما إلى ذلك)، حيث إن تقديم محتوى معين عن بعد، يحتاج عادة إلى وقت أكبر، مما يحتاجه نفس المحتوى في غرف الصف التقليدية لعدة أسباب من أهمها الاتصال المباشر داخل غرفة الصف.
2. الانتباه ومراعاة الاختلاف في أسلوب التعليم واختلافه عند الطلبة، فبعضهم يتعلم بسهولة من خلال التنظيم على أساس المجموعات وهو ما يدعى بالتعليم التعاوني، في حين أن سواهم يبدعون عندما يعملون بشكل مستقل وهو ما يسمى بالتعلم الذاتي (العبد الكريم، 2006: 44).
3. تنوع نشاطات الحصة الدراسية وجعلها ذات طابع تدريجي، وتجنب المحاضرات المطوّلة.
4. توزيع طريقة عرض المحتوى مع المناقشات، والتمارين التي تركز على الطلبة.
5. إعطاء طابع إنساني للحصة الدراسية، وذلك بالتركيز على الطلبة، وليس على نظام التواصل، وكيفية طرح المعلومات.
6. التفكير في استعمال المواد المطبوعة كجزء مكمل للمواد غير المطبوعة.
7. استعمال دراسات الحالة، والأمثلة ذات البعد المحلي قدر المستطاع، وذلك لمساعدة الطلبة على فهم وتطبيق محتوى الحصة الدراسية، فكلما كان عمل ذلك خلال الحصة الدراسية أسرع، كلما كان أفضل (أحمد، 2007: 79).

3- تحسين التفاعل المتبادل والتغذية الراجعة:

- إن استعمال الخطط الفعالة للتفاعل المتبادل والتغذية الراجعة، تمكّن المعلم والمشرف الأكاديمي من تحديد وتحقيق الحاجات الفردية للطلبة، وذلك خلال إيجاد نموذج للاقتراحات حول تحسين الحصة الدراسية، ولتحسين التفاعل المتبادل والتغذية الراجعة يتم الاعتماد على ما يلي (العبد الكريم، 2006: 44-45):
- أ. استعمال الأسئلة التحضيرية قبل بدء الدرس ودفع الطلبة لتشجيع التفكير التحليلي الجاد، مع إشراك جميع المتعلمين، حيث إن تحسين أنظمة الاتصالات السيئة يحتاج إلى وقت.
 - ب. يطلب في بدايات الحصص الدراسية من الطلبة أن يقوموا بالاتصال مع المعلم، وأن يتبادلوا فيما بينهم الرسائل الإلكترونية مما يشعرهم بالراحة تجاه العملية ككل، وهكذا فإنهم قد يتشاركون في جريدة إلكترونية معاً.
 - ت. دمج تشكيلة من وسائل التوصيل للتفاعل المتبادل والتغذية الراجعة، بحيث تتضمن الحوار (الدرشة) من شخص لآخر والحوارات الجماعية (غرف الحوار الخاصة بمادة منهجية محددة)،

وكذلك المنتديات والبريد الإلكتروني، ونظام الصوت والصورة، واجتماعات الكمبيوتر، والنظر في مسألة إقامة زيارات بين صف دراسي وآخر إن كان ذلك مجدياً.

ث. القيام بالاتصال مع كل موقع أو طالب أسبوعياً إذا أمكن ذلك، وخاصة في بداية تطبيق نظام الدراسة الإلكترونية، حيث يسجل الطلبة الذين لا يشاركون خلال الدرس الأول، ويتم الاتصال بهم بشكل فردي بعد انتهاء الدرس.

ج. جعل الطلبة يكوّنون مجلة حول حصيلة أفكارهم عن مضمون الحصة الدراسية، وكذلك حول التقدم الذي أحرزوه على المستوى الشخصي، حيث يقوم الطلبة بتقديم وإرسال موضوعات من هذه المجلة من وقت إلى آخر لتكوين حصيلة من البيانات ذات الفائدة.

ح. التأكد من الطلبة بشكل فردي بأن جميعهم تتوفر لهم فرصة كبيرة للتفاعل، وفي نفس الوقت القيام بشكل مؤدب، وحازم بإيصال رغبة المعلم إلى بعض الأفراد، أو المواقع بأن يتوقفوا عن احتكار وقت الصف لأنفسهم.

خ. قيام المعلم بإبداء رأيه بالتفصيل حول المهمات الكتابية، مع الرجوع إلى مصادر إضافية للحصول على معلومات تكميلية، ثم القيام بإعادة تلك المهمات دون تأخير بواسطة المنتديات أو البريد الإلكتروني إذا كان ذلك عملياً.

4- توفير حاجات الطالب:

إن العمل بفاعلية يتطلب تولد الشعور لدى الطلبة بالراحة تجاه طبيعة التعليم والتعلم عن بعد. حيث يجب أن تبذل الجهود لتسخير نظام التوصيل لتحفيز الطلبة وملاءمة حاجاتهم على أفضل وجه، ذلك من حيث مضمون الأشكال المفضلة من وسائل التعلم، وفيما يلي الاستراتيجيات التي تساعد على تلبية حاجات الطلبة (الراشد، 2003: 10):

- مساعدة الطلبة كي يعتادوا ويشعروا بالارتياح لتكنولوجيا التوصيل وتحضيرهم ليصبحوا قادرين على حل المشاكل التقنية التي يمكن أن تظهر معهم أثناء حصولهم على المعلومة أو معالجتها، والتركيز على حل المشاكل المشتركة بدلاً من إلقاء اللوم على المصاعب التقنية التي قد تحدث من وقت لآخر، وبذلك نكون رسخنا لدى الطلبة أسلوب التعليم التعاوني.
- تعزيز الوعي والارتياح لدى الطلبة بخصوص أنظمة الاتصالات الجديدة، التي سوف تستعمل خلال الحصة الدراسية، وذلك بتوفير وسائل اتصال حديثة ومطورة، تجعل الطالب على اتصال دائم بالموقع التعليمي الخاص بالمنهج الدراسي.

- التعامل بوعي كامل مع أنظمة الاتصالات المتباينة والخلفيات الحضارية المتعددة، فعلى سبيل المثال، يجب التذكير بأن الطلبة ربما يختلفون في قدراتهم اللغوية، كما أن روح النكته مسألة ذات خصوصية حضارية، لذلك فإن استيعابها لن يكون بنفس الطريقة من قبل الجميع.
- فهم ودراسة الخلفية الاجتماعية والحضارية للطلبة، ولتجاربهم وخبراتهم من استراتيجيات التعليم عن بعد .
- تذكر ضرورة أن يمارس الطلبة دوراً فاعلاً في الحلقة الدراسية التي تصلهم عن بعد، وذلك بأخذ زمام المسؤولية بخصوص تعلمهم بصورة استقلالية.
- الوعي الكافي لحاجات الطلبة من حيث التوافق مع التواقيت المتعارف عليها لفترات تواجد الطلبة في مدارسهم، مع الأخذ بعين الاعتبار الوقت الذي يضيع في كثير من الأحيان في مسألة وصول المعلومات عبر شبكات الاتصال ذات الجودة المتدنية.

تاسعاً: مزايا التعليم الإلكتروني:

يتسم التعليم الإلكتروني بالمرونة من حيث ما يتعلمه الطالب، ومتى يتعلمه، وكيفية تعلمه، وسرعة تعلمه، كذلك يوفر خاصية التخاطب المباشر بالصوت والصورة، أو بالصوت فقط، إضافة الى إمكانية التخاطب الكتابي أو استخدام السبورة الإلكترونية، كذلك يوفر استخدام التعليم الإلكتروني القابلية في إرسال وتبادل وطباعة الملفات بين الأستاذ وطلبتة، أو بين الطلبة أنفسهم، وبأوقات قياسية، كذلك وفر التعليم الجديد خاصية عرض الملفات والأفلام التعليمية، وبشكل مشوق وممتع، وعند مقارنة أساليب التعليم الإلكتروني بالأساليب التقليدية للتعليم، تتبين لنا المزايا التالية للتعليم الإلكتروني حسب ما يرى (ياسين، 2010 : 173-174):-

1. تجاوز قيود المكان والزمان في العملية التعليمية.
2. توسيع فرص القبول في التعليم العالي وتجاوز عقبات محدودية الأماكن، وتمكين مؤسسات التعليم العالي من تحقيق التوزيع الأمثل لمواردها المحدودة.
3. مراعاة الفروق الفردية بين المتعلمين، وتمكينهم من اتمام عمليات التعلم في بيئات مناسبة لهم، والتقدم حسب قدراتهم الذاتية.
4. إتاحة الفرصة للمتعلمين للتفاعل الفوري إلكترونياً فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين المعلم من جهة أخرى من خلال وسائل البريد الإلكتروني، ومجالس النقاش، وغرف الحوار ونحوها.
5. نشر ثقافة التعلم والتدرب الذاتيين في المجتمع، والتي تمكن من تحسين وتنمية قدرات المتعلمين والمتدربين بأقل تكلفة وبأدنى مجهود.

6. رفع شعور وإحساس الطلبة بالمساواة في توزيع الفرص في العملية التعليمية وكسر حاجز الخوف والقلق لديهم، وتمكين الطلبة من التعبير عن أفكارهم والبحث عن الحقائق والمعلومات بوسائل أكثر جدية مما هو متبع في قاعات الدرس التقليدية.
 7. سهولة الوصول إلى المعلم حتى خارج أوقات العمل الرسمية.
 8. تخفيض الأعباء الإدارية للمقررات الدراسية من خلال استغلال الوسائل والأدوات الالكترونية في إيصال المعلومات والواجبات والفروض للمتعلمين وتقييم أدائهم.
 9. استخدام أساليب متنوعة ومختلفة أكثر دقة وعدالة في تقييم أداء الطلبة.
 10. تمكين الطالب من تلقي المادة العلمية بالأسلوب الذى يتناسب مع قدراته من خلال الطريقة المرئية أو المسموعة أو المقروءة.
 11. توفير رصيد ضخم ومتجدد من المحتوى العلمي والاختبارات، والتاريخ التدريسي لكل مقرر يمكن تطويره وتحسين وزيادة فعالية طرق تدريسه.
- ويرى الباحث أن من أهم مزايا التعليم الإلكتروني تقليل أعباء عضو هيئة التدريس داخل الجامعة، والمرونة في التواصل والتعلم المستمر ما بين المتعلم وعضو هيئة التدريس، والمساهمة في توصيل وجهات النظر المختلفة بين الطلاب وعضو هيئة التدريس، وتحقيق بيئة تدريس آمنة، وإمكانية التحرر من طرق التعليم التقليدية، وعدم الاعتماد على الحضور الفعلي للطلبة، والاستفادة القصوى من الوقت، كذلك خفض التكلفة الاقتصادية للجامعة.

عاشراً: سلبيات التعليم الإلكتروني:

بالرغم ما للتعليم الإلكتروني من مزايا إلا أنه ينتج عن استخدام التعليم الإلكتروني عدة سلبيات كما ذكرها (القزاز، 2014: 76):

1. غياب القدوة والتأثر بالمعلم في هذا النوع من التعليم.
2. لا يمكن هذا النوع من التعليم من اكتشاف المواهب والقدرات لدى الطلبة.
3. لا ينمي القدرة اللفظية لدى المتعلم.
4. قد يتسرب للمتعلم الملل من طول الجلوس أمام الأجهزة.
5. يضعف العلاقات الاجتماعية لدى المتعلم بسبب عدم الاختلاط مع أقرانه من الطلبة.
6. وجود عدة مصادر تحوي معلومات علمية غير صحيحة، مما سبب إرباكاً وتشويشاً للمتعلم.
7. عدم وضوح أسلوب وأهداف هذا النوع من التعليم للمسؤولين عن العمليات التربوية.

8. التكلفة المادية من شراء المعدات اللازمة والأجهزة الأخرى المساعدة والصيانة.

الحادى عشر: معوقات تطبيق التعليم الإلكتروني:

- لكل من الأعمال التي يقوم بها الإنسان في هذه الحياة وجهان، وجه حسن ووجه سيء، وهو ما ينطبق أيضاً على التعليم الإلكتروني، فعملية التعليم الإلكتروني تعتمد على الإنترنت، وهناك عدة معوقات تواجه تطبيق التعليم الإلكتروني هي كما أوضحتها (سحويل، 2013: 24):
1. قلة عدد المعلمين الذى يجيدون مهارات التعليم الإلكتروني.
 2. مشكلة متابعة إعداد وتدريب المعلمين، ومشاكل تقنية مثل: حدوث خلل مفاجيء أثناء عرض الدرس، كتوقف جهاز الحاسوب أو أجهزة العرض أو انقطاع الاتصال الشبكي.
 3. وهناك عوائق اقتصادية تتمثل في ضعف البنية التحتية للتعليم الإلكتروني، وانخفاض مستوي دخل الفرد، والذي لا يمكن الفرد من شراء جهاز حاسوب خاص به، كى يتمكن من الاستفادة من فرص التعليم الإلكتروني.
 4. عدم وضوح أنظمة وطرق وأساليب التعليم الإلكتروني، ونقص الدعم والتعاون المقدم من أجل طبيعة التعليم الفعالة، وإمكانية اختراق المحتوى والامتحانات، وضعف وعي أفراد المجتمع بهذا النوع من التعليم، والموقف السلبي منه، والحاجة المستمرة لتدريب ودعم المعلمين والإداريين في كافة المستويات، والحاجة إلى تدريب المتعلمين على كيفية التعليم باستخدام الانترنت.
 5. توفير الكثير من المعلومات المضللة والخطئة على شبكة الانترنت، والتي من شأنها إلحاق الضرر بالأمانة الأكاديمية، والتأثير سلباً على نوعية المعرفة التي يحصل عليها الطلبة.
 6. بطء الوصول إلى المعلومات من شبكة الإنترنت، والخلل المفاجئ في الشبكة الداخلية أو الأجهزة، وعدم استجابة الطلبة بشكل مناسب مع التعلم الإلكتروني، وتفاعلهم معه، وانصراف الطلبة للبحث عن مواقع غير مناسبة في الإنترنت، وضعف المحتوى في البرمجيات الجاهزة، وصعوبة التعامل مع طلبة غير مدربين على التعلم الذاتي، والجهد والتكلفة المادية، وصعوبة الحصول على أجهزة حاسوب لدى البعض منهم.
- ويرى الباحث أن من معوقات تطبيق التعليم الإلكتروني عدم تهيئة العاملين بالمؤسسة التعليمية، وعدم اقتناع بعض أعضاء هيئة التدريس بأهمية التعليم الإلكتروني وضرورته التعليمية، حيث يجد الكثير منهم صعوبة في التعامل مع متطلبات نظام التعليم الإلكتروني.
- في حين يرى آخرون أنه يمثل الرقيب عليهم، وخاصة إذا كان النشاط التعليمي مسجل ومتابع من خلال جهة رقابية داخل المؤسسة، كما أن هناك الكثير من الصعوبات التي تتمثل

في عدم جاهزية البنية التحتية حيث يشكل هذا عائقاً كبيراً في المتابعة وخاصة المتزامنة للأنشطة الإلكترونية.

المحور الثالث: التعليم المفتوح والتعليم الإلكتروني بجامعة القدس المفتوحة

تمهيد:

يمثل هذا المحور القاعدة الصلبة التي ينطلق منها الباحث معتمداً في إرساء قواعد دراسته ووضع أسسها من الأدبيات والدارسات التي يحصل عليها، والمتعلقة بمجال الدراسة مما يساعده على تعزيز الموضوع، وإثرائه وتناوله من منظور تربوي، ولهذا يعرض الباحث في هذا المحور ما يلي:

حيث سيتم التطرق في القسم الأول من هذا المحور إلى نشأة وتطور جامعة القدس المفتوحة، حيث يستعرض الباحث من خلاله رؤية الجامعة، ورسالتها، كما يتناول الأهداف العامة للجامعة، ثم يتناول الحديث عن هيكلية وفروع الجامعة في فلسطين، وأهم إنجازاتها، وأخيراً يستعرض الباحث في هذا المحور واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة.

أما في القسم الثاني من هذا المحور فيتناول الباحث الحديث عن تجربة جامعة القدس المفتوحة في التعليم المفتوح. وذلك من خلال تناول الخلفية النظرية للتجربة، وأهم النماذج التعليمية التي تستخدمها جامعة القدس المفتوحة في مجال التعليم الإلكتروني، ثم يتحدث الباحث عن أهمية التجربة، والسياسات العامة لها، ثم يستعرض كفاءة برامج التعليم الإلكتروني بالجامعة، كما يتناول هذا القسم مخرجات تجربة جامعة القدس المفتوحة وإهم الصعوبات التي تواجهها، وأخيراً يستعرض الباحث تقييماً لتجربة جامعة القدس المفتوحة في مجال التعليم الإلكتروني.

أولاً : نشأة وتطور جامعة القدس المفتوحة:

جامعة القدس المفتوحة: هي مؤسسة وطنية للتعليم العالي مركزها مدينة القدس الشريف، وتتمتع بشخصية اعتبارية ذات استقلال إداري ومالي وفني، وتعمل على تقديم خدماتها التعليمية باستخدام نظام التعليم المفتوح.

مرت نشأة جامعة القدس المفتوحة بثلاث مراحل هي: مرحلة التخطيط، مرحلة إعداد المناهج والمقررات، ثم مرحلة الوجود الفعلي على أرض فلسطين (موقع جامعة القدس المفتوحة، 2016).

المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط

بدأ التفكير في إنشاء الجامعة عام 1975 انطلاقاً من احتياجات الشعب الفلسطيني للتعليم العالي في ظل ظروفه السكانية والاجتماعية والاقتصادية تحت الاحتلال الإسرائيلي وبطلب من منظمة التحرير الفلسطينية قامت منظمة اليونسكو بإعداد دراسة الجدوى لمشروع الجامعة والتي استكملت عام 1980 وأقرها المؤتمر العام لليونسكو. وفي عام 1981 أقر المجلس الوطني الفلسطيني المشروع، إلا أن ظروف الاجتياح الإسرائيلي للبنان حال دون المباشرة في تنفيذه حتى العام 1985م.

المرحلة الثانية: مرحلة إعداد المناهج:

بدأت في أواخر العام 1985، حين افتتح مقر مؤقت للجامعة في عمان بموافقة رسمية من وزارة الخارجية الأردنية، وقد تركز العمل خلال الفترة بين 1985-1991م على إعداد الخطط الدراسية والكليات واعتماد التخصصات العلمية، فيها وإنتاج المواد التعليمية، وخاصة المطبوعة، الكتب الطلابية والوسائط التعليمية المساندة خاصة السمعية والبصرية .

المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ:

بدأت في عام 1991، حيث باشرت الجامعة خدماتها التعليمية في فلسطين متخذة من مدينة القدس الشريف مقراً رئيساً لها، وأنشأت فروعاً ومراكز دراسية في المدن الفلسطينية الكبرى، ضمت في البداية المئات من الطلبة وبدأ العدد بالازدياد سنوياً، إلى أن أصبح حوالي 53,547 في نهاية الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي 2015-2016 م. وقد خرجت الجامعة الكوكبة الأولى من طلبتها عام 1997. كانت هذه المرحلة في غاية الصعوبة، حيث شهدت منذ بداية ميلادها على أرض فلسطين تعاضم الانتفاضة الشعبية الفلسطينية التي تفجرت ضد الاحتلال الإسرائيلي في العام 1987، كما عانت من آثار حرب الخليج التي تسببت في حدوث أزمات مالية لها في أحلك الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية للشعب العربي الفلسطيني .

ومع ذلك، فقد استمرت مستمدة عزيمتها من عزيمة قيادتها التاريخية المناضلة، في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها لتبقى دائماً مصباح نور في كل بيت، وكوكب معرفة يضيء أرجاء الوطن والأمة.

رؤية الجامعة:

تسعى جامعة القدس المفتوحة الى تحقيق الريادية والتميز محلياً وعربياً في مجال التعليم الجامعي المفتوح(دليل جامعة القدس المفتوحة، 2015: 6).

رسالة الجامعة:

تعمل الجامعة على تقديم الخدمات التعليمية، والتدريبية، وفق فلسفة التعلم المفتوح، وإعداد خريجين مؤهلين لتلبية حاجات المجتمع وسوق العمل، وقادرين على المنافسة محلياً وإقليمياً، وفق أحدث المستجدات العلمية والتكنولوجية، وتعمل على تعزيز دور البحث العلمي والتطوير والتفاعل مع المجتمع، مساهمة بذلك في تحقيق التنمية المستدامة، مراعية الجودة الشاملة (دليل جامعة القدس المفتوحة، 2015: 6).

الأهداف العامة للجامعة:

تتبنى الأهداف المذكورة أدناه من رؤية الجامعة ورسالتها، بحيث تشكل مشاعل تهدي مسيرة الجامعة، وتشكل دليل عمل لها. وتتناول هذه الأهداف نشاطات مستمرة منذ نشأة الجامعة فتدعو إلى تطويرها وتحسينها كما تتناول محاور ونشاطات جديدة فتدعو إلى تحقيقها. وقد صيغت الأهداف بشكل عام على تنظيم العمل على صورة نشاطات نوعية مرغوبة. وتسهلاً للمتابعة قسمت الأهداف إلى مجالات تغطي مختلف جوانب مسيرة الجامعة.

في مجال الفلسفة والقيم والمبادئ:

1. تعميق الالتزام بالفلسفة التي قامت عليها الجامعة، والمتمثلة في تطبيق نظام التعليم المفتوح مع المستجدات العلمية والتكنولوجية.
2. تشجيع الحرية الأكاديمية وحرية التفكير والتعبير ضمن إطار من المحافظة على الأخلاق الحميدة والشريفة، واحترام الآخرين، والحرص على الوحدة الوطنية.

3. تعميق الاهتمام بالطالب، وجعل نشاطات الجامعة كافة موجهة لخدمته، ودعم تعلمه، وتخرجه بمستوي عالٍ من النوعية.

4. تعميق الاهتمام بنوعية الأداء على جميع الصعد ضمن خطة للجودة الشاملة(موقع جامعة القدس المفتوحة، 2016).

في مجال الطلبة:

1. إعداد الطالب لكي يتخرج إنساناً يملك المعارف والمهارات الكافية للاستمرار في التعلم

معتمداً على نفسه، ويتسم بروح المبادرة والفاعلية والتنظيم والقدرة على مواجهة التحديات.

2. الإسهام في إكساب الطالب شخصية محلية و عربية، قوية الانتماء للوطن والأمة.

3. زيادة الاهتمام بشرائح المجتمع المعاقمة مجتمعياً أو مالياً أو جغرافياً للحصول على التعليم

العالي، والعمل على تحسين وزيادة فرص إلحاقها بالتعليم العالي والنجاح فيه(موقع

جامعة القدس المفتوحة، 2016).

في مجال التكنولوجيا:

1. استكمال حوسبة جميع الأنظمة الإدارية في الجامعة وتطويرها.

2. تكثيف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات التدريس لتحسين نوعية التعلم.

3. إقامة استوديوهات حديثة للتصوير والبت التلفزيوني والإذاعي والالكتروني.

4. توفير خدمات الشبكات الحاسوبية لجميع المشرفين والطلبة.

5. تشجيع استخدام المكتبات الإلكترونية، وقواعد البيانات العالمية، لإتاحة الفرصة للعاملين والطلبة والباحثين للاستفادة من هذه المصادر الغنية.

6. تكثيف إنتاج الوسائط التعليمية السمعية والبصرية والالكترونية، التي تكمل تطوير

المقررات الدراسية في الجامعة وتعزز تعلم الطلبة(موقع جامعة القدس المفتوحة، 2016).

في مجال الكليات التدريبية

1. تقديم كليات أكاديمية تؤدي إلى درجة البكالوريوس والماجستير تتصف بمراعاة تطورات

العصر، وتلبي حاجات المجتمع الفلسطيني، والمجتمعات العربية التنموية وتطلعاتها المستقبلية.

2. توفير كليات مهنية مرنة للتطوير المستمر في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية، ولا تؤدي

بالضرورة إلى درجة جامعية، بما يفتح المجال أمام الراغبين من مختلف قطاعات المجتمع

لتطوير أنفسهم، وهم على رأس عملهم، من خلال تطبيق برامج ودورات تدريبية معدة بعناية.

3. زيادة الاهتمام بالجوانب العملية والتطبيقية من المقررات الدراسية والدورات التطويرية.
4. تكثيف الاهتمام بنوعية المواد التعليمية والتخصصات والكليات من حيث الإعداد والإخراج والوسائط الملائمة لطبيعة المادة الداعمة للتعلم.
5. تنويع طرق إيصال المعرفة للطلبة بتوظيف التكنولوجيا الحديثة عامة والتعليم الإلكتروني خاصة.
6. إجراء تقييمات فنية داخلية للتخصصات والكليات كل 4-5 سنوات للمحافظة على أفضل المستويات.
7. تشجيع الإنتاج العلمي في مختلف مجالات المعرفة من خلال البحث العلمي والترجمة والتأليف، مع التأكيد على تعزيز التفاعل والتبادل الثقافي والعلمي بين الخبراء داخل الوطن وخارجه.
8. إقامة روابط تعاونية مع الجامعات الأخرى في الوطن والخارج لتبادل الخبرات والخدمات.
9. إقامة روابط مع المصانع والشركات المحلية والخارجية لزيادة وتوثيق العلاقة بين الجامعة وحاجات المجتمع، وتوفير فرص لتدريب الطلبة والبحث العلمي (موقع جامعة القدس المفتوحة، 2016).

في مجال التوسع:

1. تهيئة البنية التحتية المناسبة (مباني وأراضٍ وتجهيزات وأثاث واتصالات وغيرها) لاستيعاب أكبر قدر ممكن من أبناء الشعب الفلسطيني في الجامعة، وفق خطة مدروسة، تمشياً مع فلسفة الجامعة في توفير تعليم عال للجميع.
2. فتح مراكز دراسية جديدة في الدول العربية أو الأجنبية حيث توجد كثافة سكانية فلسطينية وحيث تبين دراسات الجدوى إمكانية الحصول على واردات تدعم خزينة الجامعة.
3. تنويع مصادر التمويل للجامعة وزيادتها لتصبح كافية لتنفيذ خططها التطويرية (موقع جامعة القدس المفتوحة، 2016).

في مجال الموظفين

1. الحرص على تزويد الجامعة بهيئات أكاديمية وإدارية مؤهلة تأهيلاً عالياً وقادرة على تحقيق الأهداف العامة للجامعة.

2. الحرص على التطوير المستمر لكفاءات الموظفين المثبتين في الخدمة في ضوء المستجدات التي تتطلبها النوعية العالية في الإنتاج والخدمات.
3. الاستمرار في معاملة الموظفين على أساس الكفاءة والاقتدار، وتجنب المحاباة والظلم، وكل ما من شأنه التمييز بين الموظفين على غير ما ورد(موقع جامعة القدس المفتوحة، 2016).

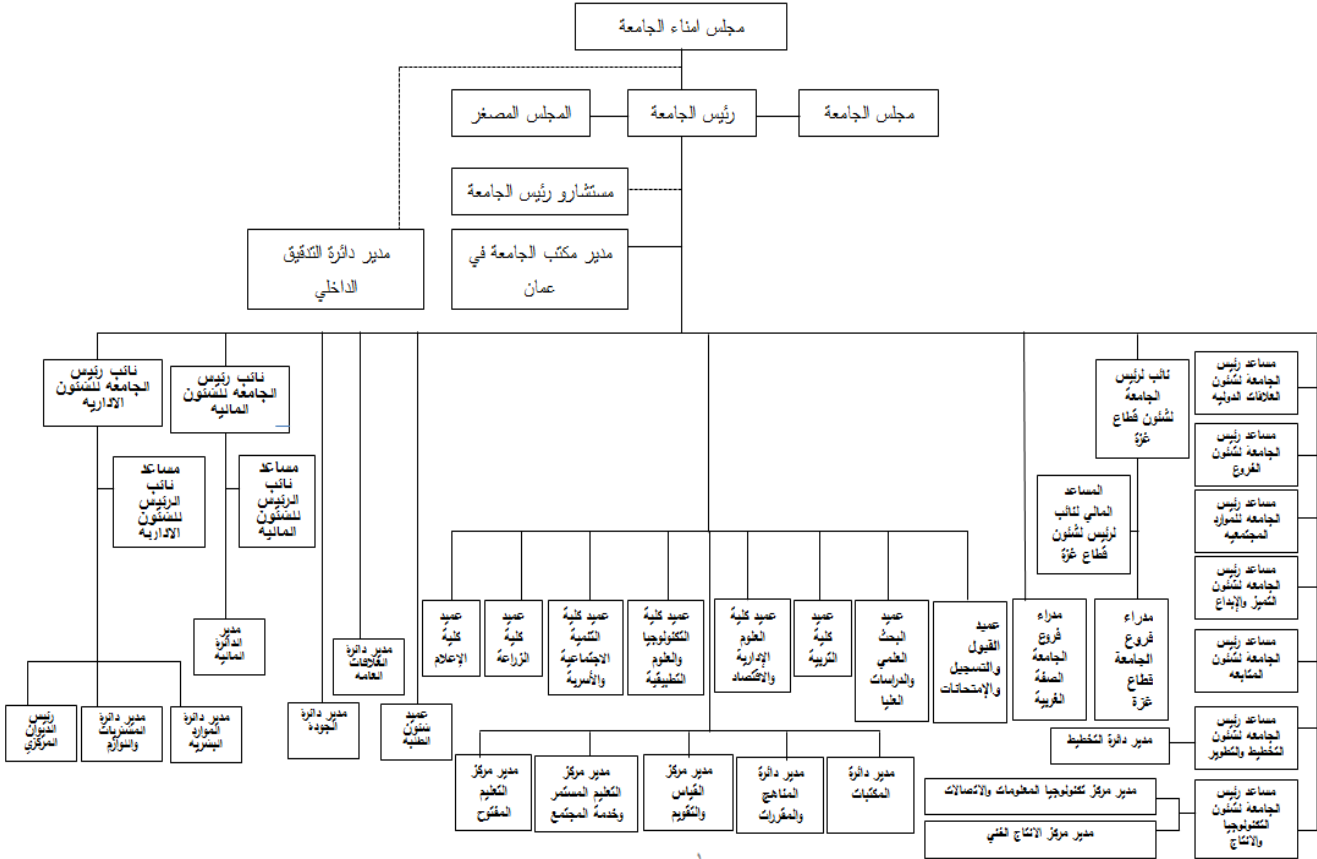
أهداف أخرى:

1. زيادة التوجه نحو تخفيض كلفة التعليم بالنسبة للجامعة مع الحفاظ على النوعية العالية.
2. التأثير على التعليم العالي في الفرع، والمساهمة الإيجابية في تطويره، وصنع ملامحه، من خلال ترسيخ تعددية الأنماط التعليمية الفاعلة وتقوية التنافس بينها من أجل المصلحة العامة(موقع جامعة القدس المفتوحة، 2016).

عضوية الجامعة في الاتحادات العربية والدولية:(موقع جامعة القدس المفتوحة، 2016)

- تتمتع جامعة القدس المفتوحة بالعضوية في كل من الاتحادات العربية والدولية التالية:
1. اتحاد الجامعات العربية AARU.
 2. اتحاد جامعات العالم الإسلامي FUIW.
 3. المجلس الدولي للتعليم عن بعد ICDE.
 4. الاتحاد الآسيوي للجامعات المفتوحة AAQU.
 5. منظمة الفضاء الرقمي المفتوح لحوض البحر الأبيض المتوسط E-OMED .
 6. اتحاد الجامعات المتوسطة UNIMED .
 7. الاتحاد العالمي للجامعات IAU.

شكل رقم (1) هيكلية جامعة القدس المفتوحة



المصدر: (موقع جامعة القدس المفتوحة، 2016)

فروع الجامعة في فلسطين:

تعريف الفرع:

هو وحدة تنفيذية يجري فيها التفاعل فيما بين الطلبة أنفسهم، وبين المرشدين وأعضاء هيئة التدريس العاملين في الميدان الذين يقدمون النصائح والإرشاد والمشورة والخدمات الأخرى للطلبة فيما يتعلق بدراساتهم واحتياجاتهم.

فرع القدس - مركز خدمات العيزيرية - فرع الخليل - فرع يطا - فرع دورا - فرع بيت لحم - مركز بيت ساحور الدراسي - فرع رام الله والبيرة - فرع أريحا - فرع سلفيت - مركز خدمات بديا الدراسي - فرع قلقيلية - فرع نابلس - فرع طوباس فرع طولكرم - فرع جنين - مركز

جنين الدراسي - فرع غزة - فرع شمال غزة - فرع محافظة الوسطى - فرع خان يونس - فرع رفح - فرع الجامعة في المملكة العربية السعودية.

شكل رقم (2)

فروع جامعة القدس المفتوحة

| المجموع | | | الجدد | | | القديم | | | الفروع / المراكز الدراسية |
|---------|--------|-------|---------|--------|------|---------|--------|-------|---|
| Total | | | New | | | Old | | | Branches \ Study Centers |
| المجموع | إناث | ذكور | المجموع | إناث | ذكور | المجموع | إناث | ذكور | الجنس |
| Total | Female | Male | Total | Female | Male | Total | Female | Male | Gender |
| 451 | 338 | 113 | 76 | 55 | 21 | 375 | 283 | 92 | Al-Quds Branch فرع القدس |
| 338 | 239 | 99 | 84 | 52 | 32 | 254 | 187 | 67 | Ezareyah Services Study Center مركز خدمات العزيرة الدراسي |
| 6782 | 4666 | 2116 | 1392 | 865 | 527 | 5390 | 3801 | 1589 | Ramallah & Al-Bireh Branch فرع رام الله والبيرة |
| 999 | 716 | 283 | 261 | 184 | 77 | 738 | 532 | 206 | Jericho Branch فرع أريحا |
| 7867 | 5119 | 2748 | 1785 | 1116 | 669 | 6082 | 4003 | 2079 | Nablus Branch فرع نابلس |
| 1625 | 1184 | 441 | 306 | 223 | 83 | 1319 | 961 | 358 | Tubas Branch فرع طوباس |
| 2286 | 1686 | 600 | 467 | 349 | 118 | 1819 | 1337 | 482 | Qalqilya Branch فرع قلقيلية |
| 1233 | 838 | 395 | 236 | 153 | 83 | 997 | 685 | 312 | Salfeet Branch فرع سلفيت |
| 821 | 605 | 216 | 179 | 131 | 48 | 642 | 474 | 168 | Bedy Services Study Center مركز خدمات بديا الدراسي |
| 4010 | 2533 | 1477 | 868 | 520 | 348 | 3142 | 2013 | 1129 | Tulkarm Branch فرع طولكرم |
| 7664 | 5685 | 1979 | 1590 | 1177 | 413 | 6074 | 4508 | 1566 | Jenin Branch فرع جنين |
| 3900 | 2942 | 958 | 849 | 618 | 231 | 3051 | 2324 | 727 | Bethlehem Branch فرع بيت لحم |
| 4825 | 3371 | 1454 | 1023 | 675 | 348 | 3802 | 2696 | 1106 | Hebron Branch فرع الخليل |
| 1742 | 1386 | 356 | 324 | 253 | 71 | 1418 | 1133 | 285 | Dora Branch فرع دورا |
| 1280 | 1012 | 268 | 268 | 218 | 50 | 1012 | 794 | 218 | Yatta Branch فرع يثا |
| 3453 | 1498 | 1955 | 879 | 359 | 520 | 2574 | 1139 | 1435 | Gaza Branch فرع غزة |
| 1657 | 968 | 689 | 441 | 227 | 214 | 1216 | 741 | 475 | Al-Wosta Branch فرع الوسطى |
| 1363 | 613 | 750 | 399 | 149 | 250 | 964 | 464 | 500 | Khanyounis Branch فرع خان يونس |
| 2051 | 1198 | 853 | 610 | 353 | 257 | 1441 | 845 | 596 | Rafah Branch فرع رفح |
| 3568 | 2008 | 1560 | 878 | 469 | 409 | 2690 | 1539 | 1151 | North Gaza Branch فرع شمال غزة |
| 57915 | 38605 | 19310 | 12915 | 8146 | 4769 | 45000 | 30459 | 14541 | Total المجموع |

المصدر: (موقع جامعة القدس المفتوحة الإلكتروني، 2016)

إنجازات الجامعة:

عملت رئاسة الجامعة منذ نشأة الجامعة على تطويرها، محققة بذلك العديد من الإنجازات المحسوبة لإدارتها، والتي كانت ضمن بنود خطتها الاستراتيجية.

الإنجازات التي حققتها الجامعة:

- تطوير بنية تكنولوجية تحتية وأنظمة إنترنت، وشبكات، وإنتاج وسائط للمقررات التعليمية، ونشاطات تكنولوجية متعددة .
 - إنجاز خطة استراتيجية للفترة 2012-2015.
 - مشاريع الأبنية: حيث استطاعت الجامعة خلال السنوات القليلة الماضية إقامة العديد من المباني في أفرعها المختلفة في قطاع غزة والضفة الغربية، وذلك تحقيقاً لأهداف خطتها الاستراتيجية التي سعت إلى تحويل مقرات الجامعة من مباني مستأجرة إلى مباني ذات ملكية خاصة بالجامعة.
 - حصول الجامعة على جائزة القرن الذهبية للعام 2015 كواحدة من أفضل 50 مؤسسة ريادية على مستوى العالم مقدمة من المؤسسة الدولية BID في مدريد/أسبانيا.
 - إنشاء فضائية القدس التعليمية كقناة فضائية خاصة بالجامعة.
- ويرى الباحث أن ما قامت الجامعة بإنجازه خلال السنوات القليلة الماضية ساعد بالنهوض بعملية التعليم الجامعي المفتوح، و متفقاً مع معايير الجودة الشاملة وجعل جامعة القدس المفتوحة في الصدارة والتميز بين الجامعات الأخرى، في كافة النواحي الإدارية والأكاديمية، ومازالت تواصل جهودها في الإرتقاء بالمستوى الأكاديمي والرسالة المجتمعية التي تؤديها.

كليات الجامعة:

يوجد في الجامعة سبعة كليات تمنح درجة البكالوريوس وهي:

1. كلية التكنولوجيا والعلوم التطبيقية
2. كلية التنمية الاجتماعية والأسرية
3. كلية العلوم الإدارية والاقتصادية
4. كلية العلوم التربوية
5. كلية الزراعة
6. كلية الاعلام
7. كلية الآداب

كما يوجد لدى جامعة القدس المفتوحة كلية للدراسات العليا، تمنح درجة الماجستير في التخصصات الآتية:

1. اللغة العربية وآدابها.
2. الإرشاد النفسي والتربوي (موقع جامعة القدس المفتوحة، 2016).

المراكز الفنية والتربوية:

المراكز الفنية: مركز تكنولوجيا المعلومات - مركز الإنتاج الفني - مركز ابن سينا للمعرفة
المراكز التربوية: مركز التعليم المفتوح - مركز القياس والتقويم - مركز التعليم المستمر (موقع جامعة القدس المفتوحة، 2016).

دوائر الجامعة:

دائرة العلاقات العامة - دائرة العلاقات الدولية- الدائرة المالية- دائرة الجودة - دائرة الموارد البشرية - دائرة اللوازم والمشتريات - دائرة التخطيط - دائرة المكتبات (المكتبة المركزية، المكتبة الفرعية) - دائرة المناهج والمقررات (موقع جامعة القدس المفتوحة، 2016).

واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة:

حرصت إدارة الجامعة على أن تشكل خطتها الاستراتيجية منطلقاً لعملية التطوير والتحديث المستمر لبيئتها الأكاديمية، وتحسين نوعية مخرجاتها التعليمية وفق معايير الجودة الشاملة، وذلك من خلال التركيز على الأهداف التي تخدم تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها. حيث جاء التوجه للتحويل إلى التعلم المدمج في إطار استراتيجية الجامعة القائمة على التحديث المستمر، وتوظيف أحدث الأساليب والتقنيات التربوية والتكنولوجية والإدارية الملائمة والضرورية لتجويد مخرجاتها وخدماتها التعليمية وفق ما حددته الجامعة في خطتها الاستراتيجية الخمسية إدراكاً منها لأهمية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز مكانتها ودورها في المجتمع الفلسطيني، وذلك لتحقيق رضا جميع المستفيدين منها. حيث تعتبر الخطوة الأولى نحو التطوير المستمر للنواحي الأكاديمية والإدارية والمالية والتكنولوجية (مخلوف، 2010: 6-7).

وبعد إطلاع الباحث على الخطة الاستراتيجية للجامعة، ومناقشتها مع ذوى الاختصاص يمكن إيجاز واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس المفتوحة فيما يلي:

لقد قدمت الجامعة الخطة الاستراتيجية في الفترة من 2012/10/1-2015/9/30 ، مع الأخذ بعين الاعتبار منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية.

اعتماداً على معايير جودة التخطيط الاستراتيجي المعتمدة من قبل اتحاد الجامعات العربية، والتي تم تطويرها وملاءمتها لنظام التعليم المفتوح، تم إعداد الخطة الإستراتيجية الثانية لجامعة القدس المفتوحة للفترة 2012/10/1-2015/9/30 ،حيث تم اتباع المنهجية الآتية في عملية التخطيط.

أولاً: مراجعة وتقييم الخطة الاستراتيجية الأولى (2007-2011) (واستخلاص الدروس منها والتي كان من أهمها:

- إعداد خطة استراتيجية لمدة ثلاث سنوات بدلاً من خمس سنوات بسبب سرعة التغيرات وكثرة المستجدات
- إعداد خطة استراتيجية للجامعة تتبثق منها خططها التشغيلية ويعتمد عليها في بناء الخطط التنفيذية لجميع وحدات الجامعة
- أن تركز الخطة على المجالات والقضايا الرئيسة ذات الطابع التطويري (المشاريع والبرامج التطويرية في الجامعة (بهدف رفع كفاءة الأداء المؤسسي لتحسين الوضع التنافسي لجامعة القدس المفتوحة، وليس بالضرورة أن تشمل الخطة مجمل عمل الجامعة، وقد تضمنت الخطة (188) مشروعاً تطويرياً.

ثانياً: تشكيل مجلس التخطيط الاستراتيجي برئاسة أ. د. يونس عمرو رئيس الجامعة، وعضوية نوابه ومساعديه، والعمداء ومديري الدوائر والمراكز في الجامعة، حيث تم عقد (10) اجتماعات رئيسية، قبل الانتهاء من إعداد الخطة، على فترات متباعدة تخللها مجمل الأعمال المطلوبة لإنجاز الخطة.

ثالثاً: بدأ مجلس التخطيط عمله بالتركيز على الإطار العام لإعداد الخطة، والقضايا الرئيسة التي يجب أن تتصدى لها الجامعة في المرحلة المقبلة، اعتماداً على خبرات المجتمعين وخصوصية نظام التعليم المفتوح، وعلى معايير جودة التخطيط الاستراتيجي.

رابعاً: عمل المجلس على تحديد التوجهات الرئيسية للجامعة بشكل عام، حيث تم إعداد سبعة عشر توجهاً تم اختصارها إلى ثمانية مجالات مركزة على التعليم المفتوح والتعليم المدمج والكليات والبحث العلمي والمالية والجودة والبنية التحتية والتكنولوجيا والمسؤولية المجتمعية.

خامساً: اعتماداً على معايير الجودة والاعتماد لاتحاد الجامعات العربية والتي تم تطويرها وملاءمتها مع نظام التعليم المفتوح، تم العمل على تقويم ذاتي للجامعة للوقوف على نقاط القوة والضعف فيها كجزء من دراسة واقع الجامعة، حيث تم:

- إعداد استمارات قياس وتوزيعها على جميع الوحدات في الجامعة حسب اهتماماتها.
- جمع وتحليل هذه الاستمارات، للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف للجامعة.
- التعرف على الفجوة بين التوجهات العامة للجامعة وواقعها الحالي.

سادساً: شكل المجلس لجاناً مختصةً من خبراء في الجامعة لدراسة الفرص والتحديات الخاصة حيث عملت هذه اللجان على تحديدها وفق المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية.

سابعاً: عمل مجلس التخطيط الاستراتيجي على ما يأتي:

- مراجعة رؤية الجامعة وتحديثها وتثبيتها.
 - مراجعة رسالة الجامعة وتحديثها وتثبيتها.
 - مراجعة وإقرار القيم الخاصة في الجامعة.
 - مراجعة التوجهات الرئيسية وتطويرها وتعديلها وتثبيتها كأهداف استراتيجية عامة للجامعة.
- ثامناً: تشكيل لجنة فنية داعمة من خمسة أعضاء لمتابعة بناء الخطة الاستراتيجية بالتعاون مع الوحدات حيث تم تفرغها لإنجاز ذلك من قبل أ.د. رئيس الجامعة، عملت اللجنة أولاً على تحديد وتثبيت الإطار العام للخطة والذي يتضمن الآتي:

- الأهداف الاستراتيجية.
- الأهداف الفرعية التي تنبثق من الأهداف الاستراتيجية.
- استراتيجيات تحقيق الأهداف الفرعية.
- البرامج والمشاريع المطلوبة لتحقيق الاستراتيجيات.
- إجراءات عامة للتنفيذ.

- الجهات المسؤولة عن التنفيذ مع تحديد الجهة الرئيسية والجهات الشريكة.
- الموازنات.
- الزمن المطلوب.
- مؤشرات الأداء الكمية والنوعية.

تاسعاً: عقدت لجنة الدعم الفني ورشة عمل بحضور مجلس التخطيط، إضافة إلى مديري وموظفين من جميع وحدات الجامعة، وذلك لإطلاعهم على ما تم إنجازه وعرض وتوضيح الإطار العام للخطة، وتوضيح خطوات العمل اللاحقة وتحديد أدوارهم، حيث تم توزيع الأهداف الاستراتيجية عليهم، لتقوم كل وحدة بتحديد الأهداف الفرعية والاستراتيجيات والبرامج والمشاريع الخاصة بها لتحقيق تلك الأهداف.

عاشراً: أعدت لجنة الدعم الفني مشروع الخطة الاستراتيجية للجامعة اعتماداً على الخطط التنفيذية التي أعدتها وحدات الجامعة، بالتعاون والتفاعل المتواصل بين اللجنة وجميع وحدات الجامعة إضافة إلى اللقاء مع ممثلي الطلبة، ومن خلال المراسلات المتواصلة واللقاءات والاجتماعات التي أدت إلى تثبيت الأهداف الفرعية واشتقاق الاستراتيجيات الخاصة بها وتحديد المشاريع والبرامج والموازنات ومؤشرات الأداء المطلوبة لتحقيق الأهداف.

إحدى عشر: تم عرض المشروع الأولي للخطة على الأستاذ الدكتور يونس عمرو/ رئيس الجامعة، وتم الأخذ بتوجيهاته ومراعاتها وتضمينها لمشروع الخطة الاستراتيجية.

اثنا عشر: مناقشة مشروع الخطة وتثبيتها من قبل مجلس التخطيط الاستراتيجي، في المرحلة التالية تم رفعها إلى مجلس الجامعة لإقرارها وأخيراً تم رفعها إلى مجلس الأمناء للمصادقة عليها.

ثلاثة عشر: توزيع الخطة على الوحدات لتشتق كل وحدة منها خططها التنفيذية السنوية.

أربعة عشر: تم إعداد نماذج لمتابعة وتقييم أداء الخطة الاستراتيجية، وسيتم إصدار تقرير نصف سنوي حول أداء سير العمل على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

لقد قامت الجامعة بتقييم الخطة الاستراتيجية التي أعدتها في الفترة من 2015/9/30- 2012/10/1 ، حيث تعتبر هذه الخطوة اللبنة الأساسية في إعداد الخطة الاستراتيجية للمرحلة التالية.

اعتمدت الجامعة على إعداد خطة استراتيجية لمدة ثلاث سنوات بدلاً من خمس سنوات بسبب سرعة التغيرات وكثرة المستجدات والظروف غير المستقرة التي تشهدها فلسطين بشكل عام والتي تؤثر على البيئة الداخلية والخارجية لها مما يتطلب تحديثها بشكل متسارع. وتشرك الجامعة دوائر فنية مختصة في إعداد الخطة الاستراتيجية بسبب تعدد هذه الدوائر ومهامها ولتكون موضوعية أكثر في وضع أهدافها وخططها، ومن ضمن هذه الدوائر دائرة التعليم المفتوح المسؤولة بشكل مباشر عن التعليم الإلكتروني وأنماط التعليم الإلكتروني .

من خلال ما سبق يخلص الباحث الى ما يلي:

- 1- اهتمام وحرص إدارة جامعة القدس المفتوحة بالتخطيط الاستراتيجي.
- 2- حرص إدارة الجامعة على تنفيذ ما ورد في الخطة الاستراتيجية من خلال وجود لجان لمتابعة التنفيذ والتقييم لكل فترة من فترات الخطة الاستراتيجية.
- 3- اعتماد الخطط الاستراتيجية من أعلى هيئة إدارية بالجامعة يعطيها أهمية كبيرة في التنفيذ والمتابعة، حيث يمثل السيد رئيس الجامعة رئيس لجنة التخطيط الاستراتيجي فيها.
- 4- مراعاة إدارة الجامعة أثناء إعداد الخطة الاستراتيجية على أن تكون مبنية وفق فترة زمنية قصيرة (3 سنوات) مراعاة للمتغيرات المحيطة بالجامعة في وضع عدم الاستقرار الذي تعانيه الأراضي الفلسطينية.
- 5- تقدير إدارة الجامعة لإعداد الخطة الاستراتيجية وفق إحتياجاتها الرئيسية وما تمتلكه من موارد تساعد في تنفيذ خططها الاستراتيجية من خلال مشاركة مجموعة الدوائر الإدارية والفنية في إعداد الخطط الاستراتيجية.

ثانياً: تجربة جامعة القدس المفتوحة في التعليم المفتوح:

التعليم الإلكتروني في التعلم المفتوح:

تعد جامعة القدس المفتوحة من الجامعات الرائدة في مجال التعليم المفتوح في الوطن العربي، ومنذ انطلاقتها عام 1991م وخلال سنوات مسيرتها، كانت وما زالت تسعى باهتمام من أجل تطوير خدماتها التكنولوجية خاصة تلك المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بهدف تحسين جودة العملية التعليمية ورفع مستوى مخرجاتها من جهة، وتوفير قنوات متعددة للاتصال والتواصل بين أطراف العملية الأكاديمية والإدارية من جهة أخرى، وعليه، صبت الجامعة اهتمامها بإنشاء مراكز متخصصة في هذا المجال من أبرزها مركز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICTC) عام 1998، وهو المسؤول عن التطوير التقني وحوسبة

أعمال الجامعة الإدارية والأكاديمية والمالية والإنتاجية، من خلال توفير أحدث مصادر التكنولوجيا العالمية، حتى أصبحت الجامعة تمتلك أضخم وأوسع شبكة تكنولوجيا في فلسطين، تتصف بالإستقرار والسرعة العالية والموثوقية (حناوى ، وبراهمة، 2015 :16).

كما أسست الجامعة عام 2000م مركز إنتاج الوسائط التعليمية (MPC) الذى يوفر أحدث الخدمات الفنية: (تصوير ومونتاج، وصوت، وجرافيكس) لإنتاج الوسائط التعليمية المساندة، وتفعيل استخدامها في الجامعة بما يتلاءم مع فلسفة التعليم المفتوح التى تتبناها الجامعة(حناوى ، وبراهمة، 2015 :16).

لقد بدأت جامعة القدس المفتوحة بتطبيق التعليم الإلكتروني منذ الفصل الدراسي الأول (1081) عام 2008-2009، حيث قطعت مرحلة جيدة في هذا المجال، وطبقت نماذج متعددة للتعلم المدمج كمرحلة تجريبية، وأطلقت ثلاث مناطق تعليمية إلكترونية لتطبيق هذه التجربة، ويمكن القول بأن هذه التجربة لاقت نجاحاً، فقد تم تدريس أكثر من 150 مقررًا بواحد أو أكثر من النماذج المختلفة للتعليم المدمج خلال الفصول الدراسية (1081-1082-1083-1091)، ولكنها واجهت بعض العقبات والصعوبات من نواح عدة، كجاهزية الطواقم، والبنية التحتية التكنولوجية، والدعم الفني، وما تطلبته التجربة من تغيير في بعض المنهجيات التربوية في الجامعة(صباح، 2010 : 1).

ويذكر (حمائل وآخرون، 2010) لقد قامت جامعة القدس المفتوحة على غرار نموذج الجامعة المفتوحة في المملكة المتحدة الذي يقوم على مرتكزات التعلم الذاتي واستقلالية المتعلم، وتوظيف التقنيات الحديثة في عمليتي التعليم والتعلم، وفي عام 2007م تم إجراء تقييماً شاملاً لجامعة القدس المفتوحة من قبل فريق من الخبراء الدوليين وبتمويل من البنك الدولي والاتحاد الأوروبي، وخرج بتوصيات أهمها: ضرورة تطوير نموذج للتعلم في بيئات التعلم المفتوح وعبر شبكة الإنترنت.

كما استجابت جامعة القدس المفتوحة لهذه التوصية، وأنشأت مركزاً للتعليم المفتوح، وأعدت خطة استراتيجية (2009/2012) للتحول التدريجي نحو التعلم الإلكتروني، وأطلقت مجموعة من المشاريع لتحقيق الهدف الرئيسي للخطة الاستراتيجية المتمثل في تصميم وتدريس (50%) من مقرراتها الدراسية بنمط التعلم المدمج في مسار يهدف إلى التحول التدريجي إلى بيئة التعلم المدمج الذي يدمج بين اللقاءات الواجهية المقننة، واستخدام أنظمة إدارة التعلم، وتقنية الصفوف الافتراضية والبوابة الأكاديمية في تدريس المقررات الدراسية (حمائل، 2010 :200-201).

- الخلفية النظرية للتجربة :

لم تكن فكرة التعليم الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة وليدة اللحظة فقد قامت الجامعة منذ نشأتها بتجارب عديدة لتعزيز مناهجها الدراسية، وخلال السبع سنوات الأخيرة عززت من توظيف التقنيات الحديثة في عمليتي التعليم والتعلم، منسجمة مع التطورات العالمية في هذا المجال، وتركز العمل على تعزيز استخدام الوسائط التعليمية المساندة بأشكالها المتعددة، والاعتماد على شبكة الإنترنت، وأنظمة إدارة التعلم في تحسين مخرجات التعلم، وخلال السنوات السابقة عملت الجامعة على تعزيز متطلبات التوجه نحو التعلم الإلكتروني وقامت بما يلي (حمائل، 2010: 200-201):

1. عززت الإمكانيات التربوية والتقنية لمركز الإنتاج الفني لإنتاج الوسائط التعليمية الذي أنشأ عام 1997م .
2. عملت من خلال مركز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICTC) الذي أنشأته عام 1998م على تقوية البنية التحتية اللازمة في الجامعة وإيجاد ارتباطات قوية مع مؤسسات دولية عديدة متخصصة في مجالات (IT).
3. اشتركت بنشاطات جامعة ابن سينا الافتراضية عام 2003، وأوكل إليها أن تكون مركزاً لتلك الجامعة في فلسطين. ومن ضمن إسهاماتها بنشاطات ابن سينا قامت جامعة القدس المفتوحة بإنتاج ما يزيد على عشرين وحدة تعليمية إلكترونية.
4. طبقت الجامعة من خلال مركز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICTC) والدوائر الأكاديمية ذات العلاقة نظام القبول والتسجيل الإلكتروني، وعملت على تكامل الأنظمة المختلفة المستخدمة في إدارة التعلم المدمج.
5. عززت الجامعة البنية التحتية التقنية من خوادم (Servers) وملحقاتها ووفرت مصادر ومراجع حديثة ورقية وإلكترونية متنوعة لخدمة العملية التعليمية التعليمية.
6. وضعت الجامعة العناصر الرئيسة للخطة الاستراتيجية للتحويل نحو التعليم الإلكتروني، وأهم معالمها تصميم وتطوير (50%) من مقررات جامعة القدس المفتوحة لتدرس إلكترونياً بنمط التعلم المدمج خلال السنوات 2009/2012.
7. عملت الجامعة على إخراج دليل جودة التعليم الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة بصورته الأولية وحددت فيه السياسات والإجراءات ومعايير جودة تصميم وتطوير مقررات التعليم الإلكتروني.

8. عقد اتفاقيات وتعاون دولية ومحلية ومنها الاتفاقية مع جامعات كندية وفرنسية وغيرها. واتفاقية جامعة القدس المفتوحة مع شركة الصفوف الافتراضية، باعتمادها وكيلاً لتقنية الصفوف الافتراضية في فلسطين. واتفاقيات الشهادات المعتمدة من شركة Oracle،Microsoft،Sun... وغيرها.
9. أصدرت الجامعة قراراً بإنشاء مركز التعلم المفتوح عن بعد ODCL عام 2007م، وبدأ نشاطه في 2008/3/1 لتطوير وتعزيز ممارسات التعليم الإلكتروني من حيث الفلسفة والمفاهيم والنظام والآليات.

النماذج التعليمية التي تستخدمها جامعة القدس المفتوحة في مجال التعليم الإلكتروني:
تعتمد جامعة القدس المفتوحة في مجال التعليم الإلكتروني على تطبيق أربعة نماذج تعليمية تعتمد على التقنيات والمنصات الإلكترونية التي توفرها الجامعة لخدمة التعلم المدمج، وتشمل ما يأتي كما ذكرها (صباح، 2010 : 1):

1. الصفوف الافتراضية (Elluminate Live!).
 2. نظام إدارة التعلم (MOODLE).
 3. نظام إدارة المحتوى (OLAT).
 4. تقنية البث التدفقي المرئي (Video Streaming).
 5. بوابة الجامعة الأكاديمية التي تحتضن هذه التقنيات والخدمات (Web-Based Academic Portal).
- والنماذج التعليمية المستخدمة ضمن هذه التقنيات تتخذ الأشكال الآتية (صباح، 2010 : 2-1):

1. نموذج التعيينات الإلكترونية: مقررات مدمجة مصممة على مودل من قبل أحد مشرفي المقررات تشمل خطة المقرر، وبعض الروابط المفيدة وخاصة رابط الصف الافتراضي الذي يوصل الدارس إلى الصف الافتراضي على منصة (Elluminate Live) الخاص بالمقرر، وكذلك روابط اللقاءات الافتراضية المسجلة، وشرائح باوربوينت تلخص كل وحدة، وأخيراً تعيينين إلكترونيين يزن كل منهما 5 درجات يصحان إلكترونياً وترصد درجاتهما يدوياً على بوابة الجامعة الأكاديمية، وتوزع بقية الدرجات على الامتحان النصفى والنهائي اللذين يعقدان بشكل تقليدي في الصف، وأخيراً فإن نصف اللقاءات وجاهي ونصفها الآخر افتراضي.

2. نموذج الأنشطة الإلكترونية: تتشابه المقررات المطروحة في هذا النموذج مع النموذج السابق ما عدا استبدال التعيينات الإلكترونية بأنشطة إلكترونية على شكل حلقات نقاش، وامتحانات قصيرة تزن معاً (25) درجة تصحح يدوياً، وترصد درجاتها يدوياً على بوابة الجامعة الأكاديمية، وتوزع بقية الدرجات على الامتحان النصفى والنهائي اللذين يعقدان بشكل تقليدي في الصف، ونصف اللقاءات وجاهية ونصفها الآخر افتراضي.

3. نموذج التدفق المرئي: للمقررات التأسيسية التي يسجل فيها عدد كبير من الدارسين، حيث تثبت لقاءات إلكترونية من استوديوهات مركزية من قبل منسق المقرر المسؤول عن الإعداد والتقديم، وإعداد أسئلة التعيينات التي ما زالت ورقية وأسئلة الامتحان النصفى والنهائي بشكل مركزي، وتخفيض اللقاءات الواجهية إلى النصف من قبل المشرفين المساعدين، أما التعيينات والامتحانات وتوزيع درجاتها فهي كما في المقررات التقليدية.

4. نموذج القالب الإلكتروني: يشبه إلى حد بعيد نموذج التدفق المرئي ما عدا نقطتين، الأولى تتمثل في استبدال البث التدفقي بمقرر مصمم على نظام إدارة المحتوى (أولات) يشتمل بعض الأمثلة التفاعلية ومقاطع الفيديو وملخصات للوحدات تفيد الدارس في التعلم الذاتي، والثانية تتمثل في التعيين شبه الإلكتروني على شكل أسئلة موزعة على الوحدات يقوم الدارس بنسخها على ملف world وإجابتها، وإرسال الملف الناتج إلى مشرفه كمرفق من خلال البوابة الأكاديمية، حيث يستلمها المشرف ويصححها ويرصد درجاتها يدوياً.

أهمية التجربة:

إن جامعة القدس المفتوحة تكتسب أهميتها في التحول التدريجي للتعلم الإلكتروني كونها (حمائل، 2010: 201):

1. التجربة الأولى التي حققت اندماج عدد كبير من الدارسين بنمط التعليم الإلكتروني في أقل من 3 سنوات .
2. التجربة الأولى في فلسطين والوطن العربي من حيث تنوع طرائق التعليم وأساليب التقويم.
3. مكنت هذه التجربة من إحداث تواصل وتفاعل متزامن وغير متزامن بين الدارسين ومشرفيهم، وبين المشرفين أنفسهم، من خلال بيئات تعلم حديثة ومواكبة للعصر .
4. تجاوزت الفصل الجغرافي المفروض من قبل الاحتلال بين المدن الفلسطينية وبين شطري الوطن.

السياسات العامة للتجربة :

حددت جامعة القدس المفتوحة سياسات خاصة بالتعليم الإلكتروني - وفي هذا فإن السياسات التعليمية للتعلم الإلكتروني هي "مجموعة من المعايير والأنظمة والقوانين التي تحدد أغراضاً أو توقعات أو تطلعات جامعة القدس المفتوحة في التحول التدريجي نحو التعليم الإلكتروني.

وحدد (حمائل، 2010) المجالات التي يؤثر فيها التعليم الإلكتروني بشكل مباشر على النحو الآتي:

أولاً : المجال الأكاديمي:

وفي هذا المجال حددت الجامعة مجموعة من السياسات وهي :

1. السياسات المتعلقة بالتطوير:

تصميم وتطوير (50%) من مقررات جامعة القدس المفتوحة لتدرس إلكترونياً بنمط التعلم المدمج خلال السنوات 2012/2009 وأقر نظاماً جديداً بالعبء الأكاديمي والحوافز للمقررات التي تدرس بنمط التعلم المدمج . وطورت معايير جودة التعليم الإلكتروني تقوم دائرة الجودة بمتابعتها. وهي على النحو الآتي(حمائل، 2010 : 202):

- المعايير المتعلقة باختيار المقررات الإلكترونية وفقاً للنمط التعليمي المستخدم.
- المعايير الخاصة بجودة تصميم المقررات الإلكترونية(الأنشطة الإلكترونية).
- المعايير المتعلقة بجودة تصميم المقررات الإلكترونية (التعيينات الإلكترونية).
- السياسات والمعايير المتعلقة بجودة تقديم اللقاء بتقنية الصفوف الافتراضية.
- المعايير المتعلقة بجودة مقررات البث الفيديو التدفقي.
- المعايير المتعلقة بجودة تصميم المقررات الإلكترونية (القالب الإلكتروني)

2. السياسات المتعلقة بالتدريب :

اعتبار التطوير المهني المستمر لموظفي الجامعة على الأبعاد التربوية والتقنية للتعلم الإلكتروني من أهم الأولويات لتحقيق خطة التحول التدريجي نحو التعليم الإلكتروني .
ويعد اجتياز البرنامج التدريبي "التعليم الإلكتروني في مؤسسات التعليم العالي" أو الدبلوم المهني المتخصص في التعليم الإلكتروني في مؤسسات التعليم العالي هو المؤشر لتدريس أي مقرر إلكتروني من قبل المشرف الأكاديمي من المقررات المدمجة .

3. السياسات المتعلقة بالتقويم :

نظام تقويم المقررات التي تدرس بنمط التعلم المدمج لها نظام علامات مختلف، ويعدل حسب البيئة والأنظمة المستخدمة .

4. السياسات المتعلقة بالمواقع الإلكترونية الخاصة بالجامعة وتشمل:

- الخصوصية: جميع المعلومات والبيانات الخاصة بالدارسين والموظفين في الجامعة لا يحق نشرها دون إذن مسبق من أصحاب العلاقة.
- حقوق الملكية الفكرية: للجامعة حق الملكية للمعلومات والمواد التعليمية المصممة والمنشورة على مواقعها. جامعة القدس المفتوحة ملتزمة بالأنظمة والقوانين التي تحكم الملكية الفكرية في فلسطين.

ثانياً : المجال الإداري:

يتعلق المجال الإداري بفريق إدارة بيئة التعليم الإلكتروني وإدارة محتوى التعليم الإلكتروني، حيث تشكيل فريق إدارة التعليم الإلكتروني : يضع فريق إدارة التعليم الإلكتروني بالتعاون مع الجهات المختصة، والسياسات المتعلقة بالهيكلية العامة للمقررات الإلكترونية، والصلاحيات على الأنظمة المستخدمة في إدارة عملية التعلم، ويعالج المشكلات الداخلية التي تطرأ على النظام، ويستخلص التقارير، ويكون مسؤولاً مسؤولية مباشرة عن تطوير هذه الأنظمة بما ينسجم مع التطورات العالمية في هذا المجال.

ثالثاً: المجال الفني:

المقصود به توفير بيئة تعلم إلكتروني آمنة تلبي الاحتياجات وتواكب التطورات المتسارعة في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (حمائل، 2010 : 203)
ويرى الباحث ومن خلال استعراض تجربة جامعة القدس المفتوحة أنها نجحت في توفير بيئة تعليمية سليمة قائمة على التعليم الإلكتروني، وذلك من خلال استثمار الجامعة للتكنولوجيا الحديثة في هذا المجال، مما سهل العملية التعليمية داخل الجامعة سواء على صعيد هيئة التدريس أو الطلبة، وبذلك نستطيع التأكيد على نجاح جامعة القدس المفتوحة بتحقيق أهدافها ورؤيتها في مجال التعليم الإلكتروني.

مخرجات تجربة جامعة القدس المفتوحة في مجال التعليم الإلكتروني(العواودة، 2012 : 55):

1. تصميم (133) مقرراً إلكترونياً وتدرسيها.

2. الإشراف والمتابعة على عقد عشرات ورشات العمل ضمن برنامج نشر ثقافة التعلم المدمج.
3. تدريب (1461) موظفاً إدارياً وأكاديمياً مع التكرار.
4. تدريب (170) طالباً في مشروع دعم دارس ودارسة.
5. دعم مكتبة الجامعة بدوريات أكاديمية إلكترونية و (27) كتاباً في التعليم المفتوح عن بعد.
6. تنفيذ الدبلوم المهني المتخصص في التعلم عن بعد، والتعلم الإلكتروني في مؤسسات التعليم العالي، بعد أن تم اعتماده من قبل وزارة التربية والتعليم العالي.
7. عقد اتفاقية مع شركة الصفوف الافتراضية بجهود مشتركة مع مركز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبموجب هذه الاتفاقية أصبحت جامعة القدس المفتوحة الوكيل لهذه الخدمة في فلسطين. وقد استفاد من هذه الخدمة خمس جامعات فلسطينية حتى الآن.

عناصر القوة لتجربة الجامعة:

1. دعم الإدارة العليا لعملية التحول التدريجي وتوفير مصادر الدعم الممكنة.
2. اندماج آلاف المشرفين الأكاديميين في التجربة.
3. أظهرت نقاط الضعف والصعوبات التي قد نواجهها في المستقبل.
4. تركيزها على البعد التربوي للتعلم الإلكتروني في برامج التطوير والتدريب.
5. حداثة التقنيات المستخدمة وقدرتها على المنافسة محلياً وعالمياً.
6. التكامل بين الأنظمة المختلفة: تمت الخطوة الأولى وهي التكامل بين قاعدة بيانات البوابة والمودل والتي تشكل تميزاً للجامعة تنفرد به. وبهذا أصبح الرصد الآلي للعلامات متاحاً.
7. توفر تسجيلات للقاءات ومن ثم إعطاء الدارس فرصة لمشاهدة اللقاءات في حال تغييره عنها.
8. تطوير مقرر تعلم كيف تتعلم ليواكب التطورات الحادثة في الجامعة وبالتالي أصبح هذا المقرر يلامس احتياجات الدارس ويؤسسه تأسيساً جيداً لاستخدام التقنيات الحديثة منذ قبوله في الجامعة.
9. اندماج بعض دوائر الجامعة في مراقبة جودة تصميم المقررات الدراسية من خلال معايير أعدت لهذا الغرض من قبل مركز التعلم المفتوح عن بعد ودائرة الجودة والقياس والتقويم.
10. أصبحت التعيينات الإلكترونية المستخدمة أكثر مصداقية من حيث طريقة آدائها ونتائجها.
11. توفر عدد لا بأس به من المشرفين المجرئين ممن خاضوا تجربة التدريس بالتقنيات المختلفة.

12. توفر مدربين على درجة جيدة من الكفاءة، ومن ثم الاعتماد على الذات في المراحل القادمة في عمليات التدريب والتطوير.
13. توفر وحدة الدعم الفني في ساعات ما بعد الدوام (5-10 ليلاً)
14. توفر مواد إرشادية للمشرفين والدارسين.
15. تنوع بيئات ومصادر التعلم للدارسين.
16. تراجع نسب عدد المنسحبين في مقررات التعلم المدمج.
17. منح فرص متكافئة للمشرفين الأكاديميين المتفرغين وغير المتفرغين للاندماج في البرامج التدريبية في جميع مناطق ومراكز الجامعة في فلسطين(حمائل، 2010 : 210-211).

الصعوبات التي تواجه تجربة جامعة القدس المفتوحة(حمائل، 2010 : 211):

1. مقاومة التغيير من قبل عدد لا بأس به خصوصاً من الإداريين من أكثر المشاكل التي تواجه عملية التحول، ويظهر ذلك بوضوح أن نسبة قليلة من الإداريين على مستوى مديري المناطق، ومساعدتهم قد اندمجوا في تدريس مقرراتهم إلكترونياً بنمط التعلم المدمج .
2. امتلاك الدارسين للحواسيب وخدمة الإنترنت ما زالت دون المستوى المطلوب حيث يمتلك(50-60%) من الطلبة جهاز الحاسوب وخدمة الإنترنت في البيت/العمل.
3. ثقافة التعلم الإلكتروني والمدمج ما زالت دون المستوى المطلوب .

ويرى الباحث أن أهم الصعوبات التي واجهت جامعة القدس المفتوحة في تطبيق التعليم الإلكتروني يمكن ترتيبها على النحو التالي:

- 1- التكاليف العالية التي يتطلبها تطبيق التعليم الإلكتروني مما يتطلب من الجامعة زيادة ميزانياتها، في ظل الازمات المالية الخانقة التي تعانيها الجامعات في الوقت الحالي.
- 2- عدم الاقتناع من قبل المستفيدين من خدمة التعليم الإلكتروني بجدوى تطبيق التعليم الإلكتروني وإقتنار استخدامه فقط والنتائج المترتبة عليه، حيث يعتبرونه مكملاً للتعليم الجامعي التقليدي لا بديلاً عنه.
- 3- صعوبة وجود كفاءات علمية تستطيع التدريس بأنماط التعليم الإلكتروني خاصة للمقررات الأدبية ذات الجانب النظري، مما يتطلب من الجامعة تدريبهم على استخدام الانماط التي تستخدمها في التعليم الإلكتروني، ومن ثم صعوبة استمرارهم بالعمل

بالجامعة، كون طبيعة التعاقد معهم تكون فصلية وبالتالي التسرب الى خارج الجامعة للعمل.

4- قلة فرص التمويل لبرامج الجامعة في مجال التعليم الإلكتروني، وإعتمادها على التمويل الذاتي مما يؤدي الى عدم توفر المعدات التكنولوجية بالشكل المطلوب لتطوير التعليم الإلكتروني في فروع الجامعة في قطاع غزة.

تقييم تجربة جامعة القدس المفتوحة:

أكد (حمائل، 2010 : 213) على نجاح تجربة جامعة القدس المفتوحة من خلال مساهمتها في حل بعض المشكلات الناجمة عن عجز مؤسسات التعليم العالي التقليدية عن استيعاب الطلب المتزايد على التعليم العالي، كما وفرت فرص التعليم العالي والتدريب للفئات المحرومة أو التي فاتتها هذه الفرص. ووفرت الفرص للذين يودون المزوجة ما بين التعليم والعمل فوصلت إلى كافة المناطق المحرومة من التعليم.

أكد (النجدي، 2012 : 44) على نجاح تجربة جامعة القدس المفتوحة في مجال التعليم الإلكتروني رغم حداتها، حيث إن هناك تطابقاً كبيراً بين ما يطبق في نظام التعليم الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة من مقاييس وإرشادات والمعايير العالمية.

كما أكدت (العسيلي، 2012، 3) أخذت جامعة القدس المفتوحة بعين الاعتبار التغيرات التي رافقت عصر المعرفة، وما صاحبها من تحولات كبرى في الفكر التربوي المعاصر، وظهر مفاهيم اقتصاد المعرفة، ورأس المال البشري، وانفتاح السوق وغيرها التي تفرض على النظم التربوية إعادة صياغة أولوياتها وبرامجها التعليمية محتوىً وتديراً، لمقابلة هذه التحديات والتحويلات ، بهدف تحسين كفاءتها الداخلية والخارجية من خلال جيل من المتعلمين يمتلكون التفكير الناقد والابتكاري، والعمل في فريق، والتعلم الموجه ذاتياً، والاتصال والحوسبة، والتعلم مدى الحياة، كون نظام التعليم الإلكتروني هو جزء من المشروع التربوي. وهذا ما نجحت فيه جامعة القدس المفتوحة من خلال تجربتها في التعليم الإلكتروني.

ويرى الباحث أن تجربة جامعة القدس المفتوحة في مجال التعليم الإلكتروني كانت ناجحة بنسبة كبيرة جداً، مما ميزها عن الجامعات الأخرى، حيث إن الأثر الذي تركته تجربة جامعة القدس المفتوحة كان مميزاً عن الجامعات الأخرى، وهذا واضح من خلال الخدمات التي تقدمها صفحة الجامعة الإلكترونية (البوابة الأكاديمية) للطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي.
ثانياً: الدراسات التي تناولت التعليم الإلكتروني.
ثالثاً: التعقيب العام على الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

بعد اطلاع الباحث على الأدب التربوي استطاع تحديد مجموعة من الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة حيث تم تقسيمها إلى محورين ومن ثم تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

المحور الأول: الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي.

أولاً : الدراسات العربية:

1. دراسة أبو حسنة (2014) بعنوان: "مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها".

هدفت هذه الدراسة للتعرف 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)، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي، 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 .
وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- لقد بلغت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي إلى درجة مرتفعة بنسبة (74.88%).
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة امتلاك قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجامعة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة امتلاك قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.
- وخلصت الدراسة الى توصيات أهمها:
- وضع آليات محددة وممنهجة، تعمل على تعزيز مشاركة المجتمع الداخلي والخارجي لكليات التربية في عملية التخطيط الاستراتيجي.

- مراعاة المرونة في الخطط الاستراتيجية، بحيث تعمل على ربط استراتيجية الكلية مع الظروف المحيط بها.

2. دراسة مرزوقة (2014) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن".

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعاده (الرؤية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، والوقت) في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن (تحقيق رضا العاملين، وتحسين كفاءتهم). وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الخاصة في الأردن وقد اختيرت عينة قصدية من أربع جامعات هي (جامعة الشرق الأوسط، وجامعة الزيتونة الخاصة، وجامعة البترا، وجامعة فيلادلفيا).

وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- إن مستوى التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعاده (الرؤية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، والوقت) في الجامعات الخاصة في الأردن كانت جميعها مرتفعة.

- إن مستوى تحسين أداء العاملين (رضا العاملين، وتحسين كفاءة العاملين) في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة.

- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعاده.

وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- وجوب الاهتمام بمحاور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة لما له من تأثير معنوي في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن.

- اقتراح جعل التخطيط الاستراتيجي جزءا من الثقافة التنظيمية للجامعات محل الدراسة ليتم توظيفه في تحقيق المزايا التنافسية.

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

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، وتطوير معايير ومؤشرات لقياس جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية. وتألف مجتمع البحث

من العمداء، والمديرين، ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وعددهم (100) عضواً.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم أداة الاستبانة والمقابلة المقننة لتحقيق بعض أهداف الدراسة. كما قام باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل استجابات أفراد العينة، كما استخدم المجموعة البؤرية كأداة لتطوير معايير ومؤشرات للأداء المؤسسي . وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقدير أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية في مستوى جودة الأداء المؤسسي ومجالاته تعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية.

- توافر أبعاد جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات أبعاد الأداء المؤسسي يساوي (75.97%).

- توافر جودة الأداء المؤسسي في بعد الفلسفة والرسالة والأهداف بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد يساوي (75.39%).

- توافر جودة الأداء المؤسسي في بعد الحكم والإدارة بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد يساوي (76.22%).

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:

- وضع آليات محددة وممنهجة تضمن مشاركة أوسع لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي عند صياغة رؤية ورسالة الجامعة، وعند تحديثها.

- مراعاة أن تتضمن الرسالة المحاور الرئيسة لطبيعة عمل الجامعة وهي: العملية التعليمية، البحث العلمي، وخدمة المجتمع، مع اعتبار القيم كمنطلق ومظلة لهذه المحاور.

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

4. دراسة الشويخ (2007) بعنوان: "واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة".

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، من حيث تحديد طبيعة وكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تلك المؤسسات. ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وقام بتصميم

استبانة لتوزيعها على مجتمع الدراسة (الحصر الشامل) المتمثل بعمداء ونواب ورؤساء الأقسام في الكليات التقنية في محافظات غزة ، والبالغ عددهم (86) عضوا ، للفصل الدراسي الثاني 2006-2007 وقد استجابوا جميعهم.

ولمعالجة البيانات التي حصل عليها الباحث إحصائيا، تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية،(SPSS)

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

- أظهرت الدراسة أن نسبة (77.34%) من الذين أجريت عليهم الدراسة يوافقون على أنه توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني ومدى التزام إدارة الكلية بالتخطيط الاستراتيجي.

- بينت الدراسة أن نسبة (71.46 %) من عينة الدراسة يؤيدون وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني ومدى انتشار ثقافته بما يخدم عملية التخطيط الاستراتيجي.

- يرى نسبة (70.21 %) من عينة الدراسة أنه توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني والهيكل التنظيمي للكلية، حيث يتأثر التخطيط الاستراتيجي بطبيعة وبناء الهيكل التنظيمي للكلية والمستويات الإدارية فيه.

- أظهرت الدراسة أن نسبة (71.23 %) من أفراد العينة يوافقون على أنه توجد علاقة بين التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني وكفاءة الموارد البشرية، مما يعزز دور الكفاءات العلمية في عملية التخطيط الاستراتيجي.

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:

- استخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد المؤسسات بجميع أنواعها على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية.

- ضرورة التزام إدارات الكليات بتنفيذ جميع بنود الخطة الاستراتيجية، ومتابعتها وممارسة الرقابة على تنفيذها.

- ضرورة التنسيق المستمر والمثمر بين الكليات التقنية لبناء سياسة تقنية متقدمة ومتطورة تخدم عملية التخطيط الاستراتيجي.

5. دراسة اللوح (2007) بعنوان: " معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة " .

هدفت هذه الدراسة للتعرف على 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، واستخدم الباحث استبانة طبقت على عينة الدراسة باستخدام أسلوب المسح الشامل لأفراد العينة ومقدارها (241) شخصا بنسبة (100 %) من مجتمع الدراسة، وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات وتفسيرها.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها:

- أن ما نسبته (67.78 %) من أفراد العينة توافق على أن متطلبات إنجاح 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).

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

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:

- العمل على تطوير أنظمة المعلومات الإدارية وتحديثها باستمرار.
- تطوير الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع طبيعة عمل المؤسسة.
- بذل المزيد من الجهود في سبيل نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في الجامعة.
- تنظيم الوقت والتخلص من ضغوط العمل اليومية والتفرغ لعملية التخطيط الاستراتيجي.

6. دراسة الدهدار (2006) بعنوان: العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة التعرف تحليل العلاقة بين بعض متغيرات التوجه الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي في مجال التعليم الإلكتروني،....) واكتساب الميزة التنافسية وفقا لنظرية بورتر (الكفاءة المتميزة، التزام الإدارة العليا بالجودة، الاستجابة لحاجات الطلبة) . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في الوصول لنتائج الدراسة ، من خلال توزيع استبانة على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة" الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى" .
وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان أهمها:

- إن " 60,2 %" ممن استطلعت آراؤهم توافق على وجوب أن تنظر الإدارة العليا إلى الجودة على أنها نظام متكامل يقوم في جوهره على التوجه نحو الطلبة وتحقيق رغباتهم وإشباع حاجاتهم .

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:

- على الإدارة العليا أن تعتمد برنامج يؤدي إلى توفير بيئة تعليمية افتراضية وتوفير مصادر تعليمية إلكترونية في مكتبها المركزية والعمل على توضيح التعليم الإلكتروني للعاملين والطلبة وتأهيلهم وتخصيص موازنة مناسبة لتطوير وتوسيع العمل بالتعليم الإلكتروني وأن تعتمد إدارة الجامعة على أساليب وأدوات علمية لتحسين الخدمات المقدمة للموظفين والطلبة وبشكل مستمر .

7. دراسة الدجني (2006) بعنوان: "واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة، من خلال تحليل الخطة الاستراتيجية في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي لدى إدارة الجامعة بدرجة مرتفعة، وقد ارتفعت درجة الميل بدرجة مرتفعة جدا للمفهوم الذي يربط التخطيط الاستراتيجي بالجودة.

- 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.

- توافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مكونات الخطة الاستراتيجية للجامعة.
- وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف من حيث (عمومية الرؤية وضعف استشرافها للمستقبل، شمولية بعض الأهداف، عدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة).
- عدم رضا إدارة الجامعة عن جودة القاعات والمختبرات ، ومرافق الأنشطة المرافقة للمناهج حيث بلغت نسبة توافر المعايير نسبة جيدة تقترب من المتوسط.
- ومن أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي :-
- تبني استراتيجية الجودة ومبادئها عند إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة ، والسعي إلى بناء ثقافة تنظيمية لدى العاملين بمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي .
- تطوير معايير ومؤشرات أداء واضحة ومعتمدة تصلح لقياس عملية التخطيط الاستراتيجي في كافة مراحلها وتنسجم ومعايير الجودة .

ثانياً : الدراسات الأجنبية :

1. دراسة (Zuleger,2016) بعنوان: " تحديد معوقات التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الائتمانية".

- هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الائتمانية، واستهدفت الدراسة عينة من مدراء الاتحادات الائتمانية ممن بلغت سنوات الخبرة لديهم أكثر من 10 سنوات. حيث كان الغرض من هذه الدراسة النوعية فهم أفضل لكيفية استخدام التخطيط من قبل المديرين التنفيذيين في الاتحادات الائتمانية ، والمعوقات التي تواجه الاتحادات الائتمانية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتنمية المهارات القيادية. وشملت عينة الدراسة ثماني مقابلات مع رؤساء تنفيذيين من رؤساء الاتحادات الائتمانية. وكشفت نتائج الدراسة:
- أن مديري الاتحادات الائتمانية ملتزمين بتطبيق التخطيط الاستراتيجي، كما أنهم يعتقدون أن التخطيط الاستراتيجي يلعب الدور الأهم في تطوير الاتحادات
 - كما ان التخطيط يلعب دوراً كبيراً في تحسين الميزة التنافسية للاتحادات بسبب النتائج التي يولدها في نجاح العملية الادارية في العمل.
 - كما خلصت الدراسة الى أن قادة الاتحادات الائتمانية يحسنون استخدام التخطيط، وربط التخطيط الاستراتيجي مع إدارة المواهب، وإزالة العقبات.

2. دراسة (Nazemi et. al,2015) بعنوان: "معوقات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة شركة توزيع كهرباء محافظة المشهد (MEEDC)".

هدفت الدراسة الى الكشف عن معوقات تنفيذ الخطة الاستراتيجية في شركة توزيع كهرباء محافظة المشهد (MEEDC). ولتحقيق هدف البحث، تم جمع البيانات من لجنة من الخبراء تتكون من أحد عشر من كبار المديرين في شركة MEEDC. واستخدمت مقابلة شبه منظمة استنادا الى تقنية كرة الثلج. حيث تم تصنيف البيانات التي تم جمعها عن عمد وتحليلها باستخدام برنامج NVIVO. وخلصت نتائج الدراسة:

- إلى ثماني مجموعات متميزة من المعوقات هي: الإدارية، والإدارة الثقافية الهيكلية، وبيئة الموارد البشرية، وعدم وجود تدابير فعالة للأداء، وعدم كفاية الموارد، وعدم كفاية صياغة الاستراتيجية.

3. دراسة (Devivo,2008) بعنوان: "عملية التخطيط الاستراتيجي: تحليل في كليتين صغيرتين" في الولايات المتحدة الأمريكية.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على تشخيص عملية التخطيط الاستراتيجي، ودوره في بناء علاقة الثقة في عملية صنع القرار، والدور الذي يجب أن يلعبه رئيس الكلية في عملية التغيير المخطط، ودور التخطيط الاستراتيجي في تنمية أداء المؤسسات.

واتبع 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 عالي في الولايات المتحدة الأمريكية، حسب تصنيف (كارينجي 2005)، وحسب مواصفات معينة وضعها الباحث، وهاتان المؤسستان هما (أوكينيا وكوبر).

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- إن التخطيط الاستراتيجي يساعد العاملين على الفهم المشترك للمؤسسة ومستقبلها، وهذا يعتمد على عدة عوامل منها: الثقة بين الرئيس ومجلس الإدارة، والثقة بين الإدارة والعاملين، وإن استخدام نمط الإطار المتعدد للقيادة 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 (جرانت وتوماس، 2004) بعنوان: فوائد ومعوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية في المرحلة الثانوية.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى الموضوعات المتعلقة بفوائد ومعيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية ، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي باستخدام بطاقة تحليل المحتوى ، وقد شملت عينة الدراسة (66) كتابا ، (29) مقالا صحفيا ، (28) بحثا محكما من مؤتمرات عالمية ، (6) رسائل دكتوراه، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم المعوقات تتمثل في:

- نقص التمويل لعمليات التخطيط الاستراتيجي.
- مدى الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي والتطبيق العملي للخطة.
- عدم المرونة.
- عدم مشاركة بعض الأفراد في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- البيروقراطية والتغيير.

5. دراسة (بيترأيدس ، 2003) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي واستخدام المعلومات : دور قيادة المؤسسات التعليمية في كلية المجتمع "

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى التأكيد على أن مديري كليات المجتمع يواجهون تحدياً رهيباً في محاولة إدارة وتوجيه المؤسسة التي هي بطبيعتها لا مركزية وبيروقراطية في عمليات صنع القرار ، وفي نفس الوقت فهم يواجهون متطلبات خارجية لنظام محاسبية أعظم واحتياجات داخلية للمعلومات وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتوصل إلى أنه بالرغم من أن أنظمة المعلومات التكنولوجية، تستطيع أن تنجز هذه الأنواع من مهمات جمع المعلومات بسهولة، إلا أن تطبيق مثل هذه الأنظمة بحد ذاته مشكلة، وبطرق عديدة فإن تطبيق أنظمة المعلومات التكنولوجية الجديدة، عندما يمارس بفاعلية فإنه يعكس نهاية مفتوحة، وتقاطع وظيفي متأن لعمليات التخطيط الاستراتيجي، وتناقش هذه الدراسة كيف أن مديري كليات المجتمع استخدموا عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي لكسر حاجز نقص المعلومات، ولزيادة التعاون بين الوحدات، وتدفق المعلومات والعمليات التشغيلية، والتردد بمدخل المعلومات الأكاديمية والمعلومات الإجرائية، وبالرغم من استهلاك هذه العملية الكثير من الوقت، لكنها أداة واعدة لإحداث التغيير التنظيمي المطلوب.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت التعليم الإلكتروني.

أولاً : الدراسات العربية:

1. دراسة سلمان والإبراهيمي (2015) بعنوان: مطالب استعمال التعليم الإلكتروني في التدريس الجامعي من وجهة نظر التدريسيين واتجاهاتهم نحو استعماله.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مطالب التعليم الإلكتروني الواجب توافرها في التعليم الجامعي، والتعرف على درجة أهمية مطالب استخدام التعليم الإلكتروني في التدريس بالتعليم العالي الواجب توافرها في المتعلم، المنهج ، عضو هيئة التدريس، والبيئة التعليمية. كما هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة المستنصرية نحو استعمال التعليم الإلكتروني في التدريس الجامعي. وتكونت عينة البحث من (100) تدريسي وتدرسية منهم (60) من كلية الآداب و(40) أستاذاً وأستاذة من كلية العلوم وبدرجات علمية مختلفة ومختلفة تخصصات مختلفة .

وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- إن مطالب التعليم الإلكتروني جميعها مهمة من وجهة نظر أساتذة الجامعة المستنصرية.
 - إن اتجاهاتهم كانت إيجابية نحو استعمال التعليم الإلكتروني.
 - هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أعضاء هيئة التدريس في التطبيق الفعلي لمقياس الاتجاهات نحو استخدام التعليم الإلكتروني.
- وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- تحسين البنية التحتية في كليات التربية والآداب والعلوم في مجال التعليم الإلكتروني والإنترنت لتسهيل خدمات الاتصال وتزويد القاعات الدراسية بأجهزة عرض البيانات
- توصيل القاعات الدراسية في كليات التربية والآداب والعلوم بشبكة الإنترنت وكذلك مكاتب أعضاء هيئة التدريس.

2.دراسة حمزة (2015) بعنوان: مشكلات استخدام التعليم الإلكتروني في تدريس المقررات التاريخية من وجهة نظر التدريسيين.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مشكلات استخدام التعليم الإلكتروني في تدريس المقررات التاريخية من وجهة نظر التدريسيين. وتكونت عينة الدراسة من مدرسي قسم التاريخ في كليتي التربية الأساسية جامعة بابل والجامعة المستنصرية للعام الدراسي 2013 - 2014 م، ويبلغ عددهم (30) مدرساً. ولمعرفة هدف الدراسة أعدت الباحثة استبانة تضمنت (30) فقرة، وبعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها قامت الباحثة بتطبيقها على أفراد العينة.

وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- إن عدد الفقرات التي عدت مشكلات (21) من أصل (30) فقرة شملتها الدراسة.
- إن أهم المشكلات الجوانب المادية والإدارية كانت نقص تجهيزات القاعات بالأدوات والأجهزة الحديثة اللازمة للتعلم الإلكتروني.
- وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها:
- ضرورة التغلب على مشكلات استخدام التعليم الإلكتروني من قبل الأطراف كافة ذات العلاقة بالموضوع.
- تقديم الدعم الفني أثناء استخدام التكنولوجيا في التعليم.

3.دراسة العبادى وزكريا (2014) بعنوان: معوقات تطبيق التعليم الإلكتروني دراسة تحليلية في كلية الحداية الجامعة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المعوقات التي تواجه تطبيق التعليم الإلكتروني في كلية الحداية الجامعية في محافظة نينوي، وقد حدد البحث المعوقات التي يمكن أن تؤثر على تطبيق التعليم الإلكتروني وهي المعوقات التقنية، والمعوقات المالية، والمعوقات البشرية، ومعوقات أخرى مثل (عدم القدرة على الوصول إلى المكتبة المادية، وصعوبة التحول من طريقة التعليم التقليدية إلى التعليم الإلكتروني... الخ)، وتم إعداد استمارة استبانة لقياس متغيرات الدراسة وتحليلها .

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها:

- التعليم الإلكتروني هو بمثابة نظام تعليمي متكامل، يستند إلى التقنيات الحديثة في إيصال العلوم والمعارف إلى المتعلمين من دون التقيد بقيود الزمان والمكان.
- وجود المعوقات التقنية والمالية والبشرية والمعوقات الأخرى للتعليم الإلكتروني في الكلية قيد الدراسة .

وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- ضرورة توفير البنية التحتية المناسبة لهذا النوع من التعليم.
- توفير عدد كافٍ من الكوادر البشرية المؤهلة وتدريبها.
- توفير خطوط اتصالات تساعد على انتشار هذا النوع من التعليم.

4.دراسة محمد، وحسين (2014) بعنوان: دور التعليم الإلكتروني في معالجة ندرة الكفاءات العلمية.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى إسهام التعليم الإلكتروني في معالجة ندرة الكفاءات العلمية، وتشخيص واقع وأهمية التعليم الإلكتروني، ولقد تم اختيار القطاع التعليمي مجتمعاً للبحث، وتم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة من المدرسين العاملين في المدرسة وقد بلغ حجم العينة (30) فرداً. وقام الباحثان بتصميم استبانة مكونة من (14) فقرة. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- يلعب التعليم الإلكتروني دور كبير في معالجة ندرة الكفاءات العلمية وذلك من خلال المزايا المتعددة التي يتمتع بها.

- إن التعليم الإلكتروني يلعب دوراً كبيراً في تنمية مهارات الطلبة الفكرية والمعرفية. وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- إنه يتوجب على المنظمات التعليمية تبني فلسفة التعليم الإلكتروني من خلال الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة في هذا المجال ومحاولة الاستفادة من أهم النتائج التي توصل إليها. - ينبغي على المنظمات التعليمية توفير كافة الوسائل اللازمة لتبني التعليم الإلكتروني.

5.دراسة الفزاز (2014) بعنوان: التعليم الإلكتروني ورحلته الجبلية في العراق.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مفهوم التعليم الإلكتروني والأسباب التي تدفعنا إلى الاهتمام بهذا الجانب إضافة إلى تحديد المعوقات التي تحول دون التقدم أو تطبيق هذا الفرع من التعليم في العراق، وما هي الحلول المقترحة لتطوير العمل في مجال التعليم الإلكتروني. ولقد اعتمدت الدراسة على الإطلاع على واقع التعليم الإلكتروني في العراق من خلال الزيارات الميدانية والاتصال بالمسؤولين ومنتسبي الجامعات العراقية إضافة إلى عمل عدد من الاستبيانات. وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- التأكيد على وجود نقص كبير في هذا المجال إضافة إلى عدم توفر البنية التحتية للنهوض بالتعليم الإلكتروني على الرغم من أن الجامعات العراقية اليوم تحاول الاستفادة من برامج التعليم الإلكتروني، في تطوير العملية التعليمية بعد أن تراجعت خلال العقدين الماضيين إلى درجة كبيرة.

وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- التركيز على الاهتمام بالتوعية للمجتمع والمعلم والمتعلم.

- العمل على توفير أو تطوير البنية التحتية، وتوفير الدعم الكامل للمؤسسات والأفراد.

- التركيز على خلق المحتوى التعليمي وفق معايير الجودة العالمية.

6. دراسة سحويل (2013) بعنوان: "مدى توافر الكفايات الإلكترونية لدى طلبة جامعة القدس المفتوحة شمال غزة- في ضوء بعض المتغيرات".

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى الكفايات الإلكترونية التي يمتلكها طلبة جامعة القدس المفتوحة فرع شمال غزة التعليمية في ضوء بعض المتغيرات، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، حيث تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، والبالغ عددهم (355) طالباً وطالبة، من جميع تخصصات الجامعة ممثلة بتخصص التربية، والتكنولوجيا والحاسوب، والإدارة والريادة، والتنمية.

وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في درجة توافر كفايات التعلم الإلكتروني بجامعة القدس المفتوحة لدى الطلبة تعزى لمتغير العمر لصالح الفئة العمرية أكثر من 25 سنة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في درجة توافر كفايات التعلم الإلكتروني بجامعة القدس المفتوحة لدى الطلبة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في درجة توافر كفايات التعلم الإلكتروني بجامعة القدس المفتوحة لدى الطلبة تعزى لمتغير المستوى الدراسي لصالح المستوى الرابع.

وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- عقد دورات تدريبية إلزامية للطلبة لكي يتمكنوا من التعامل مع المواد الإلكترونية بسهولة ودقة، خاصة مع الصفوف الافتراضية والمودل، كذلك إمكانية تطبيقها في مقررات أخرى.

- ضرورة متابعة حضور الطلبة وخاصة الإناث والتزامهن بحضور اللقاءات الإلكترونية مع المشرف الأكاديمي، ومتابعة الذكور والعمل على زيادة تطور قدراتهم التكنولوجية وتشجيعهم على ذلك.

7. دراسة النجدي (2012) بعنوان: "تقويم جودة التعلم الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة في ضوء المعايير العالمية للجودة".

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى مطابقة جودة معايير التعلم الإلكتروني المعمول بها في جامعة القدس المفتوحة (التربوية والفنية والإدارية) لمعايير الجودة العالمية في

المجالات نفسها. وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (84) مشرفاً ومشرفة في جامعة القدس المفتوحة من الذين أشرفوا على بعض مقررات الجامعة الإلكترونية، وعينة أخرى من دارسي الجامعة قوامها (1554) دارساً ودارسة من الذين مارسوا التعليم الإلكتروني.

وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- إن جودة معايير المحتوى والتصميم التعليمي للمقرر الإلكتروني، ومساندة المشرفين والدارسين والخدمات الإدارية ودعمهم للتعلم الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة في المجالات التربوية والفنية والإدارية موجودة.

- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تقديرات المشرفين لمتوسطات جودة معايير التعلم الإلكتروني تعزي إلى الجنس أو الرتبة الأكاديمية، إلا أنه وجدت فروقات للتقديرات تعزي إلى تخصص المشرف.

وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- إقرار معايير التعلم الإلكتروني ونشرها في جامعة القدس المفتوحة بشكل رسمي.
- توجيه الجهود لنشر ثقافة الجودة في التعليم الإلكتروني في ضوء تنامي المنافسة في تطبيقات هذا النوع من التعلم إقليمياً ودولياً.

8. دراسة سلمان (2013) أثر التعليم الإلكتروني في مهارات القراءة والتفكير الابتكاري عند تلاميذ الصف الخامس الابتدائي.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر التعليم الإلكتروني في مهارات القراءة والتفكير الابتكاري عند تلاميذ الصف الخامس الابتدائي. واعتمدت الباحثة تصميماً تجريبياً ذا ضبط جزئي، لأن الدراسات التربوية والنفسية لا يمكن أن تصل إلى الضبط الكلي، وهذا التصميم يعتمد مجموعة تجريبية، ومجموعة ضابطة. وتكون مجتمع الدراسة من طلاب مدرسة اليرموك الأساسية التابعة للمديرية العامة لتربية بغداد، حيث بلغت عينة البحث (61) تلميذاً، بواقع (30) تلميذاً في المجموعة التجريبية، و(31) تلميذاً في المجموعة الضابطة.

وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- إن تدريس مادة القراءة باستعمال التعليم الإلكتروني يبعث الحياة والحركة في أوصال المواقف التعليمية، ويجعلها مليئة بالجدية والحيوية التي تحتاج إليها عملية تدريس تلك المادة، مما أثر إيجاباً في تحصيل التلميذ.

- يتطلب التدريس بطريقة التعليم الإلكتروني وقتاً وجهداً ومهارة من المعلم أكثر مما هو مطلوب منه عند استعماله الطرائق والأساليب التقليدية.

وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- توجيه المعلمين والمعلمات إلى عدم الاقتصار على الأساليب التقليدية.
- جعل التلاميذ يستفيدون من التعليم الإلكتروني لأنه تكنولوجيا العصر وذلك في مواد تعليمية غير المواد القرائية.

9.دراسة الصريفي ونعمة (2013) استخدام التعلم الإلكتروني لتحقيق الجودة في طرائق التدريس في مؤسسات التعليم العالي (دراسة تجريبية).

هدفت هذه الدراسة للتعرف على استخدام التعلم الإلكتروني ممثلاً بشبكة الإنترنت في طرائق التدريس ومعرفة أثرها في تحصيل الطلبة واتجاهاتهم نحو التعلم الإلكتروني. وتم اختيار طلبة الصف الرابع في قسم اللغة العربية - كلية التربية جامعة ذي قار للعام الدراسي 2010-2011 ومادة القياس والتقييم لغرض إجراء دراسة تجريبية عليهم والتعرف على نتائجها. واختيرت عينة عشوائية منهم مكونة من 50 طالبا وطالبة قسموا إلى أربع مجموعات متساوية بالعدد ومتكافئة في عدد من المتغيرات المؤثرة واحدة ضابطة وثلاث مجموعات تجريبية. واختيرت سبعة موضوعات من المنهاج المقرر للفصل الدراسي الثاني وأعدت الخطط التدريسية الخاصة بكل مجموعة.

وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- تفوق طلبة المجموعة التجريبية الأولى بالتحصيل والاتجاهات نحو التعلم الإلكتروني على طلبة المجموعات التجريبية الثالثة والثانية والضابطة على التوالي.

- إن التعلم الإلكتروني قد ساهم في زيادة جودة طرائق التدريس في مؤسسات التعليم العالي.

وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- استخدام التعلم الإلكتروني لمساعدة الطلبة في تعلم مواد دراسية اخري.
- استخدام التعلم الإلكتروني لغرض تنمية اتجاهات طلبة كليات جامعة ذي قار نحو التعلم الإلكتروني.
- اقامة دورات متخصصة في مركز تطوير الملاكات التدريسيين لبيان أهمية التعلم الإلكتروني وجودته وفاعليته وتدريبهم على استخدام التقنيات الحديثة في التعليم.

10.دراسة العواودة (2012) بعنوان : " صعوبات توظيف التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية بغزة كما يراها الأساتذة والطلبة "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى صعوبات توظيف التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية بغزة كما يراها الأساتذة والطلبة. ومعرفة أثر الجامعة، الجنس، التخصص لكل من الأساتذة والطلبة وكذلك معرفة أثر المستوى الدراسي للطلبة. استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة الدراسة من (208) محاضرٍ ومحاضرة، و(1028) طالباً وطالبة، من أساتذة وطلبة الجامعات الفلسطينية (الأزهر، الإسلامية، الأقصى) في محافظات غزة للعام الدراسي 2011- 2012، وقد تم اختيار العينة من مجتمع الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وقد قام الباحث ببناء أداة للدراسة وهي استبانة تقيس صعوبات توظيف التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية بغزة كما يراها الأساتذة والطلبة، وقد تم التحقق من صدقها وثباتها.

وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- تواجه الجامعات الفلسطينية صعوبات في توظيف التعليم الإلكتروني وبلغت نسبتها من وجهة نظر الأساتذة (67.28) وكان ترتيب هذه الصعوبات على النحو التالي صعوبات تتعلق بالإدارة الجامعية، صعوبات تتعلق بالطلبة، صعوبات تتعلق بالبنية التحتية والدعم الفني في قاعات المحاضرات، صعوبات تتعلق بالمنهاج الجامعي، صعوبات تتعلق بالخبرة في مجال التعليم الإلكتروني.

- في حين بلغت نسبتها عند الطلاب(70.98) وكان ترتيبها لديهم على النحو التالي صعوبات تتعلق بالمنهاج الجامعي، صعوبات تتعلق بالبنية التحتية والدعم الفني في قاعات المحاضرات، صعوبات تتعلق بالطلبة، صعوبات تتعلق بالإدارة الجامعية، صعوبات تتعلق بالخبرة في مجال التعليم الإلكتروني.

وخلصت الدراسة الى عدة توصيات أهمها:

- على إدارة الجامعات أن تتبنى فكرة توظيف التعليم الإلكتروني ولا تعتبر ذلك أمراً ثانوياً.
- على إدارة الجامعات تجهيز البنية التحتية للجامعات قبل تطبيق التعليم الإلكتروني، من تجهيز للفصول الإلكترونية، ومعامل الحاسوب، وتجهيز شبكة إنترنت داخلية تتمتع بسرعة عالية.

11. دراسة أبو غبن (2012) بعنوان: " دور التعليم الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التعليم الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية المتمثلة في المجالات التالية (الكفاءة المتميزة، الإبداع والابتكار، جودة الخدمة التعليمية والاستجابة لرغبات الأكاديميين) في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر الأكاديميين ، وهدفت إلى تحديد أثر الخصائص الشخصية للمحاضرين متمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة) في الجامعات الفلسطينية في تطبيق التعليم الإلكتروني. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة مكونة من (37) فقرة بحيث تغطي متغيرات الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الأكاديميين المتفرغين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة (الجامعة الإسلامية -جامعة الأقصى - جامعة الأزهر - جامعة القدس المفتوحة) وعددهم (1250) موظفاً أكاديمياً متفرغاً و باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية وتم توزيع (330) استبانة على عينة الدراسة وقد تم استرداد (298) استبانة بنسبة (90 %) ، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- إنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول تطبيق التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية وبين تعزيز الميزة التنافسية في المجالات (الكفاءة المتميزة الإبداع والابتكار، جودة الخدمة التعليمية والاستجابة لرغبات المحاضرين).
 - عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية حول " دور التعليم الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة " تعزى للخصائص الشخصية للموظفين الأكاديميين المتمثلة في(الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة).
- وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها :
- العمل على نشر ثقافة التعليم الإلكتروني بين الموظفين الأكاديميين وتوضيح أهميته في العملية التعليمية من خلال عقد ورش عمل داخلية وذلك للتعلم أكثر في مزايا التعليم الإلكتروني وطريقة استخدامه، لأن ذلك يؤدي إلى تعزيز مكانة الجامعة في المجتمع.

12. دراسة أبو مغيصيب (2012) بعنوان: "العوامل المؤثرة على تقبل المدرسين للعمل

على نظام موودل للتعليم الإلكتروني-دراسة حالة الجامعة الإسلامية".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العوامل المؤثرة على تقبل المدرسين للعمل على نظام موودل في الجامعة الإسلامية، متمثلة في (جودة المعلومات، جودة الخدمة، جودة النظام، الدعم الفني، الثقة، الرضا، المنفعة المتوقعة، سهولة الاستخدام)، وتم تطبيق الدراسة على الجامعة الإسلامية كدراسة حالة وتم توزيع استبانة الدراسة على (106) مدرساً بالجامعة.

وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- إن العوامل جميعها متحققة في نظام موودل بالجامعة الإسلامية.

- كما أظهرت أن المنفعة المتوقعة من أهم العوامل تحقّقاً في النظام.

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها :

- العمل على نشر الوعي بأهمية استخدام التعليم الإلكتروني.

- العمل على زيادة الاهتمام بالتدريب.

- كما أوصى باعتماد آلية لتحفيز المدرسين مادياً ومعنوياً على استخدام التعليم الإلكتروني.

- العمل على تعريب الشرح المدمج مع برنامج موودل.

13. دراسة الحوامدة (2011) معوقات استخدام التعلم الإلكتروني من وجهة نظر أعضاء

الهيئة التدريسية في جامعة البلقاء التطبيقية.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن معوقات استخدام التعلم الإلكتروني من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة البلقاء التطبيقية، وتعرف أثر التخصص الأكاديمي، والحصول على الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب (ICDL) في هذه المعوقات.

ولتحقيق ذلك اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة مكونة من (24) بنداً بعد التحقق من صدقها وثباتها، وقد تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (96) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية إربد الجامعية، وكلية الحصن الجامعية. وقد تم إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة. حيث أظهرت نتائج الدراسة أن بنود الأداة ككل شكلت معوقات للتعلم الإلكتروني تواجه أعضاء الهيئة التدريسية.

وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية في التخصصات الأكاديمية العلمية وأعضاء الهيئة التدريسية في التخصصات الأكاديمية الأدبية

على معوقات استخدام التعلم الإلكتروني بالنسبة لكل محور من محاور الدراسة، وعلى المحاور ككل.

- أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية الحاصلين على الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب (ICDL) وأعضاء الهيئة التدريسية الذين لم يحصلوا عليها على معوقات استخدام التعلم الإلكتروني بالنسبة لكل محور من محاور الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- توفير البنية التحتية للتعلم الإلكتروني وذلك بإعادة تنظيم قاعات الدراسة وتجهيزها بحيث تتيح الفرص لاستخدام التعلم الإلكتروني.
- إعداد الكوادر البشرية الفنية المدربة لإدارة التعلم الإلكتروني وتوفير خطوط الاتصالات المطلوبة التي تساعد على نقل هذا التعلم من مكان لآخر.

14. دراسة طهيري (2011) واقع امتلاك الأستاذ الجامعي لمهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات وتقبله لفكرة دمج التعليم الإلكتروني - دراسة ميدانية بجامعة المسيلة.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع امتلاك الأستاذ الجامعي لمهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات وما درجة تقبل أعضاء هيئة التدريس لفكرة دمج التعليم الإلكتروني بالتعليم التقليدي في جامعة المسيلة ومعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس في درجة امتلاك مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات، تعزى إلى الجنس أو الكلية والتخصص العلمي وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس في درجة تقبل فكرة دمج التعليم الإلكتروني بالتعليم التقليدي، تعزى إلى درجة امتلاك مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات، واستخدمت الباحثة استبانة لقياس درجة امتلاك الأستاذ الجامعي لمهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات، والاستبانة الثانية تتعلق بقياس درجة تقبل الأستاذ الجامعي لفكرة دمج التعليم الإلكتروني بالتعليم التقليدي، واختارت الباحثة عينة من الأساتذة الجامعيين والدائمين بكلية الآداب والعلوم الاجتماعية ، كلية الحقوق، كلية التكنولوجيا، كلية العلوم، أي ما يقدر ب (153) أستاذاً جامعياً ، والذين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة .

وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

- إن درجة امتلاك أعضاء هيئة التدريس بجامعة المسيلة لمهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات كانت كبيرة، وهذا يدل على مدى اهتمام الأستاذ الجامعي بتكنولوجيا العصر الرقمي إن صح التعبير .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور وإن درجة تقبل الأستاذ الجامعي لفكرة دمج التعليم الإلكتروني بالتعليم التقليدي كانت كبيرة .

- توصلت الدراسة إلى أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه الأستاذ الجامعي عند دمج التعليم الإلكتروني بالتعليم الجامعي ومنها عدم توفر برامج تدريبية للأساتذة على استخدام تقنيات التعليم الإلكتروني داخل الجامعة وقلة المتخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات والتعليم الإلكتروني .

وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- عقد دورات تدريبية متخصصة لأعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة ، في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات وتقنيات التعليم الإلكتروني .

- العمل على تحفيز أعضاء هيئة التدريس على استخدام تكنولوجيا المعلومات في تدريسهم .

- تشجيع الطلبة على استخدام تكنولوجيا المعلومات لزيادة خبراتهم فيها ، وتوجيه هذه الخبرة نحو التعلم الإلكتروني لزيادة تواصلهم، وتفاعلهم مع هذا النمط من التعليم وإقبالهم عليه.

15. دراسة صباح (2010) بعنوان : " واقع التعلم الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة".

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع التعلم الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة بعد إنتهاء الفصل الدراسي الأول 2009-2010، في خمسة محاور أساسية شملت البنية التحتية التكنولوجية، وتقنيات التعلم الإلكتروني، ونماذج التعلم المدمج والبرامج التدريبية التي استهدفت الطواقم الأكاديمية والإدارية والأنشطة التوعوية للدارسين، والدعم الفني المقدم لهم، بهدف إبراز العقبات والتحديات، وقياس مدى تأثيرها على هذا التحول نحو التعلم الإلكتروني.

وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- إن تطبيق التعلم الإلكتروني جاء بشكل مفاجيء وسريع لا يتلائم مع واقع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ونموها التدريجي.

- إن تقنيات التعلم الإلكتروني المستخدمة يكتنفها تكرار في عدد من الخدمات التي تقدمها وبحاجة إلى تدريب.

- إن نماذج التعلم المدمج عديدة وتتباين آليات تطبيقها مما سبب التشتت والالتباس لدى الدارسين والهيئة التدريسية على حد سواء.

وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- التواصل بشكل دائم مع الحكومة الفلسطينية وتنظيم ورش عمل وعروض توضيحية للجهات الحكومية وخاصة وزارة التربية والتعليم العالي، لضمان الدعم المعنوي للجامعة كحد أدنى لما تحقّقه من قفزات نوعية في مجال التعلم المدمج.
 - أن يقاد التعلم الإلكتروني من خلال فكر تربوي بالدرجة الأولى فهو مفتاح الحل.
- 16.دراسة باصقر (2009) بعنوان: التعليم الإلكتروني وأثره على أعضاء هيئة التدريس _ دراسة حالة لقسم علم المعلومات بجامعة أم القرى_مكة المكرمة .**
- هدفت هذه الدراسة لمعرفة اتجاهات أعضاء هيئة التدريس حول التعليم الإلكتروني وما هي الإيجابيات والسلبيات التي يواجهها أعضاء هيئة التدريس بقسم علم المعلومات بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة أم القرى عند قيامهم باستخدام هذه التقنية. حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة على أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.
- وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:
- إن الغالبية العظمى (70%) من عينة الدراسة هم من الذين تقل أعمارهم عن 50 سنة وإن جميع أعضاء عينة الدراسة مؤيدين تأييداً كاملاً لاستخدام تقنية التعليم الإلكتروني، واعتبر أعضاء هيئة التدريس أن استخدام تقنية التعليم الإلكتروني يؤدي إلى أن تصبح الجامعة في وضع تنافسي أفضل.
 - كما لوحظ أن (50%) من عينة الدراسة لم يتعرفوا على من هي الجهة الرسمية المسؤولة عن تقديم خدمات التعليم الإلكتروني في داخل الجامعة.
 - من خلال الدراسة يتضح أن (85%) من أعضاء هيئة التدريس يروا أن أكبر عائق يواجهه الطلاب في استخدام هذه التقنية هو حداثة التجربة لدى هؤلاء الطلاب .
 - يرى (95%) من عينة الدراسة أن أهم فائدة سوف يكتسبها الطلاب هي استخدامهم لهذه التقنية في أي وقت ومن أي مكان داخل وخارج الحرم الجامعي.
- وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:
- تبني تطبيق هذه الخدمة داخل الجامعة عن طريق جهة متخصصة ومؤهلة ومعروفة .
 - في توفير الحوافز المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس خاصة في تطبيق المراحل الأولى من هذه الخدمة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Alsabawya et. al, 2016) بعنوان: "محددات وفوائد أنظمة التعلم الإلكتروني".

تهدف الدراسة الى الكشف عن تأثير خدمات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وجودة تكنولوجيا المعلومات على أنظمة التعلم الإلكتروني. وتضمن نموذج الدراسة خمسة محددات هي: تكنولوجيا المعلومات خدمات البنية التحتية، نظام الجودة، جودة المعلومات وجودة تقديم الخدمات. وقد أجريت الدراسة في إحدى الجامعات الاسترالية حيث شملت العينة 720 طالب كانوا مسجلين في الدورات على الانترنت. وأوضحت النتائج :

- أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دورا حاسما في توليد معلومات ذات جودة عالية، وتعزيز جوانب جودة نظام التعليم الإلكتروني، وتحسين جودة تقديم الخدمات.

- أكدت الدراسة على أن أنه يجب أن يكون هناك بنية تحتية جيدة في تكنولوجيا المعلومات من أجل نجاح أنظمة التعليم الإلكتروني.

2. دراسة (Fitzgerald, Andrew. ,2015) بعنوان: "دعم تكامل المعلمين بين التكنولوجيا والتعليم الإلكتروني".

هدفت الدراسة الى الكشف عن حاجة المعلمون إلى التدريب لدمج التكنولوجيا في المناهج الدراسية الفصول الدراسية، والأنشطة، وطرق التدريس. واعتماد المعايير المشتركة الأساسية الدولية والتقييمات على مستوى الولاية في التعليم الإلكتروني، إلى جانب معدل التكنولوجيا السريع الابتكار والتغيير، في وقت زادت الحاجة للمساعدة في تطوير دعم المعلمين "من هذه المهارات الضرورية. وكان الغرض من هذا المشروع خلق المهنية في وحدة التدريب القائمة على الانترنت، والتعلم الإلكتروني للمعلمين لتطوير التكنولوجيا والتربوية، ومعرفة المحتوى (TPACK) والمهارات، وشملت عينة الدراسة مدرسين من مدرستين متوسطتين في جنوب كاليفورنيا. وكشفت النتائج الى:

اكتساب المشاركون معارف ومهارات لاستخدام مختبر الكمبيوتر في المدرسة. ودمج التكنولوجيا في التدريس في الفصول الدراسية الخاصة بهم.

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، والتي تتعلق سواء بالتخطيط الاستراتيجي، أو بالتعليم الإلكتروني، أن موضوع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتطوير التعليم الإلكتروني بالجامعات الفلسطينية لم يلقي كما كبيراً من الاهتمام من قبل الباحثين، فقد لوحظ من خلال سرد هذه الدراسات أنها حاولت فهم أبعاد موضوع التخطيط الاستراتيجي والتعليم الإلكتروني دون الربط بين المتغيرين.

وقد تم رصد عدد من نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة وبعضها البعض، وبينها وبين الدراسة الحالية، وسرد الباحث في السطور التالية تلك الأوجه من الاختلاف والاتفاق، وكذلك وضع الباحث أيضاً مدى استفادته من الدراسات السابقة، وكذلك أوجه تميز هذه الدراسة عن بقية الدراسات السابقة.

أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1- من حيث أغراض الدراسة وأهدافها

قد تناولت الدراسات العربية والأجنبية مجموعة من الأغراض والأهداف فبعضها تناول التخطيط الاستراتيجي و هو ما يتشابه جزئياً من حيث المضمون مع هذه الدراسة مثل دراسة (ابوحسنة،2014)، ودراسة (مرزوقة،2014) ودراسة (الدجني،2011) ، ودراسة (الشويخ،2007)، ودراسة (اللوحي،2007) ودراسة (الدهدار،2006) ، ودراسة (DEVIVO 2008) ودراسة (جرانت و توماس 2004) ودراسة (بيترلديس،2003) . ومن الدراسات ما تناول التعليم الإلكتروني مثل : دراسة (سلمان والابراهيم، 2015) ودراسة (محمد، حسين 2014) ودراسة (القران، 2014) ودراسة (النجدي، 2012) ودراسة (الصيرفي و نعمة،2013) و دراسة (العواودة، 2012) ودراسة (أبو غبن، 2012) ودراسة (الحوامدة،2011) و (طهيري، 2011) ودراسة (صباح، 2010) ودراسة (باصقر،2009).

2- من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

فقد اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي حيث يعتبر هو المنهج الوحيد الذي يصلح لهذا النوع من الدراسات مثل دراسة (ابوحسنة،2014)، ودراسة (مرزوقة،2014) ودراسة(الدجني،2011) ودراسة (الشويخ،2007).

3- من حيث أداة الدراسة:

فقد اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث أداة البحث ألا وهي الاستبانة لقياس درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتطوير التعليم الإلكتروني بالجامعات الفلسطينية في فلسطين (جامعة القدس المفتوحة دراسة حالة) مثل دراسة (ابوحسنة، 2014)، ودراسة (مرزوقة، 2014) ودراسة (الدجني، 2011) ودراسة (الشويخ، 2007)، ودراسة (اللوح، 2007) ودراسة (الدهدار، 2006).

4- من حيث مجتمع الدراسة:

فقد اتفقت هذه الدراسة في اختيار موظفي الإدارة العليا في جامعة القدس المفتوحة كمجتمع وعينة الدراسة وهذا ما يتفق مع مجتمع وعينة بعض الدراسات مثل دراسة (الدجني، 2011) ودراسة (الدهدار، 2006) ودراسة (الدجني، 2006) ودراسة الشويخ (2007)، ودراسة اللوح (2007).

5- من حيث نتائج الدراسة:

فقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع بعض الدراسات مثل دراسة (اللوح، 2007) ودراسة (الدهدار، 2006) ودراسة (الدجني، 2006) ودراسة (سلمان والإبراهيمي، 2015).
6- تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في كون الدراسات السابقة تناولت في عينتها كلا الجنسين من الذكور والإناث، وفي كون الدراسة الحالية لم تقتصر على نوع محدد، بل أجريت على كلا الجنسين.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1- من حيث أغراض الدراسة وأهدافها:

تتناول موضوع هذه الدراسة درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتطوير التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية جامعة القدس المفتوحة دراسة حالة وهذا يمثل أحد أهم نقاط الاختلاف عن الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط الاستراتيجي مثل دراسة (الشويخ، 2007) ودراسة (الدهدار، 2006) ودراسة (الدجني، 2006) ودراسة (DEVIVO2008) ودراسة (جرانت و توماس، 2004) ودراسة (بيترابديس، 2003)

وبعض الدراسات تناولت التعليم الإلكتروني مثل دراسة (محمد، حسين 2014) ودراسة (القزاز، 2014) و دراسة (سلمان، 2013).

2- من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

لقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد اختلفت مع هذه الدراسة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي دراسة (الصيرفي و نعمة، 2013) و دراسة (سلمان، 2013).

3- من حيث اداة الدراسة:

فقد اشتركت هذه الدراسة في استخدامها الاستبيان كأداة للدراسة مع معظم الدراسات إلا أنها اختلفت مع بعض الدراسات مثل دراسة (سلمان، 2013) ودراسة (الصيرفي و نعمة، 2013)

4- من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

اختلفت الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في كونها اقتصرت على عينة من موظفي الإدارة العليا في جامعة القدس المفتوحة، في حين بعض الدراسات ضمت عينات مختلفة مثل أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات أو الطلاب مثل دراسة (باصقر، 2009) ودراسة و (طهيري، 2011) ودراسة (الحوامدة، 2011) و دراسة (أبو مغصيب، 2012) ودراسة (العواودة ، 2012) ودراسة (الصيرفي و نعمة، 2013) ودراسة (سلمان، 2013) ودراسة (سحويل، 2013) ودراسة (جرانت و توماس 2004) .

5- تختلف الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة من حيث حدود الدراسة الجغرافية، حيث أجريت على موظفي الادارة العليا في جامعة القدس في كافة محافظات الوطن (الجنوبية، والشمالية).

6- من حيث نتائج الدراسة:

فقد اختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات مثل دراسة (DEVIVO 2008) ودراسة (سحويل، 2013) ودراسة (سلمان، 2013) ودراسة (الصيرفي و نعمة، 2013)

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. من حيث موضوع الدراسة: حيث جاءت هذه الدراسة مكملة للجهود السابقة التي بذلت في هذا المجال وبدأت من حيث انتهى الآخرون فهي حلقة ضمن حلقات البحث العلمي التراكمي.

2. من حيث المنهج: استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، وذلك على نهج جميع الدراسات التي اعتمدها الباحث في دراساته السابقة.
3. تحديد المتغيرات والإجراءات المناسبة، حيث تم الاسترشاد بالدراسات السابقة عند وضع متغيرات الدراسة.
4. من حيث الأداة: تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء استبانة الدراسة وتحديد مجالاتها وبنودها.
5. من حيث الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وتفسيرها، وذلك على نهج جميع الدراسات السابقة التي اعتمدها الباحث.
6. من حيث النتائج والتوصيات: استفاد الباحث مما قدمته الدراسات السابقة من توصيات ومقترحات في اختيار عنوان الدراسة.
7. من حيث المعوقات حيث أشارت بعض الدراسات السابقة بأنها تعرضت لصعوبات في تطبيق وتوزيع وجمع أداة الدراسة حيث استفاد الباحث من خبرات وتجارب الآخرين في تجاوز تلك العقبات.

أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تناولت الدراسة موضوع درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتطوير التعليم الإلكتروني بالجامعات الفلسطينية في فلسطين (جامعة القدس المفتوحة دراسة حالة). من حيث العلاقة بين المتغيرات: درست العلاقة الارتباطية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي وتطوير التعليم الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة .

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة الميدانية

- ❖ المقدمة
- ❖ منهج الدراسة
- ❖ مجتمع الدراسة
- ❖ عينة الدراسة
- ❖ الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية
- ❖ أداة الدراسة
- صدق الاستبانة
- ثبات الاستبانة
- ❖ المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة الميدانية

مقدمة:

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها بأنها الطريقة التي يتتبعها الباحث خطأها، ليتم من خلالها إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

تناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة المتبع، طرق جمع البيانات، وتحديد مجتمع الدراسة، وكيفية اختيار العينة، بالإضافة إلى شرح خطوات إعداد أداة الدراسة والمتمثلة في استبانة وزعت على أفراد العينة المختارة، وقياس صدق وثبات هذه الاستبانة من أجل التأكد من سلامة ووضوح فقراتها، بما يعزز الثقة والدقة في النتائج التي تم الحصول عليها، كما ويتناول هذا الفصل تحديد الأساليب والاختبارات الإحصائية التي استخدمت في تحليل نتائج الدراسة.

منهج الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: "المنهج الذي من خلاله يمكن وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقات بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها (أبو حطب وصادق، 2010: 104-105).

طرق جمع البيانات:

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات، وهي البيانات الأولية والبيانات الثانوية:

1-البيانات الأولية: وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات الدراسة وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج : SPSS (Statistical Package For Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2-البيانات الثانوية: قام الباحث بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بالكشف عن درجة ممارسة جامعة القدس المفتوحة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتطوير التعليم الإلكتروني، بهدف إثراء موضوع الدراسة بشكل علمي، وذلك من أجل التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عن آخر المستجدات التي حدثت في مجال الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الإدارة العليا في جامعة القدس المفتوحة، والبالغ عددهم (199) موظفاً في العام الدراسي 2016/2015 والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (1)

يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي

| النسبة المئوية | العدد | المسمى |
|----------------|-------|------------|
| %27.14 | 54 | مدير فأعلى |
| %17.59 | 35 | مساعد مدير |
| %55.28 | 110 | رئيس قسم |
| %100.00 | 199 | المجموع |

العينة الاستطلاعية:

تم اختيار عينة استطلاعية مكونة من (30) موظفاً من جامعة القدس المفتوحة للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، وتم دمجهم ضمن عينة الدراسة الميدانية لمحدودية المجتمع الأصلي.

عينة الدراسة الميدانية:

تكونت عينة الدراسة من جميع الموظفين في الوظائف الإدارية العليا في جامعة القدس المفتوحة بجميع فروعها في الضفة ومحافظات غزة والبالغ عددهم (199) موظفاً، وتم استرداد (122) استبانة ورقية وإلكترونية، بالإضافة إلى العينة الإستطلاعية حيث بلغ إجمالي الاستبانات (152) استبانة بنسبة بلغت (76.3%) والجدول التالي توضح ذلك:

الجدول رقم (2)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|-------|----------------|
| بكالوريوس | 77 | 50.66% |
| ماجستير فأعلى | 75 | 49.34% |
| المجموع | 152 | 100% |

الجدول رقم (3)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

| سنوات الخدمة | العدد | النسبة المئوية |
|------------------|-------|----------------|
| أقل من 5 سنوات | 7 | 4.61% |
| 5 إلى 10 سنوات | 23 | 15.13% |
| أكثر من 10 سنوات | 122 | 80.26% |
| المجموع | 152 | 100% |

الجدول رقم (4)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

| المسمى الوظيفي | العدد | النسبة المئوية |
|----------------|-------|----------------|
| مدير فأعلى | 24 | 15.79% |
| مساعد مدير | 29 | 19.08% |
| رئيس قسم | 99 | 65.13% |
| المجموع | 152 | 100% |

أداتا الدراسة:

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

ولتحقيق هدف الدراسة المتمثل في التعرف إلى درجة ممارسة جامعة القدس المفتوحة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتطوير التعليم الإلكتروني، تم بناء وتصميم استبانتي الدراسة بالاستفادة من الأدبيات السابقة المشابهة، واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص في هذا البعد في الحقل الأكاديمي والمهني.

وعند وضع هاتين الاستباننتين تم الأخذ بعين الاعتبار وضع أسئلة تغطي كافة جوانب الدراسة النظرية، وتلبي جميع المتطلبات والمتغيرات ذات التأثير على أسئلة الدراسة، مع مراعاة أن تكون معظم الأسئلة واضحة وذات نهايات مغلقة، لسهولة وسرعة الإجابة عليها وسهولة تحليلها، وقد تم توزيع كافة الاستباننات شخصياً على أفراد العينة، وذلك لشرح الاستباننتين وتوضيح أي غموض فيهما، مع مراعاة الدقة في الإجابة عليها.

وتم بناء الاستباننتين ضمن الخطوات التالية:

- 1- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستباننتين، وصياغة فقراتهما.
- 2- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستباننات.
- 3- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 4- تم تصميم الاستباننة الأولى لقياس درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، وقد تكونت من (49) فقرة في صورتها الأولية موزعة على (6) مجالات وهي (دعم أعضاء هيئة التدريس للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الخارجية والداخلية، وجود توجهات استراتيجية للجامعة (رؤية ورسالة وأهداف)، وجود خطة استراتيجية وتنفيذية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية)، والثانية لقياس التعليم الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة، وقد تكونت من (16) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات (متطلبات التعليم الإلكتروني، تطوير التعليم الإلكتروني، توجهات الإدارة العليا نحو التعليم الإلكتروني)، وملحق رقم (1) يبين الاستباننتين في صورتيهما الأولية.
- 5- تم عرض الاستباننتين على المشرف، والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية.
- 6- تم عرض الاستباننتين على (20) محكماً من الباحثين والأكاديميين في كليات التربية، والمختصين في التربية وعلم النفس، في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، ووزارة التربية والتعليم العالي، وجامعة القدس المفتوحة، ووكالة الغوث الدولية وجامعة غزة . والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
- 7- في ضوء آراء المحكمين تم إضافة وتعديل بعض الفقرات فأصبحت (57) فقرة، كما تم تعديل عنوان المجال الأول من الاستباننة الأولى حيث أصبح "دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي" بدلاً من "دعم أعضاء هيئة التدريس للتخطيط الاستراتيجي، والاستباننة الثانية

تم تعديل بعض الفقرات وحذف فقرة واحدة لتستقر في صورتها النهائية على (15) فقرة. انظر ملحق (3) يبين الاستبانيتين في صورتيهما النهائية. تم الإجابة على كل فقرة من الفقرات السابقة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي كما هو موضح في جدول رقم (5).

الجدول رقم (5)

مقياس ليكرت الخماسي

| درجة الموافقة | كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جداً |
|---------------|------------|-------|--------|-------|------------|
| الدرجة | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

صدق الاستبانة :

يقصد بصدق الاستبانة: "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، 2001:44) وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- صدق المحكمين:

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010: 107). حيث تم عرض الاستبانيتين في صورتيهما الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين من المتخصصين ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية ووزارة التربية و التعليم، ووكالة الغوث الدولية، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانيتين، ومدى انتماء الفقرات إلى كل بعد من أبعاد الاستبانيتين، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات، وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات الاستبانيتين (72) فقرة.

2- صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وجرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الاستبانيتين على عينة استطلاعية مكونة من (30) موظفا من أفراد مجتمع الدراسة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانيتين والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي

إليه، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال من مجالات الاستباننتين والدرجة الكلية للاستباننتين، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

أولاً: صدق الاتساق الداخلي لاستبانة درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي:

الجدول رقم (6)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول:

دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي مع الدرجة الكلية للمجال

| م | الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-----|---|----------------|---------------|
| 1. | يتوافر لدى إدارة الجامعة إمام واضح لعملية التخطيط الاستراتيجي. | 0.743 | دالة عند 0.01 |
| 2. | درجة قناعتها بأهمية التخطيط الاستراتيجي عالية . | 0.743 | دالة عند 0.01 |
| 3. | تملك مهارة التخطيط الاستراتيجي. | 0.844 | دالة عند 0.01 |
| 4. | دافعيتها لأهمية التخطيط الاستراتيجي كبيرة . | 0.757 | دالة عند 0.01 |
| 5. | تهتم بالتخطيط الاستراتيجي لتطوير أدائها . | 0.838 | دالة عند 0.01 |
| 6. | تهتم بالموارد البشرية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي . | 0.779 | دالة عند 0.01 |
| 7. | تهتم بالموارد اللوجستية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي . | 0.768 | دالة عند 0.01 |
| 8. | تهتم بالموارد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي. | 0.824 | دالة عند 0.01 |
| 9. | تعتبر التخطيط الاستراتيجي من ضمن معايير وثقافة الجودة بالجامعة. | 0.685 | دالة عند 0.01 |
| 10. | تشجع العاملين على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي. | 0.827 | دالة عند 0.01 |

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.685-0.844)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (7)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني:

التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الخارجية والداخلية) مع الدرجة الكلية للمجال

| م | الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|----|---|----------------|---------------|
| 1. | تقوم إدارة الجامعة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية...) التي تؤثر على عملها في المستقبل. | 0.819 | دالة عند 0.01 |
| 2. | تهتم بالتحليل الإداري للتعرف على المتغيرات (موارد بشرية، مالية، | 0.656 | دالة عند 0.01 |

| م | الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-----|---|----------------|---------------|
| | إدارية... التي تؤثر على عملها. | | |
| 3. | تُحلل البيئة الداخلية للجامعة للتعرف على نقاط القوة فيها. | 0.772 | دالة عند 0.01 |
| 4. | تُحلل البيئة الداخلية للجامعة للتعرف إلى نقاط الضعف التي تمنعها من تحقيق رسالتها. | 0.892 | دالة عند 0.01 |
| 5. | تُحلل البيئة الخارجية للجامعة للتعرف إلى الفرص المتاحة فيها. | 0.813 | دالة عند 0.01 |
| 6. | تُحلل البيئة الخارجية للجامعة للتعرف إلى المخاطر التي تواجه الجامعة. | 0.772 | دالة عند 0.01 |
| 7. | تعمل وفق سياسة واضحة لاستثمار نقاط القوة . | 0.837 | دالة عند 0.01 |
| 8. | تعمل وفق سياسة واضحة للتقليل من نقاط الضعف . | 0.842 | دالة عند 0.01 |
| 9. | تستثمر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في تطوير سياسة الجامعة. | 0.888 | دالة عند 0.01 |
| 10. | تستثمر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في تحديد الاستراتيجيات التطويرية المطلوبة. | 0.875 | دالة عند 0.01 |
| 11. | تهتم بتحليل مكانة الجامعة بالنسبة للجامعات الأخرى. | 0.816 | دالة عند 0.01 |

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.656-0.892)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (8)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث:

وجود توجهات استراتيجية للجامعة (رؤية ورسالة وأهداف) مع الدرجة الكلية للمجال

| م | الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|----|---|----------------|---------------|
| 1. | يتوفر لدى إدارة الجامعة رؤى استراتيجية واضحة ومحددة. | 0.852 | دالة عند 0.01 |
| 2. | تقوم بتبصير العاملين في الجامعة برؤيتها. | 0.848 | دالة عند 0.01 |
| 3. | تضع رسالة محددة للجامعة. | 0.828 | دالة عند 0.01 |
| 4. | تتبنى قيم ومبادئ تحكم سلوكها. | 0.819 | دالة عند 0.01 |
| 5. | يتوفر لديها أهداف طويلة المدى تسعى لتحقيقها. | 0.646 | دالة عند 0.01 |
| 6. | تحدد لأهداف العامة المنسجمة مع التوجه الاستراتيجي للجامعة. | 0.854 | دالة عند 0.01 |
| 7. | تقوم بمطابقة أهدافها مع فلسفة المجتمع أثناء وضعها خططها الاستراتيجية. | 0.675 | دالة عند 0.01 |
| 8. | توظف الأهداف الاستراتيجية في صياغة رؤية الجامعة ورسالتها. | 0.892 | دالة عند 0.01 |

| م | الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-----|---|----------------|---------------|
| 9. | تقوم بتطوير أهداف مرحلية محددة وواقعية. | 0.702 | دالة عند 0.01 |
| 10. | تقوم بتطوير أهداف مرحلية مرتبطة بزمن الخطة. | 0.543 | دالة عند 0.01 |

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.543-0.892)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (9)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الرابع:

وجود خطة استراتيجية وتنفيذية مع الدرجة الكلية للمجال

| م | الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-----|---|----------------|---------------|
| 1. | تضع إدارة الجامعة الاستراتيجيات المناسبة التي تلائم قدراتها الداخلية. | 0.871 | دالة عند 0.01 |
| 2. | ترسم الاستراتيجيات المناسبة التي تلائم الظروف الخارجية التي تواجه الجامعة. | 0.787 | دالة عند 0.01 |
| 3. | تختار الأهداف الاستراتيجية بما ينسجم مع رؤية الجامعة ورسالتها . | 0.641 | دالة عند 0.01 |
| 4. | تشرك العاملين في وضع الخطة الاستراتيجية. | 0.758 | دالة عند 0.01 |
| 5. | تضع الخطة الاستراتيجية وفق الإمكانيات المتاحة. | 0.811 | دالة عند 0.01 |
| 6. | تعزز الخطط الاستراتيجية بجدول للأنشطة المطلوبة. | 0.858 | دالة عند 0.01 |
| 7. | تربط الخطة الاستراتيجية بوقت زمني لتنفيذ الأنشطة. | 0.886 | دالة عند 0.01 |
| 8. | تضمن الخطط الاستراتيجية تكاليف الأنشطة. | 0.675 | دالة عند 0.01 |
| 9. | تستعين بالخبراء والاستشاريين من خارج الجامعة عند وضع الخطط الاستراتيجية. | 0.743 | دالة عند 0.01 |
| 10. | تطور مجموعة من السياسات اللازم لتنفيذ الأنشطة وتحقيق النتائج المخطط لها. | 0.816 | دالة عند 0.01 |
| 11. | تطور مجموعة من الإجراءات المناسبة اللازمة لتنفيذ الأنشطة وتحقيق النتائج المخطط لها. | 0.834 | دالة عند 0.01 |
| 12. | تطور هيكلًا تنظيمياً مناسباً لتنفيذ خطتها الاستراتيجية . | 0.836 | دالة عند 0.01 |

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.641-0.886)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (10)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الخامس:

تنفيذ الخطة الاستراتيجية مع الدرجة الكلية للمجال

| م | الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|----|--|----------------|---------------|
| 1. | تشرف إدارة الجامعة على خطوات التنفيذ للأنشطة التي وضعتها عند صياغة الخطة الاستراتيجية حسب الجدول الزمني. | 0.813 | دالة عند 0.01 |
| 2. | تلتزم بالهيكل التنظيمي الذي صممته لتنفيذ الخطة. | 0.865 | دالة عند 0.01 |
| 3. | تطبق الأنظمة الإدارية التي وضعتها لتنفيذ الخطة. | 0.889 | دالة عند 0.01 |
| 4. | توظف العاملين من ذوي الخبرة والمهارة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية. | 0.799 | دالة عند 0.01 |
| 5. | تطور قدرات العاملين فيها لمساعدتهم على تنفيذ الخطط والبرامج. | 0.877 | دالة عند 0.01 |
| 6. | تراعى في سياسة التوظيف أن يكون الموظفون لديهم ثقافة التخطيط الاستراتيجي. | 0.840 | دالة عند 0.01 |
| 7. | تعمل على استثمار الأموال اللازمة لتنفيذ خططها . | 0.638 | دالة عند 0.01 |
| 8. | تلتزم بالوقت الزمني المحدد لتنفيذ الأنشطة المقترحة . | 0.758 | دالة عند 0.01 |

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.758-0.889)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (11)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال السادس:

مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية مع الدرجة الكلية للمجال

| م | الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|----|---|----------------|---------------|
| 1. | تمارس إدارة الجامعة دوراً رقابياً على تنفيذ الخطة الاستراتيجية. | 0.798 | دالة عند 0.01 |
| 2. | يتوفر لديها نظام مراقبة وتقييم واضح ومكتوب . | 0.881 | دالة عند 0.01 |
| 3. | تقوم بالمراقبة الداخلية لأدائها في تنفيذ الخطة . | 0.879 | دالة عند 0.01 |
| 4. | تستخدم مؤشرات أداء متقدمة لمراقبة تنفيذ خططها الاستراتيجية والتفزيونية. | 0.922 | دالة عند 0.01 |

| م | الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|----|--|----------------|---------------|
| 5. | تستعين بمختصين من خارج الجامعة لإجراء تقييم لأدائها في تنفيذ الخطة . | 0.718 | دالة عند 0.01 |
| 6. | تستفيد من نتائج التقييم في تطوير عملها. | 0.825 | دالة عند 0.01 |

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.718-0.881)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

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 الاستبانة. للتحقق من الصدق البنائي للمجالات قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى وكذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (12) يوضح ذلك.

الجدول رقم (12)

مصنوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى وكذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة

| المجال | الدرجة الكلية | المجال الأول | المجال الثاني | المجال الثالث | المجال الرابع | المجال الخامس | المجال السادس |
|--|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| المجال الأول : دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي | 0.869 | 1 | | | | | |
| المجال الثاني: التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الخارجية والداخلية) | 0.920 | 0.725 | 1 | | | | |
| المجال الثالث: وجود توجهات استراتيجية للجامعة (رؤية ورسالة وأهداف) | 0.919 | 0.790 | 0.850 | 1 | | | |
| المجال الرابع: وجود خطة استراتيجية وتنفيذية | 0.962 | 0.791 | 0.876 | 0.827 | 1 | | |
| المجال الخامس: تنفيذ الخطة الاستراتيجية | 0.900 | 0.733 | 0.760 | 0.745 | 0.882 | 1 | |

| | | | | | | | |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--|
| 1 | 0.816 | 0.857 | 0.863 | 0.782 | 0.757 | 0.912 | المجال السادس: مراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--|

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يتضح من الجدول السابق أن جميع المجالات ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضاً 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 (الجرجوي، 2010: 97).

أجرى الباحث خطوات التأكد من ثبات الاستبانة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين وهما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient :

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية حيث احتسبت درجة النصف الأول لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown Coefficient) ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة جنمان والجدول (13) يوضح ذلك:

الجدول رقم (13)

يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل

التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

| المجال | عدد الفقرات | الارتباط قبل التعديل | معامل الثبات بعد التعديل |
|---|-------------|----------------------|--------------------------|
| المجال الأول : دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي | 10 | 0.785 | 0.880 |

| | | | |
|-------|-------|-----|--|
| 0.930 | 0.927 | *11 | المجال الثاني: التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الخارجية والداخلية) |
| 0.880 | 0.786 | 10 | المجال الثالث: وجود توجهات استراتيجية للجامعة (رؤية ورسالة وأهداف) |
| 0.939 | 0.886 | 12 | المجال الرابع: وجود خطة إستراتيجية وتنفيذية |
| 0.901 | 0.821 | 8 | المجال الخامس: تنفيذ الخطة الإستراتيجية |
| 0.899 | 0.816 | 6 | المجال السادس: مراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية |
| 0.950 | 0.947 | *57 | الدرجة الكلية للاستبانة |

* تم استخدام معامل جتمان لأن النصفين غير متساويين.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي لاستبانة ممارسة التخطيط الاستراتيجي (0.950)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

طريقة ألفا كرونباخ:

استخدم الباحث طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصل على قيمة معامل ألفا لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل والجدول (14) يوضح ذلك:

الجدول رقم (14)

يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل

| معامل ألفا كرونباخ | عدد الفقرات | البعد |
|--------------------|-------------|--|
| 0.925 | 10 | المجال الأول: دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي |
| 0.950 | 11 | المجال الثاني: التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الخارجية والداخلية) |
| 0.919 | 10 | المجال الثالث: وجود توجهات استراتيجية للجامعة (رؤية ورسالة وأهداف) |
| 0.934 | 12 | المجال الرابع: وجود خطة استراتيجية وتنفيذية |
| 0.921 | 8 | المجال الخامس: تنفيذ الخطة الاستراتيجية |
| 0.915 | 6 | المجال السادس: مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية |
| 0.984 | 57 | الدرجة الكلية للاستبانة |

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي لاستبانة ممارسة التخطيط الاستراتيجي (0.984)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لاستبانة درجة تطور التعليم الإلكتروني:

الجدول رقم (15)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول:

متطلبات التعليم الإلكتروني مع الدرجة الكلية للمجال

| م | الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|----|--|----------------|---------------|
| 1. | توفر إدارة الجامعة الإمكانيات المادية لتمويل متطلبات التعليم الإلكتروني. | 0.779 | دالة عند 0.01 |
| 2. | توفر عدداً كافياً من أجهزة الحاسوب يتلاءم مع أعداد الطلبة. | 0.886 | دالة عند 0.01 |
| 3. | تشارك في عدد من المواقع الإلكترونية المتخصصة في التعليم الإلكتروني. | 0.858 | دالة عند 0.01 |
| 4. | تقوم بإعداد مختبرات وأجهزة بمواصفات مناسبة لعمليات التعليم الإلكتروني. | 0.908 | دالة عند 0.01 |
| 5. | توفر فنيين متخصصين في التعليم الإلكتروني في مختبراتها. | 0.903 | دالة عند 0.01 |
| 6. | تسخر الإمكانيات اللازمة لتصميم وإنتاج محتوى تعليمي إلكتروني | 0.900 | دالة عند 0.01 |

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.779-0.908)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (16)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني:

تطوير التعليم الإلكتروني مع الدرجة الكلية للمجال

| م | الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|----|--|----------------|---------------|
| 1. | تتعاون إدارة الجامعة مع الجامعات الأخرى في مجال تبادل الخبرات لتطوير التعليم الإلكتروني. | 0.792 | دالة عند 0.01 |
| 2. | تقوم بعقد الدورات التدريبية وورش العمل لتطوير قدرات العاملين للتعامل مع تكنولوجيا التعليم الحديثة. | 0.689 | دالة عند 0.01 |
| 3. | تطور البرمجيات الجيدة لنمط التعليم الإلكتروني في الجامعة. | 0.869 | دالة عند 0.01 |
| 4. | تقوم بمواعاة محتوى بعض المساقات الدراسية مع التعليم الإلكتروني. | 0.867 | دالة عند 0.01 |
| 5. | توظف تقنيات حديثة للتعليم المتزامن وغير المتزامن. | 0.868 | دالة عند 0.01 |

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (-0.689-0.868)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (17)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث:

توجهات الإدارة العليا نحو التعليم الإلكتروني مع الدرجة الكلية للمجال

| م | الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|----|--|----------------|---------------|
| 1. | تهتم إدارة الجامعة بتوظيف التعليم الإلكتروني بشكلٍ كافٍ. | 0.787 | دالة عند 0.01 |
| 2. | تعتبر التعليم الإلكتروني أمراً أساسياً. | 0.712 | دالة عند 0.01 |
| 3. | تعمل على توفير الدورات التدريبية اللازمة للعاملين لاستخدام منظومة التعليم الإلكتروني . | 0.892 | دالة عند 0.01 |
| 4. | تسعى إلى تحفيز العاملين على استخدام التعليم الإلكتروني. | 0.843 | دالة عند 0.01 |

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.712-0.892)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

للتحقق من الصدق البنائي للمجالات قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى وكذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (18) يوضح ذلك.

الجدول رقم (18)

مصنوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى وكذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة

| المجال الثالث: توجهات الإدارة العليا نحو التعليم الإلكتروني | المجال الثاني: تطوير التعليم الإلكتروني | المجال الأول : متطلبات التعليم الإلكتروني | الدرجة الكلية للاستبانة | البعد |
|---|---|--|-------------------------------|---|
| | | 1 | 0.952 | المجال الأول : متطلبات التعليم الإلكتروني |
| | 1 | 0.882 | 0.969 | المجال الثاني: تطوير التعليم |

| | | | | |
|---|-------|-------|-------|--|
| | | | | الإلكتروني |
| 1 | 0.887 | 0.793 | 0.926 | المجال الثالث: توجهات الإدارة العليا نحو التعليم الإلكتروني |

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يتضح من الجدول السابق أن جميع المجالات ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

ثبات الاستبانة Reliability:

أجرى الباحث خطوات التأكد من ثبات الاستبانة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين وهما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

2- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient :

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية حيث احتسبت درجة النصف الأول لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown Coefficient) والجدول (19) يوضح ذلك:

الجدول رقم (19)

يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

| المجال | عدد الفقرات | الارتباط قبل التعديل | معامل الثبات بعد التعديل |
|---|-------------|----------------------|--------------------------|
| المجال الأول : متطلبات التعليم الإلكتروني | 6 | 0.882 | 0.937 |
| المجال الثاني: تطوير التعليم الإلكتروني | 5 | 0.847 | 0.878 |
| المجال الثالث: توجهات الإدارة العليا نحو التعليم الإلكتروني | 4 | 0.560 | 0.718 |
| الدرجة الكلية للاستبانة | *15 | 0.939 | 0.941 |

* تم استخدام معامل جتمان لأن النصفين غير متساويين.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي لاستبانة تطوير التعليم الإلكتروني (0.941) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة. طريقة ألفا كرونباخ:

استخدم الباحث طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصل على قيمة معامل ألفا لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل والجدول (20) يوضح ذلك:

الجدول رقم (20)

يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل

| معامل ألفا كرونباخ | عدد الفقرات | البعد |
|--------------------|-------------|---|
| 0.937 | 6 | المجال الأول : متطلبات التعليم الإلكتروني |
| 0.869 | 5 | المجال الثاني: تطوير التعليم الإلكتروني |
| 0.817 | 4 | المجال الثالث: توجهات الإدارة العليا نحو التعليم الإلكتروني |
| 0.957 | 15 | الدرجة الكلية للاستبانة |

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي لاستبانة تطوير التعليم الإلكتروني (0.957) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإحصائي (SPSS)، كما هو موضح فيما يلي:

- 1- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المجالات الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات الدراسة الأساسية
- 3- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل بعد من أبعادها الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات

متغيرات الدراسة إلى جانب المجالات الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيح فأعلى فيعني عدم تركيز الاستجابات وتشتتها)

4- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة

5- معامل ارتباط بيرسون "Pearson" لقياس صدق الفقرات.

6- معادلة سبيرمان براون لثبات المقياس

7- اختبار كولمغروف - سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا

8- اختبار T.Test لعينة واحدة لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي "60"

9- اختبار T.Test لعينتين وقد استخدم في متغير المؤهل العلمي.

10- اختبار تحليل التباين الأحادي one Way ANOVA وقد استخدم في متغير سنوات الخدمة والمسمى الوظيفي.

ومن خلال الاختبارات السابقة الذكر، تمكن الباحث من إخراج الدراسة بالشكل التحليلي

المطلوب، حيث شملت على كافة التحليلات والاختبارات السابقة، واللازمة لتحليل البيانات

الأولية، وسيما الاستبانتين، وفقاً للمنهج المتبع في الدراسة

اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمغروف - سمرنوف) One Sample K-S

تم عرض اختبار كولمغروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويوضح الجدول رقم (21) نتائج الاختبار، حيث تبين أن القيمة الاحتمالية (sig) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدالة ($sig \geq 0.05$) وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية (الطبيعية) للإجابة على أسئلة الدراسة.

الجدول رقم (21)

يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لإستبانة التخطيط الإستراتيجي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

| مستوى المعنوية | قيمة الاختبار Z | البعد |
|----------------|-----------------|--|
| 0.920 | 0.553 | المجال الأول : دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي |
| 0.631 | 0.748 | المجال الثاني: التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الخارجية والداخلية) |
| 0.332 | 0.947 | المجال الثالث: وجود توجهات استراتيجية للجامعة (رؤية ورسالة وأهداف) |
| 0.992 | 0.434 | المجال الرابع: وجود خطة إستراتيجية وتنفيذية |
| 0.856 | 0.606 | المجال الخامس: تنفيذ الخطة الإستراتيجية |

| | | |
|--------------|--------------|---|
| 0.891 | 0.579 | المجال السادس: مراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية |
| 0.838 | 0.619 | الدرجة الكلية للاستبانة |
| 0.667 | 0.727 | المجال الأول : متطلبات التعليم الإلكتروني |
| 0.572 | 0.783 | المجال الثاني: تطوير التعليم الإلكتروني |
| 0.133 | 1.164 | المجال الثالث: توجهات الإدارة العليا نحو التعليم الإلكتروني |
| 0.394 | 0.899 | الدرجة الكلية للاستبانة |

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

- ❖ المقدمة.
- ❖ المحك المعتمد في الدراسة.
- ❖ الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة.
- ❖ الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة.
- ❖ الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة.
- ❖ الإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة.
- ❖ الإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة.
- ❖ توصيات الدراسة.
- ❖ مقترحات الدراسة.
- ❖ مراجع الدراسة .
- ❖ ملاحق الدراسة.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

المقدمة:

تم عرض نتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف إلى درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتطوير التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية جامعة القدس المفتوحة دراسة حالة ، وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)، للحصول على نتائج الدراسة التي تم 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 ($4/5=0.80$)، 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 الآتي:

الجدول رقم (22)

المحك المعتمد في الدراسة

| طول الخلية | الوزن النسبي المقابل له | درجة الموافقة |
|---------------------|-------------------------|---------------|
| من 1 - 1.80 | من 20% - 36% | قليلة جدا |
| أكبر من 1.80 - 2.60 | أكبر من 36% - 52% | قليلة |
| أكبر من 2.60 - 3.40 | أكبر من 52% - 68% | متوسطة |
| أكبر من 3.40 - 4.20 | أكبر من 68% - 84% | كبيرة |
| أكبر من 4.20 - 5 | أكبر من 84% - 100% | كبيرة جدا |

(التميمي، 2005: 42)

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 الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة:

نص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على: ما درجة ممارسة جامعة القدس المفتوحة للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإدارة العليا للجامعة؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار (T-test) للعينة الواحدة والجدول (23) يوضح ذلك

الجدول رقم (23)

ترتيب فقرات إستبانة درجة ممارسة جامعة القدس المفتوحة للتخطيط الاستراتيجي

| الترتيب | قيمة المعنوية | قيمة T | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط | المجال |
|---------|---------------|---------------|--------------|-------------------|----------------|--|
| 1 | 0.000 | 26.697 | 84.89 | 5.748 | 42.447 | المجال الأول : دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي |
| 3 | 0.000 | 21.453 | 82.48 | 7.104 | 45.362 | المجال الثاني: التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الخارجية والداخلية) |
| 2 | 0.000 | 25.673 | 84.62 | 5.911 | 42.309 | المجال الثالث: وجود توجهات استراتيجية للجامعة (رؤية ورسالة وأهداف) |
| 6 | 0.000 | 21.219 | 80.29 | 7.072 | 48.171 | المجال الرابع: وجود خطة إستراتيجية وتنفيذية |
| 5 | 0.000 | 19.836 | 80.95 | 5.209 | 32.382 | المجال الخامس: تنفيذ الخطة الإستراتيجية |
| 4 | 0.000 | 21.467 | 82.32 | 3.846 | 24.697 | المجال السادس: مراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية |
| | 0.000 | 24.834 | 82.59 | 31.955 | 235.368 | الدرجة الكلية للاستبانة |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

تبين أن المجال الأول: دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (84.89%) بدرجة تقدير كبيرة جدا ويعزو الباحث ذلك إلى:

- اهتمام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي لدوره في الارتقاء بعمل الجامعة وبتطوير التعليم وفق خطط موضوعة ومعدة مسبقاً.
- حرص الإدارة العليا بالجامعة على وجود خطة عمل تحقق رؤيتها وأهدافها.

وانفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (اللوحي، 2007) التي أشارت إلى أن متطلبات دعم ونجاح عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي كانت عالية جداً .

وحصل المجال الرابع: وجود خطة استراتيجية وتنفيذية: على المرتبة السادسة والأخيرة، بوزن نسبي (80.29%) بدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى: تفسير حصول المجال على المرتبة الأخيرة

- الاهتمام الكبير من قبل الإدارة العليا في الجامعة بالتخطيط الاستراتيجي واعداد خطة في موعدها.

- دعم الإدارة العليا لتنفيذ الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم بشكل عام والتعليم الالكتروني بشكل خاص، كونه من أهم وسائل التعليم المفتوح.

- أن الإدارة العليا مطلعة على وجود خطة استراتيجية قابلة للتنفيذ.

- وجود إتجاهات إيجابية نحو دعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي ووضوح مفهوم الرؤية والرسالة والأهداف لدى ادارة الجامعة ورغبتها في مواكبة الجامعات العالمية، واكتسابها من خبرات تلك الجامعات بما يعزز الخطة الاستراتيجية للجامعة.

- الدرجة الكلية للاستبانة حصلت على وزن نسبي (82.59%) بدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- اهتمام إدارة الجامعة بعملية التخطيط الاستراتيجي للارتقاء بالجامعة ودعم تطورها بشكل مستمر.

- الجامعة تقوم على التخطيط الاستراتيجي لتحسين العملية الإدارية والأكاديمية.

ولتفسير النتائج المتعلقة بدرجة ممارسة جامعة القدس المفتوحة للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإدارة العليا للجامعة، قام الباحث بإعداد الجداول الآتية الموضحة لمجالات الاستبانة بالشكل التالي:

المجال الأول: دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي:

الجدول رقم (24)

تحليل فقرات المجال الأول: دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة T | قيمة المعنوية | الترتيب |
|------------|---|---------|-------------------|--------------|--------|---------------|---------|
| 1 | يتوافر لدى إدارة الجامعة إلمام واضح لعملية التخطيط الاستراتيجي. | 4.329 | 0.628 | 86.58 | 26.090 | 0.000 | 5 |
| 2 | درجة قناعتها بأهمية التخطيط الاستراتيجي عالية . | 4.526 | 0.640 | 90.53 | 29.392 | 0.000 | 1 |
| 3 | تملك مهارة التخطيط الاستراتيجي. | 4.243 | 0.661 | 84.87 | 23.189 | 0.000 | 6 |
| 4 | دافعيتها لأهمية التخطيط الاستراتيجي كبيرة . | 4.342 | 0.662 | 86.84 | 24.988 | 0.000 | 4 |

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة T | قيمة المعنوية | الترتيب |
|---------------|---|---------------|----------------------|-----------------|---------------|------------------|---------|
| 5 | تهتم بالتخطيط الاستراتيجي لتطوير أدائها . | 4.395 | 0.682 | 87.89 | 25.199 | 0.000 | 3 |
| 6 | تهتم بالموارد البشرية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي . | 4.092 | 0.749 | 81.84 | 17.977 | 0.000 | 8 |
| 7 | تهتم بالموارد اللوجستية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي | 4.072 | 0.729 | 81.45 | 18.141 | 0.000 | 9 |
| 8 | تهتم بالموارد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي. | 4.125 | 0.783 | 82.50 | 17.709 | 0.000 | 7 |
| 9 | تعتبر التخطيط الاستراتيجي من ضمن معايير وثقافة الجودة بالجامعة. | 4.434 | 0.658 | 88.68 | 26.880 | 0.000 | 2 |
| 10 | تشجع العاملين على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي. | 3.888 | 0.960 | 77.76 | 11.409 | 0.000 | 10 |
| | الدرجة الكلية للمجال الأول | 42.447 | 5.748 | 84.89 | 26.697 | 0.000 | |

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على " درجة قناعتها بأهمية التخطيط الاستراتيجي عالية " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (90.53%) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى:
 - النتائج التي حققتها الجامعة في إطار تنفيذ خطتها الاستراتيجية السابقة ومتابعة تنفيذها.
 - الاستغلال الأمثل للموارد البشرية واللوجستية الناتج من تطبيق الخطة الاستراتيجية للجامعة.
 - إن فلسفة الجامعة مبنية على أهمية التخطيط الاستراتيجي في رفعة الجامعة وتطويرها نحو تحقيق الأهداف المنشودة.
- الفقرة رقم (9) والتي نصت على " تعتبر التخطيط الاستراتيجي من ضمن معايير وثقافة الجودة بالجامعة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (88.68%) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى:
 - وضع آليات للتعاون بين الأقسام والدوائر المختلفة في إطار الخطة الموضوعية مما ساهم في تحسين مستوى العمل الأكاديمي والإداري بها.
 - إشمال الخطة الاستراتيجية على برامج وتطوير ونشر الجودة في كافة مرافق الجامعة.
 - إعتقاد إدارة الجامعة أن عملية التخطيط الاستراتيجي ضرورة لتحقيق الجودة الشاملة في جميع برامجها .
 - إن معايير الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية تعتمد على التخطيط الاستراتيجي.
 - حرص إدارة الجامعة على تحسين الجودة فيها مواكبة منها لمتطلبات تطوير وتحسين الخدمة فيها، و لاسيما في ظل العولمة والمنافسة .

كما يظهر من الجدول السابق أن أدنى فئتين كانتا:

- الفقرة رقم (10) والتي نصت على "تشجع العاملين على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (77.76%) وبدرجة تقدير كبيرة ويعزو الباحث ذلك إلى:

- وجود دوائر ولجان خاصة تفرزها الجامعة لوضع لخطة الاستراتيجية للمشاركة في وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة.

- الاعتماد على ذوي الاختصاص للمشاركة في اعداد الخطة الاستراتيجية.

وانفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الدهدار، 2007) التي أشارت إلى وجوب أن تنتظر الإدارة العليا إلى عملية التخطيط الاستراتيجي كضرورة لتحقيق الجودة الشاملة وفق نظام متكامل، كما اتفقت مع دراسة (الدجني، 2006) حيث تبين أن أفراد مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الاستراتيجي ويعتبرون أن جودة التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة ومهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة و أدائها .

الفقرة رقم (7) والتي نصت على " تهتم بالموارد اللوجستية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي " احتلت المرتبة التاسعة وقبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (81.45%) وبدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- انحسار توفير الموارد اللوجستية للجان والدوائر الخاصة التي تشارك في الخطة الاستراتيجية.
- توفر الموارد اللوجستية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة وفق الأسس الموضوعية في تلك الخطة.

- اهتمام الجامعة بتوفير هذه الموارد اللازمة للعمل بما في ذلك متطلبات تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

المجال الثاني: التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الخارجية والداخلية):

الجدول رقم (25)

تحليل فقرات المجال الثاني: التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الخارجية والداخلية)

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة T | قيمة المعنوية | الترتيب |
|------------|---|---------|-------------------|--------------|--------|---------------|---------|
| 1 | تقوم إدارة الجامعة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية...) التي تؤثر على عملها في المستقبل. | 3.987 | 0.780 | 79.74 | 15.589 | 0.000 | 11 |
| 2 | تهتم بالتحليل الإداري للتعرف على المتغيرات (موارد بشرية، مالية، إدارية...) التي تؤثر على عملها. | 4.053 | 0.726 | 81.05 | 17.877 | 0.000 | 10 |
| 3 | تُحلل البيئة الداخلية للجامعة للتعرف على نقاط القوة فيها. | 4.204 | 0.833 | 84.08 | 17.828 | 0.000 | 2 |
| 4 | تُحلل البيئة الداخلية للجامعة للتعرف إلى نقاط الضعف التي تمنعها من تحقيق رسالتها. | 4.132 | 0.769 | 82.63 | 18.134 | 0.000 | 3 |
| 5 | تُحلل البيئة الخارجية للجامعة للتعرف إلى الفرص المتاحة فيها. | 4.079 | 0.818 | 81.58 | 16.261 | 0.000 | 8 |
| 6 | تُحلل البيئة الخارجية للجامعة للتعرف إلى المخاطر التي تواجه الجامعة. | 4.079 | 0.834 | 81.58 | 15.948 | 0.000 | 9 |
| 7 | تعمل وفق سياسة واضحة لاستثمار نقاط القوة . | 4.112 | 0.802 | 82.24 | 17.094 | 0.000 | 4 |
| 8 | تعمل وفق سياسة واضحة للتقليل من نقاط الضعف . | 4.099 | 0.761 | 81.97 | 17.792 | 0.000 | 6 |
| 9 | تستثمر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في تطوير سياسة الجامعة. | 4.092 | 0.800 | 81.84 | 16.824 | 0.000 | 7 |
| 10 | تستثمر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في تحديد الإستراتيجيات التطويرية المطلوبة. | 4.112 | 0.742 | 82.24 | 18.478 | 0.000 | 5 |
| 11 | تهتم بتحليل مكانة الجامعة بالنسبة للجامعات الأخرى. | 4.414 | 0.741 | 88.29 | 23.537 | 0.000 | 1 |
| | الدرجة الكلية للمجال | 45.362 | 7.104 | 82.48 | 21.453 | 0.000 | |

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

- الفقرة رقم (11) والتي نصت على " تهتم بتحليل مكانة الجامعة بالنسبة للجامعات الأخرى" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (88.29%) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- تحليل مكانة الجامعة يساعد في تحديد الميزة التنافسية للجامعات وتساعد في السعي للوصول الى مكانة ريادية متقدمة، والعمل على تحسين صورة الجامعة وسمعتها في المجتمع.

- أن تحليل مكانة الجامعة بالنسبة للجامعات الأخرى يكشف النقاط التي تحتاج الى تحسين وتطوير .
- فرصة لتطوير الأداء للمستويات المحلية والدولية.
- استغلال الفرص المتاحة للجامعة في تعزيز مكانتها بين الجامعات.
- مدى جدوى التطوير المستقبلي الحاصل على أداء الجامعة والنتائج عن إعداد الخطة الاستراتيجية.
- والفقرة رقم (3) والتي نصت على " تُحلل البيئة الداخلية للجامعة للتعرف على نقاط القوة فيها" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (84.08%) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى:
- إهتمام الإدارة العليا بالجامعة بتطوير المستمر للجامعة من خلال الكشف عن نقاط القوة بها لتعزيزها.
- تطوير ومعالجة النقاط التي تحتاج الى تعزيز وتحسين.
- اهتمام الجامعة بتطوير البنية الداخلية بشكل مستمر.
- كما يظهر في الجدول السابق أن أدنى فقتين كانتا:
- الفقرة رقم (1) والتي نصت على " تقوم إدارة الجامعة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات(السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية...) التي تؤثر على عملها في المستقبل " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (79.74%) وبدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:
- أن تحليل البيئة الخارجية يجعلها على دراية بالمتغيرات التي قد تؤثر على عمل الجامعة في المستقبل.
- ان الادارة العليا للجامعة لديها المعرفة التامة بالإمكانات المادية والبشرية داخل الجامعة والتي تساعد على تحليل البيئة الداخلية.
- عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي يجعل عملية تحليل البيئة الخارجية أكثر صعوبة.
- ان تحليل البيئة الخارجية يساعد الجامعة في تنظيم ما تمتلكه من موارد مادية وبشرية لتتكيف مع المتغيرات الخارجية المتوقعة بما يحافظ على تقدمها.
- الفقرة رقم (2) والتي نصت على " تهتم بالتحليل الإداري للتعرف على المتغيرات (موارد بشرية، مالية، إدارية...) التي تؤثر على عملها " احتلت المرتبة العاشرة وقبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (81.05%) وبدرجة تقدير كبيرة ويعزو الباحث ذلك إلى:

- إن العمل في الجامعة والتخطيط له يشمل العمل الإداري والأكاديمي مكملاً لبعضه البعض.
- ان التحليل الإداري فقط لا يكفي بكافة جوانب التخطيط الاستراتيجي.
- ان سعي الجامعة للتطوير يتم من خلال جوانبها الأكاديمية والإدارية.

المجال الثالث: وجود توجهات استراتيجية للجامعة (رؤية ورسالة وأهداف):

الجدول رقم (26)

تحليل فقرات المجال الثالث: وجود توجهات استراتيجية للجامعة (رؤية ورسالة وأهداف)

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة T | قيمة المعنوية | الترتيب |
|------------|---|---------|-------------------|--------------|--------|---------------|---------|
| 1 | يتوفر لدى إدارة الجامعة رؤى استراتيجية واضحة ومحددة. | 4.408 | 0.749 | 88.16 | 23.175 | 0.000 | 2 |
| 2 | تقوم بتبصير العاملين في الجامعة برؤيتها. | 4.007 | 0.842 | 80.13 | 14.743 | 0.000 | 10 |
| 3 | تضع رسالة محددة للجامعة. | 4.434 | 0.687 | 88.68 | 25.725 | 0.000 | 1 |
| 4 | تتبنى قيم ومبادئ تحكم سلوكها. | 4.322 | 0.667 | 86.45 | 24.438 | 0.000 | 3 |
| 5 | يتوفر لديها أهداف طويلة المدى تسعى لتحقيقها. | 4.309 | 0.765 | 86.18 | 21.088 | 0.000 | 4 |
| 6 | تحدد الأهداف العامة المنسجمة مع التوجه الاستراتيجي للجامعة. | 4.224 | 0.721 | 84.47 | 20.938 | 0.000 | 5 |
| 7 | تقوم بمطابقة أهدافها مع فلسفة المجتمع أثناء وضعها خططها الاستراتيجية. | 4.184 | 0.732 | 83.68 | 19.954 | 0.000 | 6 |
| 8 | توظف الأهداف الاستراتيجية في صياغة رؤية الجامعة ورسالتها. | 4.125 | 0.792 | 82.50 | 17.521 | 0.000 | 9 |
| 9 | تقوم بتطوير أهداف مرحلية محددة وواقعية. | 4.151 | 0.779 | 83.03 | 18.233 | 0.000 | 7 |
| 10 | تقوم بتطوير أهداف مرحلية مرتبطة بزمان الخطة. | 4.145 | 0.792 | 82.89 | 17.810 | 0.000 | 8 |
| | الدرجة الكلية للمجال | 42.309 | 5.911 | 84.62 | 25.673 | 0.000 | |

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على " تضع رسالة محددة للجامعة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (88.68%) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى:
- اهتمام إدارة الجامعة بوضع خطة استراتيجية واضحة و محددة على أن تكون رسالة الجامعة جزءاً منها.
- أن وجود رسالة واضحة ومحددة للجامعة يجعلها أكثر قدرة على تحقيق أهدافها المنشودة، ويجعل لديها القدرة على مواكبة الجامعات الأخرى.

- نشر رؤية ورسالة الجامعة لكافة العاملين وتبنيهم له.
وانفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الدجني، 2011) التي أشارت إلى أن توافر جودة الأداء المؤسسي في بعد الفلسفة والرسالة والأهداف كانت بنسبة كبيرة .
والفقرة رقم (1) والتي نصت على " يتوفر لدى إدارة الجامعة رؤى استراتيجية واضحة ومحددة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (88.16%) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- إن الخطة الاستراتيجية التي تقوم الجامعة بإعدادها تستوحيها من رؤية ورسالة الجامعة وبالتالي فإنها تسعى لأن تكون واضحة ومحددة وفق الرؤية والرسالة والأهداف الموضوعية منها.
- إدراك إدارة الجامعة بأن وضوح الرسالة يساعد على وضوح أهداف الجامعة لكافة العاملين وبالتالي يساعد على تحقيقها.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الدجني، 2006) التي أشارت إلى أن وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف .
كما يظهر في الجدول أن أدنى فقرتين كانتا:

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على " تقوم بتبصير العاملين في الجامعة برؤيتها " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (80.13%) وبدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:
- إن إدارة الجامعة مهتمة بتطوير العنصر البشري لديها وتطوير قدراته وتبنيه لرؤية الجامعة بما يجعله قادراً على تنفيذ خطة الجامعة الاستراتيجية والمساهم بتطوير الجامعة.
- الفقرة رقم (8) والتي نصت على " توظف الأهداف الاستراتيجية في صياغة رؤية الجامعة ورسالتها " احتلت المرتبة التاسعة وقبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (82.50%) وبدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- إن إدارة الجامعة لديها الخبرة الكافية لصياغة الرؤية المستقبلية لجامعة بطريقة صحيحة.
- إدراك إدارة الجامعة بأن وضوح الرؤية والرسالة يساعد على توظيف الأهداف وتحقيقها.
- إن إدارة الجامعة تعمل على صياغة أهدافها الاستراتيجية من واقع رؤيتها ورسالتها.
- تطوير أهدافها الاستراتيجية بما يساعد على تحقيق رؤيتها ورسالتها.

المجال الرابع: وجود خطة إستراتيجية وتنفيذية:

الجدول رقم (27)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال وجود خطة استراتيجية وتنفيذية

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة T | قيمة المعنوية | الترتيب |
|------------|---|---------|-------------------|--------------|--------|---------------|---------|
| 1 | تضع إدارة الجامعة الاستراتيجيات المناسبة التي تلائم قدراتها الداخلية. | 4.158 | 0.701 | 83.16 | 20.363 | 0.000 | 2 |
| 2 | ترسم الاستراتيجيات المناسبة التي تلائم الظروف الخارجية التي تواجه الجامعة. | 4.053 | 0.735 | 81.05 | 17.656 | 0.000 | 7 |
| 3 | تختار الأهداف الاستراتيجية بما ينسجم مع رؤية الجامعة ورسالتها . | 4.191 | 0.803 | 83.82 | 18.273 | 0.000 | 1 |
| 4 | تشرك العاملين في وضع الخطة الاستراتيجية. | 3.658 | 0.914 | 73.16 | 8.872 | 0.000 | 12 |
| 5 | تضع الخطة الاستراتيجية وفق الإمكانيات المتاحة. | 4.079 | 0.777 | 81.58 | 17.130 | 0.000 | 4 |
| 6 | تعزز الخطط الاستراتيجية بجدول للأشياء المطلوبة. | 4.066 | 0.678 | 81.32 | 19.390 | 0.000 | 6 |
| 7 | تربط الخطة الاستراتيجية بوقت زمني لتنفيذ الأنشطة. | 4.046 | 0.722 | 80.92 | 17.866 | 0.000 | 8 |
| 8 | تضمن الخطط الاستراتيجية تكاليف الأنشطة. | 4.026 | 0.763 | 80.53 | 16.585 | 0.000 | 9 |
| 9 | تستعين بالخبراء والاستشاريين من خارج الجامعة عند وضع الخطط الاستراتيجية. | 3.697 | 0.956 | 73.95 | 8.991 | 0.000 | 11 |
| 10 | تطور مجموعة من السياسات اللازمة لتنفيذ الأنشطة وتحقيق النتائج المخطط لها. | 3.987 | 0.772 | 79.74 | 15.762 | 0.000 | 10 |
| 11 | تطور مجموعة من الإجراءات المناسبة اللازمة لتنفيذ الأنشطة وتحقيق النتائج المخطط لها. | 4.079 | 0.751 | 81.58 | 17.724 | 0.000 | 5 |
| 12 | تطور هيكلًا تنظيمياً مناسباً لتنفيذ خطتها الاستراتيجية . | 4.132 | 0.761 | 82.63 | 18.341 | 0.000 | 3 |
| | الدرجة الكلية للمجال | 48.171 | 7.072 | 80.29 | 21.219 | 0.000 | |

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على " تختار الأهداف الاستراتيجية بما ينسجم مع رؤية الجامعة ورسالتها " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (83.82%) وبدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- اعداد الجامعة لخطتها الاستراتيجية ووضع أهدافها من خلال لجان مختصة.
- إن الجامعة تضع اهدافها من خلال رؤيتها ورسالتها.
- خبرة إدارة الجامعة بخطوات التخطيط الاستراتيجي من خلال ورش العمل والدورات التدريبية.
- امتلاك إدارة الجامعة للمهارات الإدارية والفنية الخاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي.
- الفقرة رقم (1) والتي نصت على " تضع إدارة الجامعة الاستراتيجيات المناسبة التي تلائم قدراتها الداخلية " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (83.16%) وبدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:
- إن الجامعة تضع استراتيجيتها بناء على أدوات علمية، تساعد في تقييم إمكانيتها المادية والبشرية بما يحقق أهدافها الاستراتيجية.
- وجود لجان مختصة في وضع الخطة الاستراتيجية ومشاركة أشخاص محددين من إدارة الجامعة العليا.
- معرفة الجامعة بقدراتها الداخلية بشكل يساعدها في وضع خططها وفق هذه القدرات والامكانيات.

كما يظهر من الجدول السابق أن أدنى فئتين كانتا

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على " تشرك العاملين في وضع الخطة الاستراتيجية " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (73.16%) وبدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:
- إدراك الجامعة لأهمية إشراك العاملين في وضع الخطة الاستراتيجية، لأنهم هم المطالبون بتنفيذها.
- إيمان الجامعة بأن العاملين هم الأقدر على اكتشاف نقاط القوة و نقاط الضعف التي تعاني منها الجامعة.
- الفقرة رقم (9) والتي نصت على " تستعين بالخبراء والاستشاريين من خارج الجامعة عند وضع الخطط الاستراتيجية " احتلت المرتبة الحادية عشر وقبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (73.95%) وبدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:
- أن الجامعة لديها عدة فروع منتشرة في ربوع الوطن، وهذه الفروع بها أعضاء هيئة تدريس غير متفرغين كثير، لذلك تستفيد من خبراتهم في اعداد الخطة الاستراتيجية.
- امتلاك الجامعة لدوائر مختصة في التخطيط الاستراتيجي قادرين على وضع خطة استراتيجية ملائمة للجامعة.

المجال الخامس: تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

الجدول رقم (28)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال:

تنفيذ الخطة الاستراتيجية

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة T | قيمة المعنوية | الترتيب |
|------------|---|---------|-------------------|--------------|--------|---------------|---------|
| 1 | تشرف إدارة الجامعة على خطوات التنفيذ للأشطة التي وضعتها عند صياغة الخطة الاستراتيجية حسب الجدول الزمني. | 4.197 | 0.755 | 83.95 | 19.552 | 0.000 | 3 |
| 2 | تلتزم بالهيكل التنظيمي الذي صممه لتنفيذ الخطة. | 4.204 | 0.703 | 84.08 | 21.107 | 0.000 | 1 |
| 3 | تطبق الأنظمة الإدارية التي وضعتها لتنفيذ الخطة. | 4.204 | 0.749 | 84.08 | 19.821 | 0.000 | 1 |
| 4 | توظف العاملين من ذوي الخبرة والمهارة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية. | 4.092 | 0.841 | 81.84 | 16.017 | 0.000 | 4 |
| 5 | تطور قدرات العاملين فيها لمساعدتهم على تنفيذ الخطط والبرامج. | 3.954 | 0.856 | 79.08 | 13.737 | 0.000 | 7 |
| 6 | تراعي في سياسة التوظيف أن يكون الموظفون لديهم ثقافة التخطيط الاستراتيجي. | 3.737 | 0.926 | 74.74 | 9.811 | 0.000 | 8 |
| 7 | تعمل على استثمار الأموال اللازمة لتنفيذ خططها . | 4.007 | 0.888 | 80.13 | 13.980 | 0.000 | 5 |
| 8 | تلتزم بالوقت الزمني المحدد لتنفيذ الأنشطة المقترحة . | 3.987 | 0.746 | 79.74 | 16.315 | 0.000 | 6 |
| | الدرجة الكلية للمجال | 32.382 | 5.209 | 80.95 | 19.836 | 0.000 | |

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

- لفقرة رقم (2) والتي نصت على " تلتزم بالهيكل التنظيمي الذي صممه لتنفيذ الخطة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (84.08%) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- وضع الخطة الاستراتيجية يتم ليكون ملائم للهيكل التنظيمي بالجامعة.
- التزام جميع العاملين في الجامعة بالأنظمة والقوانين التي تصدر عن الإدارة العليا للجامعة وذلك لتنظيم العمل.
- وجود هيكل تنظيمي مبني على أسس علمية، ومصمم بأسلوب يمكّن العاملين في الجامعة من تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة بالشكل المطلوب.

- والفقرة رقم (3) والتي نصت على " تطبق الأنظمة الإدارية التي وضعتها لتنفيذ الخطة " احتلت المرتبة الأولى مكرر بوزن نسبي قدره (84.08%) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى:
- اهتمام ادارة الجامعة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية التي وضعتها لما له من أهمية في زيادة رفعة ومكانة الجامعة.
- وضع الخطط الاستراتيجية بما يتناسب مع ما تمتلكه الجامعة من موارد بشرية ومادية.
- وجود انظمة إدارية داخل الجامعة تتابع تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- كما يظهر من الجدول أن أدنى فئتين كانتا:
- الفقرة رقم (6) والتي نصت على "تراعي في سياسة التوظيف أن يكون الموظفون لديهم ثقافة التخطيط الاستراتيجي " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (74.74%) وبدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:
- محدودية الفئة المشاركة في إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة.
- غياب المفهوم الاستراتيجي عند غالبية الموظفين الجدد .
- عدم المعرفة التامة لدى الموظفين الجدد برؤية ورسالة الجامعة وأهدافها.
- والفقرة رقم (5) والتي نصت على " تطور قدرات العاملين فيها لمساعدتهم على تنفيذ الخطط والبرامج " احتلت المرتبة السابعة وقبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (79.08%) وبدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:
- رغبة الجامعة بتطوير قدرات العاملين فيها حتى تكون لديهم القدرة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة.
- ان تطوير قدرات العاملين يحتاج إلى مزيد من الدعم والوقت والجهد لتطوير قدراتهم بشكل أفضل ومتميز .
- ان ادارة الجامعة تسعى لتطوير قدرات العاملين لتؤهلهم الى المساعدة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة.

المجال السادس: مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية:

الجدول رقم (29)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال:

مراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة T | قيمة المعنوية | الترتيب |
|------------|---|---------------|-------------------|--------------|---------------|---------------|---------|
| 1 | تمارس إدارة الجامعة دوراً رقابياً على تنفيذ الخطة الاستراتيجية. | 4.217 | 0.718 | 84.34 | 20.900 | 0.000 | 2 |
| 2 | يتوفر لديها نظام مراقبة وتقييم واضح ومكتوب . | 4.191 | 0.752 | 83.82 | 19.514 | 0.000 | 3 |
| 3 | تقوم بالمراقبة الداخلية لأدائها في تنفيذ الخطة . | 4.250 | 0.748 | 85.00 | 20.601 | 0.000 | 1 |
| 4 | تستخدم مؤشرات أداء متقدمة لمراقبة تنفيذ خطتها الاستراتيجية والتنفيذية | 4.079 | 0.714 | 81.58 | 18.622 | 0.000 | 5 |
| 5 | تستعين بمختصين من خارج الجامعة لإجراء تقييم لأدائها في تنفيذ الخطة . | 3.776 | 0.878 | 75.53 | 10.901 | 0.000 | 6 |
| 6 | تستفيد من نتائج التقييم في تطوير عملها. | 4.184 | 0.784 | 83.68 | 18.619 | 0.000 | 4 |
| | الدرجة الكلية للمجال | 24.697 | 3.846 | 82.32 | 21.467 | 0.000 | |

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على " تقوم بالمراقبة الداخلية لأدائها في تنفيذ الخطة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (85.00%) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى:
 - حرصها من أجل ضمان تنفيذ الخطة بالشكل المطلوب وفق الأهداف الموضوعية لذلك.
 - عدم تأثير أي معوقات قد تواجه عملية التطبيق على تنفيذ الخطة الاستراتيجية الموضوعية .
 - الأخذ بعين الاعتبار المعوقات التي تواجهها في تنفيذ خططها في وضع الخطة الاستراتيجية المستقبلية.
- الفقرة رقم (1) والتي نصت على " تمارس إدارة الجامعة دوراً رقابياً على تنفيذ الخطة الاستراتيجية " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (84.34%) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى:
 - ضرورة متابعة العاملين و تنفيذ الخطة حسب الجدول الزمني.
 - اهتمام إدارة الجامعة بالتعرف إلى نقاط القوة والعمل على تعزيزها، والتعرف على نقاط الضعف والعمل على علاجها وتلافيها.

كما يظهر من الجدول السابق أن أدنى فئتين كانتا:

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على " تستعين بمختصين من خارج الجامعة لإجراء تقييم لأدائها في تنفيذ الخطة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (75.53%) وبدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:
- تفرز الجامعة لجان مختصة لتنفيذ التقييم الذاتي لديها وهو موضوع ضمن خططها.
- تدريب اللجان لإجراء التقييم الذاتي والداخلي لديها.
- تنفيذ الجامعة من فترة الى اخرى اجراءات تقييم خارجية.
- حيادية المختصين من خارج الجامعة في اجرائهم للتقييم مما يعطي أفضل النتائج المرجوة.
- الفقرة رقم (4) والتي نصت على " تستخدم مؤشرات أداء متقدمة لمراقبة تنفيذ خطتها الاستراتيجية والتنفيذية " احتلت المرتبة الخامسة وقبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (81.58%) وبدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:
- حرص الإدارة العليا على تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة وفق الاهداف الموضوعة لها، ووفق الأصول العالمية لتطبيق تلك الخطة.
- عدم ملائمة بعض من هذه المؤشرات لخصوصية وطبيعة النظام التعليمي فى الجامعة.
- عدم انسجام بعض المؤشرات للظروف المحيطة بالجامعة .

الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة جامعة القدس المفتوحة للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:
الفرض الأول:

وينص الفرض الأول على: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة جامعة القدس المفتوحة للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فاعلي).

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار "T. test" والجدول

(30) يوضح ذلك:

الجدول رقم (30)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

| المعايير | المؤهل العلمي | العدد | المتوسط | الانحراف المعياري | قيمة "ت" | قيمة الدلالة | مستوى الدلالة |
|--|---------------|-------|---------|-------------------|----------|--------------|------------------|
| المجال الأول : دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي | بكالوريوس | 77 | 42.091 | 5.580 | 0.774 | 0.440 | غير دالة إحصائية |
| | ماجستير فأعلى | 75 | 42.813 | 5.931 | | | |
| المجال الثاني: التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الخارجية والداخلية) | بكالوريوس | 77 | 44.468 | 6.853 | 1.580 | 0.116 | غير دالة إحصائية |
| | ماجستير فأعلى | 75 | 46.280 | 7.285 | | | |
| المجال الثالث: وجود توجهات استراتيجية للجامعة (رؤية ورسالة وأهداف) | بكالوريوس | 77 | 42.104 | 5.642 | 0.433 | 0.666 | غير دالة إحصائية |
| | ماجستير فأعلى | 75 | 42.520 | 6.207 | | | |
| المجال الرابع: وجود خطة إستراتيجية وتنفيذية | بكالوريوس | 77 | 47.390 | 6.942 | 1.385 | 0.168 | غير دالة إحصائية |
| | ماجستير فأعلى | 75 | 48.973 | 7.160 | | | |
| المجال الخامس: تنفيذ الخطة الإستراتيجية | بكالوريوس | 77 | 31.974 | 5.130 | 0.977 | 0.330 | غير دالة إحصائية |
| | ماجستير فأعلى | 75 | 32.800 | 5.292 | | | |
| المجال السادس: مراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية | بكالوريوس | 77 | 24.506 | 3.538 | 0.619 | 0.537 | غير دالة إحصائية |
| | ماجستير فأعلى | 75 | 24.893 | 4.154 | | | |
| الدرجة الكلية للاستبانة | بكالوريوس | 77 | 232.532 | 30.692 | 1.109 | 0.269 | غير دالة |

| المعايير | المؤهل العلمي | العدد | المتوسط | الانحراف المعياري | قيمة "ت" | قيمة الدلالة | مستوى الدلالة |
|----------|---------------|-------|---------|-------------------|----------|--------------|---------------|
| | ماجستير فأعلى | 75 | 238.280 | 33.155 | | | إحصائية |

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (150) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (150) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة جامعة القدس المفتوحة للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ، ماجستير فأعلى) ويعزو الباحث ذلك الى:

- أن الجامعة تقوم باختيار الموظفين في الوظائف العليا على أسس مهنية، أهمها الحصول على الشهادة الجامعية الأولى، للعمل في إحدى الأقسام الإدارية، ذلك الأمر يجعل المدير أكثر إماما بقوانين مهنته، ويزيد من قدرته الأدائية في إدارة مؤسسته التربوية، ووضع الخطط الاستراتيجية التي يتلاءم مع الظروف المحيطة والمتغيرات الطارئة.
- تلقي مدراء ورؤساء الأقسام للعديد من الدورات التدريبية في المجالين الإداري والأكاديمي.
- أن إدارة الفروع تتبع لرئاسة واحدة هي رئاسة الجامعة، التي تقوم بدورها برسم السياسات والخطط المنفذة.
- التعليمات الإدارية الصادرة عن رئاسة الجامعة ملزمة لجميع العاملين بالجامعة وبغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية.

الفرض الثاني :

وينص الفرض الثاني على: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة جامعة القدس المفتوحة للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي one Way . ANOVA

الجدول رقم (31)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة

| مستوى الدلالة | قيمة الدلالة | قيمة "ف" | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | المعايير |
|------------------|--------------|----------|----------------|--------------|----------------|----------------|--|
| غير دالة إحصائية | 0.678 | 0.390 | 12.983 | 2 | 25.965 | بين المجموعات | المجال الأول : دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي |
| | | | 33.313 | 149 | 4963.614 | داخل المجموعات | |
| | | | | 151 | 4989.579 | المجموع | |
| غير دالة إحصائية | 0.960 | 0.041 | 2.085 | 2 | 4.170 | بين المجموعات | المجال الثاني: التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الخارجية والداخلية) |
| | | | 51.120 | 149 | 7616.928 | داخل المجموعات | |
| | | | | 151 | 7621.099 | المجموع | |
| غير دالة إحصائية | 0.329 | 1.119 | 39.052 | 2 | 78.104 | بين المجموعات | المجال الثالث: وجود توجهات استراتيجية للجامعة (رؤية ورسالة وأهداف |
| | | | 34.888 | 149 | 5198.363 | داخل المجموعات | |
| | | | | 151 | 5276.467 | المجموع | |
| غير دالة إحصائية | 0.806 | 0.217 | 10.945 | 2 | 21.890 | بين المجموعات | المجال الرابع: وجود خطة إستراتيجية وتنفيذية |
| | | | 50.535 | 149 | 7529.663 | داخل المجموعات | |
| | | | | 151 | 7551.553 | المجموع | |
| غير دالة إحصائية | 0.871 | 0.139 | 3.809 | 2 | 7.617 | بين المجموعات | المجال الخامس: تنفيذ الخطة الإستراتيجية |
| | | | 27.451 | 149 | 4090.251 | داخل المجموعات | |
| | | | | 151 | 4097.868 | المجموع | |
| غير دالة إحصائية | 0.742 | 0.299 | 4.463 | 2 | 8.927 | بين المجموعات | المجال السادس: مراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية |
| | | | 14.934 | 149 | 2225.152 | داخل المجموعات | |
| | | | | 151 | 2234.079 | المجموع | |

| المعايير | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "ف" | قيمة الدلالة | مستوى الدلالة |
|-------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|--------------|------------------|
| الدرجة الكلية للاستبانة | بين المجموعات | 480.284 | 2 | 240.142 | 0.233 | 0.793 | غير دالة إحصائية |
| | داخل المجموعات | 153711.085 | 149 | 1031.618 | | | |
| | المجموع | 154191.368 | 151 | | | | |

الجدولية عند درجة حرية (2،149) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.75

ف الجدولية عند درجة حرية (2،149) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.06

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه لا توجد وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة جامعة القدس المفتوحة للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) ويعزو الباحث ذلك الى:

- المشاركين في ممارسة التخطيط الاستراتيجي أمضوا أكثر من عشر سنوات .
- ان ممارسة التخطيط الاستراتيجي غير مرتبط بعدد سنوات الخدمة.
- يتم اختيار المشاركين في التخطيط الاستراتيجي بالجامعة بناء على القدرات والخبرات المهنية.
- عينة الدراسة من ذوى المناصب الادارية العليا وجميعهم لديهم مؤهلات علمية عالية.حيث جميعهم متميز بالخبرة فمنهم من كان يشغل مناصب ادارية عليا خارج الجامعة، ومنهم أعضاء في جمعيات ومؤسسات عالمية.

الفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث على: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة جامعة القدس المفتوحة للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير فأعلى ،مساعد مدير ، رئيس قسم).

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي one Way ANOVA

الجدول رقم (32)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

| المعايير | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "ف" | قيمة الدلالة | مستوى الدلالة |
|--|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|--------------|------------------|
| المجال الأول : دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي | بين المجموعات | 116.070 | 2 | 58.035 | 1.774 | 0.173 | غير دالة إحصائية |
| | داخل المجموعات | 4873.509 | 149 | 32.708 | | | |
| | المجموع | 4989.579 | 151 | | | | |
| المجال الثاني: التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الخارجية والداخلية) | بين المجموعات | 250.783 | 2 | 125.391 | 2.535 | 0.083 | غير دالة إحصائية |
| | داخل المجموعات | 7370.316 | 149 | 49.465 | | | |
| | المجموع | 7621.099 | 151 | | | | |
| المجال الثالث: وجود توجهات استراتيجية للجامعة (رؤية ورسالة وأهداف) | بين المجموعات | 135.203 | 2 | 67.602 | 1.959 | 0.145 | غير دالة إحصائية |
| | داخل المجموعات | 5141.264 | 149 | 34.505 | | | |
| | المجموع | 5276.467 | 151 | | | | |
| المجال الرابع: وجود خطة إستراتيجية وتنفيذية | بين المجموعات | 238.974 | 2 | 119.487 | 2.435 | 0.091 | غير دالة إحصائية |
| | داخل المجموعات | 7312.578 | 149 | 49.078 | | | |
| | المجموع | 7551.553 | 151 | | | | |
| المجال الخامس: تنفيذ الخطة الإستراتيجية | بين المجموعات | 84.480 | 2 | 42.240 | 1.568 | 0.212 | غير دالة إحصائية |
| | داخل المجموعات | 4013.388 | 149 | 26.935 | | | |
| | المجموع | 4097.868 | 151 | | | | |
| المجال السادس: مراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية | بين المجموعات | 19.820 | 2 | 9.910 | 0.667 | 0.515 | غير دالة إحصائية |
| | داخل المجموعات | 2214.259 | 149 | 14.861 | | | |
| | المجموع | 2234.079 | 151 | | | | |
| الدرجة الكلية للاستبانة | بين المجموعات | 4530.700 | 2 | 2265.350 | 2.255 | 0.108 | غير دالة |

| المعايير | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "ف" | قيمة الدلالة | مستوى الدلالة |
|----------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|--------------|---------------|
| | داخل المجموعات | 149660.669 | 149 | 1004.434 | | | إحصائية |
| | المجموع | 154191.368 | 151 | | | | |

ف الجدولية عند درجة حرية (149،2) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.75

ف الجدولية عند درجة حرية (149،2) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.06

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة جامعة القدس المفتوحة للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير فأعلى ،مساعد مدير ، رئيس قسم) ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ان التخطيط الاستراتيجي يشمل كافة الأقسام بالجامعة.
- إلمام العاملين في الإدارة العليا للجامعة بمفهوم التخطيط الاستراتيجي.
- عينة الدراسة من ذوى المناصب الإدارية العليا حيث يتم تعيينهم بناء على الكفاءة وبكل شفافية لذلك فهمهم للتخطيط الاستراتيجي متقارب.

نتائج الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على : ما درجة تطوير التعليم الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر الإدارة العليا للجامعة؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث باستخدام المتوسطات والانحراف المعياري واختبار t والجدول التالية توضح ذلك:

الجدول رقم (33)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك ترتيبه

| الترتيب | قيمة المعنوية | قيمة T | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط | المعايير |
|---------|---------------|--------|--------------|-------------------|---------|---|
| 2 | 0.000 | 24.580 | 85.09 | 3.775 | 25.526 | المجال الأول : متطلبات التعليم الإلكتروني |
| 3 | 0.000 | 23.466 | 83.58 | 3.097 | 20.895 | المجال الثاني: تطوير التعليم الإلكتروني |
| 1 | 0.000 | 23.454 | 85.82 | 2.715 | 17.164 | المجال الثالث: توجهات الإدارة العليا نحو التعليم الإلكتروني |
| | 0.000 | 25.830 | 84.78 | 8.871 | 63.586 | الدرجة الكلية |

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

إن المجال الثالث: توجهات الإدارة العليا نحو التعليم الإلكتروني حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي (85.82%) بدرجة تقدير كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- وعي إدارة الجامعة بأهمية التعليم الإلكتروني في المؤسسات التعليمية .
- أن من أهم متطلبات التعليم المفتوح توفير بنية تحتية للتعليم الإلكتروني .

المجال الثاني: تطوير التعليم الإلكتروني حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (83.58%) وبدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحث ذلك:

- اهتمام إدارة الجامعة بالتعليم الإلكتروني و تطويره على مستوى البيئة التعليمية وعلى مستوى تنمية الموارد البشرية ليتلاءم مع طبيعة التعليم المفتوح .
- تطوير التعليم الإلكتروني بما يتلائم مع التطور التكنولوجي المتسارع ليخدم مفاهيم التعليم المفتوح.

أما الدرجة الكلية للاستبانة حصلت على وزن نسبي (84.78%) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- سعي إدارة الجامعة إلى تطوير البيئة الجامعية إلكترونياً و في جميع مرافقها بما يخدم تطبيق نظام التعليم المفتوح.

ولتفسير النتائج المتعلقة بدرجة تطوير التعليم الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر الإدارة العليا للجامعة، قام الباحث بإعداد الجداول الآتية الموضحة لمجالات الاستبانة بالشكل التالي:

المجال الأول: متطلبات التعليم الإلكتروني:

الجدول رقم (34)

تحليل فقرات المجال الأول: متطلبات التعليم الإلكتروني

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة T | قيمة المعنوية | الترتيب |
|------------|--|---------|-------------------|--------------|--------|---------------|---------|
| 1 | توفر إدارة الجامعة الإمكانيات المادية لتمويل متطلبات التعليم الإلكتروني. | 4.342 | 0.701 | 86.84 | 23.603 | 0.000 | 1 |
| 2 | توفر عدداً كافياً من أجهزة الحاسوب يتلاءم مع أعداد الطلبة. | 4.164 | 0.776 | 83.29 | 18.505 | 0.000 | 6 |
| 3 | تتشارك في عدد من المواقع الإلكترونية المتخصصة في التعليم الإلكتروني. | 4.237 | 0.812 | 84.74 | 18.788 | 0.000 | 4 |
| 4 | تقوم بإعداد مختبرات وأجهزة بمواصفات مناسبة لعمليات التعليم الإلكتروني. | 4.270 | 0.830 | 85.39 | 18.868 | 0.000 | 3 |
| 5 | توفر فنيين متخصصين في التعليم الإلكتروني في مختبراتها. | 4.296 | 0.717 | 85.92 | 22.278 | 0.000 | 2 |
| 6 | تسخر الإمكانيات اللازمة لتصميم وإنتاج محتوى تعليمي إلكتروني | 4.217 | 0.718 | 84.34 | 20.900 | 0.000 | 5 |
| | الدرجة الكلية للمجال | 25.526 | 3.775 | 85.09 | 24.580 | 0.000 | |

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على " توفر إدارة الجامعة الإمكانيات المادية لتمويل متطلبات التعليم الإلكتروني" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (86.84%) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- إهتمام إدارة الجامعة بتطوير التعليم الإلكتروني داخل الجامعة لما يمتلكه التعليم الإلكتروني من عنصر أساسي في تطوير خدمات الجامعة، لذلك فهي تقوم بتوفير كافة الإمكانيات المادية لتمويل هذا التطور، لكي تكون الجامعة في مستوى يمكنها من المنافسة مع الجامعات العالمية.

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على " توفر فنيين متخصصين في التعليم الإلكتروني في مختبراتها " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (85.92) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- إهتمام الإدارة العليا للجامعة بأن يكون مستوى الخدمة في التعليم الإلكتروني بداخلها ذا جودة عالية منافس للجامعات العالمية التي تتبع نظام التعليم الإلكتروني، وبالتالي فهي حريصة على توفير المتخصصين في التعليم الإلكتروني.

وانفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (محمد و حسين، 2014) التي أشارت إلى أن التعليم الإلكتروني يلعب دوراً كبيراً في معالجة ندرة الكفاءات العلمية وذلك من خلال المزايا المتعددة التي يتمتع بها .

كما تبين من الجدول السابق أن أقل فترتين كانتا:

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على " توفر عدداً كافياً من أجهزة الحاسوب يتلاءم مع أعداد الطلبة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (83.29%) وبدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ان التطور المتسارع للتكنولوجيا والتعليم الإلكتروني يتطلب توفير موارد مادية عالية وبشكل دوري ومستمر . حيث تحاول الجامعة باستمرار و بقدر المستطاع توفيرها من فترة لأخرى.

- الفقرة رقم (6) والتي نصت على " تسخر الإمكانيات اللازمة لتصميم وإنتاج محتوى تعليمي إلكتروني " فاحتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (84.34%) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ان تصميم المحتوى يحتاج الى وقت وجهد كبير لذلك تسعى الجامعة الى توفيره من فترة لآخري وفق الامكانيات المتاحة، وكذلك يحتاج الى تعديلات مستمرة.

- تطور التعليم والتعلم الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة حيث إنها تعتبر أول جامعة فلسطينية استخدمت نظام التعليم الإلكتروني ووفرت كافة الإمكانيات الخاصة بالتعلم والتعليم الإلكتروني بشكل مبكر، وتقوم بشكل دائم فيما يتعلق بمتطلبات عملية التعليم الإلكتروني في كافة محتويات العملية التعليمية وخاصة من منهاج وتواصل تدريسي وتقويم عملية التدريس واستقبال التعيينات الإلكترونية .

وانفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (النجدي، 2012) حيث بينت أن وجود معايير المحتوى والتصميم التعليمي للمقرر الإلكتروني، ومساندة المشرفين والطلبة والخدمات الإدارية ودعمهم للتعليم الإلكتروني موجودة .

المجال الثاني: تطوير التعليم الإلكتروني:

الجدول رقم (35)

تحليل فقرات المجال الثاني: تطوير التعليم الإلكتروني

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة T | قيمة المعنوية | الترتيب |
|------------|--|---------|-------------------|--------------|--------|---------------|---------|
| 1 | تتعاون إدارة الجامعة مع الجامعات الأخرى في مجال تبادل الخبرات لتطوير التعليم الإلكتروني. | 4.033 | 0.801 | 80.66 | 15.902 | 0.000 | 5 |
| 2 | تقوم بعقد الدورات التدريبية وورش العمل لتطوير قدرات العاملين للتعامل مع تكنولوجيا التعليم الحديثة. | 4.191 | 0.770 | 83.82 | 19.073 | 0.000 | 3 |
| 3 | تطور البرمجيات الجيدة لنمط التعليم الإلكتروني في الجامعة. | 4.184 | 0.704 | 83.68 | 20.738 | 0.000 | 4 |
| 4 | تقوم بمواعاة محتوى بعض المساقات الدراسية مع التعليم الإلكتروني. | 4.270 | 0.700 | 85.39 | 22.371 | 0.000 | 1 |
| 5 | توظف تقنيات حديثة للتعلم المتزامن وغير المتزامن. | 4.217 | 0.771 | 84.34 | 19.454 | 0.000 | 2 |
| | الدرجة الكلية للمجال | 20.895 | 3.097 | 83.58 | 23.466 | 0.000 | |

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على "تقوم بمواعاة محتوى بعض المساقات الدراسية مع التعليم الإلكتروني" فاحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (85.39%) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى:
- التحول تدريجياً للمقررات الإلكترونية وقد بدأت الجامعة بالفعل بتطبيق ذلك في بعض متطلبات الجامعة.
- رغبة الجامعة بمواكبة كافة التطورات الحاصلة على المستوى العالمي، والانتقال إلى نظام التعليم الإلكتروني الكامل.
- أن التعليم الإلكتروني يتطلب تقنيات حديثة تواكب التطور التكنولوجي بهدف تقديم الخدمة التعليمية الإلكترونية.
- حرص الجامعة على الحفاظ على مكانتها وتفانيها في تقديم خدمة التعليم المفتوح بالطرق المناسبة.
- الفقرة رقم (5) والتي نصت على "توظف تقنيات حديثة للتعلم المتزامن وغير المتزامن" فاحتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (84.34%) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- النظرة المستقبلية للجامعة بالتحول تدريجياً لمقرارات الكترونية موائمة لمتطلبات التعليم المفتوح.

- التطور التكنولوجي لدى الجامعة وفق الخطة الموضوعية للجامعة.

- حرص إدارة الجامعة على توظيف كافة إمكانياتها من أجل تطوير التعليم الإلكتروني داخل الجامعة ليخدم سياساتها التعليمية.

كما تبين من الجدول السابق أن أقل فقرتين كانتا

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على " تتعاون إدارة الجامعة مع الجامعات الأخرى في مجال تبادل الخبرات لتطوير التعليم الإلكتروني" فاحتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (80.66%) وبدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ندرة الجامعات التي تطبق مجالات التعليم الإلكتروني في العملية التعليمية.

- الريادة التي حصلت عليه الجامعة في تطبيق آليات التعليم الإلكتروني

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على " تطور البرمجيات الجيدة لنمط التعليم الإلكتروني في الجامعة" فاحتلت المرتبة الرابعة و قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (83.68%) وبدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- حرص الجامعة الدائم على تطوير التعليم الإلكتروني في كافة محتويات العملية التعليمية وخاصة المقررات الإلكترونية.

- تطوير البرمجيات يتطلب وقت وجهد وتكلفة مادية عالية للانتقال من مرحلة الى أخرى.

المجال الثالث: توجهات الإدارة العليا نحو التعليم الإلكتروني:

الجدول رقم (36)

تحليل فقرات المجال الثالث: توجهات الإدارة العليا نحو التعليم الإلكتروني

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة T | قيمة المعنوية | الترتيب |
|------------|--|---------|-------------------|--------------|--------|---------------|---------|
| 1 | تهتم إدارة الجامعة بتوظيف التعليم الإلكتروني بشكل كافٍ. | 4.303 | 0.728 | 86.05 | 22.053 | 0.000 | 2 |
| 2 | تعتبر التعليم الإلكتروني أمراً أساسياً. | 4.375 | 0.698 | 87.50 | 24.277 | 0.000 | 1 |
| 3 | تعمل على توفير الدورات التدريبية اللازمة للعاملين لاستخدام منظومة التعليم الإلكتروني . | 4.224 | 0.863 | 84.47 | 17.487 | 0.000 | 4 |
| 4 | تسعى إلى تحفيز العاملين على استخدام التعليم الإلكتروني. | 4.263 | 0.820 | 85.26 | 18.997 | 0.000 | 3 |
| | الدرجة الكلية للمجال | 17.164 | 2.715 | 85.82 | 23.454 | 0.000 | |

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في المجال كانت:

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على " تعتبر التعليم الإلكتروني أمراً أساسياً " فاحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (87.50%) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن الجامعة قائمة على أساس وجود التعليم الإلكتروني كنظام تعليمي متبع داخل الجامعة يدعم التدريس بنمط التعليم المفتوح.

- اعتبار التعليم الإلكتروني إحدى سياسات الجامعة في تطبيق العملية التعليمية في كافة فروع الجامعة بنفس المنهج والوقت والزمن للمحافظة على وحدة العمل داخل الجامعة. حيث تقوم الجامعة بعرض محاضرة لاحدى المقررات بكافة فروع الجامعة في فلسطين بنفس الوقت ومن خلال نفس عضو هيئة التدريس.

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على " تهتم إدارة الجامعة بتوظيف التعليم الإلكتروني بشكلٍ كافٍ " فاحتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (86.05%) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- حرص الجامعة ورغبتها القوية في تطوير قدراتها في مجال التعليم الإلكتروني، و تمكين العاملين والطلبة وأعضاء هيئة التدريس والمقررات.

كما تبين من الجدول السابق أن أقل فقرتين كانتا:

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على " تعمل على توفير الدورات التدريبية اللازمة للعاملين لاستخدام منظومة التعليم الإلكتروني " فاحتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (84.47%) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- اجبرت جميع العاملين بالجامعة على اجتياز دورات قيادة الحاسوب.

- رؤية الجامعة بضرورة تطوير قدرات العاملين بالجامعة إلا أن ذلك يتطلب تكلفة مادية عالية وجهد ووقت كبير.

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على " تسعى إلى تحفيز العاملين على استخدام التعليم الإلكتروني " فاحتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (85.82%) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- تسعي الجامعة الى تحفيز أعضاء هيئة التدريس الاكاديميين على استخدام التعليم الإلكتروني بشكل أكبر من تحفيز العاملين لذلك. واتفقت مع نتائج دراسة (سلمان والإبراهيمي، 2015) والتي أشارت إلى أن مطالب التعليم الإلكتروني جميعها مهمة من وجهة نظر أساتذة الجامعة وأن اتجاهاتهم إيجابية نحو استعمال التعليم الإلكتروني.

نتائج الإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة

ينص السؤال الرابع من أسئلة الدراسة على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تطوير التعليم الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:
الفرض الأول:

ينص الفرض الأول على: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تطوير التعليم الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).
وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار "T. test" والجدول (37) يوضح ذلك:

الجدول رقم (37)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

| المعايير | المؤهل العلمي | العدد | المتوسط | الانحراف المعياري | قيمة "ت" | قيمة الدلالة | مستوى الدلالة |
|---|---------------|-------|---------|-------------------|----------|--------------|------------------|
| المجال الأول : متطلبات التعليم الإلكتروني | بكالوريوس | 77 | 25.519 | 3.115 | 0.023 | 0.982 | غير دالة إحصائية |
| | ماجستير فأعلى | 75 | 25.533 | 4.372 | | | |
| المجال الثاني: تطوير التعليم الإلكتروني | بكالوريوس | 77 | 20.792 | 2.731 | 0.412 | 0.681 | غير دالة إحصائية |
| | ماجستير فأعلى | 75 | 21.000 | 3.448 | | | |
| المجال الثالث: توجهات الإدارة العليا نحو التعليم الإلكتروني | بكالوريوس | 77 | 16.935 | 2.551 | 1.056 | 0.293 | غير دالة إحصائية |
| | ماجستير فأعلى | 75 | 17.400 | 2.871 | | | |
| الدرجة الكلية للاستبانة | بكالوريوس | 77 | 63.247 | 7.632 | 0.476 | 0.635 | غير دالة إحصائية |
| | ماجستير فأعلى | 75 | 63.933 | 10.026 | | | |

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (150) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (150) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة اقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- وجود نظام يوضح آلية العمل بغض النظر عن المؤهل العلمي.
- جميع العاملين بغض النظر عن مؤهلاتهم يخضعوا لدورات تدريبية.
- إن الجامعة تقوم بعقد الندوات وورش العمل التي تهتم بتطوير التعليم الإلكتروني داخل الجامعة بشكل مستمر تستهدف جميع العاملين بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، لذلك لا نرى أي اختلاف في توجهات أفراد العينة نحو تطوير التعليم الإلكتروني بالجامعة رغم اختلاف مؤهلاتهم العلمية.

الفرض الثاني:

ينص الفرض الثاني على: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تطوير التعليم الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (اقل من 5 سنوات، 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي one Way ANOVA .

الجدول رقم (38)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "ف" | قيمة الدلالة | مستوى الدلالة |
|---|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|--------------|------------------|
| المجال الأول : متطلبات التعليم الإلكتروني | بين المجموعات | 10.190 | 2 | 5.095 | 0.354 | 0.702 | غير دالة إحصائية |
| | داخل المجموعات | 2141.705 | 149 | 14.374 | | | |
| | المجموع | 2151.895 | 151 | | | | |
| المجال الثاني: تطوير التعليم الإلكتروني | بين المجموعات | 4.360 | 2 | 2.180 | 0.225 | 0.799 | غير دالة إحصائية |
| | داخل المجموعات | 1443.956 | 149 | 9.691 | | | |
| | المجموع | 1448.316 | 151 | | | | |

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "ف" | قيمة الدلالة | مستوى الدلالة |
|---|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|--------------|------------------|
| المجال الثالث: توجهات الإدارة العليا نحو التعليم الالكتروني | بين المجموعات | 14.689 | 2 | 7.345 | 0.996 | 0.372 | غير دالة إحصائية |
| | داخل المجموعات | 1098.199 | 149 | 7.370 | | | |
| | المجموع | 1112.888 | 151 | | | | |
| الدرجة الكلية للاستبانة | بين المجموعات | 66.033 | 2 | 33.016 | 0.416 | 0.660 | غير دالة إحصائية |
| | داخل المجموعات | 11816.85 5 | 149 | 79.308 | | | |
| | المجموع | 11882.88 8 | 151 | | | | |

الجدولية عند درجة حرية (2،149) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.75

ف الجدولية عند درجة حرية (2،149) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.06

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- انتظام عقد دورات للمنتسبين الجدد (اعضاء هيئة التدريس غير المتفرغين) في المجال التعليمي لتعريفهم بآليات عمل التعليم الإلكتروني المستخدم في الجامعة والتي تشمل جميع العاملين جدد او قدامى.

لذلك لا نرى أي اختلاف في توجهات أفراد العينة نحو تطوير التعليم الإلكتروني بالجامعة رغم اختلاف سنوات خدمتهم.

الفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث على: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تطوير التعليم الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير فأعلى، مساعد مدير ، رئيس قسم). وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي one Way ANOVA .

الجدول رقم (39)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

| المعايير | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "ف" | قيمة الدلالة | مستوى الدلالة |
|---|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|--------------|------------------|
| المجال الأول : متطلبات التعليم الإلكتروني | بين المجموعات | 5.876 | 2 | 2.938 | 0.204 | 0.816 | غير دالة إحصائية |
| | داخل المجموعات | 2146.019 | 149 | 14.403 | | | |
| | المجموع | 2151.895 | 151 | | | | |
| المجال الثاني: تطوير التعليم الإلكتروني | بين المجموعات | 26.875 | 2 | 13.438 | 1.409 | 0.248 | غير دالة إحصائية |
| | داخل المجموعات | 1421.440 | 149 | 9.540 | | | |
| | المجموع | 1448.316 | 151 | | | | |
| المجال الثالث: توجهات الإدارة العليا نحو التعليم الإلكتروني | بين المجموعات | 24.703 | 2 | 12.351 | 1.691 | 0.188 | غير دالة إحصائية |
| | داخل المجموعات | 1088.185 | 149 | 7.303 | | | |
| | المجموع | 1112.888 | 151 | | | | |
| الدرجة الكلية للاستبانة | بين المجموعات | 150.597 | 2 | 75.299 | 0.956 | 0.387 | غير دالة إحصائية |
| | داخل المجموعات | 11732.291 | 149 | 78.740 | | | |
| | المجموع | 11882.888 | 151 | | | | |

ف الجدولية عند درجة حرية (2،149) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.75

ف الجدولية عند درجة حرية (2،149) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.06

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- وجود تعليمات واضحة موحدة في كافة فروع الجامعة في فلسطين لتحديد الدور المطلوب من كل مسمى وظيفي حول مساهمته في تطوير التعليم الإلكتروني.

- اهتمام الإدارة العليا للجامعة بالتنوير كأحد أولويات الإدارة العليا في تطوير التعليم الإلكتروني داخل الجامعة، لذلك يراها جميع العاملين رغم اختلاف مسمياتهم الوظيفية على درجة واحدة.

الإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة

ينص السؤال الخامس من أسئلة الدراسة على : هل توجد علاقة ارتباطيه دالة احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة جامعة القدس المفتوحة للتخطيط الاستراتيجي ومتوسطات تقديراتهم لدرجة تطوير التعليم الإلكتروني؟

وللإجابة عن هذا السؤال تحقق الباحث من الفرض التالي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة جامعة القدس المفتوحة للتخطيط الاستراتيجي ومتوسط تقديراتهم لدرجة تطور التعليم الإلكتروني. وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون والجدول رقم (40) يوضح ذلك.

الجدول رقم (40)

معامل ارتباط بيرسون بين آراء المبحوثين حول ممارسة جامعة القدس المفتوحة للتخطيط الاستراتيجي

وتطوير التعليم الإلكتروني

| الدرجة الكلية لتطوير التعليم الإلكتروني | المجال الثالث: توجهات الإدارة العليا نحو التعليم الإلكتروني | المجال الثاني: تطوير التعليم الإلكتروني | المجال الأول: متطلبات التعليم الإلكتروني | المجال |
|---|---|---|--|--|
| **0.607 | **0.489 | **0.607 | **0.578 | المجال الأول: دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي |
| **0.660 | **0.520 | **0.678 | **0.622 | المجال الثاني: التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الخارجية والداخلية) |
| **0.666 | **0.569 | **0.669 | **0.607 | المجال الثالث: وجود توجهات استراتيجية للجامعة (رؤية ورسالة وأهداف) |
| **0.703 | **0.609 | **0.703 | **0.636 | المجال الرابع: وجود خطة إستراتيجية وتنفيذية |
| **0.587 | **0.504 | **0.599 | **0.525 | المجال الخامس: تنفيذ الخطة الإستراتيجية |

| | | | | |
|---------|---------|---------|---------|---|
| **0.659 | **0.535 | **0.665 | **0.618 | المجال السادس: مراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية |
| **0.710 | **0.590 | **0.717 | **0.655 | الدرجة الكلية للتخطيط الاستراتيجي |

*ر الجدولية عند درجة حرية (150) وعند مستوى دلالة (0.05) =0.149
**ر الجدولية عند درجة حرية (150) وعند مستوى دلالة (0.01) =0.208

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين الدرجة الكلية لممارسة جامعة القدس المفتوحة للتخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية لتطوير التعليم الإلكتروني، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن هناك علاقة ارتباطية بين التعليم الإلكتروني بكافة محتوياته والتخطيط الاستراتيجي ولقد ظهر في النتائج السابقة قوة توجهات الإدارة العليا يتضمن التعليم الإلكتروني ضمن خططها الاستراتيجية فجاءت العلاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي و التعليم الإلكتروني، حيث إن وجود خطط استراتيجية يتم متابعة تنفيذها وتقويمها من فترة لآخري يساهم فى تطوير التعليم الالكتروني داخل الجامعة كأحد الأهداف الاستراتيجية لها.

- أن التخطيط الإستراتيجي للجامعة يعتمد على توظيف التكنولوجيا في خططها المستقبلية.

- أن رؤية ورسالة جامعة القدس المفتوحة ، تتضمن توصيل الرسالة العلمية لجميع أبناء الوطن إعتمادها على التعليم الإلكتروني كأحد متطلبات التعليم المفتوح .

توصيات الدراسة:

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج فقد وضع الباحث جملة من التوصيات على النحو التالي:

توصيات خاصة بالتخطيط الاستراتيجي:

- 1- ضرورة العمل على ترسيخ ونشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين العاملين في الجامعات الفلسطينية، وخاصة جامعة القدس المفتوحة، بحيث تصبح جزءاً أساسياً من ثقافة الجامعة والعاملين.
- 2- تعزيز ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي باعتبارها أداة إدارية فعالة تساعد الجامعة على التأقلم والتكيف مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بها.
- 3- تفعيل التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري يساهم في تكيف المؤسسة التربوية مع بيئتها الخارجية والداخلية .
- 4- بذل المزيد من الجهود في سبيل نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في الجامعة .
- 5- تمكين العاملين في الجامعة من الاطلاع على الخطة الاستراتيجية للقيام بتنفيذ بنودها على أكمل وجه .
- 6- ضرورة الاستعانة بالخبراء والاستشاريين من خارج الجامعة عند وضع الخطط الاستراتيجية.
- 7- عقد دورات تدريبية للعاملين في الجامعة على التعامل مع الخطة الاستراتيجية .
- 8- الاستعانة بخبراء من خارج الجامعة لإجراء عملية التقييم لأداء الجامعة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية .
- 9- وضع آلية داخل الأقسام الإدارية والكليات والعمادات داخل الجامعة لتنفيذ بنود الخطة الاستراتيجية وكيفية تقييمها.
- 10- العمل على الحد من العقبات وتذليل الصعوبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بكامل مراحلها.

توصيات خاصة بالتعليم الإلكتروني:

- 1- تعزيز التعليم الإلكتروني من خلال الاستفادة من مخرجات عمليات التخطيط الاستراتيجي للجامعة، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين المتغيرين محل الدراسة.
- 2- الاضطلاع على تجارب الدول الناجحة والتميزة عربياً وعالمياً للاستفادة منها في مجال التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية، مع ضرورة التشبيك والتعاون مع الجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى لتبادل الخبرات والتجارب معها والاستفادة من عناصر النجاح لديها وكذلك للاستفادة من تقليل عوامل التكلفة .
- 3- نشر محتويات التعليم الإلكتروني وكافة جوانبها وعناصرها بأعلى جودة وتميز، وذلك لتمكن الجامعة من المنافسة عربياً وعالمياً، وجذب أكبر عدد من الطلبة وكسب مزايا تنافسية وحصّة سوقية أكبر.
- 4- الاهتمام بالبنية التحتية للتعليم الإلكتروني وتشمل : تمكين العاملين ، توفير الأجهزة والبرامج ، تعزيز المناهج وغيرها .
- 5- التعاون مع الجامعات والكليات الأخرى لتبادل الخبرات في مجال التعليم الإلكتروني .
- 6- تفعيل البرامج التعليمية الإلكترونية للتيسير على الطلبة عملية التعليم .
- 7- توظيف التقنيات الحديثة التي تساهم بشكل أفضل للتواصل مع الطلبة داخل الجامعة وخارجها .
- 8- اطلع الجامعة على الاجراءات والآليات الحديثة لتوظيف التكنولوجيا في خدمة المسيرة التعليمية.
- 9- زيادة الاهتمام بتوفير الموارد المادية والمالية بما يخدم تطوير آليات التعليم الإلكتروني داخل الجامعة.
- 10- العمل على ترويج وتوضيح الهدف من توظيف التكنولوجيا في التعليم وبيان النتائج المرجوة منها.
- 11- تشجيع العاملين في الجامعة على نشر ثقافة التعليم الإلكتروني.

هذا والله   الموفق والمُستعان

الدراسات المقترحة:

- 1- عمل دراسة مقارنة للتعرف على علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتعليم الإلكتروني بين جامعة القدس المفتوحة مع إحدى الجامعات العالمية أو العربية أو المحلية.
- 2- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على جامعات أخرى وعينات أخرى.
- 3- إجراء دراسة مقارنة بين الجامعات الفلسطينية بخصوص توافر متطلبات التعليم الإلكتروني.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية:

1. أبو حسنة، أحمد (2014) مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
2. أبو حطب، فؤاد وصادق، أمال (2010) مناهج البحث و طرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية و التربوية و الإجتماعية، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية .
3. أبو الروس، سامي (2004) ادارة الموارد البشرية، دورة تدريبية، الجامعة الإسلامية، غزة.
4. أبو غبن، أحمد. (2012):"دور التعليم الالكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
5. أبو مغيصيب، ناجي. (2012): "العوامل المؤثرة على تقبل المدرسين للعمل على نظام موودل للتعليم الإلكتروني-دراسة حالة الجامعة الإسلامية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
6. أبو نصيب، عرفة ويوسف، محمد (2013). أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية. مجلة العلوم الانسانية والاقتصادية. 14 (1). 74-82.
7. أحمد، جميل (2007): التدريب الإلكتروني: رؤية مستقبلية للتدريب في فلسطين، رام الله.
8. الأغا، إحسان، والأستاذ، محمود (2004). مقدمة في تصميم البحث التربوي، غزة، فلسطين.
9. باصقر، محمد. (2009): "التعليم الالكتروني وأثره على أعضاء هيئة التدريس_ دراسة حالة لقسم علم المعلومات بجامعة أم القرى"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
10. بسيوني، عبد الحميد (2007): التعليم الإلكتروني والتعليم الجوال E-Learning & M-Learning، دار الكتب العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة.

11. بني حمدان، خالد، و ادريس، وائل (2009): **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر**، دار اليازوري العلمية، عمان.
12. التميمي، فواز (2005) فاعلية استخدام نظام الجودة (ايزو 9001) في تطوير الوحدات الادارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام، رسالة دكتوراة، جامعة عمان، الأردن.
13. جواد، عباس ، وحسين، سحر (2006): أثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة ادارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكيماوية **مجلة جامعة أهل البيت**، العدد الثالث، ص54-84.
14. جنان، حمزة (2015): مشكلات استخدام التعليم الالكتروني في تدريس المقررات التاريخية من وجهة نظر التدريسيين، **مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية**، العدد 20، ص110-123، جامعة بابل، العراق.
15. حسين، محمد عودة، حميد، أحمد مجيد (2009): أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق اهداف التخطيط الاستراتيجي، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد الرابع والسبعون، الجامعة المستنصرية، الجامعة المستنصرية، العدد 74، ص 126 - 158.
16. حلوه، سناء حسن (2009): ثر البيئة التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الجلدية، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد السادس والسبعون، ص 97-119، الجامعة المستنصرية، العراق.
17. حمائل، ماجد (2010): تجربة جامعة القدس المفتوحة في التعلم المدمج، **مؤتمر التربية التكنولوجية وتكنولوجيا التعليم**، جامعة الأقصى، غزة، 27-28/10/2010.
18. حمائل، ماجد، ولينا عمر، وحنان ناصر (2010): تجربة جامعة القدس المفتوحة في التعلم المدمج، **المؤتمر الثالث لوحة ابن رشد استخدام التكنولوجيا في التعليم**، جامعة بيرزيت، فلسطين، 25/9/2010.
19. الحوامدة، محمد (2011): معوقات استخدام التعلم الالكتروني من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة البلقاء التطبيقية، **مجلة جامعة دمشق**، المجلد 27، العدد 1-2، ص 803-831 جامعة دمشق، سوريا.
20. حناوي، مجدي، وبراهمة، نادرة (2015): تقويم قدرات أعضاء هيئة التدريس في مجال التعليم الالكتروني في جامعة القدس المفتوحة في فلسطين من وجهة نظرهم،

المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح، المجلد الخامس، العدد التاسع، جامعة القدس المفتوحة، رام الله.

21. الخفاجي، نعمة (2010) الإدارة الاستراتيجية- المدخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن، عمان.

22. الدجني، إياد (2006) بعنوان: "واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

23. الدجني، إياد. (2011): "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي - دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

24. دليل جامعة القدس المفتوحة (2015) جامعة القدس المفتوحة، رام الله ، فلسطين.

25. الدورى، زكريا (2010) الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.

26. 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 ، غزة.

27. الراشد، فارس (2003) التعليم الالكتروني واقع وطموح، ورقة عمل مقدمة، ندوة التعليم الالكتروني، مدارس الملك فيصل، السعودية.

28. زكريا، عبد العزيز، و العابدي، على (2014): معوقات تطبيق التعليم الالكتروني دراسة تحليلية في كلية الحداثة الجامعة، مجلة تنمية الرافدين، العدد 116، المجلد 36، جامعة الموصل، العراق، 215-229.

29. الزهراني، سعد عبدالله بردي (1995): التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي. مكة المكرمة: مركز البحوث التربوية والنفسية ، بجامعة أم القرى.

30. سحويل، سهير (2013): مدى توافر الكفايات الالكترونية لدى طلبة جامعة القدس المفتوحة شمال غزة- في ضوء بعض المتغيرات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، غزة.

31. السكارنة، بلال (2010): التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر، الأردن.

32. سلمان، هدى (2013): أثر التعليم الإلكتروني في مهارات القراءة والتفكير الابتكاري عند تلاميذ الصف الخامس الابتدائي، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد 11، ص 161-178، جامعة بابل.
33. سلمان، سامي، الابراهيم، صفاء (2015): مطالب استعمال التعليم الالكتروني في التدريس الجامعي من وجهة نظر التدريسيين واتجاهاتهم نحو استعماله، مجلة آداب المستنصرية، العدد 70، ص 1-42، الجامعة المستنصرية، العراق.
34. الشويخ، عاطف. (2007): "واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
35. شويح، محمد (2015) درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بعمليات التخطيط الاستراتيجي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة.
36. الشيلخي، أسيل (2013): أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
37. صالح، رشا (2011): اثر التخطيط الاستراتيجي في التغيير التنظيمي، دراسة حالة في الشركة العامة لنفط الجنوب في البصرة، مجلة دراسات البصرة، المجلد 11، ص 81-122.
38. صالح، صلاح ، وعكاك، على (2013): التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في جامعات عُمانية خاصة، مجلة دنائير، العدد الرابع، ص 51-112، الجامعة العراقية.
39. صباح، يوسف (2010): واقع التعلّم الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة، قسم الدراسات والأبحاث، مركز التعليم المفتوح عن بعد، جامعة القدس المفتوحة، رام الله ، فلسطين
40. الصريفي، انعام، ونعمة، أحمد (2013): استخدام التعلم الالكتروني لتحقيق الجودة في طرائق التدريس في مؤسسات التعليم العالي (دراسة تجريبية)، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، 4-5/4/2013، البحرين.
41. صيام، آمال (2010): تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

42. طالب، علاء فرحان (2004): الفلسفات التسويقية والتخطيط الاستراتيجي للتسويق واثره في فاعلية المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية.
43. العادلي، أميمة (2007): التعليم الإلكتروني فوائده، معوقاته، انتشاره، امكانات تطبيقه محلياً، مجلة كلية التربية، العدد الثاني، الجامعة المستنصرية، العراق، 741-798.
44. العارف، نادية (2002)، "التخطيط الاستراتيجي والعلامة"، مصر:الدار الجامعية بالاسكندرية.
45. العبادي، على وزكريا، عبد العزيز (2014) معوقات تطبيق التعليم الإلكتروني دراسة تحليلية في كلية الحداثة الجامعة، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 36، العدد 116، ص 215-229، جامعة الموصل، العراق.
46. عبد العزيز، حمدي (2008): التعليم الإلكتروني، الفلسفة والمبادئ والأدوات والتطبيقات، دار الفكر للنشر ، ط 1 ، عمان.
47. العبد الكريم، مها عبد العزيز (2006): دراسة تقييمية لتجربة التعلم الإلكتروني بمدارس البيان النموذجية للبنات بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية.
48. عبيدات، ذوقان ، عبد الرحمن عدس، و عبد الخالق كايد. (2001). البحث العلمي، مفهوكه، أدواته وأساليبه. عمان: دار الفكر.
49. عبيدات، محمد ابراهيم (2009). استراتيجية التسويق-مدخل سلوكي، الطبعة 4، دار وائل، عمان.
50. العربي، حسام(2010)، " التخطيط الاداري، ط1 دار اسامة للنشر والتوزيع"، عمان-الأردن.
51. العسيلي، رجاء (2012): الصعوبات التي تواجه طلبة جامعة القدس المفتوحة في استخدام التعليم الإلكتروني وفرص تنميتهم المعرفية من خلال اقتصاد المعرفة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد 60، ص 7-39، الأردن.
52. العواودة، طارق (2012): صعوبات توظيف التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية بغزة كما يراها الأساتذة والطلبة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

53. عودة، فراس. (2011): معوقات التعليم الإلكتروني في مناطق جامعة القدس المفتوحة بقطاع غزة من وجهة نظر المشرفين الأكاديميين، مؤتمر "التعليم الإلكتروني واقتصاديات المعرفة"، جامعة القدس المفتوحة، غزة 12-13 / 7 / 2011.
54. الفراء، ماجد (2005) التخطيط الاستراتيجي، دورة تدريبية، الجامعة الإسلامية، غزة.
55. القزاز، أحمد (2014): التعليم الإلكتروني ورحلته الجبلية في العراق، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد الرابع عشر، ص 68-92.
56. القطامين، أحمد (1996): التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
57. الكرخي، مجيد (2009). التخطيط الاستراتيجي عرض نظري تطبيقي، دار المناهج ، الأردن.
58. الكردي، رنا (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، نابلس.
59. اللوح، عادل. (2007): "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
60. محمد، ايمان (2010) برنامج الكتروني مقترح لتعليم مهارات الكرة الطائرة لطلاب كلية التربية الرياضية-جامعة أسيوط، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أسيوط، مصر.
61. محمد، مني، وحسين، حسين (2014): دور التعليم الإلكتروني في معالجة ندرة الكفاءات العلمية، مجلة الجامعة الإسلامية، العدد 24، كلية الإسلامية الجامعة / النجف الاشرف، ص 657-683.
62. مخلوف، شادية (2010) معايير الجودة في التعلم المدمج- جامعة القدس المفتوحة نموذجاً، مجلة جامعة القدس المفتوحة، العدد 20، ص 291 .
63. مرزوقة ، دينا (2014) أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

64. الموسى، محمود، والمبارك، على. (2005): **التعليم الإلكتروني**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
65. مندورة، محمد ، ودرويش، محمد (2000): **"التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات"**، المملكة العربية السعودية.
66. النجدي، سمير (2012): **تقويم جودة التعلم الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة في ضوء المعايير العالمية للجودة، المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح، المجلد 3، العدد 6، ص 11-48، جامعة القدس المفتوحة، رام الله ، فلسطين.**
67. الهادي، محمد محمد (2005): **التعليم الإلكتروني عبر شبكة الانترنت**، الدار المصرية اللبنانية.
68. ياسين، سمير (2010): **استخدام التكنولوجيا الحديثة في تصميم المناهج والتعلم الإلكتروني عند بعد، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد السابع، ص 170-183.**

المراجع الأجنبية:

69. Ahmed Younis Alsabawya, , Aileen Cater-Steelb, Jeffrey Soar :2016, Determinants of perceived usefulness of e-learning systems . Faculty of Business and Economics, University of Mosul, Mosul, Iraq.
70. Fitzgerald, Andrew T., M.A.(2015) Supporting teachers' integration of technology with e-learning, California State University, Long Beach, 2015, 109; 1603340.
71. DeVivo, Sharon, Beth, (2008) "The Strategic Planning Process: An Analysis At Two Small Colleges", **A Docorate Dissertation**, University Of Pennsylvania, ProQuest Information and Learning Company.
72. Federation union report,(1997) the best practice in strategic planning based on customers.
73. Grant, Hambright & Thomas , Diamanters (2004): "Definitions, Benefits and Barries of k – 12 Educational Strategic Planning , " **Instructional Psychology**, Vol. 31, No. 3.

74. Micheal Allison&Jude kage. "**Strategic Planning for Nonprofit Organization**: Apractical Guide and work book,2nd edition NJ.USA: john Wilicy&Sins.Inc.,2005.
75. Petrides, Lisa A. (2003) : "Strategic and Information Use : The Role of Institutional Leadership in The Community College, **The Horizon Journal**, MCB UP Ltm, Vol. 11, Issue 4, PP.10 – 14.
76. Thompson,A.,Strickland,A.J,Gamble,J.E, (2005)"**Crafting & Excuting Strategy**",fourteenth Edition, McGraw–Hill/Irwin Companies,Inc.,1221.
77. Shamsedin Nazemi, Sajjad Torkaman Asadi, Salman Torkaman Asadi (2015): Barriers to Strategic Planning Implementation; Case of: Mashhad Electricity Distribution Company. **Procedia– social and behavioral sciences 207 2–9**, Ferdowsi University of Mashhad, Iran.
78. Stephanie Zuleger. (2016). IDENTIFYING IMPEDIMENTS OF SUCCESSION PLANNING IN CREDIT UNIONS. A dissertation submitted in partial satisfaction of the requirements for the **degree of Doctor** of Education in Organizational Leadership.

مواقع الانترنت:

79. جامعة القدس المفتوحة (2016) : <http://www.qou.edu>

الملاحق

- ❖ ملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها الأولية
- ❖ ملحق رقم (2) قائمة أسماء الحكّمين
- ❖ ملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها النهائية
- ❖ ملحق رقم (4) كتاب تسهيل مهمة

ملحق رقم (1)

الاستبانة في صورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة
شئون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية/ الإدارة التربوية

الدكتور الفاضل /..... السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / طلب تحكيم استبانة

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية/الإدارة التربوية من الجامعة الإسلامية في غزة بعنوان:

" درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتطوير التعليم الإلكتروني بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة " (جامعة القدس المفتوحة : دراسة حالة) والتي تهدف إلى تعرف درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتطوير التعليم الإلكتروني بالجامعات الفلسطينية (جامعة القدس المفتوحة : دراسة حالة) ولتحقيق هذا الغرض تم بناء أداة الدراسة المكونة من محورين، المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي ويتكون من ستة مجالات ، والمحور الثاني: التعليم الإلكتروني و يتكون من ثلاثة مجالات.

ونظراً لما تتمتعون به من مكانة علمية وتربوية مهمة وخبرة في هذا المجال ، نرجو التكرم بتحكيم الاستبانة المقترحة وإبداء رأيكم السديد من حيث:

- صلاحية الفقرات و وضوحها .
- إنتماء الفقرات لمجالاتها .
- أي فقرات ترغبون في حذفها أو إضافتها .
- أي اقتراحات أو ملاحظات أخرى ترونها مناسبة .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث/ رائد عبد الرحمن ظاهر

أولاً: معلومات عامة:

اختر الإجابة المناسبة بوضع علامة (X)

1. الجنس: ذكر أنثى
2. عدد سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
3. المؤهل العلمي: بكالوريوس ماجستير دكتوراه فأعلى

ثانياً: محاور الاستبانة:

أولاً: درجة ممارسة الجامعات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

| م | الفقرات | صلاحية الفقرات | | درجة الانتماء | |
|---|--|----------------|-----------|---------------|------------|
| | | صالحة | غير صالحة | منتمية | غير منتمية |
| المجال الأول: دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي | | | | | |
| 1 | يتوفر لدى الإدارة العليا للجامعة فهم واضح بعملية التخطيط الاستراتيجي. | | | | |
| 2 | تتوفر المهارات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي لدى القيادة العليا في الجامعة. | | | | |
| 3 | يتوفر لدى إدارة الجامعة قناعة بأهمية التخطيط الاستراتيجي . | | | | |
| 4 | تلتزم الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي لتطوير أدواتها . | | | | |
| 5 | توفر إدارة الجامعة الموارد البشرية واللوجستية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي . | | | | |
| 6 | تخصص إدارة الجامعة الموارد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي. | | | | |
| 7 | يسود في الجامعة ثقافة التخطيط الاستراتيجي . | | | | |
| 8 | تشجع إدارة الجامعة العاملين على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي. | | | | |

| المجال الثاني: التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الخارجية والداخلية) | | | | | |
|--|--|--|--|----|---|
| | | | | 1 | تقوم الجامعة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية، ...) التي تؤثر على عملها في المستقبل. |
| | | | | 2 | تحلل البيئة الخارجية للجامعة للتعرف إلى التهديدات التي تواجه الجامعة. |
| | | | | 3 | تُحلل البيئة الخارجية للجامعة للتعرف إلى الفرص المتاحة فيها لاغتنامها |
| | | | | 4 | تقوم الجامعة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات (موارد بشرية، مالية، إدارية...) التي تؤثر على عملها. |
| | | | | 5 | يتم تحليل البيئة الداخلية للجامعة للتعرف إلى نقاط القوة فيها. |
| | | | | 6 | يتم تحليل البيئة الداخلية للجامعة للتعرف إلى نقاط الضعف فيها التي تمنعها من تحقيق رسالتها. |
| | | | | 7 | تعمل الجامعة وفق رؤية واضحة للمحافظة على واستثمار نقاط القوة . |
| | | | | 8 | تعمل الجامعة وفق رؤية واضحة للتقليل من نقاط الضعف . |
| | | | | 9 | يساعد تحليل البيئة الخارجية والداخلية في تطوير رؤية ورسالة الجامعة. |
| | | | | 10 | يساعد تحليل البيئة الخارجية والداخلية في تحديد الإستراتيجيات التطويرية المطلوبة. |
| | | | | 11 | يتم تحليل مكانة الجامعة بالنسبة للجامعات الأخرى. |
| المجال الثالث: وجود توجهات استراتيجية للجامعة (رؤية ورسالة وأهداف) | | | | | |
| | | | | 1 | يتوفر لدى الجامعة رؤى إستراتيجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي. |
| | | | | 2 | رؤية ورسالة الجامعة واضحة ومفهومة من قبل العاملين في الجامعة . |
| | | | | 3 | تتصف رسالة الجامعة بأنها محددة بالأطر والحدود التي يتميز من خلالها الأفراد العاملين بالإبداع والتمايز . |
| | | | | 4 | تتبنى الجامعة قيم ومبادئ تحكم سلوكها. |
| | | | | 5 | يتوفر لدى الجامعة أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها. |
| | | | | 6 | يتم تحديد أهداف إستراتيجية عامة تتسجم مع التوجه الاستراتيجي للجامعة . |
| | | | | 7 | تقوم الجامعة بتطوير أهدافها الإستراتيجية بشكل واضح ومكتوب . |
| | | | | 8 | تتسجم الأهداف الإستراتيجية مع رؤية الجامعة ورسالتها. |
| | | | | 9 | تقوم الجامعة بتطوير أهداف مرحلية محددة قابلة للقياس يمكن تحقيقها وواقعية ومرتبطة بزمن الخطة. |
| المجال الرابع: وجود خطة استراتيجية وتنفيذية | | | | | |
| | | | | 1 | تضع الجامعة الإستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع قدراتها الداخلية |

| | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|
| | | | | والظروف الخارجية التي تواجه الجامعة. | |
| 2 | | | | تختار الجامعة الإستراتيجيات بما ينسجم مع رؤية و رسالة وأهداف الجامعة. | |
| 3 | | | | تشرك الجامعة العاملين فيها في إعداد وتكوين الإستراتيجية. | |
| 4 | | | | تطور الجامعة خطة إستراتيجية مكتوبة. | |
| 5 | | | | تشتمل الخطط التنفيذية على جداول للأنشطة والوقت الزمني المطلوب لتنفيذها وتكاليها. | |
| 6 | | | | تشرك الإدارة الأفراد المتخصصين عند وضع الخطط التنفيذية . | |
| 7 | | | | تطور الجامعة مجموعة من السياسات والإجراءات المناسبة اللازمة لتنفيذ الأنشطة وتحقيق النتائج المخطط لها. | |
| 8 | | | | تطور الجامعة هيكل تنظيمي مناسب لتنفيذ خطتها الاستراتيجية . | |
| المجال الخامس: تنفيذ الخطة الاستراتيجية | | | | | |
| 1 | | | | تراعي الإدارة خطوات التنفيذ للأنشطة التي وضعتها عند صياغة الخطة الاستراتيجية والتنفيذية. | |
| 2 | | | | تلتزم الجامعة بالهيكل التنظيمي الذي صممته لتنفيذ الخطة. | |
| 3 | | | | تلتزم الجامعة بالأنظمة الإدارية التي وضعتها لتنفيذ الخطة. | |
| 4 | | | | تقوم الجامعة باجتذاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطة. | |
| 5 | | | | تقوم الجامعة بتطوير قدرات العاملين فيها بما يسهم في تنفيذ الخطط والبرامج. | |
| 6 | | | | تعمل الجامعة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ خططها . | |
| 7 | | | | تلتزم الجامعة بالوقت الزمني المحدد لتنفيذ الأنشطة المقترحة . | |
| المجال السادس: مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية | | | | | |
| 1 | | | | تمارس الإدارة دورا رقابيا على تنفيذ الخطة الإستراتيجية. | |
| 2 | | | | يتوفر لدى الجامعة نظام مراقبة وتقييم واضح ومكتوب . | |
| 3 | | | | تقوم الجامعة بالمراقبة الداخلية لأدائها في تنفيذ الخطة . | |
| 4 | | | | تستخدم الإدارة مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ خطتها الإستراتيجية والتنفيذية. | |
| 5 | | | | تقوم الجامعة بإجراء تقييم خارجي لتقييم أدائها في تنفيذ الخطة . | |
| 6 | | | | تستفيد الجامعة من نتائج التقييم في تطوير عملها. | |

ثانياً: درجة تطور التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية.

| م | الفقرات | صلاحية الفقرات | | درجة الانتماء | |
|---|---|----------------|-----------|---------------|------------|
| | | صالحة | غير صالحة | منتمية | غير منتمية |
| المجال الأول: متطلبات التعليم الإلكتروني | | | | | |
| 1 | توفر الجامعة الإمكانيات المادية لتمويل متطلبات التعليم الإلكتروني. | | | | |
| 2 | توفر الجامعة عدد كافي من أجهزة الحاسوب ملائم لعدد الطلبة. | | | | |
| 3 | تشارك الجامعة في عدد من المواقع الإلكترونية المتخصصة. | | | | |
| 4 | يوجد في الجامعة عدد كافي من المختبرات المتاحة لعمليات التعليم الإلكتروني. | | | | |
| 5 | توفر الجامعة فنيين متخصصين في التعليم الإلكتروني في مختبرات الجامعة. | | | | |
| 6 | تقوم الجامعة بتوفير الإمكانيات اللازمة لتصميم وإنتاج محتوى تعليمي إلكتروني | | | | |
| المجال الثاني: تطوير التعليم الإلكتروني | | | | | |
| 1 | تتعاون الجامعة مع الجامعات الأخرى في مجال تبادل الخبرات لتطوير التعليم الإلكتروني. | | | | |
| 2 | تقوم الجامعة بتوفير الدورات التدريبية لتطوير مستخدمي التعليم الإلكتروني. | | | | |
| 3 | تسعى الجامعة إلى تطوير البرمجيات الجيدة لنمط التعليم الإلكتروني في الجامعة. | | | | |
| 4 | تسعى الجامعة لتطوير قدرات المدرسين للتعامل مع تكنولوجيا التعليم الحديثة. | | | | |
| 5 | تقوم الجامعة بملائمة محتوى بعض المساقات الدراسية مع التعليم الإلكتروني. | | | | |
| المجال الثالث: توجهات الإدارة العليا نحو التعليم الإلكتروني: | | | | | |
| 1 | تهتم إدارة الجامعة بتوظيف التعليم الإلكتروني بشكل كافي. | | | | |
| 2 | يعتبر نظام الإدارة السائد التعليم الإلكتروني أمراً ثانوياً. | | | | |
| 3 | تعمل الجامعة على توفير الدورات التدريبية اللازمة لاستخدام منظومة التعليم الإلكتروني . | | | | |
| 4 | يتوافر لدى الإدارة العليا قناعة كاملة بأهمية التعليم الإلكتروني. | | | | |
| 5 | تسعى الإدارة العليا إلى تحفيز العاملين على استخدام التعليم الإلكتروني. | | | | |

ملحق رقم (2)
قائمة أسماء المحكمين

| م | أسماء المحكمين | مكان العمل |
|-----|-------------------------------|-------------------------|
| 1. | أ . د . د . جهاد شعبان البطش | جامعة القدس المفتوحة |
| 2. | أ . د . د . زياد على الجرجاوي | جامعة القدس المفتوحة |
| 3. | أ . د . د . عامر الخطيب | جامعة الأزهر |
| 4. | أ . د . د . سهيل نياي | جامعة غزة |
| 5. | أ . د . د . محمد هاشم أغا | جامعة الأزهر |
| 6. | د . فرج أبو شمالة | وكالة الغوث |
| 7. | د . أحمد أبو الخير | جامعة القدس المفتوحة |
| 8. | د جلال شبات | جامعة القدس المفتوحة |
| 9. | د . محمود الحمضيات | جامعة غزة |
| 10. | د . علي عبد ربه خليفة | وزارة التربية و التعليم |
| 11. | د . فتحي كلوب | وزارة التربية و التعليم |
| 12. | د . خليل حماد | وزارة التربية و التعليم |
| 13. | د . نادرة بسيسو | وزارة التربية والتعليم |
| 14. | د . نبيل العرابيد | وزارة التربية و التعليم |
| 15. | د . عزات عسلية | وزارة التربية والتعليم |
| 16. | د . محمد حسن أبو بكر | وزارة التربية والتعليم |
| 17. | د. عصام اللوح | جامعة الازهر |
| 18. | د. تامر فطاير | جامعة الأقصى |
| 19. | أ . محمد محمد البنا | وزارة التربية والتعليم |

أولاً: البيانات الأولية:

1. المؤهل العلمي: بكالوريوس ماجستير فأعلى
2. سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
3. المسمى الوظيفي: مدير فأعلى مساعد مدير رئيس قسم

ثانياً: مجالات الاستبانة

المحور الأول: درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر إدارة الجامعة:

| م | الفقرات | درجة الموافقة | | | | |
|--|---|---------------|-------|--------|-------|------------|
| | | كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جداً |
| المجال الأول/ دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي: | | | | | | |
| 1- | يتوافر لدى إدارة الجامعة إلمام واضح لعملية التخطيط الاستراتيجي. | | | | | |
| 2- | درجة قناعتها بأهمية التخطيط الاستراتيجي عالية . | | | | | |
| 3- | تملك مهارة التخطيط الاستراتيجي. | | | | | |
| 4- | دافعيته لأهمية التخطيط الاستراتيجي كبيرة . | | | | | |
| 5- | تهتم بالتخطيط الاستراتيجي لتطوير أدائها . | | | | | |
| 6- | تهتم بالموارد البشرية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي . | | | | | |
| 7- | تهتم بالموارد اللوجستية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي . | | | | | |
| 8- | تهتم بالموارد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي. | | | | | |
| 9- | تعتبر التخطيط الاستراتيجي من ضمن معايير وثقافة الجودة بالجامعة. | | | | | |
| 1- | تشجع العاملين على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي. | | | | | |
| المجال الثاني/ التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الخارجية والداخلية): | | | | | | |
| 1- | تقوم إدارة الجامعة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية...) التي تؤثر على عملها في المستقبل. | | | | | |
| 2- | تهتم بالتحليل الإداري للتعرف على المتغيرات (موارد بشرية، مالية، إدارية...) التي تؤثر على عملها. | | | | | |
| 3- | تُحلل البيئة الداخلية للجامعة للتعرف على نقاط القوة فيها. | | | | | |
| 4- | تُحلل البيئة الداخلية للجامعة للتعرف إلى نقاط الضعف التي تمنعها من تحقيق رسالتها. | | | | | |
| 5- | تُحلل البيئة الخارجية للجامعة للتعرف إلى الفرص المتاحة فيها . | | | | | |
| 6- | تُحلل البيئة الخارجية للجامعة للتعرف إلى المخاطر التي تواجه الجامعة. | | | | | |
| 7- | تعمل وفق سياسة واضحة لاستثمار نقاط القوة . | | | | | |

| م | الفقرات | درجة الموافقة | | | |
|--|---|---------------|-------|--------|------------|
| | | كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | قليلة جداً |
| -8 | تعمل وفق سياسة واضحة للتقليل من نقاط الضعف . | | | | |
| -9 | تستثمر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في تطوير سياسة الجامعة. | | | | |
| -10 | تستثمر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في تحديد الإستراتيجيات التطويرية المطلوبة. | | | | |
| -11 | تهتم بتحليل مكانة الجامعة بالنسبة للجامعات الأخرى. | | | | |
| المجال الثالث/ وجود توجهات استراتيجية للجامعة (رؤية ورسالة وأهداف): | | | | | |
| -1 | يتوفر لدى إدارة الجامعة رؤى استراتيجية واضحة ومحددة. | | | | |
| -2 | تقوم بتبصير العاملين في الجامعة برؤيتها. | | | | |
| -3 | تضع رسالة محددة للجامعة. | | | | |
| -4 | تتبنى قيم ومبادئ تحكم سلوكها. | | | | |
| -5 | يتوفر لديها أهداف طويلة المدى تسعى لتحقيقها. | | | | |
| -6 | تحدد الأهداف العامة المنسجمة مع التوجه الاستراتيجي للجامعة. | | | | |
| -7 | تقوم بمطابقة أهدافها مع فلسفة المجتمع أثناء وضعها خططها الاستراتيجية. | | | | |
| -8 | توظف الأهداف الاستراتيجية في صياغة رؤية الجامعة ورسالتها. | | | | |
| -9 | تقوم بتطوير أهداف مرحلية محددة وواقعية. | | | | |
| -10 | تقوم بتطوير أهداف مرحلية مرتبطة بزمن الخطة. | | | | |
| المجال الرابع: وجود خطة استراتيجية وتنفيذية: | | | | | |
| -1 | تضع إدارة الجامعة الاستراتيجيات المناسبة التي تلائم قدراتها الداخلية. | | | | |
| -2 | ترسم الاستراتيجيات المناسبة التي تلائم الظروف الخارجية التي تواجه الجامعة. | | | | |
| -3 | تختار الأهداف الاستراتيجية بما ينسجم مع رؤية الجامعة ورسالتها . | | | | |
| -4 | تشرك العاملين في وضع الخطة الاستراتيجية. | | | | |
| -5 | تضع الخطة الاستراتيجية وفق الإمكانيات المتاحة. | | | | |
| -6 | تعزز الخطط الاستراتيجية بجدول للأشطة المطلوبة. | | | | |
| -7 | تربط الخطة الاستراتيجية بوقت زمني لتنفيذ الأنشطة. | | | | |
| -8 | تضمّن الخطط الاستراتيجية تكاليف الأنشطة. | | | | |
| -9 | تستعين بالخبراء والاستشاريين من خارج الجامعة عند وضع الخطط الاستراتيجية. | | | | |
| -10 | تطور مجموعة من السياسات اللازمة لتنفيذ الأنشطة وتحقيق النتائج المخطط | | | | |

| م | الفقرات | درجة الموافقة | | | |
|---|--|---------------|-------|--------|------------|
| | | كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | قليلة جداً |
| | لها. | | | | |
| -11 | تطور مجموعة من الإجراءات المناسبة اللازمة لتنفيذ الأنشطة وتحقيق النتائج المخطط لها. | | | | |
| -12 | تطور هيكلًا تنظيمياً مناسباً لتنفيذ خطتها الاستراتيجية . | | | | |
| المجال الخامس: تنفيذ الخطة الاستراتيجية: | | | | | |
| -1 | تشرف إدارة الجامعة على خطوات التنفيذ للأنشطة التي وضعتها عند صياغة الخطة الاستراتيجية حسب الجدول الزمني. | | | | |
| -2 | تلتزم بالهيكل التنظيمي الذي صممه لتنفيذ الخطة. | | | | |
| -3 | تطبق الأنظمة الإدارية التي وضعتها لتنفيذ الخطة. | | | | |
| -4 | توظف العاملين من ذوي الخبرة والمهارة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية. | | | | |
| -5 | تطور قدرات العاملين فيها لمساعدتهم على تنفيذ الخطط والبرامج. | | | | |
| -6 | تراعي في سياسة التوظيف أن يكون الموظفون لديهم ثقافة التخطيط الاستراتيجي. | | | | |
| -7 | تعمل على استثمار الأموال اللازمة لتنفيذ خطتها . | | | | |
| -8 | تلتزم بالوقت الزمني المحدد لتنفيذ الأنشطة المقترحة . | | | | |
| المجال السادس: مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية: | | | | | |
| -1 | تمارس إدارة الجامعة دوراً رقابياً على تنفيذ الخطة الاستراتيجية. | | | | |
| -2 | يتوفر لديها نظام مراقبة وتقييم واضح ومكتوب . | | | | |
| -3 | تقوم بالمراقبة الداخلية لأدائها في تنفيذ الخطة . | | | | |
| -4 | تستخدم مؤشرات أداء متقدمة لمراقبة تنفيذ خطتها الاستراتيجية والتنفيذية | | | | |
| -5 | تستعين بمختصين من خارج الجامعة لإجراء تقييم لأدائها في تنفيذ الخطة . | | | | |
| -6 | تستفيد من نتائج التقييم في تطوير عملها. | | | | |

المحور الثاني/ درجة تطور التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية.

| م | الفقرات | درجة الموافقة | | | |
|---|--|---------------|-------|--------|------------|
| | | كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | قليلة جداً |
| المجال الأول: متطلبات التعليم الإلكتروني: | | | | | |
| -1 | توفر إدارة الجامعة الإمكانيات المادية لتمويل متطلبات التعليم الإلكتروني. | | | | |
| -2 | توفر عدداً كافياً من أجهزة الحاسوب يتلاءم مع أعداد الطلبة. | | | | |
| -3 | تشتبك في عدد من المواقع الإلكترونية المتخصصة في التعليم الإلكتروني. | | | | |
| -4 | تقوم بإعداد مختبرات وأجهزة بمواصفات مناسبة لعمليات التعليم الإلكتروني. | | | | |
| -5 | توفر فنيين متخصصين في التعليم الإلكتروني في مختبراتها. | | | | |
| -6 | تسخر الإمكانيات اللازمة لتصميم وإنتاج محتوى تعليمي إلكتروني | | | | |
| المجال الثاني: تطوير التعليم الإلكتروني: | | | | | |
| -1 | تتعاون إدارة الجامعة مع الجامعات الأخرى في مجال تبادل الخبرات لتطوير التعليم الإلكتروني. | | | | |
| -2 | تقوم بعقد الدورات التدريبية وورش العمل لتطوير قدرات العاملين للتعامل مع تكنولوجيا التعليم الحديثة. | | | | |
| -3 | تطور البرمجيات الجيدة لنمط التعليم الإلكتروني في الجامعة. | | | | |
| -4 | تقوم بمواءمة محتوى بعض المساقات الدراسية مع التعليم الإلكتروني. | | | | |
| -5 | توظف تقنيات حديثة للتعلم المتزامن وغير المتزامن. | | | | |
| المجال الثالث: توجهات الإدارة العليا نحو التعليم الإلكتروني: | | | | | |
| -1 | تهتم إدارة الجامعة بتوظيف التعليم الإلكتروني بشكلٍ كافٍ. | | | | |
| -2 | تعتبر التعليم الإلكتروني أمراً أساسياً. | | | | |
| -3 | تعمل على توفير الدورات التدريبية اللازمة للعاملين لاستخدام منظومة التعليم الإلكتروني . | | | | |
| -4 | تسعى إلى تحفيز العاملين على استخدام التعليم الإلكتروني. | | | | |

ملحق رقم (4)

كتاب تسهيل مهمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي: 1150

شئون البحث العلمي والدراسات العليا

الرقم... ج.ب.ع. / 35 / 35 / Ref

التاريخ 2015/04/28 Date

حفظه الله،

الأخ الدكتور/ جهاد البطش

نائب رئيس الجامعة لشئون قطاع غزة-جامعة القدس المفتوحة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع/ تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم عمادة الدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ رائد عبدالرحمن عبدالله ظاهر، برقم جامعي 120120728 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية-الإدارة التربوية، وذلك بهدف تطبيق أدوات دراسته والحصول على المعلومات التي تساعد في إعدادها والتي بعنوان:

درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتطوير التعليم الإلكتروني بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة

والله ولي التوفيق،،،

نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز



صورة إلى :-

الملك.