



كلية البنات للآداب والعلوم والتربية  
قسم أصول التربية

## **برنامج مقترح لتنمية كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات بأقسام وزارة التربية والتعليم ومديرياتها بفلسطين**

رسالة مقدمة من

دينا يوسف عبد الرحمن الحلاق

للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية

تخصص أصول تربية

**إشراف**

**أ.د/ فؤاد علي العاجز**

أستاذ أصول التربية

كلية التربية - الجامعة الإسلامية - غزة

**أ.د/ نوال أحمد نصر**

أستاذ أصول التربية

كلية البنات - جامعة عين شمس

**د/ وسامة مصطفى مطاوع**

مدرس أصول التربية

كلية البنات - جامعة عين شمس

**١٤٣٦هـ - ٢٠١٥م**



كلية البنات للآداب والعلوم والتربية  
قسم أصول التربية

## صفحة العنوان

اسم الباحثة : دينا يوسف عبد الرحمن الحلاق

الدرجة العلمية : دكتوراه

القسم التابع له : أصول التربية

اسم الكلية : كلية البنات للآداب والعلوم والتربية

سنة المنح : ٢٠١٥م



كلية البنات للآداب والعلوم والتربية  
قسم أصول التربية

## رسالة دكتوراه

اسم الطالبة: دينا يوسف عبد الرحمن الحلاق

عنوان الرسالة: برنامج مقترح لتنمية كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات بأقسام وزارة

التربية والتعليم ومديرياتها بفلسطين

### لجنة الإشراف

الاسم: أ.د/ نوال أحمد نصر

أستاذ أصول التربية بكلية البنات

جامعة عين شمس

الاسم: أ.د/ فؤاد علي العاجز

أستاذ أصول التربية بكلية التربية

الجامعة الإسلامية بغزة

الاسم: د/ وسامة مصطفى مطاوع

مدرس أصول التربية بكلية البنات

جامعة عين شمس

تاريخ البحث: / / ٢٠١٥ م

### الدراسات العليا

ختم الإجازة

/ / ٢٠١٥ م

موافقة مجلس الكلية

/ / ٢٠١٥ م

أجيزت الرسالة بتاريخ

/ / ٢٠١٥ م

موافقة مجلس الجامعة

/ / ٢٠١٥ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالُوا سُبْحَنَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا  
إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴿٣٢﴾

سورة البقرة  
(آية: ٣٢)

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات، والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعباد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم إلى يوم الدين، وبعد..

يقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم: (من صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئوه به، فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه)، رواه أبو داود في سننه.

بعد أن من الله تعالى علي بإكمال هذه الدراسة، يطيب لي ويسعدني أن أتقدم ببالغ الشكر وعظيم الامتنان إلى كلية التربية بجامعة عين شمس التي فتحت ذراعيها لكل المتلهفين للعلم والمعرفة، وأخص بالذكر عميد الدراسات العليا وعميد كلية التربية بالجامعة.

ومزيد من الشكر والامتنان إلى أساتذتي الكرام: الأستاذة الدكتورة/ نوال أحمد نصر التي تفضلت بالإشراف على هذه الرسالة، فوجدت منها العطاء الوافر، والعلم الزاخر، والنصح السديد، والتوجيه الرشيد، ورحابة الصدر، وحسن المعاملة، مما أعانني على إتمام هذا الجهد فجزاها الله عني خير الجزاء.

وأقدم بوافر الشكر والتقدير إلى الدكتورة/ وسامة مصطفى مطاوع على ما شملتني من رعاية واهتمام، فكانت عوناً لي لإزالة العقبات التي واجهتني أثناء إجراء هذا البحث.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور/ فؤاد علي العاجز على تفضله بالقبول بالإشراف على هذا البحث المتواضع، والذي كان عوناً لي بخبرته، فكان مثلاً يحتذى به للأستاذ المخلص لبلده وعلمه.

ويسعدني أن أقدم بخالص الشكر إلى الأساتذة الأفاضل في قسم أصول التربية - كلية البنات - جامعة عين شمس، الذين غمروني بفيض علمهم، ونصحهم، وحسن معاملتهم، وجميل صبرهم.

الشكر والتقدير موصول إلى الأساتذة الأجلاء أعضاء لجنة المناقشة الكرام الأستاذة/ الدكتورة/ نادية يوسف كمال، أستاذ أصول التربية، كلية البنات بجامعة عين شمس مناقشاً داخلياً، والأستاذ الدكتور/ حشمت عبد الحكم محمدين فراج أستاذ الإدارة والتخطيط والتربية المقارنة، وعميد كلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر مناقشاً خارجياً، ، على تفضلهما بقبول مناقشة الرسالة، وتوجيههما إلى ما يقيم عوجها، فأسأل الله أن يجزل لهما المثوبة.

وشكري وتقديري إلى الأساتذة الذين أسهموا في تحكيم الاستبانة الأولية إلى أن خرجت بصورتها النهائية والذين أبدوا ملاحظاتهم القيمة على أداة الدراسة.

والشكر موصول إلى الأساتذة الخبراء الذين تفضلوا بتحكيم البرنامج، حيث كان لهم الفضل في إثراء هذه الدراسة حتى خرجت بهذه الصورة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى وزارة التربية والتعليم ومديرياتها، وأخص بالذكر مديرية التربية والتعليم بخان يونس، وكذلك مديري التربية والتعليم ونوابهم بمديريات التربية والتعليم على تعاونهم.

وكذلك أتقدم بالشكر إلى الأشخاص الذين تعاونوا معي في مكتبة كلية التربية، والمكتبة المركزية بجامعة عين شمس، والمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، والمكتبات المركزية بالجامعات بغزة.

ولا يفوتني أن أتقدم بوافر شكري وعظيم امتناني إلى روح والدي رحمهما الله، أخوتي وأخواتي الأعزاء وأولادهم وبناتهم على تعاونهم المستمر أثناء فترة دراستي وتشجيعهم لي، وإلى كل من أسهم ولو بجهد ضئيل أو بث في نفسي العزيمة والطموح على المواصلة والعطاء أو أضاء لي الدرب، فإلى هؤلاء جميعاً التحية والتقدير، والله أدعو أن يجزيهم خير الجزاء.

الباحثة

دينا يوسف الحلاق

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
<b>٥٦-١</b>	<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار العام للدراسة</b>
٢	مقدمة
٦	مشكلة الدراسة وأسئلتها
٨	أهداف الدراسة
٨	أهمية الدراسة
٩	حدود الدراسة
٩	منهج الدراسة وأدواتها
١٠	مصطلحات الدراسة
١٣	الدراسات السابقة
٥١	تعقيب عام على الدراسات السابقة
٥٥	خطوات الدراسة
<b>١١٨-٥٦</b>	<b>الفصل الثاني</b> <b>الأسطر النظرية والفكرية لكفايات لتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات التربوية</b>
٥٧	تمهيد
٥٧	أولاً: التخطيط الاستراتيجي في مجال التربية
٥٨	١- مفاهيم أساسية للتخطيط الاستراتيجي التربوي
٥٨	أ- مفهوم الاستراتيجية
٦٠	ب- مفهوم التخطيط الاستراتيجي
٦٣	ج- التخطيط الاستراتيجي التربوي
٦٤	٢- أهداف التخطيط الاستراتيجي وأهميته
٦٧	٣- مبادئ التخطيط الاستراتيجي وعناصره
٦٩	٤- نماذج التخطيط الاستراتيجي
٧١	٥- مراحل التخطيط الاستراتيجي
٧١	المرحلة الأولى: التخطيط للتخطيط
٧٢	المرحلة الثانية: التحليل البيئي

الصفحة	الموضوع
٧٥	المرحلة الثالثة: وضع الخطة الاستراتيجية
٨٠	المرحلة الرابعة: الرقابة الاستراتيجية
٨١	ثانياً: القيادة الاستراتيجية
٨١	١- مفهوم القيادة الاستراتيجية وأهميتها
٨٤	٢- أنماط القيادة الاستراتيجية وخصائصها
٨٧	الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية
٨٨	ثالثاً: كفايات التخطيط الاستراتيجي
٨٩	١- مفهوم الكفاية والمفاهيم المرتبطة بها
٩٠	٢- كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية
٩١	أ- التخطيط للتخطيط
٩٦	ب- التحليل البيئي الاستراتيجي (تشخيص الواقع)
١٠٣	ج- إعداد وبناء وتنفيذ الخطة الاستراتيجية
١١١	د- صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية
١١٣	هـ- الكفايات اللازمة في الرقابة والتقييم للأداء الاستراتيجي
١١٩-١٦٥	<b>الفصل الثالث</b> <b>نماذج لبرامج في مجال تدريب القيادات لتنمية كفايات التخطيط الاستراتيجي</b> <b>في بعض الدول</b>
١٢٠	تمهيد
١٢١	أولاً: الاتجاهات الحديثة في اختيار وتدريب القيادات التربوية في الدول المتقدمة
١٢٤	أنواع التدريب
١٢٥	أهداف التدريب
١٢٦	أساليب التدريب
١٢٨	ثانياً: نماذج لبرامج تدريبية في مجال تنمية كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات في بعض الدول
١٢٨	أ- نماذج لبرامج تدريبية في مجال تدريب القيادات لتنمية كفايات التخطيط الاستراتيجي في دول أجنبية
١٢٨	١- نموذج إدارة مهارات التعليم والتربية والتدريب في إنجلترا



الصفحة	الموضوع
١٣٢	٢- نموذج المركز الوطني للتعليم والاعتماد والتدريب بأمريكا
١٣٦	٣- نموذج مركز هونج كونج للاعتماد والتأهيل التربوي والمهني
١٤٠	ب- نماذج لبرامج تدريبية في مجال تدريب القيادات لتنمية كفايات التخطيط الاستراتيجي في دول عربية
١٤٠	١- نموذج الأكاديمية المهنية للمعلمين بجمهورية مصر العربية
١٤٢	٢- نموذج برنامج التخطيط الاستراتيجي المتقدم وتطبيق الخطط الاستراتيجية للتميز الأوروبي بالإمارات العربية المتحدة
١٤٨	٣- نموذج المملكة الأردنية الهاشمية
١٥٤	٤- نموذج تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي للقيادات التربوية في المملكة العربية السعودية
١٥٨	٥- نموذج المعهد الوطني لتكوين عمال قطاع التربية وتحسين مستواهم بالجزائر
١٦٢	أهم الدروس المستفادة من التجارب السابقة
<b>١٦٦-١٩٦</b>	<b>الفصل الرابع</b> <b>واقع كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات بوزارة التربية والتعليم ومديرياتها بفلسطين</b>
١٦٧	تمهيد
١٦٨	١- المستويات الإدارية والتنظيمية في وزارة التربية والتعليم العالي بفلسطين
١٧٣	٢- رؤية ورسالة وأهداف وزارة التربية والتعليم الفلسطينية الاستراتيجية وأهدافها العامة
١٧٦	٣- متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومعوقاته
١٧٨	٤- آليات توظيف التخطيط الاستراتيجي في إعداد الخطط التطويرية للمؤسسات التعليمية في وزارة التربية والتعليم بفلسطين
١٧٩	٥- التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والبيئة الداخلية لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية
١٨٣	٦- القيادة الاستراتيجية في فلسطين، أهميتها وخصائصها
١٨٥	٧- تنمية القيادات في وزارة التربية والتعليم بفلسطين
١٨٧	٨- متطلبات تنمية القيادات الاستراتيجية بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية والتحديات التي تواجهها
١٩٠	٩- أسس بناء استراتيجية تنمية القيادات

الصفحة	الموضوع
١٩١	١٠-العوامل المساعدة على تنمية الكفايات للقائد التربوي الاستراتيجي
<b>١٩٧-</b>	<b>الفصل الخامس</b>
<b>٢٦٧</b>	<b>إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل وتفسير النتائج</b>
١٩٨	تمهيد
١٩٨	أولاً: أهداف الدراسة الميدانية
١٩٩	ثانياً: اختيار عينة الدراسة
٢٠٠	ثالثاً: إعداد الاستبانة وتطبيقها
٢٠٠	١- تصميم الاستبانة وصياغة عباراتها
٢٠٠	أ- صياغة عبارات الاستبانة
٢٠١	ب-صدق الاستبانة
٢٠١	- صدق المحكمين
٢٠٢	- صدق الاتساق الداخلي
٢٠٨	- صدق المقارنة الطرفية
٢٠٩	ج- ثبات الاستبانة
٢١٠	٢- إجراءات التطبيق
٢١٤	رابعاً: المعالجة الإحصائية
٢١٦	خامساً: نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها
<b>٢٦٨-٣٥٤</b>	<b>الفصل السادس</b>
	<b>البرنامج المقترح</b>
٢٦٩	تمهيد
٢٧٠	الإطار العام للبرنامج
٢٧٠	منطلقات البرنامج المقترح
٢٧٠	فلسفة البرنامج
٢٧٠	أسس البرنامج المقترح
٢٧٢	اسم البرنامج
٢٧٢	أهداف البرنامج

الصفحة	الموضوع
٢٧٢	الفئة المستهدفة من البرنامج المقترح
٢٧٣	شروط القبول في البرنامج
٢٧٣	عدد المشاركين
٢٧٣	الجهات المنفذة للبرنامج المقترح
٢٧٣	المزايا التي يحصل عليها المشاركون
٢٧٣	المسمى في الشهادة
٢٧٣	مؤهلات وخبرات مدربي البرنامج المقترح
٢٧٤	عدد المدربين
٢٧٤	مدة البرنامج المقترح
٢٧٤	وقت تنفيذ البرنامج
٢٧٤	مكان التدريب
٢٧٤	الأساليب التدريبية
٢٧٥	الوسائل التدريبية
٢٧٥	أدوات تقييم البرنامج المقترح
٢٧٥	الخطة العامة للبرنامج
٢٧٥	محتوى البرنامج المقترح ومفرداته
٢٩٩	أنشطة استرشادية مقترحة (دليل المتدرب)
٣٥٣	معوقات تطبيق البرنامج المقترح وكيفية مواجهتها
<b>٣٧٨-٣٥٥</b>	<b>المراجع</b>
٣٥٦	المراجع العربية
٣٧٠	المراجع الأجنبية
<b>٤١١-٣٧٩</b>	<b>الملاحق</b>
<b>٤٢٤-٤١٢</b>	<b>ملخص الدراسة</b>
٤١٣	الملخص باللغة العربية
٤٢٤	الملخص باللغة الإنجليزية

## قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
١	الفرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية	٨٧
٢	محتوى مشروع (تدريب المخططين التربويين لمرحلة التعليم الأساسي).	١٥٠
٣	أوجه الاستفادة من خبرات بعض الدول	١٦٢
٤	عناصر التحليل الاستراتيجي لوزارة التربية والتعليم بفلسطين	١٨١
٥	مجتمع وعينة الدراسة والنسب المئوية لها	١٩٩
٦	صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول	٢٠٣
٧	صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني	٢٠٤
٨	صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث	٢٠٥
٩	صدق الاتساق الداخلي للمحور الرابع	٢٠٦
١٠	صدق الاتساق الداخلي للمحور الخامس	٢٠٧
١١	معاملات الارتباط بين المحاور الفرعية والدرجة الكلية للاستبانة	٢٠٨
١٢	الصدق التمييزي للاستبانة بين أفراد العينة في محاور الاستبانة	٢٠٩
١٣	معاملات الثبات لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل	٢١٠
١٤	عدد الاستثمارات الموزعة والفاقدة والمستبعدة، وكذلك عدد الاستثمارات الصالحة والنسبة المئوية للصالح منها لعينة القيادات	٢١١
١٥	وصف عينة الدراسة	٢١٢
١٦	التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية الفارقة لاستجابات عينة القيادات بوزارة التربية و التعليم للمحور الأول (التخطيط للتخطيط)	٢١٧
١٧	التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية الفارقة لاستجابات عينة القيادات بوزارة التربية و التعليم للمحور الثاني (كفايات تحليل البيئة)	٢٢٢
١٨	التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية الفارقة لاستجابات عينة القيادات بوزارة التربية والتعليم للمحور الثالث (إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية)	٢٢٦
١٩	التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية الفارقة لاستجابات عينة القيادات بوزارة التربية والتعليم للمحور الرابع (صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية)	٢٣٠
٢٠	التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية الفارقة لاستجابات عينة القيادات	٢٣٤

الرقم	الجدول	الصفحة
	بوزارة التربية والتعليم للمحور الخامس (التقييم والمتابعة)	
٢١	الأوزان النسبية الفارقة للمحاور بشكل عام و ترتيبها من وجهة نظر عينة القيادات	٢٣٨
٢٢	التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية الفارقة لاستجابات عينة العاملين بوزارة التربية والتعليم للمحور الأول (التخطيط للتخطيط)	٢٤٠
٢٣	التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية الفارقة لاستجابات عينة العاملين بوزارة التربية والتعليم للمحور الثاني (التحليل البيئي)	٢٤٥
٢٤	التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية الفارقة لاستجابات عينة العاملين بوزارة التربية والتعليم للمحور الثالث (إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية)	٢٥٠
٢٥	التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية الفارقة لاستجابات عينة العاملين بوزارة التربية والتعليم للمحور الرابع (صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية)	٢٥٤
٢٦	التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية الفارقة لاستجابات عينة العاملين بوزارة التربية والتعليم للمحور الخامس (التقييم والمتابعة)	٢٥٨
٢٧	الأوزان النسبية الفارقة للمحاور بشكل عام و ترتيبها من وجهة نظر عينة العاملين	٢٦١
٢٨	الأوزان النسبية الفارقة للمحاور بشكل عام و ترتيبها من وجهة نظر عينة المديرين والعاملين	٢٦٣
٢٩	التكرارات والنسبة المئوية لكل مجال من المجالات (المديرون)	٢٦٥
٣٠	التكرارات والنسبة المئوية لكل مجال من المجالات (العاملون)	٢٦٦
٣١	وحدات المحتوى وعدد الأهداف وموضوعاته وعدد ساعاته	٢٨٣
٣٢	مصفوفة أهداف وموضوعات برنامج تنمية كفايات التخطيط الاستراتيجي ومفرداته وعدد ساعاته	٢٨٤
٣٣	توضيح ملامح البرنامج المقترح في تصنيف الأهداف وآليات تنفيذ البرنامج المقترح لتنمية كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات بوزارة التربية والتعليم ومديرياتها بفلسطين	٢٩٢
٣٤	الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج المقترح	٢٩٦

### قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
١	عناصر التخطيط الاستراتيجي	٦٩
٢	ملخص لعلاقات التفاعل بين العوامل البيئية للتحليل الاستراتيجي	٧٣
٣	الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم	١٧٥
٤	الهيكل التنظيمي لمديريات التربية والتعليم	١٧٦

### قائمة الملاحق

الرقم	اسم الملحق	الصفحة
١	قائمة بأسماء المحكمين للدراسة	٣٨٠
٢	قائمة بأسماء المحكمين للبرنامج المقترح	٣٨١
٣	استبانة تحكيم حول درجة توافر وممارسة كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات في أقسام وزارة التربية والتعليم ومديرياتها بفلسطين	٣٨٢
٤	استبانة تحكيم حول درجة توافر وممارسة كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في أقسام وزارة التربية والتعليم ومديرياتها بفلسطين	٣٩٠
٥	استبانة لقياس توافر وممارسة كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات في أقسام وزارة التربية والتعليم ومديرياتها بفلسطين	٣٩٨
٦	استبانة لقياس توافر وممارسة كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في أقسام وزارة التربية والتعليم ومديرياتها بفلسطين	٤٠٥

# **الفصل الأول**

## **الإطار العام للدراسة**

- مقدمة
- مشكلة الدراسة وأسئلتها
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- منهج الدراسة وأدواتها
- مصطلحات الدراسة
- الدراسات السابقة
- تعقيب عام على الدراسات السابقة
- خطوات الدراسة