

## واقع التخطيط الاستراتيجي في أقسام مكاتب التعليم بمحافظة الليث التعليمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام والوحد الموظفين

بدر جبر المالكي

الملخص:

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على :

١. واقع التخطيط الاستراتيجي في أقسام ووحده مكاتب التعليم بمحافظة الليث.
٢. مدى ارتباط عملية التخطيط الاستراتيجي بكفاءة الأدوار والعمليات في النظام الإداري في أقسام ووحده مكاتب التعليم.
٣. كفاءة التخطيط الاستراتيجي في أقسام ووحده مكاتب التعليم بتوافر برامج تدريب وتأهيل متواصلة.
٤. المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في أقسام ووحده مكاتب التعليم، أسبابه الحقيقية ، وسبل مواجهتها.
٥. تقديم توصيات ومقترحات بأهم الحلول لمعالجة القصور في التخطيط الاستراتيجي في مكاتب التعليم.

منهج الدراسة: المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي المسحي لأنه أنسب إلى معرفة الواقع لجوانب الدراسة.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة الحالية من: جميع رؤساء الأقسام بمكاتب التعليم وعددهم (٣٣) رئيساً والموظفين (١٣٤) بمحافظة الليث، خلال الفصل الدراسي الأول من عام ١٤٣٩هـ-١٤٤٠هـ. أداة الدراسة: استبانة من تطوير الباحث كأداة للدراسة، وتم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص حتى وصلت إلى صورتها النهائية.

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة الحالية الي وجود عدم موافقة من الافراد عينة البحث علي واقع التخطيط الاستراتيجي بمحافظة الليث، واتضح ذلك من نتائج الاستبانة الخاصة بالبحث والتي تقيس واقع التخطيط الاستراتيجي لدي رؤساء الأقسام والوحدات بمكاتب التعليم، مع وجود توافر للموارد المالية في المحور الخاص بها عن باقي المحاور الأخرى والتي كانت نتائجها بالترتيب كالتالي حيث تلي مدي توافر الموارد المالية محور الهيكل التنظيمي، وكفاءة الموارد البشرية، وانتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي في القسم، والتزام إدارة القسم بالتخطيط الاستراتيجي.

## مقدمة الدراسة:

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد... لقد أخذت حكومة المملكة العربية السعودية منذ السنوات الأولى بمبدأ التعليم للجميع؛ لكي يتسنى للبلاد اللحاق بركب الحضارة والرقى والتقدم، بخطى ثابتة؛ لما أدركته عن التعليم كعامل هام في إحداث التنمية بكافة صورها الاجتماعية، الاقتصادية، الإدارية والتي بدورها تؤثر على زيادة الإنتاج ومضاعفة الدخل. وفي سبيل ذلك سعت الحكومة جاهدة في إنشاء المدارس الحكومية ونشر التعليم في المدن والقرى، والهجر؛ لتغطية التعليم لشرائح واسعة من أبناء المجتمع بدعم وتشجيع من ولاية الأمر.

فقد لخص ابن دهيش (١٤٠٧هـ، ص ٢٥): اهتمام الملك المؤسس عبد العزيز آل سعود بالتعليم في مرحلتين: أولها من عام (١٣١٩هـ. ١٣٤٤هـ) عندما استرد الرياض وحتى ضمه للحجاز حيث ركز جل اهتمامه على تعليم البادية أمور دينهم ودنياهم عن طريق إنشاء الهجر وبناء المساجد فيها وفي القرى الخاضعة لحكمه وإرسال الوعاظ، والمرشدين إلى تلك المناطق للقيام بمهمة الإرشاد، وذلك بعد حلقات الدروس في المساجد بعد كل صلاة. ومكاتب التعليم مكلفة بتسهيل العمل التعليمي والتربوي في مدارس التابعة لها في نطاقها المكاني ويقع على عاتقها العبء الأكبر في توجيه وتقويم العملية التعليمية في تلك المدارس لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية وهذا يتطلب تشخيص واقع أقسام هذه المكاتب والعمل على تطويره وفق أسس علمية مدروسة.

فمكاتب التعليم: هي إدارات فرعية إشرافية تقوم إدارات التعليم بالإشراف إدارياً وفنياً على المدارس التابعة للمكتب تم إنشاؤها تعديلاً لمراكز الإشراف التربوي بناءً على القرار الوزاري رقم ٨/٥/٤٢ بتاريخ ١٤٣٠/١/٣هـ والمتضمن تعديل مسمى مراكز الإشراف التربوي بقطاع التعليم إلى مكاتب التربية والتعليم لتتضمن الإشراف كأحد اختصاصاتها إلى جانب العديد من الاختصاصات الأخرى، والتي تعد فكرتها نموذجاً للتقويض الإداري ومدخلاً للامركزية في الإدارة التعليمية.

ومن الاتجاهات التي يمكن تبنيها لتطوير الإدارة في مكاتب التعليم:

١- القيم وأخلاقيات العمل - يرى الطويل ( ٢٠١٥ ) أن المتغير الأخلاقي يشكل بعداً هاماً في التربية لحل مشاكل النظم التربوية وقيادتها، وتبنا كثير من الدول موانيق أخلاقية تنظم العمل التربوي.

٢- التخطيط الاستراتيجي التربوي- ويشير محمد ( ٢٠١١ ) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يتسم بمواصفات وخصائص تميزه عما سبقه من صور التخطيط، إذ يقوم على رسم تصور مستقبلي في ضوء الاتجاهات القائمة لتحديد التوجهات لاستراتيجية.

٣- إدارة الموارد البشرية يرى البرادعي ( ٢٠٠٨ ) أن تطوير الموارد البشرية أحد أهم العوامل التي تساعد على تطوير لمنظمات كما يشير الدليمي ( ٢٠١٣ ) إلى أن هذا المدخل يكفل زيادة فعالية المنظمة، وإشباع حاجات العاملين في نفس الوقت، باعتبار أن حاجات منظمة وحاجات العاملين حاجات مشتركة ومتسقة مع بعضها البعض.

وقد برزت معاني التخطيط الاستراتيجي جلية واضحة واقتترنت بالتربية والتعليم والتنمية في منهجنا الإسلامي الحنيف، ولعل هذه المفاهيم وإن لم تخذ هيكلها الإداري المعاصر موجودة في العديد من توجيهات القرآن الكريم والسنة المطهرة، فالمفاهيم الحديثة لعمليات التربية والتعليم والتنمية والتخطيط من أبرز المفاهيم التي حظيت باهتمام متعظم حتى باتت تستحوذ على جل اهتمام الدول والمؤسسات والأفراد ( الدجني، ٢٠٠٦: ٢).

يعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في منتصف القرن التاسع عشر، وارتبط هذا المفهوم بالمفاهيم العسكرية ثم الصناعية . وحيث أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي يرتبط مع مفهوم الاستراتيجية فهو الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة لها ولتحقيق أفضل النتائج (السلمي، ٢٠٠٠: ١٢٠).

ولكي يصبح هذا التعليم ركيزة أساسية ن ركائز النظام التعليمي، فلا بد أن يستند إلى عملية قائمة على التفكير والتخطيط والأبداع. فارتباط التعليم بالتخطيط الذي هو جزء من العملية الإدارية المبنية على التخطيط الاستراتيجي له دلالة قاطعة على الاهتمام به والعمل على تطويره.

إن توفر الفهم السليم والواضح لأهمية التخطيط الاستراتيجي من قبل صانعي القرار في المؤسسات التعليمية، أصبح ضرورة لنجاح العملية الإدارية لأي عمل أو نشاط أو مهارة، حتى تبقى هذه المؤسسات صامدة أمام تيارات التغيير بأسلوب علمي سليم لممارسة العمليات

الإدارية المختلفة كما خطط لها من قبل . فأضحى التخطيط الاستراتيجي ضرورة لا بد من القيام بها والعمل ضمن نطاقها في مؤسسات التعليم، لذا جاءت هذه الدراسة لتتناول واقع التخطيط الاستراتيجي، ولتقف على أهميته وضرورة تطبيقه في أقسام مكاتب التعليم بمحافظة الليث التعليمية.

#### مشكلة الدراسة:

تبلورت مشكلة الدراسة من خلال عمل الباحث في مكتب التعليم مديراً لوحدة العلاقات العامة والإعلام، فمن خلال التجربة الحية، ومن خلال لقاءاته مع رؤساء الأقسام، والموظفين وطرحهم المتكرر لأهمية التخطيط الاستراتيجي، لذا رأى الباحث بأن التخطيط الاستراتيجي يشكل أهمية لدى رؤساء الأقسام، والموظفين إذ أدرك أنه هناك حاجة ماسة إلى المزيد من الممارسة لاستثمار عملية التخطيط الاستراتيجي في المكتب الأمر الذي يشير إلى أن ثمة مشكلة يتعين دراستها والبحث فيها فجأة هذه الدراسة لتحاول الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في أقسام ووحدة مكاتب التعليم حيث يبرز التساؤل الرئيس بمشكلة دراسة:

#### ما واقع التخطيط الاستراتيجي في أقسام ووحدة مكاتب التعليم؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما مدى التزام أقسام ووحدة المكاتب بالتخطيط الاستراتيجي فيها؟
- ٢- ما مدى انتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المكاتب؟
- ٣- ما مدى توافر الهيكل التنظيمي للمكاتب بما يخدم عملية التخطيط الاستراتيجي فيها؟
- ٤- ما مدى كفاءة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي؟
- ٥- ما مدى توافر الموارد المالية في المكاتب لخدمة عملية التخطيط الاستراتيجي؟

#### أهمية الدراسة:

أن التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي يشكل أهمية لدى المسؤولين في الإدارات العليا، وأهمية الدراسة الراهنة تتجلى في كونها من الدراسات القليلة التي تركز الضوء على واقع التخطيط الاستراتيجي في أقسام ووحدة مكاتب التعليم، و يمكن أن تبرز أهمية الدراسة الحالية فيما يمكن أن تسهم به في الآتي:

- ١ . تقديم صورة للمسؤولين عن واقع التخطيط الاستراتيجي.
- ٢ . تقديم اقتراحات وتوصيات في ضوء ما تسفر عنه الدراسة تفيد مسؤولي مكاتب التعليم.

٣ . فتح المجال أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات واقع التخطيط الاستراتيجي.  
٤ . قلة الدراسات والبحوث العلمية التي تناولت واقع التخطيط الاستراتيجي في مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية . على حد إطلاع وعلم الباحث.

٥ . بلورت رؤية جديدة لفلسفة واستراتيجيات مكاتب التعليم بحيث تلبى متطلبات التنمية.  
٦- يمثل موضوع التخطيط الاستراتيجي في مكاتب التعليم من خلال إجراء هذا البحث العمود الفقري للإدارة الاستراتيجية وهي احدى التوجهات الحديثة من الدراسات المتقدمة في مجال إدارة المنظمات.

وعلى الرغم من توافر دراسات حول موضوع التخطيط الاستراتيجي في مجالات عدة فأنها لم تطرق لدوره في تطوير وبناء الأقسام بمكاتب التعليم على حد علم الباحث، فجأة هذا الدراسة لتغطي مجال من مجالات المعرفة وتضع مقترحات حول موضوع التخطيط الاستراتيجي لا أخذها بعين الاعتبار أثناء بناء وتطوير مكاتب التعليم.  
**أهداف الدراسة:**

تتعلق الدراسة الراهنة للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في أقسام ووحدة مكاتب التعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام الوحد في محافظة الليث التعليمية.  
ويمكن ذكر أهم تلك الأهداف على النحو التالي: التعرف على:

- ١ . واقع التخطيط الاستراتيجي في أقسام ووحدة مكاتب التعليم بمحافظة الليث.
- ٢ . مدى ارتباط عملية التخطيط الاستراتيجي بكفاءة الأدوار والعمليات في النظام الإداري في أقسام ووحدة مكاتب التعليم.
- ٣ . كفاءة التخطيط الاستراتيجي في أقسام ووحدة مكاتب التعليم بتوافر برامج تدريب وتأهيل متواصلة.
- ٤ . المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في أقسام ووحدة مكاتب التعليم، أسبابه الحقيقية ، وسبل مواجهتها.
- ٥ . تقديم توصيات ومقترحات بأهم الحلول لمعالجة القصور في التخطيط الاستراتيجي في مكاتب التعليم.

**حدود الدراسة:**

اقتصرت الدراسة على الحدود الموضوعية، والمكانية، والزمانية التي ينبغي أن تتم قراءة النتائج على ضوءها:

## ١ . الحدود الموضوعية:

انحصر مجال الدراسة على واقع التخطيط الاستراتيجي في مكاتب التعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام والوحد في محافظة الليث التعليمية.

## ٢ . الحدود المكانية:

مكان هذه الدراسة هو مكاتب التعليم في محافظة الليث.

## ٣ . الحدود الزمانية:

الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٩ هـ / ١٤٤٠ هـ.

كما حددت الدراسة بالمنهج والأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة، ولذلك فإن إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة والاستفادة منها ترتبط بحدودها المذكورة سابقاً.

## مصطلحات الدراسة:

حاول الباحث بيان مصطلحات الدراسة التالية:

**التخطيط:** عملية مفتوحة تكفل التفاعل الحقيقي بين ما هو متوفر من المعطيات والإمكانات وكافة المدخلات من جهة، والمخرجات المحيطة من جهة أخرى (اللوزي، ٧٩: ٢٠٠٠).

**الاستراتيجية:** مجموعة الخطط الموجهة والتي تساعد الإدارة على تحقيق المسار الذي اختارته والاستفادة من الفرص المحيطة بها، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة. (خطاب، ٢٠٠٠:

(٨١)

**التخطيط الاستراتيجي:** عملية متابعة تنفيذ الاستراتيجية لتحقيق هدف عام ضمن إطار زمني

محدد وباستخدام المصادر المتوفرة. (اللوزي، ٢٠٠٠ : ٨١)

مكاتب التعليم: هي إدارات فرعية إشرافيه تقوم إدارات التعليم بالإشراف إدارياً وفنياً على المدارس التابعة للمكتب تم إنشاؤها تعديلاً لمراكز الإشراف التربوي بناءً على القرار الوزاري رقم ٨/٥/٤٢ بتاريخ ٣/١/١٤٣٠ هـ.

أولاً: الأدب النظري:

مقدمة:

### المبحث الأول: لمحة تاريخية عن التعليم في المملكة العربية السعودية

تمتد الجذور التاريخية لنظم التربية والتعليم الحالية بالمملكة العربية السعودية إلى أعماق إسلامية فهي مهبط الوحي ومنبع الرسالة. وتركز التعليم قديماً في المساجد ثم الكتاتيب وقراءة القرآن الكريم. وتعليم حكومي باللغة التركية في مكة المكرمة والمدينة المنورة، ومدارس التعليم الأهلية (السلوم، ١٩٩١م، ص ٩).

وذكر الحقي (٢٠٠٣م، ص ١٣) أنه عند دخول الملك عبد العزيز مكة المكرمة عقد أول اجتماع للتعليم في تاريخ المملكة حينما دعا في جمادى الأولى من عام (١٣٤٣هـ). (١٩٢٤م) العلماء إلى اجتماع وأكد هذا الاهتمام المبكر بنظام التعليم بإنشاء مديرية المعارف العامة الذي تم بتاريخ ١/٩/١٣٤٤هـ. ١٩٢٥م وإنشائها كان قد سبق صدور التعليمات الأساسية التي صدرت في ٢١/٢/١٣٤٥هـ. ١٩٢٦م وهذه التعليمات التي وضعت نظام الحكم والإدارة، وقررت اختيار نظام المديرية ومنها تأسست مديرية المعارف العامة لنظام التعليم في المملكة العربية السعودية، و شمل مراحل التعليم وأنواعه.

وفي عام ١٣٧٣هـ (١٩٥٣م) تحولت مديرية المعارف إلى وزارة المعارف برئاسة خدام الحرمين الشريفين الملك فهد (رحمه الله) كأول وزير لها فقام، وأنشأ إداراتٍ وأقساماً جديدةً. وأسست الرئاسة العامة لتعليم البنات عام ١٣٨٠هـ (١٩٦٠م) ثم تلتها وزارة التعليم العالي في عام ١٣٩٥هـ (١٩٧٥م) والمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في عام ١٤٠٠هـ (١٩٨٠م) (التوثيق التربوي، ١٩٩١م، ص ١٦).

وأشار سنبل، والخطيب، ومتولي، وعبدالجواد (٢٠٠٨م، ص ١٠٢) أنه في ٢٨/٢/١٤٢٤هـ تغير مسمى وزارة المعارف إلى وزارة التربية والتعليم.

ومن وجهة نظر الباحث يمكن القول أن وزارة التعليم في الوقت الراهن تتجه إلى تطبيق نمط اللامركزية وأعطت الكثير من الصلاحيات لمديري عموم الإدارات ومديري التعليم ومديري المدارس.

**التعليم في محافظة الليث:** ألمح العسافي (١٤٢٣هـ، ص ٣٥) إلى أن بداية التعليم في الليث كان بداية عن طريق الكتاتيب، وكان التعليم في المساجد، أو الانتقال إلى المدن

المجاورة، وفي عهد المملكة العربية السعودية أنشئت المدارس ، فكانت المدرسة السعودية أول مدرسة نظامية في الليث افتتحت في عام ١٣٥٥هـ .  
وأشار الصلاحي(٢٠٠٨م، ص ٥٦) عندما تم إنشاء وزارة المعارف كانت محافظة الليث تابعة للقفزة تعليمياً، ثم انفصلت عن تعليم القنفذة في ١/٥/١٣٩٨هـ وأصبحت تابعة للإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الغربية. وفي ١/٧/١٤٠٠هـ صدر قرار معالي وزير المعارف بإنشاء إدارة تعليم مستقلة في الليث.

### تنظيم مكاتب التعليم : النشأة.

مرت فكرة إنشاء مراكز للإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية بمراحل متعددة، قامت على التجريب، ووضع الضوابط؛ فكانت تحت مسمى مراكز التوجيه التربوي، ورأت وزارة المعارف إعادة النظر في المشروع، وصدر التعميم الوزاري رقم ١٩٤/٣١ في ١٤١٥/٦/١٨هـ المتضمن إيجاد مراكز للتوجيه التربوي في المناطق التعليمية، وإيجاد مراكز للإشراف التربوي تتناسب والتسمية الجديدة للإشراف التربوي وفق شروط وضوابط ومهام ومسؤوليات لهذه المراكز، وقد صدر التعميم الوزاري رقم ٣١/١٩٩ في ١٤١٤/٣/١٣هـ بإنشاء تلك المراكز في بعض المناطق التعليمية كمرحلة أولى في الرياض وجدة والدمام حتى صدر التعميم الوزاري برقم ٤٢/٥/٨/٨٠٧/٣١ في ١٤١٧/٩/١١هـ يحدد شروط وضوابط افتتاح مراكز الإشراف حتى تم التوسع في افتتاح المراكز.  
وصدر التعميم الوزاري برقم ٣١/٤١٤ في ١٤١٧/٦/٤هـ والقاضي بإنشاء وحدة تسمى وحدة مراكز الإشراف التربوي بالوزارة تعنى بشؤون المراكز، وفي عام ١٤٢٠هـ صدر تعميم معالي وزير المعارف ذي الرقم ٣١/٦٥٠ وتاريخ ١٤٢٠/٧/٣٠هـ الذي يتضمن قواعد وتنظيمات مراكز الإشراف التربوي.

ومكاتب التعليم: هي إدارات فرعية إشرافية تقوم إدارات التعليم بالإشراف إدارياً وفتياً على المدارس التابعة للمكتب تم إنشاؤها تعديلاً لمراكز الإشراف التربوي بناءً على القرار الوزاري رقم ٨/٥/٤٢ بتاريخ ٣/١/١٤٣٠هـ والمتضمن تعديل مسمى مراكز الإشراف التربوي بقطاع التعليم إلى مكاتب التربية التعليم لتتضمن الإشراف كأحد اختصاصاتها إلى جانب العديد من الاختصاصات الأخرى، والتي تعد فكرتها نموذجاً للتفويض الإداري ومدخلاً للامركزية في الإدارة التعليمية.



**التخطيط الاستراتيجي:** يعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على التكيف مع بيئتها الداخلية، والتعرف نقاط القوة ونقاط الضعف فيها ، وفهم بيئة المؤسسة الخارجية، ومحاولة تعرف الفرص والمخاطر، والتخطيط الوظيفة الأولى والرئيسية للإدارة ويسبق أي عمل تنفيذي، ويحدد الأعمال الواجب القيام بها في المستقبل بالكيفية والوقت الملائمين لتنفيذها(سالم وآخرون،١٩٩٥م،ص ٨).

كما عرفه (الماضي) : هو تحديد الوسيلة أو الأسلوب المناسب لتحقيق هدف مستقبلي، في ضوء الظروف المحيطة والإمكانات المتاحة (الماضي،٢٠٠٦م،ص١٣).

**مفهوم الاستراتيجية:** لقد تردد مصطلح الاستراتيجية في كثير من كتب الإدارة، ويرجع أصل هذا المصطلح إلى الكلمة اليونانية وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك، وأن التفوق في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة يُمكنها من التغلب على تفوق العدد، والموارد بين المنافسين (المغربي وغربية،٢٠٠٦م، ص ١١٠) .

وتعرف الاستراتيجية بأنها : العملية التي تتضمن وضع وتصميم ومن ثم تنفيذ الأهداف ذات الأمد البعيد والتي تؤدي إلى بلوغ المؤسسة لأهدافها الأساسية (الكرخي،٢٠٠٩م، ص ٤٥).

ويُعرّف التخطيط الاستراتيجي بأنه : التفكير المتعمق والشامل للوضع المثالي الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل البعيد ورسم سيناريوهات مختلفة لهذا المستقبل ثم التخطيط للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو تقليل مخاطر هذا المستقبل (المغربي وغربية، ٢٠٠٦م،١١١) .

في حين عرّفه بأنه : مجموعة من العمليات تبدأ برسم الصورة المستقبلية، ثم تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تساعد على تحقيق هذه الصورة ثم تحديد الوسائل والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف بعد معرفة التحديات في البيئة الداخلية الخارجية (حافظ والبحيري، ٢٠٠٦م، ص ٨٨) .

### خطوات الخطة الاستراتيجية.

أ . الرؤية : تعرف بأنها المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها( إدريس والمرسي، ٢٠٠٩م، ص ٩٣)

ويعرفها ( الكرخي ٢٠٠٩ م ،ص ٧٨ ) بأنها : استشراف للمستقبل، لمشاهدة الصورة المثالية التي نريدها، وهذا على مستوى الفرد أما على مستوى المؤسسة فهي بضع كلمات تصف

صورة المؤسسة في المستقبل وتدفع كل فرد منها للعمل مع زملائه لبلوغ تلك الصورة ب. صياغة الرسالة : يعرفها ( المغربي، ١٩٩٩م، ص ٢٥ ) بأنها عبارة عن الخصائص الفريدة للمؤسسة التي تجعلها مميزة عن المؤسسات الأخرى، ومن ثم فهمي تكشف عن الصورة التي تحاول المؤسسة أن تكون عليها وتعكس المفهوم الذاتي للمؤسسة، وتدل على الأسواق التي تخدمها وتوضح السبب أو الغرض من وجود المؤسسة .

لذا ينبغي أن تتسم الرسالة الجيدة بعدد من الخصائص، منها ما يلي ( الزنfli ، ٢٠١٢م ، ص ٩٠) ملهمة، وعريضة وواسعة، وقابلة للتحقيق، وسلامة الصياغة، ومقبولة، ومؤكدة على التماسق والانسجام وأهداف المجتمع من جهة أخرى.

**الأهداف الاستراتيجية:** ويُشير (مخيمر) إلى أن الأهداف الاستراتيجية بمثابة الأهداف العامة للمؤسسة فهي تصاغ بشكل عام وشامل حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها، وتوضع على مستوى المؤسسة ككل، وهي أهداف طويلة الأجل وغير محددة النهاية، وغالبا ما يكون تركيزها على بقاء المؤسسة ونموها وتطويرها (مخيمر، ٢٠١٠م ، ص ٨٤).

ولكي تكون الأهداف الاستراتيجية مميزة وفريدة لا بد أن تتسم بخصائص تعكس هذا التميز، ومن هذه الخصائص كما ذكرها ( الكرخي، ٢٠٠٩م ، ص ٢٢٢) أن تكون (أهداف شاملة، ترتبط مباشرة برسالة المؤسسة، تركز على قضية مفردة أو على نتيجة مرغوبة مفردة، متوافقة مع مبادئ وأسس المؤسسة، تبين بشكل واضح ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، تكون قابلة للقياس).

**تنفيذ الاستراتيجية:** في هذه المرحلة يتم تحويل الاستراتيجية المختارة إلى برامج وموازنات وإجراءات للبدء في تنفيذها ويتم تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف سنوية، ويجب على فريق التخطيط بل البدء في عملية التنفيذ أن يلم إماما كافيا بالجوانب المختلفة للاستراتيجية التي يتم تنفيذها ويجب على فريق التخطيط أن يقوم بتأهيل أفراد المؤسسة (حسين ، ٢٠١١م، ص ٧٢).

ويقصد بمراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية أنها: عملية تقييم ومراقبة الأداء المؤسسي، لمراقبة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب، وأخذ إجراء تصحيحي إذا لزم الأمر ( 2012,p234

( katsioloudes

الرقابة والتقييم: من أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي، لأن كليهما يظهران نواحي الضعف في عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وبالتالي يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية لتعديل المسار ومعالجة نواحي الضعف (العارف ٢٠٠٢م ، ص ٣٦٢).

**مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:** لقد عرفه (عقيلي) بأنه أحد الأنشطة (الوظائف) والممارسات الإدارية التي تؤدبها الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها بشكل يخدم استراتيجية المؤسسة (عقيلي، ٢٠٠٥م، ص ٢٢٩).

فيما عرفه (نوري وكورنل) بأنه التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرضها في المؤسسة خلال فترة مستقبلية، لحصول المؤسسة على ما تحتاجه من موارد بشرية (نوري وكورنل، ٢٠١١م، ص ١١٦).

للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أهمية ترتبط بمكانة المؤسسة من ذكر (الحريري، ٢٠١٠م، ص ٥١).

١. رفع مستوى المؤسسات الإدارة وتحسين عملياتها وزيادة إنتاجاتها وعوائدها المادية.
٢. تطوير الأفراد وتدريب العاملين والإداريين في المؤسسات.
٣. زيادة العاملين ذوي الخبرات الإدارية العليا، توظيف هذه الخبرات لتطوير المؤسسات.
٤. توفير الخبرات والكوادر البشرية التي تتوافق مع احتياجات ومتطلبات التكنولوجيا المعاصرة المستخدمة.

ومن جانبه بين ( الطراونة ، ٢٠١١م ، ص ٥٤) أن لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أهمية كبيرة لا يستهان بها ، وتتمثل تلك الأهمية فيما يلي :

١. تحديد احتياجاتها المستقبلية من القوى البشرية، وتخفيض التكلفة.
٢. مواجهة أية تغييرات قد تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية ولمواجهة أي انعكاسات قد تحدث في محتوى العمل أو نوعية الأفراد نتيجة لتلك التغييرات .

#### الدراسات السابقة :

هناك مجموعة من الدراسات التي تناولت واقع التخطيط الاستراتيجي لكننا سوف نستعين بالدراسات السابقة في مجال التخطيط الاستراتيجي، منها ما هو ملائم لمحاور الدراسة الحالية وأبعادها، ومن ثم سيجادل الباحث عرض الأقرب للدراسة الحالية من هذه الدراسات دون غيرها، ويتم العرض التحليلي من خلال المعيار الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

## ١. دراسة عبدالرحمن والشيوخ (٢٠١٥م)

هدفت الدراسة إلى تعرف دور تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء كلية فلسطين التقنية . وتكونت عينة الدراسة من عاملي الإدارة العليا ورؤساء الأقسام والأكاديميين الذين لهم علاقة بموضوع البحث والبالغ عددهم ( ١٠٠ ) عضواً، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الآتي: وجود دور إيجابي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الكلية من خلال نشر قائمة بما يخدم عملية التخطيط والتطوير فيها.

## ٢. دراسة مرزوقة (٢٠١٤م)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة بأبعاده (الرؤية والرسالة والأهداف والوقت ) في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، وقد تكونت عينة الدراسة من مجموع العاملين الإداريين في المستويات الإدارية العليا والوسطى من الأكاديميين والإداريين في أربعة جامعات خاصة في الأردن، حيث بلغت عينة الدراسة (١٤٠) فرداً، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، الآتي: أن مستوى تحسين أداء العاملين وكفاءتهم يتأثر إيجاباً بعناصر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة. ويتم مشاركة العاملين عند وضع الخطة الاستراتيجية في المؤسسة بدرجة كبيرة ، بوزن نسبي ٧٤.١٢%.

وجود ضعف في تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين بما يؤثر على رضاهم الوظيفي.

## ٣. دراسة كحيل ( ٢٠١٤م)

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير كفاءة أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وتكون مجتمع الدراسة من مجموع العاملين الإداريين في جامعة الأقصى والإسلامية والأزهر، وقد بلغت عينة الدراسة ( ٢٧٩ ) عاملاً، واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، الآتي:

• وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتمثلة في (الاستقطاب . التحفيز . تقييم الأداء ) وتحقيق كفاءة أداء العاملين في الجامعات .

## ٤. دراسة منصور (٢٠١٣م)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل البشرية المؤثرة على إنتاجية العاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة وذلك من خلال دراسة (الحوافز المادية والحوافز المعنوية، الرضا الوظيفي،

والتدريب) لمعرفة مدى تأثيرها على إنتاجية العاملين في البلديات، فيما تكونت عينة الدراسة من العاملين في الإدارة العليا للبلديات والذين يشغلون مركز وظيفي يتراوح بين رئيس قسم وحتى مدير دائرة والبالغ عددهم (١٨١) عاملاً، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، الآتي: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الحوافز المادية والمعنوية والتدريب) المستخدمة في البلديات وبين إنتاجية العاملين في البلديات .

#### ٥. دراسة أبو نصيب (٢٠١٣م)

هدفت الدراسة تعرف واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي ومعرفة العوامل المؤثرة على تطبيقه ومن ثم التوصل إلى مجموعة من الحلول التي تسهم في التخفيف من الآثار السلبية الناجمة عن أخطاء تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في ( ٨ ) كليات من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وقد بلغت عينة الدراسة ( ٦٠ ) عاملاً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، الآتي:

- يوجد لدى العاملين بالجامعة وعي إدراك بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي.
- عدم وجود ربط بين الخطة الاستراتيجية واحتياجات العاملين.
- عدم إشراك الجامعة للعاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية فضلاً عن التدريب غير الفعال.

#### ٦. دراسة الدوسري (٢٠١٢م)

هدفت الدراسة إلى تعرف مدى توافر مقومات التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الأمنية في مطار الملك خالد الدولي بالإضافة إلى تعرف دور التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الأمنية في مطار الملك خالد الدولي بالإضافة إلى تعرف دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة أداء منسوبي الأجهزة الأمنية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المسؤولين من منسوبي الأجهزة الأمنية في مطار الملك خالد وعددهم (٣١١) ضابطاً وقد بلغت عينة الدراسة (١٨٣) ضابطاً من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الآتي:

- يتم الاستعانة بآراء ومقترحات العاملين في مختلف مراحل صياغة الخطة الاستراتيجية وتنفيذ ومتابعة الخطة الاستراتيجية بدرجة كبيرة جداً بوزن نسبي ٨٨.٢١ % .

- أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحسين أداء العاملين حيث تملت تلك المساهمات في وضوح الغايات والأهداف . ارتفاع مستوى تقديم الخدمة . تحديد وتطوير متطلبات تحسين الأداء مواجهة معوقات التنسيق والاتصالات في بيئة العمل.
  - أن قلة الموارد المالية والبشرية والمركزية الشديدة وعدم الاهتمام بتدريب فريق إعداد الخطة الاستراتيجية من المعوقات التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي.
٧. المعايير (٢٠١١م) هدفت الدراسة إلى تطوير استراتيجية تربوية لزيادة كفاءة العاملين في الإدارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء ومنهجية هندسة البشر (الرجونوميكا )، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات والمديرين المتخصصين في مقر الوزارة ومديري المديريات في المناطق حيث بلغت عينة الدراسة (١٥٣) فرداً، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، الآتي:
- أن درجة الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات التربوية والوسطى في وزارة التربية والتعليم في ضوء واقع مدخلاتها، كانت منخفضة في كافة المجالات.
  - أن تطوير استراتيجية تؤدي إلى زيادة كفاءة العاملين وتطوير العمل الإداري في ضوء منهجية هندسية البشر (الارجونوميكا )، من أهم التوصيات الدراسية.
  - أن تهتم الوزارة قدر الإمكان بالعاملين العاملين من خلال عقد الورش التدريبية وتوفير بيئة عمل مناسبة وتبني منهجيات إدارية حديثة لزيادة الرضا الوظيفي لهم وزيادة كفاءتهم الإنتاجية.
٨. دراسة ميا وأخرون (٢٠٠٨م)
- هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى فعالية التخطيط الاستراتيجي في زيادة فعالية العاملين وتقديم المقترحات اللازمة والتي تسهم في أن يكون للتخطيط الاستراتيجي الدور المناسب في زيادة فعالية العاملين وقد تمثل مجتمع وعينة الدراسة في مدراء الدوائر ونوابهم ورؤساء الأقسام في مديرية التعلم بمحافظة البريمي بسلطنة عمان والبالغ عددهم (٧٥ ٩) فرداً ، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، الآتي:
- أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على تحديد رؤية المؤسسة المستقبلية وتحديد الأولويات وفق احتياجات الأفراد والمؤسسة والمجتمع .
  - وجود علاقة جوهرية طردية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وزيادة فعالية العاملين في المؤسسة .

- وجود علاقة ارتباطية بين مشاركة العاملين في وضع الخطة الاستراتيجية وزيادة فعالية العاملين .
- بلغت درجة مشاركة العاملين في جميع مراحل الخطة الاستراتيجية في المؤسسة بنسبة ٦٠.١٢% وهي درجة متوسطة.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول الفصل الحالي مجموعة الإجراءات التي قام الباحث باتباعها في تنفيذ الدراسة الحالية، وأيضاً مراحل التي تم من خلالها اعداد ادوات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة النتائج الخاصة بها، وفيما يلي وصف تفصيلي لتلك الإجراءات:  
منهج الدراسة:

المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي المسحي لأنه أنسب إلى معرفة الواقع لجوانب الدراسة.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الحالية من: جميع رؤساء الأقسام بمكاتب التعليم وعددهم (٣٣) رئيساً والموظفين (١٣٤) بمحافظة الليث، خلال الفصل الدراسي الأول من عام ١٤٣٩هـ إلى ١٤٤٠هـ.

### أداة الدراسة:

استبانة من تطوير الباحث كأداة للدراسة، وتم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص حتى وصلت إلى صورتها النهائية.  
صدق وثبات أدوات الدراسة:

حيث تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين والمتخصصين وبلغت نسبة إجماعهم على الاستبانة حوالي (٩٨%) بعد أن تم اجراء التعديلات المطلوبة من قبل السادة المحكمين، وأما الثبات فقد تم حسابة باستخدام معامل الفا كرونباخ وبلغ حوالي (٩٧%) ويعتبر بذلك الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات.  
الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها ولإجراء المعالجة الخاصة بالبحث تم استخدام مجموعة الاساليب الاحصائية الاتية:  
١- التكرارات والنسب المئوية.

٢- معامل الفا كرونباخ.

٣- المتوسط الحسابي.

٤- الانحراف المعياري.

اعتماد ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي:

المكتب	مدير مكتب	رئيس قسم	مدير وحدة	موظف / مشرف
أضم	١	٧	٦	٨٠
ربوع العين	١	٣	٠	١٢
الليث	١	١٢	٠	٣١
الجنوب	١	١	٠	١١

جدول (٢) يوضح ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي

الاتجاه العام	المتوسط العام	الاستجابة
عدم الموافقة نهائياً	من ١ إلى ١.٨٠	غير موافق بشدة
عدم الموافقة	من ١.٨١ إلى ٢.٦٠	غير موافق
المحايدة	من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠	محايد
الموافقة	من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠	موافق
الموافقة تماماً	أكبر من ٤.٢٠	موافق بشدة

وعليه سوف نستخدم المتوسط المرجح لإجابات الأفراد علي الأسئلة باستخدام مقياس

ليكارت الخماسي بهدف معرفة اتجاه آراء المستجيبات.

### نتائج البحث وتفسيراتها

يتناول الفصل الحالي نتائج البحث وتفسيراتها؛ وذلك من خلال الإجابة على أسئلة البحث، حيث توصل الباحث الي تلك النتائج الخاصة بالبحث وتفسيرها عقب القيام بجمع وتحليل البيانات الناتجة عن استجابات السادة أفراد عينة البحث بمحافظة الليث التعليمية، وتم مناقشة تلك النتائج في ضوء الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة.

وقد نص السؤال الخاص بهذا البحث علي: " ما واقع التخطيط الاستراتيجي في

أقسام ووحده مكاتب التعليم؟"

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل

عبارة من عبارات الاستبانة والخاصة بكل محور علي حدة وذلك من خلال وجهة نظر أفراد العينة، ثم تم تقدير المتوسط العام لتلك النتائج.



**المحور الأول: الخاص بالتزام إدارة القسم بالتخطيط الاستراتيجي:**

يتناول هذا المحور مدى التزام إدارة القسم بالتخطيط الاستراتيجي الخاصة بالاستبانة والتي سيتم تناولها بالتفصيل في الجدول التالي:

**جدول (٣) يوضح النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات**

**المعيارية لمحور التزام إدارة القسم بالتخطيط الاستراتيجي**

الترتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة					التكرار	العبارة	الرقم
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة		
٨	٠.٧٤٤	١.٨٢	-	٥	٥	٥٧	٣٣	ت	تقديم فهم واضح بأساليب التخطيط الاستراتيجي.	١
			-	٥	٥.٠	٥٦.٤	٣٢.٧	%		
٥	٠.٨١٠	١.٩٠	-	٦	١٠	٥٢	٣٢	ت	تقديم التخطيط المستمر لتطوير أدائها.	٢
			-	٥.٩	٩.٩	٥١.٥	٣١.٧	%		
٧	٠.٧٦٦	١.٨٣	-	٥	٧	٥٤	٣٤	ت	توفير خطة استراتيجية.	٣
			-	٥.٠	٦.٩	٥٣.٥	٣٣.٧	%		
٢	٠.٨٩٥	٢.٠٨	-	٩	١٧	٤٧	٢٧	ت	توفير الإمكانيات التي من شأنها تحقيق الخطة الاستراتيجية.	٤
			-	٨.٩	١٦.٨	٤٦.٥	٢٦.٧	%		
٦	٠.٨٢٥	١.٨٧	١	٦	٤	٥٧	٣٢	ت	اتخاذ القرار السليم للتخطيط الاستراتيجي.	٥
			١.٠	٥.٩	٤.٠	٥٦.٤	٣١.٧	%		
٦	٠.٧٧٤	١.٨٧	-	٥	٩	٥٤	٣٢	ت	وضع رسالة تتناسب مع تطورها المستقبلي.	٦
			-	٥.٠	٨.٩	٥٣.٥	٣١.٧	%		
١٠	٠.٧٣٧	١.٧٧	-	٤	٦	٥٣	٣٧	ت	تقديم رؤية واضحة للمكتب.	٧
			-	٤.٠	٥.٩	٥٢.٥	٣٦.٦	%		
٣	٠.٨٦٤	١.٩٨	-	٨	١٢	٥٠	٣٠	ت	تبني أهدافاً طويلة الأجل.	٨
			-	٧.٩	١١.٩	٤٩.٥	٢٩.٧	%		
١	١.٠٢	٢.١٦	٤	٨	١٣	٥٠	٢٥	ت	تبني أهدافاً قصيرة الأجل.	٩
			٤.٠	٧.٩	١٢.٩	٤٩.٥	٢٤.٨	%		
٩	٠.٧٣٣	١.٧٨	-	٤	٦	٥٤	٣٦	ت	تشخيص نقاط القوة والضعف.	١٠
			-	٤.٠	٥.٩	٥٣.٥	٣٥.٦	%		
٩	٠.٧١٩	١.٧٨	-	٤	٥	٥٦	٣٥	ت	تحديد الفرص والتهديدات المحيطة.	١١
			-	٣.٠	٥.٠	٥٥.٤	٣٤.٧	%		
٤	٠.٧٧٠	١.٩٥	-	٦	٩	٥٩	٢٦	ت	تنفيذ كل بنود الخطة الاستراتيجية.	١٢
			-	٥.٩	٨.٩	٥٨.٤	٢٥.٧	%		
١.٩٠			المتوسط المرجح لمحور التزام إدارة القسم بالتخطيط الاستراتيجي							

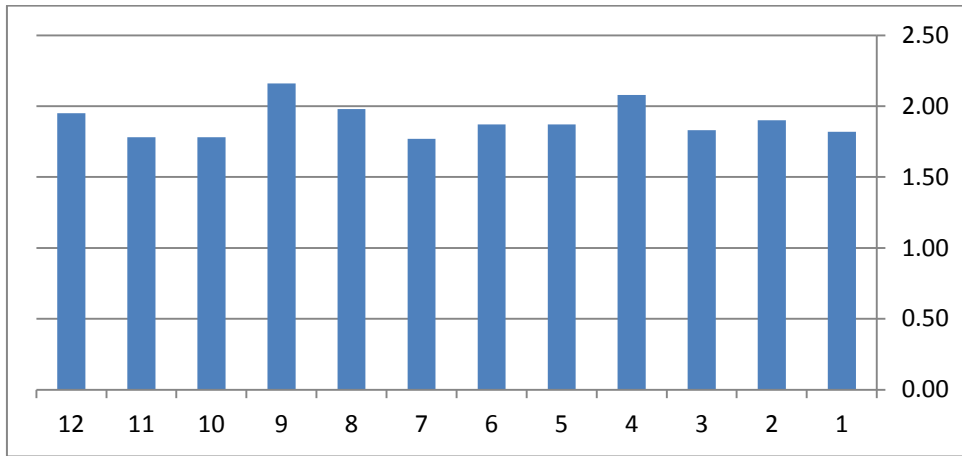
تشير نتائج الجدول السابق إلى أنه بلغت قيمة المتوسط المرجح لاستجابات السادة

أفراد عينة البحث علي المحور الخاص بالتزام إدارة القسم بالتخطيط الاستراتيجي (١.٩٠)

وهذا يشير إلي أن معظم استجابات عينة البحث كانت تحت فقرة غير موافق، وبالتالي يصبح الاتجاه العام غير الموافقة علي هذا المحور طبقاً للنسبة التي حددها مقياس ليكارت الخماسي، وتعد الفقرة الخاصة بوجود تبني أهدافا قصيرة الأجل من محور التزام إدارة القسم بالتخطيط الاستراتيجي اعلي الفقرات موافقة نظراً لأنها حققت متوسط حسابي (٢.١٦) ودرجة انحراف معياري قدرها (١.٠٢) وبالتالي أصبحت في المرتبة الاولى لفقرات هذا المحور.

وفيما يلي رسم بياني يوضح المتوسط الخاص بكل فقرة علي حدة من فقرات محور

التزام إدارة القسم بالتخطيط الاستراتيجي:



شكل (٢) يوضح متوسطات الفقرات بمحور التزام إدارة القسم بالتخطيط الاستراتيجي

ويتضح من الرسم البياني السابق ان اعلي المتوسطات الحسابية كان للفقرة الخاصة بمحور التزام إدارة القسم بالتخطيط الاستراتيجي؛ والتي تنص علي أنه تبني القسم أهدافا قصيرة الأجل حيث تساوي قيمة المتوسط لتلك الفقرة (٢.١٦).

**المحور الثاني: الخاص بانتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي في القسم:**

يتناول هذا المحور مدي انتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي في القسم الخاصة

بالاستبانة والتي سيتم تناولها بالتفصيل في الجدول التالي:

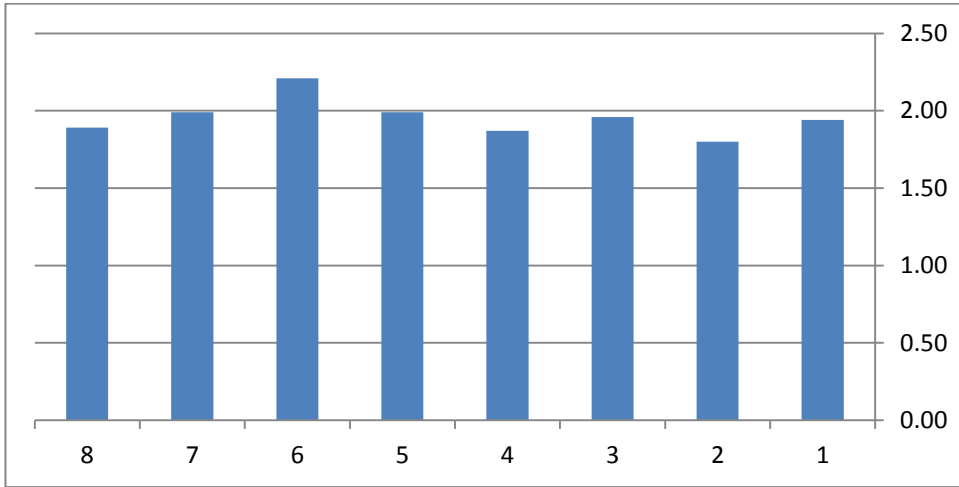
جدول (٤) يوضح النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور انتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي في القسم

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة					التكرار	العبارة	الرقم
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة		
٤	١.٠٠٣	١.٩٤	٤	٤	١١	٤٤	٣٧	ت	تشجيع العاملين على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي.	١
			٤.٠	٤.٠	١٠.٩	٤٣.٦	٣٦.٦	%		
٧	٠.٨٧٦	١.٨٠	٣	٢	٦	٥٠	٣٩	ت	احترام آراء العاملين فيها حول الخطة الاستراتيجية.	٢
			٣.٠	٢.٠	٥.٩	٤٩.٥	٣٨.٦	%		
٣	٠.٩٤٢	١.٩٦	٤	٣	٩	٥٣	٣١	ت	مناقشة الخطة الاستراتيجية مع العاملين بما يخدم التخطيط الاستراتيجي.	٣
			٤.٠	٣.٠	٨.٩	٥٢.٥	٣٠.٧	%		
٦	٠.٨٦١	١.٨٧	٢	٤	٧	٥٣	٣٤	ت	توفير المعلومات اللازمة لتنفيذ أنشطة التخطيط الاستراتيجي.	٤
			٢.٠	٤.٠	٦.٩	٥٢.٥	٣٣.٧	%		
٢	٠.٨٥٩	١.٩٩	٢	٤	١٢	٥٥	٢٧	ت	اطلاع العاملين فيها باستمرار على خططها المستقبلية.	٥
			٢.٠	٤.٠	١١.٩	٥٤.٥	٢٦.٧	%		
١	٠.٩٩٨	٢.٢١	٣	١١	١١	٥٤	٢١	ت	السماح للعاملين بدراسة معوقات التخطيط الاستراتيجي.	٦
			٣.٠	١٠.٩	١٠.٩	٥٣.٥	٢٠.٨	%		
٢	٠.٩٠٤	١.٩٩	٣	٤	١٠	٥٥	٢٨	ت	مراعاة الثقافة التنظيمية في عملية التخطيط.	٧
			٣.٠	٤.٠	٩.٩	٥٤.٥	٢٧.٧	%		
٥	٠.٩٤٢	١.٨٩	٣	٥	٦	٥٠	٣٦	ت	التركيز على رفع مستوى الخدمات التي تقدمها للمستفيدين.	٨
			٣.٠	٥.٠	٥.٩	٤٩.٥	٣٥.٦	%		
١.٩٤			المتوسط المرجح لمحور انتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي في القسم							

تشير نتائج الجدول السابق إلي أنه بلغت قيمة المتوسط المرجح لاستجابات السادة أفراد عينة البحث علي المحور الخاص انتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي في القسم (١.٩٤) وهذا يشير إلي أن معظم استجابات عينة البحث كانت تحت فقرة غير موافق، وبالتالي يصبح الاتجاه العام غير الموافقة علي هذا المحور طبقاً للنسبة التي حددها مقياس ليكرت الخماسي، وتعد الفقرة الخاصة بوجود السماح للعاملين بدراسة معوقات التخطيط الاستراتيجي

من محور انتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي في القسم اعلي الفقرات موافقة نظراً لأنها حققت متوسط حسابي (٢.٢١) ودرجة انحراف معياري قدرها (٠.٩٩) وبالتالي أصبحت في المرتبة الاولى لفقرات هذا المحور.

وفيما يلي رسم بياني يوضح المتوسط الخاص بكل فقرة علي حدة من فقرات محور انتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي في القسم:



شكل (٣) يوضح متوسطات الفقرات بمحور انتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي في القسم ويتضح من الرسم البياني السابق ان اعلي المتوسطات الحسابية كان للفقرة الخاصة بمحور انتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي في القسم؛ والتي تنص علي أنه السماح للعاملين بدراسة معوقات التخطيط الاستراتيجي حيث تساوي قيمة المتوسط لتلك الفقرة (٢.٢١).

#### المحور الثالث: الخاص بالهيكل التنظيمي للقسم:

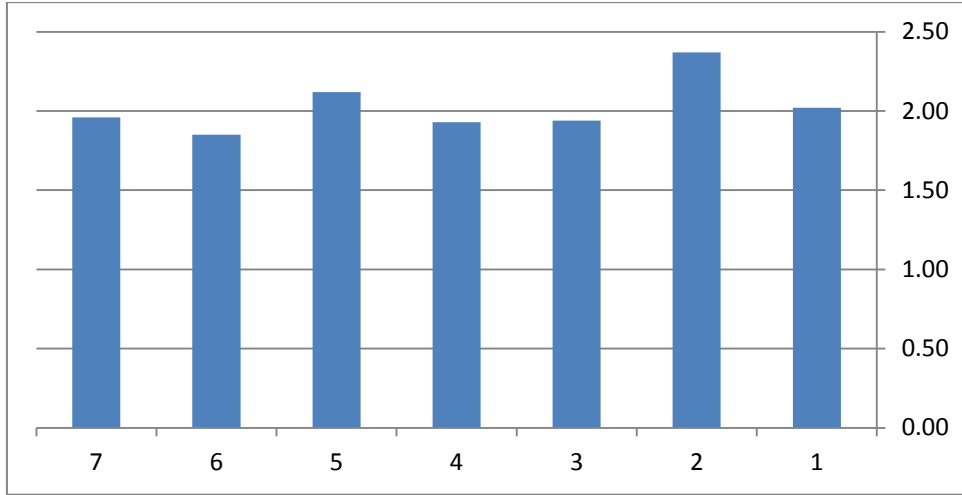
يتناول هذا المحور الهيكل التنظيمي للقسم الخاص بالاستبانة والتي سيتم تناولها بالتفصيل في الجدول التالي:

جدول (٥) يوضح النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الهيكل التنظيمي للقسم

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة					التكرار		الرقم	العبرة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة	ت		
٣	٠.٩١٠	٢.٠٢	١	٧	١٥	٤٧	٣٠	ت	توفير هيكل تنظيمي يتناسب مع عملية التخطيط الاستراتيجي.	١	
			١.٠	٦.٩	١٤.٩	٤٦.٥	٢٩.٧	%			
١	١.١٣	٢.٣٧	٥	١٤	١٧	٤١	٢٣	ت	السيطرة المركزية على عملية التخطيط واتخاذ القرارات.	٢	
			٥.٠	١٣.٩	١٦.٨	٤٠.٦	٢٢.٨	%			
٥	٠.٩١٩	١.٩٤	٢	٤	١٥	٤٤	٣٥	ت	توفير قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى.	٣	
			٢.٠	٤.٠	١٤.٩	٤٣.٦	٣٤.٧	%			
٦	٠.٨٤٤	١.٩٣	١	٥	١١	٥٢	٣١	ت	تحديد أوجه النشاط في الهيكل التنظيمي وفقا للتخطيط الاستراتيجي.	٤	
			١.٠	٥.٠	١٠.٩	٥١.٥	٣٠.٧	%			
٢	٠.٨٦٨	٢.١٢	١	٧	١٧	٥٣	٢٢	ت	ممارسة دوراً رقابياً على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	٥	
			١.٠	٦.٩	١٦.٨	٥٢.٥	٢١.٨	%			
٧	٠.٤٥	١.٨٥	٢	٢	١١	٤٩	٣٦	ت	اعتماد مبدأ التنسيق مع الأقسام ذات العلاقة عند وضع الخطط الاستراتيجية.	٦	
			٢.٠	٢.٠	١٠.٩	٤٨.٥	٣٥.٦	%			
٤	٠.٩٤٢	١.٩٦	٢	٦	١٢	٤٦	٣٤	ت	تعزيز التخطيط الاستراتيجي في كافة المستويات.	٧	
			٢.٠	٥.٩	١١.٩	٤٥.٥	٣٣.٧	%			
٢.٠٢			المتوسط المرجح لمحور الهيكل التنظيمي للقسم								

تشير نتائج الجدول السابق إلي أنه بلغت قيمة المتوسط المرجح لاستجابات السادة أفراد عينة البحث علي المحور الخاص الهيكل التنظيمي للقسم (٢.٠٢) وهذا يشير إلي أن معظم استجابات عينة البحث كانت تحت فقرة غير موافق، وبالتالي يصبح الاتجاه العام غير الموافقة علي هذا المحور طبقاً للنسبة التي حددها مقياس ليكرت الخماسي، وتعد الفقرة الخاصة بوجود السيطرة المركزية على عملية التخطيط واتخاذ القرارات من محور الهيكل التنظيمي للقسم اعلي الفقرات موافقة نظراً لأنها حققت متوسط حسابي (٢.٣٧) ودرجة انحراف معياري قدرها (١.١٣) وبالتالي أصبحت في المرتبة الاولى لفقرات هذا المحور.

وفيما يلي رسم بياني يوضح المتوسط الخاص بكل فقرة علي حدة من فقرات محور الهيكل التنظيمي للقسم:



شكل (٤) يوضح متوسطات الفقرات بمحور الهيكل التنظيمي للقسم

ويتضح من الرسم البياني السابق ان اعلي المتوسطات الحسابية كان للفقرة الخاصة بمحور الهيكل التنظيمي للقسم؛ والتي تنص علي أنه السيطرة المركزية على عملية التخطيط واتخاذ القرارات حيث تساوي قيمة المتوسط لتلك الفقرة (٢.٣٧).

**المحور الرابع: الخاص بكفاءة الموارد البشرية:**

يتناول هذا المحور كفاءة الموارد البشرية الخاص بالاستبانة والتي سيتم تناولها بالتفصيل في الجدول التالي:

جدول (٦) يوضح النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور كفاءة الموارد البشرية

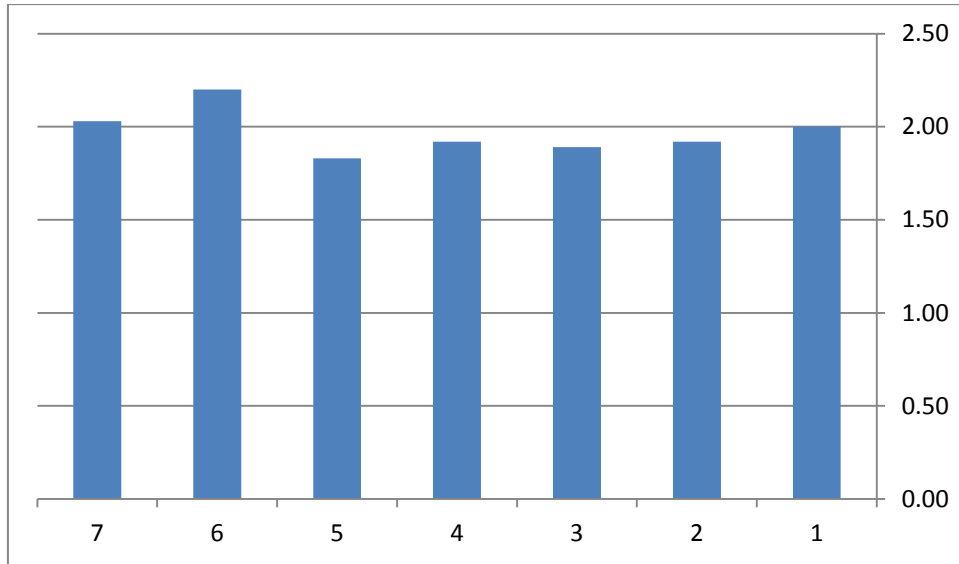
الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة					التكرار	العبارة	الرقم
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة		
٣	٠.٨٨٨	٢.٠٠	١	٨	٩	٥٤	٢٨	ت	كفاءات تقنية قادرة على التخطيط الاستراتيجي.	١
			١.٠	٧.٩	٨.٩	٥٣.٥	٢٧.٧	%		
٤	٠.٨٢٥	١.٩٢	١	٤	١٢	٥٢	٣١	ت	عاملون ذو معرفة بالتخطيط الاستراتيجي.	٢
			١.٠	٤.٠	١١.٩	٥١.٥	٣٠.٧	%		
٥	٠.٨٠٣	١.٨٩	٢	٢	٩	٥٧	٣٠	ت	عاملون لديهم القدرة على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي.	٣
			٢.٠	٢.٠	٨.٩	٥٦.٤	٢٩.٧	%		
٤	٠.٨٨٤	١.٩٢	٢	٤	١١	٥٠	٣٣	ت	عاملون يسعون على تطوير قدراتهم وتحسينها وتنميتها في مجال التخطيط الاستراتيجي.	٤
			٢.٠	٤.٠	١٠.٩	٤٩.٥	٣٢.٧	%		
٦	٠.٧٩٢	١.٨٣	١	٣	٩	٥٢	٣٥	ت	عاملون لديهم الجرأة التي تمكنهم من إبداء رأيهم في تعديل الخطة الاستراتيجية.	٥
			١.٠	٣.٠	٨.٩	٥١.٥	٣٤.٧	%		
١	١.٠٤	٢.٢٠	٣	١١	١٥	٤٥	٢٦	ت	تدريب كافي للعاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي.	٦
			٣.٠	١٠.٩	١٤.٩	٤٤.٦	٢٥.٧	%		
٢	٠.٩٣٧	٢.٠٣	٢	٧	١٢	٥٠	٢٩	ت	عاملون ملتزمون بالفرص التدريبية المقدمة في مجال التخطيط الاستراتيجي.	٧
			٢.٠	٦.٩	١١.٩	٤٩.٥	٢٨.٧	%		
١.٩٧			المتوسط المرجح لمحور كفاءة الموارد البشرية							

تشير نتائج الجدول السابق إلي أنه بلغت قيمة المتوسط المرجح لاستجابات السادة أفراد عينة البحث علي المحور الخاص كفاءة الموارد البشرية (١.٩٧) وهذا يشير إلي أن معظم استجابات عينة البحث كانت تحت فقرة غير موافق، وبالتالي يصبح الاتجاه العام غير

الموافقة علي هذا المحور طبقاً للنسبة التي حددها مقياس ليكارت الخماسي، وتعد الفقرة الخاصة بوجود تدريب كافي للعاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي من محور كفاءة الموارد البشرية اعلي الفقرات موافقة نظراً لأنها حققت متوسط حسابي (٢.٢٠) ودرجة انحراف معياري قدرها (١.٠٤) وبالتالي أصبحت في المرتبة الاولي لفقرات هذا المحور.

وفيما يلي رسم بياني يوضح المتوسط الخاص بكل فقرة علي حدة من فقرات محور

كفاءة الموارد البشرية:



شكل (٥) يوضح متوسطات الفقرات بمحور كفاءة الموارد البشرية

ويتضح من الرسم البياني السابق ان اعلي المتوسطات الحسابية كان للفقرة الخاصة بمحور كفاءة الموارد البشرية؛ والتي تنص علي أنه تدريب كافي للعاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي حيث تساوي قيمة المتوسط لتلك الفقرة (٢.٢٠).



المحور الخامس: الخاص بتوافر الموارد المالية:

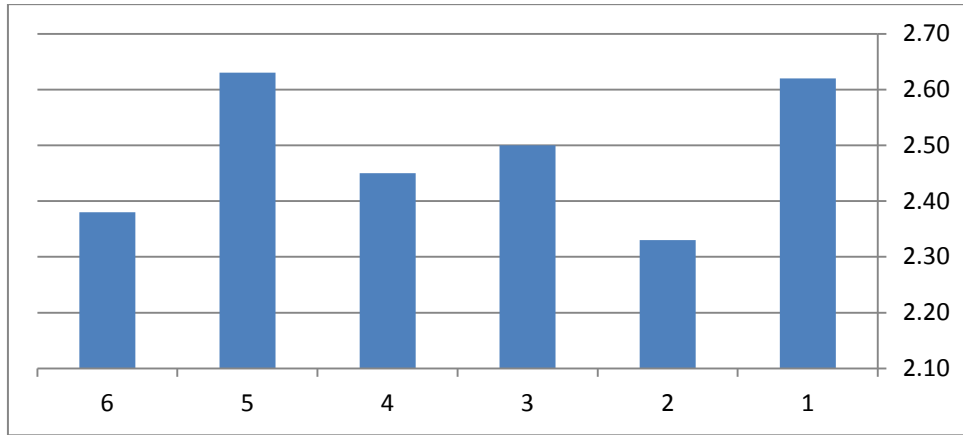
يتناول هذا المحور بتوافر الموارد المالية الخاص بالاستبانة والتي سيتم تناولها بالتفصيل في الجدول التالي:

جدول (٧) يوضح النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور بتوافر الموارد المالية

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة					التكرار	العبرة	الرقم
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة		
٢	١.٢٩	٢.٦٢	١١	١٥	٢٢	٢٩	٢٣	ت	مبلغ مخصص للخطة الاستراتيجية كفيل بتحقيق الأهداف المنشودة.	١
			١٠.٩	١٤.٩	٢١.٨	٢٨.٧	٢٢.٨	%		
٦	١.١٥	٢.٣٣	٦	١١	١٩	٣٨	٢٦	ت	الشركات المجتمعية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	٢
			٥.٩	١٠.٩	١٨.٨	٣٧.٦	٢٥.٧	%		
٣	١.٠٩	٢.٥٠	٦	١٠	٣١	٣٤	١٩	ت	إيرادات الطلاب في بناء خطتها الاستراتيجية.	٣
			٥.٩	٩.٩	٣٠.٧	٣٣.٧	١٨.٨	%		
٤	١.١٤	٢.٤٥	٦	١٣	٢٢	٣٨	٢١	ت	ربط عملية التخطيط الاستراتيجي بمدى توفر الموارد المالية.	٤
			٥.٩	١٢.٩	٢١.٨	٣٧.٦	٢٠.٨	%		
١	١.٢٩	٢.٦٣	١١	١٧	١٧	٣٤	٢١	ت	كفاية الموارد المالية لمراحل الخطة الاستراتيجية ومستوياتها كافة.	٥
			١٠.٩	١٦.٨	١٦.٨	٣٣.٧	٢٠.٨	%		
٥	١.١٥	٢.٣٨	٦	١٢	٢٠	٣٨	٢٤	ت	مشاركة مؤسسات محلية في دعم عملية التخطيط الاستراتيجي.	٦
			٥.٩	١١.٩	١٩.٨	٣٧.٦	٢٣.٨	%		
٢.٤٩			المتوسط المرجح لمحور توافر الموارد المالية							

تشير نتائج الجدول السابق إلي أنه بلغت قيمة المتوسط المرجح لاستجابات السادة أفراد عينة البحث علي المحور الخاص بتوافر الموارد المالية (٢.٤٩) وهذا يشير إلي أن معظم استجابات عينة البحث كانت تحت فقرة غير موافق، وبالتالي يصبح الاتجاه العام غير الموافقة علي هذا المحور طبقاً للنسبة التي حددها مقياس ليكارت الخماسي، وتعد الفقرة الخاصة بوجود كفاية الموارد المالية لمراحل الخطة الاستراتيجية ومستوياتها كافة من محور توافر الموارد المالية اعلي الفقرات موافقة نظراً لأنها حققت متوسط حسابي (٢.٦٣) ودرجة انحراف معياري قدرها (١.٢٩) وبالتالي أصبحت في المرتبة الاولي لفقرات هذا المحور.

وفيما يلي رسم بياني يوضح المتوسط الخاص بكل فقرة علي حدة من فقرات محور توافر الموارد المالية:



شكل (٦) يوضح متوسطات الفقرات بمحور توافر الموارد المالية

ويتضح من الرسم البياني السابق ان اعلي المتوسطات الحسابية كان للفقرة الخاصة بمحور توافر الموارد المالية؛ والتي تنص علي أنه كفاية الموارد المالية لمراحل الخطة الاستراتيجية ومستوياتها كافة حيث تساوي قيمة المتوسط لتلك الفقرة (٢.٦٣).

#### تفسير النتائج:

من خلال العرض السابق للنتائج الخاصة بواقع التخطيط الاستراتيجي توصل الي البحث الحالي لما يلي:

جدول (٨) ملخص نتائج البحث

م	محاور الاستبانة	المتوسط الحسابي	الترتيب
١	التزام إدارة القسم بالتخطيط الاستراتيجي.	١.٩٠	٥
٢	انتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي في القسم.	١.٩٤	٤
٣	الهيكل التنظيمي للقسم.	٢.٠٢	٢
٤	كفاءة الموارد البشرية.	١.٩٧	٣
٥	توافر الموارد المالية.	٢.٤٩	١
الدرجة الكلية		٢.٠٦	

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك عدم موافقة بين افراد عينة البحث علي محاور الاستبانة الخاصة بواقع التخطيط الاستراتيجي بمتوسط عام (٢.٠٦)، مع وجود توافر للموارد المالية في المستوي الأول ويليها الهيكل التنظيمي وكفاءة الموارد البشرية و انتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي في القسم و التزام إدارة القسم بالتخطيط الاستراتيجي.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

١. أبو نصيب، عرفة. (٢٠١٣م). أثر التخطيط الاستراتيجي في إداء العاملين بالمؤسسات الخدمية، مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. ١. ٨٢-٧٤.
٢. إدريس، وائل والغالبي، طاهر. (٢٠٠٩م). سلسلة إدارة الإداء الاستراتيجي، المنظور الاستراتيجي لبطاقة الإداء المتوازن. (د. ط). الأردن : دار وائل لنشر.
٣. البرادعي، بسيوني (٢٠٠٨م). تنمية مهارات المدربين في تقييم أداء العاملين. القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع .
٤. بن دهبش، عبداللطيف بن عبدالله (١٤٠٧) التعليم الحكومي المنظم في عهد الملك عبدالعزيز، نشأته وتطوره مكة المكرمة، الطبعة الأولى، مكة المكرمة، مكتبة الطالب الجامعي.
٥. حافظ، محمد والبحيري، السيد. (٢٠٠٦ م).تخطيط المؤسسات التعليمية.(د.ط). القاهرة: عالم الكتب.
٦. الحريري، محمد سرور. (٢٠١٠م). طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية. (د.ط). الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
٧. حسين، ندى. (٢٠١١م) التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بنها، مصر.
٨. خطاب، عايدة سيد. (٢٠٠٣م): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر. (د. ط). القاهرة: دار شركة الحرير للطباعة.
٩. الدليمي، طارق ( ٢٠١٣ م) . الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية. عمان: مركز ديونو لتعليم التفكير.
١٠. الدوسري، مطلق محمد. (٢٠١٢م). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة أداء منسوبي الأجهزة الأمنية من وجهة نظر العاملين بمطار الملك خالد الدولي لرياض (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
١١. الزنفلي، أحمد محمود. (٢٠١٢م). التخطيط الاستراتيجي لتعليم الجامعي: دورة في تلبية متطلبات التنمية المستدامة. (د.ط). القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

١٢. سالم، فواد وآخرون. (١٩٩٥م). المفاهيم الإدارية الحديثة. (د.ط.). عمان: مركز الكتب الأردني .
١٣. الطارونة، عمر. (٢٠١١م). استراتيجيات الإدارة الحديثة. (د.ط.). الأردن: دار البادية للنشر.
١٤. الطويل ، هاني عبد الرحمن (٢٠١٠م). الإدارة المدرسية الواقع والمأمول. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع .
١٥. العارف، نادية. (٢٠٠٢م). التخطيط الاستراتيجي العولمة. (د.ط.). الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
١٦. عبدالرحمن، رضوان والشويخ، عاطف. (٢٠١٥م). دور تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء كلية فلطين التقنية "دير البلح، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجلفة" الجزائر. ( ٢٠ ) . ٣٠٠-٣٢٧.
١٧. عقيلي، عمر وصفي. (٢٠٠٥م). إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي. (د.ط.). الأردن: دار وائل.
١٨. كحيل، محمد صبحي. (٢٠١٤م). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير كفاءة أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ( رسالة ماجستير غير منشورة ). الجامعة الإسلامية، غزة .
١٩. الكرخي، مجيد. (٢٠٠٩م). التخطيط الاستراتيجي. عرض نظري وتطبيقي. (د.ط.). الأردن. دار المنهاج للنشر والتوزيع.
٢٠. الماضي، محمد. (٢٠٠٦ م). إدارة الاستراتيجية. (د.ط.). (د.ن). القاهرة.
٢١. محمد ، أحمد علي ( ٢٠١١م) . التخطيط التربوي الاستراتيجي الفكر والتطبيق. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٢٢. مخيمر، عبدالعزيز جميل. (٢٠١٠م). دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي. (د.ط.). مصر : المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
٢٣. مرزوقة، هاني. (٢٠١٤ م). أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن ( رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الوسط الأردن .

٢٤. المعايطة، رقية. (٢٠١١م). تطوير استراتيجية إدارية تربوية لزيادة كفاءة العاملين في الإدارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء هندسة البشر (الارجونوميكا)، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية. السعودية، ٢ (١)، ٢١١ - ٢٥٦.
٢٥. المغربي، عبد الحميد وغريبة، رمضان. (٢٠٠٦م). التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء. (د. ط.). القاهرة: المكتبة العصرية.
٢٦. المغربي، عبد الحميد. (١٩٩٩م). الإدارة والاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي عشر. (د. ط.). القاهرة: مجموعة النيل العربية.
٢٧. منصور، هلا عبدالفتاح. (٢٠١٣ م). العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في بلديات قطاع غزة الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
٢٨. ميا، علي وديب، صلاح والشامسي، سالم. (٢٠٠٨م). التخطيط الاستراتيجي ودوره في فالية العاملين (دراسة ميدانية على موظفي مديرية التربية بمحافظة البريم في سلطنة عمان). مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ٣٠ (٤) ٩١-١١٣.
٢٩. نوري، منير وكورتل، فريد. (٢٠١١م). إدارة الموارد البشرية. (د. ط.). الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.