



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

Impact Factor ISI 1.304

العدد الثامن عشر / الجزء الأول نيسان 2023

دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية .

The Role of Strategic Planning in Improving Job Performance in the Ministry of Education in the Southern Governorates .

أ. إبراهيم عمر حسونة 1 - الفاضل تيمان إدريس 2

1- مديرية التربية والتعليم غرب غزة - قسم التخطيط وتطوير الأداء المؤسسي - غزة - فلسطين

2- قسم إدارة الأعمال - جامعة الجزيرة - السودان elfaditiman@yahoo.com

#### الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الذين يعملون تحت مسمى (مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة) وهم (150) موظف، وتم جمع البيانات وتفرغها من الاستبانة، وتضمن أربعة محاور وهي (التخطيط بالمؤسسة، والتخطيط بالكفاءة، والتخطيط بالإبداع، الأداء الوظيفي)، وبلغ حجم الاستبانة المستردة والصالحة للتحليل الاحصائي (138) بنسبة (0.92).

وقد توصلت الدراسة إلى دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي وجاءت بدرجة كبيرة بوزن نسبي (71.5%)، كما جاء مستوى الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة ووزن نسبي (73.48%). وبينت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التخطيط الاستراتيجي وبين الأداء الوظيفي بوزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية، كما بينت أيضاً اختبارات الانحدار إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية.

وكما أشارت النتائج إلى أن محور التخطيط الاستراتيجي بالإبداع احتل المرتبة الأولى و بوزن نسبي (73.48%)، وتلاه في المرتبة الثانية التخطيط الاستراتيجي بالكفاءة بوزن نسبي (70.79%)، وأخيراً



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

في المرتبة الثالثة مستوى التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة بوزن نسبي (70.23%)، وكما كشفت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي جاء بدرجة كبيرة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق بين متوسطات التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي التي تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

كما بينت اختبارات الانحدار أن هناك علاقة ارتب

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من توصيات، وأهمها: (1) حث الوزارة أهمية التخطيط الاستراتيجي والعمل على تدريب أصحاب المناصب الإشرافية على ممارسة هذا النمط كونه ضمن وظائف الإدارة الحديثة، (2) التركيز على انتقاء القيادات في الوزارة الذين يتمتعون بمهارات عالية وقدرات إبداعية لتولي المناصب القيادية الهامة، (3) زيادة اهتمام الإدارة العليا بالموظفين كونهم رأس المال الحقيقي للوزارة من خلال توفير المناخ الجيد الذي يُشعر الموظفين بالانسجام والارتياح وزيادة الانتماء.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الأداء الوظيفي، وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية.

### Abstract.

The study aimed to identify the role of strategic planning in improving job performance in the Ministry of Education and Higher Education in the southern governorates.

The researcher used the analytical descriptive approach. The data were collected and gathered from the questionnaire, and it included four dimensions, which are (organizational planning, efficiency planning, creativity planning, and job performance). The number of questionnaires retrieved and valid for statistical analysis was (138), with a ratio of (0.92).

The study concluded that the role of strategic planning in improving job performance came to a large degree with a relative weight of (71.5%), and the level of job performance came to a large degree with a relative weight of (73.48%). The results showed that there is a statistically significant correlation at the level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between strategic planning and job performance in the Ministry of Education in the southern governorates. Strategic and



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

functional performance in the Ministry of Education and Higher Education in the southern governorates.

The results also indicated that the dimension of strategic planning with creativity ranked first with a relative weight of (73.48%), followed by strategic planning with efficiency with a relative weight of (70.79%), and finally in the third place the level of strategic planning in the organization with a relative weight of (70.23%). The results showed that the level of job performance came to a high degree, in addition to that there were no differences between the averages of strategic planning and institutional performance, which are attributed to the following variables (gender, job title, educational qualification, years of service).

The regression tests also showed that there is a covariate relationship And in the light of the study's recommendations, the most important of which are: (1) urging the Ministry on the importance of strategic planning and working on training supervisory positions holders to practice this style as it is among the functions of modern management, (2) focusing on selecting leaders in the Ministry who have high skills and creative capabilities To assume important leadership positions, (3) Increase the interest of senior management in employees as they are the real capital of the ministry by providing a good climate in which employees feel harmony and comfort and increase their belonging.

**Keywords: strategic planning, job performance, Ministry of Education in  
.the southern governorates**



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

مقدمة:

في ظل التغيرات والتحديات التي انتشرت كالثورة المعرفية والتكنولوجيا وشدة المنافسة بين المؤسسات والتي تسعى إلى مواكبة التقدم العلمي، لكي تواكب استمرارها وتوسع أنشطتها الالكترونية ودخولها لميادين العمل وبيئة تنافسية متقدمة وتبحث مجال التخطيط الاستراتيجي الذي يشهد تقدماً وإقبالاً مستمر في العصر الحالي، فأصبحت المؤسسات تبني الإجراءات والسياسات المختلفة التي تخدم المؤسسة في أنظمتها المتنوعة.

فالمؤسسات المختلفة تعترف بأهمية وظيفة التخطيط من خلال مواكبة المتغيرات المتطورة على أنشطتها المختلفة المستقبلية، ومؤاماة إجراءات المؤسسة من الداخل والخارج كي تتمكن من بناء سياساتها الفعالة وتتكيف المؤسسة بالمتغيرات المحيطة، ويعد من الضروري الاعتماد عليها في إدارتها. وقد اصبح الاعتماد على وظيفة التخطيط بشكل رئيسي يساعد المؤسسات بالقيام بمهامها وواجباتها، والتي أصبح ذو أهمية لزيادة قدراتها التنافسية وتطور أداء العاملين بها، وذلك من أجل تحسين أداء المنظمة في الوصول إلى الأداء الفعالة (أبو النصر، 2009).

لقد انتشر مفهوم التخطيط الاستراتيجي في منتصف القرن السابق وارتبط هذا المفهوم بالمجالات الإدارية والعسكرية والأمنية والاقتصادية، إلا أن ارتباط التخطيط الاستراتيجي بالمنظمات الحكومية والخاصة جاء متأخراً في بداية التسعينات، وأصبحت المؤسسات تتأقلم في ممارسة ما يعرف بإدارة الاستراتيجية أو كما كان يعرفوا العلماء القدماء بأنه مجموعة قرارات مهمة من عملية إدارية عالية التنظيم التي تساعدها على اتخاذها قرارات تخدم المستويات الإدارية في المؤسسة (الدجني، 2006)، كما ويعتبر التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية من مراحل العملية الإدارية في المنظمات، كونها تعتبر من سياسات التفكير الابداعي الذي يساعد في تطوير المؤسسة، واختيار الأساليب الملائمة مع ما تصبو المؤسسة إلى تحقيقه من أهداف وبرامج مختلفة (الضمور، 2008). ويعد الأداء الوظيفي أمراً ضرورياً لنهوض بالمؤسسة والموظفين داخلها، فالأداء الوظيفي موجه للأفراد للنهوض بأدائهم داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف التي تصبو إليها، ويتلاءم مبدأ الأداء الوظيفي من علاقته بالعاملين من أجل تنمية قدراتهم العلمية والعملية والإدارية التي تساعد على تقديم أفضل خدمة للجمهور من خلال المؤسسة (القطار، 2012).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وقد أصبح تنمية الأداء الموظفين من أهم المواضيع التي تشغل المؤسسات في العصر الحالي، وذلك لأن التطوير أصبح في كل مكان، وفي ظل المتغيرات المؤثرة في الأداء الوظيفي التي أصبحت تشكل ضغط على إدارة المؤسسات لمواكبة هذا التطور، فإنه يتوجب على المنظمات والمؤسسات التجديد في أسلوبها الذي يتميز بالرؤية والرسالة وتفهم حاجات الموظفين، وتحفيزهم من أجل التكيف مع المؤسسة.

لذا أصبح من ضروري إعداد الموظفين بما يتلاءم مع مهاراتهم ليكون عاملاً مؤثراً في تحقيق الإبداع والتميز من أجل النهوض بالمؤسسة، ويعتبر الأداء الوظيفي ذات قدرة على تقريب وجهة النظر بين الموظفين وتبادل الخبرات الهادفة من أجل تحقيق ما تصبو إليه المؤسسة، فهي بمثابة جوهر المسؤولية من خلال تأثيرها على الأفراد من أجل تحقيق رؤية واستراتيجية شاملة تجاه أهداف المؤسسة، وبما يؤدي إلى إنجاز ورفع كافة العمل داخلها (شاطر، 2011).

وفي ضوء التطورات الإدارية المختلفة يقوم المديرون بتنمية مهارات كل موظف وإعطائه فرصة لإدارة عمله بنفسه، وكذلك مشاركة الموظفين في تحديد ما يجب عمله مع منحهم القدرة من التنفيذ، ويؤدي هذا إلى استمرار إنجاز الأعمال ويساعد على مواكبة التطور التكنولوجي من خلال تعزيز الأداء الوظيفي ومنحهم الصلاحيات بهدف بناء كادر إداري متكامل داخل المنظمة (الزهرة، العياشي، 2019).

وعلى صعيد المجتمع الفلسطيني الذي يعاني بشكل متكرر من الكوارث في جميع النواحي نتيجة الانقسام بين شطري الوطن والتصعيد الاسرائيلي والحصار المفروض، فإن مثل هذه الأزمات تفرض تحديات كبيرة على المؤسسات، ولا سيما وزارة التربية والتعليم المسؤولة عن القطاع التعليمي بكافة مستوياته ومراحله. وتعتبر وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية من الوزارات الحكومية الفعالة وتحتاج إلى مواكبة التطور التكنولوجي والارتقاء بأداء العاملين وتعزيز مهاراتهم من أجل تقديم أفضل الخدمات والأعمال للجمهور من حيث الشفافية. وفي ضوء ما سبق ستركز هذه الدراسة على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي بوزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

مشكلة الدراسة:

تواجه وزارة التربية والتعليم تحديات كبيرة لمواجهة متطلبات العصر وأزماته، الأمر الذي يتطلب تنمية مهارات وكفايات الموظفين الإدارية التي تقضي إلى تعزيز الموظفين ورفع كفاءتهم الوظيفية بما يضمن إدارة وتوظيف الموارد البشرية حسب الاستراتيجيات التي تسهم في تحقيق أهداف الوزارة.

ووفقاً لما كشفت عنه نتائج العديد من الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط الاستراتيجي، والتي أظهرت وجود دور واضح للتخطيط الاستراتيجي في تطوير وديمومة المؤسسات، ووجود علاقة إيجابية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وبين جودة المخرجات وبيئة العمل في جميع المجالات (السكرانة، 2009).

لقد تم ملاحظة خلل بالأداء الوظيفي للموظفين بالوزارة، ومن أجل تحديد المشكلة بدقة قامت الدراسة بالاطلاع على ميدان المنظمة عن قرب، ومن خلال الاطلاع على دراسات سابق لمعرفة التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع كفاءه الأداء الوظيفي وذلك باستخدام برامج ووسائل تتلاءم مع أهداف المؤسسة بما يولد الدافعية. ومن التحديات هذه الأوضاع تعود إلي عدم الاستقرار الوظيفي أو الأمن الوظيفي أو المنازعات السياسية القائم بين شقين الوطن. من خلال المشكلة ظهرت فجوة مكانيه حيث لا يمكن تطبيق هذه الدراسة على موظفين قطاع غزة والضفة الغربية بسبب ظروف خارج عن قدرات الباحث ووجود معيقات الاحتلال، والمساهمة في الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي بالوزارة.

ولقد قام الباحث بدراسة استطلاعية على عينة من الإداريين بوزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية من خلال مقابلات معهم تضمنت توجيه مجموعة من الأسئلة حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي، فتبين من خلالها ما يلي:

- محدودية ممارسة التخطيط الاستراتيجي ضمن منظومة العمل الإداري بوزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية.
- غياب المسؤولية بظل الانقسام الفلسطيني وعدم الاستقرار السياسي الذي أظهر إهمال إداري عند بعض الموظفين.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- تكليف الموظفين بوظائف إشرافيه وتحميلهم عبء إضافي دون عائد مالي سبب عدم الرضا الوظيفي لديهم.

ومثل هذه الأمور تنعكس بشكل أو بآخر على الممارسات الإدارية، وفي ضوء ذلك فإن مشكلة الدراسة الحالية جاءت لتسلط الضوء على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية، ومن هنا ظهرت مشكلة بحثية، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي: **ما دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية؟**

وينبثق عنه مجموعة من الأسئلة، وهي كالتالي:

- ما مستوى التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية؟
  - ما واقع الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية؟
  - هل يوجد علاقة دالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي بـ (المؤسسة - الكفاءة. الإبداع) وتحسين الأداء الوظيفي؟
  - هل هناك دور دال إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي بـ (المؤسسة - الكفاءة. الإبداع) على تحسين الأداء الوظيفي؟
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتوسط تقديرات المبحوثين حول دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية وتعزي للمتغيرات التالية (مؤهلات - سنوات الخبرة - الجنس)؟
- أهداف الدراسة:**

- التعرف إلى مستوى التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية.

- معرفة واقع الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية.

- الكشف عن أن هناك علاقة بين التخطيط بـ (المؤسسة - الكفاءة - الإبداع) وتحسين الأداء الوظيفي.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

-تحديد دور أبعاد التخطيط الاستراتيجي بـ (المؤسسة- الكفاءة- الإبداع) على تحسين الأداء الوظيفي بالوزارة.

- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لمتوسط تقديرات الباحثين حول دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية وتعزي للمتغيرات التالية (مؤهلات- سنوات الخبرة- الجنس)؟

أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة، كما هو موضح أدناه:

أولاً: الأهمية النظرية:

- تسليط الضوء على أنواع التخطيط الاستراتيجي ودوره في الأداء الوظيفي بالوزارة.
- الربط بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي وانعكاسه على أداء الموظفين بالوزارة.
- تزويد إدارتها بالسياسات والخبرات المعرفية لمساندة ورفع كفاءة الأداء الوظيفي بالوزارة.
- تساعد الباحثين للقيام بأبحاث متنوعة في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات.
- تحث المؤسسات على إعادة استخدام أساليب جديدة من أجل تطوير مهارات الموظفين.
- خلق روح تنافسية بين الموظفين من أجل تطوير ورفع كفاءة الأداء الوظيفي.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

-تقدم هذه الدراسة للمسؤولين في الوزارة إطاراً عملياً يمكن من خلاله الإلمام بالمتغيرات ذات العلاقة بالأداء الوظيفي، واتخاذ الاجراءات اللازمة لمعالجة جوانب القصور والعوامل السلبية التي تعمل على انخفاض مستوى الأداء الوظيفي، من خلال الاهتمام بالأساليب الحديثة لتمكين الموظف وتنمية ممارسات التخطيط الاستراتيجي الداعمة له.

- تفيد نتائج الدراسة إدارات الوزارة في توظيف التخطيط الاستراتيجي لتدعيم وتطوير الأداء الوظيفي.

- تفيد هذه الدراسة في تقديم تغذية راجعة حول واقع إدارات الوزارة في توظيفها التخطيط الاستراتيجي، مما يساهم في معالجة مواطن الضعف وتعزيز نقاط القوة ومضي في التطوير وصولاً إلى الإبداع والتجديد ومواكبة التطور.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- تساعد هذه الدراسة الباحثين وتعتبر عاملاً محفزاً لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تتناول هذا الموضوع، والتي من الممكن تطبيقها على المؤسسات العامة والخاصة.

### فرضيات الدراسة:

مما سبق حول تساؤلات الدراسة، يحاول الباحث التحقق من صحة النتائج وهي:

1- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين محور التخطيط بالمؤسسة والأداء الوظيفي بالوزارة.

2- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين محور التخطيط بالكفاءة والأداء الوظيفي بالوزارة.

3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط بالإبداع والأداء الوظيفي بالوزارة.

4- لا يوجد دور دال إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي ب (المؤسسة- الكفاءة- الإبداع) على تحسين الأداء الوظيفي بالوزارة.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05  $\leq \alpha$ ) لمتوسط تقديرات المبحوثين حول دور التخطيط الاستراتيجي في تحفيز الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي تعزي للمتغيرات التالية (مؤهلات- سنوات الخبرة-الجنس)؟

### حدود الدراسة:

لكل دراسة علمية أو نظرية حدود موضوعية، وبشرية، ومكانية، وأيضاً زمانية، ويمكن توضيحها على النحو التالي:

1- الحد الموضوعي: معرفة دور التخطيط الاستراتيجي على تحفيز الأداء الوظيفي بالوزارة.

2- الحد البشري: الموظفين بالوزارة.

3- الحد المكاني: الموظفين بالوزارة بالمحافظات الجنوبية، حيث لن يتمكن الباحث من جمع البيانات من المحافظات الشمالية.

4- الحد الزمني: تم جمع البيانات الدراسة بالفترة (2020-2021).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

التعريفات الإجرائية لدراسة:

أولاً: التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط وظيفة مهمة من وظائف الإدارة لنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، ويعتمد نجاح أو فشل المنظمات على دقة المعلومات والبيانات، وقد مارست المؤسسات التخطيط على المدى البعيد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة التي تصبو إليها المؤسسة، حيث أصبحت اليوم تعرف بالإدارة الاستراتيجية، ونتج على ذلك تغير حجم المؤسسات وتنوع نشاطها وتعقد مهامها وزيادة حجمها كل ذلك فرض على المنظمات أن تولي التخطيط اهتمام متميز، والذي يعتبر إجراء أساسياً لرفع كفاءة الموظفين وزيادة أداء المؤسسة (الضمور، 2008).

يرى الباحث أن التخطيط شيء مهم في المؤسسة إذا يتم من خلاله رسم سياسات وإجراءات المنظمة على المدى البعيد أو القريب من أجل تحقيق الأهداف والغايات التي تصبو إليها حسب رؤية المستقبلية.

وتم قياسها من خلال ثلاثة أبعاد:

- التخطيط بالمؤسسة:

هو برنامج من السياسات والإجراءات التي تخص الموظف والتي تخدم جميع الشرائح داخل المؤسسة وفق أهدافها المتنوعة، والتي تخلق فرص من الدافعية لدى الموظفين العاملين بالمنظمة، أو يعني ما يهدف المؤسسة لتحقيق ما تصبو إلي من برامج ووسائل من خلال موظفيها والتي بدورها تعزز تنفيذ وتطبيق الخطة الاستراتيجية للمنظمة (ثابت، 2006).

- التخطيط بالكفاءة:

هي القدرة على مؤامة المؤسسة بين أهدافها وبرامجها المتنوعة التي تساعد على الوصول إلى ما تهدف إلى المؤسسة من برامج وسياساتها تعمل على النهوض بالموظف بالمنظمة والذي يساهم إلى تحقيق الكفاءة المطلوبة (الموسوي، 2008)، وهنا يبرز دورة إدارة العنصر البشري من خلال وظائف وممارسات تجعل المورد البشري مؤهلاً، مدرباً محفزاً لديه ولاء وانتماء للعمل والمنظمة، والتي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية (المبيضين، الاكليبي، 2012).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- التخطيط بالإبداع:

هي تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه الموظفين إما بتقديم خدمات ذي قيمة أعلى للجمهور أو تقديم قيمة نسبية بالمنتج بتكلفة أقل من المنافسين أو كلاهما وجوهر الاستراتيجية التنافسية يكمن في أداء أنشطة بأسلوب يختلف عن أداء المنافسين أو اختيار مجموعة أنشطة تختلف عن أنشطة المنافسين. تضيف بعدا جديدا فالاستراتيجية هي المفاضلة والاختيار بين البدائل وطرق وأسس المنافسة. فجوهر المنافسة يقوم أيضا علي تحديد واختيار ما لن تفعله الشركة (عيسى، 2008).

رابعاً: الأداء الوظيفي:

يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس السياسية أو الاجراء المراد تحقيقه، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الموظف.

ومفهوم الأداء الوظيفي هو قيام الموظف بأعماله ومسؤولياته المكلفة بها بالمنظمة، اي أن الأداء هو محصلة الأهداف التي حققها الموظف من خلال إنجاز الواجبات (الغصين، 2012).

يرى الباحث أن الأداء الوظيفي هي المهارات والإمكانيات المتوفرة بالموظف التي يمكن استخدامها وتنميتها في إدارات المؤسسة، وتقديم أفضل الخدمات لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة.

الاطار النظري

أولاً: التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط وظيفة من أهم وظائف الإدارة حيث لا بد أن تقوم المؤسسات بتبني التخطيط في برامجها وسياساتها من أجل الوصول إلى الأهداف التي تصبو إليها، حيث أن التخطيط يعتمد على عدة أنواع من خطط فمناها طويل ومتوسطة وقصيرة الأجل، وجميعها تساعد في تنفيذ إجراءات المختلفة التي تساعد المنظمة على مواكبة التطوير والتقدم التكنولوجيا (صيام، 2010)

ويعد التخطيط الاستراتيجي عنصر ذو فعالية بالإدارة تساعد على بناء الخطط وصياغة الأهداف التي تشتمل على رسالة المنظمة وأهدافها، والتي يتم إعدادها وفق نقاط القوة والضعف التي



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

تحيط بالمؤسسة والتي من خلال يتم صنع واتخاذ القرارات لتطوير برامجها التي يهدف من خلالها تحقيق سياساتها وأنشطتها المتعددة والمتنوعة والتي تميزها عن باقي المنظمات (صيام، 2010). ولكي يحقق أهدافه، هناك عدة صفات ذكرها (الضمور، 2008) وهي كالتالي:

1. المشاركة الواسعة: لا بد من وجود لمسات واضحة في خطط المؤسسة تكون مرجعية لإبعادها ومحاورها.

2. المعلومات: ضرورة جمع البيانات والمعلومات التي تكون بمثابة تغذية راجعة في جميع الموضوعات والمنهجيات من أجل إنجاح التخطيط داخل المؤسسة.

3. الإرادة السياسية: هي الرغبة الحقيقية في وضع أهداف وسياسات محددة من أجل الوصول إلى القناعة والنهج الواضح في التخطيط.

### خصائص التخطيط الاستراتيجي/

في ظل الثورة الإلكترونية التي أصبح يواجهها العالم بشكل متزايد وملحوظ، ولا بد من توافر خصائص محددة، كما ذكرها كلا من (نجاه، عزواي؛ وهيبه عزواي، 2022) وهي كالتالي:

1. **المستقبلية في اتخاذ القرارات:** المعرفة بالمستقبل وما يحيط بالمؤسسة من معوقات ومخاطرة، ووضع الخطط وفق استراتيجيات وتنبؤات مستقبلية، ما كان يتم الا من خلال التخطيط الاستراتيجي سواء على المدى البعيد والقريب الذي يساعد في اتخاذ القرارات الإدارية بشكل الصحيح والمناسب.

2. **العملية:** تحديد الإنجازات والسياسات التي تساعد في تطوير الخطط المستقبلية التي تساعد على رسم السياسات والإجراءات المستقبلية، والتي تكون هدفاً أساسياً في تنفيذها بالمستقبل وفق المتغيرات المحيطة.

3. **الفلسفة:** وهو الرؤية المستقبلية عن متغيرات التكنولوجيا المتوقع حدوثها خلال المستقبل التي تعتمد على تغذية الراجعة تفيد المؤسسة في برامجها وأنشطتها.

4. **الشمولية:** يعتبر نشاط يشتمل على برامج ومجالات ومهارات المؤسسة المختلفة، وفق نقاط معينة يتم الاعتماد عليها من أجل زيادة الدافعية وخلق ميزة تنافسية بين الموظفين من أجل تحقيق ما تصبو إلي المؤسسة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

5. **عدم التأكد:** أن الغموض في المتغيرات القائم وقله توافر المعلومات يحدث نوع من الإرباك في مستويات المنظمة.

6. **المرونة:** توافر المرونة في الخطط الاستراتيجية وفق المتغيرات والظروف البيئة المحيطة، من أجل تنمية وتطوير مهارات الموظفين بما يتناسب مع التطور المستمر.

7. **الهيكليّة:** نظام مؤسسي يتكون من سياسات وإجراءات وبرامج يتم إسنادها إلى العاملين داخل المنظمة والإشراف عليها بما يساعد على تحقيق أهدافها التي تصبو إليها.

### أهمية التخطيط الاستراتيجي/

يعد استخدام التخطيط بالمؤسسات ذو أهمية كبيرة تسعى المنظمة من خلاله لوضع تصور واضح لمستقبل وفق أهداف لبيئة العمل المحيطة بالمنظمة حسب المدة الزمنية التي يتم تحديدها من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة، من خلال اختيار الوسائل والبرامج المناسبة لتنفيذها وفق جدول زمنية محددة، وبما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة في المؤسسة (شراب، 2011).

### معوقات عملية التخطيط الاستراتيجي:

هناك كثير من المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي، وكما ذكرها (أبو بكر، 2000) وهي كالتالي:

1. ثقافة المؤسسة لا تحث على المساهمة والمشاركة في إعداد التخطيط.
2. قلة الموارد وإمكانيات القيادات على التخطيط وسوء استخدام الإجراءات اللازمة.
3. المنازعات في المنظمة وغياب المتابعة، وعدم توفر المعلومات والبيانات الدقيقة.
4. صياغة الرسالة لا تتناسب مع الرؤية المحددة.
5. القيام بتنفيذ برامج وأنشطة تتناسب مع رسالة المنظمة والقرارات المستقبلية.
6. تعرض المؤسسة لكثير من الضغوط الخارجية.
7. عدم تطوير مهارات الموظفين وتنمية خبراتهم.
8. عدم مواكبة الموظفين بالمؤسسة لمتغيرات التكنولوجيا المتطورة.
9. عدم تطبيق المعايير والقوانين بشكل المناسب بين الموظفين.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

**ثانياً: الأداء الوظيفي:**

هو عبارة عن مجموعة من المهارات والإجراءات والسياسات التي تميز مؤسسة عن أخرى في إنجازاتها وأدائها، مما يساعد الموظف على إنجاز عمله وفق جدول زمنية محددة، ويخلق نوع من الدافعية والتحفيز بين جميع المستويات من أجل الوصول إلى الأهداف التي تصبو إليها المؤسسة من خدمات، ويساعد هذا في رسم السياسات وتحديد البرامج التي تساعد في تنمية مهارات العاملين التي تساعد في تطوير أدائهم وفق المجرىات المختلفة (أبو شيخة، 2000).

ترتبط كفاءة المنظمة مع الموظف وفق اهتمام المنظمة بتجويد الأداء الوظيفي الذي يشكل محور أساسي في إدارة الموظف داخل المؤسسة بما يتناسب مع برامجها وسياساتها، لذا يعد الأداء الوظيفي من العمليات التي تعمل المؤسسة أو المنظمة على تصحيح مخرجاتها ومدخلاتها الإدارية الذي يساعد بتحسين أدائهم وتقديم الأفضل من أجل النهوض بالمؤسسة وتأدية المهام الموكلة بها (العطية، 2003).

**عناصر الأداء الوظيفي:**

هناك عدة عناصر للأداء الوظيفي، وكما ذكرها (أبو شرح، 2010) وهي كالتالي:

1. معرفة الأهداف الوظيفية والسياسات المرتبطة بمجالات العمل.
2. مهام العمل والتي تتمثل بأهمية المهام المكلفة بها الموظف وما يمتلكه من مهارات إبداعية لتحقيق أهداف المؤسسة.
3. إنجاز الموظف للأعمال المنوطة حسب النظام المعمول به بالمنظمة.
4. الإبداع وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية في إنجاز العمل دون كلل أو ملل.

**آليات الحديثة لتقييم الأداء:**

هناك معايير لتقييم الأداء الوظيفي، تم ذكرها من العديد من الباحثين، وكما حصر (عليان،

2007)، وهي موضح أدناه:

1. إنجاز الموظف لمهام بأقل الإمكانيات المتوفرة في الموارد في المؤسسة.
2. قدرة على الاستعانة بالوسائل المتوفرة لتحقيق الأهداف التي تصبو إليها المؤسسة.
3. المساهمة بمكافأة الموظف على ما يقوم به من مهام وإنجازات ملموسة للمنظمة، ومما تساعد على رفع كفاءه الموارد البشرية بداخلها وتقديم أفضل الخدمات للجمهور.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

4.المساهمة في تطوير الدافعية بين الموظفين بكافة المستويات الإدارية من أجل النهوض بالمؤسسة وأهدافها.

كلما كان هناك رضا وظيفي عند الموظفين كلما أدى ذلك إلى زيادة الإنتاجية وتقوية روابط التواصل بين الموظفين ومسؤوليهم داخل المنظمة (أبو شرح، 2010).

#### الدراسات السابقة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تقديم إطار مقترح لتحسين الأداء الوظيفي الوزارة، وذلك في ضوء التخطيط الاستراتيجي، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بالاطلاع على الدراسات السابقة بموضوع الدراسة، وهي كالتالي:

1- **دراسة (زعبي، 2014)** توصلت الدراسة لمعرفة اتجاهات الإداريين في جامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الاستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة واختيار الفروق في تلك الاتجاهات تبعا لاختلاف سماتهم الشخصية والوظيفية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة العشوائية من (180) موظفا من العاملين في الجامعة حيث تم توزيع الاستبانات من خلال زيارات ميدانية وكان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (103) استبانة واعتمد في تحليل بياناتها على مقياس الإحصاء الوصفي وتحليل التباين للانحدار وتحليل التباين الأحادي واختيار t للعينات المستقلة. توصلت الدراسة إلى أن المتغيرين المستقلين (التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) التابعين للتخطيط الاستراتيجي تؤثر على المتغير التابع والمتمثل في أداء الجامعة. كما أوضحت النتائج وجود دلالة احصائية في اتجاهات المفحوصين نحو مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية، كذلك وجود دلالة احصائية في اتجاهات المفحوصين حول مفهوم الأداء تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية. وخلصت الدراسة بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل. وأيضا المشاركة في صياغة أهداف الجامعة جميع الأطراف المسؤولية عن تحقيقها.

2- **دراسة (الضمور، 2008)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني، والتعرف على العوامل المؤثر على التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في إدارات الموارد البشرية في الوزارات



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الأردنية والبالغ عددها (23) وزارة وتم اختيار عينة الدراسة (106) عاملا وعاملة وهو يشكل ما نسبته (50%) من مجتمع الدراسة. ولغرض تحقيق أهداف الدراسة جمع البيانات اللازمة لاختبار فرضياتها قام الباحث بتطوير استبانة تكونت من ثلاثة أجزاء الأول يقيس العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين والثاني يقيس الواقع الفعلي لتطبيق أنشطة إدارة الموارد البشرية والثالث والأخير فيقيس ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يوجد هناك علاقة دال إحصائياً بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم العمل وتخطيط واستقطاب واختيار وتدريب وتطوير وتحفيز وإدارة الموارد البشرية) وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية. عدم وجود هناك دال إحصائياً في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس والعمر والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي والخبرة العلمية). وقد أوصت الدراسة بضرورة تزويد الأجهزة الحكومية الأردنية بكافة الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة للتخطيط الاستراتيجي جنبا إلى جنب مع الكفاءات البشرية المناسبة للتعامل مع كل جديد. وضرورة زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي وإعطائه الأهمية التي يستحق من خلال إزالة اللبس والغموض حول هذا المفهوم وذلك من خلال توفير الكوادر الإدارية الواعية المدربة للقيام بهذه العملية وفق منهاج علمي صحيح مع توفير التدريب والدورات اللازمة للكوادر الإدارية الحالية لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بهذه العملية على الوجه الصحيح. ضرورة الاهتمام بنظام التغذية الراجعة في الهيكل التنظيمي في القطاع العام وإيجاد نظام معلوماتي فعال يخدم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

3- دراسة (أبو شرخ ، 2010) توصلت هذه الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع (220) استبانة وقد تم استرجاع (210) استبانة، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي وجود دال إحصائياً بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين ووجود دال إحصائياً بين الحوافز المادية وأداء الموظفين ووجود دال إحصائياً بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين ووجود دال إحصائياً بين الترقيات والأداء الوظيفي ووجود دال إحصائياً بين الإنصاف في منح الحوافز وأداء الموظفين ووجود دال إحصائياً في استجابات المفحوصين حول مجال مستوى الأداء الوظيفي



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

تعز لمتغيرات الجنس لصالح الذكور ووجود دال إحصائياً لتغير الدائرة في مجال منح الحوافز والمكافآت لصالح الدائرة الإدارية وفي مجال فاعلية الحوافز لصالح الدائرة التجارية وعدم دال إحصائياً في استجابات المفحوصين في جمع المجالات تعزى المتغيرات الدرجة الوظيفية العمر والخبرة والمؤهل العلمي. وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات وأهمها: ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية وربط الراتب بجدول غلا المعيشة، وضرورة إعادة صياغة نظام ومعايير الترقيات للموظفين وضرورة العمل على ترسيخ العدالة والانصاف وخصوصا فيما يخص منح الحوافز والمكافآت وضرورة الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي ومنح الحوافز والمكافآت بناء على النتائج.

4- **دراسة بوشكا (Basheka, 2009)** هدفت الدراسة إلى قياس درجة رضا الطلاب على الخدمات المقدمة لهم من قبل مؤسسات التعليم العالي في سياق تطوير المجتمعات. صمم الباحث استبانة وزعت على (294) طالب فقط تم استرداد 67% منها حيث تم قياس درجة رضا الطلاب على نوع من الخدمات المقدمة من قبل المعهد والتي اعتبرتها مؤشرات جوهرية على الجودة الأداء داخل المعهد. (خدمات المكتبة وجودة التعليم وجودة البرامج وخدمات الانترنت وغيرها) وقد أظهرت النتائج أن أعلى الدرجات كانت لصالح جودة التعليم بنسبة 87% ونزاهة انظمة الامتحانات بنسبة 77% بينما حظيت خدمات الراحة والاستجمام وكذلك خدمات الانترنت على (44) والانشطة الإبداعية بنسبة (49) وتوفر أماكن للانتظار وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير الخدمات التي حصلت على مستوى رضا ضعيف من قبل الطلاب مثل خدمات الانترنت والخدمات الابداعية.

5- **دراسة هوكنز وآخرون (Hopkins et al., 2011)** هدفت الدراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي في البنوك، وقد تم تطويره واختباره باستخدام بيانات من (112) بنك أظهرت النتائج إلى أن التركيز في التخطيط الاستراتيجي لدى البنوك المشاركة في البحث لها تأثير ايجابي مباشر على الأداء المالي للبنوك وتأثير متوسط للعوامل الإدارية والتنظيمية على أداء البنوك. نتائج أخرى أشارت إلى أن هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء فالتخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى الأداء جيد وأفضل والأداء الجيد يؤدي إلى التخطيط استراتيجي جيد وأفضل. **التعقيب على الدراسات السابقة:**

استعرض الباحث (5) دراسات، ويتضح من عرض الدراسات السابقة والتي اهتمت بالتخطيط والأداء الوظيفي، وهي كالتالي:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

1- تناولت بعض الدراسات العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي في المنظمات والمؤسسات ومن أهمها: (تحليل وتصميم العمل وتخطيط واستقطاب، واختيار وتدريب وتطوير وتحفيز الإدارة الموارد البشرية وخدمات المكتبية وجودة التعليم وجودة البرامج وخدمات الادارة الكترونية وغيرها).

2- أكدت معظم الدراسات على أهمية التخطيط في تحسين الاداء الوظيفي، وبالتالي تحقيق أهداف الوزارات والمؤسسات بتحسين (سير العمل، والانتاجية، وتحقيق الاداء الوظيفي).

3- توصلت بعض الدراسات إلي أن التخطيط الاستراتيجي يسهم إلى رفع كفاءه الاداء الوظيفي لدى الموظفين، وتقليل وقت الخدمة، وتمكين الموظفين من التخطيط.

#### منهج وإجراءات الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على الإجراءات والخطوات من حيث مفهوم منهج الدراسة، وصف عينة الدراسة، تحديد عينة الدراسة، وإعداد استبانة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، والمعالجات التحليلية التي استخدمت في معالجة النسب، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات:

بناء على طبيعة الدراسة والغرض منها، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتطبيق الدراسة (دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي بوزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية) وتحليل نتائجها وبيان العلاقة بين أبعادها والأفكار التي تطرح حولها، وهو أحد التفسيرات العلمية المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة.

قام الباحث بإعداد استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة من أجل حصر وجمع المعلومات موضوع الدراسة لتحليلها ومن ثم تفرغها باستخدام برنامج SPSS .

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين بوزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية والذين مسمياتهم الوظيفية (رئيس شعبة 19، رئيس قسم 73، مدير دائرة 58) والبالغ عددهم (150) موظفاً. (وزارة التربية والتعليم العالي، 2021م).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (21) موظفاً من الموظفين موضع الدراسة، وذلك بهدف التأكد من خصائص أداة الدراسة ومدى ملاءمتها لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم دمج العينة الاستطلاعية في العينة الفعلية للدارسة، نظراً لعدم وجود اختلاف في نتائج اختبارات الصدق والثبات ولصغر حجم العينة الفعلية.

• أسلوب جمع البيانات:

تكونت مجتمع الدراسة من (150) موظفاً وهم أنفسهم أفراد المجتمع الدراسة، بطريقة المسح الشامل، ولقد استجاب منهم (138) موظفاً بنسبة بلغت (92%) من إجمالي مجتمع الدراسة، والجدول التالي يوضح الاستبانات الموزعة والسليمة والتي ستخضع للتحليل الإحصائي وفقاً للفئات، حسب الجدول الموضح أدناه:

جدول (01) البيانات الوصفية لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	112	81.16%	المؤهل	دبلوم	8	5.80%
	أنثى	26	18.84%		بكالوريوس	72	52.17%
الفئة العمرية	المجموع	138	100%	الوظيفي	دراسات عليا	58	42.03%
	5 سنوات فأقل	0	0%		المجموع	138	100.0%
الفئة العمرية	5-10 سنوات	27	19.57%	المسمى	مدير دائرة	51	36.96%
	10 سنوات فأكثر	111	80.43%		رئيس قسم	68	49.28%
المجموع	المجموع	138	100%	الوظيفي	رئيس شعبة	19	13.76%
	المجموع	138	100.0%		المجموع	138	100.0%

المصدر الإدارة العامة للتخطيط والتطوير المؤسسي الوزارة 2021



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

أداة الدراسة:

بعد المطالعة على الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة قام الباحث ببناء أداة الدراسة، وفيما يلي خطوات إعداد كل منهما:

- تم الاستناد ببعض الدراسات لبناء الاستبانة مثل (عيسى، 2008 / أبو شرح، 2010).
- تحديد الأبعاد لموضوع الدراسة التي شملت عناصر الاستبانة.
- صياغة الفقرات حسب كل بعد من أبعاد الدراسة.
- إعداد الاستبانة بصورتها المبدئية.
- تعديل الأداة بشكل أولي وفق ملاحظات المشرفين.
- عرض الاستبانة على بعض المحكمين المختصين، كان من بينهم أعضاء في الجامعات الفلسطينية، وموظفون بالوزارة.
- تم تعديل جزء من فقرات الاستبانة في ضوء آراء المحكمين من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل على صياغة بعض الفقرات، بناء على ذلك بلغ عدد فقرات الاستبانة (30) فقرة، ولقد أعطى لكل فقرة وزن مدرج (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) تقابله الأوزان التالية (1,2,3,4,5)، وذلك للحصول على نسب دقيقة، حيث كلما كانت الدرجة (05) دل على الموافقة العالية والعكس صحيح، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، والجدول التالي يوضح فقرات ومجالات الاستبانة.

المحك المعتمد في الدراسة:

لقد تم اعتماد المحك المعتمد للدراسة والمرتبط بمقياس ليكرت الخماسي، بناءً على دراسة ( Ozen et al, 2012 )

جدول (02) المحك المعتمد في الدراسة

الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية	الدرجة
20% - أقل من 36%	من 1.00 - 1.80	قليلة جداً
36% - أقل من 52%	من 1.81 - 2.60	قليلة
52% - أقل من 68%	من 2.61 - 3.40	متوسطة
68% - أقل من 84%	من 3.41 - 4.20	كبيرة
84% - 100%	من 4.21 - 5.00	كبيرة جداً



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

صدق أداء الدراسة وثباتها:

للتأكد من صدق الأداة تم استخدام الصدق البنائي والمحكمين، لكل قسم من أقسام الاستبانة من حيث شمول بنودها، ووضوح فقراتها وارتباطها بالمحاور، حيث تم عرض الأداة في صورتها الأولية على بعض المحكمين، لإبداء آرائهم وملاحظاتهم ومقترحاتهم حول فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك وضوحها وترابطها، وفي ضوء تلك الآراء تم إجراء بعض التعديلات، وقد تكونت من (30) فقرة.

ويعد من مقاييس الاستبانة، والذي يبين ارتباط كل مجال بمحاوره، والمجال والدرجة الكلية للاستبانة.

جدول (03): معامل الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	عدد العينة	عدد الفقرات	الأبعاد
0.898 **	29	7	التخطيط بالمؤسسة
0.840 **	29	7	التخطيط بالكفاءة
0.913 **	29	7	التخطيط بالإبداع
0.930 **	29	9	الأداء الوظيفي

جدول (04): ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل الارتباط	الفقرات	عدد العينة	الأبعاد
0.914	7	29	التخطيط بالمؤسسة
0.897	7	29	التخطيط بالكفاءة
0.935	7	29	التخطيط بالإبداع
0.875	9	29	الأداء الوظيفي
0.965	30	29	الاستبانة ككل

يبين الجدول (04) أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ تشير إلى ارتفاع عال، ليدل على ثبات ودقة الاستبانة واتساقها.

مناقشة البيانات الوصفية لدراسة:

-وللإجابة عن التساؤل الأول، كان النتيجة كما هو موضح أدناه بتفصيل:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
جدول (05) تحليل الفقرات التخطيطية الاستراتيجية لأبعاد (المؤسسة، الكفاءة، الإبداع)

م	المحور والفقرة	ن	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
<b>أولاً: التخطيط بالمؤسسة:</b>						
1	تقوم الوزارة بتطوير رؤية واضحة ومكتوبة لها.	138	3.66	0.95	73.19	1
4	تقوم المؤسسة بتطوير رسالة واضحة ومكتوبة لها.	138	3.51	1.01	70.29	4
5	رؤية ورسالة المؤسسة واضحة ومفهومة لدى الموظفين	138	3.47	0.93	69.42	5
6	تمارس المؤسسة قيم ومبادئ تحكم سلوكها.	138	3.46	0.92	69.13	6
2	تقوم المؤسسة بتطوير أهدافها الاستراتيجية بشكل واضح ومكتوب.	138	3.58	0.93	71.59	2
7	تتسجم الأهداف الاستراتيجية مع رسالة المؤسسة. تعمل المنظمة بتطوير الخطط لتكون مرنة وإمكانية التغيير بها، مما تساعد على تحقيقها وواقعية ومرتبطة بزمن الخطة.	138	3.33	0.98	66.67	7
3	تعمل المنظمة بتطوير الخطط لتكون مرنة وإمكانية التغيير بها، مما تساعد على تحقيقها وواقعية ومرتبطة بزمن الخطة.	138	3.57	0.92	71.30	3
	المحور ككل	138	3.51	0.76	70.23	
<b>ثانياً: التخطيط بالكفاءة:</b>						
3	تستثمر المؤسسة مواردها المختلفة بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها العامة والخاصة.	138	3.58	0.87	71.59	3
2	تنفذ المؤسسة أنشطتها بما يتناسب مع مخرجات هذه الأنشطة.	138	3.70	0.80	74.06	2
4	سياستها وإجراءاتها تتناسب مع عدد العاملين بالمنظمة.	138	3.57	0.84	71.45	4
5	تنجز المؤسسة خططها وأنشطتها بوقت ملائم بما يتناسب مع برامج المنظمة.	138	3.57	0.83	71.45	5
1	تساهم المنظمة في تحقيق غاياتها التي وجدت من أجلها.	138	3.60	0.79	72.03	1
6	تحقق المؤسسة أهدافها الاستراتيجية طويلة الأجل أو المحددة.	138	3.44	0.99	68.84	6
7	تحقق المؤسسة التغيير المطلوب في حياة الفئات المستهدفة لها.	138	3.30	0.72	66.09	7
	المحور ككل	138	3.51	0.60	70.79	
<b>ثالثاً: التخطيط بالإبداع:</b>						
7	يعزز روح الإبداع لدى الموظفين من يساعد في مجابهة ضغوط العمل التي تفرض الجودة والنوعية وسلامة الهياكل التنظيمية والإدارية	138	3.59	1.02	71.88	7
6	تعمل الوزارة على إعداد برامج وورش عمل تدريبية تحتوي على أنشطة وفعاليات تسد طموحات جيل الشباب بأساليب منهجية تطبيقية	138	3.67	0.95	73.33	6



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المحور ككل	138	3.67	0.82	73.48
تشجع الوزارة بغرس روح المبادرة لدى الموظفين في حقل الأعمال وتعميق مفهوم انجاز العمل وتحفيزهم وانتاجية العمل	138	3.73	0.94	74.64
تعمل الوزارة على الاهتمام بالمشاركة في الفعاليات المتنوعة لإثراء روح الحماس في فريق العمل في المجالات الفردية والجماعية	138	3.99	4.47	79.71
تسعى المنظمة من خلال التخطيط الاستراتيجي لتقديم خدمات ذات جودة عالية من أجل البقاء في التميز في أداءها	138	3.72	0.81	74.35
يحقق ممارسة الإدارة الإلكترونية في المؤسسة جودة متميزة لدى الموظفين	138	3.68	0.82	73.62
تعتمد المنظمة التخطيط الاستراتيجي وتعتبره أمراً ضرورياً من أجل المعاملات المتميزة المقدمة	138	3.68	0.94	73.62

يتبين من أعلاه (05) أن درجات تقدير "التخطيط المؤسسة" تراوحت ما بين (73.19%) - (66.13%) أي بدرجة تراوحت ما بين "كبيرة ومتوسطة" وكانت أعلى فقرة (1): تقوم الوزارة بتطوير رؤية واضحة ومكتوبة لها" وكانت بدرجة "كبيرة" وبوزن نسبي قدرة (73.19%). وكانت أدنى فقرة (4): تمارس المؤسسة قيم ومبادئ تحكم سلوكها" وكانت بدرجة "متوسطة" وبوزن نسبي قدرة (66.13%)، و وبشكل عام فإن المتوسط لبعد "التخطيط المؤسسة" بلغ (3.51)، والوزن (70.23%) وهو بدرجة "كبيرة".

ويفسر الباحث أن الإدارة تحاول برسم رؤية واضحة من أجل تنفيذها بشكل دقيق بالميدان داخل إدارات المؤسسة للنهوض بها، وتحقيق أهداف حسب المتغيرات البيئة المختلفة، تحاول الوزارة وضع أسس ومبادئ تستطيع من خلالها تطبيق القيم والسلوك لكن الجدل السياسية يحول دون ذلك مما يسبب عائق قوي في تحقيق القيم والمبادئ داخل المؤسسة.

أن درجات تقدير "التخطيط بالكفاءة" تراوحت ما بين (74.06% - 66.09%) أي بدرجة تراوحت ما بين "كبيرة ومتوسطة" وكانت أعلى فقرة (2): تنفذ المؤسسة أنشطتها بما يتناسب مع مخرجات هذه الأنشطة. وكانت بدرجة "كبيرة" وبوزن نسبي قدرة (74.06%). وكانت أدنى فقرة (7): تحقق المؤسسة التغيير المطلوب في حياة الفئات المستهدفة لها. وكانت بدرجة "متوسطة" وبوزن نسبي قدرة (66.09%)، و وبشكل عام



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

فإن المتوسط لبعد "التخطيط بالكفاءة" بلغ (3.51)، والوزن (70.79%) وهو بدرجة "كبيرة".

ويفسر الباحث أن الإدارة تنفيذ أنشطتها بما يتناسب مع المتغيرات الفيزيائية للوزارة من أجل تحقيق أهداف تتلاءم مع بيئة العمل، وتحاول الوزارة تنمية مهارات الموظفين من أجل أن يتناسب ويواكب التغيير التكنولوجية القائم وخلق نوع من الدافعية لديهم لتطوير قدراتهم الالكترونية من أجل النهوض بخدمة الجمهور بالمؤسسة وتأقلم حسب سياساتها والبرامج المختلفة.

أن درجات تقدير "التخطيط بالإبداع" تراوحت ما بين (79.71% - 71.88%) بدرجة "كبيرة"، وكانت أعلى فقرة (4): "تعمل الوزارة على الاهتمام بالمشاركة في الفعاليات المتنوعة لإثراء روح الحماس في فريق العمل في المجالات الفردية والجماعية" وكانت بدرجة "كبيرة" وبوزن نسبي قدره (73.48%). وكانت أدنى فقرة (1): "يعزز روح الإبداع لدى الموظفين من يساعد في مجابهة ضغوط العمل التي تفرض الجودة والنوعية وسلامة الهياكل التنظيمية والإدارية" وكانت بدرجة "كبيرة" وبوزن نسبي قدره (71.88%). وبشكل عام فإن المتوسط لبعد "التخطيط بالإبداع" بلغ (3.67)، والوزن (73.48%) وهو بدرجة "كبيرة".

ويفسر الباحث أن الإدارة تدرك أهمية التخطيط بالإبداع الذي يساعد على رفع كفاءه الوزارة بتقديم الخدمات لفئات المختلفة في المجتمع، ولكن لا يستخدم بشكل المطلوب بل يتم على الأوراق وأجندة الاجتماع دون تطبيقه بشكل عملي، وتقوم الوزارة بمشاركة بعض الموظفين بأفكارهم دون غيرهم من بسبب ارباك داخل إدارات المؤسسة، ومنازعات بين فريق العمل في المجالات الفردية والجماعية، حيث إن الوزارة تقوم بعقد اجتماعات دورية من أجل توحيد الرؤية العامة وعمل عصف ذهني من خلال توليد الأفكار وتقديم تغذية راجعة من أجل النهوض بالمؤسسة والوصول إلى الأهداف المنشودة ولكن دون تثبيت ما يتم اتخاذه على أرض الواقع في المؤسسة.

وقد انققت هذه النتيجة مع دراسة (زعيبي، 2014)، ودراسة (الضمور، 2008) من تبني المشاركة في صياغة الأهداف، ومواكبة المتغيرات التي تؤثر على المستقبل الإدارة، والاهتمام بنظام التغذية الراجعة في نظام معلوماتها وبياناتها التي تخدم التخطيط الاستراتيجي بما يفيد الأداء الوظيفي. وقد



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (أبو شرخ، 2010) التي توصلت إلى ضرورة الاهتمام بالحوافز ومعايير الترقيات والحوافز المادية.

-ولإجابة عن التساؤل الثاني، كان النتيجة كما هو موضح أدناه بتفصيل:

جدول رقم (06) تحليل الفقرات الأداء الوظيفي

م	المحور والفقرة	ن	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
4	تلتزم المؤسسة بالتخطيط المستمر لتطوير أداءها	138	3.64	0.92	72.90	4
7	تلتزم المؤسسة بمبدأ المرونة في التخطيط بالاستجابة للصعوبات.	138	3.60	0.87	72.03	7
5	يرتبط الأداء الوظيفي بإدارات المؤسسة مع أهدافه.	138	3.64	0.85	72.75	5
8	تسعى جهود التخطيط إلى التنسيق بين أداء الإدارات المختلفة في جميع المؤسسات	138	3.58	0.89	71.59	8
6	يعمل التخطيط على توظيف الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية في المؤسسة نحو أداء أفضل	138	3.64	0.83	72.75	6
9	تراعي جهود التخطيط في توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة سلبا أو ايجابا على الأداء	138	3.51	0.85	70.14	9
2	تعمل المؤسسة على مراجعة الاحتياجات والمتطلبات وما تقدمه من خدمات	138	3.83	0.88	76.67	2
3	تسعى المؤسسة إلى تطوير الاجهزة المتقدمة	138	3.75	0.83	74.93	3
1	تقوم المؤسسة بتطبيق خطة واضحة ومحددة الاهداف تلتزم بالكفاءة	138	3.88	0.79	77.54	1
	المحور ككل	138	3.67	0.82	73.48	

يتضح من الجدول (06) أن درجات تقدير بعد "الأداء الوظيفي" تراوحت ما بين (77.54% - 70.14%) وبدرجة "كبيرة"، وكانت أعلى فقرة (9): "تقوم المؤسسة بتطبيق خطة واضحة ومحددة الاهداف تلتزم بالكفاءة" وكانت بدرجة "كبيرة" بوزن نسبي قدره (77.54%). وكانت أدنى فقرة في هذا البعد الفقرة (6): والتي نصت على "تراعي جهود التخطيط في توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة سلبا أو ايجابا على الأداء" وكانت بدرجة "كبيرة" بوزن نسبي قدره (70.14%)، وبشكل عام فإن المتوسط لبعد "الأداء الوظيفي" بلغ (3.67)، والوزن (73.48%) وهو بدرجة كبيرة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ويرجع الباحث ذلك إلى قيام الإدارة العليا بتطبيق خطة واضحة ومحددة الأهداف تلتزم بالكفاءة وذلك بإشراك الموظفين في التفكير بحل المشكلات وذلك بعقد الاجتماعات وورش العمل والنقاش جماعياً في المشاكل التي قد تعترض العمل مثل حركة تسرب الطلبة بشكل ملحوظ في هذه الفترة وتعمل الوزارة على عقد اجتماعات وورش عمل العصف الذهنية، ولكن هناك مشكلة ظاهرة أن الوزارة لا تقوم بتنفيذ الخطط بشكل المطلوب كما قامت بإعداد بسبب المنازعات والخلافات السياسية القائمة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو شرح، 2010) حيث كان اهتمام بالأداء الوظيفي من خلال الانصاف في الدرجات والرواتب ومعايير الترقيات. وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة ( Hopkins et al., 2011) التي توصلت إلى أن التخطيط الجيد يؤدي إلى الأداء الوظيفي الأفضل.

- وللإجابة عن التساؤل الثالث حول وجود علاقة دالة إحصائياً بين التخطيط بـ(المؤسسة-

الكفاءة- الإبداع) وتحسن الأداء الوظيفي

جدول (07): معامل الارتباط بين المتغيرات

م	الأبعاد	عدد العينة	معامل الارتباط @
1	التخطيط بالمؤسسة	29	**666.
2	التخطيط بالكفاءة	29	**749.
3	التخطيط بالإبداع	29	**669.

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.01.

يتضح من الجدول (07) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.000)؛ وبذلك يشير إلى وجود علاقة لدور التخطيط بـ(المؤسسة - الكفاءة - الإبداع) على تحسين الأداء الوظيفي بالوزارة، بذلك يتم نفي الفرضية الأولى والثانية والثالثة، وتصبح على النحو التالي:

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين محور التخطيط بالمؤسسة والأداء الوظيفي بالوزارة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.666).

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين محور التخطيط بالكفاءة والأداء الوظيفي بالوزارة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.749).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين محور التخطيط بالإبداع والأداء الوظيفي بالوزارة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.669).

- وللإجابة عن التساؤل الرابع حول دور دال إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي بـ(المؤسسة- الكفاءة- الإبداع) على تحسين الأداء الوظيفي بالوزارة.

ولمعرفة ذلك قام الباحث بتحليل الانحدار لاختبار دور التخطيط بـ(المؤسسة - الكفاءة - الإبداع) على تحسين الأداء الوظيفي بالوزارة، كما في جدول (08).

جدول (8) نتائج تحليل الانحدار لاختبار ابعاد التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي.

التخطيط الاستراتيجي	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	بيتا	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية	نتيجة الفرض
بالمؤسسة	0.812	0.65	0.21	0.20	2.79	0.006	يوجد دور
الكفاءة	0.812	0.65	0.61	.044	6.18	0.000	يوجد دور
الإبداعي	0.812	0.65	0.22	0.28	4.37	0.000	يوجد دور

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار في جدول (08) وجود دور إيجابي دال إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي بـ(المؤسسة - الكفاءة - الإبداع) على تحسين الأداء الوظيفي بالوزارة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (2.79، 6.18، 4.37) على التوالي، والدلالة الإحصائية (0.006، 0.000، 0.000)، وبذلك يتم نفي الفرضية الرابعة لتصبح يوجد دور دال إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي بـ (المؤسسة- الكفاءة- الإبداع) على تحسين الأداء الوظيفي بالوزارة.

ويعزي الباحث ذلك إلى أن جميع أشكاله له تأثير مباشر وغير مباشر على أداء الموظفين بالمنظمة، وممارسة التخطيط الاستراتيجي له دور واضح على إدارة الموارد البشرية ورفع كفاءة الأداء داخل المؤسسات بما ينعكس على أنشطتها وخدماتها المقدمة بشكل دوري. ولابد من تزويد وتوفير جميع البرامج التكنولوجية والتعليمية اللازمة للتخطيط في نفس المسار مع الكفاءات البشرية للتعامل مع التكنولوجيا المتطورة. ويعود ذلك لارتباط بين المتغيرين حيث التخطيط بكافة أنواعه يكون على المدى البعيد بما يتلاءم من الثورات التكنولوجية والإلكترونية المتسارعة والتي تكون مناسب مع مهارات الموظفين في تطوير أدائهم الإدارية والفنية ومواكبة جميع التغييرات دون احداث ارباك في مجالات العمل المختلفة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وللإجابة عن التساؤل الرابع مقارنة الفرق بين متوسطات درجات المبحوثين لمتغير الجنس

جدول (09) اختبار (T-Test) لمقارنة الفرق بين متوسطات درجات المبحوثين لمتغير الجنس

البعد	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	قيمة الدلالة	الدالة الإحصائية
التخطيط بالمؤسسة	ذكر	108	24.59	5.65	0.054	136	0.042	غير دال
	أنثى	30	24.53	3.96				
التخطيط بالكفاءة	ذكر	108	24.92	4.27	0.797	136	0.928	غير دال
	أنثى	30	24.23	3.97				
التخطيط بالإبداع	ذكر	108	26.25	7.99	0.612	136	0.156	غير دال
	أنثى	30	25.33	4.03				
الأداء الوظيفي	ذكر	108	33.45	5.87	1.506	136	0.881	غير دال
	أنثى	30	31.66	5.25				
الدرجة الكلية	ذكر	108	109.23	20.56	0.862	136	0.257	غير دال
	أنثى	30	105.76	14.80				

وتبين أعلاه (09) لا يوجد فروق متوسط تقديرات أفراد العينة حول دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي بالوزارة تعزى الجنس، حيث جاءت جميع قيم (ت) المحسوبة أقل القيم الجدولية وجاء مستوى الدلالة أعلى من (0.05)، الأمر الذي يشير إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، وقد يعزى ذلك إلى التزام الموظفين بالمهام وفقاً للتوصيف والوصف الوظيفي للمسمى الوظيفي الذي يشغله الموظف بغض النظر عن كونه ذكراً أم أنثى.

يرى الباحث أن كافة الموظفين بغض النظر عن النوع يخضعون لنفس البيئة الفيزيائية واتباع كافة تعليمات المرجعيات الإدارية في وزارة التربية والتعليم وتنفيذ الخطط الاستراتيجية المعدة وفق النظام العام وفي جدول زمني محدد مسبقاً، وأنهم جميع الموظفين بالوزارة يعملون تحت مظلة قانون الخدمة المدنية، وجميعهم يقومون بالمهام المطلوب وإجراءات العمل في ضوء التخطيط الاستراتيجية بالوزارة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (زعيبي، 2014) التي توصلت لوجود دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الضمور، 2008)، دراسة (أبو شرح، 2010) التي توصلت إلى عدم وجود دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

هل توجد فروق بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (10) اختبار (T-Test) لمقارنة الفرق بين متوسطات درجات المبحوثين لمتغير المسمى

### الوظيفي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" قيمة الدلالة	قيمة "ف" قيمة الدلالة
التخطيط بالمؤسسة	بين المجموعات	78.903	2	39.451	غير دال	.250
	داخل المجموعات	3800.721	135	28.153		
	المجموع	3879.623	137			
التخطيط بالكفاءة	بين المجموعات	95.041	2	47.520	غير دال	.067
	داخل المجموعات	2326.995	135	17.237		
	المجموع	2422.036	137			
التخطيط بالإبداع	بين المجموعات	15.871	2	7.936	غير دال	.864
	داخل المجموعات	7317.665	135	54.205		
	المجموع	7333.536	137			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	10.064	2	5.032	غير دال	.862
	داخل المجموعات	4558.349	135	33.766		
	المجموع	4568.413	137			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	381.139	2	190.569	غير دال	.608
	داخل المجموعات	51497.296	135	381.461		
	المجموع	51878.435	137			

وتبين أعلاه (10) لا توجد فروق بين متوسط تقديرات أفراد العينة لمتغير المسمى الوظيفي، حيث جاءت جميع قيم (ف) أقل القيم الجدولية وقد يعزي ذلك إلى التزام جميع الموظفين بنظام العمل في الوزارة بغض النظر عن المسمى الوظيفي، فجميع الموظفين يلتزمون بمدونة السلوك الوظيفي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (زعيبي، 2014) التي توصلت لوجود دلالة إحصائية تعزي لمتغير المسمى الوظيفي. وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الضمور، 2008)، دراسة (أبو شرخ، 2010) التي توصلت إلى عدم وجود دلالة إحصائية تعزي لمتغير المسمى الوظيفي.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- هل توجد فروق بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي بالوزارة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (11) اختبار (T-Test) لمقارنة الفرق بين متوسطات درجات المبحوثين لمتغير المؤهل

### العلمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	الدلالة
التخطيط بالمؤسسة	بين المجموعات	8.451	2	4.225			
	داخل المجموعات	3871.173	135	28.675	.147	.863	غير دال
	المجموع	3879.623	137				
التخطيط بالكفاءة	بين المجموعات	49.285	2	24.642			
	داخل المجموعات	2372.751	135	17.576	1.402	.250	غير دال
	المجموع	2422.036	137				
التخطيط بالإبداع	بين المجموعات	8.000	2	4.000			
	داخل المجموعات	7325.536	135	54.263	.074	.929	غير دال
	المجموع	7333.536	137				
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	34.266	2	17.133			
	داخل المجموعات	4534.147	135	33.586	.510	.602	غير دال
	المجموع	4568.413	137				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	149.679	2	74.839			
	داخل المجموعات	51728.756	135	383.176	.195	.823	غير دال
	المجموع	51878.435	137				

تبين أعلاه (11) لا يوجد فروق بين متوسط تقديرات أفراد العينة حول دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الوظيفي بالوزارة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد يعزى ذلك إلى التزام بعض الموظفين بنظام موحد للعمل الوظيفي في الوزارة التي لا تميز في تطبيق النظام الإداري بين الموظفين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (زعيبي، 2014) التي توصلت لوجود دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الضمور، 2008)، دراسة (أبو شرخ، 2010) التي توصلت إلى عدم وجود دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- هل توجد فروق بين متوسطات تقديرات المفحوصين لمتغير سنوات الخدمة.

جدول (12) اختبار (T-Test) لمقارنة الفرق بين متوسطات درجات المبحوثين لمتغير سنوات

الخدمة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	الدلالة
التخطيط بالمؤسسة	بين المجموعات	27.984	1	27.984			
	داخل المجموعات	3851.640	136	28.321	.988	.322	غير دال
	المجموع	3879.623	137				
التخطيط بالكفاءة	بين المجموعات	.172	1	.172			
	داخل المجموعات	2421.864	136	17.808	.010	.922	غير دال
	المجموع	2422.036	137				
التخطيط بالإبداع	بين المجموعات	108.021	1	108.021			
	داخل المجموعات	7225.516	136	53.129	2.033	.156	غير دال
	المجموع	7333.536	137				
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	92.255	1	92.255			
	داخل المجموعات	4476.158	136	32.913	2.803	.096	غير دال
	المجموع	4568.413	137				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	24.175	1	24.175			
	داخل المجموعات	51854.260	136	381.281	.063	.802	غير دال
	المجموع	51878.435	137				

وتبين أعلاه (12) لا يوجد فروق بين متوسط تقديرات أفراد العينة حول دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي بالوزارة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وقد يعزى ذلك إلى التزام جميع الموظفين بنظام موحد للعمل الوظيفي في الوزارة حسب نظام قانون الخدمة المدنية، ويعود ذلك إلى عدم نظرة إلى سنوات الخبرة أو المؤهلات العلمية لأن هناك ازدواجية في معايير الاختيار ومن يقوم بإعداد الخطط الاستراتيجية.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (زعيبي، 2014) من حيث وجود دلالة إحصائية وعلاقة التخطيط الاستراتيجية بالأداء الإداري (المتغيرات الجنس، المؤهل العلمي). وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (زعيبي، 2014) التي توصلت لوجود دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة. وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الضمور، 2008)،



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

دراسة (أبو شرخ، 2010) التي توصلت إلى عدم وجود دلالة إحصائية تعزي لمتغير سنوات الخدمة.

### النتائج للدراسة:

يعتبر كل من التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي محورين أساسياً في نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، حيث يتبين أن التخطيط الاستراتيجي يحقق أهدافاً تسعى معظم المؤسسات لتحقيقها، وتعمل على تنمية وتطوير كفاءة الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، فمن خلال هذه الدراسة تمكن ميدانياً من رصد بعض النتائج، وهي كما موضح أدناه:

- يعتبر التخطيط من مبادئ الإدارة التي تعتمد عليها المؤسسات.
- يعد التخطيط الاستراتيجي عنصراً مهماً في الإدارة حيث يساعد على تنميتها وتطويرها من أجل تحقيق ما تصبو إليه.
- تعتبر الأداء الوظيفي محوراً أساسياً داخل إدارات المؤسسة الذي يرسم توجهاتها ويحقق أهدافها وتنمية مهارات وكفايات الموظفين.
- تساعد الأداء الوظيفي بنمو نشاطات المؤسسة وخلق روح التنافس والدافعية لدى الموظفين.
- إن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والإداء الوظيفي هي علاقة ارتباطية.

### توصيات الدراسة:

- إتاحة فرص أوسع أمام رؤساء الأقسام والشعب للممارسة في إعداد الخطط المستقبلية وإعطاء حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه العمل.
- زيادة اهتمام القادة بالعاملين كونهم رأس المال الحقيقي للوزارة من خلال إتاحة الجو المناسب الذي يساعد العاملين في الوزارة مما يزيد من ولائهم للمؤسسة ويزيد من حماسهم للعمل.
- أن تعمل الإدارة العليا بمبدأ المشاركة في العمل من خلال استثمار أفكارهم والأخذ بمشورتهم واقتراحاتهم مما يساهم ذلك في تحسين جودة العمل.
- ضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم بموظفيها في جميع دوائرها ومديراتها دون تحيز أو استثناء أي منهم عند اعلان الوظائف الا من كان عليه مخالفات ادارية.
- أن تقوم الإدارات العليا قبل اتخاذ القرارات بالرجوع إلى جهات الاختصاص لاستشارتهم كون هذه القرارات تتعلق بعملهم وهم الأقدر على تقدير ايجابيات وسلبيات تبعية هذا القرار.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- تفعيل البرامج التدريبية المتخصصة واستثمار المراكز التدريبية التابع للوزارة لعقد مزيد من اللقاءات التدريبية لتعريف المدراء والعاملين بنمط التخطيط وأنواعه.
- استمرارية تحديث وتطوير وسائل الاتصال والمعلومات بما يضمن توفير نظام معلومات يتيح الوصول إليها بسهولة، وتوظيفها في تيسير العمل.
- ضرورة قيام الإدارة بمتابعة تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها للتأكد من تحقيق الغرض منها.
- تطوير وتعزيز سلم الترقيات والرواتب بحيث يؤثر إيجابيا في تمكين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي.
- إعادة النظر في عملية الترقيات والتعيينات على أسس ومعايير واضحة وفق قانون الخدمة المدنية من أجل خلق نوع من الدافعية والعطاء عند العاملين.
- تعميم وتفويض المهام والمسؤوليات للموظفين مما يساعد على تقديم أفضل ما لديهم، مما يساعد على تطوير إنجازات المنظمة.

#### المراجع:

- نجاه، عزوي؛ وهيبة عزوي (2022). أثر خصائص التخطيط الاستراتيجي على السلوك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم إدارة أعمال، جامعة أحمد دارية أدرار، الجزائر.
- الموقع الرسمي لوزارة التربية والتعليم العالي 2021 - غزة - [www.mohe.ps](http://www.mohe.ps)
- الزهرة، قوراري؛ العياشي، مريم (2019). أثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم إدارة أعمال، الجزائر.
- زعيبي، رحمة (2014). أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.
- العطار، هيثم محمد (2012). مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر و الإسلامية بغزة. الجامعة الإسلامية - غزة.
- الغصين، إيهاب (2012)، أثر الإعلام الأمني على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- شاكر، محمد (2011). تقييم جودة الأداء (ط1). عمان: دار صفاء للنشر.
- شراب، سائد (2011) التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين، غزة.
- أبو شرخ، نادر (2010). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر.
- صيام، أمال (2010). تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.
- أبو النصر، مدحت (2009). قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة (ط 2)، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- السكارنة، بلال (2009). التطوير التنظيمي والإداري، ط 1، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- الضمور، موفق محمد (2008). واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم المالية والمصرفية، قسم إدارة الأعمال.
- الموسوي، واثق (2008) موسوعة اقتصاديات التنمية، ج1، ط1، بغداد، العراق.
- عيسى، سناء محمد (2008) دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- عليان، ربحي (2007)، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن.
- الدجني، إباد على (2006)، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ثابت، زياد (2006). التخطيط الاستراتيجي "مادة تدريبية، مركز التطوير التربوي، دائرة التربية والتعليم، وكالة الغوث الدولية.
- هاشم، عبد العزيز (2005). إدارة وتخطيط الموارد البشرية، مجلة المحاسبة والإدارة، العدد 65.
- العطية، ماجدة (2003) سلوك المنظمة "سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- أبو بكر، مصطفى (2000) التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر.
- أبو شيحة، نادر (2000). إدارة الموارد البشرية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان.
- Ozen, G., Yaman, M. and Acar, G. (2012). **Determination of the employment status of graduates of recreation department.** The Online Journal of Recreation and Sport, k.
- Benon C. Basheka (2009) **Measuring Customer Satisfaction and Performance of Higher Education Institutions "A Case Study of the Institute of Management in Uganda."**
- Willie E. Hopkins, Shirley A. Hopkins (1998). **Strategic planning and its relationship to financial performance in banks.**