

التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق جودة التعليم - دراسة تطبيقية في عدد من المدارس الثانوية في محافظة بغداد (المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الأولى/قسم تربية أبي غريب)

The Strategic Planning And Its Role In Fulfilling Education Quality – An Applied Study In A Number Of The Secondary Schools In Baghdad Governorate (Baghdad First Karkh General Directorate For Education / Abu Ghraib Education Department)

م.م. فخري عبادي علي ،

Fakhri Abadi Ali ،

جامعة العراقية، (العراق) fakriabade@gmail.com

تاريخ الاستلام : 2021/10/21 ؛ تاريخ القبول : 2021/12/10 ؛ تاريخ النشر : 2021/12/31

ملخص:

أن الهدف الرئيس من هذا البحث هو معرفة وتحديد مدى استخدام المدارس عينة البحث التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرسالة، الأهداف، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) ودوره في تحقيق جودة التعليم من وجهة نظر الهيئة التدريسية، وبالاعتماد على مقياس (parasuraman et al, 1985) وجودة التعليم الذي تضمن الأبعاد الآتية (الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، الأمان، التعاطف)، إذ تم تصميم وتوزيع استبانة على عينة مؤلفة من (55) مدرس ومدرسة، واستخدمت الوسائل والبرامج (AMOSV.23, SPSS)، والأساليب الاحصائية الملائمة لتحليل البيانات والمتمثلة (الأوساط الحسابية، الأهمية النسبية، معامل الارتباط، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف). وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أبرزها: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم وبمستوى جيد. وختاماً قدم مجموعة من التوصيات كان أبرزها: العمل على تحسين خبرات ومهارات الملاكات التعليمية في مجال تطبيق مفاهيم الجودة ومعايير الإيزو (9001) من خلال إقامة الدورات التطويرية وورش العمل المتخصصة.

الكلمات الافتتاحية: التخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، جودة التعليم.

Abstract:

The main aim of this research is to know and identify the range of schools using the research sample of the strategic planning with its dimensions (the thesis 'the aims 'the strategic analysis and the strategic choice) and its role in fulfilling education quality from the perspective of the teaching board by depending on the measurement of (Parasuraman et al ' 1985) which includes the following dimensions (dependency 'response 'tangibility 'safety 'sympathizing). As a survey is made and distributed on a sample which consists of 55 teachers. Also 'the suitable statistical means and procedures are used to analyze the data which represented by (arithmetic circles 'relative importance 'correlation coefficient 'standard deviation 'coefficient of variation). The research arrives to a number of conclusions 'most significantly: there is a connection relation with a statistical indication between the strategic planning and education quality with a good level. Finally 'a number of recommendations are

¹ المؤلف المرسل: فخري عبادي علي، الإيميل: fakriabade@gmail.com

presented 'most significantly: working on improving the experiences and skills of education personnel regarding applying the concepts of quality and the ISO standards (9001) by conducting development courses and the specialized workshops

Keywords: Strategic planning ,strategic analysis ,Education quality

مقدمة:

تواجه المنظمات مع أطلاله القرن الحادي والعشرين سواء أكانت انتاجية أم خدمية تحديات تنافسية فكرية وثقافية وتقنية، والتي افرزتها التحولات المتسارعة بسبب الانفتاح غير المسبوق للفواصل والحدود بين دول العالم ،والذي أسهم في زيادة حدة هذه التنافس، إذ أصبحت المنظمات أكثر إدراكاً أن المفتاح الاساسي لكفاءة عملها وبقائها وعلى الأمد البعيد مرهون بما تملكه من رأس مالها البشري الذي لديه الرغبة والقدرة على التعليم والتعلم من أجل مواكبة تلك التغيرات والتكيف مع البيئة المحيطة، وعليه أصبح الاهتمام بالتعليم بين الأمم طريقها نحو التقدم والرفي مسؤولية المنظمات التعليمية والذي الزمها الاهتمام بعناصر العملية التربوية والتعليمية من خلال امتلاكها مقومات الفاعلية والتأثير والتوسع الكمي السريع للفرص التعليمية، ورسم أولي للاستراتيجية متمثلاً بالتخطيط الاستراتيجي وتحديد توجهاتها نحو جودة التعليم من أجل الارتقاء بمستوى أدائه، وحاول البحث الوقوف على أهمية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات التعليمية والذي يسهم في توفير حاجات الطلبة وجودة الخدمات التي تقدمها المنظمات التعليمية، و تناول البحث أربعة محاور رئيسة، تناول المحور الأول منهجية البحث، فيما خصص الثاني للإطار الفكري والفلسفي لمفهوم التخطيط الاستراتيجية وجودة التعليم ،وتناول الثالث الجانب العملي والتطبيقي، فيما تناول المحور الرابع على الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: الإطار المنهجي

أولاً: مشكلة البحث.

أن تطوير التعليم قضية ملحة وهما من هموم المجتمع، إذ تعد الجودة هي إحدى أهم الوسائل والاساليب التي تعمل على تحسين وتجويد التعليم، والارتقاء بمستوى أدائه في العصر الحالي والذي اطلق المفكرون عليه عصر الجودة، إذ لم تعد الجودة ترفاً تهدف اليه المنظمات التعليمية، بل ركناً أساسياً تعمل من خلاله على تحقيق رضا الطلبة وتحسين جودة خدماتها التعليمية والمجتمع الذي تعمل فيه، وعليه تكمن مشكلة البحث بالتساؤل الاتي "هل تدرك إدارات المدارس المبحوثة أهمية التخطيط الاستراتيجي في تجويد التعليم" وعلى ضوء هذا التساؤل انبثقت التساؤلات الآتية:-

- 1- ما مستوى أهمية التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم لدى إدارات المدارس المبحوثة؟
- 2- الى أي مدى تعمل إدارات المدارس المبحوثة على تقديم خدماتها التعليمية بجودة عالية؟
- 3-هل للتخطيط الاستراتيجي وأبعاده (الرسالة، الأهداف، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) دور في تحقيق جودة التعليم؟

- 4- ما هو نوع ومستوى التأثير للتخطيط الاستراتيجي وأبعاده في جودة التعليم لدى المدارس المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث: تتجلى أهمية البحث كونه يعد محاولة بحثية تتسم بالحدثة في وقت تشهد نظم التعليم تحولات كثيرة، والذي أخذ يطبق في المنظمات التعليمية وعلى المستوى العربي والعالمي بشكل عام والعراق بشكل خاص، وعليه تكمن أهميته في الاسباب الآتية:-

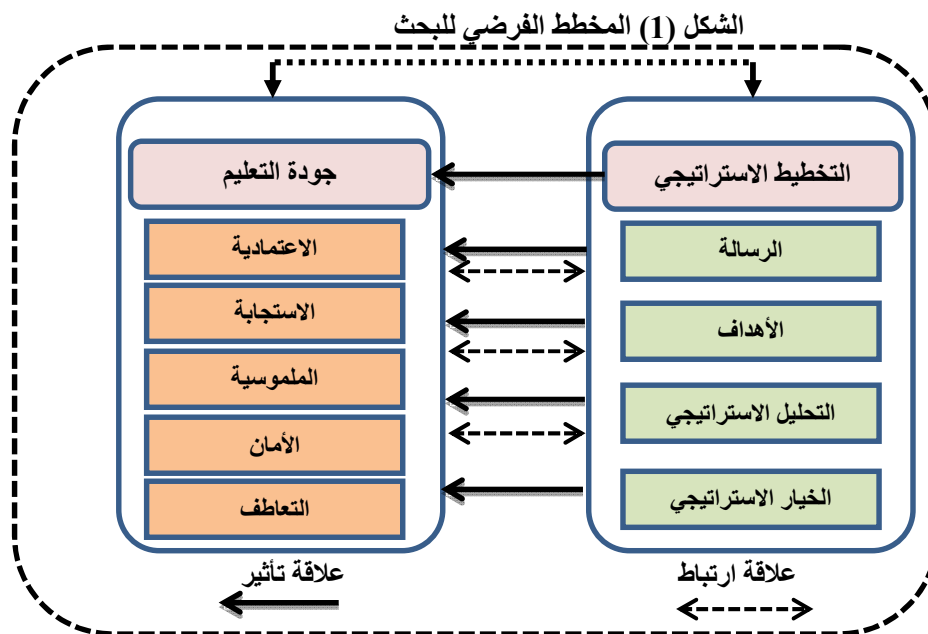
- 1- قد يستفيد من هذا البحث إدارات المدارس المبحوثة وذلك من خلال التركيز على التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة التعليم.
- 2- يسهم هذا البحث في الكشف ومعرفة الفوارق بين مستوى التعليم الحالي وما يجب تطبيقه من أجل الارتقاء في جودة التعليم.
- 3- يكتسب البحث أهمية من خلال النتائج التي سيتم التوصل إليها والتي ستوضح مدى فاعلية التخطيط الاستراتيجي وسبل استثماره في تحقيق جودة التعليم للمدارس الثانوية.
- 4- على حد (علم الباحث) يعد هذا البحث من البحوث القليلة التي جمعت التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم في المنظمات التعليمية (المدارس الثانوية) ويأمل الباحث أن يوجه الاهتمام لمثل هذه الموضوعات من قبل الإدارة العليا في وزارة التربية.

ثالثاً: أهداف البحث: تتمثل أهداف البحث الرئيسة ببعدين أساسيين هما:-

البعد الفلسفي: والذي يعد محاولة لإزالة الضبابية عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات المدارس عينة البحث والذي بدوره سوف يمكنها امتلاك رؤيا وخلفية فكرية مدعمة بمؤشرات تطبيق فاعلة عن كيفية إجراء التخطيط الاستراتيجي وضمان تحقيق جودة التعليم، فيما تتضمن الأهداف الفرعية الآتي:-

- 1- توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم.
 - 2- التعرف على مستوى وأهمية التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم لدى المدارس المبحوثة.
 - 3- عرض وتوضيح أهم مبررات تطبيق جودة التعليم في المدارس عينة البحث.
- البعد التطبيقي:** يوضح هذا البعد إمكانية التحليل والتشخيص لدور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرسالة، الأهداف، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) في تحقيق جودة التعليم بإبعادها (الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، الأمان، التعاطف) لدى المدارس المبحوثة وبما يسهم في توجيه إدارات المدارس في تبني الفلسفة الفكرية والمعرفية الحديثة وانعكاساتها على تحقيق أفضل النتائج العلمية ورفع مستوى أداء التعليم وتحقيق النجاح والتميز على الأمد البعيد.

رابعاً: مخطط البحث: أسفرت مراجعة ومسح النتاجات الفكرية والفلسفية للأدبيات العلمية الرصينة ذات الصلة بمتغيرات البحث (الرئيسة والفرعية) من تصميم المخطط الفرضي للبحث يوضح فيه الصورة المعبرة عن الفكرة الأساسية للبحث، وطبيعة العلاقة (الارتباط والتأثير) بين المتغيرات الرئيسة وأبعادها الفرعية وداعماً لفرضيات البحث ومنطلقاًها الفكرية والعلمية، وكما موضح في الشكل (1).



خامساً: فرضيات البحث: في ضوء المخطط الفرضي للبحث تم صياغة فرضيتين رئيسيتين هما:-

الفرضية الرئيسة الاولى:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم. وانبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:-

- 1-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الرسالة وجودة التعليم.
- 2-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الأهداف وجودة التعليم.
- 3-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التحليل الاستراتيجي وجودة التعليم.
- 4-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الخيار الاستراتيجي وجودة التعليم.

الفرضية الرئيسة الثانية:- يؤثر التخطيط الاستراتيجي وبدلالة احصائية في جودة التعليم. وانبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:-

- 1-تؤثر الرسالة وبدلالة احصائية في جودة التعليم.
- 2-تؤثر الأهداف وبدلالة احصائية في جودة التعليم.
- 3-يؤثر التحليل الاستراتيجي وبدلالة احصائية في جودة التعليم.
- 4-يؤثر الخيار الاستراتيجي وبدلالة احصائية في جودة التعليم.

سادساً: مجتمع وعينة البحث.

تم اختيار مجموعة من المدارس الثانوية في محافظة بغداد (إعدادية محمد مهدي البصير للبنات، متوسطة أم البنين للبنات، متوسطة البصرة للبنات، متوسطة اللاذقية المختلطة، متوسطة الخنساء للبنات) لتمثل مجتمع البحث، أما عينة البحث فتمثلت باختيار عينة عشوائية من الملاكات التعليمية لتلك المدارس لتشمل (مدرس، مدرسة) والذين يبلغ عددهم (140) وقد تم توزيع (55) استبانة واعتمد الباحث التوزيع المباشر للاستبانة.

سابعاً: حدود البحث: شملت حدود البحث المجالات الآتية:-

- 1- الحدود البشرية:- تمثلت الحدود البشرية بملاكات إدارات المدارس المبحوثة والمتمثلة (مدرس ومدرسة).
- 2- الحدود المكانية: مجموعة من المدارس الثانوية في محافظة بغداد (إعدادية محمد مهدي البصير للبنات، متوسطة أم البنين للبنات، متوسطة البصرة للبنات، متوسطة اللاذقية المختلطة، متوسطة الخنساء للبنات).
- 3- الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للبحث للفترة من 20/12/2019 حتى 20/2/2020.

ثامناً: الاساليب الاحصائية المستخدمة.

استخدم الباحث مجموعة من الوسائل والاساليب الاحصائية من أجل تحليل البيانات واختبار صحة فرضيات البحث وتحقيق اهدافه، وتمثلت بالبرامج الجاهزة (AMOSV.23,SPSS) والنسب المئوية، الوسط الحسابي، معامل الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الأهمية النسبية، معامل ارتباط الرتب (Spearman).

المبحث الثاني: الإطار النظري

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي

1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

نظراً لتزايد أهمية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة في العصر الحديث والذي أخذت تتضاعف أهميته كلما زادت فوائد استخدامه وعظمت منفعة للمنظمات التي تطبقه لوجود الكثير من التحديات والمتغيرات البيئية محلياً وإقليمياً وعالمياً التي تواجه تلك المنظمات، إذ يعد التخطيط الاستراتيجي أحد أهم أنواع التخطيط والذي يهدف الى تحقيق الأهداف بعيدة الآمد القائمة على قناعات وثوابت راسخة تخدم المنظمة في الآمد البعيد، وذلك يتطلب رؤياً مستقبلية واضحة وتنبؤ قائم على التوقعات الاحصائية وتخطيط للموارد البشرية مع المتابعة والتقييم والتحسين المستمر للخطة والاهداف، وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي لا يمكن عدّه لافته تعلقها المنظمة على جدرانها، لتقول نحنُ منظمة رائدة في مجال عمل ما أو نشاط معين، ونحرص على تحقيق أهداف كذا. بل يهدف الى الوصول الى أفضل مجالات العمل وطرائق المنافسة وذلك من خلال بناء القدرات والامكانيات والمتغيرات الداخلية فضلاً عن المتغيرات الخارجية وطلبات الزبائن والعمل على تحليل المنافسين، أذ يعد العملية الذكية والتصرف الذهني لعمل الأشياء بطريقة جديدة للتفكير قبل البدء بالعمل والعمل ضمن نطاق الحقائق بدلاً من الاختصار على التخمين والتنبؤ(اللوزي، 2002: 92). مضيفاً بذلك قيمة حقيقية تساعد المنظمة على البقاء والنمو لتستطيع من خلالها تحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجيتها. والجدول(1) يوضح أهم المفاهيم الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي على وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين.

جدول(1) مفهوم التخطيط الاستراتيجي على وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين

ت	الباحث، السنة، الصفحة	المفهوم
1	Ford,1981:9	التغيير الذي يعتمد اتخاذ القرارات من خلال التحليل والخبرة العلمية.
2	عسكر,1987:106	أسلوب يستخدم لوضع استراتيجيات المنظمة ككل وفي مجالاتها المختلفة.
3	Leslie, W&Holland, P. G,1989:67	تخطيط بعيد الأمد يوضع من الإدارة العليا للمنظمة ليركز على جميع أنشطتها وفعاليتها.
4	الحملاني,1993:21	معرفة ما يمكن أن يتم عمله من خلال معرفة الأثر المستقبلي للقرارات الحالية للمنظمة وفهم الفلسفة الإدارية لها.
5	Keegan,1995:100	استراتيجيات المنظمة في اتخاذ القرارات التشغيلية (التكتيكية) لتحديد التتابع المحتمل طوال الوقت.
6	الدهدار,2006:71	تحديد لتوجه مستقبل المنظمة بناءً على مخرجات التفكير الاستراتيجي.
7	حافظ والبحيري,2006:88	عملية تبدأ بتوضيح الصورة التي تطمح المنظمة أن تكون عليها في المستقبل ومن ثم تحديد الأهداف الاستراتيجية والتي تساعد على تحقيق هذه الصورة وتحديد الاستراتيجيات والوسائل الكفيلة في تحقيق هذه الأهداف بعد تحديد ومعرفة تحديات البيئة (الداخلية والخارجية).
8	المغربي وغريبة,2006:111	التفكير العميق والشامل للوضع المثالي والذي يجب أن تكون عليه المنظمة في الأمد البعيد و رسم سيناريوهات مختلفة للمستقبل ومن ثم التخطيط للإفادة من الفرص الممكنة وتقليل أو تجنب المخاطر.
9	السكرانه,2010:91	عملية تطويرية متجددة يتم تحديثها كل عام لأجل دراسة المستجدات الداخلية والخارجية.
10	صالح وعكاك,2011:32	التبصر والتصميم لرسالة المنظمة وأهدافها وتحديد مهاراتها الرئيسية والتحديد للأنشطة والعمليات والإعمال اللازمة لتحقيقها.
11	Basel,2011:13	عملية تحديد واختيار وتنفيذ للأنشطة والتي من شأنها تعزيز أداء المنظمة على الأمد البعيد من خلال التوجهات وتوليد التوافق المستمر بين متغيرات البيئة الداخلية و البيئة الخارجية التي تمارس المنظمة من خلالها اعمالها.
12	Katsioloudes,2012:6	العملية التي تحدد أين نحن الان، وأين نريد الذهاب، وكيف يمكننا الوصول الى هناك، أي معنى فحص الاستراتيجيات التي تمكن المنظمة النجاح في المستقبل.
13	السكرانه,2015:31	عملية يتم من خلالها الموازنة بين موارد المنظمة والفرص المتوفرة لها وعلى الأمد البعيد.
14	الغالي والمالكي,2016:101	عملية متكاملة تهتم بتحديد توجهات أصحاب المصالح في المحيط الخارجي.

المصدر: من إعداد الباحث

2. أهمية التخطيط الاستراتيجي.

بات من المؤكد أن قدرة المنظمات (الخدمية أو الانتاجية) على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها وعلى المستوى المحلي والدولي يتوقف على امتلاكها تخطيط استراتيجي يمكنها من البقاء والنمو والتميز ليتمكنها من تحديد نقاط القوة والتي تساعد في تحديد مستقبلها من خلال مقارنة ادائها مع المنظمات المنافسة لها. ويؤكد (الضمور, 2008: 27) أن

التخطيط الاستراتيجي يعد من أهم الوظائف الإدارية بل أنه الأساس لتلك الوظائف، فإذا لم يكن هنالك خطة لدى الإدارة فهذا يعني أنها لن تستطيع ممارسة وظائفها الأخرى كالتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة فهو الأساس لتلك الوظائف. وذلك بسبب الطبيعة المعقدة والمتنوعة للمنظمات وعلى وجه الخصوص (الخدمية) وتزامناً مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية مما فرض على تلك المنظمات من اعتماد وتبني التخطيط الاستراتيجي كونه من أهم القضايا الهامة والملحة، فهو يساعد على التفريق بين المنظمات ذات الميزة التنافسية المستدامة والمنظمات التي لا تمتلك تلك الميزة، بل هو الأساس في تحديد توجهات المنظمة للتحرك ووضع الخطط لتنفيذ ضمن نطاق البيئة وباتجاهين طويل وقصير الأمد (Asghar,2011:1128). وأشار (محمد، 2011: 74-72) الى أهمية التخطيط الاستراتيجي كونه يستطيع تحديد القضايا الأساسية والتي بدورها تشكل جوهر عمل المنظمة الداخلية والخارجية، ووضع استراتيجيات التعامل الفاعل معها من أجل أحداث تغييرات ايجابية، والعمل على الاستثمار الأمثل لموارد المنظمة البشرية والمادية لخفض التكاليف والحد من الهدر بجانبه البشري والمادي، ليتمكنها من رسم التوجه العام للمنظمة، والتركيز على تحقيق العلاقة الوثيقة بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من قواعد وسياسات وأنظمة عمل، وتحقيق حالة من الرضا الوظيفي للأفراد العاملين والشعور بالاستقرار النفسي والإحساس بأن الأمور تسير كما رسم لها نتيجة لما يوجد من بيئة عمل متعاونة. مما يتيح للعاملين في المنظمة توحيد جهودهم وزيادة فعاليتهم (ميا وآخرون، 2008: 98). وأكد (Bryson,1988:78) وجود نقاط اساسية ورئيسية توضح أهمية التخطيط الاستراتيجي وكالاتي:-

- 1- يوضح ويحدد التوجه المستقبلي للمنظمة ويشجع على التفكير الاستراتيجي.
 - 2- يساهم في تطوير قاعدة متماسكة ومعقولة ورسينة تساعد على اتخاذ القرارات في الوقت الحاضر وفي ضوء محددات وتحديات وعواقب المستقبل.
 - 3- يتعامل وبكفاءة عالية مع الظروف السريعة التغير، ليوضح التهديدات والفرص المستقبلية المحتملة.
 - 4- يساعد على بناء فريق عمل يعزز الخبرات ويعمل على تحسين أداء المنظمة.
- فيما وضح (Asghar,2011:1123) بأن التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة على تركيز الاهتمام بالموارد باتجاه الاستراتيجيات والأهداف والتي من شأنها أن تساعد المنظمة على التكيف والنمو . وبين (خطاب، 2003:64) بأن وجود نظام قائم على التخطيط الاستراتيجي له أهمية كبيرة كونه يساعد على تحقيق التنسيق بين مختلف اوجه النشاط والالتزام بالأهداف التي تم وضعها من قبل الإدارة العليا، مع القدرة على تحقيق التأثير وتعظيم دور القيادة في التعامل مع النواحي الفنية والتقنية، بدلاً من أن تكون قرارات عشوائية أو أن تكون رد فعل لما تجري من أحداث وترشيد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية في المنظمة، إذ يعد التخطيط الاستراتيجي أهم مرتكز لسمعة المنظمة في السوق ومقدار جودة المنتج أو الخدمة، وكذلك سمعة وشهرة المنظمة من وجهة نظر الجمهور الذي يتعامل معها، مع الامكانيات التي تستطيع من خلالها تحقيق الكفاءة والنمو والتكيف والتوازن في ظل وجود الكثير من المتغيرات المحيطة بها. وعليه ومما سبق يتضح أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتضح بصورة جلية كونها تساعد المنظمة في الوصول الى افضل مجالات العمل والتنفيذ والتميز وذلك من خلال اختيار افضل البدائل الاستراتيجية من أجل تحقيق أهدافها وبأقل جهد ووقت وكلفة ممكنة، والاستخدام والتوظيف الامثل لقدرات وامكانيات الأفراد العاملين والموارد المتاحة والقدرة على مواجهة التغيرات التي تحصل في البيئة الداخلية والخارجية (الغوطي، 2017: 14).

3- أبعاد التخطيط الاستراتيجي.

يوجد تباين واختلاف لدى الباحثين في تحديد أبعاد التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات قياسها، ويعود هذا الاختلاف الى المداخل والنماذج التي انطلقوا منها في تحديد أهمية التخطيط الاستراتيجي والتي بدورها انعكست على تحديد تلك الأبعاد، ومن وجهة نظر أخرى يعود الى تباين الظروف وتعاقب الأزمنة للكتاب والباحثين واختلاف خلفياتهم النظرية والذي أثر في اختلاف وجهات النظر لديهم وعدم الاتفاق على عدد ومسميات أبعاد التخطيط الاستراتيجي. وعليه يرى الباحث ضرورة عرض آراء عدد من الكتاب والباحثين والتي على ضوءها تم تحديد أبعاد التخطيط الاستراتيجي. الجدول(2) يوضح عدد من تلك الأبعاد (محمود، 2014: 79).

جدول (2) أبعاد التخطيط الاستراتيجي حسب آراء عدد من الكتاب والباحثين.

الباحث	العناصر	الرسالة	الأهداف	التحليل البيئي	الخيار الاستراتيجي
Robbins,1994	✓	✓	✓	✓	✓
Rao&Rao,1995				✓	✓
Bowman,1996	✓	✓	✓		✓
Stanton,1997	✓	✓	✓	✓	✓
Robson,1997	✓	✓	✓		✓
Ivancevich;etal,1997	✓	✓	✓	✓	✓
Hellriegell;etal,1999	✓	✓	✓	✓	✓
Chaffey&Coulter,2000	✓	✓	✓	✓	✓
Hill&Yones,2001	✓	✓		✓	✓
العاني، 2002	✓	✓	✓	✓	✓
حسين، 2005	✓	✓	✓	✓	✓
Peter&Donnelly,2007	✓	✓	✓	✓	
Ball;etal,2008	✓	✓	✓	✓	✓
Betra;etal,2010	✓	✓	✓	✓	✓
المجموع	14	14	13	13	14
النسبة المئوية	93%	93%	87%	87%	93%

المصدر: من اعداد الباحث

نلاحظ من الجدول (2) والذي يوضح أن الابعاد الآتية (الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) قد حصلت على مستوى عالي من الأهمية من قبل الباحثين أذ حصلت على النسب الآتية وعلى التوالي (93%، 87%، 87%، 93%). وعليه سيقوم الباحث باختيار هذه الأبعاد في الجانب التطبيقي، كونها حصلت على أعلى النسب.

وفيما يأتي توضيح لتلك الأبعاد:-

1. الرسالة. Mission.

يرى (Gimbert,2011:22) بأنه لا يمكن لأي منظمة أن تبدأ بتحليل البيئة أو التفكير باستراتيجية أو القيام بأي شيء آخر ألا أن تكون واضحة فيما تريد فعله . ويؤكد (Hitt et al,2001:27) أن رسالة المنظمة هي عنوان هذا الوضوح، بل تعد السبب الرئيس لوجود المنظمة والتي تحدد توجيه نشاط المنظمة وما تصبوا الى تحقيقه وعلى الأمد البعيد .

وأشار (القيسي والطائي، 2012: 90) الى انها أهداف المنظمة وغاياتها والتي تميزها عن باقي المنظمات .وعليه فأن الرسالة تجسيد الفلسفة الاساسية للمنظمة، كونها تعبر عن الصورة الذهنية والتي ترغب المنظمة بإصالتها الى أذهان المجتمع الذي تعمل فيه. وأشار (Mondy & Pearmoux, 1995:141) الى ضرورة وضوح الرسالة ليكون لها تأثير في الأفراد العاملين والتي من خلالها سيفهمون الغرض الاساسي الذي وجدت من أجله المنظمة والذي بدوره ينعكس على التزامهم. ووصفها (Daft&Marcic, 2000:141) بأنها مقياس لنمو وتقدم المنظمة. وعليه يجب أن تفهم الرسالة من جميع المدراء وعلى كافة المستويات وأن تتصف بصفة الشمولية ولجميع أقسام المنظمة.

2. الأهداف Objectives.

من المعلوم أن الأهداف تختلف من منظمة الى أخرى وحسب طبيعة عمل تلك المنظمات ,ويقع على عاتق الإدارة العليا مهمة تحديد ومعرفة الأهداف التي تسعى الى تحقيقها وتحديد المعايير والمؤشرات اللازمة من أجل قياس النتائج المتحققة من تلك الأهداف. وعلى سبيل المثال بعض المنظمات يكون هدفها الرئيس هو تحقيق الربح، في حين هنالك منظمات يتجلى هدفها الاساسي في تقديم خدمات لربائنها والمجتمع. وأوضح (القيسي والطائي، 2012: 106) بأنها تمثل النتائج أو المخرجات التي تسعى المنظمات الى تحقيقها عبر أنشطتها ومهامها التي تقوم بها. ويؤكد (Dess, 2007:104) على حقيقة أساسية مفادها بأن الأهداف المرسومة والموضوعة من الإدارة العليا يجب أن تتصف بإمكانية قياسها، أي ان تكون قابلة للقياس، وأن تكون ملموسة أي (محددة، واضحة) وتوضح ما يجب على المنظمة أن تعتمد على تحقيقه، وأن تتمتع بالمرونة والملائمة أي منح المنظمة فرصة التفاعل والتعامل مع البيئة المحيطة، مع إمكانية وضع جدول زمني لتنفيذها.

3. التحليل البيئي.

تعتمد المنظمة على تطوير استراتيجيتها والتفوق على منافسيها والاستمرار في تحقيق هذا التفوق من خلال التحليل البيئي .وقد وصف (Thompson, 1997:37) التحليل الاستراتيجي بمدى معرفة وفهم الإدارة العليا للبيئة المحيطة بالمنظمة والتي تعمل فيها، سواء كانت متمثلة بالبيئة الداخلية أو الخارجية، والعمل على تحديد الاستجابات السريعة للتغيرات واستثمارها. وأكد (الغالي وإدريس، 2007: 123) لتحقيق أفضل إداء يتوجب على المنظمة قبل البدء بصياغة استراتيجيتها المناسبة القيام بعملية التحليل البيئي للتغيرات المحيطة بالمنظمة . كونه يعد مجموعة من الأدوات التي تساعد الإدارة الاستراتيجية لتحديد مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) وتشخيص البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والذي بدوره يساعد على تحقيق العلاقة التداؤمية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد الأهداف التنظيمية والذي ينعكس على صياغة الاستراتيجية المطلوبة، إذ أن التفاعل بين تلك البيئات (الداخلية والخارجية) يوضح مدى إمكانية المنظمة في التكيف وتحقيق التميز والبقاء وعلى الأمد البعيد.

4. الخيار الاستراتيجي.

يعد الخيار الاستراتيجي مفتاح النجاح للمنظمة والذي يتم تنبيهه لتضمن من خلاله تميزها عن باقي المنظمات في المستقبل (Johnson&Scholes, 2002:263). أي عندما تقوم المنظمة بعملية التحليل الاستراتيجي وتحديد نقاط القوة والضعف (البيئة الداخلية) ومعرفة الفرص والتهديدات (البيئة الخارجية) المحتملة يصبح لازماً عليها وضع خيارات استراتيجية تتوافق مع بيئتها (الداخلية والخارجية). ووصفه (التميمي، 2009: 42) بأنه اختيار البديل من بين عدد من البدائل التي تمت دراستها وتقويمها والعمل به لمدة زمنية ليمثل الركن الاساسي لبقاء المنظمة وفي حالة منافسة دائمة. وعليه يكون الخيار الاستراتيجي نتاجاً لعمليات المفاضلة المستندة على معايير محددة مسبقاً، مع بدائل متاحة ولديها القدرة على تحقيق

الموائمة ما بين الأهداف والاطراف المرتبطة بها (الزبائن والمجتمع) من خلال استثمار نقاط القوة واغتنام الفرص والحد أو على الأقل تجنب التهديدات المحتملة (الظاهر، 2009: 218).

المحور الثاني: جودة التعليم

1- مفهوم جودة التعليم

تزايد الاهتمام عربياً وعالمياً في العقود الاخيرة من القرن العشرين بموضوع جودة التعليم والذي يسهم في تطوير والنهوض بالتعليم وبالشكل الذي يحقق الأهداف الموضوعية، وتحقيقها وصولاً الى التنمية المستدامة، كل ذلك كان نتاج الانخفاض بمستوى الجودة في التربية أو بما يسمى بجودة التربية (Quality of Education) والتي شملت البلدان المتقدمة والبلدان النامية (البلدان الهشة) وعلى حد سواء، مما أدى الى المحاولات الجادة لرفع مستوى التعليم عما هو عليه، ومثلما يحدث مع جميع المفاهيم الحديثة فقد نشأ مفهوم جودة التعليم ينتابه الغموض والتباين في طرائق قياس الجودة مما أوجد اختلافات واضحة لدى الكتاب والباحثين في وضع مفهوم دقيق حول جودة التعليم. والجدول (3) يوضح بعض مفاهيم جودة التعليم على وفق وجهات النظر لعدد من الكتاب والباحثين.

الجدول (3) مفهوم جودة التعليم على وفق وجهات النظر لعدد من الكتاب والباحثين

ت	الباحث، السنة، الصفحة	المفهوم
1	Evans, 1993: 1993	تلبية وإشباع رغبات وتوقعات الزبون أو تقديم ما يفوق هذه التوقعات.
2	البيلاوي، 1993 : 4	ثقافات جديدة تبين التفاعل مع المنظمات الخدمية من أجل تطبيق معايير مستمرة ليس فقط من أجل ضمان الخدمة بل جودة للعملية التي تتم من خلالها الخدمة.
3	جوهر، 2000: 27	مدى تحقيق الأهداف للبرامج التعليمية للخريجين وبما يحقق الرضا للمجتمع كونه المستفيد الأول من وجود المنظمات التعليمية.
4	العمرى، 2002: 20-21	مجموعة ال (مدخلات، عمليات، مخرجات) لنظام تعليمي يلبي التطلعات الاستراتيجية للجمهور (الداخلي، الخارجي).
5	أحمد، 2002 : 17	عمليات بنائية تعمل على تحسين وتطوير للمنتج النهائي (الخدمة).
6	أبو ملوح، 2004 : 152	مدى مقابلة النظام التعليمي في تلبية حاجات المجتمع الاقتصادية.
7	الجلي، 2007 : 227-306	تمسك المنظمة على إرضاء حاجات القطاعات المكونة للمجتمع الذي تعمل فيه وتعمل على خدمته.
8	أحمد، 2007 : 37	برنامج تربوي معين يعد ذا جودة إذا حقق الأهداف المنشودة وبالكامل نوعياً وليس كمياً.
9	المحمد، 2008 : 26	تحقيق مجموعة من الاتصالات للطلبة من أجل اكسابهم المعارف والتوجهات والتي تمكنهم من تلبية التوقعات للمنظمة.
10	Hervé Cellier, 2012: 39	احترام للمعايير الموضوعية من قبل منظمات التعلم والتي قد تعبر عن الحد الأدنى من الالتزام بمعايير التميز والجودة.
11	رقاد، 2014 : 36	تقديم خدمة خالية من الأخطاء، وتحقيق الأهداف المنشودة (الفعالية) والاستخدام الافضل للإمكانات والقابليات التعليمية للحصول على مخرجات ذات (كفاءة) عالية.
12	الطلاع، 2014 : 31	نظام قائم على جودة العناصر التعليمية والمتمثلة ب"المعلم، المدير، المنهاج، الموجه" من أجل أنجاز العملية التربوية التي تهدف الى اعداد جيل لديه القدرة على النهوض بالتنمية الشاملة.

المصدر: من إعداد الباحث

3- أهمية جودة التعليم.

لا يختلف قطاع التعليم عن باقي القطاعات الأخرى التي تولي الاهتمام بالجودة، بل أصبح شعاراً لدى الإدارات التعليمية والذي يعد معياراً للمنتج التعليمي. وأشار(درب، 2014: 84) الى جودة التعليم بأنها تمثل إحدى أهم القضايا الحيوية في نظم التعليم المعاصر، أذ أن المناهج والبرامج التعليمية والتي تم تطبيقها في الماضي لم تحقق ما هو مطلوب إلا تحسناً محدوداً لإيكاد يذكر في التعليم الثانوي، إلا أن جودة التعليم لاتزال موضوعاً مثيراً للاهتمام أذ أن النظام الحالي وللعديد من البلدان (المتقدمة والنامية) لم يهيئ الطلبة كمخرجات جيدة لسوق العمل وبصورة كافية بل لا يمنحهم الفرصة والابداع للتعبير عن طاقاتهم. وأكد (عليما، 2004 : 44) ضرورة تلبية جودة التعليم لحاجات ورغبات الزبون (الطلبة، المجتمع) من منظور الشعور والانطباع. وذكر(أبو الرب وآخرون، 2017 : 9) ليس من الغريب أن تبرز أهمية جودة التعليم بعد أن احتل التوازن بين التحولات الكمية وعلى حساب النوعية فقد أصبحت بعض المنظمات التعليمية مهمتها الرئيسة تخريج أكثر عدد ممكن من الطلبة دون الاهتمام بمسائل النوعية (الجودة)، والذي أدى الى انحدار مستوى التعليم وفي جميع دول العالم، ولذلك عادت موجات المطالبة بالاهتمام بجودة التعليم لتحل مركز الصدارة للأولويات العمل وجميع انحاء العالم. وأشار(نجوى، 2014: 26) الى أن عملية بناء مجتمعات حديثة ومتطورة يتطلب الاهتمام بالجانب المعرفي لها، وتعد جودة التعليم أهم ركائزها، وبعبارة أدق أمست إشكالية جودة التعليم ركناً أساسياً بل محل اهتمام لدى جميع دول العالم وتعود أسباب هذا الاهتمام الى الآتي:-

- 1- تزايد حدة المنافسة الحالية في ظل العولمة بين المنظمات التعليمية.
 - 2- اتساع سوق العمل وزيادة احتياجاته وتطلعاته المستقبلية والمتغيرة للتخصصات المتنوعة والجديدة، مما يترتب على منظمات التعليم تحديث أنشطتها واساليبها وبرامجها التعليمية.
 - 3- ازدياد الطلب على التعليم من المجتمع وبإشكاله المختلفة والمتطورة.
 - 4- وجود ثقافة تنظيمية تتلائم مع مفاهيم جودة التعليم، مما أدى الى الحاجة لتحقيق إداء متميز في العملية التربوية.
- ويرى (الطالع، 2014: 34) بأن التقويم يعد من المراحل المهمة لأي عمل وفي أي منظمة والذي يجب أن يتسم بالموضوعية والتي تكسب القرارات التي تتخذ في ضوء المصداقية، والمتمثل في جودة التعليم في العملية التربوية وتنبع أهميتها في إعطاء قيمة للعمل أو النشاط مع تصحيح ما يعتريه من أخطاء أو اعوجاج. فيما يؤكد (محمود، 2016: 419) ان المنظمات التعليمية بحاجة الى تطبيق وتفعيل واستمرار جودة التعليم، وذلك بسبب تدني مستوى الأداء بداخلها لضعف امكانياتها على توفير مخرج كفي جديد والذي يطلبه سوق العمل مؤدياً الى قصور في تلبية احتياجات المجتمع والذي يؤثر في النظام التعليمي بأكمله، من النواحي التربوية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية، وتحديد أهميتها كونها تؤدي الى تحقيق الاستخدام الافضل للموارد المادية والبشرية والعمل على التحسين المستمر والتقليل من الهدر الناتج من الرسوب والتسرب، وضبط وتطوير النظام الإداري في المدارس لوضوح الأداء وتحديد المسؤوليات، والعمل بفلسفة علمية مفادها ربط العملية التعليمية وبما يتناسب مع متطلبات التعليم قبل الجامعة. فيما وصف (اللامي والريعي، 2017: 29) الجودة في المنظمات التعليمية بأنها إحدى أهم الوسائل والاساليب والتي تعمل على تحسين نوعية التعليم والارتقاء بمستوى أدائه في العصر الحالي والذي يعد عصر الجودة، أذ لم تعد الجودة ترفاً ترنو اليه المنظمات التعليمية أو تمثل بديلاً تأخذ به أو تتركه، بل ضرورة ملحة تمليها حركة الحياة المعاصرة، وهي الدليل على البقاء والمنافسة والتميز لدى المنظمة التعليمية. ويرى

الباحث أن قدرة المنظمة التعليمية على تحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها يتوقف على امتلاكها جودة في التعليم، كونها تعد مصدراً مهماً لتقييم الأداء والتميز، كما تعد الأساس الذي تستطيع من خلاله الاحتفاظ بميزتها التنافسية وبشكل أفضل من المنافسين الآخرين وعلى الأمد البعيد.

2-إبعاد جودة التعليم.

توجد مجموعة من الأبعاد والتي يجب أن تتبناها وتطبقها المنظمات التعليمية لكونها تعد قيماً جوهرية والتي تستطيع من خلالها تحقيق جودة التعليم (اللامي والريعي، 2017: 80). ويؤكد (راضي وعباس، 2011: 9) على تطوير أنموذج ليكون بذلك منهجية أو مدخلاً لقياس خدمة جودة التعليم وذلك من خلال رضا الزبون، مستنداً على فرضية أساسية مفادها أن جودة التعليم تحدد من خلال الفرق ما بين توقعات الزبون وبين أدائه لتلك الخدمة المقدمة بالاستناد على مجموعة من الخصائص والمعايير وهذا ما اتفق عليه كل من الباحثين (العلي، 2010: 308)؛ (نور الدين، 2007، 59)؛ (Bell, 2011: 10). وفيما يأتي توضيح لأهم تلك الأبعاد:-

1. الاعتمادية: هذا البعد يعني بأن المنظمة التعليمية (المدرسة) لديها القدرة على تقديم خدماتها بدقة عالية، أي تقدم خدماتها في كل وقت بالطريقة نفسها من دون أخطاء، والوفاء بالتزامها وتعهداتها (للطالب) من خلال استقطاب واستمالة طلبتها وإدارتها المتميزة وامكاناتها وتسهيلاتها المادية، وبرامجها التعليمية الرائدة وهذا يشير الى مدى الاعتمادية (المعولية) لدى المدرسة في تلبية وتحقيق ما وعدت به الطلبة والمجتمع الذي تعمل فيه. إذ تعد المعولية عنصراً حاسماً لفاعلية وتميز وريادة المنظمات التعليمية لكونها تعالج قدرتها على توفير المتطلبات المستقبلية والاستفادة من الفرص والموارد البيئية.

2. الاستجابة: أي الرغبة في أبداء المساعدة للزبون وتقديم الخدمة بالسرعة الممكنة من دون أي تأخير، وعلى وجه الخصوص بدون اسباب واضحة تخلق لدى الزبون توجهات سلبية عن صورة الخدمة المقدمة، أي يجب أن تقدم المنظمة التعليمية (المدرسة) وبصورة تعكس درجة السلبية عن جودة الخدمة. وأشار (سلمة وآخرون، 2017: 33) الى أن هذا البعد يركز على تحقيق استجابة عالية وسريعة للتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمات التعليمية، مما يتطلب امتلاكها للمرونة الكافية للاستجابة لتلك التغيرات والمتمثلة بالتغيرات في احتياجات سوق العمل أو التغيرات في منظومة التطور الاقتصادي والاجتماعي، وهذا لا يعني الاقتصار على البيئة الخارجية بل البيئة الداخلية للمنظمة التعليمية.

3. الملموسية: أن الخدمات التي تقدمها المنظمات التعليمية هي كغيرها من الخدمات تتسم بعدم الملموسية، ومن أجل تحقيق تلك الخدمات لأهدافها فأنها تحتاج تجسيد لهذه الخدمة من خلال مجموعة من المظاهر المادية التي تسهم بدورها بالمظاهر المادية التي تتعلق بخدمات التعليم المباشر التي تقدمها المدرسة وعلى سبيل المثال القاعات الدراسية والمختبرات العملية المرئية والمسموعة والمكتبية ومختبرات الحاسوب، أما النوع الثاني للمظاهر المادية غير المباشرة في خدمة التعليم وعلى سبيل المثال مكان الاستراحة والنوادي الصحية والرياضية والحدائق.

4. الأمان: يمثل هذا البعد عدم شعور الطالب بالخطر أو المخاطرة، أي توفير جو آمن خالي من المخاطر، إذ أن الطالب يميل الى تفضيل المنظمة التعليمية التي تمتاز بدرجة عالية من الأمان، ومن الجدير بالذكر نلاحظ المنظمات التعليمية في دول العالم تكون حريصة على توفير خدمات تعليمية آمنة، ولكي تستطيع تحقيق هذا الأمان ينبغي أن تخصص طاقماً متخصصاً لهذا الغرض، وسعيها التركيز على جوانب الأمان المختلفة والمتمثلة (عدم قبول إعداد طلبة يفوق الطاقة الاستيعابية للمدرسة و منع حوادث الاعتداء والسرقة والمتاجرة بالممنوعات).

5. التعاطف (التعامل): يعني هذا البعد "الاحترام، اللباقة، الشفافية" أي توفر بيئة صحية يسودها الاحترام المتبادل والتعامل الحسن مستنداً على الاسس الاخلاقية والتنظيمية والتي تحفظ (للمدرس والطالب) مكانته و هيئته واحترامه على إلا يستغل الطالب حالة التعاطف والمجاملة والتعامل الانساني الراقي، وفي حالة حدوث أي تجاوزات ومن أي طرف والذي لا ينسجم مع الاسس والمبادئ فأن إدارة المدرسة يجب أن تعالج مثل تلك الحالات وبما يكفل استمرارية الأداء الفاعل، وعليه ومن أجل تحقيق هذا البعد يتطلب توفر درجة عالية من الولاء لدى (الطالب والمدرس والإدارة) لأن مثل هذا الولاء سوف يعمل على تهديب وصقل السلوكيات والتي بدورها سوف تنعكس على سمعة المدرسة وميزتها التنافسية في سوق الخدمات التعليمية.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

يتضمن هذا المبحث وصف متغيرات البحث والتعرف على طبيعة توزيع البيانات لاختيار التحليل الإحصائي المناسب والمتمثل بالوسط الحسابي والنسب المئوية ومعامل الاختلاف والانحراف المعياري، وأجراء اختبار الاتساق الداخلي من أجل التأكد من كفاية عينة البحث، واختبار فرضيات الارتباط والتأثير.

اولاً : وصف وترميز متغيرات البحث.

يوضح الجدول (4) وصف وترميز المتغيرات البحث لضمان الدقة والسهولة في التحليل الإحصائي كما مبين في ادناه.

الجدول (4) وصف وترميز متغيرات البحث		
الرمز	عدد الفقرات	متغيرات وابعاد البحث
Q	5	الرسالة
W	5	الاهداف
R	5	التحليل البيئي
T	5	الخيار الاستراتيجي
X	20	التخطيط الاستراتيجي
M	4	الاعتمادية
B	3	الاستجابة
D	3	الملموسية
A	3	الأمان
S	3	التعاطف
Y	16	جودة التعليم

المصدر: اعداد الباحث

ثانياً : فحص التوزيع الطبيعي للبيانات.

قبل اجراء عملية تحليل البيانات واختبار الفرضيات لا بد التأكد اولا من ان البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً كون ان جميع الاختبارات المعلمية مثل ارتباط بيرسون او الانحدار الخطي البسيط او الانحدار المتعدد او التحليل العاملي الاستكشافي يشترط بان البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً وفي حالة كون البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً فهناك خياران امام الباحث هما اما استخدام نماذج الاختبارات اللامعلمية، وهي أقل قوة في التحليل، أو استخدام التحويلات الرياضية المختلفة على بيانات المتغيرات بهدف تحسين مستوى التوزيع الطبيعي ومن ثم إمكانية استخدام الاختبارات المعلمية ، ومن هذه الدوال اللوغاريتمية، ودوال الجذر التربيعي، ومعكوس قيم المتغيرات وغيرها (Pallant, 2011: 92-95).

حيازتها صفة المعلمية بما ينسجم مع طبيعة العلاقات المحتملة على وفق الأدبيات بين تلك المتغيرات، إذ سيتم معالجة المتغيرات والابعاد التي لا تتبع التوزيع الطبيعي وذلك بالاعتماد على الصيغة المعيارية عبر ما يعرف بأسلوب القيم المعيارية أو القياسية (Standardization) والذي أستخدم في البحث الحالي بعد قسمة الفرق بين قيم المتغيرات عن أوساطها الحسابية على انحرافاتها المعيارية (Chatterjee and Hadi,2006 139-140). إذ يبين الجدول رقم (5) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov).

الجدول (5) التوزيع الطبيعي للبيانات			
Kolmogorov-Smirnov ^a			متغيرات البحث
Statistic	df	Sig.	
0.211	55	0.000	التخطيط الاستراتيجي
0.156	55	0.002	جودة التعليم

المصدر : برنامج AMOS V.23

يتضح من قيمة مستوى الدلالة أن جميعها أقل من مستوى الدلالة عند (0.05)، وهذا يشير إلى أن المتغيرات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه سيتم معالجة المتغيرات بالاعتماد على الصيغة المعيارية عبر ما يعرف بأسلوب القيم المعيارية أو القياسية (Standardization).

ثالثاً: نتائج اختبار الاتساق الداخلي.

أما بشأن نتائج اختبار الثبات أو الاتساق الداخلي عبر معامل ارتباط (Cronbach Alpha) إذ يستخدم لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الاداة إذ يمكن توضيحها في الجدول رقم (6) والذي تؤكد معه الاتساق الداخلي لفقرات المقياس على مستوى الأبعاد جميعها بعد أن تجاوزت قيم معاملات ارتباط (Cronbach Alpha) الحد الأدنى المقبول لها (0.70)¹ وبما يؤكد الاتساق الداخلي للمقياس وبالتالي ثباته المطلوب في حال تكرار الاختبار.

الجدول (6) نتائج اختبار الاتساق الداخلي للمتغيرات والابعاد		
متغيرات وابعاد البحث	معامل ألفا كرونباخ	الصدق
الرسالة	0.943	0.971
الاهداف	0.937	0.968
التحليل البيئي	0.937	0.968
الخيار الاستراتيجي	0.936	0.967
التخطيط الاستراتيجي	0.935	0.967
الاعتمادية	0.939	0.969
الاستجابة	0.939	0.969
المللموسية	0.946	0.973
الأمان	0.941	0.970
التعاطف	0.945	0.972
جودة التعليم	0.933	0.966
جميع فقرات الاستبيان	0.945	0.972

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.23

رابعا : ثبات الاستبانة:

تستخدم طريقة التجزئة النصفية (Split –Half) في قياس الثبات، والتي تتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية و درجات الأسئلة الزوجية في الاستبانة و يتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman –Brown)، فإذا كان معامل الثبات (0.67) على وفق المعادلة فانه كافيا للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها، وعند تطبيق هذه الطريقة وجد أن معامل الارتباط للاستبانة بلغ (0.850) مما يعني أنها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات جيد و يمكن اعتمادها في أوقات مختلفة و للأفراد أنفسهم و تعطي نفس النتائج .

خامسا: التحليل العاملي التوكيدي:

الغرض من الصديق البنائي التوكيدي هو التحقق من الأبعاد والفقرات المكونة لها حسب هيكلها النظري الثابت في الأدبيات، بمعنى التأكد من تطابق الأبعاد المكونة للمقياس والفقرات الممثلة لها في بيانات العينة مع أصلها في النظرية والأدبيات ذات الصلة، ويعد هذا النوع من أنواع التحليل العاملي أحد تطبيقات نمذجة المعادلة البنائية التي نفذت عبر البرنامج الإحصائي (AMOS v.23)، والذي يمكن من خلاله اختبار ثبات المقياس وأنواع أخرى من الصديق، وهي صديق التقارب و صديق التمايز اظهر المخطط عدد من القيم التي تمثل مدى مساهمة او تكوين كل (فقرة) في تفسير العامل اذ سيتم الاعتماد على مؤشرات جودة المطابقة (Hair et al، 51 :2010) الواردة في جدول رقم (7) لمعرفة مدى ملائمة الفقرات للبعد بصورة عامة والمتغير التي تنتمي له بصورة خاصة.

الجدول (7) يبين مؤشرات حسن المطابقة للمتغيرات قيد الدراسة ²		
المؤشر		القاعدة العامة
1- مؤشرات جودة المطابقة (Goodness-of-Fit)		
-a	X ² كاي سكوير	-
-b	درجة الحرية (DF)	-
-c	النسبة بين X ² ودرجة الحرية DF	(X ² / درجة الحرية) اقل من 5
-d	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	بين 0.05 – 0.08
-e	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	أكبر من 0.90
-f	مؤشر توكسر لوييس (TLI)	أكبر من 0.90
2-الاولا زن الانحدارية المعيارية (التشبعات المعيارية)		الاولا زن المقبولة ≤ 0.4

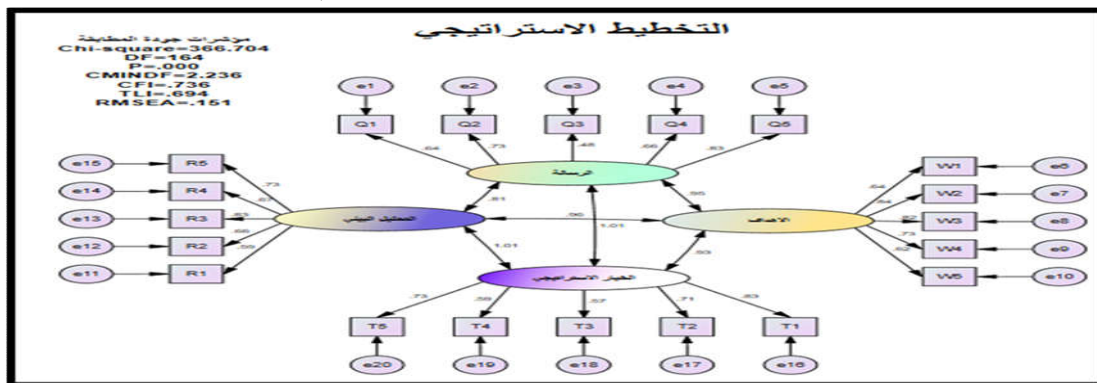
Source: Hair ،J.F. ،Black ،W.C ،Babin ،B.J. ،& Anderson ،R.E. (2010). "Multivariate DataAnalysis"، 7thed.,PrenticeHall,UpperSaddle.Chan,F, Lee,G.

1- التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التخطيط الاستراتيجي.

يبين الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لنموذج التخطيط الاستراتيجي والذي يتكون من اربعة ابعاد اساسية والمؤلفة من (20) فقره، ومن خلال ملاحظة مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة للأنموذج والظاهرة في الشكل (2) يتبين ان اغلب هذه المؤشرات غير مطابقة ولتحسين هذه المؤشرات سنقوم بالتعديل عليها وفقاً لتوصيات مؤشرات التعديل (Modification Indices)، (M. Byrne ،Barbara، 2009:90) اذ يقصد بمؤشرات التعديل (Modification indices) ان يضع الباحث نموذجه اعتمادا على الادبيات او نظرية البحث ثم يحاول اختبار مدى مطابقة نموذجه

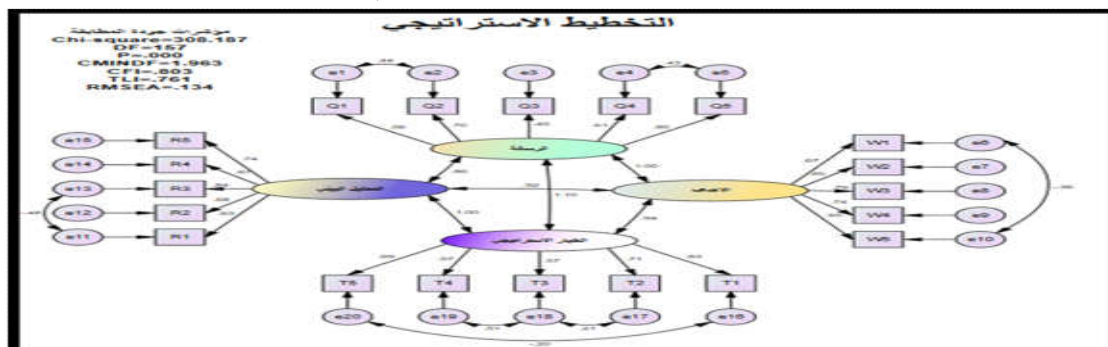
للبينات التجريبية فاذا كانت المطابقة غير كافية فان الاجراء الشائع هو تعديل النموذج من خلال حذف الفقرات او المسارات غير الدالة وازضافة الفقرات التي تحسن من مطابقة النموذج وتقدم معظم برامج النمذجة ما يسمى بمؤشرات التعديل وذلك لكل فقره ويستطيع الباحث تحديدها من ضمن خياراته للبرنامج قبل اختبار تقدير المطابقة النموذج وبعد ذلك تساعده هذه المؤشرات في تعديل نموذجيه بحيث يصبح اكثر مطابقة وملائمة للبيانات التجريبية، ويشير كل مؤشر تعديل الى المدى الذي يتوقع فيه ان ينخفض مقياس حسن المطابقة (مربع كأي) اذا وضع هذا الفقرة بموضع حر او تم اعادة تقدير النموذج وعلى الباحث ان يخفف الفقرات التي لها اكبر مؤشر تعديل اذا كان من ممكن تفسير ذلك نظريا ومنطقيا اما اذا كان هذا الاجراء ليس له اساس منطقي فيمكن للباحث ان يلجأ الى ثاني اعلى مؤشر تعديل وهكذا حتى تتحقق افضل مطابقة للنموذج مما يتفق مع المنطق النظري للبحث مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات والتي تتضمن اما حذف الفقرات ذات التباين المشترك الاعلى المرتفع ضمن النموذج او تعديلها و بعد هذا الاجراء يكون النموذج النهائي بعد التعديل كما هو مبين في الشكل (3).

شكل (2) الانموذج الكامل لمتغير التخطيط الاستراتيجي



المصدر : برنامج AMOS V.23

شكل (3) الانموذج الكامل لمتغير التخطيط الاستراتيجي بعد التعديل



المصدر : برنامج AMOS V.23

اذ يتبين من خلال الشكل (3) ان مؤشرات جودة المطابقة كانت ضمن المعايير المطلوبة للنموذج ويتضح من خلال الجدول رقم (8) معنوية الفقرات اذ تبين ان جميع الفقرات هي اكبر من القيمة المعيارية الحرجة (CR) البالغة (1.96) وهذا يدل على صدق العبارات وان مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة هي قريبة لمؤشرات جودة المطابقة المعيارية (Goodness Of Fit) وهو مؤشر جيد. تجدر الاشارة هنا الى انه تم حذف الفقرة غير معنوية اضافة الى تعديل قيم التباينات المشتركة من خلال عمل ارتباط بين الفقرات ذات التباين المشترك الاعلى والتي ظهرت في توصيات مؤشرات

التعديل (Barbara M. Byrne Modification Indices)، (2009:90) اذ ان هذه التوصيات تتضمن اما حذف الفقرات ذات التباين المشترك الاعلى المرتفع ضمن النموذج او تعديلها وقد تم اجراء التعديل وكما هو واضح في الشكل (3) لتغيير التخطيط الاستراتيجي بعد التعديل والحذف.

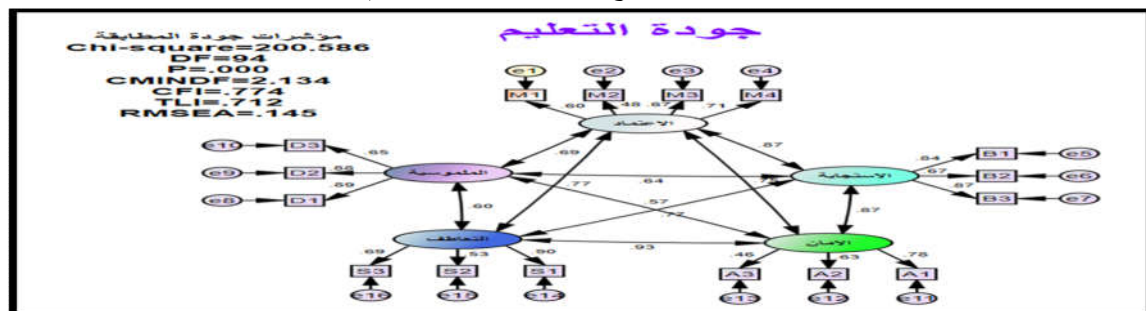
جدول (8) يبين الاوزان الانحدارية والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى الدلالة لأبعاد متغير التخطيط الاستراتيجي							
الدلالة	مستوى الدلالة عند 0.05 P	النسبة الحرجة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	الاوزان الانحدارية المعيارية	الابعاد	المسار	الفقرات
معنوي	***			.600	الرسالة	<---	Q1
معنوي	***	3.982	.242	.580		<---	Q4
معنوي	***	5.083	.300	.810		<---	Q5
معنوي	***			.625	الاهداف	<---	W1
معنوي	***	5.228	.236	.887		<---	W2
معنوي	***	4.771	.280	.779		<---	W3
معنوي	***	4.424	.266	.705		<---	W4
معنوي	***	3.678	.308	.661		<---	W5
معنوي	***			.651	التحليل البيئي	<---	R1
معنوي	***	4.339	.295	.853		<---	R3
معنوي	***	4.131	.242	.630		<---	R4
معنوي	***	4.714	.282	.740		<---	R5
معنوي	***			.747	الخيار الاستراتيجي	<---	T1
معنوي	***	5.786	.138	.689		<---	T2
معنوي	***	4.575	.162	.551		<---	T3

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V . 23

2- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير جودة التعليم.

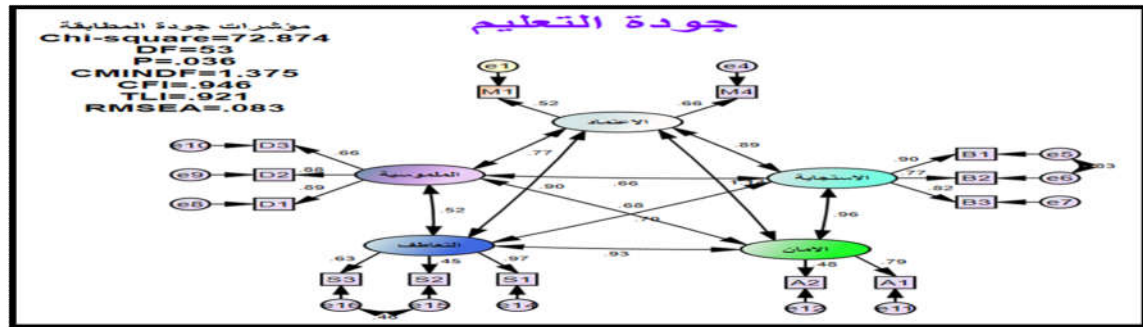
يبين الشكل (4) التحليل العاملي التوكيدي لنموذج جودة التعليم والذي يتكون من خمسة ابعاد اساسية والمؤلفة من (16) فقرة، ومن خلال ملاحظة مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة للنموذج والظاهرة في الشكل (4) يتبين ان اغلب هذه المؤشرات غير مطابقة ولتحسين هذه المؤشرات سنقوم بالتعديل عليها وفقاً لتوصيات مؤشرات التعديل (Modification Indices) (Barbara M. Byrne، 2009:90) والتي تتضمن اما حذف الفقرات ذات التباين المشترك الاعلى المرتفع ضمن النموذج او تعديلها .

شكل (4) الانموذج الكامل لمتغير جودة التعليم



المصدر: برنامج AMOS V.23

شكل (5) الانموذج الكامل لمتغير جودة التعليم بعد التعديل والحذف



المصدر: برنامج AMOS V.23

اذ يتبين من خلال الشكل (5) ان مؤشرات جودة المطابقة كانت ضمن المعايير المطلوبة للنموذج ويتضح من خلال الجدول (9) معنوية الفقرات اذ تبين ان جميع الفقرات هي اكبر من القيمة المعيارية الحرجة (CR) البالغة (1.96) وهذا يدل على صدق العبارات وان مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة هي قريبة لمؤشرات جودة المطابقة المعيارية (Goodness Of Fit) وهو مؤشر جيد. تجدر الاشارة هنا الى انه تم حذف فقرات غير معنوية اضافة الى تعديل قيم التباينات المشتركة من خلال عمل ارتباط بين الفقرات ذات التباين المشترك الاعلى والتي ظهرت في توصيات مؤشرات التعديل (Barbara M. Byrne) (Modification Indices، 90: 2009) اذ ان هذه التوصيات تتضمن اما حذف الفقرات ذات التباين المشترك الاعلى المرتفع ضمن النموذج او تعديلها وقد تم اجراء التعديل وكما هو واضح في الشكل (5) لمتغير جودة التعليم بعد التعديل.

جدول (9) يبين الاوزان الانحدارية والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى الدلالة لأبعاد متغير جودة التعليم							
الفقرات	المسار	الابعاد	الاوزان الانحدارية المعيارية	الخطأ المعياري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	مستوى الدلالة عند 0.05 P	الدلالة
M1	<---	الاعتمادية	.520				معنوي
M4	<---		.655	.3950	3.687	***	معنوي
B1	<---	الاستجابة	.903				معنوي
B2	<---		.771	.161	5.306	***	معنوي
B3	<---		.821	.117	7.417	***	معنوي
D1	<---	اللموسية	.886				معنوي
D2	<---		.877	.124	7.611	***	معنوي
D3	<---		.659	.132	5.322	***	معنوي
A1	<---	الأمان	.790				معنوي
A2	<---		.483	.145	3.838	***	معنوي
S1	<---	التعاطف	.971				معنوي
S2	<---		.445	.184	3.229	1.00	معنوي
S3	<---		.630	.156	4.636	***	معنوي

المصدر : مخرجات برنامج AMOS V . 23

سادساً : التحليل الوصفي لمتغيرات البحث.

نسعى من هذا التحليل التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة التعليم لعينة من (المدرسين والمدرسات) في المدارس المتوسطة في بغداد والبالغ عددهم (55) مبحوث، و سوف يتم الاعتماد على الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتلك الإجابات اضافة الى تحديد مستوى الاهمية النسبية لكل بعد ضمن المتغير الواحد بالاعتماد

على معامل الاختلاف .وقد اعتمد البحث على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات العينة للاستبانة، فيكون مستوى كل متغير ما بين (1-5) بأربعة مستويات و الجدول (10) يوضح ذلك، و يشتمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (2.60 الى 3.39) فيكون جيد إذا ما تراوح بين (3.40 الى 4.19) و جيد جدا إذا زاد من (4.20 الى 5) كذلك يتضمن مستويين إذا انخفض عن الوسط الفرضي (2.60 الى 3.39) فيكون ضعيف إذا تراوح بين (1.80 الى 2.59) و ضعيف جدا إذا ما انخفض عن (من 1 الى 1.79) وكما هو واضح في الجدول (10)

الجدول (10) يبين المتوسط المرجح واتجاه الاجابة				
المتوسط المرجح	مقياس الاجابة	مستوى الاجابة		
من 1 الى 1.79	لا أتفق تماماً	ضعيف جدا		
من 1.80 الى 2.59	لا أتفق	ضعيف		
من 2.60 الى 3.39	محايد	متوسط		
من 3.40 الى 4.19	أتفق	جيد		
من 4.20 الى 5	أتفق تماماً	جيد جدا		

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

أولاً- التخطيط الاستراتيجي .

يتضح من مراجعة الجدول (11) بصورة عامة جاء متغير التخطيط الاستراتيجي بمستوى جيد من حيث الأهمية النسبية وبوسط حسابي عام بلغ (3.789) وهو أعلى من الوسط الفرضي والذي يتراوح ما بين (2.60 الى 3.39)، وانحراف معياري بلغ (0.634) وهذا يدل على انسجام وعدم تشتت الاجابات ,كم أن الفقرات جاءت متجانسة وهذا ما تؤكدته نتائج معامل الاختلاف والذي بلغت قيمته (16.735).وعلى مستوى الأبعاد الفرعية فقد جاء بعد الرسالة بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية وهذا ما تؤكدته نتائج الوسط الحسابي الذي بلغ (4.206) وبمستوى جيد جداً وانحراف معياري (0.583) ومعامل اختلاف (13.852). أما على مستوى الفقرات كانت الفقرة (1) والتي تشير الى (تعبير رسالة المدرسة عن طموحاتها وتوجهها المستقبلي لتحقيق النجاح والتميز) الأكثر اهتماماً و اتفاقاً بوسط حسابي (4.382) وانحراف معياري (0.680) ومعامل اختلاف (15.523). كما أن الفقرة الأدنى كانت الفقرة (5) والتي تشير الى (تؤمن إدارة المدرسة بأن رسالتها تعمل على تحسين وتوظيف جميع الامكانيات وبما ينسجم مع رؤيتها المستقبلية) بوسط حسابي بلغ (3.964) وانحراف معياري (0.769) ومعامل اختلاف (19.400).توضح النتائج في أعلاه أن الاهتمام بهذا البعد جاء نتيجة إدارة المدرسة برسالتها والتي تعبر عن طموحها وتوجهها المستقبلي محققة بذلك النجاح والتميز وعلى الأمد البعيد. وجاء بعد التحليل البيئي بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية، بوسط حسابي (3.500) بمستوى جيد وانحراف معياري (0.752) ومعامل اختلاف (21.473). كما أن الفقرة التي نالت الأكثر اهتماماً و اتفاقاً الفقرة (3) والتي تشير الى (تمتلك إدارة المدرسة القدرة على تحليل بيئتها) بوسط حسابي بلغ (3.473) وانحراف معياري (0.900) ومعامل اختلاف (25.907). كما أن الفقرة الأدنى اتفاقاً كانت (5) والتي تشير الى (تستطيع إدارة المدرسة تحديد التهديدات وتحويلها الفرص إيجابية يمكن استثمارها) بوسط حسابي بلغ (3.304) وانحراف معياري (1.078) ومعامل اختلاف (32.042). وعليه تشير النتائج الى أن إدارة المدرسة تؤمن بأهمية المتابعة وبصورة مستمرة على تحليل بيئتها من أجل اغتنام الفرص وتوظيف امكاناتها وبما ينسجم مع رؤيتها المستقبلية.

ثانياً- جودة التعليم. تشير النتائج الجدول (11) بأن مستوى الاتفاق العام لمتغير جودة التعليم جاء بمستوى جيد من حيث الأهمية النسبية، ووسطت حسابي بلغت قيمته (3.836) وانحراف معياري (0.678) ومعامل اختلاف (17.670).

وعلى مستوى الأبعاد الفرعية . جاء بعد الأمان بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، حيث بلغ أعلى وسط حسابي عند هذا البعد أذ بلغ (4.282) وانحراف معياري (0.725) ومعامل اختلاف (16.932). أما على مستوى الفقرات كانت الفقرة (2) والتي تشير الى (يتمتع المدرسين أثناء الدوام الشعور بالمسؤولية والاحاسيس الانسانية واللباقة) الأكثر اتفاقاً وبوسط حسابي بلغ (4.291) وانحراف معياري (0.832) ومعامل اختلاف (19.381). كما ان الفقرة الأدنى اتفاقاً كانت (1) والتي تشير الى (تحرص إدارة المدرسة على جعل الطلبة يشعرون بالأمان عند وجودهم في المدرسة) بوسط حسابي بلغ (4.273) وانحراف معياري (0.912) ومعامل اختلاف (21.344) وهذا يدل على أن إدارة كانت شديدة الحرص على توفير بيئة تعليمية سليمة تشعر الطلبة بالأمان. في حين جاء بعد الملموسية بالمرتبة الخامسة أذ بلغ الوسط الحسابي (2.758) بمستوى متوسط وانحراف معياري (1.132) ومعامل اختلاف (41.055). وعلى مستوى الفقرات أثرت بإيجابية الفقرة (2) والتي تشير الى (تتمتع المدرسة بمظهر عام يتلاءم مع طبيعة جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها) والتي جاءت بمستوى أهميه اعلى وبوسط حسابي بلغ (3.018) وانحراف معياري (1.284) ومعامل اختلاف (42.531). فيما جاءت أدنى فقرة (1) والتي تشير الى (يتوفر لدى المدرسة قاعات دراسية مناسبة وحدائق جذابة وبصورة ظاهرة للعيان) بوسط حسابي (2.527) وانحراف معياري (1.345) ومعامل اختلاف (53.225). تشير النتائج الواردة في اعلاه أن نسبة الاهتمام بهذا البعد جاء نتيجة قدرة إدارة المدرسة على تجسيد خدماتها المقدمة الى واقع ملموس.

الجدول (11) يوضح الوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لمتغيرات البحث				
الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد متغيرات البحث
1	15.523	0.680	4.382	Q1
2	15.896	0.679	4.273	Q4
3	19.400	0.769	3.964	Q5
1	13.852	0.583	4.206	الرسالة
2	23.882	0.868	3.636	W1
1	19.605	0.756	3.855	W2
5	25.005	0.932	3.727	W3
4	24.823	0.907	3.655	W4
3	24.162	0.931	3.855	W5
2	18.396	0.689	3.746	الاهداف
2	26.083	0.920	3.527	R1
1	25.907	0.900	3.473	R3
3	26.123	0.950	3.636	R4
4	32.042	1.078	3.364	R5
4	21.473	0.752	3.500	التحليل البيئي
2	27.255	1.001	3.673	T1
1	22.874	0.869	3.800	T2
3	27.684	1.007	3.636	T3
3	21.194	0.785	3.703	الخيار الاستراتيجي
1	16.735	0.634	3.789	التخطيط الاستراتيجي

1	20.652	0.845	4.091	M1
2	23.461	0.977	4.164	M4
3	18.092	0.747	4.127	الاعتمادية
2	18.900	0.825	4.364	B1
3	22.679	0.825	3.636	B2
1	18.314	0.786	4.291	B3
2	17.057	0.699	4.097	الاستجابة
3	53.225	1.345	2.527	D1
1	42.531	1.284	3.018	D2
2	46.516	1.269	2.727	D3
5	41.055	1.132	2.758	المللموسية
2	21.344	0.912	4.273	A1
1	19.381	0.832	4.291	A2
1	16.932	0.725	4.282	الأمان
1	21.687	0.911	4.200	S1
3	31.242	1.182	3.782	S2
2	27.040	1.018	3.764	S3
4	22.178	0.868	3.915	التعاطف
2	17.670	0.678	3.836	جودة التعليم

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

سابعاً : اختبار فرضيات البحث.

أولاً- فرضيات الارتباط.

يتناول هذا الجزء من التحليل اختبار علاقة الارتباط بين المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي بإبعاده (الرسالة، الاهداف، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) والمتغير التابع جودة التعليم، اذ يستخدم معامل الارتباط (بيرسون Pearson) لاكتشاف قوة العلاقة بين المتغيرات واتجاهها، ويمثل الارتباط الايجابي بين متغيرين إلى أن الزيادة في أحدى المتغيرات يقابلها زيادة في المتغير الآخر، أما الارتباط السلبي فيشير إلى الزيادة في أحد المتغيرات يقابلها انخفاض في المتغير الآخر (PallanT,2011:128). إذ يكون الارتباط ايجابياً قوياً عندما يكون (+0.3 إلى +0.7). و ايجابياً مقبولا عندما يكون (+0.3 إلى +0.7)، في حين يكون الارتباط سلبيا قويا عندما يكون (-0.3 إلى -0.7)، وسلبيا ضعيفا عندما يكون (-0.3 إلى 0). أما إذا كان معامل الارتباط (+1) فهذا يشير إلى ارتباط ايجابي تام، و (-1) يشير إلى ارتباط سلبي تام، و (0) يشير إلى عدم وجود ارتباط، (Cohen et al 2002:69)، وهنالك تصنيف اخر لمعامل الارتباط يمكن توضيحه في الجدول (12).

جدول (12) قيم الارتباط وتفسيرها	
قيمة معامل الارتباط	التفسير
1+	علاقة طردية تامة
من 0-7 الى اقل من 1	ارتباط طردي قوي
من 0-4 الى اقل من 0.7	ارتباط طردي متوسط
من صفر الى اقل من 0.4	ارتباط طردي مقبول
0	لا يوجد ارتباط
-1	ارتباط عكسي تام
من 0.7- الى اقل من -1	ارتباط عكسي قوي
من -0.4 الى اقل من -0.7	ارتباط عكسي متوسط
من 0 الى اقل من -0.4	ارتباط عكسي مقبول

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

اذ سيتم اختبار الفرضيات التالية بالاعتماد على النتائج الموضحة في الجدول (13).

الفرضية الرئيسة الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم) اذ بلغ معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم (0.742^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بمستوى جيد و ذو دلالة معنوية وهذا يدل على ان التخطيط الاستراتيجي لها دور كبير وفاعل و جوهري في تحقيق جودة التعليم .

1- اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الرسالة وجودة التعليم) اذ بلغ معامل الارتباط بين بعد الرسالة وجودة التعليم (0.495^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بمستوى متوسط و ذو دلالة معنوية.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاهداف وجودة التعليم) اذ بلغ معامل الارتباط بين بعد الاهداف وجودة التعليم (0.727^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بمستوى جيد و ذو دلالة معنوية.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التحليل البيئي وجودة التعليم) اذ بلغ معامل الارتباط بين بعد التحليل البيئي وجودة التعليم (0.691^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بمستوى جيد و ذو دلالة معنوية.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الخيار الاستراتيجي وجودة التعليم) اذ بلغ معامل الارتباط بين بعد الخيار الاستراتيجي وجودة التعليم (0.731^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بمستوى جيد و ذو دلالة معنوية.

جدول (13) يوضح علاقة الارتباط بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي و جودة التعليم		
جودة التعليم	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة	ابعاد التخطيط الاستراتيجي
0.495**	الارتباط	الرسالة
0.000	Sig	
0.727**	الارتباط	الاهداف
0.000	Sig	
0.691**	الارتباط	التحليل البيئي
0.000	Sig	
0.731**	الارتباط	الخيار الاستراتيجي
0.000	Sig	
0.742**	الارتباط	التخطيط الاستراتيجي
0.000	Sig	
Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) **		

المصدر: برنامج SPSS V.23

ثانيا- فرضيات التأثير.

يختص هذا الجزء من التحليل باختبار فرضيات التأثير التي تم تحديدها في البحث، لغرض تحديد إمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض ولكن قبل البدء بأجراء اختبار تحليل التأثير بين المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي وأبعاده والمتمثلة في (الرسالة، الاهداف، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) والمتغير المعتمد (جودة التعليم) يجب اولا التأكد من ان المتغيرات المستقلة لا تعاني من مشكلة التعدد الخطي لذا سيتم اختبارها وذلك عن طريق استخدام اختبار (VIF) وكما هو مبين في الجدول (14).

جدول (14) يبين اختبار وجود مشكلة التعدد الخطي بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي				
الرسالة	الاهداف	التحليل البيئي	الخيار الاستراتيجي	قيم اختبار VIF
الرسالة	--	2.207	2.501	
الاهداف	2.901	--	2.978	3.892
التحليل البيئي	3.793	2.968	--	2.685
الخيار الاستراتيجي	3.183	3.768	2.607	--

المصدر: برنامج SPSS V.23

اذ يتبين من خلال الجدول (14) ان جميع قيم الاختبار (VIF) هي اقل من (5) وبالتالي نستنتج بان البيانات لا تعاني من مشكلة التعدد الخطي وعليه سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وابعاده في جودة التعليم)، و تمثل Constant (a) مقدار الثابت وهذه العلاقة تعني أن جودة التعليم هو دالة للقيمة الحقيقية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي، إما تقديرات هذه القيم و مؤشرات الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (55) مدرس ومدرسة و سيتم تحليل مستويات التأثير بين المتغيرات بالاعتماد على المؤشرات الاحصائية المبينة في الجدول (15) بين التخطيط الاستراتيجي وأبعاده في جودة التعليم وكما يأتي:-

الفرضية الرئيسية الثانية: (يؤثر التخطيط الاستراتيجي وبدلالة احصائية في جودة التعليم)

1- أن قيمة (F) المحتسبة البالغة (64.999) وهي أكبر من القيمة (F) الجدولة البالغة (2.79) عند مستوى دلالة معنوية (0.05). وعليه يتضح وجود علاقة تأثير معنوية للتخطيط الاستراتيجي في جودة التعليم بشكل عام عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

2- من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.551) توضح قدرة التخطيط الاستراتيجي على تفسير ما نسبته (55%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد (جودة التعليم) اما النسبة الباقية (45%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج الانحدار.

3- يتضح من خلال قيمة معامل (B) والتي تشير الى أن التغير بمقدار وحدة واحدة في بعد التخطيط الاستراتيجي سيؤدي إلى زيادة في المتغير المعتمد جودة التعليم بمقدار (0.793) أي بنسبة (79%) . وبناءً على ما تقدم تقبل الفرضية وهذا يحقق صحة الفرضية الرئيسية الثانية.

اختبار الفرضية الفرعية الاولى : (تؤثر الرسالة وبدلالة احصائية في جودة التعليم).

1- أن قيمة (F) المحسوبة البالغة (17.224) هي اكبر من القيمة (F) الجدولة البالغة (2.79) عند مستوى دلالة (0.05). وهذا يبين وجود علاقة تأثير معنوية لبعده الرسالة في جودة التعليم عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

2- من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.245) يتضح قدرة بعد الرسالة على تفسير ما نسبته (24%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد جودة التعليم، اما النسبة الباقية (76%) تعود الى متغيرات عشوائية غير داخلية في النموذج الانحدار.

3- يتضح من خلال قيمة معامل (B) والتي تشير الى أن التغير بمقدار وحدة واحدة في بعد الرسالة سيؤدي إلى زيادة في المتغير المعتمد جودة التعليم بمقدار (0.576) أي بنسبة (57%). وهذا يحقق صحة الفرضية الفرعية الأولى.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (تؤثر الأهداف وبدلالة احصائية في جودة التعليم).

1- أن قيمة (F) المحسوبة البالغة (59.318) وهي اكبر من القيمة (F) الجدولة البالغة (2.79) عند مستوى دلالة (0.05). وهذا يعني وجود علاقة تأثير معنوية لبعده الاهداف في جودة التعليم عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

2- من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.528) توضح قدرة بعد الاهداف على تفسير ما نسبته (52%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد جودة التعليم اما النسبة الباقية (48%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج الانحدار.

3- يتضح من خلال قيمة معامل (B) والتي تشير أن التغير بمقدار وحدة واحدة في بعد الأهداف سيؤدي إلى زيادة في المتغير المعتمد جودة التعليم بمقدار (0.715) أي بنسبة (71%). وهذا يحقق صحة الفرضية الفرعية الثانية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (يؤثر التحليل البيئي وبدلالة احصائية في جودة التعليم).

1- أن قيمة (F) المحتسبة البالغة (48.438) وهي اكبر من القيمة (F) الجدولة البالغة (2.79) عند مستوى دلالة (0.05). وهذا يشير الى وجود علاقة تأثير معنوية لبعده التحليل البيئي في جودة التعليم عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

2- توضح قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.478) قدرة بعد التحليل البيئي على تفسير ما نسبته (47%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد (جودة التعليم) أما النسبة الباقية (53%) تابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج الانحدار.

3- يتضح من خلال قيمة معامل (B) تشير الى أن التغير بمقدار وحدة واحدة في بعد التحليل البيئي سيؤدي إلى زيادة في المتغير المعتمد جودة التعليم بمقدار (0.623) أي بنسبة (62%). وهذا يحقق صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (يؤثر الخيار الاستراتيجي وبدلالة احصائية في جودة التعليم).

1- أن قيمة (F) المحتسبة البالغة (60.783) هي أكبر من القيمة (F) الجدولة البالغة (2.79) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الخيار الاستراتيجي في جودة التعليم) وهذا يوضح وجود علاقة تأثير معنوية لبعد الخيار الاستراتيجي في جودة التعليم عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

2- تبين قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.534) توضح قدرة بعد الخيار الاستراتيجي على تفسير ما نسبته (53%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد (جودة التعليم) أما النسبة الباقية (47%) تعود الى تغيرات عشوائية غير داخلية في النموذج الانحدار.

3- يتضح من خلال قيمة معامل (B) تشير الى أن التغير بمقدار وحدة واحدة في بعد التحليل البيئي وهذا يوضح وجود علاقة تأثير معنوية (0.631) أي بنسبة (63%). وهذا يحقق صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

جدول (15) يبين المؤشرات الإحصائية بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي في جودة التعليم								
جودة التعليم	المسار	ابعاد التخطيط الاستراتيجي	a	B	F	T	R^2	Sig
جودة التعليم Y	<---	الرسالة	1.412	0.576	17.224	4.150	0.245	0.000
	<---	الاهداف	1.158	0.715	59.318	7.702	0.528	0.000
	<---	التحليل البيئي	1.654	0.623	48.438	6.960	0.478	0.000
	<---	الخيار الاستراتيجي	1.498	0.631	60.783	7.796	0.534	0.000
	<---	التخطيط الاستراتيجي	0.830	0.793	64.999	8.062	0.551	0.000
قيمة (F) الجدولة عند مستوى معنوية (0.05) = 2.79								

المصدر: برنامج SPSS V.23

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: - الاستنتاجات.

1- يتضح من خلال التباين والاختلاف في توجهات الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم التخطيط الاستراتيجي بأن ليس له شكل تنظيمي مرتبط بالإدارة العليا وبصورة مباشرة.

2- تشير النتائج الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم ومستوى جيد، إذ ساهمت علاقات الارتباط في إغناء هذه العلاقة بشكل أجمالي، وهذا يفسر أهمية وقدرة التخطيط الاستراتيجي في خلق الإبداع وتعزيز سلوكيات العمل الابداعي باتجاه تبني جودة التعليم.

- 3- تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الخيار الاستراتيجي وجودة التعليم وبمستوى جيد، وهذا يدل على أهمية اختيار البديل وبما يتناسب مع الامكانيات من أجل تحقيق النجاح و التميز.
- 4- توضح نتائج التحليل الاحصائي عن وجود علاقة ارتباط بين بعد الأهداف وجودة التعليم وبمستوى جيد. وهذا يفسر بأن المدارس عينة البحث تمتلك أهداف واقعية تعمل على تحقيقها.
- 5- تشير النتائج الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد التحليل البيئي وجودة التعليم وبمستوى جيد. وهذا ما يؤكد مدى أهمية هذا البعد في تحقيق جودة التعليم من خلال الدور الذي يؤديه في تحديد التهديدات وتحويلها الى فرص ايجابية يمكن استثمارها.
- 6- توضح النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الرسالة وجودة التعليم وبمستوى متوسط . وهذا ما توضحه رسالة المدارس المبحوثة والتي تؤكد على تحسين وتوظيف جميع الامكانيات وبما ينسجم مع رؤيتها في تحقيق النجاح وعلى الآمد البعيد.
- 7- أثبتت النتائج للمدارس عينه البحث وجود تأثير معنوي للتخطيط الاستراتيجي في جودة التعليم بشكل اجمالي، وهذا يؤكد قدرة التخطيط الاستراتيجي على تقديم خدمات تلبي حاجات الطلبة وبما يساعد على تحقيق جودة التعليم.
- 8- اظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لبعد الخيار الاستراتيجي في جودة التعليم والذي حقق أعلى قيمة تأثير . وهذا يدل على تزايد إدراك واهتمام المدارس المبحوثة على ضرورة العمل بوضع الخيار الاستراتيجي وفق منظور مستقبلي يلي طموحها في تحقيق النجاح والتميز محققة بذلك الجودة في العملية التربوية.
- 9- تبين وجود تأثير معنوي لبعد الأهداف في جودة التعليم وجاء بالمرتبة الثانية. وهذا يؤكد تشجيع المدارس المبحوثة للملاكات التعليمية على توحيد جهودهم باتجاه غاياتها.
- 10- أفادت النتائج وجود تأثير ذات دلالة معنوية للتحليل البيئي في جودة التعليم وجاء بالمرتبة الثالثة. وهذا يوضح سعي العينة المبحوثة في تحديد افضل استجابة للتغيرات المتسارعة في بيئتها الداخلية والخارجية.
- 11- تشير النتائج الإحصائية وجود تأثير معنوي لبعد الرسالة إذ احتلت المرتبة الرابعة. وهذا ناتج عن تأكيدها على القيم والمعتقدات الاخلاقية والتي تجعل التخطيط قوة دافعة لتنمية المجتمع.

ثانياً:- التوصيات: بناءً على ما ورد من استنتاجات في الفقرة السابقة تم صياغة التوصيات الآتية:-

- 1- ضرورة الاهتمام والتأكيد على استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري بعيداً عن المبالغة والتخمين والحدس يساعد المدارس المبحوثة على التكيف والتأقلم مع بيئتها.
- 2- ينبغي على إدارات المدارس عينة البحث الاهتمام الجاد والفعلي بجودة التعليم من خلال نشر ثقافة الجودة وتعميق الايمان بها لدى الملاكات التعليمية.
- 3- ضرورة العمل على إعادة النظر في الاستراتيجيات المتبعة والتي وضعت مسبقاً وتحديد أوجه الضعف والعمل على علاجها ووضع خطط وإجراءات عمل جديدة.
- 4- يتطلب من إدارات المدارس المبحوثة البحث عن المؤشرات (أجراء استبيان) والتي يحكم من خلالها الطلبة على جودة الخدمة التعليمية ومعرفة جوانب النقص في الخدمة التعليمية والمحاولة على تحسينها.

- 5- يتطلب من إدارات المدارس عينة البحث العمل بجهود استثنائية بتوفير مظهر عام يلاءم الخدمة المقدمة وذلك من خلال توفير قاعات دراسية مناسبة وحدائق جذابة والتي تساعد على خلق بيئة صحية وسليمة.
- 6- يتوجب على إدارات المدارس المبحوثة توجيه وحث الملاكات التعليمية على جعل الطلبة يشعرون بالأمان وتقديم الدعم المعنوي وتقوية أواصر الثقة من أجل رفع المستوى العلمي.
- 7- يجب اتخاذ الإجراءات السريعة والتدابير اللازمة لمواجهة والتخلص من المعوقات والتي تحول دون تحسين مستوى جودة التعليم.
- 8- العمل على تحسين خبرات ومهارات الملاكات التعليمية في مجال تطبيق مفاهيم الجودة ومعايير الأيزو (9001) من خلال إقامة الدورات التطويرية وورش العمل المتخصصة.

المصادر والمراجع:

- 1- أحمد، أحمد إبراهيم، (2007). "تطبيق الجودة والاعتماد في المدارس، القاهرة- دار الفكر العربي.
- 2- —، —، (2002). "معايير جودة الإدارة التعليمية والمدرسية"، المؤتمر العلمي السابع بالمدرسة المصرية، جامعة طنطا- مصر.
- 3- أبو ملوح، محمد يوسف، (2004). "الجودة الشاملة والاصلاح التربوي"، فلسطين- غزة، مركز القطان للبحث والتطوير التربوي.
- 4- أبو الرب، عماد الدين، الوادي، محمود، برقاي، باسم، خريط، فاتن فوزي، غيث، عبد السلام يعقوب، (2017). "الطلاع، محمد سالم، (2014). "العوامل المؤثرة في جودة التعليم الاساسي بمدارس محافظة القنيطرة في ضوء معايير الجودة الشاملة"، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق- كلية التربية.
- 6- الجلي، سوسن شاكر، (2007). "معايير الجودة الشاملة في الجامعات العربية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (4).
- 7- البيلاوي، حسن حسين، (1996). "إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بمصر"، مؤتمر التعليم العالي في مصر وتحديات القرن الحادي والعشرين في جامعة المنفية - مصر.
- 8- الحملاوي، محمد رشاد، (1993). "التخطيط الاستراتيجي"، مكتبة عين الشمس، القاهرة- مصر.
- 9- الدهدار، مروان، (2006). "العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية- دراسة ميدانية على جامعات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 10- المغربي، عبد الحميد، غربية، لرمضان، (2006). "التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن"، الطبعة الاولى، المكتبة المصرية، القاهرة - مصر.
- 11- السكارنة، بلال خلف، (2010). "التخطيط الاستراتيجي"، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر، عمان - الاردن.
- 12- السكارنة، بلال خلف، (2015). "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
- 13- الغالي، طاهر محسن منصور، المالكي، علي عبد الحسين، (2016). "بناء نظام متكامل للتخطيط الاستراتيجي وقياس تأثيره من منظور بطاقة العلامات المتوازنة- دراسة استطلاعية للآراء عينة من المديرين والمسؤولين في شركة نفط الجنوب"، بحث مستل دبلوم عالي، كلية العلوم الاقتصادية.
- 14- اللوزي، موسى، (2002). "التنمية الإدارية" الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الاردن.

- 15-الضمور، محمد موفق، (2008). "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الاردن"، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الاردن.
- 16-الغوطي، محمود احمد سالم، (2017). " دور التخطيط الاستراتيجي رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة "رسالة ماجستير في الإدارة التربية بكلية التربية في الجامعة الاسلامية بغزة.
- 17-الغالي، طاهر محسن منصور، ادريس، محمد صبحي، (2007). "الادارة الاستراتيجية من منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان-الاردن.
- 18-التميمي، محمد ياسين رحيم، (2009). "العلاقة بين الخيارات الاستراتيجية والقيادة التحويلية وتأثيرها في النجاح التنظيمي"، رسالة ماجستير كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
- 19-الظاهر، نعيم ابراهيم، (2009). "الادارة الاستراتيجية: المفهوم والاهمية والتحديات"، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان- الاردن.
- 20- العمري، هاني، (2002). "منظور الجودة في قطاع التعليم (المنهجية والتطبيق)"، المجلس السعودي للجودة.
- 21-المحمد، عمر، (2008). "العوامل المؤثرة على جودة التعليم العالي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلب- كلية الاقتصاد.
- 22-اللامي، غسان قاسم داود، الربيعي، هدى قاسم سعيد، (2017). "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية معايير وتطبيقات ونماذج"، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان - الاردن.
- 23-العلي، عبد الستار محمد، (2010). "تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان- الاردن.
- 24-القيسي، فاضل حمد، الطائي، علي حسون، (2012). "الإدارة الاستراتيجية"، نظريات ومداخل وقضايا معاصرة، دار الصفاء للطبع والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان - الأردن.
- 25-جوهر، صلاح الدين احمد، (2000). "أساليب وتقنيات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصالات والمعلومات"، مجلة التربية، العدد (105)، جامعة الازهر- كلية التربية.
- 26-حافظ، محمد، البحيري، السيد، (2006). "تخطيط المؤسسات التعليمية"، الطبعة الاولى، عالم الكتب، القاهرة- مصر.
- 27-محمد، احمد علي، (2011). "التخطيط التربوي الاستراتيجي"، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
- 28-ميا، علي ديب، صلاح، الشامي، سالم، (2008). " التخطيط الاستراتيجي ودوره في فعالية العاملين - دراسة ميدانية على موظفي مديرية تربية محافظة البريمي سلطنة عمان"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية 3(4) 91-133.
- 29-محمود، أمينة فاروق، (2016). "دراسة تحليلية بين الكلفة وجودة المؤسسات التعليمية"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (17)، جامعة عين شمس- كلية البنات.
- 30-محمود، زيد خوام، (2014). "المهارات القيادية وتأثيرها في التخطيط الاستراتيجي- بحث ميداني تحليلي في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
- 31-نجوى، حرنان، (2014). "مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي : دراسة عينة من الجامعات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه.

- 32- نور الدين، بوعنان،(2010). "جودة الخدمات وأثرها على رضا الزبائن"، رسالة ماجستير في إدارة التسويق، جامعة محمد بوضيغان، المسيلة- الجزائر.
- 33- سلمة، كيجلي عائشة، مسغوني، منى، عماني، ملياء،(2017). "حتمية تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم في الجزائر"، مجلة الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، جامعة الشهيد حمه الخضر الوادي- الجزائر.
- 34- عسكر، سمير،(1987). "اصول الإدارة" دار القلم، دبي -الامارات.
- 35-عليمات، صالح ناصر،(2004). "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير)"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
- 36- صالح، صلاح الدين حسين، عكاك، علي سعيد علي،(2011). "التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي- دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في جامعات عمانية خاصة، مجلة دنانير، العدد الرابع، بغداد - العراق.
- 37- رقاد، صليحة،(2014). " تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته - دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري"، اطروحة دكتوراه، جامعة سطيف - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 38- راضي، جواد محسن، عباس، بشرى عبد حمزه،(2011). "ضمان الجودة في التعليم العالي وأثره في جودة الخدمة المدركة - دراسة اختبارية على عينة من طلبة كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة القادسية".
- 39- خطاب، غايدة سيد(2003). "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل اعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر"، الطبعة الاولى، دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة- مصر.
- 1-Asgher,Z. (2011)."new approach to strategic planning :the impact of leadership culture on plan implantation via the three Cs",cooperation ,collaboration ,and coordination ,ASBB annual conference , Vol .18 ,No. 1 ,pp.1121-1132.
- 2-Basel ,S,(2011)." Evaluating the effectiveness of strategic planning withen the middle eastern public sector" thesis doctor in business administration ,Victoria university ,Australia.
- 3-Bryson ,J.(1988)."a strategic planning process for public and non-profit organization" ,long range planning ,Vol.21 ,no.1 ,pp.73-81.
- 4-Bell,D.(2010),"managing service quality for improved competitive performance" ,New Zealand Journal of business,Vol.12,pp.1-12.
- 5- Dess ,G ,G.; Lumpkin ,G. T. & Eisner ,A ,B. ,(2007). "Strategic Management" ,3rd ed. McGraw-Hill ,Inc. New York.
- 6-Daft,R&Marcic,D,(2000)."Understanding management",3 edition ,Harcourt Inc. ,USA.
- 7- Evans ,J ,R. ,(1993)."applied production and operations management" ,New York ,west-publishing company.
- 8-Ford ,M. (1981) ،"Strategic Planning ،Mythor Reality" ? Achiev Executives View" ،Long Range Planning.
- 9- Gimber,X,(2011)."Think Strategically" ،First Published ،Palgrave MacMillan ،New York.
- 10- Hervé ,C.(2012). "Démocratie D'apprentissage : Invariants De La Quality" ،Acts duologue international sure la Demarche Quality dens L'enseignement Superior :Notions ،Processes ،Miser En Oeuvre ،University De Skikda ،November ،p.39.
- 11Hitt,M,A;IvelandR,D,&Hoskisson,R,E,(2001)."StrategicManagementCompetitiveness and Globalization",4edition,South-Western College Publishing ,Ohio ,USA.
- 12-Johnson,A.& Scholes ،(2002). "Strategic planning in the Millard Public Schools" ،(1989-2003) Lincoln ،Nebraska.
- 13- Keegan ،W ،M. &Duncan ،T ،(1995).“Marketing” ،2nd ed ،New Jersey ،Prentice ،Hall ،Co.
- 14- Katsioloudes ،M ،I. (2012)." Global Strategic Planning" ،Cultural Perspective for Profit and Nonprofit Organization. United Kingdom: But-Tamworth-Heinemann Publishing.
- 15-Mondy ،R,W.& Premeaux ،S ،R.(1995)."Management Concepts ,Practices and Skills",7 edition,Prentic-Hall.
- 16- Parasuraman ،A.; Zeithaml ،V.A. & Berry ،L.L. (1985). "A conceptual model of service quality and its implications for future research" ،Journal of Marketing ،Vol. 49 ،No. 3 ،pp. 41-50.

17-W,Rue,L.& Holland,G.(1989)."Strategic Management " Second Edition ,New York McGraw- Hill Book company.

18-Thompson ,J ,L.(1997)."Strategic Management: Awareness' and Change",3 edition ,International Thompson Publishing co.U.K.