مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية المجلد (39) العدد (6)2017
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies - Arts and Humanities Series Vol. (39) No. (6) 2017

التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بضمان جودة كلية التربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية فيها– دراسة ميدانية في جامعة تشرين

د. محمود علي محمد [*]
نورا حسن محمود [**]

(تاريخ الإيداع 20 / 11 / 2017. قبل للنشر في 27 / 12 / 2017)

□ ملخّص □

هدف البحث إلى تعرف درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية في جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية فيها، ومستوى ضمان جودتها، وكذلك تعرّف العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة أفراد العينة للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ضمان جودة كلية التربية بجامعة تشرين من وجهة نظر أفراد عينة البحث، ولتحقيق أهداف البحث تم بناء استبانتين تتعلق الأولى بالتخطيط الاستراتيجي تألفت من (50) عبارة، وتوزعت إلى أربعة مجالات هي: (الرؤية الاستراتيجية للبرامج المقدمة، التنظيم وإدارة الموارد في الكلية، التقويم في الكلية، التنبؤ في الكلية)، والثانية تتعلق بضمان الجودة تألفت من (20) عبارة، طبقت على أفراد عينة البحث، بلغ عددها (72) عضو هيئة تعليمية في كلية التربية في جامعة تشرين للعام الدراسي 2017/2016. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وللحكم على صدق الاستبانة وجهت إلى مجموعة مؤلفة من (7) محكمين مختصين في جامعات القطر. وتم التأكد من ثباتها بتطبيقها على عينة استطلاعية شملت (22) فرداً في كلية التربية في جامعة تشرين من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach – Alpha)، والذي بلغ (0.87)، لاستبانة التخطيط الاستراتيجي، و(30.7) لاستبانة ضمان الجودة.

بينت النتائج أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية في جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية فيها جاء بدرجة متوسطة، وأن مستوى ضمان جودة كلية التربية بجامعة تشرين جاء بدرجة متوسطة. كما بينت نتائج البحث وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة أفراد العينة للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ضمان جودة كلية التربية بجامعة تشرين. كما قدم البحث مقترحات عدة أهمها ضرورة توفير الامكانيات المادية والبشرية في كلية التربية في جامعة تشرين لتعزيز درجة ممارسة مستمرة للتخطيط الاستراتيجي، تطوير أداء العاملين في كلية التربية في جامعة تشرين من خلال إقامة دورات تدريبية للعاملين في كلية التربية تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، والتوعية المستمرة بدور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق ضمان الجودة لكلية التربية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي – ضمان الجودة – أعضاء الهيئة التعليمية.

* أستاذ مساعد، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.
** طالبة دكتوراه، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية المجلد (39) العدد (6)2017
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies - Arts and Humanities Series Vol. (39) No. (6) 2017

Strategic Planning and Relationship with Achieving the quality assurance level in faculty of education from the view point of the Teaching Staff Members - Afield Study at Tishreen University

Dr. Mahmoud Ali Mohamed [*]
Noura Hasan Mahmoud[**]

(Received 20 / 11 / 2017. Accepted 27 / 12 / 2017)

□ ABSTRACT □

The current research aims to identify the degree of Practicing Strategic Planning of and the degree of the quality assurance level in faculty of education at Tishreen University from the view point of the Teaching Staff Members, and also and to study the relationship between the degree of Practicing Strategic Planning and quality assurance level in it.

and to achieve the objectives of this research questionnaires were built, the first about strategic planning included four areas, and consisted (50) items, while the second about quality assurance consisted (20) items; have been applied on sample (72) Teaching Staff Members in faculty of education at Tishreen University during the academic year of (2016 - 2017). Descriptive analytical methodology was used, and Validity of the questionnaire was established though a jury of (7) of the teaching staff at Syrian Universities. Pilot sample consisted of (22) Members, Reliability was established by Cronbach – Alpha Reliability (0.87) to Strategic Planning questionnaire and (0.73) to quality assurance questionnaire.

The research results showed that the degree of Practicing Strategic Planning, and the degree of the quality assurance level at faculty of education at Tishreen University were middle rated from the view point of the Teaching Staff Members, also results showed there is a positive correlation between the degree of Practicing Strategic Planning and quality assurance level in faculty of education at Tishreen University. In fact the study included some of recommendations: The need to provide human and material resources to practice of strategic planning in faculty of education at Tishreen University, and developing the workers performance throw preparing training to workers at faculty of education, correlate with Strategic Planning, and continuous enlightenment with Strategic Planning an importance in Achieving the quality assurance level.

Keywords: Strategic Planning, quality assurance, Teaching Staff Members.

[*]**Assistant Professor in Basis Education Department, Faculty of Education, Damascus University, Syria.**
[**]**PhD, student, Department of Fundamentals of Education, Damascus University, Syria.**

مقدمة

يحظى التعليم العالي باهتمام الحكومات والمؤسسات والأفراد، نظراً لأهميته في رسم المسارات المستقبلية للمجتمعات المعاصرة، إذ أسهمت التطورات المتسارعة لأنظمة الاتصال والمعلوماتية، وما نجم عنها من تحولات باتجاه الملائمة مع مجتمع المعلومات، إذ انتقل التنافس الذي تشهده الأسواق العالمية بين الشركات إلى مؤسسات التعليم العالي إلى تنافس من نوع جديد محوره الإبداع والتطور كوسيلة للحصول على أفضل المخرجات، وإن نجاح الجامعات في عملية التنافس مقترنة بالجودة النوعية في التعليم، والقدرة على تحويل ما تعلمه إلى منتجات أو خدمات يمكنها المنافسة من خلال استجابة الجامعات لاحتياجات مجتمعاتها، بما يجعل مواقع العمل ميداناً لاستخدام التعليم، وتطبيق المعرفة فينعكس ذلك على قدراتها الإبداعية ونموها وتطويرها.

يعد الاعتماد وسيلة من وسائل ضمان الجودة باعتباره يمثل نوعاً من التقييم المؤسسي الشامل، أي ينظر إلى الاعتماد على أنه التقويم المستمر للمؤسسة التربوية (الاعتماد المؤسسي) أو برامج الاعتمادية (درندري وهوك، 2007، 6). ويُمثل التخطيط الاستراتيجي المدخل الصحيح لتحقيق الأهداف طويلة الأجل وخاصة في الأنشطة القومية كالتعليم والبحث العلمي وغيرها مما يشكل مستقبل الدولة وبالتالي طاقاتها الإنتاجية والاقتصادية، ويوفر التخطيط الاستراتيجي أساساً علمياً ومنهجياً وموضوعياً لمتابعة كيفية تنفيذ الأنشطة وتخصيص الموارد اللازمة لها ومستوى الأداء والإنجاز فيها. ويعمل التخطيط الاستراتيجي على تغيير اتجاه المؤسسة التربوية، ويزيد معدل النمو وتحسين العائد لمستوى الخريج على المدى الطويل، والتخلص من المناهج والأقسام والأساليب الإدارية ضعيفة الأداء، ويحقق تنسيق أفضل بين أنشطة النظام التربوي (غنيمة، 2009، 445 – 446).

يعد التعليم العالي من أهم المراحل التعليمية في حياة الإنسان؛ والتعليم العالي بمختلف أنواعه لديه القدرة على بناء الفرد المتعلم والمجتمع المنتج (بشير، 2012، 3). وقد أصبح تطويره ضرورة حتمية في ظل التطورات السريعة، التي ألزمت مؤسسات التعليم الجامعي على مواجهة التحديات التي يطرحها العصر، لذا كان لابد من التوجه نحو تحقيق جودة التعليم الجامعي، ومؤسساته وبرامجه كونه مطلباً ضرورياً لتطويره، وما يؤكد ذلك كثرة المؤتمرات والندوات والدراسات التي تناولت جودة التعليم الجامعي، فضلاً عن حرص مؤسسات التعليم الجامعي على ترخيص برامجها للحصول على شهادات الاعتماد التي تؤكد تميزها، وتعزز ثقة المجتمع بها أفراداً ومؤسسات (سكر، 2006، 253). وإن مبادئ ومنطلقات الجودة هي أساس مهم في عملية بناء الأهداف التي تعد جوهر عملية التخطيط، فإدارة الجودة الشاملة وإدارة التغير لا يمكن أن تطبق وتعمل بمعزل عن فهم أهداف ومفاهيم التخطيط الاستراتيجي، فهناك تكامل وارتباط ما بين كل من الجودة والتخطيط فمبادئ الجودة ينبغي أن تكون حاضرة عند صياغة كل من رسالة المنظمة وأهدافها، وعند البدء في عملية التخطيط، ويبدأ التخطيط بتشخيص يقود إلى إعداد أهداف تحقق الجودة الشاملة من خلال تعرف البيئة الخارجية وتحليل البيئة الداخلية التي تهتم بتوزيع كل من الموارد وتنميتها واستثمار نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وبذلك يخدم هذا التحليل غاية مهمة من غايات الجودة (أبو دقة والدجني، 2011، 4).

ولما لأعضاء الهيئة التعليمية من دور كبير ومهم في نجاح العملية التربوية في الكليات جاء هذا البحث لتعرف دور تخطيط الاستراتيجي في تحقيق ضمان جودة كلية التربية بجامعة تشرين.

مشكلة البحث

يعدُّ الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في الأوساط التعليمية والأكاديمية كأحد أهم الأدوات والأساليب الإدارية المثالية لحل العديد من المشكلات المتعلقة بإدارة العمل الأكاديمي داخل الجامعات، فالفشل في تحقيق الأهداف

العليا التي من أجلها أنشئت الجامعة، والنقص في الموارد المالية والبشرية والمادية المعززة للأنشطة والمشاريع الجامعية، والصعوبات المتعلقة باختيار البدائل والاستراتيجيات المناسبة وتحديد أولويات العمل من بين جملة من القضايا الهامة لمتخذي القرار وصُناعه في الأوساط الجامعية، هذا ما جعل الأكاديميين يتطلعون إلى إمكانية حل العديد من المشكلات القائمة والمتوقعة داخل الجامعات باستخدام التخطيط الاستراتيجي. فتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية يساعدها في تقديم إطار عمل يحدد لها مميزاتها التنافسية، كما يعد وسيلة ناجحة؛ لتفعيل وحدات المؤسسة للمشاركة والعمل نحو تحقيق الأهداف، وزيادة رؤية المشاركين في التخطيط والتفكير الخلاق الاستراتيجي للمؤسسة (النبهاني، 2009، 444). وقد أجمعت منظمات الأعمال العالمية التي استخدمت أسلوب التخطيط الاستراتيجي على ذلك (Nicoline and Antje, 2008, 2). كما أن تطبيقه في مؤسسات التعليم يسهم في رفع جودة العملية التعليمية، من خلال قيام تلك المؤسسات بتحديد الرؤية المستقبلية لها، وتحديد غاياتها على المدى الطويل، وتحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساعد في تحديد الفرص والمخاطر المحيطة ونقاط القوة والضعف، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها. وهذا ما أكدته نتائج دراسة كل من (النبهاني، 2009)، و(الدجني، 2011)، و(بشير، 2012)، و(الصانع، 2013) على وجود علاقه ايجابية بين درجة ممارسة للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ضمان الجودة للكليات الجامعية

إن توفر الفهم السليم والواضح لأهمية التخطيط الاستراتيجي من قبل صانعي القرار في المؤسسات التعليمية، أصبح ضرورة لنجاح العملية الإدارية فيها، ولضمان جودتها وتحقيق ذلك التغيير بأسلوب علمي سليم لممارسة العمليات الإدارية المختلفة من أجل الوصول إلى أداء متميز. كما أن رغبة الجامعات والكليات في تحسين أدائها جعلها تبحث عن طرق ومداخل مختلفة من أجل هذا التحسين، وقد لجأت إلى تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وتفعيله بشكل جيد، وهذا ما أكدته توصيات المؤتمر الذي عقد في دمشق بإشراف اليونسكو في كانون الأول عام /2003/، على ضرورة إنشاء آليات ضبط الجودة ونشر ثقافة الاعتماد في الجامعات العربية ومن بينها الجامعات السورية.(National Quality Assurance and Accreditation, 2004, 11)، وبناءَ على هذه التوصيات وغيرها، تبنى مجلس التعليم العالي السوري سلسلة القرارات كالقرار رقم /96/ تاريخ 2007/1/15 القاضي بإحداث مراكز لضمان الجودة في الجامعات الحكومية. (وزارة التعليم العالي السورية، 2007، 1) وبالرغم من الاهتمام الذي أولته سورية لكليات التربية والجهود التي بذلها المعنيون في هذا المجال، فما زالت هذه الكليات تعاني من مشكلات تحول دون تحقيق مطلبها في الاعتماد وضمان الجودة، فهي غالباً ما تعجز عن تزويد الطالب المعلم بمهارات التعلم الذاتي، الأمر الذي يجعله غير قادر على متابعة التغيرات العلمية التكنولوجية، وكذلك فهي تركز على الجانب النظري ولا يحظى الجانب العملي التطبيقي فيها بالاهتمام الكافي، فضلاً عن ذلك فهذه البرامج غير قادرة على معالجة مشكلات المعلم المهنية مما يؤثر سلباً في فاعلية أدائه للأدوار التي يقوم بها (كنعان، 2009، 18).

ومن خلال دراسة استطلاعية أجراها الباحث على عينة من الإداريين في كلية التربية في جامعة تشرين، وقد بينت إجابات أفراد العينة وجود بعض المشكلات الإدارية، منها: (الروتين، ووجود ضعف في الأداء الإداري، وازدحام الطلبة، وقلة الموظفين، وتأخر صدور القرارات، والقصور في الإمكانيات المادية والبشرية، ونقص الكادر البشري المدرب، والتخبط في القرارات المتخذة، وعدم وضوحها، وغياب الخطط والأساليب الادارية الملائمة لتطوير الأداء، وجود رغبة لدى العاملين في تفعيل التخطيط الاستراتيجي)، ويرى الباحث أن عملية التطوير الإداري مازالت بحاجة للكثير من التعديلات، ولم يطرأ أي تعديل على آليات صناعة القرارات الإدارية، وأنّه لم يتم استخدام أساليب

وطرق جديدة من أجل إحداث تغيير يوفر إدارة متطورة مبدعة مبتكرة. وهذه المشكلات مجتمعة يمكن التغلب عليها أو الإسهام في علاجها إذا تم إصلاح وضمان الجودة في كلية التربية في جامعة تشرين، من خلال تفعيل تطبيق التخطيط الاستراتيجي الذي يحقق ضمان الجودة في كلية التربية في جامعة تشرين، خاصة وأن كليات التربية تقوم بالدور الأساسي في تخريج الكوادر التي يحتاجها المجتمع، لذلك أصبح لزاماً عليها القيام بعملية التطوير والتحسين المستمرين، وأن تعمل على ضمان جودة التعليم المقدم للطلبة والذي سيمارسون مهنة التعليم مستقبلاً. وانطلاقاً من قلّة الدراسات التي تناولت دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق ضمان جودة كلية التربية في جامعة تشرين، برزت الحاجة إلى تناول هذا الموضوع، والكشف عن هذا الدور. وقد حُددت مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الآتي: **ما دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق ضمان جودة كلية التربية بجامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية فيها؟**

أسئلة البحث:

1. ما درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية في جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية فيها؟
2. ما مستوى ضمان جودة كلية التربية بجامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية فيها؟
3. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة أفراد العينة للتخطيط الاستراتيجي ودرجاتهم على استبانة ضمان جودة كلية التربية بجامعة تشرين؟

أهمية البحث وأهدافه:

تنبع أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:

1- تفيد نتائج هذا البحث المسؤولين في وزارة التعليم العالي لاتخاذ القرار المناسب في مجال التخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة.

2- تزويد صانعي القرار في كلية التربية في جامعة تشرين بقائمة تتضمن معايير لضمان جودة العمل فيها.

3- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها موضوعاً مهماً يسهم في تحديد أوجه القصور والضعف في البرنامج التي تقدمها كلية التربية لطلبتها والإفادة من نتائجها في تطوير هذه البرامج، وتحقيق ضمان جودتها.

وقد سعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- تعرّف درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومستوى ضمان جودة كلية التربية في كلية التربية في جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية فيها.

2- تعرّف العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة أفراد العينة للتخطيط الاستراتيجي ودرجاتهم على استبانة ضمان جودة كلية التربية بجامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية فيها.

منهجية البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف ما هو كائن، وتفسيره، كما يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، كما يهتم أيضاً بتحديد الممارسات السائدة والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند كل من الأفراد والجماعات، وطرائقها في النمو والتطور (سليمان، 2009، 140).

مجتمع البحث وعينته:

شمل مجتمع البحث جميع أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية في جامعة تشرين للعام الدراسي 2017/2016، والبالغ عددهم (112) فرداً (دائرة التخطيط والإحصاء في جامعة تشرين، 2016). ومن مجتمع البحث اختيرت عينة عشوائية بسيطة بنسبة (75%)، وقد بلغت (84) عضو هيئة تعليمية عند تطبيق أداة البحث، وأصبحت العينة (72) عضو هيئة تعليمية بعد إبعاد الاستبانات غير الصالحة للتحليل الاحصائي.

إعداد أدوات البحث وحساب صدقها وثباتها:

تم تصُمّيم استبانتين بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة في مجال التخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة، تضمنت كل استبانة مقدمة تبين الهدف منها، وقد بلغ عدد فقرات استبانة التخطيط الاستراتيجي (50) عبارة، توزعت إلى أربعة مجالات، وبلغ عدد فقرات استبانة ضمان الجودة (20) عبارة. كما تم التأكد من صدق أداة البحث بعرض بصورتها الأولية على مجموعة من المختصين في كلية التربية بجامعات القطر، وقد بلغ عددهم (7) محكمين، للتأكد من مدى اتفاق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، وعدلت بعض العبارات في ضوء مقترحات السادة المحكمين، إلى أن وصلت كل استبانة على ما هي عليه بصورتها الأخيرة. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وأعطيت الدرجات على النحو الآتي: (موافق جداً: الدرجة 5، موافق: الدرجة 4، محايد: الدرجة 3، غير موافق: الدرجة 2، غير موافق مطلقاً: الدرجة1). وقد استُخدمت المتوسطات الحسابية، والوزن النسبي، ولتقدير دور التخطيط الاستراتيجي في ضمان الجودة كلية التربية، اعتمد المعيار الآتي: من (1 – 2.33) منخفضة، ومن (2.34– 2.67) متوسطة، من (2.68 – 5) مرتفعة.

وتم تقدير ثبات أدوات البحث على عينة استطلاعية بلغت (22) فرداً في كلية التربية بطريقة ألفا كرونباخ، كما هو مبين في الجدول (1)، إذ حسب معامل الاتساق الداخلي لاستبانتي التخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة.

الجدول (1) يوضح معامل ثبات أدوات البحث بطريقتي التجزئة النصفية وألفا كرونباخ

الاستبانة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)
المجال الأول: الرؤية الاستراتيجية للبرامج المقدمة	12	0.89
المجال الثاني: التنظيم وإدارة الموارد في الكلية	18	0.89
المجال الثالث: التقويم في الكلية	14	0.88
المجال الرابع: التنبؤ في الكلية	6	0.79
الدرجة الكلية لاستبانة التخطيط الاستراتيجي	50	0.87
استبانة ضمان الجودة	20	0.73

يتضح من الجدول (2) أن معامل الثبات لاستبانة التخطيط الاستراتيجي ككل بلغت (0.87)، و(0.73) لاستبانة ضمان الجودة. وهي قيم مقبولة إحصائياً. وهذا يدل على أن الاستبانتين تتمتعان بدرجة جيدة من الثبات إذ يمكن تعميم النتائج على أفراد عينة البحث.

حدود البحث:

- **الحدود الزمنية:** الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2016 – 2017.
- **الحدود المكانية:** كلية التربية في جامعة تشرين.
- **الحدود البشرية:** اقتصر البحث الحالي أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية في جامعة تشرين.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت على التخطيط الاستراتيجي وضمان جودة كلية التربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية العاملين في جامعة تشرين.

مصطلحات البحث:

▪ **التخطيط الاستراتيجي:** يعني "وضع الرؤية المستقبلية في ضوء الظروف الداخلية، والخارجية للمؤسسة. وصياغة الأهداف المناسبة في ضوء الرؤية الموضوعة، ومن ثم تحديد الاستراتيجيات، والوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف المخططة بتدرج وتوازن بحسب الأولويات المحددة، والإمكانيات المتاحة لإحداث التطوير والجودة المنشودة (زيدان، 2012، 4). ويعرف إجرائياً بأنه: إجراءات تحسين العمليات الإدارية والهيكلية والتنظيمية في كلية التربية، وتزويد مواردها المادية والبشرية، والعمل على اختيار البدائل المناسبة، وتطبيقها، بحيث تحقق ضمان جودتها. ويقاس بمجموع الدرجات التي يحصل عليها أعضاء الهيئة التعليمية العاملين في كلية التربية في جامعة تشرين على الاستبانة التي أعدت لذلك.

▪ **ضمان الجودة:** هي عملية إيجاد إجراءات داخل المؤسسة تطبق في الوقت الصحيح والمناسب للتأكد من أن الجودة المرغوبة ستتحقق بغض النظر عن كيفية تحديد معايير هذه النوعية (أبو دقة والدجني، 2011، 11). ويعرف إجرائياً بأنه الدرجة التي يحصل عليها أعضاء الهيئة التعليمية العاملين في كلية التربية في جامعة تشرين على استبانة ضمان الجودة الموجهة إليهم.

▪ **أعضاء الهيئة التعليمية:** هم أعضاء الهيئة التدريسية والفنية والمعيدين الذين يقومون بتدريس المقررات النظرية وحلقات البحوث والمواد العملية وذلك في الجامعات السورية الحكومية (وزارة التعليم العالي في ج.ع.س، 2006، 1). وفي هذا البحث فإن أعضاء الهيئة التعليمية هم أعضاء الهيئة التدريسية والفنية والمعيدون العاملون في كلية التربية في جامعة تشرين.

الإطار النظري:

أولاً – التخطيط الاستراتيجي:

– **مفهوم التخطيط الاستراتيجي:** مصطلح التخطيط الاستراتيجي مصطلح مركب من مصطلحين أساسيين هما: التخطيط والاستراتيجية. وأما مصطلح تخطيط فيعنى عملية منظمة واعية من التفكير العلمي السليم التي تسبق أي عمل، وهى النظرة المستقبلية لاتخاذ القرار الصحيح في نجاح العمل، وتحقيق الأهداف المرسومة في ضوء احتياجات المستقبل وإمكانات الحاضر، حيث ينتهى بوضع خطة تحدد: ما يجب عمله لتحقيق الأهداف المرسومة، والزمن اللازم، والكلفة، والقائم على التنفيذ (Gabriel, 2010, 7 – 8). ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه"جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها، لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه، فهو يجسد الآفاق الفكرية والفلسفية للإدارة ويواكب مراحل تطورها (عوض الله، 2012، 560). ويُعرف أيضاً بأنه "عملية يتم من خلالها صياغة رسالة التعليم الجامعي ورؤيته، وتحديد أهدافه الاستراتيجية التي يسعى إلى تحقيقها، وكذلك تحليل البيئة الداخلية؛ لتحديد نقاط قوته وضعفه، بالإضافة إلى تحليل البيئة الخارجية للتعرف إلى الفرص التي يمكن الإفادة منها والتحديات

الواجب مواجهتها، ثم تحديد الاستراتيجيات البديلة التي تعمل على استغلال نقاط القوة والاستفادة من الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات المحتملة، ومعالجة نقاط الضعف؛ من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومن ثم إنجاز رسالته ورؤيته، والمقارنة بين تلك الاستراتيجيات واختيار انسبها ووضع إجراءات تنفيذها، ومتابعتها وتقويمها (الزنفلي، 2013، 51). فالتخطيط الاستراتيجي يعد أحد المداخل الحديثة لتحقيق مكانة تنافسية أفضل للجامعة، لأنه منهج نظامي يقوم على تشخيص الإمكانات المتاحة لدى الجامعة، واستشراف الفرص والإمكانات الجديدة لمستقبل الجامعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة. فالتخطيط الاستراتيجي يستند إلى فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة الجامعة الداخلية، وتعرف نقاط القوة والضعف وتحليلها، وفهم البيئة الخارجية المحيطة بالجامعة، ومن ثم صياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقود الجامعة إلى وضع تنافسي متقدم بين الجامعات الأخرى (ضحاوي والمليجي، 2010، 249).

– **أهداف التخطيط الاستراتيجي:** التخطيط الاستراتيجي عملية ضرورية من أجل اتخاذ القرارات المستمرة المبنية على المعلومات الممكن الحصول عليها وآثارها في المستقبل، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والخطط والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذها ضمن إطار زمني، بدعم كامل من الإدارة ومشاركة جميع العاملين والمعنيين بالمؤسسة. وتصاغ الأهداف الاستراتيجية على ثلاثة مستويات، هي: الأهداف الاستراتيجية، الأهداف التكتيكية، والأهداف التشغيلية كالآتي: (**الأهداف الاستراتيجية:** تصاغ بشكل عام وشامل، وتتركز حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها، ويتم وضعها من قبل الإدارة العليا، وتكون على مستوى المؤسسة ككل وتتصف بأنها أهداف طويلة الأجل، **الأهداف التكتيكية:** يشارك في صياغتها كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى، ويتم صياغتها على مستوى القطاعات أو الإدارات الرئيسية في المؤسسة، وهي أهداف متوسطة الأجل، وتكون أكثر تحديداً من الأهداف الاستراتيجية وتشتق منها، حيث أنها تمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الاستراتيجية، **الأهداف التشغيلية:** يشارك في صياغة هذه الأهداف الإدارة الوسطى مع الإدارة الإشراقية، ويتم صياغتها على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد، وهي أكثر تفصيلاً وتحديدًا من الأهداف التكتيكية وتشتق منها، وتمتاز بأنها قصيرة الأجل وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية) (Goetsch, et., al, 2010, 9).

– **خصاص التخطيط الاستراتيجي: وللتخطيط الاستراتيجي مجموعة من الخصائص، التي تميزه، وتجعله المنهجية الأكثر مناسبة لتحقيق مكانة تنافسية أفضل للجامعة، ومن هذه الخصائص:** (1– يقوم التخطيط الاستراتيجي على النظر بعيد المدى، والذى لا يقف عند التنبؤ بمستقبل يمكن توقعه بالتوصل إلى تكوين إطاره من خلال أحداث الماضي، ولكنه عملية بناء المستقبل، فالتخطيط الاستراتيجي أداة بصرية توفر مدى رؤية واسع وشامل (خبراء بميك، 2004، 27 – 28).2– التخطيط الاستراتيجي نظام متكامل له مدخلاته وعملياته ومخرجاته، حيث تشتمل المدخلات على متطلبات نظام التخطيط الاستراتيجي سواء كانت مادية أو بشرية أو معلوماتية، وتتضمن عمليات التخطيط الاستراتيجي كافة أنشطة التجميع والتحليل والتفسير وتحديد العلاقات والاتجاهات للمتغيرات والأطراف المرتبطة بأهداف المؤسسة، وتتمثل مخرجات نظام التخطيط الاستراتيجي فيما يتم تحديده وصياغته من رسالة ورؤية وأهداف استراتيجية، واختيار البديل الأفضل، ووضع خطة استراتيجية تتضمن مسارات العمل لتحقيق هذا البديل (أبو بكر، 2004، 65). 3– التخطيط الاستراتيجي ينطلق من تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، للوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات الحالية والمستقبلية أمام المؤسسة لتحقيق وضع تنافسي متقدم، وبذلك فهو يركز على الحاضر والمستقبل، وكذلك لا يغفل أحداث الماضي، ويؤكد ويهدف دائماً نحو الإبداع والابتكار والأداء المتميز (البحيري، 2014، 70 – 71)، حيث إن تحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات (SWOT analysis) يوفر

تبصراً وتعمقاً من الناحيتين الكمية والكيفية فيما يتصل بالمؤسسة وبيئتها المحيطة (عبدالله، 2014، 131). 4- منهجية التخطيط الاستراتيجي منهجية شمولية وتكاملية تركز على الاتجاهات العامة الكلية وليس كثرة الدخول في التفاصيل، وتتأثر بالمتغيرات الموجودة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وهي عملية موجهة ومستمرة وليست عملية عرضية، ويشارك فيها جميع العاملين بالمؤسسة (طلال وإدريس، 2007، 14). 5- إن التحديد والتوصيف الدقيق للرسالة والرؤية والأهداف هو منطلق أساسي لعملية التخطيط الاستراتيجي، وأن عملية التخطيط الاستراتيجي هي تقييم واختيار من البدائل الاستراتيجية لتحقيق الرسالة والرؤية والأهداف، ويلتزم التخطيط الاستراتيجي بالتحليل الموضوعي للمواقف، والربط المنهجي للعلاقات بين المتغيرات والتفسير العلمي المحايد لدلالة الاتجاهات والعلاقات (أبو بكر، 2004، 59، 70). 6- يتميز التخطيط الاستراتيجي بالاستمرارية ومراعاة التغيرات البيئية (القاضي، 2013، 42). وعليه، فإن التخطيط الاستراتيجي يفيد الجامعة كمؤسسة في الانتقال من وضعها الحالي إلى المستقبل المرغوب. 7- التخطيط الاستراتيجي نظام يتم من خلاله تحديد مجال عمل وأنشطة المؤسسة في المستقبل، وتحديد مجالات تميز المؤسسة، وذلك بناءً على نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء المؤسسة، لتطوير مجالات التميز والتنافس لتصميم المستقبل المرغوب فيه (المليجي، 2011، 20 – 21).

- **مراحل التخطيط الاستراتيجي:** تصنف مراحل التخطيط الاستراتيجي إلى: **أولاً – الرؤية الاستراتيجية:** وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة يعد بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، فعملية صياغة الرؤية الاستراتيجية ليست مجرد سباق في اختيار الشعارات المنمقة الجذابة ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي المتعلق بمستقبل المؤسسة، نوعية أنشطتها المطلوبة ومكانتها السوقية المتوقعة والذي يساعد في وضع المؤسسة لمسار استراتيجي فعال تلتزم به الإدارة (عطاالله، 2009، 7). **ثانياً – الرسالة الاستراتيجية:** يرتبط وجود أي مؤسسة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها، وتستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي يحملها مؤسسوها ومن البيئة التي تعمل بها المؤسسة والمجتمع الذي تنتمي إليه، ويمكن تعريفها بأنها: "الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها، ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المؤسسة وهويتها وعملياتها وممارساتها (زعيبي، 2014، 42). **ثالثاً – الأهداف أو الغايات الاستراتيجية:** تحدد الأهداف توجهات المؤسسة، وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها، وللأهداف دور كبير في اصدار القرارات الاستراتيجية، وتوضيح أولوياتها وأهمية كل منها، وتسهم الأهداف في تقييم أداء المؤسسة، وتعرف معدلات نموها، ومن ثم فإن المؤسسة بحاجة إلى وضع أهداف وواضحة وقابلة للتحقيق (عبد العال، 2009، 77). **رابعاً – التحليل الاستراتيجي:** يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض تعرف أهم التحديات التي تواجه المؤسسة، والبيئة الداخلية وتحديد نقاط الضعف والقوة في المؤسسة (القحطاني، 2010، 19). ويعد التحليل الاستراتيجي تحليل دقيق لبعدين هما: (1 – **تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة:** تتمثل بالعوامل التي تخلق فرص يمكن أن تستثمرها المؤسسة لصالحها، وبالتهديدات التي يتعين على المؤسسة تفاديها أو التقليل من مخاطرها، وتعمل هذه الفرص أو التهديدات على تحديد اتجاهات المؤسسة (الكرخي، 2009، 159)، **2 – تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة:** ويقصد بها تشخيص الأوضاع الداخلية للمؤسسة التعليمية وتقويمها، والمتمثلة في القدرات، والإمكانات المتاحة، سواء كانت مادية كالأموال والمباني والتجهيزات وسواها أم كانت بشرية، وإدارية، وتعليمية، وفنية، وتنظيمية، وتنفيذية، وذلك من حيث كفاية التنظيم ومدى توافر الكفايات التعليمية والإدارية، وتوافر الجهات الاستشارية الرسمية وغير الرسمية (محمد، 2011، 244).

ثانياً – ضمان الجودة:

– مفهوم ضمان الجودة: يقصد بضمان الجودة مجموعة النشاطات التي تتخذها الجامعة لضمان أن معايير محددة وضعت مسبقاً للمنتج يتم بالفعل الوصول إليها بانتظام، وهذا يتطلب دمج آلياتها في جميع نشاطات الجامعة، وتهدف إلى تفادي وقوع الأخطاء (الزيادات، 2007، 548). ويتم ضمان الجودة في التعليم العالي من خلال الاعتماد الأكاديمي وذلك لرصد جملة المفاهيم والإجراءات المتبعة في مؤسسات التعليم العالي على المستوى العالمي (Davis & Ringsted, 2006,307)

– **الهدف من تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي:** إن ضمان الجودة يحقق الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة لتامين مخرجات ذات جودة عالية، ويكون ذلك بممارسة مختلف النشاطات التي تؤدي إلى المستوى المطلوب من الأداء من خلال التقيد بمجموعة من المعايير والإجراءات التي تؤدي بدورها إلى مخرجات تحقق متطلبات الأداء، وتعزز ثقة المعنيين بالمنظمة ومخرجاتها. ويهدف ضمان الجودة في التعليم العالي وكليات التربية إلى الآتي: (توفير معلومات واضحة ودقيقة للطلبة وتحديد أهداف واضحة ودقيقة للبرامج الدراسية، وضمان أن الأنشطة في البرامج المعتمدة تلبي متطلبات الاعتماد الأكاديمي وتتفق مع المعايير العالمية، والارتقاء بنوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية للمجتمع (جمعة ومحمد، 2009، 426–427)، و(حث مؤسسات التعليم العالي بكافة أنواعها على القيام بمراجعات دورية للتقويم الذاتي لبرامجها وقدرتها المادية والمعنوية (رمضان، 2009، 157)، وكذلك (ربط كليات التربية بالمجتمع، وتخريج دفعات ذات كفاءة عالية المستوى العلمي والمهني والمهاري والمعرفي، وإكساب الطلاب التفكير الإبداعي المتمثل بحل المشاكل والعمل الجماعي وتطوير الذات وغيرها، وضمان كفاءة أداء المؤسسات التعليمية (المراغي، 2008، 24)، و(مساعدة الجهات ذات الصلة بالتعليم العالي على معرفة مستوى كل برنامج أو مؤسسة في التعليم العالي بما في ذلك كليات التربية. (Sterian,1992, p27).

–**مقومات نجاح ضمان الجودة في البرامج الأكاديمية للتعليم العالي:** لابد أن تمتلك المؤسسة التعليمية مقومات ينبغي أن تتوفر فيها سعياً لضمان الجودة والحصول على شهادة الاعتماد والتي يمكن إجمالها بالآتي: (تحديد وصياغة رؤية ورسالة وأهداف البرنامج التعليمي، تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية وتوعية العاملين في البرنامج الأكاديمي، إجراء عملية التقويم الذاتي للبرنامج الأكاديمي، إجراء الزيارات الميدانية وعقد اللقاءات مع إدارة البرنامج وأعضاء هيئة التدريس، كتابة التقرير السنوي عن البرنامج، يمكن بعد ذلك التقدم للمؤسسات الدولية للحصول على الاعتماد الخاص بالبرنامج الأكاديمي) (الجلبي، 2011، 17).

ثالثاً – علاقة التخطيط الاستراتيجي بضمان الجودة: هناك علاقة وثيقة بين التخطيط الاستراتيجي والجودة، فالتخطيط يتطلب تحديد الوضع الحالي والحالة المرجوة التي تسعى اليها الكلية لحقيق أهدافها، وأشار أبو دقة والدجني (2011) إلى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة، فمبادئ الجودة تكون حاضرة عند صياغة كل من رسالة وأهداف المؤسسة، كما أن التخطيط للجودة مهم في تحقيق أهدافها، فالتخطيط الاستراتيجي تكتمل معه الرؤية وتتضح الأهداف التي تنتج الجودة الشاملة، فالجودة لا تحدث بالمصادفة ما لم يخطط لها بشكل دقيق. أي أن هناك علاقة تكاملية ما بين كل من التخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة، فالمعيار الأول لضمان الجودة وجود رسالة وأهداف وغايات للمؤسسة التعليمية حتى تصل لضمان الجودة.

الدراسات السابقة:

1 – الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي:

♦دراسة (النبهاني، 2009) بعنوان: واقع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى الأداء التعليمي في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان. هدفت الدراسة إلى تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى الأداء التعليمي في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان، وذلك من وجهة نظر الموظفين العاملين في الكلية، حيث تكونت عينة البحث من (47) موظفاً وموظفة، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي مستخدماً استبانة، وأظهرت نتائج البحث أن نسبة الموظفين الذين يستخدمون المفهوم الدقيق للتخطيط الاستراتيجي بلغت (62%) من حجم العينة المشمولة بالدراسة، كما كشفت النتائج عن وجود اتجاهات إيجابية نحو عملية التخطيط الاستراتيجي لدى الموظفين العاملين في الكلية، وكذلك وجود دور إيجابي للتخطيط الاستراتيجي في رفع مستوى الأداء التعليمي في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان.

♦دراسة (الدجني، 2011) بعنوان" دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية "في فلسطين. هدفت الدراسة إلى تعرف دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي؛ استخدم المنهج الوصفي، والمنهج البنائي التطويري، وتألفت عينة البحث من العمداء، ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وعددهم (122) عضواً، وقام الباحث بتصميم أداة الاستبانة والمقابلة المقننة، وبطاقة المقابلة، كما استخدم المجموعة البؤرية كأداة لتطوير معايير ومؤشرات للأداء المؤسسي. توصل الباحث وجود علاقة ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية.

♦دراسة (بشير، 2012) بعنوان: درجة ممارسة كليات التربية للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر هيئة التدريس بها "في فلسطين. هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي، وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في الجامعات الفلسطينية الثلاث (الإسلامية، الأزهر، الأقصى) والبالغ عددهم (157)، كما أعد الباحث استبانة وزعت على أفراد عينة الدراسة، توصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالةٍ إحصائية لدرجة ممارسة كليات التربية للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير "الجامعة"، كما توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة كليات التربية للتخطيط الاستراتيجي ودرجة تطبيق معايير الجودة الشاملة بها.

♦دراسة شريفة (Sharifi, 2012) بعنوان: استخدام تحليل SWOT من أجل تقديم مبادئ توجيهية استراتيجية– دراسة حالة: كلية العلوم الإنسانية بجامعة آزاد الإسلامية "في إيران. (Islamic Azad University function analysis with using the SWOT model in order to provide strategic guidelines (case study: Faculty of Humanities). تهدف هذه الدراسة إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية الإنسانية بالجامعة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والكمي لهذه الدراسة، وكذلك استخدم الاستبانة كأداة للدراسة والتي طبقها على (35) مفردة من الطلاب والمدراء وأعضاء الهيئة التدريسية، واستخدم تحليلSWOT. وأظهرت النتائج أن كلية العلوم الإنسانية لديها فرص قوية أكثر من نقاط الضعف والتهديدات التي قد تواجهها، وأكثر نقاط القوة أهمية هي وجود أعضاء هيئة تدريسية من الشباب ذو الخبرة والمهارة العالية، وأن نقاط

الضعف تتمثل في عدم توافر دورات تدريبية داخل الكلية وغموض مصير الطلاب الذين سيتخرجون من الكلية، كما أن تحليل البيئة الداخلية والخارجية لكلية العلوم الإنسانية تبين أنها تتمتع ببيئة جيدة للتحسين والنمو.

♦**دراسة سالكيس (Salkic, 2014) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المنظمات العامة في البوسنة والهرسك. (Impact of strategic planning on Management of Public Organization in Bosnia and Herzegovina)**. هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المؤسسات العامة، إذ تم إجراء الدراسة في المؤسسات العامة، في البوسنة والهرسك، وتعرف العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أدائها، واستخدم الباحث الدراسات الاستقصائية والمقابلات، والملاحظات الميدانية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة يعمل على زيادة كفاءة وفاعلية إدارة الموارد التنظيمية بشكل عقلاني، ويحدد التخطيط الاستراتيجي جوانب معينة من قياس الأداء، ويسهم في إدارة أكثر كفاءة وفاعلية للمنظمة في توفير الخدمات العامة الجيدة.

♦**(الشويخ، 2014) بعنوان: أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء الكليات التقنية في محافظات غزة. دراسة حالة كلية فلسطين التقنية (دير البلح)**. هدفت الدراسة إلى تعرف أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء الكليات التقنية في محافظات غزة. دراسة حالة كلية فلسطين التقنية. ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبع اتباع المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة مكونة من (24) فقرة تم توزيعها على مجتمع الدراسة بكلية فلسطين التقنية والممثل بإدارة الكلية العليا ورؤساء الأقسام والإداريين والأكاديميين، والبالغ عددهم (100) عضواً. وخلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء الكليات التقنية من خلال (التزام إدارة الكلية فيه، ونشر ثقافته بما يخدم عملية التخطيط وتطوير الكليات).

2 – الدراسات المتعلقة بضمان الجودة في التعليم العالي:

▪ **دراسة أومرج (Omoregie, 2008) بعنوان: توكيد الجودة والاعتماد في التعليم الجامعي في نيجيريا.** هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على توكيد الجودة والاعتماد في التعليم الجامعي في نيجيريا إذ أشارت الدارسة بأن التعليم الجامعي النيجيري الذى كان يلقى الاحترام والقبول على المستوى الدولي قد فقد الكثير من قدرته على تلبية متطلبات سوق العمل وذلك بسبب انخفاض مستوى الخريجين في التخصصات المختلفة. ولكى تصبح الشهادات والمؤهلات الجامعية ذات قيمة، فإنه من الضروري تفعيل وتحديد ميكانزمات لضمان الجودة، واستعرضت الدراسة الجودة في التعليم الجامعي من خلال تحديد معايير داخلية ومعايير خارجية واستراتيجيات لضمان الجودة المستمرة لمؤسسات التعليم العالي.

▪ **دراسة الصافتلي (2009) بعنوان: قياس مدى جودة نظام إعداد المعلمين في كليات التربية في سورية في ضوء التجارب الناجحة ونظام الجودة الشاملة:** هدفت الدراسة لقياس مدى جودة نظام إعداد المعلمين في كليات التربية في سورية في ضوء التجارب الناجحة، ونظام الجودة المعتمد وذلك من خلال التعرف إلى جوانب القوة والضعف الموجودة في هذا النظام والتي من الممكن الاستفادة منها في رفع مستوى جودتها وفي رسم سياسة أولية لإمكانية تطبيق نظام جودة عالمي عليها وفق المعايير الدولية، حيث طبقت الدراسة على (100) عضو هيئة تدريسية من كليات التربية في سورية. وتوصلت الدراسة إلى أن نظام إعداد المعلمين في سورية في ضوء التجارب الناجحة يعاني من بعض الضعف والقصور.

▪ **دراسة الخرابشة (2012) بعنوان: تجربة المملكة الأردنية الهاشمية في ضمان الجودة ومعايير الاعتماد الأكاديمي في الكليات التربوية:** هدفت الدراسة إلى معرفة المعايير المطلوب من كليات التربية في الجامعات الأردنية تحقيقها والعمل على توفير شروطها وصولاً إلى تحقيق الاعتماد الأكاديمي. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي كافة في المملكة الأردنية الهاشمية، وأكدت الدراسة ضرورة إنشاء وحدات للاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الرسمية أو الأهلية.

▪ **دراسة الصانع (2013) بعنوان: درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم.** هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة عمداء ونواب الكليات الجامعية المتوسطة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم. تكونت عينة الدراسة من (50) كلية من الكليات الجامعية المتوسطة في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (47) عميد ونائب عميد، حيث قامت الباحثة بتطوير استبانتين: الأولى عن التخطيط الاستراتيجي والثانية عن ضمان الجودة. وبينت النتائج أن درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة ومستوى ضمان الجودة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم كانت مرتفعةً، ووجود علاقه ايجابية بين درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومستوى ضمان الجودة.

▪ **موقع الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة:** تناولت الدراسات السابقة موضوع التخطيط الاستراتيجي من عدة جوانب مختلفة، فبعضها تناول درجة الوعي بالتخطيط الاستراتيجي، واتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (بشير، 2012) التي هدفت إلى تعرف درجة ممارسة كليات التربية للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة، ودراسة (النبهاني، 2009) التي هدفت إلى دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان. وتناول بعضها الآخر ضمان الجودة في الكليات التربوية، فاختصت دراسة كل من (الخرابشة، 2012)، و(الصافتلي، 2009) بالاهتمام بآلية تطبيق الجودة في كليات التربية وبرامج إعداد المعلمين. وجاءت دراسة (الصانع، 2013) لتؤكد أهمية العلاقة بين درجة ممارسة عمداء ونواب الكليات الجامعية المتوسطة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة. واتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي كدراسة كل من (النبهاني، 2009)، و(الدجني، 2011)،و(بشير، 2012)، واختلفت مع بعض الدراسات كدراسة (Salkic, 2014)، إذ استخدمت مناهج كالمنهج الاستقصائي، ودراسة الحالة. وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في وضع الإطار النظري، في إعداد أدوات البحث. وتميز البحث الحالي بأنه تناول دور تخطيط الاستراتيجي في تحقيق ضمان جودة كلية التربية بجامعة تشرين، والتي لم تتناولها أية دراسة محلية سابقة على حد علم الباحث.

النتائج والمناقشة:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية في جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية فيها؟

للإجابة عن السؤال الأول حُسب المتوسط الحسابي والوزن النسبي لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية في جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية فيها، والجدول (2) يشير إلى ذلك.

الجدول (2) درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية في جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية فيها ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الرقم	مجالات الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الإجابة
.1	المجال الأول: الرؤية الاستراتيجية للبرامج المقدمة	2.77	0.55	55.37%	3	متوسطة
.2	المجال الثاني: التنظيم وإدارة الموارد في الكلية	2.93	0.50	58.58%	2	متوسطة
.3	المجال الثالث: التقويم في الكلية	3.11	0.61	62.28%	1	متوسطة
.4	المجال الرابع: التنبؤ في الكلية	2.6	0.96	51.94%	4	متوسطة
	الدرجة الكلية للاستبانة	2.9	0.41	58.05%		

يلاحظ من الجدول (2) أنَّ الدرجة الكلية للاستبانة بلغت (2.9)، وتقع ضمن الدرجة المتوسطة، ووزن نسبي بلغ (58.05%%). كما تقاربت المتوسطات الحسابية لمجالات درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية في جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية فيها، وجاءت جميعها ضمن الدرجة المتوسطة، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (51.94%)، و(62.28%)، وجاء في المرتبة الأولى (التقويم في الكلية)، وفي المرتبة الثانية جاء (التنظيم وإدارة الموارد في الكلية)، في حين أتى مجال (الرؤية الاستراتيجية للبرامج المقدمة) وفي المرتبة الثالثة، أما مجال التنبؤ فقد جاء في المرتبة الرابعة. وتعود هذه النتيجة إلى إدراك أعضاء الهيئة التعليمية لأهمية التخطيط الاستراتيجي، إذ كانت واضحة بعض المفاهيم في التخطيط الاستراتيجي، ويدركون أهمية وضع الخطط طويلة الأجل والاهتمام بتنفيذها من خلال البرامج المعدة لذلك، وإلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار العوامل المحيطة بالكلية لوضعها أمام أعين المخططين وراسمي سياسة الجامعة، وضرورة توافر الكفاءات العلمية في الكلية التي من شأنها تنمية وتطور عملية التخطيط الاستراتيجي والمساهمة في ضمان جودتها، وقد تعزى هذه النتيجة إلى وعي أفراد عينة البحث لأهمية التخطيط الاستراتيجي الذي يعمل على رفع كفاءة وفعالية العاملين في الكلية وتحقيق أهدافها البعيدة المدى. وعند مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، تبين أنها اتفقت مع دراسة (النبهاني، 2009) التي بينت وجود اتجاهات إيجابية نحو عملية التخطيط الاستراتيجي لدى الموظفين العاملين في الكلية، واختلفت مع دراسة (الصانع، 2013) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة عمداء ونواب الكليات الجامعية المتوسطة للتخطيط الاستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة، ومع دراسة (الشويخ، 2014) التي أشارت إلى وجود أثر إيجابي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء الكليات التقنية، وأخيراً مع دراسة سالكيس (Salkic, 2014) التي بينت أن استخدام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة يعمل على زيادة كفاءة وفعالية إدارة الموارد التنظيمية، ويحدد جوانب مهمة من قياس الأداء.

كما حُسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للكل عبارة من عبارات استبانة التخطيط الاستراتيجي، ورتبت العبارات تبعاً لدرجة المتوسط الحسابي، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

- **المجال الأول: الرؤية الاستراتيجية للبرامج المقدمة:** يظهر الجدول (3) إجابات أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية في جامعة تشرين حول عبارات الرؤية الاستراتيجية للبرامج المقدمة في الكلية. ومن خلال قراءته يتبين أن العبارات التي حازت على درجة مرتفعة هي (1، 2، 3)، بمتوسطات حسابية تزيد عن (3.68) ووزن نسبي يزيد على (73.6%)، وجاءت العبارات (4، 5، 6، 7) بدرجة متوسطة، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.39)، و(3.38)، ووزن نسبي تراوح بين (51.4%)، و(67.6%)، في حين حصلت العبارات (8، 9،

10، 11، 12) على درجة منخفضة، بمتوسط حسابي يقل عن (2.28)، ووزن نسبي يقل عن (45.6%). وهذا قد يعود إلى ضعف التدريب وإلى القصور في إعداد الكوادر التي تهتم بدراسة حاجة سوق العمل ورفده بالكوادر التي تخرجها كلية التربية في جامعة تشرين.

جدول (3) إجابات أفراد العينة حول الرؤية الاستراتيجية للبرامج المقدمة في كلية التربية ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاجابة
.1	يوجد أهداف واضحة ومعلنة لكل برنامج دراسي.	3.85	0.06	%77	مرتفعة
.2	يهتم البرنامج بإكساب الطالب المهارات والمعارف الأساسية في تخصصه.	3.79	0.10	%75.8	مرتفعة
.3	تحدد أهداف كل برنامج دراسي نتائج التعلم المتوقعة من الطالب.	3.68	0.22	%73.6	مرتفعة
.4	يهتم البرنامج بإكساب الطالب المهارات الأساسية اللازمة لممارسته للمهنة.	3.38	0.41	%67.6	متوسطة
.5	يوازن محتوى كل برنامج دراسي بين المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة للطلبة.	2.79	0.51	%55.8	متوسطة
.6	تؤكد أهداف كل برنامج دراسي على تنمية مهارات التفكير العليا لدى الطلبة.	2.57	0.40	%51.4	متوسطة
.7	يوفر البرنامج فرص للتفاعل الاجتماعي، واستثارة الدافعية الذاتية للتعلم لدى الطلبة.	2.39	0.46	%47.8	متوسطة
.8	ترتبط برامج كلية التربية مع الوظائف المستقبلية للخريج.	2.28	0.43	%45.6	منخفضة
.9	تواكب أهداف كل برنامج دراسي التطورات العلمية المعاصرة في المجالات التربوية.	2.24	0.38	%44.8	منخفضة
.10	يهتم البرنامج بتزويد الطالب المعلم باستراتيجيات التعلم الحديثة، وتدريبه على استخدامها.	2.17	0.32	%43.4	منخفضة
.11	تتفق أهداف كل برنامج دراسي مع احتياجات سوق العمل.	2.08	0.29	%41.6	منخفضة
.12	يركز أهداف كل برنامج دراسي على تنمية مهارات التجديد والابتكار لدى الطالب.	2.03	0.24	%40.6	منخفضة

▪ **المجال الثاني: التنظيم وإدارة الموارد في الكلية:** يظهر الجدول (4) إجابات أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية في جامعة تشرين حول التنظيم وإدارة الموارد في الكلية. ومن خلال قراءته يتبين أن العبارات التي حازت على درجة مرتفعة هي (13، 14، 15، 16، 17، 18)، بمتوسطات حسابية تزيد عن (3.81) ووزن نسبي يزيد على (76.2%)، وجاءت العبارات (19، 20، 21، 22، 23، 24، 25، 26) بدرجة متوسطة، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.38)، و(2.92)، ووزن نسبي تراوح بين (47.6%)، و(58.4%)، في حين حصلت العبارات (27، 28، 29، 30) على درجة منخفضة، بمتوسط حسابي يقل عن (2.31)، ووزن نسبي يقل عن (46.2%). وقد يعود ذلك إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي وإلى كثرة الأعمال الكتابية والأعباء الروتينية الملقاة على عاتق العاملين في كلية التربية، وعدم رفدها بالموازنة اللازمة لتحقيق جودتها، وإلى نقص الخبرة، فالكوادر بحاجة إلى تأهيل وتدريب مسبق وهو غير متوفر لدى كلية التربية، إذ يعتمد في أغلب الأحيان على الاجتهادات الشخصية، إضافة إلى عدم امتلاك الصلاحيات الكافية لتوفير الموارد البشرية للكليات.

جدول (4) إجابات أفراد العينة حول التنظيم وإدارة الموارد في كلية التربية ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاجابة
.13	تحرص إدارة الكلية على تنمية العلاقات الإنسانية لدى العاملين فيها.	3.90	0.05	%78	مرتفعة
.14	يشارك أعضاء التدريس في لجان الكلية ومجالسها بفاعلية.	3.90	0.05	%78	مرتفعة
.15	توفر الكلية لوائح تنظيمية للتدريب الميداني يتحدد من خلالها الحقوق والمسؤوليات.	3.89	0.03	%77.8	مرتفعة
.16	تنفذ إدارة الكلية لقاءات دورية بين المشرف والمتدرب لتحسين الأداء.	3.89	0.03	%77.8	مرتفعة
.17	يتوفر في الكلية نظام متكامل عالي الجودة للأمن والسلامة.	3.82	0.28	%76.4	مرتفعة
.18	ترتبط التربية العملية بالمساقات الدراسية الأكاديمية في الكلية.	3.81	0.21	%76.2	مرتفعة
.19	تحرص إدارة الكلية على مشاركة أعضاء التدريس في المؤتمرات والندوات العلمية المحلية والعالمية.	2.92	0.55	%58.4	متوسطة
.20	يتوافر دليل إرشادي لأنظمة وقوانين الكلية متاح للجميع.	2.71	0.44	%54.2	متوسطة
.21	تشجع إدارة الكلية التنمية المهنية للعاملين فيها.	2.68	0.49	%53.6	متوسطة
.22	تمتاز البنية التحتية للكلية بجهازية عالية لتحقيق تميز الأداء.	2.64	0.57	%52.8	متوسطة
.23	تستخدم مكتبة الكلية التقنيات الحديثة في تقديم خدماتها للطلبة.	2.57	0.63	%51.4	متوسطة
.24	تقدم إدارة الكلية خبرات ميدانية وفق المستجدات التربوية.	2.56	0.43	%51.2	متوسطة
.25	توفر الكلية قاعات إنترنيت مناسبة لعدد الطلبة لغايات البحث العلمي.	2.50	0.53	%50	متوسطة
.26	تهيء إدارة الكلية بيئة عمل تشجع على تجويد الأداء المستمر.	2.38	0.39	%47.6	متوسطة
.27	يتوافر في الكلية تقنيات تعليمية عالية الجودة.	2.31	0.48	%46.2	منخفضة
.28	تتوافر لدى الكلية ميزانية كافية لتلبية احتياجات الجودة.	2.24	0.27	%44.8	منخفضة
.29	تمتاز قنوات الاتصال والتواصل في الكلية بكفاءة تقنية عالية.	2.07	0.25	%41.4	منخفضة
.30	تشارك إدارة الكلية جميع أطراف القرار في صنعه.	1.96	0.07	%39.2	منخفضة

▪ **المجال الثالث: التقويم في الكلية:** يظهر الجدول (5) إجابات أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية في جامعة تشرين حول التقويم في الكلية. ومن قراءته يتبين أن العبارات التي حازت على درجة مرتفعة هي (31، 32، 33)، بمتوسطات حسابية تزيد على (3.74) ووزن نسبي يزيد على (74.8%)، وجاءت العبارات الباقية بدرجة متوسطة، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.5)، و(3.65)، ووزن نسبي تراوح بين (50%)، و(73%)، باستثناء العبارة رقم (44) على درجة منخفضة، بمتوسط حسابي بلغ (2.1)، ووزن نسبي بلغ (42%). وتعزى تلك النتيجة إلى إدراك أفراد عينة البحث لأهمية تقويم البيئة الداخلية والخارجية لكلية التربية، إلا أنه لابد من الاطلاع على المعايير العالمية والمؤسسات التربوية التي حققت ضمان جودتها والاستفادة من تجاربها.

جدول (5) إجابات أفراد العينة حول التقويم في كلية التربية ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاجابة
.31	تستخدم إدارة الكلية أساليب تقويم متنوعة.	3.79	0.22	%75.8	مرتفعة
.32	تراعي أساليب التقويم في الكلية الفروق الفردية بين الطلبة.	3.76	0.08	%75.2	مرتفعة
.33	تتصف أساليب التقويم في الكلية بتوفر عنصر الموضوعية والبعد عن التحيز.	3.74	0.09	%74.8	مرتفعة
.34	يتوافر دليل بنظام التقويم يعطى للطالب منذ التحاقه بالكلية.	3.65	0.05	%73	متوسطة
.35	تعمل إدارة الكلية على تقييم المتطلبات البشرية اللازمة لتنفيذ الخطة.	3.63	0.25	%72.6	متوسطة
.36	تحدد إدارة الكلية مواصفات مخرجاتها في ضوء المواصفات العالمية.	3.56	0.29	%71.2	متوسطة

.37	تتبع إدارة الكلية نظاماً محدداً لتقييم أداء عضو الهيئة التعليمية.	3.22	0.57	%64.4	متوسطة
.38	تعمل إدارة الكلية على تقييم المتطلبات المادية اللازمة لتنفيذ الخطة.	3.13	0.38	%62.6	متوسطة
.39	تمكن آليات التقويم المستخدمة في الكلية من قياس مخرجات التعلم المطلوبة بدقة وعدالة.	2.69	0.46	%53.8	متوسطة
.40	تعمل إدارة الكلية على تقويم البيئة الداخلية للكلية.	2.63	0.59	%52.6	متوسطة
.41	تعمل إدارة الكلية على تحقيق مبادئ قواعد مهنة التخطيط الاستراتيجي.	2.63	0.63	%52.6	متوسطة
.42	تعمل إدارة الكلية على تقويم البيئة الخارجية للكلية.	2.58	0.58	%51.6	متوسطة
.43	تعمل إدارة الكلية على تعديل خطتها كلما تطلبت الظروف ذلك.	2.50	0.43	%50	متوسطة
.44	يقوم كل قسم في الكلية بإعداد بنك أسئلة للمواد التي يُدرسها في ضوء المعايير العالمية للأسئلة.	2.10	0.37	%42	منخفضة

▪ **المجال الرابع: التنبؤ في الكلية:** يظهر الجدول (6) إجابات أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية في جامعة تشرين حول التنبؤ في الكلية. ومن خلال قراءته يتبين أن عبارات هذا المجال حازت على درجة متوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.61)، و(2.74)، ووزن نسبي تراوح بين (52.2%)، و(54.8%)، باستثناء العبارة (تدرس إدارة الكلية إمكانية الاستفادة من القوى العاملة في سوق العمل) على درجة منخفضة، بمتوسط حسابي بلغ (2.17)، ووزن نسبي بلغ (43.4%). وتعزى هذه النتيجة إلى عدم الإلمام ببعض مجالات التخطيط الاستراتيجي ومنها مجال التنبؤ، والتي يحتاج العاملون في كلية التربية إلى الدورات التدريبية والاهتمام بمستجدات التطور التكنولوجي والتروب ومراعاة سمات العصر.

جدول (6) إجابات أفراد العينة حول التنبؤ في كلية التربية ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاجابة
.45	تفعّل إدارة الكلية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكفاءة في مجال التنبؤ.	2.74	0.57	%54.8	متوسطة
.46	تعرّف إدارة الكلية التشريعات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.	2.72	0.56	%54.4	متوسطة
.47	تتنبأ إدارة الكلية بأعداد الموظفين لسنوات قادمة.	2.71	0.53	%54.2	متوسطة
.48	تتنبأ إدارة الكلية بإعداد البيانات التي تستخدم في مشاريع معينة.	2.64	0.50	%52.8	متوسطة
.49	يشرك العميد أعضاء الهيئة التدريسية أثناء صنع القرارات المستقبلية.	2.61	0.48	%52.2	متوسطة
.50	تدرس إدارة الكلية إمكانية الاستفادة من القوى العاملة في سوق العمل.	2.17	0.26	%43.4	منخفضة

السؤال الثاني: ما مستوى ضمان جودة كلية التربية بجامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية فيها؟

يظهر الجدول (7) إجابات أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية في جامعة تشرين حول مستوى ضمان الجودة في كلية التربية. ومن خلال قراءته يتبين أن العبارات التي حازت على درجة مرتفعة هي (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7)، بمتوسطات حسابية تزيد عن (3.68) ووزن نسبي يزيد على (73.6%)، وجاءت العبارات الباقية بدرجة متوسطة، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.57)، و(3.61)، ووزن نسبي تراوح بين (51.4%)، و(72.2%)، باستثناء العبارة (يقوم كل قسم في الكلية بإعداد بنك أسئلة للمواد التي يُدرسها في ضوء المعايير العالمية للأسئلة) على درجة منخفضة، بمتوسط حسابي بلغ (2.17)، ووزن نسبي بلغ (43.4%). كما أظهرت النتائج أن مستوى ضمان جودة كلية التربية بجامعة تشرين من وجهة أعضاء الهيئة التعليمية فيها كانت في المستوى المتوسط إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.32)، ووزن نسبي بلغ (66.38%)، وقد يعود ذلك الروتين والتعقيد الإداري وعدم توفر الميزانية الكافية لدى

الكليات لدعم الابداع لذلك لابد من اعتماد معايير واضحة وتفصيلية للعاملين في كلية التربية عن طريق دليل خاص لتلك يوضع لكل كلية والتأكيد على العدالة والنزاهة بين العاملين وهذا مطلب أساسي من مطالب ضمان الجودة.

جدول (7) إجابات أفراد العينة حول مستوى ضمان جودة كلية التربية بجامعة تشرين ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاجابة
.1	تستخدم إدارة الكلية الحوافز المادية لجميع العاملين.	4.29	0.08	%85.8	مرتفعة
.2	تعمل إدارة الكلية على تعزيز الثقة بينها وبين العاملين على اختلاف مستوياتهم فيها.	4.28	0.83	%85.6	مرتفعة
.3	تعمل إدارة الكلية على منح مكافأة سنوية لجميع العاملين فيها على أساس نتائج أداء العمل.	3.99	0.31	%79.8	مرتفعة
.4	تعمل إدارة الكلية على تحقيق العدالة بين العاملين.	3.85	0.74	%77	مرتفعة
.5	تقوم إدارة الكلية بتقدير العاملين فيها.	3.76	0.36	%75.2	مرتفعة
.6	شعر تعمل إدارة الكلية العاملين بأهميتهم لرفع روحهم المعنوية.	3.72	0.04	%74.4	مرتفعة
.7	تعمل إدارة الكلية إلى تطوير الأنظمة في الكلية لتحديثها.	3.68	0.85	%73.6	مرتفعة
.8	تلتزم إدارة الكلية التزاماً طويل المدى بالتحسين المستمر.	3.61	0.81	%72.2	متوسطة
.9	تعمل إدارة الكلية إلى تدريب العاملين من أجل المساهمة بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر.	3.56	0.85	%71.2	متوسطة
.10	تتلاءم المكافآت التي تقدم للعاملين في الكلية مع مستوى الأداء.	3.38	0.93	%67.6	متوسطة
.11	تعمل إدارة الكلية على اشراك العاملين في جميع النواحي الإدارية.	3.33	0.87	%66.6	متوسطة
.12	تستخدم إدارة الكلية الحوافز المعنوية لجميع العاملين.	3.28	0.91	%65.6	متوسطة
.13	تربط تعمل إدارة الكلية بين أداء العاملين وحوافزهم.	3.01	0.66	%60.2	متوسطة
.14	تعمل إدارة الكلية على تدريب العاملين لرفع مستوى مهارتهم على تنفيذ العمل برغبة.	2.90	0.75	%58	متوسطة
.15	تعمل إدارة الكلية على دعم تطبيق ضمان الجودة.	2.89	0.74	%57.8	متوسطة
.16	تستمع إدارة الكلية لآراء العاملين فيها.	2.83	0.04	%56.6	متوسطة
.17	تعمل إدارة الكلية على مشاركة العاملين في التخطيط.	2.69	0.96	%53.8	متوسطة
.18	تعمل إدارة الكلية على بناء ثقافة تنظيمية تمكن من خلالها العاملين من تصحيح الأخطاء بطريقة مبسطة	2.58	0.84	%51.6	متوسطة
.19	شجع تعمل إدارة الكلية العاملين على الإبداع والابتكار.	2.57	0.90	%51.4	متوسطة
.20	تعمل إدارة الكلية على توضيح وتوعية المرؤوسين في مجال ضمان الجودة.	2.17	0.75	%43.4	منخفضة
	المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمستوى ضمان جودة كلية التربية بجامعة تشرين	3.32	0.51	%66.38	متوسطة

السؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة أفراد العينة للتخطيط الاستراتيجي ودرجاتهم على استبانة ضمان جودة كلية التربية بجامعة تشرين؟

لدراسة العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة أفراد العينة للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ضمان جودة كلية التربية بجامعة تشرين، استخدم معامل الارتباط بيرسون، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (8).

جدول (8): معامل الارتباط بيرسون ودلالته لدى إجابات عينة البحث حول العلاقة بين درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومستوى ضمان جودة كلية التربية بجامعة تشرين

المجال	العينة	معامل الارتباط بيرسون	قيمة الاحتمال	القرار
ممارسة التخطيط الاستراتيجي ضمان الجودة	72	0.817	0.000	دال*

*** عند مستوى دلالة، 0.01.**

من خلال قراءة الجدول (19) يتبيَّن وجود علاقة ارتباط إيجابية وجيدة بين درجة ممارسة أفراد العينة للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ضمان جودة كلية التربية بجامعة تشرين، وهو ارتباط دال وجوهري، إذ بلغ معامل الارتباط (0.817)، عند مستوى الدلالة (0.000). وتؤكد هذه النتيجة الدور الهام الذي يؤديه التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الجودة في كلية التربية. أي أنه كلما زادت درجة فاعلية التخطيط الاستراتيجي في الكلية كلما انعكس ذلك إيجاباً على تحقيق ضمان جودتها. وتعزى هذه النتيجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي يعزز ضمان جودة كلية التربية، إلا أنها لم تصل إلى المستوى المطلوب، وهذا يعود إلى اكتفاء الدورات التدريبية التي تقام في الجامعة بالجانب النظري وإهمالها الجانب العملي، وعند مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، تبين أنها اتفقت مع نتائج دراسة كل من (الدجني، 2011) التي أشارت إلى الدور الفعال للتخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية، و(بشير، 2012) التي بينت وجود علاقة بين درجة ممارسة كليات التربية للتخطيط الاستراتيجي وبإدارة الجودة الشاملة، و(الصانع، 2013) التي بينت وجود علاقة إيجابية بين بين درجة ممارسة عمداء ونواب الكليات الجامعية المتوسطة للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ضمان الجودة.

الاستنتاجات والتوصيات

تناول البحث آراء عينة من أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية في جامعة تشرين، وتوصل إلى نتائج مهمة تسهم إسهاماً بحثياً في تحقيق ضمان الجودة فيها وتطويرها. وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها قُدمت التوصيات الآتية:

1. ضرورة توفير الامكانيات المادية والبشرية في كلية التربية في جامعة تشرين لتعزيز درجة ممارسة مستمرة للتخطيط الاستراتيجي.

2. تطوير أداء العاملين في كلية التربية في جامعة تشرين من خلال إقامة دورات تدريبية للعاملين في كلية التربية تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، والتوعية المستمرة بأهمية دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق ضمان الجودة لكلية التربية.

3. وضع آلياتٍ محددة وممنهجة تعمل على تعزيز مشاركة العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي، وفي عملية اتخاذ القرار.

4. وضع الخطط والبرامج وتوفير الإمكانيات اللازمة لممارسة التخطيط الاستراتيجي لما له من دور في التطوير ورفع كفاءة الأداء، والعمل على توفير الخبراء المختصين التخطيط الاستراتيجي لتحقيق ضمان الجودة لكلية التربية بجامعة تشرين.

5. إجراء بحث مشابه عن آراء الإداريين العاملين في كلية التربية في جامعة تشرين حول دور تخطيط الاستراتيجي في تحقيق ضمان جودة كلية التربية بجامعة تشرين، ومقارنتها بنتائج البحث الحالي الذي يعبّر عن آراء أعضاء الهيئة التعليمية.

المراجع:

1. أبو بكر، مصطفى محمود – التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2004، 478ص.
2. أبو دقة، سناء والدجني، إياد – التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي ودورهما في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية (الجامعة الإسلامية بغزة كدراسة حالة). بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن، 2011، 42ص.
3. البحيرى، خلف محمد – أسس تخطيط التعليم، القاهرة: دار الفجر، 2014، 467ص.
4. بشير، رشا – درجة ممارسة كليات التربية للتخطيط الاستراتيجي، وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2012، 312ص.
5. الجلبي، سوسن شاكر – ضمان جودة واعتماد البرامج الأكاديمية في المؤسسات التعليمية، مؤتمر رابطة جامعات لبنان بالتعاون مع المكتب الوطني لبرنامج تمبوس الأوربي المنعقد للمدة من 29–30 نيسان، لبنان، 2011. ص ص 1– 19.
6. جمعة، عفاف ومحمد، دلال – الجودة الشاملة ونظم الاعتماد الأكاديمي في ضوء المعايير الدولية لمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر السنوي الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي "الواقع والمأمول" في الفترة من 8–9 أبريل 2009، كلية التربية النوعية بالمنصورة، 2009، ص ص 424–437.
7. خبراء بميك: كيف تفكر استراتيجياً؟– سلسلة التنمية الإدارية الذاتية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004، 130ص.
8. الخرابشة، عمر محمد – تجربة المملكة الأردنية الهاشمية في ضمان الجودة ومعايير الاعتماد الأكاديمي في الكليات التربوية. المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي. البحرين: الجامعة الخليجية، 2012، 589 – 612.
9. الدجني، إياد – دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي : دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الإسلامية: فلسطين، 2011، 412ص.
10. درندري، إقبال زين العابدين وهوك، طاهر – دراسة استطلاعية لآراء بعض المسؤولين وأعضاء هيئة التدريس عن إجراءات تطبيق عمليات التقويم وتوكيد الجودة في الجامعات العربية السعودية، المؤتمر السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم النفسية، الرياض، 2007، 56ص.
11. رمضان، محمد جابر محمود – بعض معوقات ضمان الجودة والاعتماد في كلية التربية النوعية بقنا، دراسة ميدانية، المؤتمر السنوي(الدولي الأول– العربي الرابع) الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي

النوعي في مصر والعالم العربي في الفترة من 8–9 أبريل 2009، كلية التربية النوعية بالمنصورة، 2009، 148–169.

12. زعيبي، رحمة – أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن). جامعة محمد خضير – بسكرة، الجزائر، 2014، 368ص.

13. الزنفلي، أحمد – التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2013، 348ص.

14. الزيادات، محمد – إطار مقترح لضمان الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عمان، الأردن، العدد المتخصص رقم/4/ بعنوان: الجودة في التعليم العالي في الوطن العربي، 2007، ص ص 547– 560.

15. زيدان، أسامة محمود – تفعيل دور عضو هيئة التدريس في التخطيط الاستراتيجي لتحسين جودة الأداء بالجامعات، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، كلية التربية جامعة الإمارات العربية المتحدة، ع 32، 2012، ص ص 2 – 33.

16. سكر، ناجي – "تقويم أداء جامعة الأقصى بغزة كخطوة على طريق تحقيق جودتها الشاملة". ورقة مقدمة للمؤتمر العربي الأول حول جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد، جامعة الشارقة، دولة الإمارات العربية، 2006، 631ص.

17. سليمان، سناء – مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس ومهاراته الأساسية. القاهرة: عالم الكتب، 2009، 423ص.

18. سناء محمد – مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس، ومهاراته الأساسية، القاهرة: عالم الكتب، 2009، 367ص.

19. الشويخ عثمان عاطف – أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء الكليات التقنية في محافظات غزة. دراسة حالة كلية فلسطين التقنية – دير البلح، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين، 2014، 397ص.

20. الصافتلي، بسام – قياس مدى جودة نظام إعداد المعلمين في كليات التربية في سورية في ضوء التجارب الناجحة ونظام الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق: كلية التربية، 2009، 530ص.

21. الصانع، خولة عبد العزيز – درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم. جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، 2013، 158ص.

22. ضحاوي، بيومي والمليجي ورضا – التخطيط الاستراتيجي مدخل جودة التعليم الجامعي رؤية مستقبلية، الندوة العلمية السابعة لقسم أصول التربية "التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي. جامعة طنطا، كلية التربية، 2010، 289ص.

23. طلال، خالد وإدريس وائل – الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، عمان: دار البازوري، 2007، ص14.

24. عبد العال، رائد فؤاد محمد – أساليب إدارة الأزمات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية غزة، كلية التربية، قسم أصول التربية، 2009، 298ص.

25. عبدالله، حنان جاسم محمد – دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية: دراسة ميدانية على مدارس رياض الأطفال بدولة الكويت، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بنها: كلية التربية، 2014، 298ص.

26. العجمي، محمد حسنين – الإدارة والتخطيط التربوي. عمان: دار المسيرة، الأردن، 2008، 412ص.

27. عطاالله، ياسين– دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، 2009، 345ص.

28. عوض الله، عصام الدين – التخطيط الاستراتيجي للتعليم في السودان في ضوء الخطة ربع القرنية ومعايير الجودة. المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين، 4 – 5 نيسان، 2012، 35ص.

29. غنيمة، محمد متولي– التخطيط التربوي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005، 598ص.

30. القاضي، المكاشفي عثمان – التخطيط الاستراتيجي للتربية والتعليم، القاهرة: العلم والإيمان، 2013 ، ص 42.

31. القحطاني، فيصل بن محمد – الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال، 2010، 245ص.

32. الكرخي، مجيد– التخطيط الاستراتيجي عرض نظري تطبيقي. عمان: دار المناهج، الأردن، 2009، 457ص.

33. كنعان، أحمد علي – تقييم برامج تربية المعلمين ومخرجاتها وفق معايير الجودة من وجهة نظر طلبة السنة الرابعة في قسم معلم الصف وأعضاء الهيئة التعليمية، م /25/، ع /3+4/ 2009، مجلة جامعة دمشق، 2009، ص ص3 – 36.

34. اللوح، عادل – معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2007، 287ص.

35. محمد، أحمد – التخطيط التربوي الاستراتيجي الفكر والتطبيق. عمان: دار الميسر للنشر، الأردن، 2011، 397ص.

36. المراغي، عبد الراضي حسن – تطبيق نظام ضمان الجودة التعليمية والاعتماد لتطوير التعليم الجامعي وقبل الجامعي، دار الفكر العربي، 2008، 154.

37. المليجي، رضا إبراهيم – نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين رؤى استراتيجية ومداخل إصلاحية، القاهرة: دار الفكر العربي، 2011، 20–21.

38. النبهاني، سعودي – واقع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى الأداء التعليمي في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان. المؤتمر الدولي الثاني لتطوير التعليم العالي، جامعة المنصورة، 2009، 369ص.

39. وزارة التعليم العالي السورية – تجربة الجمهورية العربية السورية في مجال الجودة والاعتماد الأكاديمي، مديرية التقويم والاعتماد، وزارة التعليم العالي متوفر على الموقع: 2007، 11ص.

40. وزارة التعليم العالي في ج. ع. س – قانون تنظيم الجامعات /رقم6/ تاريخ 2006/1/4/. دمشق: وزارة التعليم العالي، 2006، 1 – 30.

41. DAVIS, D,J& RINGSTED,C- Accreditation of Undergrad and Graduate Medical Education: how do the standards Contribute to Quality? Adv health Sciatic theory pract, 11(3), Paris, 2006, 305-313.

42. GABRIEL CARRON - Strategic Planning: Concept and rationale, Education section Planning working Papers, working paper1, IIEP, Paris, 2010, 17p.

43. GOETSCH, DAVID L. AND DAVIS, SHANLEY B - Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc, Sixth Edition, 2010, 29p.

44. NATIONAL QUALITY ASSURANCE AND ACCREDITATION - **the Quality Assurance and Accreditation**, hand book: National Quality Assurance and Accreditation, UNICCO, 2004, p13.

45. NICOLINE FRØLICH AND ANTJE KLITKOU - Strategic management of higher education institutions: performance funding and research output. Paper submitted to the Conference on Indicators on Science, Technology and Innovation, Special session on Indicators for strategic management of higher education institutions, Lugano 15 - 17 November 2008, 29p.

46. OMOREGIE N.- Quality Assurance in Nigerian University Education and Credentialing, Education, Vol.129, No.2, 2008, p. p 335-342.

47. SALKIC ،ISMET - Impact of strategic planning on Management of Public Organization in Bosnia and Herzegovina , Interdisciplinary Description of Complex Systems, 12(1), 2014, pp.61-77.

48. SHARIFI, AZITA - Islamic Azad University function Analysis with Using the SWOT Model in order to provide Strategic Guidelines (Case Study: Faculty of Humanities). The 8th International Strategic Management Conference, Social and Behavioral Science Journal, (58), 2012, pp. 1535-1543.

49. STERIAN .P. E - **Accreditation and Quality Assurance in Higher Education:** Papers on Higher Education Series, Bucharest: European Center For Higher Education, 1992, 85p.