

تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء وإنتاجية قطاعي التعليم العام والجامعي بمنطقة الجوف

إعداد

د/ محمد بن علي الصالح

أستاذ إدارة التعليم العالي المشارك - قسم التربية وعلم النفس - كلية التربية - جامعة الجوف - المملكة العربية السعودية - "باحث رئيس"

د/ جمال ناجي عبد محاسنة

قسم إدارة الأعمال - كلية العلوم الإدارية والإنسانية - جامعة الجوف

د/ عبد الناصر عبد الله محمد عيسى

قسم إدارة الأعمال - كلية العلوم الإدارية والإنسانية - جامعة الجوف

تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء وإنتاجية قطاعي التعليم العام والجامعي بمنطقة الجوف

ملخص الدراسة:

أجريت هذه الدراسة بهدف تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء وإنتاجية قطاعي التعليم العام والتعليم الجامعي بمنطقة الجوف، من خلال دراسة وتحليل واقع التخطيط الاستراتيجي بالتعليم العام والجامعي للوصول إلى توصيات من شأنها زيادة مستوى الكفاءة والفعالية في هذين القطاعين. استمدت هذه الدراسة أهميتها من خلال مجموعة من الإضافات المتوقعة التي يمكن أن يقدمها الباحثون في الحقل الأكاديمي والمهني بالمنظمات الحكومية وخصوصاً قطاع التعليم العام والجامعي في منطقة الجوف. واتبعت الدراسة المنهجين الوصفي والقياسي الذي يعطي تحليلاً أكثر عمقاً يأخذ في اعتباره ما سيحدث في المستقبل ويعطي نتائج أكثر دقة وموثوقية وقدرة على التنبؤ قياساً بالتحليل الوصفي، وذلك من خلال أدوات الدراسة بمختلف محاورها والتي وزعت على أفراد الدراسة من مقدمي الخدمة ومستفيديها في قطاعي التعليم العام والجامعي بمنطقة الجوف وبلغ عددهم: (٩٢) من مقدمي خدمات التعليم الجامعي، و(١٦٢) من مقدمي الخدمات التعليم العام، و(٣٤٢) مستفيداً تم توزيعها بين كل من مدينة سكاكا ومحافظات ودومة الجندل والقريات وطبرجل.

وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود قصور باكتشاف مواهب الطلاب والاهتمام الشخصي بهم بمدارس منطقة الجوف، وبإشراك المستفيدين وإشراك الجهات ذات الصلة بالخدمات التعليمية لا سيما مقدمي الخدمات التعليمية والمستفيدين. كما يوجد قصور فيما يتعلق بالتنسيق واستمراريته، وبدرجة إلزامية الخطة، وارتفاع درجة انحراف الخطة والتعامل معها باحترافية عالية، وضعف المتابعة والرقابة على الخطط ميدانياً ومتابعة تمويلها. كما أشارت النتائج إلى أن سرعة الاستجابة للطلاب من قبل الأساتذة والإداريين وزيادة مستوى الالتزام وتحسين الخدمات والأنشطة اللاصفية وتعزيز مستوى الأمان، والتي هي من أهم العوامل التي تجعل المستفيد يلتمس الخدمات التعليمية بمنطقة الجوف في المدى القصير والمدى الطويل، كما أن تكثيف المتابعة الميدانية والمالية للخطط الموجودة وزيادة مستوى التنسيق بين الجهات ذات الصلة واتباع أسلوب التخطيط الجيد بالتعليم العام، تؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات التعليمية المقدمة لسكان منطقة الجوف في الأجل القصير والطويل. كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن هناك قصوراً في التعليم الجامعي بمنطقة الجوف

• هذا البحث ممول ضمن نشاطات الكرسي العلمي لصاحب السمو الملكي الأمير فهد بن بدر عبد العزيز آل سعود للتنمية الإدارية بمنطقة الجوف، معهد البحوث والدراسات الاستشارية والتدريب، جامعة الجوف.

من وجهة نظر الأساتذة والإداريين متمثلاً في ضعف لجان التخطيط بالأقسام وعدم وضوح السياسات والإجراءات بالأقسام والكليات وعدم ربطها بالإمكانات اللازمة وضعف إشراك المستفيدين ومقدمي الخدمة، إضافة لضعف فاعلية النظام الإداري المستخدم وضعف القناعة بالخطط الحالية الموضوعية، وقصور في التعليم الجامعي فيما يتعلق بالتنسيق وتوفير وسائله، وإلزامية الخطط التي تتضمن المحاسبة والمساءلة حال عدم التقيد بالخطط الموضوعية مما يؤثر سلباً في ضعف الخدمات التعليمية المقدمة وجودة المخرجات النهائية، وقصور في خدمات التعليم الجامعي متمثلاً في عدم وضوح مؤشرات الأداء وارتفاع درجة انحراف الخطة والتعامل معها باحترافية مما يؤدي إلى مخرجات تعليمية عالية الجودة.

Abstract:

This study was conducted under the title "The impact of strategic planning on the performance and productivity of the general education and university education sectors in Al-Jouf". The study aimed at analyzing the impact of strategic planning on the performance and productivity of general education and university education in Al-Jouf region by studying and analyzing the situation of strategic planning in general education and university education to reach recommendations that increase efficiency and effectiveness in these two sectors. The importance of this study comes through a number of expected additions that the researchers can provide the academic and professional fields in government organizations, especially the general education and university education sectors in Al-Jouf region. The study followed descriptive and analytical approaches that provide a deeper analysis and insight for what will happen in the future and gives more accurate, reliable and predictive results compared to descriptive analysis. This is done through the tools of the study in various areas that took into account different members of service providers and their beneficiaries in the general education and university education sectors in Al-Jouf. The number of questionnaires included (92) of the university education providers, (162) of the public education service providers, and (342) beneficiaries of the study, these were distributed between the city of Sakaka and the provinces of Domat al-Jandal, Al-Qurayyat and Tabarjal.

The results of the study indicate that there is a lack of discovering the talents of students and personal attention to them in the schools of the Jouf region, and a lack of the involvement of beneficiaries and the involvement of relevant bodies of educational services, especially educational service providers and beneficiaries. There is also a lack of coordination and continuity, the degree of mandatory of the plan, and high degree of deviation

of the plan and in dealing with it in a professional manner, and weak follow-up and control of plans on the ground and follow-up their financing. The results indicated that there is a fast response to students by teachers and administrators, and an increasing level of commitment, improving services and extra-curricular activities and enhancing the level of safety. These are among the most important factors that make the beneficiary feel educational services in Al-Jouf region in the short and long term. The result also revealed that the intensifying of field and financial follow-up of existing plans and increasing level of coordination between the relevant authorities and the proper planning of general education, would lead to an improvement in the level of educational services provided to Al Jawf residents in the short and long term. The results also indicate that there is a shortage in the university education in Al-Jouf region (from the point of view of lecturers and administrators) as shown in the weakness of the planning committees and the lack of clarity of policies and procedures in the departments and colleges, and the low level of linking the plans to the necessary means and weak involvement of beneficiaries and service providers in these plans. This is in addition to weak efficiency of the administrative system used, the weakness of the conviction of current plans, the lack of university education in terms of coordination, availability of means, the mandatory of the plans that include accounting and accountability in case of non-compliance with the plans set. This would negatively affects the weakness of educational services provided and the quality of final output, and lack of university education services represented by the lack of clarity of performance indicators and high degree of deviation of the plan and dealing with it professionally leading to high quality of educational outputs.

الإطار النظري:

المقدمة:

اهتم الإنسان منذ نشوئه بالتعليم وأعاره أهمية كبيرة، ومن المسلم به أن التعليم يعتبر من أكبر النعم وأجلها، وقد تطور قطاع التعليم عبر العصور كمهنة وثقافة وفلسفة وأصبح يعتمد إلى حد كبير على الحقائق الإدارية والتجارب العلمية.

ولا شك أن تطوير التعليم هو ما يتمناه كل إنسان، هو هدف نبيل ونعمة لا يضاهيها نعمة، وعلى الإنسان أن يحافظ على هذه النعمة التي يرتقي ويتقدم من خلالها الإنسان. ويواجه التعليم في عالمنا المعاصر الكثير من التحديات المتجددة والمتغيرات المتسارعة ونقص في الموارد المتاحة للإنفاق على التعليم مع زيادة الطلب عليها، وذلك يحتم على المهتمين وعلماء التربية التخطيط الاستراتيجي في ظل هذه التغيرات لمواجهة

هذه التحديات ويبين حاجة المؤسسات إلى التخطيط الاستراتيجي الفعال والمستمر والذي يعتبر التفكير الاستراتيجي قاعدته وأساسه.

ويعتبر التفكير الاستراتيجي متعدد الرؤى والزوايا فهو يتطلب النظر إلى الأمام في فهمه للماضي ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل ويوظف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلي ويلجأ للتحليل التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية وهو تفكير تفاعلي وإنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقته العقلية الكبيرة (الطيبي، ١٣١، ٢٠١٣-١٣٢).

أما التخطيط الاستراتيجي فهو صنع الخيارات وعملية مصممة لدعم القادة في كونهم مهتمين بأهدافهم وأساليب عملهم وبكلمات بسيطة فالتخطيط الاستراتيجي هو أداة إدارية، وشأنها شأن أي أداة إدارية أخرى تستخدم لهدف واحد، هو مساعدة المنظمة للقيام بعمل أفضل (Davis, Alison Jean, 2011).

أما التخطيط الاستراتيجي فهو صنع الخيارات وهو عملية مصممة لدعم القادة في كونهم مهتمين بأهدافهم وأساليب عملهم وبكلمات بسيطة، التخطيط الاستراتيجي هو أداة إدارية، وشأنها شأن أي أداة إدارية أخرى تستخدم لهدف واحد، هو مساعدة المنظمة للقيام بعمل أفضل (أليسون، ٢٠٠٦/٢٠٠٧، ٣٣).

وللتخطيط الاستراتيجي دوراً بالغ الأهمية في تقدم وازدهار الدول والمجتمعات ومنظمات الأعمال المختلفة، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية ولا تستخدم إلا لغرض واحد ألا وهو مساعدة المؤسسة في أداء عمل أفضل ويمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد الهيئات الحكومية الخدمية على أن تركز نظرتها وأولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة من حولها وان يضمن أن أفراد المنظمة يعملون باتجاه تحقيق نفس الأهداف (خير الدين، ٢٠١٣، ١٨).

وللتخطيط الاستراتيجي مقوماته ومفاهيمه، كما أن له تقنياته الفعالة. ومن أهم إمكانات هذا المستوى من التفكير والتخطيط أنه يساعدنا على الوصول إلى ما ينبغي أن يكون، ويضعنا أمام الممكن من الأهداف وأمام طرق العمل ومساراته لتغيير الواقع، ويساعدنا على طرح الاحتمالات الممكنة وإبداع الوسائل والأدوات اللازمة لكل منهما، ويتجه بنا إلى الواقع، وإلى مواجهة التغيير فيه عن طريق الموازنة بين البدائل واختيارات متعددة ويضعنا أمام الإمكانيات والقيود والموارد التي تؤثر على عملية الموازنة بين البدائل والاختيار بينها (حسين، ٢٠٠٢، ١٥٩-١٦٠).

ومن هنا تأتي هذه الدراسة للوقوف على واقع تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء وإنتاجية القطاع التعليمي. وللوصول إلى ذلك فقد تم تقسيم هذا البحث على ثلاث أجزاء: الجزء الأول يتناول الإطار العام ومنهجية البحث ويشتمل على العناصر التالية: أهمية الدراسة وأهدافها وطبيعة المشكلة وأسئلة البحث ومصطلحات الدراسة؛ حيث

سيتطرق الباحث إلى تعريف مفهوم الاستراتيجية ومفهوم التخطيط والتخطيط الاستراتيجي ومفهوم التخطيط الاستراتيجي في التعليم ومفهوم الإنتاجية والأداء الوظيفي، وبينما يوضح الجزء الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بهذا البحث، أما الجزء الثالث من هذه الدراسة فيخص النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها عبر الدراسة الميدانية التي أجريت على المدارس الحكومية بمنطقة الجوف وجامعة الجوف.

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي:

أما عن أهداف التخطيط الاستراتيجي: فيعتبر وضع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة أحد أنواع المواجهة مع التحديات التي تواجه المنظمة وهي تعكس المستويات المطلوبة من الإنجازات الواجب بلوغها لتحقيق نجاح رسالتها، وعندما تتحقق جميع الأهداف تكون المنظمة قد حققت رسالتها بنجاح. وعلى هذا الأساس يجب أن تكون العلاقة بين الأهداف والرؤية والرسالة محكمة لكي تستطيع الأهداف التعبير عن الحاجات الحقيقية للمنظمة ومن أهم الأهداف للتخطيط الاستراتيجي ما يلي: (جرجر، ٢٠١٥، ١٩٩-٢٠٠):

- تهيئة المنظمة داخليا بإجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة للتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية بكفاءة وفاعلية.
- اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة الحصة السوقية وزيادة رضا المتعاملين مع المنظمة وتعظيم المكاسب لجميع المتعاملين.
- تحديد الأولويات والأهمية النسبية وتخصيص الموارد اللازمة.
- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة.
- زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.

وأما مستويات التخطيط الاستراتيجي: فالتخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا: هو التخطيط الاستراتيجي الذي يوضع بواسطة مجلس الإدارة، التي تضع نصب عينيها أهداف المؤسسة كلها، وعليها يتأثر المشروع كلها، ويركز التخطيط الاستراتيجي الكلي على طبيعة عمل المؤسسة. وهناك التخطيط الاستراتيجي لوحدات الأعمال: ويركز هذا التخطيط على الكيفية التي يمكن من خلالها لكل وحدة من الوحدات الأعمال الاستراتيجية المساهمة في تعزيز الاستراتيجية الكلية للمؤسسة. وهناك التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي: ويختص به الأقسام في الوحدات داخل المؤسسة حيث توضع لهذا الأقسام استراتيجيات خاصة بها مسترشدة باستراتيجية الوحدات، وما

يميز هذا المستوى بكونه قصير الأمد وذات العلاقة بالجانب التشغيلي للقسم (عبد الجليل، ٢٠١٦، ٢٧٣-٢٧٤).

ويشير زهران (٢٠١٣، ٣٨) إلى أنه يمكن تقسيم التخطيط عموماً إلى جزأين: الأول: استراتيجي، ويحاول الوفاء بالأهداف طويلة الأمد للمؤسسة ويحدد ويحاول إنجاز أهدافها. والثاني: تشغيلي (تنفيذي)، يساعد في تطبيق الخطة الاستراتيجية ويحدد ما الذي يجب عمله وكيف يمكن عمله ضمن إطار زمني ضمن الموارد المتاحة، فالخطة التشغيلية تترجم الخطة الاستراتيجية عملياً.

ويوضح الجدول (١) الفرق بين الإدارة الاستراتيجية التي تتبع التخطيط الاستراتيجي عادة والإدارة التنفيذية من جهة أخرى.

جدول (١): الفرق بين الإدارة الاستراتيجية والإدارة التنفيذية: (أبو قحف، ٢٠٠٠، ٦٧)

الإدارة الاستراتيجية	الإدارة التنفيذية (التشغيلية)	أسس المقارنة
البقاء والاستمرار في الأجل الطويل + استراتيجيات التطوير والتنمية	مشاكل تنفيذ العمل أو الأنشطة + الاستراتيجيات الموضوعية تساند الاستراتيجيات الرئيسية	مجال الاهتمام
النتائج المستقبلية	النتائج الحالية	التركيز
الموارد المستقبلية + الظروف أو البيئة في المستقبل	الموارد الحالية + البيئة أو الظروف السائدة الآن	القيود
البحث عن حلول مبتكرة + توقعات وتنبؤات بالمستقبل	الاعتماد على الخبرة السابقة	أسلوب حل المشكلات
ارتفاع درجة المخاطرة	انخفاض درجة المخاطرة	منهج اتخاذ القرارات (المخاطرة)

ومن خصائص التخطيط الاستراتيجي: تكون عملية التخطيط استراتيجي مهمة لأنها تتضمن اختيار ما هو أفضل استجابة للظروف التي تشكل بيئة ديناميكية وربما في بعض الأحيان عدائية. والتخطيط الاستراتيجي هو عملية منظمة حيث تدعو لاتباع عملية تم هيكلتها كما أنها تعتمد على البيانات. وهو معني بالمستقبل: فهو يتيح توجيه المستقبل وإدارته. والتخطيط الاستراتيجي وسيلة للتفكير والتصرف من أجل عمل تغيير معين. وهو عملية مستمرة وعائدة. وتشكل الإدارة لاستراتيجية إطار لتوجيه المراحل الأخرى للإدارة. والإدارة الاستراتيجية ليست عملية سهلة الأداء بل هي عملية صعبة تتطلب المزيد من الجهد: فهي تتطلب مجهود فكري والكثير من الانضباط والالتزام (خير الدين، ٢٠١٣، ١٨-١٩). ومن خصائص نظام التخطيط الاستراتيجي: الشمول والتكامل.

والتفاعل بين المستويات الإدارية. والمرونة. والتفاعل بين التخطيط والتنفيذ. (بحيري، ٢٠٠٧، ٢٨٥-٢٨٩).

ويذكر (أبو النصر) أن عملية التخطيط الاستراتيجي تمر بمراحل منها تحديد الاتجاهات والتطورات والقضايا التي قد يكون لها تأثير هام، ودراسة احتياج المستفيدين، وتحديد مواطن القوة أو الضعف لدى المنظمات المنافسة، وتطبيق مؤشرات الأداء والتغذية العكسية (أبو النصر، ٢٠١٢، ٨٨-٨٩).

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن فاعلية التخطيط الاستراتيجي تعتمد إلى حد كبير على فاعلية نظام المعلومات والاتصالات بالمنظمة. فالإدارة على المستوى الاستراتيجي في حاجة إلى معلومات عن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، ومعلومات عن البيئة التنافسية ومعلومات رقابية، وبالتالي إعادة توجيه مسارات الأنشطة في ضوء الأهداف المحددة بما يساعد على تحقيق التوازن الحركي للنظام.

وتتلخص أهمية التخطيط الاستراتيجي في كونه يحقق الفوائد التالية: (الكرخي، ٢٠١٦، ٥٢-٥٣): أولاً: توضيح المستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها. ثانياً: يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خيارتها في العمل. ثالثاً: يساعد المنظمة على التوظيف الرشيد لقدراتها المالية والاقتصادية. رابعاً: يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة. خامساً: يساعد على تحسين أداء المنظمة من خلال كشف القضايا الرئيسية لأنشطتها والصعوبات التي تواجهها. سادساً: يدفع باتجاه تحسين كيفية صنع القرار لأنه يؤكد على النشاطات الرئيسية للمنظمة وكيفية تحقيقها.

ويذكر (النصيرات) أن التخطيط الاستراتيجي يكتسب أهميته من التغيرات الاقتصادية في مجال الأسعار والأجهزة والأدوية والتغيير في الدخل الفردي والأسري. والتغيرات الاجتماعية كتغير القيم والعادات والسلوك ونمط الحياة وأسلوب السكن والمعيشة. وكذلك التغيرات الديموغرافية كتغير حجم السكان والتوزيع العمري والجغرافي (النصيرات، ٢٠١٥، ١٢٩-١٣٠).

كما أن للتخطيط الاستراتيجي مزايا يذكر منها: أنه يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية المختلفة. ويسهم التخطيط الاستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتنبؤ. كما يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم (أحمد، ٢٠١٥، ٨-٩).

مع ما سبق ذكره من أهمية التخطيط عموماً ومزاياه إلا أن العديد من المنظمات تعاني على مختلف المستويات من العديد من المساوئ والانتقادات في إعداد عملية التخطيط وهي بمثابة المعوقات التي تعوق عملية التخطيط الاستراتيجي ومنها: عدم رغبة

المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب. واعتقاد المدير بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي. واعتقاد المدير بأنها ليست مسئولية. واعتقاد المدير بأنه لن يكافأ على عملية التخطيط الاستراتيجي. والبيئة الخارجية مضطربة، مما يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ. وارتفاع تكلفه متابعة هذا التغيير عن قرب بصورة مستمرة. ومشاكل التخطيط الاستراتيجي تترك انطبعا سيئا في ذهن المدير (محمد، ٢٠١٤، ٩٢).

وبالمقابل لم ينل التخطيط الاستراتيجي استحساناً وموافقة بالإجماع، وواجه عدداً من الانتقادات، وتساءل البعض فيما إذا كان فعلاً عملية حيوية لا غنى عنها أو وظيفة تدخل في صلب العمل أو انه لا يتعدى كونه آخر التقنيات في محلات التقنيات الحديثة. وقد يكون هناك كلمات قليلة من شأنها التسبب في تأوه المجتمعات الكبيرة من الطلاب في معظم الجامعات، لابد أن من بينها مصطلح "التخطيط الاستراتيجي" والحقيقة هي أن معظم المعاهد والكليات تنظر إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه الطريق المؤدي إلى الأمل والتعاسة بدلا من الازدهار والنجاح (Darren Swanson and László (Pintér, François Bregha Stratos, 2004).

ومن الانتقادات الموجهة للتخطيط الاستراتيجي كما ذكرها أبو الجدائل (٢٠١٢، ٣٤-٣٥): أن عملية التخطيط الاستراتيجي تستغرق وقتاً طويلاً. وأن عالم اليوم الذي يتسم بالسرعة المفرطة للتغير يجعل الخطة الاستراتيجية متقدمة بمجرد الفراغ من إعدادها. والاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي خيالي تجريدي بعيد عن أرض الواقع في حيز الحياة العملية أو إدارة النشاطات اليومية. كما أن العديد من المنظمات التي تعمل في مجال العمل الاجتماعي تواجه أزمات تتطلب مواجهة سريعة لمثل هذه الأزمات الوقت اللازم لإجراء تخطيط استراتيجي. وأن المنظمات التي تعمل في مجال العمل الاجتماعي لا تطبق الاستراتيجيات أو الخطط الاستراتيجية التي تضعها من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي، مما يؤدي لتوجيه الانتقاد ونداءات التحرر من وهم التخطيط الاستراتيجي، لأنه لا قيمة له.

وهناك عوامل مؤثرة على الاختيار والتحليل الاستراتيجي للمنظمة يحددها (إدريس) بإدراك المديرين لدرجة اعتماد المنظمة على البيئة الخارجية، وتأثير المستويات المختلفة بالإدارة، وعلاقات القوة بين المديرين، وعامل الزمن، والاستراتيجيات السابقة للمنظمة (إدريس، ٢٠١٣، ٢٠٢).

أما التخطيط التعليمي: فتزداد أهميته إذا فكرنا بمفاهيم قيادة التربية للتغيير الاجتماعي. أصبحت التربية والتعليم الآن أكثر اعتماداً على الاقتصاد كعامل أساسي من عوامل زيادة فعاليتها. كما أن التغييرات الحاصلة في بنية التعليم ومفاهيمه تستدعي تخطيطاً سليماً للانتقال من مرحلة النظم التقليدية إلى البنيات الجديدة. وهناك علاقة

إيجابية بين إتاحة التعليم وفتح الفرص أمام الأفراد، وبين الحراك الاجتماعي، وكذلك تنوع فرص العمل الإنتاجي أو المهن الاقتصادية (غنوم، ٢٠٠٧، ٣٤٨). كما أن الدول التي تسعى إلى تحقيق برامجها للعدالة الاجتماعية لابد لها من التخطيط التعليمي لعلاقته العضوية والأساسية بنتائج البرامج التعليمية الكفيلة بإزالة التناقضات الاجتماعية، والفروق الاقتصادية بين الأفراد (Charles B. Shrader, Lew Taylor, Dan R.) (Dalton, 1984).

وبالتخطيط السليم المدروس يمكن الاستفادة من الموارد المتاحة في تحقيق استيعاب أكبر للمتعلمين، كما أن التخطيط كفيل بتضييق الهوة الزمنية على الأقل بين السماع بالمعرفة الجديدة وبين الأخذ بها. فمن الواضح أن الدول التي تسعى إلى تحقيق برامجها للعدالة الاجتماعية لابد لها من التخطيط التعليمي لعلاقته العضوية والأساسية بنتائج البرامج التعليمية الكفيلة بإزالة التناقضات الاجتماعية، والفروق الاقتصادية بين الأفراد. ومع ما سبق ذكره من أهمية التخطيط التعليمي، فقد تزايدت الحاجة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية نتيجة زيادة الطلب على التعليم، مصحوبا بالتأكيد على أهمية البحث عن مصادر بديلة للتمويل، والتغير في الخريطة الديموغرافية للطلاب، والحاجة إلى منافسة النماذج المتجددة للمؤسسات التعليمية، وفعالية عملية التخطيط الاستراتيجي في تأهيل المؤسسات التعليمية لمواجهة التحديات المتلاحقة التي صاحبت مجتمع المعرفة وتداعياته المختلفة، وتزايد الحاجة لإبراز الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية، والحفاظ على دورها في المجتمع (ضحاوي، ٢٠١١، ٣١٢).

المحور الثاني: الإنتاجية

يعتبر تحسن الإنتاجية من الأمور الهامة على مستوى الاقتصاد الكلي حيث أن الزيادة في الإنتاجية يصحبها ارتفاع في مستوى الرفاهية وأيضاً ينتج عن زيادة الإنتاجية زيادة في القدرة على زيادة الإنتاج بالرغم من استخدام نفس الموارد وأيضاً يؤدي زيادة الإنتاجية إلى زيادة رصيد الدولة من المدفوعات الدولية وبالتالي زيادة الدخل الحقيقي من العمل ويؤدي إلى تخفيض التضخم (البلقيني، ١٩٩٤، ٥٠٦). وتكمن أهمية الإنتاجية في أنها عنصر هام في نجاح المنشآت وقدرتها على الاستمرار. والإنتاجية عنصر هام في تحقيق الأرباح التي تمثل مصدراً هاماً للتكوين الرأس المالي والاستثمار الذاتي في المنشآت. وهي عنصر هام في توسيع نطاق السوق بتقديم المزيد من السلع والخدمات لإشباع احتياجات المجتمع. كما أنها عنصر هام في كفاءة استخدام الطاقات الإنتاجية ومن ثم خلق فرص للتوظيف والتشغيل (السلمي، د. ت، ٢٣).

ويرى القبايعي (١٩٨٥، ٣٧) أنه لجعل الفرد يبذل قصارى جهده في العمل لابد من توفر: الجزء المادي، والجزء المعنوي، والتوافق الاجتماعي، والمشاركة في اتخاذ

القرارات، والتماسك بين أفراد التنظيم. وهذه الحوافز إما أن تكون جماعية أو فردية للموظفين البارزين في العمل أو جماعية تشمل مجموعة كبيرة من أفراد التنظيم وكذلك معاقبة الأفراد المسيئين حتى لا تتكرر الإساءة وبالتالي تؤدي بالمؤسسة إلى الجنوح عن الغاية التي أنشئت من أجلها، وحتى لا يؤثر الأفراد المسيئين على الآخرين في التنظيم وبالتالي الضرر على سير العمل.

ويمكن القول إن أساس نظام الحوافز الناجح لابد وأن يتوافر فيه الخصائص والمقومات الآتية: أولاً: التوازن فيما بين الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية. ثانياً: توافر الحوافز المادية والحوافز المعنوية. ثالثاً: إن من أهم النظريات في السلوك الإنساني هي أن الأفراد يتجاوبون مع البيئة التي يعيشون فيها وفقاً لمفهومهم أو لتفسيرهم لما تعنيه هذه البيئة بالنسبة لهم. لذلك فإن أية مجموعة من الأفراد تبذل من الجهد في دورها الاجتماعي بقدر ما تتصور أن المجتمع ككل يعلق من أهمية على نتائج هذا الجهد. رابعاً: إن الحوافز الأكثر فاعلية هي الحوافز ذات التأثير الفردي المباشر. (حلمي، ١٩٦٥، ٩٢-٩٣).

كما أشار العلي (١٩٨٥، ٢٧٨) إلى التدابير المختلفة اللازمة لرفع الإنتاجية في القطاعات الاقتصادية والتي من أهمها: رفع المستوى الثقافي عموماً. وإيجاد دوافع مادية ومعنوية محسوسة. واعتبار مهمة رفع الإنتاجية مهمة مركزية وواجب وطني. وتنمية وتطوير القدرات الإدارية والتنظيمية. والاستفادة من منجزات العلم والتكنولوجيا. وتنظيم برامج التدريب المهني. وزيادة الاستثمار في مجال البحوث والتطوير. وتأسيس مراكز وطنية للإنتاجية، وتتولى هذه المراكز دراسة ووضع الحلول العملية الناجحة.

وتتعدد أساليب رفع الكفاية الإنتاجية وتتفرع فبعضها يختص بالناحية الهندسية والآخر بالناحية الاقتصادية والثالث بالناحية الإنسانية، ويوصى بتطبيق هذه الأساليب مجتمعة حيث إن تطبيق أحدها منفرداً يؤدي إلى نتيجة محدودة وليس معنى ذلك أن يتم تطبيق هذه الأساليب مرة واحدة بل بصورة تدريجية وعلى خطوات حتى يكتمل استخدامها (السيد، ١٩٧٩، ٣٢).

وتحقيق زيادة الإنتاجية من الناحية العملية ليس بالأمر الهين فهي تحتاج إلى تضافر كل المجالات المشتركة في عملية الإنتاج من رجال الأعمال، والعمال والمديرين ورجال التسويق وغيرهم. ويجب أن يسبق هذا كله الاقتناع من لدن الكافة بفكرة الفرق بين زيادة الإنتاج دون زيادة الإنتاجية، وبين زيادة الإنتاج المصحوب بارتفاع الإنتاجية (بطرس، ١٩٨٩، ١١٠).

المحور الثالث: الأداء:

يشير الفارسي (٢٠١٤، ٣٥٢) إلى أن قياس الأداء يفيد المؤسسات في: توفير قاعدة معلومات تدعم تبني الإدارة لمنهجية مبادرة في العمل. وتمكين الإدارة العليا من الاستجابة الفورية والسريعة تجاه الأداء في المؤسسة. وضمان تتبع ورصد أثر القرارات التي تتخذها الإدارة. وتبيان نقاط القوة والضعف في الأقسام والفروع والإدارات المختلفة. والمساعدة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة كطريقة لضمان جودة وكفاءة الأداء في المنظمة. وتوفير أساس متين للتدقيق الفني والتنبؤ بنتائج آية توصيات قدمت بفعل التدقيق.

كما أوضح الروينغ (٢٠٠٢، ٨٨) أن المعوقات العامة لتطوير وتنفيذ نظام قياس الأداء، تتمثل في إغفال أنظمة وتعليمات المحاسبة الحكومية لقياس الأداء. وإغفال متطلبات إعادة التقارير المالية الحكومية لقياس وتقييم الأداء. وإغفال الهيئات الرقابية لنظام قياس الأداء. وعدم توفر الخبرات وذوي الاختصاص القادرين على تطوير هذا النظام. ووجود عوامل عديدة خارج تحكم الوحدة الحكومية تؤثر على الأداء. وتعقيدات الهيكل التنظيمي الحكومي وانعكاسات ذلك على إمكانية قياس وتقييم الأداء. وعدم وجود هيئات متخصصة قادرة على مساعدة الجهات الحكومية على تطوير وتطبيق مثل هذا النظام.

وبما أن سلوك أداء الفرد هو محصلة لتفاعل الخصائص الذاتية مع خصائص البيئة المحيطة لذا يمكننا تقسيم أسباب مشكلات الأداء إلى: أسباب ترجع إلى خصائص ذاتية للفرد "أسباب داخلية" مثل: عدم كفاية القدرات العقلية. والحالات الانفعالية التي تعوق أداء الوظيفة. وتحديد الفرد لمستوى نجاحه. وأسباب ترجع إلى خصائص البيئة المحيطة "أسباب خارجية" مثل: عدم كفاية المعرفة المرتبطة بالوظيفة. والتأثيرات السلبية لجماعة العمل. وعدم ملاءمة محيط العمل المادي (فليه وعبد المجيد، ٢٠٠٥، ٢٧٨-٢٧٩).

وهناك حلول جزئية لمشكلة تطوير الأداء في المنظمات الحكومية وتشمل، كما يشير لذلك إبراهيم (٢٠٠٠، ٣٣): أولاً: عند وضع الحلول يفضل التركيز على الأداء لا على الإنفاق. ثانياً: تخصيص المزيد من التفكير والاهتمام بالكيفية التي يمكن بواسطتها إضافة قيمة للمدخلات. ثالثاً: ممارسة قدر أكبر من تفويض المسؤوليات والصلاحيات على مستوى الإدارة العليا. رابعاً: ينبغي للمسؤولين عن التفويض الاحتفاظ لأنفسهم بالمسؤوليات عن المهام الرئيسية وترك المتبقي للإدارة المحلية. خامساً: العمل على اطلاع الرأي العام على ما يجري في المنظمة الحكومية. سادساً: بذل المزيد من الجهد باتجاه تطوير مقاييس الأداء.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها مما يلي:

١. أهمية موضوع الدراسة كونه يأتي ضمن اهتمام الكثير من الأكاديميين والإداريين، نظراً لأهمية التخطيط الاستراتيجي في عملية تطوير الأداء.
٢. الأهمية القصوى للإنتاجية وضرورة التوظيف الأنموذجي لمختلف الإمكانيات لبلوغها.
٣. مجموعة الإضافات المتوقعة التي يمكن أن تقدمها الدراسة للباحثين في الحقل الأكاديمي والمهني بالمنظمات الحكومية وخصوصاً قطاع التعليم العام والجامعي.

أهداف الدراسة:

ترمي هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

١. دراسة وتحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء وإنتاجية قطاعي التعليم العام والجامعي بمنطقة الجوف.
٢. دراسة وتحليل واقع التخطيط الاستراتيجي بالتعليم العام والجامعي بمنطقة الجوف.
٣. رفع التوصيات التي من شأنها زيادة مستوى الكفاءة والفعالية في قطاعي التعليم العام والجامعي بمنطقة الجوف
٤. المساهمة في وضع السياسات والبرامج التي تساعد في تطوير التعليم العام والجامعي بناء على استخدام أساليب التحليل الكمي للتنبؤ بأثر التخطيط الاستراتيجي على هذين القطاعين في المستقبل بمنطقة الجوف؟

مشكلة الدراسة:

يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً متعاضداً في التأثير على أداء وإنتاجية القطاعات والهيئات الحكومية، وبالأخص قطاعي التعليم العام والجامعي الحكومي. وتكمن مشكلة هذه الدراسة في تحليل واقع ومستقبل التعليم العام والجامعي بمنطقة الجوف فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء هذه القطاعات الحيوية وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

١. ما الواقع الراهن للتعليم العام والجامعي بمنطقة الجوف فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي؟

٢. ما المعوقات والصعوبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في قطاعي التعليم العام والجامعي بمنطقة الجوف؟

٣. ما آثار السياسات والإجراءات المتبعة في التخطيط الاستراتيجي وأثره على إنتاجية وأداء قطاعي التعليم العام والجامعي بمنطقة الجوف؟

٤. ما السياسات والبرامج التي يمكن أن تؤدي إلى تحسين أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة التعليم العام والجامعي بمنطقة الجوف؟

فرضيات الدراسة:

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات ذات الصلة بأثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة وأداء قطاعي التعليم العام والجامعي، ركزت الدراسة على الفرضيات التالية:

١. يوجد خلل في بعض عناصر التخطيط الاستراتيجي مما ينعكس سلباً على واقع التعليم العام والجامعي بمنطقة الجوف وخصوصاً على الخدمات والمخرجات التعليمية.

٢. توجد بعض الصعوبات والمعوقات التي تؤثر على فاعلية وكفاءة التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء وإنتاجية قطاعي التعليم العام والجامعي بمنطقة الجوف.

٣. يوجد خلل في تطبيق السياسات والإجراءات والبرامج المتبعة في التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء وإنتاجية قطاعي التعليم العام والجامعي بمنطقة الجوف.

٤. يوجد تباين في مستوى تقديم الخدمات التعليمية ومستوى الاستفادة منها في مدن ومحافظة منطقة الجوف المختلفة فيما يتعلق بأثر التخطيط الاستراتيجي على أداء وإنتاجية قطاعي التعليم العام والجامعي.

المنهجية والإجراءات:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج القياسي لإنجاز هذه الدراسة، ففي المنهج الوصفي تم الرجوع إلى الكتب والأبحاث والدراسات والأدبيات المتخصصة في هذا المجال من خلال معالجة بيانات الدراسة للوصول إلى تفسيرات يمكن تعميمها لزيادة رصيد المعرفة عن الموضوع قيد الدراسة، بالإضافة إلى تحليل البيانات تحليلاً متعمقاً واستخدام

أساليب القياس والتصنيف والتفسير بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة، ومن ثم الوصول التعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة.

كما استخدمت الدراسة المنهج القياسي والذي تحاول الدراسة من خلاله معرفة قوة واتجاه العلاقة بين بعض المتغيرات، وذلك للتنبؤ بأثر هذه العوامل على التخطيط الاستراتيجي لهذين القطاعين بمنطقة الجوف مما يعطي تحليلاً أكثر عمقاً يأخذ في اعتباره ما سيحدث في المستقبل، إذ أنه يعطي نتائج أكثر دقة وموثوقية، ويساعد في وضع السياسات والبرامج التي يمكن أن تتطور مستوى تقديم الخدمات التعليمية ومستوى الاستفادة منها.

مصطلحات الدراسة:

التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه إحدى الوظائف الإدارية أو إحدى وظائف المدير وإحدى مكونات العملية الإدارية وهو عمل يسبق التنفيذ وبموجبة يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها والمدة الزمنية اللازمة لذلك ثم وضع الخطة الكفيلة لتحقيق ذلك وبالتالي يمكن القول إن التخطيط عملية تسبق التنفيذ وتكون نقطة البداية فيه وضع الأهداف. (الوليد، ٢٠١٠، ٤٧).

الأداء:

يعرف بأنه المنظومة المتكاملة لإنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ويشمل الأداء المؤسسي بهذا المفهوم على أبعاد ثلاثة هي: أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة، وأداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (مخيمر، ٢٠٠٠، ٩).

الإنتاجية:

تتكون الإنتاجية من خلال العمل على مقابلة الطلب المتقلب عن طريق وضع استراتيجيات مثلى تساعد على تحقيق هذا الهدف بأقل تكلفة ممكنة، وعلى الرغم من صعوبة اختيار مستوى معين من الإنتاج في ظل الطلب المتقلب فإن التخطيط الإجمالي للإنتاج يهدف بالدرجة الأولى إلى تحديد مستوي الإنتاج الممكن والأمثل لكل فترة. (الحسين، ٢٠٠٤، ٥٥).

قطاع التعليم العام:

يقصد بالتعليم العام القطاع الذي يُقدّم الخدمة التعليمية المجانية في كافة المراحل المعتمدة في نظام التعليم الشامل، من الصف الأول الأساسي إلى الصف الثاني الثانوي بكافة مراحله، في مدارس تابعة لوزارة التربية والتعليم (القطاع الحكومي)، ويكون التعليم فيها إلزامياً بموجب القانون المنصوص على إلزامية التعليم في المراحل الأساسية، بحسب قوانين بعض الدول. تتوزع المدارس، والجامعات الحكومية في كافة أنحاء الدولة، بحيث تغطي كافة المناطق التي يقطن فيها تجمعات سكانية يزيد عدد أفرادها عن خمسمائة نسمة، بحيث تقسم المدارس الحكومية فيها إلى ثلاثة مستويات هي: مرحلة رياض الأطفال، المدارس الأساسية، المدارس الثانوية ومرحلة الجامعة.

قطاع التعليم الجامعي:

يقصد بالتعليم الجامعي أو ما يُسمى بالتعليم العالي، المرحلة الأخيرة من المراحل الدراسية التي يدرس فيها الطالب فرعاً من الفروع الدراسية بشكل أكثر تخصصاً، وهو المستوى التعليمي الذي يأتي مباشرة بعد التعليم الثانوي، ويُحقّق الطالب فيه معدلاً دراسياً في المرحلة الثانوية يؤهله للدراسة الجامعية، أو للالتحاق بالتخصص الجامعي الذي يهتم بدراسته، وبعد التخرج من التعليم الجامعي يحصل الطالب على شهادة تؤهله من الحصول على عملٍ معينٍ ضمن مؤهلاته التعليمية.

الدراسات السابقة:

نستعرض فيما يلي أهم الدراسات المتعلقة بموضوع البحث كما يلي:

- دراسة الزيدانيين (٢٠١٥): هدفت إلى التعرف على تطبيق مراحل التخطيط الاستراتيجي وأثرها على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، بالإضافة إلى التعرف إلى مستوى التمكين فيها، وأثر التخطيط الاستراتيجي، على ممارسات الموارد البشرية، بوجود التمكين كمتغير معدّل، حيث وضعت مجموعة من الفرضيات لهذا الغرض. وطبقت الدراسة على وزارة التربية والتعليم الأردنية، وأظهرت النتائج وجود فروق معنوية في تقييمات أفراد العينة لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية، تبعاً لمتغيرات (عدد دورات الموارد البشرية، والمستوى الوظيفي، والمحافضة)، وعدم وجود فروق في تقييمات أفراد العينة لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية تبعاً لمتغيرات (المستوى التعليمي، وعدد دورات أساليب التدريس، والخبرة العملية).

- دراسة المطيري (٢٠١٥): التي أشارت نتائج دراسته بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في التنبؤ بالأزمات الوبائية في وزارة الصحة بمدينة الرياض" إلى: أن خطوات التخطيط الاستراتيجي هي: تشكيل فريق لإدارة الأزمة الوبائية قبل وقوعها، وتحديد رؤية وزارة الصحة نحو الأزمات الوبائية المحتملة، وتوضيح رسالة وزارة الصحة في مواجهة الأزمات

الوبائية المحتملة. وأن المعوقات التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي في التنبؤ بالأزمات الوبائية في وزارة الصحة بدرجة كبيرة، هي: ضعف التنسيق بين الأجهزة الصحية المسؤولة عن مواجهة الأزمات الوبائية المحتملة، وصعوبة تحديد درجة خطورة الأزمات الوبائية المحتملة، وغياب أساليب الإنذار المبكر للكشف عن الأزمات الوبائية المحتملة. كما أن لدى أفراد مجتمع الدراسة رؤية متشابهة نحو دور التخطيط الاستراتيجي مهما اختلفت أعمارهم.

- دراسة البشير (٢٠١٤): هدفت إلى توضيح أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية، والتعرف إلى مستوى ممارسة الجامعات الليبية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتعرف إلى مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك مستوى متوسط لممارسة الجامعات الليبية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الخاص بأعضاء هيئة التدريس، ومستوى متوسط لأداء أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية، وأظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الخاص بأعضاء هيئة التدريس) يؤثر على المتغير التابع (أداء أعضاء هيئة التدريس) بنسبة (٥٤,٦%) وباقي النسبة تعود إلى عوامل أخرى، كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن أكثر الأبعاد قدرة على التنبؤ بمستوى أداء أعضاء هيئة التدريس هو التحفيز، أي أن التحفيز كان له الأثر الأكبر في مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس بنسبة (٤٩,٢%). ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى ممارسة الجامعات الليبية للاستقطاب على أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد بالجامعات الليبية. ومن خلال النتائج السابقة أوصت الدراسة إلى ضرورة وجود قسم مختص في الجامعة للتخطيط الاستراتيجي لأعضاء هيئة التدريس؛ وذلك لضمان استمرارية العمل بكفاءة وفاعلية، وضرورة إنشاء مراكز تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في كل جامعة.

- دراسة يوسف (٢٠١٣): بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية" وتدور مشكلة الدراسة حول كيفية استخدام آليات تطبيق التخطيط الاستراتيجي والمشاكل الناجمة عن التطبيق غير السليم للتخطيط الاستراتيجي. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن العاملين بالجامعة لديهم وعي وإدراك بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي، كما أشارت إلى عدم وجود ربط بين الخطة الاستراتيجية واحتياجات العاملين، ولعدم إشراك الجامعة للعاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية فضلاً عن التدريب غير الفعال. كما توصلت إلى توصيات أهمها: أنه ينبغي على الجامعة أن تشرك العاملين في الخطة الاستراتيجية، كما عليها أن تُفعل التدريب في هذا المجال، مع ضرورة إدخال البرامج الجديدة من أجل تحسين الأداء.

- دراسة جرار وأبو علي (٢٠١٢): هدفت إلى التعرف على واقع عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بأعمال إدارية، وقد خلصت الدراسة إلى أن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بأعمال إدارية تظهر وبدرجة كبيرة وجود اهتمام بجميع مجالات عملية التخطيط الاستراتيجي. وأظهرت النتائج أن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية ومرتفعة نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي، وأن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي جاءت مرتفعة أيضاً.

- دراسة إدريس (٢٠١٠): بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي على رأس المال البشري". وقد أظهرت النتائج بعد إجراء التحليلات الإحصائية المختلفة أن التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السودانية يعتمد على كفاءة العنصر البشري في الجامعات.

- دراسة إبراهيم (٢٠١٠): هدفت إلى التعرف على مدى استخدام الإدارة الرياضية للتخطيط الاستراتيجي في وزارة الشباب والرياضة، وبلغت عينة البحث (٥٠) فرداً. وأشارت نتائج الدراسة، إلى أن أهداف الإدارة الرياضية لم تتحقق، وأن التخطيط بإدارة الرياضة لا يحقق الأهداف الموضوعية وأن الهياكل التنظيمية بالإدارة الرياضية لا توضع بمنهجية علمية. وأن الإدارة الرياضية ليس لديها ميزانية كافية. كما أن أنماط القيادة في الإدارة الرياضية تتصف بالفردية في اتخاذ القرارات، وأن صفات الإداريين بالإدارة الرياضية لا تتفق وصفات الإداري الجيد، وأن تشريعات القوانين في الإدارة الرياضية لا تساعد على تحقيق الأهداف.

- دراسة (Peter Cuttance, Jean Thompson, 2008): بعنوان الإطار النظري لتعليم الأولاد: وقد بينت الدراسة أن الإدارة الاستراتيجية، صممت لتعليم مهارات التفكير والتحليل الاستراتيجي بشكل أكبر من الحقائق والمفاهيم ولذلك، فإن على التربويين امتلاك بعض الثقة في أن طلابهم يتعلمون لتطبيق استراتيجيات الكفاءة الذاتية والتي تعزز اهتمام الفرد بالواجب والإصرار والرغبة في بذل الجهد ودعم الأداء الوظيفي، وقد بحثت الدراسة في نسبة مساهمة أسلوب المحاكاة ودراسة الحالة في تحسين الكفاءة الذاتية عند الطلبة في الإدارة الاستراتيجية، وباستخدام بيانات الاختبار القبلي والبعدي، وتوصلت الدراسة إلى أن نتيجة المحاكاة كانت ذات مغزى أفضل في تحسين الكفاءة الذاتية من أسلوب دراسة الحالات.

- دراسة الضمور (٢٠٠٨): هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني، والتعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية تحليل وتصميم العمل وتخطيط الموارد

البشرية واستقطاب الموارد البشرية واختيار الموارد البشرية وتدريب وتطوير الموارد البشرية وتحفيز الموارد البشرية وإدارة أداء الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.

- دراسة محمد نور (٢٠٠٦): هدفت إلى التوصل إلى نتائج وإجابات وحقائق تؤدي إلى معرفة أهمية وضع الأهداف في التخطيط الاستراتيجي ودورها في تنفيذ المشروعات التنموية وكيفية صياغة تلك الأهداف والشروط الواجب توفرها فيها وآثارها المباشرة في تحديد مراكز المسؤولية وتوجيه سير المنظمة حسبما هو مخطط له علاوة على ارتباط القرارات بالأهداف. وقد اتبع الدارس منهج دراسة الحالة لاختبار فرضيات البحث بالاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، وقد توصل الباحث إلى أهمية وضع الأهداف بدقة لضمان تنفيذ الخطط الموضوعية بنجاح. وأن كفاءة الأهداف الموضوعية لها الأثر الفعال في تكلفة تنفيذ المشروعات. وأن الأثر الواضح للأهداف ظهر في كفاءة اتخاذ القرار.

- دراسة عيداروس (٢٠٠٥): هدفت إلى التعرف على طبيعة إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي، من حيث مفهوماها وخطواتها ومبرراتها في الأدبيات، والتعرف على مفهوم الإدارة المرتكزة إلى المدرسة، وسمااتها ومستوياتها في الفكر الإداري المعاصر، والتعرف على الواقع الراهن لإدارة المؤسسات التعليمية بالتعليم العام في مصر، وتمثلت أهم نتائج الدراسة في إيضاحها لأن عمليات التخطيط الاستراتيجي المدرسي يجب أن تشمل على ستة أبعاد، وهي تحليل البيئة الخارجية، وتحليل البيئة الداخلية، والتوجه الاستراتيجي للمدرسة، وتطبيق الخطة الاستراتيجية، واستراتيجيات التنفيذ وتقويم الأداء.

- دراسة الخطيب (٢٠٠٣): هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأدوية الأردني، وذلك من خلال درجة وضوح المفهوم، ودرجة الممارسة، ومصادر المعلومات، والأطراف المشاركة في هذه العملية، وأهم العوامل البيئية التي تؤخذ بالحسبان عند القيام بهذه العملية، وعلاقة هذا الواقع بالأداء المؤسسي لهذه الشركات مقاساً بالعائد على الأصول وبالقيمة السوقية المضافة. بينت النتائج أن ٥٦% من عينة الدراسة يرون أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا بعيداً عن المستويات الإدارية الأخرى الأمر الذي يعكس درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات. كما أنه ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وبين الأداء المؤسسي لهذه الشركات سواء مقاساً بالعائد على الأصول أو بالقيمة السوقية المضافة. أما بالنسبة لوضوح المفهوم والأداء المؤسسي فقد أظهر اختبار الفرضية الثانية أنه ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وبين الأداء مقاساً بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة.

- دراسة أبو زيد (٢٠٠٣): هدفت إلى تسليط الضوء على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص، ومدى وضوح مفهوم هذا التخطيط لدى مديري الموارد البشرية في القطاعين، ومدى تطبيق المفهوم في الممارسة الفعلية لأنشطة الموارد البشرية المختلفة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن هناك وضوح لدى مديري الموارد البشرية للمنظمات في القطاعين العام والخاص في مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وتمثلت أهم المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية للموارد البشرية في ضعف نظام التغذية الراجعة في القطاعين وضعف نظام الحوافز وتدني موقع إدارة الموارد البشرية لدى القطاع العام، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص.

- دراسة المبعوث (٢٠٠٣): هدفت إلى توضيح بعض الفروق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التقليدي، وبيان بعض مشكلات التعليم العالي للمجتمع العربي، ودراسة نموذج المملكة في التخطيط للتعليم العالي من خلال منهج تحليل المحتوى، وتقديم تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية في المؤسسات الجامعية في المملكة بما يتفق مع تحقيق التخطيط الاستراتيجي الذي فرضه عصر المعلومات، إن تبني التخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي والجامعات يلزم الجامعات بالممارسات المنهجية وتبني استراتيجية واضحة تجاه متطلبات عملية التخطيط، ومن أهمها تطوير القدرات المهنية للقوى العاملة في مجال التخطيط الاستراتيجي.

- دراسة البادي (١٩٩٦): هدفت إلى التوصل إلى وضع تصور شامل لتخطيط استراتيجي مستقبلي للعلاقات العامة، وهل يمكن أن يأتي هذا التصور تطويراً للإمكانات والقدرات والممارسات الحالية، وليس ثورة عليها؟ وتوصلت الدراسة إلى أن العمل في العلاقات العامة والمنظمات، يتطلب إحداث تغييرات أساسية في المفاهيم والأساليب والأهداف، بما يتناسب مع ضرورات التطبيق الاستراتيجي ومتطلباته، وبما يحقق التكامل بينهما بطريقة طبيعية وهادفة وفعالة.

- دراسة ماجد (١٩٩٦): جاءت هذه الدراسة بعنوان "التخطيط التربوي في إدارة التعليم ما قبل المدرسة الابتدائية" وتوصلت النتائج إلى أهمية دور التخطيط الاستراتيجي في العملية الإدارية لتعليم ما قبل المدرسة الابتدائية، وإلى وجود عوامل للعملية التربوية في هذه المرحلة، لتوصي في النهاية بضرورة وضع خطة استراتيجية تقرب من واقع هذه المرحلة وتستجيب لمتطلباتها.

– دراسة حمامي والشيخ (١٩٩٥): بعنوان "التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية". وقد حاولت الدراسة تناول مفهوم التخطيط الاستراتيجي كما يراه مديرو شركات الأعمال الأردنية، والتعرف على مدى تأثير بعض العوامل التنظيمية على هذه الرؤية، والتعرف على بعض ممارسات التخطيط، مثل درجة المركزية، واتجاهات المديرية نحو هذا النوع من التخطيط، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ٤١% من مديري شركات الأعمال الأردنية، لديهم غموض أو عدم وضوح في فهم التخطيط الاستراتيجي، وأن مديري الشركات الحديثة أكثر فهما للتخطيط الاستراتيجي من نظرائهم في الشركات القديمة، وان لدى مديري الشركات الأردنية اتجاهات إيجابية نحو التخطيط الاستراتيجي.

المنهجية والإجراءات:

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج القياسي لإنجاز هذه الدراسة، ففي المنهج الوصفي تم الرجوع إلى الكتب والأبحاث والدراسات والأدبيات المتخصصة في هذا المجال التي تثرى الدراسة في جانبه النظري والتطبيقي. فهذا المنهج لا يقف عند حد الوصف فحسب، بل يحلل واقعها ويفسر نتائجها من خلال معالجة البيانات للوصول إلى تفسيرات يمكن تعميمها لزيادة رصيد المعرفة عن الموضوع قيد الدراسة. ولا يقتصر البحث الوصفي على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها، بل يتعداها إلى التحليل المتعمق، كما يتضمن قدرًا من التفسير لهذه النتائج، لذلك كثيراً ما يقترن الوصف بالمقارنة، بالإضافة إلى استخدام أساليب القياس والتصنيف والتفسير بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة، ومن ثم الوصول إلى تعميمات بشأن مشكلة الدراسة.

كما استخدمت الدراسة المنهج القياسي والذي تحاول من خلاله معرفة قوة واتجاه العلاقة بين بعض المتغيرات على سبيل المثال منها التخطيط والتنسيق والالتزام والمتابعة (كمتغيرات تفسيرية) مع بعض المتغيرات التي تمثل مستوى تقديم الخدمات التعليمية في التعليم العام والجامعي (كمتغيرات تابعة) والاعتمادية والاستجابة والتعاطف (كمتغيرات تفسيرية) وأثرها على درجة الاستفادة من الخدمات التعليمية ومستوى الأمان (كمتغيرات تابعة)، وذلك للتنبؤ بأثر هذه العوامل على الاستفادة من الخدمات التعليمية وتطويرها مما يعطي تحليلاً أكثر عمقاً يأخذ في اعتباره ما سيحدث في المستقبل من أثر لهذه العوامل على الاستفادة من الخدمات التعليمية المقدمة بمنطقة الجوف وتطويرها وبالتالي يساعد في تشكيل السياسات اللازمة لتطوير الخدمات التعليمية. هذا التحليل يعطي نتائج أكثر دقة وموثوقية قياساً بالتحليل الوصفي.

وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات المتعلقة بأثر التخطيط الاستراتيجي على الخدمات التعليمية، خلص الباحثون إلى تكوين أربعة نماذج للدراسة، وفيما يلي تفاصيل هذه النماذج:

نموذج الدراسة الأول:

يمثل المتغير التابع الاستفادة من الخدمات التعليمية المقدمة (متوسط مجموع المحاور والتي تمثل المتغيرات المستقلة في نفس الوقت ومستوى الخدمات المقدمة (الملموسية)، الالتزام بتقديم الخدمات التعليمية (الاعتمادية)، تقديم الخدمة التعليمية وقت الحاجة إليها (الاستجابة)، مدى توفر عنصر الأمان في الخدمات التعليمية (الأمان)، درجة التعاطف مع المستفيدين (التعاطف) والخدمات الأخرى المقدمة (الفندقة والأنشطة اللاصفية)، بالإضافة لبناء بعض العلاقات من نماذج قياسية بين المتغيرات التفسيرية لمعرفة العلاقات التقاطعية بينها لتساعد في وضع السياسات المناسبة لتطوير وتجويد الخدمات التعليمية بمنطقة الجوف (العلاقة بين متغيرات الاستفادة من الخدمات التعليمية من جهة ومستوى الخدمات المقدمة والأمان من جهة أخرى).

نموذج الدراسة الثاني:

يمثل المتغير التابع مقدمو الخدمات التعليمية على مستوى التعليم العام (متوسط مجموع المحاور والتي تمثل المتغيرات المستقلة في نفس الوقت وهي: التخطيط، التنسيق، درجة إلزامية الخطط، مستوى تنفيذ الخطط، متابعة ومراقبة تنفيذ الخطط الموضوعية وتحديثها وتطويرها)، بالإضافة لبناء بعض العلاقات من نماذج قياسية بين المتغيرات التفسيرية لمعرفة العلاقات التقاطعية بينها لتساعد وضع السياسات المناسبة لتطوير وتجويد الخدمات التعليمية بمنطقة الجوف (العلاقة بين متغيرات تقديم الخدمات التعليمية من جهة ومستوى الأداء وتطوير الخدمات التعليمية من جهة أخرى).

نموذج الدراسة الثالث:

يمثل المتغير التابع مقدمو الخدمات التعليمية على مستوى التعليم الجامعي (متوسط مجموع المحاور والتي تمثل المتغيرات المستقلة في نفس الوقت وهي: التخطيط، التنسيق، درجة إلزامية الخطة، مستوى تنفيذ الخطط، متابعة ومراقبة تنفيذ الخطط الموضوعية وتحديثها وتطويرها)، بالإضافة لبناء بعض العلاقات من نماذج قياسية بين المتغيرات التفسيرية لمعرفة العلاقات التقاطعية بينها لتساعد في وضع السياسات المناسبة لتطوير وتجويد الخدمات التعليمية على المستوى الجامعي بمنطقة الجوف (العلاقة بين

متغيرات تقديم الخدمات التعليمية من جهة ومستوى الأداء وتطوير الخدمات التعليمية من جهة أخرى).

نموذج الدراسة الرابع (على المستوى الكلي):

يمثل المتغير التابع جودة الخدمات التعليمية المقدمة (متوسط المجموع الكلي لمستفيدي ومقدمي للخدمات التعليمية على مستوى التعليم العام والتعليم الجامعي، والتي تمثل المتغيرات المستقلة في نفس الوقت وهي: درجة الاستفادة من الخدمات التعليمية، مستوى تقديم الخدمة على مستوى التعليم العام، مستوى تقديم الخدمة على مستوى التعليم الجامعي، بالإضافة لبناء بعض العلاقات من نماذج قياسية بين المتغيرات التفسيرية (العلاقة بين تقديم الخدمة التعليمية على المستويين العام والجامعي من جهة ودرجة الاستفادة من الخدمات التعليمية من جهة أخرى) لمعرفة العلاقات التقاطعية بينها لتساعد في وضع السياسات المناسبة لتطوير وتجويد الخدمات التعليمية بمنطقة الجوف، وربط التحليل هنا بين أربع مستويات من البيانات (المستفيدون من الخدمة، ومقدمو الخدمة على مستوى التعليم العام، ومقدمو الخدمة على مستوى التعليم الجامعي، وعلى المستوى الكلي التجميعي لهذه المستويات).

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من مستفيدي ومقدمي الخدمات التعليمية في التعليم العام والجامعي بمنطقة الجوف، حيث بلغ عدد المستفيدين من الخدمات التعليمية بمنطقة الجوف (٨٠٥٠٢) طالب وطالبة على مستوى التعليم العام، وعدد الأساتذة (٨٩٦٥) والإداريين (١٤١٢)، وعلى المستوى الجامعي بلغ عدد طلاب جامعة الجوف (٢٩٠٧٤) طالب وطالبة، وعدد أعضاء هيئة التدريس (١٣٧٦) والإداريين بالجامعة (١١٥٩) موظفاً، وقد تم اختيار حجم عينه على أساس المعادلة التالية وترجع إلى ريتشارد جيجر التي توضح اختيار حجم عينة المستفيدين بناءً على معرفة حجم المجتمع وعلى النحو التالي:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

حيث: N: حجم المجتمع. Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠,٩٥،
وتساوي ١,٩٦. D: نسبة الخطأ. وبالتطبيق على معادلة جيجر بمعلومية حجم المجتمع

بلغ حجم العينة (٣٨٢ مستفيداً) (وبعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة فقد بلغ حجم العينة (٣٤٢ مستفيداً) وزعت جغرافياً بين كل من مدينة سكاكا ومحافظات دومة الجندل والقريات وطبرجل، وأخذ في الاعتبار عدد المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية، والمستوى الجامعي ممثلاً بجامعة الجوف وأفرعها بالمحافظات، وصمم استبيان الدراسة الخاص بمقدمي الخدمات التعليمية على مستويي التعليم العام والجامعي. وبلغ إجمالي المستجيبين من مقدمي خدمات التعليم العام (١٦٢) و(٩٢) من مقدمي خدمات التعليم الجامعي، حيث تم توزيعها بنفس المنهجية التي وزعت بها عينة المستفيدين. وقد تم الاعتماد على منهجية العينة الاحتمالية (Probabilty Sample) باتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sample) في اختيار العينات.

أما عن طرق جمع البيانات: فقد تم جمعها من خلال مصدرين هما: المصادر الثانوية والمصادر الأولية.

- المصادر الثانوية: اعتمد الباحثون على أوعية المعرفة على اختلاف أنواعها من الكتب والمراجع المتخصصة، والنشرات والدوريات، ومجلات الأبحاث العربية والأجنبية، والرسائل والأطروحات والأبحاث المنشورة وغير المنشورة، وأوعية المعرفة الإلكترونية، إضافة إلى البيانات التي تم الحصول عليها من تعليم الجوف وجامعة الجوف.

- المصادر الأولية: استخدم الباحثون الاستبانة الموجهة للمستفيدين من خدمات التعليم بمنطقة الجوف والاستبانة الموجهة لمقدمي الخدمات التعليمية على مستوى التعليم العام والجامعي، حيث تم جمع (٣٤٢، ١٦٢، ٩٢) على التوالي، وقد احتوى القسم الأول من كل استبانة على البيانات الأساسية بينما اعتمد الباحثون على المقياس الثلاثي لكل فقرة من فقرات الاستبانات، وقد صمم هذا المقياس للتعرف على درجة موافقة المستجيب على العبارات، وذلك باستخدام مقياس مكون من ثلاث درجات، بحيث تعطى إجابة "أوافق" ثلاث درجات و"محايد" درجتان و"غير موافق" درجة واحدة كما في الجدول (٢).

جدول (٢) تصنيف نقاط فقرات الاستبانة

التصنيف	موافق	محايد	غير موافق
النقاط	٣	٢	١

وتم قياس مستوى الاستفادة من الخدمات التعليمية ومستوى تقديم الخدمات التعليمية على مستوى التعليم العام والجامعي لكل بند أو فقرة من فقرات الاستبانات كالاتي: من (١ إلى أقل من ١،٥٠) يكون مستوى الخدمة (منخفض جداً). ومن (١،٥٠ إلى أقل من ٢،٥٠) يكون مستوى الخدمة (متوسط). ومن (٢،٥٠ إلى أقل من ٣،٠٠) يكون مستوى الخدمة (مرتفع جداً).

أما عن محاور أداة الدراسة: فيوضح الجدول أدناه محاور أداة الدراسة وعدد العبارات لكل محور والتي تم من خلالها قياس محاور أداة الدراسة كما في جدول (٣):

جدول (٣): محاور أداة الدراسة وعدد عباراتها

المستفيدون من خدمات التعليم		مقدمو خدمات التعليم الجامعي		مقدمو خدمات التعليم العام	
عدد العبارات	المحور	عدد العبارات	المحور	عدد العبارات	المحور
٦	البيانات الأساسية	٣	البيانات الأساسية	٣	البيانات الأساسية
٨	الخدمات الملموسة	٧	التخطيط	١٠	التخطيط
٣	الاعتمادية	٣	التنسيق	٣	التنسيق
٣	الاستجابة	٣	إلزامية الخطة	٣	إلزامية الخطة
٢	الأمان	٣	التنفيذ	٤	التنفيذ
٣	التعاطف	٤	المتابعة والرقابة	٤	المتابعة والرقابة
٣	خدمات أخرى	٤	التطوير	٤	التطوير
٢٨	العدد الكلي للعبارات	٢٧	العدد الكلي للعبارات	٣١	العدد الكلي للعبارات

أما عن ثبات وصدق أداة الدراسة (تحليل الاعتمادية): فثبات الأداة: يشير إلى قدرة الاستبانة في الحصول على نفس النتائج لو كررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام نفس الأداة (الاستبانة) أو على نفس العينة (أي عدم تناقض المقياس)، كما تعني مدى قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، ولأجل ذلك عرضت على ٤ محكمين من ذوي الدراية والخبرة بهدف التأكد من صدقها. كذلك تشير دقة المقياس وثبات نتائجه إلى مدى خلوه من الأخطاء، وبذلك يتأكد تماسك وثبات نتائجه عند قياس مختلف العناصر الموجودة به، ولأجل ذلك تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs) حيث تم توزيع عينة استطلاعية مكونة من ١٠ عينات من كل استبانة للتأكد من صدق وسلامة الاستبانة، فكانت قيمة ألفا كرونباخ لفقرات الاستبانة المبدئية كما في الجدول (٤). وللتأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة كل استبانة اعتماداً على مقياس الاعتمادية حيث يوضح الجدول (٤) أدناه أن معامل الاعتمادية (ألفا كرونباخ) كان بدرجة عالية من الاعتمادية حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ للمحاور الخاصة بعينة المستفيدين (٨٨%) أما مقدمو الخدمات التعليمية على مستوى التعليم الجامعي فبلغت (٨٥%) ومقدموها على المستوى التعليم العام بلغت (٨٣%) وعليه فإن المقاييس التي استخدمت لجمع البيانات الأولية في هذه الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات.

جدول (٤) قيمة ألفا كرونباخ لفقرات استبانة الدراسة

الرقم	المستفيدون من خدمات التعليم	مقدمو خدمات التعليم العام	مقدمو خدمات التعليم الجامعي
-------	-----------------------------	---------------------------	-----------------------------

المحور	العبارات	الفاكرونباخ	المحور	العبارات	الفاكرونباخ	المحور	العبارات	الفاكرونباخ	
1	الملموسية	8	.728	التخطيط	7	.833	التخطيط	10	.877
2	الاعتمادية	3	.655	التنسيق	3	.807	التنسيق	3	.767
3	الاستجابة	3	.671	الإلزام	3	.648	الإلزام	3	.729
4	الأمان	2	.629	التنفيذ	3	.770	التنفيذ	4	.724
5	التعاطف	3	.741	المتابعة	4	.824	المتابعة	4	.827
6	أخرى	3	.606	التطوير	4	.814	التطوير	4	.829
	الكلية	22	.882	الكلية	24	.835	الكلية	28	.855

عرض وتحليل البيانات:

يوضح الجدول (٥) توزيع عينة الدراسة جغرافياً على مدن ومحافظات منطقة الجوف في كل من سكاكا ودومة الجندل والقريات وطبرجل.

جدول (٥): توزيع العينة حسب محافظات منطقة الجوف

السكن الحالي	المستفيدون		مقدمو خدمات التعليم الجامعي		مقدمو خدمات التعليم العام	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
سكاكا	59.4	203	56.5	52	57.8	93
دومة الجندل	4.7	16	10.9	10	9.3	15
طبرجل	12.0	41	9.8	9	13.0	21
القريات	23.9	82	22.8	21	19.9	32
الإجمالي	100.0	342	100.0	92	100.0	161

إن نسبة استجابة عينة دراسة المستفيدين من المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بمنطقة الجوف تكاد تكون متقاربة، حيث لا توجد فروقات كبيرة، إلا في عينة مقدمي الخدمات التعليمية على مستوى التعليم العام، فكانت أعلى في المدارس الابتدائية بنسبة تجاوزت (٥٠%) وهو أمر منطقي ذلك أن مجتمع المدارس الابتدائية أكبر من مثيله المتوسط والثانوي، ويمكن القول أن نسبة استجابة المدارس في عينة المستفيدين كانت بدرجة عالية من التوازن، وبالتالي فإن نتائج الدراسة تكون عند أدنى درجات التحيز (أكثر موضوعية) في استجابة المدارس كما هو مطلوب في مثل هذه الدراسات التي تعتمد على البيانات الأولية (جدول ٦).

جدول (٦): توزيع عينة المستفيدين ومقدمي الخدمات التعليمية على مستوى التعليم العام حسب المرحلة الدراسية

مستوى	المستفيدون	مقدمو خدمات التعليم العام
-------	------------	---------------------------

المدرسة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
ثانوي	147	43.0	27	16.8
متوسط	103	30.1	43	26.7
ابتدائي	92	26.9	91	56.5
الإجمالي	342	100.0	161	100.0

يلاحظ من الجدول (٧) أن أعلى نسبة من المستجيبين في عينة المستفيدين كانت من الطلاب بنسبة (٦٥%) وأن أعلى نسبة من المستجيبين لعينة مقدمي الخدمات التعليمية لمستوى التعليم الجامعي ومستوى التعليم العام كانت من الأكاديميين بنسبة (٨٤%) و(٦٤%) على التوالي. وهذا يدل على أن عينة الدراسة استهدفت أصحاب المصلحة الحقيقيين وذلك أنهم أفضل من يقيم الخدمات التعليمية المقدمة بالمنطقة.

جدول (٧): عينة المستفيدين ومقدمي الخدمات التعليمية للتعليم العام وفق نوع المستفيد

مقدمو خدمات التعليم الجامعي	مقدمو خدمات التعليم العام		الصفة	المستفيدون		
	التكرار	النسبة		النسبة	التكرار	الصفة
	59	83.9	135	64.9	222	طالب
	33	16.1	26	16.4	56	ولي أمر
	-	-	-	18.7	64	مستفيد آخر
	92	100.0	161	100.0	342	الإجمالي

المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور أداة الدراسة التجميعية على المستوى الكلي:

يبين الجدول (٨) أدناه المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل محاور أداة الدراسة في كل عينة، فنجد أن الانحراف المعياري لجميع المحاور أقرب إلى (الواحد الصحيح)، وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المحاور، كما يتضح لنا أن المتوسط لكل المحاور أقل من الوسط الفرضي وهو (٣). وحسب مقياس الدراسة الذي يعطي (موافق ٣) و(محايد ٢) و(لا أوافق ١)، فإن إجابات المبحوثين كانت متقاربة وبمتوسطات حسابية بلغت حوالي (٢,٤٤) لعينة المستفيدين وبيوزن نسبي

(٨١%) وانحراف معياري (٠,٣٩٧٥٤)، أما عينة مقدمي خدمات التعليم العام فقد بلغ المتوسط (٢,٢٧) وبوزن نسبي (٧٦%) وانحراف معياري (٠,٥٠٢٤٠)، أما عينة مقدمي خدمات التعليم الجامعي فقد بلغ المتوسط (٢,١٧) وبوزن نسبي (٧٣%) وانحراف معياري (٠,٥١٩٢٣)، ويلاحظ انخفاض الوزن النسبي والمتوسط في عينة مقدمي خدمات التعليم الجامعي مقارنة بعينة المستفيدين ومقدمي خدمات التعليم العام، ويعزى ذلك إلى أن خدمات التعليم الجامعي أكثر تعقيداً من خدمات التعليم العام وتقديمها يمر بعدد كبير من المستويات والقنوات مما يتطلب ذلك بذل المزيد من الجهد ودرجة عالية من التنسيق والالتزام والمتابعة واتباع نهج التطوير المستمر.

جدول (٨): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحاور أداة الدراسة

م	المحور	المستفيدون من خدمات التعليم			مقدمو خدمات التعليم العام		
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
١	الملموسية	2.5128	.40859	٨٣,٧٦	2.2768	.55413	٧٥,٨٩
٢	الاعتمادية	2.4133	.46666	٨٠,٤٤	2.2484	.65434	٧٤,٩٥
٣	الاستجابة	2.3860	.57579	٧٩,٥٣	2.2836	.61938	٧٦,١٢
٤	الأمان	2.6301	.54815	٨٧,٦٧	2.2774	.64252	٧٥,٩١
٥	التعاطف	2.4064	.59992	٨٠,٢١	2.2143	.66194	٧٣,٨١
٦	أخرى	2.3187	.58890	٧٧,٢٩	2.3059	.62185	٧٦,٨٦
	الكلي	2.4445	.39754	٨١,٤٨	2.2678	.50240	٧٥,٥٩

تابع جدول (٨)

مقدمو خدمات التعليم الجامعي			
الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
٢	٧٣,٣٧	.51771	2.2011
٢	٧٤,١٥	.62137	2.2246
٢	٧٠,٢٩	.63881	2.1087
٢	٧١,٠١	.53514	2.1304
٢	٧٣,٢٨	.61185	2.1984
٢	٧٢,٨٣	.74942	2.1848

٢	٧٢,٤٩	.51923	2.1747
---	-------	--------	--------

محاور وعبارات المستفيدين من خدمات التعليم:

إذا تناولنا عبارات كل محور على حدا يعطينا تحليلاً أكثر دقة من تناول مجمل المحاور المذكورة أعلاه، فإذا نظرنا إلى محور الخدمات الملموسة في عينة المستفيدين، نلاحظ تدني متوسط ووزن عبارتي (المباني... والمعدات والأجهزة...) مقارنة بعبارات المحاور الأخرى، مما يوضح أن مباني المدارس والتسهيلات اللازمة والمعدات والأجهزة لم تكن بالمستوى المطلوب (جدول ٩).

جدول (٩): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور مستوى الخدمات الملموسة

م	العبرة	الوسط الحسابي	حرف المعيار النسبي	الوزن النسبي	الترتيب
١	المباني والغرف في المدرسة جذابة وتتوفر فيها التسهيلات اللازمة	2.22	.809	74.00	2
٢	تتمتع المدرسة بموقع ملائم يسهل الوصول إليه	2.63	.681	87.67	3
٣	المعدات والأجهزة المدرسية حديثة ومتطورة	2.33	.729	77.67	3
٤	يتمتع الأساتذة والموظفون بمظهر أنيق ونظيف	2.72	.587	90.67	3
٥	تتوفر الكتب واللوازم بالمدرسة	2.65	.648	88.33	3
٦	توضح المدرسة تعليماتها في مكان واضح	2.61	.671	87.00	3
٧	يشعر الطالب باهتمام كافي من قبل الأساتذة وإدارة المدرسة	2.40	.762	80.00	3
٨	بالمدرسة مستوى عال من الانضباط في العمل	2.55	.660	85.00	3
3	إجمالي المحور	2.5128	.40859	83.67	3

ويوضح الجدول (١٠) التالي تدني متوسط ووزن عبارة (القصور في اكتشاف مواهب الطلاب) مقارنة بعبارات المحور الأخرى مما يوضح أن هناك خلافاً بمدارس منطقة الجوف فيما يتعلق باكتشاف مواهب الطلاب، مما يعكس ذلك سلباً على الطلاب الموهوبين وأصحاب القدرات المتميزة، وبالتالي نستطيع مراعاة هذه المواهب وتوظيفها التوظيف الأمثل بما يحسن من مخرجات التعليم العام بالمنطقة.

جدول (١٠): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور الاعتمادية

م	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	يلتزم الأستاذ والإداري بتقديم الخدمة في الوقت المناسب	2.52	.688	٨٤,٠٠	٣

٢	يتوفر الأستاذ لكل المواد بالمدرسة	2.55	.691	٨٥,٠٠	٣
٣	هناك الكثير من القصور في اكتشاف مواهب الطلاب	2.17	.823	٧٢,٣٣	٢
٣	إجمالي المحور	2.4133	.46666	٨٠,٠٠	٣

يتضح من جدول (١١) التالي تدني متوسط ووزن عبارة (سعي المدرسة لمعرفة رأي متلقي الخدمة) مقارنة بعبارة المحور الأخرى مما يوضح أن هناك قصورا بمدارس منطقة الجوف في إشراك المستفيدين لتحسين جودة الخدمة، إذ أنه من الضروري لتجويد خدمات التعليم أن تكون هناك تغذية راجعة من المستفيدين أصحاب المصلحة الحقيقيين ودراسة هذه التغذية الراجعة وأخذها بعين الاعتبار.

جدول (١١): المتوسطات والانحرافات لمحور الاستجابة

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	يتواجد الأساتذة والإداريون بسرعة عند الحاجة إليهم	2.51	.684	٨٣,٦٧	٣
٢	هناك دقة في مواعيد التدريس والإشراف وأنشطة المدرسة وفعاليتها	2.50	.692	٨٣,٣٣	٣
٣	تسعى إدارة المدرسة بمعرفة رأيك عن جودة الخدمة	2.15	.838	٧١,٦٧	٢
٣	إجمالي المحور	2.3860	.57579	٧٩,٦٧	٣

يتضح أن جميع عبارات محور الأمان مرتفعة في المتوسط والوزن النسبي مما يوضح أنه لا توجد مشكلة فيما يتعلق بعنصر الأمان بمدارس منطقة الجوف مما يعكس ذلك إيجاباً على المخرجات التعليمية، وبالتالي يجب تعزيز هذه الميزة والمحافظة عليها جدول (١٢).

جدول (١٢): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور الأمان

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	يشعر الطالب بأنه بأيدي أمينة بالمدرسة	2.69	.606	٨٩,٦٧	٣
٢	تراعى إدارة المدرسة العادات والتقاليد والأعراف للطلاب	2.57	.676	٨٥,٦٧	٣
٣	إجمالي المحور	2.6301	.54815	٨٧,٦٧	٣

يلاحظ من جدول (١٣) انخفاضاً قليلاً في متوسط ووزن عبارة (الاهتمام الشخصي بالطلاب من قبل الأساتذة والإداريين) مقارنة بعبارة المحور الأخرى مما يوضح

أن هناك قصورا بمدارس منطقة الجوف فيما يتعلق بالاهتمام الشخصي بالطلاب، إذ أنه من الأهمية بمكان لتقديم خدمات تعليمية جيدة أن تبذل الجهود المناسبة بالاهتمام الشخصي بالطلاب من قبل الأساتذة والإداريين لما له من وقع كبير في نفوس الطلاب من الناحية المعنوية الأمر الذي يدفعهم نحو التفوق والتميز.

جدول (١٣): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور التعاطف

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	يتسم سلوك الأساتذة والإداريين بالمجاملة واللفظ	2.40	.742	٨٠,٠٠	٣
٢	ييدي الأساتذة والإداريون اهتماماً شخصياً بالطلاب	2.35	.746	٧٨,٣٣	٣
٣	يصغى الأستاذ والإداري لشكوى الطالب	2.47	.729	٨٢,٣٣	٣
٣	إجمالي المحور	2.4064	.59992	٨٠,٠٠	٣

يتضح من جدول (١٤) تدني المتوسط والوزن النسبي لعبارتي (العناية بنظافة غرف الطلاب والاهتمام بالأنشطة اللاصفية) مقارنة بعبارات المحور الأخرى مما يوضح أن هناك قصورا بمدارس منطقة الجوف في الاهتمام بالبيئة التعليمية فيما يتعلق بنظافة غرف الدارسة والأنشطة اللاصفية، إذ أنه من الضروري تهيئة البيئة الدراسية للطلاب لأنها تعتبر الركيزة الأساسية لتقديم خدمات تعليمية جيدة بجانب الأستاذ والطلاب (ركائز العملية التعليمية) كما يجب الاهتمام المتعاظم بالأنشطة اللاصفية لأنها تلعب دوراً كبيراً في تقديم الخدمات التعليمية الجيدة من خلال اكتشاف مواهب الطلاب وتنمية قدراتهم.

جدول (١٤): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور الخدمات الأخرى (الفندقة والأنشطة اللاصفية)

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	تتوفر خدمات التبريد والتدفئة والكهرباء داخل الغرف	2.41	.779	٨٠,٣٣	٣
٢	يتم تقديم أنشطة لاصفية بشكل جيد	2.30	.773	٧٦,٦٧	٣
٣	هناك عناية كاملة بنظافة غرف الطلاب	2.25	.810	٧٥,٠٠	٢
٣	إجمالي المحور	2.3187	.58890	٧٧,٠٠	٣

محاور وعبارات مقدمي خدمة التعليم العام:

يوضح جدول (١٥) تدني المتوسط والوزن النسبي للعبارات (إشراك مقدمي الخدمة في التخطيط، إشراك المستفيدين من الخدمة في التخطيط ووجود قناعة عالية بالخطط الموجودة من مقدمي الخدمة) مقارنة بعبارات المحور الأخرى مما يوضح أن هناك قصورا بمدارس منطقة الجوف في إشراك الجهات ذات الصلة بالخدمة التعليمية لا سيما مقدمي الخدمة والمستفيدين، حيث أن التخطيط القائم على إشراك هذه الجهات يكون أكثر كفاءة وينتج عنه تقديم خدمات تعليمية جيدة ومخرجات تعليمية مميزة.

جدول (١٥): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور التخطيط

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	توجد خطط تفصيلية واضحة في المجال الأكاديمي	2.62	.670	٨٧,٣٣	٣
٢	الخطط واقعية ومقرونة بالإمكانات اللازمة لإنفاذ الخطة	2.33	.781	٧٧,٦٧	٣
٣	يتم إشراكي كمقدم للخدمة في وضع الخطط	2.02	.887	٦٧,٣٣	٢
٤	يتم إشراك المستفيدين في وضع الخطط	2.11	.829	٧٠,٣٣	٢
٥	تراجع وتعديل الخطط بصورة دورية	2.29	.764	٧٦,٣٣	٣
٦	النظام الإداري المستخدم ذو فاعلية عالية	2.32	.730	٧٧,٣٣	٣
٧	وجود قناعة عالية بالخطط الموجودة من قبل المنفذين	2.24	.810	٧٤,٦٧	٢
٣	إجمالي المحور	2.2768	.55413	٧٦,٠٠	٣

يتضح من جدول (١٦) تدني المتوسط والوزن النسبي لعبارتي (وجود درجة عالية من التنسيق وتوفر درجة عالية من التنسيق المستمر) مقارنة بعبارات المحور الأخرى مما يوضح أن هناك خلافا بمدارس منطقة الجوف فيما يتعلق بالتنسيق واستمراريته، فإن التخطيط المقرون بدرجة عالية من التنسيق الفعال والمستمر ينتج عنه تقديم خدمة تعليمية جيدة. إذ أن التخطيط الجيد وحده غير كافي للارتقاء بالخدمات التعليمية بمنطقة الجوف، فلا بد من توفر درجة عالية من عناصر التخطيط الأخرى والتي من أهمها التنسيق.

جدول (١٦): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور التنسيق

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	توجد درجة عالية من التنسيق على كافة المستويات	2.24	.781	٧٤,٦٧	٢
٢	تتوفر درجة عالية من التنسيق المستمر	2.15	.784	٧١,٦٧	٢
٣	تتوفر وسائل التنسيق المناسبة	2.35	.745	٧٨,٣٣	٣

٢	٧٥,٠٠	.65434	2.2484	إجمالي المحور
---	-------	--------	--------	---------------

يتضح تدني المتوسط والوزن النسبي لعبارة (وجود المحاسبة والمساءلة حال عدم التقيد بالخطوة) مقارنة بعبارات المحور الأخرى مما يوضح أن هناك خلافاً بمدارس منطقة الجوف فيما يتعلق بدرجة إلزامية الخطوة، فإن التخطيط المقرون بدرجة عالية من الإلزام متضمناً المحاسبة والمساءلة ينتج عنه تقديم خدمات تعليمية جيدة، إذ أن التخطيط الجيد وحده غير كافٍ للارتقاء بالخدمات التعليمية، فلا بد من توفر درجة عالية من عناصر التخطيط الأخرى والتي من أهمها المحاسبة والمساءلة حال عدم التقيد بالخطوة (جدول ١٧).

جدول (١٧): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور إلزامية الخطوة

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	توجد درجة عالية من الالتزام بالخطط	2.29	.826	٧٦,٣٣	٣
٢	توجد مساءلة ومحاسبة حال عدم التقيد بالخطوة	2.25	.783	٧٥,٠٠	٢
٣	تتوفر الوسائل والمعينات اللازمة لتنفيذ الخطوة كما وضعت	2.31	.816	٧٧,٠٠	٣
٣	إجمالي المحور	2.2836	.61938	٧٦,٠٠	٣

يلاحظ تدني المتوسط والوزن النسبي لعبارتي (ارتفاع نسبة الانحراف في الخطوة والتعامل معها باحترافية) مقارنة بعبارات المحور الأخرى مما يوضح أن هناك قصوراً بمدارس منطقة الجوف في جانب ارتفاع درجة انحراف الخطوة والتعامل معها باحترافية عالية، فإن التخطيط المقرون بدرجة عالية من الإلزام والذي تقل فيه درجة الانحراف عن الخطوة الموضوعية ينتج عنه تقديم خدمات تعليمية مميزة. إذ أن التخطيط الجيد وحده غير كافٍ للارتقاء بالخدمات التعليمية، فلا بد من توفر درجة عالية من عناصر التخطيط الأخرى والتي من أهمها إلزامية التخطيط وتقليل درجة الانحراف من الخطوة المنفذة كما هو موضح بالجدول (١٨).

جدول (١٨): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور التنفيذ

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	تتمتع الخطوة بمرونة عالية حال تنفيذها واقعياً	2.47	.750	٨٢,٣٣	٣
٢	نسبة الانحراف عن الخطوة متدنية	2.24	.779	٧٤,٦٧	٢
٣	يتم التعامل مع انحراف الخطوة باحترافية عالية	2.13	.799	٧١,٠٠	٢
٣	إجمالي المحور	2.2774	.64252	٧٦,٠٠	٣

يظهر تدني المتوسط والوزن النسبي لعبارتي (مراقبة ومتابعة الخطة ميدانياً ومراقبة تمويلها) مقارنة بعبارات المحور الأخرى مما يوضح أن هناك خلا بمدارس منطقة الجوف فيما يتعلق بضعف المتابعة والمراقبة والرقابة على الخطة ميدانياً ومتابعة تمويلها، فإن التخطيط المقرون بالمتابعة والمراقبة الميدانية والمراقبة المالية تقل فيه درجة انحراف الخطة ويتم فيه تدارك الأخطاء وتعديل فيه مسيرة الخطة إذا حصلت بعض المستجدات والظروف مما ينتج عنه تقديم خدمات تعليمية مميزة. إذ أن التخطيط الجيد وحده غير كافي للارتقاء بالخدمات التعليمية، فلا بد من توفر درجة عالية من المتابعة والمراقبة الميدانية والمالية لتنفيذ الخطة واقعياً كما هو موضح بالجدول (١٩).

جدول (١٩): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور المتابعة والمراقبة

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	متابعة ومراقبة الخطة مكتبياً على كافة المستويات	2.30	.781	٧٦,٦٧	٣
٢	متابعة ومراقبة الخطة ميدانياً على كافة المستويات	2.16	.818	٧٢,٠٠	٢
٣	تنعكس نتائج المتابعة والمراقبة على الخطة إجمالاً وتفصيلاً	2.29	.802	٧٦,٣٣	٣
٤	يتم متابعة ومراقبة تمويل بنود الخطة أولاً بأول	2.12	.869	٧٠,٠٠	٢
٢	إجمالي المحور	2.2143	.66194	٧٣,٦٧	

نلاحظ تدني المتوسط والوزن النسبي لعبارتي (التطوير المستمر في آليات التنسيق والتنفيذ والتطوير المستمر في آليات المتابعة والمراقبة) مقارنة بعبارات المحور الأخرى مما يوضح أن هناك خلا بمدارس منطقة الجوف فيما يتعلق بتطوير آليات التنسيق والتنفيذ واليات المراقبة والمتابعة مما يحول دون تقديم خدمات تعليمية مميزة. إذ أن التخطيط الجيد وحده غير كاف للارتقاء بالخدمات التعليمية، فلا بد من توفر درجة عالية من عناصر التخطيط الأخرى والتي من أهمها تطوير آليات التنسيق والتنفيذ والمتابعة والمراقبة مما ينتج عنها تكامل عناصر العملية التخطيطية حيث يكون المنتج النهائي خدمات ومخرجات تعليمية مميزة، جدول (٢٠).

جدول (٢٠): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور التطوير

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
---	---------	---------------	-------------------	--------------	---------

١	يوجد تطوير مستمر في وضع الخطط الجمالية والتفصيلية	2.37	.780	٧٩,٠٠	٣
٢	يوجد تطوير مستمر في آليات التنسيق والتنفيذ	2.19	.763	٧٣,٢٨	٢
٣	يوجد تطوير مستمر في آليات المتابعة والرقابة	2.24	.756	٧٤,٦٧	٢
٤	يوجد تطوير للعاملين نتيجة للمشاركة والتنفيذ للخطط	2.42	.803	٨٠,٦٧	٣
٣	إجمالي المحور	2.3059	.62185	٧٦,٦٧	٣

محاور وعبارات مقدمي خدمات التعليم الجامعي:

نلاحظ من جدول (٢١) تدني المتوسط والوزن النسبي للعبارات (وجود لجنة تخطيط بالقسم، وجود سياسات وإجراءات للخطة واضحة ومعلنة، وجود خطط واقعية ومقرونة بالإمكانات اللازمة لإنفاذ الخطة، يتم إشراك مقدم الخدمة في وضع الخطط، وإشراك المستفيدين في وضع الخطط، والنظام الإداري المستخدم ذو فاعلية عالية، القناة بالخطط الموضوعية) مقارنة بعبارات المحور الأخرى مما يوضح أن هناك خلافاً في التعليم الجامعي بمنطقة الجوف حسب وجهة نظر الأساتذة والإداريين متمثلاً في ضعف لجان التخطيط بالأقسام وعدم وضوح السياسات والإجراءات بالأقسام والكليات وعدم ربطها بالإمكانات اللازمة وضعف إشراك المستفيدين ومقدمي الخدمة، بالإضافة إلى ضعف فاعلية النظام الإداري المستخدم وضعف القناة بالخطط الحالية الموضوعية مما يحول ذلك دون تقديم خدمات تعليمية ومخرجات مميزة.

جدول (٢١): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور التخطيط

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	توجد خطط تفصيلية واضحة في المجال الأكاديمي	2.489	.6873	٨٣,٠٠	٣
٢	توجد لجنة تخطيط في القسم	2.239	.7756	٧٤,٦٧	٢
٣	توجد لجنة تخطيط في الكلية	2.370	.7066	٧٩,٠٠	٣
٤	توجد سياسات وإجراءات للخطة واضحة ومعلنة	2.076	.7737	٦٩,٣٣	٢

٥	الخطط واقعية ومقرونة بالإمكانات اللازمة لإنفاذ الخطة	2.098	.7119	٦٩,٦٧	٢
٦	يتم إشراكي كمقدم للخدمة في وضع الخطط	2.239	.8564	٧٤,٦٧	٢
٧	يتم إشراك المستفيدين في وضع الخطط	2.120	.7239	٧٠,٦٧	٢
٨	تراجع وتعديل الخطط بصورة دورية	2.065	.8228	٨٦,٦٧	٣
٩	النظام الإداري المستخدم ذو فاعلية عالية	2.174	.6891	٧٢,٣٣	٢
١٠	وجود قناعة عالية بالخطط الموجودة من قبل المنفذين	2.141	.7498	٧١,٣٣	٢
	إجمالي المحور	2.2011	.51771	٧٣,٣٣	٢

يتضح من جدول (٢٢) تدني المتوسط والوزن النسبي لعبارتي (وجود درجة عالية من التنسيق وتوفير وسائل التنسيق المناسبة) مقارنة بعبارات المحور الأخرى، مما يوضح أن هناك خللا في التعليم الجامعي بمنطقة الجوف فيما يتعلق بالتنسيق وتوفير وسائله، فإن التخطيط المقرون بدرجة عالية من التنسيق الفعال وتوفير وسائله ينتج عنه تقديم خدمات ومخرجات تعليمية مميزة. إذ أن التخطيط الجيد وحده غير كاف للارتقاء بخدمات التعليم الجامعي بمنطقة الجوف، فلا بد من توفر درجة عالية من عناصر التخطيط الأخرى والتي من أهمها التنسيق وتوفير وسائله.

جدول (٢٢): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور التنسيق

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	توجد درجة عالية من التنسيق على كافة المستويات	2.130	.7734	٧١,٠٠	٢
٢	تتوفر درجة عالية من التنسيق المستمر	2.315	.7693	٧٧,٠٠	٣
٣	تتوفر وسائل التنسيق المناسبة	2.228	.7126	٧٤,٣٣	٢
	إجمالي المحور	2.2246	.62137	٧٤,٠٠	٢

نلاحظ تدني المتوسط والوزن النسبي لعبارة (وجود المحاسبة والمساءلة حال عدم التقيد بالخطوة) مقارنة بعبارات المحور الأخرى مما يوضح أن هناك خللا في خدمات التعليم الجامعي بمنطقة الجوف فيما يتعلق بإلزامية الخطوة من ناحية المحاسبة والمساءلة مما ينتج عنه خلل في تقديم الخدمات التعليمية وبالتالي خلل في المخرجات. إذ أن التخطيط الجيد وحده غير كافي للارتقاء بالخدمات التعليمية، فلا بد من توفر درجة عالية من عناصر التخطيط الأخرى والتي من أهمها إلزامية التخطيط متضمناً المحاسبة والمساءلة حال عدم التقيد بالخطوة، جدول (٢٣).

جدول (٢٣): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور إلزامية الخطوة

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	توجد درجة عالية من الالتزام بالخطط	2.174	.7929	٧٢,٣٣	٢
٢	توجد مساءلة ومحاسبة حال عدم التقيد بالخطوة	2.033	.7625	٦٧,٦٧	٢
٣	تتوفر الوسائل والمعينات اللازمة لتنفيذ الخطوة كما وضعت	2.120	.8233	٧٠,٦٧	٢
	إجمالي المحور	2.1087	.63881	٧٠,٣٣	٢

يتضح تدني المتوسط والوزن النسبي لعبارات (وجود مؤشرات أداء واضحة ومحددة، ارتفاع نسبة الانحراف في الخطوة والتعامل معها باحترافية) مقارنة بعبارات المحور الأخرى مما يوضح أن هناك قصورا في خدمات التعليم الجامعي بمنطقة الجوف متمثلة في عدم وضوح مؤشرات الأداء وارتفاع درجة انحراف الخطوة والتعامل معها باحترافية عالية، فإن التخطيط المعتمد على مؤشرات أداء واضحة وتقل فيه درجة الانحراف عن الخطوة ويتم التعامل معها باحترافية عالية يؤدي إلى تقديم خدمات ومخرجات تعليمية مميزة جدول (٢٤).

جدول (٢٤): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور التنفيذ

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	تتمتع الخطوة بمرونة عالية حال تنفيذها واقعياً	2.207	.7192	٧٣,٦٧	٢
٢	نسبة الانحراف عن الخطوة متدنية	2.152	.6451	٧١,٦٧	٢
٣	يتم التعامل مع انحراف الخطوة باحترافية عالية	2.065	.7383	٦٨,٦٧	٢

٤	توجد مؤشرات أداء واضحة ومحددة	2.098	.7853	٦٩,٦٧	٢
	إجمالي المحور	2.1304	.53514	٧١,٠٠	٢

نلاحظ تدني المتوسط والوزن النسبي لعبارتي (مراقبة ومتابعة الخطة ميدانياً ومراقبة تمويلها) مقارنة بعبارات المحور الأخرى مما يوضح أن هناك قصوراً في التعليم الجامعي بمنطقة الجوف فيما يتعلق بضعف المتابعة والرقابة على الخطة ميدانياً ومتابعة تمويل الخطة، فإن التخطيط المقرون بالمتابعة والمراقبة الميدانية والمراقبة المالية تقل فيه درجة انحراف الخطة وتدارك وتعديل فيه الأخطاء إذا حصلت بعض المستجدات والظروف مما ينتج عنه تقديم خدمات تعليمية جيدة ومخرجات عالية الجودة. إذ أن التخطيط الجيد وحده غير كافٍ للارتقاء بخدمات التعليم الجامعي، فلا بد من توفر درجة عالية من عناصر التخطيط الأخرى والتي من أهمها المتابعة والمراقبة الميدانية والمالية لتنفيذ الخطة واقعياً، جدول (٢٥).

جدول (٢٥): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور المتابعة والرقابة

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	متابعة ومراقبة الخطة مكتبياً على كافة المستويات	2.261	.7540	٧٥,٣٣	٣
٢	متابعة ومراقبة الخطة ميدانياً على كافة المستويات	2.217	.7236	٧٤,٠٠	٢
٣	تتبع نتائج المتابعة والمراقبة على الخطة إجمالاً وتفصيلاً	2.217	.7387	٧٤,٠٠	٢
٤	يتم متابعة ومراقبة تمويل بنود الخطة أولاً بأول	2.098	.7992	٦٩,٦٧	٢
	إجمالي المحور	2.1984	.61185	٧٣,٣٣	٢

نلاحظ تدني المتوسط والوزن النسبي لعبارتي (التطوير المستمر في آليات التنسيق والتنفيذ والتطوير المستمر في آليات المتابعة والمراقبة) مقارنة بعبارات المحور الأخرى مما يوضح أن هناك تدنٍ في خدمات التعليم الجامعي بمنطقة الجوف فيما يتعلق بتطوير آليات التنسيق والتنفيذ وآليات المراقبة والمتابعة وتطوير العاملين مما ينتج عنه خلل في تقديم الخدمات التعليمية والمخرجات. إذ أن التخطيط الجيد وحده غير كافٍ للارتقاء بالخدمات التعليمية، فلا بد من توفر درجة عالية من تطوير آليات التنسيق والتنفيذ والمتابعة والرقابة وتطوير العاملين بالتعليم الجامعي مما ينتج عنها تكامل عناصر العملية التخطيطية حيث تكون المخرجات النهائية خدمات تعليمية عالية الجودة، جدول (٢٦).

جدول (٢٦): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور التطوير

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
---	---------	---------------	-------------------	--------------	---------

١	يوجد تطوير مستمر في وضع الخطط الإجمالية والتفصيلية	2.272	.8268	٧٥,٦٧	٣
٢	يوجد تطوير مستمر في آليات التنسيق والتنفيذ	2.109	.8182	٧٠,٣٣	٢
٣	يوجد تطوير مستمر في آليات المتابعة والرقابة	2.185	.8507	٧٢,٦٧	٢
٤	يوجد تطوير للعاملين نتيجة للمشاركة والتنفيذ للخطط	2.174	.8067	٧٢,٣٣	٢
	إجمالي المحور	2.1848	.74942	٧٢,٦٧	٢

تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (٠,٣٠) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (٠,٣٠ - ٠,٧٠)، أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (٠,٧٠) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

وقد أوضح اختبار تحليل الارتباط الذي يبين العلاقة الارتباطية بين محاور عينة المستفيدين حيث بلغت درجة الارتباط بين الاستجابة ومستوى الاستفادة من الخدمة التعليمية المقدمة أعلى معامل ارتباط (٦٢%) مقارنة بين محاور العينة، وقد بلغت العلاقة بين التعاطف والاستجابة نسبة (٥٩%) هذه المتغيرات تؤثر وتتأثر ببعضها البعض، فيمكننا القول أن سرعة استجابة الأساتذة والإداريين عند الحاجة إليهم والتعاطف مع الطلاب هي أكثر المتغيرات التي تؤدي إلى ارتفاع مستوى الاستفادة من خدمات التعليم بمنطقة الجوف.

أما في عينة مقدمي خدمات التعليم العام فإن العلاقة بين التخطيط والتنسيق والتخطيط والإلزام بلغت (٦٥%) على حد سواء، كما بلغت العلاقة الارتباطية بين المتابعة والتخطيط حوالي (٦١%)، والعلاقة بين الإلزام والمتابعة (٦٤%) والعلاقة بين التطوير والمتابعة بلغت حوالي (٦٤%)، وبالتالي فإن هذه المتغيرات تؤثر وتتأثر ببعضها بدرجة كبيرة، ولتقديم خدمات تعليمية جيدة بمنطقة الجوف يجب بذل المزيد من الجهود في ارتفاع درجة التنسيق وجعل الخطط ملزمة وواجبة التنفيذ ومتابعتها على الصعيد الميداني والمالي واتباع نهج التطوير المستمر في الخطط التعليمية بالمنطقة.

أما في عينة مقدمي خدمات التعليم الجامعي فإن العلاقة بين التخطيط والتطوير قد بلغت (٨٥%)، وبين التخطيط والمتابعة قد بلغت (٧٦%)، كما بلغت العلاقة الارتباطية بين المتابعة والتطوير والتخطيط والتنسيق حوالي (٧٣%)، وبالتالي هذه المتغيرات تؤثر وتتأثر ببعضها بدرجة كبيرة، ولتقديم خدمات تعليمية جامعية بدرجة عالية من الجودة بمنطقة الجوف يجب بذل المزيد من الجهود في انتهاج أسلوب التطوير المستمر في الخطط التعليمية بالمنطقة ورفع درجة التنسيق ومتابعة الخطط على الصعيدين الميداني والمالي.

جدول (٢٧): تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة

الملموسية	الاعتمادية	الاستجابة	الأمان	التعاطف	أخرى	المستفيدون
	.499**	.617**	.544**	.530**	.563**	الملموسية
.499**		.383**	.341**	.350**	.375**	الاعتمادية
.617**	.383**		.472**	.585**	.472**	الاستجابة
.544**	.341**	.472**		.500**	.363**	الأمان
.530**	.350**	.585**	.500**		.484**	التعاطف
.563**	.375**	.472**	.363**	.484**		أخرى
التخطيط	التنسيق	الإلزام	التنفيذ	المتابعة	التطوير	المقدمين
	.648**	.652**	.591**	.613**	.606**	التخطيط
.648**		.555**	.466**	.550**	.569**	التنسيق
.652**	.555**		.574**	.636**	.562**	الإلزام
.591**	.466**	.574**		.502**	.477**	التنفيذ
.613**	.550**	.636**	.502**		.637**	المتابعة
.606**	.569**	.562**	.477**	.637**		التطوير
التخطيط	التنسيق	الإلزام	التنفيذ	المتابعة	التطوير	الجامعة
	.736**	.624**	.646**	.760**	.847**	التخطيط
.736**		.491**	.555**	.729**	.740**	التنسيق
.624**	.491**		.738**	.546**	.568**	الإلزام
.646**	.555**	.738**		.637**	.587**	التنفيذ
.760**	.729**	.546**	.637**		.733**	المتابعة
.847**	.740**	.568**	.587**	.733**		التطوير

** p<.01 * p <.05

تحليل الاختبارات الالاعلمية كاي^٢ (Non-Parametric Tests – Chi 2)

اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجراف/ سمرنوف) (1-Sample K-S):

يقيس اختبار كولمجراف- سمرنوف قياس ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة إجراء الاختبارات المعملية لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول (٢٨) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أقل من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ما يعني وجوب استخدام الاختبارات المعملية.

جدول (٢٨): اختبار التوزيع الطبيعي (كولمجراف- سمرنوف)

مقدمي خدمات التعليم الجامعي		مقدمي خدمات التعليم دون الجامعي			المستفيدون		
مستوى الدلالة	قيمة Z	مستوى الدلالة	قيمة Z	المحاور	مستوى الدلالة	قيمة Z	المحاور
.047	1.370	.006	1.710	التخطيط	.004	1.756	الملموسية
.009	1.643	.001	1.963	التنسيق	.003	1.802	الاعتمادية
.001	1.917	.001	1.922	الإلزام	.000	2.099	الاستجابة
.022	1.502	.000	2.089	التنفيذ	.000	3.588	الأمان
.048	1.366	.004	1.769	المتابعة	.000	2.326	التعاطف
.002	1.876	.005	1.732	التطوير	.001	2.019	أخرى

إن النتائج الواردة أعلاه في المتوسطات لا تعني أن جميع أفراد عينة الدراسة متفقون على ذلك، حيث أنه وكما ورد سابقاً في الجدول (٩) أن هناك أفراداً محايدين حول ذلك، واختيار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار (مربع كآي) لدلالة الفروق بين الإجابات على عبارات المحاور المعين للثلاث عينات، الجدول رقم (٢٩) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات. ويبين الجدول أنه ما عدا محوري الإلزام والتنسيق في عينة مقدمي خدمات التعليم الجامعي، فإن قيمة مربع كآي المحسوبة لدلالة الفروق بين عينة الدراسة للموافقين والمحايدين وغير الموافقين والمحايدين على ما جاء بالمحاور من قيمة تعد أكبر من قيمة مربع كآي الجدولية عند مستوى دلالة (١%)، واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (٢٩) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (١%) بين إجابات العينة ولصالح الموافقين مما يدل على التجانس في إجابات العينة ووجود علاقات جوهرية بين هذه المحاور وأن هناك اتساق في محاور الاستبانة ووجود فروق بين إجابات المبحوثين وبموافقة كبيرة على معظم عبارات المحاور في إجابات أفراد العينة. لا توجد موافقة في إجابات المبحوثين من العينة على إجابات محوري التنسيق والإلزام في عينة مقدمي خدمات التعليم الجامعي مما يشير إلى أن اختلاف وجهات النظر بالنسبة للمستجيبين حول هذين المتغيرين، وبالتالي يمكننا

القول أن معظم الخلل في الخدمات التعليمية الجامعية بمنطقة الجوف يكمن في هذين المتغيرين وهذا ما أكدته النتائج لاحقاً.

جدول (٢٩): نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات المحاور

م	المستفيدون			مقدمو خدمات التعليم دون الجامعي			مقدمو خدمات التعليم الجامعي				
	المحور	درجات الحرية	قيمة كاي	مستوى لمعنوية	المحور	درجات الحرية	قيمة كاي	مستوى المعنوية	درجات الحرية	قيمة كاي	مستوى المعنوية
1	الملموسية	15	263.006	.000	التخطيط	١٤	48.534	.000	١٩	34.522	.016
2	الاعتمادية	6	191.105	.000	التنسيق	٦	40.174	.000	٦	23.348	1.000
3	الاستجابة	6	123.971	.000	الإلزام	٦	46.609	.000	٦	5.239	.514
٤	الأمان	4	355.310	.000	التنفيذ	٦	35.826	.000	٨	35.174	.000
٥	التعاطف	6	163.310	.000	المتابعة	٨	41.416	.000	٨	15.413	.052
٦	أخرى	6	80.129	.000	التطوير	٨	58.969	.000	8	30.478	.000
	المجموع	188	241.579	.005	المجموع	١٢٢	263.006	.000	71	19.130	1.000

اختبار تحليل التباين واختبار t:

يتم استخدام هذه الاختبارات في حالة التأكد من وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين عينتين في حال استخدام اختبار (t) وبين ثلاثة عينات أو أكثر في حال استخدام تحليل التباين ذو الاتجاه الواحد. وقد استخدمت الدراسة اختبار (t) لعينتين مستقلتين في كل محاور الدراسة. كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات الباحثين حول محاور الدراسة نتيجة للاختلاف الجغرافي للمناطق.

وبالنظر لقيمة مستوى الدلالة لمحاور عينة المستفيدين نلاحظ أن معظم المتغيرات لا توجد بها فروقات معنوية مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجيبين حول معظم محاور العينة ما عدا محور الخدمات الأخرى (الخدمات الفندقية والأنشطة اللاصفية) لصالح محافظة القريات. مما يعني أن مدارس محافظة القريات أفضل من مدارس المحافظات الأخرى بالجوف فيما يتعلق بالخدمات الفندقية والأنشطة اللاصفية حسب وجهة نظر المستفيدين. ونلاحظ من عينة مقدمي خدمات التعليم العام أن هناك اختلافات جوهرية في محاور الإلزام والمتابعة والتطوير لصالح دومة الجندل، مما يعني أن مدارس محافظة دومة الجندل أفضل في تقديم الخدمات التعليمية مقارنة بمدارس المحافظات الأخرى حسب وجهة نظر مقدمي خدمات التعليم العام. أما في عينة مقدمي خدمات التعليم الجامعي فإن مدينة سكاكا تعد أفضل فيما يتعلق بتقديم الخدمات التعليمية الجامعية مقارنة بالمحافظات الأخرى في محوري التنسيق والمتابعة، بينما تعد دومة الجندل أفضل من ناحية التنفيذ والتطوير في تقديم الخدمات التعليمية الجامعية مقارنة بالمحافظات الأخرى بالجوف حسب وجهة نظر مقدمي خدمات التعليم الجامعي.

جدول (٣٠): اختبار تحليل التباين للمستفيدين

المتغيرات	تحليل التباين					المتوسط
	F	المعنوية	سكاكا	دومة الجندل	طبرجل	
الملموسية	1.164	.324	2.5143	2.3625	2.3958	2.6705
الاعتمادية	.200	.897	2.4085	2.4333	2.4444	2.5152
الاستجابة	1.272	.284	2.3873	2.3000	2.0556	2.6061
الأمان	.734	.532	2.6286	2.5000	2.9167	2.6364
التعاطف	1.633	.182	2.4116	2.4333	1.8889	2.5152
خدمات أخرى	2.261	.081	2.3026	2.2333	2.5556	2.7273
العام	.806	.491	2.4422	2.3771	2.3762	2.6117

جدول (٣١): اختبار T وتحليل التباين لمقدمي خدمات التعليم العام والتعليم الجامعي

المتغيرات	مقدمو خدمات التعليم العام				مقدمو خدمات التعليم الجامعي				
	تحليل التباين		المتوسط		تحليل التباين		المتوسط		
	T	المعنوية	سكاكا	دومة الجندل	F	المعنوية	سكاكا	دومة الجندل	القريات
التخطيط	1.184	.884	2.2875	1.9429	1.435	.244	2.2307	2.2000	1.8857
التنسيق	.970	.141	2.2607	1.8667	3.217	.045	2.2667	2.3000	1.6667
الإلزام	2.430	.011	2.2735	2.6000	2.160	.121	2.1644	2.0000	1.6667
التنفيذ	.044	.553	2.2778	2.2667	6.707	.002	2.2133	1.9250	1.5357
المتابعة والرقابة	2.006	.010	2.2051	2.5000	3.361	.039	2.2533	2.1750	1.6429
التطوير	3.073	.048	2.2933	2.7000	2.467	.091	2.2167	2.3500	1.6071
المجموع الكلي	-.220	.739	2.2663	2.3127	3.923	.023	2.2242	2.1583	1.6675

تحليل الانحدار الخطي لكل عينة على حدا:

كما أسلفنا أن التحليل القياسي يعطي تحليلاً أكثر عمقاً يأخذ في اعتباره ما سيحدث في المستقبل، ويعطي نتائج أكثر دقة وموثوقية وقدرة على التنبؤ قياساً بالتحليل الوصفي.

تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد والذي يهدف إلى التعرف على تأثير محاور كل عينة على المجموع الكلي وتأثير بعض المتغيرات على بعضها في شكل بناء نماذج قياسية كما في الجداول (٣٢ و ٣٤). وقد تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد على معامل التحديد (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام اختبار (F) للتعرف على درجة معنوية النموذج الكلية. وقد تم الاعتماد على

مستوى الدلالة (٠,٠٥) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥) والعكس صحيح.

وجداول (٣٢) يبين أن معامل التحديد (R^2) بالنسبة لمتغير الملموسية يشير إلى أن (٦٦%) من التغيرات في الاستفادة من الخدمات التعليمية يتم تفسيرها بواسطة الخدمات الملموسة بمعدل تغير (٠,٧٩)، وأن متغير الاستجابة يفسر (٦٣%) من التغير في الاستفادة من الخدمات التعليمية بمنطقة الجوف بمعدل تغير (٠,٥٥) ومتغير التعاطف يفسر (٦٢%) من التغيرات في الاستفادة من الخدمات التعليمية بمعدل تغير (٠,٥٢). نلاحظ في عينة المستفيدين أن تحسين مستوى الخدمة المقدمة وسرعة الاستجابة للطلاب من قبل الأساتذة والإداريين عند الحاجة إليهم واتباع أسلوب التعاطف بدرجة عالية، كل هذه العوامل ترفع من درجة الاستفادة الحقيقية الحالية والمستقبلية من الخدمات التعليمية بمنطقة الجوف.

جدول (٣٢): اختبار الانحدار المتعدد للمستفيدين

م	المستفيدون			
	المتغيرات المستقلة	معامل التأثير (β)	قيمة ت	مستوى المعنوية
١	الملموسية	.793	25.960	.000
2	الاعتمادية	.539	15.073	.000
٣	الاستجابة	.548	24.105	.000
٤	الأمان	.522	19.090	.000
٥	التعاطف	.521	23.474	.000
٦	أخرى	.497	20.043	.000

المتغير التابع: المتوسط الكلي لعبارات المستفيدين (درجة الاستفادة)

يتضح من الجدول (٣٣) أن معامل التحديد (R^2) بالنسبة لمتغير التخطيط بلغ ٨٢% بمعدل تغير (٠,٩١)، ولمتغير التطوير ٧٩% من المقدرة التفسيرية للتغيرات في الخدمات المقدمة للتعليم العام وبمعدل تغير (٠,٧٢) ومتغير المتابعة يفسر ٧٥% من التغيرات في مستوى الخدمات المقدمة بمنطقة الجوف بمعدل تغير (٠,٧٣). إن انتهاج أسلوب التخطيط الجيد والاستمرار في تطوير الخطط التعليمية والمتابعة لهذه الخطط على المستوى الميداني والمستوى المالي والإداري واتباع درجات عالية من التنسيق الفعال، كل هذه العوامل تؤدي إلى تقديم خدمات تعليمية جيدة في الوقت الحالي وكذلك في المستقبل بمدارس منطقة الجوف.

كما نلاحظ أن معامل التحديد (R^2) بالنسبة لمتغير التخطيط قد بلغ ٧١% من التغيرات في الخدمات التعليمية المقدمة على الصعيد الجامعي بمنطقة الجوف يتم تفسيرها بواسطة التخطيط بمعدل تغير (0.76)، ومتغير الإلزام يفسر ٦٨% من التغير في الخدمات المقدمة على الصعيد الجامعي بمعدل تغير (٠,٦٧) ومتغير المتابعة يفسر ٦٧% من التغيرات في الخدمات المقدمة على الصعيد الجامعي بمعدل تغير (٠,٦٢). ومتغير التطوير يفسر ٦٤% من التغيرات في الخدمات المقدمة على الصعيد الجامعي بمعدل تغير (٠,٦٤). إن انتهاج أسلوب التخطيط الجيد وجعل الخطط ملزمة والمتابعة لهذه الخطط على المستوى الميداني والمستوى المالي والإداري واتباع درجات عالية من التنسيق الفعال، والاستمرار في تطوير الخطط، كل هذه العوامل على التوالي تؤدي إلى تقديم خدمات تعليمية جيدة ومخرجات عالية الجودة حالياً ومستقبلاً بالتعليم الجامعي بمنطقة الجوف.

جدول (٣٣): اختبار الانحدار لمقدمي خدمات التعليم العام والجامعي

م	مقدمي خدمات التعليم العام			مقدمي خدمات التعليم الجامعي				
	المتغيرات المستقلة	معامل (β)	قيمة ت	مستوى المعنوية لتحديد (R^2)	معامل المتغيرات المستقلة	قيمة ت	مستوى المعنوية لتحديد (R^2)	
1	التخطيط	.908	20.178	.000	.819	.712	.000	
2	التنسيق	.701	14.635	.000	.701	.620	.000	
3	الإلزام	.632	11.726	.000	.604	.678	.000	
4	التنفيذ	.783	12.985	.000	.652	.562	.000	
5	المتابعة	.735	16.422	.000	.750	.674	.000	
6	التطوير	.617	18.509	.000	.792	.637	.000	
	المتغير التابع: المتوسط الكلي لعبارات خدمات التعليم العام			المتغير التابع: المتوسط الكلي لعبارات مقدمي خدمات التعليم الجامعي				

يوضح جدول (٣٤) أن معامل التحديد (R^2) بالنسبة للمتغيرات التفسيرية التي تفسر (٥٧%) من التغيرات في الخدمات التعليمية الملموسة بمنطقة الجوف، حيث يؤثر متغير الاستجابة بمعدل تغير (٠,٢٠)، ومتغير الاعتمادية بمعدل تغير (٠,١٨) ومتغير الخدمات الفندقية والأنشطة اللاصفية بمعدل تغير (٠,١٧) ومتغير الأمان بمعدل تغير (٠,١٦)، وبالتالي نحصل على نتيجة مفادها أن سرعة الاستجابة للطلاب من قبل الأساتذة والإداريين وزيادة مستوى الاعتمادية وتحسين الخدمات الفندقية والأنشطة اللاصفية وتعزيز مستوى الأمان على التوالي تعد أكثر العوامل التي تجعل المستفيد يلتزم مستوى الخدمات التعليمية بمنطقة الجوف في الأجل القصير والأجل الطويل. كما نلاحظ أن معامل التحديد (R^2) بالنسبة للمتغيرات التفسيرية التي تفسر (٣٧%) من التغيرات في عنصر الأمان بمنطقة الجوف، حيث يؤثر متغير الخدمات الملموسة بمعدل تغير (٠,٤٣)، ومتغير التعاطف بمعدل تغير (٠,٢٣) ومتغير الاستجابة بمعدل تغير (٠,١١). وبالتالي فإن شعور المستفيد بجودة الخدمات التعليمية وزيادة مستوى التعاطف من قبل الأساتذة والإداريين وسرعة الاستجابة للطلاب على التوالي تجعل المستفيد أكثر شعوراً بالأمان بمدارس منطقة الجوف في الأجل القصير والطويل.

جدول(٣٤): اختبار الانحدار المتعدد على الملموسية والأمان (المستفيدون)

المتغيرات المستقلة	معامل التأثير (β)	قيمة (ت)	مستوى المعنوية	معامل التحديد (R^2)	المتغيرات المستقلة	معامل التأثير (β)	قيمة (ت)	مستوى المعنوية	معامل التحديد (R^2)
الثابت	.678	7.241	.000	.566	الثابت	.611	3.828	.000	.368
الاعتمادية	.176	4.946	.000		الاعتمادية	.064	1.077	.282	
الاستجابة	.200	5.908	.000		الاستجابة	.107	1.860	.064	
الأمان	.165	5.072	.000		التعاطف	.229	4.417	.000	
التعاطف	.046	1.393	.164		الملموسية	.432	5.072	.000	
أخرى	.168	5.557	.000		أخرى	-.012	-.236	.813	
المتغير التابع: الملموسية					المتغير التابع: الأمان				

يوضح الجدول (٣٥) أن معامل التحديد (R^2) بالنسبة للمتغيرات التفسيرية التي تفسر (٥١%) من التغيرات في تطوير التخطيط في التعليم العام بمنطقة الجوف، حيث يؤثر متغير المتابعة بمعدل تغير (٠,٣١)، ومتغير التخطيط بمعدل تغير (٠,٢١) ومتغير التنسيق بمعدل تغير (٠,١٨). وبالتالي نستنتج أن تكثيف المتابعة الميدانية والمالية للخطط الموجودة وزيادة مستوى التنسيق بين الجهات ذات الصلة واتباع أسلوب التخطيط الجيد بالتعليم العام على التوالي تعد أكثر العوامل التي تؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات التعليمية المقدمة لسكان منطقة الجوف في الأجل القصير والأجل الطويل. كما نلاحظ أن معامل التحديد (R^2) بالنسبة للمتغيرات التفسيرية التي تفسر (٤٢%) من التغيرات في تنفيذ الخطط في التعليم العام بمنطقة الجوف، حيث يؤثر متغير وضع الخطط بمعدل تغير (٠,٣٥)، ومتغير إلزامية التخطيط بمعدل تغير (٠,٢٧). وبالتالي فإن وضع الخطط

الجيدة ورفع درجة الإلزام بالتخطيط في التعليم العام على التوالي تعد أكثر العوامل التي تؤدي إلى تحسين مستوى التنفيذ حالياً ومستقبلاً.

جدول (٣٥): اختبار الانحدار المتعدد على التطوير والأداء (مقدمو خدمات التعليم العام)

المتغيرات المستقلة لتأثير (β)	معامل	قيمة (ت)	مستوى المعنوية	معامل التحديد (R ²)	المتغيرات المستقلة لتأثير (β)	معامل	قيمة (ت)	مستوى المعنوية	معامل التحديد (R ²)
الثابت	.398	2.472	.015	.510	الثابت	.425	2.348	.020	.423
التخطيط	.209	2.099	.037		التخطيط	.347	3.162	.002	
التنسيق	.177	2.418	.017		التنسيق	.038	.451	.652	
الإلزام	.091	1.079	.282		المتابعة	.081	.926	.356	
التنفيذ	.060	.834	.406		التطوير	.075	.834	.406	
المتابعة	.312	4.191	.000		الإلزام	.274	2.964	.004	
المتغير التابع: التطوير					المتغير التابع: التنفيذ				

يوضح الجدول (٣٦) أن معامل التحديد (R²) بالنسبة للمتغيرات التفسيرية التي تفسر (٧٥%) من التغيرات في تطوير الخطط في التعليم الجامعي بمنطقة الجوف، حيث يؤثر متغير وضع الخطط بمعدل تغير (٠,٨٤)، ومتغير التنسيق بمعدل تغير (٠,٢٥). في هذا السياق نخلص إلى أن وضع الخطط الجيدة ورفع مستوى التنسيق بين الجهات ذات الصلة على التوالي تعد أكثر العوامل التي تؤدي إلى تطوير التعليم الجامعي بمنطقة الجوف في الأجل القصير والأجل الطويل. كما نلاحظ أن معامل التحديد (R²) بالنسبة للمتغيرات التفسيرية التي تفسر (٦٣%) من التغيرات في تنفيذ الخطط في التعليم الجامعي بمنطقة الجوف، حيث يؤثر متغير الالتزام بالتخطيط بمعدل تغير (٠,٤٣). ومتغير متابعة تنفيذ الخطط الموضوعية بمعدل تغير (٠,٢١)، وبالتالي زيادة مستوى الالتزام بالخطط الموضوعية بالتعليم الجامعي بمنطقة الجوف وتكثيف المتابعة الميدانية والمالية على التوالي تعد أكثر العوامل التي تؤدي إلى تحسين مستوى التنفيذ في الأجل القصير والأجل الطويل.

جدول (٣٦): اختبار الانحدار المتعدد على التطوير والأداء (مقدمو خدمات التعليم الجامعي)

المتغيرات المستقلة لتأثير (β)	معامل	قيمة (ت)	مستوى المعنوية	معامل التحديد (R ²)	المتغيرات المستقلة لتأثير (β)	معامل	قيمة (ت)	مستوى المعنوية	معامل التحديد (R ²)
الثابت	-.623	-3.323	.001	.754	الثابت	.409	2.423	.017	.629
التخطيط	.842	6.007	.000		التخطيط	.128	.876	.384	
التنسيق	.250	2.419	.018		التنسيق	.048	.516	.607	
الإلزام	.058	.599	.551		الإلزام	.434	6.094	.000	

التنفيذ	-0.029	-0.238	.813	المتابعة	.212	2.176	.032
المتابعة	.154	1.358	.178	التطوير	-0.022	-0.238	.813
المتغير التابع: التطوير				المتغير التابع: التنفيذ			

تحليل الانحدار على المستوى الكلي التجميعي للعينات:

يوضح الجدول (٣٧) أن معامل التحديد (R^2) بالنسبة لمتغير تقديم الخدمات التعليمية بالتعليم العام تفسر (٤٥%) من التغير في جودة الخدمات التعليمية المقدمة بمنطقة الجوف، حيث تؤثر بمعدل (٠,٣٢)، وأن معامل التحديد (R^2) بالنسبة لمتغير تقديم الخدمة التعليمية بالمستوى الجامعي تفسر (٤٠%) من التغير في جودة الخدمة التعليمية بمنطقة الجوف، حيث تؤثر بمعدل (٠,٣١)، من جانب آخر، نلاحظ أن معامل التحديد (R^2) بالنسبة لمتغيري تقديم الخدمة التعليمية بالمستوى الجامعي والتعليم العام والتي تفسر (٩٥%) من التغير في درجة الاستفادة من الخدمات التعليمية بمنطقة الجوف، حيث يؤثران بمعدل (٠,٥٧)، (٠,٥٣)، على التوالي. في هذه الجزئية نخلص إلى نتيجة مفادها أن معدل تقديم الخدمات التعليمية بالتعليم العام بمنطقة الجوف أكبر من معدل تقديم الخدمة التعليمية بالمستوى الجامعي في إطار الجودة، كما أن مستوى الاستفادة من الخدمات التعليمية المقدمة بمنطقة الجوف على مستوى التعليم العام أكبر من مستوى الاستفادة من الخدمات التعليمية المقدمة بالمستوى الجامعي. هذه النتيجة ربما تعزى إلى أن حجم التغطية أكبر في التعليم العام مقارنة بالتعليم الجامعي. كما أن تقديم الخدمات التعليمية الجامعية يعتبر أكثر تعقيداً فيما يتعلق بمستويات تقديم الخدمة وأنها تمر بعدد كبير من القنوات والمستويات والتخصصات مقارنة بالتعليم العام.

جدول (٣٧): اختبار الانحدار المتعدد للمستوى الكلي لعبارات المستفيدين ومقدمي الخدمة

م	المتغيرات المستقلة	معامل تأثير β	قيمة (ت)	مستوى المعنوية لتحديد R^2	درجات الحرية	معامل تأثير β	قيمة (ت)	مستوى المعنوية لتحديد R^2	درجات الحرية	معامل	درجات الحرية
1	المستفيدين	.188	2.257	.026	٩٢	-.054	-.054	-.054	٩٢	-	-
2	تقديم الخدمة (تعليم عام)	.319	8.654	.000	٩٢	.454	.454	.000	٩٢	953.	٩٢
3	تقديم الخدمة تعليم جامعي	.308	7.707	.000	٩٢	.398	.398	.000	٩٢	.000	٩٢
المتغير التابع: المتوسط الكلي لعبارات المستفيدين والمقدمين للخدمة (جودة الخدمة)											
المتغير التابع: المجموع الكلي للمستفيدين											

ملخص النتائج والتوصيات:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء وإنتاجية قطاعي التعليم العام والجامعي بمنطقة الجوف من حيث دراسة وتحليل واقع التخطيط الاستراتيجي بالتعليم العام والجامعي للوصول إلى توصيات من شأنها زيادة مستوى الكفاءة والفعالية في هذين القطاعين من خلال مساهمتها في وضع السياسات والبرامج التي تساعد في تطوير التعليم العام والجامعي بناء على استخدام أساليب التحليل الكمي للتنبؤ بأثر التخطيط الاستراتيجي على هذين القطاعين في المستقبل. واستمدت هذه الدراسة أهميتها من كونها تتعلق بموضوع إداري مهم يدخل ضمن اهتمام الكثير من الأكاديميين والإداريين، ومن خلال مجموعة الإضافات التي من المتوقع أن تقدم للباحثين في الحقل الأكاديمي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج القياسي، وتوصلت إلى عدد من النتائج نذكر أبرزها كما يلي:

- يوجد قصور بمدارس منطقة الجوف فيما يتعلق باكتشاف مواهب الطلاب والاهتمام الشخصي بهم.
- هناك قصور بمدارس منطقة الجوف في إشراك المستفيدين في تحسين جودة الخدمات التعليمية.
- يوجد قصور بمدارس منطقة الجوف فيما يتعلق بدرجة إلزامية الخطة، وارتفاع درجة انحرافها.
- مدارس محافظة القريات أفضل من مدارس المحافظات الأخرى بالجوف فيما يتعلق بالأنشطة اللاصفية حسب وجهة نظر المستفيدين.
- مدارس محافظة دومة الجندل أفضل في تقديم الخدمات التعليمية مقارنة بمدارس المحافظات الأخرى حسب وجهة نظر مقدمي خدمات التعليم العام.
- مدارس مدينة سكاكا أفضل فيما يتعلق بتقديم الخدمات التعليمية الجامعية مقارنة بالمحافظات الأخرى والخاصة بعنصري التنسيق والمتابعة.
- ضعف المتابعة والرقابة على الخطط ميدانياً ومتابعة تمويل هذه الخطط في التعليم العام.
- سرعة الاستجابة للطلاب من قبل الأساتذة والإداريين، وتعزيز مستوى الأمان، تعد من أهم العوامل التي تجعل المستفيد يشعر بأهمية الخدمات التعليمية بمنطقة الجوف.
- هناك قصور في التعليم الجامعي بمنطقة الجوف حسب وجهة نظر الأساتذة والإداريين المتمثلاً في ضعف لجان التخطيط بالأقسام.

- ضعف وضوح سياسات وإجراءات التخطيط بالأقسام والكليات.
- قصور في التعليم الجامعي بمنطقة الجوف فيما يتعلق بالتنسيق وتوفير وسائله،
- ضعف وضوح مؤشرات الأداء في التعليم الجامعي.
- وعلى ضوء ما سبق توصي الدراسة بما يلي:
- زيادة الاهتمام باكتشاف مواهب الطلاب.
- إشراك المستفيدين في وضع الخطط لضمان جودة الخدمات التعليمية بالمنطقة وبالتالي تحسين مخرجات التعليم.
- توجيه إدارات المدارس بمنطقة الجوف لبذل المزيد من الاهتمام بالطلاب من قبل الأساتذة والإداريين لما له من وقع كبير في نفوس الطلاب من الناحية المعنوية الأمر الذي يدفعهم للتفوق والتميز.
- رفع درجة إلزامية الخطط بما يضمن المحاسبة والمساءلة.
- على متخذ القرار تخفيض درجة انحراف الخطط قدر الإمكان وتدريب العاملين للتعامل معها باحترافية عالية لضمان تقديم خدمات تعليمية أفضل.
- الاهتمام بتطوير آليات التنسيق والتنفيذ وآليات المراقبة والمتابعة مما ينتج عنه تقديم خدمات تعليمية أفضل.
- يجب تفعيل لجان التخطيط بالأقسام بجانب وضوح السياسات والإجراءات بالأقسام والكليات وربطها بالإمكانات اللازمة.
- يجب أن تتسم مؤشرات الأداء في التعليم الجامعي بالوضوح لمعرفة مواطن الخلل لتقليل درجة انحراف الخطة والتعامل معها باحترافية عالية مما يؤدي إلى مخرجات تعليمية أفضل.
- العمل على زيادة سرعة استجابة الأساتذة والإداريين للطلاب عند الحاجة إليهم وزيادة التعاطف مع الطلاب باعتبارها أكثر العوامل التي تؤدي إلى رفع درجة الاستفادة من خدمات التعليم الجامعي بمنطقة الجوف.
- إجراء المزيد من الدراسات المتخصصة في مختلف أبعاد التخطيط الاستراتيجي في العمل التعليمي بمستوياته.

المراجع:

١. إبراهيم، سناء شوقي. (٢٠٠٠). قياس الأداء في المنظمات الحكومية. مجلة التنمية الإدارية، مصر. ٢٢ (٨٩)، ٣٢-٣٥.
٢. أبو الجدائل، حاتم صلاح سنوسي. (٢٠١٢). الاستراتيجية فن تحويل الرؤية إلى واقع. مصر، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".
٣. أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠١٢). مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز. مصر، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
٤. أبو قحف، عبد السلام. (٢٠٠٠). الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها. مصر، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
٥. أحمد، عماد الدين محمد الحسن. (٢٠١٥) واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السودانية: جامعة الخرطوم أنموذج تطبيقي. المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي ٨ (١٩)، ٣-٣٠، الخرطوم، السودان.
٦. إدريس، جعفر عبد الله موسى. (٢٠١٣) الإدارة الاستراتيجية. المملكة العربية السعودية جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
٧. أليسون مايكل، كاي جود. (٢٠٠٧). التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات غير الربحية. (ترجمة: مروان الحموي). السعودية، الرياض: العبيكان. (سنة النشر الأصلية ٢٠٠٦).
٨. بحيري، سعد. (٢٠٠٧، فبراير). التخطيط الاستراتيجي. قياس الأداء في المنظمات الحكومية. القاهرة، مصر.
٩. بطرس، صليب. (١٩٨٩) زيادة الإنتاج والإنتاجية. مجلة الدراسات الإعلامية، (٥٥)، ١٠٨-١١٢، مصر.
١٠. البكري، ثامر ياسر. (٢٠٠٥) إدارة المستشفيات. الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
١١. البلقيني، محمد توفيق. (١٩٩٤). تحليل الإنتاجية لمنشآت الخدمات بالتطبيق على شركات التأمين القطرية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، ١٨ (٤)، ص ٥٠٥-٥٣٣، جامعة المنصورة، مصر.
١٢. جرجر، إبراهيم البشير عبد الحميد. (٢٠١٥). متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ٦ (١)، ١٩١-٢١١، مصر.

١٣. الجندي، عادل السيد. (٢٠٠٢). الإدارة والتخطيط التعليمي الاستراتيجي (ط٢). المملكة العربية السعودية، الرياض: مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.
١٤. الحامد، محمد معجب؛ زيادة، مصطفى عبد القادر؛ العتيبي، بدر جويعد؛ ومتولي، نبيل عبد الخالق (٢٠٠٢). التعليم في المملكة العربية السعودية رؤية الحاضر واستشراف المستقبل. المملكة العربية السعودية، الرياض: مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.
١٥. حسين، حسن مختار. (٢٠٠٢). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري. مجلة التربية، ٥(٦)، ١٥٩-٢١٠، مصر.
١٦. حلمي، سمير. (١٩٦٥، يونيو). الحوافز ورفع الكفاية الإنتاجية. وقائع مؤتمر الحوافز في المجتمع الاشتراكي. جماعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا، الإسكندرية، مصر.
١٧. الحميدي، عبد الرحمن (د. ت). نحو استراتيجية مستقبلية لتوفير أفضل الخدمات الصحية للأعداد المتزايدة من السكان في المملكة. زيارة ٢٨ نوفمبر، ٢٠١٦ عبر شبكة الإنترنت: خير الدين، غسان مدحت. (٢٠١٣). مدخل إلى الفكر الاستراتيجي. الأردن، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
١٨. الدريويش، عبد الكريم أبو الفتوح. (٢٠٠٣). التخطيط الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق. الإمارات العربية المتحدة، دبي: مطابع البيان التجارية.
١٩. الروينع، سعد صالح. (٢٠٠٢). قياس الأداء في الوحدات الحكومية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز، ١٦(٢)، ٦٥-١٠٢، المملكة العربية السعودية.
٢٠. زهران، مضر. (٢٠١٣). إدارة المستشفيات والرعاية الصحية. الأردن، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
٢١. السلمي، علي. (بدون). إدارة الإنتاجية. مصر، القاهرة: دار غريب للطباعة.
٢٢. السيد، السيد محمد. (١٩٧٩) أساليب رفع الكفاية الإنتاجية. مجلة المال والتجارة، ١٠(١١٧)، ٣١-٣٢، مصر.
٢٣. ضحاوي، بيومي محمد. (٢٠١١). التخطيط الاستراتيجي في التعليم: رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية. مجلة كلية التربية، ٢٢(٨٦)، ٣١٢-٣١٤، جامعة بنها، مصر.
٢٤. الطراونة، محمد أحمد. (٢٠٠٢). إدارة الوقت والأداء الوظيفي: دراسة تحليلية مقارنة. مؤتمة للبحوث والدراسات، ١٧(١)، ٦٣-٩٤، الأردن.

٢٥. الطيطي، خضر مصباح إسماعيل. (٢٠١٣). الإدارة الاستراتيجية. الأردن، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
٢٦. عبد الجليل، عصام محمد طلعت. (٢٠١٦). متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لمدخل لتطوير البناء التنظيمي بمؤسسات الرعايا الاجتماعية: دراسة مطبقة على مديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسيوط. مجلة الخدمة الاجتماعية ١(٥٥)، ٢٧٣-٢٧٤، أسيوط، مصر.
٢٧. العلي، وجيه عبد الرسول. (١٩٨٩). الإنتاجية: مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها. مجلة العلوم الاجتماعية، ١٣(٣)، ٢٦٧-٢٧٩، جامعة الكويت، الكويت.
٢٨. غنوم، أحمد عبد الكريم. (٢٠٠٧). دور التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم. مجلة كلية التربية بالزقازيق، (٥٥)، ٣٣٧-٣٥٨، مصر.
٢٩. غنيم، احمد محمد. (٢٠٠٦). إدارة المستشفيات رؤية معاصرة. مصر، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
٣٠. الفارسي، عبد الله كريم. (٢٠١٤). قياس مؤشرات الأداء. مجلة العدل، ١٦(٤٢)، ٣٣٧-٣٦٧، السودان.
٣١. فليه، فاروق عبده؛ وعبد المجيد، السيد. (٢٠٠٥) السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٣٢. القباعي، محمود. (١٩٨٥). السلوك الإداري والإنتاجية. رسالة المعلم، ٢٦(٤)، ٣٣-٤٣، الأردن.
٣٣. الكرخي، مجيد. (٢٠١٦). التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي. الأردن، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
٣٤. محمد، محمد هاني. (٢٠١٤). الإدارة الاستراتيجية الحديثة. الأردن، عمان: المعترف للنشر والتوزيع.
٣٥. المختار، محمد المدني (٢٠٠٩). التنمية البشرية والتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي. مجلة مستقبل التربية العربية ١٦(٥٨)، ٣٨١-٤٠٢، مصر.
٣٦. مساعدة، ماجد عبد المهدي. (٢٠١٣). الإدارة الاستراتيجية. الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٣٧. مفهوم التعليم العام. (٢٠١٧) من الموقع الإلكتروني: <http://mawdoo3.com>

٣٨. منهل، محمد حسين؛ والعبادي، هاشم فوزي. (٢٠١٤). السيناريو الاستراتيجي. الأردن، عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع.
٣٩. نصيرات، فريد توفيق. (٢٠١٥). إدارة منظمات الرعاية الصحية (ط٦). الأردن، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
٤٠. نصيرات، فريد توفيق. (٢٠١٤). إدارة المستشفيات. الأردن، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
41. Charles B. Shrader, Lew Taylor, Dan R. Dalton, (1984). Strategic Planning and Organizational Performance: A Critical Appraisal, First Published July 1, Research Article Journal of management, Thousand Management Association(SMA).
42. Darren Swanson and László Pintér, François Bregha Stratos, (2004). National Strategies for Sustainable Development Challenges, Approaches and Innovations in Strategic and Co-ordinated Action Based on a 19-country Analysis, International Institute for Sustainable Development. Environmental Policy Research Centre, Freie Universität of Berlin.
43. Davis, Alison Jean, (2011). Building comprehension strategies: for the primary years / Alison Davis Includes bibliographical references and index. ISBN: 9781741489811(pbk).
44. [https://old.uqu.edu.sa/files2/tiny_mce/plugins/filemanager/files/4150111/fourm/Abdulrahman%20AlHumedhi%20-Health %20Papers.pdf](https://old.uqu.edu.sa/files2/tiny_mce/plugins/filemanager/files/4150111/fourm/Abdulrahman%20AlHumedhi%20-Health%20Papers.pdf)
45. Peter Cuttance, Jean Thompson (2008). LITERATURE REVIEW OF BOYS EDUCATION, Report No 16/07/2008 8:39:00 AM.