

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وأثره
على الأداء الوظيفي

امتياز نايف أحمد منصور

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1434 هـ / 2012 م

واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وأثره
على الأداء الوظيفي

إعداد:

امتيان نايف أحمد منصور

بكالوريوس ادارة اعمال - جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

اشراف: د. عمر الصليبي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات
وتنمية الموارد البشرية من برنامج التنمية الريفية - كلية الدراسات العليا -
جامعة القدس

1433 هـ / 2012 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي

إعداد: امتياز نايف أحمد منصور
الرقم الجامعي: (20913318)
المشرف: د. عمر الصليبي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2012/5/17م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعهم:



1. رئيس لجنة المناقشة: د. عمر الصليبي
2. ممتحنا داخليا : د. أسى الامام
3. ممتحنا خارجيا : د. يوسف أبو فارة

القدس - فلسطين

1434هـ / 2012م

إقرار:

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قُدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع.....

امتياز نايف أحمد منصور

التاريخ:

شكر وتقدير

الحمد لله الذي هداني وأعانني على انجاز هذه الرسالة

أقدم بشكري الى عمادة الدراسات العليا في جامعة القدس والى جميع اعضاء الهيئة التدريسية في معهد التنمية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية بشرية.

كما اشكر المشرف الدكتور عمر الصليبي لما قدمه لي من وقت وجهد في سبيل اعداد هذه الدراسة.

وكل الشكر والتقدير لمن كانا سنداً لي وما اوصلني الى ما انا فيه سوى دعائهما لي أمي وأبي الحبيبين .

وكل الشكر والتقدير لكل من ساهم في انجاز هذه الدراسة من محكمين ومبجوثين.

امتياز نايف أحمد منصور

التعريفات الاجرائية

- التخطيط : عملية تحدد شكل المؤسسة ومستقبلها، وتهتم بتصميم استراتيجيات
الاستراتيجي ووضع اهداف وبرامج زمنية تجعل المؤسسة قادرة على توظيف
واستخدام أمثل للموارد المتاحة، واستثمار الفرص الذكية في ضوء
التحليل للبيئتين الداخلية والخارجية وصولا لتحقيق الاهداف
المنشودة. (الهالي، 2006).
- الأهداف : الغايات المطلوب الوصول إليها . ولا يمكن تصور أي جهد
جماعي منتج دون هدف. فالهدف يحدد الاتجاه العام للمجهودات
الجماعية. (أبو بكر، النعيم: 2008)
- السياسات : مجموعة من القواعد توضع بمعرفة المديرين بمثابة خرائط تبين
الطريق أمام المرؤوسين وهي في هذا تقلل من الأسئلة التي توجه
إلى الرؤساء في المشاكل المماثلة (المغربي: 2006)
- الإجراءات : طريقة محددة سلفا عن كيفية تنفيذ العمليات الروتينية. والأساس في
الإجراءات أن فيها تتابع زمني . (أبو بكر، النعيم: 2006)
- التنبؤ : وضع افتراضات عما ستكون عليه الأحوال في المستقبل. ولا يمكن
وضع خطة دون وضع افتراضات عن المستقبل. (المغربي، غربية:
2006)
- الموازنات : المظهر المادي للتنبؤ، ففيها يتم تسجيل الافتراضات التي تكونت
عن المستقبل، وهي كشف بتقدير احتياجات المستقبل مرتبة ترتيبا
منظما وتغطي بعض أو نشاطات المشروع في فترة زمنية محددة.
(ابو بكر، النعيم: 2006)
- البرامج الزمنية : العمليات الأساسية والتفصيلية الواجب تنفيذها، مع تحديد الوقت
المتوقع لإنهاء كل عملية. (المغربي: 2006)
- التحليل : عملية فحص وتحديد العناصر الاستراتيجية في البيئتين الداخلية
والخارجية. (الذنيبات، 2007)

القطاع العام : الذي يتكون من العديد من الوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات حيث يعمل معظمها ضمن الموازنة العامة للحكومة. في حين تعمل مؤسسات اخرى بصورة مستقلة وخارج اطار الموازنة العامة. (صبري، 2001)

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية: الوزارة التي تتولى مسؤولية الإشراف على التعليم الفلسطيني وتطويره في مختلف مراحله، في قطاعي التعليم العام والتعليم العالي. وتسعى لتوفير فرص الالتحاق لجميع من هم في سن التعليم، وكذلك تحسين نوعية وجودة التعليم والتعلم للارتقاء به بما يتلاءم مع مستجدات العصر. وكذلك تنمية القوى البشرية العاملة في القطاع التعليمي، من أجل إعداد المواطن الفلسطيني المؤهل، والقادر على القيام بواجباته بكفاءة واقتدار. (

<http://www.mohe.gov.ps/BrowseArticles.aspx?CatID=81>

الاداء الوظيفي : مجموعة من السلوكيات الادارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله وتضمن جودة الاداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة للوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية اعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الادارية التي تنظم عمله والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص. (العمرى، 2009)

ملخص الدراسة

أجريت هذه الدراسة في الفترة الواقعة ما بين شهري آذار وكانون الاول من العام 2011، وهي بعنوان واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي . هدفت الدراسة الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي من خلال التعرف الى مدى ادراك المديرين العاملين لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته، ودرجة ممارسته.

مثلت هذه الدراسة المديرين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في الضفة الغربية والبالغ عددهم 208، حيث تم اختيار عينة من هؤلاء المديرين باستخدام العينة الطبقية العشوائية بلغ عددها 52 اي ما نسبته 25% .

ولانجاز هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات ودراسة واختبار الفرضيات بالاستعانة بمرجعيات سابقة ذات صلة بالموضوع ، كما تم تصميم استبيان خاص بهدف جمع البيانات. حيث تم تحليل مخرجات الاستبيان ومعالجتها احصائيا وعرضها بواسطة برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

اظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ تعزى لمتغير (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) لإدراك المديرين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته، كما اظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ تعزى لمتغير (العمر، الجنس، المؤهل العلمي)، حول تأثير التخطيط الاستراتيجي على الاداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لصالح متغير (سنوات الخبرة) حول تأثير التخطيط الاستراتيجي على الاداء الوظيفي.

وبناء على ما توصلت اليه الدراسة من نتائج؛ فان الدراسة تقدم بعض التوصيات التي يمكن اخذها بعين الاعتبار في تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأثره على الاداء الوظيفي. ومن هذه التوصيات: ان تقوم وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بزيادة نسبة المديرات الاناث في المناصب الادارية، وضرورة ان تقوم الوزارة بعمل برنامج خاص لتوظيف الخريجين الحديثين، ليتمكنوا من تطبيق ما تعلموه وبالتالي حصولهم على الخبرة من جهة، واستفادة الوزارة من النظريات الحديثة في الادارة التي تعلمها هؤلاء الخريجون وتطبيقها، مما يؤهلهم لاستلام مناصب ادارية عليا.

Strategic Planning In the Palestinian Ministry of Higher Education and Its Effect on the Performance

Prepared by: Imteaz .N. Mansor

Supervisor: Dr. Omar Al Salabi

Abstract:

This study was conducted during the period between March, 2011 – December, 2011. The study sample was chosen from directors at the Palestinian ministry of education and higher education in Ramallah and al-bireh governorate. The study aimed at identifying the reality of strategic planning and its influence on job performance in the Palestinian ministry of education and higher education from the perspectives of from directors at the ministry. The study population was composed of all directors at the Palestinian ministry of education whose number is (208). Study sample was developed by using the random stratified sample with a percentage of (25%) of the study population. The descriptive analytical method was used by applying a questionnaire composed of (48) items. The investigation consists of two parts: the first part contained independent study variables (age, gender, qualifications and years of experience at work). And the second part consisted of the understanding of directors at the ministry to the concept and importance of strategic planning, extent of practicing strategic planning. Data analysis was done using the (spss) program in obtaining standard deviations and the (one way ANOVAs) test.

Results of the study showed that extent of understanding of directors at the ministry the concept of strategic planning and its importance was high and reached (82.2%). And the strategic planning practiced at the ministry of education is high and reaches a percentage (72.3%). Moreover, the results of the study showed that a director at the ministry performance is good with percentage (86%). The study also showed that there are no statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) depending on the area of study due to the variables (age, gender, educational qualification). Meanwhile, the results showed the existence of differences in the study sample due to the variable (work experience) in terms of the effect of strategic planning on job performance.

The researcher recommends the need of the Palestinian Ministry of Higher Education to hold more specialized training workshop in the skills of strategic planning and to enhance the capacity of the managers to install and apply strategic plans. The need of the ministry to install special programs for the employment of fresh graduates so to be able to obtain job experience, and at the same the ministry can benefit from modern theories in management and administration that is taught to these fresh graduates and to apply it.

الفصل الاول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

لم تعد كلمة التخطيط الإستراتيجي غريبة أو غير مألوفة لأسماعنا، فكثيراً ما نجدها تتردد في إطار المناقشات أو الحوارات التي قد يثيرها بعض الأفراد أو الجماعات فيما بينهم، أو في إطار وسائل وأجهزة الإعلام المختلفة، حتى أن هذه الكلمة أصبحت تمثل إحدى المفردات الدارجة على ألسنة المواطن العادي في كثير من الحالات.

صحيح أنها قد تطرح ضمن مفهوم غير ناضج أو دقيق في بعض الأحيان، إلا أنها في الغالب تبقى تشير إلى "عنصر أساسي" يمثل جوهر فكرة التخطيط الإستراتيجي ومحور مفهومه، أنه عنصر العقل أو السلوك المحتكم للعقل، فإذا قال أحد الأشخاص بأننا فشلنا في تحقيق "كذا وكذا" يعود إلى عدم التخطيط أو الرؤيا المستقبلية، أو أننا نريد تخطيطاً حتى نحقق أهدافنا في "كذا وكذا" أو قوله أن هذا الشخص رجل مخطط وذلك الشخص عديم التخطيط.

إن كل ذلك يقدم لنا إجابةً أولياً بأننا نريد عملاً عقلياً واعياً حتى ننجح في تحقيق أهدافنا، أو في مواجهة مشاكلنا، أو أن التمييز بين الشخص المخطط وغير المخطط هو قدرة الأول على إخضاع سلوكياته وتصرفاته لأحكام العقل، بينما يتركها الثاني للتلقائية والعشوائية. وأخذاً بهذه الفكرة وترتيباً عليها، يمكن أن نصل إلى نتيجتين فرعيتين هما:

- أولاً: أن التخطيط الإستراتيجي لا يمكن أن يكون إلا عملاً أو سلوكاً إنسانياً، وذلك باعتبار أن السلوك العقلي هو السلوك المميز للإنسان عن غيره من المخلوقات.
- ثانياً: أن التخطيط الإستراتيجي لا يمكن أن يكون ظاهرة حديثة، بل لا بد أن تكون ظاهريته قديمة قدم الإنسان نفسه، إما بروزه في صورته المنظمة، أو كنظام قائم فعلاً أو كحقل للدراسة قد يعود بدء الحديث فيه إلى بدايات القرن الماضي.

وأن أي ملاحظات لعمليات التخطيط الحربية التي كانت تقوم بها الجيوش منذ القدم، لأكبر دليل على وجود هذه الظاهرة فعلاً بصورتها المتطورة نسبياً، إلا أنها لم تكن تتم من خلال نظام متخصص لذلك وطبقاً لأسس علمية مدروسة.

لم تمنح العديد من المؤسسات وحتى المجتمعات التخطيط الإستراتيجي ولا التخصص فيه ما يستحق من اهتمام وعناية، ويعزى السبب في ذلك إلى نظرة المجتمع لموضوع التخطيط ومفهومه الخاطئ له، فالتخطيط هو واحد من المواضيع التي يظن الكثير من الأفراد في المجتمع العربي أنه يمكنهم التخصص فيه دون الحاجة إلى الالتحاق بالجامعة لدراسته، وأفضل مثال على ذلك على ما يحدث من أزمات في نسبة كبيرة من مؤسساتنا حين أصبح كل فرد فيها يعتبر نفسه مستشاراً ومحللاً وخبيراً للتخطيط، وأن لديه الحلول الشافية للأزمة، هذا إضافة إلى وجهات نظر غير قابلة للنقاش. وجاءت الكثير من هذه التحليلات بعيدة عن الواقع، وذلك لعدة أسباب أهمها الجهل بالمعلومات الأساسية للتخطيط والتي يحتاجها الفرد ليبنى عليها أي تحليل علمي وموضوعي. حيث تقود المعلومة السطحية المرء إلى استنتاجات خاطئة تؤدي في المحصلة النهائية إلى تضليل وضياح.

كما ان الحاجة الماسة إلى الخبرة العلمية والعملية في التخطيط التي تمكن الفرد من معرفة كيفية استخدام المعلومات للتوصل إلى التحليل المنطقي والعملية والواقعي. فالطبيب على سبيل المثال لا يمكنه إجراء عملية جراحية إلا بعد الدراسة النظرية والتدريب العملي على ذلك، واستخدام معارفه تلك في تخطيط وتنفيذ العملية.

لذلك فالتخطيط الإستراتيجي يعتبر عملية تخطيطية تتضمن مجموعة من النشاطات الفكرية النظرية وتتطلب مستوى عالٍ من المهارات الفكرية، ويعتبر التخطيط الإستراتيجي عملية مستقبلية؛ تهدف إلى تحقيق انتقال منظم من موقف حالي إلى موقف مستقبلي مستهدف يفوقه قيمة وقدرا على الإنجاز. كما يشكل الأداء (السلوك الوظيفي للعاملين) في المنظمات لتحقيق أهدافها، وبالتالي تعزيز أهمية تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة؛ لكي يتسنى للموظف معرفة واجباته وحقوقه، ومن ثم ممارسة الصلاحيات والاختصاصات المحددة لوظيفته وتحمل المسؤولية الناتجة عنها.

2.1 مشكلة الدراسة

أصبح العالم قرية صغيرة بفضل ثورة الإتصالات وسياسات الإنفتاح والعولمة، فأصبح الإنترنت على التخطيط الإستراتيجي ضرورة لنجاح واستمرارية المنظمات، باستخدام تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمات ومن ثم اختيار الإستراتيجيات المناسبة وتطبيقها وتصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات أينما وجدت، لذلك لم يعد الإعتماد على الخبرات الشخصية والسابقة فقط مفتاحا لتحقيق الأهداف، بل يجب الإعتماد على خطة أو خطط مدروسة وهادفة تعمل على زيادة فاعلية أداء الموظفين بيسر وسهولة وتؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المرسومة بكفاية وفاعلية.

ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي: "ما هو واقع التخطيط الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي؟".

3.1 أهداف الدراسة

ترتكز الدراسة على عدد من الأهداف الرئيسية والفرعية، أما الهدف الرئيس فيتمثل في التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي. أما الأهداف الفرعية لهذه الدراسة فتتلخص في الآتي:

- التعرف إلى مدى إدراك المدرء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لمفهوم التخطيط الإستراتيجي وأهميته.
- التعرف إلى درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.
- التعرف إلى درجة تأثير التخطيط الإستراتيجي على الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.
- التعرف على تأثير خصائص العينة على إجابات المبحوثين من موظفي وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في الضفة الغربية.

4.1 أسئلة الدراسة

تتمثل أسئلة الدراسة في سؤال رئيس تتبثق عنه عدد من الأسئلة الفرعية، أما السؤال الرئيس فهو كما يلي: "ما هو واقع التخطيط الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي؟". أما الأسئلة الفرعية فهي:

- ما مدى إدراك المدرء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لمفهوم التخطيط الإستراتيجي وأهميته؟
- ما هي درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية؟
- ما درجة تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية؟
- هل تختلف استجابات موظفي وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية باختلاف خصائصهم؟

5.1 فرضيات الدراسة

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) حول إدراك مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تعزى للمتغيرات التالية: (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) حول تأثير التخطيط الإستراتيجي على الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تعزى للمتغيرات التالية: (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- لا يوجد تأثير ايجابي للتخطيط الاستراتيجي على الاداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

6.1 أهمية الدراسة

تعتبر هذا الدراسة ذات اهمية للعديد من الأسباب، اهمها:

- تسليطها الضوء على موضوع مهم للارتقاء بمستوى المؤسسات والقطاعات على اختلاف أنواعها وهو موضوع التخطيط الاستراتيجي والذي هو أساس نجاح المؤسسات والقطاعات اذا أحسن استخدامه.
- من المتوقع أن تشكل هذه الدراسة إطاراً نظرياً ومرجعاً للدراسات اللاحقة في موضوع التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء الوظيفي.
- قد تسهم هذه الدراسة في حال تطبيق المقترحات المتوقعة في لفت نظر المسؤولين ومتخذي القرار في القطاع العام الفلسطيني الى أهمية التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء الوظيفي مما يمكن أن يدفعهم لزيادة الاهتمام بهذا المجال والتخصص فيه.
- تتناول هذه الدراسة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية والتي تعتبر المؤسسة الأولى في صناعة جيل ذو مواصفات يمكن الاعتماد عليه للنهوض بالبلاد ككل.

7.1 مبررات الدراسة

لقد جاءت الدراسة انطلاقاً مما يأتي:

- على الرغم من قيام الكثير من الباحثين والدارسين بعمل أبحاث ودراسات حول موضوع التخطيط الاستراتيجي إلا أنه لا يزال هناك نقصاً بالمعلومات الأساسية بالتخطيط والتي يحتاجها الفرد ليبنى عليها أي تحليل علمي وموضوعي، لذلك فإن هذه الدراسة تؤكد على أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره المؤثر في الأداء الوظيفي.
- الحاجة الماسة إلى الخبرة العلمية والعملية في التخطيط الاستراتيجي التي تمكن الفرد من معرفة استخدام المعلومات للتوصل إلى التحليل المنطقي والعلمي والموضوعي والوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية.
- استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات والتنمية البشرية وقع اختيار الباحثة على هذا البحث ليكون عنواناً لرسالة الماجستير لما له من الأهمية على الصعيد العلمي.

8.1 حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الزمانية: تم إعداد البحث في الفصل الدراسي الثاني 2010-2011 والفصل الدراسي الأول 2011-2012.
- الحدود المكانية: وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في الضفة الغربية.
- الحدود البشرية: المدراء العاميين ومدراء الأقسام والدوائر في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في الضفة الغربية.

9.1 هيكلية الدراسة

تتألف هيكلية الدراسة من خمسة فصول، هي:

- الفصل الأول: عرض عام، وتمهيد للدراسة ومشكلتها، وأهميتها، وأهدافها، وأسئلتها وفرضياتها.
- الفصل الثاني: يتضمن الإطار النظري لموضوع الدراسة، حيث يوضح المفاهيم والأساسيات للتخطيط الاستراتيجي من حيث مفهوم التخطيط وفوائده وأنواعه، ومفهوم الاهداف والإجراءات والسياسات والتنبؤ والبرامج الزمنية ودراسة حالة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
- الفصل الثالث: يتناول هذا الفصل عرضا شاملا لمنهجية الدراسة كالأدوات ومجتمع الدراسة ومدى اختبار صدق وثبات أدوات الدراسة.
- الفصل الرابع: ويشتمل على عرض النتائج وتحليل بيانات الاستبانة ومناقشتها.
- الفصل الخامس: وتتضمن الاستنتاجات والتوصيات التي تنبثق عن النتائج التي سيتم التوصل إليها، والخاتمة.

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة

سيتناول هذا البحث مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتطوره، واهم الافتراضات التي يبنى عليها التخطيط الاستراتيجي وملامحه وخصائصه، واهميته وعناصره وانواعه، كما يتناول ايضا من الذي يقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي. ويتناول ايضا مفهوم الاداء الوظيفي والقطاع العام ووزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

2.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتطوره

يعتبر التخطيط الاستراتيجي وما ينجم عنه من اهداف بعيدة المدى، وما يتبعها من اهداف متوسطة وقصيرة المدى وتحويلها الى برامج وسياسات وفعاليات وخطط تنفيذية حجر الاساس في منظمات الاعمال، حيث تقوم المنظمات بتحليل الاوضاع السائدة محليا وعالميا، وتدرس الاحتياجات المتغيرة وتبعاتها على اعمال المنظمة، وما يعنيه كل ذلك من فرص او تهديدات، كما تقوم المنظمة بتشخيص قدراتها وإمكاناتها الداخلية، لتتعرف على مواقع القوة والضعف فيها، بعدها تسعى منظمات الاعمال من خلال وضع الاستراتيجيات الملائمة للتكيف مع المعطيات؛ كاستغلال الفرص المتاحة، والتغلب

على التهديدات والعقبات للحفاظ على استمرارية بقائها وصولاً بها لتبؤ الموقع الريادي في جميع مجالات نشاطها.

وقد ازدادت أهمية التخطيط الاستراتيجي في عصر العولمة، والمتغيرات المتلاحقة والمتنوعة الحاجة المتأتية من البيئة الخارجية، فأصبحت المنظمة معنية أكثر من أي وقت مضى بالتعرف على كل ما يجري خارج حدودها بما في ذلك المتغيرات والمعطيات الاقتصادية والدولية.

لقد راج مفهوم التخطيط طويل المدى في منتصف الستينات خاصة في الوقت الذي اهتمت فيه الحكومة الامريكية بعملية التخطيط الاقتصادية، وتبني بعض المنظمات لأساليب التخطيط والبرمجة، إلا انه وفي اواخر الستينات تعرض التخطيط طويل المدى لانتقادات منها تجاهله للوسائل والأدوات اللازمة لتطبيق التخطيط، ومن هنا ظهر التخطيط الاستراتيجي ليحل محل التخطيط طويل المدى. (حمدان، ادريس: 2009).

لقد عرف التخطيط الاستراتيجي بالكثير من التعريفات، فقد عرفه (المغربي: 2006) بأنه توقع حالة المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيرات هذا المستقبل، وكلمة المستقبل نسبية الاثر على فهم وإدراك المديرين، ولكن الذي لا اختلاف عليه انه ما دام التخطيط استراتيجيا فنجد ان اهتمام المديرين يصبح متزايدا، وتعد الفترة الزمنية للتخطيط اكبر، وتتسم الموارد والإمكانات المطلوبة بكونها كبيرة الحجم والقيمة. وبأنه عملية تحدد شكل المؤسسة ومستقبلها، وتهتم بتصميم استراتيجيات ووضع اهداف وبرامج زمنية تجعل المؤسسة قادرة على توظيف واستخدام أمثل للموارد المتاحة، واستثمار الفرص الذكية في ضوء التحليل للبيئتين الداخلية والخارجية وصولاً لتحقيق الاهداف المنشودة. (الهالي، 2006). كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخييل مستقبل المنظمة وعملية تطوير الاجراءات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل". (الصرن، 2003).

ويعرف التخطيط الاستراتيجي أيضا بأنه عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها. (غنيم، 2001). كما يعرفه (السلمي، 2000) بأنه الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة، وتحقيق أفضل النتائج من خلال استفادة المؤسسات من نقاط

القوة بها والتغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها. وعرفه (خطاب، 1989) بأنه الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الادارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولا الى الأهداف المنشودة.

والتخطيط الاستراتيجي هو عملية تطوير رسالة المؤسسة وأهدافها وخططتها الاستراتيجية وسياساتها للمرحلة القادمة، فهي اذن عملية تخطيطية تتضمن مجموعة من النشاطات الفكرية النظرية، وتتطلب مستوىً عالياً من المهارات الفكرية، فهو التدبير المسبق الذي يحدد مسار المؤسسة في المستقبل، وهو أيضا عملية مستقبلية تهدف الى تحقيق انتقال منظم من موقف حالي الى موقف مستقبلي مستهدف يفوقه قيمة وقدرة على الانجاز. (Wheelen & Hunger, 2000).

ترى الباحثة ان تعريف (المغربي: 2006) هو اقرب تعريف للفهم والاستيعاب لكونه يوضح مفهوم التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد. ويبني التخطيط الاستراتيجي عادة على عدة افتراضات جوهرية لا بد من فحصها وتحليلها والتأكد منها، ومن اهم هذه الافتراضات: (المغربي: 2006)

- اعادة تنظيم مستوى المنظمة التي ستكون عليه.
- تحليل البيئة التنافسية التي ستواجهها المظمة بعد اعادة تنظيمها.
- النظرة الشاملة للعوامل الاقتصادية خلال فترة 3-5 سنوات قادمة.
- تدعيم الاتجاه التسويقي للمنظمة.
- تحديد معدلات الارباح المامول تحقيقها.
- بيان وضع المنظمة بين مجموعة المنظمات المثيلة.
- مراجعة احتياجات ومتطلبات المتعاملين مع ما تقدمه المنظمة اولا باول.
- اهمية استخدام التكنولوجيا في تقدم صناعة المنظمة.

3.2 ملامح التخطيط الاستراتيجي

قد تبدو ملامح التخطيط الاستراتيجي غامضة في البداية ولكنها عموما يمكن القول أنه يتضمن السمات التالية: (العارف، 2002)

- هو نظام متكامل يتم بشكل متعمد وبخطوات متعارف عليها.
- هو نظام لتحديد مسار الشركة في المستقبل ويتضمن ذلك تحديد رسالة المؤسسة واهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد.
- هو نظام يتم من خلاله تحديد مجالات تميز الشركة في المستقبل وتحديد مجال اعمال وأنشطة الشركة مستقبلا.
- هو رد فعل لكل من نقاط القوة والضعف في اداء الشركة وللتحديات والفرص الموجودة في البيئة وذلك لتطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المتاحة امام الشركة في المستقبل.
- هو أسلوب عمل على مستوى مجلس الادارة والادارة العليا والادارة التنفيذية وبشكل يحدد ويميز مساهمة كل مستوى ووظيفته داخل الشركة.
- هو أسلوب تحديد العوائد والمزايا التي ستعود على جماعات اصحاب المصالح في الشركة، سواء كانت مزايا اقتصادية او غير اقتصادية وهو ما يبرر بقاء الشركة.

4.2 خصائص التخطيط الاستراتيجي

ان نجاح الخطة الاستراتيجية يرتبط الى حد كبير بما تحويه من خصائص فريدة ومتجددة ومرنة وقادرة على الاستجابة للمتغيرات والمعطيات البيئية، كما ان الخطة بحد ذاتها لا يمكن جعلها اساسا للنجاح دون التدخل الفاعل لتطوير العمليات الناتجة عنها الخطة. يتمتع التخطيط الاستراتيجي الناجح بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي: (حمدان، ادريس: 2009)

- ان عملية التخطيط الاستراتيجي ذات مدلول رؤيوي وحقيقي.
- تدعم باطار للعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية.
- عملية شمولية وتكاملية وليست عمليات تجميع لرؤية وقيم وأهداف وأفكار متناثرة.

- تطور من خلال فريق عمل متكامل.
- عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة تعطي اتجاهها وليس ارباك وتشويشا نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل غير مبررة.
- عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة موجهة بالعملاء والسوق ومتطلبات البيئة، وليس مجرد عمليات تخطيط موجهة بذاتها.
- عملية التخطيط الاستراتيجي الجيدة متفاعلة، ومتأثرة بالتقاطع الحاصل بأبعاد البيئة وليست قصيرة النظر متوجه بتفاعل الاحداث داخل المنظمة.
- ان تكون فاعلة باتجاه الفرص المتاحة، وليست متأخرة، وتأتي الخطة كردود فعل للأحداث البيئية.
- عملية التخطيط الاستراتيجي الفاعلة تتسم بالمغامرة والهجوم، وليست عمليات اثر سلبي.
- ان تكون عملية التخطيط الاستراتيجي هجومية مفتوحة، وليست دفاعية مغلقة.
- ان تكون عملية التخطيط الاستراتيجي عمليات تسارعية مرنة وليست انكماشية جامدة.
- عملية التخطيط الاستراتيجي موجهة بالأولويات وليست مجرد اضافات متقطعة.
- ان يكون التخطيط الاستراتيجي واقعي وليست عملية مساومات سياسية.
- ان التنفيذ هو مفتاح النجاح وليس نظرية مجردة.
- ان تكون عملية التخطيط الاستراتيجي متجهة الى النتائج، ولا توضع على الرفوف للتباهي.
- ان تكون عملية التخطيط الاستراتيجي مقاسة وتحتوي على مجموعة من المعايير والمؤشرات وليست مجرد فضاء فضفاض.
- من المهم ان تعطي عملية التخطيط الاستراتيجي أفعال وليست تأجيل او تمهل.
- عملية التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة، وليست عملية عرضية.

5.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي مهما وضروريا، وليس ترفا، نظرا لأنه يؤدي الى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي، وفيما يلي بعض النقاط التي تعرض اهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي ومبرراته: (العارف، 2002)

- يزود الشركة بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه.
- يزود المسؤولين بأسلوب وملامح للتفكير في الشركة ككل.
- يساعد الشركة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
- يساعد الشركة على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- يزود وعي وحساسية المديرين لرياح التغيير والتحديات والفرص المتاحة.
- يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرون.
- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الادارية المختلفة.
- يجعل المدير خلاقا ومبتكرا ويبادر بصنع الاحداث وليس متلقيا لها.
- يوضح صورة الشركة امام كافة جماعات اصحاب المصالح.

6.2 عناصر التخطيط الاستراتيجي

يتكون التخطيط الاستراتيجي من مجموعة من العناصر وهي: (مندورة، درويش: 2005)

- وضع الإطار العام للإستراتيجية.
- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
- تحديد الأهداف والغايات.
- وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.
- اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.
- وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية.
- تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط الموضوعية في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
- استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنشأة للتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية .

الشكل رقم (2.1) يبين عناصر التخطيط الاستراتيجي .



شكل 1.2: عناصر التخطيط الاستراتيجي

7.2 عملية التخطيط الاستراتيجي

تمر عملية التخطيط الاستراتيجي بمجموعة من المراحل او الخطوات:(المغربي، غربية: 2006)

- تحديد رسالة وأهداف المنظمة.
- تحديد الخصائص والسمات العامة للمنظمة.
- تحديد البيئة الخارجية الحالية وإعداد التنبؤات بشأن البيئة المستقبلية.
- القيام بمراجعة الموارد والتركيز على جوانب الضعف والقوة الداخلية.
- تنمية الاستراتيجيات البديلة والتكتيكات والتصرفات الاخرى.
- تقييم واختيار الاستراتيجيات.
- اختيار مدى الاتساق.
- اعداد الخطة الموقفية او البديلة.

8.2 انواع التخطيط الاستراتيجي

هناك عدة اسس يمكن تصنيف انواع التخطيط الاستراتيجي بناء عليها، وفيما يلي اهم هذه التصنيفات:

1.8.2. التصنيف حسب مدة سريان الخطة، والخطط تبعا لهذا الأساس ثلاثة أنواع (العبد، 2003)

- التخطيط قصير المدى، وهو الذي يحاول ان يخطط لفترة لا تزيد عن سنتين في اطول الحالات، وغالبا ما تكون الفترة المحددة سنة واحدة فقط او اقل.
- التخطيط متوسط المدى، وهو الذي يغطي فترة تتراوح في معظم الاحيان بين ثلاث وخمس سنوات، اما المدى العام والمألوف لمثل هذه الخطط عادة هو التخطيط لمدة خمس سنوات.

- التخطيط طويل المدى، وهو التخطيط الذي يغطي فترة تزيد عن خمس سنوات وقد تصل الى عشرين او خمس وعشرين سنة، وذلك في ابعد الاحيان، وان المدى المعمول به في معظم الاحيان يقع بين 5 - 10 سنوات.

وكما يلاحظ، فان اتباع اي من الانواع الثلاثة السابقة يعتمد على العاملين التاليين:

2.8.2. التخطيط الاستراتيجي حسب المستوى الذي ستطبق فيه الخطة، والخطط هنا عدة انواع أهمها: (درويش، ت كلا، 1972)

- التخطيط الاستراتيجي على المستوى القومي، وهو الذي يتم على مستوى المجتمع او الدولة ككل. كأن يتم التخطيط للتنمية على مستوى الدولة ككل مثلا.
- التخطيط الاستراتيجي على المستوى الاقليمي، وهو الذي يتم على مستوى احد او بعض الاقاليم في المجتمع او الدولة.
- التخطيط الاستراتيجي على المستوى المحلي، وهو الذي تقوم به السلطات المحلية داخل الدولة، او الذي تقوم به السلطة المركزية على مستوى الوحدات او بعضها او احداها، كأن يتم التخطيط للتنمية على مستوى بلدية مثلا.
- التخطيط على مستوى المشروع، وهو الذي تقوم به سلطة المشروع من اجل انجاز اهدافه كأن يتم التخطيط لمشروع مصنع.

3.8.2. التخطيط الاستراتيجي حسب ميدان او قطاع الانتاج، وهناك ثلاثة انواع رئيسة وهي:

- التخطيط في قطاع الزراعة (التخطيط الزراعي) وهو القطاع المتعلق بالإنتاج الزراعي وينظر اليه انه القطاع الاول بين القطاعات المختلفة، نظرا لان الزراعة هي اقدم الاعمال.
- التخطيط في قطاع الصناعة (التخطيط الصناعي) ويمثل القطاع الثاني.
- التخطيط في قطاع الخدمات (تخطيط الخدمات) ويمثل القطاع الثالث.

4.8.2. التخطيط الاستراتيجي حسب المجال، وهناك نوعين رئيسيين هما:

- التخطيط الكلي: وهو الذي يتعلق بكافة المتغيرات او المقومات في المنظمة المعنية.
- التخطيط الجزئي: وهو الذي يتعلق بأحد او بعض هذه المتغيرات او المقومات.

9.2 من الذي يقوم بالتخطيط الاستراتيجي

يقوم كل المديرون بالمؤسسات بالتخطيط الاستراتيجي، كل في حدود اختصاصه، فالمدير العام يقوم بالتخطيط الاستراتيجي للمشروع ككل، ويقوم مديرو الادارات كل في حدود اختصاصه بالتخطيط لإدارته... وهكذا، وبالرغم من ان كل مدير يقوم بالتخطيط إلا انه من الضروري ان تتسجم الخطط مع بعضها في سبيل تحقيق اهداف المشروع، من اجل هذا غالبا ما يتم وضع الخطط بالاشتراك مع الاخرين في المشروع بهيئة تسمى (لجنة التخطيط). يتكون اعضاؤها من مديري ادارات المشروع برئاسة المدير العام.

وبالرغم من القول بان كل مدير يقوم بالتخطيط إلا ان ذلك لا يعني بالضرورة ان يقوم بكل ما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، فالمدير العام يعتمد الى حد كبير على البيانات التي تصل اليه من الادارة الوسطى، كما ان المدير يقوم بالتخطيط بإملاء ارادته في خطوط عريضة على المديرين المرؤوسين، الذين سيقومون بوضع الخطط والبيانات التفصيلية في حدود الخطوط العريضة المرسومة لهم. واعتماد المدير العام لخطط المشروع هو في جوهره تخطيط، فالاعتماد يتعلق باتخاذ القرارات النهائية المتعلقة بما يجب ان يتم وكيف يتم ومتى يتم.

1.9.2. دور رئيس مجلس ادارة الشركة في التخطيط الاستراتيجي: (المغربي، غربية: 2006)

- ان يتبنى مجهودات التخطيط، ويعمل على حث الجميع على المشاركة الايجابية.
- ان يكون مسؤولا عن وضع نظام متكامل للتخطيط، يتصف بالوضوح ومن السهل فهمه، وتوزيع اعباء المسؤوليات على الفريق القائم بالتخطيط.
- ينقل اقتراحات الاطراف المستفيدة من الشركة عن وضع الاستراتيجيات.
- قيادة المناقشات وعقد الاجتماعات الخاصة بتحديد الاهداف، ورسالة المنظمة والاستراتيجيات.
- اصدار الاوامر باعداد الخطابات للبدء في خطوات التخطيط الاستراتيجي.
- اعلان البدء في والانتهاه من كل خطوة من خطوات التخطيط الاستراتيجي.
- تعيين الفريق القائم بالتخطيط الاستراتيجي او الاستعانة بخبراء من الخارج.
- ان يقوم بمناقشة وتعديل والموافقة على الخطط الاستراتيجية لكل قسم ودائرة في الشركة.
- متابعة ومراقبة تنفيذ الخطط.
- تقديم النصح والمشورة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
- حيث ان سلطة رئيس مجلس الادارة اكبر من العضو المنتدب فهو يقوم بمعاقبة العضو المنتدب (من خلال المجلس) على اي تقصير في التنفيذ وكذلك مكافأته في حال اجادته للعمل.

2.9.2. دور عضو مجلس الادارة المنتدب في التخطيط الاستراتيجي:

ان دور عضو مجلس الادارة المنتدب او المدير الفعلي والتنفيذي في التخطيط الاستراتيجي للشركة هو: (ماهر، 2005)

- انه يقوم باتخاذ القرارات التنفيذية حتى يجعل من السهل تنفيذها.
- ان يقوم بتتبع الظروف المحيطة بالشركة، وقياس تأثيرها على الخطط الاستراتيجية وتنفيذها.
- الاجتماع بالمديرين التنفيذيين، وان يقود عملية تنمية الافكار الاستراتيجية من خلالهم وتصعيدها الى رئيس الشركة.

- ان يقود عملية التنفيذ، حيث يقوم بنقل الخطط الاستراتيجية المتفق عليها من قبل رئيس الشركة الى المستويات التنفيذية المختلفة.
- اثارة حماس ودافعية المديرين التنفيذيين من خلال وضع انظمة الحوافز المرتبطة بتحقيق الاستراتيجيات.
- متابعة استخدام الموارد المتاحة بكفاءة.
- توقيع العقاب على اي تقصير او اهمال في تنفيذ الاستراتيجيات في المستويات التنفيذية.
- ان يقوم بالتحدث باسم الشركة، وتمثيلها فيما يمس الخطط الاستراتيجية.
- يقوم بتحقيق التوازن بين المصالح المختلفة للاطراف المستفيدة في المنظمة.
- ان يقوم بمتابعة الاعتبارات السياسية والقانونية والتفاوض مع هذه الجهات.
- يقوم بتقييم للبيئة الخارجية من فرص وتهديدات.
- يقوم بتقييم للبيئة الداخلية من نقاط قوة وضعف.
- ان يقوم بمتابعة التطورات العالمية التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والاسواق والمنافسة لمعرفة كيفية الاستفادة منها.
- ان يقوم بخلق مناخ ملائم للتخطيط الاستراتيجي داخل الشركة.
- ان يقوم بقياس المنفعة من اي قرار قبل واثناء تنفيذه.

3.9.2. دور مدير التخطيط في التخطيط الاستراتيجي: (ماهر، 2005)

- اعداد انظمة تخطيطية في المدى طويل وقصير الأجل، بحيث تغطي كل مجالات الشركة.
- مساعدة الادارة العليا في تحديد الاهداف العامة والسياسات والاستراتيجيات.
- تحديد العناصر الموجودة بالبيئة وبالمشروع والتي لها تأثير على خطط المشروع.
- مساعدة رئيس الادارة في تحديد الاهداف العامة والسياسات والاستراتيجيات الخاصة بالشركة.
- التوصية بما يجب عمله بخصوص الاستثمارات الجديدة، والتوسعات، وتنويع المنتجات، والبدء في او الانتهاء من اصناف جديدة، والاندماج او الانفصال من شركات اخرى.
- المساعدة في ترجمة خطط الادارة العليا الى خطط تنفيذية في باقي الادارات.

- تقييم التهديدات الخارجية، والفرص المحيطة بالشركة، وتقييم نقاط القوة والضعف في الاداء الداخلي للشركة.
- تقديم النصح والمعونة لكل مدير بالشركة بخصوص وضع الخطط.
- كتابة وصياغة كل انواع الخطط قبل عرضها على رئيس الشركة.
- كتابة وصياغة الادلة واللوائح المنظمة لخطوات الخطط المختلفة بالشركة.
- تصميم وتنفيذ الدراسات والبحوث الخاصة بخطط الشركة.
- تدريب مديري الشركة على كيفية التخطيط.
- تطبيق احدث الاساليب الفنية والنماذج العلمية في التخطيط.
- متابعة تطبيق الخطة، وتحديد انحرافات التنفيذ عن معايير الخطة.

10.2 محاور التخطيط الاستراتيجي

يجدر التمييز بين اهم المحاور الاساسية التي تدور حولها عملية التخطيط الاستراتيجية وهي:

1.10.2. الاهداف:

تمثل الاهداف النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني متوسط، وتحقيقها بطريقة متكاملة ومتابعة تمكن من تحقيق غايات المنظمة، وهي مطلوبة لترجمة رسالة المنظمة ومهمتها الى نواحي محدودة ومجردة ويمكن قياسها، وتمثل معلمات عند تطبيق المؤسسة لرسالتها ومهامها وتشمل: (ابو بكر، النعيم: 2008)

- الحالة او الاوضاع المرغوب تحقيقها.
- وسيلة لقياس التقدم تجاه الغاية المطلوبة.
- هدف يمكن تحقيقه - موضوعي وقابل للتحقيق.
- اطار زمني يمكن من خلاله تحقيق الهدف.

2.10.2. السياسات:

إن إدارة أي عمل ليس من الأمور اليسيرة، فهناك مئات من المشاكل المطلوب حلها، ومئات من القرارات الواجب اتخاذها. إلا أن بعض هذه المشاكل والقرارات ذات طبيعة متكررة أي تحدث باستمرار وفي فترات كثيرة. لذلك فمن الضروري وضع قواعد تطبيق في كل الحالات المماثلة وتسمى هذه القواعد السياسات. فالسياسات مجموعة من القواعد توضع بمعرفة المديرين بمثابة خرائط تبين الطريق أمام المرؤوسين وهي في هذا تقلل من الأسئلة التي توجه إلى الرؤساء في المشاكل المماثلة. (المغربي، 2006)

3.10.2. الاجراءات :

بما أن السياسات ترشد المديرين والمرؤوسين في تنفيذهم الأعمال، فهي تحدد لهم ما يجب عمله وما لا يجوز عمله، ولكنها لا تذكر الخطوات التفصيلية للطريق التي يتم بها التنفيذ، وهذا ما يسمى بالاجراءات. فالاجراءات إذن طريقة تبين كيفية اداء نشاط او عمل معين، حيث توضح الخطوات المتتابة لتنفيذ العمل بصورة تفصيلية. (ابو بكر، النعيم: 2008)

4.10.2. التنبؤ:

التنبؤ هو وضع افتراضات عما ستكون عليه الأحوال في المستقبل. ولا يمكن وضع خطة دون وضع افتراضات عن المستقبل. فالتنبؤ ضروري لهذا السبب، كما أنه من الضروري لأنه يلزم المديرين _ على اختلاف مستوياتهم _ بالتكفير في المستقبل، وبالأهداف المطلوب تحقيقها، وبالمشاكل التي ستحدث فإذا كانت الأحوال في المستقبل معروفة تماما، لما كانت هنالك مشكلة في وضع الخطة. ومن هنا يتضح التنبؤ _ في الواقع _ الحجر الأساسي في الإدارة فكلما كانت الافتراضات عن المستقبل مطابقة للمستقبل نفسه، كان التخطيط سليما. (المغربي، غربية: 2006)

5.10.2. الموازنات:

الموازنات هي المظهر المادي للتنبؤ، ففيها يتم تسجيل الافتراضات التي تكونت عن المستقبل. وعلى هذا فالموازنة Budget كشف بتقدير احتياجات المستقبل مرتبة ترتيبيا منظما وتغطي بعض أو نشاطات المشروع في فترة زمنية محددة. وهي الترجمة الرقمية لخطط وبرامج المؤسسة وذلك في شكل قيم مادية او مالية. (ابو بكر، النعيم: 2008)

6.10.2. البرامج الزمنية:

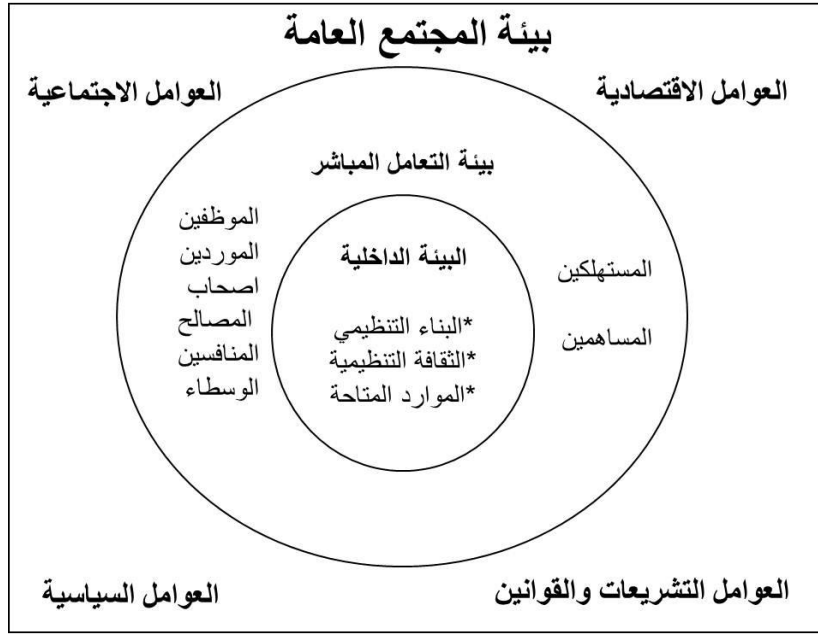
لا يعتبر أن التخطيط قد تم ما لم تسجل الأعمال في شكل برنامج زمني فالبرنامج يوضح العمليات الأساسية والتفصيلية الواجب تنفيذها، مع تحديد الوقت المتوقع لإنهاء كل عملية. ومن هنا اشتقت التسمية: البرامج الزمنية. إن البرامج الزمنية مظهر مادي من مظاهر التخطيط ولا يمكن تصور وجود تخطيط دون برامج زمنية. وقد تكون البرامج الزمنية شاملة للمنظمة ككل. كما قد تكون لإدارتها وأقسامها المختلفة. وفي كثير من الأحوال تحدد البرامج الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ مختلف الأعمال. (المغربي ، 2006)

11.2 التحليل الاستراتيجي

يعرف بأنه عملية فحص وتحديد العناصر الإستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية.

1.11.2. البيئة الخارجية:

تتكون من مجموعة من العناصر الموجودة في محيط عمل المؤسسة الذي سيتم انجازه مستقبلا. وفي العادة لا تقع هذه العناصر تحت سيطرة ادارة المؤسسة مباشرة، وتشمل هذه البيئة على الفرص المتاحة لعمل المؤسسة والمخاطر التي تعرقل سعيها لاغتنام هذه الفرص. هذه البيئة تتكون اساسا من قسمين: بيئة المهام وبيئة المجتمع. حيث تتضمن بيئة المهام العناصر التي تؤثر مباشرة في عمليات المؤسسة الرئيسية. (الذنيبات، 2007). الشكل (2.2) يظهر بيئة المؤسسة الخارجية.



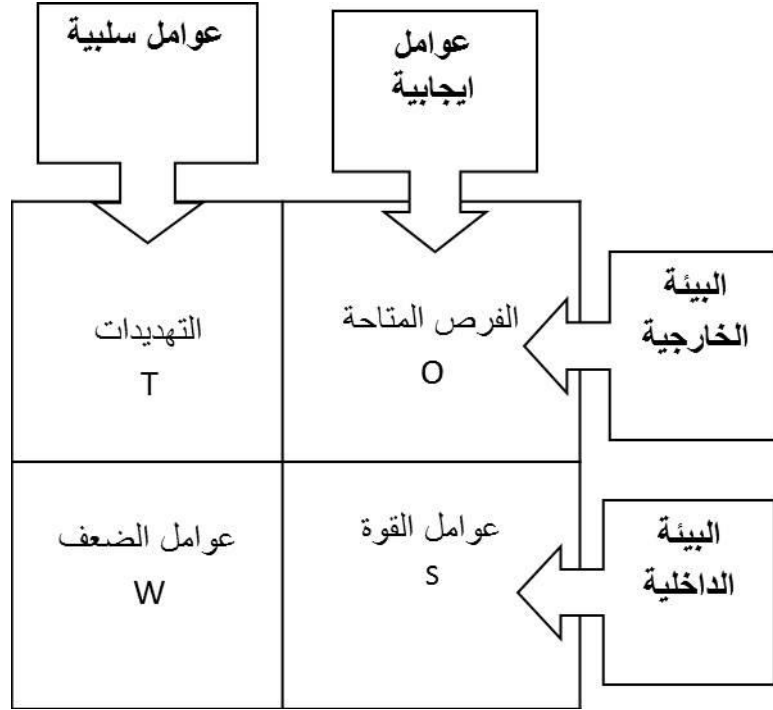
شكل 2.2: بيئة المؤسسة الخارجية: (الذبيبات، 2007)

2.11.2. البيئة الداخلية:

تتكون البيئة الداخلية من مجموعة من العناصر التي تقع مباشرة تحت سيطرة ادارة المؤسسة، وتتضمن نقاط القوة ونقاط الضعف في البناء التنظيمي للمؤسسة، وفي الثقافة التنظيمية السائدة فيها وفي الموارد المتاحة وتتضمن هذه العناصر هيكل المؤسسة وثقافتها ومواردها. (المغربي، 2006)

يتضمن التحليل الاستراتيجي للبيئة دراسة للبيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة، بهدف تحديد العناصر الاستراتيجية في كليهما. والعناصر الاستراتيجية هي تلك المؤشرات ذات الاهمية الكبرى التي من الممكن ان تؤثر سلبا او ايجابا على عمل المؤسسة في المستقبل. ويسمى هذا التحليل بتحليل العناصر الاستراتيجية او ما يطلق عليه (SOWT) وتعود (S) و (W) الى العناصر الاستراتيجية في البيئة الداخلية للمؤسسة، حيث تمثل (S) عوامل القوة Strengths بينما تمثل (w) عوامل الضعف weaknesses فيها. اما (O) و (T) فتمثلان العناصر الاستراتيجية في بيئة المؤسسة الخارجية، حيث تمثل (O) الفرص المتاحة OPPORTUNITIES، بينما تمثل (T) المخاطر والتهديدات

Threats التي تعمل ضد محاولات المؤسسة الاستفادة من تلك الفرص. (ابو بكر، النعيم: 2008).
الشكل 3.2 يبين مصفوفة العناصر الاستراتيجية.



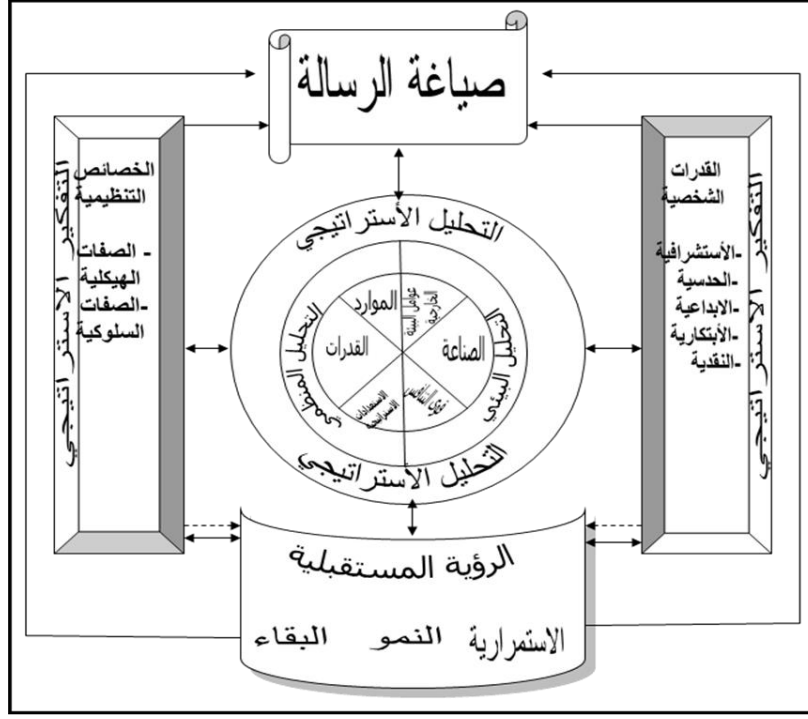
شكل 3.2: مصفوفة العناصر الاستراتيجية- الادارة الاستراتيجية - جامعة القدس المفتوحة- 2006

3.11.2. وضع وصياغة الرؤية والرسالة: (HOPE; 2006):

تعرف الرؤية بأنها: تصور يجمع بين الخيال والواقع، والحلم والحقيقة، يخترق حجب الزمن وينطوي على تحديات للدور والغايات المستقبلية لمنظمة ما، تتجاوز الى حد كبير بيئتها ووضعها التنافسي الحاليين. (المغربي، 2006)

تعرف الرسالة بأنها: الخصائص الفريدة للمنظمة التي تجعلها مميزة عن المنظمات الأخرى، ومن ثم فهي تكشف عن الصورة التي تحاول المنظمة ان تكون عليها، وتعكس المفهوم الذاتي للمنظمة، وتدل على المنتج الاساسي او الاسواق التي تخدمها؛ لذا يمكننا القول ان رسالة المنظمة هي الغرض او

السبب في وجودها. (ابو بكر، النعيم: 2008). وفيما يلي نموذج للتحليل الاستراتيجي في المؤسسات (2.4)



شكل 2.4: دور التحليل و التفكير الاستراتيجيين في تكوين الرؤية (دواي. 2005)

12.2 الأداء الوظيفي

الأداء والأداء الوظيفي: يشير المعنى اللغوي للفعل "أدى" الى معنى المشي مشيا ليس بالسرير ولا بالبطيء، وأدى الشيء قام به، ويقال أدى فلان الدين بمعنى قضاها، وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها، وأدى الشهادة أي أدلى بها. وهكذا يتضح بأن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به.

أما بالمعنى الاصطلاحي فيعرف الأداء بأنه قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيته لمباشرة مهام وأعباء وظيفته. فهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد

أو مؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم. (المبيضين، جرادات: 2001)

عرف (العمرى، 2009) الأداء الوظيفي بأنه مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله وتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة للوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص. كما يشير الأداء الوظيفي كما عرفه (حسن، 1999) إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتدخّل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

ويعتبر الأداء الوظيفي من أهم الأنشطة التي تعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويعبر عن مدى كفاءة العامل أو بلوغ مستوى الإنجاز المرغوب في هذا العمل. ويرتبط بالمرجات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ولأهمية الأداء شهدت حقبة الثمانينات بحثا متصلا عن حلول المشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، وذخرت الدوريات العلمية التقارير عن منظمات للبحث عن قيادات جديدة وإعادة تصميم هيكلها التنظيمية ومحاولة إشراك العاملين في صنع السياسات بصورة أكبر. واستحدث نظام حلقات الجودة، وابتدع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، وابتدعت الأساليب التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء وهو عبارة عن سلوكيات العامل والواجبات والمهام التي يقوم بها، والنتائج التي ينجزها والتي تكونت نتيجة تفاعل الخصائص الفردية مع الموقفية بحيث تتعلق هذه النتائج والسلوكيات بإطار الوظيفة التي يشغلها العامل وبما تحتويها من واجبات ومهام. (العمرى، 2009)

1.12.2. مستويات الأداء الوظيفي:

هناك ثلاثة مستويات للأداء الوظيفي وهي: (المبيضين، جرادات:2001)

- الأداء على المستوى التنظيمي: التنظيم هو عبارة عن نظام كلي أو جزئي يحتاج إلى مجموعة من المدخلات ويقدم عددا من المخرجات لزيائنه، ويتكون هذا النظام من عدة عناصر هي: السوق أو مجموعة المستهلكين متلقي المنتج أو الخدمة، إضافة إلى المصادر التي يحتاجها التنظيم للحصول على المخرجات الضرورية لعمله وهي: رأس المال، التكنولوجيا، الموارد البشرية، التشريعات، الوقت. البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقيم التي يتأثر بها التنظيم. ويعتبر كل تنظيم نظاما يجب أن يتكيف مع المتغيرات والمؤثرات الداخلية والخارجية.
- ويتكون الأداء على المستوى التنظيمي من العناصر الاساسية التالية:

- الإستراتيجية والأهداف: وتهتم بالمخدومين أو الجهات التي ستواجه لها الخدمات أو المنتج ونوعية هذه السلع أو الخدمات وفي أي مستوى سيتم تحديد أسعارها ونوعيتها.
- الهيكل التنظيمي: ويركز التحليل هنا على مستوى كفاءة وفعالية هذا الهيكل ومدى قدرته على خدمة العمليات التي ستنتج السلع أو الخدمات.
- المقياس: وهو الأداة التي يمكن استخدامها بطريقة تخدم الإستراتيجية والأهداف.
- الإدارة: وهنا يجري البحث في كيفية تسيير الإدارة في مسارات واتجاهات وكيف تكون عملية التصويب والتصحيح.

- الأداء على مستوى العمليات: ويركز على التأكد من وجود العناصر التالية:

- العمليات ومدى ضرورتها وأهميتها لتحقيق إستراتيجيات المنظمة.
- أهداف العمليات حيث يجري التأكد من توافق وتكامل تلك الأهداف مع أهداف المنظمة ككل.
- تصميم أو هيكلية العمليات وهنا يتم التأكد من أن تصميم العمليات وهيكلتها موجه لخدمة أهداف العمليات ومتطلباته.

○ قياس العمليات حيث يتم هنا التأكد من أن نظام إدارة العمليات كفؤ وفعال. ويمكن تحليل العمل وتصويب الانحرافات.

● الأداء على مستوى الوظيفة: من المعروف أن مخرجات أي تنظيم تأتي عن طريق العمليات وأن العمليات تدار وتؤدى بواسطة الأفراد المنتظمين في العمل على شكل فرق أو جماعات أو وحدات بمختلف المستويات والتخصصات ومجالات العمل. أما أهم العوامل التي تحدد مستوى فعالية الأداء في المستوى الوظيفي فهي:

- وجود الوظيفة ومدى ضرورتها لإنتاج العملية أو المساهمة في إنتاج جزء من العملية.
- أهداف الوظيفة أو ما يعرف أحيانا باسم الاختصاص العام للوظيفة ومدى تناسبها مع أهداف العملية.
- تصميم الوظيفة وهيكلتها مما يسمح بتحقيق أداء وظيفي كفؤ وفعال.
- قياس الوظيفة حيث يجري التأكد من إمكانية قياس الأداء الوظيفي.
- إدارة الوظيفة حيث تتم عن طريق عملية مراقبة أداء الوظيفة وتحليلها وتصحيح الانحرافات في الأداء.

وبصفة عامة ضرورة توافق وانسجام الأداء في جميع المستويات مع بعضها البعض. وإضافة إلى أن الأداء في مستويات المنظمة والعملية والوظيفية يحتاج إلى أهداف محددة قابلة للقياس تعكس توقعات المستفيدين من الخدمات أو السلع التي تقدمها المنظمة. كما أن الأداء في المستويات الثلاثة يحتاج إلى تصميم أو هيكل يتضمن مكونات رئيسة تمكن من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية

2.12.2. أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين مميّزا. ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن إهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة إهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة

بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والإستمرارية، مرحلة الإستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة) إذ إن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في أي مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء فيها. كما لا تتوقع أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الإقتصادية والإجتماعية في الدولة. (صليحة، 2010)

3.12.2. محددات الأداء الوظيفي:

إن تحديد مستوى الأداء الفردي يتطلب معرفة مجموعة من العوامل التي تحدد هذا المستوى وتفاعل هذه العوامل فيما بينها. حيث يميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي وهي (محمد.1999)

- الجهد: حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.
- ادراك الدور أو المهمة: ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.

4.12.2. طرق تحسين الأداء الوظيفي:

يعرف تحسين الأداء الوظيفي بأنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى. (سعيد.2007)

هناك العديد من الطرق والأساليب التي يمكن من خلالها العمل على تحسين الأداء الوظيفي ومن هذه الطرق ما يلي. (محمد.2008)

- تنمية القوى البشرية بالتدريب.
- خلق الدوافع والحوافز عند العاملين.
- الإدارة بالأهداف.

- العمل الجماعي والتشاركي.
- تصميم العمل.
- إزالة العناصر غير المنتجة في العمل.
- تحسين أساليب العمل المستخدمة.

5.12.2. قياس الاداء الوظيفي:

يعرف قياس الاداء على انه المراقبة المستمرة لانجازات برامج المنظمة وتسجيلها، ولا سيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا، وعادة ما تكون الجهة التي تقوم بإجراء عملية قياس الاداء هي الادارة المسؤولة عن مفردات برنامج المنظمة، ومن الجدير بالذكر ان مقاييس الاداء يمكن ان تتناول نوع او مستوى أنشطة البرنامج المنفذة، والمنتجات والخدمات التي تنشأ عن البرنامج، ونتائج تلك المنتجات والخدمات المقدمة.

ومن الناحية الكمية فان مقاييس الاداء تعطي المنظمة صورة مهمة حول المنتجات والخدمات والعمليات التي تؤدي الى انتاج تلك الخدمات والمنتجات. ومن بين الامور الهامة التي يمكن ان تساعد في معرفة مقاييس الاداء الجيدة ما يلي: (حمدان، ادريس: 2009)

- مستوى جودة الاعمال.
- مستوى تحقيق الغايات.
- مستوى رضا العملاء.
- مستوى التحسينات واين ومتى يجب ان تكون.
- تطابق الاجراءات والعمليات مع المعايير والمقاييس الاحصائية الموضوعة.

1.5.12.2. عملية قياس الاداء الوظيفي:

تتضمن عملية قياس الاداء الوظيفي جمع المعلومات حول الاداء الفعلي من المصادر التالية:
(عباس: 2006)

- ملاحظة الافراد العاملين ومتابعتهم.
- التقارير الاحصائية.
- التقارير الشفوية.
- التقارير المكتوبة.

ان الاستعانة بهذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي الى زيادة الموضوعية في قياس الاداء. ويمكن تصنيف معظم مقاييس الاداء ضمن واحد من التصنيفات الستة العامة التالية (حمدان، ادريس: 2009)

- مقاييس الفاعلية Effectiveness: مستوى تحقيق الاهداف.
- مقاييس الكفاءة Efficiency: حسن استخدام الموارد.
- مقاييس الجودة Quality: مستوى تلبية المنتج لمتطلبات وتوقعات العملاء.
- مقاييس التوقيت Timeliness: وهي تقيس مدى انجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له.
- مقاييس الانتاجية Productivity: وهي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل وراس المال المستهلك.
- مقاييس السلامة Safety: مدى الالتزام بالمعايير الصحية العامة واجراءات السلامة في العمل.

13.2 نشوء القطاع العام وتطوره في الوطن العربي وفلسطين

1.13.2. ظهور القطاع العام وتطوره:

إن البلدان العربية شأنها شأن البلدان النامية كانت عندما نالت استقلالها السياسي قد ورثت هياكل ذات تراكيب معينة جرى تحريرها لخدمة مصالح القوى الإستعمارية ومركزة على اندماج إقتصاد المستعمرات في النظام الإقتصادي الدولي. وأن المنشآت الإرتكازية والبنى التحتية كالمسكك الحديدية والأشكال الأخرى من وسائل النقل والموانئ ووسائل الإتصالات التي شيدتها الدولة بأموال عامة قد آلت (بعد الاستقلال) إلى حوزة الدولة الجديدة وإلى جانب ذلك كانت هناك أشكال معينة للإنتاج كشبكات الكهرباء أو منشآت إسالة المياه، قد آلت هي الأخرى إلى الدولة.(النصراوي وآخرون، 1990).

وبسبب ضآلة الحصيلة في العملات الأجنبية التي تستطيع هذه الإقتصادات كسبها، فقد صار أمراً طبيعياً أن تتولى الدولة عنها إحتكار التجارة الخارجية، أو تشرف على تنظيمها، من أجل أن تيسر الدولة الجديدة سلطتها وتثبت أقدامها، وتبرر مشروعيتها وتلقى قبولا لدى المواطنين، فإنها قد وجدت من الضروري تقديم الخدمات الإجتماعية إما لقاء ثمن رمزي أو مجاناً. ولعله لم يكن يدور في الحسبان آنذاك أن تقديم تلك الخدمات كان في نهاية الأمر ذا أهمية لتطوير القوى العاملة اللازمة لإدارة الإقتصادات، بغض النظر عن طبيعة ملكية وسائل الإنتاج. وأن الدولة الجديدة من أجل أن تفرض وجودها وتحمي سطوتها قامت بتأسيس و/ أو توسيع القوات المسلحة والشرطة التي كان قد جرى تدريبها وتجهيزها لمدة طويلة من قبل السلطات الإستعمارية لتضمن بذلك ولاءها للأنظمة التي أقامتها.

مرة أخرى، وكما في سائر الأقطار النامية فإن فترة ما بين الحربين وكذلك الحرب العالمية الثانية قد شهدت نمو سريعاً في الناتج القومي، حيث كانت هذه الأقطار قد اضطرت الكساد الكبير وظروف الحرب للإنخراط في حركة تصنيعية تعويضا عن الإستيراد الأمر الذي وسع الناحية التنظيمية في السياسة الإقتصادية للدولة وزاد انشغالها بشؤون التجارة الخارجية.

ويمكن القول أنه خلال الفترة الممتدة حتى نهاية الحرب العالمية الثانية، كانت معظم الأنشطة الاقتصادية للدولة تميل نحو التركيز على تشييد البنى التحتية، وتقديم الخدمات الإجتماعية، والسياسة العامة للإقتصاد وتنظيم حركة التجارة الخارجية وإضافة إلى إنتاج السلع اللازمة لتلك الخدمات التي تقع في نطاق دائرة الإحتكارات الطبيعية، ومعنى ذلك أن القطاعات المنتجة للسلع والخدمات الأخرى قد كانت ميدانا لعمل القطاع الخاص. (النصراوي وآخرون، 1990)

أدت الصدف التاريخية والمرتكزات الثقافية في البلدان العربية دورا مهما في ظهور المشروع القومي وزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي.

- في (تعريب) الإدارة الأجنبية عشية الإستقلال أورث البلدان العربية المستقلة حديثا وضعا راهنا. فالى جانب الجهاز الإداري هناك مشروعات عامة كبيرة، خاصة في مجال الخدمات العامة، تحت إشراف الإدارات الإستعمارية لأسباب سياسية وإقتصادية، فكان على الدولة الجديدة أن تستمر في إدارة هذه المشروعات والمؤسسات.
- ورثت كل البلدان العربية، في الوقت نفسه، علاقات خارجية مكيفة ومرتبطة بالمراكز الغربية. ولما كانت أكثر حكومات البلدان العربية ذات إمكانيات إقتصادية متواضعة، كانت تجارتها الخارجية في حالة عجز مستمر، الأمر الذي اضطر حكومات هذه البلدان الى التدخل في ميدان التجارة الخارجية لكي لا يفلت الزمام بالنسبة إلى عجز ميزان المدفوعات.
- ما كان معروفا من مدركات وموارد طبيعية أو تم اكتشافه فيما بعد، آل إلى الدولة إدارة وملكية. ولما كانت الموارد الطبيعية هي المصدر الرئيسي للعملات الخارجية، وتساهم بنصيب كبير في الدخل القومي، فقد تحولت ميزانية الدولة إلى مركز حساس للنصيب الاقتصادي.
- في مراحل لاحقة تم (تعريب) النشاط الإقتصادي الحكومي والفردي المملوك للأجانب في ظل الإدارة الإستعمارية، الأمر الذي أملتة ظروف خاصة في كل بلد، فتم تمصير النشاط الاقتصادي الفردي وتعريقه. وامتد بذلك النشاط الاقتصادي للدولة ليشمل المشروعات الفردية والحكومية "المعربة" أو المهجورة في بعض البلدان كما حدث في الجزائر.
- إلحاح التنمية الاقتصادية وضرورة تحقيق معدلات نمو عالية والتوجه العام نحو التخطيط الإقتصادي، دعا إلى مزيد من تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي لتأمين تنفيذ الخطط

الإقتصادية، كما طرح شعار الإشتراكية سياسياً وإقتصادياً لتبرير تأميم القطاع الخاص وإحكام القبضة على الإقتصاد القومي.

وهكذا، برز القطاع العام إلى الوجود، في بعض البلدان العربية وأن النشاط الإقتصادي للبلدان العربية عامة قد تزايد للأسباب نفسها. وحيث وجد القطاع العام، تكيف النظام السياسي لدعم السلطة المركزية على المستويين السياسي والإقتصادي. وأن المبررات السياسية والإقتصادية لمركزية السلطة وأحاديتها كانت كفاية للإنتاج أو الكفاءة الإنتاجية وعدالة التوزيع، تحت هذا الشعار أصبح القطاع العام يستشعر بقضية خاصة. (النصراوي وآخرون، 1990)

2.13.2. القطاع العام في فلسطين:

يتكون القطاع العام الحكومي من العديد من الوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات حيث يعمل معظمها ضمن الموازنة العامة للحكومة. في حين تعمل مؤسسات أخرى بصورة مستقلة وخارج إطار الموازنة العامة.

لقد نما الجهاز الإداري للقطاع الحكومي وتطور بصورة متسارعة من حيث التوسع في تأسيس الوزارات والوحدات الجديدة دون وجود إطار عام لذلك التوسع، أو آلية تتم فيها إضافة الوحدات والدوائر الجديدة ولا يوجد أي تنظيم أو هيكل إداري معتمد للسلطة الفلسطينية، ويبلغ عدد الوزارات والمؤسسات الحكومية حوالي ثلاثاً وستين وحدة حكومية، ويمكن تصور الهيكل التنظيمي للسلطة الفلسطينية كما جاء في موازنة السلطة الفلسطينية لسنة 2001 على النحو التالي: (صبري، 2003)

- الوزارات في السلطة الفلسطينية: هناك سبع وعشرون وزارة ضمن السلطة الفلسطينية وهي وزارات: الداخلية، والتعليم، والصحة، والعدل، والحكم المحلي، وشؤون المنظمات الاهلية، والشؤون المدنية، والأوقاف، والصناعة، والأشغال العامة، والإسكان، والتموين، والدولة لشؤون الأسرى، والدولة لشؤون البيئة، والتعليم العالي، والعمل، والإعلام، والثقافة، والشباب والرياضة،

والتجارة والإقتصاد، والشؤون البرلمانية، والنقل والمواصلات، والبريد والاتصالات، والشؤون الإجتماعية، والسياحة والآثار والزراعة، والتخطيط والتعاون الدولي.

- الهيئات والمؤسسات واللجان العاملة بصورة مستقلة عن الوزارات وتشمل كلا من: مكتب الرئاسة، ومجلس الوزراء، وهيئة الرقابة العامة، وديوان الموظفين العام، والجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وهيئة العامة للإستعلامات، وإدارة شؤون العشائر، وديوان قاضي القضاة، ومؤسسة بكدار، وهيئة المدن الصناعية، وهيئة العامة لتشجيع الإستثمار، ومؤسسة المواصفات والمقاييس، والمركز الوطني للبحوث الزراعية، وهيئة الإذاعة والتلفزيون، ومفوضية التوجيه الوطني، واللجنة الوطنية للتربية والثقافة والعلوم.
- المؤسسات الخاصة بالمجلس الوطني الفلسطيني، واللجنة التنفيذية، والدائرة السياسية، والصندوق القومي، ودائرة العالقات القومية، ودائرة اللاجئين، وهيئة الموسوعة الفلسطينية، والسفارات.
- السلطة الخاصة مثل سلطة الطيران المدني، وسلطة الموانئ البحرية، وسلطة الطاقة، وسلطة المياه، وقناة فلسطين الفضائية، ووكالة الانباء الفلسطينية "وفا"، وهيئة العامة للتبغ، وهيئة العامة للبترول، وهيئة التأمين والمعاشات.
- المؤسسات الأمنية، وقوات الشرطة، والأمن الوطني، وأجهزة المخابرات والمؤسسات التابعة لها (صبري، 2003).

3.13.2. وزارة التربية والتعليم الفلسطينية:

بعد تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية، مهام التعليم في فلسطين عام 1994، تشكلت وزارة التربية والتعليم العالي، وفي عام 1996 أنيطت صلاحيات التعليم العالي بوزارة جديدة حملت اسم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فيما ظلت الوزارة الأم تحمل اسم وزارة التربية والتعليم. وفي تعديل وزاري على الحكومة الفلسطينية عام 2002 تم إعادة دمج الوزارتين في وزارة واحدة حملت اسم وزارة التربية والتعليم العالي. (موقع وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية).

تتولى الوزارة مسؤولية الإشراف على التعليم الفلسطيني وتطويره في مختلف مراحله، في قطاعي التعليم العام والتعليم العالي. وتسعى لتوفير فرص الالتحاق لجميع من هم في سن التعليم، وكذلك تحسين نوعية وجودة التعليم والتعلم للإرتقاء به بما يتلاءم مع مستجدات العصر. وكذلك تنمية القوى البشرية العاملة في القطاع التعليمي، من أجل إعداد المواطن الفلسطيني المؤهل، والقادر على القيام بواجباته بكفاءة واقتدار.

حرصت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، منذ توليها قيادة دفة التعليم عام 1994، على النهوض بالعملية التربوية، وبذلت جهوداً كبيرة في هذا المجال، وسط ظروف سياسية صعبة، فقد تحملت عبئاً كبيراً، وورثت تركة ثقيلة، وبنية تربوية شبه مدمرة، خلفها الاحتلال الإسرائيلي. وأخذت على عاتقها أن تتجح، ووضعت ذلك نصب عينها هدفاً للتحقيق.

وحين الحديث عن إدارة شؤون 1.1 مليون طالب وأكثر من 30 ألف معلم، والإشراف على قرابة ألفي مدرسة وعشرات الجامعات والمعاهد العليا، والانطلاق في مشروع كبير تمثل ببدء تطبيق أول منهاج فلسطيني، والبدء بتطبيق خطة خمسية تطويرية شاملة للنهوض بالتعليم الفلسطيني وتوفيره للجميع، وتحمل عبء التزايد الحاصل في عدد المواليد، الأمر الذي يجعلنا في سباق متسارع لبناء المزيد والعديد من المدارس لحل المشاكل الناتجة عن الاكتظاظ في الصفوف الدراسية، فإننا نطمح في مدّ يد العون لنا ومساندتنا محلياً وعربياً ودولياً، لتخطّي الصعاب والوصول الى الهدف السامي والنبيل، وتوفير أجواء التفاؤل والأمل لجيل فلسطيني واعد، ينشد العلم والحياة بحرية وأمان. (موقع وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية).

ولأن الوزارة تدرك مدى أهمية تطوير التعليم العام وتحسين نوعيته، ومدى أهمية تحقيق معايير الجودة فيما يتعلق بالتعليم الجامعي، فقد عملت جاهدة لتدريب المعلمين وتأهيلهم، لخلق قاعدة تربوية قادرة على الأخذ بيد أطفال فلسطين نحو مجريات العصر الحديث، عصر المعلومات المتسارعة والتكنولوجيا الحديثة، فعملت على إدخال الحاسوب الى المدارس، وأصبح لديها أكثر من 1200 مختبر حاسوب يستخدمها الطلبة، وتم ربط بعض هذه المدارس بشبكة المعلومات العالمية "الانترنت"، وفي استمرار لهذه الجهود تبنت خطة لتدريب جميع المعلمين الفلسطينيين في دورات مستمرة لرفع كفاءتهم وأدائهم، وتعمل حالياً على تنفيذ استراتيجية تدريب وتأهيل المعلمين بالتعاون مع الجامعات.

وضمن جهودها الرامية إلى إيجاد بنية تحتية في المجال المهني والتقني، فقد تبنت الوزارة استراتيجية أيضاً تشمل تطوير نظام التعليم والتدريب المهني والتقني والمصادر البشرية وتطوير الموارد المادية والمناهج والأنظمة والتشريعات المتعلقة بالتعليم المهني.

وتدرك الوزارة أن دربها طويل وشاق، غير أنه بالعزيمة والتصميم والمثابرة والإرادة، سيحفل بالإنجازات، وسيفضي إلى نهاية مشرقة ومشرفة. (موقع وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية).

14.2 دراسات سابقة

استحوذ موضوع التخطيط الإستراتيجي على إهتمام العديد من الباحثين، فقد تناول الباحثون هذا الموضوع من عدة جوانب، وفي عدة قطاعات وذلك لأهميته بالنسبة للأداء الوظيفي وكذلك بالنسبة لنجاح المؤسسات في أعمالها وبالنسبة لأهمية التخطيط الإستراتيجي التي هي أساس تحقيق أهداف المؤسسات. وفي ما يلي بعض الأدبيات السابقة التي ناقشت موضوع التخطيط الإستراتيجي:

1.14.2. أولاً: الدراسات العربية:

دراسة (صليحة، 2010): عنوان المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة جامعة "أمحمد بوقرة" بومرداس: هدفت هذه الدراسة الى التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره وابعاده المختلفة والتعرف على الاداء الوظيفي ومفهومه ومحدداته والتعرف على مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين وإعطاء فكرة واضحة عن الصحة التنظيمية وإلقاء الضوء على نقاط القوة التي يجب تعزيزها وعلى نقاط الضعف التي يجب القضاء عليها. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ففي الجانب النظري تم استعراض وتحليل المفاهيم الخاصة بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي ومحاولة فهم العلاقة بين مختلف عناصر المناخ التنظيمي ومستويات الأداء الوظيفي للعاملين، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدت الدراسة على تقريب وإسقاط الدراسة النظرية على واقع المنظمات الجزائرية بإتخاذ جامعة "أمحمد بوقرة" بومرداس كنموذج. ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة ضرورة إهتمام المسؤولين في جامعة بومرداس بعناصر المناخ

التنظيمي في الجامعة دون التمييز فيما بينها، ومحاولة الوقوف على العناصر التي من شأنها أن تعمل على خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد لدى الموظفين.

دراسة (سميع، 2010): بعنوان اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي -دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية: هدفت هذه الدراسة الى التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع المصرفي اليمني والتعرف على طبيعة الاثر الذي تتركه الثقافة التنظيمية على اداء الفرد وكذلك التعرف على اهم ابعاد الثقافة التنظيمية الداعمة والمحفزة للاداء على مستوى الفرد. وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. كما تم الاعتماد على الاستبانة كادة لجمع بيانات الدراسة. وكان من اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة تدني مدركات العاملين في القطاع المصرفي اليمني للثقافة التنظيمية وثبوت الاثر المعنوي للثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي والى صعوبة فصل اداء الفرد عن ثقافة المنظمة. كما توصلت الدراسة ايضا الى ان طبيعة الاثر الذي تتركه الثقافة التنظيمية على اداء الفرد يكمن في تأثيرها المباشر على السلوك المصاحب للفرد عند ادائه لمهام وظيفته.

دراسة (الكردي، 2010): بعنوان درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها. هدفت هذه الدراسة الى معرفة درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، بالاضافة الى بيان اثر متغيرات الدراسة: الجنس، الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، موقع مديرية التربية والتعليم على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية، والبالغ عددهم (1190) عاملا. وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (417) عاملا، اي ما يعادل 35% من مجتمع الدراسة. ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة باعداد استبيان خاص لجمع المعلومات ومن ثم تحليلها باستخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وكان من اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان مديريات التربية والتعليم تطبق التخطيط الاستراتيجي بنسبة متوسطة. كما اوصت الباحثة بضرورة بناء ثقافة التخطيط الاستراتيجي ونشرها في كافة مديريات التربية والتعليم، وضرورة تدريب العاملين في مديريات التربية والتعليم على مهارات التخطيط الاستراتيجي وكيفية اعداد الخطة الاستراتيجية.

دراسة (وادي و الاشقر، 2009): بعنوان واقع ممارسة (التخطيط الاستراتيجي) لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة: هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع (التخطيط الاستراتيجي) في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى مديري تلك المنظمات، ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم، مع التعرف على معوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي كما يراها المديرون، والتعرف على اثر بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية في وضوح المفهوم، وكذلك معرفة ما اذا كانت هناك فروقا احصائية بين المديرين في ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي تعزى لوضوح المفهوم لديهم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، حيث نم تصميم استبيان خاص وتوزيعه على (133) منظمة ليقوم مديرو تلك المنظمات بالاجابة عن اسئلتها. وقد تم تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS الاحصائي. وكان من اهم النتائج التي خلصت اليها الدراسة ان 66.7% من مديري المنظمات لديهم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وأنهم يميلون لممارسة ذلك النوع من التخطيط بدرجة عالية. كما اظهرت الدراسة ان المديرين لا ينظرون للمعوقات المحددة التي تم عرضها عليهم في الاستبيان بشكل عام. وبناء على النتائج التي توصلت اليها الدراسة فإنها توصي بزيادة الاهتمام بعقد دورات تدريبية مختصة بالمهارات الادارية عامة وبالتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص، وعلى المديرين ان يعملوا على تكريس وترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي في منظماتهم بجعلها جزءاً لا يتجزأ من الثقافة العامة لتلك المنظمات، وضرورة اعادة النظر من قبل بعض المنظمات البوصلة التي تحدد وجهة الجهود والموارد في المنظمة.

دراسة الضمور (2008) : بعنوان واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الاردن: هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني، والتعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الاردنية. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في ادارات الموارد البشرية في الوزارات الاردنية والبالغ عددها (23) وزارة. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في ادارات الموارد البشرية وبلغ عددها (166) عاملا وعاملة. ومن اجل تحقيق هدف الدراسة وجمع المعلومات اللازمة قام الباحث بتطوير استبيان خاص بذلك. وكان من اهم ما توصلت اليه الدراسة من نتائج وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة احصائية بين أنشطة ادارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في

الوزارات الاردنية. اما اهم التوصيات التي خرج بها الباحث من خلال دراسته ضرورة تزود الاجهزة الحكومية الاردنية بكافة الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة للتخطيط الاستراتيجي، وضرورة زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي وإعطاءه الاهمية التي تستحق والتأكيد على ضرورة الاهتمام بنظام التغذية الراجعة في الهيكل التنظيمي في القطاع العام وإيجاد نظام معلوماتي فعال يخدم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

دراسة (الشويخ،2007) : بعنوان واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظة غزة. هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة من حيث تحديد طبيعة وكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تلك المؤسسات. وقد تعرضت الدراسة لمدى التزام ادارات الكليات بالتخطيط الاستراتيجي ومدى انتشار ثقافته ودرجة مناسبة الهيكل التنظيمي للكليات مع عملية التخطيط الاستراتيجي ومدى توافر الموارد البشرية لعملية التخطيط الاستراتيجي. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبيان مكون من 60 فقرة تم توزيعها على مجتمع الدراسة حيث استخدم الباحث اسلوب المسح الشامل. وكان من نتائج الدراسة ان نسبة 77.34 % من المبحوثين يرون ان هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني ومدى التزام ادارة الكلية بالتخطيط الاستراتيجي، وان نسبة 71.46% من المبحوثين يؤيدون وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني ومدى انتشار ثقافته بما يخدم عملية التخطيط الاستراتيجي. وقد اوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من اهمها استخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب اداري حديث يساعد المؤسسات بجميع انواعها على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية، وضرورة التقييم المستمر للاستراتيجيات الموضوعية، واستبدال تلك التي لا تتلاءم مع الاهداف والغايات الموضوعية.

دراسة (هاشم،2007): بعنوان واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره. هدفت هذه الدراسة الى دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بغزة والتعرف على سبل تطويره. وقد استخدم الباحث اداتين للدراسة هما استبيان موجه الى عينة الدراسة ومقابلة شخصية موجهة لمجموعة تشمل 10 من المسؤولين عن برامج التربية والتعليم بوكالة الغوث في غزة. وكان من اهم النتائج التي توصل اليها الباحث ان هناك نسبة منخفضة من المبحوثين لديهم

فهم واضح للمفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وان هناك نسبة مرتفعة من المبحوثين لديهم اتجاهات ايجابية وجيدة تجاه التخطيط الاستراتيجي لمدارسهم. كما اظهرت الدراسة ايضا عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات المبحوثين المتعلقة بجميع مجالات وأجزاء الاستبيان تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ايضا بين متوسطات اجابات المبحوثين المتعلقة بوضوح المفاهيم والاتجاهات والممارسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير نوع المدرسة وعدد سنوات الخبرة. وفي ضوء مجموعة من الاستنتاجات تمكن الباحث من عرض مجموعة من التوصيات مثل ضرورة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي والتأكيد على مفهومه الصحيح وكل ما يتعلق به من خلال وضع اطار نظري معتمد يناسب فلسفة وطريقة عمل دائرة التعليم بوكالة الغوث ومن ثم ادراجه ضمن دورات معهد التربية بجميع مستوياتها.

دراسة الدجني (2006): بعنوان واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الاسلامية في ضوء معايير الجودة. هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الاسلامية بغزة. من خلال تحليل الخطة الاستراتيجية في ضوء معايير الجودة التي اقترتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين وذلك من خلال الاجابة على السؤال الرئيس "ما واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الاسلامية في ضوء معايير الجودة؟". وقد تعرضت الدراسة لمدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومدى ممارسته ومدى توافر معايير الجودة المعتمدة التي تضمنها نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين في الخطة الاستراتيجية للجامعة الاسلامية بغزة ومعايير مكونات الخطة الاستراتيجية الجيدة، ومدى توافرها في الخطة الاستراتيجية للجامعة ثم الصيغ والتوصيات المقترحة التي تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي في الجامعة في ضوء معايير الجودة. ولتحقيق اهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج تحليل المحتوى، وقد تم عمل استبيان لجمع البيانات من عينة عددها (117) عضوا. وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان من اهمها وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لادارة الجامعة بدرجة مرتفعة، الا انه وجد ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والاهداف، وعدم رضا ادارة الجامعة عن القاعات والمختبرات ومرافق الانشطة للمناهج. وكان من اهم التوصيات التي اوصت بها الدراسة ضرورة تبني استراتيجية الجودة ومبادئها عند اعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة والسعي الى بناء ثقافة تنظيمية لدى العاملين بمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي. وتطوير

معايير ومؤشرات اداء واضحة ومعتمدة تصلح لقياس عملية التخطيط الاستراتيجي في كافة مراحلها ودعم الجودة والخدمات الادارية والعمل على تحسين المرافق وتطبيق المعايير التي تناولتها الدراسة.

دراسة (عطا الله، 2005): بعنوان، " واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات :دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة. هدفت هذه الدراسة التي أُجريت على قطاع المقاولات بقطاع غزة إلى استكشاف واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات في ضوء مدى وضوح مفهومه وأهميته ودرجة استخدامه في تلك الشركات، ودرجة المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، والتي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع هذه الخطط. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية. وأظهرت النتائج أن 64.5 % من مدراء شركات المقاولات، لا يدركون المفهوم العلمي المتكامل للتخطيط الاستراتيجي، ولكن لديهم توجهات إيجابية نحو مزاياه، ويتم استغلال الموارد المتاحة بنسب متفاوتة، لا تدل على استخدام التخطيط الاستراتيجي بالأسلوب العلمي المناسب. وأوضحت نتائج اختبارات الفروض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مفهوم وأهمية واستخدام التخطيط الاستراتيجي ومدى سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة تعزى لبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية، عند مستوى دلالة 0.05، ماعدا بعض العناصر. وأوصت الدراسة بضرورة البدء باستخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد الشركات على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية، وكذلك أوصت الدراسة بتوفير المزيد من الدورات التدريبية للإدارات العليا حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، وكذلك التأكيد على مبدأ المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية بحيث تتاح الفرصة للمدراء والمسؤولين في المستويات الإدارية المختلفة المشاركة في إعداد هذه الخطط.

دراسة (الفراء، 2003): بعنوان آراء حول السلوك الاداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني. هدفت هذه الدراسة الى توضيح سمات السلوك الاداري الاستراتيجي من وجهة نظر المدير الفلسطيني، وكذلك تقييم مدى تأثير العامل الثقافي على السلوك الاداري الفلسطيني والى تطوير الفكر الاستراتيجي من خلال ضرورة تغلبه على الفكر التكتيكي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في اجراء الدراسة. وكان من اهم ما توصلت اليه هذه الدراسة من نتائج هو تغلب السلوك التكتيكي على السلوك الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني وان العلاقة طردية بين السلوك الاداري الاستراتيجي والمستوى

العلمي للمدير وخبرته، كما ان هناك علاقة ايجابية بين حجم المنشأة والسلوك الاداري الاستراتيجي، واقتصار عملية التخطيط على المستويات الادارية العليا.

دراسة (أبو معمر، 2002): بعنوان التخطيط الاستراتيجي كمدخل لرفع كفاءة وفاعلية المنظمات الصناعية الخاصة، في قطاع غزة. تناولت الدراسة محاولة تطبيق الأسلوب العلمي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات الصناعية الخاصة في قطاع غزة، باعتبار أن نظام التخطيط الاستراتيجي هو أفضل الوسائل الضرورية لاستثمار هذه الموارد، وتعظيم قدرتها على رفع كفاءة وفاعلية المنظمات، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي: غياب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات الصناعية الخاصة في قطاع غزة، الخلط بين المفاهيم التخطيطية المختلفة لدى أعضاء الإدارة العليا مثل التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى وبين الاستراتيجيات والخطط، غياب الارتباط والتنسيق بين الإستراتيجية العامة وإستراتيجية الموارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباط بين الإستراتيجية العامة وإستراتيجية الموارد البشرية في شركة اليازجي، بالإضافة إلى وجود تنسيق بين إستراتيجية الشركة وإدارة الأفراد في كل من شركة العودة وشركة شومر وشركة الفخامة وأنه لا توجد إستراتيجية أو إدارة للأفراد بين باقي المنظمات موضع الدراسة، وأثبتت الدراسة أن الارتباط والتنسيق الفعال بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة سوف يرفع من كفاءة وفاعلية المنظمة ككل، وعدم وضوح الاستراتيجية العامة يمكن أن يحدث نوعاً من الخلل في إستراتيجية الموارد البشرية.

دراسة(الغزالي، 2000): بعنوان التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الاردنية (دراسة ميدانية من وجهة نظر الادارة العليا). هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى وعي الادارات العليا في المؤسسات العامة الاردنية بمفهوم التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسته في تلك المؤسسات. كما هدفت الى التعرف على درجة المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية والعوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع هذه الخطط. وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية حيث تم اعداد استبيان كأداة لتحقيق اهداف الدراسة. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها: انه لدى (57.3%) من مديري الادارات العليا في المؤسسات العامة الاردنية لديهم فهم صحيح ووعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي بينما لدى نسبة كبيرة منهم بلغت (42.7%) غموض وعدم وضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي. وان الجهات المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية

هي بالدرجة الأولى المدير العام يليه مجلس ادارة المؤسسة ثم لجنة التخطيط في المؤسسة في حين ان تكليف لجنة خاصة من داخل المؤسسة وجميع رؤساء الاقسام والوحدات التنظيمية يشاركون بدرجة متوسطة. وأوصت الدراسة بضرورة البدء باستخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي كأسلوب اداري حديث يساعد المنظمات على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية، وكذلك التأكيد على مبدأ المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية بحيث تتاح الفرصة للمدراء والمسؤولين في المستويات الادارية الدنيا للمشاركة في اعداد هذه الخطط.

2.14.2. ثانيا: الدراسات الاجنبية:

دراسة Cowburn, 2005 : بعنوان التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي حقيقة ام خيال: هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن الجدل القائم حول قدرة الجامعات في المملكة المتحدة على ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي ثلاثية المراحل- الصياغة الاستراتيجية والتنفيذ والتقييم-. وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للخطة الاستراتيجية لاستشاري تمويل مؤسسات التعليم العالي في انجلترا HEFCE للأعوام 2003-2008 وبعض خطط مؤسسات التعليم العالي. وكان من اهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة ان مؤسسات التعليم العالي جيدة في الجزء الاول من العملية - صياغة الاستراتيجية- ولكن عند الوصول الى الممارسة العملية والتطبيق فان العديد من المؤسسات تواجه صعوبات في تطبيق الخطة الاستراتيجية في تحقيق الاهداف فان الخطط تبقى حبرا على ورق.

دراسة Grant and Thomases 2004 : بعنوان التعرف على فوائد ومعوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية في المرحلة 12. هدفت هذه الدراسة للتعرف الى الموضوعات المتعلقة بفوائد ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية. وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج التحليلي. حيث كانت عبارة عن تحليل 66 كتابا. و 29 مقالة صحفية. و 28 بحثا محكما من مؤتمرات عالمية و 6 رسائل دكتوراه ومصادر اخرى. وكان من اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود نقص في تمويل عمليات التخطيط الاستراتيجي وان مدى الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي والتطبيق العملي للخطة من المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي. اضافة الى عدم المرونة التي ادت الى ضعف التخطيط الاستراتيجي.

دراسة O, Regan. Ghobadian, 2002 : بعنوان التخطيط الاستراتيجي الفعال في المنظمات الصغيرة والمتوسطة: هدفت هذه الدراسة الى التعرف على التخطيط الرسمي والعلاقة بين الرسمية في التخطيط الاستراتيجي والمعيقات التي تواجه التنفيذ والعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي الرسمي ونوع الشركة سواء كانت شركة ام او شركة تابعة. وقد كان من اهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة ان الشركات التابعة تواجه معيقات التنفيذ بدرجة اقل من الشركات الام ولكن الاختلافات هذه ليست ذات دلالة احصائية. وان الشركات التي تتبع التخطيط الرسمي تواجه معيقات اقل عند تنفيذه من الشركات التي تتبع التخطيط غير الرسمي.

3.14.2. ثالثا: نظرة على الدراسات السابقة:

- من حيث اهداف الدراسة: هدفت بعض الدراسات الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات والقطاعات المختلفة مثل دراسة (الشويخ، 2007) و(هاشم، 2007) و(الضمور، 2008) و(الدجني، 2006) و(الاشقر، 2006) و(عطا الله، 2005). وبعض الدراسات هدفت الى معرفة درجة تطبيق وممارسة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات مثل دراسة (الكردي، 2010) و(وادي & الاشقر، 2009). وبعض الدراسات هدفت الى التعرف على المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية واثره على الاداء الوظيفي مثل دراسة (صليحة، 2010) و(سميع، 2010).
- من حيث المنهج المستخدم: لقد اتفقت الدراسات في استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لهذا النوع من الدراسات..
- من حيث اداة الدراسة: لقد استخدمت معظم الدراسات الاستبيان كادة لجمع والبيانات بالاضافة الى ان بعض الدراسات استخدمت الى جانب الاستبيان اسلوب المقابلة الشخصية.
- من حيث مجتمع وعينة الدراسة: مجتمع وعينة دراسة (صليحة، 2010) و (الشويخ، 2007) و(الدجني، 2006) و(هاشم، 2007) تكون من الموظفين في الجامعات والمؤسسات التعليمية. أما دراسة (سميع، 2010) فقد تكون مجتمعها وعينتها من الموظفين في القطاع المصرفي اليمني. دراسة (الكردي، 2010) تكون مجتمع وعينتها من الموظفين في مديريات التربية والتعليم. أما مجتمع وعينة دراسة (وادي & الاشقر، 2009) و (الاشقر، 2006) كانت من العاملين في المنظمات غير الحكومية. أما دراسة (الضمور، 2008) فكانت عينتها ومجتمعها من القطاع العام

الاردني. أما دراسة (Cowburn, 2005) فكانت مجتمعها وعينتها عبارة عن تحليل للخطة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي الامريكية. أما دراسة (Grant and Thomases 2004) فإن مجتمعها وعينتها كانت عبارة عن تحليل كتب وصحف وأبحاث ومؤتمرات ورسائل دكتوراه.

4.14.2. رابعا: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة العربية والأجنبية كانت للباحثة الملاحظات الآتية:

- وجدت جميع الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تحدثت عن موضوع التخطيط الاستراتيجي ان التخطيط الاستراتيجي جهد جماعي مشترك يسعى الى تحقيق اهداف المؤسسات من خلال فهم العاملين لمفهوم التخطيط الاستراتيجي ومبادئه واهميته وكيفية تطبيقهم له في مؤسساتهم.
- عدم التطرق لموضوع التخطيط الاستراتيجي وأثره على الاداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تحديدا- على حد علم الباحثة- باستثناء دراسة (الكردي 2010) التي تحدثت عن واقع التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم ولكنها لم تتطرق لأثر التخطيط على الاداء الوظيفي فيها.
- وجدت ان بعض الدراسات التي تحدثت عن موضوع التخطيط الاستراتيجي قد تطرقت الى البحث حول التخطيط الاستراتيجي في قطاع التعليم مثل دراسة (الشويخ، 2007) التي تحدثت عن واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظة غزة. ودراسة (هاشم، 2007) التي تحدثت عن واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره. ودراسة (الدجني، 2006) التي تحدثت عن واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الاسلامية في ضوء معايير الجودة.
- ركزت الدراسات في مجملها ان التخطيط الاستراتيجي من اهم عناصر الادارة الاستراتيجية ومن اهم عوامل نجاح المؤسسات في تحقيق اهدافها ووصولها الى مستويات مرموقة ومميزة.

- ركزت بعض الدراسات السابقة على ضرورة عمل دورات تدريبية متخصصة بالتخطيط الاستراتيجي من اجل ترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في المؤسسات والقطاعات المختلفة.
- تقوم الدراسات السابقة بعرض لأهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في المنظمات الحكومية وغير الحكومية وتأثيره على الاداء الوظيفي والإدارة ومساعدة المدراء في اتخاذ القرارات. وقد كانت هذه الاديبيات طريقا ومرشدا للباحثة بشكل عمل على:
 - تعزيز هذه الدراسة وتدعيمها بالمعلومات والأفكار اللازمة.
 - زيادة الوعي لبعض المفاهيم المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي وأهميته وأهدافه ومحاوره المختلفة وكذلك المفاهيم المتعلقة بالأداء الوظيفي ومفهومه وأهميته.
 - التأكد من عدم تعارض الدراسات السابقة مع الدراسة هذه.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- كما تختلف هذه الدراسة عن سابقتها في انها تهتم بكون التخطيط الاستراتيجي يساهم في خدمة الأداء الوظيفي في المؤسسات لما له من اهمية فيها كونه يتكون من مجموعة من العناصر التي لا يمكن لأي مؤسسة النجاح بدونها.
- كما تختلف هذه الدراسة عن غيرها ايضا في كونها تناولت دراسة حالة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في الضفة الغربية باعتبارها المؤسسة الاولى في صناعة جيل ذو مواصفات يمكن الاعتماد عليه للنهوض بالبلد ككل.

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للخطوات والمراحل التي اتبعتها الباحثة في سبيل اعداد هذه الدراسة، وفق اصول البحث العلمي، من اجل الوصول الى هدف الدراسة والذي يتمثل في معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وأثره على الاداء الوظيفي.

2.3 منهج الدراسة

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملائمة هذا الاسلوب لأغراض هذه الدراسة، التي تهدف الى معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وأثره على الاداء الوظيفي، وإيجاد العلاقة بين متغيرات هذه الدراسة، وقد اعتمدت الباحثة في ذلك على الادب النظري السابق حول موضوع الدراسة. كما واعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة وذلك بهدف جمع البيانات، حيث تم معالجة البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة المبحوثة، وقد كان البرنامج الاحصائي التحليلي (SPSS) هو قاعدة تحليل هذه البيانات.

3.3 اداة الدراسة

تم الاعتماد بشكل رئيس على الاستبانة في جمع البيانات، وعلى مراجعة الادبيات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.(ملحق رقم 1)

4.3 صدق الاستبانة

تم تحكيم استبانة الدراسة من قبل عدد من الاكاديميين والمختصين، للارتقاء بمستواها ولضمان تحقيق الهدف الذي وضعت من اجله.(ملحق رقم 2). وقد كان لملاحظات هؤلاء المحكمين احسن الاثر في تطوير وتحسين الاستبانة ووضعها في صورتها النهائية، ولفحص اتساق فقرات الاستبانة داخليا تم احتساب معامل كرونباخ الفا لكامل الاستبانة ولكل محور على حدة.

جدول 1.3: قيمة معامل كرونباخ الفا لمحاور الاستبانة

قيمة معامل كرونباخ	عدد الاسئلة	المحاور
85.2%	14	1 مدى فهم وادراك المدراء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي لمفهوم التخطيط الاستراتيجي واهميته
97.2%	21	2 مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية
89.1%	13	3 قياس الاداء الوظيفي

يتضح من نتائج الجدول 1.3 ان معامل كرونباخ الفا للاتساق الداخلي مرتفع لكافة محاور الاستبانة، وعليه اعتبرت الاستبانة صادقة.

5.3 ثبات الاداة

وقد قامت الباحثة بإجراء خطوات الثبات على العينة بطريقة معامل كرونباخ الفا. حيث تم اختيار عينة من المدراء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في الضفة الغربية عددهم 10 ووزعت عليهم الاستبانة للاجابة عليها ثم اعيدت اليهم بعد حوالي اسبوع للاجابة عليها من جديد.

6.3 تصحيح الاداة

لقد تم اعتماد التوزيع التالي للفقرات في عملية تصحيح فقرات الاستبانة واستخراج النتائج وفقا لمقياس ليكرت الخماسي (شكل 2.3).

جدول 2.3: مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

7.3 مفتاح التصحيح

مقياس تصحيح الإجابة في الدراسة كما هو مبين في الجدول (3.3).

جدول 3.3: مفتاح تصحيح الاجابات

الدرجة	الوسط الحسابي
مرتفعة	3.41 فما فوق
محايد	3.4 - 2.61
منخفضة	2.61 من اقل

8.3 حدود الدراسة

تم اجراء هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني 2010-2011 والفصل الاول 2011-2012. في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في الضفة الغربية، حيث مثلت الدراسة المدراء العاميين ومدراء الدوائر ورؤساء الاقسام في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في الضفة الغربية.

9.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاميين ومديري الدوائر ورؤساء الاقسام في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في الضفة الغربية. والبالغ عددهم 208. حيث بلغ عدد المديرين العاميين 18. وعدد مديري الدوائر 57. اما رؤساء الاقسام فبلغ عددهم 133.

10.3 عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من عينة من المديرين العاميين ومديري الدوائر ورؤساء الاقسام في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في الضفة الغربية. وبلغ عددها 52 اي ما نسبته 25 % من مجتمع الدراسة. وقد تم اختيار العينة باستخدام العينة الطبقية العشوائية المنتظمة (جدول 4.3).

شكل 4.3: توزيع المبحوثين بحسب المسمى الوظيفي.

المسمى الوظيفي	المجتمع	العينة
مدير عام	18	5
مدير دائرة	133	32
رئيس قسم	57	15
المجموع	208	52

11.3 كيفية اختيار العينة

هناك قاعدة عامة يتبعها الباحثون في تحديد حجم العينة الانسب للدراسة التي يقومون بها، حسب نوع الدراسة، والجدول التالي (5.3) يبين ذلك. (قواسمة واخرون، 2008).

جدول 5.3: قواعد معتمدة في تحديد حجم العينة الانسب للدراسة

نوع الدراسة	الحجم المقترح
ارتباطية	30 فردا لكل متغير في الارتباط والانحدار المتعدد
تجريبية	15 فردا في كل مجموعة
وصفية	20% من افراد من مجتمع صغير نسبيا (بضع مئات)، و10% لمجتمع كبير (بضع الاف)، و5% لمجتمع كبير جدا (عشرات الالوف).
تحليل عاملي	5_ 10 افراد لكل فقرة

12.3 معالجة بيانات الدراسة

تم تفرغ بيانات الاستبانة على الحاسوب بواسطة الرزمة الاحصائية (SPSS)، وقد خرجت البيانات الاولية بعد تحليلها على هيئة تكرارات حسابية ونسب مئوية وانحرافات معيارية، ثم عرضت بصورتها النهائية في هذه الدراسة بنمطها الكمي والنوعي وذلك بالاستعانة ببرنامج Excell .

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

1.4 مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً ومناقشة لنتائج الدراسة، حيث يتم تناول نتائج استبانة المبحوثين حول واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية واثره على الاداء الوظيفي، من خلال الرجوع الى محاور الدراسة والتعرف على النتائج التي تم التوصل اليها.

2.4 المحور الاول: مدى فهم وادراك المديرين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته

من اجل استخراج النتائج المتعلقة بمحور الدراسة الاول، تم استخراج نسبة الاجابات المحايدة والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.

يتضح من نتائج الجدول (1.4) ان الفقرة (رقم 6) قد حازت على اعلى نسبة اجابة محايدة؛ حيث بلغت (4.37)، والانحراف المعياري لها (0.82)، اما النسبة المئوية لها فبلغت (87.3). تلتها الفقرة (رقم 2) والتي حصلت على اجابة محايد (4.29)، والانحراف المعياري لها (0.80)، في حين بلغت نسبتها المئوية (85.8). تلتها الفقرة (رقم 1) والتي حصلت على اجابة محايد (4.21)، والانحراف المعياري لها (0.80)، في حين بلغت نسبتها المئوية (84.2).

جدول 1.4: الاجابات المحايدة والانحرافات المعيارية لمدى فهم وادراك المدراء العاملين في وزارة

التربية والتعليم العالي لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	محايد	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
6	يساهم التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ قرارات افضل	4.37	0.82	87.3	مرتفعة
2	بالنسبة لي التخطيط الاستراتيجي الطريق السليم للوصول الى الاهداف	4.29	0.80	85.8	مرتفعة
1	يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضحا بالنسبة لي	4.21	0.80	84.2	مرتفعة
7	يزيد التخطيط الاستراتيجي من درجة الثقة في الاعمال التي ينجزها العاملون	4.21	0.75	84.2	مرتفعة
5	التخطيط الاستراتيجي اسلوب علمي لتوظيف الموارد المتاحة	4.19	0.69	83.8	مرتفعة
8	يحسن التخطيط الاستراتيجي اداء العاملين للمهام الموكلة اليهم	4.19	0.74	83.8	مرتفعة
3	بالنسبة لي التخطيط الاستراتيجي برنامج له بداية ونهاية لتحقيق هدف معين	4.15	0.72	83.1	مرتفعة
13	يساعد التخطيط الاستراتيجي على التخصص في العمل	4.08	0.71	81.5	مرتفعة
11	يمكن التخطيط الاستراتيجي الوزارة من الاستفادة من الفرص المتاحة	4.06	0.70	81.2	مرتفعة
12	يساعد التخطيط الاستراتيجي على توفير الاحتياجات البشرية اللازمة في الوقت المناسب	4.04	0.71	80.8	مرتفعة
9	يساعد التخطيط الاستراتيجي على توفير الاموال اللازمة	4.02	0.70	80.4	مرتفعة
14	يعتبر التخطيط الاستراتيجي دليلا للعاملين لمساعدتهم في اتمام اعمالهم	3.94	0.70	78.8	مرتفعة
10	يساهم التخطيط الاستراتيجي في ابتكار خدمات جديدة	3.90	0.80	78.1	مرتفعة
4	بالنسبة لي التخطيط الاستراتيجي استغلال للفرص المتاحة في البيئة الخارجية	3.85	0.89	76.9	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.11	0.44	82.2	مرتفعة

كما يتضح ايضا ان الفقرة (رقم 4) قد حازت على ادنى اجابة محايدة؛ حيث بلغت (3.85)، والانحراف المعياري لها (0.89)، اما النسبة المئوية لها فبلغت (76.9). ثم الفقرة (رقم 10) قد حازت على اجابة محايدة حيث بلغت (3.90)، والانحراف المعياري لها (0.80)، اما النسبة المئوية لها فبلغت (78.1). تلتها الفقرة (رقم 14) والتي حصلت على اجابة محايد (3.94)، والانحراف المعياري لها (0.70)، في حين بلغت نسبتها المئوية (78.8).

3.4 المحور الثاني: : مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي

من اجل استخراج النتائج المتعلقة بمحور الدراسة الثاني، تم استخراج نسبة الاجابات المحايدة والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.

جدول 2.4-أ: الاجابات المحايدة والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في وزارة

التربية والتعليم العالي الفلسطينية مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	محايد	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
19	توازن الوزارة في تطبيقها للقضايا الاستراتيجية التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية	3.90	1.12	78.1	مرتفعة
1	تقوم الوزارة بالتعرف على التحديات التي يمكن ان تواجهها	3.85	1.06	76.9	مرتفعة
17	تؤثر التغيرات البيئية المحيطة على اهداف الوزارة	3.81	0.95	76.2	مرتفعة
12	يوجد لدى الوزارة توجه تطويري نحو المستقبل	3.79	1.04	75.8	مرتفعة
2	تقوم الوزارة بالتعرف على الفرص المتاحة امامها	3.69	0.86	73.7	مرتفعة
13	تحقق الوزارة الاهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء الامكانيات المتاحة لديها	3.69	1.04	73.8	مرتفعة
9	تمتلك الوزارة رسالة واضحة في اذهان العاملين فيها	3.67	1.15	73.5	مرتفعة
10	تمتلك الوزارة اهدافا عامة منبثقة عن رسالتها	3.67	1.02	73.5	مرتفعة
5	توفر الوزارة الوقت الكافي لإعداد خططها الاستراتيجية	3.65	1.06	73.1	مرتفعة
7	تعمل الوزارة وفق رؤية واضحة	3.65	0.90	73.1	مرتفعة

مرتفعة	73.1	0.88	3.65	تمتلك الوزارة غايات مرتبطة بتحقيق اهدافها	11
مرتفعة	72.7	0.97	3.63	تقوم الوزارة بالتعرف على نقاط قوتها	3
مرتفعة	71.9	1.01	3.60	تعتمد الوزارة على مصادر معلومات متنوعة عند قيامها بالتخطيط الاستراتيجي	16
مرتفعة	71.2	1.00	3.56	تتبع الوزارة سياسات شاملة لكافة الانشطة	15
مرتفعة	70.4	0.96	3.52	تضع الوزارة اهدافها بناء على رؤيتها	8

جدول 2.4- ب: الاجابات المحايدة والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	محايد	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
6	المدراء في الوزارة قادرين على توفير الوقت اللازم للقيام بالتخطيط الاستراتيجي	3.50	0.87	70.0	مرتفعة
14	تتبع الوزارة سياسات واضحة مما يضمن تنفيذ اهدافها	3.49	1.07	69.8	متوسطة
20	تقوم الوزارة بالرقابة على الاستراتيجيات اثناء التنفيذ	3.48	0.98	69.6	متوسطة
4	تقوم الوزارة بالتعرف على نقاط ضعفها	3.44	1.02	68.8	متوسطة
21	يوجد لدى الوزارة معايير خاصة للرقابة على التخطيط الاستراتيجي	3.42	1.00	68.5	متوسطة
18	تلتزم الوزارة بالبرامج الزمنية التي تضعها لتحقيق اهدافها	3.37	1.07	67.3	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.61	0.79	72.3	مرتفعة

يتضح من نتائج الجدول (2.4) ان الفقرة (رقم 19) قد حازت على اعلى نسبة اجابة محايدة؛ حيث بلغت (3.90)، والانحراف المعياري لها (1.12)، اما النسبة المئوية لها فبلغت (78.1). تلتها الفقرة (رقم 1) والتي حصلت على اجابة محايد (3.85)، والانحراف المعياري لها (1.06)، في حين بلغت نسبتها المئوية (76.9). تلتها الفقرة (رقم 17) والتي حصلت على اجابة محايد (3.81)، والانحراف المعياري لها (0.95)، في حين بلغت نسبتها المئوية (76.2).

كما يتضح ايضا ان الفقرة (رقم 18) قد حازت على ادنى اجابة محايدة؛ حيث بلغت (3.37)، والانحراف المعياري لها (1.07)، اما النسبة المئوية لها فبلغت (67.3). ثم الفقرة (رقم 21) قد حازت على اجابة محايدة حيث بلغت (3.43)، والانحراف المعياري لها (1.00)، اما النسبة المئوية لها فبلغت (68.5). تلتها الفقرة (رقم 4) والتي حصلت على اجابة محايد (3.44)، والانحراف المعياري لها (1.02)، في حين بلغت نسبتها المئوية (68.8).

4.2 المحور الثالث: قياس الاداء الوظيفي

من اجل استخراج النتائج المتعلقة بمحور الدراسة الثالث، تم استخراج نسبة الاجابات المحايدة والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.

جدول 3.4: الاجابات المحايدة والانحرافات المعيارية لقياس الاداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم

العالي الفلسطينية مرتبة تنازليا

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	محايد	الفقرة	الرقم
مرتفعة	88.5	0.75	4.42	لدي القدرة على الاستخدام الجيد للموارد اثناء اداء الوظيفة	7
مرتفعة	88.1	0.75	4.40	استطيع ان ألم بكافة الجوانب المتعلقة بالوظيفة التي اشغلها	3
مرتفعة	87.7	0.80	4.38	استطيع اداء العمل الموكل الي بجودة عالية	2
مرتفعة	87.3	0.93	4.37	اتمعت بالحماس عند ادائي لوظيفتي	1
مرتفعة	87.3	0.74	4.37	اتقيد بأوقات الدوام	8
مرتفعة	86.5	0.68	4.33	اقوم بالتخطيط لعملي عند ادائه	9
مرتفعة	86.5	0.92	4.33	لدي القدرة على الابداع والتطوير	13
مرتفعة	85.8	0.70	4.29	استطيع انجاز المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد	4
مرتفعة	85.8	0.82	4.29	لدي القدرة على التكيف في الحالات الطارئة	10
مرتفعة	85.9	1.03	4.29	لدي الرغبة في انجاز الاعمال اليومية الموكلة الي	11
مرتفعة	85.8	0.94	4.29	لدي القدرة على تنظيم الاعمال اليومية	12
مرتفعة	85.4	0.89	4.27	يمكنني استخدام الادوات الخاصة بالعمل بكفاءة	6
مرتفعة	83.5	0.76	4.17	اتمکن من اصدار الاحكام المتعلقة بالوظيفة بشكل جيد	5
مرتفعة	86.3	0.55	4.32	الدرجة الكلية	

يتضح من نتائج الجدول (3.4) ان الفقرة (رقم 7) قد حازت على اعلى نسبة اجابة محايدة؛ حيث بلغت (4.42)، والانحراف المعياري لها (0.75)، اما النسبة المئوية لها فبلغت (88.5). تلتها الفقرة (رقم 3) والتي حصلت على اجابة محايد (4.40)، والانحراف المعياري لها (0.75)، في حين بلغت نسبتها المئوية (88.1). تلتها الفقرة (رقم 2) والتي حصلت على اجابة محايد (4.38)، والانحراف المعياري لها (0.80)، في حين بلغت نسبتها المئوية (87.7).

كما يتضح ايضا ان الفقرة (رقم 5) قد حازت على ادنى اجابة محايدة؛ حيث بلغت (4.17)، والانحراف المعياري لها (0.76)، اما النسبة المئوية لها فبلغت (83.5). ثم الفقرة (رقم 6) قد حازت على اجابة محايدة حيث بلغت (4.27)، والانحراف المعياري لها (0.89)، اما النسبة المئوية لها فبلغت (85.4). تلتها الفقرة (رقم 12) والتي حصلت على اجابة محايد (4.29)، والانحراف المعياري لها (0.94)، في حين بلغت نسبتها المئوية (85.8).

مما سبق يتضح ان مجال الدراسة الثالث "قياس الاداء الوظيفي" قد حاز على أعلى نسبة اجابة محايدة وكانت الاجابات المحايدة تساوي (4.32) وكان انحرافه المعياري يساوي 0.55 ونسبته المئوية 86.3، ثم المجال الأول "مدى فهم وادراك المدراء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته" حيث بلغ المحايد (4.11) وكان انحرافه المعياري يساوي 0.44 ونسبته المئوية 82.2، اما مجال الدراسة الثاني "مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية" فقد حصل على أدنى الاجابات المحايدة بواقع 3.61 وكان انحرافه المعياري يساوي 0.79 ونسبته المئوية 72.3. والجدول التالي (4.4) يوضح ذلك:

جدول 4.4: الاجابات المحايدة والانحرافات المعيارية لمجالات استمارة الدراسة حول واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجال
مرتفعة	82.2	0.44	4.11	مدى فهم وادراك المدراء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته
مرتفعة	72.3	0.79	3.61	مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية
مرتفعة	86.3	0.55	4.32	قياس الاداء الوظيفي

5.4 اختبار الفرضيات

1.5.4. الفرضية الاولى:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لادراك مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تعزى للمتغيرات التالية: (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

• أولاً: تبعاً لمتغير العمر:

يوضح الجدول (5.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور ادراك مفهوم التخطيط الاستراتيجي واهميته لدى المدراء العاملين في وزارة التربية والتعليم تبعاً لمتغير العمر، ويبين الجدول السابق ان افراد العينة الذين تقل اعمارهم عن 30 سنة بلغ عددهم 17 ، وان المبحوثين الذين تتراوح اعمارهم ما بين 30 - اقل من 40 بلغ عددهم 18 ، في حين بلغ عدد المبحوثين الذين تتراوح اعمارهم بين 40-اقل من 50 ، وان المبحوثين الذين اعمارهم 50 سنة فأكثر بلغ عددهم 5 فقط. وتعزو الباحثة السبب في كون المبحوثين من الفئتين العمريتين اقل من 30 و من 30- اقل من 40 اكثر عدداً من الفئتين الأخرتين في كون هاتين الفئتين اكثر قدرة وجدارة في ادارة المناصب التي يشغلونها واعتماد الوزارة على الفئات العمرية الشابة لما لديهم من طموحات وقدرات على تفعيل وادارة العمل بحيوية للنهوض بمستوى الوزارة والارتقاء به.

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير العمر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير العمر	المحور
0.46	4.10	17	اقل من 30 سنة	مدى فهم وادراك المدراء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي لمفهوم التخطيط الاستراتيجي واهميته
0.46	4.07	18	30 - اقل من 40	
0.49	4.17	12	41 - اقل من 50	
0.22	4.12	5	50 سنة فأكثر	
0.44	4.11	52	المجموع	

جدول 6.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance)

لادراك مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي

الفلسطينية تبعاً لمتغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مدى فهم وإدراك المدراء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته	بين المجموعات	0.08	3	0.03	0.12	0.946
	داخل المجموعات	9.83	48	0.20		
	المجموع	9.91	51			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة α أكبر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لادراك مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تبعاً لمتغير العمر.

• ثانياً: تبعاً لمتغير الجنس:

جدول 7.4: نتائج اختبار Independent Samples Test لادراك مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى

المدراء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تبعاً لمتغير الجنس

مدى فهم وإدراك المدراء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته		
الجنس	ذكر	انثى
العدد	32	20
المتوسط الحسابي	4.1	4.12
الانحراف المعياري	0.45	0.43
قيمة ت	-0.14	-0.14
درجات الحرية	50	
مستوى الدلالة	0.889	

بالاستناد إلى اختبار Independent Samples Test تبين أن قيمة α أكثر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لادراك مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تبعاً لمتغير الجنس.

• ثالثاً: تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

يوضح الجدول (8.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور ادراك مفهوم التخطيط الاستراتيجي واهميته لدى المدراء العاملين في وزارة التربية والتعليم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. ويتبين من نتائج الجدول السابق ان المبحوثين الحاصلين على مؤهل علمي دبلوم فأقل بلغ عددهم 9 ، وان المبحوثين الحاصلين على مؤهل علمي بكالوريوس بلغ عددهم 29 ، في حين بلغ عدد الحاصلين على مؤهل علمي ماجستير من المبحوثين 13 ، والحاصلين على مؤهل علمي دكتوراه عددهم 1 فقط. وتعزو الباحثة السبب في ارتفاع نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس الى كون معظم افراد العينة من الفئات العمرية الصغيرة التي اعمارها ضمن الفئة اقل من 30 ومن 30 - اقل من 40 ، كذلك سوء الوضع الاقتصادي الفلسطيني مما يصعب على الموظفين تحمل اعباء مالية اخرى لاستكمال الدراسات العليا دون مساعدة جهات معينة.

جدول 8.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لادراك مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية " تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير المؤهل العلمي	المحور
0.44	3.78	9	دبلوم فأقل	مدى فهم وادراك المدراء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي لمفهوم التخطيط الاستراتيجي واهميته
0.41	4.19	29	بكالوريوس	
0.44	4.12	13	ماجستير	
.	4.43	1	دكتوراه	
0.44	4.11	52	المجموع	

جدول 9.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance)

لادراك مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المدرء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي

الفلسطينية " تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مدى فهم وادراك المدرء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي لمفهوم التخطيط الاستراتيجي واهميته	بين المجموعات	1.3	3	0.43	2.43	0.077
	داخل المجموعات	8.6	48	0.18		
	المجموع	9.91	51			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة α أكبر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لادراك مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المدرء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية " تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

• رابعا: تبعا لمتغير سنوات الخبرة في العمل

جدول 10.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لادراك مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المدرء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تبعا لمتغير سنوات الخبرة في العمل.

المحور	متغير سنوات الخبرة في العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدى فهم وادراك المدرء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي لمفهوم التخطيط الاستراتيجي واهميته	أقل من 5 سنوات	18	4.13	0.48
	من 6-10 سنوات	13	4.00	0.36
	أكثر من 10 سنوات	21	4.15	0.46
	المجموع	52	4.11	0.44

يوضح الجدول (10.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور ادراك مفهوم التخطيط الاستراتيجي واهميته تبعا لمتغير سنوات الخبرة في العمل. ويتبين من نتائج الجدول السابق ان

المبحوثين الذين يملكون سنوات خبرة اقل من 5 سنوات بلغ عددهم 18، وان المبحوثين الذين يملكون سنوات خبرة من 6- 10 سنوات عددهم 13، في حين بلغ عدد المبحوثين الذين يملكون سنوات خبرة اكثر من 10 سنوات 21. وتعزو الباحثة السبب في ارتفاع عدد الاشخاص الذين يملكون خبرة اكثر من 10 سنوات الى ان الوزارة تهتم بوضع مدرء يملكون ما يكفي من الخبرة ليستطيعوا ادارة مناصبهم بكفاءة وفاعلية وحتى تستفيد من خبراتهم في ذلك حيث انه كلما زاد عدد سنوات العمل زادت الخبرة المكتسبة لدى الشخص وتعددت.

جدول 11.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) لادراك مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تبعا لمتغير سنوات الخبرة في العمل.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.19	2	0.09	0.47	0.627
داخل المجموعات	9.72	49	0.2		
المجموع	9.91	51			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة α أكبر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لادراك مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء العاملين في القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر المدراء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تبعا لمتغير سنوات الخبرة في العمل.

2.5.4. الفرضية الثانية:

لا يوجد يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) حول تأثير التخطيط الإستراتيجي على الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تعزى للمتغيرات التالية: (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

• أولاً: تبعاً لمتغير العمر

جدول 12.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير العمر

المحور	متغير العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
قياس الاداء الوظيفي	اقل من 30 سنة	17	4.09	0.42
	30 - اقل من 40	18	4.47	0.62
	41 - اقل من 50	12	4.31	0.57
	50 سنة فأكثر	5	4.54	0.44
	المجموع	52	4.32	0.55

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تأثير التخطيط الاستراتيجي على الاداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي تبعاً لمتغير العمر. ويبين الجدول السابق ان افراد العينة الذين تقل اعمارهم عن 30 سنة بلغ عددهم 17 ، وان المبحوثين الذين تتراوح اعمارهم ما بين 30 - اقل من 40 بلغ عددهم 18 ، في حين بلغ عدد المبحوثين الذين تتراوح اعمارهم بين 40-اقل من 50 12 ،وان المبحوثين الذين اعمارهم 50 سنة فأكثر بلغ عددهم 5 فقط. وتعزو الباحثة السبب في كون المبحوثين من الفئتين العمريتين اقل من 30 و من 30- اقل من 40 اكثر عددا من الفئتين الاخرتين في كون هاتين الفئتين اكثر قدرة وجدارة في ادارة المناصب التي يشغلونها واعتماد الوزارة على الفئات العمرية الشابة لما لديهم من طموحات وقدرات على تفعيل وادارة العمل بحيوية للنهوض بمستوى الوزارة والارتقاء به.

جدول 13.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance)

حول تأثير التخطيط الإستراتيجي على الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي

السلطانية تبعاً لمتغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.155	1.83	0.52	3	1.56	بين المجموعات	قياس الاداء الوظيفي
		0.29	48	13.68	داخل المجموعات	
			51	15.24	المجموع	

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة sig أكبر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) حول تأثير التخطيط الإستراتيجي على الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي السلطانية تبعاً لمتغير العمر.

• ثانياً: تبعاً لمتغير الجنس.

جدول 14.4: نتائج اختبار Independent Samples Test حول تأثير التخطيط الإستراتيجي

على الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي السلطانية تبعاً لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
0.561	50	0.58-	0.58	4.28	32	ذكر	قياس الاداء الوظيفي
		0.61-	0.49	4.37	20	انثى	

بالاستناد إلى اختبار Independent Samples Test تبين أن قيمة α أكثر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) حول تأثير التخطيط الإستراتيجي على الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي السلطانية تبعاً لمتغير الجنس.

• ثالثاً: تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

جدول 15.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول تأثير التخطيط الإستراتيجي على الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المحور	متغير المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
قياس الاداء الوظيفي	دبلوم فأقل	9	4.03	0.58
	بكالوريوس	29	4.39	0.59
	ماجستير	13	4.32	0.37
	دكتوراه	1	4.69	.
	المجموع	52	4.32	0.55

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تأثير التخطيط الاستراتيجي على الاداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. ويتبين من نتائج الجدول السابق ان المبحوثين الحاصلين على مؤهل علمي دبلوم فأقل بلغ عددهم 9 ، وان المبحوثين الحاصلين على مؤهل علمي بكالوريوس بلغ عددهم 29 ، في حين بلغ عدد الحاصلين على مؤهل علمي ماجستير من المبحوثين 13 ، والحاصلين على مؤهل علمي دكتوراه عددهم 1 فقط. وتعزو الباحثة السبب في ارتفاع نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس الى كون معظم افراد العينة من الفئات العمرية الصغيرة التي اعمارها ضمن الفئة اقل من 30 ومن 30 - اقل من 40 ، كذلك سوء الوضع الاقتصادي الفلسطيني مما يصعب على الموظفين تحمل اعباء مالية اخرى لاستكمال الدراسات العليا دون مساعدة جهات معينة.

جدول 16.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) حول تأثير التخطيط الإستراتيجي على الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.01	3	0.34	1.14	0.343
داخل المجموعات	14.23	48	0.3		
المجموع	15.24	51			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة α أكبر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائياً، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) حول تأثير التخطيط الإستراتيجي على الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

• رابعاً: تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل

جدول 17.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول تأثير التخطيط الإستراتيجي على الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل.

المحور	متغير سنوات الخبرة في العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
قياس الاداء الوظيفي	أقل من 5 سنوات	18	4.07	0.55
	من 6-10 سنوات	13	4.34	0.50
	أكثر من 10 سنوات	21	4.51	0.51
	المجموع	52	4.32	0.55

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تأثير التخطيط الاستراتيجي على الاداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل. ويتبين من نتائج الجدول السابق ان المبحوثين الذين يملكون سنوات خبرة اقل من 5 سنوات بلغ عددهم 18، وان المبحوثين الذين يملكون سنوات خبرة من 6-10 سنوات عددهم 13، في حين بلغ عدد المبحوثين الذين يملكون سنوات خبرة اكثر من 10 سنوات 21. وتعرزو الباحثة السبب في ارتفاع عدد الاشخاص الذين يملكون خبرة اكثر من 10 سنوات الى ان الوزارة تهتم بوضع مدرء يملكون ما يكفي من الخبرة ليستطيعوا ادارة مناصبهم بكفاءة وفاعلية وحتى تستفيد من خبراتهم في ذلك حيث انه كلما زاد عدد سنوات العمل زادت الخبرة المكتسبة لدى الشخص وتعددت.

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي (جدول 18.4) تبين أن قيمة α أقل من 0.05، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) حول تأثير التخطيط الإستراتيجي على الأداء الوظيفي في القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر المدراء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل. ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) حول تأثير التخطيط الإستراتيجي على الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل.

جدول 18.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) حول تأثير التخطيط الإستراتيجي على الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل.

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.037	3.54	0.96	2	1.92	بين المجموعات	قياس الاداء الوظيفي
		0.27	49	13.32	داخل المجموعات	
			51	15.24	المجموع	

3.5.4. الفرضية الثالثة:

لا يوجد تأثير ايجابي للتخطيط الاستراتيجي على الاداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

من خلال اختبار الفرضية الاحصائية الاولى " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لادراك مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تعزى للمتغيرات التالية: (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

اتضح ان المديرين المبحوثين لديهم ادراك جيد لمفهوم التخطيط الاستراتيجي واهميته، وأنهم يمارسونه بشكل جيد وصحيح. ومن خلال اختبار الفرضية الاحصائية الثانية" لا يوجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) حول تأثير التخطيط الإستراتيجي على الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تعزى للمتغيرات التالية: (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). اتضح ان الاداء الوظيفي لعينة المبحوثين حصل على درجة كبيرة مما يعكس ان اداء المبحوثين عالي وجيد .

ومن ذلك يتضح ان هناك تأثير ايجابي للتخطيط الاستراتيجي على الاداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وهذا ما اكدته نتائج تحليل الاستبيان واختبار الفرضيتين الاولى والثانية، وبناء على ذلك نرفض الفرضية البحثية الصفرية: " لا يوجد تأثير ايجابي للتخطيط الاستراتيجي على الاداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية"، ونقبل الفرضية البحثية البديلة: " يوجد تأثير ايجابي للتخطيط الاستراتيجي على الاداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية".

6.4 خلاصة النتائج

- يتضح من نتائج الدراسة ان مدى فهم وادراك المديرين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته بدرجة مرتفعة بلغت 82.2% .
- خلصت نتائج الدراسة الى ان مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية كانت بنسبة 72.3% وهي بدرجة مرتفعة.
- يتضح من نتائج الدراسة ان الاداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية جيد حيث بلغت نسبته المئوية 86.3% .
- خلصت نتائج الدراسة الى انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية لفهم وادراك المديرين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي وأهميته، وبناءً على ذلك تم قبول الفرضية الصفرية الاولى.
- خلصت نتائج الدراسة الى انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية حول تأثير التخطيط الاستراتيجي على الاداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، تعزى لمتغير (العمر، الجنس، المؤهل) وبناءً على ذلك تم قبول الفرضية الصفرية الثانية.
- وبالاستناد الى نتائج اختبار التباين الاحادي فاننا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الصفرية الثانية " لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) $\alpha \leq$ حول تأثير التخطيط الاستراتيجي على الاداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة احصائية حول تأثير التخطيط الاستراتيجي على الاداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

من خلال اجراء هذه الدراسة وبناء على عرضها ومناقشة بياناتها وفرضياتها فقد خلصت الدراسة على العديد من الاستنتاجات والاقتراحات وفق الاتي:

1.5 الاستنتاجات

- ان نسبة كبيرة من المديرين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضحا لهم، وبإمكانهم التعامل معه.
- تقوم وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بدراسة وتحليل للبيئتين الداخلية والخارجية.
- هناك رسالة مؤسسية ورؤية واضحة للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.
- يوجد لدى وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية معايير خاصة للرقابة على التخطيط الاستراتيجي.
- يتمتع المديرين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بقدرة جيدة على استخدام الموارد المتاحة لهم أثناء أدائهم لوظائفهم.
- أن معظم المديرين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تتراوح اعمارهم ما بين 30 الى اقل من 40.

- أن عدد المديرين الذكور في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية اكبر من عدد المديرات الاناث.
- أن الفئة الاكبر من المديرين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية حاصلين على درجة البكالوريوس.
- أن المديرين الذين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات يدركون مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته بشكل اكبر من المديرين الذين تقل خبرتهم عن ذلك.
- تهتم وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بوضع مديرون يملكون من الخبرة ليتمكنوا من إدارة المناصب التي يشغلونها بكفاءة وفاعلية حتى تستفيد من خبرتهم في ذلك.
- ان الوزارة تعتمد على الفئات العمرية الشابة في ادارة مناصب رئيس قسم ومدير دائرة لما لديهم من طموحات وقدرات على تفعيل وإدارة العمل بحيوية للارتقاء بمستوى الوزارة.

2.5 التوصيات

بناء على الاستنتاجات السابقة فإن الباحثة توصي ما يلي:

على الرغم من ان مفهوم التخطيط الاستراتيجي يعتبر واضحا لدى نسبة كبيرة من المديرين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وان درجة ممارستهم للتخطيط الاستراتيجي كبيرة، وان الاداء الوظيفي لديهم عالي وجيد، وان هذه النتائج تعتبر مبشرة، إلا انه يجب البناء عليها ومحاولة السير قدما على نفس الطريق المؤدية الى تعميق اعرق وممارسة اكثر جدية في التخطيط الاستراتيجي، ولذلك توصي الباحثة بالآتي:

- زيادة الاهتمام بعقد الدورات التدريبية المتخصصة بمهارات التخطيط الاستراتيجي .
- ان تقوم الوزارة بتوفير التغذية الراجعة في كل مرة تقوم بها بدراسة وتحليل للبيئتين الداخلية والخارجية، للاستفادة منها عند قيامها بعملية التخطيط الاستراتيجي.
- ان تقوم الوزارة بتوظيف فئات عمرية اقل من 30 وتسليمهم مناصب ادارية وذلك لكونهم خريجون حديثون ويملكون من المعرفة النظرية ما يساعدهم على تطبيقها عمليا وتكوين الخبرة لديهم، وتطبيقهم لنظريات حديثة.

- ضرورة ان تقوم وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بزيادة نسبة المديرات الاناث في المناصب الادارية.
- ضرورة تشجيع المديرين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية على استكمال دراستهم العليا (ماجستير ودكتوراه) وتوفير منح خاصة لذلك.
- ضرورة ان تقوم وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بعمل برنامج خاص لتوظيف الخريجون الحديثون ليتمكنوا من الحصول على خبرة في العمل.
- ان تقوم الوزارة بوضع الفئات العمرية الشابة في مناصب ادارية عليا مثل مدير عام وعدم اقتصار هذه المناصب على الكبار في السن، والذين يعملون منذ فترة طويلة في وزارة التربية والتعليم.
- ضرورة منح الثقة وإعطاء الفرصة للموظفين لإظهار ابداعاتهم وذلك من خلال اتباع الاسلوب الديمقراطي في الادارة وتفويض الصلاحيات لهم الامر الذي يشعروهم بمكانتهم وبنقطة الادارة فيهم وكذلك ثقنتهم بأنفسهم مما يؤدي الى زيادة جهودهم في العمل حيث يؤثر ذلك ايجابيا على ادائهم الوظيفي.
- تلقت هذه الدراسة النظر الى اهمية اجراء دراسات مستقبلية حول :
 - أثر دورات التدريب الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى ممارسته.
 - دراسة حالة لإحدى المنظمات الناجحة في عملها، والكشف عما اذا كان هناك علاقة للتخطيط الاستراتيجي بهذا النجاح.

قائمة المراجع والدراسات

المراجع العربية:

- ابو بكر، م، النعيم، ف (2008): "الادارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- أبو دولة، صالحية (2005): تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية، المجلة العربية للادارة، الاردن.
- حسن، م (1999): ادارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر.
- حمدان، وادريس (2009): "الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر" دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- خطاب، ع (1989): "سلسلة محاضرات غير منشورة"، جامعة عين شمس، مصر.
- درويش، ع، تكلا، ل (1972): أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية، الطبعة الثانية، جمهورية مصر العربية.
- دواي، ج (2005): دور التحليل و التفكير الاستراتيجيين في تكوين الرؤية ((دراسة تحليلية لآراء عينة في شركات القطاع الصناعي العراقي)) .رسالة دكتوراه . الجامعة المستنصرية- بغداد- العراق.
- الذنبيات، م، وآخرون (2007): "مبادئ الادارة"، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- سعيد، خ (2007) : الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الاداء. رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الامنية - السعودية.
- السلمي، علي (2000): "الادارة المعاصرة"، مكتبة الغريب- مصر .
- شركة بيت الخبرة الفلسطيني للاستشارات والدراسات . HOPE . 2006 .
- صبري، ن (2003): "القطاع العام ضمن الاقتصاد الفلسطيني"، مواطن، المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية، رام الله- فلسطين.
- الصرن، ر (2003): "صناعة التنمية الادارية في القرن الحادي والعشرين"، دار الرضا للنشر، سوريا.

- العارف، ن (2002): "التخطيط الاستراتيجي والعولمة"، كلية التجارة جامعة الاسكندرية.
- عباس، س (2006): "ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي" دار وائل للنشر، عمان - الاردن.
- العبد، ج (2003): "ادارة الاعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات" دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر.
- العمري، أ (2009): اثر نظم المعلومات الادارية المحوسب على اداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية- الجامعة السلامية- غزة، فلسطين.
- غنيم، ع (2001): "التخطيط اسس ومبادئ عامة"، دار رضا للنشر والتوزيع، عمان.
- القواسمة وآخرون (2008): "مناهج البحث العلمي"، جامعة القدس المفتوحة، عمان - الاردن.
- ماهر، أ (2006): ادارة الأزمات الدار الجامعية، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- ماهر، أ (2005): "دليل المدير خطوة بخطوة في التخطيط الاستراتيجي"، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر.
- محمد، ب (2008): العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى ادائهم- رسالة ماجستير-. جامعة نايف العربية للعلوم الامنية - السعودية.
- محمد، ح (1999): ادارة الموارد البشرية- المكتب الجامعي الحديث. الاسكندرية.
- المغربي، ع (2006): "الادارة الاستراتيجية بقياس الاداء المتوازن" المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.
- المغربي، ع، غربية، ر (2006): "الادارة الاستراتيجية بقياس الاداء المتوازن" المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.
- النصراوي وآخرون (1990): "القطاع العام والقطاع الخاص في الوطن العربي"، بحوث ومناقشات الندوة الفكرية التي نظمها مركز دراسات الوحدة العربية بالتعاون مع الصندوق العربي للانماء الاقتصادي والاجتماعي- بيروت- لبنان.
- الهاللي، الشربيني (2006): "التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغيير في النظم التعليمية"، المكتبة العصرية، المنصورة- مصر.
- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني-المعهد الوطني للتدريب التربوي.فلسطين.
- الوقفي، ع (1999): تقييم الاداء الاستراتيجي في شركات الملاحة الاردنية.رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة ال البيت - عمان - الاردن.

- Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. "strategic Management and Business Policy" Reading , Mass: Addison Wesley ,2000.

الرسائل الجامعية:

- أبو معمر، ع،(2002)" التخطيط الاستراتيجي كمدخل لرفع كفاءة وفاعلية المنظمات الصناعية الخاصة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الملكة أروى، اليمن.
- الدجني، أ، (2006):" واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الاسلامية في ضوء معايير الجودة"، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة -فلسطين.
- سميع، ز،(2010) : "اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي- دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية" رسالة ماجستير. جامعة حلوان. اليمن.
- الشويخ، ع(2007):"واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة- فلسطين.
- صليحة، ش: (2010):"المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين" رسالة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
- الضمور، م (2008):" واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الاردن"، رسالة دكتوراه، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الاردن.
- عطا الله،س(2005): "واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات_دراسة حالة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة- فلسطين.
- الغزالي، ك(2000): "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الاردنية_ دراسة ميدانية من وجهة نظر الادارة العليا"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك- الاردن.
- الفراء، م(2003) : " اراء حول السلوك الاداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني"، مجلة الجامعة الاسلامية،المجلد الثاني، العدد الحادي عشر، الجامعة الاسلامية، غزة- فلسطين.
- الكردي،(2010):" درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

- هاشم، م (2007): "واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره"، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة- فلسطين.
- وادي، ر، الاشقر، أ، (2009): "واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الاسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية) المجلد السابع، العدد الثاني ص 677 - ص 721، غزة- فلسطين.

- Cowburn, sarah 2005 . strategic planning in higher education. Fact or fiction. Perspective policy and practices in higher education
- Grant, H. Thomas, D 2004 .Definitions, benefits ,and barriers of k- 12 . educational strategic planning. Journal of instructional psychology.
- 'Regan, Nicholas & Ghobadian , Abby "Formal strategic planning; the key to effective business process management" ,business process management Journal ,MCB University press, USA, 2002.
- <http://www.mohe.gov.ps/BrowseArticles.aspx?CatID=81>, 2011/8/15

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

تخصص بناء مؤسسات وتنمية بشرية

السيدات/ السادة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية المحترمين. تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام الفلسطيني وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة - وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية

وذلك استكمالاً لرسالة الماجستير احد متطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة القدس / ابو ديس. معهد التنمية المستدامة مسار بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية .

من خلال التطورات التكنولوجية والجهود المستمرة لتشجيع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الفلسطينية نقوم بإجراء الدراسة بهدف التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام وأثره على الاداء الوظيفي من خلال دراسة حالة وزارة التربية والتعليم العالي.

وعليه فإنني ارجو منكم التفضل بتعبئة الاستبانة التي تم اعدادها لهذا الغرض علما بان الاجابات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة: امتياز منصور

الجزء الاول: البيانات الشخصية

1. العمر

- أ. اقل من 30 سنة
ب. 30 - اقل من 40
ج. 41 - اقل من 50
د. 50 سنة فأكثر

2. الجنس

- أ. ذكر
ب. انثى

3. المؤهل العلمي

- أ. دبلوم فأقل
ب. بكالوريوس
ج. ماجستير
د. دكتوراه

4. سنوات الخبرة في العمل

- أ. اقل من 5 سنوات
ب. من 6 - 10 سنوات
ج. اكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: التخطيط الاستراتيجي وأثره على الاداء الوظيفي

المحور الأول: مدى فهم وادراك المدراء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضحا بالنسبة لي					
2	بالنسبة لي التخطيط الاستراتيجي الطريق السليم للوصول الى الاهداف					
3	بالنسبة لي التخطيط الاستراتيجي برنامج له بداية ونهاية لتحقيق هدف معين					
4	بالنسبة لي التخطيط الاستراتيجي استغلال للفرص المتاحة في البيئة الخارجية					
5	التخطيط الاستراتيجي اسلوب علمي لتوظيف الموارد المتاحة					

					يساهم التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ قرارات افضل	6
					يزيد التخطيط الاستراتيجي من درجة الثقة في الاعمال التي ينجزها العاملون	7
					يحسن التخطيط الاستراتيجي اداء العاملين للمهام الموكلة اليهم	8
					يساعد التخطيط الاستراتيجي على توفير الاموال اللازمة	9
					يساهم التخطيط الاستراتيجي في ابتكار خدمات جديدة	10
					يمكن التخطيط الاستراتيجي الوزارة من الاستفادة من الفرص المتاحة	11
					يساعد التخطيط الاستراتيجي على توفير الاحتياجات البشرية اللازمة في الوقت المناسب	12
					يساعد التخطيط الاستراتيجي على التخصص في العمل	13
					يعتبر التخطيط الاستراتيجي دليلا للعاملين لمساعدتهم في اتمام اعمالهم	14

المحور الثاني: مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	الرقم
					تقوم الوزارة بالتعرف على التحديات التي يمكن ان تواجهها	1
					تقوم الوزارة بالتعرف على الفرص المتاحة امامها	2
					تقوم الوزارة بالتعرف على نقاط قوتها	3
					تقوم الوزارة بالتعرف على نقاط ضعفها	4
					توفر الوزارة الوقت الكافي لاعداد خططها الاستراتيجية	5
					المدرء في الوزارة قادرون على توفير الوقت اللازم للقيام بالتخطيط الاستراتيجي	6
					تعمل الوزارة وفق رؤية واضحة	7
					تضع الوزارة اهدافها بناء على رؤيتها	8
					تمتلك الوزارة رسالة واضحة في اذهان العاملين فيها	9
					تمتلك الوزارة اهدافا عامة منبثقة عن رسالتها	10
					تمتلك الوزارة غايات مرتبطة بتحقيق اهدافها	11
					يوجد لدى الوزارة توجه نحو المستقبل	12

					13	تحقق الوزارة الاهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء الامكانيات المتاحة لديها
					14	تتبع الوزارة سياسات واضحة مما يضمن تنفيذ اهدافها
					15	تتبع الوزارة سياسات شاملة لكافة الانشطة
					16	تعتمد الوزارة على مصادر معلومات متنوعة عند قيامها بالتخطيط الاستراتيجي
					17	تؤثر التغيرات البيئية المحيطة على اهداف الوزارة
					18	تلتزم الوزارة بالبرامج الزمنية التي تضعها لتحقيق اهدافها
					19	توازن الوزارة في تطبيقها للقضايا الاستراتيجية التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية
					20	تقوم الوزارة بالرقابة على الاستراتيجيات اثناء التنفيذ
					21	يوجد لدى الوزارة معايير خاصة للرقابة على التخطيط الاستراتيجي

المحور الثالث: قياس الاداء الوظيفي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفرقات	الرقم
					اتمتع بالحماس عند ادائي لوظيفتي	1
					استطيع اداء العمل الموكل الي بجودة عالية	2
					استطيع ان ألم بكافة الجوانب المتعلقة بالوظيفة التي اشغلها	3
					استطيع انجاز المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد	4
					اتمكن من اصدار الاحكام المتعلقة بالوظيفة بشكل جيد	5
					يمكنني استخدام الادوات الخاصة بالعمل بكفاءة	6
					لدي القدرة على الاستخدام الجيد للموارد اثناء اداء الوظيفة	7
					اتقيد بأوقات الدوام	8
					اقوم بالتخطيط لعملي عند ادائه	9
					لدي القدرة على التكيف في الحالات الطارئة	10
					لدي الرغبة في انجاز الاعمال اليومية الموكلة الي	11
					لدي القدرة على تنظيم الاعمال اليومية	12
					لدي القدرة على الابداع والتطوير	13

ملحق 2: قائمة بأسماء محكمي الاستبيان

اسماء المحكمين	مكان العمل
أ.د. نصر عبد الكريم	جامعة بيرزيت
د. نيا ب جرار	جامعة القدس المفتوحة
د. عبد الوهاب الصباغ	جامعة القدس
د. ابراهيم الصليبي	جامعة القدس
د. علي صالح	جامعة القدس

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
78الاستبانة	1
82قائمة بأسماء محكمي الاستبيان	2

فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
14عناصر التخطيط الاستراتيجي	1.2
23بيئة المؤسسة الخارجية	2.2
24مصفوفة العناصر الاستراتيجية	3.2
25نموذج التحليل الاستراتيجي	4.2

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.3	قيمة معامل كرونباخ الفا لمحاوّر الاستبانة.....	49
2.3	مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة.....	50
3.3	مفتاح تصحيح الإجابات.....	50
4.3	توزيع المبحوثين بحسب المسمى الوظيفي.....	51
5.3	قواعد معتمدة في تحديد حجم العينة الأنسب للدراسة.....	52
1.4	الإجابات المحايدة والانحرافات المعيارية لمدى فهم وإدراك المدرء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته مرتبة تنازليا.....	54
2.4	الإجابات المحايدة والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية مرتبة تنازليا..	55
3.4	الإجابات المحايدة والانحرافات المعيارية لمحور قياس الاداء الوظيفي مرتبة تنازليا.....	57
4.4	الإجابات المحايدة والانحرافات المعيارية لمجالات استمارة الدراسة حول واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي.....	58
5.4	الاجابات المحايدة والانحرافات المعيارية لمتغير العمر.....	59
6.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) لادراك مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المدرء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تبعاً لمتغير العمر.....	60
7.4	نتائج اختبار Independent Samples Test لادراك مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المدرء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تبعاً لمتغير الجنس.....	60

- 8.4 الاجابات المحايدة والانحرافات المعيارية لادراك مفهوم التخطيط الاستراتيجي
61 لدى المدراء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تبعاً لمتغير
المؤهل العلمي.....
- 9.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance)
62 لادراك مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء العاملين في
وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي
- 10.4 الاجابات المحايدة والانحرافات المعيارية لادراك مفهوم التخطيط الاستراتيجي
62 لدى المدراء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تبعاً لمتغير
سنوات الخبرة في العمل.....
- 11.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance)
63 لادراك مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء العاملين في
وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في
العمل.....
- 12.4 الاجابات المحايدة والانحرافات المعيارية لمتغير العمر.....
64
- 13.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance)
65 حول تأثير التخطيط الإستراتيجي على الأداء الوظيفي في
وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تبعاً لمتغير العمر.....
- 14.4 نتائج اختبار Independent Samples Test حول تأثير التخطيط
65 الإستراتيجي على الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية
تبعاً لمتغير الجنس.....
- 15.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول تأثير التخطيط الإستراتيجي
66 على الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تبعاً لمتغير
المؤهل العلمي.....
- 16.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance)
66 حول تأثير التخطيط الإستراتيجي على الأداء الوظيفي في
وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي....

- 67 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول تأثير التخطيط الإستراتيجي 17.4
على الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تبعاً لمتغير
سنوات الخبرة في العمل.....
- 68 ONE WAY Analysis of) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (18.4
(Variance) حول تأثير التخطيط الإستراتيجي على الأداء الوظيفي في في
وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في
العمل.....

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان	الرقم
أ اقرار	
ب شكر وتقدير	
ج التعريفات الاجرائية	
هـ الملخص	
و الملخص بالانجليزية	
1 الفصل الاول خلفية الدراسة	
1 مقدمة	1.1
3 مشكلة الدراسة	2.1
4 أهداف الدراسة	3.1
4 أسئلة الدراسة	4.1
5 فرضيات الدراسة	5.1
5 أهمية الدراسة	6.1
6 مبررات الدراسة	7.1
6 حدود الدراسة	8.1
7 هيكلية الدراسة	9.1

8 الفصل الثاني الاطار النظري والدراسات السابقة.....

8مقدمة	1.2
8 مفهوم التخطيط الاستراتيجي	2.2
11 ملامح التخطيط الاستراتيجي	3.2
11 خصائص التخطيط الاستراتيجي	4.2
12 اهمية التخطيط الاستراتيجي	5.2
13 عناصر التخطيط الاستراتيجي	6.2
15 عملية التخطيط الاستراتيجي	7.2
15 انواع التخطيط الاستراتيجي	8.2
15	التصنيف حسب مدة سريان الخطة، والخطط تبعا لهذا الأساس ثلاثة انواع: (العبد، 2003).....	1.8.2
16	التخطيط الاستراتيجي حسب المستوى الذي ستطبق فيه الخطة، والخطط هنا عدة انواع اهمها: (درويش، تكلا، 1972)	2.8.2
16	التخطيط الاستراتيجي حسب ميدان او قطاع الانتاج، وهناك ثلاثة انواع رئيسة وهي.....	3.8.2
17	التخطيط الاستراتيجي حسب المجال، وهناك نوعين رئيسين هما.....	4.8.2
17 من الذي يقوم بالتخطيط الاستراتيجي	9.2
18 دور رئيس مجلس ادارة الشركة في التخطيط الاستراتيجي	1.9.2
18 دور عضو مجلس الادارة المنتدب في التخطيط الاستراتيجي	2.9.2
19 دور مدير التخطيط في التخطيط الاستراتيجي	3.9.2
20 محاور التخطيط الاستراتيجي	10.2
20 الاهداف	1.10.2
21 السياسات	2.10.2
21 الاجراءات	3.10.2
21 التنبؤ	4.10.2

22الموازانات	5.10.2
22البرامج الزمنية	6.10.2
22التحليل الاستراتيجي	11.2
22البيئة الخارجية	1.11.2
23البيئة الداخلية	2.11.2
24وضع وصياغة الرؤية والرسالة	3.11.2
25الاداء الوظيفي	12.2
27مستويات الاداء الوظيفي	1.12.2
28اهمية الاداء الوظيفي	2.12.2
29محددات الاداء الوظيفي	3.12.2
29طرق تحسين الاداء الوظيفي	4.12.2
30قياس الاداء الوظيفي	5.12.2
31عملية قياس الاداء الوظيفي	1.5.12.2
32نشوء القطاع العام وتطوره في الوطن العربي وفلسطين	13.2
32ظهور القطاع العام وتطوره	1.13.2
34القطاع العام في فلسطين	2.13.2
35وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	3.13.2
37الدراسات السابقة	14.2
37أولاً: دراسات عربية	.1.14.2
44ثانياً: دراسات اجنبية	.2.14.2
45ثالثاً: نظرة على الدراسات السابقة	.3.14.2
46رابعاً: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة	.4.14.2

48 الفصل الثالث الطريقة والاجراءات

48مقدمة	1.3
48منهج الدراسة	2.3
49اداة الدراسة	3.3
49صدق الاستبانة	4.3
50ثبات الاداة	5.3
50تصحيح الاداة	6.3
50مفتاح التصحيح	7.3
51حدود الدراسة	8.3
51مجتمع الدراسة	9.3
51عينة الدراسة	10.3
52كيفية اختيار عينة الدراسة	11.3
52معالجة بيانات الدراسة	12.3

53 الفصل الرابع نتائج الدراسة

53مقدمة	1.4
53	نتائج محور مدى فهم وادراك المدرء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي لمفهوم التخطيط الإستراتيجي وأهميته.....	2.4
55	نتائج محور مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي.....	3.4
57نتائج محور قياس الأداء الوظيفي	4.4
59اختبار الفرضيات	5.4
59الفرضية الاولى	.1.5.4

64الفرضية الثانية.....	2.5.4
68الفرضية الثالثة.....	3.5.4
70خلاصة النتائج.....	6.4
71الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات.....	
71الاستنتاجات.....	1.5
72التوصيات.....	2.5
74المراجع.....	
83فهرس الملاحق.....	
84فهرس الاشكال.....	
85فهرس الجداول.....	
88فهرس المحتويات.....	