

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية
المجلة التربوية

التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة السلوك التنظيمي
(دراسة ميدانية بمكتب تعليم محافظة ثاق)

إعداد

د/ شريفة عوض الكسر

أستاذ الإدارة المشارك بجامعة شقراء

DOI: 10.12816/EDUSOHAG. 2020.

المجلة التربوية - العدد السادس والسبعون - أغسطس ٢٠٢٠م

Print:(ISSN 1687-2649) Online:(ISSN 2536-9091)

الملخص

هدفت الدراسة على التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و السلوك التنظيمي داخل المنظمات و واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمكتب التعليم بمحافظة ثادق. شملت الدراسة جميع العاملين بمكتب تعليم ثادق حيث تم توزيع الاستبانة عليهم وبلغت نسبة الإجابة عليها ما يقارب ٦٦% من عينة الدراسة. أعمدت الدراسة في تحليل بياناتها على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وللتحقق من معنوية العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة السلوك التنظيمي جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (T). توصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمكتب تعليم محافظة ثادق كان بدرجة عالية وأن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة السلوك التنظيمي. وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: للوصول للتميز المؤسسي على المنظمة الإهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأداة تساعد في إدارة السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة.

كلمات مفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، السلوك التنظيمي، الإدارة، التخطيط.

***Strategic Planning And Its Relationship To Management Of
Organizational Behavior
(Field study at Thadiq Governorate Education Office)***

Abstract:

The study purpose is to identify the relationship between strategic planning and organizational behavior. The study included all the employees of the Thadiq Education Office, and the response rate reached about 90% of the study sample. The study concluded that the reality of the implementation of strategic planning in the education office of Thadiq is very high and that there is a positive relationship between the application of strategic planning and management of organizational behavior. The study concluded with several recommendations, the most important of which is: To reach institutional excellence the organization should pay attention to strategic planning as a tool that helps in managing organizational behavior of workers in the organization.

Keywords: Strategic Planning, Organizational Behavior, Management.

١. مقدمة:

حدثت تغيرات جوهرية في الأساليب التخطيطية التي اتبعت في الألفية الثانية وذلك نتيجة للتغيرات المتسارعة والتي شملت البنية التحتية الداخلية والخارجية. حيث اعتمدت أساليب التخطيط الحديثة على تحليل واستقراء الاحداث الماضية، وافترض ان المستقبل امداد للماضي لان المتغيرات تمثل تهديد للمنظمة مالم تتماشى معها وهذا ما عرف بمصطلح التخطيط الاستراتيجي (السيد، ٢٠١٩، p35).

ويعد التخطيط الاستراتيجي أداءه إدارية لمساعدة المنظمة على القيام بعملها بشكل أفضل في جميع الظروف التي تتعرض لها، وتساعد جميع العاملين لتحقيق نفس الهدف، وتقدير وتعديل اتجاه المنظمة والتجاوب مع بيئتها المتغيرة، ويعد المورد البشري من أهم عوامل نجاح الخطة الإستراتيجية لأي منظمة (المرسى وثابت، ٢٠١٧، p٢٣).

كما يعد المورد البشري من أكثر عناصر الإنتاج أهمية في المنظمات المختلفة ومن أكثرها إثارة وتعقيداً، فهما توافرت المستلزمات المادية للمنظمات فإن العامل الإنساني والموارد البشرية المتاحة تبقى من أكثر العوامل حسماً في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي المستهدف، ولهذا زاد الاهتمام بإدارة السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة حيث يعد عنصر أساسي في تحقيق أهداف المنظمة والخطط الإستراتيجية (عبدالباقي، ٢٠١٥، p45).

١.١: مشكلة الدراسة:

يعتبر الإنسان العنصر الوحيد الذي لا يمكن السيطرة على سلوكه وإنما يمكن مراقبته وتوجيهه فقط وهذا راجع إلى تباين طبيعة الأنماط السلوكية للأفراد أو الجماعات وفقاً لمقتضيات العمل التنظيمي والمتغيرات التي تتحكم بصور أدائهم وإنجازهم لأهدافهم، إذ من المتعذر القول بأن الأنماط السلوكية للأفراد تأخذ جانبا متجانسا داخل التنظيم وخارجه (ماهر، ٢٠١٣، p32)، ومن هذا المنطلق فقد كرس العديد من المفكرين والباحثون اهتمامهم بدراسة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات مستهدفين من ذلك تحقيق درجة عالية من الانسجام بين أهداف التخطيط الاستراتيجي التنظيمية المتوخى تحقيقها وسلوك الأفراد العاملين في المنظمة. أن خلق حالات الانسجام والتعاون بين الأفراد من جهة وبين أهداف الخطط الاستراتيجية المتوخى تحقيقها من جهة أخرى من شأنه أن يعطي للمنظمة قدر كبير

من الاستقرار واستمرارية الأداء الهادف في إطار تحقيق الأهداف المبتغاة (الحمود، ٢٠١٨، p33).

وفي ضوء ماسبق يحاول البحث الحالي الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

• ما هو واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمكتب التعليم بمحافظة ثاقب؟

كما تسعى الدراسة لاختبار صحة الفرض الرئيس التالي:

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراحل التخطيط الاستراتيجي (الإعداد، التحليل،

التنفيذ، الرقابة) وإدارة السلوك التنظيمي بمكتب التعليم بمحافظة ثاقب.

وإختبار صحة الفرضيات الأربع التالية المنبثقة من الفرض الرئيس:

الفرضية الفرعية الأولى:

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مرحلة الإعداد في التخطيط الاستراتيجي وبين إدارة

السلوك التنظيمي بمكتب التعليم بمحافظة ثاقب.

الفرضية الفرعية الثانية:

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مرحلة التحليل في التخطيط الاستراتيجي وبين إدارة

السلوك التنظيمي بمكتب التعليم بمحافظة ثاقب.

الفرضية الفرعية الثالثة:

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مرحلة التنفيذ في التخطيط الاستراتيجي وبين إدارة

السلوك التنظيمي بمكتب التعليم بمحافظة ثاقب.

الفرضية الفرعية الرابعة:

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مرحلة الرقابة في التخطيط الاستراتيجي وبين إدارة

السلوك التنظيمي بمكتب التعليم بمحافظة ثاقب.

١ : ٢ : أهمية الدراسة:

إن التغيرات التي تحيط بالتعليم من كل جانب وفي كل مجال، والتحديات والضغوط المتزايدة التي تواجهه تزيد من إثراء معرفة القائمين على التعليم بمفهوم التخطيط الإستراتيجي وأبعاده، الأمر الذي قد يساهم في إدارة السلوك التنظيمي للعاملين في مجال إدارة التعليم، ومن هذا المنطلق تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال:

١. التعرف على مدى وعي مسؤولي مكتب التعليم بمحافظة ثاقب بمدى استخدام التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال تناول أثر تطبيق الخطة الاستراتيجية على إدارة السلوك التنظيمي.

٢. تعد هذه الدراسة إضافة أخرى تضاف إلى الدراسات السابقة نظراً لقلّة الدراسات السابقة المقدمة في هذا الموضوع خاصة تلك التي تدرس تأثير تطبيق التخطيط الاستراتيجي على إدارة السلوك التنظيمي، فعلى الرغم من توجه عدة أبحاث نحو دراسة التخطيط الاستراتيجي إلا أن التغطية لعلاقته بإدارة السلوك التنظيمي من وجهة نظر الباحثة، مازالت تحتاج إلى إثراء وتدخل من قبل الباحثين خاصة في مجال إدارة التعليم.

١ : ٣ : أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

١. التعرف على واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي بمكتب التعليم بمحافظة ثاقب.
٢. الإحاطة بموضوع التخطيط الاستراتيجي على الصعيد النظري والفكري.
٣. التحقق من مدى ارتباط وتأثير التخطيط الاستراتيجي بإدارة السلوك التنظيمي في المنظمات.

١ : ٤ : حدود الدراسة:

الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠١٩-٢٠٢٠

الحد المكاني: إدارة التعليم بمحافظة ثاقب.

١ : ٥ : مصطلحات الدراسة:

١ : ٥ : ١ : تعريف التخطيط الاستراتيجي:

عرف زعيبي (٢٠١٤) التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية إعادة ترتيب أنشطة المنظمة بشكل صحيح مما يحقق نموها في المستقبل، وذلك عن طريق وضع وإدامة العلاقة بين تطلعات المنظمة وأهدافها.

كما عرف حمد (٢٠١٩) التخطيط الاستراتيجي بأنه " العملية التي يتم من خلالها وضع الاستراتيجية، وتتضمن التحليل الاستراتيجي والاختيار الاستراتيجي وتحديد البدائل، ويُعنى بإيجاد الترابط والتناسق بين الأهداف الاستراتيجية والمرحلية والأهداف قصيرة الأجل بما يضمن أن كافة الجهود المتناثرة تصب تجاه تحقيق الأهداف الشخصية المحددة بأفضل السبل والتكاليف".

ويعرف التخطيط الاستراتيجي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه العملية الإدارية التي يتم فيها تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بغرض وضع أهداف المنظمة بناءً على معطيات الحاضر وتطلعات المستقبل.

١ : ٥ : ٢ : تعريف السلوك التنظيمي:

عرف بلال (٢٠١٨) السلوك التنظيمي بأنه فهم ودراسة سلوك الموظفين في المنظمات، ويشمل ذلك: إدراك الموظفين وأسلوب تفكيرهم، ودوافعهم للعمل وشخصياتهم، ومدى رضاهم الوظيفي، بالإضافة إلى دراسة وفهم ممارسات هؤلاء الموظفين كأفراد أو مجموعات داخل المنظمة وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة، وذلك لتحقيق أهداف الموظفين والمنظمات في أن واحد.

كما عرف عبد الباقي (٢٠١٥) السلوك التنظيمي بأنه دراسة سلوك وأداء الموظفين في المنظمات باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على تصرفات وسلوك الموظفين ومن ثم أدائهم وإنتاجهم.

ويعرف السلوك التنظيمي إجرائياً: بأنه الطريقة التي يتصرف بها العاملين في المنظمة جماعات وافراداً مما يؤثر على أدائهم وبالتالي على تحقيق أهداف المنظمة.

٢. الإطار النظري:

٢: ١: التخطيط الاستراتيجي:

٢: ١: ١: تمهيد:

نظراً لتزايد أهمية التخطيط بصورة عامة في العصر الحديث، فقد تزايدت أهمية التخطيط الاستراتيجي نظراً لوجود كثير من التحديات والمتغيرات البيئية محلياً، وإقليمياً، وعالمياً. حيث يعد التخطيط الاستراتيجي من أهم العوامل لمواكبة هذه التغيرات المتسارعة، حيث يتعامل التخطيط الاستراتيجي مع الأثر المستقبلي للقرارات الحالية. فالتخطيط الاستراتيجي ينظر إلى سلسلة الأسباب والنتائج المترتبة على قرار معين يتم إتخاذها من قبل الإدارة العليا في المنظمة.

٢: ١: ٢: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

لا يوجد نظام واحد معين للتخطيط الاستراتيجي يتم أخذه من قبل كافة المنظمات، فالخطط الاستراتيجية تختلف باختلاف بيئة المنظمات التي تعمل بها. فنظم التخطيط الاستراتيجي يتم تصميمها وفقاً لخصائص وطبيعة كل منظمة، لكن هناك سمات عامة ومبادئ أساسية يتفق عليها أغلب الإداريين عند وضع الخطط الاستراتيجية. فالتخطيط الاستراتيجي عملية إدارية شاملة لجميع أجزاء المنظمة، يقوم على إتخاذ قرارات تحدد مستقبل المنظمة بناءً على معلومات شاملة عن بيئة المنظمة الداخلية والخارجية وما يقابلها من فرص وتحديات ونقاط قوة وضعف في بيئة المنظمة (حمد، ٢٠١٩).

٢: ١: ٣: أهداف التخطيط الاستراتيجي وأهميته في مؤسسات إدارة التعليم:

وضح عبد الرزاق (٢٠١٢) أن للتخطيط الاستراتيجي عدد من الأهداف ومن أهمها

ما يلي:

- تغيير اتجاه الإدارة أو القسم.
- توجيه الإدارة العليا للموضوعات ذات الأولوية.
- تركيز الموارد على الأشياء الهامة.
- توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل.
- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص ومعوقات العمل.
- تحقيق تنسيق أفضل بين الأنشطة المختلفة في الإدارة أو القسم.
- إحكام الرقابة على العمليات الإدارية والفنية.
- تحديد أهداف أكثر واقعية.

- وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم من خلال عدد من النقاط:
- يوفر التخطيط الاستراتيجي الفرصة للعاملين في المنظمات المشاركة في عملية اتخاذ القرارات؛ الذي يحقق نوع من الرضا لديهم.
 - تحقيق القدرة على التأثير والقيادة، لا أن تكون قرارات الإدارات التعليمية عبارة عن رد فعل للأحداث الجارية ومجرد مستجيبة لها؛ تحقيق القدرة على التنسيق بين مختلف أوجه النشاط، والالتزام بالأهداف الاستراتيجية التي تضعها الإدارة.
 - يساعد في التقليل من الآثار السلبية للظروف البيئية المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفعالية في إتخاذ القرارات.
 - التوقع في ظل ظروف عدم التأكد بالنسبة للعوامل البيئية الخارجية، وتشخيص آثارها على حركة إدارة التعليم، وتحديد القيود التي تفرضها والفرص المتاحة، بما يسهم في تحقيق فعالية الإدارات التعليمية؛ في التنبؤ بالمستقبل عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية (عطا الله، ٢٠١٥، p22).

٢: ١: ٤: خصائص ومميزات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات إدارة التعليم:

- يتسم التخطيط الاستراتيجي في إدارة التعليم بخصائص عدة يمكن اجمالها بما يلي:
- الآثار الطويلة الأجل: يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى أحداث تغيرات جوهرية وهامة في المؤسسات التعليمية وهذا لا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.
 - المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا ونزولا إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.
 - المرونة: يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.
 - حشد الطاقات الكامنة والموارد: يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد طاقات مؤسسات إدارات التعليم الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

- المستقبلية: ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من أنه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لأغراض معرفة واقع المؤسسة الا أنه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل في التعليم.

- الترتيب للخيارات والأولويات: من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المؤسسة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وأنه يترتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها (الشافعي والغضاب، ٢٠١٢، p24).

٢: ١: ٥: فوائده التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات إدارة التعليم:

للتخطيط الاستراتيجي في إدارة التعليم عدد من الفوائد وضحاها القرني (٢٠١٢) فيما يلي:

- أسلوب منظم للتعامل مع المستقبل.
- التعرف إلى الفرص المتاحة والعمل على استثمارها والتعرف إلى التهديدات المحتملة والعمل على تفاديها أو التقليل من آثارها.
- التعرف على مصادر القوة والضعف في الإدارة أو القسم وتحليلها.
- وضع الإدارة في معرفة احتمالات المستقبل مما يساعدها على التكيف مع المتغيرات الجديدة. ويساعد المديرين على وضع الأولويات للتعامل مع القضية الرئيسية التي تواجه الإدارة أو القسم.
- يجعل الإدارة تعرف نفسها أكثر وما هو مطلوب منها إنجازها وما هي إمكاناتها.
- يوفر طريقة أفضل لتوزيع الموارد.
- يعطي المديرين طريقة أو اتجاه متفق عليهما لتتبعهما.
- يبني نظام الضبط الإداري في الإدارة.
- يشجع التصرف الإيجابي في العمل وليس رد الفعل.
- يزود الإدارة بنظام أفضل لتقويم الأداء.
- يتيح لجميع منتسبي الإدارة المشاركة في إبداء وجهة نظرهم في تحديد أهداف الإدارة، ومن ثم رسم الخطة الاستراتيجية وتنفيذها مما يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضا الوظيفي.
- يساعد المديرين على الحصول على الدعم المناسب والمحافظة على نفس المستوى من الدعم من قبل الإدارة العامة.

• يساعد على زيادة الإنتاجية وكفاية الأداء في الإدارة أو القسم.
٢: ١: ٦: مراحل التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات إدارة التعليم:
حتى يتم تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات إدارة التعليم بطريقة صحيحة
يعتمد ذلك على مجموعة من المراحل المهمة والتي تتشابه مع مراحل التخطيط الاستراتيجي
في المؤسسات العامة، وهي:

مرحلة الإعداد: هي المرحلة التي تهدف إلى وضع كافة الأدوات، والوسائل، والأمور
التي سيتم استخدامها قبل المباشرة في وضع الاستراتيجية الخاصة بالتخطيط، فيقوم الفريق
المشرف على العمل داخل المنشأة بإعداد كافة الإجراءات التي سيستعين بها من أجل نجاح
تطبيق العمل، وفقاً للخطة التي سيتم تنفيذها.

مرحلة التحليل: هي المرحلة التي تحرص على وضع توقعات وتخمينات حول مدى
نجاح الإعداد في توفير كافة الوسائل التي تساهم في تطبيق الاستراتيجية في التخطيط، وكلما
كانت النتائج المتوقعة إيجابية دلّ ذلك على أنّ الاستراتيجية المتبعة مناسبة، أما إذا كانت
النتائج المتوقعة سلبية أو لا تحقق الأهداف المطلوبة عندها يُفضل وضع استراتيجيات بديلة
ضمن خطة عمل التخطيط.

مرحلة التنفيذ: هي المرحلة التي يتم فيها تطبيق الاستراتيجية ضمن بيئة العمل،
فتهدف إلى تنفيذ كافة الخطوات التي يحتوي عليها التخطيط الاستراتيجي، ويعتمد التنفيذ على
فترة زمنية يتم تحديدها مسبقاً، من قبل القائمين على وضع الخطة قيد التنفيذ، ومن المهم أن
يتم التطبيق بشكل صحيح من خلال الاستفادة من كافة الموارد المتاحة لضمان نجاح مرحلة
التنفيذ.

مرحلة الرقابة: هي المرحلة الأخيرة من مراحل التخطيط الاستراتيجي، والتي تقوم
بمتابعة ومراقبة العمل المرتبط بالخطة الاستراتيجية بعد تنفيذه واقعياً، ويهدف أيضاً إلى
معالجة أي أخطاء قد تحدث أثناء التنفيذ، لتداركها في المستقبل أثناء العمل على تنفيذ خطة

استراتيجية جديدة في بيئة العمل (الحمود، ٢٠١٨، p44)

٢: ١: ٧: معوقات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات إدارة التعليم:

هناك معوقات كثيرة، أبرزها كما ذكر عطا الله (٢٠١٥):

• الخوف من التخطيط (التخطيط يعني التغيير).

- قلة الإيمان بأهمية التخطيط الاستراتيجي لدى بعض القيادات العليا.
 - ضعف مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين أو العاملين في الإدارة أو القسم.
 - حاجة خطوات التخطيط الاستراتيجي للممارسة والتدريب.
 - عدم التأكد من الظروف المالية أو مصادر التمويل.
 - عدم رغبة السلطة العليا في الإفصاح عن طبيعة التغيرات الهيكلية المطلوبة خاصة عندما يكون في هذه التغيرات مساس بمصالح سائدة مما يؤدي إلى التضارب في عملية التخطيط وعدم وضوح الأهداف.
 - عدم وضوح المسؤوليات في مختلف وحدات المؤسسة.
 - انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية وإهمال المشكلات الاستراتيجية التي تتعلق بتطور المؤسسة على المدى الطويل.
 - تميل الإدارة إلى أن تقبل نظام التفكير أو التخطيط الاستراتيجي في أوقات الأزمات ولكن عندما تنتهي الأزمة يتم الرجوع إلى النظام التقليدي.
 - الاعتقاد أو الافتراض أن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية جهة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية كافة المستويات الإدارية.
 - نظام الحوافز يركز على النتائج قصيرة الأجل دون ارتباطه بالغايات الاستراتيجية المرسومة للأجل الطويل.
 - وضع نظم جديدة دون مشاركة الأفراد فيها أي دون تهيئة الثقافة المؤسسية الموائمة لهذه النظم.
 - عدم توفر نظام معلومات متكامل وديناميكي.
 - عدم تشجيع التفكير الابتكاري إجمالاً بسبب سيطرة النمط البيروقراطي في الإدارة والتخطيط.
- ٢ : ٢ : السلوك التنظيمي:

٢ : ٢ : ١ : تمهيد:

إن دراسة السلوك الإنساني والتنظيمي يتطلب بيان المتغيرات الإنسانية والتنظيمية التي تتداخل وتتفاعل معاً، ونتيجة لهذا التفاعل يبرز سلوك الأفراد في منظمات الأعمال. فالسلوك التنظيمي هو عملية تواصل للسلوك. ويعتبر السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي في الحقيقة أساسيات نفسية واجتماعية تتفاعل معاً، فعملية سلوك وتصرفات الأفراد في المنظمة مرتبطة ببعض العوامل والجوانب

النفسية والاجتماعية، ويطلق على العوامل النفسية العوامل الداخلية وعلى العوامل الاجتماعية العوامل الخارجية حيث تتفاعل العوامل النفسية مع العوامل الاجتماعية وينتج عن هذا التفاعل سلوك الفرد والمنظمة، وقد يكون هذا السلوك إيجابياً أو سلبياً (ماهر، ٢٠١٣، p65).

٢ : ٢ : أهمية السلوك التنظيمي في مؤسسات إدارة التعليم:

يساعدنا السلوك التنظيمي على التعرف على المسببات المؤدية إلى السلوك الفردي والتنبؤ بهذا السلوك مستقبلاً إذا ما توافرت هذه المسببات، فمعرفة المبادئ العلمية للدافعية مثلاً تمكننا من معرفة كيف نحتمس أو نشبط الأفراد من خلال عناصر معينة مثل تمكين العاملين، التحفيز المادي أو المعنوي وغيرها.

وتتلخص أهمية السلوك التنظيمي في إدارات التعليم كما ذكرها المرسى وثابت

(٢٠١٧) في النقاط التالية:

١- تعد الموارد البشرية مورد هام للمنظمة لذلك استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد لما لها من تأثير على فعالية المنظمة.

٢- تغيير النظرة إلى الموارد البشرية، وجذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد، ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهارته. ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.

٣- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما يتطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات، وهذا يؤدي إلى زيادة التأثير والتحكم في هذا السلوك.

٢ : ٢ : أهداف السلوك التنظيمي في مؤسسات إدارة التعليم:

علم السلوك التنظيمي يحاول أن يقدم إطاراً لكيفية تفسير وتحليل السلوك الإنساني، وذلك بغرض التنبؤ به مستقبلاً والسيطرة عليه أو التحكم فيه. وبناء على ذلك يمكننا القول بأن هناك ثلاثة أهداف من وراء دراسة السلوك التنظيمي في الإدارات التعليمية كما ذكرها ماهر (٢٠١٣)، وهي:

١. التعرف على مسببات السلوك.

٢. التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات.

٣. التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.

٢: ٢: ٤: مستويات عناصر السلوك التنظيمي في مؤسسات إدارة التعليم:

هناك مستويان من العناصر السلوكية يتكون منهما السلوك التنظيمي، أولهما عناصر السلوك الفردي، وثانيهما عناصر السلوك الجماعي، كما أن هناك نواتج للسلوك التنظيمي، وذلك كما وضحتها عفيفي وعبد الهادي (٢٠١٣) على النحو التالي: أولاً: عناصر السلوك الفردي:

وهي العناصر التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي للناس والتي يجب دراستها لفهم هذا السلوك، والتنبؤ به، وتوجيهه، وهذه العناصر هي:

١. الدافعية: وهو موضوع يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين، وفي التسلح ببعض الأدوات والمهارات التي يمكن من خلالها حث العاملين ورفع حماسهم في أعمالهم.

٢. الاتجاهات النفسية: وهو موضوع يفيد المدير على وجه الخصوص في معرفة آراء ومشاعر وميول الأفراد، ومدى إمكانية التأثير عليها لصالح العمل.

٣. الإدراك: وهو عبارة عن الكيفية التي يرى الفرد بها الناس من حوله، ويفسر ويفهم المواقف والأحداث، وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه على الآخرين، وعلى تصرفاته واتخاذها للقرارات.

٤. التعلم: وهو موضوع يفيد المدير على وجه الخصوص في فهم الكيفية التي يكتسب بها العاملون سلوكهم، والكيفية التي يمكن من خلالها تقوية أو إضعاف أنماط معينة من هذا السلوك.

ثانياً: عناصر السلوك الجماعي:

وهي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر المؤثرة في السلوك الجماعي للأفراد أو الجماعات، وهي لازمة لفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه، وهذه العناصر هي:

١. الجماعات: وفيها يتم التعرف على تكوين الجماعات وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها بسلوك العمل، كما يتم من خلالها التعرف على ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.

٢. القيادة: ويفيد هذا الموضوع في التعرف على كيفية اكتساب التصرفات الفعالة والظروف المحددة لها والأنماط القيادية المناسبة والمؤثرة على سلوك الآخرين.

٣ . الاتصال: ويساعد هذا الموضوع المدير على فهم الكيفية التي يتم بها الاتصال داخل العمل بدون معوقات، كما أنه يوضح الطرق المختلفة لرفع مهارات الاتصال كالاستماع والمقابلات الشخصية والاجتماعات (عفيفي وعبد الهادي، ٢٠١٣، p53).

٢: ٥: نواتج السلوك التنظيمي في مؤسسات إدارة التعليم:

سلوك الأفراد داخل أعمالهم نواتج معينة نود أن نجعلها في أحسن صورة لها، وأهم هذه النواتج هي:

١ - الأداء والإنتاجية:

ويمكن التمييز بين أبعاد الأداء التالية:

أ. أن يحقق الأفراد الأهداف والأعمال المطلوبة منهم وهو ما يشير إلى الفعالية في الأداء.

ب. أن يستخدم الأفراد الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون إسراف وهو ما يشير إلى الكفاءة في الأداء.

٢ . الرضا عن العمل: وهو يمثل الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم، ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل كالأجر، وسياسات المنظمة، والرؤساء، والزملاء، والمرؤوسين، وفرص النمو والترقي، وفرص تحقيق الذات (عفيفي وعبد الهادي، ٢٠١٣).

٢: ٣. الدراسات السابقة:

في دراسة يونس (٢٠١٩) هدف الباحث إلى توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة. وفي الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة متوسطة، وكذلك فإن درجة وجود معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة بدرجة متوسطة. وخلصت الدراسة بوضع تصور مقترح لتوظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظة غزة، وعدد من التوصيات من أهمها: إعداد قاعدة بيانات ومعلومات متكاملة لتكون هذه القاعدة مرجعاً أساسياً لعملية التخطيط الاستراتيجي، تقوية العلاقة بين الإشراف التربوي والمجتمع المحلي، تطوير هيكل الإشراف التربوي وإعطاء أفرادها صلاحيات أوسع ، وأخيراً العمل على اطلاع المشرفين التربويين على خطط الوزارة الخمسية و التشغيلية .

هدفت دراسة حمد (٢٠١٩) إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في منظمات الاعمال النفطية، بهدف تعزيز الآثار الإيجابية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في تلك المنظمات والحد من الآثار السلبية لضعف تطبيق التخطيط الاستراتيجي فيها. توصلت الدراسة إلى وجود تخطيط استراتيجي متوسط المدى في الشركة محل الدراسة مع وجود رقابة وتعاون مشترك بين مختلف المستويات الإدارية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية في الشركة. وكان من أبرز توصيات الدراسة ما يلي: ضرورة وضع خطط طويلة الأمد للتعرف على المشكلات المستقبلية التي قد تواجه المنظمة، مع مراعاة النتائج المرغوب تحقيقها عند وضع الخطط الاستراتيجية مع وضع بعين الاعتبار مرونة هذه الخطط للاستجابة للمتغيرات المختلفة. ضرورة أن تعمل الخطة الاستراتيجية على التوظيف الأمثل للإمكانات المادية والبشرية في الشركة لتحقيق أفضل أداء.

هدفت دراسة بلال (٢٠١٨) إلى التعرف على دور السلوك التنظيمي في تحسين أداء المنظمات. واستخدمت المنهج الوصفي الذي توصل إلى عدد من النتائج كان من أبرزها أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على كفاءة الأداء، كما أن الثقافة التنظيمية للمنظمات تتأثر ببيئة المنظمة الداخلية من ضغوط عمل وصراع تنظيمي. كما بينت النتائج أن بعض عناصر البيئة الداخلية للمنظمة يعدل السلوك التنظيمي. وخلصت الدراسة بعدد من التوصيات كان من أبرزها ضرورة اهتمام المنظمات بتخطيط وتصميم هياكلها التنظيمية معتمدة في ذلك على أسس علمية وعملية مع وضع اللوائح التنظيمية التي تحدد مهام وصلاحيات كل فرد في المنظمة. كما اوصت الدراسة بضرورة تعزيز بيئة العمل الداخلية الإيجابية لتحسين السلوك التنظيمي للمنظمة.

هدفت دراسة العمودي (٢٠١٧) إلى بيان درجة أهمية توافر القيادات الفاعلة لإنجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي، وبيان درجة أهمية الأهتمام بمراحل التخطيط الاستراتيجي بهدف تحقيق النجاح عند التنفيذ وفقاً لعدد من المتغيرات، ولتحقيق أهداف الدراسة أتبع المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج والتوصيات كان من أهمها: أن التخطيط الاستراتيجي المدرسي يحتاج القيادة الفاعلة لأهميتها العالية في إنجاح الخطط الاستراتيجية، العمل على نشر ثقافة الجودة لما لها من إسهام بدرجة عالية في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي

هدفت دراسة عيداروس (٢٠١٥) إلى التعرف على طبيعة إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث مفهومها وخطواتها ومبرراتها في الأدبيات. ولتحقيق أهداف الدراسة اتُبع المنهج الوصفي لوصف واقع إدارة مؤسسات التعليم العام بمصر من خلال القوانين واللوائح، ثم بناء التصور المستقبلي نحو تطبيق بنية الفيدرالية الإدارية بمؤسسات التعليم العام بمصر. وقدوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك ستة أبعاد يجب أن تشمل عليها عمليات التخطيط الاستراتيجي المدرسي، وهي تحليل البيئة الخارجية والداخلية، والتوجه الاستراتيجي للتعليم المدرسي، وتطبيق الخطة الإستراتيجية، واستراتيجيات التنفيذ، وتقويم الأداء، ومن توصيات الدراسة أنه لا بد أن تحدد الإدارة التعليمية الاحتياجات المعلوماتية من المدارس وبرامجها التعليمية، وتطوير نظم معلوماتية إدارية مناسبة.

في دراسة زعيبي (٢٠١٤) التي هدفت إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في الجامعة نحو أثر التخطيط الاستراتيجي في مستوى أدائهم واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعاً لاختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية للموظفين. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن المتغيرين الخيار والتحليل الاستراتيجي التابعين للتخطيط الاستراتيجي تؤثر على أداء الجامعة والذي يعد المتغير التابع في الدراسة. وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: أن على الجامعة أن تسمح لجميع الأطراف المسؤولة عن تحقيق الأهداف في المشاركة في صياغتها، كما أن على الجامعة التعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل وذلك عن طريق تحليل بيئة الجامعة الخارجية.

هدفت دراسة Defifo (٢٠١٧) إلى التعرف على دور عملية التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرارات، وفي تحسين أداء المؤسسات. وأظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يساعد العاملين على الفهم المشترك لأهداف المؤسسة ورؤيتها المستقبلية. وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان من أبرزها أهمية الاتصال الفعال في إنجاح التخطيط الاستراتيجي وتحسين سلوك الموارد البشرية في المنظمة وزيادة ولائهم لها.

في دراسة Ecung (٢٠١٩) التي تهدف إلى دراسة اثر نظام مشاركة المسؤولية على عملية التخطيط الاستراتيجي في الكليات الجامعية. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أبرزها ما يلي: أنه يمكن إيجاد آلية قوية لحل المشكلات منطلقاً من مبدأ توسيع المسؤولية في التخطيط الاستراتيجي مما يحقق قدرة المنظمة على التغلب على التغيرات

المتسارعة. كما أن عدم فهم العاملين في المنظمة لمصطلحات تقاسم المسؤولية وعملية التخطيط الاستراتيجي يؤثر على أداء إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية. واوصت الدراسة بأهمية مشاركة الموارد البشرية في مرحلة التخطيط الاستراتيجي لتحسين أدائهم بصورة خاصة والأداء المؤسسي بصورة عامة.

هدفت دراسة **Wirkkula** (٢٠١٦) إلى التعرف على عملية التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي من وجهة نظر عمداء الكليات. وخلصت نتائج الدراسة إلى إنه قبل عملية التخطيط الاستراتيجي لابد من وجود التفكير الاستراتيجي الذي يعد الهوية العامة للاستراتيجية، كما أن القيادة الأكاديمية لابد أن تكون مندمجة بشكل متكامل في التفاعل بين الأفراد وتفكيرهم.

كما هدفت دراسة **Pellow** (٢٠١٥) إلى إنشاء نظام للتعليم العالي يهدف إلى التميز المؤسسي القائم على الاختيارات الاستراتيجية المؤسسية. وخلصت النتائج إلى عدد من النتائج كان من أهمها أن نموذج التخطيط الاستراتيجي التفسيري هو الأفضل في التطبيق في مؤسسات التعليم العالي. لذا أوصت الدراسة بأهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة بهدف الوصول إلى التميز المؤسسي.

٢ : ٣ : ١ : تعقيب على الدراسات السابقة:

بمراجعة الأدبيات السابقة يتضح أن جميعها ركزت على التخطيط الاستراتيجي ومنها ما أهتم بالتخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم العام كدراسة يونس (٢٠١٩) ودراسة العمودي (٢٠١٧) و دراسة عيداروس (٢٠١٥) بينما أهتمت دراسات أخرى بالتخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم العالي مثل دراسة زعيبي (٢٠١٤) ودراسة **Ecung** (٢٠١٩) ودراسة **Wirkkula** (٢٠١٦) ودراسة **Pellow** (٢٠١٥) بينما اهتمت دراسة بلال (٢٠١٨) ودراسة **Defifo** (٢٠١٧) بالتخطيط الاستراتيجي في منظمات الاعمال بصورة عامة بينما اقتصرت دراسة حمد (٢٠١٩) على أهمية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات النفطية، وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اهتمامها بالتخطيط الاستراتيجي واعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام العينات العشوائية، بينما تنوعت المجتمعات في جميع الدراسات لتشمل المملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية وفلسطين والسودان والدول الأوروبية والمدن الأمريكية، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم.

ولكن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو ندرة الدراسات التي تربط بين متغيرات الدراسة المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل والسلوك التنظيمي كمتغير تابع، بالإضافة إلى ندرة الدراسات المطبقة على إدارات التعليم العام، أيضاً اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث قطاع التطبيق والفترة الزمنية التي سيتم التطبيق فيها وبيئة التطبيق.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات في بناء الإطار النظري، وكذلك بناء أداة الدراسة.

٣. إجراءات الدراسة الميدانية:

٣: ١: منهجية الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها فقد أستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها حل مشكلة الدراسة وإجابة أسئلتها والتحقق من فروضها (عبد الله، 2018، P33).

٣: ٢: مجتمع وعينة الدراسة: تم اختيار جميع العاملين في إدارة التعليم بمحافظة ثادق وبلغ عددهم ٣٨ فرداً، وقد استجاب من هذه الفئة (٢٥) فرد، بنسبة مئوية مقدارها ما يقارب (٦٦%) من المجتمع الأصلي.

٣: ٣: أداة الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة من خلال الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والتي كان لها الأثر الفعال في تصميم الاستبانة، حيث صممت خصيصاً لجمع البيانات بحيث تغطي أسئلة الاستبانة أسئلة وفرضيات الدراسة. حيث تم استخلاص مراحل التخطيط الاستراتيجي وعناصر السلوك التنظيمي من خلال الإطار النظري، ومن ثم تم بناء استبانة التحكم، وتضمنت الاستبانة مقدمة تبين الهدف من الاستبانة، وطريقة الإجابة عن عباراتها، والبيانات الأساسية، واعتمد أسلوب التحليل وفق مدرج خماسي، واشتملت الأداة على محورين: المحور الأول: يتعلق بواقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي ومراحل الأربعة: (الإعداد، التحليل، التنفيذ، الرقابة).

المحور الثاني: يتعلق بالسلوك التنظيمي وإدارته (عناصر السلوك التنظيمي الفردي وعناصر السلوك التنظيمي الجماعي).

وأعطي لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزناً مدرجاً، لتقدير مدى التطبيق على الشكل الآتي: (عالية جداً = ٥، عالية = ٤، متوسطة = ٣، ضعيفة = ٢، ضعيفة جداً = ١). وقد حسبت النتائج من خلال قيمة المتوسط الحسابي على الدرجة القصوى، حيث حددت النقاط الفاصلة على التدرج، من خلال (المدى الأعلى - الأدنى مقسوماً على ثلاثة مستويات) (٣-١÷٥) وذلك بغرض المقارنة بين المتوسطات، ومدى التطبيق، وبالتالي تم وصف

مستوى عبارات المتطلبات على الشكل الآتي: من (١ - ٢.٣٣) ضعيفة، من (٢.٣٤ - ٣.٦٧) متوسطة، من (٣.٦٨ - ٥) عالية. وبذلك تم تحليل نتائج الأداة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية "SPSS" للتوصل إلى نتائج الدراسة.
٣:٤: صدق الاستبانة:

للتأكد من أن الاستبانة تقوم بقياس ما وضعت لقياسه وللتعرف على مدى صدق أداة الدراسة تم عرضها على (١٠) محكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات. وفي ضوء آراء المحكمين تم إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
٣:٤: ١: ثبات وصدق أداة الدراسة:

بعد التحقق من الصدق الظاهري تم تطبيق عينة استطلاعية قوامها (٢٥) فرداً لحساب كل من الثبات وصدق البناء للتأكد من صلاحية الأداة للتطبيق الميداني.
تم استخدام طريقة الفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (١).

الجدول ١:

نتائج اختبار الفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق الاستبانة

المحور	العبارات	الثبات	**الصدق
المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي.	٢٧	0.90	٠.٩٥
المحور الثاني: السلوك التنظيمي	٢٧	٠.٩٥	٠.٩٧
الإجمالي	٥٤	0.96	٠.٩٨

*المصدر: إعداد الباحثة ٢٠٢٠. **تم حساب المحك باحتساب جذر لمعامل الثبات.

يشير جدول (١) السابق إلى معاملات الثبات والصدق لعبارات الاستبيان حيث بلغ معامل الثبات الكلي (٠.٩٦) أي نسبة ٩٦% وهي نسبة مرتفعة مما يعكس مدى ثبات استجابات الاستمارة، وكذلك تشير معاملات الصدق إلى مدى اتساق العبارات ومن الهدف الذي وضعت من أجله بواقع ٩٨% بالمعلومات الموجودة في فقرات الاستبيان.

٣ : ٤ : ٢ : أساليب المعالجة الإحصائية:

اعتمد في معالجة البيانات على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة من خلال الأساليب الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

٣ : ٤ : ٣ : معالجة البيانات:

تم ترميز البيانات لتحديد طول الخلايا لمقياس لكرت الخماسي لمحاور الدراسة فأصبح طول الخلايا كما يلي:

- من ١ إلى ١.٧٩ تمثل درجة منخفضة جدًا.

- من ١.٨٠ إلى ٢.٥٩ تمثل درجة منخفضة.

- من ٢.٦٠ إلى ٣.٣٩ تمثل درجة متوسطة.

- من ٣.٤٠ إلى ٤.١٩ تمثل درجة عالية.

- من ٤.٢٠ إلى ٥ تمثل درجة عالية جدًا.

٣ : ٤ : ٤ : نتائج الدراسة:

لحساب نتائج الدراسة تم حساب النسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة ميول استجابات عينة الدراسة لمفرداتها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة. وكانت النتائج على النحو التالي:

٣ : ٤ : ٥ : مناقشة الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما هو واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مكتب التعليم بمحافظة ثاقب؟

للإجابة على سؤال الدراسة الرئيس السابق استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التخطيط الاستراتيجي و كانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول ٢:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمكتب إدارة التعليم بمحافظة شادق من وجهة نظر عينة الدراسات

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي			
المرحلة الأولى: الإعداد			
ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	توضع ميزانيات تقديرية أثناء إعداد خطة إدارة التعليم تشمل جميع أوجه أنشطة الإدارة.	4.22	0,70
٢	يتم إعداد أهداف استراتيجية توازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل	3.51	1.08
٣	تقوم إدارة التعليم بإعداد خطة إستراتيجية مكتوبة عن فترة زمنية محددة مستقبلية	3.76	0.96
٤	تراعي الإمكانيات الداخلية لإدارة التعليم عند وضع الأهداف	4.32	0.76
٥	يراعي عند إعداد الخطة الاستراتيجية مرونتها بحيث يمكن تعديلها كلما استحدثت ظروف جديدة.	4.12	0.82
٦	تمتاز عملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة التعليم بأنها مستمرة	4.18	0.74
٧	تتم صياغة الأهداف الإستراتيجية أثناء إعداد الخطة الاستراتيجية بالموضوعية التي تعكس قياس كفاءة الأداء للموظفين.	3.96	0.79
٨	يشترك جميع موظفي إدارة التعليم في صياغة الأهداف الإستراتيجية أثناء إعداد الخطة الاستراتيجية.	3.84	0.79
المرحلة الثانية: تحليل البيئة الداخلية والخارجية			
ت	العبارات	ح.م	ان.م
٩	يوجد قسم مسنول في إدارة التعليم عن جمع وتحليل البيانات عن البيئة الخارجية	٣.٦١	٠.٩٨
١٠	تحلل بيانات المتغيرات في البيئة الخارجية لتحديد تأثيرها على المنظمة.	٣.٣٥	٠.٩١
١١	يتم تحديد الفرص في البيئة الخارجية التي يمكن للإدارة الاستفادة منها.	٣.٧٧	٠.٨١
١٢	تحدد التهديدات في البيئة الخارجية التي تنذر بالخطر وتستلزم قرارات ملائمة لتجنبها.	٣.٧٧	٠.٨١
١٣	تستعين الإدارة بمستشارين متخصصين في تحليل التغيرات في البيئة الخارجية وتقييم هذه التغيرات.	٣.٦٧	١.١١
١٤	لتحديد الاستراتيجية الملائمة للإدارة تحلل إمكاناتها المالية.	٣.٨٨	٠.٩١
١٥	لتحديد الاستراتيجية الملائمة للإدارة تحلل إمكاناتها البشرية.	٣.٧٥	٠.٨٧
١٦	لتحقيق أهداف الإدارة المخطط لها تحدد نقاط القوة المتوفرة لديها.	٤.٠١	٠.٧٦
المرحلة الثالثة: التنفيذ			
ت	العبارات	ح.م	ان.م
١٧	تتبنى الإدارة العليا بإدارة التعليم الخطة الاستراتيجية والسياسات المتعلقة بها.	٣.٥٠	٠.٩٣٨
١٨	يوجد تمويل مالي كافي لتنفيذ الاستراتيجية	٣.٩٦	٠.٨٢٧
١٩	تحرص الإدارة على اختيار موارد بشرية مؤهلة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	٣.٥٦	١.٠٦
٢٠	تحرص إدارة التعليم على مبدأ المرونة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	٤.٠٧	٠.٨٢

٢١	تعمل إدارة التعليم على تدريب الموظفين لتنمية مهاراتهم المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية.	٣.٦١	١.٠٧٨
٢٢	يعد الهيكل التنظيمي لإدارة التعليم بطريقة تلائم تنفيذ الإستراتيجية.	٣.٨٩	٠.٩٠٧
٢٣	تعتمد إدارة التعليم على منهجية واضحة تعمل على مقاومة التغيير أثناء التنفيذ.	٣.٧٥	٠.٩٢٦
	المرحلة الرابعة: الرقابة		
ت	العبارات	ح.م	ان.م
٢٤	تعد الرقابة تعاون مشترك بين جميع الموظفين في الإدارة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	٣.٦٣	٠.٩١٨
٢٥	لتقيم الإدارة مدى تنفيذ خطتها الاستراتيجية وتحقيق أهدافها، تضع جدولاً زمنياً لذلك.	٣.٧٥	٠.٩٢٦
٢٦	تهتم الإدارة في الخطة الاستراتيجية بمراقبة سير العمل.	٣.٥٣	١.٠٥٥
٢٧	تستخدم الإدارة التقارير الدورية لمراقبة عمل منسوبيها.	٣.٨٣	٠.٩١٩
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الأول ككل:	٣.٧٤	٠.٦٦

*المصدر: إعداد الباحثة ٢٠٢٠.

يلاحظ من الجدول (٢) أن متوسط بنود العبارات الواردة في محور واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مكتب تعليم محافظة ثاقب جاء بواقع متوسط حسابي (٣.٧٤) وهو يقع ضمن الدرجة العالية حسب الترميز المذكور سابقاً، كما أن جميع عبارات هذا المحور جاءت بمتوسط حسابي يتراوح بين (٤.٢٢ ، ٣.٥٠) ضمن الدرجة العالية والعالية جداً، ولم تقع أي من العبارات في المستويات المتوسطة أو المنخفضة، مما يبرهن على أن مكتب التعليم بمحافظة ثاقب يعمل على تطبيق الخطة الإستراتيجية في العمل، وهذا يبرهن على أن الإدارة العليا بمكتب إدارة التعليم بمحافظة ثاقب يدركون أهمية تنفيذ الخطط الإستراتيجية في إنجاح العمل المؤسسي.

٣: ٤ : ٦: اختبار فرضية الدراسة الرئيس:

ولاختبار فرضية الدراسة الرئيس والتي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة السلوك التنظيمي بمكتب التعليم بمحافظة ثاقب.

فلا بد من اختبار الفرضيات الفرعية الأربعة المنبثقة منها والتي تنص على:
الفرضية الفرعية الأولى:

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مرحلة الإعداد في التخطيط الاستراتيجي وبين إدارة السلوك التنظيمي بمكتب التعليم بمحافظة ثاقب.
الفرضية الفرعية الثانية:

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مرحلة التحليل في التخطيط الاستراتيجي وبين إدارة السلوك التنظيمي بمكتب التعليم بمحافظة ثاقب.

الفرضية الفرعية الثالثة:

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مرحلة التنفيذ في التخطيط الاستراتيجي وبين إدارة السلوك التنظيمي بمكتب التعليم بمحافظة ثاقب.

الفرضية الفرعية الرابعة:

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مرحلة الرقابة في التخطيط الاستراتيجي وبين إدارة السلوك التنظيمي بمكتب التعليم بمحافظة ثاقب.

حيث تم احتساب علاقات الارتباط بين مراحل التخطيط الإستراتيجي وإدارة السلوك التنظيمي كما يلي:.

لاختبار الفرضية الرئيس تم ربط الفقرات التي تخص المتغيرين من خلال تطبيق معامل ارتباط كندال، وللتحقق من معنوية العلاقة جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (T) كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول ٣:

اختبار علاقة الارتباط بين مراحل التخطيط الاستراتيجي وإدارة السلوك التنظيمي

المتغيرات	قيمة الارتباط بين إدارة السلوك التنظيمي	درجة الحرية	القيمة المحسوبة (t)	القيمة الجدولية (t)	مستوى المعنوية
مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي	٠.٥٢١	٢٤	٣.٨٣	٢.٠٥٦	معنوي
مرحلة التحليل للتخطيط الاستراتيجي	٠.٤٠	٢٤	٢.٥٦	٢.٠٥٦	معنوي
مرحلة التنفيذ للتخطيط الاستراتيجي	0.50	٢٤	٣.٧٤	٢.٠٥٦	معنوي
مرحلة الرقابة للتخطيط الاستراتيجي	٠.٤٩	٢٤	٢.٧٣	٢.٠٥٦	معنوي

*المصدر إعداد الباحثه: ٢٠٢٠.

اختبار الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على انه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مرحلة الإعداد

في التخطيط الإستراتيجي وإدارة السلوك التنظيمي بمكتب التعليم بمحافظة ثاقب ".

يشير جدول (٣) الى ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين مرحلة الإعداد الإستراتيجي

وإدارة السلوك التنظيمي إذ بلغت (0.521)، وهي قيمة تعكس وجود علاقة إيجابية ذات دلالة

إحصائية بمستوى ثقة (٩٥%)، إذ يعزز هذا الارتباط أهمية مرحلة الإعداد للتخطيط في إدارة

السلوك التنظيمي، مما يؤكد ذلك أن قيمة t المحسوبة بلغت (3.83) وهي أكبر من قيمة t الجدولية (2.056) عند مستوى معنوية (5%).

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على انه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مرحلة

التحليل الإستراتيجي وإدارة السلوك التنظيمي بمكتب التعليم بمحافظة ثاقب".

يتضح من جدول (3) أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين مرحلة التحليل في التخطيط

الإستراتيجي وإدارة السلوك التنظيمي، إذ بلغت بينهما (0.40)، وهي قيمة متوسطة تعني

وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بمستوى ثقة (95%)، وتدل هذه العلاقة على أنه

كلما زادت اهتمام المنظمة بالبحوث بتحليل بنائها الداخلية والخارجية أدى ذلك الى الارتقاء

بمستوى السلوك التنظيمي، أما قيمة t المحسوبة (2.56) وهي أكبر من t الجدولية

(2.056) عند مستوى معنوية (5%).

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مرحلة

التنفيذ الإستراتيجي وإدارة السلوك التنظيمي بمكتب التعليم بمحافظة ثاقب".

يشير جدول (3) الى ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين مرحلة التنفيذ في التخطيط

الإستراتيجي وإدارة السلوك التنظيمي إذ بلغت (5.0)، وهي علاقة قوية تعكس وجود علاقة

إيجابية ذات دلالة إحصائية بمستوى ثقة (95%)، وتفسر هذه العلاقة أنه كلما تم تنفيذ

الخطة الإستراتيجية كلما أدى ذلك إلى زيادة قدرة المنظمة على إدارة السلوك التنظيمي، وهي

علاقة ذات دلالة معنوية، إذ بلغت قيمة t المحسوبة بلغت (3.74) وهي أكبر من قيمة t

الجدولية (2.056) عند مستوى معنوية (5%).

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مرحلة

الرقابة الإستراتيجية وإدارة السلوك التنظيمي بمكتب التعليم بمحافظة ثاقب".

يشير جدول (3) الى ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين مرحلة الرقابة في التخطيط

الإستراتيجي وإدارة السلوك التنظيمي إذ بلغت (0.49)، وهي علاقة قوية تعكس وجود علاقة

إيجابية ذات دلالة إحصائية بمستوى ثقة (95%) عند مستوى معنوي (5%)، وتفسر هذه

العلاقة أنه كلما تمت الرقابة الإستراتيجية كلما أدى ذلك إلى زيادة قدرة المنظمة على إدارة

السلوك التنظيمي، وهي علاقة ذات دلالة معنوية، إذ بلغت قيمة t المحسوبة (٢.٧٣) وهي أكبر من قيمة t الجدولية (٢.٠٥٦) عند مستوى معنوية (٩٥%)، وبناءً على ذلك يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مرحلة الرقابة الإستراتيجية وإدارة السلوك التنظيمي بمكتب التعليم بمحافظة ثادق.

وبما أنه تم قبول الفرضيات الفرعية الأربعة المنبثقة من الفرضية الرئيس لذا تقبل الفرضية الرئيس (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة السلوك التنظيمي).

وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة السلوك التنظيمي، فطبيق التخطيط الإستراتيجي والعمل به يعد عامل فعال في إدارة السلوك التنظيمي في المنظمة حسب ما أظهرته نتائج الدراسة، وهذا ما يتوافق مع أدبيات الدراسة حيث أن مراحل التخطيط الاستراتيجي المختلفة من إعداد وتحليل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتنفيذ للخطة الاستراتيجية ورقابة يؤدي إلى تغيير في سلوك العاملين تغييراً إيجابياً لاسيما عند إشراكهم في وضع الخطط الاستراتيجية التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

٤. الخاتمة والتوصيات:

أوضحت النتائج السابقة بأن واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مكتب تعليم محافظة ثادق يعد عالي كما أنه يوجد علاقة معنوية ذات تأثير إيجابي بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة السلوك التنظيمي بالمكتب. وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة بلال (٢٠١٨) ودراسة زعيبي (٢٠١٤) بأن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على كفاءة الأداء، كما أن الثقافة التنظيمية للمنظمات تتأثر ببيئة المنظمة الداخلية من ضغوط عمل وصراع تنظيمي. و أن بعض عناصر البيئة الداخلية للمنظمة يعدل السلوك التنظيمي. كما أوضحت دراسة زعيبي (٢٠١٤) بأن التخطيط الاستراتيجي يؤثر على أداء المنظمة. كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية بدراسة Defifo (٢٠١٧) بأهمية التخطيط الاستراتيجي لتحسين سلوك الموارد البشرية في المنظمة.

بناءً على ما سبق خلصت الدراسة بعدد من التوصيات كما يلي:

- على المنظمات أن تعمل على مشاركة الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي لتحسين أدائهم بصورة خاصة والأداء المؤسسي بصورة عامة.

- للوصول للتميز المؤسسي على المنظمة الإهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأداة تساعد في إدارة السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة.
- على المنظمة الإهتمام بتخطيط وتصميم هياكلها التنظيمية خلال مرحلة إعداد الخطة الاستراتيجية معتمدةً في ذلك على أسس علمية وعملية مع وضع اللوائح التنظيمية التي تحدد مهام وصلاحيات كل فرد في المنظمة.
- ضرورة تعزيز بيئة العمل الداخلية الإيجابية لتحسين السلوك التنظيمي للأفراد في المنظمة، وذلك خلال مرحلة تحليل البيئة الداخلية في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث يتم تعزيز نقاط القوة في البيئة الداخلية والعمل على تحسين نقاط الضعف مما يؤثر إيجاباً على سلوك العاملين في المنظمة.
- ضرورة اهتمام المسؤولين في المنظمات على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بعناصر السلوك التنظيمي الفردي والجماعي، حيث إن جميع هذه العناصر تؤثر إما إيجاباً أو سلباً على تحقيق أهداف الخطط الاستراتيجية.
- من أجل تحقيق سلوك تنظيمي فعال، يحقق مبادئ العلاقات الإنسانية لدى كافة الموظفين مما يساعد على رفع كفاءة وفعالية الأداء لديهم ويعمل على تحقيق الأهداف والغايات التي تخص المنظمة والعاملين بها على حد سواء، على إدارة المنظمة أن تقوم بالتركيز على السلوك التنظيمي الذي ينسجم مع ثقافتها، وذلك من خلال البرامج التدريبية الخاصة بذلك، وأيضاً من خلال اللوائح والنشرات الداخلية التي تصدرها إدارة المنظمة، بهدف توعية العاملين بأهمية السلوك التنظيمي الفعال وأثره على مستوى تحقيق أهداف التخطيط الإستراتيجي.
- رسم استراتيجيات فاعلة للحد من مظاهر الهدر والضياع في الموارد والإمكانات البشرية.
- الاستمرار بممارسة وتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات بصورة عامة والمؤسسات التعليمية بصورة خاصة باعتبارها أداة إدارية تساعد المؤسسات على التكيف والتأقلم مع ظروف بيئتها الداخلية والخارجية وتطوير مواردها البشري.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

الحمود، منى (٢٠١٨): "التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن -دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات-"، الدبلوم المهني في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، ص: ١٨.

السيد، إسماعيل محمد (٢٠١٩): الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، ط 3، دار وائل للنشر، عمان.

الشافعي، حسن أحمد والغضاب، عبد الله (٢٠١٢): التخطيط والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته ب (الامكانيات - اتخاذ القرار - أسباب فشله) بالمؤسسات الرياضية، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية.

العمودي، على حسين (٢٠١٧): درجة توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي المدرسي ودرجة أهميتها وذلك من وجهة نظر الهيئة التعليمية في المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

القرني، عبد الخالق محمد مانع. (٢٠١٢). "التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العالي بمحافظة الطائف (تصور مقترح)"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، غزة، فلسطين.

المرسى، إدريس وثابت، عبد الرحمن (٢٠١٧): السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

بلال، عبد الحق (٢٠١٨): دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.

حمد، منال (٢٠١٩): التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط دراسة حالة (شركة سودابت). قسم إدارة الأعمال، جامعة الرباط، المغرب.

زعيبي، رحمة (٢٠١٤): أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير. جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

عبدالباقي، صلاح (٢٠١٥): مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٣١.

عبد الرزاق، رمضان (٢٠١٢): التخطيط الاستراتيجي. القاهرة، جامعة الإسكندرية.

عبدالله، هبة (2018): مدى الالتزام بمنهج سيكما ستة في ضبط جودة التدقيق الداخلي (دراسة

تطبيقية

على المصارف العاملة في قطاع غزة). الجامعة الإسلامية، غزة.
عطا الله، سمر رجب. (٢٠١٥): "واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات -دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عفيفي، صديق محمد وعبد الهادي، أحمد (٢٠١٣): السلوك التنظيمي. القاهرة، مكتبة عين شمس.

عيداروس، احمد محمد (٢٠١٥) : إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي كمدخل لفعالية الإدارة المرتكزة إلى المدرسة، مجلة دراسات تربوية واجتماعية ، جامعة حلوان، المجلد (١١)، العدد (٤)، ص (٢٦٠-٢٢٠).

ماهر، أجمد (٢٠١٣): السلوك التنظيمي. مصر، الدار الجامعية، ط٣.
يونس، نزيه (٢٠١٩): توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية، كلية التربية بالجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
ثانياً: المراجع الأجنبية:

Defifo, S (2017): "The Strategic Planning Process: An Analysis At Two Small Colleges", A Doctorate Dissertation, University Of Pennsylvania, ProQuest Information and Learning Company.

Ecung, B. (201٩) "A California Community College District Planning Committees Perceptions Of The Shared Governance Approach On The Strategic Planning Process", A Doctorate Dissertation, Capella University, ProQuest Information and Learning Company.

Pellow, P. (2015): "The Impact Of Leadership On Institutional Culture And Mission: A Case Study Of ST. John,s University", A Doctorate Dissertation Of Education, Faculty Of The University Of Pennsylvania, ProQuest

Information and Learning Company.
Wirkkula, L (2016): "Human Perspectives On Strategic Planning: The Lived

Experience Of Deans At A Public Research University", A Doctorate Dissertation, Faculty Of The Graduate School Of The University Of Minnesota, ProQuest Information and Learning Company.