



The 11<sup>th</sup> International Scientific Conference  
Under the Title  
“The role of humanities, social and natural sciences in supporting  
sustainable development”

المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر

تحت عنوان "دور العلوم الانسانية والاجتماعية والطبيعية في دعم التنمية المستدامة"

10-9 ديسمبر 2020 - اسطنبول - تركيا

<http://kmshare.net/isac2020/>

---

**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.**

Najah M. Rajabi , Palestine Technical University Khadouri, najah.mohamed.nm@gmail.com  
Nasser (M.S) Jaradat, Palestine Ahliya University, Bethlehem, Palestine, nasser@paluniv.edi.ps

**Abstract:** The aim of this study is to identify the role of strategic planning in promoting a sustainable educational culture from the perspective of administrators and academics at Palestine Technical University Khadouri. The two researchers used the descriptive analytical approach, and the study community consisted of all administrators and academics at the university with bachelors, masters and doctoral degrees. Data were collected using two tools, a questionnaire and a personal interview. The study reached a set of results, the most important of which are: The extent of applying strategic planning at the university from the respondents' point of view was moderate. As for the respondents' attitudes towards sustainable educational culture, they were high.

By examining the hypotheses, it was found that there is a relationship at the level of statistical significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) between strategic planning and educational culture at Palestine Technical University Khadouri. Doctorate, and for the variable years of experience in favor of years of higher experience.

**Keywords:** strategic planning, sustainable educational culture.



## دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين في جامعة فلسطين التقنية

### خضوري

نجاح محمد علي الرجبى، جامعة فلسطين التقنية خضوري

ناصر "محمد سعود" جرادات، جامعة فلسطين الأهلية

**الملخص:** هدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين في جامعة فلسطين التقنية خضوري، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين والأكاديميين في الجامعة من حملة البكالوريوس والماجستير والدكتوراه. جمعت البيانات باستخدام أداتين هما الاستبانة والمقابلة الشخصية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة من وجهة نظر المبحوثين كانت متوسطة. أما توجهات المبحوثين نحو الثقافة التربوية المستدامة فكانت مرتفعة. ومن خلال فحص الفرضيات تبين أنه توجد علاقة عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين التخطيط الاستراتيجي والثقافة التربوية في جامعة فلسطين التقنية خضوري، واتضح وجود فروق دالة إحصائية بين الإداريين والأكاديميين في اتجاهاتهم نحو مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي لصالح الأكاديميين، ولتغير المؤهل العلمي لصالح الدكتوراه، ولتغير سنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة الأعلى.

### المقدمة:

إن نجاح أي منظمة يعزى بالدرجة الأولى لما تمتلكه من موارد بشرية، لأن الأهداف العامة لأي منظمة لا تحدث بغياها، وتعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين من مختلف الفئات والثقافات والمستويات والتخصصات هي أحد الأسلحة الاستراتيجية في صراعها على البقاء والاستمرار وزيادة قدرتها التنافسية مع المنظمات الأخرى، وذلك عن طريق وضع استراتيجيات وبرامج تدريبية وتنقيفية لرفع قدرات ومعنويات هذه الموارد التي عن طريقهم ستحقق المنظمة أهدافها. ومن أهم أهداف الجامعات هو تطبيق التخطيط الاستراتيجي الذي يؤدي إلى تعزيز ثقافة تربوية مستدامة قائمة على الفهم الصحيح لواقع الجامعات وإمكانياتها، واستشراف المستقبل لتلبية حاجات سوق العمل والاستخدام الأمثل للموارد والوقت والجهد (البيطار، 2014).

ومما يلزم العملية التعليمية إحداث تغيير في الثقافات، 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 يتم الممارسون بتغيير طريقة تفكيرهم وأدائهم والذي يحفز مجموعة من القناعات 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).

عطفاً على ما سبق، وإيمان الباحثين العميق بضرورة ربط التخطيط الاستراتيجي بالثقافة التربوية جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة، من خلال دراسة جامعة فلسطين التقنية خضوري، وتعد هذه الدراسة تواصلاً لسلسلة من الدراسات التي تسلط الضوء على دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية في الجامعات عموماً وفي جامعة فلسطين التقنية خضوري بشكل خاص.



### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

لاحظ الباحثان من خلال عملهما كمحاضرين جامعيين، أحدهما في جامعة حكومية، أن التخطيط ووضع الخطط الاستراتيجية لا تزال توضع بشكل منفصل عن الثقافة التربوية، 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، ومن هذا المنطلق تمثلت مشكلة الدراسة في تسليط الضوء على دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين في جامعة فلسطين التقنية خضوري، لذلك تبلور مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** ما دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين في جامعة فلسطين التقنية خضوري؟

**السؤال الثاني:** هل يوجد اختلاف في دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية المستدامة من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين من حيث تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة؟

### فرضيات الدراسة:

تمثلت فرضيات الدراسة في الآتي:

**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 الفرعية التالية:

1. 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.

2. 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.

3. 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.

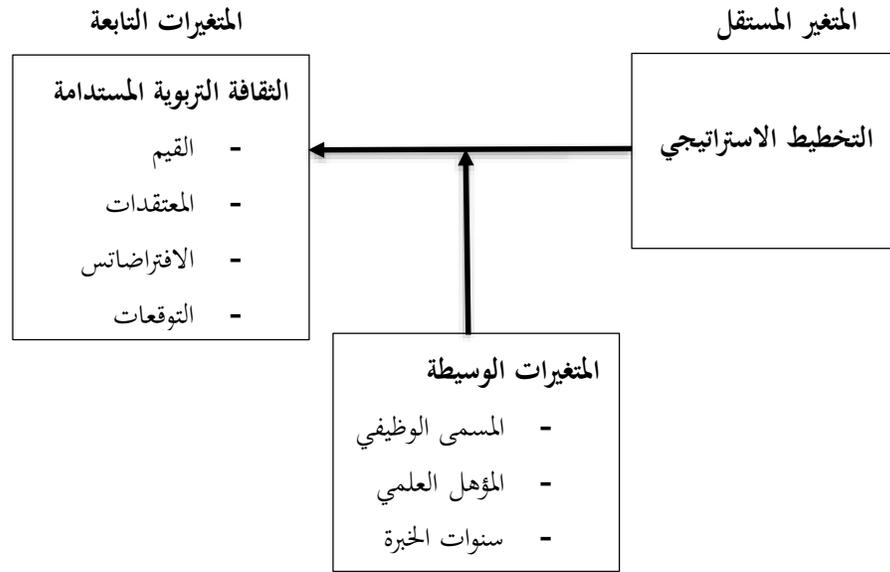
4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين التخطيط الاستراتيجي وتعزيز توقعات ثقافة تربوية مستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

**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  $(\alpha \geq 0.05)$  في دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية خضوري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
3. 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 سنوات الخبرة.

### نموذج الدراسة:



### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة في الآتي:

1. تعتبر الدراسة الأولى من نوعها في فلسطين - على حد علم الباحثان - والتي تتناول موضوع حيوي في جامعة فلسطين التقنية خضوري مما دفعهما لإجراء هذه الدراسة.
2. تنفيذ المسؤولين في دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من خلال دراسة حالة جامعة فلسطين التقنية خضوري لتطبيقها على جامعات أخرى.



4. 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.

#### 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 (2019-2020).

#### 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- **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 بالأباء والأخوة والأقرباء والأصدقاء، وهذا بدوره يظهر أهمية التعاون والتفاعل بين البناء الرسمي وغير الرسمي لتحقيق الأهداف التي يُطمع الوصول إليها على جميع الأصعدة (صابر، 2014).
- 3- **القيم المؤسسية:** هي عبارة عن الاعتقاد الذي يوجه السلوك في المنظمة الذي تبنى عليه الأعمال لتحديد الصالح من السيء، وتبين المهم وغير المهم (صابر، 2014).
- 4- **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، وتأثير وتؤثر بالمعرفة التربوية التي يتلقاها المتعلمون أثناء التحاقهم بإحدى البرامج التعليمية (ريان، 2010).
- 5- **التوقعات المؤسسية:** هو التعاقد الذي يتم بين الرؤساء والمرؤوسين مثل توفير الاحتياجات، الاحترام، الراحة النفسية، وغيرها (قوي، 2003).
- 6- **الافتراضات المؤسسية:** مجموعة من القناعات لدى الموظف التي توجهه وتعتبر محورية في تحسين عملية التغيير (الطوخي وعبد الغني، 2017).



## الاطار النظري لموضوع الدراسة:

### 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).

وأوضح (الدجني، 2011) أن المؤسسات بإدارتها تسعى قديماً 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 وأسايبه 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 ملازمًا للنجاحات المبهرة خلال القرن العشرين (اللوحي، 2007).

ولقد اعتقد كثير من المفكرين أن التخطيط الاستراتيجي هو الحل الوحيد لجميع المشاكل التي تواجه رجال الأعمال ومنظمتهم، ولكن فيما بعد اكتشف عدد من المفكرين وقادة الأعمال أن التخطيط الاستراتيجي ليس الحل السحري لمشاكلهم، وذلك بسبب عجزه عن تحقيق مردود عالٍ لمنظمتهم، فتم التخلي عنه، ولكن سرعان ما عاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، ولا زالت من المنظمات الأمريكية العملاقة تمارسه (جرادات وقاسم، 2014).

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

### 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 توضيح الفجوة بين واقعها والمتوقع منها، للوصول إلى أهدافها الاستراتيجية.

#### فوائد التخطيط الاستراتيجي:

تبين أنه وفي حالة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمة سيعود ذلك بفوائد حمة عليها وعلى أداء العاملين، وذلك للأسباب الآتية (العتال، 2008):

- 1- صياغة وتطوير رؤية ورسالة وأهداف المنظمة.
- 2- تحسين أداء العاملين وتحقيق نمو واستمرارية المنظمة.
- 3- وضع سياسات تفيد في عملية الترابط بين رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها بما يتلاءم مع قواعد وأنظمة العمل.
- 4- يعتبر من القنوات المهمة للاتصال بين الأفراد العاملين أنفسهم وبين الإدارة في المنظمة للتغلب على جميع المشاكل التي تواجههم.
- 5- يساعد المديرين على تقوية قدراتهم الإدارية التي تساعد على التكيف مع المتغيرات الجديدة.

#### 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 الحظية من التهديدات، ودراسة نقاط القوة والضعف لمساعدة المنظمة في تحقيق الأهداف.
- 3- يتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي ويخلق أفكاراً جديدةً غير مسبقة.
- 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.



### 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 تبنى عملية التخطيط الاستراتيجي نتيجة اللجوء إلى الخبراء الخارجيين.
- 5- صياغة الرسالة لا تتوافق مع الرؤية.

### 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.

### المبحث الثاني: الثقافة التربوية المستدامة

للتربية قيمتها في تطوير الشعوب وتنميتهم اجتماعياً وعلمياً واقتصادياً، وزيادة قدرتهم على مواجهة التحديات الحضارية، فللتربية دور مهم في التقدم والرقي، 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 عرفوا 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 والسبل 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 نطلق 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 المرود بجودة عالية أيضاً، وهو ما نسعى إليه جميعاً (حجة، 2008).

### الخلفية النظرية للثقافة والتربية:

لثقافة والتربية أثر على بناء شخصية الفرد، وتكوين معتقداته، ودوافعه وطموحاته، وكذلك على سلوكه. فما هي الثقافة وما هي التربية وما المقصود بمذنب 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 الباحثان انه 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، 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 - بانتهاء 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 أن 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 والسلوك التي تساعد على التطوير (حجة، 2008).

ويرى الباحثان 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 بالأباء والأخوة والأقرباء والأصدقاء، وهذا بدوره يظهر أهمية التعاون والتفاعل بين البناء الرسمي وغير الرسمي لتحقيق الأهداف التي يُطمح الوصول إليها على جميع الأصعدة.

#### 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 بلبنات 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).

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 للطلاب، 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 إعطاء 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:** مؤسسات 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 المدججة واستخدام شبكات الانترنت. ومن مؤسسات المجتمع المؤثرة على الثقافة أيضاً الأندية الثقافية والاجتماعية والسياسية، إذ تؤثر على الطلبة بشكل كبير، لأنها تعتبر مصادر مهمة للتثقيف في مختلف المجالات وذلك من خلال المحاضرات والندوات والمؤتمرات والدورات والنشرات والمجلات (حارب، 2007).

#### 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 بصيفين فقط، وبعد تجربة على عدد من الطلبة على مدة الدراسة اعتمد نظام سنتين لتدريس العلوم الزراعية النظرية والعملية تتبعها 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 وبنات 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.

### الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات التي اهتمت بموضوع التخطيط الاستراتيجي، ولكنها كانت قليلة في موضوع الثقافة التربوية، وفي هذه الدراسة تم عرض مجموعة من الدراسات السابقة ذات علاقة مباشرة بالتخطيط الاستراتيجي والثقافة التربوية المستدامة، ومن هذه الدراسات: 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. وأجرى الحايي (2014) دراسة 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 استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت عينة ميدانية لصغر حجم مجتمع الدراسة حيث بلغ عددهم (224) موظفا 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.

وقام زعيبي (2014) بدراسة 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) موظفا 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.

وفي دراسة حنا (2012) بعنوان: متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق (دراسة ميدانية)، التي هدفت 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.

وأجرى الدجني (2011) دراسة 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 وعددهم (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%).

وقام اللوح (2007) بدراسة بعنوان: معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. حيث 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 إنجاز عملية التخطيط الاستراتيجي ولكنها بحاجة إلى تطوير.

وفي دراسة Mirko Hysa & Calabrese (2017) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي، السياق الثقافي وإدارة استمرارية الأعمال. حالات تجارية في مدينة شكودر. التي ركزت على دور وأهمية وممارسة إدارة استمرارية الأعمال فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي والسياق 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 والسياق الثقافي، مع وجود تأثير إيجابي كبير بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة استمرارية الأعمال. وتقتصر 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.

وأجرى Shen (2012) دراسة بعنوان: الثقافة الأكاديمية وثقافة الحرم الجامعي في الجامعات. حيث 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. وقدمدت 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 للابتكار والتعاون ودمج العلوم والانسانيات.

وقام Hoffman (2007) بدراسة بعنوان: عملية التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء: هل الثقافة مهمة؟. ان الهدف منها 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.

### الإطار المنهجي للدراسة:

أولاً: منهج الدراسة: استخدم الباحثان 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.



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

### ثالثاً: 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 لتوزيع الاستبانة، تم سحبها من مجتمع الدراسة بالاعتماد على الأسس الإحصائية لاختيار العينات، تمثل الطبقات فئات المسمى الوظيفي (إدارية، أكاديمية)، وتم حساب عينة الدراسة بنسبة خطأ (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  $78\% = 220/171$  تقريبا، وتعتبر نسبة الاسترداد هذه مقبولة وملائمة ويمكن الاعتماد عليها في إكمال الدراسة. والجدول التالي رقم (1) يوضح مجتمع وعينة الدراسة والعينة المستردة حسب طبقات المجتمع الرئيسية (إداريين، أكاديميين) حسب متغير المسمى الوظيفي:

جدول رقم (1): 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
	المجموع	510	220	171

والجدول رقم (2) يوضح خصائص الباحثين الشخصية والديمغرافية في عينة الدراسة المستردة:

جدول(2): خصائص الباحثين 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%



21.1%	36	5 فما دون	سنوات الخبرة
24.0%	41	من 6-10	
18.1%	31	من 11-15	
36.8%	63	من 16 فما فوق	
100.0%	171	المجموع	
36.8%	63	إداري	المسمى الوظيفي
63.2%	108	أكاديمي	
100.0%	171	المجموع	

### نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

تم التوصل لنتائج الدراسة من خلال استجابات العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري من إداريين وأكاديميين على أداتي الدراسة تبعاً لأسئلة الدراسة وفرضياتها، وذلك كما يأتي:

اختبار 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.

يوضح الجدول رقم (3) مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) والمتغيرات التابعة (الثقافة التربوية المستدامة ومجالاتها)، ويتضح 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 مؤشراً مبدئياً على رفض الفرضية.

جدول رقم (3): مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون بين التخطيط الاستراتيجي والثقافة التربوية المستدامة

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



ولتأكيد رفض أو قبول الفرضية الرئيسية الأولى، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط لفحص هذه الفرضية والجدول رقم (4) يوضح هذه النتائج.

جدول رقم (4): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين المتغيرات الاستراتيجية 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

معامل التحديد  $(R^2)=0.417$  , معامل الارتباط  $(R)=0.646$   
قيمة  $(F\_ANOVA)=121.105$  ,  $sig.=0.000$   
اختبار كولموجروف\_سميرنوف لفحص التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي:  
 $P\text{-Value}(k\text{-s test})=0.437$

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.

**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.

جدول رقم (5): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين المتغيرات الاستراتيجية 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
معامل التحديد ( $R^2$ )=0.270 , معامل الارتباط ( $R$ )=0.520 قيمة ( $F_{ANOVA}$ )=62.605 , sig.=0.000 اختبار كولموجروف_سميرنوف لفحص التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي: P-Value(k-s test)=0.522					

يستنتج من نتائج الجدول رقم (5) 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  $Beta = 0.537$  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.

**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.

جدول رقم (6): 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
معامل التحديد ( $R^2$ )=0.401 , معامل الارتباط ( $R$ )=0.633 قيمة ( $F_{ANOVA}$ )=113.063 , sig.=0.000 اختبار كولموجروف_سميرنوف لفحص التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي: P-Value(k-s test)=0.867					

يستنتج من نتائج الجدول (6) 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 ( $\alpha \geq 0.05$ )، 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 =  $0.05 > 0.000$ ، وقيمة معامل المتغير المستقل  $Beta = 0.617$  وهي ذات إشارة موجبة مما يدل على أن هذه العلاقة علاقة طردية وبالتالي نستنتج أن زيادة التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة معتقدات الثقافة التربوية المستدامة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.



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.

جدول رقم (7): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التخطيط الاستراتيجي وافتراضات الثقافة التربوية المستدامة

المتغيرات المستقلة	معامل Beta	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta المعياري	قيمة اختبار t	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
ثابت الانحدار	2.811	0.245		11.465	0.000
التخطيط الاستراتيجي	0.386	0.073	0.377	5.283	0.000

معامل التحديد  $(R^2)=0.142$  , معامل الارتباط  $(R)=0.377$   
قيمة  $(F\_ANOVA)=27.915$  ,  $sig.=0.000$   
اختبار كولوجروف\_سميرنوف لفحص التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي:  
 $P\text{-Value}(k\text{-s test})=0.301$

يستنتج من نتائج الجدول رقم (7) 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 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  $0.000 < 0.05$  ، وقيمة معامل المتغير المستقل  $Beta = 0.386$  وهي ذات إشارة موجبة مما يدل على أن 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.

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.

جدول رقم (8): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التخطيط الاستراتيجي وتوقعات الثقافة التربوية المستدامة

المتغيرات المستقلة	معامل Beta	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta المعياري	قيمة اختبار t	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
ثابت الانحدار	2.134	0.197		10.837	0.000
التخطيط الاستراتيجي	0.504	0.059	0.551	8.593	0.000

معامل التحديد  $(R^2)=0.304$  , معامل الارتباط  $(R)=0.551$   
قيمة  $(F\_ANOVA)=73.838$  ,  $sig.=0.000$



اختبار كولموجروف\_سميرنوف لفحص التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي:  
P-Value(k-s test)=0.680

يستنتج من نتائج الجدول رقم (8) 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 ( $\alpha \geq 0.05$ )، 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.

**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). وسيتم اختبار هذه الفرضية من خلال اختبار فرضياتها الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى 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 الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية خضوري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الجدول رقم (9): 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			
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			
التوقعات الثقافية التربوية	إداري	63	3.73	0.61	-0.949	169	0.344



			0.62	3.83	108	أكاديمي	
0.256	169	-1.140	0.52	3.75	63	إداري	الدرجة الكلية مجالات الثقافة التربوية المستدامة
			0.56	3.84	108	أكاديمي	

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.

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.

الجدول رقم (10): 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

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط الربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.007	5.039	2.318	2	4.636	بين المجموعات	مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة
		0.460	168	77.289	داخل المجموعات	
			170	81.925	المجموع	
0.533	0.631	0.311	2	0.621	بين المجموعات	قيم الثقافة التربوية
		0.492	168	82.684	داخل المجموعات	
			170	83.306	المجموع	
0.849	0.163	0.072	2	0.144	بين المجموعات	المعتقدات الثقافية التربوية
		0.439	168	73.827	داخل المجموعات	
			170	73.971	المجموع	
0.141	1.980	0.942	2	1.885	بين المجموعات	الافتراضات الثقافية التربوية
		0.476	168	79.947	داخل المجموعات	
			170	81.832	المجموع	



0.177	1.750	0.664	2	1.328	بين المجموعات	التوقعات الثقافية التربوية
		0.379	168	63.729	داخل المجموعات	
			170	65.057	المجموع	
0.344	1.075	0.318	2	0.636	بين المجموعات	الدرجة الكلية لمجالات الثقافة التربوية المستدامة
		0.296	168	49.710	داخل المجموعات	
			170	50.346	المجموع	

يتضح من الجدول (10) 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 أنه 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 (11): 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. 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.



الجدول رقم(12): 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			
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  $(\alpha \geq 0.05)$  في دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة تربوية مستدامة من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية خضوري تعزى لمتغير سنوات الخبرة 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 (13): 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.

#### النتائج المتعلقة بالمقابلات الشخصية:

لقد تضمنت المقابلة العديد من الاسئلة المفتوحة التي تم توجيهها للمبحوثين، وخرجت المقابلة بالنتائج التالية:  
مناقشة نتيجة السؤال الأول: ما 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 الأقل 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 أداء العاملين في الجامعة؟

أظهرت النتائج أن الهدف من الخطة الاستراتيجية وجود هدف واضح للوصول اليه، مرتبط بزمان 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 جداً 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. ويرى الباحثان أن النتائج ظهرت بشكل جيد في أداء العاملين الذين يشعرون بالانتماء لمنظمتهم، ولكن لا نستطيع أن نعمم على جميع العاملين، لأنهم 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 أو 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 يحمّلوا 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 الإدارة العليا وما هو أقل منها، ودور الطالب المحافظة على عليها، ولأن الطالب متلقي أكثر 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 أكد 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 الباحثان فإن جامعة حضوري تحسنت سمعتها بدرجة كبيرة، لأن الهدف الأساسي للخطة هو وضع الجامعة على خارطة الوعي المجتمعي، وأصبحت حضوري تدخل في مجالات تنافسية وهي الآن في العصر الذهبي لها. وهذا ما أشار إليه المحور الثاني للمجالات الأربعة.

بناءً على ما سبق يرى الباحثان 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 الباحثان أن التناقض ناتج عن اختلاف الوسيلتين، 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، سواء شاركوا في وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة أو لم يشاركوا.



## الاستنتاجات:

من خلال اختبار فرضيات الدراسة المختلفة، يستنتج الباحثان ما يلي:

- (1) الدرجة الكلية لدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة متوسطة بوسط حسابي (3.24). ويعزو الباحثان هذه النتيجة الى عدم اشراك جميع العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية، ويقتصر ذلك على الإدارة العليا، وعدد قليل من مختلف الإدارات الأخرى، إضافة الى الوضع المالي والاقتصادي الذي تمر به الجامعة بشكل خاص وفلسطين بشكل عام، وأثر السياسة العامة في المؤسسات، وقلة الخبرة لدى العاملين في علم التخطيط الاستراتيجي.
- (2) الدرجة الكلية لمجالات الثقافة التربوية المستدامة مرتفعة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن العاملين في الجامعة يمثلون الطبقة المثقفة في مجتمع الدراسة، ولديهم خبرة عالية في مختلف المجالات، سواءً في مجالات العلم المتخصص أو الثقافة العامة.
- (3) 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 القيمية له في المرحلة الجامعية. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن التربية الصحيحة التي تُحْمَلُ أفرادها القيم والاخلاق 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 انه لا يتشابه جميع الطلبة بتلك الأخلاق.
- (4) 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. ويعزو الباحثان هذه النتيجة الى أن التعاون بين الموظفين سواءً 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.
- (5) يتحمل العاملون 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، ويتماشي العمل الذي يقومون به مع قدراتهم وتوقعاتهم، ويتفقون مع زملائهم بالتوقعات المستقبلية في الجامعة.



### التوصيات:

كانت النتائج الدالة على مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة متوسطة في حين كانت نتائج الثقافة التربوية المستدامة مرتفعة بشكل عام، وتبعاً لذلك فقد اوصى الباحثان بما يلي:

1. إعداد فريق عمل تخطيط استراتيجي متخصص من موظفي الجامعة والاستفادة من الخبرات العليا المتوفرة.
2. إعطاء العاملين فرصة للتعبير عن وجهات نظرهم واتخاذ منهجية معينة في عملهم بما يتناسب مع أهداف الجامعة.
3. تطوير القضايا التربوية بما يناسب حاجات السوق المحلي وحاجات المجتمع وتقييمها باستمرار.
4. استخدام الإدارة الأساليب التحفيزية للعاملين لزيادة قدراتهم ومساعدتهم في التطور ومتابعة ثقافتهم لمختلف العلوم.
5. 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:
  - أ- المشاركة في الندوات والفعاليات المجتمعية كمتحدثين أو مشاركين.
  - ب- المشاركة بالمناسبات القومية والسياسية والدينية المختلفة.
  - ت- التواصل والتشبيك مع المؤسسات المجتمعية والتطوعية للعمل بأنشطة مختلفة لخدمة المجتمع المحلي.
  - ث- تعمل الجامعة من خلال لجنة المنح بتوفير عدد من المنح التعليمية للطلاب بناءً على شراكات مع مؤسسات مجتمعية مختلفة مثل الشؤون الاجتماعية ولجان الزكاة.



## المراجع : References

- أحمد، عماد الدين (2015). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السودانية: المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج 8، ع 19، ص 3-30.
- البيطار، شيرين (2014). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
- جرادات، ناصر، قاسم، عبد الهادي. (2014). الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حارب، سعيد. (2007). الثقافة التربوية والثقافة الإعلامية، تكامل أم تناقض؟. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الأول للتربية الإعلامية في الرياض، 3 مارس، المملكة العربية السعودية.
- الحاي، الاء. (2014). التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقته بالميزة التنافسية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- حجة، حكم. (2008). برنامج التطور المهني لمديري المدارس. المورد، مركز تطور المعلم.
- 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).
- العتال، نبيل. (2008). واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية. رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
- قاسم، أمجد. (2011). التربية والثقافة العامة: مجلة افاق علمية وتربوية، الأردن، مج 6، ع 13.
- قوي، بوحنية. (2003). ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية. مجلة الباحث، عدد (2)، ص(70).
- جامعة خضوري. (2017). ومضات إعلامية على حضور في الاعلام المحلي الفلسطيني. جامعة فلسطين التقنية خضوري، فلسطين.
- الدجني، اياد. (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي. رسالة دكتوراة، جامعة دمشق، سوريا.
- 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 الأقصى، غزة، فلسطين.
- رمضان، محمد. (2013). بعض مشكلات التخطيط الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي. المجلة التربوية، كلية التربية، مصر، ع(33)، ص(304-360).
- ريان، عادل. (2010). معتقدات الطلبة المعلمين حول تعلم الرياضيات وتعليمها. مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد 18، ع 2، ص 719.
- زعبي، رحمة (2014). أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير. جامعة محمد خيضر -بسكرة-.
- صابر، بوكشيريدي. (2014). القيم التنظيمية وعلاقتها بالموارد البشري، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير. جامعة محمد خيضر -بسكرة.
- عبد ربه، محمد. (2012). نحو نموذج متكامل للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات السلطة الفلسطينية. رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- علي، أنوار. (2012). دور التربية في التغير الاجتماعي، مجلة كلية العلوم الإسلامية، ع(12).
- الطوخي، هيثم، وعبد الغني، نسرين. (2017). تنمية الثقافة التربوية للمعلم لمواجهة تحولات القرن الحادي والعشرين. مجلة العلوب التربوية، ع 3، ج 3.
- اللوح، عادل. (2007). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.



- Hoffman, Richard. (2007), *The Strategic Planning Process and Performance Relationship: Does Culture Matter?*, Salisbury University, United States of America.
- Hysa, Mirko & Calabres. (2017). *Strategic Planning, Cultural Context and Business Continuity Management. Business Cases in the City of Shkoder, Albania.*
- Shen, Xi (2012). *Academic Culture and Campus Culture of Universities*, Hubei University, URL: <http://dx.doi.org/10.5539/hes.v2n2p61>.
- Jeff Sauro & James Lewis. (2012) *Quantifying the User Experience: Practical Statistics for User Research*, page 262.