



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا

دينامية صنع القرارات الإستراتيجية في مديرية تربية شمال الخليل وتأثيرها في  
جودة مخرجات التعليم

**The dynamics of strategic decision-making in the North Hebron  
Education Directorate and its effect in the quality of education  
outcomes**

إعداد:

محمد خليل محمد أبو يوسف

بإشراف:

الدكتور: يوسف أبو فارة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في تخصص القيادة والإدارة الإستراتيجية

2024

دينامية صنع القرارات الإستراتيجية في مديرية تربية شمال الخليل  
وتأثيرها في جودة مخرجات التعليم

The dynamics of strategic decision-making in the North Hebron  
Education Directorate and its effect in the quality of education  
outcomes

إعداد:

محمد خليل محمد أبو يوسف

بإشراف:

الدكتور يوسف أبو فارة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2024/12/4 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة  
أسمائهم وتواقيعهم:

أعضاء لجنة المناقشة

.....  
د. يوسف أبو فارة

الدكتور يوسف أبو فارة مشرفاً ورئيساً

.....  
د. عبد الفتاح الشملة

الدكتور عبد الفتاح الشملة متحناً خارجياً

.....  
د. شبلبي السويطي

الدكتور شبلبي السويطي متحناً داخلياً

رام الله - فلسطين

2024

## تفويض

أنا الموقع أدناه محمد خليل محمد أبو يوسف، أفوض جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص، عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

الاسم: محمد خليل محمد أبو يوسف

الرقم الجامعي: 0330012120067

التوقيع: 

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى:

﴿وَلَقَدْ ءَاتَيْنَا دَاوُدَ وَسُلَيْمَانَ عِلْمًا وَقَالَا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي فَضَّلَنَا عَلَى كَثِيرٍ

مِمَّنْ عِبَادِهِ الْمُؤْمِنِينَ﴾ (النمل، 15).

﴿فَتَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ ۖ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ أَنْ يُقْضَىٰ إِلَيْكَ

وَحْيُهُ ۚ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾ (طه، 114)

﴿وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ وَاسْتَوَىٰ آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا ۚ وَكَذَٰلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ﴾

( القصص، 14 )

## الإهداء

الحمد والشكر لله الذي أعانني على هذا العمل.

إلى كل طالب علم وإلى كل من جعل طريق العلم مساره وإلى كل الساعين في الأرض

نحو مستقبل أفضل وإلى أرواح الشهداء الطاهرة

وإلى كل من كان لي داعماً في هذا العمل

إلى زوجتي وأبنائي الأعزاء.

إلى كل من شدّ أزمري لاستكمال هذه الرسالة المتواضعة والذي أسأل الله أن يجعله في

ميزان أعمالي يوم القيامة أهدي هذا الجهد المتواضع والله من وراء القصد

## شكر وتقدير

قبل كل شيء أتقدم بالحمد والشكر لله عز وجل الواسع الكبير، الذي ألهمني القدرة على إتمام هذا العمل المتواضع، وما توفيقنا إلا بالله العلي العظيم، فسبحانك اللهم لا علم لنا إلا ما علمتنا، إنك أنت العليم الحليم، ونصل ونسلم على الحبيب المصطفى القدوة والملهم وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ الفاضل الدكتور يوسف أبو فارة، الذي شرفني بإشرافه الكريم على هذا الجهد، والذي لم يتوان لحظة عن تزويدي بالمعلومات والإرشادات التوجيهية المفيدة في كل مراحل إعداد الرسالة.

ولا أنسى أن أتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء الهيئة التدريسية والأساتذة المحكمين الذين لم يخلوا علينا بعلمهم وتوجيهاتهم وملاحظاتهم البناءة والقيمة في تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة)، وأسأل الله عز وجل أن يديم عليهم الصحة والعافية وأن يبارك لهم في علمهم وعملهم.

كما وأتقدم بالشكر والتقدير لإدارة جامعة القدس المفتوحة وجميع العاملين على تواضعهم وأخلاقيهم المهنية العالية في تقديم يد العون في كل ما يحتاج إليه الطلبة.

كما وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل ما عاونني وساعدني على إنجاز هذا العمل المتواضع.

الباحث محمد أبو يوسف

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دينامية صنع القرار الإستراتيجي في مديرية تربية شمال الخليل، (من حيث التقييم الدوري للأداء المؤسسي، والتحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية، والتحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية، والأهداف الإستراتيجية، والبدائل الإستراتيجية المتاحة والخيار الإستراتيجي، والتنفيذ الإستراتيجي)، وتأثيرها في جودة مخرجات التعليم في المديرية.

وللوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي، بالتطبيق على مجتمع الدراسة المكون من موظفي مديرية التربية والتعليم في شمال الخليل، والذين بلغ عددهم حوالي (107) موظفين ممن يعملون في الوظائف الإدارية و الإشرافية في المديرية. ونتيجة لصغر حجم المجتمع، تم استخدام أسلوب المسح الشامل. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة، حيث تم استرداد (97) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استرجاع بلغت حوالي (90.65%)، وتم استخدام برمجية SPSS V28 في تحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين دينامية صناعة القرار الإستراتيجي (بوجود أبعاده كافة مجتمعة) وجودة مخرجات التعليم. وتفسر درجة دينامية صنع القرار الإستراتيجي (بأبعاده مجتمعة) التباين الحاصل في مستوى جودة مخرجات التعليم في مديرية تربية شمال الخليل بنسبة (49.1%)، كما بينت النتائج أن واقع دينامية صنع القرار الإستراتيجي في مديرية تربية شمال الخليل تتمتع بدرجة مرتفعة، وبلغ وزنها النسبي (71.0%)، فيما بينت النتائج أن تربية شمال الخليل تتمتع بمستوى مرتفع نسبياً لجودة مخرجات التعليم بوزن نسبي بلغ (70.0%).

وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: استثمار علاقة دينامية صنع القرار الإستراتيجي لتحسين مستويات جودة مخرجات التعليم من خلال عقد ورشات عمل تدريبية دورية لتطوير مهارات القادة في صنع القرار، وإنشاء وحدة مستقلة ضمن هيكلية المديرية تعنى بالرقابة والتقييم لمتابعة الأداء المؤسسي، وتقديم التقارير الدورية الدقيقة حول رصد وتحليل النقاط المتعلقة بالأداء المؤسسي والتي تتطلب تدخلا فوريا لمعالجتها وتصويبها، إضافة إلى العمل على إجراء جلسات متخصصة بشكل

دوري تناقش التحليل الإستراتيجي لعمل المديرية بحيث يشارك فيها عدد من الموظفين من مختلف المستويات الإدارية، وذلك لمناقشة الفرص والتحديات والتهديدات التي تواجه عمل المديرية، ووضع التصورات لتفادي آثارها واغتنام الفرص الممكنة.

**كلمات مفتاحية:** دينامية صناعة القرار، القرار الإستراتيجي، جودة مخرجات التعليم، تربية شمال الخليل.



## **The dynamics of strategic decision-making in the North Hebron Education Directorate and its effect in the quality of education outcomes**

### **Abstract**

The study aimed to identify the degree of strategic decision-making dynamics in the North Hebron Directorate of Education, in terms of (periodic evaluation of institutional performance, strategic analysis of the internal environment, strategic analysis of the external environment, alternatives and strategic choice, and strategic implementation), and its impact on the quality of education outputs in the directorate.

To reach the objectives of the study, the descriptive approach was used, and the study was applied to a community consisting of workers in the Directorate of Education in North Hebron, who numbered (107) male and female employees working in administrative and supervisory positions in the Directorate, and as a result of the small size of the community, the comprehensive survey method was used, and the questionnaire was the main tool for data collection, and it was distributed to the study community, where (97) questionnaires valid for analysis and study were retrieved, with a retrieval rate of (90.65%), and SPSS V28 software in analyzing the data of the retrieved questionnaires.

The study reached several results, the most important of which are: the existence of a strong and positive correlation between the dynamics of strategic decision-making with the presence of all its dimensions combined, and the total degree of quality of education outputs, and explains the degree of dynamic strategic decision-making in its combined dimensions, the variation in the level of quality of education outputs in the North Hebron Directorate of Education by (49.1%), and the results also showed that the North Hebron Directorate of Education enjoys a high degree of strategic decision-making dynamics, reaching a relative weight of (71.0%), while the results showed that North Hebron enjoys a relatively high level of quality of education outcomes with a relative weight of (70.0%).

The study recommended a number of recommendations, the most important of which are: investing in a dynamic strategic decision-making relationship by improving the quality levels of education outputs by holding periodic training workshops to develop the skills of leaders in decision-making within the directorate, and establishing an independent unit within the directorate's structure concerned with monitoring and evaluation to follow up on institutional performance and provide accurate periodic reports on monitoring and analyzing points related to institutional performance in it, which require immediate intervention to address and correct them, in addition to working on conducting specialized sessions periodically that discuss strategic analysis. The work of the Directorate is attended by a number of workers from different administrative levels, in order to discuss the opportunities, challenges and threats facing the work of the Directorate, and to develop perceptions to avoid their effects and seize possible opportunities.

**Key words:** Dynamic decision-making, strategic decision, quality of education outcomes, education in North Hebron.

## فهرس المحتويات

أ.....	تفويض
ج.....	الإهداء
د.....	شكر وتقدير
ه.....	ملخص
ز.....	Abstract
ح.....	فهرس المحتويات
ل.....	فهرس الجداول
س.....	فهرس الأشكال
ع.....	فهرس الملاحق
2.....	الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها
2.....	1.1 مقدمة
4.....	1.2 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
6.....	1.3 أهمية الدراسة
6.....	1.4 أهداف الدراسة
7.....	1.5 حدود الدراسة
8.....	1.6 نموذج الدراسة
8.....	1.7 مصطلحات الدراسة
12.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

12.....	2.1	مقدمة
12.....	2.2	دينامية صنع القرار الإستراتيجي
12.....	2.2.1	مفهوم القرار الإستراتيجي
13.....	2.2.2	عملية صنع القرار الإستراتيجي
15.....	2.2.3	صناعة القرار ورؤية ورسالة المنظمة وأهدافها:
15.....	2.2.4	مراحل القرار الإستراتيجي:
16.....	2.2.5	أسس وسمات التخطيط التعليمي:
17.....	2.2.6	خصائص صنع القرار التعليمي:
19.....	2.2.7	خطوات صناعة القرار الإستراتيجي:
21.....	2.2.8	معوقات صناعة القرار:
21.....	2.3	جودة مخرجات التعليم
22.....	2.3.1	شروط الجودة في التعليم العالي:
23.....	2.3.2	أهمية الجودة في التعليم العالي:
23.....	2.3.3	معايير ضمان جودة التعليم العالي
24.....	2.4	الدراسات السابقة
25.....	2.4.1	الدراسات السابقة العربية:
32.....	2.4.2	الدراسات السابقة الأجنبية:
35.....	2.4.3	التعقيب على الدراسات السابقة:
37.....		الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات المنهجية
37.....	3.1	مقدمة

3.2	منهج الدراسة	37
3.3	مجتمع وعينة الدراسة	37
3.4	أدوات جمع البيانات	38
3.5	التحقق من صدق وثبات الاستبانة	39
3.5.1	الدراسة الاستطلاعية Pilot Study:	40
3.5.2	صدق الاستبانة	40
3.5.3	ثبات الاستبانة	43
3.6	توزيع عينة الدراسة	45
3.7	مفتاح تفسير النتائج	47
3.8	الاختبارات الإحصائية المستخدمة	47
	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها	50
4.1	المقدمة	50
4.2	إجابة أسئلة الدراسة	50
4.2.1	إجابة السؤال الأول للدراسة:	50
4.2.2	إجابة السؤال الثاني للدراسة:	67
4.2.3	إجابة السؤال الثالث للدراسة:	72
4.2.4	إجابة السؤال الرابع للدراسة:	80
4.2.5	إجابة السؤال الخامس للدراسة:	88
5	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	93
5.1	مقدمة	93

5.2	ملخص نتائج أسئلة الدراسة.....	93
5.2.1	ملخص نتائج السؤال الأول للدراسة: .....	93
5.2.2	ملخص نتائج السؤال الثاني للدراسة: .....	96
5.2.3	ملخص نتائج السؤال الثالث للدراسة: .....	97
5.2.4	ملخص نتائج السؤال الرابع للدراسة: .....	99
5.2.5	ملخص نتائج السؤال الخامس للدراسة: .....	100
5.3	الاستنتاجات .....	101
5.4	التوصيات .....	104
	المصادر والمراجع.....	106
	الملاحق .....	111

## فهرس الجداول

- جدول 3.1: توزيع فقرات الاستبانة على المحاور والأبعاد المرتبطة بالدراسة ..... 39
- جدول 3.2: نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات الاستبانة ..... 42
- جدول 3.3: نتائج اختبار كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة وأبعادها ..... 44
- جدول 3.4: توزيع المشاركين في الدراسة وفقاً للبيانات الديمغرافية لهم ..... 45
- جدول 3.5: تفسير معامل التصحيح للاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي ..... 47
- جدول 4.1: متوسطات وتكرارات واقع دينامية صنع القرار من حيث التقييم الدوري للأداء في مديرية تربية شمال الخليل ..... 50
- جدول 4.2: متوسطات وتكرارات واقع دينامية صنع القرار من حيث التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية في مديرية تربية شمال الخليل ..... 54
- جدول 4.3: متوسطات وتكرارات واقع دينامية صنع القرار من حيث التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية في مديرية تربية شمال الخليل ..... 56
- جدول 4.4: متوسطات وتكرارات واقع دينامية صنع القرار من حيث تحديد الأهداف الإستراتيجية في مديرية تربية شمال الخليل ..... 59
- جدول 4.5: متوسطات وتكرارات واقع دينامية صنع القرار من حيث البدائل المتاحة والخيار الإستراتيجي في مديرية تربية شمال الخليل ..... 62
- جدول 4.6: متوسطات وتكرارات واقع دينامية صنع القرار من حيث التنفيذ الإستراتيجي في مديرية تربية شمال الخليل ..... 64
- جدول 4.7: متوسطات وتكرارات الدرجة الكلية لممارسة دينامية صنع القرار الإستراتيجي في مديرية تربية شمال الخليل ..... 66
- جدول 4.8: متوسطات وتكرارات مستوى جودة مخرجات التعليم لمديرية تربية شمال الخليل ..... 67

جدول 4.9: نموذج الانحدار الخطي المعياري بين التقييم الدوري للأداء المؤسسي وجودة مخرجات التعليم.....	72
جدول 4.10: نموذج الانحدار الخطي المعياري للتحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية على جودة مخرجات التعليم .....	73
جدول 4.11: نموذج الانحدار الخطي المعياري للتحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية على جودة مخرجات التعليم .....	74
جدول 4.12: نموذج الانحدار الخطي المعياري لتحديد الأهداف الإستراتيجية على جودة مخرجات التعليم.....	76
جدول 4.13: نموذج الانحدار الخطي المعياري لتقييم البدائل المتاحة والخيار الإستراتيجي على جودة مخرجات التعليم .....	77
جدول 4.14: نموذج الانحدار الخطي المعياري للتنفيذ الإستراتيجي على جودة مخرجات التعليم ...	78
جدول 4.15: نموذج الانحدار الخطي المعياري لدينامية صنع القرار الإستراتيجي على جودة مخرجات التعليم.....	79
جدول 4.16: اختبار t للعينات المستقلة للفروق في دينامية صنع القرار الإستراتيجي تعزى للنوع الاجتماعي .....	81
جدول 4.17: اختبار التباين الأحادي للفروق في دينامية صنع القرار الإستراتيجي تعزى للفئة العمرية .....	82
جدول 4.18: اختبار التباين الأحادي للفروق في دينامية صنع القرار الإستراتيجي تعزى للمؤهل العلمي .....	83
جدول 4.19: نتائج المقارنات البعدية للفروق في دينامية صنع القرار الإستراتيجي وفقاً للمؤهل العلمي .....	84
جدول 4.20: اختبار التباين الأحادي للفروق في دينامية صنع القرار الإستراتيجي تعزى لسنوات الخبرة .....	85

جدول 4.21: اختبار التباين الأحادي للفروق في دينامية صنع القرار الإستراتيجي تعزى للمستوى الوظيفي.....	86
جدول 4.22: نتائج المقارنات البعدية للفروق في دينامية صنع القرار الإستراتيجي وفقاً للمستوى الوظيفي.....	88
جدول 4.23: اختبار t للعينات المستقلة للفروق في مستوى جودة التعليم تعزى للنوع الاجتماعي...89	89
جدول 4.24: اختبار التباين الأحادي للفروق في مستوى جودة التعليم تعزى للفئة العمرية.....	89
جدول 4.25: اختبار التباين الأحادي للفروق في مستوى جودة التعليم تعزى للمؤهل العلمي.....	90
جدول 4.26: اختبار التباين الأحادي للفروق في مستوى جودة التعليم تعزى لسنوات الخبرة.....	90
جدول 4.27: اختبار التباين الأحادي للفروق في مستوى جودة التعليم تعزى للمستوى الوظيفي.....	91
جدول 5.1: ملخص إجابة الأسئلة الفرعية للسؤال الرابع للدراسة.....	99
جدول 5.2: ملخص إجابة الأسئلة الفرعية للسؤال الخامس للدراسة.....	100



## فهرس الأشكال

شكل 1.1: نموذج الدراسة (المصدر الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة) ..... 8

## فهرس الملاحق

ملحق 1: استبانة الدراسة بصورتها النهائية .....	111
ملحق 2: قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبانة .....	119
ملحق 3: تفسير معامل R2 المعتمدة في الدراسة .....	120
ملحق 4: الواقع التعليمي في فلسطين .....	121
ملحق 5: الخطوط العريضة في الخطة الإستراتيجية لصناعة القرار الإستراتيجي بمديرية التربية شمال الخليل .....	122

## الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1	مقدمة
1.2	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
1.3	أهمية الدراسة
1.4	أهداف الدراسة
1.5	حدود الدراسة
1.6	نموذج الدراسة
1.7	مصطلحات الدراسة

## 1 الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها

### 1.1 مقدمة

يعتبر التعليم العمود الفقري لبناء المجتمعات وتطورها لذلك يجب أن يكون بناء الناس في هذه المجتمعات مبنيا على أسس علمية، وأولى ركائز هذا البناء يجب أن تكون من العملية التعليمية ولتكون العملية التعليمية تلبي تطلعات المجتمعات والدولة يجب أن يكون هناك خطط إستراتيجية طويلة الأمد لأنه عندما تستطيع الدول وضع خطط إستراتيجية تعليمية لأبنائها فإنها سوف تقطف ثمار هذه الخطط من تقدم وتطور وازدهار ومكانة بين الأمم وبما أن التعليم له هذا التأثير الكبير في المجتمع والدولة لا بد لنا من وضع خطط رصينة ودقيقة تضمن أن يؤدي التعليم هذا الغرض وقد قام الباحث بتسليط الضوء في هذه الدراسة على دينامية صنع القرار وتأثيره في مخرجات التعليم لأنه كلما كانت المدخلات ذات مواصفات عالية انعكس ذلك على المخرجات.

تعتبر عملية صنع القرار من الأشياء المهمة والتي تؤثر تأثيرا كبيرا في حياة الأشخاص أو المنظمات، حيث تتأثر هذه المنظمات بالقرارات التي يتم اتخاذها لذلك يجب أن تكون هذه القرارات موضوعية وعقلانية وقابلة للتطبيق والتحقق وبعيدة عن التخبط والعاطفية، وهذه القرارات يجب أن تعتمد على معلومات وبيانات دقيقة يتم دراستها وتحليلها وفق أسس علمية؛ لأن القرار الإستراتيجي الناجح سيؤدي إلى نتائج جيدة تؤدي إلى تحقيق الأهداف ونجاح المنظمات وتفوقها. وسيقوم الباحث في هذه الدراسة بتسليط الضوء على دينامية صناعة القرارات الإستراتيجية في مديرية تربية شمال الخليل كمتغير ثابت وأثره في المخرجات التعليمية كمتغير تابع ومدى التأثير بالخصائص الديموغرافية للمبحوثين.

كما أن عملية صنع القرار الناجح لا بد وأن تمر بعدة مراحل منها تحديد المشكلة ودراستها وتحليلها بالتفصيل والبحث عن أسبابها وبعد ذلك البحث عن الحلول والخيارات المتاحة لحلها وتحديد سبلات وإيجابيات هذه الخيارات والحلول وتحليل النتائج المترتبة على كل خيار واختيار الخيار الأنسب من بين هذه الخيارات على أن يكون هذا الخيار واقعا ومنطقيا وقابلا للتطبيق والتحقق وبعد ذلك اتخاذ القرارات للتنفيذ مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المادية والمالية والبشرية اللازمة للتنفيذ ومن

ثم متابعة التنفيذ وتقييم النتائج الناجمة عن تطبيق هذا الخيار، إذاً هي عملية منهجية ومنظمة وليس عشوائية واعتباطية؛ لأن هذه القرارات هي التي ستؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمرجوة من اتخاذ هذه القرارات فكلما كانت واقعية ودقيقة ومدروسة ومبنية على الأسس العلمية ساهم ذلك في تحقيق الأهداف المرجوة بالصورة المثلى.

تشير عملية صنع واتخاذ القرار بأنها هي المركز للنشاط التربوي والإداري ومفهوم أساسي ورئيسي لتأثير العمل الإداري بالمدرسة، فصنع القرار هو قلب العملية الإدارية، فالمديرون والموجهون والمعلمون وغيرهم يقومون باتخاذ القرارات التي لها تأثير على سير العملية الإدارية والتعليمية والتربوية وذلك بحكم عملهم وأدوارهم، فتعتبر إدارة المدرسة المسؤولة عن تنفيذ القرارات الفوقية من الجهات الإدارية العليا، عند صياغة الإطار التنفيذي الجديد يجب على الإدارة أن تحدد الخطوات اللازمة ليتم تحقيق الهدف المراد من القرار ويجب عليها توزيع المهام بشكل يتناسب مع الموظفين في المدرسة، لذلك يكون دور الإدارة في المدرسة هو القيام بترجمة القرارات العليا إلى أفعال وبشكل عملي داخل المؤسسة (بدر، 2018).

القرار الإستراتيجي بأنه البديل أو الخيار الذي تتبناه منظمة الأعمال على المستوى الجزئي، أو الدولة على المستوى الكلي دون غيره، وهو يؤثر بعمق على قدرة المنظمات أو الدول سواءً الحالية منها أو المستقبلية، ويتضمن التزامات طويلة المدى، وينطوي على مخاطر كبيرة، ويتطلب مستوى عالياً من التفكير والتحليل لنتائج البعد الإستراتيجي والعمق الإستراتيجي (ناصر الدين، 2017).

يتخذ القادة والمديرون العديد من القرارات المهمة كل عام لزيادة أداء وإنتاجية منظماتهم على المدى القصير والنظر في الصورة الأكبر وتوجيه مستقبل المؤسسة، ويتبنى هؤلاء المدراء خيار القرارات الإستراتيجية في الأمور بالغة الحيوية، والتي تحدد الطريقة التي ستسير بها منظماتهم على المدى البعيد، وهو في الواقع انتخاب لأحد الخيارات المتاحة التي تفرزها عملية تحليل تتم على المستوى الإستراتيجي، وتعتبر القرارات الإستراتيجية قرارات استثنائية شديدة الأهمية، وتتسم بالمركزية وتأثيرها الكبير على مستقبل المنظمات، وتتخذ هذه القرارات على مستوى الدول والمنظمات العامة والخاصة (الدعيمي، 2019).

ووفقاً لمقداد (2023) فإن صناعة القرار هي العمليات المنهجية والمنظمة والمستمرة التي تشترك فيها أطراف متعددة للوصول إلى عدد من البدائل حيث تفرز هذه العملية تفضيل أحدها على البدائل الأخرى.

إن عملية صناعة القرار الإستراتيجي ليست بالمهمة اليسيرة والسهلة وخصوصاً لتجويد مخرجات التعليم، فهي عملية تتميز بتنوع أبعادها وتعدد الأطراف المعنية بها، كما أنها عملية اختيار من أفضل البدائل وأقومها سبلاً، وبعد أن نزعنا الإدارة اليوم ثوبها التقليدي العشوائي في اتخاذ القرارات وإدارة الأفراد وفي العالم المتقدم؛ لوحظ أنها اليوم تقوم على فلسفة واضحة تنبثق منها قرارات إستراتيجية هادفة من خلال الأساليب التي تساهم في بناء مناخ تنظيمي إبداعي داخل المؤسسة ولتجعلها قادرة على إعطاء جودة عالية لمخرجات التعليم، وتمارس عملية صناعة القرارات الإستراتيجية واتخاذها في كل المستويات وفي مختلف أرجاء المؤسسة ويعكس من خلالها درجة عالية لجودة التعليم، وهذه تزداد أهمية وتعقيداً وتكون أشد وقعاً كلما زاد حجم مخرجات التعليم للحصول على جودة عالية ( ياغي، 2013 )

يتبين مما سبق أن عملية صنع واتخاذ القرارات الصحيحة هي قضية رئيسية في المنظمات وهي جزء من الإدارة الإستراتيجية ؛ إذ يعتمد تحقيق الأهداف الإستراتيجية الموضوعة في الخطة الإستراتيجية للمنظمة على القرارات المتخذة لذا يجب أن تكون هذه القرارات أفضل طريقة لتحقيق الأهداف والغايات وأن تكون هناك الكفاءة اللازمة لدى صانعي القرار . وسيركز هذا البحث على كيفية صناعة القرارات الإستراتيجية ومن هم الفاعلون في اتخاذ القرارات في مديرية تربية شمال الخليل.

## 1.2 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

من خلال اطلاع الباحث على عدد من الدراسات التي كشفت عن دينامية صنع القرارات الإستراتيجية لدى القادة التربويين وكيفية اتخاذ هذه القرارات، لاحظ الباحث أنه لا زال يتم التعامل بالطرق التقليدية في كثير من مراحل اتخاذ القرارات، وهذا بدوره ينعكس على مخرجات النظام التعليمي، ووجود الكثير من الصعوبات التي تقف أمام هذه الدينامية لتحول دون التوصل إلى القرار الإستراتيجي الفعال الذي يساهم في تحقيق جودة عالية في مخرجات التعليم، ومن ثم تحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية برمتها.

ولما لعملية صناعة القرار الإستراتيجي واتخاذها من أهمية في سير مخرجات التعليم، وما يترتب عليها من فعالية وجودة عالية، وكونها تعد أهم وسيلة لمديرية تربية شمال الخليل للاطلاع بمهامها المتمثلة في إنجاز الأعمال من خلال الآخرين، ومن خلال اطلاع الباحث، واحتكاكه بكثير من القيادات التربوية على مستوى مديرية شمال الخليل في محافظة الخليل، وجد أن هناك علاقة بين عملية صناعة القرار الإستراتيجي واتخاذها وبين جودة مخرجات التعليم، لذلك استشعر الباحث الحاجة إلى القيام بهذه الدراسة للكشف عن دينامية صنع القرارات الإستراتيجية في مديرية تربية شمال الخليل وتأثيرها في جودة مخرجات التعليم من خلال قياس ما يمتلكه القادة التربويون فيها من مهارات لازمة للقيام بهذه العملية، وللكشف عن ما تواجهه القيادة التربوية في مديرية تربية شمال الخليل من إشكاليات تعيق قراراتها الصادرة في مرحلة التنفيذ، وبصورة محددة تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

**ما درجة ممارسة دينامية صنع القرارات الإستراتيجية في مديرية تربية شمال الخليل وتأثيرها في جودة مخرجات التعليم؟**

وتنبثق منه التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما واقع دينامية صنع القرارات الإستراتيجية بأبعادها (التقييم الدوري للأداء المؤسسي، التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية، التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية، الأهداف الإستراتيجية، البدائل المتاحة والخيار الإستراتيجي، والتنفيذ الإستراتيجي) في مديرية تربية شمال الخليل؟
2. ما مستوى جودة مخرجات التعليم لمديرية تربية شمال الخليل؟
3. ما أثر دينامية صنع القرارات الإستراتيجية بأبعادها في مديرية تربية شمال الخليل في جودة مخرجات التعليم؟
4. هل توجد فروق معنوية في آراء المبحوثين حول واقع ممارسة دينامية صنع القرارات الإستراتيجية في مديرية تربية شمال الخليل تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟
5. هل توجد فروق معنوية في آراء المبحوثين حول مستوى جودة التعليم في مديرية تربية شمال الخليل تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

### 1.3 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يأتي:

**الأهمية النظرية:** قلة الدراسات التي عملت في دينامية صنع القرارات الإستراتيجية وأثره في جودة مخرجات التعليم في مديرية تربية شمال الخليل وفي المحافظة على حد علم الباحث وقد تكون نادرة، وتقدم عرضاً نظرياً عن أهم القضايا الإستراتيجية المعتمدة في اتخاذ وصنع القرار الإستراتيجي التربوي الأكثر ارتباطاً بتحقيق جودة تعليم حقيقية.

**الأهمية التطبيقية:** (عملية، وبحثية) لهذه الدراسة فتتمثل الأهمية في محاولة معرفة واقع عملية صناعة القرار الإستراتيجي واتخاذها في سير العمل التربوي وتأثيره في جودة البناء المعرفي والوجداني وعلاقة الطلبة بالمدرسة وانعكاسه على تحصيلهم العلمي؛ إذ إنّ هذه العملية تعد وسيلة مهمة بالنسبة إلى القائد التربوي للاطلاع بمهامه، وتحقيق جودة عالية لمخرجات التعليم، كما تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تعد حجر أساس في مجال اتخاذ القرارات والخطط الإستراتيجية المعتمدة على رفع الكفاءة التعليمية وتحقيق مخرجات تعليم حقيقية على مستوى المديرية والمدرسة.

وتتبع أهميتها أن يستفيد المخططون في مجال التربية والتعليم ومتخذو القرارات التعليمية في التعرف إلى دينامية صنع القرارات الإستراتيجية ودرجة ممارستها، والمساهمة في تطوير البرامج التدريبية للعاملين في مديرية شمال الخليل والعمل على رفع مستوى مهاراتهم القيادية في اتخاذ القرارات ومساعدتهم على تقويم مهاراتهم القيادية في صناعة القرار واتخاذها ذاتياً.

### 1.4 أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف وهي:

1. استكشاف واقع دينامية صنع القرارات الإستراتيجية بأبعادها (التقييم الدوري للأداء المؤسسي، التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية، التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية، الأهداف الإستراتيجية، البدائل المتاحة والخيار الإستراتيجي، والتنفيذ الإستراتيجي) في مديرية تربية شمال الخليل.

2. التعرف إلى مستوى جودة مخرجات التعليم لمديرية تربية شمال الخليل.



3. استكشاف أثر دينامية صنع القرارات الإستراتيجية بأبعادها في مديرية تربية شمال الخليل في جودة مخرجات التعليم.

4. التعرف إلى الفروق المعنوية في آراء المبحوثين حول واقع ممارسة دينامية صنع القرارات الإستراتيجية في مديرية تربية شمال الخليل تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

5. التعرف إلى الفروق المعنوية في آراء المبحوثين حول مستوى جودة التعليم في مديرية تربية شمال الخليل تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

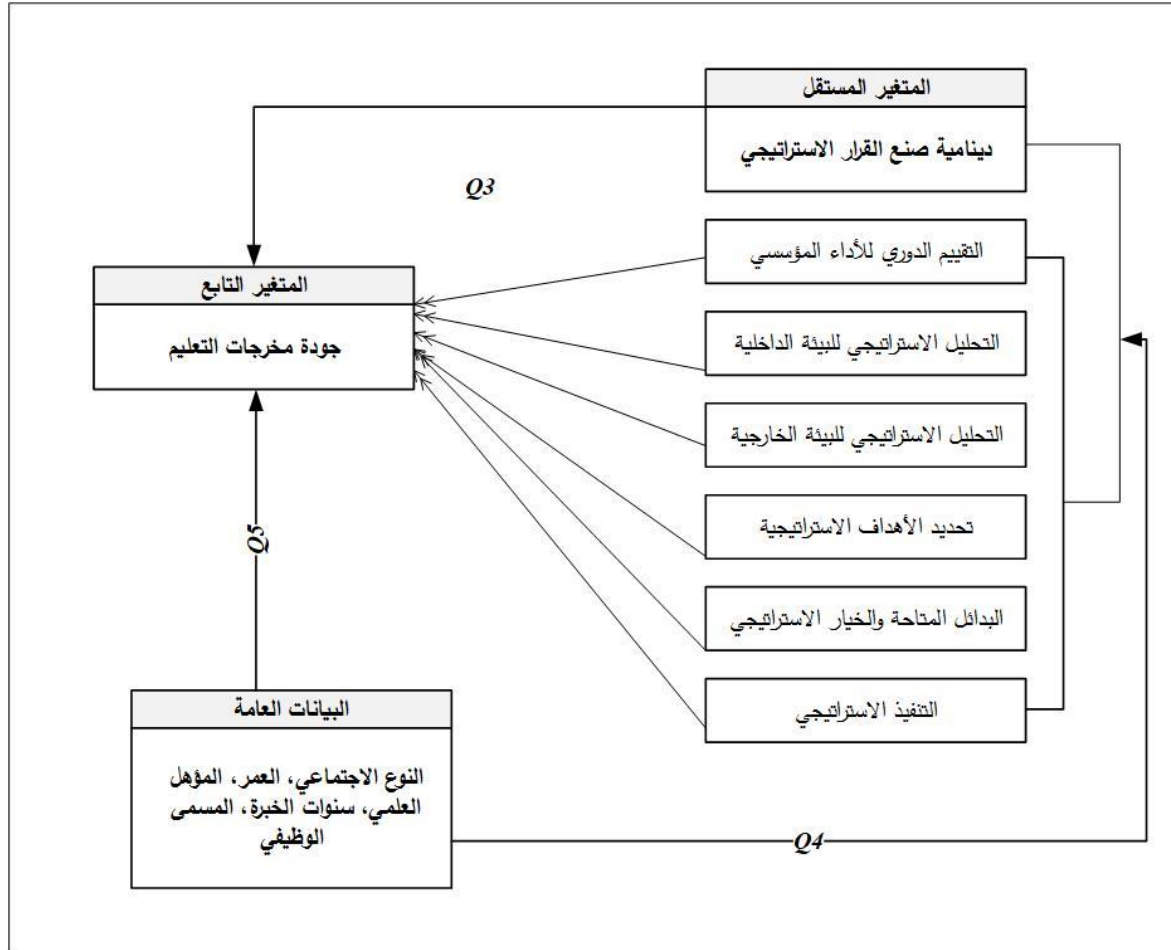
## 1.5 حدود الدراسة

ستحدد هذه الدراسة بالمحددات الآتية:

- الحدود البشرية: اقتصر حدود هذه الدراسة في تطبيقها على الموظفين في مديرية تربية شمال الخليل، في الوظائف الإدارية و الإشرافية والبالغ عددهم (107) موظفين (موظف وموظفة).
- الحدود المكانية: اقتصر حدود هذه الدراسة في تطبيقها في مديرية تربية شمال الخليل.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في العام 2024.
- الحدود المفاهيمية والإجرائية: دينامية صنع القرارات الإستراتيجية وجودة مخرجات التعليم.

## 1.6 نموذج الدراسة

يبين الشكل (1.1) التالي، نموذج الدراسة والذي يُظهر المتغيرات: المستقلة والتابعة، وطبيعة العلاقة بينها:



شكل 1.1: نموذج الدراسة

## 1.7 مصطلحات الدراسة

**مفهوم القرار الإستراتيجي:** يتخذ القادة والمدراء العديد من القرارات المهمة لزيادة أداء وإنتاجية منظماتهم على المدى القصير والنظر في الصورة الأكبر وتوجيه مستقبل المنظمة، ويتبنى هؤلاء المدراء خيار القرارات الإستراتيجية في الأمور بالغة الحيوية، والتي تحدد الطريقة التي ستسير بها منظماتهم على المدى البعيد، وهو في الواقع انتخاب لأحد الخيارات المتاحة التي تفرزها عملية تحليل تتم على المستوى الإستراتيجي، وتعتبر القرارات الإستراتيجية قرارات استثنائية شديدة الأهمية، وتتسم

بالمركزية وتأثيرها الكبير على مستقبل المنظمات، وتتخذ هذه القرارات على مستوى الدول والمنظمات العامة والخاصة. (الدعمي، 2019).

**القرار:** يمثل الناتج النهائي الذي تم اعتماده في ضوء مراحل مختلفة للصناعة والاختيار، ويمثل الجوهر النهائي الذي تعتمده الإدارة وهو اختيار البديل الأمثل من بين مجموعة البدائل تحقيقاً لأعلى عائد أو أدنى تكلفة أو لأعظم منفعة والقرار معناه القطع والفصل بمعنى تغليب أحد الجانبين على الآخر (مقداد، 2023)

صناعة القرار التربوي: هي العملية التي تحتوي على أكثر من خطوة أو مرحلة بغرض الوصول إلى قرار معين، وليست مرحلة من مراحل تكوين القرار، بل مرحلة متكاملة تطلق على جميع المراحل التي يمر بها القرار ابتداءً من تحديد المشكلة وانتهاءً بحلها ومعالجتها بشكل أو بآخر (الدهمسي، 2012)

ويرى الباحث عملية صنع القرار من الأشياء المهمة التي تؤثر تأثيراً كبيراً في نجاح المنظمات وتميزها، وهي مجموعة من العمليات التحليلية المبنية على بيانات ومعلومات دقيقة يقوم بها شخص أو مجموعة من الأشخاص لاختيار أفضل القرارات من بين مجموعة من البدائل وتقييم نتائج كل بديل قبل اعتماده على أن تكون هذه القرارات والبدائل واقعية وقابلة للتطبيق والتحقق.

**اتخاذ القرار:** عرفه حسن (2019) بأنه نشاط فكري موضوعي يسعى إلى اختيار البدائل الأنسب لحل المشكلة على أساس مجموعة من الخطوات العملية المتلاحقة التي يستخدمها متخذ القرار للوصول إلى قرار.

**صناعة القرار الإستراتيجي واتخاذهِ (إجرائياً):** يعرفها الباحث بأنها العملية التي تمر بمرحلة صناعة القرار، ومرحلة اتخاذ القرار، ومرحلة إعلان القرار، ومرحلة تنفيذ ومتابعة القرار.

**مديرية تربية شمال الخليل:** هي مديرية تابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، أنشئت عام 2008 وتقع في مدينة لحول ويبلغ عدد المدارس الحكومية التابعة لها (110) مدارس، وهي قطاع حكومي ينظم العملية التربوية، ويشرف عليها في المناطق المحددة بحيز جغرافي يقع شمال مدينة الخليل وهي: لحول، وسعير، والشيوخ، وبنى نعيم، والعروب، ونوبا، وخاراس، وصوريف، وبيت أمر، وشيوخ العروب، وبيت أولا.

**الجودة في التعليم:** هي مجموعة من المعايير والخصائص التي لا بد أن تتوافر في العملية التعليمية بمدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، لتكون ملبية لحاجات المجتمع ومتطلباته ورغبات المتعلمين، وتحقق هذه المعايير من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر المادية والبشرية وإعداد القدرات البشرية للدخول في سوق العمل، والتزام كافة الجهات ذات العلاقة بطريقة تكاملية لإحداث النقلة النوعية المستهدفة للوصول إلى التنافسية العالمية (عرف وآخرون، 2018).

**جودة التعليم (إجرائياً):** يعرفها الباحث بأنها عبارة عن مجموعة محددة من الإجراءات التي تهدف إلى التنظيم والتحسين المستمر في البيئة التعليمية وفي التعليم بطرق فعالة، والانتقال إلى التميز والابتكار ومواكبة التطور الحاصل، وتعد مخرجات التعليم محصلة للمدخلات والعمليات في المنظومة التعليمية بأكملها.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

- 2.1 مقدمة
- 2.2 دينامية صنع القرار الإستراتيجي
  - 2.2.1 مفهوم القرار الإستراتيجي
  - 2.2.2 عملية صنع القرار الإستراتيجي
  - 2.2.3 صناعة القرار ورؤية ورسالة المنظمة وأهدافها
  - 2.2.4 مراحل القرار الإستراتيجي
  - 2.2.5 أسس وسمات التخطيط التعليمي
  - 2.2.6 خصائص صنع القرار التعليمي
  - 2.2.7 خطوات صناعة القرار الإستراتيجي
  - 2.2.8 معوقات صناعة القرار
- 2.3 الواقع التعليمي في فلسطين
  - 2.3.1 الخطوط العريضة في الخطة الإستراتيجية لصناعة القرار الإستراتيجي بمديرية التربية شمال الخليل
- 2.4 دراسات سابقة
  - 2.4.1 دراسات سابقة عربية
  - 2.4.2 دراسات سابقة أجنبية
  - 2.4.3 التعقيب على الدراسات السابقة

## 2 الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

### 2.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل أبرز ما احتوته الكتب والمراجع النظرية حول دينامية صنع القرار الإستراتيجي من حيث المفهوم والأبعاد والأهمية، إضافة إلى مفهوم جودة التعليم ومخرجاته، والتأصيل النظري لهذه المفاهيم على ضوء ما قام به الباحثون الآخرون في مجالات متعددة، كما يورد الباحث في نهاية هذا الفصل أهم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت بالبحث والتحليل لمواضيع الدراسة الحالية ومتغيراتها.

### 2.2 دينامية صنع القرار الإستراتيجي

إن قمة عملية اتخاذ القرار في التعليم هي المستوى الإستراتيجي. وهذه القرارات التي يتخذها غالبًا كبار الإداريين وصناع السياسات، تحدد الاتجاه الطويل الأجل للمؤسسة. وهي واسعة النطاق، وتؤثر على المنظمة بأكملها، وتضع الأهداف والسياسات ومن الأمثلة على ذلك إصلاح المناهج الدراسية وتخصيص الميزانية وخطط التوسع والقرارات الإستراتيجية لها تأثير دائم على مستقبل المؤسسة وتحمل مخاطر وفرصا كبيرة وتتطلب تحليلا شاملا واستشرافا للمستقبل وتتضمن هذه القرارات عادة مداخلات من مختلف أصحاب المصالح بما في ذلك الهيئات الحكومية والمجالس التعليمية والمجتمع.

إن كل مستوى من مستويات اتخاذ القرار في الإدارة التعليمية يخدم أهدافا مميزة تتوافق مع نطاقه وتأثيره ويساعد التعرف على هذه الأهداف في توضيح الغرض وأهمية القرارات في كل مستوى (Kumar, 2023).

#### 2.2.1 مفهوم القرار الإستراتيجي

يتخذ القادة والمدراء العديد من القرارات المهمة كل عام لزيادة أداء وإنتاجية منظماتهم على المدى القصير والنظر في الصورة الأكبر وتوجيه مستقبل المنظمة، ويتبنى هؤلاء المدراء خيارات القرارات الإستراتيجية في الأمور بالغة الحيوية، والتي تحدد الطريقة التي ستسير عليها منظماتهم على

المدى البعيد، وهو في الواقع انتخاب لأحد الخيارات المتاحة التي تفرزها عملية تحليل تتم على المستوى الإستراتيجي وتعتبر القرارات الإستراتيجية قرارات استثنائية شديدة الأهمية، وتتسم بالمركزية وتأثيرها الكبير على مستقبل المنظمات، وتتخذ هذه القرارات على مستوى الدول والمنظمات العامة والخاصة (الدعيمي، 2019).

وتُتخذ القرارات الإستراتيجية من جانب القيادات العليا للمنظمة، وتحدد نطاق المنظمة واتجاهها، وتهدف دائماً إلى تحقيق ميزة تنافسية، استرشاداً بالسياسات التنظيمية، والموارد المتاحة، والرؤى الثاقبة للإستراتيجيات، والأهداف طويلة الأجل، والقدرة التنافسية للمنظمة.

### 2.2.2 عملية صنع القرار الإستراتيجي

إن صناعة القرار الإستراتيجي هي عملية رسم مسار بناءً على أهداف طويلة المدى ورؤية طويلة المدى، من خلال توضيح أهداف الصورة الكبيرة للمؤسسة، وفتح الفرصة لمواءمة الخطط قصيرة المدى مع هذه المهمة الأعمق والأوسع، مما يمنح العمليات الوضوح والاتساق، فالتعبير عن الأهداف قصيرة المدى في مراحل قابلة للقياس توفر القدرة على قياس النجاح والالتزام برؤية المنظمة.

صناعة القرار الإستراتيجي هي عملية لفهم تفاعل القرارات وتأثيرها على المنظمة للحصول على إحدى الميزات، ولأن القرارات الخاطئة المتخذة في الوقت الخطأ تؤدي إلى عواقب وخيمة، وبالتالي تكمن قوة التفكير الإستراتيجي في الجمع بين قوة القرار الصحيح والوقت المناسب.

ويكشف صنع القرار الإستراتيجي عن الإمكانيات المستقبلية للشركة وتلك الخيارات التي يمكن تنفيذها لتحقيق النجاح، فهي القرارات التي تساعد الشركة على البقاء والنمو والازدهار.

صنع القرار هو عملية ديناميكية وتفاعلية تتضمن سلسلة من الأحداث من اللحظة التي يدرك فيها صانعوا القرار حاجتهم لحل مشكلة ما حتى اللحظة التي يوافقون فيها على سلسلة من الإجراءات لحلها، ويمكن أن تستند عملية صنع القرار إلى عمليات عقلانية أو حدسية أو سياسية (Elbanna, 2017).

وتتم صياغة الإستراتيجية بالخطوات الآتية (البحيري، 2014):

- الخطوة الأولى: تصور ما يمكن أن تؤول إليه المؤسسة إذا استمرت على ممارسة أساليبها وأنشطتها الحالية نفسها رغم تغير الظروف المحيطة بها.
- الخطوة الثانية: إعادة النظر في الأهداف السابقة وتحديدًا للتأكد من أن إمكانيات تحقيقها لا زالت كبيرة.
- الخطوة الثالثة: تحديد الفارق الدقيق بين الموقف الحالي للمؤسسة وبين المواقف المستهدفة وهذا ما يعبر عنه بالفجوة الإستراتيجية.
- الخطوة الرابعة: البحث عن الإستراتيجيات البديلة التي يمكنها سد تلك الفجوات، وتلك الخطوة تحتاج بشكل كبير إلى التفكير الخلاق والعقلية المبتكرة والمتجددة والاستناد إلى البحوث والدراسات الهادفة إلى التنمية والتطوير.
- الخطوة الخامسة: عملية تقييم البدائل الإستراتيجية وتحليل التكلفة والعائد لكل منها ودرجة التهديد واحتمالات النجاح.

يشير واقع عملية صنع واتخاذ القرار التربوي إلى ضعف المشاركة في صنع القرار برغم أن تمكين المعلمين بالمدارس من المشاركة في صنع القرار سيكون لها تأثير إيجابي على المعلمين أنفسهم وكذلك على مدارسهم. من حيث زيادة الرضا الوظيفي للمعلمين وشعورهم بتأكيد الذات بوصفها نوع من القيادة التعاونية. إلا أن مشاركة المعلمين في المدارس التابعة لمديرية شمال الخليل تواجه العديد من التحديات المؤسسية والثقافية، وقد ترجع عدم رغبة المعلمين في المشاركة إلى شكوكهم حول أهمية القرارات التي يدعون للمشاركة بها ومدى تأثيرها على سياسات المدرسة. وقد يتم تقويض رغبة المعلمين بشكل خاص من خلال إشراكهم في القضايا غير المؤثرة في السياسات التعليمية بالرغم من إطلاق مبادرات عديدة لتشجيع المشاركة في صنع القرار مثل تشجيع إنشاء وحدات التدريب والتقييم بالمدارس بهدف تزويد المدارس المحلية بمزيد من السلطة التقديرية لتقييم وتحديد الاحتياجات التدريبية. إلا أنه لا زالت تثار الشكوك حول فعالية هذه المبادرات في تعزيز اللامركزية والمشاركة في القيادة المدرسية.



كما أن الاكتفاء بالخبرة الفردية في عملية صنع القرار يعد اعتماداً على الحدس والخبرة الشخصية وهذا يؤدي إلى اتخاذ القرارات المتحيزة وغير الدقيقة.

### 2.2.3 صناعة القرار ورؤية ورسالة المنظمة وأهدافها:

- يجب أن يبدأ اتخاذ القرار الإستراتيجي بفكرة واضحة عن مهمة المنظمة ورؤيتها وأسباب وجودها، وقد يكون العمل مكرساً لتقديم حلول بيئية، أو ببساطة الرغبة بجني أكبر قدر ممكن من المال، في كلتا الحالتين إذا كانت الإدارة تعرف ما تريده على المدى الطويل فستكون في وضع أفضل لإدخال هذه الأهداف والمبادئ في قراراتها اليومية.
- **الأهداف بعيدة المدى:** الأهداف طويلة المدى هي التجسيد الملموس لرسالة المنظمة ورؤيتها، والرؤية هي فكرة، والأهداف طويلة المدى هي تعبيرات عن كيفية تنفيذ هذه الأفكار مع المعالم والأهداف الواقعية، وتُعد هذه الأهداف ضرورية لعملية اتخاذ القرار الإستراتيجي، لأنها توجه اختيارات المخطط أو صانع القرار، وتوفر طرقاً قابلة للقياس الكمي لتقييم ما إذا كان ذلك المخطط يقوم بمواءمة اتجاه منظمته بنجاح مع القيم المحددة لتوجيه الأعمال.
- **الأهداف قصيرة المدى:** من السهل إغفال عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي عند التركيز على الأهداف والقرارات قصيرة المدى التي تتعلق بالأنشطة والقضايا اليومية، وعادة ما تتعلق الأهداف والقرارات قصيرة الأجل بالاحتياجات الفورية، مثل تحسين التدفق النقدي بحيث يمكن تغطية الفواتير المستحقة، وعلى الرغم من أهمية هذه الأهداف وإلحاحها إلا أن عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي يجب أن تتيح المضي قدماً نحو كل من الرؤية والأهداف طويلة المدى، وإذا كانت قيم المنظمة تتمحور حول الاستدامة فعند الحاجة لسيارة لاستخدام مدير المنظمة مثلاً سيكون ذلك أكثر اتساقاً مع المهمة في تمويل بديل موفر للوقود بدلاً من شراء سيارة تستهلك كميات كبيرة من الوقود.

### 2.2.4 مراحل القرار الإستراتيجي:

تكمن رسالة المنظمة ورؤيتها وقيمتها في صميم إستراتيجياتها، وتحدد سبب وجود المنظمة، كما تحدد كيف تريد أن تفعل الأشياء وإلى أين تريد أن تذهب، وهي مستقرة ولا تتغير مع كل قرار إنه ما

يبقى، وبعبارة أخرى حجر الأساس للمؤسسة نفسها، بمجرد دمج المهمة والرؤية والقيم في كل إستراتيجية يمكن أن تساعد العملية التالية المكونة من ثلاث مراحل في توجيه المديرين التنفيذيين لاتخاذ قرارات إستراتيجية أفضل، وهي (planellas,2019):

أ. التحليل: هو محاولة لفهم مكان وجود المؤسسة، بما في ذلك الموقف الإستراتيجي لتلك المؤسسة فيما يتعلق ببيئتها وقدراتها الداخلية، ويهدف التحليل إلى توفير فهم أفضل للبيئة الداخلية والخارجية، ويتطلب مسافة ومنظورا معينين، ويجب أن تكون مفصلة ومدعومة بالبيانات مع تحديد الفرص وتوقع الاتجاهات

ب. اتخاذ القرار: الإستراتيجية هي قرار، وبدون قرار لا توجد إستراتيجية، والغرض من هذا الجزء من الإدارة الإستراتيجية هو اختيار الإستراتيجية التي تتطلب توليد الخيارات ومقارنتها واتخاذ القرار، ويكمن فن الإدارة في اختيار مزيج فريد من الخيارات التي تشمل اختيار طريقة عمل، وبذلك تحديد مسار للمستقبل.

ج. التنفيذ: وهو الجزء الأخير من الإستراتيجية، وهو الجزء الذي يمكن رؤيته والشعور به، إنه يعني "فعل" أو "اتخاذ إجراء"، السؤال هو كيف ننتقل من اتخاذ القرار وتحويله إلى واقع، هذا له عاقلة بالناس والموارد والقدرة على إحداث التغيير وجعل الأشياء تحدث.

## 2.2.5 أسس وسمات التخطيط التعليمي:

يقوم التخطيط التعليمي على بعض الأسس العلمية التي لا يصلح إلا بمراعاتها، وفيما يلي بعض هذه الأسس (البحيري 2014):

- العقلانية: التخطيط التعليمي عملية ذهنية تسبق العقل وتستهدف وضع قرارات يمكن التحكم بها.
- وضوح الأهداف ومرونتها: فتحديد الأهداف وتوضيحها من أوليات العمل التخطيطي، حتى يمكن رسم الخطة المناسبة، ولكي تتغلب الخطة على ما تواجهه من صعوبات خلال تنفيذها ينبغي أن تكون هذه الأهداف واقعية وتقبل التعديل، كما يجب أن تكون الأهداف معقولة وواقعية وممكنة التنفيذ، وألا تكون خيالية بعيدة عن إمكانيات الحاضر ومطالب المستقبل.
- المستقبلية: لأنه يهتم بالمستقبل ونقل الواقع لصورة مستقبلية يجب استشراف المستقبل.

- الدينامية: إن إجراءات التنفيذ لل خطة يجب أن تسمح باستمرار التعديل والتغير وفقا للمعلومات التي ترد للمخططين والمنفذين.
- الإنسانية: التخطيط التعليمي الجيد أن يراعي احتياجات الإنسان وميوله وقدراته وآماله.
- الشمولية: التخطيط التعليمي يجب أن يكون شاملا الجوانب العقلية والمعرفية والوجدانية والروحية والجسمية للإنسان ولتربيته.
- العلمية: يجب أن يعتمد على نتائج البحث العلمي والاجتماعي في مجال علوم التربية والنفوس الاجتماعي والاقتصاد وغيرها.
- التطبيقية: التخطيط التعليمي ليس علما بحتا وإنما علم تطبيقي.
- الاستمرارية: لأن عملية التعليم والتربية هما مصدران متصلان باستمرار تبدأ من الميلاد وتستمر طوال حياة الإنسان.
- الواقعية: لأن مهمة التخطيط محاولة نقل الواقع الحاضر إلى واقع أفضل منه في المستقبل بصورة تضمن النجاح ويتحقق لها الاستمرارية ولا تؤدي إلى العجز أو خيبة الأمل.
- المرونة: إن أي خطة للتعليم لن تحل جميع المشكلات المتصلة به مهما كانت الخطة شاملة ومتكاملة؛ لأن مشكلات التعليم متجددة متطورة دائما متعددة الجوانب لذلك يجب أن تكون الخطة مرنة وقابلة للتعديل فتكون عملية متصلة ومستمرة.

## 2.2.6 خصائص صنع القرار التعليمي:

يتميز القرار التعليمي بسميزات وخصائص فريدة تميزه عن غيره من القطاعات يمكن استعراضها كما يأتي وذلك من وجهة نظر اليونيسكو (UNESCO, 2019):

1. الاتساق بين السياسات والهياكل القائمة: حيث تحتاج إصلاحات النظام التعليمي إلى إدارة فعالة. وذلك من خلال صنع قرارات تحقق توازنا بين استجابة التنوع المحلي وضمان تحقيق الأهداف القومية. ونتيجة لذلك زادت قضايا الحوكمة في أجندات السياسة والسياسات، وتسعى البلدان بشكل متزايد إلى نماذج يمكن تكيفها مع احتياجاتها الخاصة بالإضافة إلى أنه لم تعد عملية صنع القرار تقليدية تقتصر على تحديد خيارات التخطيط والسياسة بطريقة خطية وتقليدية، يجب أن يتمتع صنع القرارات الحديثة بالمرونة والقدرة على التكيف لتحقيق الأهداف المحددة، وغالبا ما تتم هذه العملية بأكبر قدر ممكن من الكفاءة وبموارد محدودة وسط ضغوط وتحديات متعددة، ويجب

أن لا يتم تطوير سياسات المعلمين بمعزل عن السياسات الأخرى بشكل عام، والسياسات التعليمية بشكل خاص علاوة على ذلك يجب أن تستند أي عملية صنع قرارات للمعلمين إلى السياسات القائمة، وعند تقديم سياسة جديدة للمعلمين يجب إجراء تحليل شامل لاستكشاف كيف يمكن أن تؤثر السياسة الجديدة على السياسات القائمة وما الاصطلاحات التي قد تحتاجها في السياسة القائمة، وضمان التناغم والتعاون بين الأقسام والإدارات المختلفة في وزارات التربية والتعليم والوزارات الأخرى وفي بعض الحالات قد يتطلب ذلك إنشاء هياكل وهيئات جديدة، مثل لجان خدمة المعلمين التي تشرف على جوانب مختلفة من حوكمة المعلمين، بما في ذلك التوظيف والتوزيع في حالة وجود مثل هذه الهياكل يمكن إعادة تعريف أدوارها في ضوء سياسة المعلمين.

2. التخطيط الإستراتيجي الشامل: يعد التخطيط الإستراتيجي المتكامل أمراً حاسماً لتطوير السياسات بفعالية، ويجب أن تكون سياسة المعلمين جزءاً لا يتجزأ من سياسات التعليم الأخرى ومن خطط الحكومة الإستراتيجية العامة، حيث لا تزال هناك تناقضات بين هذه الخطط التعليمية وخطط التنمية الوطنية مما يعزز الحاجة إلى عملية تخطيط متكاملة.

3. إشراك المعلمين: يؤثر المعلمون بشكل رئيس في السياسات التربوية، إذ إنَّ فهمهم وقبولهم ودعمهم لصنع القرارات التربوية أمر حيوي لتنفيذها بنجاح، وتم تأكيد هذا المفهوم في توصيات اليونسكو عام 1966، والتي تعتبر ضمان إشراك المعلمين ونقاباتهم ضمن مجموعة واسعة لتطوير السياسات التعليمية، إلى جانب أصحاب العمل والعمال وأولياء الأمور وأصحاب المصالح، ويتأسس نجاح أي إصلاح على مشاركة المعلمين النشطة في تطوير وتنفيذ السياسات وشعور المعلمين بالملكية لهذه القرارات، ويمكن أن يتخذ الحوار الاجتماعي مع المعلمين أشكالاً مختلفة في مراحل صناعة القرارات وتنفيذها. والتي تتضمن الاستماع إلى آراء المعلمين باحترام، وقد تشمل عملية الحوار الاستشارة للمعلمين في برامج التطوير المعني، المناهج الدراسية، تقييم المعلمين، مدونات السلوك المهني والأخلاقي وتنظيم المدرسة والابتكارات وعملية الإصلاحات في التعليم وبنية المدرسة.

وتشمل هذه المشاركة منح المعلمين دوراً في صنع القرارات من خلال مجلس إدارة أو لجنة مدرسية أو نظامية، حيث تعتبر مجالس التعليم والهيئات الأخرى في العديد من الدول كذلك الموجودة في الولايات المتحدة أمثلة على إشراك المعلمين في تطوير السياسات وصناعة القرار. حيث تكمن

أهمية مشاركة المعلمين والمديرين في صنع السياسات التعليمية في توافر المعرفة والفهم الشامل لقضايا واتجاهات ومشكلات السياسة التعليمية مما يسهم في تطوير سياسات تعليمية متكاملة ومتجانسة تعطي اتجاها لنظام التعليم (UNESCO,2019).

من الملاحظ مما سبق حجم التركيز على المشاركة في عملية صنع القرار وخصوصا مشاركة المعلمين في هذه العملية لما له من إيجابيات على عملية صنع القرار.

## 2.2.7 خطوات صناعة القرار الإستراتيجي:

هناك عدة خطوات لصناعة القرار الإستراتيجي يحددها Laoyan Sarah, (2022) فيما يأتي:

1. تحديد وتشخيص المشكلة / الفرصة: يتم تحديدها بصورة ممنهجة من خلال الإجابة على بعض الأسئلة مثل: ما هي المشكلة التي يجب حلها أو الفرصة التي يجب استغلالها؟ ما هو الهدف الذي يجب تحقيقه من خلال تنفيذ هذا القرار؟ كيف يتم قياس النجاح؟ هذه الأسئلة كلها تقنيات تحديد الأهداف الشائعة التي ستساعد في النهاية على التوصل إلى حلول ممكنة، وعندما يتم تحديد المشكلة بوضوح يكون هنالك المزيد من الحاجة للمعلومات للتوصل إلى أفضل قرار لحل المشكلة.
2. جمع البيانات المتعلقة بالمسألة/ الفرصة: تعد عملية جمع المعلومات المتعلقة بالقرار الذي يتم اتخاذه خطوة مهمة لاتخاذ قرار فعال، ومن الأفضل أن تطرح بعض الأسئلة مثل: هل لدى فريقك أي بيانات تاريخية تتعلق بهذه المشكلة؟ هل حاول أحد حل هذه المشكلة من قبل؟ من المهم أيضا البحث عن معلومات خارج الفريق والمنظمة، حيث يتطلب اتخاذ القرار الفعال معلومات من العديد من المصادر المختلفة، ولهذا يجب البحث عن موارد خارجية سواء كانت من خلال أبحاث السوق أو العمل مع استشاري، أو التحدث مع الزملاء في منظمات مختلفة ممن لديهم خبرة ذات صلة، ويُساعد جمع المعلومات الفريق على تحديد حلول مختلفة للمشكلة.
3. وضع الحلول والخيارات الممكنة: تتطلب هذه الخطوة البحث عن العديد من الحلول المختلفة للمشكلة المطروحة، ويعد العثور على أكثر من بديل ممكن أمرا مهماً عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرارات التجارية؛ لأن أصحاب المصلحة المختلفين قد يكون لديهم احتياجات مختلفة اعتماداً على دورهم، على سبيل المثال إذا كانت الشركة تبحث عن أداة لإدارة العمل فقد يكون

لفريق التصميم احتياجات مختلفة عن فريق التطوير، ولهذا قد لا يكون اختيار حل واحد فقط فوراً هو الإجراء الصحيح.

4. وزن وتقييم البدائل والحلول المتاحة: هذا عندما يتم اعتبار جميع الحلول المختلفة التي تم التوصل إليها وتحليل كيف ستعالج المشكلة الأولية، يبدأ فريق العمل في تحديد إيجابيات وسلبيات كل خيار، والتخلص من البدائل من تلك الاختيارات، وهناك بعض الطرق الشائعة التي يمكن لفريق العمل من خلالها تحليل وتقييم أدلة الخيارات:

أ. قائمة الإيجابيات والسلبيات

ب. تحليل البيئة (SWOT).

ج. مصفوفة القرار - (Decision matrix)

5. انتخاب الخيار الأفضل وجعله قراراً: المقصود عند اتخاذ القرار النهائي توضع في الاعتبار جميع المعلومات التي تم جمعها وكيف يمكن أن يؤثر هذا القرار على كل صاحب مصلحة، ففي بعض الأحيان لا يكون القرار الصحيح أحد البدائل ولكنه مزيج من بعض البدائل المختلفة، ويتضمن صنع القرار الفعال حل المشكلات بشكل إبداعي والتفكير خارج الصندوق، لذلك لا يجب التقيد بخيارات محددة

6. القيام بالفعل: بمجرد أن يعطي صانع القرار النهائي الضوء الأخضر يحين الوقت لوضع الحل موضع التنفيذ، فيجب أخذ الوقت الكافي لإنشاء خطة تنفيذ، بحيث يكون الفريق جاهزاً للخطوات التالية، وهذا هو الوقت لوضع الخطة موضع التنفيذ ومراقبة التقدم لتحديد ما إذا كان هذا القرار جيداً أم لا.

7. مراجعة القرار وتأثيرات التنفيذ: بمجرد اتخاذ قرار يمكن مراقبة مقاييس النجاح التي حددتها في الخطوة 1، وهذه هي الطريقة التي تحدد بها ما إذا كان هذا الحل يلبي معايير نجاح الفريق أم لا، وفيما يلي بعض الأسئلة التي يجب مراعاتها عند مراجعة قرارك: هل تم حل المشكلة التي حددها الفريق في الخطوة 1؟ هل أثر هذا القرار على الفريق بطريقة إيجابية أم سلبية؟ من هم أصحاب المصلحة الذين استفادوا من هذا القرار؟ من هم أصحاب المصلحة الذين تأثروا سلباً؟ يمكن إذا لم يكن هذا الحل هو البديل الأفضل فقد يستفيد الفريق من استخدام شكل تكراري لإدارة المشروع، ويمكن هذا الفريق من التكيف بسرعة مع التغييرات واتخاذ أفضل القرارات بالموارد المتاحة لديهم.

## 2.2.8 معوقات صناعة القرار:

هناك عدة معوقات لصناعة القرار الإستراتيجي من أبرزها (جدوالي، 2014):

- القصور في جمع المعلومات والبيانات وضعف تداولها، وقد يرجع ذلك لضعف الإمكانيات المادية والكوادر المدربة على معالجة البيانات.
- تردد صانع القرار أو متخذه لضعف في الخبرات أو لخوف من العواقب، وقد يرجع التردد لعدم وضوح المشكلة وعدم التمكن بالصلاحيات المناسبة.
- ضعف الثقة بين القائد والمرؤوسين مما يؤدي إلى ضعف فاعلية القرار وضعف الالتزام به.
- سوء توقيت القرار سواء بالتعجل أو التأخر في اتخاذه مما ينتج عنه تدهور الأوضاع .
- العوامل النفسية التي قد تحول دون المشاركة في صناعة القرار لرغبة بعض القادة في الإنفراد بالسلطة.

## 2.3 جودة مخرجات التعليم

تستعرض الدراسات والأبحاث التربوية مخرجات التعلم من خلال مفاهيم متعددة تركز جميعها على ما يمكن أن يكتسبه الطلاب من معارف، مهارات، كفاءات، وقيم، وذلك بعد اجتيازهم لتجربة تعليمية معينة، سواء أكان ذلك ضمن برنامج تعليمي أو مقرر دراسي، وتساعد مخرجات التعليم في تحديد ما يجب أن يتعلمه الطالب أو ما يمكنه القيام به بعد إتمامه لأي برنامج تعليمي.

وتشير مخرجات التعليم في تعريفها، إلى أنها عبارة مكتوبة يمكن من خلالها توضيح ما هو متوقع من الطالب المتعلم الناجح، وما هو متوقع أن يكون قادراً على القيام به في نهاية وحدة أو مقرر أو تأهيل تربوي، كما يمكن تعريفها بأنها النتائج النهائية لمؤسسة تعليمية، والتي يتم تحقيقها من خلال ما تم من مدخلات تعليمية وعمليات تقوم بها هذه المؤسسة، وهي مخرجات تشير إلى المستوى النوعي للخريجين وإلى البحث العلمي وإلى خدمة المجتمع (التركي، 2021).

فما يعد مفهوم جودة مخرجات التعليم، من المفاهيم الحديثة نسبياً في العصر الحديث، وأصبحت مدار اهتمام كبير لدى المؤسسات التعليمية بشتى مستوياتها، وذلك لدورها الإيجابي في رفع المستوى العلمي والأكاديمي في أي دولة أو مجتمع، ويمكن تعريف جودة مخرجات التعليم، بأنها

مجموعة من العناصر والمدخلات والعمليات والمخرجات لنظام التعليم، والذي يوفر خدمات قادرة على تلبية المتطلبات الداخلية والخارجية على السواء لسوق العمل أو للمجتمع، من خلال تلبية الاحتياجات الصريحة والضمنية (نعمة و الخفاجي، 2016).

ويشير المحمدي (2022) إلى أن جودة مخرجات التعليم هي المواصفات التربوية التي تجعل الخريجين قادرين على التعامل مع متطلبات الحياة، بمعنى أنها المواصفات القياسية للجوانب المعرفية والشخصية والكفايات والمهارات التي تمكن الخريج من القيام بدوره بنجاح في الحياة الأسرية والمجتمعية.

إن الجودة في التعليم هي مجموعة من معايير والخصائص التي لا بد إن تتوفر في العملية التعليمية بمدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، لتكون ملبية لحاجات المجتمع ومتطلبات ورغبات المتعلمين، وتحقق هذه المعايير من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر المادية والبشرية وإعداد القدرات البشرية للدخول في سوق العمل، والتزام كافة الجهات ذات العلاقة بطريقة تكاملية لإحداث النقلة النوعية المستهدفة للوصول إلى التنافسية العالمية.

إن أهم ما تسعى إليه البرامج الأكاديمية هو تحسين صياغة مخرجاتها لتحقيق الأهداف المرجوة للوصول إلى الجودة المأمولة التي تحقق رضا المستفيدين من أي برنامج لذا فإن نجاح أي مؤسسة تعليمية يعود إلى جودة وتميز مخرجاتها (عارف وآخرون، 2018).

### 2.3.1 شروط الجودة في التعليم العالي:

شروط الجودة في التعليم العالي بأنها (المنيراوي، 2015):

1. تحديد رسالة المؤسسة وغرضها.
2. تحديد الوظائف التي تضطلع بها المؤسسة وأهميتها النسبية لتحقيق رسالتها.
3. تحديد أهداف كل وظيفة من وظائف المؤسسة ووضع مؤشر أداء كمي وكيفي.
4. تحديد نظام إدارة الجودة بمعنى توضيح الأداة التي تستخدمها الإدارة في الوقوف على مدى تحقق الأهداف.

5. أن يكون أعضاء هيئة التدريس مؤهلين بدرجة كافية ومناسبة.



6. أن يتفرغ أعضاء هيئة التدريس للعمل في مؤسسة جامعية واحدة.
7. ضرورة توفير خدمات إدارية وإلكترونية جيدة.
8. توجيه النقد البناء لسياسة الجامعة أو لأي سلطة في موقع المسؤولية.

في ضوء ما سبق ترى الباحثة أن تطبيق الشروط السابقة يسهم في زيادة فعالية الجودة في التعليم العالي، ويؤدي إلى التحسين المستمر لمخرجات العملية التعليمية، والارتقاء بمستوى التعليم العالي بشكل مستمر من خلال رفع كفاءة ومستوى أداء أعضاء هيئات التدريس والإداريين والعاملين بالجامعة (المنيراوي، 2015).

### 2.3.2 أهمية الجودة في التعليم العالي:

إن أهمية جودة التعليم العالي تظهر من خلال ما يمكن أن يحققه من فوائد عند تطبيقه لمعايير ضمان الجودة، ومن أبرزها:

1. التطوير المستمر لرسالة المؤسسة التعليمية وأهدافها.
2. الاستثمار الأمثل للموارد المالية والبشرية.
3. تحقيق الدور المجتمعي لمؤسسات التعليم العالي.
4. تطوير مهارات العاملين في مجال التعليم العالي.

في ضوء ما سبق يتضح للباحثة أن أهمية الجودة في التعليم العالي تكمن في أنها تعمل على جودة الأداء، بالإضافة إلى جانبها الاجتماعي الذي يتضح من خلال العلاقات الإنسانية بين الأفراد، وزيادة رضاهم عن العمل، تعمل على زيادة الفعالية التنظيمية، وتعطى قدرة أكبر على العمل الجماعي، وتحقق التحسين في الاتصالات من خلال مشاركة الأفراد في الكلية في حل المشكلات، والعمل على تحسين العلاقات بين الإدارة المسؤولة والعاملين بها (الطراونة، 2010).

### 2.3.3 معايير ضمان جودة التعليم العالي

اعتمد مجلس ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية مقومات لنجاح تطبيق الجودة، والاعتماد في الجامعات العربية: تتمثل في النقاط الآتية (مجلس ضمان الجودة والاعتماد، 2008):

1. تعزيز ثقافة الجودة والاعتماد الأكاديمي بين العاملين في المؤسسة، ويتحقق ذلك من خلال نشر الوعي المجتمعي العام بقيمة الجودة والسعي، نحو تحقيقها في حياة الأفراد والرغبة في تحقيق أرفع مستويات الأداء.
2. نشر ثقافات أخرى مساندة يلزم تأكيدها وإشاعتها بين مختلف العاملين بالمؤسسة مثل ثقافة التواصل المعرفي، وثقافة الثواب والعقاب، وثقافة الصدق مع الذات، وثقافة العمل المنجز والإنجاز، وثقافة الجدارة والأهلية.
3. اعتماد معايير الكفاءة والخبرة والإخلاص فقط في اختيار قيادات العمل لضمان تحقيق جودة الأداء.
4. وضع خطة تدريبية لتوعية العاملين في داخل المؤسسة على التقويم الذاتي، والقدرة على مراجعة النفس، والرغبة الجادة في ذلك
5. إشراك عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، والمراكز في اختيار العمليات المراد تحسينها.
6. التعرف إلى اتجاهات العاملين نحو تطبيق الجودة من خلال: استطلاع آراء العاملين نحو تطبيق الجودة، ودراسة وضع العاملين في الجامعة، وإمكانية التطبيق. ودراسة اللوائح التنظيمية والقواعد ومنسجمة مع متطلبات البيئة الفلسطينية، لتأكيد الثقة بمخرجات التعليم العالي الفلسطيني، وتعمل الهيئة ضمن مفهوم التقويم الشامل لمؤسسات التعليم العالي وبرامجها طبقاً للمعايير والأسس المعتمدة، ونشر الوعي بثقافة الجودة وتشجيع ومساندة وتعزيز جودة مؤسسات التعليم العالي والبرامج التي تقدمها، ومساعدتها في بناء قدراتها الذاتي وتطويرها، والتعاون مع هيئات الاعتماد وضمان الجودة الإقليمية والدولية، وتمثيل دولة فلسطين في المنظمات والهيئات ذات العلاقة.

## 2.4 الدراسات السابقة

في هذا القسم، يستعرض الباحث عدداً من الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي تناولت متغيرات الدراسة الحالية بالبحث، والتي تم الاستفادة منها في صياغة المشكلة البحثية والاطلاع على التجارب السابقة في إعداد إجراءات الدراسة الحالية، حيث سيتم تناولها فيما يلي مصنفة من العربية للأجنبية ومن الأحدث للأقل حداثة:

#### 2.4.1 الدراسات السابقة العربية:

فيما يلي الدراسات العربية التي ناقشت متغيرات الدراسة الحالية:

1. **دراسة الثقيفي (2024) بعنوان:** دور التخطيط الإستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر القيادات التربوية بمدينة مكة المكرمة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير الأداء المدرسي في مجالات (العملية الإدارية، البيئة التعليمية، أداء الموظفين بالمدرسة) من وجهة نظر القيادات التربوية بمدينة مكة المكرمة، ومدى وجود فروق في تقدير هذا الدور تعزى لبعض المتغيرات. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من (96) قائداً من القيادات التربوية بإدارة التعليم ومكاتب التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن تقدير القيادات التربوية لدور التخطيط الإستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير الأداء المدرسي كان بدرجة عالية في الدرجة الكلية وفي المحاور الفرعية: تطوير العملية الإدارية، تطوير البيئة التعليمية، وتطوير أداء الموظفين، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور التخطيط الإستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير الأداء المدرسي ككل وفي تطوير العملية الإدارية والبيئة والتعليمية وأداء الموظفين كل على حدة، تعزى لمتغير الوظيفة الحالية لصالح مديري المدارس، في حين لم توجد فروق تعزى لمتغيري: المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الإدارة. أوصت الدراسة بوضع خطط إستراتيجية إرشادية لقادة المدارس للاسترشاد بها في التخطيط للعمل الإداري بالمدرسة، تعزيز المشاركة في الإدارة المدرسية واتخاذ القرارات، تحسين وتنمية العلاقات الإنسانية في البيئة المدرسية، ووضع آلية لرصد المشكلات المدرسية والتنبؤ بها من خلال فريق عمل مخصص لهذا الغرض، تدريب كافة عناصر الإدارة المدرسية والموظفين بالمدرسة على إعداد الخطط الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها، مع تبني اتجاه النمو المهني المستمر لجميع الموظفين بالمدرسة، وتحسين المهارات الإدارية والتنظيمية لدى الموظفين بالمدرسة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال توطين التدريب بالمدارس.

2. **دراسة عمرو (2023) بعنوان:** واقع استخدام إستراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل.

هدفت إلى التعرف على واقع استخدام إستراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد خلصت الدراسة إلى أن واقع استخدام إستراتيجيات اتخاذ القرار كانت بدرجة مرتفعة وهذا دليل على وعي المدرء لأهميتها وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى مديري المدارس تعزى إلى متغير الجنس في حين وجد هناك فروق تعزى إلى متغير سنوات الخبرة والمؤهل العلمي في إجابات المبحوثين، وأوصت الدراسة بتطوير برامج تأهيل وإعداد للمدرء لتعزيز إستراتيجية اتخاذ القرار لديهم.

### 3. دراسة مرسى، والسلمان (2020) بعنوان: تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء الخطة الإستراتيجية في أسبوط بجمهورية مصر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار الفكري والمفاهيمي للخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي والتعرف على معيقات تطبيق الخطة الإستراتيجية ووضع مقترح لتطوير الأداء الإداري في ضوء الخطة الإستراتيجية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد خرجت بنتائج من أهمها تدني جودة التعليم في المرحلة الابتدائية وغياب المكون التكنولوجي فيها وانخفاض جاذبية المدرسة وضعف المهارات الأساسية في الصفوف الثلاث الأولى (القراءة والكتابة والحساب)، أما على الصعيد الإداري فقد كان هناك عدم وضوح في معايير التقييم لأداء الموظفين وضعف التخطيط للتكامل والتعاون بين المدرسة والمجتمع الخارجي واتسام عملية الرقابة على الأداء بالروتينية، وقد كانت أهم العوائق أمام تنفيذ الخطة محدودية الموارد المالية واقتصارها على التمويل الحكومي وعدم توفر قاعدة بيانات مركزية للمدارس.

وقد خرجت بالعديد من التوصيات أهمها: تفعيل آليات للتواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي والارتقاء بالعلاقة بينهما، وتزويد المدارس بالوسائل التقنية وأجهزة الحاسوب والعرض والإنترنت، ومنح القيادات المدرسية السلطات والصلاحيات لإجراء التغييرات والتعديلات في القرارات بما يتناسب مع احتياجاتهم.

4. **دراسة الرفايعة (2019) بعنوان:** العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الريف الأردني ودرجة تأثره بمتغيرات الجنس والوظيفة والخبرة العملية.

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الريف الأردني، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت الدراسة ارتفاع درجة تأثير العوامل الشخصية والإنسانية والمستوى الوظيفي في صناعة القرار واتخاذها لدى المدراء وتبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغير الوظيفة وقد أوصت بتبني الوزارة لمشروع مركزي يتضمن برامج تدريبية تستهدف القيادات التربوية.

5. **دراسة المومني والقضاة (2018) بعنوان:** فاعلية عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي لدى مديرات رياض الأطفال في إقليم شمال الأردن.

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في إقليم شمال الأردن والتعرف على أثر متغيرات المحافظة، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية على عملية اتخاذ القرار، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة جمع المعلومات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ أهمها أن درجة فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في إقليم شمال الأردن كانت عالية، ووجود فروق دالة إحصائية في درجة فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال تُعزى لأثر المحافظة وجاءت الفروق لصالح مديرات رياض الأطفال في محافظة إربد، إضافة إلى وجود فروق دالة إحصائية في درجة فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال تُعزى لأثر المؤهل العلمي، وجاءت الفروق لصالح المؤهل العلمي أكثر من بكالوريوس.

6. **دراسة خليل (2018) بعنوان:** واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية على مستوى المدرسة في مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج في جمهورية مصر العربية.

هدفت إلى التعرف إلى نوعية القرارات التربوية ومستوياتها التي يتخذها المديرون، والمعلمون، والمعلمات في مدارس التعليم العام، وكذلك التعرف على الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين والمعلمات. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي

التحليلي لتحقيق أهدافها، وكانت الاستبانة أداة جمع المعلومات، وكشفت الدراسة عن مجموعة من النتائج أهمها: ندرة توافر الخبرة عند المعلمين في كيفية اتخاذ القرارات التربوية، وكثرة الأعباء التي تقع على عاتق المعلمين، مما يجعل المدير يتخذ القرارات دون مشاركة، ومشكلة الأنظمة واللوائح التي تحد من صلاحيات المديرين في اتخاذ بعض القرارات، إضافة إلى مشكلة تسلط الإدارة المدرسية، حيث تتمركز سلطة القرار في يد الإدارة المدرسية، وذلك بسبب تخوفها من مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرارات.

7. دراسة المزين (2017) بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتخطيط الإستراتيجي وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية لدى معلمهم.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بتنمية المهارات القيادية لدى معلمهم. قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث استبانتين كأداتين للدراسة، الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر المعلمين، اشتملت على (46) فقرة وزعت على (6) مجالات، والثانية لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم في تنمية المهارات القيادية لدى معلمهم من وجهة نظر المعلمين، اشتملت على (39) فقرة وزعت على (5) مجالات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة للعام الدراسي (2016-2017)، والبالغ عددهم (4446) معلما ومعلمة، وقد بلغت عينة الدراسة (450) معلما ومعلمة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن المتوسط الكلي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر معلمهم كانت مرتفعة بوزن نسبي (78.40%)، وإنَّ المتوسط الكلي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدورهم في تنمية المهارات القيادية لدى معلمهم من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة بوزن نسبي (78.80%)، كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للتخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير الجنس، لصالح المعلمين الإناث، في حين لا توجد فروق تعزى لمتغيري (سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)، إضافة إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند

مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لدورهم في تنمية المهارات القيادية لدى معلمهم تعزى لمتغير الجنس، لصالح المعلمات. باستثناء المجال الذي يتعلق بالمهارات الإنسانية. في حين لا توجد فروق تعزى لمتغير (المؤهل العلمي). ولا توجد فروق تعزى لمتغير (سنوات الخدمة) باستثناء المجال الذي يتعلق بالمهارات الشخصية، وأظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريهم للتخطيط الإستراتيجي، وبين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديريهم لدورهم في تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين.

8. دراسة إزحيمان (2017) بعنوان: درجة تطبيق التخطيط التربوي الإستراتيجي في مدارس القدس من وجهات نظر مديري المدارس.

هدفت الدراسة للكشف عن درجة تطبيق التخطيط التربوي الإستراتيجي في مدارس القدس من وجهات نظر مديري المدارس، بالإضافة إلى الكشف عن درجة توافر الخطط الإستراتيجية، وإلقاء الضوء على واقع التعليم والتخطيط الإستراتيجي في مدينة القدس، والكشف عن تأثير متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة والمؤهل العلمي) في درجة تطبيق التخطيط التربوي الإستراتيجي. تكون مجتمع الدراسة من (136) مدرسة حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية مديرية القدس للعام (2016/2017)، تم اختيار عينة الدراسة والتي تمثل ما نسبته (74%) من مجتمع الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال ثلاث أدوات للإجابة عن أسئلة الدراسة وهي: (الاستبانة، المقابلة، تحليل المحتوى). تكونت الاستبانة من (79) فقرة قسمت إلى قسمين: الأول متغيرات الدراسة، والثاني مجالات الدراسة لمراحل إعداد الخطة الإستراتيجية. تابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق التخطيط التربوي الإستراتيجي في مدارس القدس من وجهات نظر مديري المدارس كانت مرتفعة في كافة مجالات الدراسة، بالإضافة إلى أن نسبة توافر الخطط الإستراتيجية في مدارس القدس هي (75%)، وتوصلت الدراسة إلى أن عملية التخطيط الإستراتيجي تعتمد على الحس والمهارات الذهنية والشخصية، بالإضافة إلى اتباع منهج منظم وفق إجراءات ومعايير مدروسة، وتوصلت الدراسة كذلك إلى أن درجة تطبيق التخطيط

التربوي الإستراتيجي لا تعتمد على الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في مجال الإدارة، ووجود مسمى خطة إستراتيجية، إلا أنه يوجد فروق في درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مجال تحديد التوجهات الإستراتيجية لصالح وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وأيضاً يوجد فروق في درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي لصالح تشكيل فريق لإعداد الخطة الإستراتيجية.

**9. دراسة عبد الحافظ (2016) بعنوان:** ديناميات عملية صنع القرار الإستراتيجي في مجالس الأقسام والكليات في بعض كليات جامعة الأزهر.

هدفت إلى التعرف على واقع صناعة القرار داخل مجالس الأقسام، ومجالس الكليات في بعض كليات جامعة الأزهر، وأهم التحديات التي تواجه عملية صنع القرار داخل جامعة القرن العشرين، وتوجهات الإدارة المعاصرة في صناعة القرار، والوسائل التي يتم من خلالها تدعيم أنماط السلوك الإيجابي للأفراد، وتحقيق المشاركة في عملية صناعة القرار، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أما أداة الدراسة فكانت الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج؛ أهمها: وجود علاقة ارتباطية بين تقبل الفرد للمشاركة في صناعة القرار، ومدى الفائدة التي تعود عليه من المشاركة من جهة، ومدى ما يتوافر لديه من خبرة ومعلومات عن موضوع القرار من جهة أخرى. ووجود علاقة ارتباطية بين عدد سنوات الخبرة للفرد في عضوية مجالس الأقسام والكليات، ومشاركته في القرارات التي تتخذ في هذه المجالس.

**10. دراسة الدجني (2016) بعنوان:** واقع التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي - دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية.

وهدف الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة بين مستوى التخطيط الإستراتيجي ومعيار الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي. وجودة التخطيط الإستراتيجي في بعدها التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية، ووجود علاقة طردية بين التخطيط الإستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي، وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها تقديم مؤشرات أداء واضحة ومحددات للأداء المؤسسي الفاعل لكافة مكوناته من بين المؤشرات والمعايير الدولية التي تناسب البيئة الفلسطينية ووضع مقترحات تطويرية للارتقاء بجودة الأداء المؤسسي وفقاً لمؤشرات الأداء لمجالات العمل المؤسسي..



**11. دراسة العطار (2014) بعنوان:** معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة وسبل التغلب عليها.

هدفت الدراسة التعرف إلى معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، حيث اتبع الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي. كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وزعت على جميع أفراد مجتمع الدراسة، حيث استخدم الباحث الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها- بالنسبة للمعوقات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية: فقد أظهرت النتائج أن نسبة 52.6% من المستجيبين أقرت بوجود معوقات في هذا المجال، كان أبرزها صعوبة التنبؤ بالمخاطر المستقبلية التي ستواجههم أما بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بمدير المدرسة: فقد أظهرت النتائج أن نسبة 52.8% من المستجيبين لديهم معوقات في هذا المجال تتعلق بكثرة الأعمال الروتينية لمدير المدرسة.

**12. دراسة الكحلوت (2014) بعنوان:** درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في غزة للتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بإدارة الوقت لديهم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مدراء / مديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بإدارة الوقت، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة للبحث وقد خلصت الدراسة إلى وجود مشاركة بدرجة كبيرة لمدراء ومديرات المدارس في التخطيط الإستراتيجي حيث بلغت هذه النسبة 73.37% وهذه نسبة عالية نوعا ما.

**13. دراسة الكردي (2010) بعنوان:** درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة: الجنس، والخبرة، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، على درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظات

الصفة الغربية، والبالغ عددهم (1190) عاملاً. وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (417) عاملاً، أي ما يقارب (35%) من مجتمع الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التي أهمها أن هناك درجة متوسطة لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين. وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)  $\alpha$  في متوسطات استجابات الموظفين لدرجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية، تُعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور. ولمتغير المسمى الوظيفي، ولمتغير المؤهل العلمي، (لصالح حملة الماجستير فأعلى)، وإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)  $\alpha$  في متوسطات استجابات الموظفين لدرجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية، تُعزى لمتغيري الخبرة، وموقع مديرية التربية والتعليم. وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصت الباحثة بتوصيات منها ضرورة بناء ثقافة التخطيط الإستراتيجي، ونشرها في كافة مديريات التربية والتعليم، والمدارس أيضاً، وذلك لتسهيل تبنيه من قبل الموظفين وضرورة تدريب الموظفين في مديريات التربية والتعليم على مهارات التخطيط الإستراتيجي، وكيفية إعداد خطط إستراتيجية.

#### 2.4.2 الدراسات السابقة الأجنبية:

فيما يلي الدراسات الأجنبية التي ناقشت متغيرات الدراسة الحالية:

14. دراسة جودي (Jodi 2024) بعنوان: تأثير استخدام التخطيط الإستراتيجي في المدارس العامة في ولاية نبراسكا.

هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى التزام وإخلاص المشرفين التربويين والإداريين في تنفيذ الخطة الإستراتيجية وتأثيرها في مخرجات التعليم وتقييم العلاقة بين تنفيذ المشرفين للخطة الإستراتيجية والنتائج النهائية للطلاب، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات وزعت إلكترونياً على 244 مديراً ومشرفاً في المدارس العامة في ولاية نبراسكا وقد كانت أهم نتائج هذه الدراسة أن التنفيذ الشامل للخطة الإستراتيجية يترجم مباشرة إلى نتائج أكاديمية محسنة. وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بدرجة الإخلاص في تنفيذ الخطة الإستراتيجية ودرجات أو

معدلات الطلاب، وقد أوصت الدراسة بتعزيز التطوير المهني المستمر للمشرفين ومجالس الإدارة التعليمية وضرورة الاستخدام المستمر للتخطيط الإستراتيجي من قبل المشرفين وأصحاب المصالح في المنطقة التعليمية والتركيز على المرونة في الخطط الإستراتيجية وجعل المساءلة عنصراً أساسياً في التخطيط الإستراتيجي ودمج التخطيط الإستراتيجي في بنود تقييمات المشرفين.

**15. دراسة فارغس (Vargas 2021) بعنوان: الإدارة التربوية الإستراتيجية وأداء التدريس في التعليم عن بعد.**

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الإدارة التعليمية الإستراتيجية وأداء معلمي المدارس الابتدائية والثانوية في منطقة سان مارتين في إسبانيا وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحلي واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات وزعت إلكترونياً على العينة المختارة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الإستراتيجية للإدارة التعليمية وأداء المعلم وكذلك أظهرت ضعف تصور المعلمين في المرحلتين الابتدائية والثانوية فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير نظام حافز لتشجيع تبني الإدارة التعليمية الإستراتيجية ووضع خطة متابعة للتحسين المستمر في التعليم.

**16. دراسة ستيفن (Stephen 2020) بعنوان: تأثير التخطيط الإستراتيجي على التحصيل الدراسي للطلاب في المدارس العامة الريفية في ولاية نيويورك.**

هدفت الدراسة إلى دراسة مدى تأثير التخطيط الإستراتيجي على التحصيل العلمي للطلاب من خلال دراسة آراء المشرفين والإداريين للمدارس في 11 منطقة مدرسية في ريف ولاية نيويورك حيث استخدم الباحث أسلوب المقابلات الشخصية واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وقد خرجت الدراسة بالعديد من النتائج أهمها: إنه بالرغم من ممارسة التخطيط الإستراتيجي على نطاق واسع من قبل المنظمات التعليمية إلا أنه لا يعرف سوى القليل عن العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحصيل الطلبة وقد وجد الباحث أن الأهداف التي تم تطويرها أثناء عملية التخطيط الإستراتيجي تدعم الرؤيا الإستراتيجية وأن ممارسة التخطيط الإستراتيجي أثّر بشكل إيجابي على تحصيل الطلبة، إن التخطيط الإستراتيجي ليس ثابتاً فقد وصفه المسؤولون الذين شاركوا في الدراسة بأنه ديناميكي تستطيع المناطق إجراء تغييرات على خططها وهي تفعل ذلك بالفعل عندما يكون ذلك ضرورياً ومناسباً.

17. دراسة جارسيا (Garcia 2020) بعنوان: اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المدارس الثانوية: تأثير الملف الديموغرافي للمدير.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الخصائص الديموغرافية المتعلقة بالمديرين ( الجنس، العمر، الوظيفة، المستوى التعليمي ) ودورها في تسهيل أو إعاقة عملية صناعة القرارات الإستراتيجية واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الاستبانة للبحث وتألفت العينة من 105 مدارس من المدارس الثانوية الإسبانية، وقد خرجت بنتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية بين مديري المدارس الذين تتراوح أعمارهم بين (41-50) عاما وأولئك الذين لديهم فترة خدمة في المدرسة تساوي أو تقل عن 10 سنوات وبين تنفيذ نمط تشاركي تعاوني في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتبين أنه كلما انخفض مستوى التعليم للمدير كلما انخفضت احتمالية تبني نمط تعاوني تشاركي، تبين أنه لا يوجد تأثير ملحوظ لجنس المدير على القرارات الإستراتيجية، وتبين أن النظام التشاركي والتعاوني في اتخاذ القرارات الإستراتيجية اعتمد على عوامل مدرسية مثل انخفاض معدل الدوران الوظيفي وارتفاع مستوى تدريب الموظفين، وقد أوصت الدراسة بمنح الفرص للقيادات الشابة في التعيينات الإدارية والتركيز على تعزيز ثقافة التفكير الإستراتيجي.

18. دراسة بيبريانا (Pebriana 2019) بعنوان: التخطيط الإستراتيجي وأثره في زيادة جودة التعليم في إندونيسيا.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين جودة التعليم وتحليل دينامية التخطيط الإستراتيجي وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة تنفيذ التخطيط الإستراتيجي في المدارس من خلال الإجراءات وتطوير التدريب لتحقيق الأهداف، وأنه من الضروري تنفيذ إستراتيجيات المدرسة للتشخيص بشكل منهجي وتخطيط وتصميم الأعمال وفق الخطة، ولا بد من تجميع البيانات اللازمة والوثائق وتخصيص الموارد البشرية وتحفيز المعلمين والموظفين في مجال التعليم من أجل تطوير إستراتيجيات داعمة.

19. دراسة انجرسول (Ingersoll, 2018) وقد هدفت الدراسة إلى معرفة واقع أدوار المعلمين في صناعة القرارات المدرسية وأجريت الدراسة في مدينة سانتا كروز، كاليفورنيا، ودور المعلمين في المجالات الرئيسية لصنع القرار في مدارسهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وتكونت

العينة من المدرء والمعلمين وأظهرت الدراسة أن 90% من المدارس أكدت أن ليس للمعلمين دوراً جوهرياً في كثير من الأحيان في صناعة القرارات المتعلقة بالتعليم الأكاديمي للفصول الدراسية وتقنيات التعليم، ونادراً ما يكون لديهم دوراً في صناعة القرارات على مستوى المدرسة وخارج الفصول الدراسية، وأوصت الدراسة بأن يتم إشراك المعلمين بفاعلية في صنع القرار مما سيسهم في مستوى أعلى للطلبة.

### 2.4.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة دينامية صنع القرارات الإستراتيجية وتأثيرها في جودة مخرجات التعليم، والنتائج المترتبة عن عملية اتخاذ القرار، وأهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإستراتيجيات و تلك الممارسة التي يعملون بموجبها بطريقة واضحة ومحددة، والطرق التي يتم فيها صناعة القرارات واتخاذها الأسلوب العلمي لصناعة القرار واتخاذها، وما زالت هناك حاجة إلى تطوير معارف متخذي القرار ومديري المدارس وتنمية مهاراتهم في اتخاذ القرار، واعتمدت معظم الدراسات السابقة على الاستبانة كأداة للحصول على المعلومات المتعلقة باستخدام عينة الدراسة، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لمناسبته لطبيعة الدراسات السابقة.

كما وتناولت الدراسات السابقة سواء العربية منها أو الأجنبية موضوع الكشف عن بعض المشكلات التي تواجه صناعة القرار التربوي واتخاذها، وركزت أغلبية الدراسات على ضعف إشراك الموظفين في المدارس، وضعف المشاركة المجتمعية في صناعة القرار واتخاذها وأن ما أكدت عليه الدراسات السابقة هو قياس مستوى مهارات القادة التربويين في صناعة القرار واتخاذها منطلقاً للتعرف على واقع عملية صناعة القرار واتخاذها في المدارس، في حين ذهبت بعض تلك الدراسات إلى معرفة هذا الواقع من خلال التأكد من مدى قيام المديرين بعملية اتخاذ القرار، و معرفة ما إذا كانت القرارات التربوية يُستند في صنعها واتخاذها إلى أسس الطريقة العلمية.

ويرى الباحث أنه رغم الحديث عن ديناميكية صنع القرارات وتأثيرها على جودة التعليم، إلا أن هناك فجوة في الدراسات التي تربط مباشرة بين جودة القرارات التربوية وأثرها الفعلي على تحسين مخرجات التعليم على مستوى المدارس.

## الفصل الثالث: الإجراءات البحثية

- 3.1 مقدمة
- 3.2 منهجية الدراسة
- 3.3 مجتمع وعينة الدراسة
- 3.4 أدوات جمع البيانات
- 3.5 التحقق من صدق وثبات الاستبانة
  - 3.5.1 الدراسة الاستطلاعية Pilot Study
  - 3.5.2 صدق الاستبانة
  - 3.5.3 ثبات الاستبانة
- 3.6 توزيع عينة الدراسة
- 3.7 مفتاح تفسير النتائج
- 3.8 الاختبارات الإحصائية المستخدمة

### 3 الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات المنهجية

#### 3.1 مقدمة

في هذا الفصل، يقوم الباحث بتناول جوانب الدراسة العملية، والتي سيتم من خلالها تحقيق أهداف الدراسة من خلال اختبار الفرضيات وإجابة تساؤلات الدراسة، وذلك من خلال الطرق الكمية والكيفية، مستعيناً بالاختبارات الإحصائية من خلال حزمة الإحصاء للدراسات الإنسانية SPSS، وفي هذا الفصل سيتم تناول المنهجية البحثية المستخدمة، إضافة إلى التعرف على مجتمع الدراسة وطريقة المعاينة وإجراءات جمع البيانات من مجتمع الدراسة، والأدوات المستخدمة، والتحقق من صدق وثبات هذه الأدوات.

#### 3.2 منهج الدراسة

في هذه الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعد أحد أكثر مناهج البحث العلمي شيوعاً واستخداماً في دراسة الظواهر والمشكلات، من خلال جمع البيانات والمعلومات وتحليلها بطريقة علمية منهجية، وتتكون هذه المنهجية من عدة مكونات وهي: الوصف وهي المرحلة التي يتم خلالها جمع البيانات والمعلومات حول الظاهرة أو المشكلة البحثية، وذلك من خلال إحدى أو أكثر من أداة لجمع المعلومات بالإضافة إلى مراجعة الأدبيات السابقة، ويكون هدف ذلك هو تقديم الصورة الكاملة والدقيقة حول هذه الظاهرة، والمرحلة الثانية تكون من خلال تحليل ما تم جمعه من بيانات ومعلومات حول الظاهرة، ومن ثم الوصول إلى تفسير منطقي لأسباب هذه الظاهرة أو العوامل المؤثرة بها، وإمكانية التنبؤ بالتطورات المستقبلية حول هذه الظاهرة والعوامل المؤثرة بها (درويش، 2018).

ومما سبق؛ سيقوم الباحث بجمع البيانات والحقائق والمعلومات ذات العلاقة بدينامية صنع القرارات الإستراتيجية وتأثيرها على جودة مخرجات التعليم.

#### 3.3 مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في مديرية التربية والتعليم في شمال الخليل والبالغ عددهم حوالي (107) موظفين (موظفاً وموظفة) ممن يعملون في الوظائف الإدارية والإشرافية في المديرية.

ونتيجة لصغر حجم مجتمع الدراسة، قام الباحث باستخدام أسلوب المسح الشامل في المعاينة، حيث تم استرداد (97) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استرجاع بلغت حوالي (90.65%).

### 3.4 أدوات جمع البيانات

من خلال استخدام المنهج الوصفي، فإن طرق جمع البيانات التي يتم اعتمادها في مثل هذه الدراسات تتمثل في مصدرين:

1. **المصادر الأولية Primary Data:** وفي هذا النوع من المصادر يتم جمع البيانات من مجتمع الدراسة ومن عينتها، وذلك باستخدام إحدى أدوات جمع البيانات كالاستبانة والمقابلة والملاحظة، وفي هذه الدراسة تم استخدام استبانة تم صياغتها وتطويرها بالاعتماد مشكلة الدراسة وأهدافها، كما تم الاعتماد على الدراسات السابقة للاسترشاد في صياغة الفقرات، وذلك بغرض جمع البيانات؛ والاستبانة هي إحدى طرق جمع البيانات في البحث العلمي، والتي تعتمد على تحويل موضوع الدراسة إلى متغيرات، والتعبير عن هذه المتغيرات من خلال مؤشرات يتم قياسها عبر فقرات وأسئلة، يكون لكل سؤال هدف محدد أو أكثر من هدف يتعلق بأحد جوانب الدراسة.

وقد اختار الباحث هذه الطريقة لجمع البيانات كونها تتصف بأنها توفر الوقت والجهد والتكلفة، كما أنها قادرة على استثارة عينة الدراسة للإجابة بشكل منهجي ولتقديم الحقائق والآراء الخاصة بهم حول الظاهرة، دون تدخل مباشر من الباحث (عيسى و عبد الرؤوف، 2017).

2. **المصادر الثانوية Secondary Data:** هي الدراسات والبحوث والمؤلفات العلمية ذات العلاقة بمشكلة الدراسة ومتغيراتها ومفاهيمها، إضافة إلى استعراض ما تم نشره في المجالات العلمية المحكمة وغير المحكمة والأبحاث والدراسات العلمية المنشورة وغير المنشورة، التي تناقش أبعاد ومفاهيم الدراسة الحالية وترتبط بها، وذلك لإغناء الجانب النظري لدى الباحث حول مشكلته البحثية والأبعاد والعوامل المؤثرة بها (النجار وآخرون، 2018).

واعتماداً على مشكلة الدراسة وأسئلتها، تم تصميم استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد تكونت استبانة الدراسة من عدة أقسام كما يأتي:



- القسم الأول: ويشتمل على البيانات العامة الخاصة بمجتمع الدراسة، وتتمثل في: النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.
  - القسم الثاني: ويتكون هذا القسم من متغيرات الدراسة، حيث يتم قياس محور ديناميكية صناعة القرار الإستراتيجي في هذا القسم من خلال مؤشرات وفقرات تقيس أبعاد هذا المحور وهي: التقييم الدوري للأداء المؤسسي، والتحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية، والتحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية، والأهداف الإستراتيجية، والبدائل الإستراتيجية المتاحة والخيار الإستراتيجي، والتنفيذ الإستراتيجي.
- كما يتم قياس محور جودة مخرجات التعليم من خلال عدة مؤشرات (فقرات).

ويأتي توزيع فقرات الاستبانة على المحاور والأبعاد كما هو موضح في الجدول (3.1) الآتي:

جدول 3.1: توزيع فقرات الاستبانة على المحاور والأبعاد المرتبطة بالدراسة

الرقم	المحور/ البعد	عدد الفقرات
1.	البيانات العامة	5
2.	ديناميكية صنع القرار	71
	التقييم الدوري للأداء المؤسسي	15
	التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية	8
	التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية	6
	الأهداف الإستراتيجية	18
	البدائل المتاحة والخيار الإستراتيجي	8
	التنفيذ الإستراتيجي	16
3.	جودة مخرجات التعليم	46
المجموع الكلي لفقرات الاستبانة		122

### 3.5 التحقق من صدق وثبات الاستبانة

تم العمل على التحقق من صدق وثبات الاستبانة من خلال عدة إجراءات، تمثلت أولاً بإجراء دراسة استطلاعية Pilot Study، إضافة إلى إجراءات التحقق من الصدق والثبات، وفيما يلي توضيح لهذه الإجراءات.

### 3.5.1 الدراسة الاستطلاعية Pilot Study:

هي دراسة صغيرة النطاق، يتم إجراؤها من قبل الباحث قبل خوضه في الدراسة الرئيسية أو الأساسية حول الظاهرة المراد دراستها، ويكون الهدف منها هو اختبار أدوات جمع البيانات والعمليات والمنهجية البحثية، لضمان فعالية ونجاعة إجراءات البحث الرئيس، ويكون الهدف من هذه الدراسة هو استكشاف المشكلات المحتملة حدوثها أثناء إجراءات الدراسة الرئيسية، وهو ما يتيح للباحث التعديل على الأدوات والأساليب المستخدمة لتفادي هذه المشكلات، وتحسين الإجراءات البحثية للدراسة الرئيسية (Dźwigoł, 2020).

وفي هذه الدراسة، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة حجمها (20) مفردة بحثية من مجتمع الدراسة، وتم توزيع الاستبانة على هذه العينة، وتم إجراء الاختبارات اللازمة للتأكد من موثوقية وصدق استبانة الدراسة، وسلامتها اللغوية والإجرائية.

### 3.5.2 صدق الاستبانة

يتم فحص صدق الاستبانة للتعرف على مدى قدرتها على قياس ما وضعت لأجله من متغيرات وأبعاد.

وتم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة، بعرضها على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين ومن ذوي الاختصاص بمتغيرات الدراسة، والذين تمت الاستفادة من ملاحظاتهم وتعديلاتهم التي طرحوها حول الاستبانة، وهو ما ساهم في تطوير الاستبانة من حيث صياغة الفقرات وترتيبها، لتكون بشكلها النهائي وتم إدراج قائمة بأسماء المحكمين في الملاحق.

وعلى الجانب الإحصائي، تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من العينة الاستطلاعية من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V28، والتي طورتها شركة IBM، حيث تم إجراء اختبار التحليل العاملي Factor Analysis لفقرات الاستبانة، وذلك لقياس ارتباط كل فقرة بالبعد أو المحور الذي تنتمي إليه، وتم التحقق من صدق الاستبانة من خلال قيمة التشبع لفقرات، حيث يجب أن تكون قيمة الفقرة أعلى من (0.50) حسب الباحث (Shrestha, 2021)، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (3.2) الآتي:



جدول 3.2: نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات الاستبانة

الفقرة	التشبع	الفقرة	التشبع	الفقرة	التشبع	الفقرة	التشبع
EV1	.805	SG2	.830	IM6	.767	QU20	.913
EV2	.859	SG3	.712	IM7	.669	QU21	.862
EV3	.827	SG4	.836	IM8	.822	QU22	.943
EV4	.778	SG5	.931	IM9	.820	QU23	.908
EV5	.893	SG6	.896	IM10	.864	QU24	.876
EV6	.531	SG7	.963	IM11	.822	QU25	.795
EV7	.786	SG8	.947	IM12	.818	QU26	.937
EV8	.741	SG9	.775	IM13	.848	QU27	.729
EV9	.725	SG10	.793	IM14	.859	QU28	.938
EV10	.761	SG11	.848	IM15	.835	QU29	.907
EV11	.885	SG12	.790	IM16	.754	QU30	.935
EV12	.803	SG13	.709	QU1	.867	QU31	.907
EV13	.804	SG14	.855	QU2	.863	QU32	.893
EV14	.871	SG15	.762	QU3	.879	QU33	.884
EV15	.889	SG16	.785	QU4	.787	QU34	.903
AN1	.622	SG17	.698	QU5	.908	QU35	.936
AN2	.681	SG18	.580	QU6	.879	QU36	.907
AN3	.731	AL1	.808	QU7	.934	QU37	.944
AN4	.655	AL2	.831	QU8	.933	QU38	.941
AN5	.559	AL3	.619	QU9	.903	QU39	.896
AN6	.625	AL4	.786	QU10	.881	QU40	.916
AN7	.619	AL5	.620	QU11	.792	QU41	.946
AN8	.670	AL6	.530	QU12	.874	QU42	.864
EX1	.704	AL7	.788	QU13	.887	QU43	.895
EX2	.834	AL8	.851	QU14	.919	QU44	.927
EX3	.804	IM1	.632	QU15	.898	QU45	.932
EX4	.619	IM2	.740	QU16	.796	QU46	.907
EX5	.819	IM3	.646	QU17	.762		
EX6	.890	IM4	.920	QU18	.836		
SG1	.839	IM5	.690	QU19	.869		

وتشير النتائج في الجدول (3.2) ، إلى تشبعات Extraction الفقرات التي تقيس محاور وأبعاد الدراسة الحالية، وهي قيمة تمثل مدى ارتباط الفقرة بالبعد الذي تنتمي إليه، وتكون قيمة التشبعات المرتفعة إذا كانت ( $Ext > 0.70$ )، وهو ما يشير إلى ارتباط الفقرة بالبعد بدرجة قوية، وتكون مقبولة إذا كانت القيمة ( $Ext > 0.50$ ).

ووفقاً للجدول (3.2) ، فإن معظم الفقرات التي تقيس بعد التقييم الدوري للأداء المؤسسي والتي تم ترميزها بالرمز (EV) كانت تتمتع بتشبعات قوية، تراوحت ما بين (0.531–0.893)، ما يشير إلى ارتباط هذه الفقرات بهذا البعد، كذلك الفقرات التي تقيس بعد التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والتي

تم ترميزها بالرمز (AN)، فقد بلغت قيمة معاملات التشبع ما بين (0.559 - 0.731)، وهو يشير إلى ارتباط جيد لهذه الفقرات مع بعدها، أما في بعد التحليل الإستراتيجي للعوامل الخارجية والذي تم ترميز فقراته بالرمز (EX) فقد تراوحت قيم معاملات التشبع ما بين (0.619 - 0.890) وهي قيم تعكس ارتباطاً جيداً إلى مرتفع بين هذه الفقرات وبعدها، وكذلك الأمر بالنسبة للفقرات التي تقيس بعد الأهداف الإستراتيجية والذي تم ترميز فقراته بالرمز (SG)، حيث تراوحت قيم التشبع لهذه الفقرات ما بين (0.580 - 0.963) وهي قيم ارتباط جيدة إلى ممتازة، وفي بعد البدائل المتاحة والخيار الإستراتيجي، والذي تم ترميز فقراته بالرمز (AL) فقد تراوحت قيم التشبع لهذه الفقرات ما بين (0.530 - 0.851) وهي قيم جيدة إلى ممتازة تؤكد ارتباط هذه الفقرات ببعدها، وكذلك الفقرات التي تقيس بعد التنفيذ الإستراتيجي والتي تم ترميزها بالرمز (IM)، والتي تراوحت قيم التشبع لها ما بين (0.632 - 0.920)، وجاءت بمستويات جيدة إلى ممتازة تؤكد ارتباط وأهمية هذه الفقرات في قياس التنفيذ الإستراتيجي، وفي المحصلة فإن كافة الفقرات التي تم وضعها لقياس المحور الأول للدراسة بأبعاده جاءت مرتبطة بهذا المحور وبهذه الأبعاد بدرجة مقبولة تراوحت بشكل عام ما بين الحيدة إلى الممتازة حسب قيمها.

وفيما يتعلق بالفقرات التي وضعت لقياس المتغير التابع للدراسة وهو جودة التعليم، والذي تم ترميزها بالرمز (QU) فقد تراوحت قيم التشبع الخاصة بهذه الفقرات ما بين (0.729 - 0.946)، وهي قيم تشير إلى ارتباط جيد إلى ممتاز بين هذه الفقرات والمحور التي تقيسه.

ووفقاً للنتائج السابقة، فإن استبانة الدراسة من خلال الفقرات التي تم وضعها، تتمتع بالمصادقية الإحصائية، وبالتالي يمكن القول إن جميع الفقرات جاءت لتقيس ما وضعت لقياسه فعليا.

### 3.5.3 ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة مدى توافقها واتساق نتائجها إذا ما تم إعادة توزيعها وتطبيقها أكثر من مرة في الظروف الحالية نفسها، ويعد حساب معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أحد أشهر الطرق لقياس ثبات المقياس في البحوث الاجتماعية والإدارية، والذي يقيس مدى ارتباط الاستجابات على فقرات الاستبانة في الدراسة الاستطلاعية بعضها ببعض، ويقدر معامل ألفا نسبة التباين المنتظم والمتسق في مجموعة من الاستجابات على هذه الفقرات، وتعتبر قيمة ألفا التي تتراوح ما بين (0.65)

إلى (0.80) قيمة مناسبة في الأبحاث الاجتماعية والإدارية، وتكون القيمة أقل من ذلك أو سالبة إذا كانت هذه الاستجابات لا ترتبط ببعضها بشكل إيجابي (Jugessur, 2022)، وقد قام الباحث بحساب معامل الاتساق كرونباخ ألفا لمحاور وأبعاد الدراسة وفقاً لهذا الاختبار وكانت النتائج كما في الجدول (3.3) الآتي:

جدول 3.3: نتائج اختبار كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة وأبعادها

الرقم	المحور/ البعد	عدد الفقرات	معامل $\alpha$
1.	ثبات محور دينامية صناعة القرار الإستراتيجي	71	.973
	ثبات بعد: التقييم الدوري للأداء الإستراتيجي	15	.874
	ثبات بعد: التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية	8	.914
	ثبات بعد: التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية	6	.860
	ثبات بعد: الأهداف الإستراتيجية	18	.937
	ثبات بعد: البدائل المتاحة والخيار الإستراتيجي	8	.883
	ثبات بعد: التنفيذ الإستراتيجي	16	.942
2.	ثبات محور جودة التعليم	46	.977
الثبات الكلي لأداة الدراسة			.985

ومن خلال النتائج في الجدول (3.3)، فإن استبانة الدراسة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات الداخلي، ما يشير إلى وجود اتساق في إجابات عينة الدراسة الاستطلاعية على كافة الفقرات المتعلقة بمحاور وأبعاد الدراسة، وهو ما يعني موثوقية مرتفعة وثبات لأداة الدراسة وما يخرج عنها من نتائج، حيث أن قيم  $\alpha$  تراوحت ما بين (0.8) إلى (0.9) لكافة الأبعاد والمحاور، وهي قيم جيدة جداً، وفي بعض الأبعاد وكذلك في الثبات الكلي لاستبانة الدراسة، كانت قيمة  $\alpha$  أعلى من (0.90) وهو ما يعد ثباتاً ممتازاً لأداة الدراسة، ويقس كرونباخ ألفا مستوى الثبات الداخلي للأبعاد والمحاور، وتشير قيم  $\alpha$  إلى درجة ثبات مرتفعة ومدى اتساق الاستجابات لمجموعة من الفقرات التي تقيس البعد إذا ما اقتربت قيمتها من (1.0) (Taber, 2018).

ووفقاً للجدول (3.3) السابق، كانت قيمة معامل الثبات الداخلي لمحور دينامية صناعة القرار الإستراتيجي في ( $\alpha=0.973$ ) وهي قيمة تشير إلى ثبات مرتفع جداً للمحور ككل، بمعنى أن الـ (71) فقرة التي تم قياس هذا المحور من خلالها جاءت متسقة بشكل كبير فيما بينها، وبالتالي فهي تقدم نتائج يمكن الوثوق بها حول هذا المحور، وكذلك جاءت قيم الثبات لكل بعد من أبعاد هذا المحور،

حيث بلغت أدنى قيمة لكرونباخ ألفا في هذه الأبعاد هي قيمتها في بعد التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية، والذي بلغت ( $\alpha=0.860$ )، ورغم ذلك فهي قيمة تعد جيدة جداً.

وبلغت قيمة كرونباخ ألفا لمحور جودة التعليم ( $\alpha=0.977$ )، وهي قيمة ممتازة تشير إلى أن الفقرات الـ(46) جاءت متسقة داخلية بشكل ممتاز، وبالتالي فنتائج هذه الفقرات يمكن الوثوق بها في هذه الدراسة.

وبشكل عام، فإن استبانة الدراسة، نجحت إحصائياً في التحقق من صدقها وثباتها، وبالتالي يمكن الوثوق بنتائجها.

### 3.6 توزيع عينة الدراسة

تم توزيع استبانة الدراسة على مجتمع الدراسة والبالغ حجمه (107) موظفين، ممن يعملون في مديرية تربية وتعليم شمال الخليل بوظائف إدارية و إشرافية، وتم استخدام الاستبانة الإلكترونية في التوزيع تسهيلاً للمبحوثين، بالتعاون مع العلاقات العامة في المديرية، وتم استرداد (97) استبانة قابلة للتحليل والدراسة، بنسبة استرجاع بلغت (90.65%)، ويبين الجدول (3.4) توزيع عينة الدراسة وفقاً للبيانات العامة وكانت كما يأتي:

جدول 3.4: توزيع المشاركين في الدراسة وفقاً للبيانات الديمغرافية لهم

المتغير	القيم	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	رجل	56	57.7%
	امراة	41	42.3%
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	6	6.2%
	من 25 - أقل من 35 سنة	20	20.6%
	من 35 - أقل من 45 سنة	38	39.2%
	45 سنة فأكثر	33	34.0%
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فأقل	7	7.2%
	بكالوريوس	62	63.9%
	دراسات عليا	28	28.9%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	11	11.3%
	من 5 - أقل من 10 سنوات	18	18.6%
	من 10 - أقل من 15 سنة	21	21.6%

المتغير	القيم	العدد	النسبة المئوية
	15 سنة فأكثر	47	48.5%
المستوى الوظيفي	موظف	25	25.8%
	رئيس شعبة	20	20.6%
	رئيس قسم	23	23.7%
	نائب/ مساعد مدير	8	8.2%
	مدير/ مدير عام	21	21.6%
المجموع الكلي		97	100.0%

وفقاً للجدول (3.4) ، تكوّن مجتمع الدراسة من حيث تمثيل النوع الاجتماعي من (57.7%) من الرجال مقابل (42.3%) من النساء، وهي نسبة تبين تقارباً نسبياً بين الجنسين، وهو أمر يعطي تنوعاً في وجهات النظر تجاه الدراسة اعتماداً على النوع الاجتماعي، أما من حيث الفئة العمرية، فقد بينت النتائج أن النسبة الأعلى كانت لمن تتراوح أعمارهم بين (35-45) عاماً وشكلوا بنسبتهم (39.2%) من مجتمع الدراسة المشارك، فيما كانت النسبة الأقل تمثيلاً من هم في فئة عمرية (أقل من 25 عام) والذين شكلتهم نسبتهم (6.2%)، وهو ما يشير إلى الاهتمام في عمل المديرية بالفئات الأكثر خبرة.

وتشير النتائج إلى أن النسبة الأعلى وفقاً للمؤهل العلمي كانت لمن يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة بلغت (63.9%)، وهو ما يشير إلى أهمية التعليم الجامعي في العمل الحكومي في فلسطين، فيما النسبة الأقل كانت لمن يحملون مؤهل دبلوم متوسط أو أقل بنسبة بلغت (7.2%).

ووفقاً لسنوات الخبرة، كانت النسبة الأعلى من تمثيل المجتمع لمن لديهم سنوات خبرة (15 سنة فأكثر) بنسبة بلغت (48.5%) وهو ما يؤكد على أهمية الخبرة في عمل المديرية، كما يشير إلى أن مجتمع الدراسة يتميز بخبرة عالية وتجربة طويلة في العمل وهو ما يؤثر على مصداقية وموثوقية ما ينتج عنها من نتائج، فيما كانت الفئة الأقل تمثيلاً في مجتمع الدراسة لمن يملكون سنوات خبرة (أقل من 5 سنوات) بنسبة بلغت (11.3%) وهو ما يتقاطع مع التبريرات السابقة بهذا الشأن من حيث الفئة العمرية وسنوات الخبرة.

وفيما يتعلق بالمستوى الوظيفي، كانت النسبة الأعلى لمن هم في مستوى (موظف) بنسبة بلغت (25.8%)، فيما كانت النسبة الأقل تمثيلاً هي فئة رئيس القسم بنسبة بلغت (23.7%) فيما نسبة المديرين العامين والمديرين (21.6%)، وهو توزيع يشير إلى توازن نسبي بين الفئات المستهدفة.



### 3.7 مفتاح تفسير النتائج

تم وضع معيار يعتمد على المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة على الفقرات التي تم طرحها في الاستبانة، وهي الفقرات التي تقيس وتناقش المحاور البحثية لمتغيرات الدراسة، والتي تم قياسها من خلال مقياس ليكرت الخماسي، وذلك من خلال حساب المدى وطول الفئة المتاحة من (1 إلى 5)، حيث يتم تقسيمها إلى فئات متساوية لتمثيل مستويات الموافقة أو الرفض في الاستبانة (Hair

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{أعلى قيمة} - \text{أقل قيمة}}{\text{عدد الفئات}}$$

$$0.8 = \frac{1 - 5}{5} = \text{طول الفئة}$$

(et al, 2019)، حيث يتم تحديد طول الفئة ومن ثم توزيعها حسب المعادلة الآتية:

وبالتالي يكون التفسير للمتوسطات الحسابية لمقياس ليكرت وفقاً لهذه المعادلة كما هو مبين في

الجدول الآتي (أبو صالح، 2001):

جدول 3.5: تفسير معامل التصحيح للاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

المقياس	لا أتفق بشدة (1)	لا أتفق (2)	درجة متوسطة (3)	أتفق (4)	أتفق بشدة (5)
المتوسط الحسابي	1.00- 1.80	1.81-2.60	2.61-3.40	3.41-4.20	4.21-5.00
التفسير	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

### 3.8 الاختبارات الإحصائية المستخدمة

في هذه الدراسة تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS والذي طورته شركة IBM، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة، من خلال عدد من الاختبارات الإحصائية وهي:

- التحليل العاملي Factor Analysis: وهو اختبار يستخدم لقياس العلاقة بين مجموعة من العوامل، يتم حسابه من خلال تطبيق مجموعة من الاختبارات على عدد من المفحوصين، ومن خلال معامل الارتباط بين الاختبارات تتحدد نتيجة صدق الأدلة، فكلما كان معامل

الارتباط عالياً فإن ذلك يعني وجود سمات مشتركة بين الاختبارين (عيسى و عبد الرؤوف، 2017).

- اختبار معامل الانحدار المعياري Standardized Regression: وهو اختبار يقوم على أسلوب رياضي لتقدير العلاقة بين متغيرين أو أكثر، بدلالة وحدات قياس المتغيرات المعتمدة (التابعة) في العلاقة، وتسمى هذه العلاقات بنماذج الانحدار (درويش، 2018).
- اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Analysis of Variance: ويعتمد على حساب التباين بين العينات والتباين داخل كل العينات مجتمعة، وهو يستخدم لإيجاد الفروق بين أكثر من مجموعتين، شريطة توافر الخصائص البارامترية الإحصائية، وتقاس دلالة الفروق في هذا المقياس من خلال قيمة (F) (الضامن، 2006).
- اختبار T للعينات المستقلة Independent Sample T-test: وهو عبارة عن تقنية إحصائية استدلالية تستخدم لفحص فيما إذا كان هناك فرض إحصائي (حقيقي) بين متوسطي مجموعتين من مجموعات العينة العشوائية (أبو سمرة و الطيطي، 2020).

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها

4.1 المقدمة

4.2 إجابة أسئلة الدراسة

4.2.1 إجابة السؤال الأول للدراسة:

4.2.2 إجابة السؤال الثاني للدراسة:

4.2.3 إجابة السؤال الثالث للدراسة:

4.2.4 إجابة السؤال الرابع للدراسة:

4.2.5 إجابة السؤال الخامس للدراسة

## 4 الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها

### 4.1 المقدمة

في هذا الفصل، سيتم التركيز على الجوانب المتعلقة بتحليل البيانات التي تم جمعها من المشاركين في الدراسة، وذلك للاستفادة منها في إجابة أسئلة الدراسة والوصول إلى تحقيق أهدافها من خلال نتائج هذه الإجابات.

### 4.2 إجابة أسئلة الدراسة

فيما يلي سيتم إجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول إلى إجابة لأسئلة الدراسة:

#### 4.2.1 إجابة السؤال الأول للدراسة:

**السؤال الأول:** ما واقع دينامية صنع القرارات الإستراتيجية بأبعادها (التقييم الدوري للأداء المؤسسي، التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية، التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية، الأهداف الإستراتيجية، البدائل المتاحة والخيار الإستراتيجي، والتنفيذ الإستراتيجي) في مديرية تربية شمال الخليل؟

لإجابة السؤال الأول للدراسة، تم تفريعه إلى الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع دينامية صنع القرارات الإستراتيجية من حيث التقييم الدوري للأداء المؤسسي في مديرية تربية شمال الخليل؟

ل للوصول إلى إجابة السؤال الفرعي السابق، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات لإجابات مجتمع الدراسة حول الفقرات التي تقيس هذا البعد، وكانت النتائج كما في الجدول (4.1) الآتي:

جدول 4.1: متوسطات وتكرارات واقع دينامية صنع القرار من حيث التقييم الدوري للأداء في مديرية تربية شمال الخليل

الرقم	الفقرة	الاستجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اتجاه الإجابة
		معرفة	معرفة	معرفة				
EV1	تقيس المديرية مستوى تحقيق أهدافها	8	30	59	3.33	0.898	66.6%	متوسطة

الرقم	الفقرة	الاستجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اتجاه الإجابة
		منخفضة	متوسطة	عالية				
	المخططة خلال الفترة الماضية.	8%	31%	61%				
EV2	تقيس المديرية جهود موظفيها في تحقيق أهدافها المخططة خلال الفترة الماضية.	8%	32%	57%	3.39	0.701	67.8%	متوسطة
		8%	33%	59%				
EV3	تقيس المديرية كفاءتها في استخدام مواردها المالية.	3%	33%	61%	3.52	0.679	70.4%	مرتفعة
		3%	34%	63%				
EV4	تقيس المديرية كفاءتها في استخدام مواردها المادية.	5%	22%	70%	3.33	0.875	66.6%	متوسطة
		5%	23%	72%				
EV5	تقيس المديرية فاعلية الأساليب المستخدمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمديرية.	5%	23%	69%	3.47	0.843	69.4%	مرتفعة
		5%	24%	71%				
EV6	تقيس المديرية دور مديري/ مديرات المدارس في تحقيق أهداف المدرسة	5%	27%	65%	3.59	0.718	71.8%	مرتفعة
		5%	28%	67%				
EV7	تقيس المديرية دور المعلمين/ المعلمات في تحقيق أهداف المديرية.	8%	33%	56%	3.57	0.900	71.4%	مرتفعة
		8%	34%	58%				
EV8	يتم استخدام معايير واضحة في قياس الأداء المؤسسي للمديرية.	7%	26%	64%	3.45	0.878	69.0%	مرتفعة
		7%	27%	66%				
EV9	تتم مقارنة الأداء الفعلي للمديرية مع الأداء المخطط.	7%	38%	52%	3.45	0.764	69.0%	مرتفعة
		7%	39%	54%				
EV10	يتم تحديد أسباب الفجوات والانحرافات بين الأداء الفعلي والمخطط له إن وجدت.	13%	38%	46%	3.22	0.807	64.4%	متوسطة
		13%	39%	47%				
EV11	يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية تكفل تحسين الأداء المؤسسي في الفترة التخطيطية القادمة.	13%	36%	48%	3.34	0.789	66.8%	متوسطة
		13%	37%	49%				
EV12	يتم التأكد من انسجام عمل المديرية مع رسالتها.	7%	37%	53%	3.57	0.840	71.4%	مرتفعة
		7%	38%	55%				
EV13	يتم التأكد من توافق عمل المديرية مع رؤيتها.	9%	28%	60%	3.62	0.835	72.4%	مرتفعة
		9%	29%	62%				
EV14	يتم التأكد من وضوح رسالة المديرية لجميع الأطراف المعنية.	8%	27%	62%	3.56	0.816	71.2%	مرتفعة
		8%	28%	64%				
EV15	يتم التأكد من وضوح رؤية المديرية لجميع الأطراف المعنية.	12%	31%	54%	3.30	0.695	66.0%	متوسطة
		12%	32%	56%				
	الدرجة الكلية للتقييم الدوري للأداء المؤسسي	112	405	1035	3.45	0.447	69.0%	مرتفعة
		7%	26%	67%				

ومن الجدول (4.1) السابق، لوحظ بأن الدرجة الكلية للتقييم الدوري للأداء المؤسسي جاءت بدرجة مرتفعة، وقد بلغ المتوسط الحسابي الذي يقيس هذه الدرجة قيمة (3.45) وبانحراف معياري بلغ (0.447)، وكان الوزن النسبي لهذه الدرجة (69.0%) وهي نسبة مرتفعة حسب تقدير الدراسة، حيث

تشير الفقرات التي تم استخدامها لقياس التقييم الدوري للأداء المؤسسي إلى اتجاه إجابة مرتفعة ومتوسطة، ما يعكس تقديراً عاماً إيجابياً لدى مديرية تربية شمال الخليل، وقد تم قياس الاستجابة من خلال ثلاث مستويات: منخفضة، متوسطة، ومرتفعة، وقد أظهرت النتائج أن (7%) من عينة الدراسة يجدون بأن الدرجة الكلية للتقييم الدوري للأداء المؤسسي كانت منخفضة، و(26%) من العينة يجدونها متوسطة، فيما (67.0%) منهم يرونها مرتفعة وفقاً لمتوسطات إجاباتهم، وهو ما يشير إلى الحاجة للاهتمام بشكل أكبر بهذا البعد وتعزيزه بشكل أفضل، إضافة إلى أن ذلك يشير إلى وجود بعض التحديات لدى المديرية في هذا المجال.

وهو ما جاء متناسقاً ونتائج دراسة التقني (2024) والتي أظهرت درجة مرتفعة من تطوير الأداء المؤسسي وتقييمه في المدارس، فيما جاءت مختلفة عن نتائج دراسة مرسى والسلمان (2020) التي أظهرت عدم وجود تقييم دوري للأداء بشكل كبير في القيادات المدرسية.

ومن استجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس هذا البعد، لوحظ أن أغلبية هذه الفقرات جاءت باستجابات مرتفعة، ولوحظ أن أعلى الفقرات من حيث الاستجابة كانت الفقرة (EV13) والتي جاءت بوزن نسبي بلغ (72.4%) ليؤكد على موافقة مرتفعة لدى المبحوثين حول التأكد من توافق عمل المديرية مع رؤيتها، وكانت آراء (62%) من المبحوثين مرتفعة الاستجابة تجاه هذه الفقرة، مقابل (29%) منهم كانت استجاباتهم متوسطة، و (9%) منخفضة، وهو ما يشير إلى أن المديرية لديها الرؤية الواضحة التي يمكن ترجمتها إلى نتائج ملموسة في أدائها، وكذلك الفقرة رقم (EV6) والتي جاءت بنسبة استجابة بلغت (71.8%)، والتي عكست موافقة مرتفعة تجاه اهتمام المديرية بقياس دور مديري المدارس في تحقيق أهداف المدرسة، ولوحظ أن (5%) من المبحوثين يرون بأن هذا الاهتمام جاء منخفضاً فيما (28%) منهم يرونه متوسطاً مقابل (67%) منهم يرونه مرتفعاً، ما يعكس أهمية تعزيز هذه النقطة من حيث قياس أدوار المديرين في تحقيق أهداف المدارس التي يديرونها، مما لهم من دور أصيل ومهم في هذه العملية.

وتأتي الفقرة (EV10) أدنى الفقرات استجابة لدى مجتمع الدراسة، حيث بلغ وزنها النسبي (64.4%) وهي نسبة تقدير متوسطة، والتي عكست موافقة متوسطة تجاه تحديد أسباب الفجوات والانحرافات بين الأداء الفعلي والمخطط له، وقد بلغت نسبة من يرون بأن مستوى التحديد لهذه

الفجوات منخفض (13%)، فيما (39%) منهم يرونه متوسطاً، مقابل (47%) منهم يرونه مرتفعاً، ما يشير إلى وجود التحديات التي تواجه المديرية في قدرتها على تحديد أسباب الفجوات والانحرافات بين أدائها الفعلي وما تم التخطيط له فعلياً.

كما جاءت الفقرة (EV15) بدرجة استجابة متوسطة، بلغ وزنها النسبي (66.0%)، والتي أظهرت موافقة متوسطة لدى مجتمع الدراسة تجاه التأكد من وضوح رؤية المديرية لجميع الأطراف المعنية، ولوحظ أن (12%) من المبحوثين كانت استجاباتهم منخفضة تجاه هذه الفقرة، و(32%) منهم كانت استجاباتهم متوسطة، مقابل (56%) ممن كانت استجاباتهم مرتفعة، وهو ما يشير إلى حاجة المديرية إلى توضيح رؤيتها للعاملين وللأطراف المعنية في عملها كمديري المدارس والطلبة وأولياء الأمور والمعلمين.

كما جاءت الفقرة (EV1) بدرجة استجابة متوسطة بلغ وزنها النسبي (66.6%) والتي أظهرت موافقة متوسطة تجاه قيام المديرية بقياس مستوى تحقيق أهدافها المخططة خلال الفترة السابقة، وبلغت استجابة (8%) من المجتمع استجابة منخفضة تجاه هذه الفقرة، (31%) منهم متوسطة، مقابل (61%) منهم كانت استجاباتهم مرتفعة، ما يشير إلى وجود حاجة إلى تعزيز إجراءات ومعايير قياس مستوى تحقق أهداف المديرية وفقاً لما تم التخطيط له، وكذلك الفقرة (EV2) والتي جاءت بنسبة استجابة متوسطة أيضاً بلغت نسبته (67.8%) والتي أظهرت موافقة متوسطة تجاه قيام المديرية بقياس جهود الموظفين فيها لتحقيق الأهداف، وكذلك الفقرة (EV4) التي جاءت بنسبة استجابة متوسطة أيضاً بلغ وزنها النسبي (66.6%) والتي عكست استجابة متوسطة تجاه قياس المديرية لكفاءتها في استخدام الموارد المادية، وهي أمور تتطلب إجراءات لتحسينها في مديرية تربية شمال الخليل.

## 2. ما واقع دينامية صنع القرارات الإستراتيجية من حيث التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية في مديرية تربية شمال الخليل؟

للوصول إلى إجابة السؤال الفرعي السابق، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات لإجابات مجتمع الدراسة حول الفقرات التي تقيس هذا البعد، وكانت النتائج كما في الجدول (4.2) الآتي:

جدول 4.2: متوسطات وتكرارات واقع دينامية صنع القرار من حيث التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية في مديرية تربية شمال الخليل

الرقم	الفقرة	الاستجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اتجاه الإجابة
		مقبولة	متوسطة	مرفوضة				
AN1	تجمع المديرية البيانات اللازمة للاستفادة منها في صناعة القرارات الإستراتيجية.	8	40	49	3.58	0.852	71.6%	مرتفعة
		8%	41%	51%				
AN2	تراعي المديرية بيانات التغذية الراجعة في صناعة القرارات الإستراتيجية	7	32	58	3.69	0.834	73.8%	مرتفعة
		7%	33%	60%				
AN3	تحلل المديرية مدى توافق قدرات الموظفين مع متطلبات العمل	9	40	48	3.47	0.765	69.4%	مرتفعة
		9%	41%	49%				
AN4	تجري المديرية التحليل اللازم لتحديد نقاط القوة التي تتمتع بها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.	7	34	56	3.62	0.783	72.4%	مرتفعة
		7%	35%	58%				
AN5	تجري المديرية التحليل اللازم لتحديد نقاط الضعف التي قد تقف عائقاً أمام تحقيق أهدافها الإستراتيجية	9	31	57	3.64	0.844	72.8%	مرتفعة
		9%	32%	59%				
AN6	تجري المديرية التحليل اللازم لتحديد مدى التوافق بين الهيكل التنظيمي والأهداف الإستراتيجية.	10	28	59	3.63	0.905	72.6%	مرتفعة
		10%	29%	61%				
AN7	تجري المديرية التحليل اللازم لتحديد مدى التوافق بين الثقافة التنظيمية السائدة وأهداف المديرية.	14	32	51	3.51	0.891	70.2%	مرتفعة
		14%	33%	53%				
AN8	تجري المديرية التحليل اللازم لتحديد فاعلية التنسيق/ التعاون بين وحدات المديرية المختلفة.	5	41	51	3.62	0.796	72.4%	مرتفعة
		5%	42%	53%				
الدرجة الكلية لواقع التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية		72	281	438	3.59	0.614	71.8%	مرتفعة
		9%	36%	55%				

من خلال النتائج في الجدول (4.2)، لوحظ بأن الدرجة الكلية لواقع التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية في مديرية تربية شمال الخليل، جاءت بدرجة مرتفعة، ولوحظ أن المتوسط الحسابي للمستوى العام لهذه الدرجة بلغ (3.59) مع انحراف معياري بلغت قيمته (0.614) والذي تشير قيمته إلى وجود توافق مرتفع لدى مجتمع الدراسة في قيام المديرية بتنفيذ التحليل الإستراتيجية للبيئة الداخلية بشكل فعال، فيما لوحظ بأن الوزن النسبي للدرجة الكلية بلغ (71.8%).

وتشابهت هذه النتائج مع دراسة الثقي (2024) التي بينت درجة مرتفعة من واقع البيئة المدرسية من خلال تحليلها وفقاً لإجراءات التخطيط الإستراتيجي.



ومن خلال الفقرات التي تقيس هذا البعد، لوحظ بأن استجابات المبحوثين تراوحت بين منخفضة، متوسطة، ومرتفعة، تجاه هذه الفقرات، في حين كانت الأغلبية العظمى من الإجابات مرتفعة، ما يعكس رضا المبحوثين عن أداء المديرية في مجال التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية، وكانت أعلى هذه الفقرات استجابة لدى المبحوثين الفقرة (AN2) والتي جاءت بنسبة استجابة بلغت (73.8%)، ويؤكد (60%) من المبحوثين على أن المديرية تراعي بشكل كبير التغذية الراجعة في صنع القرارات، فيما يظهر (33%) من المبحوثين استجابة متوسطة تجاه هذه الفقرة، كذلك جاءت الفقرة (AN6) بدرجة استجابة مرتفعة، حيث بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (72.6%)، وهي نسبة تشير إلى موافقة مرتفعة لدى المبحوثين تجاه إجراء المديرية للتحليل اللازم لتحديد مدى التوافق بين الهيكل التنظيمي والأهداف الإستراتيجية، ويعتبر الهيكل التنظيمي عاملاً أساسياً لتحقيق أهداف المديرية الإستراتيجية، ولوحظ أن (61%) من المبحوثين كانت استجابتهم مرتفعة تجاه هذه الفقرة، مقابل (29%) ممن استجابوا بدرجة متوسطة، فيما (10%) منهم كانت استجابتهم ضعيفة تجاه هذه الفقرة.

أما أدنى الفقرات استجابة، فكانت الفقرة (AN3) والتي جاءت بوزن نسبي بلغ (69.4%) وهي نسبة تقدير في أدنى مستويات الدرجة المرتفعة، والتي أظهرت موافقة المبحوثين تجاه قيام المديرية بتحليل مدى توافق قدرات الموظفين مع متطلبات العمل، ولوحظ أن (49%) من المبحوثين لديهم استجابة مرتفعة تجاه هذا الأمر، في حين (41%) منهم كانت استجابتهم متوسطة، ما يشير إلى ضرورة تحسين عملية التحليل هذه وتطويرها، مقابل (9%) لديهم استجابة منخفضة تجاه هذا التحليل.

كذلك كانت الفقرة (AN7) من الفقرات الأدنى استجابة لدى المبحوثين، وبلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (70.2%) والتي أظهرت موافقة مرتفعة تجاه إجراء المديرية التحليلات اللازمة لتحديد مدى التوافق بين الثقافة التنظيمية السائدة وأهداف المديرية، ولوحظ أن (33%) من المبحوثين كانت استجابتهم متوسطة تجاه هذه الفقرة، و(14%) منهم استجابتهم منخفضة، وهو ما يشير إلى ضرورة إجراء التحسينات في هذا المجال.

وبشكل عام، فإن مديرية شمال التربة شمال الخليل تتمتع بنظام تحليل إستراتيجي داخلي فعال، وهو ما تشير إليه إجابات مجتمع الدراسة والذين أبدوا موافقة تجاه الأداء المرتبط بجمع وتحليل البيانات وتوظيفها في عمليات صنع القرار، غير أن هناك حاجة إلى تحسين بعض الإجراءات

المتعلقة بالثقافة التنظيمية والقدرات البشرية مع متطلبات العمل، وتعزيزها بشكل يضمن تكاملتها مع الأهداف الإستراتيجية للمديرية.

### 3. ما واقع دينامية صنع القرارات الإستراتيجية من حيث التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية في مديرية تربية شمال الخليل؟

للوصول إلى إجابة السؤال الفرعي السابق، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات لإجابات مجتمع الدراسة حول الفقرات التي تقيس هذا البعد، وكانت النتائج كما في الجدول (4.3) الآتي:

جدول 4.3: متوسطات وتكرارات واقع دينامية صنع القرار من حيث التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية في مديرية تربية شمال الخليل

الرقم	الفقرة	الاستجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اتجاه الإجابة
		مخفضة	متوسطة	مرتفعة				
EX1	تجري المديرية التحليل اللازم لتحديد مدى تأثيرها (بمؤسساتها والمدارس التابعة لها) بالأوضاع الاقتصادية السائدة.	6	44	47	3.6	0.85	72.0%	مرتفعة
		6%	45%	48%				
EX2	تحلل المديرية مدى تأثيرها بالأوضاع السياسية/ الأمنية السائدة.	9	45	43	3.35	0.778	67.0%	متوسطة
		9%	46%	44%				
EX3	تجري المديرية التحليل اللازم لتحديد مجالات التعاون بين المدارس الحكومية والمدارس الخاصة.	9	41	47	3.4	0.799	68.0%	متوسطة
		9%	42%	48%				
EX4	تحلل المديرية مدى تأثيرها بالتطورات التكنولوجية السائدة.	8	42	47	3.56	0.854	71.2%	مرتفعة
		8%	43%	48%				
EX5	تجري المديرية التحليل اللازم لكشف الفرص المحتملة التي تدعم توجهاتها المستقبلية.	13	37	47	3.41	0.91	68.2%	مرتفعة
		13%	38%	48%				
EX6	تجري المديرية التحليل اللازم لكشف التحديات (التحديات) المحتملة للتوجهات المستقبلية للمديرية.	9	31	57	3.53	0.792	70.6%	مرتفعة
		9%	32%	59%				
الدرجة الكلية لواقع التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية		57	243	297	3.50	0.48	70.0%	مرتفعة
		10%	41%	50%				

وفقاً للنتائج في الجدول (4.3) السابق، فإن الدرجة الكلية لواقع التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.50) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.480) ما تعكس توافقاً في إجابات الباحثين تجاه هذه الدرجة، فيما بلغ الوزن النسبي

لهذه الدرجة (70.0%)، وهي في أدنى مستويات الدرجة المرتفعة، كما لوحظ بأن استجابات المبحوثين تجاه هذه الدرجة تراوحت ما بين المنخفضة إلى المرتفعة، حيث لوحظ أن (50%) منهم يرونها مرتفعة، فيما (41%) لديهم استجابة متوسطة تجاه هذه الدرجة، مقابل (10%) لديهم استجابة منخفضة، ما يشير إلى الحاجة إلى تحسين وتطوير إجراءات التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية في مديرية تعليم شمال الخليل.

وبالنظر إلى الفقرات التي تقيس هذا البعد، لوحظ أن أعلاها استجابة لدى مجتمع الدراسة كانت الفقرة (EX1) والتي جاءت بوزن نسبي بلغ (72.0%)، والتي أظهرت موافقة مرتفعة لدى المبحوثين تجاه مستوى اهتمام المديرية بتأثير العوامل الاقتصادية على أدائها، ووفقاً لإجابات المبحوثين، لوحظ أن (48%) منهم لديهم استجابة مرتفعة تجاه قيام المديرية بمتابعة التأثيرات الاقتصادية بشكل جيد، فيما (45%) كانت استجاباتهم متوسطة و(6%) منهم منخفضة، ما يشير إلى ضرورة تحسين آليات وأنظمة التتبع للآثار الاقتصادية بشكل أكثر فعالية.

كذلك جاءت الفقرة (EX4) بدرجة استجابة مرتفعة، بلغ وزنها النسبي (71.2%) والتي أظهرت موافقة المبحوثين المرتفعة تجاه قيام المديرية بتحليل مدى تأثيرها بالتطورات التكنولوجية السائدة، ولوحظ أن (48%) من المبحوثين كانت استجاباتهم مرتفعة تجاه هذه الفقرة، في حين أن (43%) سجلوا استجابات متوسطة، و (8%) كانت استجاباتهم منخفضة، ما يدل على أهمية تحليل مدى التأثير بالتطورات التكنولوجية والتركيز على هذه التطورات لضرورتها في عمليات الابتكار والتجديد في العمل.

أما الفقرة (EX2) فكانت أدنى الفقرات من حيث استجابة المبحوثين عليها، وجاءت بوزن نسبي بلغ (67.0%) وهي نسبة متوسطة تبين مستوى موافقة المبحوثين تجاه قيام المديرية بتحليل مدى تأثيرها بالأوضاع السياسية أو الأمنية السائدة، حيث كانت استجابة (44%) من المبحوثين مرتفعة تجاه هذه الفقرة، في حين كانت استجابة (46%) منهم متوسطة و (9%) منهم منخفضة، وهو ما يشير إلى وجود تحفظات تجاه قيام المديرية بالاهتمام بتحليل العوامل السياسية والأمنية ومدى تأثيرها على عملها.

كذلك جاءت الفقرة (EX3) بدرجة استجابة متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي للاستجابة على هذه الفقرة (68.0%) وهي نسبة متوسطة، عكست مستوى الموافقة لدى المبحوثين تجاه قيام المديرية بإجراء التحليل لتحديد مجالات التعاون بين المدارس الحكومية والخاصة، وقد كانت استجابة (48%) من المبحوثين مرتفعة تجاه هذه الفقرة، مقابل (42%) منهم متوسطة، و (9%) منخفضة، ما يدل على وجود بعض التفاوت في الآراء لدى المشاركين بالدراسة تجاه هذا التعاون، والذي من الممكن أن يشكل فرصة لتعزيز جودة التعليم، ما يستدعي تعزيز المديرية للتعاون بين القطاعين الخاص والعام في التعليم.

كما كانت الفقرة (EX5) من الفقرات التي حظيت باستجابة منخفضة من المبحوثين، حيث بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (68.2%) وهي نسبة في أدنى مستويات الدرجة المرتفعة، والتي أظهرت تفاوتاً في آراء المبحوثين تجاه إجراء المديرية للتحليل اللازم لكشف الفرص المحتملة التي تدعم التوجهات المستقبلية لها، وقد كانت استجابة (48%) من المشاركين مرتفعة تجاه هذه الفقرة، في حين كانت استجابة (38%) منهم متوسطة، و (13%) منهم منخفضة، ما يشير إلى تباين آراء المشاركين تجاه هذه الفقرة، ما يتطلب تحسين تركيز المديرية على تحليل الفرص المستقبلية التي يمكن استغلالها. وبشكل عام، تقوم المديرية بجهود في مجال التحليل الإستراتيجي لبيئتها الخارجية، خاصة فيما يتعلق بالعوامل الاقتصادية والتكنولوجية، غير أن هناك بعض الأمور التي تتطلب التركيز عليها، كتحليل التأثير السياسي والأمني وتعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص في مجال التعليم، وتحليل الفرص المستقبلية.

#### 4. ما واقع دينامية صنع القرارات الإستراتيجية من حيث الأهداف الإستراتيجية في مديرية تربية شمال الخليل؟

للوصول إلى إجابة السؤال الفرعي السابق، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات لإجابات مجتمع الدراسة حول الفقرات التي تقيس هذا البعد، وكانت النتائج كما في الجدول (4.4) الآتي:

جدول 4.4: متوسطات وتكرارات واقع دينامية صنع القرار من حيث تحديد الأهداف الإستراتيجية في مديرية تربية شمال الخليل

الرقم	الفقرة	الاستجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اتجاه الإجابة
		مرتفعة	متوسطة	منخفضة				
SG1	تراعي المديرية دقة أهدافها الإستراتيجية بحيث يمكن فهمها بسهولة من قبل الأطراف المعنية.	6	44	47	3.48	0.752	69.6%	مرتفعة
		6%	45%	48%				
SG2	تراعي المديرية وضوح أهدافها الإستراتيجية بحيث يمكن فهمها بسهولة من قبل الأطراف المعنية.	9	40	48	3.47	0.879	69.4%	مرتفعة
		9%	41%	49%				
SG3	تراعي المديرية التوافق بين الأهداف الإستراتيجية والرؤية المستقبلية.	5	39	53	3.67	0.826	73.4%	مرتفعة
		5%	40%	55%				
SG4	تراعي المديرية تحقيق الانسجام بين أهداف المديرية ورسالتها المؤسسية.	8	33	56	3.56	0.816	71.2%	مرتفعة
		8%	34%	58%				
SG5	تراعي المديرية أن تكون أهدافها الإستراتيجية واقعية بحيث تكون قابلة للتطبيق.	5	59	33	3.32	0.622	66.4%	متوسطة
		5%	61%	34%				
SG6	تراعي المديرية إمكانية تحقيق أهدافها الإستراتيجية في إطار الموارد المالية المتاحة.	8	46	43	3.46	0.867	69.2%	مرتفعة
		8%	47%	44%				
SG7	تراعي المديرية إمكانية تحقيق أهدافها الإستراتيجية في إطار الموارد البشرية المتاحة.	11	47	39	3.31	0.894	66.2%	متوسطة
		11%	48%	40%				
SG8	تراعي المديرية إمكانية تحقيق إمكانية تحقيق أهدافها الإستراتيجية في إطار الموارد المادية المتاحة.	7	51	39	3.48	0.843	69.6%	مرتفعة
		7%	53%	40%				
SG9	تحرص المديرية أن تكون أهدافها الإستراتيجية قابلة للقياس بحيث تكون هناك مؤشرات قياس واضحة.	6	34	57	3.67	0.91	73.4%	مرتفعة
		6%	35%	59%				
SG10	تركز الأهداف الإستراتيجية للمديرية على توفير خدمات تعليمية ذات جودة عالية.	6	34	57	3.75	0.947	75.0%	مرتفعة
		6%	35%	59%				
SG11	تركز الأهداف الإستراتيجية للمديرية على تحقيق رضا موظفيها (الموظفين داخل مقر المديرية).	14	26	57	3.59	0.976	71.8%	مرتفعة
		14%	27%	59%				
SG12	تركز الأهداف الإستراتيجية للمديرية على تحقيق الرضا الوظيفي لطواقم العمل في المدارس التابعة للمديرية.	12	20	65	3.72	0.965	74.4%	مرتفعة
		12%	21%	67%				
SG13	تركز الأهداف الإستراتيجية للمديرية على تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفيها (الموظفين داخل مقر المديرية).	10	27	60	3.61	0.873	72.2%	مرتفعة
		10%	28%	62%				
SG14	تركز الأهداف الإستراتيجية للمديرية على	10	30	57	3.65	0.878	73.0%	مرتفعة

الرقم	الفقرة	الاستجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اتجاه الإجابة
		منخفضة	متوسطة	عالية				
	تعزيز الولاء التنظيمي لدى طواقم العمل في المدارس التابعة للمديرية.	10%	31%	59%				
SG15	تحرص المديرية على إشراك جميع الوحدات الإدارية للمديرية في وضع الأهداف الإستراتيجية.	9	35	53	3.52	0.867	70.4%	مرتفعة
		9%	36%	55%				
SG16	تحرص المديرية على إشراك إدارات المدارس في وضع الأهداف الإستراتيجية.	16	35	46	3.38	0.951	67.6%	متوسطة
		16%	36%	47%				
SG17	تحرص المديرية على إشراك موظفيها في وضع أهدافها.	7	39	51	3.55	0.878	71.0%	مرتفعة
		7%	40%	53%				
SG18	تحرص المديرية على إشراك الموجهين/الموجهات في وضع أهدافها.	10	34	53	3.49	0.97	69.8%	مرتفعة
		10%	35%	55%				
	الدرجة الكلية لواقع الأهداف الإستراتيجية	162	676	923	3.54	0.54	70.8%	مرتفعة
		9%	38%	52%				

ووفقاً للنتائج في الجدول (4.4)، لوحظ بأن الدرجة الكلية لواقع الأهداف الإستراتيجية، جاءت بدرجة مرتفعة نسبياً، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي الذي يقيس هذه الدرجة (3.54) وبانحراف معياري قيمته (0.540)، وهي قيمة تدل على وجود توافق لدى المبحوثين تجاه مستوى فعالية الأهداف الإستراتيجية التي يتم تحديدها في المديرية، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الدرجة (70.8%)، ووفقاً لآراء المبحوثين، لوحظ أن (52%) منهم كانت استجاباتهم مرتفعة تجاه هذه الدراسة، في مقابل (38%) منهم متوسطة، في حين (9%) منهم كانت استجاباتهم متوسطة، ما يشير إلى أن مستوى الأهداف الإستراتيجية في هذه المديرية كان مرتفعاً لكنه بحاجة إلى تطوير وتحسين في عمليات صياغة هذه الأهداف وتحديدها بشكل يعزز من توجهاتها الإستراتيجية.

وتوافقت هذه النتائج مع دراسة Stephen (2020)، والتي أكدت على مستوى مرتفع من تحديد الأهداف الإستراتيجية والتي كانت تدعم الرؤية الإستراتيجية في مدارس ريف ولاية نيويورك، وكذلك دراسة الدجني (2016) التي أكدت على أهمية تحديد الأهداف الإستراتيجية في عمليات التخطيط الإستراتيجي في الإدارة المدرسية.

وبالنظر إلى الفقرات التي تقيس هذا البعد، لوحظ أن أعلاها استجابة لدى المشاركين في الدراسة كانت الفقرة (SG10) والتي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغت (75.0%)، والتي أكدت على التركيز الكبير على قياس الأهداف وتقديم الخدمات التعليمية ذات الجودة العالية، ما يشير إلى وجود توجه

قوي لدى المديرية تجاه ضمان الجودة وتطوير المؤشرات القادرة على قياس مستويات التقدم، كذلك لوحظ الفقرة (SG12) والتي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغ وزنها النسبي (74.4%) والتي بينت توجهاً قوياً نحو تركيز الأهداف الإستراتيجية للمديرية على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المدارس التابعة لها، وهو ما يعكس اهتمام المديرية بالكوادر البشرية ورضاهم الوظيفي لعلمهم بأهميته في التأثير على جودة التعليم ومخرجاته.

أما أدنى الفقرات استجابة لدى المبحوثين، فكانت الفقرة (SG7) والتي جاءت بدرجة استجابة متوسطة بوزن نسبي (66.2%)، والتي أظهرت تفاوتاً في آراء المبحوثين تجاه مراعاة المديرية لإمكانيات تحقيق الأهداف الإستراتيجية في إطار الموارد البشرية المتاحة، حيث شكلت نسبة (40%) منهم استجابة مرتفعة تجاه ذلك، فيما (48%) من المبحوثين كانت استجابتهم متوسطة، و(11%) منخفضة، وهو ما يعكس وجود تحديات تواجه المديرية في تكييف الأهداف الإستراتيجية لديها مع الموارد البشرية المتاحة، كما جاءت الفقرة (SG5) بنسبة استجابة متوسطة بلغ وزنها النسبي (66.4%)، والتي أظهرت تفاوتاً في آراء المبحوثين تجاه مراعاة المديرية لأن تكون أهدافها واقعية قابلة للتطبيق، فلاحظ أن (61%) من المبحوثين كانت آراؤهم متوسطة تجاه ذلك، فيما (5%) منهم كانت استجابتهم منخفضة، مقابل (34%) ممن كانت لهم استجابة مرتفعة تجاه ذلك، كما جاءت الفقرة (SG16) بدرجة استجابة متوسطة، والتي أظهرت موافقة متوسطة تجاه مستوى حرص المديرية لإشراك مديري المدارس في وضع الأهداف الإستراتيجية، وقد بلغ الوزن النسبي لهذه الموافقة (67.6%) والتي أظهرت تفاوتاً في آراء المبحوثين تجاه هذا الحرص، وهو ما بينته قيمة الانحراف المعياري لهذه الإجابات والتي بلغت (0.951) وهي قيمة مرتفعة تدل على التباين في الإجابات، وبالنظر إلى آراء المبحوثين، لوحظ أن (47%) منهم كانت استجابتهم مرتفعة تجاه هذه الفقرة، فيما (36%) منهم كانت استجابتهم متوسطة، مقابل (16%) كانت استجابتهم منخفضة.

وبشكل عام، لوحظ أن مديرية تربية شمال الخليل، لديها مستوى مرتفع نسبياً من الالتزام بالأهداف الإستراتيجية التي تعكس قدرتها على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، كما أنها تحقق شيئاً من التوازن بين الموارد المتاحة لديها وبين تحقيق أهدافها، غير أن ما يتعلق بالتزامها وتحديدها للأهداف

الإستراتيجية التي تعكس توجهاتها تتطلب مزيداً من الجهود، خاصة فيما يتعلق بملاءمة الموارد البشرية لديها ورفع مستويات المشاركة مع مديري المدارس في صياغة وتحديد هذه الأهداف.

## 5. ما واقع دينامية صنع القرارات الإستراتيجية من حيث البدائل المتاحة والخيار الإستراتيجي في مديرية تربية شمال الخليل؟

للوصول إلى إجابة السؤال الفرعي السابق، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات لإجابات مجتمع الدراسة حول الفقرات التي تقيس هذا البعد، وكانت النتائج كما في الجدول (4.5) الآتي:

**جدول 4.5: متوسطات وتكرارات واقع دينامية صنع القرار من حيث البدائل المتاحة والخيار الإستراتيجي في مديرية تربية شمال الخليل**

الرقم	الفقرة	الاستجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اتجاه الإجابة
		مفصلة	متوسطة	مختصرة				
AL1	تحرص المديرية على وضع جميع بدائل القرار المتاحة أمامها للنظر في كل منها.	10	25	62	3.62	0.929	72.4%	مرتفعة
		10%	26%	64%				
AL2	تحرص المديرية على إبراز جوانب القوة (الإيجابيات) لكل بديل من بدائل القرار المتاحة.	10	36	51	3.43	0.853	68.6%	مرتفعة
		10%	37%	53%				
AL3	تحرص المديرية على توضيح جوانب الضعف (السلبات) لكل بديل من بدائل القرار المتاحة	4	38	55	3.63	0.726	72.6%	مرتفعة
		4%	39%	57%				
AL4	تحدد المديرية الموارد البشرية التي يتطلبها تنفيذ كل بديل من البدائل المتاحة.	6	33	58	3.7	0.892	74.0%	مرتفعة
		6%	34%	60%				
AL5	تحدد المديرية الموارد المالية اللازمة لتنفيذ كل بديل من البدائل المتاحة.	5	46	46	3.52	0.738	70.4%	مرتفعة
		5%	47%	47%				
AL6	تحدد المديرية الموارد المادية التي يتطلبها تنفيذ كل بديل من البدائل المتاحة.	3	38	56	3.67	0.732	73.4%	مرتفعة
		3%	39%	58%				
AL7	يتم قياس قدرة كل بديل على تحقيق الأهداف المرسومة بأقل التكاليف وبالجودة نفسها.	5	43	49	3.53	0.708	70.6%	مرتفعة
		5%	44%	51%				
AL8	يتم اختيار البديل الإستراتيجي الأنسب الذي يحقق الأهداف الإستراتيجية للمديرية بأفضل صورة ممكنة	5	35	57	3.6	0.687	72.0%	مرتفعة
		5%	36%	59%				
الدرجة الكلية للبدائل المتاحة والخيار الإستراتيجي		51	297	443	3.59	0.541	71.8%	مرتفعة
		6%	38%	56%				



وتُظهر النتائج في الجدول (4.5)، مستوى مرتفعاً نسبياً من الكفاءة لدى المديرية في إدارة البدائل المتاحة للقرارات الإستراتيجية لديها واختيار الأنسب لها، وهو ما تظهره الدرجة الكلية للبدائل المتاحة والخيار الإستراتيجي والتي جاءت بنسبة مرتفعة بلغ متوسطها الحسابي (3.59) وبانحراف معياري بلغ قيمة (0.541) وهي قيمة منخفضة تدل على توافق المبحوثين تجاه مستوى هذه الدرجة، والتي جاءت بوزن نسبي بلغ (71.8%)، وهو يشير إلى نجاح المديرية في تبني طرق وأساليب منهجية وشاملة لتقييم البدائل المتاحة لديها في اتخاذ القرارات الأنسب.

وبالنظر إلى الفقرات التي تقيس هذا البعد، لوحظ أن أعلاها استجابة لدى المبحوثين كانت الفقرة (AL4) والتي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغ وزنها النسبي (74.0%)، وهو ما يشير إلى درجة مرتفعة من توافق المبحوثين تجاه قدرة المديرية على تحديد الموارد البشرية التي يتطلبها تنفيذ كل بديل من البدائل المتاحة لديها، بمعنى أن لديها القدرة على تخصيص مواردها البشرية بشكل فعال، كما جاءت الفقرة (AL6) بوزن نسبي مرتفع بلغ (73.4%) والتي أظهرت درجة مرتفعة من توافق المبحوثين تجاه قدرة المديرية على تحديد الموارد المادية المطلوبة لتنفيذ كل بديل من البدائل المتاحة.

أما أدنى الفقرات من حيث استجابة المبحوثين عليها، فكانت الفقرة (AL2) والتي جاءت بوزن نسبي في أدنى مستويات الدرجة المرتفعة، وبلغ (68.6%)، ما يشير إلى مستوى مرتفع نسبياً من موافقة المبحوثين تجاه حرص المديرية على إبراز جوانب القوة لكل بديل من البدائل المستخدمة في اتخاذ القرار، مع وجود بعض الاختلافات في الآراء، ف لوحظ أن (37%) من المبحوثين لديهم استجابة متوسطة تجاه ذلك، و(10%) منهم لديهم استجابة منخفضة، ما يشير إلى ضرورة تعزيز الشفافية والوضوح في إبراز إيجابيات وسلبيات البدائل المتاحة لدى مفاضلتها في اتخاذ القرارات.

وبشكل عام، فإن مديرية تربية تعليم شمال الخليل، لديها مستوى مرتفع من تحليل وتقييم البدائل المتاحة وتحديد الخيار الإستراتيجي، ما يدل على وجود حوكمة ووعي إستراتيجي في عملها.

## 6. ما واقع دينامية صنع القرارات الإستراتيجية من حيث التنفيذ الإستراتيجي في مديرية تربية شمال الخليل؟

ل للوصول إلى إجابة السؤال الفرعي السابق، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات لإجابات مجتمع الدراسة حول الفقرات التي تقيس هذا البعد، وكانت النتائج كما في الجدول (4.6) الآتي:

جدول 4.6: متوسطات وتكرارات واقع دينامية صنع القرار من حيث التنفيذ الإستراتيجي في مديرية تربية شمال الخليل

الرقم	الفقرة	الاستجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اتجاه الإجابة
		معرفة	متوسطة	تفهم				
IM1	توفر المديرية الموارد المادية اللازمة لتنفيذ قراراتها الإستراتيجية.	14	35	48	3.41	0.813	68.2%	مرتفعة
		14%	36%	49%				
IM2	توفر المديرية الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ قراراتها الإستراتيجية	5	31	61	3.69	0.741	73.8%	مرتفعة
		5%	32%	63%				
IM3	توفر المديرية البرامج التدريبية اللازمة لتنفيذ القرارات الإستراتيجية.	0	34	63	3.74	0.617	74.8%	مرتفعة
		0%	35%	65%				
IM4	توفر المديرية الحوافز المالية التي تدعم تنفيذ القرارات الإستراتيجية.	16	34	47	3.38	0.94	67.6%	متوسطة
		16%	35%	48%				
IM5	توفر المديرية الحوافز المعنوية التي تدعم تنفيذ القرارات الإستراتيجية.	7	42	48	3.53	0.818	70.6%	مرتفعة
		7%	43%	49%				
IM6	تعتمد المديرية على قاعدة بيانات متكاملة تضمن التنفيذ الفاعل للقرارات الإستراتيجية.	8	31	58	3.64	0.806	72.8%	مرتفعة
		8%	32%	60%				
IM7	تعتمد المديرية إجراءات عمل واضحة تضمن التنفيذ الفاعل للقرارات الإستراتيجية.	4	34	59	3.69	0.741	73.8%	مرتفعة
		4%	35%	61%				
IM8	تحرص المديرية على تعديل إجراءات العمل (إذا لزم الأمر) لتسهيل تنفيذ القرارات الإستراتيجية.	7	35	55	3.52	0.663	70.4%	مرتفعة
		7%	36%	57%				
IM9	تعتمد المديرية أسلوب تفويض الصلاحيات بما يضمن التنفيذ الفاعل للقرارات الإستراتيجية.	4	32	61	3.71	0.735	74.2%	مرتفعة
		4%	33%	63%				
IM10	تحرص المديرية على تمكين الموظفين بالشكل الذي يعزز الأداء المؤسسي.	3	25	69	3.81	0.697	76.2%	مرتفعة
		3%	26%	71%				
IM11	تحرص المديرية على تحديد مسؤوليات كل طرف لضمان التنفيذ الفاعل للقرارات الإستراتيجية.	2	37	58	3.72	0.732	74.4%	مرتفعة
		2%	38%	60%				

الرقم	الفقرة	الاستجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اتجاه الإجابة
		منخفضة	متوسطة	مرتفعة				
IM12	تحرص المديرية على تعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم التنفيذ الفاعل للقرارات الإستراتيجية.	9	27	61	3.63	0.782	72.6%	مرتفعة
		9%	28%	63%				
IM13	تهتم المديرية بتحقيق العدالة لتوزيع المهام/الواجبات المتعلقة بتنفيذ القرارات الإستراتيجية.	13	29	55	3.56	0.946	71.2%	مرتفعة
		13%	30%	57%				
IM14	تحرص المديرية على ترسيخ مضامين الإفصاح والشفافية لضمان التنفيذ الفاعل للقرارات الإستراتيجية.	5	33	59	3.62	0.77	72.4%	مرتفعة
		5%	34%	61%				
IM15	تحرص المديرية على ترسيخ مضامين المساءلة لضمان التنفيذ الفاعل للقرارات الإستراتيجية	6	27	64	3.69	0.808	73.8%	مرتفعة
		6%	28%	66%				
IM16	تحرص المديرية على ترسيخ مضامين النزاهة لضمان التنفيذ الفاعل للقرارات الإستراتيجية	7	35	55	3.61	0.785	72.2%	مرتفعة
		7%	36%	57%				
الدرجة الكلية لواقع التنفيذ الإستراتيجي		113	524	930	3.62	0.524	72.4%	مرتفعة
		7%	33%	59%				

ومن خلال النتائج في الجدول (4.6)، يتبين أن مستوى الدرجة الكلية لواقع التنفيذ الإستراتيجي في مديرية شمال الخليل جاءت بنسبة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.62) وبانحراف معياري بلغ (0.524) وهي قيمة تشير إلى وجود توافق لدى المبحوثين تجاه مستوى هذه الدرجة، كما بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية (72.4%) وهي نسبة مرتفعة.

وتشابهت هذ النتيجة مع دراسة (Jodi 2024)، التي أظهرت درجة مرتفعة في مجال التنفيذ الإستراتيجي.

ومن خلال الفقرات التي تقيس بعد التنفيذ الإستراتيجي، لوحظ أن أعلى هذه الفقرات استجابة لدى المبحوثين كانت الفقرة (IM10) والتي جاءت بوزن نسبي بلغ (76.2%) والتي أظهرت توافقاً كبيراً تجاه حرص المديرية على تمكين الموظفين بشكل يعزز من الأداء المؤسسي، وقد كانت آراء (71%) من المبحوثين مرتفعة تجاه ذلك، مقابل (26%) متوسطة و (3%) فقط منخفضة.

كذلك الفقرة (IM3) والتي بلغ وزنها النسبي (74.8%) والتي أظهرت مستوى مرتفعاً من قيام المديرية بتوفير البرامج التدريبية اللازمة لتنفيذ القرارات الإستراتيجية، وهو ما شكل استجابة مرتفعة لدى المبحوثين بنسبة بلغت (65%) مقابل (35%) منهم كانت استجاباتهم متوسطة.

أما أدنى الفقرات استجابة لدى المبحوثين، فكانت الفقرة (IM4) والتي جاءت بوزن نسبي متوسط بلغ (67.6%)، وهو ما يشير إلى تباين في إجابات المبحوثين تجاه توفير المديرية للحوافز المالية التي تدعم تنفيذ القرارات الإستراتيجية، ف لوحظ أن (48%) من المبحوثين كانت استجاباتهم مرتفعة تجاه هذا المستوى، مقابل (35%) كانت استجاباتهم متوسطة، و(16%) منخفضة، ما يدل على ضرورة تعزيز الحوافز المالية للعاملين وذلك لتحسين ودعم تنفيذ القرارات الإستراتيجية في المديرية.

كذلك جاءت الفقرة (IM1) بدرجة استجابة منخفضة، ورغم أن الوزن النسبي لهذه الفقرة كان تقديره مرتفعاً، حيث بلغ (68.2%)، إلا أن نسب استجابة المبحوثين تشير إلى تفاوت في الآراء تجاه توفير المديرية للموارد المادية اللازمة لتنفيذ قراراتها الإستراتيجية، حيث كانت استجابة (49%) من المبحوثين مرتفعة تجاه ذلك، في حين (36%) منهم كانت استجاباتهم متوسطة، و(14%) منخفضة.

ومن خلال إجابة الأسئلة الفرعية التي تناولت واقع أبعاد دينامية صنع القرار الإستراتيجي في مديرية تعليم شمال الخليل، يمكن الوصول إلى تقييم لهذا الواقع من خلال إجابات المبحوثين من خلال ما يبينه الجدول (4.7) التالي من نتائج:

**جدول 4.7: متوسطات وتكرارات الدرجة الكلية لممارسة دينامية صنع القرار الإستراتيجي في مديرية تربية شمال الخليل**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اتجاه الإجابة
6	الدرجة الكلية لواقع التقييم الدوري للأداء المؤسسي	3.45	0.447	69.0%	مرتفعة
3	الدرجة الكلية لواقع التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية	3.59	0.614	71.8%	مرتفعة
5	الدرجة الكلية لواقع التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية	3.5	0.48	70.0%	مرتفعة
4	الدرجة الكلية لواقع الأهداف الإستراتيجية	3.54	0.54	70.8%	مرتفعة
2	الدرجة الكلية لواقع البدائل المتاحة والخيار الإستراتيجي	3.59	0.541	71.8%	مرتفعة
1	الدرجة الكلية لواقع التنفيذ الإستراتيجي	3.62	0.524	72.4%	مرتفعة
	الدرجة الكلية لواقع دينامية صنع القرار الإستراتيجي	3.55	0.4	71.0%	مرتفعة

ومن خلال الجدول (4.7)، لوحظ بأن واقع دينامية صنع القرار الإستراتيجي في مديرية تربية شمال الخليل جاء بدرجة مرتفعة نسبياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا الواقع (3.55) وبانحراف معياري قيمته تشير إلى توافق بين المبحوثين، حيث بلغت (0.400)، وبوزن نسبي بلغ (71.0%)، وهو ما يشير إلى تمتع المديرية بدينامية بمستوى مرتفع نسبياً في تبنيها لإستراتيجيات

شاملة وفعالة تتماشى والمعايير الفضلى في مجال التنفيذ الإستراتيجي والتحليل للبيئتين الداخلية والخارجية، فيما لوحظ انخفاض نسبي في مستوى التقييم الدوري للأداء المؤسسي فيها، وهو ما يتطلب حاجة إلى تحسين آليات التقييم في المديرية لضمان استمرارية الأداء وتحسينه وتطويره وارتقائه لمستويات أعلى.

وتأتي هذه النتائج مكملة لما قدمته نتائج دراسة (2019) Pebriana التي أظهرت أهمية الدينامية الإستراتيجية في تعزيز جودة التعليم في إندونيسيا.

كما تبين النتائج أن أعلى الأبعاد من حيث واقعها في المديرية كان واقع التنفيذ الإستراتيجي، فيما كانت أقل الأبعاد هي التقييم الدوري للأداء، ورغم أن هذه الأبعاد جميعها جاءت بمستويات مرتفعة متفاوتة، إلا أن ذلك يتطلب تحسينها بشكل أكبر لتعزيز الوضع الإستراتيجي للمديرية.

#### 4.2.2 إجابة السؤال الثاني للدراسة:

**السؤال الثاني:** ما مستوى جودة مخرجات التعليم لمديرية تربية شمال الخليل؟

ل للوصول إلى إجابة السؤال الفرعي السابق، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات لإجابات مجتمع الدراسة حول الفقرات التي تقيس هذا البعد، وكانت النتائج كما في الجدول (4.8) الآتي:

**جدول 4.8: متوسطات وتكرارات مستوى جودة مخرجات التعليم لمديرية تربية شمال الخليل**

الرقم	الفقرة	الاستجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اتجاه الإجابة
		مطلوب	مطلوب	مطلوب				
QU1	نجحت المديرية (بمبادراتها وممارستها) في تزويد الطلبة بالمعرفة المحدثة المستمدة من آخر المستجدات التي تراعيها المناهج الدراسية المعتمدة.	9	34	54	3.64	0.88	72.8%	مرتفعة
		9%	35%	56%				
QU2	نجحت المديرية في تمكين الطلبة من الانخراط بنجاح في التخصصات الجامعية	17	33	47	3.38	0.929	67.6%	متوسطة
		18%	34%	48%				
QU3	نجحت المديرية في تمكين الطلبة في تخصصات المعاهد المتوسطة كل حسب تخصصه.	19	26	52	3.46	0.911	69.2%	مرتفعة
		20%	27%	54%				
QU4	نجحت المديرية في تزويد الطلبة بالمهارات الأساسية في اللغة العربية.	7	32	58	3.63	0.808	72.6%	مرتفعة
		7%	33%	60%				
QU5	نجحت المديرية في تزويد الطلبة بالمهارات الأساسية في اللغة الإنجليزية.	7	31	59	3.66	0.789	73.2%	مرتفعة
		7%	32%	61%				

الرقم	الفقرة	الاستجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اتجاه الإجابة
		ملائمة	ملاحظة	ملاحظة				
QU6	نجحت المديرية في تزويد الطلبة بالأساسيات المعرفية التي يحتاجها الطلبة عند التحاقهم بالتخصصات العلمية	11	35	51	3.55	0.936	71.0%	مرتفعة
		11%	36%	53%				
QU7	نجحت المديرية في تزويد الطلبة بالأساسيات المعرفية التي يحتاجها الطلبة عند التحاقهم بالتخصصات الإنسانية.	15	26	56	3.51	0.991	70.2%	مرتفعة
		15%	27%	58%				
QU8	نجحت المديرية في تزويد الطلبة بالأساسيات المعرفية التي يحتاجونها عند التحاقهم بالتخصصات الزراعية.	11	29	57	3.6	0.92	72.0%	مرتفعة
		11%	30%	59%				
QU9	نجحت المديرية في تزويد الطلبة بالأساسيات المعرفية التي يحتاجونها عند التحاقهم بالتخصصات الفندقية.	12	24	61	3.59	0.887	71.8%	مرتفعة
		12%	25%	63%				
QU10	نجحت المديرية في إكساب الطلبة المهارات التحليلية.	5	32	60	3.63	0.768	72.6%	مرتفعة
		5%	33%	62%				
QU11	نجحت المديرية في إكساب الطلبة المهارات الأساسية للتعامل مع الحاسوب.	3	33	61	3.69	0.769	73.8%	مرتفعة
		3%	34%	63%				
QU12	نجحت المديرية في تعليم الطلبة مهارات استخدام البرامج الأساسية لحزمة ( Office Microsoft).	7	26	64	3.62	0.906	72.4%	مرتفعة
		7%	27%	66%				
QU13	نجحت المديرية في صقل الطلبة بمهارة إدارة الوقت.	17	32	48	3.26	0.893	65.2%	متوسطة
		18%	33%	49%				
QU14	نجحت المديرية في صقل الطلبة بمهارة التعامل بروح الفريق.	13	32	52	3.44	0.889	68.8%	مرتفعة
		13%	33%	54%				
QU15	نجحت المديرية في صقل الطلبة بمهارة التعامل الإيجابي مع المشكلات التي تواجههم.	10	35	52	3.51	0.779	70.2%	مرتفعة
		10%	36%	54%				
QU16	نجحت المديرية في إمداد الطلبة بمهارة التواصل الفاعل مع الآخرين ضمن المواقف المختلفة.	5	40	52	3.53	0.708	70.6%	مرتفعة
		5%	41%	54%				
QU17	نجحت المديرية في صقل الطلبة بمهارة الاتصال الكتابي الفاعل.	6	32	59	3.52	0.709	70.4%	مرتفعة
		6%	33%	61%				
QU18	نجحت المديرية في صقل الطلبة بمهارة الاتصال الشفهي الفاعل.	11	46	40	3.3	0.868	66.0%	متوسطة
		11%	47%	41%				
QU19	عززت المديرية لدى الطلبة مهارة العرض الواضح لما يتعلمونه في المدارس.	10	52	35	3.34	0.853	66.8%	متوسطة
		10%	54%	36%				
QU20	استطاعت المديرية تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلبة.	8	48	41	3.41	0.863	68.2%	مرتفعة
		8%	49%	42%				
QU21	نجحت المديرية في تنمية مهارات الحوار البناء لدى الطلبة بعيداً عن العنف.	9	48	40	3.33	0.746	66.6%	متوسطة
		9%	49%	41%				
QU22	تمكنت المديرية من غرس ثقافة الابتعاد عن ممارسة العنف لدى الطلبة.	11	41	45	3.4	0.943	68.0%	متوسطة
		11%	42%	46%				

الرقم	الفقرة	الاستجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اتجاه الإجابة
		ملائمة	مقبولة	مرفوضة				
QU23	نجحت المديرية في توجيه الطلبة نحو الالتزام بالقيم الأخلاقية المجتمعية السائدة في المجتمع الفلسطيني.	8	42	47	3.52	0.805	70.4%	مرتفعة
		8%	43%	48%				
QU24	نجحت المديرية في ترسيخ روح التعاون لدى الطلبة.	8	39	50	3.52	0.765	70.4%	مرتفعة
		8%	40%	52%				
QU25	نجحت المديرية في ترسيخ سلوكيات الأمانة لدى الطلبة.	4	42	51	3.57	0.706	71.4%	مرتفعة
		4%	43%	53%				
QU26	نجحت المديرية في تنمية روح المبادرة لدى الطلبة.	10	45	42	3.38	0.895	67.6%	متوسطة
		10%	46%	43%				
QU27	نجحت المديرية في تكريس قدرات التعليم الذاتي لدى الطلبة.	6	48	43	3.4	0.812	68.0%	متوسطة
		6%	49%	44%				
QU28	نجحت المديرية في تعزيز الانضباط السلوكي لدى الطلبة في تصرفاتهم.	4	44	49	3.54	0.778	70.8%	مرتفعة
		4%	45%	51%				
QU29	نجحت المديرية في تنمية قدرات الطلبة في إدارة شؤون حياتهم اليومية.	11	56	30	3.25	0.842	65.0%	متوسطة
		11%	58%	31%				
QU30	نجحت المديرية في تعزيز الرغبة لدى الطلبة لتأسيس أعمال ومشاريع ريادية.	9	57	31	3.27	0.771	65.4%	متوسطة
		9%	59%	32%				
QU31	نجحت المديرية في غرس مهارات البحث العلمي لدى الطلبة.	7	56	34	3.29	0.749	65.8%	متوسطة
		7%	58%	35%				
QU32	تركز المديرية على غرس المهارات القيادية لدى الطلبة.	8	48	41	3.42	0.876	68.4%	مرتفعة
		8%	49%	42%				
QU33	مكنت المديرية الطلبة من الاعتماد على النفس.	8	36	53	3.56	0.854	71.2%	مرتفعة
		8%	37%	55%				
QU34	عززت المديرية قدرات الطلبة على مواكبة التطورات في مجال التكنولوجيا الحديثة بقدر تعلق الأمر بحاجات هؤلاء الطلبة.	11	39	47	3.42	0.945	68.4%	مرتفعة
		11%	40%	48%				
QU35	نجحت المديرية في بناء علاقات بناءة بالوزارات والمؤسسات العامة في محافظة الخليل بما يخدم العملية التعليمية.	10	35	52	3.53	0.914	70.6%	مرتفعة
		10%	36%	54%				
QU36	تمكنت المديرية من بناء علاقات بناءة مع مؤسسات التعليم العالي بما يدعم العملية التعليمية في المدارس.	8	35	54	3.61	0.861	72.2%	مرتفعة
		8%	36%	56%				
QU37	تستضيف المديرية من خلال وحداتها ومدارسها شخصيات بارزة من المجتمع المحلي للمشاركة في الأنشطة اللامنهجية التي تدعم العملية التعليمية.	8	41	48	3.48	0.867	69.6%	مرتفعة
		8%	42%	49%				
QU38	استضافت المديرية من خلال وحداتها ومدارسها رجال أعمال وسيدات أعمال في	8	46	43	3.47	0.914	69.4%	مرتفعة

الرقم	الفقرة	الاستجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اتجاه الإجابة
		مطلوبة	مطلوبة	مطلوبة				
	أنشطتها اللامنهجية لإفادة الطلبة في خيراتهم.	8%	47%	44%				
QU39	ترفع المديرية توصيات رصينة ومهمة إلى دائرة المناهج بالوزارة تتعلق بتطوير المناهج الدراسية.	6	34	57	3.68	0.884	73.6%	مرتفعة
		6%	35%	59%				
QU40	تمكنت المديرية من تنمية الثقافة العامة للطلبة من خلال الأنشطة الثقافية.	7	38	52	3.6	0.92	72.0%	مرتفعة
		7%	39%	54%				
QU41	نجحت المديرية في ربط التعليم النظري بالتعليم التطبيقي.	9	37	51	3.57	0.945	71.4%	مرتفعة
		9%	38%	53%				
QU42	تمكنت المديرية من توفير فرص التعليم المتساوية لكلا الجنسين.	5	34	58	3.72	0.851	74.4%	مرتفعة
		5%	35%	60%				
QU43	نجحت المديرية في تكريس السلوكيات / الممارسات الديموقراطية لدى الطلبة.	9	31	57	3.59	0.826	71.8%	مرتفعة
		9%	32%	59%				
QU44	تمكنت المديرية من نشر الوعي الصحي لدى الطلبة.	7	25	65	3.7	0.752	74.0%	مرتفعة
		7%	26%	67%				
QU45	نجحت المديرية في تعزيز مشاعر الانتماء في نفوس الطلبة.	8	34	55	3.61	0.848	72.2%	مرتفعة
		8%	35%	57%				
QU46	نجحت المديرية في تعزيز مشاعر حب الوطن في نفوس الطلبة.	7	50	40	3.47	0.958	69.4%	مرتفعة
		7%	52%	41%				
	الدرجة الكلية لجودة مخرجات التعليم	412	1762	2303	3.50	0.504	70.0%	مرتفعة
9%		39%	51%					

ومن خلال ما بينه الجدول (4.8) من نتائج، لوحظ أن مديرية تعليم شمال الخليل تتمتع بمستوى مرتفع نسبياً في جودة مخرجات التعليم، فقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا المستوى (3.50) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.504)، فيما بلغ الوزن النسبي (70.0%)، وهو ما يشير إلى موافقة ورضا المبحوثين عن جودة المخرجات التعليمية في مديرية شمال الخليل، وهي تلبي بهذه النسبة توقعات المجتمع الفلسطيني في تلك المنطقة من أولياء أمور وطلبة ومعلمين ومديري مدارس.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Pebriana 2019)، والتي أظهرت أهمية كبيرة لجودة مخرجات التعليم وتأثير التخطيط الإستراتيجي ودينامية التخطيط الإستراتيجي عليها.

ومن حيث استجابة المبحوثين حول هذه النسبة، لوحظ بأن (51%) منهم لديهم استجابة مرتفعة تجاه هذا المستوى، في حين (39%) منهم كانت استجابتهم متوسطة، مقابل (9%) باستجابة



منخفضة، وهي نسب تشير إلى حاجة بعض الجوانب إلى التطوير والتحسين للحصول على مستويات أعلى من جودة مخرجات التعليم.

وعند الحديث عن الفقرات التي حظيت بأعلى استجابة لدى المبحوثين، والتي تقيس جودة مخرجات التعليم في مديرية تربية شمال الخليل، لوحظ أن أعلى هذه الفقرات كانت الفقرة (QU42) والتي جاءت بنسبة استجابة بلغت (74.4%) وهي نسبة مرتفعة، عكست موافقة مرتفعة تجاه قدرة المديرية على توفير فرص التعليم المتساوية لكلا الجنسين، وهو ما نال استجابة مرتفعة من (60%) من المبحوثين، كذلك الفقرة (QU44) والتي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغ وزنها النسبي (74.0%) والتي أظهرت موافقة مرتفعة لدى المبحوثين تجاه تمكن المديرية من نشر الوعي الصحي لدى الطلبة، وهو ما نال موافقة (67%) من المبحوثين بشكل مرتفع، مقابل (26%) منهم كانت استجاباتهم متوسطة تجاه هذه الفقرة فيما (7%) منهم كانت استجاباتهم منخفضة.

أما أدنى الفقرات استجابة لدى المبحوثين، فكانت الفقرة (QU29) والتي جاءت بنسبة استجابة متوسطة بلغ وزنها النسبي (65.0%) والتي أظهرت مستوى متوسطاً من نجاح المديرية في تنمية قدرات الطلبة في إدارة شؤون حياتهم اليومية، وكانت استجابة (31%) من المبحوثين مرتفعة تجاه هذه الفقرة، مقابل (58%) منهم كانت استجاباتهم متوسطة و(11%) منخفضة، ما يشير إلى الحاجة إلى مزيد من الجهود نحو تنمية القدرات للطلبة والتي تساعدهم في تحسين إدارتهم للشؤون الحياتية.

كما جاءت الفقرة (QU13) بدرجة استجابة متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي لها (65.2%)، وهو ما يظهر موافقة متوسطة لدى المبحوثين تجاه نجاح المديرية في صقل مهارات إدارة الوقت لدى الطلبة، حيث كانت استجابة (49%) من المبحوثين مرتفعة تجاه هذا النجاح، مقابل (33%) منهم كانت استجاباتهم متوسطة، و(18%) منهم استجاباتهم منخفضة، ما يشير إلى ضرورة تعزيز أداء المديرية في هذا المجال وتحسين تطوير مهارات إدارة الوقت لدى الطلبة في المديرية.

وكانت الفقرة (QU30) أيضاً بدرجة استجابة متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (65.4%) والتي أظهرت مستوى موافقة متوسطة لدى المبحوثين تجاه نجاح المديرية في تعزيز الرغبة لدى الطلبة لتأسيس المشاريع الريادية الخاصة بهم، وهو ما اتفق معه (59%) من المبحوثين والذين

كانت استجاباتهم متوسطة تجاه هذا المستوى من النجاح، في حين كانت نسبة من كانت استجاباتهم مرتفعة (32%) و(9%) كانت استجاباتهم منخفضة.

وبشكل عام، فإن مديرية تربية شمال الخليل، تحقق مستوى مرتفعاً نسبياً من جودة مخرجات التعليم، غير أن هذا المستوى يتطلب جهوداً أكبر خاصة في مجالات تعزيز مهارات الطلبة في إدارة الوقت وتحسين رغبتهم في القدرة على إنشاء مشاريع الأعمال الريادية وتشجيعهم على الابتكار والإبداع، لتحسين أوضاعهم المعيشية وتحسين اندماجهم في المجتمع.

### 4.2.3 إجابة السؤال الثالث للدراسة:

**السؤال الثالث:** ما أثر دينامية صنع القرارات الإستراتيجية في مديرية تربية شمال الخليل في جودة مخرجات التعليم؟

ويتميز عن هذا السؤال مجموعة أسئلة فرعية هي:

**السؤال الفرعي الأول المنبثق عن السؤال الرئيس الثالث:** ما أثر التقييم الدوري للأداء المؤسسي لمديرية تربية شمال الخليل في جودة مخرجات التعليم؟

ل للوصول إلى إجابة للسؤال الفرعي السابق، تم إجراء اختبار الانحدار الخطي المعياري Standard linear regression وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (4.9) الذي يبين نموذج الانحدار:

**جدول 4.9: نموذج الانحدار الخطي المعياري بين التقييم الدوري للأداء المؤسسي وجودة مخرجات التعليم**

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة R	قيمة F ودلالاتها	قيمة $\beta$ ودلالاتها	قيمة t ودلالاتها
الدرجة الكلية للتقييم الدوري للأداء المؤسسي	الدرجة الكلية لجودة مخرجات التعليم	.482	28.741 .001	.543	5.361 .001
<b>R-Square=.232</b>					

من خلال النتائج في نموذج الانحدار المبين في الجدول (4.9) السابق، يتبين لنا وجود علاقة إحصائية بين الدرجة الكلية للتقييم الدوري للأداء المؤسسي وبين المستوى الكلي لجودة مخرجات التعليم، ومن خلال قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين R والتي بلغت (0.482)، يمكن القول إن هناك علاقة إيجابية متوسطة بين المتغيرين، وهو ما يعني أن أي تحسين في التقييم الدوري للأداء

المؤسسي، لا بد وأن يصاحبه تحسن ملحوظ في جودة مخرجات التعليم في مديرية تعليم شمال الخليل.

كما تبين قيمة معامل التحديد R-Square في النموذج، أن التقييم الدوري للأداء المؤسسي، مسؤول عن تفسير التباين في جودة مخرجات التعليم في المديرية بنسبة لا تقل عن (23.2%)، وهو ما يعني أن التقييم الدوري للأداء المؤسسي مسؤول بنسبة لا تقل عن (23.2%) من أسباب التباين الممكن حدوثه في جودة مخرجات التعليم، فيما تعود بقية التغيرات إلى عوامل أخرى لم يتم إدراجها أو دراستها في هذا النموذج.

وتعزز قيمة F هذه النتائج؛ إذ بلغت (28.741)، وهي قيمة كبيرة عند مستوى دلالة (0.001)، تشير إلى أن النموذج الإحصائي للانحدار له دلالة إحصائية قوية في قياس العلاقة والتأثير بين المتغيرين، كما تدلل قيمة  $\beta$  والتي بلغت (0.543) على حجم تأثير التقييم الدوري للأداء على جودة مخرجات التعليم؛ إذ إن كل زيادة في مستوى التقييم الدوري للأداء بمقدار وحدة واحدة، ينعكس إيجاباً على زيادة مستوى جودة مخرجات التعليم بمقدار لا يقل عن (54.3%)، ومن خلال هذه النتائج، فإن التقييم الدوري للأداء يعد عنصراً أساسياً له تأثيره في تحسين مستويات جودة مخرجات التعليم في مديرية تربية شمال الخليل.

**السؤال الفرعي الثاني المنبثق عن السؤال الرئيس الثالث:** ما أثر التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية لمديرية تربية شمال الخليل في جودة مخرجات التعليم؟

للوصول إلى إجابة للسؤال الفرعي السابق، تم إجراء اختبار الانحدار الخطي المعياري Standard linear regression وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (4.10) الذي يبين نموذج الانحدار:

**جدول 4.10: نموذج الانحدار الخطي المعياري للتحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية على جودة مخرجات التعليم**

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة R	قيمة F ودلالاتها	قيمة $\beta$ ودلالاتها	قيمة t ودلالاتها
الدرجة الكلية للتحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية	الدرجة الكلية لجودة مخرجات التعليم	.400	18.089	.328	4.253
			.001		.001
<b>R-Square=.160</b>					

وفقاً للنتائج في نموذج الانحدار المبين في الجدول (4.10) السابق، يتبين لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للتحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والمستوى الكلي لجودة مخرجات التعليم، ومن خلال قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين R والتي بلغت (0.400)، يمكن القول إن هناك علاقة إيجابية متوسطة بين المتغيرين، وهو ما يعني أن أي تحسين في التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية في المديرية، لا بد وأن يصاحبه تحسن ملحوظ في جودة مخرجات التعليم في مديرية تعليم شمال الخليل.

كما تبين قيمة معامل التحديد R-Square في النموذج، أن التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية، مسؤول عن تفسير التباين في جودة مخرجات التعليم في المديرية بنسبة لا تقل عن (16.0%)، وهو ما يعني أن التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية مسؤول بنسبة لا تقل عن (16.0%) من أسباب التباين الممكن حدوثه في جودة مخرجات التعليم، فيما تعود بقية التغيرات إلى عوامل أخرى لم يتم إدراجها أو دراستها في هذا النموذج.

وتعزز قيمة F هذه النتائج؛ إذ بلغت (18.089)، وهي قيمة كبيرة عند مستوى دلالة (0.001)، تشير إلى أن النموذج الإحصائي للانحدار له دلالة إحصائية قوية في قياس العلاقة والتأثير بين المتغيرين، كما تدلل قيمة  $\beta$  والتي بلغت (0.328) على حجم تأثير التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية على جودة مخرجات التعليم؛ إذ إن كل زيادة في مستوى التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية بمقدار وحدة واحدة، ينعكس إيجاباً على زيادة مستوى جودة مخرجات التعليم بمقدار لا يقل عن (32.8%)، ومن خلال هذه النتائج، فإن التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية يعد عنصراً له تأثيره في تحسين مستويات جودة مخرجات التعليم في مديرية تربية شمال الخليل.

**السؤال الفرعي الثالث المنبثق عن السؤال الرئيس الثالث:** ما أثر التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية لمديرية تربية شمال الخليل في جودة مخرجات التعليم؟

ل للوصول إلى إجابة للسؤال الفرعي السابق، تم إجراء اختبار الانحدار الخطي المعياري Standard linear regression وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (4.11) الذي يبين نموذج الانحدار:

**جدول 4.11:** نموذج الانحدار الخطي المعياري للتحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية على جودة مخرجات التعليم

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة R	قيمة F ودلالاتها	قيمة $\beta$ ودلالاتها	قيمة t ودلالاتها
الدرجة الكلية للتحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية	الدرجة الكلية لجودة مخرجات التعليم	.564	44.325 .001	.593	6.658 .001
<b>R-Square=.318</b>					

من خلال النتائج في الجدول (4.11) السابق، يتبين لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للتحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية والمستوى الكلي لجودة مخرجات التعليم، ومن خلال قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين R والتي بلغت (0.564)، يمكن القول إن هناك علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين، وهو ما يعني أن أي تحسين في التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية في المديرية، لا بد وأن يصاحبه تحسن ملحوظ في جودة مخرجات التعليم في مديرية تعليم شمال الخليل.

كما تبين قيمة معامل التحديد R-Square في النموذج، أن التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية، مسؤول عن تفسير التباين في جودة مخرجات التعليم في المديرية بمقدار قيمته البالغة (0.318)، وهو ما يعني أن التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية مسؤول بنسبة لا تقل عن (31.8%) من أسباب التباين الممكن حدوثه في جودة مخرجات التعليم، فيما تعود بقية التغيرات إلى عوامل أخرى لم يتم إدراجها أو دراستها في هذا النموذج.

وتعزز قيمة F هذه النتائج؛ إذ بلغت (44.325)، وهي قيمة كبيرة عند مستوى دلالة (0.001)، وكذلك قيمة t المحسوبة والتي بلغت (6.658) والتي كانت أعلى من قيمتها الجدولية (1.96) عند دلالة (0.05)، تشير إلى أن النموذج الإحصائي للانحدار له دلالة إحصائية قوية في قياس العلاقة والتأثير بين المتغيرين، كما تدلل قيمة  $\beta$  والتي بلغت (0.593) على حجم تأثير التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية على جودة مخرجات التعليم؛ إذ إنَّ كل زيادة في مستوى التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية بمقدار وحدة واحدة، ينعكس إيجاباً على زيادة مستوى جودة مخرجات التعليم بمقدار لا يقل عن (59.3%)، ومن خلال هذه النتائج، فإن التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية يعد عنصراً له تأثيره وأهميته في تحسين مستويات جودة مخرجات التعليم في مديرية تربية شمال الخليل

**السؤال الفرعي الرابع المنبثق عن السؤال الرئيس الثالث:** ما أثر تحديد الأهداف الإستراتيجية (في ضوء عملية ممارسة التحليل الإستراتيجي في مديرية تربية شمال الخليل) في جودة مخرجات التعليم؟

للوصول إلى إجابة للسؤال الفرعي السابق، تم إجراء اختبار الانحدار الخطي المعياري Standard linear regression وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (4.12) الذي يبين نموذج الانحدار:

**جدول 4.12: نموذج الانحدار الخطي المعياري لتحديد الأهداف الإستراتيجية على جودة مخرجات التعليم**

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة R	قيمة F ودلالاتها	قيمة $\beta$ ودلالاتها	قيمة t ودلالاتها
الدرجة الكلية لتحديد الأهداف الإستراتيجية	الدرجة الكلية لجودة مخرجات التعليم	.609	55.939	.569	7.479
			.001		.001
<i>R-Square=.371</i>					

من خلال النتائج في الجدول (4.12) السابق، يتبين لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لتحديد الأهداف الإستراتيجية والمستوى الكلي لجودة مخرجات التعليم، ومن خلال قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين R والتي بلغت (0.609)، يمكن القول إن هناك علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين، وهو ما يعني أن أي تحسين في تحديد الأهداف الإستراتيجية في المديرية، لا بد وأن يصاحبه تحسن ملحوظ في جودة مخرجات التعليم في مديرية تعليم شمال الخليل.

كما تبين قيمة معامل التحديد R-Square في النموذج، أن تحديد الأهداف الإستراتيجية، مسؤول عن تفسير التباين في جودة مخرجات التعليم في المديرية بمقدار قيمته البالغة (0.371)، وهو ما يعني أن تحديد الأهداف الإستراتيجية مسؤول بنسبة لا تقل عن (37.1%) من أسباب التباين الحاصل في جودة مخرجات التعليم، فيما تعود بقية التغيرات إلى عوامل أخرى لم يتم إدراجها أو دراستها في هذا النموذج.

وتعزز قيمة F هذه النتائج؛ إذ بلغت (55.939)، وهي قيمة كبيرة عند مستوى دلالة (0.001)، وكذلك قيمة t المحسوبة والتي بلغت (7.479) والتي كانت أعلى من قيمتها الجدولية (1.96) عند دلالة (0.05)، تشير إلى أن النموذج الإحصائي للانحدار له دلالة إحصائية قوية في قياس العلاقة والتأثير بين المتغيرين، كما تدلل قيمة  $\beta$  والتي بلغت (0.569) على حجم تأثير تحديد الأهداف الإستراتيجية على جودة مخرجات التعليم؛ إذ إن كل زيادة في مستوى تحديد الأهداف الإستراتيجية بمقدار وحدة واحدة، ينعكس إيجاباً على زيادة مستوى جودة مخرجات التعليم بمقدار لا يقل عن

(59.3%)، ومن خلال هذه النتائج، فإن تحديد الأهداف الإستراتيجية يعد عنصراً له تأثيره وأهميته في تحسين مستويات جودة مخرجات التعليم في مديرية تربية شمال الخليل

**السؤال الفرعي الخامس المنبثق عن السؤال الرئيس الثالث:** ما أثر تقييم البدائل الإستراتيجية المتعددة لاختيار الإستراتيجية/ الإستراتيجيات المناسبة (لتنفيذ الأهداف الإستراتيجية) في جودة مخرجات التعليم؟

للوصول إلى إجابة للسؤال الفرعي السابق، تم إجراء اختبار الانحدار الخطي المعياري Standard linear regression وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (4.13) الذي يبين نموذج الانحدار:

**جدول 4.13: نموذج الانحدار الخطي المعياري لتقييم البدائل المتاحة والخيار الإستراتيجي على جودة مخرجات التعليم**

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة R	قيمة F ودلالاتها	قيمة $\beta$ ودلالاتها	قيمة t ودلالاتها
الدرجة الكلية لتقييم البدائل المتاحة والخيار الإستراتيجي	الدرجة الكلية لجودة مخرجات التعليم	.492	30.290 .001	.458	5.504 .001
<b>R-Square=.242</b>					

من خلال النتائج في الجدول (4.13) السابق، يتبين لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لتقييم البدائل المتاحة والخيار الإستراتيجي والمستوى الكلي لجودة مخرجات التعليم، ومن خلال قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين R والتي بلغت (0.492)، يمكن القول إن هناك علاقة إيجابية متوسطة بين المتغيرين، وهو ما يعني أن أي تحسين في تقييم البدائل المتاحة والخيار الإستراتيجي في المديرية، لا بد وأن يصاحبه تحسن ملحوظ في جودة مخرجات التعليم في مديرية تعليم شمال الخليل.

كما تبين قيمة معامل التحديد R-Square في النموذج، أن تقييم البدائل المتاحة والخيار الإستراتيجي، مسؤول عن تفسير التباين في جودة مخرجات التعليم في المديرية بمقدار قيمته البالغة (0.242)، وهو ما يعني أن تقييم البدائل المتاحة والخيار الإستراتيجي مسؤول بنسبة لا تقل عن (24.2%) من أسباب التباين الحاصل في جودة مخرجات التعليم، فيما تعود بقية التغيرات إلى عوامل أخرى لم يتم إدراجها أو دراستها في هذا النموذج.

وتعزز قيمة F هذه النتائج؛ إذ بلغت (30.290)، وهي قيمة كبيرة عند مستوى دلالة (0.001)، وكذلك قيمة t المحسوبة والتي بلغت (5.504) والتي كانت أعلى من قيمتها الجدولية (1.96) عند دلالة (0.05)، تشير إلى أن النموذج الإحصائي للانحدار له دلالة إحصائية قوية في قياس العلاقة والتأثير بين المتغيرين، كما تدل قيمة  $\beta$  والتي بلغت (0.458) على حجم تأثير تقييم البدائل المتاحة والخيار الإستراتيجي على جودة مخرجات التعليم؛ إذ إنَّ كل زيادة في مستوى تقييم البدائل المتاحة والخيار الإستراتيجي بمقدار وحدة واحدة، ينعكس إيجاباً على زيادة مستوى جودة مخرجات التعليم بمقدار لا يقل عن (45.8%)، ومن خلال هذه النتائج، فإن تقييم البدائل المتاحة والخيار الإستراتيجي يعد عنصراً له تأثيره وأهميته في تحسين مستويات جودة مخرجات التعليم في مديرية تربية شمال الخليل.

**السؤال الفرعي السادس المنبثق عن السؤال الرئيس الثالث:** ما أثر التنفيذ الإستراتيجي (في مديرية تربية شمال الخليل) في جودة مخرجات التعليم؟

ل للوصول إلى إجابة للسؤال الفرعي السابق، تم إجراء اختبار الانحدار الخطي المعياري Standard linear regression وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (4.14) الذي يبين نموذج الانحدار:

**جدول 4.14: نموذج الانحدار الخطي المعياري للتنفيذ الإستراتيجي على جودة مخرجات التعليم**

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة R	قيمة F ودلالاتها	قيمة $\beta$	قيمة t ودلالاتها
الدرجة الكلية للتنفيذ الإستراتيجي	الدرجة الكلية لجودة مخرجات التعليم	.680	81.770	.655	9.043
			.001		.001
R-Square=.463					

من خلال النتائج في الجدول (4.14) السابق، يتبين لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للتنفيذ الإستراتيجي والمستوى الكلي لجودة مخرجات التعليم، ومن خلال قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين R والتي بلغت (0.680)، يمكن القول إن هناك علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين، وهو ما يعني أن أي تحسين في التنفيذ الإستراتيجي في المديرية، لا بد وأن يصاحبه تحسن ملحوظ في جودة مخرجات التعليم في مديرية تعليم شمال الخليل.



كما تبين قيمة معامل التحديد R-Square في النموذج، أن التنفيذ الإستراتيجي، مسؤول عن تفسير التباين في جودة مخرجات التعليم في المديرية بمقدار قيمته البالغة (0.463)، وهو ما يعني أن التنفيذ الإستراتيجي مسؤول بنسبة لا تقل عن (46.3%) من أسباب التباين الحاصل في جودة مخرجات التعليم، فيما تعود بقية التغيرات إلى عوامل أخرى لم يتم إدراجها أو دراستها في هذا النموذج. وتعزز قيمة F هذه النتائج؛ إذ بلغت (81.770)، وهي قيمة كبيرة عند مستوى دلالة (0.001)، وكذلك قيمة t المحسوبة والتي بلغت (9.043) والتي كانت أعلى من قيمتها الجدولية (1.96) عند دلالة (0.05)، تشير إلى أن النموذج الإحصائي للانحدار له دلالة إحصائية قوية في قياس العلاقة والتأثير بين المتغيرين، كما تدلل قيمة  $\beta$  والتي بلغت (0.655) على حجم تأثير التنفيذ الإستراتيجي على جودة مخرجات التعليم؛ إذ إن كل زيادة في مستوى التنفيذ الإستراتيجي بمقدار وحدة واحدة، ينعكس إيجاباً على زيادة مستوى جودة مخرجات التعليم بمقدار لا يقل عن (65.5%)، ومن خلال هذه النتائج، فإن التنفيذ الإستراتيجي يعد عنصراً له تأثيره وأهميته في تحسين مستويات جودة مخرجات التعليم في مديرية تربية شمال الخليل.

ومن خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية السابقة، يمكننا فيما يلي تلخيص هذه النتائج من خلال تبين نموذج الانحدار للعلاقة وتأثيرها بين الدرجة الكلية لدينامية صنع القرار الإستراتيجي بكافة أبعاده مجتمعة، والدرجة الكلية لجودة مخرجات التعليم في مديرية تربية شمال الخليل، فقد تم إجراء اختبار الانحدار الخطي المعياري بين المتغيرين وكانت النتائج كما في الجدول (4.15) الآتي:

**جدول 4.15: نموذج الانحدار الخطي المعياري لدينامية صنع القرار الإستراتيجي على جودة مخرجات التعليم**

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة R	قيمة F ودلالاتها	قيمة $\beta$ ودلالاتها	قيمة t ودلالاتها
الدرجة الكلية لدينامية صنع القرار الإستراتيجي	الدرجة الكلية لجودة مخرجات التعليم	.701	91.748 .001	.883	9.578 .001
<b>R-Square=.491</b>					

ووفقاً للنتائج التي يبينها الجدول (4.15) السابق، فإن هناك علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين دينامية صنع القرار الإستراتيجي بوجود أبعاده كافة مجتمعة، والدرجة الكلية لجودة مخرجات التعليم، وهو ما تؤكد قيمة معامل الارتباط R بين المتغيرين والتي بلغت (0.701)، كما تبين قيمة معامل التباين F في هذا النموذج والتي بلغت (91.748) ودلالاتها الإحصائية التي بلغت (0.001)، أن

النموذج الإحصائي للانحدار له دلالة إحصائية قوية في قياس العلاقة والتأثير بين هذين المتغيرين، وتعزز قيمة  $\beta$  ذلك من خلال القيمة التي بلغت (0.883)، والتي تبين حجم تأثير دينامية صنع القرار الإستراتيجي على جودة مخرجات التعليم، فكلما طرأ تحسن بمقدار وحدة واحدة على دينامية صنع القرار، انعكس ذلك إيجابياً على جودة مخرجات التعليم في المديرية بنسبة لا تقل عن (88.3%)، وهي نسبة مرتفعة تبين حجم تأثير كبير لدينامية صنع القرار الإستراتيجي في المديرية على جودة مخرجات التعليم فيها.

ومن خلال قيمة معامل التحديد، والتي بلغت (0.491)، فإن دينامية صنع القرار الإستراتيجي بكافة أبعاده مجتمعة، تفسر التباين الحاصل في مستوى جودة مخرجات التعليم في مديرية تربية شمال الخليل بنسبة (49.1%)، وهي نسبة جيدة، تبين أن دينامية صنع القرار الإستراتيجي تكون مسؤولة تقريباً عن نصف أسباب التباين الحاصل في جودة مخرجات التعليم في مديرية تربية شمال الخليل، بمعنى أن هناك ما يقارب (50.0%) من الأسباب تعود لعوامل أخرى لم تتم دراستها في النموذج الحالي.

وتشابهت النتائج مع ما جاءت به دراسة عبد الحافظ (2016) بوجود علاقة ارتباطية بين ديناميات صنع القرار الإستراتيجي والفائدة التي تعود على المؤسسات التعليمية جراء ذلك، وأيضاً دراسة الدجني (2016) التي أظهرت علاقة إيجابية بين مستوى التخطيط الإستراتيجي كأحد أبعاد دينامية صنع القرار وجودة الأداء المؤسسي في الجامعات النظامية الفلسطينية، ودراسة Stephen (2020) التي بينت أهمية التخطيط الإستراتيجي وعلاقته الإيجابية بتحصيل الطلبة وجودة هذا التحصيل في المدارس العامة الريفية في ولاية نيويورك.

#### 4.2.4 إجابة السؤال الرابع للدراسة:

**السؤال الرابع:** هل توجد فروق معنوية في آراء المبحوثين حول واقع ممارسة دينامية صنع القرارات الإستراتيجية في مديرية تربية شمال الخليل تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

لإجابة السؤال السابق، تم تقسيمه إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية كما يأتي:

**السؤال الفرعي الأول المنبثق عن السؤال الرابع:** هل توجد فروق معنوية في آراء المبحوثين حول واقع ممارسة دينامية صنع القرارات الإستراتيجية في مديرية تربية شمال الخليل تعزى للنوع الاجتماعي؟

للإجابة عن السؤال السابق، تم إجراء اختبار  $t$  للعينات المستقلة Independent Sample  $t$ -test، وذلك لمعرفة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع ممارسة دينامية صنع القرارات الإستراتيجية في مديرية تربية شمال الخليل، وكانت النتائج كما في الجدول (4.16) الآتي:

**جدول 4.16: اختبار  $t$  للعينات المستقلة للفروق في دينامية صنع القرار الإستراتيجي تعزى للنوع الاجتماعي**

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة $t$ المحسوبة	Sig.
التقييم الدوري للأداء الإستراتيجي	رجل	56	3.45	.448	.083	.934
	امراة	41	3.44	.452		
التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية	رجل	56	3.61	.622	.328	.744
	امراة	41	3.57	.610		
التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية	رجل	56	3.52	.498	.580	.564
	امراة	41	3.46	.459		
الأهداف الإستراتيجية	رجل	56	3.55	.602	.271	.787
	امراة	41	3.52	.449		
البدائل المتاحة والخيار الإستراتيجي	رجل	56	3.61	.571	.594	.554
	امراة	41	3.55	.503		
التنفيذ الإستراتيجي	رجل	56	3.63	.533	.267	.790
	امراة	41	3.61	.518		
الدرجة الكلية لدينامية صنع القرار الإستراتيجي	رجل	56	3.56	.429	.474	.637
	امراة	41	3.53	.361		

ومن النتائج في الجدول (4.16) السابق، يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المبحوثين حول الدرجة الكلية لدينامية صنع القرار الإستراتيجي وأبعاده والتي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي للمبحوثين، وهو ما يظهر من خلال قيم  $t$  المحسوبة والتي جاءت جميعها أقل من القيمة المعيارية (1.96) عند مستوى (0.05)، وكذلك دلالاتها الإحصائية والتي فاقت القيمة المعيارية (0.05)، فقد بلغت قيمة هذه الدلالة في الفروق في الدرجة الكلية (0.637)، وبالتالي فإن هذه النتائج تشير إلى وجود توافق بين النساء والرجال تجاه واقع دينامية صنع القرار الإستراتيجي وأبعاده في مديرية تربية شمال الخليل.

**السؤال الفرعي الثاني المنبثق عن السؤال الرابع:** هل توجد فروق معنوية في آراء المبحوثين حول واقع ممارسة دينامية صنع القرارات الإستراتيجية في مديرية تربية شمال الخليل تعزى للعمر؟

لإجابة السؤال الفرعي الثاني السابق، تم إجراء تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، للتعرف إلى الفروق في آراء المبحوثين حول واقع دينامية صنع القرار الإستراتيجي والتي تعزى لمتغير الفئة العمرية، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.17) الآتي:

**جدول 4.17: اختبار التباين الأحادي للفروق في دينامية صنع القرار الإستراتيجي تعزى للفئة العمرية**

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F المحسوبة	Sig.
التقييم الدوري للأداء الإستراتيجي	بين المجموعات	.060	3	.020	.098	.961
	داخل المجموعات	19.159	93	.206		
<b>المجموع</b>		<b>19.219</b>	<b>96</b>			
التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية	بين المجموعات	2.025	3	.675	1.836	.146
	داخل المجموعات	34.195	93	.368		
<b>المجموع</b>		<b>36.220</b>	<b>96</b>			
التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية	بين المجموعات	.612	3	.204	.881	.454
	داخل المجموعات	21.527	93	.231		
<b>المجموع</b>		<b>22.139</b>	<b>96</b>			
الأهداف الإستراتيجية	بين المجموعات	1.803	3	.601	2.135	.101
	داخل المجموعات	26.180	93	.282		
<b>المجموع</b>		<b>27.984</b>	<b>96</b>			
البدائل المتاحة والخيار الإستراتيجي	بين المجموعات	1.323	3	.441	1.529	.212
	داخل المجموعات	26.813	93	.288		
<b>المجموع</b>		<b>28.136</b>	<b>96</b>			
التنفيذ الإستراتيجي	بين المجموعات	1.393	3	.464	1.729	.166
	داخل المجموعات	24.984	93	.269		
<b>المجموع</b>		<b>26.378</b>	<b>96</b>			
الدرجة الكلية لدينامية صنع القرار الإستراتيجي	بين المجموعات	.230	3	.077	.470	.704
	داخل المجموعات	15.155	93	.163		
<b>المجموع</b>		<b>15.384</b>	<b>96</b>			

ووفقاً للنتائج في الجدول (4.17)، يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المبحوثين حول درجة ممارسة دينامية صنع القرار الإستراتيجي والتي تعزى للفئة العمرية للمبحوثين، فقد كانت قيم F المحسوبة للدرجة الكلية (0.470) وهي أدنى من القيمة المعيارية عند

درجة حرية (3) والتي تبلغ (2.696)، وكذلك دلالتها الإحصائية والتي بلغت (0.704) والتي فاقت قيمتها قيمة الدلالة المعيارية المقبولة (0.05)، وكذلك الحال بالنسبة لكافة الآراء التي توافقت في أبعاد دينامية صنع القرار الإستراتيجي، وهو ما يدل على وجود توافق لدى المبحوثين حول درجة ممارسة دينامية صنع القرار الإستراتيجي بكافة أبعاده في مديرية تربية شمال الخليل رغم اختلاف الفئات العمرية للمشاركين.

واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة Garcia (2020) التي بينت وجود علاقة إيجابية بين مديري المدارس الذين تتراوح أعمارهم بين (41-50) وتنفيذ نمط تشاركي تعاوني في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

**السؤال الفرعي الثالث المنبثق عن السؤال الرابع:** هل توجد فروق معنوية في آراء المبحوثين حول واقع ممارسة دينامية صنع القرارات الإستراتيجية في مديرية تربية شمال الخليل تعزى للمؤهل العلمي؟

لإجابة السؤال الفرعي الثالث السابق، تم إجراء تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، للتعرف إلى الفروق في آراء المبحوثين حول واقع دينامية صنع القرار الإستراتيجي والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.18) الآتي:

**جدول 4.18: اختبار التباين الأحادي للفروق في دينامية صنع القرار الإستراتيجي تعزى للمؤهل العلمي**

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F المحسوبة	Sig.
التقييم الدوري للأداء الإستراتيجي	بين المجموعات	1.413	2	.706	3.729	.028
	داخل المجموعات	17.806	94	.189		
<b>المجموع</b>		<b>19.219</b>	<b>96</b>			
التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية	بين المجموعات	3.745	2	1.873	5.421	.006
	داخل المجموعات	32.474	94	.345		
<b>المجموع</b>		<b>36.220</b>	<b>96</b>			
التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية	بين المجموعات	1.257	2	.629	2.830	.064
	داخل المجموعات	20.882	94	.222		
<b>المجموع</b>		<b>22.139</b>	<b>96</b>			
الأهداف الإستراتيجية	بين المجموعات	2.209	2	1.104	4.028	.021
	داخل المجموعات	25.775	94	.274		
<b>المجموع</b>		<b>27.984</b>	<b>96</b>			
البدائل المتاحة والخيار الإستراتيجي	بين المجموعات	1.131	2	.566	1.969	.145
	داخل المجموعات	27.005	94	.287		
<b>المجموع</b>		<b>28.136</b>	<b>96</b>			

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F المحسوبة	Sig.
التنفيذ الإستراتيجي	بين المجموعات	.682	2	.341	1.248	.292
	داخل المجموعات	25.695	94	.273		
المجموع		26.378	96			
الدرجة الكلية لدينامية صنع القرار الإستراتيجي	بين المجموعات	1.009	2	.505	3.300	.041
	داخل المجموعات	14.375	94	.153		
المجموع		15.384	96			

وتظهر النتائج في الجدول (4.18)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المبحوثين حول درجة ممارسة دينامية صنع القرار الإستراتيجي والتي تعزى للمؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة لهذه الفروق في الدرجة الكلية (3.300) وهي قيمة أعلى من القيمة المعيارية عند درجة حرية (2) والتي تبلغ (3.087)، ودلالاتها الإحصائية والتي بلغت (0.041) وهي أدنى من الدلالة المقبولة (0.05)، كما يبين الجدول وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي في أبعاد تحديد الأهداف الإستراتيجية، والتقييم الدوري للأداء الإستراتيجي، والتحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية، وللتعرف على مصادر هذه الفروق، تم إجراء اختبار المقارنات Scheffe والذي كانت نتائجه كما هو موضح في الجدول (4.19) الآتي:

جدول 4.19: نتائج المقارنات البعدية للفروق في دينامية صنع القرار الإستراتيجي وفقاً للمؤهل العلمي

الأبعاد	المؤهل العلمي (I)	المؤهل العلمي (J)	فرق المتوسطات (I-J)	Sig.
التقييم الدوري للأداء المؤسسي	دبلوم متوسط فأقل	دراسات عليا	.498*	.029
التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية	دبلوم متوسط فأقل	بكالوريوس	.603*	.041
		دراسات عليا	.813*	.006
الأهداف الإستراتيجية	بكالوريوس	دراسات عليا	.335*	.023

ومن خلال النتائج في الجدول السابق، نلاحظ وجود فروق في بعد التقييم الدوري للأداء المؤسسي، وكانت هذه الفروق بين من يحملون مؤهل دبلوم متوسط فأقل، وبين من يحملون مؤهل دراسات عليا، وكانت الفروق في المتوسطات بين المجموعتين (0.498) وبدلالة إحصائية بلغت (0.029) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وكانت هذه الفروق لمن يحملون دبلوم متوسط فأقل، وهو ما يعزوه الباحث إلى سنوات الخبرة التي لدى هذه الفئة والذين بالعادة هم من الموظفين الأقدم في المديرية.

وفي بعد التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية، نلاحظ وجود فروق بين حملة مؤهل دبلوم متوسط فأقل ومن يحملون بكالوريوس، ودراسات عليا، وكانت بدلالة إحصائية بلغت على التوالي (0.041)، (0.006)، وكانت هذه الفروق لصالح من يحملون دبلوم متوسط فأقل، ويبرر الباحث ذلك بأن هذه الفئة عادة ما تكون من الفئة الأقدم في عملهم بالمديرية وبالتالي يتمتعون بسنوات خبرة أعلى.

أما في بعد تحديد الأهداف الإستراتيجية، فكانت الفروق بين من يحملون البكالوريوس وبين من يحملون مؤهل الدراسات العليا، وبلغت دلالة هذه الفروق (0.023) وهي قيمة متوسطة، وكانت الفروق لصالح حملة البكالوريوس، وهو ما يمكن تبريره في كون هذه الفئة الأكبر عدداً في المديرية، وبالتالي فإن وصولهم إلى مستويات وظيفية لها اتصال بتحديد الأهداف الإستراتيجية وفهم آليات ذلك أكثر من حملة المؤهلات الأخرى.

**السؤال الفرعي الرابع المنبثق عن السؤال الرابع:** هل توجد فروق معنوية في آراء المبحوثين حول واقع ممارسة دينامية صنع القرارات الإستراتيجية في مديرية تربية شمال الخليل تعزى لسنوات الخبرة؟

لإجابة السؤال الفرعي الرابع السابق، تم إجراء تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، للتعرف إلى الفروق في آراء المبحوثين حول واقع دينامية صنع القرار الإستراتيجي والتي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.20) الآتي:

**جدول 4.20: اختبار التباين الأحادي للفروق في دينامية صنع القرار الإستراتيجي تعزى لسنوات الخبرة**

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F المحسوبة	Sig.
التقييم الدوري للأداء الإستراتيجي	بين المجموعات	.996	3	.332	1.694	.174
	داخل المجموعات	18.223	93	.196		
<b>المجموع</b>		<b>19.219</b>	<b>96</b>			
التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية	بين المجموعات	.921	3	.307	.809	.492
	داخل المجموعات	35.299	93	.380		
<b>المجموع</b>		<b>36.220</b>	<b>96</b>			
التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية	بين المجموعات	.054	3	.018	.076	.973
	داخل المجموعات	22.085	93	.237		
<b>المجموع</b>		<b>22.139</b>	<b>96</b>			
الأهداف الإستراتيجية	بين المجموعات	2.025	3	.675	2.419	.071
	داخل المجموعات	25.958	93	.279		
<b>المجموع</b>		<b>27.984</b>	<b>96</b>			
البدائل المتاحة والخيار	بين المجموعات	.788	3	.263	.893	.448

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F المحسوبة	Sig.
الإستراتيجي	داخل المجموعات	27.349	93	.294		
المجموع		28.136	96			
التنفيذ الإستراتيجي	بين المجموعات	.778	3	.259	.942	.424
	داخل المجموعات	25.600	93	.275		
المجموع		26.378	96			
الدرجة الكلية لدينامية صنع القرار الإستراتيجي	بين المجموعات	.533	3	.178	1.112	.348
	داخل المجموعات	14.852	93	.160		
المجموع		15.384	96			

ووفقاً للنتائج في الجدول (4.20) السابق، يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات إجابات المبحوثين حول درجة ممارسة دينامية صنع القرار الإستراتيجي بأبعاده في مديرية تربية شمال الخليل والتي تعزى لسنوات الخبرة لدى المبحوثين، وهو ما يظهر من قيمة F المحسوبة والتي بلغت (1.112) للدرجة الكلية، وهي قيمة أدنى من القيمة الجدولية عند درجة حرية (3) والتي تبلغ (2.969)، ودالاتها التي بلغت (0.348) والتي تفوق مستوى الدلالة المقبول (0.05)، وكذلك الحال بالنسبة للفروق في أبعاد دينامية القرار الإستراتيجي التي تمت دراستها، وهو ما يشير إلى وجود توافق لدى المبحوثين في مستوى ممارسة دينامية صنع القرار الإستراتيجي رغم اختلاف سنوات الخبرة لديهم.

**السؤال الفرعي الخامس المنبثق عن السؤال الرابع:** هل توجد فروق معنوية في آراء المبحوثين حول واقع ممارسة دينامية صنع القرارات الإستراتيجية في مديرية تربية شمال الخليل تعزى للمستوى الوظيفي؟

لإجابة السؤال الفرعي الخامس السابق، تم إجراء تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، للتعرف إلى الفروق في آراء المبحوثين حول واقع دينامية صنع القرار الإستراتيجي والتي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.21) الآتي:

**جدول 4.21: اختبار التباين الأحادي للفروق في دينامية صنع القرار الإستراتيجي تعزى للمستوى الوظيفي**

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F المحسوبة	Sig.
التقييم الدوري للأداء الإستراتيجي	بين المجموعات	1.380	4	.345	1.779	.140
	داخل المجموعات	17.840	92	.194		
المجموع		19.219	96			



الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F المحسوبة	Sig.
التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية	بين المجموعات	3.287	4	.822	2.295	.065
	داخل المجموعات	32.933	92	.358		
المجموع		36.220	96			
التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية	بين المجموعات	3.824	4	.956	4.802	.001
	داخل المجموعات	18.315	92	.199		
المجموع		22.139	96			
الأهداف الإستراتيجية	بين المجموعات	.401	4	.100	.335	.854
	داخل المجموعات	27.582	92	.300		
المجموع		27.984	96			
البدايل المتاحة والخيار الإستراتيجي	بين المجموعات	1.700	4	.425	1.479	.215
	داخل المجموعات	26.436	92	.287		
المجموع		28.136	96			
التنفيذ الإستراتيجي	بين المجموعات	1.640	4	.410	1.525	.202
	داخل المجموعات	24.738	92	.269		
المجموع		26.378	96			
الدرجة الكلية لدينامية صنع القرار الإستراتيجي	بين المجموعات	.994	4	.249	1.589	.184
	داخل المجموعات	14.390	92	.156		
المجموع		15.384	96			

تبين النتائج في الجدول (4.21) السابق، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات إجابات المبحوثين حول الدرجة الكلية لدينامية صنع القرار الإستراتيجي والتي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي لهم؛ إذ بلغت قيمة F المحسوبة لهذه الفروق (1.589) وهي قيمة أدنى من القيمة الجدولية عند درجة حرية (4) والتي تبلغ (2.463)، ودلالاتها التي بلغت (0.184) وهي أعلى من القيمة المعيارية المقبولة للدلالة والبالغة (0.05).

وتشابهت هذه النتائج في كافة الأبعاد التي تقيس دينامية صنع القرار الإستراتيجي، باستثناء بعد التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية، حيث لوحظ وجود فروق في هذا البعد تعزى للمستوى الوظيفي، وللتعرف على مصدر هذه الفروق تم إجراء اختبار Scheffe للمقارنات البعدية وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (4.22) الآتي:

جدول 4.22: نتائج المقارنات البعدية للفروق في دينامية صنع القرار الإستراتيجي وفقاً للمستوى الوظيفي

الأبعاد	المستوى الوظيفي (I)	المستوى الوظيفي (J)	فرق المتوسطات (I-J)	Sig.
التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية	موظف	نائب/ مساعد مدير	.651*	.016
	رئيس قسم	نائب/ مساعد مدير	.668*	.014
	مدير عام	نائب/ مساعد مدير	.795*	.002

ومن الجدول (4.22) السابق، لوحظ أن الفروق كانت بين من هم في مستوى وظيفي (موظف، رئيس قسم، ومدير عام) على حساب من هم في مستوى وظيفي (نائب/ مساعد مدير) وكانت هذه الفروق دالة إحصائياً بلغت دلالاتها على التوالي (0.016، 0.014، 0.002)، وتشير هذه الدلالات إلى وجود فروق لهذه الفئات على حساب نائب أو مساعد المدير، ويمكن تبرير هذه الفروق في كون الفئات التي كانت الفروق لصالحها تمارس مهاماً وعمليات تؤدي في النهاية إلى دينامية صنع القرار، فيما نائب أو مساعد المدير يكون دوره إشرافياً مسانداً لهذه الفئات.

#### 4.2.5 إجابة السؤال الخامس للدراسة:

**السؤال الخامس:** هل توجد فروق معنوية في آراء المبحوثين حول مستوى جودة التعليم في مديرية تربية شمال الخليل تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

للإجابة على السؤال الخامس للدراسة، تم تقسيمه إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية فيما يأتي:

**السؤال الفرعي الأول المنبثق عن السؤال الخامس:** هل توجد فروق معنوية في آراء المبحوثين حول مستوى جودة التعليم في مديرية تربية شمال الخليل تعزى للنوع الاجتماعي؟

للإجابة عن السؤال السابق، تم إجراء اختبار t للعينات المستقلة Independent Sample t-test، وذلك لمعرفة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى جودة التعليم في مديرية تربية شمال الخليل والتي تعزى للنوع الاجتماعي، وكانت النتائج كما في الجدول (4.23) الآتي:

جدول 4.23: اختبار t للعينات المستقلة للفروق في مستوى جودة التعليم تعزى للنوع الاجتماعي

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig.
الدرجة الكلية لمستوى جودة التعليم	رجل	56	3.53	.491	.543	.589
	امراة	41	3.47	.527		

ومن خلال النتائج في الجدول (4.23) السابق، يتبين لنا عدم وجود فروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى جودة التعليم في مديرية تعليم شمال الخليل، والتي تعزى للنوع الاجتماعي؛ إذ بلغت قيمة الدلالة لهذه الفروق (0.589) وهي أعلى من مستوى الدلالة المقبول (0.05) كما بلغت قيمة t المحسوبة قيمة (0.543) وهي قيمة أدنى بشكل كبير من القيمة الجدولية (1.96)، وهو ما يشير إلى حالة من التوافق لدى النساء والرجال حول مستوى جودة التعليم في المديرية.

**السؤال الفرعي الثاني المنبثق عن السؤال الخامس:** هل توجد فروق معنوية في آراء المبحوثين حول مستوى جودة التعليم في مديرية تربية شمال الخليل تعزى للفئة العمرية؟

لإجابة السؤال الفرعي الثاني السابق، تم إجراء تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، للتعرف إلى الفروق في آراء المبحوثين حول مستوى جودة التعليم والتي تعزى لمتغير الفئة العمرية، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.24) التالي:

جدول 4.24: اختبار التباين الأحادي للفروق في مستوى جودة التعليم تعزى للفئة العمرية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F المحسوبة	Sig.
مستوى جودة التعليم	بين المجموعات	.103	3	.034	.131	.942
	داخل المجموعات	24.329	93	.262		
المجموع		24.432	96			

وفقاً لنتائج الجدول (4.24) السابق، فإنه لا توجد فروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى جودة التعليم في مديرية تربية شمال الخليل والتي تعزى للفئة العمرية؛ إذ بلغت قيمة F لهذه الفروق (0.131) وهي قيمة أدنى من القيمة الجدولية عند درجة حرية (3) والتي تبلغ (2.696) ودالاتها التي بلغت (0.942) وهي أعلى من الدلالة المقبولة (0.05)، وهو ما يشير إلى توافق المبحوثين تجاه هذا المستوى رغم اختلاف فئاتهم العمرية.

**السؤال الفرعي الثالث المنبثق عن السؤال الخامس:** هل توجد فروق معنوية في آراء المبحوثين حول مستوى جودة التعليم في مديرية تربية شمال الخليل تعزى للمؤهل العلمي؟

لإجابة السؤال الفرعي الثالث السابق، تم إجراء تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، للتعرف إلى الفروق في آراء المبحوثين حول مستوى جودة التعليم والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.25) الآتي:

**جدول 4.25: اختبار التباين الأحادي للفروق في مستوى جودة التعليم تعزى للمؤهل العلمي**

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F المحسوبة	Sig.
مستوى جودة التعليم	بين المجموعات	.342	2	.171	.668	.515
	داخل المجموعات	24.089	94	.256		
المجموع		24.432	96			

وفقاً لنتائج الجدول (4.25) السابق، فإنه لا توجد فروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى جودة التعليم في مديرية تربية شمال الخليل والتي تعزى للمؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة F لهذه الفروق (0.668) وهي قيمة أدنى من القيمة الجدولية عند درجة حرية (2) والتي تبلغ (3.087) ودلالاتها التي بلغت (0.515) وهي أعلى من الدلالة المقبولة (0.05)، وهو ما يشير إلى توافق المبحوثين تجاه هذا المستوى رغم اختلاف المؤهلات العلمية التي يحملونها.

**السؤال الفرعي الرابع المنبثق عن السؤال الخامس:** هل توجد فروق معنوية في آراء المبحوثين حول مستوى جودة التعليم في مديرية تربية شمال الخليل تعزى لسنوات الخبرة؟

لإجابة السؤال الفرعي الرابع السابق، تم إجراء تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، للتعرف إلى الفروق في آراء المبحوثين حول مستوى جودة التعليم والتي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.26) الآتي:

**جدول 4.26: اختبار التباين الأحادي للفروق في مستوى جودة التعليم تعزى لسنوات الخبرة**

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F المحسوبة	Sig.
مستوى جودة التعليم	بين المجموعات	1.931	3	.644	2.661	.053
	داخل المجموعات	22.500	93	.242		
المجموع		24.432	96			

وفقاً لنتائج الجدول (4.26) السابق، فإنه لا توجد فروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى جودة التعليم في مديرية تربية شمال الخليل والتي تعزى لسنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة F لهذه الفروق (2.661) وهي قيمة أدنى من القيمة الجدولية عند درجة حرية (3) والتي تبلغ (2.696) ودلالاتها التي بلغت (0.053) وهي أعلى من الدلالة المقبولة (0.05)، وهو ما يشير إلى توافق المبحوثين تجاه هذا المستوى رغم اختلاف سنوات الخبرة لديهم.

**السؤال الفرعي الخامس المنبثق عن السؤال الخامس:** هل توجد فروق معنوية في آراء المبحوثين حول مستوى جودة التعليم في مديرية تربية شمال الخليل تعزى للمستوى الوظيفي؟

لإجابة السؤال الفرعي الخامس السابق، تم إجراء تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، للتعرف إلى الفروق في آراء المبحوثين حول مستوى جودة التعليم والتي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.27) الآتي:

**جدول 4.27: اختبار التباين الأحادي للفروق في مستوى جودة التعليم تعزى للمستوى الوظيفي**

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F المحسوبة	Sig.
مستوى جودة التعليم	بين المجموعات	1.315	4	.329	1.308	.273
	داخل المجموعات	23.117	92	.251		
المجموع		24.432	96			

وفقاً لنتائج الجدول (4.27) السابق، فإنه لا توجد فروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى جودة التعليم في مديرية تربية شمال الخليل والتي تعزى للمستوى الوظيفي، حيث بلغت قيمة F لهذه الفروق (1.308) وهي قيمة أدنى من القيمة الجدولية عند درجة حرية (4) والتي تبلغ (2.463) ودلالاتها التي بلغت (0.273) وهي أعلى من الدلالة المقبولة (0.05)، وهو ما يشير إلى توافق المبحوثين تجاه هذا المستوى رغم اختلاف مستوياتهم الوظيفية.

## الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

- 5.1 مقدمة
- 5.2 ملخص نتائج أسئلة الدراسة
  - 5.2.1 ملخص نتائج السؤال الأول للدراسة
  - 5.2.2 ملخص نتائج السؤال الثاني للدراسة
  - 5.2.3 ملخص نتائج السؤال الثالث للدراسة
  - 5.2.4 ملخص نتائج السؤال الرابع للدراسة
  - 5.2.5 ملخص نتائج السؤال الخامس للدراسة
- 5.3 الاستنتاجات
- 5.4 التوصيات

## 5 الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

### 5.1 مقدمة

في هذا الفصل، سيتم تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة، ومناقشتها بغية الوصول إلى فهم أعمق للعلاقات التي تم اختبارها، إضافة إلى توضيح دلالات هذه النتائج على ضوء ما جاء في نتائج الدراسات السابقة، كما سيتم وضع استنتاجات الدراسة وصياغة التوصيات المبنية على النتائج.

### 5.2 ملخص نتائج أسئلة الدراسة

فيما يلي سيتم استعراض ما خلصت إليه الدراسة من نتائج لإجابات الأسئلة، مع مناقشة هذه النتائج:

#### 5.2.1 ملخص نتائج السؤال الأول للدراسة:

فيما يلي تلخيصاً لأبرز نتائج الإجابة عن السؤال الأول للدراسة:

1. أظهرت النتائج أن مديرية تربية شمال الخليل تتمتع بدرجة مرتفعة من واقع دينامية صنع القرار الإستراتيجي؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا الواقع (3.55) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.400) وهي قيمة بينت توافقاً لدى المشاركين حول هذا المستوى، فيما بلغ الوزن النسبي لهذا الواقع (71.0%).
2. بينت النتائج أن أعلى الأبعاد تطبيقاً والتي تقيس دينامية صنع القرار في مديرية تربية شمال الخليل، بعد التنفيذ الإستراتيجي والذي جاء بوزن نسبي بلغ (72.4%) وهي نسبة مرتفعة، فيما كانت أقل هذه الأبعاد تطبيقاً هو واقع التقييم الدوري للأداء المؤسسي والذي جاء بوزن نسبي بلغ (69.0%)، وهي في أدنى مستويات الدرجة المرتفعة.
3. في مجال التقييم الدوري للأداء المؤسسي، أظهرت النتائج أن مديرية تربية شمال الخليل تمتلك رؤية إستراتيجية واضحة، وهو ما أكدته إجابات المبحوثين والتي جاءت بوزن نسبي بلغ (72.4%).

4. بينت النتائج وجود تحديات تواجه المديرية في قدرتها على تحديد أسباب الفجوات والانحرافات في أدائها الفعلي مقارنة بما تم التخطيط له، وهو ما أكدت موافقة المبحوثين المتوسطة والتي جاءت بوزن نسبي بلغ (64.4%).
5. أظهرت النتائج أن مستوى وضوح رؤية المديرية لجميع الأطراف المعنية، جاءت بدرجة متوسطة بلغ وزنها النسبي (66.0%)، كما بينت النتائج موافقة متوسطة تجاه قيام المديرية بقياس مستوى تحقيق أهدافها المخططة خلال الفترات السابقة وهو ما جاء بدرجة استجابة متوسطة بلغت (66.6%).
6. بينت النتائج مستوى متوسطاً من قيام المديرية بقياس جهود الموظفين فيها لتحقيق الأهداف، وهو ما جاء بنسبة بلغت (67.8%) وهي نسبة متوسطة، كما أظهرت النتائج درجة متوسطة بلغت (66.6%) تجاه قياس المديرية لكفاءتها في استخدام الموارد المادية، وهي أمور تتطلب إجراءات لتحسينها في مديرية تربية شمال الخليل.
7. فيما يتعلق ببعد التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية، فقد أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع منه في مديرية تربية شمال الخليل، وبلغ الوزن النسبي لهذا المستوى (71.8%)، ما يشير إلى أهمية التحليل للبيئة الداخلية على عمل المديرية.
8. كما بينت النتائج أن مستوى قيام المديرية بتحليل مدى توافق قدرات الموظفين مع متطلبات العمل جاء بأدنى مستويات الدرجة المرتفعة، بنسبة بلغت (69.4%)، ما يشير إلى ضرورة الاهتمام بقياس وتحليل قدرات الموظفين في المديرية للاستفادة منها في تحقيق الأهداف المحددة.
9. من خلال قياس بعد التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية، فقد أظهرت النتائج أن مديرية تربية شمال الخليل، تتمتع بدرجة مرتفعة من القدرة على التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية، إذ بلغ الوزن النسبي لهذه القدرة (70.0%) وهي نسبة مرتفعة لكنها بحاجة إلى تعزيز وتطوير مستمرين.
10. بينت النتائج أن مستوى قيام المديرية بتحليل مدى تأثرها بالأوضاع السياسية أو الأمنية السائدة، جاء بدرجة متوسطة بلغ وزنها النسبي (67.0%)، إذ كانت استجابة (44%) من المبحوثين مرتفعة تجاه هذه الفقرة، في حين كانت استجابة (46%) منهم متوسطة و (9%) منهم منخفضة.
11. كما بينت النتائج أن مستوى الموافقة لدى المبحوثين تجاه قيام المديرية بإجراء التحليل لتحديد مجالات التعاون بين المدارس الحكومية والخاصة، جاء متوسطاً بنسبة بلغت (68.0%) وهي



نسبة تعكس الحاجة إلى رفع مستويات التعاون وتحديد الآليات والمجالات بهذا الخصوص بين المدارس الحكومية والخاصة.

12. كما أظهرت النتائج أن إجراء المديرية للتحليل اللازم لكشف الفرص المحتملة التي تدعم التوجهات المستقبلية لها جاء بمستوى هو الأدنى في مستويات الدرجة المرتفعة؛ إذ بلغ الوزن النسبي لهذه الدرجة (68.2%).

13. فيما يتعلق بواقع تحديد الأهداف الإستراتيجية، فكان مستوى هذا البعد في مديرية تربية شمال الخليل مرتفعاً، وبلغ الوزن النسبي لهذا المستوى (70.8%)، ولوحظ أن (38%) من المبحوثين كانت استجاباتهم متوسطة تجاه هذا المستوى، ما يعني الحاجة إلى تطوير وتحسين صياغة الأهداف الإستراتيجية وتحديدها بشكل يعزز من توجهات المديرية الإستراتيجية.

14. كما بينت النتائج أن مستوى مراعاة المديرية لإمكانات تحقيق الأهداف الإستراتيجية في إطار الموارد البشرية المتاحة، جاء بدرجة متوسطة بلغ وزنها النسبي (66.2%)، وكانت استجابة (48%) من المبحوثين متوسطة تجاه هذا المستوى.

15. كما بينت النتائج أن مستوى مراعاة المديرية لأن تكون أهدافها واقعية قابلة للتطبيق، جاء بدرجة متوسطة بلغ وزنها النسبي (66.4%)، ولوحظ أن (61%) من المبحوثين كانت آراؤهم متوسطة تجاه ذلك، فيما (5%) منهم كانت استجاباتهم منخفضة.

16. بينت النتائج أن مستوى حرص المديرية لإشراك مديري المدارس في وضع الأهداف الإستراتيجية جاء بدرجة متوسطة بلغ وزنها النسبي (67.6%)، ولوحظ أن (36%) من المبحوثين كانت استجاباتهم متوسطة تجاه هذا المستوى و(16%) منهم كانت استجاباتهم منخفضة.

17. وفيما يتعلق بواقع البدائل المتاحة والخيار الإستراتيجي في مديرية تربية شمال الخليل، بينت النتائج أنها جاءت بمستوى مرتفع بوزن نسبي بلغ (71.8%)، مع توافق كبير لدى المبحوثين تجاه هذا المستوى وهو ما بينته قيمة الانحراف المعياري والذي بلغ (0.541).

18. كذلك بينت النتائج أن مستوى حرص المديرية على إبراز جوانب القوة لكل بديل من البدائل المستخدمة في اتخاذ القرار، جاء بدرجة مرتفعة نسبياً لكنها في أدنى مستويات الدرجة المرتفعة، إذ بلغ الوزن النسبي لاستجابة المبحوثين عليها (68.6%)، مع وجود بعض الاختلافات في الآراء، ف لوحظ أن (37%) من المبحوثين لديهم استجابة متوسطة تجاه ذلك، و(10%) منهم لديهم استجابة منخفضة.

19. وفيما يتعلق بواقع التنفيذ الإستراتيجي، لوحظ أنه جاء بمستوى مرتفع بلغ وزنه النسبي (72.4%)، ولوحظ أن مستوى حرص المديرية على تمكين الموظفين بشكل يعزز من أدائها المؤسسي كان مرتفعاً بنسبة بلغت (76.2%).

20. كما بينت النتائج أن مستوى توفير المديرية للحوافز المالية التي تدعم تنفيذ القرارات الإستراتيجية، جاء بدرجة متوسطة، بلغ وزنها النسبي (67.6%)، ولوحظ أن (48%) من المبحوثين كانت استجاباتهم مرتفعة تجاه هذا المستوى، مقابل (35%) كانت استجاباتهم متوسطة، و(16%) منخفضة.

21. كذلك بينت النتائج أن مستوى توفير المديرية للموارد المادية اللازمة لتنفيذ قراراتها الإستراتيجية، جاء بدرجة متوسطة بلغ وزنها النسبي (68.2%)، وكانت استجابة (49%) من المبحوثين مرتفعة تجاه ذلك، في حين (36%) منهم كانت استجاباتهم متوسطة، و(14%) منخفضة.

## 5.2.2 ملخص نتائج السؤال الثاني للدراسة:

فيما يلي تلخيصاً لأبرز نتائج الإجابة عن السؤال الثاني للدراسة:

1. بينت النتائج أن مديرية تربية شمال الخليل تتمتع بمستوى مرتفع نسبياً من جودة مخرجات التعليم، فقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا المستوى (3.50) وبوزن نسبي بلغ (70.0%)، وهو ما يشير إلى موافقة ورضا المبحوثين عن جودة المخرجات التعليمية في مديرية شمال الخليل، وهي تلبي بهذه النسبة توقعات المجتمع الفلسطيني في تلك المنطقة من أولياء أمور وطلبة ومعلمين ومديري مدارس.

2. بين النتائج وجود مستوى متوسط من نجاح المديرية في تنمية قدرات الطلبة في إدارة شؤون حياتهم اليومية، وبلغ الوزن النسبي لهذا المستوى (65%)، وكانت استجابة (58%) من المبحوثين متوسطة و(11%) منخفضة تجاه هذا المستوى.

3. كذلك أظهرت النتائج أن مستوى نجاح المديرية في صقل مهارات إدارة الوقت لدى الطلبة كان متوسطاً، إذ بلغ الوزن النسبي لهذا المستوى (65.2%)، وهو ما يظهر موافقة متوسطة لدى المبحوثين تجاه، حيث كانت استجابة (33%) من المبحوثين متوسطة، و(18%) منهم استجاباتهم منخفضة، ما يشير إلى ضرورة تعزيز أداء المديرية في هذا المجال وتحسين تطوير مهارات إدارة الوقت لدى الطلبة في المديرية.

4. بينت النتائج أن مستوى نجاح المديرية في تعزيز الرغبة لدى الطلبة لتأسيس المشاريع الريادية الخاصة بهم جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي لهذا المستوى (65.4%).

### 5.2.3 ملخص نتائج السؤال الثالث للدراسة:

فيما يلي تلخيص لأبرز نتائج الإجابة عن السؤال الثالث للدراسة:

1. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين دينامية صنع القرار الإستراتيجي بوجود أبعاده كافة مجتمعة، والدرجة الكلية لجودة مخرجات التعليم، وبلغت قيمة معامل الارتباط  $R$  بين المتغيرين (0.701)، ووفقاً لقيمة  $\beta$  التي بلغت (0.883)، فإن حجم تأثير دينامية صنع القرار الإستراتيجي على جودة مخرجات التعليم كان مرتفعاً، وكلما طرأ تحسن بمقدار وحدة واحدة على دينامية صنع القرار، انعكس ذلك إيجابياً على جودة مخرجات التعليم في المديرية بنسبة لا تقل عن (88.3%)، وهي نسبة مرتفعة تبين حجم تأثير كبير لدينامية صنع القرار الإستراتيجي في المديرية على جودة مخرجات التعليم فيها.
2. وفقاً لقيمة معامل التحديد، فإن دينامية صنع القرار الإستراتيجي بكافة أبعاده مجتمعة، تفسر التباين الحاصل في مستوى جودة مخرجات التعليم في مديرية تربية شمال الخليل بنسبة (49.1%)، وهي نسبة جيدة، تبين أن دينامية صنع القرار الإستراتيجي تكون مسؤولة تقريباً عن نصف أسباب التباين الحاصل في جودة مخرجات التعليم في مديرية تربية شمال الخليل، بمعنى أن هناك ما يقارب (50.0%) من الأسباب تعود لعوامل أخرى لم تتم دراستها في النموذج الحالي.
3. أظهرت النتائج وجود علاقة إحصائية بين الدرجة الكلية للتقييم الدوري للأداء المؤسسي وبين المستوى الكلي لجودة مخرجات التعليم، ومن خلال قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين  $R$  والتي بلغت (0.482)، يمكن القول إن هناك علاقة إيجابية متوسطة بين المتغيرين، وهو ما يعني أن أي تحسين في التقييم الدوري للأداء المؤسسي، لا بد وأن يصاحبه تحسن ملحوظ في جودة مخرجات التعليم في مديرية تعليم شمال الخليل، ووفقاً لمعامل التحديد، فإن التقييم الدوري للأداء المؤسسي مسؤول بنسبة لا تقل عن (23.2%) من أسباب التباين الممكن حدوثه في جودة مخرجات التعليم، كما أنه كلما ارتفع مستوى التقييم الدوري للأداء بمقدار وحدة واحدة، ينعكس إيجاباً على زيادة مستوى جودة مخرجات التعليم بمقدار لا يقل عن (54.3%) وهي قيمة  $\beta$  في النموذج الخاص بهذه العلاقة.

4. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية متوسطة القوة بين الدرجة الكلية للتحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والمستوى الكلي لجودة مخرجات التعليم، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين  $R$  (0.400)، ووفقاً لمعامل التحديد، فإن التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية، مسؤول عن تفسير التباين في جودة مخرجات التعليم في المديرية بنسبة لا تقل عن (16.0%)، وهو ما يعني أن التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية مسؤول بنسبة لا تقل عن (16.0%) من أسباب التباين الممكن حدوثه في جودة مخرجات التعليم، كما بينت النتائج أنه كلما تحسن مستوى التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية بمقدار وحدة واحدة، ينعكس إيجاباً على زيادة مستوى جودة مخرجات التعليم بمقدار لا يقل عن (32.8%).

5. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين الدرجة الكلية للتحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية والمستوى الكلي لجودة مخرجات التعليم، ومن خلال قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين  $R$  والتي بلغت (0.564)، فإن أي تحسين في التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية في المديرية، لا بد وأن يصاحبه تحسن ملحوظ في جودة مخرجات التعليم في مديرية تعليم شمال الخليل، ووفقاً لقيمة معامل التحديد، فإن التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية، مسؤول عن تفسير التباين في جودة مخرجات التعليم في المديرية بنسبة لا تقل عن (31.8%) من أسباب التباين الممكن حدوثه في جودة مخرجات التعليم، ووفقاً لقيمة  $\beta$  والتي بلغت (0.593) فإن كل زيادة في مستوى التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية بمقدار وحدة واحدة، ينعكس إيجاباً على زيادة مستوى جودة مخرجات التعليم بمقدار لا يقل عن (59.3%).

6. كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين تحديد الأهداف الإستراتيجية والمستوى الكلي لجودة مخرجات التعليم، ووفقاً لقيمة معامل التحديد لهذه العلاقة، فإن تحديد الأهداف الإستراتيجية، مسؤول عن تفسير التباين في جودة مخرجات التعليم في المديرية بنسبة لا تقل عن (37.1%) من أسباب التباين الحاصل في جودة مخرجات التعليم، كما أن كل زيادة في مستوى تحديد الأهداف الإستراتيجية بمقدار وحدة واحدة، ينعكس إيجاباً على زيادة مستوى جودة مخرجات التعليم بمقدار لا يقل عن (59.3%)، وهي قيمة  $\beta$  الخاصة بنموذج هذه العلاقة.

7. كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية متوسطة بين تقييم البدائل المتاحة والخيار الإستراتيجي والمستوى الكلي لجودة مخرجات التعليم، ووفقاً لقيمة معامل الارتباط بين المتغيرين  $R$  والتي بلغت (0.492)، فإن أي تحسين في تقييم البدائل المتاحة والخيار الإستراتيجي في المديرية، لا بد وأن

يصاحبه تحسن ملحوظ في جودة مخرجات التعليم في مديرية تعليم شمال الخليل، ومن خلال قيمة معامل التحديد، فإن تقييم البدائل المتاحة والخيار الإستراتيجي، مسؤول عن تفسير التباين في جودة مخرجات التعليم في المديرية بمقدار قيمته البالغة (0.242)، كما تدل قيمة  $\beta$  والتي بلغت (0.458) على حجم تأثير تقييم البدائل المتاحة والخيار الإستراتيجي على جودة مخرجات التعليم، إذ إنّ كل زيادة في مستوى تقييم البدائل المتاحة والخيار الإستراتيجي بمقدار وحدة واحدة، ينعكس إيجاباً على زيادة مستوى جودة مخرجات التعليم بمقدار لا يقل عن (45.8%).

8. كذلك بينت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين التنفيذ الإستراتيجي والمستوى الكلي لجودة مخرجات التعليم، ومن خلال قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين R والتي بلغت (0.680)، فإن أي تحسين في التنفيذ الإستراتيجي في المديرية، لا بد وأن يصاحبه تحسن ملحوظ في جودة مخرجات التعليم في مديرية تعليم شمال الخليل، ووفقاً لمعامل التحديد، فإن التنفيذ الإستراتيجي، مسؤول عن تفسير التباين في جودة مخرجات التعليم في المديرية بنسبة لا تقل عن (46.3%)، من أسباب التباين الحاصل في جودة مخرجات التعليم، وتدل قيمة  $\beta$  والتي بلغت (0.655) على حجم تأثير التنفيذ الإستراتيجي على جودة مخرجات التعليم؛ إذ إنّ كل زيادة في مستوى التنفيذ الإستراتيجي بمقدار وحدة واحدة، ينعكس إيجاباً على زيادة مستوى جودة مخرجات التعليم بمقدار لا يقل عن (65.5%).

#### 5.2.4 ملخص نتائج السؤال الرابع للدراسة:

فيما يلي تلخيصاً لأبرز نتائج الإجابة عن السؤال الرابع للدراسة:

1. يوضح الجدول التالي، ملخصاً لنتائج إجابة الأسئلة الفرعية المنبثقة عن السؤال الرئيس الرابع:

جدول 5.1: ملخص إجابة الأسئلة الفرعية للسؤال الرابع للدراسة

السؤال الفرعي	الإجابة	ملاحظات
هل توجد فروق حول واقع ممارسة دينامية صنع القرار تعزى للنوع الاجتماعي؟	لا توجد فروق	
هل توجد فروق حول واقع ممارسة دينامية صنع القرار تعزى للعمر؟	لا توجد فروق	
هل توجد فروق حول واقع ممارسة دينامية صنع القرار تعزى للمؤهل العلمي؟	توجد فروق	لصالح من يحملون دبلوم متوسط فأقل وبكالوريوس

السؤال الفرعي	الإجابة	ملاحظات
هل توجد فروق حول واقع ممارسة دينامية صنع القرار تعزى لسنوات الخبرة؟	لا توجد فروق	
هل توجد فروق حول واقع ممارسة دينامية صنع القرار تعزى للمستوى الوظيفي؟	فروق جزئية	في بعد التحليل للبيئة الخارجية، لصالح موظف ورئيس قسم ومدير عام

ومن خلال ما لخصه الجدول السابق، لوحظ بأن هناك توافقاً لدى المبحوثين تجاه واقع ممارسة دينامية صنع القرار الإستراتيجي وفقاً للنوع الاجتماعي؛ إذ يتفق الرجال والنساء في مستويات هذه الممارسة في مديرية تربية شمال الخليل، ولا يعتبر النوع الاجتماعي عنصراً يدل على اختلاف آراء المبحوثين تجاه هذه الممارسة، كذلك الحال لوحظ توافق لديهم وفقاً لفئتهم العمرية، ما يعني عدم تأثير الفئة العمرية على آرائهم تجاه ممارسة دينامية صنع القرار في المديرية، وأيضاً وفقاً لسنوات الخبرة.

أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي، فلوحظ وجود اختلاف في الآراء حول ممارسة دينامية صنع القرار الإستراتيجي، مردداً للمؤهل العلمي للمبحوث، وكانت هذه الفروق دالة إحصائياً ومؤثرة، وكانت لصالح من يحملون دبلوماً متوسطاً فأقل، وهو ما يعزوه الباحث إلى سنوات الخبرة التي لدى هذه الفئة والذين بالعادة هم من الموظفين الأقدم في المديرية، ويمتلكون سنوات خبرة أكثر من غيرهم.

أما فيما يتعلق بالفروق التي مردداً للمستوى الوظيفي، فلوحظ وجود فروق في بعد التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية، وكانت هذه الفروق لصالح من هم في مستوى وظيفي (موظف، رئيس قسم، مدير عام) على حساب من هم في مستوى نائب مدير، ويمكن تفسير هذه الفروق في كون فئة نائب مدير ومساعد مدير ينحصر دورها في كونه إشرافياً ومسانداً للفئات الوظيفية الأخرى.

## 5.2.5 ملخص نتائج السؤال الخامس للدراسة:

فيما يلي تلخيص لأبرز نتائج الإجابة عن السؤال الخامس للدراسة:

1. يوضح الجدول التالي، ملخصاً لنتائج إجابة الأسئلة الفرعية المنبثقة عن السؤال الرئيس الخامس:

جدول 5.2: ملخص إجابة الأسئلة الفرعية للسؤال الخامس للدراسة

السؤال الفرعي	الإجابة	ملاحظات
هل توجد فروق حول مستوى جودة التعليم تعزى للنوع الاجتماعي؟	لا توجد فروق	

السؤال الفرعي	الإجابة	ملاحظات
هل توجد فروق حول مستوى جودة التعليم تعزى للعمر؟	لا توجد فروق	
هل توجد فروق حول مستوى جودة التعليم تعزى للمؤهل العلمي؟	لا توجد فروق	
هل توجد فروق حول مستوى جودة التعليم تعزى لسنوات الخبرة؟	لا توجد فروق	
هل توجد فروق حول مستوى جودة التعليم تعزى للمستوى الوظيفي؟	لا توجد فروق	

ووفقاً لما يقدمه الجدول (5.2) من ملخص لنتائج إجابة السؤال الخامس للدراسة، لوحظ وجود توافق لدى الباحثين باختلاف بياناتهم العامة حول مستوى جودة التعليم في مديرية تربية شمال الخليل؛ إذ لم يتم تسجيل أي فروقات تعزى للنوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، وهو ما يشير إلى إجماع الباحثين حول هذا المستوى من جودة التعليم في مديرية تربية شمال الخليل.

### 5.3 الاستنتاجات

اعتماداً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج من خلال إجابة الأسئلة البحثية، فيما يلي يقدم الباحث عدداً من الاستنتاجات أهمها:

1. لدينامية صنع القرار الإستراتيجي تأثيرها القوي والكبير على تحسين جودة مخرجات التعليم في مديريات التربية والتعليم، وبالتالي لا بد من الاستفادة من زيادة مستوى دينامية صنع القرار الإستراتيجي في مديرية تربية شمال الخليل بما يتناسب مع تحسين مستويات جودة مخرجات التعليم فيها.
2. هناك علاقة إيجابية متوسطة بين التقييم الدوري للأداء المؤسسي وبين جودة مخرجات التعليم، كما أن هناك علاقة إيجابية متوسطة بين التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية ومستوى جودة مخرجات التعليم في مديرية تربية شمال الخليل، وكذلك علاقة إيجابية متوسطة بين البدائل المتاحة والخيار الإستراتيجي وتحسين مستوى جودة مخرجات التعليم، وكذلك علاقة إيجابية قوية بين التنفيذ الإستراتيجي ومستوى جودة مخرجات التعليم.
3. هناك علاقة إيجابية قوية بين التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية ومستوى جودة مخرجات التعليم، وكذلك علاقة إيجابية قوية بين تحديد الأهداف الإستراتيجية ومستوى جودة مخرجات التعليم.

4. بشكل عام، فإن مديرية تربية شمال الخليل لديها واقع قوي من دينامية صنع القرار الإستراتيجي، مع وجود الهيكل الإستراتيجي الفعال فيها، غير أنه يتطلب تحسينات ضرورية خاصة في آليات التقييم الدوري لضمان استمرارية الأداء المؤسسي الفعال.
5. تواجه المديرية تحديات بحاجة إلى معالجة خاصة في مجال تحديد أسباب الفجوات والانحرافات بين الأداء الفعلي والمخطط له، وكذلك الأمر في مجال وضوح الرؤية لديها، وهو ما يتطلب تحسين لقنوات التواصل والإستراتيجيات الفعالة في الاتصال بين المستويات الإدارية فيها.
6. تتطلب إجراءات قياس الجهود البشرية وكفاءة استخدام المالية في المديرية تحسينات، فقد أظهرت النتائج وجود مستويات متوسطة من هذه الإجراءات، كذلك الأمر فيما يتعلق بجهود المؤسسة في تقييم جهود الموظفين لديها في مجال تحقيق الأهداف، وهو ما جاء بدرجة متوسطة ومستوى متوسط يتطلب التحسينات والجهود لتعزيزه.
7. تراعي مديرية تربية شمال الخليل، توافق قدرات موظفيها مع متطلبات ما يقومون به من أعمال، غير أن مستوى هذه المراعاة يتطلب عملاً حثيثاً لتطوير مستويات تحليل القدرات ومواءمتها مع ما يقوم به العاملون من وظائف ومهام.
8. إن مستوى تحليل آثار الأوضاع السياسية والأمنية السائدة على أعمال المديرية ونشاطاتها جاء متوسطاً، وهو ما يتطلب تعزيز عمليات تحليل الواقع السياسي والأمني لما لها من أهمية كبيرة في مجال عمل المديرية خاصة في ظل الظروف الراهنة.
9. تقوم المديرية بتحليل مجالات التعاون بين قطاع التعليم الحكومي والخاص بشكل متوسط، كما أن مستوى إجراء التحليلات اللازمة لديها لكشف الفرص المحتملة كان في أدنى مستويات الدرجة المرتفعة ما يتطلب تحسيناً جوهرياً في هذا المجال.
10. هناك تحديات تواجه المديرية فيما يتعلق بمستوى مراعاتها لإمكانيات تحقيق الأهداف الإستراتيجية في إطار الموارد البشرية المتوفرة لديها حالياً، كذلك الأمر فيما يتعلق بتحديد أهدافها بأن تكون واقعية وقابلة للتطبيق.
11. إن مستوى المشاركة وإشراك مديري المدارس في وضع الأهداف الإستراتيجية للمديرية جاء متوسطاً، ما يتطلب قياس المديرية بجهود نحو تحسين مستويات المشاركة فيها.



12. لدى المديرية مستويات متوسطة من توفير الحوافز المالية التي تدعم تنفيذ القرارات الإستراتيجية بشكل فعال، كما أن مستوى توفير الموارد المادية اللازمة لتنفيذ هذه القرارات كان بأدنى مستويات الدرجة المرتفعة.

13. إن مستوى جودة مخرجات التعليم في مديرية تربية شمال الخليل جاء مرتفعاً نسبياً، ورغم هذه النسبة التي تلبي توقعات أصحاب المصلحة بشكل نسبي، إلا أن هناك مستوى متوسطاً لدى المديرية من حيث صقل مهارات إدارة الوقت لدى الطلبة ضمن هذه المديرية، إضافة إلى مستوى متوسط من سعي المديرية لتعزيز الرغبة لدى الطلبة نحو تأسيس المشاريع الريادية الخاصة بهم.

14. لا يعتبر النوع الاجتماعي عنصراً يدل على اختلاف آراء المبحوثين تجاه واقع ممارسة دينامية القرار الإستراتيجي في مديرية تربية شمال الخليل، كذلك الحال لوحظ وجود توافقاً لدى المبحوثين حول هذا المستوى وفقاً لفئتهم العمرية، ما يعني عدم تأثير الفئة العمرية على آرائهم تجاه ممارسة دينامية صنع القرار في المديرية، وأيضاً وفقاً لسنوات الخبرة.

15. هناك فروق دالة فيما يتعلق بممارسة دينامية صنع القرار الإستراتيجي مردها للمؤهل العلمي، وكانت لمن لديهم مؤهل دبلوم متوسط فأقل، ويعود تفسيرها إلى أن حملة هذا النوع من المؤهلات عادة يكون لديهم سنوات خبرة أعلى من غيرهم.

16. كذلك الأمر لوحظ وجود فروقاً جزئية في مستوى ممارسة دينامية صنع القرار الإستراتيجي، مردها المستوى الوظيفي، وهي فروق في بعد التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية، وكانت هذه الفروق لصالح من هم في مستوى وظيفي (موظف، رئيس قسم، مدير عام) على حساب من هم في مستوى نائب مدير، ويمكن تفسير هذه الفروق في كون فئة نائب مدير ومساعد مدير ينحصر دورها في كونه إشرافياً ومسانداً للفئات الوظيفية الأخرى.

17. فيما يتعلق بمستوى جودة مخرجات التعليم في مديرية تربية شمال الخليل، فلوحظ وجود فروق في إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الديمغرافية، وهو ما يشير إلى توافق مجتمع الدراسة بكافة اختلافاته الديمغرافية حول هذا المستوى.

## 5.4 التوصيات

لاحقاً لإجابة أسئلة الدراسة وتقديم النتائج والاستنتاجات، يقترح الباحث فيما يلي عدداً من التوصيات وهي:

- استثمار علاقة دينامية صنع القرار الإستراتيجي بتحسين مستويات جودة مخرجات التعليم من خلال عقد ورشات عمل تدريبية دورية لتطوير مهارات القادة في صنع القرار ضمن المديرية.
- إنشاء وحدة مستقلة ضمن هيكلية المديرية تعنى بالرقابة والتقييم لمتابعة الأداء المؤسسي وتقديم التقارير الدورية الدقيقة حول رصد وتحليل النقاط المتعلقة بالأداء المؤسسي فيها والتي تتطلب تدخلاً فورياً لمعالجتها وتصويبها.
- العمل على إجراء جلسات متخصصة بشكل دوري تناقش التحليل الإستراتيجي لعمل المديرية يشارك فيها عدد من الموظفين من مختلف المستويات الإدارية فيها، وذلك لمناقشة الفرص والتحديات والتهديدات التي تواجه عمل المديرية، ووضع التصورات لتفادي آثارها واغتنام الفرص الممكنة.
- تنظيم لقاءات دورية تعكس تواصل المديرية مع الإداريين والمعلمين وأولياء الأمور لاستعراض الأهداف الإستراتيجية ومؤشرات الأداء المستهدفة وتوضيح الرؤية الإستراتيجية، بما يعزز التوافق على الأهداف ويوحد الجهود.
- تصميم برامج تدريب متخصصة في تقييم الجهود البشرية وكفاءة الموارد المالية والمادية، وذلك بغرض رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية، إضافة إلى توفير البرامج التدريبية التي تأخذ بعين الاعتبار قدرات الأفراد ومهاراتهم لتطويرها وتعزيزها لملائمتها والمهام الوظيفية المطلوبة منهم.
- إقامة شراكات إستراتيجية مع مؤسسات التعليم الخاص ضمن المديرية، بغية تنفيذ البرامج التعليمية المشتركة وتطوير ودعم التعليم وتحسين تجربة الطلبة، مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية اللقاءات من خلال فعاليات وملتقيات تعليمية بين القطاعين الخاص والعام في هذا المجال.
- وضع خطط طوارئ بناءً على تحليل معمق للأوضاع السياسية والأمنية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على بيئة عمل مديرية تربية شمال الخليل.

- تشكيل لجنة من مختلف الوحدات الإدارية والمستويات في المديرية، لمراجعة الأهداف الإستراتيجية والتأكد من قابليتها للتحقيق ضمن موارد المديرية المتاحة، وتقديم التوصيات فيما يتعلق بتعديل الأهداف بشكل مناسب أكثر لموارد وقدرات المديرية.
- إنشاء نظام حوافز مالي جديد يقوم بتشجيع الموظفين للإسهام بشكل أكبر في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمديرية، مع تحسين الموارد المادية وتوفير ما يلزم لدعم عمليات التنفيذ بفعالية أكبر.
- العمل على إدراج الأنشطة الصفية والمناهج التدريبية التي تركز على إدارة الواقع وتطوير مهارات قيادة الأعمال لتشجيع الطلبة على التفكير الريادي وخلق فرص لمشاريع خاصة بهم مستقبلاً.

## المصادر والمراجع

القرآن الكريم

### المراجع العربية:

أبو سمرة، محمود ، الطيطي، محمد. (2020). *مناهج البحث العلمي من التبیین إلى التمكين*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

إزحيمان، نداء (2017) *درجة تطبيق التخطيط التربوي الإستراتيجي في مدارس القدس من وجهات نظر مديري المدارس، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين*.

البحيري، خلف (2014). *أسس تخطيط التعليم*، سوهاج: دار الفجر للنشر والتوزيع

بدر، فاطمة (2018) *أساليب الإدارة، ط 14، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا*.

الثقفي، مستور. (2024) *دور التخطيط الإستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر القيادات التربوية بمدينة مكة المكرمة. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 53 (5)، 173-132*.

حسن، طاهر (2019). *اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات. كلية إدارة الأعمال، الجامعة السورية الخاصة، سوريا*.

خليل، نبيل (2018) *واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية على مستوى المدرسة في مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج. مجلة التربية، 1 (3)، 69-1*.

درويش، محمود. (2018). *مناهج البحث في العلوم الإنسانية*. القاهرة: مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع.

الدعيمي، علاء فرحان. (2019). *المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية*، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الدهمشي، سعود عامر (2012). الإدارة المدرسية الحديثة بين العولمة والجودة الشاملة في الكويت، الكويت: دار المسلية للتوزيع.

الرفايعة، عمر. (2019)، العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الريف الأردني. مجلة كلية التربية-جامعة عين شمس، 43 (4)، 1-48.

الضامن، منذر. (2006). أساسيات البحث العلمي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الطراونة، اخليف. (2015). ضبط جودة التعليم العالي وعلاقته بالتنمية، ورقة عمل مقدمة للمشاركة في البرنامج الأكاديمي للأسبوع العلمي الأردني الرابع عشر، عمان، الأردن.

عارف، أسامة حسن، وعبد الحميد، محمد حمزة، وحجازي، محمد أبو الفضل (2018). جودة مخرجات التعليم في الجامعات السعودية ودورها في تلبية متطلبات سوق العمل السعودي وفق رؤية 2030. مجلة البحث العلمي في التربية، 4 (19). 683-741.

عبد الحافظ، عبد الحميد (2016) ديناميات عملية صنع القرار الإستراتيجي في مجالس الأقسام والكليات في بعض كليات جامعة الأزهر، جامعة الأزهر، كلية التربية، جمهورية مصر.

العتار، أحمد (2014). معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة وسبل التغلب عليها (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عمرو، رؤى (2023) واقع استخدام إستراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

عيسى، إيهاب، عبد الرؤوف، طارق. (2017). المقاييس والاختبارات - التصميم - الإعداد - التنظيم. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

الكلوت، علي. (2014). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في غزة للتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بإدارة الوقت لديهم، الجامعة الإسلامية (رسالة ماجستير غير منشورة)، غزة، فلسطين.

الكردي، رنا (2010) درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

مجلس ضمان الجودة والاعتماد. (2008). دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية، عمان الأردن.

مرسي، عمر، السلطان أحمد (2020). تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء الخطة الإستراتيجية، دراسة ميدانية. *المجلة التربوية لتعليم الكبار*، 4 (2)، 92-115.

المزين، سليمان. (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية لدى معلمهم، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

مقداد، نادية. (2023). طرق وعمليات اتخاذ القرار الإستراتيجي، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

المنيراوي، هناء. (2015). دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمات التعليم، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

ناصر الدين، يعقوب. (2017). *وسائل وأساليب التخطيط الإستراتيجي في الدولة*، عمان: منشورات جامعة الشرق الأوسط.

النجار، فايز ، الزعبي، ماجد ، النجار، نبيل. (2018). *أساليب البحث العلمي منطور تطبيقي*. عمان: دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2017). الخطة الإستراتيجية لقطاع التعليم (2017-2022)،  
رام الله، فلسطين.

ياغي، فريد. (2013). المراجعة الذاتية لمجالات العمل المدرسي طريق إلى تميز المؤسسة التربوية،  
المجلس العربي للموهوبين والمتفوقين، عمان، الأردن .

### المراجع الأجنبية:

- Chin, W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Devivo, B. (2008). The Strategic Planning Process: An Analysis at two Small Colleges. PhD Thesis, University of Pennsylvania. Dissertation Abstract International, 3(12) 123-137
- Dźwigoł, H. (2020). PILOT STUDY IN THE RESEARCH PROCEDURE. *Scientific Quarterly "Organization and Management"*, 2(50), 5-13.
- Garcia, Irena, C. (2020). Strategic decision making in secondary schools: the impact of aprincipal, demographic profile, Carlos university, Madrid, Spain.
- Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). England: Pearson Prentice.
- Ingersoll, R.M. (2018). Leadership Matters Teachers, roles in school decision making and school performance. *American educator*.13-39
- Jugessur, Y. (2022). Reliability and Internal Consistency of data: Significance of Calculating Cronbach's Alpha Coefficient in Educational Research. *International Journal of Humanities and Social Science Invention (IJHSSI)*, 11(4), 09-14.
- Karr, Charles. (2010). Study of faculty participation in school decision making and its impact on student academic performance, texas, USA.
- Kumar, Prince. (2023). Analyzing levels of decision making in educational administration.
- Pebriana, pryambodo. (2019). strategic planning increasing quality of education, Yogyakarta, Indonesia.
- Sarah, laoyan. (2022). 7 important steps in the decision-making process, previous reference.
- Shrestha, N. (2021). Factor Analysis as a Tool for Survey Analysis. *American Journal of Applied Mathematics and Statistics*, 9(1), 4-11. <https://doi.org/10.12691/ajams-9-1-2>

- Stephen, P, Miskell. (2020). A study of the effect strategic planning on student achievement in rural public schools in New York state, st, John Fisher university, New York.
- Taber, K. S. (2018). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273–1296. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>.
- Thompson, S. K. (2012). *Sampling*. New Jersey: A JOHN WILEY & SONS, Inc., Publication.



## الملاحق

ملحق 1: استبانة الدراسة بصورتها النهائية



جامعة القدس المفتوحة  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

أخي الكريم / أختي الكريمة:

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بدراسة ماجستير بعنوان: "دينامية صنع القرارات الإستراتيجية في مديرية تربية شمال الخليل وتأثيرها في جودة مخرجات التعليم" وذلك لنيل درجة الماجستير في القيادة والإدارة الإستراتيجية/ جامعة القدس المفتوحة، لذا يرجى التفضل بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بصدق وموضوعية، حيث سيكون لذلك الأثر الكبير في دقة النتائج التي ستخرج بها هذه الدراسة. ويرجى العلم أن جميع البيانات الواردة في هذه الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث

محمد خليل أبو يوسف

إشراف

الدكتور يوسف أبوفارة

## القسم الأول: البيانات العامة:

### 1) النوع الاجتماعي:

☐ ذكر ☐ أنثى

### 2) العمر:

☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25- أقل من 35 سنة ☐ من 35 - أقل من 45 سنة ☐ 45 سنة فأكثر

### 3) المؤهل العلمي:

☐ دبلوم متوسط فأقل ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

### 4) سنوات الخبرة في المديرية:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 - أقل من 10 سنوات ☐ من 10 - أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

### 5) المسمى الوظيفي:

☐ رئيس قسم ☐ مدير/ مدير عام ☐ نائب/ مساعد مدير ☐ رئيس شعبة

## القسم الثاني: متغيرات الدراسة

### المحور الأول: دينامية صنع القرار الإستراتيجي:

الرقم	الفقرة	لا أتفق بشدة	لا أتفق	نوعا ما	أتفق	أتفق بشدة
التقييم الدوري للأداء المؤسسي						
EV1	تقيس المديرية مستوى تحقيق أهدافها المخططة خلال الفترة الماضية.					
EV2	تقيس المديرية جهود موظفيها في تحقيق أهدافها المخططة خلال الفترة الماضية.					
EV3	تقيس المديرية كفاءتها في استخدام مواردها المالية.					
EV4	تقيس المديرية كفاءتها في استخدام مواردها المادية.					
EV5	تقيس المديرية فاعلية الأساليب المستخدمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمديرية.					
EV6	تقيس المديرية دور مديري/ مديرات المدارس في تحقيق أهداف المدرسة					

الرقم	الفقرة	لا أتفق بشدة	لا أتفق	نوعا ما	أتفق	أتفق بشدة
EV7	تقيس المديرية دور المعلمين/ المعلمات في تحقيق أهداف المديرية.					
EV8	يتم استخدام معايير واضحة في قياس الأداء المؤسسي للمديرية.					
EV9	تتم مقارنة الأداء الفعلي للمديرية مع الأداء المخطط.					
EV10	يتم تحديد أسباب الفجوات والانحرافات بين الأداء الفعلي والمخطط له إن وجت.					
EV11	يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية تكفل تحسين الأداء المؤسسي في الفترة التخطيطية القادمة.					
EV12	يتم التأكد من انسجام عمل المديرية مع رسالتها.					
EV13	يتم التأكد من توافق عمل المديرية مع رؤيتها.					
EV14	يتم التأكد من وضوح رسالة المديرية لجميع الأطراف المعنية.					
EV15	يتم التأكد من وضوح رؤية المديرية لجميع الأطراف المعنية.					
<b>التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية</b>						
AN1	تجمع المديرية البيانات اللازمة للاستفادة منها في صناعة القرارات الإستراتيجية.					
AN2	تراعي المديرية بيانات التغذية الراجعة في صناعة القرارات الإستراتيجية					
AN3	تحلل المديرية مدى توافق قدرات الموظفين مع متطلبات العمل					
AN4	تجري المديرية التحليل اللازم لتحديد نقاط القوة التي تتمتع بها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.					
AN5	تجري المديرية التحليل اللازم لتحديد نقاط الضعف التي قد تقف عائقا أمام تحقيق أهدافها الإستراتيجية					
AN6	تجري المديرية التحليل اللازم لتحديد مدى التوافق بين الهيكل التنظيمي والأهداف الإستراتيجية.					
AN7	تجري المديرية التحليل اللازم لتحديد مدى التوافق بين الثقافة التنظيمية السائدة وأهداف المديرية.					
AN8	تجري المديرية التحليل اللازم لتحديد فاعلية التنسيق/ التعاون بين وحدات المديرية المختلفة.					
<b>التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية</b>						
EX1	تجري المديرية التحليل اللازم لتحديد مدى تأثيرها (بوحدها والمدارس التابعة لها) بالأوضاع الاقتصادية السائدة.					
EX2	تحلل المديرية مدى تأثيرها بالأوضاع السياسية/ الأمنية السائدة.					
EX3	تجري المديرية التحليل اللازم لتحديد مجالات التعاون بين المدارس الحكومية والمدارس الخاصة.					
EX4	تحلل المديرية مدى تأثيرها بالتطورات التكنولوجية السائدة.					
EX5	تجري المديرية التحليل اللازم لكشف الفرص المحتملة التي					

الرقم	الفقرة	لا أتفق بشدة	لا أتفق	نوعا ما	أتفق	أتفق بشدة
	تدعم توجهاتها المستقبلية.					
EX6	تجري المديرية التحليل اللازم لكشف التحديات (التحديات) المحتملة للتوجهات المستقبلية للمديرية.					
<b>تحديد الأهداف الإستراتيجية</b>						
SG1	تراعي المديرية دقة أهدافها الإستراتيجية بحيث يمكن فهمها بسهولة من قبل الأطراف المعنية.					
SG2	تراعي المديرية وضوح أهدافها الإستراتيجية بحيث يمكن فهمها بسهولة من قبل الأطراف المعنية.					
SG3	تراعي المديرية التوافق بين الأهداف الإستراتيجية والرؤية المستقبلية.					
SG4	تراعي المديرية تحقيق الانسجام بين أهداف المديرية ورسالتها المؤسسية.					
SG5	تراعي المديرية أن تكون أهدافها الإستراتيجية واقعية بحيث تكون قابلة للتطبيق.					
SG6	تراعي المديرية إمكانية تحقيق أهدافها الإستراتيجية في إطار الموارد المالية المتاحة.					
SG7	تراعي المديرية إمكانية تحقيق أهدافها الإستراتيجية في إطار الموارد البشرية المتاحة.					
SG8	تراعي المديرية إمكانية تحقيق إمكانية تحقيق أهدافها الإستراتيجية في إطار الموارد المادية المتاحة.					
SG9	تحرص المديرية أن تكون أهدافها الإستراتيجية قابلة للقياس بحيث تكون هناك مؤشرات قياس واضحة.					
SG10	تركز الأهداف الإستراتيجية للمديرية على توفير خدمات تعليمية ذات جودة عالية.					
SG11	تركز الأهداف الإستراتيجية للمديرية على تحقيق رضا موظفيها (الموظفين داخل مقر المديرية).					
SG12	تركز الأهداف الإستراتيجية للمديرية على تحقيق الرضا الوظيفي لطواقم العمل في المدارس التابعة للمديرية.					
SG13	تركز الأهداف الإستراتيجية للمديرية على تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفيها (الموظفين داخل مقر المديرية).					
SG14	تركز الأهداف الإستراتيجية للمديرية على تعزيز الولاء التنظيمي لدى طواقم العمل في المدارس التابعة للمديرية.					
SG15	تحرص المديرية على إشراك جميع الوحدات الإدارية للمديرية في وضع الأهداف الإستراتيجية.					
SG16	تحرص المديرية على إشراك إدارات المدارس في وضع الأهداف الإستراتيجية.					
SG17	تحرص المديرية على إشراك موظفيها في وضع أهدافها.					
SG18	تحرص المديرية على إشراك الموجهين/ الموجهات في وضع					

الرقم	الفقرة	لا أتفق بشدة	لا أتفق	نوعا ما	أتفق	أتفق بشدة
	أهدافها.					
<b>البدائل المتاحة والخيار الإستراتيجي</b>						
AL1	تحرص المديرية على وضع جميع بدائل القرار المتاحة أمامها للنظر في كل منها.					
AL2	تحرص المديرية على إبراز جوانب القوة (الإيجابيات) لكل بديل من بدائل القرارات المتاحة.					
AL3	تحرص المديرية على توضيح جوانب الضعف (السلبيات) لكل بديل من بدائل القرارات المتاحة					
AL4	تحدد المديرية الموارد البشرية التي يتطلبها تنفيذ كل بديل من البدائل المتاحة.					
AL5	تحدد المديرية الموارد المالية اللازمة لتنفيذ كل بديل من البدائل المتاحة.					
AL6	تحدد المديرية الموارد المادية التي يتطلبها تنفيذ كل بديل من البدائل المتاحة.					
AL7	يتم قياس قدرة كل بديل على تحقيق الأهداف المرسومة بأقل التكاليف وبالجودة نفسها.					
AL8	يتم اختيار البديل الإستراتيجي الأنسب الذي يحقق الأهداف الإستراتيجية للمديرية بأفضل صورة ممكنة					
<b>التنفيذ الإستراتيجي</b>						
IM1	توفر المديرية الموارد المادية اللازمة لتنفيذ قراراتها الإستراتيجية.					
IM2	توفر المديرية الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ قراراتها الإستراتيجية					
IM3	توفر المديرية البرامج التدريبية اللازمة لتنفيذ القرارات الإستراتيجية.					
IM4	توفر المديرية الحوافز المالية التي تدعم تنفيذ القرارات الإستراتيجية.					
IM5	توفر المديرية الحوافز المعنوية التي تدعم تنفيذ القرارات الإستراتيجية.					
IM6	تعتمد المديرية على قاعدة بيانات متكاملة تضمن التنفيذ الفاعل للقرارات الإستراتيجية.					
IM7	تعتمد المديرية إجراءات عمل واضحة تضمن التنفيذ الفاعل للقرارات الإستراتيجية.					
IM8	تحرص المديرية على تعديل إجراءات العمل (إذا لزم الأمر) لتسهيل تنفيذ القرارات الإستراتيجية.					
IM9	تعتمد المديرية أسلوب تفويض الصلاحيات بما يضمن التنفيذ الفاعل للقرارات الإستراتيجية.					
IM10	تحرص المديرية على تمكين الموظفين بالشكل الذي يعزز الأداء المؤسسي.					

الرقم	الفقرة	لا أتفق بشدة	لا أتفق	نوعا ما	أتفق	أتفق بشدة
IM11	تحرص المديرية على تحديد مسؤوليات كل طرف لضمان التنفيذ الفاعل للقرارات الإستراتيجية.					
IM12	تحرص المديرية على تعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم التنفيذ الفاعل للقرارات الإستراتيجية.					
IM13	تهتم المديرية بتحقيق العدالة لتوزيع المهام/ الواجبات المتعلقة بتنفيذ القرارات الإستراتيجية.					
IM14	تحرص المديرية على ترسيخ مضامين الإفصاح والشفافية لضمان التنفيذ الفاعل للقرارات الإستراتيجية.					
IM15	تحرص المديرية على ترسيخ مضامين المساءلة لضمان التنفيذ الفاعل للقرارات الإستراتيجية.					
IM16	تحرص المديرية على ترسيخ مضامين النزاهة لضمان التنفيذ الفاعل للقرارات الإستراتيجية.					

### المحور الثاني: جودة مخرجات التعليم

الرقم	الفقرة	لا أتفق بشدة	لا أتفق	نوعا ما	أتفق	أتفق بشدة
التقييم الدوري للأداء المؤسسي						
QU1	نجحت المديرية (بمؤسساتها ومدارسها) في تزويد الطلبة بالمعرفة المحدثة المستمدة من آخر المستجدات التي تراعيها المناهج الدراسية المعتمدة.					
QU2	نجحت المديرية في تمكين الطلبة من الانخراط بنجاح في التخصصات الجامعية					
QU3	نجحت المديرية في تمكين الطلبة في تخصصات المعاهد المتوسطة كل حسب تخصصه.					
QU4	نجحت المديرية في تزويد الطلبة بالمهارات الأساسية في اللغة العربية.					
QU5	نجحت المديرية في تزويد الطلبة بالمهارات الأساسية في اللغة الإنجليزية.					
QU6	نجحت المديرية في تزويد الطلبة بالأساسيات المعرفية التي يحتاجها الطلبة عند التحاقهم بالتخصصات العلمية					
QU7	نجحت المديرية في تزويد الطلبة بالأساسيات المعرفية التي يحتاجها الطلبة عند التحاقهم بالتخصصات الإنسانية.					
QU8	نجحت المديرية في تزويد الطلبة بالأساسيات المعرفية التي يحتاجونها عند التحاقهم بالتخصصات الزراعية.					
QU9	نجحت المديرية في تزويد الطلبة بالأساسيات المعرفية التي يحتاجونها عند التحاقهم بالتخصصات الفندقية.					
QU10	نجحت المديرية في إكساب الطلبة المهارات التحليلية.					
QU11	نجحت المديرية في إكساب الطلبة المهارات الأساسية للتعامل					

الرقم	الفقرة	لا أتفق بشدة	لا أتفق	نوعاً ما	أتفق	أتفق بشدة
	مع الحاسوب.					
QU12	نجحت المديرية في تعليم الطلبة مهارات استخدام البرامج الأساسية لحزمة (Office Microsoft).					
QU13	نجحت المديرية في صقل الطلبة بمهارة إدارة الوقت.					
QU14	نجحت المديرية في صقل الطلبة بمهارة التعامل بروح الفريق.					
QU15	نجحت المديرية في صقل الطلبة بمهارة التعامل الإيجابي مع المشكلات التي تواجههم.					
QU16	نجحت المديرية في إمداد الطلبة بمهارة التواصل الفاعل مع الآخرين ضمن المواقف المختلفة.					
QU17	نجحت المديرية في صقل الطلبة بمهارة الاتصال الكتابي الفاعل.					
QU18	نجحت المديرية في صقل الطلبة بمهارة الاتصال الشفهي الفاعل.					
QU19	عززت المديرية لدى الطلبة مهارة العرض الواضح لما يتعلمونه في المدارس.					
QU20	استطاعت المديرية تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلبة.					
QU21	نجحت المديرية في تنمية مهارات الحوار البناء لدى الطلبة بعيداً عن العنف.					
QU22	تمكنت المديرية من غرس ثقافة الابتعاد عن ممارسة العنف لدى الطلبة.					
QU23	نجحت المديرية من توجيه الطلبة نحو الالتزام بالقيم الأخلاقية المجتمعية السائدة في المجتمع الفلسطيني.					
QU24	نجحت المديرية في ترسيخ روح التعاون لدى الطلبة.					
QU25	نجحت المديرية في ترسيخ سلوكيات الأمانة لدى الطلبة.					
QU26	نجحت المديرية في تنمية روح المبادرة لدى الطلبة.					
QU27	نجحت المديرية في تكريس قدرات التعليم الذاتي لدى الطلبة.					
QU28	نجحت المديرية في تعزيز الانضباط السلوكي لدى الطلبة في تصرفاتهم.					
QU29	نجحت المديرية في تنمية قدرات الطلبة في إدارة شؤون حياتهم اليومية.					
QU30	نجحت المديرية في تعزيز الرغبة لدى الطلبة لتأسيس أعمال ومشاريع ريادية.					
QU31	نجحت المديرية في غرس مهارات البحث العلمي لدى الطلبة.					
QU32	تركز المديرية على غرس المهارات القيادية لدى الطلبة.					
QU33	مكنت المديرية الطلبة من الاعتماد على النفس.					
QU34	عززت المديرية قدرات الطلبة على مواكبة التطورات في مجال التكنولوجيا الحديثة بقدر تعلق الأمر بحاجات هؤلاء الطلبة.					

الرقم	الفقرة	لا أتفق بشدة	لا أتفق	نوعا ما	أتفق	أتفق بشدة
QU35	نجحت المديرية في بناء علاقات بناءة بالوزارات والمؤسسات العامة في محافظة الخليل بما يخدم العملية التعليمية.					
QU36	تمكنت المديرية من بناء علاقات بناءة مع مؤسسات التعليم العالي بما يدعم العملية التعليمية في المدارس.					
QU37	تستضيف المديرية من خلال وحداتها ومدارسها شخصيات بارزة من المجتمع المحلي للمشاركة في الأنشطة اللامنهجية التي تدعم العملية التعليمية.					
QU38	استضافت المديرية من خلال وحداتها ومدارسها رجال أعمال وسيدات أعمال في أنشطتها اللامنهجية لإفادة الطلبة في خبراتهم.					
QU39	ترفع المديرية توصيات رصينة ومهمة إلى دائرة المناهج بالوزارة تتعلق بتطوير المناهج الدراسية.					
QU40	تمكنت المديرية من تنمية الثقافة العامة للطلبة من خلال الأنشطة الثقافية.					
QU41	نجحت المديرية في ربط التعليم النظري بالتعليم التطبيقي.					
QU42	تمكنت المديرية من توفير فرص التعليم المتساوية لكلا الجنسين.					
QU43	نجحت المديرية في تكريس السلوكيات / الممارسات الديمقراطية لدى الطلبة.					
QU44	تمكنت المديرية من نشر الوعي الصحي لدى الطلبة.					
QU45	نجحت المديرية في تعزيز مشاعر الانتماء في نفوس الطلبة.					
QU46	نجحت المديرية في تعزيز مشاعر حب الوطن في نفوس الطلبة.					

مع الشكر لتعاونكم وجهدكم



ملحق 2: قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبانة

الرقم	الاسم	الجامعة
1.	أ. د. شاهر عبيد	جامعة القدس المفتوحة
2.	أ. د. إياد التميمي	جامعة النهرين/ العراق
3.	د. محمد الجعبري	جامعة الخليل
4.	د. صلاح صبري	جامعة القدس المفتوحة
5.	د. شبلي السويطي	جامعة القدس المفتوحة
6.	د. آلاء العاني	جامعة الموصل/ العراق

ملحق 3: تفسير معامل R<sup>2</sup> المعتمدة في الدراسة

فيما يلي مفتاح تفسير قيم R<sup>2</sup> المتعمد في الدراسة وذلك اعتماداً على Chin (1998):

No	R-Square Value	Interpretation
1.	$0.19 \leq R^2 < 0.333$	Weak
2.	$0.333 \leq R^2 < 0.67$	Moderate
3.	$0.67 \leq R^2$	Strong

#### ملحق 4: الواقع التعليمي في فلسطين

نظرا لأهمية التعليم في إعداد المواطن والمجتمع للمنافسة إقليميا وعامليا لمواجهة التحديات، كالتعامل مع الثورة المعلوماتية والاتصالية، وتضايف المعارف بشكل مضطرد وخلال فترات زمنية تتقاصر باستمرار، وما يحمله المستقبل من تغيرات في المجالات الاقتصادية والتنموية. لذا، فإن قدرة النظام التربوي على مواكبة التغيرات، والتصدي للتحويلات المستمرة، تتجلى في قدرته على بناء الإنسان وتأهيله بشكل شامل، بما يضمن حصوله على المعارف الحديثة والمستجدة، وإتقانه للمهارات الحياتية والتقنية والفنية، واكتسابه الاتجاهات والقيم الإنسانية مع الحفاظ على هويته الوطنية وتراثه وثقافته العربية والإسلامية.

إن الظروف السياسية المتغيرة، واستمرار الاحتلال الإسرائيلي، واستحقاقات إقامة الدولة الفلسطينية والاستقلال الوطني، جميعها تؤثر على معظم مناحي الحياة في فلسطين، تفرض على الفلسطينيين استحداث نظام تربوي فلسطيني مرن، يستجيب بشكل مستمر للتغيرات الدائمة، يؤهل الأفراد لغد أفضل (وزارة التربية والتعليم العالي، الخطة الإستراتيجية لقطاع التعليم 2017-2022).

يتضح لنا أن العمل في البيئة الفلسطينية معقد ومتقلب باستمرار وهو بحاجة لإستراتيجيات مرنة تصلح للتعامل مع بيئة العمل المتغيرة باستمرار.

ملحق 5: الخطوط العريضة في الخطة الإستراتيجية لصناعة القرار الإستراتيجي بمديرية التربية شمال الخليل

هناك عدة مجالات في الخطة الإستراتيجية لصناعة القرار الإستراتيجية ومن أهمها:

1. تفعيل المشاركة في صنع القرار وتقييم نتائجه وإمكانية مراجعته.
2. ضمان الالتزام بقواعد المشاركة في صنع القرار مع الحفاظ على حقوق المشاركين.
3. تحقيق المشاركة والمسؤولية المهنية لدى المشاركين في عملية التقييم.
4. الرقابة الداعمة لعملية صناعة القرار بغرض التحسين المستمر.
5. توضيح أدوار ومسؤوليات الأطراف المشاركة في صنع القرار.
6. تقديم الحوافز للعمل الجاد الملتزم بمعايير صناعة القرار.
7. تطبيق المساءلة على أساس المعايير بما يحقق المحاسبية والتحسين المستمر.
8. التقييم الشامل لعملية صنع القرار وفق مؤشرات متنوعة تشمل سياق العمل.
9. تقييم عملية صنع القرار وتقييم نتائجه لمراجعة جدواه.
10. تقديم التغذية الراجعة وتوظيف نتائجها لدعم وتقييم عملية صناعة القرار.
11. توفير وتداول المعلومات لفهم نتائج القرارات المدرسية.
12. كسب الثقة المتبادلة بين الأطراف المشاركة في صناعة القرار.
13. دعم الشرعية وتأكيد الثقة المجتمعية في قرارات المؤسسة التعليمية.
14. الاعتبار بفروق القدرات بين المدارس عند المقارنة المرجعية على المستوى المحلي.