



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر

الإداريين والأكاديميين في جامعة فلسطين التقنية خضوري

نجاح محمد علي الرجبي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1441هـ - 2019م

دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر

الإداريين والأكاديميين في جامعة فلسطين التقنية خضوري

إعداد:

نجاح محمد علي الرجبي

بكالوريوس أنظمة المعلومات الحاسوبية - جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

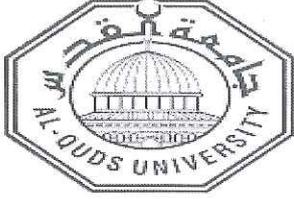
إشراف: د. ناصر "محمد سعود" جرادات

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة

مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية / معهد التنمية المستدامة / كلية

الدراسات العليا - جامعة القدس.

1441هـ - 2019م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة

## إجازة رسالة

دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربية مستدامة من وجهة نظر

الإداريين والأكاديميين في جامعة فلسطين التقنية خضوري

اسم الطالبة: نجاح محمد علي الرجبي

الرقم الجامعي: 21610306

إشراف: د. ناصر "محمد سعود" جرادات

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 14 / 10 / 2019 من لجنة المناقشة المدرجة  
أسمائهم وتواقيعهم:

التوقيع: .....

رئيس لجنة المناقشة: د. ناصر جرادات

التوقيع: .....

الممتحن داخلي: د. أحمد حرز الله

التوقيع: .....

الممتحن خارجي: د. حكم حجة

القدس - فلسطين

1441 هـ - 2019 م

## الإهداء

إلى من رباني على القيم والأخلاق الفاضلة .....

### روح والدي الطاهرة

إلى من ضحت بأجمل أيام حياتها لترعاني ... إلى من علمتني أن الوصول الى الأعالى لا يتم إلا بالصبر والعزيمة والإصرار .....

### روح أمى الحبيبة

إلى ابني الغالى الذى اشتاق لى أيام الدراسة وشجعنى على مواصلة الدراسة .....

### قصى

إلى من احتضنتنى كل هذه السنوات إلى وطنى الحبيب .....

### فلسطين

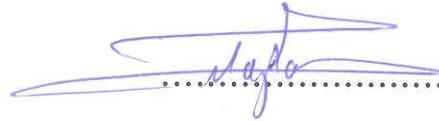
الى من أحبونى، وكانت لى معهم ذكريات جميلة، ورافقونى على طريق النجاح .....

الأحبة والأخوة والأخوات والأصدقاء والزملاء

نجاح محمد الرجبى

## إقرار

أقر أنا معدة الرسالة، بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة اليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم تقدم لنيل درجة عليا لأية جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: 

نجاح محمد علي الرجبي

التاريخ: 2019/10/14

## شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، أشكرك ربي على أن يسرت لي من إتمام هذه الرسالة على الوجه الذي أرجو أن ترضى به عني.

ثم أتقدم بخالص الشكر، وعظيم الامتنان للدكتور ناصر جرادات، الذي تابع هذه الرسالة خطوة خطوة، ولم يبخل علي بتوجيهاته وإرشاداته القيمة التي كان لها أكبر الأثر في إتمامها.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل الى جميع أساتذتي الأفاضل في معهد التنمية المستدامة وعلى رأسهم الدكتور أحمد حرز الله والهيئة التدريسية المحترمين.

كما وأشكر إدارة جامعة فلسطين التقنية خضوري على تعاونهم معي في إتمام عينة الدراسة واختيارها.

كما وأتقدم بالشكر والتقدير الى أعضاء لجنة التحكيم الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة مما أدى الى الارتقاء بمصداقيتها.

ولا أنسى أن أتقدم بالشكر إلى كل من سانديني وقدم لي النصح والتوجيه أثناء مسيرتي الدراسية والشكر موصول لزملائي في الدراسة والعمل الذين قدموا لي المساعدة.

نجاح محمد الرجبي

## مصطلحات الدراسة:

1- **التخطيط الاستراتيجي:** يعرف التخطيط الاستراتيجي في الجامعات بأنه: خطة طويلة الأجل يحدد فيها رسالة الجامعة، حيث يقوم بتحليل البيئتين الداخلية والخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات التي تواجه الجامعة، للسير قدماً نحو المستقبل، ويبدأ بوضع الأهداف وتحديد السياسات والاستراتيجيات والخطط اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكن الجامعة من الارتقاء بصورة أفضل مما هي عليه في الوقت الحاضر (أحمد، 2015).

2- **الرؤية:** هي ما تريد أن تكون عليه المؤسسة مستقبلاً، والتي يصعب تحقيقها في ظل الامكانيات الموجودة حالياً، وتسعى المؤسسة للوصول إليها (كيلاني، 2007).

3- **الرسالة:** الإطار الذي يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، من حيث مجال عملها ونشاطها وعملائها وأسواقها وخدماتها، بهدف بيان السبب الجوهري لوجودها وهويتها (كيلاني، 2007).

4- **الاهداف:** هي النتائج المطلوب الوصول إليها، وقد تكون على شكل خدمات أو منتجات بمواصفات معينة تؤدي إلى تحقيق الأهداف والنتائج. ويعرف الهدف على أنه حالة مطلوبة بحيث تكون أفضل من الوضع الحالي، والمطلوب الوصول إليها حسب مواصفات معينة خلال فترة زمنية محددة (جرادات، وقاسم، 2014).

5- **الخطة الاستراتيجية:** هي خطة عملية موجهة تعتمد على دراسة البيئة الداخلية والخارجية، تهدف إلى وضع الأهداف وتوزيع الموارد المتاحة لتحقيق نتائج فعالة في زمن محدد (أحمد، 2015).

6- **الثقافة التربوية:** مجموعة من الأساليب التي تهدف إلى خلق جيل جديد يحمل على مسؤوليته أعباء التربية سواء كانت عن طريق المؤسسات الرسمية مثل المدارس والجامعات والنقابات وغيرها، أو

مؤسسات غير رسمية غير خاضعة لقوانين وأنظمة متمثلة بالآباء والأخوة والأقرباء والأصدقاء، وهذا بدوره يظهر أهمية التعاون والتفاعل بين البناء الرسمي وغير الرسمي لتحقيق الأهداف التي يُطمح الوصول إليها على جميع الأصعدة (صابر، 2014).

وتعرف الثقافة التربوية إجرائياً في هذا البحث: هي مجموعة الأفكار والآراء والقيم والمعتقدات والرؤية التربوية والتعليمية والإدارية للعاملين (إداري وأكاديمي) التي تؤثر على منهجيته في التدريس، والإدارة باتباع طرق جديدة ومبتكرة في الأنشطة الصفية واللاصفية مرتبطة بالعاملين والزمان والمجتمع التي تتم فيه عملية التعليم (الطوخي وعبد الغني، 2017).

7- القيم المؤسسية: هي عبارة عن الاعتقاد الذي يوجه السلوك في المنظمة الذي تبني عليه الأعمال لتحديد الصالح من السيء، وتبين المهم وغير المهم (صابر، 2014).

8- المعتقدات التربوية: هي أفكار مشتركة بين الحياة الاجتماعية وطبيعة العمل في المؤسسة وكيفية إنجاز الأعمال. وتمثل مجموعة من الافتراضات المستترة تجاه المواضيع التربوية مثل التعليم، والتعلم، والمدارس، والجامعات، والمناهج، والأساليب، وتتأثر وتتأثر بالمعرفة التربوية التي يتلقاها المتعلمون أثناء التحاقهم بإحدى البرامج التعليمية (ريان، 2010).

9- التوقعات المؤسسية: هو التعاقد الذي يتم بين الرؤساء والمرؤوسين مثل توفير الاحتياجات، الاحترام، الراحة النفسية، وغيرها (قوي، 2003).

10- الافتراضات المؤسسية: مجموعة من القناعات لدى الموظف التي توجهه وتعتبر محورية في تحسين عملية التغيير (الطوخي وعبد الغني، 2017).

11- الاستدامة: القدرة على تلبية احتياجات الأفراد دون الحاق الضرر بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها (مرزوق، 2017).

12- الأهداف التربوية: مجموعة من الأفعال تهدف إلى تحديد صورة الإنسان كما يريد المجتمع في المستقبل حتى يصبح بمستوى جيد من السمات والخصائص والمهارات (وظفة وعيسى، 2005).

13- الموظف الإداري: هو الذي يشغل أدواراً وظيفية غير التدريس ويؤثر بالآخرين من خلال توجيه الجهود لتحقيق الأهداف المخطط لها للمنظمة، ويتفاعل الأفراد والجماعات داخل المنظمة بشكل تعاوني نحو تلك الأهداف كل حسب وظيفته عن طريق ممارسة أدوار معينة حسب موقع كل منهم من الهيكل التنظيمي والمسمى الوظيفي له في المنظمة (الديب، 2012).

14- الموظف الأكاديمي: هو الذي يحمل الشهادات والمؤهلات العلمية ويعمل في مجال التدريس في الجامعات والبحث العلمي، وقادر على إنجاز عمله في مجال تخصصه ويشارك في نهضة المنظمة التي يعمل بها (الديب، 2012).

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين في جامعة فلسطين التقنية خضوري، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين والأكاديميين في الجامعة والبالغ عددهم (510) من حملة البكالوريوس والماجستير والدكتوراة. استخدمت الباحثة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي اشتملت على (220) مفردة، أي ما يعادل 43% من مجتمع الدراسة. كما أجرت الباحثة مقابلات شخصية مع رؤساء أقسام التخطيط والتطوير والجودة في الجامعة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وأهمها: أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة من وجهة نظر المبحوثين كانت متوسطة، أما درجة استجابة المبحوثين نحو الثقافة التربوية المستدامة فكانت مرتفعة. ومن خلال فحص الفرضيات تبين أنه توجد علاقة عند مستوى الدلالة الإحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والثقافة التربوية في جامعة فلسطين التقنية خضوري، واتضح وجود فروق دالة إحصائية بين الإداريين والأكاديميين في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي لصالح الأكاديميين، كما تبين وجود فرق في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدكتوراة، بالإضافة إلى وجود فروق دالة إحصائية في الافتراضات الثقافية التربوية تعزى لسنوات الخبرة لصالح (6-10) سنوات.

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات، أهمها: تشكيل فريق عمل للتخطيط الاستراتيجي يشمل أكبر عدد من الإداريين والأكاديميين من جميع الأقسام من ذوي الخبرات العالية المتخصصة في علم التخطيط، وأن يتم صياغة رؤية ورسالة الجامعة وتحديد أهداف وخطة الجامعة المستقبلية وإطلاع العاملين عليها، مع نشرها في وسائل الإعلام المختلفة، وحث العاملين على استغلال الموارد المتاحة وعدم أخذ الوضع السياسي حجة لتراجع الجامعة، وتحديد استراتيجيات ايجابية للعملية التعليمية.

# **The role of strategic planning in promoting a sustainable educational culture from the perspective of the administrators and academics at the Technical University of Palestine Khadouri.**

Prepared by: Najah Mohammad Ali Rajabi

Supervised: Dr. Naser Jaradat

## **Abstract**

The purpose of this study was to identify the role of strategic planning in promoting a sustainable educational culture from the perspective of the administrators and academics at the Technical University of Palestine Khadouri. The researcher used the analytical descriptive approach. The study population consists of all the university's administrators and academicians (510) with bachelor's, master's and doctorate degrees. The researcher used a questionnaire to collect data from the sample of the study, which included (220) individual, or 43% of the study population. The researcher also interviewed the heads of the planning and development department as well as the quality department at the university.

The results have shown the following: The extent of the implementation of strategic planning in the university from the respondents' point of view was medium, the attitudes of the respondents towards the sustainable educational culture were high, there were statistically significant differences between administrators and academics in their attitudes towards the extent of the implementation of strategic planning for the benefit of academics, there was a difference in the extent of the implementation of strategic planning due to the variable of scientific qualification in favor of the doctorate, there were statistically significant differences in educational cultural assumptions due to the years of experience in favor of (6-10) years.

**The study concluded with a number of recommendation:** Forming a strategic planning team that includes a large number of administrators and academics from all departments with highly expertise in planning, formulating the vision and mission of the University, and define the University future goals and plans, in addition to publishing them in media, urging all the employees to use all the available resources to achieve the University's strategic educational goals.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 المقدمة:

إن نجاح أي منظمة يعزى بالدرجة الأولى لما تمتلكه من موارد بشرية، لأن الأهداف العامة لأي منظمة لا تحدث بغيابها، والعنصر البشري يعتبر أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة العمل، ولأن الموارد البشرية ممثلة في العاملين من مختلف الفئات والثقافات والمستويات والتخصصات هي أحد الأسلحة الاستراتيجية في صراعها على البقاء والاستمرار والنمو وزيادة قدرتها التنافسية مع المنظمات الأخرى. مما يؤكد أن المورد البشري هو شريك استراتيجي له دور حيوي في استراتيجية المنظمة من خلال ربط أهداف وغايات المنظمة مع أنشطة الموارد البشرية، وذلك من خلال تحقيق مبدأ التمكين الوظيفي باعتباره استراتيجية ومهارة جديدة، عن طريق وضع استراتيجيات وبرامج تدريبية وتنقيفية لرفع قدرات ومعنويات هذه الموارد التي عن طريقهم ستحقق المنظمة أهدافها (البيطار، 2014).

تمارس الجامعات الحكومية عملها في بيئة متغيرة، تتسم بدرجة عالية من التعقيد من الناحية السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والتنافسية، وتتغير فيها الفرص المتاحة بالكامل في جميع مجالاتها، كما تتأثر بالتطور الهائل والمتسارع في عالمنا الذي نعيش فيه، مما يجعل تحقيق أهداف الجامعة من الأمور الصعبة، وهذا يستوجب من الجامعة بإدارتها التكيف مع ظروفها وبيئتها الداخلية والخارجية حتى تحقق الاستمرار والنمو والبقاء من خلال اتباع مجموعة من العمليات والإجراءات التي تكفل النجاح الحقيقي للجامعات، من هذه الإجراءات والعمليات التخطيط الاستراتيجي الذي يهدف إلى تعزيز ثقافة تربية مستدامة قائمة على الفهم الصحيح لواقع الجامعات وإمكانياتها، واستشراف المستقبل لتلبية حاجات سوق العمل والحاجات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والاستخدام الأمثل للموارد والوقت والجهد (الحافي، 2014).

إن المنظمات الناجحة هي التي تعترف بأهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لاستمراريتها ونجاحها وقدرتها على التنافس والبقاء، وتحديد أهدافها المراد الوصول إليها، وتغيير المستقبل حسب توجهات المنظمة والعاملين فيها، من خلال تفهمها للمتغيرات المحيطة بها والتعرف على جوانب القوة والضعف في محيط البيئة الداخلية والخارجية، من خلال اعتماد ادارتها على التخطيط الاستراتيجي لما له من أهمية كبرى كأسلوب فعال لتحقيق التكيف مع المؤسسة، ولتحقيق تكيف المؤسسة مع متغيرات محيطها يعد من الضروري لها الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في إدارتها نظراً لما له من أهمية كأسلوب فعال لتحقيق هذا التكيف" (زعيبي، 2014).

للتربية قيمتها في تطوير الشعوب وتمييزهم اجتماعياً وعلمياً واقتصادياً، وزيادة قدرتهم على مواجهة التحديات الحضارية، فالتربية دور مهم في التقدم والرقي وترفع قيمته لبناء دولة عصرية بجميع عناصرها، وتبعده عن التغيير السلبي عن طريق مواجهة التحديات والمشكلات الاجتماعية وتدفعه لإحداث تغييرات تربية جذرية يستفيد منها كل القائمون على العملية التربوية في تحقيق التطور والنمو والاستمرارية. وأكد الأكاديميون

التربويون على دور المؤسسات التربوية في ترسيخ القيم والمفاهيم والسلوكيات القائمة، في حين يرى آخرون أن التربية ومؤسساتها قادرة على صنع التغيير، وأن المجتمع ومؤسساته تبعاً للمؤسسات التربوية التي يمكنها القيادة (علي، 2012).

ومما يلزم العملية التعليمية إحداث تغيير في الثقافات والقيم والقناعات والمعتقدات والافتراضات، لأن ذلك مسؤول عن إدخال أساليب جديدة فعالة للعملية التعليمية، والبعد عن الممارسات التعليمية القديمة غير الفعالة، وعليه لا يمكن تغيير الممارسات التربوية إذا لم يقم الممارسون بتغيير طريقة تفكيرهم وأدائهم، والذي يحفز مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والتوقعات المشتركة والنماذج الثقافية. فعلى سبيل المثال، يمكن اتباع استراتيجيات مختلفة داخل قاعات التدريس للإصلاح والتغيير نحو التنمية، فالوعي بممارسات المدرسين، والقيم والمعتقدات والافتراضات هي التي توجه هذه الممارسات التي تعتبر مركزية في تحسين العملية التعليمية (الطوخي وعبد الغني، 2017).

يعتبر التعليم العالي بما فيهم الجامعات من أهم مقومات الدولة الحضارية المتقدمة، ومصدراً مهماً لاستثمار وتنمية القوى البشرية، لذا إن بقاء الجامعة واستمراريتها بتطورها يعتمد على مدى استجابتها للتغيرات الخارجية والداخلية والقومية والمحلية، وعليه لا بد من أن يشهد التعليم اهتماماً كبيراً من كافة العناصر سواء من الأفراد أو الحكومة أو المجتمع حتى تتحقق الجودة التعليمية، ومن أهم العوامل التي تساعد على ذلك التوجه إلى السلوك الإبداعي باعتباره أهم العوامل الأساسية الداعمة للمنظمة وأداة مهمة لاستمراريتها وتعزيز مقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة المتغيرة في ظل عصر الحضارات وتدفق التكنولوجيا السريع. ولكونه غاية المؤسسات التعليمية في عصر عولمة الإدارة فكرياً وتطبيقياً (الورفلي، 2014).

من هنا جاءت هذه الدراسة التي تهدف إلى بيان دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين في جامعة فلسطين التقنية خضوري.

## 2.1 مبررات الدراسة:

برزت مبررات إعداد هذه الدراسة فيما يلي:

- يعد هذا الموضوع من الموضوعات العصرية التي تحظى باهتمام الباحثين لما للتخطيط الاستراتيجي من أهمية ودور في تحقيق ثقافة تربوية مستدامة في الجامعات الحكومية الفلسطينية.
- محدودية الدراسات إلى حد ما التي تناولت مثل هذا النوع من المواضيع.
- رغبة الباحثة كونها تعمل أكاديمية في جامعة فلسطين التقنية خضوري.

## 3.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

لم يحظ الربط بين التخطيط الاستراتيجي والثقافة التربوية المستدامة باهتمام كاف من قبل الجامعات الفلسطينية، حيث لاحظت الباحثة من خلال عملها كمحاضرة في إحدى الجامعات الحكومية أن التخطيط ووضع الخطط الاستراتيجية لا تزال توضع بشكل منفصل عن الثقافة التربوية المستدامة بمعاييرها (القيم والمعتقدات والافتراضات والتوقعات)، الأمر الذي يضع العديد من الجامعات الحكومية أمام تحديات كثيرة للوصول لمستوى الأداء العالي لدى موظفيها، وتنفق الكم الهائل من الأموال، وتستخدم الكثير من الوسائل لتدريب العاملين وتأهيلهم ورفع أداءهم، وبعد اطلاع الباحثة على عدد من الدراسات السابقة مثال (الدجني، 2011)، وجدت الباحثة أن التخطيط الاستراتيجي موجود بكل المؤسسات، لكنه ليس بالكفاءة المطلوبة، ولو تم الالتزام به لتحسن وضعهم، ولكن يصطدم التخطيط الاستراتيجي في أي مؤسسة كغيره من العمليات الإدارية بعدة معوقات قد تقف عائقاً دون تحقيقه منها: عوائق تنظيمية تتمثل بـ (نقص المعلومات والكفاءة البشرية والثقافة التربوية)، وعوائق بيئية تتمثل في (التغيرات السريعة والتنافس وعدم الاستقرار السياسي

والاقتصادي والاجتماعي)، والأفراد المشاركون في وضع الخطط الاستراتيجية ليسوا هم الأفراد المنفذون، وزيادة التكاليف في تبني التخطيط الاستراتيجي (اللوحة، 2007).

وبناءً على ما سبق فإن الغرض من هذه الدراسة هو تقصي دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين في جامعة فلسطين التقنية خضوري، وسيتم تحقيق هذا الغرض من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

**السؤال الرئيسي الأول: ما دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين في جامعة فلسطين التقنية خضوري؟ وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:**

1- ما دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز قيم الثقافة التربوية المستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية خضوري؟

2- ما دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز معتقدات الثقافة التربوية المستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية خضوري؟

3- ما دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز افتراضات الثقافة التربوية المستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية خضوري؟

4- ما دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز توقعات الثقافة التربوية المستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية خضوري؟

5- ما دور رؤية الجامعة في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية خضوري؟

6- ما دور رسالة الجامعة في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية خضوري؟

7- ما دور أهداف الجامعة في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية خضوري؟

8- ما دور الخطة الاستراتيجية للجامعة في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية خضوري؟

السؤال الثاني: هل يوجد اختلاف في دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين من حيث تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة؟

#### 4.1 فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى فحص الفرضيات الآتية:

##### 1- الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين التخطيط الاستراتيجي والثقافة التربوية المستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري، وينبثق عنها الفرضيات التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين التخطيط الاستراتيجي وتعزيز

قيم ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين التخطيط الاستراتيجي وتعزيز

معتقدات ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين التخطيط الاستراتيجي وتعزيز

افتراضات ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين التخطيط الاستراتيجي وتعزيز

توقعات ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

5. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين رؤية الجامعة والثقافة التربوية

المستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

6. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين رسالة الجامعة والثقافة التربوية

المستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

7. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين الخطة الاستراتيجية للجامعة

والثقافة التربوية المستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

8. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين أهداف الجامعة والثقافة التربوية

المستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

## 2- الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في دور التخطيط الاستراتيجي في

تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية خضوري

تعزى إلى المتغيرات: (المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وينبثق عنها الفرضيات

الفرعية التالية:

1. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في دور التخطيط الاستراتيجي في

تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية خضوري

تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

2. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) في دور التخطيط الاستراتيجي في

تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية خضوري

تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) في دور التخطيط الاستراتيجي في

تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية خضوري

تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

## 5.1 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة في الآتي:

- من أهمية موضوعها كمتطلب من متطلبات التنمية البشرية للمجتمعات في وقتنا الحاضر، حيث تعتبر الهدف الذي تسعى لتحقيقه مختلف الجامعات.
- تعتبر الدراسة الأولى من نوعها في فلسطين - على حد علم الباحثة- والتي تتناول موضوع حيوي في جامعة فلسطين التقنية خضوري مما دفعها لإجراء هذه الدراسة.
- تفيد المسؤولين في دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من خلال دراسة حالة جامعة فلسطين التقنية خضوري لتطبيقها على جامعات أخرى.
- يعد التخطيط الاستراتيجي والثقافة التربوية من المواضيع المهمة في الجامعة، حيث نأمل من هذه الدراسة أن تساهم خاصة من جانبها التطبيقي في الكشف عن بعض المعطيات والرؤى العملية لإطارات جامعة فلسطين التقنية خضوري، إضافة الى وعي مسيري الجامعة بمدى استخدام التخطيط الاستراتيجي ومعرفة دوره في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة وأثر ذلك على أداء الجامعة.

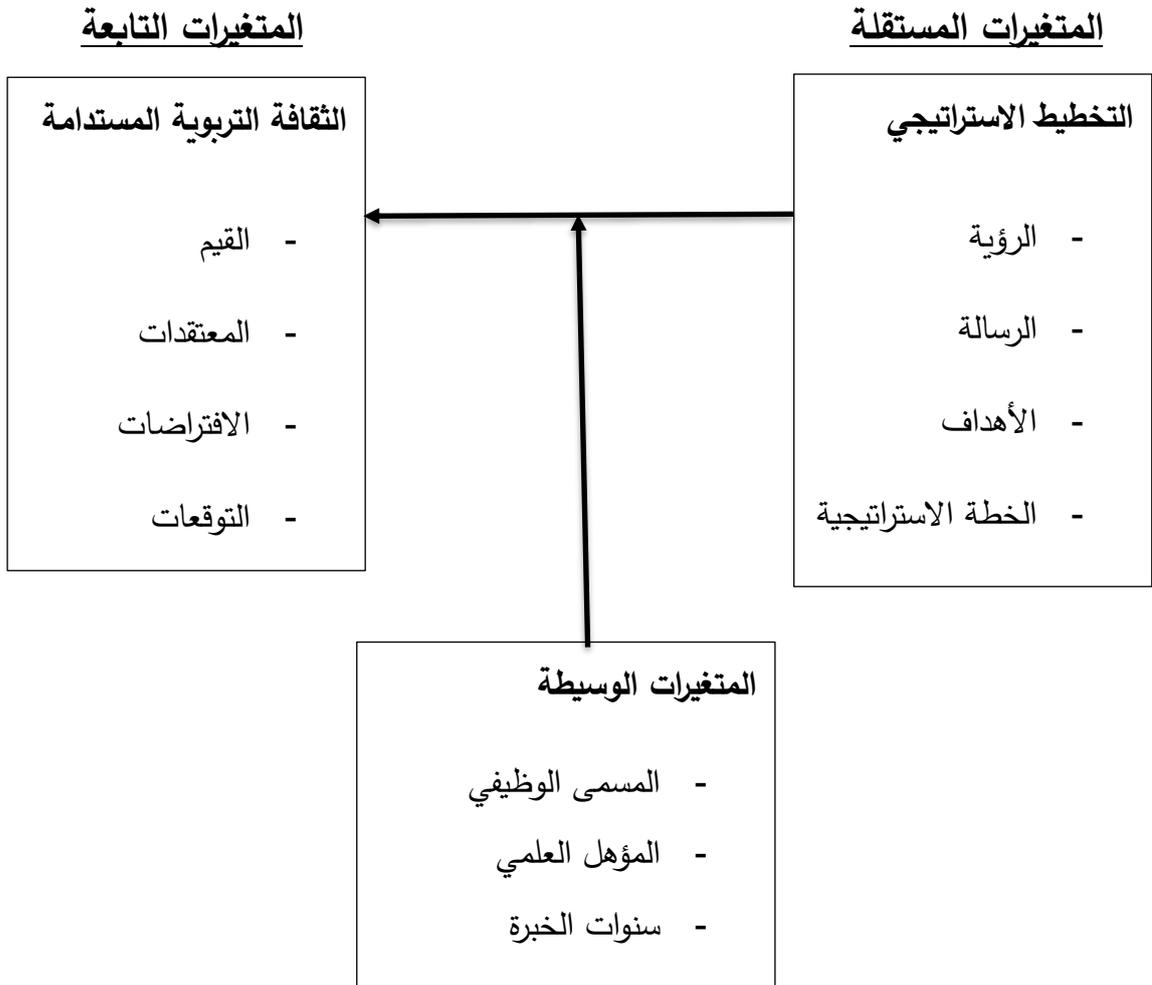
## 6.1 أهداف الدراسة:

يعد الهدف الرئيسي من الدراسة هو التعرف على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة فلسطين التقنية خضوري ودوره على الثقافة التربوية المستدامة ويتفرع عنه الاهداف الآتية:

- 1- التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز قيم الثقافة التربوية المستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية خضوري.
- 2- التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز معتقدات الثقافة التربوية المستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية خضوري؟
- 3- التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز افتراضات الثقافة التربوية المستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية خضوري؟
- 4- التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز توقعات الثقافة التربوية المستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية خضوري؟
- 5- التعرف على دور رؤية الجامعة في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية خضوري؟
- 6- التعرف على دور رسالة الجامعة في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية خضوري؟
- 7- التعرف على دور أهداف الجامعة في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية خضوري؟
- 8- التعرف على دور الخطة الاستراتيجية للجامعة في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية خضوري؟

9- التعرف إلى الفروق في استجابات المبحوثين حول خصائص الثقافة التربوية المستدامة، وعلاقتها في تبني التخطيط الاستراتيجي للإداريين والأكاديميين في جامعة فلسطين التقنية خضوري وفقا لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

## 7.1 نموذج الدراسة:



## 8.1 متغيرات الدراسة:

**المتغير التابع:** الثقافة التربوية المستدامة، ولها مستويات: (القيم، المعتقدات، التوقعات، الافتراضات).

**المتغير المستقل:** التخطيط الاستراتيجي وله مستويات: (الرؤية، الرسالة، الأهداف، الخطة الاستراتيجية).

**المتغيرات الوسيطة (التصنيفية):** ولها مستويات: (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

## 9.1 حدود الدراسة:

تشمل هذه الدراسة على الحدود الآتية:

**الحدود الموضوعية:** يتحدد موضوع الدراسة بدور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة

من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين في جامعة فلسطين التقنية خضوري.

**الحدود البشرية:** الإداريون والأكاديميون في جامعة فلسطين التقنية خضوري.

**الحدود المكانية:** جامعة فلسطين التقنية خضوري بفروعها (طولكرم، العروب، رام الله).

**الحدود الزمانية:** العام الأكاديمي (2018-2019).

## الفصل الثاني

---

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

#### 1.2 الإطار النظري:

##### 1.1.2 مقدمة:

سيتم في هذا الفصل لقاء الضوء على التطور التاريخي لمفهوم التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية والمفاهيم والأمور ذات العلاقة بالثقافة التربوية، وعناصرهم وأهميتهم وفوائدهم والمراحل التي يمروا بها والفرق بينهم والمعوقات التي تحد من فاعلية كل مفهوم واستخداماته.

#### 2.1.2 المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي:

لم يكن التخطيط الاستراتيجي من المصطلحات الحديثة كما يظن البعض، فهو يعتبر من أهم المعالم الإسلامية التي برزت وانطلقت منها حضارة الإسلام، وتجلت معانيها سنة الرسول الصادق بسيرته ودعوته،

وقد دلت الآيات الكريمة على أهميته، فقال تعالى: "وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل" (الأنفال):

(60)، في هذه الآية الكريمة دعوة صريحة للقيادة الإدارية للعمل بالتخطيط للتصدي لأي خطر قد يواجه الأمة الإسلامية وعقيدها وأمنها، والقوة هنا تعني القوة من جميع الجوانب (البدنية، الإيمان بالعتيدة، قوة السلاح)، وذلك لإرهاب عدو الله وعدو الإنسانية بالسلاح وحماية المسلمين على المدى البعيد من أي خطر يدهمها، ومن الآيات القرآنية أيضا الدالة على التخطيط الاستراتيجي، قوله تعالى: "لكل جعلنا منكم شرعةً

ومنهاجاً" (المائدة: 48)، أي سبيلا واضحا ومنهاجا للعتيدة الإسلامية (الدجني، 2006).

وقد ظهر مفهوم التخطيط الحديث في الإحاديث النبوية الشريفة، لقوله صلى الله عليه وسلم: "... ثم قال

والذي نفسي بيده لا يسألوني خطة يعظمون فيها حرمة الله إلا أعطيتهم إياها...، فإن هذا قد عرض لكم

خطة رشداً، اقبلوها ودعوني آتية...". (البخاري: 975)، فهذا يدل على قبول الرسول لأي خطة تحمي شعائر

الإسلام والمسلمين وديارهم (الدجني، 2006).

وأوضح (الدجني، 2006) أن المؤسسات بإدارتها تسعى قدماً نحو التميز والمنافسة أمام التحديات المعاصرة،

وأمام تلك التحديات امتست الإدارة بأساليبها التقليدية غير قادرة على مواجهة متطلبات الاضطراب البيئي

الذي يعد الصفة الأساسية لتلك التحديات، لذا أصبحت الإدارة الاستراتيجية ضرورة ملحة لممارسة عملها

داخل المؤسسة، والعولمة هي إحدى التحديات لتبني فكرة التخطيط الاستراتيجي ولكنها لم تكن الدافع

الرئيسي، لأن هذا الفكر كان سابقاً لهذه التحديات، حيث بدأ استخدام فكر التخطيط الاستراتيجي في مطلع

العقد السادس من القرن العشرين في أمريكا والذي انتشر فيما بعد في أوروبا والعالم.

وقد أثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي أن المنظمات التي تخطط استراتيجياً تفوق أضعافاً مضاعفة المنظمات التي لا تخطط استراتيجياً، لأن التخطيط الاستراتيجي يتميز بأسلوبه الفعال ومبادئه وأساليبه ونظرياته التي قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العلمية والأكاديمية والتفكير الأكاديمي المنهجي المتخصص الذي يفيد المؤسسات الأكاديمية، وهذا التميز لا يعتبر حكرًا على المؤسسات الحكومية الأكاديمية بل شمل مؤسسات القطاع الخاص والمؤسسات ذات الطبيعة الاستراتيجية، واستمر التخطيط الاستراتيجي بأهميته الكبرى حتى منتصف الثمانينات من القرن الماضي، حتى أصبح التخطيط الاستراتيجي ملازماً للنجاحات المبهرة خلال القرن العشرين (اللوحي، 2007).

وقد عرف (حلس، 2012) التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية ذهنية تحليلية يتم بها تصور شامل للمستقبل، واختيار الوسائل اللازمة لتحقيق هذا المستقبل، معتمدة على الوضع القائم، بهدف الانتقال إلى وضع أفضل يساعد المؤسسة في إنجاح مهمتها وتحقيق أهدافها، في ضوء البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة. وعرفه (Drucker, 2012): "بأنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات، وآثارها في المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات، وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفر نظام للتغذية الراجعة للمعلومات".

وأما مفهوم التخطيط الاستراتيجي عند (العنتال، 2008) فهو عبارة عن نظام لوضع الخطط والاستراتيجيات والسياسات وتحديد وظائف الموارد البشرية والمادية تجاه هذا النظام لتطبيق مختلف الاستراتيجيات في المنظمة، آخذين بعين الاعتبار جميع الظروف والبيئات الداخلية والخارجية والفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة مع رقابة مستمرة وتقييم الاستراتيجيات.

ولقد اعتقد كثير من المفكرين أن التخطيط الاستراتيجي هو الحل الوحيد لجميع المشاكل التي تواجه رجال الأعمال ومنظماتهم، ولكن فيما بعد اكتشف عدد من المفكرين وقادة الأعمال أن التخطيط الاستراتيجي ليس

الحل السحري لمشاكلهم، وذلك بسبب عجزه عن تحقيق مردود عالٍ لمنظماتهم، فتم التخلي عنه، ولكن سرعان ما عاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، ولا زالت من المنظمات الأمريكية العملاقة تمارسه (جرادات وقاسم، 2014).

ومما سبق ترى الباحثة أن التخطيط الاستراتيجي يتضمن الخطط الاستراتيجية والسياسات التي تساعد الإدارات العليا في النهوض قداماً نحو المستقبل، ويعمل على تخفيف المتناقضات التربوية مع البيئة الخارجية، ويلبي حاجات الطالب والسوق المحلي باختيار أفضل الاستراتيجيات.

### 1.2.1.2 مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

اشتقت كلمة الاستراتيجية Strategy من الكلمة اليونانية Strategies التي تعني فن القيادة من أجل اكتساب ميزة تنافسية يمكنها من الفوز على مختلف المنظمات المشابهة، وهي عبارة عن عملية ابداعية عقلانية تحليلية وحسية التصور الانساني، وهي أيضاً عملية ديناميكية متواصلة، تسعى الى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه موارد المنظمة المتاحة بطريقة فعالة، والقدرة على مواجهة تحديات البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة من جميع جوانبها السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها بغية تحقيق مستقبل أفضل (عبد ربه، 2012).

وبناءً على ما ذكر فقد اختلف الباحثون في تحديد معنى محدد لمفهوم الإدارة الاستراتيجية ولهذا تعددت التعريفات فيما يخص هذا المفهوم، حيث عرفها (الهاللي ومصطفى، 2008) على أنها عملية ديناميكية ابداعية تسعى لتحقيق رسالة المؤسسة من خلال استغلال مواردها بكفاءة وفعالية، مع القدرة على مواجهة تحديات البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة من تهديدات واستغلال الفرص المتاحة للوصول إلى مستقبل أفضل. وفي تعريف آخر: هي العملية اللازمة لرسم مستقبل أفضل للمنظمة التي تساعد في تطوير الإدارة

من خلال استغلال الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة والحصول على أفضل النتائج في الزمن المناسب (الهاللي، 2008).

وأما مفهوم الإدارة الاستراتيجية فهي عملية مستمرة على المدى البعيد تحدد في تجاة الإدارة وأداء المنشأة لضمان التشكيل الدقيق والتطبيق الفاعل للاستراتيجية، مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة المتغيرة (جلس، 2012).

وترى (الشعراوي، 2013) أن الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات في الأجل الطويل التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة وتسعى لتنفيذها للحصول على الميزة التنافسية بين مختلف المؤسسات من خلال استغلال الفرص المتاحة واستبعاد التهديدات، مع الأخذ بعين الاعتبار القوة او الضعف التنظيمي الذي يساعد على التوازن في تحقيق مصالح الجميع. وعليه وضعت أسئلة الإدارة الاستراتيجية الضرورية للسير قدما نحو تحقيق النجاح المطلوب وهي:

- أين هي المنظمة الان؟
- إلى أين ستؤول المنظمة خلال السنوات القليلة القادمة؟
- ما هي التصرفات التي تتخذها الإدارة، وما هي المخاطر التي تتعرض لها وما النتائج المراد الوصول لها؟

وعن علاقة الإدارة الاستراتيجية بالتخطيط للمستقبل يذكر (الهاللي وعبد العظيم، 2008) أن القيادة ظاهرة جماعية، لها تابعون، يتأثر ببعضهم البعض، وأن القيادة تكون موجهة نحو هدف معين، بحيث يوجهون الجماعة نحو تحقيق هدف محدد، وأنه يفترض وجود شكل معين من العلاقات الهرمية بينهم.

## 2.2.1.2 الاستراتيجية:

تعد الاستراتيجية أهم المواضيع التي تختص بدراسة الجوانب السياسية والأمنية والاجتماعية والاقتصادية التي لها دور فعال لمعرفة مستقبل المؤسسة لما لها من تأثير في بناء الخطط المستقبلية لها لتحقيق أهدافها السامية، ولا يقتصر عمل الاستراتيجية على ذلك، بل يسبق عملها منهج تفكير وتخطيط وإع متقدم نحو أهم مقومات النجاح لهذه الاستراتيجية (الشعراوي، 2013).

ذكر (الفرا، 2003) أن مفهوم الاستراتيجية مرتبط بعملية التخطيط الاستراتيجي واعتبرها أولى مراحل التخطيط الاستراتيجي، وأنها الطريقة التي تسلكها الجامعة لتحقيق أهدافها، ومتعددة الأبعاد لأنها تشمل على الآتي:

- وسيلة لتشكيل الأهداف.
- تبين النمط الذي تنتهجه الجامعة في اتخاذ قراراتها.
- تعريف مجال وتنافس الجامعة.
- استجابة لنقاط القوة والضعف والمخاطر.

## 3.2.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي للجامعة:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي مهماً لأي منظمة، لأنه يمكنها من التعرف على البيئة الداخلية والخارجية والتأقلم معها، والفرص والتهديدات وأخذ التدابير اللازمة، ويساعد على وضع السياسات الضرورية لاستمرارية المنظمة وتحقيق أهدافها ونجاحها على المدى البعيد. لذا توجد العديد من الجوانب التي تظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي للجامعة منها (رمضان، 2013):

1- مساعدة الاكاديميين والإداريين على وضع رؤية مشتركة للمستقبل.

2- تحديد مجموعة من المقاييس المحددة التي تساعد على تحقيق النجاح واستمرارية الجامعة.  
3- يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التكيف للجامعة مع العالم المتغير بشكل أكبر.  
4- على زيادة القدرة التنافسية بين الجامعات المختلفة، لأنه يعمل على استغلال الفرص وأخذ الحذر من التهديدات.

5- يساعد التخطيط الاستراتيجي المديرين في وضع الأولويات التي تساعد على تنفيذ القضايا والأمور المهمة للجامعة مع التقييم المستمر للوصول إلى أفضل النتائج.

6- التركيز على فاعلية الممارسات التعليمية وإنجازها لأفضل النتائج وذلك من خلال دراسة بيئتها الداخلية والخارجية، ومحاولة تضيق الفجوة بين واقعها والمتوقع منها، للوصول الى أهدافها الاستراتيجية.

#### 4.2.1.2 فوائد التخطيط الاستراتيجي:

أوضح (العتال، 2008) أنه في حالة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمة سيعود ذلك بفوائد

جمّة عليها وعلى أداء العاملين، وذلك للأسباب الآتية:

- 1- صياغة وتطوير رؤية ورسالة وأهداف المنظمة.
- 2- تحسين أداء العاملين وتحقيق نمو واستمرارية المنظمة.
- 3- استغلال الموارد والكفاءات بطريقة فعالة ودعم موقفها التنافسي.
- 4- وضع سياسات تعيد في عملية الترابط بين رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها بما يتلاءم مع قواعد وأنظمة العمل.

5- كما يقدم التخطيط الاستراتيجي الفوائد السلوكية الآتية:

- يعتبر من القنوات المهمة للاتصال بين الأفراد العاملين أنفسهم وبين الإدارة في المنظمة للتغلب على جميع المشاكل التي تواجههم.

- يساعد المديرين على تقوية قدراتهم الإدارية التي تساعدهم على التكيف مع المتغيرات الجديدة.
- يساعدهم في إتاحة الفرصة أمام العاملين في الاشتراك بأفكارهم في عملية اتخاذ القرارات، مما يحقق درجة من الرضا في المنظمة.

### 5.2.1.2 خصائص التخطيط الاستراتيجي ومزاياه:

للتخطيط الاستراتيجي مزايا عديدة لكونه تطوراً نوعياً لأنواع التخطيط، ولعل أهم ما يميزه ما يلي (أحمد، 2015):

- 1- أنه وسيلة لصياغة خطة استراتيجية متكاملة تؤدي إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمة.
- 2- يعتبر التخطيط الاستراتيجي منهجاً شاملاً للمركز التنافسي، ولاستغلال الفرص وأخذ الحيطة من التهديدات، ودراسة نقاط القوة والضعف لمساعدة المنظمة في تحقيق الأهداف.
- 3- يتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي ويخلق أفكاراً جديدةً غير مسبوقه.
- 4- يساعد التخطيط الاستراتيجي على التفاعل بين المستويات الإدارية الثلاث (العليا، الوسطى، الدنيا) في اتخاذ القرارات الإدارية باتباع الأساليب العلمية الناجحة والقابلة للتنفيذ.
- 5- يقلل التخطيط الاستراتيجي من الفشل ومن الآثار السلبية للظروف المحيطة، ويساعد في نشاط المنظمة بفعالية وكفاءة عالية.

### 6.2.1.2 عناصر التخطيط الاستراتيجي:

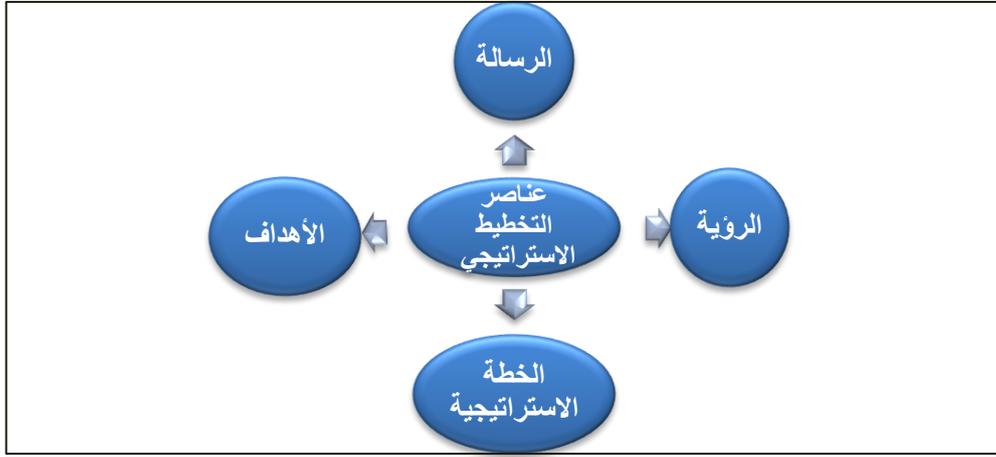
للتخطيط الاستراتيجي العديد من العناصر، غير أننا سنركز في هذه الدراسة على العناصر الآتية (الدجني، 2006):

1- الرؤية.

2- الرسالة.

3- الأهداف.

4- الخطة الاستراتيجية.



### عناصر التخطيط الاستراتيجي

وفيما يلي شرح مختصر لهذه العناصر:

### رؤية المنظمة Organization Vision:

هي نقطة البداية لأي إطار استراتيجي، وتعتبر طموحات مستقبلية للمنظمة التي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية، وتعطي للمنظمة الأساسيات للإجابة على ما إذا كانت أهدافها العامة والخاصة تصب في رؤية المنظمة، أي تصف الأحلام التي تطمح المنظمة الوصول إليها في المستقبل، وبالتالي هي الغايات والآمال التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها في الأجل الطويل. وتعتبر الرؤية عن الصورة الواضحة للوضع المستقبلي الطموح والمرغوب والذي يتعين أن يكون أفضل من الوضع الحالي. (صيام، 2010).

كما تعني الرؤية " تلك التصورات أو التوجهات أو الطموحات لما يجب أن تكون عليه حال المنظمة، وتحديد إلى أين تتجه في المستقبل، فهي الصورة الذهنية للمستقبل المنشود، ويقوم المخططون سواء أكانوا من

القيادة العليا أو العاملين فيها أو مستشارين من خارج المنظمة، بمحاولة تحديد هذه الصورة الذهنية بوضوح"، وذلك عن طريق طرح مجموعة من الخيارات لتحديد الرؤية، وبعد أن يتم تحديد الرؤية المطلوبة فإن ذلك سيؤدي بالضرورة الى دفع المنظمة الى الأمام وباتجاه تحقيق الأهداف (جرادات واخرون، 2014).

وهناك توجيهات عامة لتحديد وصياغة رؤية المنظمة منها (جرادات واخرون، 2014):-

- 1- تشكيل وإعداد فريق من أعضاء المنظمة من مختلف الادارات والعاملين يقوم بصياغة رؤية المنظمة.
- 2- تحديد المدة الزمنية التي سيتم التخطيط لها.
- 3- قيام كل عضو بوضع رؤيته الشخصية حسب توقعاته مع مراعاة التغيرات التي يمكن أن تحدث.
- 4- أخذ موافقة أعضاء الفريق على رؤية محددة.
- 5- تلخص جميع الطموحات والتوقعات والأمال التي يرغب الفريق الوصول اليها مستقبلاً.

وبناءً عليه تعتبر الرؤية حلم تصبو المنظمة للوصول إليه، لذا تمتاز الرؤية الاستراتيجية بأنها (جرادات واخرون، 2014):

- عبارة موجزة تخاطب العقل والروح والوجدان.
- تخاطب جميع العقول بطريقة مؤثرة.
- واقعية وقابلة للتحقق والتطبيق.
- تركز على التميز والتفوق والإبداع.

وبالنظر الى ما تم الحديث عن الرؤية ترى الباحثة أن أقرب تعريف لها هو حلم أي منظمة تطمح الوصول اليه في المستقبل.

## رسالة المنظمة Organization Mission:

بعد أن يتم تحديد وصياغة رؤية المنظمة، فإن الخطوة التالية هي رسم صياغة رسالة المنظمة، فهي صياغة تبرز الفكرة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المشابهة، بالإضافة إلى تحديد الغرض من وجود تلك المنظمة، فهي تصف المنظمة في الحاضر واليوم وتحديد أهداف المنظمة المستقبلية، وكيف نعمل حتى نصل إلى هذا المستقبل (الدجني، 2006).

وتعرف الباحثة رسالة المنظمة على أنها تلك الصفات والخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها بجملة مترابطة تعكس أهداف المنظمة وطموحاتها المستقبلية.

## خصائص الرسالة الناجحة (صيام، 2010):

لا بد من توفر خصائص أساسية للرسالة الناجحة، والتي تعبر عن أسباب وجودها وتميزها عن غيرها من المنظمات والتي تتمثل بالتالي:

- 1- شاملة وواقعية: تعبر عن فلسفة المنظمة وما تطمح الوصول اليه في المستقبل بصورة شاملة وواقعية.
- 2- التتابق: يجب أن تتطابق الرسالة مع غايات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.
- 3- الانسجام: يعني وضع الاستراتيجيات والسياسات بما ينسجم مع الأهداف على مستوى المنظمة.
- 4- التكيف: وهو الأخذ بعين الاعتبار طبيعة البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المنظمة حالياً وما تتوقعه في المستقبل لكي تتكيف مع تلك الظروف.
- 5- التوصيف الفعال: يجب أن تتسم الرسالة بتوصيف دقيق بكيفية تحقيق أهداف المنظمة الموجو تحقيقها على مختلف طبيعتها. سواءً كانت خدمية أو إنتاجية.

6- القدرة: القدرة على ترسيخ قيم ومعتقدات وتوقعات وتوجهات المنظمة بما يتلاءم مع قيم وظروف المجتمع المحلي وسوق العمل بزمان ومكان معينين. والقدرة على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة مع مثيلاتها.

ويعتبر تشكيل رسالة المنظمة أحد النقاط الأساسية في عملية رسم فلسفة المنظمة، وتكمن أهمية وجود رسالة للمنظمة فيما يأتي (جرادات واخرون، 2014):

- 1- ضمان إجماع كل أطراف العمل على غاية واحدة.
- 2- خلق مناخ تنظيمي موحد في المنظمة.
- 3- تعتبر الرسالة هي النقطة المحورية لجهود العاملين، وكيفية توجيه هذه الجهود.
- 4- تؤدي الرسالة الى تحديد الأغراض اللازمة للمنظمة التي يمكن ترجمتها الى أهداف تفصيلية.

### الأهداف الاستراتيجية Strategic Objectives :

الغايات التي تسعى المنظمة للوصول إليها من خلال وضع إطار زمني محدد يرتبط مباشرة برؤية ورسالة المنظمة الاستراتيجية وقيمتها الأساسية. وفي تعريف آخر أنها أكثر من مجرد طموح، إذ أنها تشمل عملية إدارية أنشطة تجذب تركيز انتباه المنظمة على جوهر الفوز (قديح، 2014).

أهمية الأهداف الاستراتيجية (قديح، 2014):

- للأهداف الاستراتيجية أهمية كبيرة يمكن تلخيصها بالآتي:
- 1- تحديد مسارات التوجه الاستراتيجي للمنظمة بوضوح.
- 2- تعد مرشداً لاتخاذ القرارات، فهي تعد دليلاً للإدارة العليا في تحديد الخيار الأنسب.
- 3- تعتبر معيار لتقييم الأداء التنظيمي وبيان نقاط الضعف والقوة فيه.

4- تلعب دوراً في تحفيز العاملين وشحذ هممهم نحو الانجاز.

5- تساعد الإدارة في توضيح احتياجاتهم وتحديد الفئات المعنية ذوي القوة والسيطرة لانجازها.

الاعتبارات الضرورية عند صياغة الأهداف (قديح، 2014):

من الضروري مراعاة بعض الأمور عند صياغة الأهداف الاستراتيجية ومنها ما يلي:

1- الربط بين الأهداف الاستراتيجية والرؤية والرسالة.

2- أن تكون واقعية وموضوعية.

3- أن تكون قابلة للتنفيذ حسب الامكانيات المتاحة.

4- تعبر عن النتائج النهائية.

5- محددة بوقت معين.

6- ذات محتويات مالية ودلالات استراتيجية.

عموماً تصاغ الأهداف الاستراتيجية على ثلاث مستويات هي (جرادات وآخرون، 2014):

1- الأهداف الاستراتيجية: تهتم بالنتائج الكلية المطلوب تحقيقها، ويتم وضعها من قبل الإدارة العليا،

وتكون على مستوى المنظمة وطويلة الأجل.

2- الأهداف التكتيكية: يتم وضعها على مختلف المستويات والقطاعات أو الإدارات الرئيسية في المنظمة،

وهي أهداف متوسطة الأجل، وتكون أكثر تحديداً من الأهداف الاستراتيجية.

3- الأهداف التشغيلية: يشارك في صياغتها الإدارة الوسطى مع الإدارة الإشرافية، وتصاغ من قبل الأقسام

والوحدات والأفراد، وهي أكثر تفصيلاً من التكتيكية، وتمتاز بأنها قصيرة الأجل.

## الخطة الاستراتيجية (عبد ربه، 2012):

الخطة الموجهة التي تعتمد على دراسة البيئة الداخلية والخارجية للوصول إلى الأهداف ضمن الامكانيات المتاحة. إن عملية صياغة الخطة الاستراتيجية تتطلب الكثير من العمل والجهد من قبل الإدارة العليا وتتطلب العديد من الخطوات تتمثل فيما يلي:

1. تصور ما مكن أن تؤول اليه المنظمة اذا استمرت على ممارسة أساليبها وأنشطتها الحالية، رغم تغير الظروف المحيطة بها.
2. يتم في هذه المرحلة دراسة وإعادة النظر في الأهداف الاستراتيجية التي سبق تحديدها للتأكد من فرص تحقيقها.
3. في هذه المرحلة يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بتحديد الوضع الحالي للمنظمة وبين الوضع المثالي المراد الوصول اليه، أي تحديد ما يسمى بالفجوة الاستراتيجية.
4. في هذه المرحلة يتم البحث على الاستراتيجية البديلة التي يمكن من خلالها سد الفجوة بين الوضع الحالي الوضع المثالي.
5. يتم في هذه المرحلة تقييم البدائل الاستراتيجية، وتكلفة ومتطلبات البدائل الاستراتيجية.
6. في هذه المرحلة يقوم فريق التخطيط بترجمة البدائل الاستراتيجية التي تم الاتفاق عليها الى خطة عمل خلال فترة زمنية محددة.

## اعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية (عبد ربه، 2012):

عند إعداد وصيغة الخطة الاستراتيجية في شكلها النهائي يجب أن تحتوي على العناصر التالية:

- توضيح كامل للوضع الحالي للمنظمة.

- توضيح الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها.
- وصف كل بديل أو أسلوب من الأساليب الاستراتيجية التي تم اختيارها لتحقيق الأهداف الموضوعة.

### 7.2.1.2 معوقات التخطيط الاستراتيجي:

يتعرض التخطيط الاستراتيجي في أي مؤسسة تعليمية للعديد من المعوقات التي قد تقف عائقاً أمامه دون تحقيقه، ومن هذه المعوقات ما يلي (اللوحي، 2007):

- 1- **عوائق تنظيمية:** وهي التي تتعلق بالإجراءات القانونية وتعقيدها، ونقص الموارد البشرية والكفاءات القادرة على القيام بعملية التخطيط إضافة إلى ضعف البناء التنظيمي.
- 2- **عوائق بيئية:** تتمثل بالتنافس الكبير والتغيرات البيئية والتكنولوجية السريعة والتدخل السياسي بالعملية التعليمية.
- 3- **الأشخاص الذين يقومون بوضع الخطط الاستراتيجية هم ليسوا أنفسهم المنفذين مما يؤدي إلى ظهور مشاكل على أرض الواقع.**
- 4- **زيادة تكلفة تبني عملية التخطيط الاستراتيجي نتيجة اللجوء إلى الخبراء الخارجيين.**
- 5- **صياغة الرسالة لا تتوافق مع الرؤية.**
- 6- **غياب المتابعة.**

### 8.2.1.2 التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي:

هناك العديد من التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي ومن هذه التحديات (عبد ربه، 2012):

1. **زيادة معدلات التغيير:** نتيجة للتطور الهائل والسريع وثورة المعلومات والاتصالات، كل هذه العوامل أمثلة لتحديات التغيير التي يواجهها الاستراتيجيون في المنظمات.

2. **شدة المنافسة:** تعتبر العولمة وشدة المنافسة الدولية من أهم صفات القرن العشرين، لذا على الاستراتيجيون عند صياغة الخطة الاستراتيجية مراعاة هذه الأمور حتى تمكنهم من المواجهة والحصول على الحصة الكبيرة في السوق المحلي.

3. **عولمة الإدارة فكرياً وتطبيقياً:** تم التكامل الاقتصادي الأوروبي عام 1992 وزادت التحالفات الاقتصادية العالمية، وكان المتوقع تفشي هذه التحالفات وارتفاع مستويات المنافسة، وذلك يدعو إلى ضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الاستراتيجي لمواجهة هذه الاتجاهات.

### 3.1.2 المبحث الثاني: الثقافة التربوية المستدامة

للتربية قيمتها في تطوير الشعوب وتمييزهم اجتماعياً وعلمياً واقتصادياً، وزيادة قدرتهم على مواجهة التحديات الحضارية، فالتربية دور مهم في التقدم والرفق، لأنها تزيد من نوعية الفرد وترفع قيمته لبناء دولة عصرية بجميع عناصرها، وتبعده عن التغيير السلبي عن طريق مواجهة التحديات والمشكلات الاجتماعية وتدفعه لإحداث تغييرات تربوية جذرية يستفيد منها كل القائمين على العملية التربوية في تحقيق التطور والنمو والاستمرارية، وعرف الأكاديميون التربويون عزفوا دور المؤسسات التربوية على أنها ترسيخ للقيم والمفاهيم والسلوكيات القائمة، في حين يرى آخرون أن التربية ومؤسساتها قادرة على صنع التغيير (علي، 2012).

ولذلك تسعى جميع المؤسسات التربوية إلى تطوير إدارتها ورفع قدرات العاملين فيها بشتى الوسائل والمسبل وذلك من خلال إحداث تغيير في المنتجات، ولا شك أن أولى المؤسسات هي الجامعات لأنها مستقبل الأمة

وحضارتها وتطورها وطموحاتها وأمانيتها، ولعل التغيير يجب أن ينشأ من الذات أي من العاملين فيها سواء كانوا إداريين أو أكاديميين، والطريق إلى التغيير ليست مفروشة بالورود وفي نفس الوقت ليس من الاستحالة السير فيها إذا ما وضعنا لأنفسنا هدفاً مشتركاً وخطة سير واضحة المعالم، يعتمدان على رؤية ورسالة واضحتين وواقعتين. وعليه فنحن بحاجة مستمرة إلى تقويم ذاتي تقوم به الجامعات ويتطلب درجة عالية من الدقة والموضوعية بهدف رصد مواطن القوة والضعف فيها، حتى يكون الركيزة التي ننطلق منها نحو التطوير والتحسين المطلوبين، وهذا بدوره يتطلب معرفة الواجب الملحق على عاتقنا الذي يتطلب منا جهداً مضاعفاً، وسعيًا دائماً لرفع كفاءة العاملين ولتقديم خدمة بجودة عالية حتى يكون المردود بجودة عالية أيضاً، وهو ما نسعى إليه جميعاً (حجة، 2008).

### 1.3.1.2 الخلفية النظرية للثقافة والتربية:

لا أحد ينكر أثر الثقافة والتربية على بناء شخصية الفرد ، وتكوين معتقداته، ودوافعه وطموحاته، وكذلك على سلوكه. فما هي الثقافة وما هي التربية وما المقصود بهذين المفهومين؟ وما أثرهما على التغيير التربوي في الجامعات؟

عادة ما تستمد الجامعة وما تحتوي من طلبة وعاملين ثقافتهم من ثقافة المجتمع الذي يعيشون فيه، وبذلك يمكننا أن نعرف الجهة التي تنتمي إليها الجامعة من خلال ثقافتها، كما أننا سنجد اختلافاً في الثقافة من مدينة إلى أخرى أو من جامعة إلى أخرى حتى ولو كانت في نفس الوطن. وترى الباحثة أنه لا يمكن القول أن هناك تطابق كامل ولا تخالف كامل بين الجامعات في الثقافة.

عرف (قاسم، 2011) التربية أنها عملية يقوم بها المجتمع (البيت والأهل والبيئة) تحدث في صورة نقل أنواع النشاط والتفكير والمشاعر التي تسود جماعة ما إلى جيل الصغار لإكسابهم الصفة الاجتماعية، فهي بذلك عملية تطبع اجتماعي ( Socialization Enculturation ) ، أو هي عملية تشكيل ثقافي وتتصف

هذه العملية بالالتزام، وإلزام التربية يكمن في أنه بدون نقل الثقافة من جيل إلى جيل عن طريق التربية تنتهي وجود المجتمع - وجود جيل الكبار - بانتهاه وجوده المادي مهما طال بهم الزمان.

أما الثقافة Culture تعرف على أنها ذلك النسيج الكلي المعقد الذي قام الإنسان نفسه بصنعه متمثلاً في الأفكار والمعتقدات والعادات والتقاليد والقيم وأساليب التفكير وأنماط السلوك وطرق معيشة الأفراد وقصصهم وألعابهم ووسائل الاتصال والانتقال وكل ما توارثه الإنسان وأضافه إلى تراثه (قاسم، 2011).

وعليه فإن جميع التعريفات تجمع على أنها القيم والمعتقدات والمدرجات والافتراضات والتوقعات والقواعد والمعايير، والأنماط السلوكية المشتركة، وأن ثقافة المنظمة هي شخصيتها وهي البيئة الإنسانية التي يتشكل فيها السلوك بشكل عام، ومن هنا علينا أن ندرك بأن إهمال الثقافة لن يسمح بنجاح أية مشاريع تتركها بمعزل أو لا تعتمد عليها للنجاح في تطور وتحسين الأداء الجامعي، وأن الاصطدام بالثقافة من غير تقديم البدائل المقنعة هي بمثابة الانتحار، ولكن يمكن إعادة تشكيلها بما لا يصطدم مع القيم والافتراضات التي تساعد على التطوير (حجة، 2008).

وترى الباحثة أنه يمكن دمج المفهومين السابقين في مفهوم واحد يتفق مع مفهوم (صابر، 2014) وهو الثقافة التربوية، حيث تعرف على أنها مجموعة من الأساليب التي تهدف إلى خلق جيل جديد يحمل على مسؤوليته أعباء التربية سواء كانت عن طريق المؤسسات الرسمية مثل المدارس والجامعات والنقابات وغيرها، أو مؤسسات غير رسمية غير خاضعة لقوانين وأنظمة متمثلة بالآباء والأخوة والأقرباء والأصدقاء، وهذا بدوره يظهر أهمية التعاون والتفاعل بين البناء الرسمي وغير الرسمي لتحقيق الأهداف التي يُطمع الوصول إليها على جميع الأصعدة.

## 2.3.1.2 مصادر الثقافة التربوية:

تعتبر الخطط الدراسية من أهم الأمور التي يجب القيام بها في جميع المؤسسات التربوية، لأنها تهيب الطلبة وتحفزهم لدراسة المواد التي التحقوا بالمؤسسات التربوية من أجل دراستها، ولأنها تؤثر على تحصيلهم الأكاديمي، وعليه هناك جانب آخر لا يقل أهمية عن ذلك، وهو مصادر الثقافة التربوية التي يستعين بها الطلبة، لأن ما يقدم في قاعات التدريس والمختبرات وجميع مرافق التعليم ما هو إلا جزء من عملية التربية التي يتلقاها الطلبة التي من خلالها يرفع من مستواهم الثقافي، وذلك من خلال توفير الفرص اللازمة لذلك، وهذا بدوره يعتبر من أصعب المهمات أمام المؤسسات التربوية، لأنه يجب عليها تشكيل الرؤى الثقافية من خلال المؤثرات المختلفة آخذة بعين الاعتبار العديد من المعوقات التي تعترضها، فيأتي الطلبة بثقافات مختلفة من مصادر مختلفة أبرزها الأسرة، والبيئة، والأصدقاء وغيرهم (حارب، 2007).

### أهم مصادر الثقافة التربوية:

#### 1- الأسرة:

نجاح أي أمة ينطلق من المجتمع، واللبننة الأساسية لأي مجتمع هي الأسرة، فإذا أنشئت هذه الأسرة على أسس وقواعد متينة من الأخلاق والقيم وجميع الفضائل فإنها تبني المجتمعات بلبينات قوية متماسكة لا تتأثر بالمتغيرات والمستجدات عليها، ولا تؤثر فيها عواصف الزمن، أما إذا أهملت الأسرة قواعد التربية السلمية فإنها حتماً سوف تؤدي إلى انهيار ذلك المجتمع. ولعل أهم أدوار الأسرة في تكوين الثقافة التربوية القائمة على الأخلاق والسلوك الإنساني وتوجيه أفرادها نحو السلوك المستقيم، في حين تعجز أي مؤسسة تربوية أن تعدل من سلوك ذلك الفرد وأن تقوم بدور الأسرة. ولعل أبرز جوانب التربية الخلقية هو القدوة من

الوالدين، لأنهما القدوة أمام أبنائهم. ولقد أشار القرآن الكريم إلى ذلك بقوله تعالى: "لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا". (سورة الأحزاب، 21).

وقديما قال أبو العلاء المعري:

وينشأ ناشئ الفتيان منا على ما كان عوَّده أبوه (ديوان ابو العلاء المعري).

وعليه فالأسرة تعتبر المرجع الاساسي لثقافة الطلبة، ولا يزال كثير منهم يلجأ إلى أسرته ليجد الاستفسارات اللازمة المتعلقة بثقافة معينة خاصة إذا كانت الأسرة تهتم وتدعم الثقافة، وبدأ دور الأسرة بالتراجع استجابة للتكنولوجيا أو وسائل التطور الحديثة، فقد أصبحت الأسرة مشدودة إلى هذه المؤثرات ونتائجها مثل ساعات العمل الطويلة للوالدين أو أحدهما، بالإضافة إلى ساعات تواصل الأسرة أصبح محدوداً، فأصبح الأبناء يبحثون عن مصادر أخرى للإجابة لتساؤلاتهم في أجهزة وسائل الإعلام المختلفة وشبكة الاتصالات وشبكة المعلومات، كل هذا أدى إلى إضعاف دور الأسرة في صقل وتكوين الثقافة التربوية لدى أبنائهم (حارب، 2007).

## 2- المعلم:

يعتبر المعلم أهم عناصر العملية التعليمية، فالمناهج الدراسية والكتب والخطط وغيرها لا تستطيع التأثير أو تطوير العملية التربوية دون جهود المعلم، لأنه الوسيلة الأساسية لإيصال أي معلومة للطالب، فهو المحرك للعملية التعليمية، وكما قال الرسول صلى الله عليه وسلم: "العلماء ورثة الانبياء"، فمهنة التعليم مقدسة عند جميع الأمم، لأنها المهنة التي يستطيع بها المعلم الابتكار والتميز والتجديد وتوضيح الغامض، واكتشاف الأسرار، وتفسير الظواهر المختلفة، والقضاء على الجهل بغرس المعرفة وجميع العلوم في نفوس الطلبة وتشكيل مستقبل تلك المجتمعات وصقل شخصيات الطلبة. والاتجاه الحديث لمهنة المعلم في التربية الحديثة هي إعطاء المعلم أكثر من دور إلقاء المادة وإنما اعطاء المعلم طريقة التعليم وليس التعليم وحده، لأن

المعلومة بدون الطريقة لا تكفي. لذا مطلوب من المعلم متابعة المستجدات الحديثة في العلوم والمعارف والبحوث الدراسية، لأن دوره لم يعد التلقين فقط. كما بين لنا الدين الاسلامي أن دور المعلم في التربية قبل التعليم (حارب، 2007).

### 3- المكتبات التعليمية:

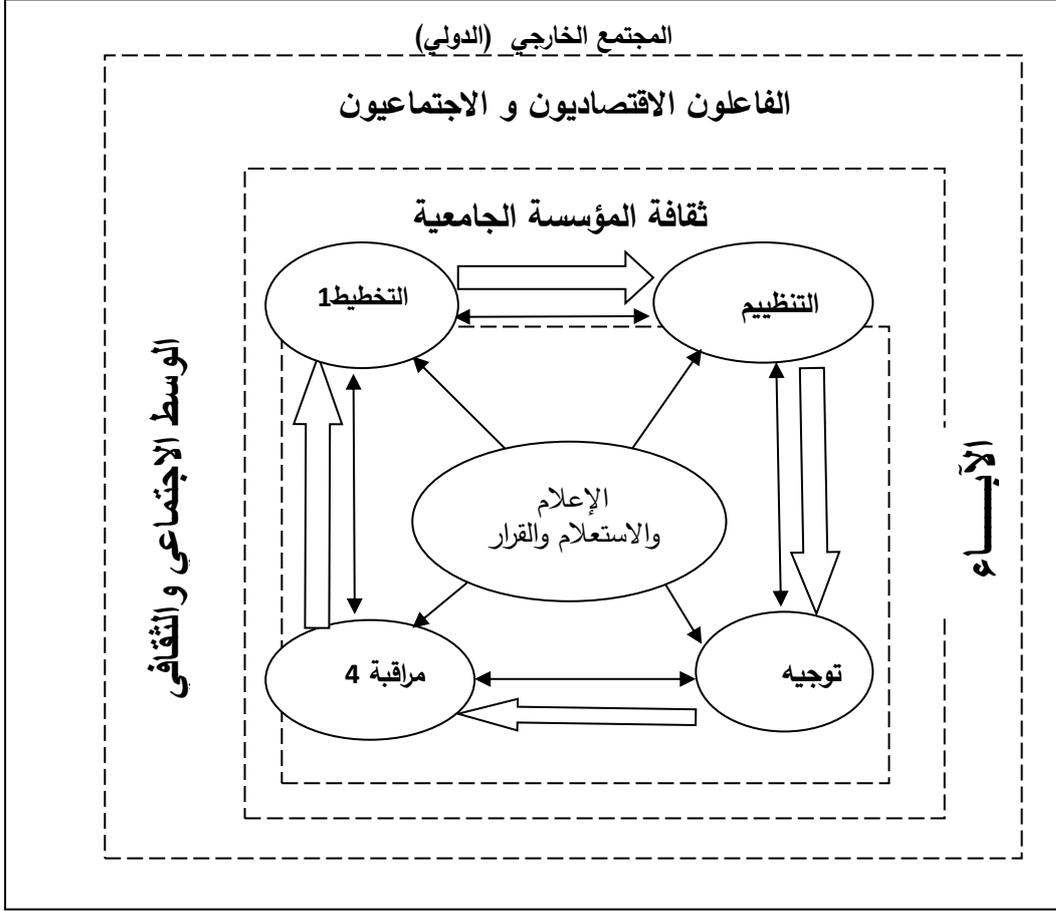
لا زالت المكتبات العامة والخاصة مصدراً أساسياً للثقافة التربوية لجميع الطلاب، حيث تساعد الطلاب على إيجاد المراجع والمصادر التي يحتاجونها من مصدرها العلمي، لذا تسعى المؤسسات التعليمية إلى تطوير مكتباتها باستمرار، ورفدها بالدراسات والأبحاث والكتب الجديدة بما يتلاءم مع متطلبات الطلبة والأساتذة، ومع ظهور المكتبات الإلكترونية أصبح الأمر أسهل وأيسر مع توفير للوقت والجهد والتكلفة.

### 4- المؤسسات المجتمعية:

لمؤسسات المجتمع تأثير على الثقافة التربوية لدى الفرد، مثل المؤسسات الدينية كالمساجد التي ترسم تصورات عميقة للطلاب ويمتد أثرها على الأسرة وكذلك المجتمع، ولقد زاد تأثير هذه المؤسسات في الآونة الأخيرة بظهور الأشرطة المسجلة والأشرطة المدمجة واستخدام شبكات الانترنت. ومن مؤسسات المجتمع المؤثرة على الثقافة أيضاً الأندية الثقافية والاجتماعية والسياسية، إذ تؤثر على الطلبة بشكل كبير، لأنها تعتبر مصادر مهمة للتنشيط في مختلف المجالات وذلك من خلال المحاضرات والندوات والمؤتمرات والدورات والنشرات والمجلات (حارب، 2007).

وبناءً على ما سبق يمكن ان نجمل مصادر الثقافة في الشكل التالي، الذي يبين تأثير هذه المصادر على ثقافة الفرد، إضافة الى عناصر التخطيط التي تعتبر من المؤثرات الداعمة والمحفزة على تغيير ثقافة الفرد في جميع مجالات الحياة نحو الافضل.

## عجلة الادارة



الدولة

### 3.3.1.2 عناصر الثقافة:

يذكر (تومي، 2017) أن محتوى الثقافة ينقسم إلى ثلاثة أقسام:

#### 1- العموميات:

وهي جميع العناصر التي يشترك فيها أفراد المجتمع متمثلة بالملامح العامة التي تتميز بها الشخصية القومية لكل مجتمع مثل العادات والتقاليد والملبس والدين والقيم والأفكار وأنماط السلوك وطرق التفكير التي يشترك فيها جميع أفراد المجتمع وتميزهم عن غيرهم من المجتمعات.

#### 2- الخصوصيات:

وهي الأمور التي يشترك فيها مجموعة معينة من أفراد المجتمع، أي العناصر التي تحكم سلوك أفراد معينين فقط في المجتمع، وهي العادات والتقاليد والأفكار المختصة بالأنشطة الاجتماعية التي يهتم بها المجتمع، حيث تكون هذه المجموعة مهنية متخصصة مثل خصوصيات ثقافية خاصة بالمعلمين أو المهنيين أو غيرهم.

#### 3- البدائل والمتغيرات:

وهي العناصر الثقافية التي لا تنتمي إلى العموميات أي لا يشترك بها جميع أفراد المجتمع، ولا تنتمي إلى الخصوصيات فلا تكون مشتركة بين أفراد المجتمع بأي مهنة أو طبقة، فهي عناصر حديثة وتجرب لأول مرة في المجتمع لأنها خارج ثقافته، ولكن يمكن الاختيار من بينها، مثال ذلك ظهور موضة جديدة في الملابس أو قصة شعر جديدة، ولكن هذا النوع من الثقافات بحاجة إلى وقت ليقتبلها المجتمع.

### 4.3.1.2 خصائص الثقافة (تومي، 2017):

تختلف الثقافة باختلاف المجتمعات والأزمنة، فالأحوال التي تطرأ على المجتمع تجبر الانسان على تعديل

تصرفاته وسلوكه وأفكاره ومعتقداته وطريقة حياته، وهذا إن دل فانما يدل على اختلاف عناصر الثقافة وتغير معالمها. وتتضمن ثقافة أي مجتمع أو أي أمة بناءً على تغير وجهة نظر كل فرد عن سلوكه الفردي وعلاقته بالمجتمع وأفراد المجتمع، ومع ذلك هناك خصائص عامة مشتركة تعتبر مصدراً مهماً لعدد كبير من التغيرات التي تؤثر على العلاقات الاجتماعية، والتي يمكن تحديدها بالتالية:

1- **ثقافة إنسانية:** يعتبر الانسان المصدر الرئيسي للثقافة، لأن الثقافة تعتبر نتاج عقلي، والعقل هو الذي يتميز به الانسان بقدراته وابداعاته عن باقي المخلوقات، فالفرد هو العنصر الأساسي الذي يعمل على تفعيل حركة الثقافة والمحافظة عليها داخل المجتمع والذي بدوره يميز مجتمعه عن غيره من المجتمعات.

2- **ثقافة مكتسبة:** الثقافة لا تولد مع الانسان بالوراثة كما يرث لون عينيه أو بشرته، إنما يكتسبها عن طريق التعلم والتفاعل مع أفراد أسرته أو مجتمعه أو زملائه في المدرسة حتى تصبح جزءاً من سلوكه، وتُكتسب الثقافة خاصة عن طريق اللغة، لأنها منبت تطورها وانتشارها، ومن خلال الثقافة نستطيع التنبؤ بسلوك الافراد معتمدين على ثقافتهم.

3- **ثقافة تطورية:** الثقافة تتطور باستمرار، فلا تبقى على حالها، وتتطور إلى الأفضل والأحسن وغالبا لا يتم التطور في جوهر الثقافة وإنما يكون في الممارسات العملية، وذلك نتيجة لحاجة الإنسان نتيجة التقدم والتطور الذي يحدث في المجتمع.

4- **ثقافة تكاملية:** أي أنها تشبع حاجات الانسان وترضي الانسان وتريح النفس البشرية، لأنها تجمع بين العناصر المادية والمعنوية أي تكون متصلة بالروح والفكر والعقيدة وجميع مناحي الحياة.

5- **ثقافة استمرارية:** ثقافة مستمرة من رضا الافراد والبشرية عنها وتمسكهم بها وحرصهم على نقلها إلى الأجيال القادمة، ومن خلال انتقالها تكون قابلة للتغيير، وأثناء الانتقال تتم عملية التراكم التي تختلف

من عنصر لآخر، ومن فرد لآخر، وذلك نتيجة اختلاط الثقافات المختلفة، والتراكم يحدث للأفكار والعادات ونقلها من جيل إلى جيل يعتبر خاصية إنسانية متميزة.

6- **ثقافة متنوعة المضمون:** قد تختلف الثقافات كثيرا بحيث تصبح بعيدة كل البعد عن طبيعة وعادات المجتمع الذي تنتشر به وقد تصل إلى التناقض، فبعض المجتمعات يعتبر لبس المرأة الفاضح حرية شخصية، في حين يعتبره مجتمع اخر مدعاة للفساد وسوء الاخلاق، فلثقافة أثر كبير في تحديد نمط الحياة الذي يعيشه الفرد.

### 5.3.1.2 معايير الثقافة التربوية:

1- **القيم:** مجموعة الأخلاق التي يتميز بها البشر وتقوم عليها الحياة الاجتماعية، ويتم من خلالها توجيه سلوك الأفراد في المجتمع، ويتم التعبير عنها باستخدام الأقوال والأفعال، وتوحي للأفراد قبول السلوك الحسن ورفض السيء منه، وللقيم أهمية كبرى لدورها المؤثر في حياة الأفراد، وقدرتها على تغيير سلوكهم السيء إلى الجيد، وتعتبر من أهم الوسائل المستخدمة في نهوض المجتمع (خضر، 2016).  
وعرف (عبيدات، 2019) القيم على انها مجموعة من المعتقدات والمبادئ والمعايير والأحكام التي تتكون لدى الفرد من خلال تفاعله مع المواقف والخبرات، بحيث تمكنه من اختيار أهدافه التي تحدد مسار حياته ، وتتجسد خلال الاهتمامات، أو الاتجاهات أو السلوك العملي أو اللفظي بطريقة مباشرة وغير مباشرة.

وتذكر (التل، 2003) أن القيم نظام معقد يتضمن أحكاماً تقويمية تتخذ طابعاً فكرياً ووجدانياً إزاء الأشخاص والمواقف الاجتماعية من أجل النمو الأخلاقي لدى الفرد، فالقيم هي مجموعة من الأحكام المعيارية المتعلقة بأمور واقعية يمثلها الفرد من خلال تفاعله مع الخبرة، وهو ما يوافقه من إصدار

أحكامه على القضايا الأخلاقية، وبما أن القيم بمنزلة موجه لسلوك الفرد فهي تعكس سلوكه واهتماماته واتجاهاته، وهي ما تسعى إليه مراحل النمو الأخلاقي.

**وهناك مجموعة من العوامل تؤثر على القيم منها (خضر، 2016):**

- **التربية:** من أولى العوامل التي تؤثر على القيم، حيث يأتي هنا دور العائلة في تربية أولادهم واكسابهم الصفات والقيم الحسنة، والابتعاد عن السيء منها.
- **التعليم:** تساهم والمؤسسات التربوية في صقل شخصية الأفراد بالقيم الحميدة، ويعمل التعليم على ارشاد الطلبة بالتمييز بين القيم المقبولة وغير المقبولة في المجتمع، وتنمية تفكيرهم وتقييم للواقع الذي هم فيه.
- **البيئة المحيطة:** لا تقل أهمية عن عامل التربية وعامل التعليم، حيث يستطيع الفرد أن يتعرف على القيم التي اكتسبها من أسرته ومدى ارتباطها بالمجتمع الذي ينتمي إليه الذي بدوره يعمل على التكامل بين الطرفين.

### **مكونات القيم:**

- تتكون القيم من ثلاث مكونات لا يمكن فصل أحدهم عن الآخر، وهذه المكونات هي (نمر، 2012):-
- **المكون المعرفي:** هو كل ما يعرفه الفرد من خبرات ومعلومات حول موضوع معين، ويشمل المدركات والمفاهيم والحقائق، وله ثلاث مستويات، استكشاف البدائل، ثم النظر في عواقب هذه البدائل، والأخير الاختيار الحر.
  - **المكون الوجداني:** ويشمل الانفعالات والمشاعر والأحاسيس الداخلية، الذي يدفع الفرد الى الميل نحوه والاعتزاز والتمسك به.
  - **المكون السلوكي:** يتمثل في الكيفية والطريقة التي يجب أن يسلكها الفرد تجاه موقف معين.

## تصنيفات القيم:

تصنيفات القيم متباينة لا تقف على تصنيف واحد، فهي تختلف من حيث المحتوى والاتجاه، والوضوح، والعمومية، وغيرها، وهنا نصنف القيم في خدمة هذه الدراسة بما يلي (نمر، 2012):

- **القيم التربوية:** هي مجموعة من المعايير والاحكام التي تتكون لدى الفرد من خلال تفاعله مع المواقف والخبرات الفردية والاجتماعية، بحيث تمكنه من اختيار اهداف لحياته، وتسهم جميع المؤسسات التربوية وخاصة المدارس والجامعات في اكسابها للافراد وتتحول بعد تشبع الفرد بها الى سلوك ظاهر وملموس عند مواجهة موقف معين، ومن اهداف القيم التربوية: بناء الشخصية السوية المتوازنة بالتأكيد على القيم التربوية والإلتزام بها في القول والفعل، لتحقيق مخرجات تعليمية أفضل من خلال توفير بيئة صحية سليمة في الجامعة.

- **القيم المعرفية العلمية:** التي تتمثل في البحث عن المعرفة واكتشاف قوانين الطبيعة، التي تتصل بالمعرفة وطرق الوصول اليها ومن أمثلة هذا النوع من القيم، مهارات البحث العلمي، التعلم الذاتي، التفكير الإبداعي.

2- **التوقعات:** هي تلك الاحتمالات التي ترتبط بادرة المنظمة بهدف وضع مجموعة من البدائل التي تساعد في الوصول إلى أفضل النتائج وادق التفاصيل، وعادةً تعتمد التوقعات على الخبرة المسبقة، والمرتبطة بآراء المدراء حول الموظفين، أو المهام التي تم تنفيذها في السابق (فاطمة الزهراء، 2015).

3- **المعتقدات:** هي أصول الفكر العقلي التي توجه الانسان نحو الصواب أو الخطأ، وهي المقياس على سلوك الفرد، وذلك فهي تؤثر على تصرفات ومشاعر الانسان وليس فقط على أفكاره. ويمكن التعرف على معتقدات أي شخص من اللغة والفسولوجيا والسلوك. والمعتقدات لها عدة صفات وهي (التعميم والحذف والاضافة)، وهي تعميم فكرة في عقل الانسان على عناصر أخرى، مثلاً: عندما يعتقد انسان

أن الشركات الألمانية للصناعة جيدة، سيجعله يعمم ذلك على جميع الشركات الألمانية الصنع، وهذا يجعله يحذف جميع شركات الصنع غير الألمانية، ويفرض إضافة أي شركة أخرى للصناعات. ومنها ما هو معتقد حسن وآخر سيء (فاطمة الزهراء، 2015).

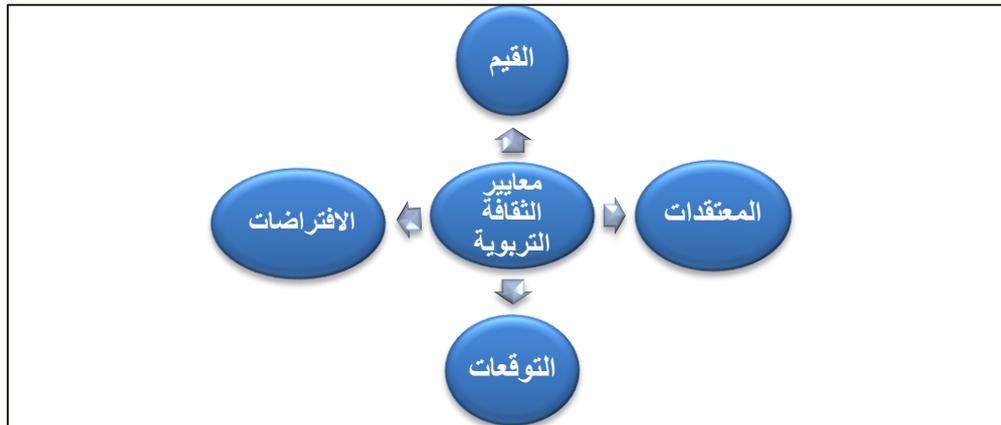
المعتقدات التربوية ليست بناءً ثابتاً راسخاً كالمعتقدات الدينية لدى الأفراد، فهي تتسم بالثبات النسبي وليس الثبات المطلق، لأنها قابلة للتحديث والتغيير، وهذا ما استغلته دوائر تطوير التعليم بالدول المتقدمة ومراكز البحث التربوي حيث تم التعرف على المعتقدات المترسخة لدى المعلمين ثم فرزها وتقييمها في ضوء التطور المتسارع لأدوار المعلم من ملقن إلى ميسر، ومما يميز المعتقدات التربوية للمعلمين: ارتباطها بما يفضله المعلم من وسائل وطرائقٍ تدريسية، وأنها ذات طابعٍ وجداني ومعرفي، وأنها فعالة في توجيه سلوك المعلم وفي التأثير على تحصيل التلاميذ، وتعبيرها عن أفكار وتوجهات تربوية وتدرسية يعتقد المعلم في صلاحيتها للتطبيق الميداني في كل ما يتعلق بالعملية التعليمية من مناهج واستراتيجيات وطرق تدريس وأساليب تقويم ومداخل تعلم (حسانين، 2017).

#### 4- الافتراضات: هي كل ما يفترضه الطالب من وجهة نظره من نتائج جيدة حول عملية التعليم والتعلم

في المؤسسات التعليمية، فالطالب الجامعي يعتقد أن التعلم يحصل بمجرد تلقيه للمعلومة سواءً كان من المعلم أو الكتاب أو أي وسيلة حديثة كما ظهرت في أيامنا هذه. ثم يعمل على استرداد هذه المعلومة على ورقة الاختبار، وبهذا يحصر تفكيره بعلامة النجاح أو التفوق الذي يحصل في النهاية من خلالها على الشهادة العلمية الجامعية. وعليه فإن الواقع الجمودي لعملية التعليم لا زال يحاصر جامعاتنا، فنحن بحاجة ماسة لبناء استراتيجيات فعالة، لأن الأمر لم يعد محصوراً بحصول الطالب على المعلومة فقط، فنحن بحاجة إلى المقومات الداعمة لزيادة جودة عمليتي التعليم والتعلم، أي إلى تطوير وتعزيز القدرات الفكرية والعقلية عند المتعلمين، وعليه علينا أن ننطلق نحو التنمية والتعليم المبرمج من خلال المحورين المهمين (الطالب والمدرس) (دعمس، 2009).

ولتجويد العلم والتعلم علينا وضع مجموعة من الافتراضات التربوية التي تنطلق نحو التعلم والتعليم الفعال (دعمس، 2009):

- تجاوز الرغبة في النجاح فقط وصولاً إلى اكتساب المعلومة وتطبيقها أثناء الدراسة وحياتنا العملية بعد التخرج.
- الاستمرار في عملية النقد الذاتي البناء أثناء عملية التعلم.
- أعمال الفكر بجميع مراحلها ابتداءً من الحفظ والتذكر ومروراً بالتحليل ثم التطبيق وانتهاءً بالتقويم وإصدار الحكم، لأن التدريب هو الطريق الوحيد لعملية الابداع والتميز.
- التمتع بالتجربة والابداع والقيام بدور الباحث المميز المناقش المكتشف للمشكلة ووضع الحلول المناسبة لها.



### معايير الثقافة التربوية

#### 4.1.2 المبحث الثالث: جامعة فلسطين التقنية خضوري (جامعة خضوري، 2017).

تقع الجامعة في الجهة الغربية من مدينة طولكرم على مساحة من الأرض تزيد عن 360 دونم تطل على السهل الساحلي الفلسطيني. أما تاريخها العريق يتلخص ومنذ عام 1930 بدأت جامعة خضوري مسيرتها

التعليمية كأول مدرسة زراعية في طولكرم، بدأت عملها بصفين فقط، وبعد تجربة على عدد من الطلبة على مدة الدراسة أعتمد نظام سنتين لتدريس العلوم الزراعية النظرية والعملية تتبعتها سنة ثالثة لتدريب المعلمين، بقيت المدرسة تابعة لدائرة الزراعة حتى عام 1944، وبعدها أصبحت تتبع لوزارة المعارف الأردنية. في 1961 تم رفع مستوى المدرسة إلى كلية زراعية متوسطة باسم كلية الحسين الزراعية بنظام دراسي سنتين، ثم تم إضافة تخصص الرياضيات والعلوم وأصبح اسمها معهد الحسين الزراعي. وبقي الوضع على ما هو عليه حتى عام 1968 أي بعد الاحتلال الإسرائيلي للضفة وتم تغيير اسمها إلى المعهد الزراعي/طولكرم، وتم إضافة تخصصات جديدة في المجالات الأدبية وتغيير الاسم مرة أخرى إلى كلية مجتمع طولكرم، وبقي هذا الاسم حتى عام 1993 بحيث أصبحت كلية بوليتكنك، وعام 1994 ألحقت إلى وزارة التربية والتعليم العالي، التي عملت على إجراء تغييرات جذرية على تخصصاتها وبرامجها وأصبح اسمها "كلية فلسطين التقنية-خضوري"، وفي عام 1999 أصبحت تمنح طلابها شهادة البكالوريوس في تخصصين فقط هما التربية الرياضية والهندسة الكهربائية، ومنذ ذلك التاريخ ونحن نشهد تطوراً على هذه الجامعة حتى وصلت إلى ما هي عليه حتى أيامنا هذه حيث أصبحت تضم العديد من التخصصات بمختلف المجالات بكوادر إدارية وأكاديمية مؤهلة وذوي خبرات مميزة.

تتجسد رؤية جامعة فلسطين التقنية خضوري من خلال العبارة التالية: نحو مكانة مرموقة بين الجامعات المحلية الحكومية الفلسطينية والإقليمية والدولية في التخصصات التكنولوجية والتطبيقية بجودة عالية من خلال برامجها النوعية والابداعية ومراكزها البحثية.

في عام 2017 تم دمج الكليتين الحكوميتين (فلسطين التقنية العروب و بنات رام الله) إلى الجامعة الأم جامعة فلسطين التقنية خضوري وأصبحوا جامعة واحدة باسم جامعة فلسطين التقنية خضوري فرع العروب، وجامعة فلسطين التقنية خضوري فرع رام الله.

#### 1.4.1.2 جامعة فلسطين التقنية خضوري فرع العروب (جامعة خضوري، 2017):

تقع الجامعة في قلب فلسطين تبعد 35 كم عن مدينة القدس، وتتوسط المسافة بين بيت لحم والخليل. في عام 1958 تم تأسيس أول معهد للمعلمين في فلسطين لسد حاجات مجتمعنا من معلمين مؤهلين يساهموا في العملية التعليمية، وتم تخريج عدد من المعلمين من ذلك المعهد. وفي عام 1995 تغير اسم المعهد إلى كلية فلسطين التقنية/العروب تابعة لوزارة التربية والتعليم العالي، تقوم بتدريس برامج تقنية عديدة. وفي عام 2017 أصبحت فرعاً من فروع جامعة فلسطين التقنية خضوري، تضم العديد من الكوادر الإدارية والأكاديمية المميزة بالتخصصات التقنية والتكنولوجية.

تتجسد رؤية جامعة فلسطين التقنية خضوري فرع العروب من خلال العبارة التالية: نحو جامعة رائدة مبدعة، متميزة ونموذجاً للجامعات الحكومية والإقليمية والدولية في مجال التعليم التقني يسد حاجات المجتمع المحلي من الخريجين المتخصصين (جامعة خضوري، 2017).

#### 2.4.1.2 جامعة فلسطين التقنية خضوري فرع رام الله (جامعة خضوري، 2017):

تأسست الكلية للبنات سنة 1952م ، كليه جامعيه متوسطة، وكانت تسمى في ذلك الوقت "دار المعلمات". ومدة الدراسة فيها سنتان، بعد الحصول على شهادة الدراسة الثانوية العامة "المترك" بمعدل عال، وبعد اجتياز المقابلة الشخصية كانت الكلية آنذاك تعنى بتخريج مدرسات مؤهلات للتدريس في التخصصات الادبية والعلمية (الرياضيات، والعلوم، واللغة العربية، والتربية الاسلاميه، والاجتماعيات، واللغة الانجليزيه، والتربيه الرياضه، والعلوم المنزلية). وكان لخريجات الكلية اسهامات كبيرة على مدى خمسة عقود في حمل راية التعليم، ليس في فلسطين فحسب بل في معظم الدول العربية، وبخاصة دول الخليج العربي.

وفي عام 1967، وبعد الاحتلال الإسرائيلي للضفة الغربية وغزه، أصبحت الكلية تتبع للتربية والتعليم العسكري، ولم تتغير برامجها الأكاديمية في هذه الفترة، لوجود الاحتلال الذي كان يجثم فوق كل طموح لها بالتطوير والتحسين. وفي عام 1988، تم فك الارتباط الإداري بالأردن لجميع المؤسسات الفلسطينية الرسمية ومن ضمنها الكلية. ومنذ عام 1988 وحتى عام 1991م، خضعت الكلية لإجراءات السلطات الاسرائيلية الصارمة، إذ أغلقت الكلية عدة مرات في سنوات الانتفاضة شأنها في ذلك شأن سائر مؤسسات التعليم في فلسطين. ومنذ عام 1994م، وبعد أن تسلمت السلطة الوطنية زمام أمور التعليم في الضفة الغربية وغزه، أولت الكليات الحكومية عناية خاصة، وحولتها إلى كليات فلسطين التقنية التي تعنى بالتخصصات التقنية والمهنية بناء على دراسة واقعية لاحتياجات المدارس والسوق المحلي من تلك التخصصات مما يتيح المجال لخريجات هذه الكلية إيجاد فرص عمل مناسبة حال تخرجهن. وقد أولت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية اهتماما كبيرا لتطوير كليات فلسطين التقنية التي أصبحت تابعة، وبشكل مباشر، إلى وزارة التعليم العالي منذ العام الدراسي 1996. وفي عام 2017 تم ضم الكلية لتصبح إحدى الفروع التابعة لجامعة فلسطين التقنية خضوري.

وتتجسد رؤية الفرع في: نحو جامعة علمية رائدة مبدعة، ونموذجاً للجامعة الحكومية، على المشارف الوطنية، والإقليمية، والعالمية، في مجال التعليم التقني العالي، والبحث العلمي، ونشر المعرفة والثقافة، وخدمة الإنسانية، والتنمية المستدامة.

أما رسالة جامعة فلسطين التقنية خضوري فيمكن تلخيصها في: تسعى الجامعة إلى تقديم خدمات مميزة من خلال البرامج الأكاديمية ذات الجودة العالية في التعليم الجامعي، وتقوم بإعداد خريجين أكفاء قادرين على المساهمة بفاعلية في صنع مستقبل وطنهم وأمتهم، تضم نخبة متميزة ومتنوعة من أعضاء هيئة التدريس الملتزمين بتجويد عملية التعليم، وإيجاد بيئة محفزة للتعليم والتعلم والإبداع الفكري، والتوظيف الأمثل للتقنية، والشراكة المحلية والعالمية الفاعلة.

## 5.1.2 الدراسات السابقة:

في هذا القسم يتم عرض مجموعة من الدراسات السابقة ذات علاقة مباشرة بالتخطيط الاستراتيجي والثقافة التربوية المستدامة، وهذه الدراسات مقسمة الى:

### 1.5.1.2 الدراسات العربية:

دراسة (الديراوي، 2017) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات (دراسة تطبيقه على المنظمات الأهلية في قطاع غزة).

هدفت الدراسة إلى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات الأهلية العامة في قطاع غزة، وتقديم آليات معينة ترشد العاملين على أهمية العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وريادة وأداء المنظمات ودورها في عمليات التطوير والكفاءة والإبداع. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أسلوب العينة العشوائية حيث بلغ عددها (250) تم توزيعها، وقد تم استرداد (227) استبانة منها بمعدل (90.8%). وتوصل الباحث في دراسته إلى العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي (صياغة، أهداف، إعداد، تطبيق، رقابة، وتقييم التخطيط الاستراتيجي) وأداء المنظمات الأهلية العاملة.

دراسة (مرزوق، 2017) بعنوان: البحث التربوي وعلاقته بالتنمية المستدامة.

هدفت الدراسة التعرف على غايات التنمية المستدامة والتحديات التي تواجهها، وعلاقة البحث العلمي بالجامعات بخطط التنمية المستدامة، وتحديد مقومات التصور الفعلي للبحث العلمي وعلاقته بالتنمية المستدامة، استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم أسلوب تحليل المحتوى، وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: قضايا البعد الاجتماعي الثقافي احتلت المرتبة الأولى بالنسبة لترتيب أبعاد قضايا

التنمية المستدامة في رسائل الماجستير والدكتوراة بكليات الدراسات العليا للتربية، وقضايا البعد التكنولوجي جاءت بالمرتبة الثانية، وقضايا البعد الصحي والبيئي في المرتبة الأخيرة.

**دراسة (التائب، 2016) بعنوان: درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين.**

هدفت الدراسة إلى مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية، واستخدم في الدراسة لجمع البيانات الاستبانة، وقد تكونت العينة من (120) إدارياً أكاديمياً من مجتمع الدراسة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها: الجامعات الليبية تحقق الجودة الشاملة في مجالات الثقافة التنظيمية والنمو المهني والأكاديمي.

**دراسة الحافي (2014) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالميزة التنافسية.**

هدفت الدراسة إلى معرفة ممارسة الجامعات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي، والكشف عن دلالة الفروق في متوسطات تقدير أفراد العينة لممارسة التخطيط، والتعرف على الميزة التنافسية المنتشرة في الجامعات الفلسطينية، والتعرف على العلاقة الارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت عينة ميدانية لصغر حجم مجتمع الدراسة حيث بلغ عددهم (224) موظفاً ممن يحملون مسميات مختلفة، استجاب منهم على أداة الدراسة (196). وكانت أهم النتائج: إن المتوسط الحسابي لمحور صياغة الرؤية والرسالة بلغ (3.79)، مما يعني إدراك عينة الدراسة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وإن المتوسط الحسابي لمجال الميزة التنافسية (3.460) وهي نسبة جيدة.

دراسة زعبي (2014) بعنوان: أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن). دراسة حالة.

هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاه الموظفين الإداريين نحو أثر التخطيط الاستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. استخدم في الدراسة عينة عشوائية بلغت (180) موظفاً من الجامعة، حيث تم توزيع (103) استبانة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، توصلت الدراسة إلى أهم النتائج: المتغيرين المستقلين (التحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي) يؤثران على المتغير التابع وهو أداء الجامعة، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين نحو مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي والوظيفة الحالية، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مفهوم الأداء تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والوظيفة. خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات منها: على الجامعة تحليل بيئتها الداخلية والخارجية للتعرف على المتغيرات التي تؤثر عليها في المستقبل، وأن تشرك جميع العاملين في وضع وصياغة الأهداف المرجو تحقيقها.

دراسة الفقهاء (2012) بعنوان: تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية.

هدفت الدراسة إلى بيان دور تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي، اعتمدت الدراسة على فرضية تطوير استراتيجيات التميز في التعليم العالي. واتبعت الدراسة المنهجية الاستطلاعية والوصفية من خلال مراجعة الأدب النظري، واعتمدت جامعة النجاح كدراسة حالة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: إن هناك ارتباطاً قوياً بين تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويد الطلبة بتجربة تعليمية متميزة، مما يمكن الهيئة الأكاديمية العمل ضمن معايير الجودة.

**دراسة حنا (2012) بعنوان: متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق (دراسة ميدانية).**

هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية في كلية التربية وإمكانية تطبيقها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، من عينة قوامها (132) عضو من الهيئة التعليمية، استخدمت الاستبانة لجمع البيانات وزعت على (72) متطلباً لها علاقة بالتخطيط الاستراتيجي، وكانت أهم النتائج: إن إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية حصلت على تقدير متوسط، ووجود فروق بالنسبة لمتغيرات نوع العمل والخبرة. وعدم وجود فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

**دراسة السامرائي (2012) بعنوان: أهمية تطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي لبناء ودعم ثقافة الإبداع والتميز والريادة للجامعات الخاصة.**

هدفت الدراسة إلى عرض معايير الجودة الموجبة في التعليم ودورها في بناء الإبداع والتميز والريادة للمؤسسات التعليمية، وتعزيز التطبيقات النوعية للجودة، ورسم استراتيجية مناسبة لسوق العمل من مهارات وقدرات تعتمدها الجامعات من أجل المنافسة على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: ان تطبيق معايير الجودة في التعليم ضرورة ملحة لتحقيق ونشر ثقافة الإبداع والتميز والريادة من خلال استغلال القدرات الإبداعية للهيئات التعليمية في خدمة التنمية المستدامة.

**دراسة الدجني (2011) بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي.**

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء في الجامعات الفلسطينية، استخدمت الدراسة في جمع المعلومات الاستبانة والمقابلة المقننة، وتكونت الاستبانة من (87) فقرة، تم توزيعها على مجتمع البحث المكون من العمداء والمدراء ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى

وعدددهم (100) عضو. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى جودة الأداء المؤسسي ومجالاته تعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية. وتوافر أبعاد جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بنسبة كبيرة حيث بلغت (75.97%).

**دراسة فتيحة (2008) بعنوان: معوقات البحث الاجتماعي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على اهم المعوقات السلبية في الجوانب الطبيعية والثقافية والاجتماعية والمادية...، التي تحد من فعالية البحث الاجتماعي في الجامعة الجزائرية، استخدمت الدراسة في جمع البيانات عينة من الأساتذة الجامعيين بلغ عددهم (10) أساتذة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، تم استخدام الأدوات التالية: المقابلة من خلال سؤال واحد ووحيد مفتوح، الملاحظة البسيطة التي تم من خلالها ملاحظة المناخ العام والظروف الفيزيائية في الجامعة. تم التوصل إلى العديد من النتائج أهمها: اعرب عشرة أفراد أي بنسبة 100% أن أهم المعوقات تتمثل في ضعف التمويل والتحفيزات المادية، 90% مشكلات تمثلت بالمكتبة، 80% غياب المعلومات والإحصاءات الدقيقة، 70% من المعوقات السياسية والاجتماعية، و60% معوقات تتعلق بمخابر البحث العلمي وعدم اهتمام الباحث.

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة لجمع المعلومات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من جميع أعضاء مجلس الجامعة المتمثل في رئيسها ونوابها ورؤساء الأقسام الذي بلغ عددهم (241)

عضو. خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: إن ما نسبته (67.78) من أفراد العينة مع متطلبات إنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي ولكنها بحاجة إلى تطوير.

#### دراسة الطائي والفلاحي (2006) بعنوان: التكوين الاجتماعي والثقافي ودورها في التنمية المستدامة.

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين البناء الاجتماعي والثقافي والتنمية المستدامة، خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: الإنسان يشكل بصورة عامة محور وأساس البناء الاجتماعي، فإن صلح البناء الاجتماعي واختل توازن الإنسان اختل توازن البناء، يجب الاهتمام بالإنسان، وإعادة تطوره وتجديده والسير قدما نحو المستقبل، أن للإنسان دوراً بارزاً في البناء الثقافي للمجتمعات لأنه يشكل الأفكار والمعتقدات والقيم والعادات ويحافظ عليها، والسعي من أجل نشر الثقافة العربية والإسلامية إلى العالم، لأن من خصائصها: قابليتها للانتشار وإظهار الثقافة العربية أمام العالم. إن الإنسان الرائد الأول في عمليات التنمية المستدامة لأنها تعتبر عوامل التطوير وعوامل الإنتاج. وكانت أهم توصيات الدراسة: تقليص الفجوة بين سكان المدن والقرى والريف والبدو عن طريق نشر وسائل الحضارة، والسعي من أجل الوعي الاجتماعي، وذلك عن طريق إزالة جميع العادات والتقاليد السيئة، والسعي من أجل إذابة الطبقات الاجتماعية في المجتمع الواحد، السعي من أجل تبادل المنفعة بين الناس من الناحية المادية والنفسية والاجتماعية.

#### دراسة وطفة وعيس (2005) بعنوان: الأهداف التربوية العربية: دراسة تحليلية مقارنة.

هدفت الدراسة إلى مشروعية نقدية للأهداف التربوية في الجامعات العربية، وبيان فيما إذا استوفت الأهداف التربوية الشروط المنهجية لصياغتها، وتحديد المعايير والأسس التي اتبعت في تصميم الأهداف التربوية، مع تحديد نقاط القوة والضعف في الخطابات التربوية إن وجدت، استخدمت الدراسة أسلوب تحليل المضمون، وتعاليم المنهج النظمي، أداة الدراسة كانت وثائق الأهداف التربوية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تعاني الأهداف التربوية في الوطن العربي من ضعف وضوضاء وضبابية في صياغتها، وتعاني من غياب الطابع الإجرائي اللازم لبناء الأهداف التربوية، يغلب على الأهداف التربوية أسلوب الخطابة بما يعتمد عليه موازنات لفظية تعتمد على البيان، تعاني الأهداف من الحشو والتكرار في مختلف مستوياتها.

## 2.5.1.2 الدراسات الاجنبية:

دراسة **Mirko Hysa & Calabrese (2017)** بعنوان: التخطيط الاستراتيجي، السياق الثقافي وإدارة استمرارية الأعمال. حالات تجارية في مدينة شكودر.

ركزت هذه الدراسة على دور وأهمية وممارسة إدارة استمرارية الاعمال فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي والسياسات الثقافي، وذلك من خلال تقديم خطة استراتيجية على المدى القصير والطويل. وذلك من أجل أخذ الحيطة والحذر من الفشل التنظيمي وإنشاء خطة إدارة المخاطر. استخدم الباحث في دراسته الاستبانة لجمع البيانات، تم توزيعها على أربع قطاعات (البنوك والخدمات، والصناعية، والتأمين). وكانت أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والسياسات الثقافي، مع وجود تأثير إيجابي كبير بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة استمرارية الاعمال. وتقرح الدراسة أن إدارة استمرارية الأعمال في ثقافة الشركة هي طريقة أخرى لدمج التخطيط الاستراتيجي وإدارة استمرارية الأعمال في بنية واحدة، بالإضافة إلى أن هناك عدد هائل من الخصائص التي تربط بين بعضها البعض.

دراسة **Abuhamad (2014)** بعنوان: البحث الاستراتيجي للابتكار من قبل الشركات في الأنظمة الوطنية الضعيفة للابتكار.

هدفت الورقة في تحديد الطريقة التي تساعد في كيفية أداء الممارسات الاستراتيجية المرتبطة بالمشاركة في التعاون الدولي الذي يتسم بالابتكار، استخدمت الدراسة في جمع البيانات طريق الدراسة الاستطلاعية لعدد من الشركات بلغ عددهم (17) شركة صيدلانية محلية في الأردن، ودراسات حالة عن الشركات المعنية، أظهرت الدراسة العديد من النتائج أهمها: الإدارة المؤيدة للتفاعل في البحث والحس هي من أهم العوامل التي تؤثر في درجة المشاركة في التعاون الدولي، وأن صنع الحس بطريقة غير رسمية ومباشرة أكثر أهمية من شرح الحس بطريقة الرسمي.

دراسة Bulut & Bars (2013) بعنوان: دور التعليم كأداة في نقل الكلمات النمطية الثقافية: دراسة حالة قصة "كيرم وعسلي".

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الفرد والأدب الشعبي في نقل الثقافة بين الأجيال، حيث يعتبر الأدب الشعبي عنصراً هاماً في الثقافة الاجتماعية، وأحد منتجات الحكايات الشعبية، وأحد عناصر الثقافة الاجتماعية، أهم الأساليب التي استخدمت هي الأحاجي والألغاز والأغاني الشعبية وتعليم اللغة. وكانت أهم نتائج الدراسة: لعبت القصص الشعبية دوراً هاماً في منتجات التعليم العام، وتعتبر رؤية الناس وتفكيرهم في الحياة، ولعبت دوراً هاماً في تعليم الأطفال، والتعليم الجامعي، واستمرارية القيم الثقافية.

دراسة أجراها Shen (2012) بعنوان: الثقافة الأكاديمية وثقافة الحرم الجامعي في الجامعات.

هدفت الدراسة إلى توضيح أن البحث العلمي من أهم الوظائف الأساسية للجامعة والأنشطة الأكاديمية، وأن العاملين في الحرم الجامعي لديهم معتقدات مشتركة في البحث والدراسة، وإن الأكاديمي يتحمل المسؤوليات والالتزام بالقواعد والأنظمة الأكاديمية المشتركة، وهذا بدوره يطور نوعاً من الخصوصية الثقافية (الثقافة الأكاديمية) والتي بدورها تعزز بناء ثقافة الحرم الجامعي، واعتبر الثقافة الأكاديمية مظهراً خارجياً من القيم المشتركة، وأن المعيار الذي يقاس على أساسه الناس في الحرم الجامعي هو مدى متابعتهم لأنفسهم من خلال دراساتهم وأبحاثهم، ويمكن تجسيد هذا النوع من الثقافة في القواعد واللوائح، التي تتكون أساساً من التوقعات والأخلاق والبيئات الأكاديمية. وقدمت الدراسة العديد من التوصيات منها: إن الدراسة الأكاديمية يجب أن تكون الشاغل الأكبر للناس والمجتمع، ويجب أن يكون هناك نوعين من المواقف وهما: موقف واقع الحال وموقف متابعة طموحات كبيرة والتي تتمثل في الغرض الأكاديمي، لأنها تحل مشاكل عملية في حياة الناس. وبناءً عليه يجب أن تأخذ الدراسة الأكاديمية الاحتياجات الاجتماعية لأنها حافز للتنمية، وأكد على عملية تقييم العملية الأكاديمية التي يجب أن يكون تقييم خارجي للاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية، وتقييم داخلي للإبتكار والتعاون ودمج العلوم والانسانيات.

دراسة أجراها Rawabdeh, Raqab, Al-Nimr & Haddadine (2012) بعنوان: استراتيجية المحيط

الأزرق كأداة لتحسين وظيفة التسويق للشركة.

هدفت الدراسة: اقتراح منهجية معينة لتنفيذ استراتيجية في شركة خاصة تخضع لجميع بنود المنافسة باستخدام أدوات وتقنيات مختلفة، استخدمت الدراسة لجمع البيانات الأدوات الإحصائية مثل التمييز، التحليل العنقودي، وتحليل حزم الدمج. كانت نتائج الدراسة ما يلي: الشركة تمكنت من تحديد عدد من المنتجات الجديدة التي يمكنها من تطوير أسواقها الخاصة بها.

دراسة Hoffman (2007) بعنوان: عملية التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء: هل الثقافة مهمة؟.

الهدف من هذه الدراسة هو دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء بين مجموعة من الأوساط التي تمثل مختلف المناطق الثقافية، يجب على الأسواق أن تستجيب للتغيرات البيئية، مثل المنافسة المتزايدة، من خلال الانخراط في تخطيط استراتيجي أكثر انتظاماً للتنبؤ بالأحداث المتغيرة والاستجابة لها، وأوضح أن التخطيط الاستراتيجي الرسمي يعزز الأداء على الرغم من أن العلاقة ليست متساوية، وعليه هناك حاجة إلى توسيع نطاق أبحاث التخطيط لتشمل مجموعة متنوعة من البيئات الوطنية والثقافية. استخدم الباحث في دراسته عينة دولية من الشركات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء، وإن نموذج التخطيط العام للأداء ذو صلة عبر الثقافات التي تم أخذ عينات منها. إضافة إلى أن هناك علاقة مباشرة قليلة بين الثقافات والتخطيط، إلا أن الثقافة عملت على تهدئة علاقة التخطيط والأداء. وتم العثور على قيم ثقافية محددة لحساب بعض الاختلافات بين الثقافات في علاقة التخطيط والأداء. وتناقش الآثار المترتبة على الإدارة والبحوث المستقبلية.

دراسة Haney & McArthur (2002) بعنوان: معتقدات معلمي العلوم المحتملين فيما يتعلق

بممارسات التدريس البنائية.

هدفت الدراسة إلى فهم أفضل للمعتقدات البنائية الناشئة والممارسات الصفية، استخدمت الدراسة أربع حالات من المعلمين المحتملين الذين تم اختيارهم عن قصد لمسح بيئة التعلم في الفصل، قدمت ورقة علمية في الاجتماع السنوي للرابطة الوطنية للبحث العلمي في العلوم في كاليفورنيا، تم جمع البيانات عن طريق تحليل الوثائق، وملاحظة الفصول الدراسية، والمقابلات، تم تحليل البيانات باستخدام طريقة المقارنة الثابتة. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود نوعين من المعتقدات على الأقل: المعتقدات المركزية والمعتقدات الطرفية. تم تعريف المعتقدات المركزية على أنها تلك التي تملي السلوكيات التعليمية اللاحقة، في حين أن المعتقدات الطرفية هي تلك التي تم ذكرها ولكن لم يتم تفعيلها.

### 3.5.1.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

حرصت الباحثة على أصالة الدراسة، وذلك من خلال استعراض مجموعة من الدراسات المتعلقة بموضوع "دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين في جامعة فلسطين التقنية خضوري"، والبالغ عددهم (20)، والتي أجريت بين الأعوام (2017-2005). والتي تناولت جزئين: الجزء الأول المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، والجزء الثاني المتعلق بالثقافة التربوية المستدامة. وكان ذلك حصيلة البحث في المكتبات المحلية، والعربية، والعالمية. وقد لاحظت الباحثة توفر عدد كبير من الدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، وبالمقابل كانت عدد الدراسات المتعلقة بالثقافة التربوية اقل بكثير، هذا إضافة إلى أن الدراسات الأجنبية المتعلقة بموضوع الثقافة التربوية كانت أيضاً قليلة، ومعظمها تناولت موضوع الثقافة التربوية من ناحية التربية الأسرية وتأثيرها على تصرفات الطلبة في المراحل الدراسية، وعليه تم استثنائها مع الاحتفاظ بالدراسات التي تتناول الثقافة التربوية بمعاييرها التي تم تحديدها في الدراسة وهي (القيم، والتوقعات، والمعتقدات، والافتراضات) التي لها علاقة بالمواضيع التربوية في الجامعات من حيث الأساليب والطرق التي يتبعها الأكاديميون في الجامعة -حسب اطلاع الباحثة-

لتكون الدراسة الحالية من الدراسات التي سوف تساعد المعنيين بالموضوع، وعلى هذا يمكن للباحثة تحديد أوجه اتفاق واختلاف هذه الدراسات مع الدراسة الحالية وكذلك أوجه الاستفادة على النحو التالي:

#### أولاً: أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- 1- منهج البحث، حيث استخدمت بعض الدراسات السابقة المنهج الوصفي، وهو منهج البحث الحالي.
- 2- مجال البحث، اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مجالات البحث وهو التخطيط الاستراتيجي، والثقافة التربوية.
- 3- أدوات البحث، حيث اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اختيار إحدى أدوات البحث وهي الاستبانة.

#### ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

وتتمثل في:

- 1- مشكلة الدراسة، حيث تهتم الدراسة الحالية بمعرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية في جامعة فلسطين التقنية خضوري، ودرجة تطبيقه، وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة.
- 2- مكان البحث، وهو جامعة فلسطين التقنية خضوري بأفروعها الثلاث.
- 3- المتغير التابع، بعض الدراسات اختلفت في عملية ربط المتغير المستقل وهو التخطيط الاستراتيجي مع المتغير التابع مثل الميزة التنافسية كما هي في دراسة (الحافي، 2014) ودراسة (الفقهاء، 2012)، والجودة الشاملة مثل دراسة (التائب، 2016)، وأداء المؤسسات مثل دراسة (الديراوي، 2017) ودراسة (الدجني، 2011) ودراسة Haffman (2007)، ، والأداء المتوازن مثل دراسة زعيبي (2014)، في حين ترى الباحثة أنه لم يتم التطرق إلى دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

ثالثاً: أوجه الاستفادة من من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية:

تتمثل أوجه الاستفادة في:

1- مجمل الاطار النظري.

2- صياغة مشكلة الدراسة الحالية.

3- اختيار منهج الدراسة.

4- صياغة تساؤلات الدراسة.

5- اختيار عينة الدراسة.

6- معاونة الباحثة في تحليل وتفسير النتائج.

## الفصل الثالث

### الإطار المنهجي للدراسة

#### 1.3 مقدمة:

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة وإجراءات الدراسة التي قامت بها الباحثة لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

#### 1.1.3 منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع عن طريق وصف خصائص المبحوثين وإجاباتهم المتعلقة بأهداف الدراسة، ومن ثم الإجابة على الأسئلة المتعلقة بأهداف الدراسة عن طريق تحليلها وفحص الفرضيات المتعلقة بها، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات.

### 2.1.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين والأكاديميين في جامعة فلسطين التقنية خضوري بالأفرع الثلاثة والبالغ عددهم ( 510 ) للعام الدراسي 2018/2019.

### 3.1.3 عينة الدراسة:

#### (1) عينة المقابلة:

تكونت عينة المقابلة من فردين كل منهم يمثل مسميين وظيفيين وهما إداري ويعمل أكاديمي بساعات محددة تم اجراء مقابلات شخصية معهم، وهم رئيس قسم التخطيط والتطوير في جامعة فلسطين التقنية خضوري فرع العروب، وعميد التخطيط والتطوير والجودة وتعمل كمحاضرة أكاديمية في مقر الجامعة الرئيسي طولكرم.

#### (2) عينة الاستبانة:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية نسبية (Proportional Stratified Sample) لتوزيع الاستبانة، تم سحبها من مجتمع الدراسة بالاعتماد على الأسس الإحصائية لاختيار العينات حيث تمثل الطبقات فئات المسمى الوظيفي (إدارية، أكاديمية)، وقد تم حساب عينة الدراسة بنسبة خطأ مقدارها (5%) من مجتمعها باستخدام موقع حساب العينات [www.surveysystem.com](http://www.surveysystem.com)، حيث بلغ حجم العينة المطلوب 220، بنسبة 43% تقريبا من حجم المجتمع (510)، وبلغ حجم العينة المطلوب من طبقة الإداريين 65 ومن طبقة الأكاديميين 155، وبعد توزيع أداة الدراسة عشوائيا تم استرداد 63 أداة من الإداريين و 108 من الأكاديميين وبذلك يكون حجم العينة المسترد 171 بنسبة استرداد بلغت  $220/171=78\%$  تقريبا، وتعتبر نسبة الاسترداد هذه

مقبولة وملائمة ويمكن الاعتماد عليها في إكمال الدراسة<sup>1</sup>. والجدول التالي رقم (1.3) يوضح مجتمع وعينة الدراسة والعينة المستردة حسب طبقات المجتمع الرئيسية (إداريين، أكاديميين) حسب متغير المسمى الوظيفي:

جدول رقم (1.3): توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي:

الرقم	المسمى الوظيفي	مجتمع الدراسة	العينة المطلوبة	العينة المستردة
1.	اداري	150	65	63
2.	اكاديمي	360	155	108
	<b>المجموع</b>	<b>510</b>	<b>220</b>	<b>171</b>

والجدول التالي رقم (2.3) يوضح خصائص المبحوثين الشخصية والديمغرافية في عينة الدراسة المستردة:

جدول (2.3): خصائص المبحوثين الشخصية والديمغرافية داخل عينة الدراسة:

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	46	26.9%
	ماجستير	85	49.7%
	دكتوراه	40	23.4%
	المجموع	171	100.0%
سنوات الخبرة	5 فما دون	36	21.1%
	من 6-10	41	24.0%
	من 11-15	31	18.1%
	من 16 فما فوق	63	36.8%
	المجموع	171	100.0%
المسمى الوظيفي	إداري	63	36.8%
	أكاديمي	108	63.2%
	المجموع	171	100.0%

M. G. Saldivar, A Primer on Survey Response Rate, Learning Systems Institute, Florida<sup>1</sup> State University, 2012, P9.

### 4.1.3 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

يوضح الجدول رقم (2.3) خصائص العينة الديموغرافية وفقاً ل: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي وذلك كما يلي:

#### توزيع العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

تشير المعطيات الواردة في جدول (2.3) أن (26.9%) من حملة بكالوريوس، وأن (49.7%) منهم من حملة الماجستير، وأن (23.4%) منهم من حملة الدكتوراة.

#### توزيع العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3) أن (21.1%) من أفراد العينة ممن تقل سنوات الخبرة لديهم عن (5) سنوات، و(24.0%) منهم من تتراوح سنوات الخبرة لديهم بين (6-10) سنوات، و (18.1%) منهم من تتراوح سنوات الخبرة لديهم بين (11-15)، و (36.8%) منهم من تزيد سنوات الخبرة عن (16) سنوات.

#### توزيع العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3) أن (36.8%) من أفراد العينة يشغلون مركز إداري، مقابل (63.2%) من أفراد العينة يشغلون مركز أكاديمي.

### 5.1.3 أسلوب وأداة جمع البيانات:

استخدمت الدراسة الحالية أداتين لدراسة وقياس دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربية مستدامة من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين في جامعة فلسطين التقنية خضوري وهما:

الاول: المقابلة:

تكونت المقابلة من جزأين هما:

الجزء الاول: معلومات عامة عن عينة الدراسة من حيث:

- المؤهل العلمي.
- المسمى الوظيفي.
- سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: اشتمل على ثلاثة أسئلة.

السؤال الاول: ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، وما الأهداف التي تنصدر قائمة الاولويات عند اعداد الخطة الاستراتيجية؟

السؤال الثاني: ما أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين في الجامعة؟

السؤال الثالث: ما دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة، وما أثر التخطيط على عناصر الثقافة التربوية المكونة من (القيم، المعتقدات، الافتراضات، التوقعات).

الثاني: الاستبانة: حيث تكونت هذه الأداة من قسمين رئيسيين وهما:

1) التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين في جامعة فلسطين التقنية خضوري، ويتكون من المجالات التالية:

المجال الأول: مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.

المجال الثاني: رؤية الجامعة.

المجال الثالث: رسالة الجامعة.

المجال الرابع: الخطة الاستراتيجية.

المجال الخامس: أهداف الجامعة الاستراتيجية.

(2) الثقافة التربوية المستدامة، ويتكون من المجالات التالية:

المجال الأول: قيم الثقافة التربوية

المجال الثاني: المعتقدات الثقافية التربوية

المجال الثالث: الافتراضات الثقافية التربوية

المجال الرابع: التوقعات الثقافية التربوية

وتتدرج الإجابة على فقرات الاستبيان كالتالي: (بدرجة قليلة جدا أو غير موافق بشدة =1)، (بدرجة قليلة

أو غير موافق =2)، (بدرجة متوسطة أو محايد =3)، (بدرجة كبيرة أو موافق =4)، (بدرجة كبيرة جدا أو

موافق بشدة =5)، على المقياس ذو التدرج الخماسي من (1-5).

### 6.1.3 ثبات الأداة:

يستخدم ثبات أداة الدراسة للتعبير عن مدى تجانس وتناسق (اتساق) إجابات المبحوثين على فقرات وعبارات

أداة الدراسة ومدى دقة إجاباتهم، وبالتالي أن تعطي أداة الدراسة النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها مرة أخرى

في نفس الظروف<sup>2</sup>. لذلك ولقياس ثبات أداة الدراسة تم قياس الثبات لمجالات أداة الدراسة والفقرات بالإضافة

إلى الدرجة الكلية لأداة الدراسة باستخدام معاملات الثبات كرونباخ ألفا وذلك على عينة الدراسة الأصلية،

وكانت النتائج على النحو التالي:

---

Jeff Sauro & James Lewis, Quantifying the User Experience: Practical Statistics for User<sup>2</sup> Research, 2012, page187

جدول رقم(3.3): معاملات الثبات لمجالات الدراسة

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة	10	0.86
رؤية الجامعة	6	0.88
رسالة الجامعة	5	0.88
الخطة الاستراتيجية	3	0.88
أهداف الجامعة الاستراتيجية	6	0.90
الدرجة الكلية لمجالات التخطيط الاستراتيجي	20	0.95
قيم الثقافة التربوية	4	0.80
المعتقدات الثقافية التربوية	6	0.81
الافتراضات الثقافية التربوية	4	0.82
التوقعات الثقافية التربوية	8	0.81
الدرجة الكلية لمجالات الثقافة التربوية المستدامة	22	0.91
الدرجة الكلية لأداة الدراسة	52	0.96

كما يتضح من الجدول السابق، تراوحت قيم معاملات الثبات (0.80-0.95)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (0.96)، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج 96% من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وبالتالي اعتبرت أداة الدراسة الحالية مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

### 7.1.3 صدق الأداة:

للإرتقاء بمستوى الاستبيانات ولضمان تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها، تمت مراجعتها وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين والمتخصصين في مجال الدراسة بلغ عددهم (12) ملحق رقم (2)، كما تم استشارة اختصاصيين في مجال الإحصاء من أجل عملية إدخال البيانات وتحليلها. وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستبيانات كي تصبح أكثر وضوحاً من حيث الصياغة وانتماءها للمحاور التي تندرج تحتها.

من ناحية أخرى تم حساب معاملات الارتباط بيرسون والتي تعبر عن قوة العلاقة بين كل فقرة من فقرات مجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لذلك المجال الذي تنتمي إليه الفقرة، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالي عندما تكون جميع أو معظم معاملات الارتباط دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، وبالتالي يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال<sup>3</sup>.

**الجدول رقم (4.3): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.**

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
1.	لدى العاملين معرفة بمفهوم التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.	0.518	0.000
2.	تشارك إدارة الجامعة طاقمها الأكاديمي بإعداد الخطة الاستراتيجية.	0.662	0.000
3.	تشارك إدارة الجامعة طاقمها الإداري (العميد، رئيس القسم، مدراء الدوائر الإدارية) بإعداد الخطة الاستراتيجية.	0.681	0.000
4.	الهيكل التنظيمي المعتمد يسهل تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	0.725	0.000

Jeff Sauro & James Lewis, Quantifying the User Experience: Practical Statistics for User<sup>3</sup> Research, 2012, page187

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
5.	لدي قناعة أن تقدم الجامعة مرتبط بعملية التخطيط الاستراتيجي.	0.607	0.000
6.	لدي رغبة كبيرة أن أكون أحد أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.	0.649	0.000
7.	أؤمن أن التخطيط الاستراتيجي يساعد الإدارة ورؤساء الأقسام والدوائر على تحسين العملية التعليمية.	0.610	0.000
8.	آلية العمل المعتمدة تسهل الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية.	0.762	0.000
9.	يتم تقييم أداء العاملين لمدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	0.687	0.000
10.	التخطيط الاستراتيجي في الجامعة يأخذ بعين الاعتبار الاستغلال الأمثل للموارد والطاقات والامكانيات المتاحة.	0.787	0.000

الجدول رقم (5.3): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال رؤية الجامعة.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
11.	لدى الجامعة رؤية مكتوبة وواضحة ومنشورة.	0.802	0.000
12.	تتضمن رؤية الجامعة القضايا التربوية.	0.798	0.000
13.	رؤية الجامعة قابلة للتطبيق.	0.783	0.000
14.	تشارك الإدارة الموظفين في إعداد الخطة الاستراتيجية.	0.739	0.000
15.	رؤية الجامعة واضحة ومفهومة للعاملين.	0.853	0.000
16.	رؤية الجامعة تتسجم مع استراتيجية التعليم العالي الفلسطينية.	0.801	0.000

الجدول رقم (6.3): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال رسالة الجامعة.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
17.	رسالة الجامعة تميزها عن غيرها من الجامعات.	0.753	0.000
18.	تلمي الرسالة حاجات المجتمع المحلي والاقليمي والدولي.	0.838	0.000
19.	لدى العاملين علم برسالة الجامعة.	0.840	0.000
20.	العاملون يوافقون على رسالة الجامعة.	0.829	0.000
21.	رسالة الجامعة قابلة للتطبيق.	0.844	0.000

الجدول رقم (7.3): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال الخطة الاستراتيجية.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
22.	الخطة تستوفي كافة العناصر الضرورية (مؤشرات النجاح، التوقيت، المسؤوليات، العناصر المادية والبشرية).	0.873	0.000
23.	تشمل الخطة جميع وظائف الجامعة (التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع).	0.920	0.000
24.	تتضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة مؤشرات واضحة لمراقبة تنفيذ الخطة.	0.895	0.000

الجدول رقم (8.3): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال أهداف الجامعة الاستراتيجية.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
25.	اهداف الجامعة في الخطة منسجمة مع الرؤية والرسالة.	0.833	0.000
26.	اهداف الجامعة واقعية وقابلة للتطبيق.	0.819	0.000
27.	تراعي الجامعة الظروف الخاصة بالمجتمع الفلسطيني عند تحديد أهدافها.	0.839	0.000
28.	يشارك العاملون في وضع أهداف الجامعة الاستراتيجية.	0.743	0.000
29.	تتسم أهداف الجامعة بالمرونة بحيث يمكن تعديلها.	0.844	0.000
30.	تتسم أهداف الجامعة بالموضوعية بحيث تعكس القدرات الحقيقية لها.	0.826	0.000

الجدول رقم (9.3): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال قيم الثقافة التربوية.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
1.	القيم الثقافية الجوهرية توجه سلوكي في الجامعة.	0.722	0.000
2.	لدي قناعة أن القيم الثقافية تقع على عاتق الأسرة ومرحلة المدرسة إلى حد كبير.	0.788	0.000
3.	قناعة وخبرات الطالب هي التي تعزز المفاهيم القيمية له في المرحلة الجامعية.	0.847	0.000
4.	بيئة التعليم الجامعي وأساليبه تزيد من أهمية القيم لدى الفرد مقارنة في بيئات أخرى.	0.800	0.000

الجدول رقم (10.3): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال المعتقدات الثقافية التربوية.

الرقم	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
5.	معتقداتي هي الموجه لي في الحياة.	0.541	0.000
6.	قناعاتي تؤثر على سلوكي ومشاعري.	0.669	0.000
7.	العاملين لديهم قدرة على التعبير عن وجهات نظرهم في حل قضايا مجتمعية.	0.807	0.000
8.	لدى العاملين مبادرات يعتزون بها.	0.781	0.000
9.	لدى المدرسين القدرة على اختيار منهجية جديدة في التدريس.	0.790	0.000
10.	العاملون مدربون على مهارات التفكير العليا وحل المشكلات.	0.694	0.000

الجدول رقم (11.3): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال الافتراضات الثقافية التربوية.

الرقم	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
11.	ثقافتي في الحياة سر ناجحي.	0.797	0.000
12.	أؤمن أن الاستراتيجيات والأساليب التربوية الجيدة أساس التطور والاستمرارية.	0.792	0.000
13.	أعتقد أن الواقع الجمودي لعملية التعليم يؤدي إلى ضعف التطور.	0.823	0.000
14.	لدي قناعة أن السير نحو التنمية في التعليم يفرض التعاون بين الإداريين والأكاديميين.	0.800	0.000

الجدول رقم (12.3): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال توقعات الثقافة التربوية.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
15.	أتوقع تنفيذ الخطة الاستراتيجية ضمن الامكانيات المتاحة.	0.677	0.000
16.	اتحمل مسؤولية قراراتي.	0.699	0.000
17.	أتفق مع زملائي بالتوقعات المستقبلية في الجامعة.	0.613	0.000
18.	أفكر في الايجابيات والسلبيات المترتبة على توقعاتي في مستقبلي العملي.	0.758	0.000
19.	اهتم بعدم تعارض القرارات والتوقعات مع أنظمة وقوانين الجامعة.	0.755	0.000
20.	توقعاتي تتعارض مع ثقافة الجامعة التي أعمل بها.	0.384	0.000
21.	لدي استعداد لبذل مجهود أكبر كي أصل إلى ما اريد في عملي.	0.746	0.000
22.	يتماشى العمل الذي أقوم به مع قدراتي وتوقعاتي.	0.697	0.000

الجدول رقم (13.3): معاملات الارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لمجالات التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية لها.

المجال	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
المجال الأول: مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة	0.854	0.000
المجال الثاني: رؤية الجامعة	0.881	0.000
المجال الثالث: رسالة الجامعة	0.816	0.000
المجال الرابع: الخطة الاستراتيجية	0.803	0.000
المجال الخامس: أهداف الجامعة الاستراتيجية	0.853	0.000

الجدول رقم (14.3): معاملات الارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لمجالات الثقافة التربوية المستدامة والدرجة الكلية لها.

مستوى الدلالة المعنوية	معامل الارتباط بيرسون	المجال
0.000	0.805	المجال الأول: قيم الثقافة التربوية
0.000	0.785	المجال الثاني: المعتقدات الثقافية التربوية
0.000	0.757	المجال الثالث: الافتراضات الثقافية التربوية
0.000	0.911	المجال الرابع: التوقعات الثقافية التربوية

من خلال الجداول السابقة يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائية (مستويات الدلالة المعنوية أقل من 0.05) بين جميع فقرات الدراسة والدرجات للمجالات للأبعاد التي تحتوي تلك الفقرات وكذلك بين الدرجات الكلية للمجالات مع الدرجة الكلية لها، وبذلك تعتبر هذه الفقرات ومجالاتها صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

### 8.1.3 خطوات تطبيق الدراسة:

1. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بطبع وتوزيع 220 استبيان على مجموعة من الإداريين والأكاديميين في جامعة فلسطين التقنية خضوري.
2. قام المبحوثون بتعبئة الاستبيان كما هو مطلوب منهم، بعد ذلك قامت الباحثة بجمعها منهم وقد بلغت الاستبيانات المسترجعة 171 استبيان بنسبة استرداد بلغت 78%.
3. قامت الباحثة بإدخال الاستبيانات إلى جهاز الحاسوب لتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي.

### 9.1.3 متغيرات الدراسة:

المتغيرات الشخصية والديمغرافية: (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

المتغيرات المستقلة: التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الاداريين والأكاديميين في جامعة فلسطين التقنية  
خضوري، ويتكون من المجالات التالية:

المجال الأول: رؤية الجامعة.

المجال الثاني: رسالة الجامعة.

المجال الثالث: الخطة الاستراتيجية.

المجال الرابع: أهداف الجامعة الاستراتيجية.

المتغيرات التابعة: الثقافة التربوية المستدامة، ويتكون من المجالات التالية:

المجال الأول: قيم الثقافة التربوية

المجال الثاني: المعتقدات الثقافية التربوية

المجال الثالث: الافتراضات الثقافية التربوية

المجال الرابع: التوقعات الثقافية التربوية

### 10.1.3 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية على النحو التالي: (بدرجة قليلة جدا أو غير موافق بشدة =1)، (بدرجة قليلة أو غير موافق =2)، (بدرجة متوسطة أو محايد=3)، (بدرجة كبيرة أو موافق =4)، (بدرجة كبيرة جدا أو موافق بشدة=5)، على المقياس ذو التدرج الخماسي من (1-5).

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية لخصائص المبحوثين الشخصية، كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان والدرجات الكلية للمجالات، وذلك لأن الدرجات الكلية هي عبارة عن متغيرات كمية بسبب تكونها من مجموع (أو وسط حسابي) لدرجات الفقرات والتي هي متغيرات ترتيبية تم اسناد أرقام تعبر عن ترتيبها (بدرجة قليلة جدا=1 إلى بدرجة كبيرة جدا=5). وحسب (Sauro & Lewis, 2012) فإنه لا مانع من التعامل مع البيانات الترتيبية متعددة المقاييس على أنها كمية، وأن توظيف الطبيعة الكمية للبيانات الترتيبية عن طريق إسناد و تخصيص درجات عديدة لها يعطي فوائد ومزايا متنوعة لتحليل البيانات، وعليه فإنه من المناسب استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وباقي الأساليب الإحصائية الخاصة بالبيانات الكمية في تحليل فقرات الاستبيان. حيث أن الوسط الحسابي للفقرة يعطي توصيفا واضحا وسهلا ومختصرا لدرجة ما يريد المبحوث التعبير عنه أكثر من النسب المئوية والتي تحتاج إلى استخدام أكثر من نسبة للتعبير عن درجة الفقرة ومستواها (Agresti, 2002).

وقد تم الإجابة على أسئلة الدراسة عن طريق تحويلها إلى فرضيات تم فحصها من خلال أسلوب تحليل الانحدار البسيط، اختبارات للعينات المستقلة (Two Independent Samples T-test) واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، كما تم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة وأسلوب تحليل معاملات الارتباط بيرسون لفحص صدق أداة الدراسة، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

### 11.1.3 مفتاح التصحيح:

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاما تمثل أوزاننا لإجاباتهم من (1 \_ 5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي 5 = 4 وهو ما يسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات

المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 3 ليصبح الناتج  $= 4/3 = 1.33$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة إبتداء من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد المستوى بالإعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (15.3) يوضح ذلك:

**جدول رقم (15.3): مفتاح التصحيح الخماسي إلى ثلاثي**

المستوى	الوسط الحسابي
منخفضة	أقل من 2.34
متوسطة	من 2.34 _ أقل من 3.67
مرتفعة	من 3.67 فأكثر

## الفصل الرابع

### تحليل نتائج الدراسة

#### 1.4 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي توصلت إليها الباحثة حول موضوع الدراسة وهو " دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين في جامعة فلسطين التقنية خضوري" وبيان علاقة كل من المتغيرات من خلال استجابة المبحوثين على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها.

**1.1.4 أولاً: التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين في جامعة فلسطين التقنية خضوري.**

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لمجالات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين في جامعة فلسطين التقنية خضوري مرتبة تنازلياً حسب الوسط الحسابي:

الجدول رقم(1.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لمجالات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين في جامعة فلسطين التقنية خضوري.

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مجالات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين في جامعة فلسطين التقنية خضوري
متوسطة	0.77	3.36	المجال الثالث: رسالة الجامعة
متوسطة	0.75	3.29	المجال الثاني: رؤية الجامعة
متوسطة	0.77	3.28	المجال الخامس: أهداف الجامعة الاستراتيجية
متوسطة	0.69	3.24	المجال الأول: مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في
متوسطة	0.84	3.19	المجال الرابع: الخطة الاستراتيجية
متوسطة	0.68	3.29	الدرجة الكلية لمجالات التخطيط الاستراتيجي

يتضح من الجدول السابق بأن الدرجة الكلية لمدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة متوسطة حيث بلغت درجة الوسط الحسابي الكلية (3.24) والانحراف المعياري (0.69)، والدرجة الكلية لمجالات التخطيط الاستراتيجي متوسطة أيضا حيث بلغت درجة الوسط الحسابي الكلية (3.29) والانحراف المعياري (0.68)، كما يتضح بأن جميع درجات الانحراف المعياري للمجالات مناسبة وتقع في الحدود الطبيعية. وكانت أعلى مجالات التخطيط الاستراتيجي هو مجال رسالة الجامعة ودرجتها متوسطة بوسط حسابي (3.36)، يليه مجال رؤية الجامعة ودرجتها متوسطة بوسط حسابي (3.29)، ثم مجال أهداف الجامعة الاستراتيجية ودرجتها متوسطة بوسط حسابي (3.28)، وأخيرا مجال الخطة الاستراتيجية ودرجتها متوسطة بوسط حسابي (3.19).

#### 2.1.4 المجال الأول: مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة:

جدول رقم(2.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي

في الجامعة.

الترتيب	رقم الفقرة	مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.1	7	أؤمن أن التخطيط الاستراتيجي يساعد الإدارة ورؤساء الأقسام والدوائر على تحسين العملية التعليمية.	4.10	0.97	مرتفعة
.2	5	لدي قناعة أن تقدم الجامعة مرتبط بعملية التخطيط الاستراتيجي.	3.86	1.10	مرتفعة
.3	8	آلية العمل المعتمدة تسهل الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية.	3.23	1.05	متوسطة
.4	6	لدي رغبة كبيرة أن أكون أحد أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.	3.21	1.30	متوسطة
.5	10	التخطيط الاستراتيجي في الجامعة يأخذ بعين الاعتبار الاستغلال الأمثل للموارد والطاقات والامكانيات المتاحة.	3.18	1.07	متوسطة
.6	4	الهيكل التنظيمي المعتمد يسهل تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	3.16	0.92	متوسطة
.7	3	تشارك إدارة الجامعة طاقمها الاداري (العميد، رئيس القسم، مدراء الدوائر الإدارية) بإعداد الخطة الاستراتيجية.	3.15	1.06	متوسطة
.8	1	لدى العاملين معرفة بمفهوم التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.	3.04	0.86	متوسطة
.9	9	يتم تقييم أداء العاملين لمدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	2.84	0.99	متوسطة
.10	2	تشارك إدارة الجامعة طاقمها الأكاديمي بإعداد الخطة الاستراتيجية.	2.63	1.03	متوسطة
		<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.24</b>	<b>0.69</b>	<b>متوسطة</b>

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.24) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.69) والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات مناسبة و تقع في الحدود الطبيعية، مما يدل على أن درجة مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة متوسطة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (أؤمن أن التخطيط الاستراتيجي يساعد الإدارة ورؤساء الأقسام والدوائر على تحسين العملية التعليمية) بمتوسط حسابي مقداره (4.1) وانحراف معياري مقداره (0.97)، الفقرة (لدي قناعة أن تقدم الجامعة مرتبط بعملية التخطيط الاستراتيجي) بمتوسط حسابي مقداره (3.86) وانحراف معياري مقداره (1.1)، الفقرة (آلية العمل المعتمدة تسهل الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية) بمتوسط حسابي مقداره (3.23) وانحراف معياري مقداره (1.05)، الفقرة (لدي رغبة كبيرة أن أكون أحد أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة) بمتوسط حسابي مقداره (3.21) وانحراف معياري مقداره (1.3).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تشارك إدارة الجامعة طاقمها الأكاديمي بإعداد الخطة الاستراتيجية) بمتوسط حسابي مقداره (2.63) وانحراف معياري مقداره (1.03)، الفقرة (يتم تقييم أداء العاملين لمدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية) بمتوسط حسابي مقداره (2.84) وانحراف معياري مقداره (0.99)، الفقرة (لدى العاملين معرفة بمفهوم التخطيط الاستراتيجي في الجامعة) بمتوسط حسابي مقداره (3.04) وانحراف معياري مقداره (0.86)، الفقرة (تشارك إدارة الجامعة طاقمها الإداري (العميد، رئيس القسم، مدراء الدوائر الإدارية) بإعداد الخطة الاستراتيجية) بمتوسط حسابي مقداره (3.15) وانحراف معياري مقداره (1.06).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية:  
التخطيط الاستراتيجي يساعد الإدارة ورؤساء الأقسام والدوائر على تحسين العملية التعليمية، يوجد قناعة أن تقدم الجامعة مرتبط بعملية التخطيط الاستراتيجي.

#### 3.1.4 المجال الثاني: رؤية الجامعة

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال رؤية الجامعة:

جدول رقم (3.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال رؤية الجامعة.

الترتيب	رقم الفقرة	رؤية الجامعة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	16	رؤية الجامعة تتسجم مع استراتيجية التعليم العالي الفلسطينية.	3.51	0.98	متوسطة
2.	11	لدى الجامعة رؤية مكتوبة وواضحة ومنشورة.	3.51	1.08	متوسطة
3.	13	رؤية الجامعة قابلة للتطبيق.	3.49	0.81	متوسطة
4.	12	تتضمن رؤية الجامعة القضايا التربوية.	3.41	0.85	متوسطة
5.	15	رؤية الجامعة واضحة ومفهومة للعاملين.	3.06	0.94	متوسطة
6.	14	تشارك الإدارة الموظفين في إعداد الخطة الاستراتيجية.	2.77	1.01	متوسطة
		<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.29</b>	<b>0.75</b>	<b>متوسطة</b>

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس رؤية الجامعة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.29)

والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.75) والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات مناسبة و تقع في الحدود الطبيعية, مما يدل على أن درجة اتجاهات الإداريين والأكاديميين نحو رؤية الجامعة متوسطة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (رؤية الجامعة تتسجم مع استراتيجية التعليم العالي الفلسطينية) بمتوسط حسابي مقداره (3.51) وانحراف معياري مقداره (0.98)، الفقرة (لدى الجامعة رؤية مكتوبة وواضحة ومنشورة) بمتوسط حسابي مقداره (3.51) وانحراف معياري مقداره (1.08)، الفقرة (رؤية الجامعة قابلة للتطبيق) بمتوسط حسابي مقداره (3.49) وانحراف معياري مقداره (0.81).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (تشارك الإدارة الموظفين في إعداد الخطة الاستراتيجية) بمتوسط حسابي مقداره (2.77) وانحراف معياري مقداره (1.01)، الفقرة (رؤية الجامعة واضحة ومفهومة للعاملين) بمتوسط حسابي مقداره (3.06) وانحراف معياري مقداره (0.94)، الفقرة (تتضمن رؤية الجامعة القضايا التربوية) بمتوسط حسابي مقداره (3.41) وانحراف معياري مقداره (0.85).

#### 4.1.4 المجال الثالث: رسالة الجامعة:

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال رسالة الجامعة:

جدول رقم(4.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال رسالة الجامعة.

الترتيب	رقم الفقرة	رسالة الجامعة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	21	رسالة الجامعة قابلة للتطبيق.	3.50	0.87	متوسطة
2.	18	تلبية الرسالة حاجات المجتمع المحلي والاقليمي والدولي.	3.46	0.95	متوسطة

الترتيب	رقم الفقرة	رسالة الجامعة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
3.	17	رسالة الجامعة تميزها عن غيرها من الجامعات.	3.34	0.99	متوسطة
4.	20	العاملون يوافقون على رسالة الجامعة.	3.25	0.89	متوسطة
5.	19	لدى العاملين علم برسالة الجامعة.	3.25	0.98	متوسطة
		<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.36</b>	<b>0.77</b>	متوسطة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس رسالة الجامعة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.36) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.77) والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات مناسبة و تقع في الحدود الطبيعية، مما يدل على أن درجة اتجاهات الإداريين والأكاديميين نحو رسالة الجامعة متوسطة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (رسالة الجامعة قابلة للتطبيق) بمتوسط حسابي مقداره (3.5) وانحراف معياري مقداره (0.87)، الفقرة (تلبية الرسالة حاجات المجتمع المحلي والاقليمي والدولي) بمتوسط حسابي مقداره (3.46) وانحراف معياري مقداره (0.95)، الفقرة (رسالة الجامعة تميزها عن غيرها من الجامعات) بمتوسط حسابي مقداره (3.34) وانحراف معياري مقداره (0.99).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (لدى العاملين علم برسالة الجامعة) بمتوسط حسابي مقداره (3.25) وانحراف معياري مقداره (0.98)، الفقرة (العاملون يوافقون على رسالة الجامعة) بمتوسط حسابي مقداره (3.25) وانحراف معياري مقداره (0.89).

#### 5.1.4 المجال الرابع: الخطة الاستراتيجية:

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الخطة الاستراتيجية:

جدول رقم(5.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الخطة الاستراتيجية.

الترتيب	رقم الفقرة	الخطة الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	22	الخطة تستوفي كافة العناصر الضرورية (مؤشرات النجاح، التوقيت، المسؤوليات، العناصر المادية والبشرية).	3.23	0.92	متوسطة
2.	23	تشمل الخطة جميع وظائف الجامعة (التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع).	3.20	0.96	متوسطة
3.	24	تتضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة مؤشرات واضحة لمراقبة تنفيذ الخطة.	3.12	0.93	متوسطة
		<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.19</b>	<b>0.84</b>	<b>متوسطة</b>

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس الخطة الاستراتيجية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.19) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.84) والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات مناسبة وتقع في الحدود الطبيعية مما يدل على أن درجة اتجاهات الإداريين والأكاديميين نحو الخطة الاستراتيجية متوسطة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (الخطة تستوفي كافة العناصر الضرورية (مؤشرات النجاح، التوقيت، المسؤوليات، العناصر المادية والبشرية)) بمتوسط حسابي مقداره (3.23)، وانحراف معياري مقداره (0.92)، الفقرة (تشمل الخطة جميع

وظائف الجامعة (التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع)) بمتوسط حسابي مقداره (3.2) وانحراف معياري مقداره (0.96).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تتضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة مؤشرات واضحة لمراقبة تنفيذ الخطة) بمتوسط حسابي مقداره (3.12) وانحراف معياري مقداره (0.93).

#### 6.1.4 المجال الخامس: أهداف الجامعة الاستراتيجية

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال أهداف الجامعة الاستراتيجية:

جدول رقم (6.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال أهداف الجامعة الاستراتيجية.

الترتيب	رقم الفقرة	أهداف الجامعة الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.1	26	اهداف الجامعة واقعية وقابلة للتطبيق.	3.47	0.94	متوسطة
.2	25	اهداف الجامعة في الخطة منسجمة مع الرؤية والرسالة.	3.46	0.97	متوسطة
.3	27	تراعي الجامعة الظروف الخاصة بالمجتمع الفلسطيني عند تحديد أهدافها.	3.45	0.97	متوسطة
.4	30	تتسم أهداف الجامعة بالموضوعية بحيث تعكس القدرات الحقيقية لها.	3.26	0.87	متوسطة
.5	29	تتسم أهداف الجامعة بالمرونة بحيث يمكن تعديلها.	3.25	0.88	متوسطة
.6	28	يشارك العاملون في وضع أهداف الجامعة الاستراتيجية.	2.82	1.00	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.28	0.77	متوسطة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي

تقيس أهداف الجامعة الاستراتيجية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.28) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.77) والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات مناسبة وتقع في الحدود الطبيعية، مما يدل على أن درجة اتجاهات الإداريين والأكاديميين نحو أهداف الجامعة الاستراتيجية متوسطة.

ورتب فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (اهداف الجامعة واقعية وقابلة للتطبيق) بمتوسط حسابي مقداره (3.47) وانحراف معياري مقداره (0.94)، الفقرة (اهداف الجامعة في الخطة منسجمة مع الرؤية والرسالة) بمتوسط حسابي مقداره (3.46) وانحراف معياري مقداره (0.97)، الفقرة (تراعي الجامعة الظروف الخاصة بالمجتمع الفلسطيني عند تحديد أهدافها) بمتوسط حسابي مقداره (3.45) وانحراف معياري مقداره (0.97).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يشارك العاملون في وضع أهداف الجامعة الاستراتيجية) بمتوسط حسابي مقداره (2.82) وانحراف معياري مقداره (1)، الفقرة (تتسم أهداف الجامعة بالمرونة بحيث يمكن تعديلها) بمتوسط حسابي مقداره (3.25) وانحراف معياري مقداره (0.88)، الفقرة (تتسم أهداف الجامعة بالموضوعية بحيث تعكس القدرات الحقيقية لها) بمتوسط حسابي مقداره (3.26) وانحراف معياري مقداره (0.87).

#### 2.4 ثانياً: الثقافة التربوية المستدامة.

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لمجالات الثقافة التربوية المستدامة:

الجدول رقم (7.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لمجالات الثقافة التربوية المستدامة.

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مجالات الثقافة التربوية المستدامة
مرتفعة	0.69	4.08	المجال الثالث: الافتراضات الثقافية التربوية
مرتفعة	0.62	3.79	المجال الرابع: التوقعات الثقافية التربوية
مرتفعة	0.70	3.78	المجال الأول: قيم الثقافة التربوية
متوسطة	0.66	3.67	المجال الثاني: المعتقدات الثقافية التربوية
مرتفعة	0.54	3.81	الدرجة الكلية لمجالات الثقافة التربوية المستدامة

يتضح من الجدول السابق بأن الدرجة الكلية لمجالات الثقافة التربوية المستدامة مرتفعة حيث بلغت درجة الوسط الحسابي الكلية (3.81) والانحراف المعياري (0.54)، كما يتضح بأن جميع درجات الانحراف المعياري للمجالات مناسبة و تقع في الحدود الطبيعية. وكانت أعلى المجالات مجال الافتراضات الثقافية التربوية وهي مرتفعة بوسط حسابي (4.08)، يليه مجال التوقعات الثقافية التربوية ودرجته مرتفعة بوسط حسابي (3.79)، يليه مجال قيم الثقافة التربوية ودرجته مرتفعة بوسط حسابي (3.78)، وأخيراً مجال المعتقدات الثقافية التربوية ودرجته متوسطة بوسط حسابي (3.67).

#### 1.2.4 المجال الأول: قيم الثقافة التربوية

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال قيم الثقافة التربوية:

جدول رقم(8.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال قيم الثقافة التربوية.

الترتيب	رقم الفقرة	قيم الثقافة التربوية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.1	2	لدي قناعة أن القيم الثقافية تقع على عاتق الأسرة ومرحلة المدرسة إلى حد كبير.	3.91	0.90	مرتفعة
.2	4	بيئة التعليم الجامعي وأساليبه تزيد من أهمية القيم لدى الفرد مقارنة في بيئات أخرى.	3.87	0.89	مرتفعة
.3	3	قناعة وخبرات الطالب هي التي تعزز المفاهيم القيمية له في المرحلة الجامعية.	3.74	0.86	مرتفعة
.4	1	القيم الثقافية الجوهرية توجه سلوكي في الجامعة.	3.59	0.89	متوسطة
		<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.78</b>	<b>0.70</b>	<b>مرتفعة</b>

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس قيم الثقافة التربوية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة استجابة المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.78) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.7).

وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (لدي قناعة أن القيم الثقافية تقع على عاتق الأسرة ومرحلة المدرسة إلى حد كبير) بمتوسط حسابي مقداره (3.91) وانحراف معياري مقداره (0.9)، الفقرة (بيئة التعليم الجامعي وأساليبه تزيد من أهمية القيم لدى الفرد مقارنة في بيئات أخرى) بمتوسط حسابي مقداره (3.87) وانحراف معياري مقداره (0.89)، الفقرة (قناعة وخبرات الطالب هي التي تعزز المفاهيم القيمية له في المرحلة الجامعية) بمتوسط حسابي مقداره (3.74) وانحراف معياري مقداره (0.86).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (القيم الثقافية الجوهرية توجه سلوكي في الجامعة) بمتوسط حسابي مقداره (3.59) وانحراف معياري مقداره (0.89) وجاءت بدرجة متوسطة.

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: يوجد قناعة لدى المبحوثين أن القيم الثقافية تقع على عاتق الأسرة ومرحلة المدرسة إلى حد كبير، وأن بيئة التعليم الجامعي وأساليبه تزيد من أهمية القيم لدى الفرد مقارنة في بيئات أخرى، كما أن قناعة وخبرات الطالب هي التي تعزز المفاهيم القيمية له في المرحلة الجامعية.

#### 2.2.4 المجال الثاني: المعتقدات الثقافية التربوية

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المعتقدات الثقافية التربوية:

جدول رقم(9.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المعتقدات الثقافية التربوية.

الترتيب	رقم الفقرة	المعتقدات الثقافية التربوية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.1	6	قناعاتي تؤثر على سلوكي ومشاعري.	4.14	0.80	مرتفعة
.2	5	معتقداتي هي الموجه لي في الحياة.	4.03	0.88	مرتفعة
.3	9	لدى المدرسين القدرة على اختيار منهجية جديدة في التدريس.	3.60	0.97	متوسطة
.4	8	لدى العاملين مبادرات يعترفون بها.	3.58	0.93	متوسطة
.5	7	العاملين لديهم قدرة على التعبير عن وجهات نظرهم في حل قضايا مجتمعية.	3.50	0.98	متوسطة
.6	10	العاملون مدربون على مهارات التفكير العليا وحل المشكلات.	3.16	0.96	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.67	0.66	متوسطة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس المعتقدات الثقافية التربوية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة استجابة الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.67) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.66) والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات مناسبة وتقع في الحدود الطبيعية، مما يدل على أن درجة اتجاهات الإداريين والأكاديميين نحو المعتقدات الثقافية التربوية مرتفعة.

وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة "قناعاتي تؤثر على سلوكي ومشاعري" بمتوسط حسابي مقداره (4.14) وانحراف معياري مقداره (0.8)، الفقرة "معتقداتي هي الموجه لي في الحياة" بمتوسط حسابي مقداره (4.03) وانحراف معياري مقداره (0.88)، الفقرة "لدى المدرسين القدرة على اختيار منهجية جديدة في التدريس" بمتوسط حسابي مقداره (3.6) وانحراف معياري مقداره (0.97)، الفقرة "لدى العاملين مبادرات يعتزون بها" بمتوسط حسابي مقداره (3.58) وانحراف معياري مقداره (0.93)، الفقرة "العاملين لديهم قدرة على التعبير عن وجهات نظرهم في حل قضايا مجتمعية" بمتوسط حسابي مقداره (3.5) وانحراف معياري مقداره (0.98)، الفقرة "العاملون مدربون على مهارات التفكير العليا وحل المشكلات" بمتوسط حسابي مقداره (3.16) وانحراف معياري مقداره (0.96).

ومن خلال آراء الباحثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: الباحثون يعتقدون بأن قناعاتهم تؤثر على سلوكهم ومشاعرهم، وأن معتقداتهم هي الموجه لهم في الحياة.

#### 3.2.4 المجال الثالث: الافتراضات الثقافية التربوية

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الافتراضات الثقافية التربوية:

جدول رقم (10.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الافتراضات الثقافية التربوية.

الترتيب	رقم الفقرة	الافتراضات الثقافية التربوية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.1	14	لدي قناعة أن السير نحو التنمية في التعليم يفرض التعاون بين الإداريين والأكاديميين.	4.18	0.90	مرتفعة
.2	11	ثقافتي في الحياة سر ناجحي.	4.11	0.78	مرتفعة
.3	12	أؤمن أن الاستراتيجيات والأساليب التربوية الجيدة أساس التطور والاستمرارية.	4.05	0.85	مرتفعة
.4	13	أعتقد أن الواقع الجمودي لعملية التعليم يؤدي إلى ضعف التطور.	3.99	0.93	مرتفعة
		<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.08</b>	<b>0.69</b>	<b>مرتفعة</b>

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس الافتراضات الثقافية التربوية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.08) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.69) والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات مناسبة وتقع في الحدود الطبيعية، مما يدل على أن درجة اتجاهات الإداريين والأكاديميين نحو الافتراضات الثقافية التربوية مرتفعة. ورتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة "لدي قناعة أن السير نحو التنمية في التعليم يفرض التعاون بين الإداريين والأكاديميين" بمتوسط حسابي مقداره (4.18) وانحراف معياري مقداره (0.9)، الفقرة "ثقافتي في الحياة سر ناجحي" بمتوسط حسابي مقداره (4.11) وانحراف معياري مقداره (0.78)، الفقرة "أؤمن أن الاستراتيجيات والأساليب التربوية الجيدة أساس التطور والاستمرارية" بمتوسط حسابي مقداره (4.05) وانحراف معياري مقداره (0.85)، الفقرة "أعتقد

أن الواقع الجمودي لعملية التعليم يؤدي إلى ضعف التطور" بمتوسط حسابي مقداره (3.99) وانحراف معياري مقداره (0.93).

ومن خلال آراء المبحوثين ودرجة استجابتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: يوجد قناعة لدى المبحوثين أن السير نحو التنمية في التعليم يفرض التعاون بين الإداريين والأكاديميين، وثقافتهم في الحياة سر نجاحهم، كما أنهم يؤمنون أن الاستراتيجيات والأساليب التربوية الجيدة أساس التطور والاستمرارية، وهم يعتقدون أن الواقع الجمودي لعملية التعليم يؤدي إلى ضعف التطور.

#### 4.2.4 المجال الرابع: توقعات الثقافة التربوية

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال توقعات الثقافة التربوية:

جدول رقم(11.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال توقعات الثقافة التربوية.

الترتيب	رقم الفقرة	توقعات الثقافة التربوية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.1	16	اتحمل مسؤولية قراراتي.	4.18	0.87	مرتفعة
.2	21	لدي استعداد لبذل مجهود أكبر كي أصل إلى ما أريد في عملي.	4.13	0.92	مرتفعة
.3	18	أفكر في الايجابيات والسلبيات المترتبة على توقعاتي في مستقبلي العملي.	3.94	0.81	مرتفعة
.4	19	اهتم بعدم تعارض القرارات والتوقعات مع أنظمة وقوانين الجامعة.	3.92	0.94	مرتفعة
.5	22	يتماشى العمل الذي أقوم به مع قدراتي وتوقعاتي.	3.89	1.03	مرتفعة
.6	17	أنتق مع زملائي بالتوقعات المستقبلية في الجامعة.	3.69	0.90	مرتفعة
.7	15	أتوقع تنفيذ الخطة الاستراتيجية ضمن الامكانيات المتاحة.	3.60	0.93	متوسطة
.8	20	توقعاتي تتعارض مع ثقافة الجامعة التي أعمل بها.	2.98	1.14	متوسطة
		<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.79</b>	<b>0.62</b>	<b>مرتفعة</b>

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس توقعات الثقافة التربوية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.79) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.62) والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات مناسبة وتقع في الحدود الطبيعية، مما يدل على أن درجة اتجاهات الإداريين والأكاديميين نحو توقعات الثقافة التربوية مرتفعة.

وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة "اتحمل مسؤولية قراراتي" بمتوسط حسابي مقداره (4.18) وانحراف معياري مقداره (0.87)، الفقرة "الذي استعداد لبذل مجهود أكبر كي أصل إلى ما أريد في عملي" بمتوسط حسابي مقداره (4.13) وانحراف معياري مقداره (0.92)، الفقرة "أفكر في الايجابيات والسلبيات المترتبة على توقعاتي في مستقبلي العملي" بمتوسط حسابي مقداره (3.94) وانحراف معياري مقداره (0.81)، الفقرة "اهتم بعدم تعارض القرارات والتوقعات مع أنظمة وقوانين الجامعة" بمتوسط حسابي مقداره (3.92) وانحراف معياري مقداره (0.94)، الفقرة "يتماشى العمل الذي أقوم به مع قدراتي وتوقعاتي" بمتوسط حسابي مقداره (3.89) وانحراف معياري مقداره (1.03)، الفقرة "أنفق مع زملائي بالتوقعات المستقبلية في الجامعة" بمتوسط حسابي مقداره (3.69) وانحراف معياري مقداره (0.9)، الفقرة "أتوقع تنفيذ الخطة الاستراتيجية ضمن الامكانيات المتاحة" بمتوسط حسابي مقداره (3.6) وانحراف معياري مقداره (0.93)، الفقرة "توقعاتي تتعارض مع ثقافة الجامعة التي أعمل بها" بمتوسط حسابي مقداره (2.98) وانحراف معياري مقداره (1.14).

ومن خلال آراء المبحوثين ودرجة استجاباتهم المرتفعة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: يتحمل المبحوثون مسؤولية قراراتهم، لديهم استعداد لبذل مجهود أكبر كي يصلوا إلى ما يريدون في عملهم، يفكرون في الايجابيات والسلبيات المترتبة على التوقعات في مستقبلهم العملي، يهتمون بعدم تعارض القرارات

والتوقعات مع أنظمة وقوانين الجامعة، يتماشى العمل الذي يقومون به مع قدراتهم وتوقعاتهم، يتفقون مع زملائهم بالتوقعات المستقبلية في الجامعة.

### 3.4 أسئلة الدراسة وفرضياتها:

1.3.4 السؤال الرئيسي الأول: ما دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة

نظر الإداريين والأكاديميين في جامعة فلسطين التقنية خضوري؟

سوف يتم الإجابة على هذا السؤال من خلال فحص الفرضية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين

التخطيط الاستراتيجي والثقافة التربوية المستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

الجدول التالي يوضح مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) والمتغيرات التابعة (الثقافة التربوية المستدامة ومجالاتها):

جدول رقم (12.4): مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون بين التخطيط الاستراتيجي والثقافة التربوية المستدامة:

التوقعات الثقافة التربوية	الافتراضات الثقافية التربوية	المعتقدات الثقافية التربوية	قيم الثقافة التربوية	الثقافة التربوية المستدامة	التخطيط الاستراتيجي		
.551**	.377**	.633**	.520**	.646**	1	معامل بيرسون	التخطيط
.000	.000	.000	.000	.000		مستوى الدلالة	الاستراتيجي

التوقعات الثقافية التربوية	الافتراضات الثقافية التربوية	المعتقدات الثقافية التربوية	قيم الثقافة التربوية	الثقافة التربوية المستدامة	التخطيط الاستراتيجي		
.911**	.757**	.785**	.805**	1	.646**	معامل بيرسون	الثقافة التربوية المستدامة
.000	.000	.000	.000		.000	مستوى الدلالة	
.674**	.501**	.534**	1	.805**	.520**	معامل بيرسون	قيم الثقافة التربوية
.000	.000	.000		.000	.000	مستوى الدلالة	
.567**	.411**	1	.534**	.785**	.633**	معامل بيرسون	المعتقدات الثقافية التربوية
.000	.000		.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.658**	1	.411**	.501**	.757**	.377**	معامل بيرسون	الافتراضات الثقافية التربوية
.000		.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
1	.658**	.567**	.674**	.911**	.551**	معامل بيرسون	التوقعات الثقافية التربوية
	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
** الارتباط دال عند مستوى 0.05.							

يتضح من خلال مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون وجود علاقة دالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والثقافة التربوية المستدامة (مستوى الدلالة=0.000 وهو أقل من 0.05) وهي علاقة طردية (معامل بيرسون=0.646)، ويعتبر ذلك مؤشرا مبدئيا على رفض الفرضية، من ناحية أخرى تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) لفحص هذه الفرضية والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط:

جدول رقم (13.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بين التخطيط الاستراتيجي والثقافة التربوية المستدامة

مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة اختبار t	معامل Beta المعياري	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta	المتغيرات المستقلة
0.000	13.251	---	0.158	2.100	ثابت الانحدار
0.000	11.005	0.646	0.047	0.519	التخطيط الاستراتيجي
<p>معامل التحديد (<math>R^2</math>)=0.417 , معامل الارتباط (<math>R</math>)=0.646</p> <p>قيمة (<math>F_{ANOVA}</math>)=121.105 , sig.=0.000</p> <p>اختبار كولموجروف_سميرنوف لفحص التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي:</p> <p>P-Value(k-s test)=0.437</p>					

المتغير التابع: الثقافة التربوية المستدامة

- تشخيص ملاءمة تحليل الانحدار المستخدم: يلاحظ من نتائج الجدول السابق أن قيمة ف ( $F_{ANOVA}$ ) دالة إحصائية (مستوى الدلالة Sig. أقل من 0.05) مما يدل على ملاءمة أسلوب تحليل الانحدار الخطي في تفسير البيانات والمتغيرات التي دخلت الدراسة، وأن معامل التحديد ( $R^2$ )=0.417 وهو القدرة التفسيرية للنموذج مما يدل على أن التخطيط الاستراتيجي قادر على تفسير التغير في المتغير التابع (الثقافة التربوية المستدامة) بنسبة 41.7% وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار. كما يتضح بأن اختبار التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي (K-S Test) غير دال إحصائياً (مستوى الدلالة 0.437 أكبر من 0.05) مما يدل على أن مصفوفة البواقي تتبع التوزيع الطبيعي لهذا النموذج.

من نتائج الجدول السابق نستنتج رفض الفرضية الصفرية الأولى أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والثقافة التربوية المستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، حيث تبين بأن مستوى الدلالة للمتغير

المستقل=0.000>0.05، وأن قيمة معامل المتغير المستقل Beta=0.519، وهي ذات إشارة موجبة مما يدل على أن هذه العلاقة علاقة طردية أي أن زيادة التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة الثقافة التربوية المستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

**2.3.4 السؤال الفرعي الأول: ما دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز قيم الثقافة التربوية المستدامة من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين في جامعة فلسطين التقنية خضوري؟**

سوف يتم الإجابة على هذا السؤال من خلال فحص الفرضية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين التخطيط الاستراتيجي وتعزيز قيم ثقافة تربوية مستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

الجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) لفحص هذه الفرضية:

**جدول رقم (14.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التخطيط الاستراتيجي وقيم الثقافة التربوية المستدامة**

مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة اختبار t	معامل Beta المعياري	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta	المتغيرات المستقلة
0.000	8.809	---	0.228	2.010	ثابت الانحدار
0.000	7.912	0.520	0.068	0.537	التخطيط الاستراتيجي
<p>معامل التحديد <math>(R^2)=0.270</math> , معامل الارتباط <math>(R)=0.520</math></p> <p>قيمة <math>(F\_ANOVA)=62.605</math> , <math>sig.=0.000</math></p> <p>اختبار كولموجروف_سميرنوف لفحص التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي:</p> <p><math>P\text{-Value}(k\text{-s test})=0.522</math></p>					

المتغير التابع: قيم الثقافة التربوية المستدامة

يتضح من قيم تشخيص ملاءمة تحليل الانحدار المستخدم أن جميع القيم مناسبة وملائمة كما تم الاستنتاج سابقاً. ومن نتائج الجدول السابق يستنتج رفض الفرضية الفرعية الأولى أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتعزيز قيم ثقافة تربوية مستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  ، حيث تبين بأن قيمة معامل بيرسون (0.520) ومعامل التحديد بلغ 0.270 مما يدل على قدرة التخطيط الاستراتيجي في تفسير التغير في قيم الثقافة التربوية المستدامة بنسبة 27%، ومستوى الدلالة للمتغير المستقل  $0.05 > 0.000$ ، وقيمة معامل المتغير المستقل  $\text{Beta} = 0.537$  وهي ذات إشارة موجبة مما يدل على أن هذه العلاقة علاقة طردية وبالتالي نستنتج أن زيادة التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة قيم الثقافة التربوية المستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

**3.3.4 السؤال الفرعي الثاني: ما دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز معتقدات الثقافة التربوية المستدامة من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين في جامعة فلسطين التقنية خضوري؟**

سوف يتم الإجابة على هذا السؤال من خلال فحص الفرضية التالية:

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين التخطيط الاستراتيجي وتعزيز معتقدات ثقافة تربوية مستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

الجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) لفحص هذه الفرضية:

جدول رقم (15.3): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التخطيط الاستراتيجي ومعتقدات الثقافة التربوية المستدامة.

مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة اختبار t	معامل Beta المعياري	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta	المتغيرات المستقلة
0.000	8.422		0.195	1.641	ثابت الانحدار
0.000	10.633	0.633	0.058	0.617	التخطيط الاستراتيجي
<p>معامل التحديد (<math>R^2</math>)=0.401 , معامل الارتباط (<math>R</math>)=0.633</p> <p>قيمة (F_ANOVA)=113.063 , sig.=0.000</p> <p>اختبار كولموجروف_سميرنوف لفحص التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي:</p> <p>P-Value(k-s test)=0.867</p>					

المتغير التابع: معتقدات الثقافة التربوية المستدامة

ينضح من قيم تشخيص ملاءمة تحليل الانحدار المستخدم بأن جميع القيم مناسبة وملاءمة كما تم الاستنتاج سابقا. ومن نتائج الجدول السابق يستنتج رفض الفرضية الفرعية الثانية أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتعزيز معتقدات ثقافة تربوية مستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) ، حيث تبين بأن قيمة معامل بيرسون (0.633) ومعامل التحديد بلغ 0.401 مما يدل على قدرة التخطيط الاستراتيجي في تفسير التغير في معتقدات الثقافة التربوية المستدامة بنسبة 40.1%، ومستوى الدلالة للمتغير المستقل =0.000 > 0.05، وقيمة معامل المتغير المستقل Beta =0.617 وهي ذات إشارة موجبة مما يدل على أن هذه العلاقة طردية وبالتالي يستنتج أن زيادة التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة معتقدات الثقافة التربوية المستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

4.3.4 السؤال الفرعي الثالث: ما دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز افتراضات الثقافة التربوية المستدامة من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين في جامعة فلسطين التقنية خضوري؟

سوف يتم الإجابة على هذا السؤال من خلال فحص الفرضية التالية:

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين التخطيط الاستراتيجي وتعزيز افتراضات ثقافة تربية مستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

الجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) لفحص هذه الفرضية:

جدول رقم (16.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التخطيط الاستراتيجي وافتراضات الثقافة التربوية المستدامة.

مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة اختبار t	معامل Beta المعياري	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta	المتغيرات المستقلة
0.000	11.465		0.245	2.811	ثابت الانحدار
0.000	5.283	0.377	0.073	0.386	التخطيط الاستراتيجي
<p>معامل التحديد <math>(R^2) = 0.142</math> , معامل الارتباط <math>(R) = 0.377</math></p> <p>قيمة <math>(F\_ANOVA) = 27.915</math> , <math>sig. = 0.000</math></p> <p>اختبار كولموجروف_سميرنوف لفحص التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي:</p> <p><math>P\text{-Value}(k-s \text{ test}) = 0.301</math></p>					

المتغير التابع: افتراضات الثقافة التربوية المستدامة

يتضح من افتراضات تشخيص ملاءمة تحليل الانحدار المستخدم بأن جميع الافتراضات مناسبة وملاءمة كما تم الاستنتاج سابقاً. ومن نتائج الجدول السابق يستنتج رفض الفرضية الفرعية الثالثة أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتعزيز افتراضات ثقافة تربية مستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  ، حيث تبين بأن قيمة معامل بيرسون  $(0.377)$  ومعامل التحديد بلغ  $0.142$  مما يدل على قدرة التخطيط الاستراتيجي في تفسير التغير في افتراضات الثقافة التربوية المستدامة بنسبة  $14.2\%$  ، ومستوى الدلالة للمتغير المستقل  $0.05 > 0.000 =$  ، وقيمة معامل المتغير المستقل  $Beta = 0.386$  وهي ذات إشارة موجبة مما يدل

على أن هذه العلاقة طردية وبالتالي يستنتج أن زيادة التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة افتراضات الثقافة التربوية المستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

**5.3.4 السؤال الفرعي الرابع: ما دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز توقعات الثقافة التربوية المستدامة من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين في جامعة فلسطين التقنية خضوري؟**

سوف يتم الإجابة على هذا السؤال من خلال فحص الفرضية التالية:

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين التخطيط الاستراتيجي وتعزيز توقعات ثقافة تربوية مستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

الجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) لفحص هذه الفرضية:

جدول رقم (17.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التخطيط الاستراتيجي وتوقعات الثقافة التربوية المستدامة.

مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة اختبار t	معامل Beta المعياري	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta	المتغيرات المستقلة
0.000	10.837		0.197	2.134	ثابت الانحدار
0.000	8.593	0.551	0.059	0.504	التخطيط الاستراتيجي
<p>معامل التحديد <math>(R^2)=0.304</math> , معامل الارتباط <math>(R)=0.551</math></p> <p>قيمة <math>(F\_ANOVA)=73.838</math> , <math>sig.=0.000</math></p> <p>اختبار كولموجروف_سميرنوف لفحص التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي:</p> <p><math>P\text{-Value}(k\text{-s test})=0.680</math></p>					

المتغير التابع: توقعات الثقافة التربوية المستدامة

يتضح من التوقعات تشخيص ملاءمة تحليل الانحدار المستخدم بأن جميع القيم مناسبة وملاءمة كما تم الاستنتاج سابقا. ومن نتائج الجدول السابق يستنتج رفض الفرضية الفرعية الرابعة أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتعزيز توقعات ثقافة تربوية مستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  ، حيث تبين بأن قيمة معامل بيرسون (0.551) ومعامل التحديد بلغ 0.304 مما يدل على قدرة التخطيط الاستراتيجي في تفسير التغير في توقعات الثقافة التربوية المستدامة بنسبة 30.4%، ومستوى الدلالة للمتغير المستقل  $0.05 > 0.000$ ، وقيمة معامل المتغير المستقل  $Beta = 0.504$  وهي ذات إشارة موجبة مما يدل على أن هذه العلاقة علاقة طردية وبالتالي يستنتج أن زيادة التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة توقعات الثقافة التربوية المستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

الجدول التالي يوضح مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة (مجالات التخطيط الاستراتيجي: رؤية الجامعة، رسالة الجامعة، الخطة الاستراتيجية، أهداف الجامعة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الثقافة التربوية المستدامة):

**جدول رقم (18.4): مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون بين مجالات التخطيط الاستراتيجي والثقافة التربوية المستدامة:**

أهداف الجامعة الاستراتيجية	الخطة الاستراتيجية	رسالة الجامعة	رؤية الجامعة	الثقافة التربوية المستدامة		
.575**	.519**	.616**	.539**	1	معامل بيرسون	الثقافة التربوية المستدامة
.000	.000	.000	.000		مستوى الدلالة	
.692**	.640**	.729**	1	.539**	معامل بيرسون	رؤية الجامعة
.000	.000	.000		.000	مستوى الدلالة	

أهداف الجامعة الاستراتيجية	الخطة الاستراتيجية	رسالة الجامعة	رؤية الجامعة	الثقافة التربوية المستدامة		
.666**	.607**	1	.729**	.616**	معامل بيرسون	رسالة الجامعة
.000	.000		.000	.000	مستوى الدلالة	
.735**	1	.607**	.640**	.519**	معامل بيرسون	الخطة الاستراتيجية
.000		.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
1	.735**	.666**	.692**	.575**	معامل بيرسون	أهداف الجامعة الاستراتيجية
	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
** الارتباط دال عند مستوى 0.05.						

يتضح من خلال مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون وجود علاقة دالة إحصائية بين كل مجال من مجالات التخطيط الاستراتيجي والثقافة التربوية المستدامة (مستويات الدلالة جميعها أقل من 0.05) وهي علاقات طردية (معاملات بيرسون على التوالي: 0.539, 0.616, 0.519, 0.575)، ويعتبر ذلك مؤشرا مبدئيا على رفض الفرضيات الفرعية الخامسة والسادسة والسابعة والثامنة، وتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) لفحص هذه الفرضيات الفرعية والاجابة على الاسئلة المتعلقة بعناصر التخطيط وذلك على النحو التالي:

#### 6.3.4 السؤال الفرعي الخامس: ما دور رؤية الجامعة في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر

الإداريين والأكاديميين في جامعة فلسطين التقنية خضوري؟

سوف يتم الإجابة على هذا السؤال من خلال فحص الفرضية التالية:

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين رؤية

الجامعة والثقافة التربوية المستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

الجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) لفحص هذه الفرضية:

جدول رقم (19.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين رؤية الجامعة والثقافة التربوية المستدامة

مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة اختبار t	معامل Beta المعياري	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta	المتغيرات المستقلة
0.000	15.969		0.158	2.525	ثابت الانحدار
0.000	8.327	0.539	0.047	0.390	رؤية الجامعة
<p>معامل التحديد (<math>R^2</math>)=0.291 , معامل الارتباط (<math>R</math>)=0.539            قيمة (F_ANOVA)=69.344 , sig.=0.000            اختبار كولموجروف_سميرنوف لفحص التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي:            P-Value(k-s test)=0.534</p>					

المتغير التابع: الثقافة التربوية المستدامة

يتضح من التوقعات تشخيص ملاءمة تحليل الانحدار المستخدم بأن جميع القيم مناسبة وملاءمة كما تم الاستنتاج سابقاً. ومن نتائج الجدول السابق يستنتج رفض الفرضية الفرعية الخامسة أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رؤية الجامعة والثقافة التربوية المستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) ، حيث تبين بأن قيمة معامل بيرسون (0.539) ومعامل التحديد بلغ 0.291 مما يدل على قدرة متغير رؤية الجامعة في تفسير التغير في الثقافة التربوية المستدامة بنسبة 29.1%، ومستوى الدلالة للمتغير المستقل =0.000 > 0.05، وقيمة معامل المتغير المستقل Beta =0.390 وهي ذات إشارة موجبة مما يدل على أن هذه العلاقة علاقة طردية وبالتالي يستنتج أن زيادة رؤية الجامعة يؤدي إلى زيادة الثقافة التربوية المستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

#### 7.3.4 السؤال الفرعي السادس: ما دور رسالة الجامعة في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر

الإداريين والأكاديميين في جامعة فلسطين التقنية خضوري؟

سوف يتم الإجابة على هذا السؤال من خلال فحص الفرضية التالية:

الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين رسالة

الجامعة والثقافة التربوية المستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

الجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) لفحص هذه الفرضية:

جدول رقم (20.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين رسالة الجامعة والثقافة التربوية المستدامة

مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة اختبار t	معامل Beta المعياري	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta	المتغيرات المستقلة
0.000	15.826		0.148	2.342	ثابت الانحدار
0.000	10.158	0.616	0.043	0.436	رسالة الجامعة

معامل التحديد ( $R^2=0.379$ ) , معامل الارتباط ( $R=0.616$ )  
قيمة (F\_ANOVA)=103.183 , sig.=0.000  
اختبار كولموجروف\_سميرنوف لفحص التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي:  
P-Value(k-s test)=0.241

المتغير التابع: الثقافة التربوية المستدامة

يتضح من التوقعات تشخيص ملاءمة تحليل الانحدار المستخدم بأن جميع القيم مناسبة وملاءمة كما تم الاستنتاج سابقاً. ومن نتائج الجدول السابق يستنتج رفض الفرضية الفرعية الأولى أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رسالة الجامعة والثقافة التربوية المستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  ، حيث تبين بأن قيمة معامل بيرسون (0.616) ومعامل التحديد بلغ 0.379 مما يدل على قدرة متغير رسالة الجامعة في تفسير التغير في الثقافة التربوية المستدامة بنسبة 37.9%، ومستوى الدلالة للمتغير المستقل  $=0.000 < 0.05$ ، وقيمة معامل المتغير المستقل

Beta = 0.436 وهي ذات إشارة موجبة مما يدل على أن هذه العلاقة علاقة طردية وبالتالي يستنتج أن زيادة رسالة الجامعة يؤدي إلى زيادة الثقافة التربوية المستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

8.3.4 السؤال الفرعي السابع: ما دور أهداف الجامعة في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين في جامعة فلسطين التقنية خضوري؟

سوف يتم الإجابة على هذا السؤال من خلال فحص الفرضية التالية:

الفرضية الفرعية الثامنة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين أهداف الجامعة الاستراتيجية والثقافة التربوية المستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

الجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) لفحص هذه الفرضية:

جدول رقم (21.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين أهداف الجامعة الاستراتيجية والثقافة التربوية المستدامة.

مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة اختبار t	معامل Beta المعياري	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta	المتغيرات المستقلة
0.000	16.351		0.151	2.465	ثابت الانحدار
0.000	9.145	0.575	0.045	0.409	أهداف الجامعة الاستراتيجية
<p>معامل التحديد <math>(R^2) = 0.331</math> , معامل الارتباط <math>(R) = 0.575</math></p> <p>قيمة <math>(F\_ANOVA) = 83.630</math> , <math>sig. = 0.000</math></p> <p>اختبار كولموجروف_سميرنوف لفحص التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي:</p> <p><math>P\text{-Value}(k\text{-s test}) = 0.240</math></p>					

المتغير التابع: الثقافة التربوية المستدامة

يتضح من التوقعات تشخيص ملاءمة تحليل الانحدار المستخدم بأن جميع القيم مناسبة وملاءمة كما تم الاستنتاج سابقاً. ومن نتائج الجدول السابق يستنتج رفض الفرضية الفرعية الثامنة أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف الجامعة الاستراتيجية والثقافة التربوية المستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  ، حيث تبين بأن قيمة معامل بيرسون (0.575) ومعامل التحديد بلغ 0.331 مما يدل على قدرة متغير أهداف الجامعة الاستراتيجية في تفسير التغير في الثقافة التربوية المستدامة بنسبة 33.1%، ومستوى الدلالة للمتغير المستقل  $0.05 > 0.000$ ، وقيمة معامل المتغير المستقل  $\text{Beta} = 0.409$  وهي ذات إشارة موجبة مما يدل على أن هذه العلاقة طردية وبالتالي يستنتج أن زيادة أهداف الجامعة الاستراتيجية يؤدي إلى زيادة الثقافة التربوية المستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

**9.3.4 السؤال الفرعي الثامن: ما دور الخطة الاستراتيجية للجامعة في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين في جامعة فلسطين التقنية خضوري؟**

سوف يتم الإجابة على هذا السؤال من خلال فحص الفرضية التالية:

الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين خطة الجامعة الاستراتيجية والثقافة التربوية المستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

الجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) لفحص هذه الفرضية:

جدول رقم (22.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين خطة الجامعة الاستراتيجية والثقافة التربوية

المستدامة.

مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة اختبار t	معامل Beta المعياري	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta	المتغيرات المستقلة
0.000	19.518		0.140	2.738	ثابت الانحدار
0.000	7.891	0.519	0.043	0.336	خطة الجامعة
<p>معامل التحديد (<math>R^2</math>)=0.269 , معامل الارتباط (<math>R</math>)=0.519</p> <p>قيمة (F_ANOVA)=62.264 , sig.=0.000</p> <p>اختبار كولموجروف_سميرنوف لفحص التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي:</p> <p>P-Value(k-s test)=0.385</p>					

المتغير التابع: الثقافة التربوية المستدامة

ينضح من التوقعات تشخيص ملاءمة تحليل الانحدار المستخدم بأن جميع القيم مناسبة وملاءمة كما تم الاستنتاج سابقا. ومن نتائج الجدول السابق يستنتج رفض الفرضية الفرعية السابعة أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خطة الجامعة الاستراتيجية والثقافة التربوية المستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) ، حيث تبين بأن قيمة معامل بيرسون (0.519) ومعامل التحديد بلغ 0.269 مما يدل على قدرة متغير خطة الجامعة الاستراتيجية في تفسير التغير في الثقافة التربوية المستدامة بنسبة 26.9%، ومستوى الدلالة للمتغير المستقل=0.000>0.05، وقيمة معامل المتغير المستقل Beta=0.336 وهي ذات إشارة موجبة مما يدل على أن هذه العلاقة علاقة طردية وبالتالي يستنتج أن زيادة خطة الجامعة الاستراتيجية يؤدي إلى زيادة الثقافة التربوية المستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

#### 10.3.4 السؤال الرئيسي الثاني: هل يوجد اختلاف في دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية

المستدامة بين وجهة نظر الاكاديميين والاداريين؟

سوف يتم الإجابة على هذا السؤال من خلال فحص الفرضية التالية:

الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الاكاديميين والاداريين في الجامعات الحكومية الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لفحص الفروق في دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية خضوري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ، والجدول رقم(23.4) يوضح ذلك:

الجدول رقم(23.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لفحص الفروق في دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية خضوري حسب متغير المسمى الوظيفي.

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة	إداري	63	3.06	0.75	-2.560	169	0.011
	أكاديمي	108	3.34	0.64			

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
رؤية الجامعة	إداري	63	3.17	0.74	-1.569	169	0.118
	أكاديمي	108	3.36	0.75			
رسالة الجامعة	إداري	63	3.21	0.72	-1.919	169	0.057
	أكاديمي	108	3.44	0.78			
الخطة الاستراتيجية	إداري	63	3.05	0.90	-1.643	169	0.102
	أكاديمي	108	3.27	0.80			
أهداف الجامعة الاستراتيجية	إداري	63	3.19	0.79	-1.264	169	0.208
	أكاديمي	108	3.34	0.75			
الدرجة الكلية لمجالات التخطيط الاستراتيجي	إداري	63	3.17	0.66	-1.805	169	0.073
	أكاديمي	108	3.36	0.68			
قيم الثقافة التربوية	إداري	63	3.75	0.66	-0.339	169	0.735
	أكاديمي	108	3.79	0.73			
المعتقدات الثقافية التربوية	إداري	63	3.57	0.68	-1.573	169	0.118
	أكاديمي	108	3.73	0.64			
الافتراضات الثقافية التربوية	إداري	63	4.04	0.70	-0.642	169	0.522
	أكاديمي	108	4.11	0.69			

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
التوقعات الثقافية التربوية	إداري	63	3.73	0.61	-0.949	169	0.344
	أكاديمي	108	3.83	0.62			
الدرجة الكلية لمجالات الثقافة التربوية المستدامة	إداري	63	3.75	0.52	-1.140	169	0.256
	أكاديمي	108	3.84	0.56			

يتضح من الجدول السابق بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha = 0.05)$  في دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية خضوري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي فقط عند مجال مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة (مستوى الدلالة 0.011 أقل من 0.05)، حيث تبين بأن الفروق كانت لصالح الأكاديميين بوسط حسابي (3.34) مقابل الإداريين بوسط حسابي (3.06) مما يدل على أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة من وجهة نظر الأكاديميين أعلى من درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة من وجهة نظر الإداريين، وبالتالي يستنتج رفض الفرضية عند هذا المجال فقط.

من ناحية أخرى تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha = 0.05)$  في دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية خضوري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند باقي المجالات (مستويات الدلالة جميعها أكبر من 0.05)، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية عند باقي مجالات الدراسة.

ففيما يتعلق بمجال رؤية الجامعة بلغت درجة الوسط الحسابي للأكاديميين (3.36) وللإداريين (3.17).

فيما يتعلق بمجال رسالة الجامعة بلغت درجة الوسط الحسابي للأكاديميين (3.44) وللإداريين (3.21).

فيما يتعلق بمجال الخطة الاستراتيجية بلغت درجة الوسط الحسابي للأكاديميين (3.27) وللإداريين (3.05).  
فيما يتعلق بمجال أهداف الجامعة الاستراتيجية بلغت درجة الوسط الحسابي للأكاديميين (3.34) وللإداريين  
(3.19). فيما يتعلق بمجال الدرجة الكلية لمجالات التخطيط الاستراتيجي بلغت درجة الوسط الحسابي  
للأكاديميين (3.36) وللإداريين (3.17). فيما يتعلق بمجال قيم الثقافة التربوية بلغت درجة الوسط الحسابي  
للأكاديميين (3.79) وللإداريين (3.75). فيما يتعلق بمجال المعتقدات الثقافية التربوية بلغت درجة الوسط  
الحسابي للأكاديميين (3.73) وللإداريين (3.57). فيما يتعلق بمجال الافتراضات الثقافية التربوية بلغت  
درجة الوسط الحسابي للأكاديميين (4.11) وللإداريين (4.04). فيما يتعلق بمجال التوقعات الثقافية التربوية  
بلغت درجة الوسط الحسابي للأكاديميين (3.83) وللإداريين (3.73). فيما يتعلق بمجال الدرجة الكلية  
لمجالات الثقافة التربوية المستدامة بلغت درجة الوسط الحسابي للأكاديميين (3.84) وللإداريين (3.75).  
الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في دور  
التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة  
فلسطين التقنية خضوري تعزى إلى المتغيرات: (المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في دور التخطيط  
الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية  
خضوري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

تم تفسير نتيجة هذه الفرضية سابقاً في الفرع (10.3.4).

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية خضوري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في اتجاهات الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية خضوري نحو دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة حسب متغير المؤهل العلمي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (24.4): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية خضوري حسب متغير المؤهل العلمي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة	بين المجموعات	4.636	2	2.318	5.039	0.007
	داخل المجموعات	77.289	168	0.460		
	المجموع	81.925	170			
رؤية الجامعة	بين المجموعات	0.808	2	0.404	0.710	0.493
	داخل المجموعات	95.572	168	0.569		
	المجموع	96.380	170			

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
رسالة الجامعة	بين المجموعات	0.681	2	0.341	0.575	0.564
	داخل المجموعات	99.552	168	0.593		
	المجموع	100.233	170			
الخطة الاستراتيجية	بين المجموعات	0.907	2	0.454	0.640	0.529
	داخل المجموعات	119.118	168	0.709		
	المجموع	120.025	170			
أهداف الجامعة الاستراتيجية	بين المجموعات	0.694	2	0.347	0.589	0.556
	داخل المجموعات	99.011	168	0.589		
	المجموع	99.705	170			
الدرجة الكلية لمجالات التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	0.639	2	0.320	0.694	0.501
	داخل المجموعات	77.351	168	0.460		
	المجموع	77.990	170			
قيم الثقافة التربوية	بين المجموعات	0.621	2	0.311	0.631	0.533
	داخل المجموعات	82.684	168	0.492		
	المجموع	83.306	170			
المعتقدات الثقافية التربوية	بين المجموعات	0.144	2	0.072	0.163	0.849
	داخل المجموعات	73.827	168	0.439		
	المجموع	73.971	170			

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الافتراضات الثقافية التربوية	بين المجموعات	1.885	2	0.942	1.980	0.141
	داخل المجموعات	79.947	168	0.476		
	المجموع	81.832	170			
التوقعات الثقافية التربوية	بين المجموعات	1.328	2	0.664	1.750	0.177
	داخل المجموعات	63.729	168	0.379		
	المجموع	65.057	170			
الدرجة الكلية لمجالات الثقافة التربوية المستدامة	بين المجموعات	0.636	2	0.318	1.075	0.344
	داخل المجموعات	49.710	168	0.296		
	المجموع	50.346	170			

يتضح من الجدول السابق بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية خضوري تعزى لمتغير المؤهل العلمي فقط عند مجال مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة (مستوى الدلالة 0.007 أقل من 0.05)، وبالتالي يستنتج رفض الفرضية عند هذا المجال فقط. من ناحية أخرى تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية خضوري تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند باقي المجالات (مستويات الدلالة جميعها أكبر من 0.05)، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية عند باقي مجالات الدراسة.

ومن أجل دراسة الفروق في مجال مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة حسب متغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (25.4): نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية حسب متغير المؤهل العلمي عند مجال مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، حيث تمثل القيم في الجدول الفروق في الأوساط الحسابية.

المجال	المؤهل العلمي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
مجال مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة	بكالوريوس	---	-0.222	-0.465*
	ماجستير	0.222	---	-0.244
	دكتوراه	0.465*	0.244	---

\* الفروق دالة إحصائياً عند مستوى 0.05.

ومن نتائج الجدول السابق يتضح بأنه فيما يتعلق بمجال مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، يتضح بأن الفروق كانت لصالح مؤهل الدكتوراه مقابل البكالوريوس فقط، مما يدل على أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين ذوي المؤهل العلمي دكتوراه أعلى من درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس، ولم يتضح وجود فروق بين الماجستير والبكالوريوس أو الماجستير مع الدكتوراه.

والجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم(26.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.85	3.02	46	بكالوريوس	مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة
0.62	3.24	85	ماجستير	
0.57	3.49	40	دكتوراه	
0.69	3.24	171	المجموع	
0.76	3.25	46	بكالوريوس	رؤية الجامعة
0.76	3.26	85	ماجستير	
0.74	3.42	40	دكتوراه	
0.75	3.29	171	المجموع	
0.78	3.26	46	بكالوريوس	رسالة الجامعة
0.67	3.39	85	ماجستير	
0.93	3.42	40	دكتوراه	
0.77	3.36	171	المجموع	
1.00	3.08	46	بكالوريوس	الخطة الاستراتيجية
0.76	3.20	85	ماجستير	
0.82	3.28	40	دكتوراه	
0.84	3.19	171	المجموع	

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.90	3.22	46	بكالوريوس	أهداف الجامعة الاستراتيجية
0.69	3.26	85	ماجستير	
0.77	3.40	40	دكتوراه	
0.77	3.28	171	المجموع	
0.72	3.22	46	بكالوريوس	التخطيط الاستراتيجي
0.61	3.28	85	ماجستير	
0.77	3.39	40	دكتوراه	
0.68	3.29	171	المجموع	
0.78	3.68	46	بكالوريوس	قيم الثقافة التربوية
0.63	3.82	85	ماجستير	
0.74	3.80	40	دكتوراه	
0.70	3.78	171	المجموع	
0.78	3.62	46	بكالوريوس	المعتقدات الثقافية التربوية
0.61	3.69	85	ماجستير	
0.63	3.68	40	دكتوراه	
0.66	3.67	171	المجموع	
0.86	3.98	46	بكالوريوس	الافتراضات الثقافية التربوية
0.62	4.05	85	ماجستير	
0.60	4.26	40	دكتوراه	
0.69	4.08	171	المجموع	

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.73	3.71	46	بكالوريوس	التوقعات الثقافية التربوية
0.56	3.76	85	ماجستير	
0.59	3.95	40	دكتوراه	
0.62	3.79	171	المجموع	
0.64	3.73	46	بكالوريوس	الثقافة التربوية المستدامة
0.49	3.80	85	ماجستير	
0.53	3.90	40	دكتوراه	
0.54	3.81	171	المجموع	

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية خضوري تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في اتجاهات الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية خضوري نحو دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة حسب متغير سنوات الخبرة، والجدول رقم (27.4) يوضح ذلك:

الجدول رقم(27.4): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA) لفحص الفروق في دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية خضوري حسب متغير سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة	بين المجموعات	2.144	3	0.715	1.496	0.218
	داخل المجموعات	79.782	167	0.478		
	المجموع	81.925	170			
رؤية الجامعة	بين المجموعات	3.659	3	1.220	2.197	0.090
	داخل المجموعات	92.721	167	0.555		
	المجموع	96.380	170			
رسالة الجامعة	بين المجموعات	1.230	3	0.410	0.692	0.558
	داخل المجموعات	99.003	167	0.593		
	المجموع	100.233	170			
الخطة الاستراتيجية	بين المجموعات	2.514	3	0.838	1.191	0.315
	داخل المجموعات	117.511	167	0.704		
	المجموع	120.025	170			
أهداف الجامعة الاستراتيجية	بين المجموعات	0.220	3	0.073	0.123	0.946
	داخل المجموعات	99.485	167	0.596		
	المجموع	99.705	170			

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لمجالات التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	0.851	3	0.284	0.614	0.607
	داخل المجموعات	77.139	167	0.462		
	المجموع	77.990	170			
قيم الثقافة التربوية	بين المجموعات	0.576	3	0.192	0.388	0.762
	داخل المجموعات	82.729	167	0.495		
	المجموع	83.306	170			
المعتقدات الثقافية التربوية	بين المجموعات	2.530	3	0.843	1.971	0.120
	داخل المجموعات	71.441	167	0.428		
	المجموع	73.971	170			
الافتراضات الثقافية التربوية	بين المجموعات	4.835	3	1.612	3.496	0.017
	داخل المجموعات	76.996	167	0.461		
	المجموع	81.832	170			
التوقعات الثقافية التربوية	بين المجموعات	1.507	3	0.502	1.320	0.270
	داخل المجموعات	63.550	167	0.381		
	المجموع	65.057	170			
الدرجة الكلية لمجالات الثقافة التربوية المستدامة	بين المجموعات	1.747	3	0.582	2.002	0.116
	داخل المجموعات	48.599	167	0.291		
	المجموع	50.346	170			

يتضح من الجدول السابق بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha = 0.05)$  في دور التخطيط

الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية

خضوري تعزى لمتغير سنوات الخبرة فقط عند مجال الافتراضات الثقافية التربوية (مستوى الدلالة 0.007 أقل من 0.05)، وبالتالي يستنتج رفض الفرضية عند هذا المجال فقط.

من ناحية أخرى تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) في دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية خضوري تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند باقي المجالات (مستويات الدلالة جميعها أكبر من 0.05)، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية عند باقي مجالات الدراسة.

ومن أجل دراسة الفروق في مجال الافتراضات الثقافية التربوية حسب متغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

**الجدول رقم (28.4): نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية حسب متغير سنوات الخبرة عند مجال الافتراضات الثقافية التربوية، حيث تمثل القيم في الجدول الفروق في الأوساط الحسابية.**

المجال	سنوات الخبرة	5 فما دون	من 6-10	من 11-15	من 16 فما فوق
مجال الافتراضات الثقافية التربوية	5 فما دون		-0.489*	-0.257	-0.339
	من 6-10	0.489*		0.232	0.150
	من 11-15	0.257	-0.232		-0.083
	من 16 فما فوق	0.339	-0.150	0.083	

\* الفروق دالة إحصائياً عند مستوى 0.05.

ومن نتائج الجدول السابق يتضح بأنه فيما يتعلق بمجال الافتراضات الثقافية التربوية، يتضح بأن الفروق كانت لصالح سنوات الخبرة (من 6-10) مقابل سنوات الخبرة (5 فما دون) فقط، مما يدل على أن اتجاهات الأكاديميين والإداريين ذوي سنوات الخبرة (من 6-10) نحو مجال الافتراضات الثقافية التربوية أعلى من ذوي سنوات الخبرة (5 فما دون)، ولم يتضح وجود فروق بين فئات سنوات الخبرة الأخرى.

والجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:

الجدول رقم(29.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.73	3.25	36	5 فما دون	مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة
0.85	3.06	41	من 6-10	
0.72	3.24	31	من 11-15	
0.52	3.35	63	من 16 فما فوق	
0.69	3.24	171	المجموع	
0.79	3.18	36	5 فما دون	رؤية الجامعة
0.92	3.09	41	من 6-10	
0.71	3.41	31	من 11-15	
0.60	3.43	63	من 16 فما فوق	
0.75	3.29	171	المجموع	
0.81	3.24	36	5 فما دون	رسالة الجامعة
0.83	3.29	41	من 6-10	
0.81	3.44	31	من 11-15	
0.68	3.43	63	من 16 فما فوق	
0.77	3.36	171	المجموع	

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.80	3.31	36	5 فما دون	الخطة الاستراتيجية
0.93	3.07	41	من 6-10	
0.96	3.01	31	من 11-15	
0.73	3.27	63	من 16 فما فوق	
0.84	3.19	171	المجموع	
0.84	3.34	36	5 فما دون	أهداف الجامعة الاستراتيجية
0.85	3.24	41	من 6-10	
0.88	3.28	31	من 11-15	
0.61	3.29	63	من 16 فما فوق	
0.77	3.28	171	المجموع	
0.75	3.26	36	5 فما دون	التخطيط الاستراتيجي
0.75	3.18	41	من 6-10	
0.72	3.32	31	من 11-15	
0.56	3.36	63	من 16 فما فوق	
0.68	3.29	171	المجموع	
0.85	3.67	36	5 فما دون	قيم الثقافة التربوية
0.55	3.82	41	من 6-10	
0.71	3.79	31	من 11-15	
0.70	3.81	63	من 16 فما فوق	
0.70	3.78	171	المجموع	

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.80	3.49	36	5 فما دون	المعتقدات الثقافية التربوية
0.65	3.74	41	من 6-10	
0.69	3.85	31	من 11-15	
0.54	3.63	63	من 16 فما فوق	
0.66	3.67	171	المجموع	
0.93	3.79	36	5 فما دون	الافتراضات الثقافية التربوية
0.52	4.28	41	من 6-10	
0.62	4.05	31	من 11-15	
0.63	4.13	63	من 16 فما فوق	
0.69	4.08	171	المجموع	
0.73	3.63	36	5 فما دون	التوقعات الثقافية التربوية
0.56	3.89	41	من 6-10	
0.65	3.85	31	من 11-15	
0.56	3.79	63	من 16 فما فوق	
0.62	3.79	171	المجموع	
0.73	3.63	36	5 فما دون	الثقافة التربوية المستدامة
0.45	3.91	41	من 6-10	
0.47	3.88	31	من 11-15	
0.50	3.81	63	من 16 فما فوق	
0.54	3.81	171	المجموع	

## 5.4 النتائج المتعلقة بالمقابلات الشخصية:

لقد تضمنت المقابلة العديد من الاسئلة المفتوحة التي تم توجيهها لهم، وخرجت المقابلة بالنتائج التالية:

### مناقشة نتيجة السؤال الأولى:

ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، وما الأهداف التي تصدر قائمة الاولويات عند اعداد الخطة الاستراتيجية؟

أظهرت نتائج السؤال الأول أن الجامعة في مرحلة إعداد خطة استراتيجية خمسية جديدة، مع العلم أن الخطة القديمة تم تنفيذها مع وجود بعض الاخفاقات، ولكنها أنارت الطريق لاستشراف المستقبل، أما الخطة الاستراتيجية الجديدة فكان من أهدافها تغطية جوانب عديدة منها: البنية التحتية، تطوير الكفاءات، برامج أكاديمية، من خلال تشكيل فريق تخطيط جديد مكون من عمادة التخطيط، مدراء الدوائر، ممثل عن كل كلية أكاديمية وكل دائرة إدارية، وتنظيم دورات تدريبية عن موضوع إعداد وتنفيذ وتقييم ومتابعة الخطة بالتعاون مع المدرسة الوطنية في رام الله. وحسب الرد على السؤال من قبل المسؤول أنه بدأ بالفعل تنفيذ الخطة الاستراتيجية الجديدة في الجامعة. وذكر أنه طبقت الخطة الاستراتيجية بنسبة 80% على الاقل في السنوات الخمس الأخيرة، وهذا ما أشار له المجال الاول في مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الاستبانة.

### مناقشة نتيجة السؤال الثاني:

ما أثر التخطيط الاستراتيجي على اداء العاملين في الجامعة؟

أظهرت النتائج أن الهدف من الخطة الاستراتيجية وجود هدف واضح للوصول اليه، مرتبط بزمن محدد، موجه بشكل سليم، مخرجاته واضحة، الذي ينعكس على أداء العاملين بشكل ايجابي، وبالتالي على الجامعة. فمن خلال المقابلة أثبت أن الخطة الاستراتيجية بدأ تنفيذها بنسبة جيدة جدا من صناعة القرار، وقد أثرت

بشكل مباشر على أداء العاملين من خلال المتابعة والمراقبة من قبل المختصين. حيث تم تطوير أساليب جديدة، من أهمها الأرشفة الالكترونية الحديثة، التعليم الالكتروني، تطوير الخطط الدراسية، تم اتباع خطوات معينة عن طريق عقد دورات لتغطية الفجوات التي تؤثر على أداء العاملين في الجامعة. وترى الباحثة أن النتائج ظهرت بشكل جيد في أداء العاملين الذين يشعرون بالانتماء لمنظمتهم، ولكن لا نستطيع أن نعمم على جميع العاملين، لانهم لا يملكون نفس درجة الانتماء، التي تعود سلباً على أدائهم. وهذا ما أشار إليه المجال الثالث والرابع من المحور الأول في الاستبانة.

### مناقشة نتيجة السؤال الثالث:

ما دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة، وما أثر التخطيط على عناصر الثقافة التربوية المكونة من (القيم، والمعتقدات، والافتراضات، والتوقعات).

أظهرت النتائج أن الجامعة مكونة من طبقات، وصناعة القرار مبني على خطى واضحة أي بناءً على الخطة الاستراتيجية التي تم وضعها من قبل الإدارة العليا وفريق التخطيط، لذا فإن تأثير القرار لن يكون ملموساً للعاملين او الطلبة، ولكن نتائجه كانت واضحة من خلال التقدم للأفضل من الناحية الأكاديمية والإدارية. ولقد كان للتخطيط الاستراتيجي أثر كبير على عناصر الثقافة التربوية (القيم، والمعتقدات، والافتراضات، والتوقعات). فبالنسبة للأكاديمي فإن القيم التي تتبناها الخطة الاستراتيجية كانت متماشية مع الطالب والمؤسسة من خلال تحسين البيئة الطلابية، ووجود تجانس بين هذه القيم وبين المؤسسة لتعزيز هذه المفاهيم عند الافراد، فكان لزاماً على الجميع التواصل حتى يحملوا نفس الرؤية والرسالة، وهذا ينطبق على المعتقدات، لأنهم يعتبرون القيم والمعتقدات وجهان لعملة واحدة. بالنسبة للطالب له اهتماماته أثناء الدراسة، من حيث بيئة مريحة وجيدة، وهذا يحتاج إلى جهود من الادارة العليا وما هو أقل منها، ودور الطالب المحافظة على عليها، ولأن الطالب متلقي اكثر منه صانع للبيئة، فهو يتلقى المعلومة من المدرس

الذي يعتبر قدوة له. ومن هنا يظهر دور المراقبة، فيقوم المسؤول بتكوين صورة واضحة عن المدرس للحد من الأمور السلبية الناتجة خلال أدائه لعمله. وقد اكد أصحاب الشأن أن الأمور تتقدم بالشكل الصحيح في الحرم الجامعي. أما بالنسبة للافتراضات والتوقعات، فإنه عند بناء افتراض معين نحو مؤسسة ما، فإن ذلك يكون مبنياً على التوقعات، فإن كانت الخطة الاستراتيجية واضحة وناجحة ومحددة التوقعات فإنها تصبح حقيقة بعد فترة زمنية. وحسب رأي الباحثة فان جامعة خضوري تحسنت سمعتها بدرجة كبيرة، لأن الهدف الأساسي للخطة هو وضع الجامعة على خارطة الوعي المجتمعي، وأصبحت خضوري تدخل في مجالات تنافسية وهي الآن في العصر الذهبي لها. وهذا ما أشار إليه المحور الثاني للمجالات الأربعة.

بناءً على ما سبق ترى الباحثة ونتيجة المقابلة الشخصية أن التخطيط الاستراتيجي يطبق في الجامعة وبنسبة جيدة جداً حسب رأي العاملين الذين تم مقابلتهم، وعليه تم اللجوء الى وسيلة أخرى وهي الاستبانة لمعرفة مدى تطبيقه ودرجته. والمقارنة بين النتيجتين ان كان هناك فرق.

### مقارنة نتائج الأداتين (الاستبانة والمقابلة):

أظهرت النتائج مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة معتمدة على الاستبانة التي تم توزيعها على العاملين بدرجة متوسطة في معظم فقرات الاستبانة باستثناء الفقرتين الأولى (لدى العاملين معرفة بمفهوم التخطيط الاستراتيجي في الجامعة)، والثانية (تشارك إدارة الجامعة طاقمها الأكاديمي بإعداد الخطة الاستراتيجية). في حين كانت نتائج المقابلة الشخصية لبعض الأشخاص لمدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة مرتفعة. وحسب رأي الباحثة أن التناقض ناتج عن اختلاف الويلتين، حيث إن المقابلة تمت مع الأشخاص القائمين والمساهمين في عملية وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة، مع المراقبة والمتابعة المستمرة لها، أما الاستبانة فكانت تعباً من العاملين على مختلف مسمياتهم الوظيفية، سواءً شاركوا في وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة أو لم يشاركوا.

## الفصل الخامس

### ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات

#### 1.5 الاستنتاجات:

بعد إجراء هذه الدراسة التي هدفت إلى دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربية مستدامة من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين في جامعة فلسطين التقنية خضوري، توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

1) تبين بأن الدرجة الكلية لمدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة متوسطة بوسط حسابي (3.24)، والدرجة الكلية لكل مجال من مجالات التخطيط الاستراتيجي متوسطة، كما تبين أن أعلى مجالات التخطيط الاستراتيجي هو مجال رسالة الجامعة ودرجتها متوسطة بمقدار (3.36)، يليه مجال رؤية الجامعة (3.29)، ثم مجال أهداف الجامعة الاستراتيجية (3.28)، وأخيراً مجال الخطة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (3.19).

تعزى الباحثة النتيجة السابقة إلى عدم اشراك جميع العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية، ويقتصر ذلك على الإدارة العليا، وعدد قليل من مختلف الإدارات الأخرى، إضافة إلى الوضع المالي والاقتصادي الذي

تمر به الجامعة بشكل خاص والوطن بشكل عام، وأثر السياسة العامة في المؤسسات، وقلة الخبرة لدى العاملين في علم التخطيط الاستراتيجي، وعدم دراية الموظفين غير المشتركين في اعداد الخطة الاستراتيجية برؤية ورسالة الجامعة، وعدم توليهم مناصب عليا في الجامعة، انظر جدول (1.4).

(2) كما تبين أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي الذي يعود للمجال الاول من القسم الثاني من استجابة المبحوثين للفقرات 5 و 7 يوجد قناعة أن تقدم الجامعة مرتبط بعملية التخطيط الاستراتيجي ويساعد الإدارة ورؤساء الأقسام والدوائر على تحسين العملية التعليمية.

ترى الباحثة أن هذه النتيجة المرتفعة ترجع الى أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في تحديد الاحتياجات المادية من خلال وضع الموازنة، وتحديد الوسائل الحديثة للعملية التعليمية، اضافة الى تطوير الكادر الإداري والأكاديمي من خلال إعطاء دورات وابتعاث العديد من العاملين لنيل الدرجات العليا من الشهادات، وإن إعداد الخطة الاستراتيجية يحدد الأهداف المطلوب الوصول اليها. انظر جدول (2.4).

(3) كما تبين بأن الدرجة الكلية لمجالات الثقافة التربوية المستدامة مرتفعة وكانت أعلى المجالات مجال الافتراضات الثقافية التربوية بمتوسط حسابي (4.08)، يليه مجال التوقعات الثقافية التربوية (3.79)، ثم مجال قيم الثقافة التربوية (3.78)، وأخيرا مجال المعتقدات الثقافية التربوية ولكن كانت درجته متوسطة بمقدار (3.67).

تعزي الباحثة النتائج السابقة إلى أن العاملون في الجامعة يمثلون الطبقة المثقفة في مجتمع الدراسة، ولديهم خبرة عالية في مختلف المجالات، سواء في مجالات العلم المتخصص أو الثقافة العامة، ولديها القدرة على تحديد الافتراضات والتوقعات والمعتقدات الثقافية، انظر جدول (7.4).

(4) كما تبين بأنه يوجد قناعة لدى المبحوثين أن القيم الثقافية تقع على عاتق الأسرة ومرحلة المدرسة إلى حد كبير، وأن بيئة التعليم الجامعي وأساليبه تزيد من أهمية القيم لدى الفرد مقارنة في بيئات أخرى، إضافة الى قناعة وخبرات الطالب التي تعزز المفاهيم القيمة له في المرحلة الجامعية.

تعزى الباحثة هذه النتيجة إلى أن التربية الصحيحة التي تُحْمَلُ أفرادها القيم والأخلاق التي توجه سلوكهم نحو التصرف السليم تبدأ متسلسلة من العائلة (البيت) ثم البيئة ثم المدرسة ثم مرحلة التعليم الجامعي الذي يدعم الطالب بما يحمله من تلك القيم، هذا إضافة إلى أنه لا يتشابه جميع الطلبة بتلك الأخلاق، أنظر جدول (8.4).

5) كما تبين بأنه يوجد قناعة لدى المبحوثين أن السير نحو التنمية في التعليم يفرض التعاون بين الإداريين والأكاديميين، وأن ثقافتهم في الحياة سر نجاحهم، كما أنهم يؤمنون أن الاستراتيجيات والأساليب التربوية الجيدة أساس التطور والاستمرارية، وهم يعتقدون أن الواقع الجمودي لعملية التعليم يؤدي إلى ضعف التطور.

تعزى الباحثة هذه النتيجة إلى أن التعاون بين الموظفين سواء كانوا إداريين أو أكاديميين هو أساس التقدم والتطور نحو التنمية، لأن ذلك يؤدي إلى تكامل عملهم، واختيار استراتيجيات وأساليب تربوية حديثة قادرة على النهوض قدما نحو المستقبل.

6) كما ترى الباحثة أن العاملون يتحملون مسؤولية قراراتهم، ولديهم استعداد لبذل مجهود أكبر كي يصلوا إلى ما يريدون في عملهم، ويفكرون في الإيجابيات والسلبيات المترتبة على توقعاتهم في مستقبلهم العملي، ويهتمون بعدم تعارض القرارات والتوقعات مع أنظمة وقوانين الجامعة، ويتمشى العمل الذي يقومون به مع قدراتهم وتوقعاتهم، ويتفقون مع زملائهم بالتوقعات المستقبلية في الجامعة.

## 2.5 مناقشة النتائج الخاصة باختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين التخطيط الاستراتيجي والثقافة التربوية المستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

تم رفض الفرضية الرئيسية الأولى أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والثقافة التربوية المستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين وأن هذه العلاقة علاقة طردية مما يدل على أن زيادة التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة الثقافة التربوية المستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه كلما زادت مشاركة الإدارة العليا للإدارات الأخرى في وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة ساعد العاملين الإداريين والأكاديميين في زيادة أدائهم، وساهم في نشر الوعي الثقافي وتقديم أساليب حديثة تساعد الأكاديمي في قاعات التدريس لزيادة المعرفة العلمية لدى المحاضر ونقلها إلى الطالب.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الديراوي (2017)، ودراسة زعيبي (2014) حيث أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمة علاقة طردية، فكلما زاد التخطيط ساعد ذلك في التطور والاستمرارية والتنافس بين الجامعات الأخرى. كذلك دراية الموظفين الإداريين والأكاديميين نحو أثر التخطيط الاستراتيجي في مستوى أداء الجامعة تبعاً لخصائصهم الشخصية الوظيفية.

**الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين التخطيط الاستراتيجي وتعزيز قيم ثقافة تربوية مستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.**

تم رفض الفرضية الفرعية الأولى أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتعزيز قيم ثقافة تربوية مستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين وأن هذه العلاقة علاقة طردية وبالتالي يستنتج أن زيادة التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة قيم الثقافة التربوية المستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

وتعزو الباحثة ان السبب وراء ذلك يعود إلى أن فريق التخطيط الذي تم اختياره لإعداد الخطة الاستراتيجية لديه اعتقاد إيجابي عن المؤسسة وهو الذي يوجهه في إعداد الخطة الاستراتيجية، أي أن قيمه الجامعة تعطيه الصلاحية لتحديد بنود وعناصر الخطة لما فيه الصالح العام لها، فيدفعه للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة السامرائي (2012)، حيث أنه تم تحديد معايير الجودة في التعليم معتمدة على ايمان الفريق بقيم العاملين الذين يسعون نحو التميز والابداع والريادة من خلال استغلال القدرات الابداعية للهيئات الإدارية والأكاديمية في خدمة التعليم الجامعي.

**الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين التخطيط الاستراتيجي وتعزيز معتقدات ثقافة تربوية مستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.**

تم رفض الفرضية الفرعية الثانية أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتعزيز معتقدات ثقافة تربوية مستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين وأن هذه العلاقة علاقة طردية، وبالتالي يستنتج أن زيادة التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة معتقدات الثقافة التربوية المستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

وترى الباحثة أن نسبة 40.1% نسبة جيدة لتفهم الإدارة العليا والوسطى أثناء إعداد الخطة الاستراتيجية لطبيعة العاملين في الجامعة لما يحملونه من معتقدات مستترة اتجاه المواضيع التربوية والتعليمية والتعلمية، قد يكون مصدرها بيت، بيئة، مدارس، أساليب تربوية، وغيرها، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الطائي والفلاحي (2006) التي بينت العلاقة بين البناء الاجتماعي والتطور والتقدم والاستمرارية نحو الأفضل في مختلف مراحل الدراسة، وعليه تعزو الباحثة ذلك الى مراعاة اهتمامات الانسان ما قبل الجامعة التي تؤخذ بالحسبان أثناء إعداد الخطة الاستراتيجية للسير قدماً نحو المستقبل الافضل، والذي يساعد الأكاديمي في

استكشاف المعتقدات التي يمتلكها الطالب حول المعرفة والتعلم والأساليب المتبعة قبل دخوله الجامعة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة Belgin (2012) حيث أنها بينت أن الطلاب الذين يعتقدون أن التعلم يعتمد على الجهد أفضل من الذين يعتقدون أن التعلم يعتمد على الفطرة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين التخطيط الاستراتيجي وتعزيز افتراضات ثقافة تربوية مستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتعزيز افتراضات ثقافة تربوية مستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين وأن هذه العلاقة علاقة طردية وبالتالي يستنتج أن زيادة التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة افتراضات الثقافة التربوية المستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

تعزو الباحثة ان هذه النتيجة الى أن من يشارك في إعداد الخطة الاستراتيجية لا يستطيع تفسير التغير في الافتراضات الثقافية التربوية باستمرار، ومع ذلك فإن الزيادة في التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة الافتراضات الجامعية للثقافة التربوية، لانه يجب على المسؤولين المتابعة باستمرار لموضوع الافتراضات التي يؤثر عليها التخطيط الاستراتيجي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين التخطيط الاستراتيجي وتعزيز توقعات ثقافة تربوية مستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

تم رفض الفرضية الفرعية الرابعة أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتعزيز توقعات ثقافة تربوية مستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين

وأن هذه العلاقة علاقة طردية وبالتالي يستنتج أن زيادة التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة توقعات الثقافة التربوية المستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

تعزو الباحثة أن النتيجة ترجع إلى أن إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة بطريقة جيدة يؤدي إلى زيادة توقعات العاملين للثقافة التربوية التي بدورها تؤدي إلى التطور واستخدام مختلف الأساليب الحديثة في التدريس وزيادة فعالية العمل الإداري الذي يساعد في استمرارية الجامعة ودفعها نحو الأمام والمحافظة على الاستمرارية والتنافس الشريف مع مختلف الجامعات.

**الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين رؤية الجامعة والثقافة التربوية المستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.**

تم رفض الفرضية الفرعية الخامسة، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رؤية الجامعة والثقافة التربوية المستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين وأن زيادة رؤية الجامعة يؤدي إلى زيادة الثقافة التربوية المستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

وتعزو الباحثة أن هذه النتيجة منطقية ومعادلة عادلة، أي أن أي عمل ايجابي يؤدي إلى نتيجة جيدة، فكلما كانت رؤية الجامعة واضحة في استشراف المستقبل مع مكافحة التحديات التي تحد من استغلال الامكانيات الموجودة بالنسبة للعاملين أدى إلى زيادة الثقافة التربوية المستدامة في الجامعة من قبل الإداريين والأكاديميين، وبالتالي أدى ذلك إلى تقدم الجامعة وزيادة فعاليتها والوصول إلى الأهداف مقارنة مع الجامعات الأخرى.

الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين رسالة الجامعة والثقافة التربوية المستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

تم رفض الفرضية الفرعية الأولى أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رسالة الجامعة والثقافة التربوية المستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين وأن هذه العلاقة علاقة طردية وبالتالي يستنتج أن زيادة وضوح رسالة الجامعة يؤدي إلى زيادة الثقافة التربوية المستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن وضوح رسالة الجامعة للعاملين فيها يؤدي إلى زيادة نشاطها وأهميتها وخدماتها لعملائها سواء كانوا طلاب أو سوق العمل المحلي الذي يعتبر أساساً جوهرياً لوجودها واستمراريتها وهويتها وتاريخها العريق لأنها تعتبر من أوائل مؤسسات التعليم العالي في فلسطين.

الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين خطة الجامعة الاستراتيجية والثقافة التربوية المستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

تم رفض الفرضية الفرعية السابعة أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خطة الجامعة الاستراتيجية والثقافة التربوية المستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين وأن هذه العلاقة علاقة طردية وبالتالي يستنتج أن زيادة خطة الجامعة الاستراتيجية يؤدي إلى

زيادة الثقافة التربوية المستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التخطيط الاستراتيجي الجيد يزيد من فعالية الثقافة التربوية المستدامة عند الأكاديميين والإداريين في الجامعة، لأن وضع الخطة الجيدة يؤدي إلى الاستمرارية نحو المستقبل الزاهر ويسعى للوصول إلى رؤية ورسالة الجامعة.

الفرضية الفرعية الثامنة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين أهداف الجامعة الاستراتيجية والثقافة التربوية المستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

تم رفض الفرضية الفرعية الثامنة أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف الجامعة الاستراتيجية والثقافة التربوية المستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين و أن هذه العلاقة علاقة طردية وبالتالي يستنتج أن زيادة أهداف الجامعة الاستراتيجية يؤدي إلى زيادة الثقافة التربوية المستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تحديد ووضوح أهداف الجامعة الاستراتيجية يزيد من الثقافة التربوية المستدامة، ويعمل على تحقيقها في أقصر وقت وجهد ممكن.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية خضوري تعزى إلى المتغيرات: (المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية خضوري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية خضوري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي فقط عند مجال مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة حيث تبين أن الفروق كانت لصالح الأكاديميين مقابل الإداريين مما يدل على أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة من وجهة نظر الأكاديميين أعلى من درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة من وجهة نظر الإداريين، وبالتالي تم رفض الفرضية عند هذا المجال فقط و قبول الفرضية عند باقي مجالات الدراسة، ولكن بشكل عام تبين بأن متوسط استجابة المبحوثين الأكاديميين في جميع المجالات هو أعلى من الإداريين.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن عدد الأكاديميين الذين يحملون شهادات عليا أكثر من الإداريين، وهذا يساعد في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، وأن الأكاديميين لديهم خبرة أكبر في مختلف مجالات العلوم لمنحهم فرص في المشاركة في المؤتمرات العلمية، والأبحاث العلمية، في حين يقتصر عمل الإداري على العمل المكتبي داخل الجامعة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية خضوري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تبين بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية خضوري تعزى لمتغير المؤهل العلمي فقط عند مجال مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة وبالتالي تم رفض الفرضية عند هذا المجال فقط وقبول الفرضية عند باقي مجالات الدراسة، حيث اتضح بأنه فيما يتعلق بمجال مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، الفروق كانت لصالح مؤهل الدكتوراه مقابل البكالوريوس فقط، مما يدل على أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين ذوي المؤهل العلمي دكتوراه أعلى من درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس، ولم يتضح وجود فروق بين الماجستير والبكالوريوس أو الماجستير مع الدكتوراه.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المساهمة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي من قبل حملة الدكتوراه من الأكاديمي أو الإداري أعلى من البكالوريوس، مع عدم وجود فرق بين البكالوريوس والماجستير، والماجستير والدكتوراه، ويعود ذلك إلى أن درجة الماجستير تعتبر الدرجة التي ينتقل منها الأكاديمي أو الإداري إلى الدكتوراه، أي لا يوجد فرق كبير في العلم بين البكالوريوس والماجستير وكذلك بين الماجستير والدكتوراه.

**الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية خضوري تعزى لمتغير سنوات الخبرة.**

تبين بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية خضوري تعزى لمتغير سنوات الخبرة فقط عند مجال الافتراضات الثقافية التربوية وبالتالي تم رفض الفرضية عند هذا

المجال فقط وقبول الفرضية عند باقي مجالات الدراسة، حيث اتضح بأنه فيما يتعلق بمجال الافتراضات الثقافية التربوية، الفروق كانت لصالح سنوات الخبرة (من 6-10) مقابل سنوات الخبرة (5 فما دون) فقط، مما يدل على أن اتجاهات الأكاديميين والإداريين ذوي سنوات الخبرة (من 6-10) نحو مجال الافتراضات الثقافية التربوية أعلى من ذوي سنوات الخبرة (5 فما دون)، ولم يتضح وجود فروق بين فئات سنوات الخبرة الأخرى.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن وضوح رؤية، ورسالة، وخطة، وأهداف الخطة الاستراتيجية لدى العاملين ذوي الخبرة الأعلى تزيد وتختلف عن سنوات الخبرة الأقل، لأن ذلك يعود على الاستزادة في العلم والتعليم والتعلم في الجامعة بزيادة سنوات الخبرة.

### 3.5 التوصيات:

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بما يأتي:

1- إشراك أكبر عدد ممكن من العاملين الإداريين والأكاديميين عند إعداد الخطة الاستراتيجية والمتابعة المستمرة لكل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي من لحظة تحديد رسالة ورؤية الجامعة حتى مرحلة التنفيذ.

2- إعداد فريق عمل تخطيط استراتيجي متخصص من موظفي الجامعة والاستفادة من الخبرات العليا المتوفرة.

3- إعطاء العاملين فرصة للتعبير عن وجهات نظرهم واتخاذ منهجية معينة في عملهم بما يتناسب مع أهداف الجامعة.

4- تطوير القضايا التربوية بما يناسب حاجات السوق المحلي وحاجات المجتمع وتقييمها باستمرار.

5- استخدام الإدارة الأساليب التحفيزية للعاملين لزيادة قدراتهم ومساعدتهم في التطور ومتابعة ثقافتهم لمختلف العلوم.

6- تكثيف التواصل المجتمعي الذي يبرز أهمية الجامعة في تنمية المجتمع ونهوضه والمساهمة في حل المشاكل الثقافية والاجتماعية والاقتصادية من خلال تضمين خطة الجامعة لغايات أهداف تعمل على تحقيق ذلك، وذلك من خلال:

- المشاركة في الندوات والفعاليات المجتمعية كمتحدثين أو مشاركين.
- المشاركة بالمناسبات القومية والسياسية والدينية المختلفة.
- التواصل والتشبيك مع المؤسسات المجتمعية والتطوعية للعمل بأنشطة مختلفة لخدمة المجتمع المحلي.

- تعمل الجامعة من خلال لجنة المنح بتوفير عدد من المنح التعليمية للطلاب بناءً على شراكات مع مؤسسات مجتمعية مختلفه مثل الشؤون الاجتماعية ولجان الزكاة.

## 4.5 المراجع العربية:

1. أحمد، عماد الدين (2015). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السودانية: المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج 8، ع. 19، ص. 3-30.
2. البيطار، شيرين (2014). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
3. التائب، الهاشمي (2016). درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية.
4. التل، شادية. (2003). المنظومة القيمية لطلبة جامعة الزرقاء الأهلية. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 1.
5. تومي، الخنساء. (2017). دور الثقافة الجماهيرية في تشكيل هوية الشباب الجامعي. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة - أنموذجا.
6. جرادات، ناصر، قاسم، عبد الهادي. (2014). الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. حارب، سعيد. (٢٠٠٧). الثقافة التربوية والثقافة الإعلامية، تكامل أم تناقص؟. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الأول للتربية الإعلامية في الرياض، 3 مارس، المملكة العربية السعودية.
8. الحافي، الاء. (2014). التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقته بالميزة التنافسية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
9. حجة، حكم. (2008). برنامج التطور المهني لمديري المدارس. المورد، مركز تطور المعلم.

10. حسنين، محمود. (2017) <https://www.new-educ.com/> المعقّدات-التربوية-للمعلمين، 2019/10/23، 23:10.
11. حلس، سالم. (2012). مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغزة في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة.
12. حنا، فاضل. (2012). متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق. مجلة جامعة دمشق، مجلد (28)، ع(4).
13. قاسم، أمجد. (2011). التربية والثقافة العامة: مجلة افاق علمية وتربوية، الأردن، مج 6، ع. 13.
14. قديح، امانى. (2014). استراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك الإسلامية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
15. الفراء، ماجد، وآخرون. (2003). الإدارة- المفاهيم والممارسات. مكتبة الجامعة الإسلامية، الطبعة الاولى، غزة.
16. (خضر، 2016). <https://mawdoo3.com/> تعريف القيم لغة واصطلاحاً، 2019/10/15، 8:40.
17. جامعة خضوري. (2017). ومضات إعلامية على خضوري في الاعلام المحلي الفلسطيني. جامعة فلسطين التقنية خضوري، فلسطين.
18. الدجني، اياد. (2006). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
19. الدجني، اياد. (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي. رسالة دكتوراة، جامعة دمشق، سوريا.
20. دعمس، مصطفى. (2009). إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم. دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

21. الديراوي، أيمن. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط، دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير، جامعة الاقصى، غزة، فلسطين.
22. ريان، عادل. (2010). معتقدات الطلبة المعلمين حول تعلم الرياضيات وتعليمها. مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد 18، ع 2، ص 719.
23. رمضان، محمد. (2013). بعض مشكلات التخطيط الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي. المجلة التربوية، كلية التربية، مصر، ع(33)، ص(304-360).
24. زعيبي، رحمة (2014). أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير. جامعة محمد خيضر -بسكرة-.
25. الديب، سامر. (2012). مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحولية وصعوباتها وسبل تنميتها. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
26. السامرائي، عمار. (2012). أهمية تطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي لبناء ودعم ثقافة الابداع والتميز والريادة للجامعات الخاصة، دراسة حالة، الجامعة الخليجية نموذجاً، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم، البحرين.
27. الشعراوي، راوية. (2013). التكامل بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية. رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
28. صابر، بوكشيريدة. (2014). القيم التنظيمية وعلاقتها بالموارد البشري، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير. جامعة محمد خيضر -بسكرة-.
29. صيام، آمال. (2010). تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.

30. الطائي، ايمان، والفلاحي، حسن. (2006). التكوين الاجتماعي والثقافي ودورها في التنمية المستدامة. مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد الحادي عشر.
31. الطوخي، هيثم، وعبد الغني، نسرين. (2017). تنمية الثقافة التربوية للمعلم لمواجهة تحولات القرن الحادي والعشرين. مجلة العلوم التربوية، ع 3، ج 3.
32. عبد ربه، محمد. (2012). نحو نموذج متكامل للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات السلطة الفلسطينية. رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
33. (عبيدات، 2019)، <https://www.wasatyea.net/ar/content/> دور-المؤسسات-التربوية-في-تعزيز-منظومة-القيم-في-المجتمع، 2019/10/23، 7:30.
34. العتال، نبيل. (2008). واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية. رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
35. علي، أنوار. (2012). دور التربية في التغيير الاجتماعي، مجلة كلية العلوم الاسلامية، ع(12).
36. عيسى، الأنصاري، علي، وطفة. (2005). الأهداف التربوية العربية: "دراسة تحليلية نقدية مقارنة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، المجلة 21، العدد الأول، جامعة دمشق.
37. فاطمة الزهراء، نسيصة. (2015). المعتقدات الثقافية وتأثيرها على البنى الاجتماعية في منطقة متيجة. مجلة جيل البحث العلمي، جامعة الجليلي بونعام، الجزائر، ع (10).
38. فتيحة، حفوف. (2008). معوقات البحث الاجتماعي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، رسالة ماجستير، دراسة ميدانية، جامعات سطيف، قسنطينة، مسيلة.
39. الفقهاء، سام. (2012). تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

40. قوي، بوحنية. (2003). ثقافة المؤسسة كمدخل اساسي للتنمية. مجلة الباحث، عدد (2)، ص(70).
41. كيلاني، صونية. (2007). مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر -بسكرة- .
42. اللوح، عادل. (2007). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.
43. مرزوق، فاروق. (2017). البحث التربوي وعلاقته بالتنمية المستدامة. مجلة العلوب التربوية، دراسة حالة على جامعة القاهرة، ع 3، ج 3.
44. الهاللي، الهاللي، ومصطفى، عبد العظيم. (2008). مدخل الإدارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة. مجلة بحوث التربية النوعية، العدد الحادي عشر.
45. الورفلي، فايدة. (2014). تصور استراتيجية مقترحة لتحقيق ادارة البداع في مؤسسات التعليم الجامعي كأحد متطلبات الجودة الشاملة. ورقة عمل في المؤتمر السنوي السادس عشر، جامعة بنغازي، ليبيا.
46. نمر، زهور. (2012). مدى قيام مدارس محافظة رام الله والبيرة بدورهم في تعزيز القيم التربوية لدى طلبة الثانية من وجهة نظر الطلبة انفسهم. رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.

## 5.5 المراجع الأجنبية:

1. Abuhamad, Abdullah. (2014). **Strategic Innovation Search by Firms in Weak National Systems of Innovation**. The case of the Jordanian Generic Drug Industry, Jordan Journal of Business Administration, Volume 10, No. 1.
2. Alan, Agresti. (2002). Categorical Data Analysis, 2nd Edition, pages 3-4.
3. Belgin, Tanrivedi. (2012). Pre-service teachers' epistemological beliefs and approaches to learning, procedia-social and behavioral science.
4. Bulut, Mesut & Bars, Emin. (2013). **The Role of Education as a Tool in Transmitting Cultural Stereotypes Words**. International Journal of Humanities and Social Science, No. 15, pp 61-69.
5. Hoffman, Richard. (2007), **The Strategic Planning Process and Performance Relationship: Does Culture Matter?**, Salisbury University, United States of America.
6. Hysa, Mirko & Calabres. (2017). **Strategic Planning, Cultural Context and Business Continuity Management. Business Cases in the City of Shkoder**, Albania.
7. Haney, J., & McArthur, J. (2002). **Four case studies of prospective science teachers' beliefs concerning constructivist teaching practices**. Science Education, 86(6), pp 783-802.
8. Peter, Drucker. (2012) **Management: Tasks, Responsibilities, and Practice**, Heinemann. London, pp 74- 88.
9. Rawabdeh, Raqab, Al-Nimr & Haddadine. (2012). **Blue Ocean Strategy as a Tool for Improving a Company's Marketing Function**. The case of Jordan, Jordan Journal of Business Administration, Volume 8, No. 2.
10. Shen, Xi (2012). **Academic Culture and Campus Culture of Universities, Hubei University**, URL: <http://dx.doi.org/10.5539/hes.v2n2p61>.
11. Jeff Sauro & James Lewis. (2012) **Quantifying the User Experience: Practical Statistics for User Research**, page 262.

ملحق رقم (1): رسالة طلب تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة)



جامعة القدس  
Al-Quds University

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة في التنمية البشرية وبناء المؤسسات.

حضرة الدكتور ..... المحترم.

بعد النحيته،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول " دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين في جامعة فلسطين التقنية خضوري" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية البشرية وبناء المؤسسات. أرجو التكرم بتحكيم الاستبانة لما عهدناه منكم من خبرة ومعرفة في البحوث العلمية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير والشكر على المساعدة

اشراف الدكتور: ناصر جرادات

إعداد الباحثة: نجاح محمد علي الرجبي

[Najah.mohamed.nm@gmail.com](mailto:Najah.mohamed.nm@gmail.com)

Mobile: (0599382780)

ملحق (2): أسماء أعضاء لجنة تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة)

الجامعة	الاسم	الرقم
جامعة القدس	د. نايف جراد	1
جامعة القدس	د. أيمن خليفة	2
جامعة فلسطين الأهلية	د. ياسر شاهين	3
جامعة فلسطين الأهلية	د. عدنان قباجة	4
جامعة فلسطين الأهلية	د. هاشم أبو اسنينه	5
جامعة الخليل	د. مهند الجعبري	6
جامعة الخليل	د. كمال مخامرة	7
جامعة الخليل	د. شادي أبو حاتم	8
جامعة فلسطين التقنية خضوري	د. هبة عورتاني	9
جامعة فلسطين التقنية خضوري	د. معن علي الخطيب	10
جامعة فلسطين التقنية خضوري فرع العروب	د. مهيب أبو لوحة	11
جامعة فلسطين التقنية خضوري فرع العروب	د. حكم حجة	12

ملحق رقم (3): استبانة الدراسة.



جامعة القدس  
Al-Quds University

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة في التنمية البشرية وبناء المؤسسات.

أخي العامل / أختي العاملة

حيتي طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول " دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربية مستدامة من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين في جامعة فلسطين التقنية خضوري" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية البشرية وبناء المؤسسات. وقد وقع عليك الاختيار عشوائياً ضمن عينة الدراسة. لذا أرجو منك التعاون بتعبئة هذه الاستبانة بما يتوافق من وجهة نظرك، علماً ان بيانات الدراسة لأغراض البحث العلمي فقط، وسوف يتم الحفاظ على سريتها، ولا يطلب منك كتابة اسمك أو ما يشير إليك، شاكرين لك حسن تعاونك.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

إعداد: نجاح الرجبي

القسم الأول: معلومات عامة:

الرجاء وضع (X) داخل مربع الإجابة التي تنطبق عليك.

- 1- المؤهل العلمي: 1.  بكالوريوس 2.  ماجستير 3.  دكتورة
- 2- سنوات الخبرة: 1.  5 فما دون 2.  6-10 3.  11-15 4.  16 فما فوق
- 3- المسمى الوظيفي: 1.  اداري 2.  أكاديمي

القسم الثاني: التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين في جامعة فلسطين التقنية خضوري.

المجال الأول: مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.						
الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1.	لدى العاملين معرفة بمفهوم التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.					
2.	تشارك إدارة الجامعة طاقمها الأكاديمي بإعداد الخطة الاستراتيجية.					
3.	تشارك إدارة الجامعة طاقمها الإداري (العميد، رئيس القسم، مدراء الدوائر الإدارية) بإعداد الخطة الاستراتيجية.					
4.	الهيكل التنظيمي المعتمد يسهل تنفيذ الخطة الاستراتيجية.					
5.	لدى قناعة أن تقدم الجامعة مرتبط بعملية التخطيط الاستراتيجي.					
6.	لدى رغبة كبيرة أن أكون أحد أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.					
7.	أؤمن أن التخطيط الاستراتيجي يساعد الإدارة ورؤساء الأقسام والدوائر على تحسين العملية التعليمية.					
8.	آلية العمل المعتمدة تسهل الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية.					
9.	يتم تقييم أداء العاملين لمدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.					
10.	التخطيط الاستراتيجي في الجامعة يأخذ بعين الاعتبار الاستغلال الأمثل للموارد والطاقات والامكانيات المتاحة.					
المجال الثاني: رؤية الجامعة.						
11.	لدى الجامعة رؤية مكتوبة واضحة ومنشورة.					

					12. تتضمن رؤية الجامعة القضايا التربوية.
					13. رؤية الجامعة قابلة للتطبيق.
					14. تشارك الإدارة الموظفين في إعداد الخطة الاستراتيجية.
					15. رؤية الجامعة واضحة ومفهومة للعاملين.
					16. رؤية الجامعة تتسجم مع استراتيجية التعليم العالي الفلسطينية.
<b>المجال الثالث: رسالة الجامعة</b>					
					17. رسالة الجامعة تميزها عن غيرها من الجامعات.
					18. تلبي الرسالة حاجات المجتمع المحلي والاقليمي والدولي.
					19. لدى العاملين علم برسالة الجامعة.
					20. العاملون يوافقون على رسالة الجامعة.
					21. رسالة الجامعة قابلة للتطبيق.
<b>المجال الثالث: الخطة الاستراتيجية</b>					
					22. الخطة تستوفي كافة العناصر الضرورية (مؤشرات النجاح، التوقيت، المسؤوليات، العناصر المادية والبشرية).
					23. تشمل الخطة جميع وظائف الجامعة (التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع).
					24. تتضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة مؤشرات واضحة لمراقبة تنفيذ الخطة.
<b>المجال الرابع: أهداف الجامعة الاستراتيجية</b>					
					25. اهداف الجامعة في الخطة منسجمة مع الرؤية والرسالة.
					26. اهداف الجامعة واقعية وقابلة للتطبيق.

					27. تراعي الجامعة الظروف الخاصة بالمجتمع الفلسطيني عند تحديد أهدافها.
					28. يشارك العاملون في وضع أهداف الجامعة الاستراتيجية.
					29. تتسم أهداف الجامعة بالمرونة بحيث يمكن تعديلها.
					30. تتسم أهداف الجامعة بالموضوعية بحيث تعكس القدرات الحقيقية لها.

### القسم الثالث: الثقافة التربوية المستدامة.

المجال الأول: قيم الثقافة التربوية.					
الرقم	الفقرات	درجة كبيرة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة
		كبيرة	كبيرة	متوسطة	قليلة جدا
1.	القيم الثقافية الجوهرية توجه سلوكي في الجامعة.				
2.	لدي قناعة أن القيم الثقافية تقع على عاتق الأسرة ومرحلة المدرسة إلى حد كبير.				
3.	قناعة وخبرات الطالب هي التي تعزز المفاهيم القيمية له في المرحلة الجامعية.				
4.	بيئة التعليم الجامعي وأساليبه تزيد من أهمية القيم لدى الفرد مقارنة في بيئات أخرى.				
المجال الثاني: المعتقدات الثقافية التربوية					
5.	معتقداتي هي الموجه لي في الحياة.				
6.	قناعاتي تؤثر على سلوكي ومشاعري.				
7.	العاملين لديهم قدرة على التعبير عن وجهات نظرهم في حل قضايا مجتمعية.				
8.	لدى العاملين مبادرات يعتزون بها.				
9.	لدى المدرسين القدرة على اختيار منهجية جديدة في التدريس.				

					10. العاملون مدربون على مهارات التفكير العليا وحل المشكلات.
<b>المجال الثالث: الافتراضات الثقافية التربوية</b>					
					11. ثقافتي في الحياة سر ناجحي.
					12. أؤمن أن الاستراتيجيات والأساليب التربوية الجيدة أساس التطور والاستمرارية.
					13. أعتقد أن الواقع الجمودي لعملية التعليم يؤدي إلى ضعف التطور.
					14. لدي فناعة أن السير نحو التنمية في التعليم يفرض التعاون بين الإداريين والأكاديميين.
<b>المجال الرابع: التوقعات الثقافية التربوية.</b>					
					15. أتوقع تنفيذ الخطة الاستراتيجية ضمن الامكانيات المتاحة.
					16. اتحمل مسؤولية قراراتي.
					17. أتفق مع زملائي بالتوقعات المستقبلية في الجامعة.
					18. أفكر في الايجابيات والسلبيات المترتبة على توقعاتي في مستقبلي العملي.
					19. اهتم بعدم تعارض القرارات والتوقعات مع أنظمة وقوانين الجامعة.
					20. توقعاتي تتعارض مع ثقافة الجامعة التي أعمل بها.
					21. لدي استعداد لبذل مجهود أكبر كي أصل إلى ما اريد في عملي.
					22. يتمشى العمل الذي أقوم به مع قدراتي وتوقعاتي.

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
59	توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي
59	خصائص المبحوثين الشخصية والديمغرافية داخل عينة الدراسة
63	معاملات الثبات لمجالات الدراسة
64	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة
65	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال رؤية الجامعة
66	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال رسالة الجامعة
66	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال الخطة الاستراتيجية
67	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال أهداف الجامعة الاستراتيجية
67	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال قيم الثقافة التربوية
68	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال المعتقدات الثقافية التربوية
69	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال الافتراضات الثقافية التربوية
69	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال توقعات الثقافة التربوية
69	معاملات الارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لمجالات التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية لها
70	معاملات الارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لمجالات الثقافة التربوية المستدامة والدرجة الكلية لها
73	مفتاح التصحيح الخماسي إلى ثلاثي
75	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لمجالات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين في جامعة فلسطين التقنية خضوري
76	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة
78	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال رؤية الجامعة
79	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال رسالة الجامعة
81	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الخطة الاستراتيجية
82	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال أهداف الجامعة الاستراتيجية

84	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لمجالات الثقافة التربوية المستدامة
85	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال قيم الثقافة التربوية
86	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المعتقدات الثقافية التربوية
88	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الافتراضات الثقافية التربوية
89	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال توقعات الثقافة التربوية
91	مصنوفة معاملات الارتباط بيرسون بين التخطيط الاستراتيجي والثقافة التربوية المستدامة
93	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بين التخطيط الاستراتيجي والثقافة التربوية المستدامة
94	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بين التخطيط الاستراتيجي وقيم الثقافة التربوية المستدامة
96	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بين التخطيط الاستراتيجي ومعتقدات الثقافة التربوية المستدامة
97	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بين التخطيط الاستراتيجي وافتراضات الثقافة التربوية المستدامة
98	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بين التخطيط الاستراتيجي وتوقعات الثقافة التربوية المستدامة
99	مصنوفة معاملات الارتباط بيرسون بين مجالات التخطيط الاستراتيجي والثقافة التربوية المستدامة
101	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بين رؤية الجامعة والثقافة التربوية المستدامة
102	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بين رسالة الجامعة والثقافة التربوية المستدامة
103	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين أهداف الجامعة الاستراتيجية والثقافة التربوية المستدامة
105	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين خطة الجامعة الاستراتيجية والثقافة التربوية المستدامة
106	يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لفحص الفروق في دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية خضوري حسب متغير المسمى الوظيفي.
110	يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية خضوري حسب متغير المؤهل العلمي.

113	نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية حسب متغير المؤهل العلمي عند مجال مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، حيث تمثل القيم في الجدول الفروق في الأوساط الحسابية
114	يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي
117	يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والاداريين في جامعة فلسطين التقنية خضوري حسب متغير سنوات الخبرة.
119	نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية حسب متغير سنوات الخبرة عند مجال الافتراضات الثقافية التربوية، حيث تمثل القيم في الجدول الفروق في الأوساط الحسابية.
120	يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

## فهرس المحتويات

أ	إقرار
ب	شكر وتقدير
ج	مصطلحات الدراسة
و	الملخص
ز	Abstract
1	الفصل الأول
1	الإطار العام للدراسة
1	1.1 المقدمة
4	2.1 مبررات الدراسة
4	3.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
6	4.1 فرضيات الدراسة
8	5.1 أهمية الدراسة
9	6.1 أهداف الدراسة
11	7.1 نموذج الدراسة
12	8.1 متغيرات الدراسة
13	الفصل الثاني
13	الاطار النظري والدراسات السابقة
13	1.2 الإطار النظري
13	1.1.2 مقدمة
13	2.1.2 المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي
16	1.2.1.2 مفهوم الإدارة الاستراتيجية
18	2.2.1.2 الاستراتيجية
18	3.2.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي للجامعة
19	4.2.1.2 فوائد التخطيط الاستراتيجي
20	5.2.1.2 خصائص التخطيط الاستراتيجي ومزاياه
20	6.2.1.2 عناصر التخطيط الاستراتيجي
27	7.2.1.2 معوقات التخطيط الاستراتيجي
27	8.2.1.2 التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي

28	3.1.2 المبحث الثاني: الثقافة التربوية المستدامة
29	1.3.1.2 الخلفية النظرية للثقافة والتربية
31	2.3.1.2 مصادر الثقافة التربوية
35	3.3.1.2 عناصر الثقافة
35	4.3.1.2 خصائص الثقافة
37	5.3.1.2 معايير الثقافة التربوية
41	4.1.2 المبحث الثالث: جامعة فلسطين التقنية خضوري
43	1.4.1.2 جامعة فلسطين التقنية خضوري فرع العروب
43	2.4.1.2 جامعة فلسطين التقنية خضوري فرع رام الله
45	5.1.2 الدراسات السابقة
45	1.5.1.2 الدراسات العربية
51	2.5.1.2 الدراسات الاجنية
54	3.5.1.2 التعقيب على الدراسات السابقة
57	الفصل الثالث
57	الإطار المنهجي للدراسة
57	1.3 مقدمة
57	1.1.3 منهج الدراسة
58	2.1.3 مجتمع الدراسة
58	3.1.3 عينة الدراسة
60	4.1.3 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
60	5.1.3 أسلوب وأداة جمع البيانات
62	6.1.3 ثبات الأداة
64	7.1.3 صدق الأداة
70	8.1.3 خطوات تطبيق الدراسة
71	9.1.3 متغيرات الدراسة
71	10.1.3 المعالجة الإحصائية
72	11.1.3 مفتاح التصحيح

74	الفصل الرابع
74	تحليل نتائج الدراسة
74	1.4 تمهيد
75	2.1.4 المجال الأول: مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة
78	3.1.4 المجال الثاني: رؤية الجامعة
79	4.1.4 المجال الثالث: رسالة الجامعة
81	5.1.4 المجال الرابع: الخطة الاستراتيجية
82	6.1.4 المجال الخامس: أهداف الجامعة الاستراتيجية
83	2.4 ثانيا: الثقافة التربوية المستدامة
84	1.2.4 المجال الأول: قيم الثقافة التربوية
86	2.2.4 المجال الثاني: المعتقدات الثقافية التربوية
87	3.2.4 المجال الثالث: الافتراضات الثقافية التربوية
89	4.2.4 المجال الرابع: توقعات الثقافة التربوية
91	3.4 أسئلة الدراسة وفرضياتها
123	5.4 النتائج المتعلقة بالمقابلات الشخصية
126	الفصل الخامس
126	ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات
126	1.5 الاستنتاجات
128	2.5 مناقشة النتائج الخاصة باختبار الفرضيات
138	3.5 التوصيات
139	4.5 المراجع العربية
144	5.5 المراجع الأجنبية
145	الملاحق
152	قائمة الجداول