



جامعة الشرقية
A'SHARQIYAH UNIVERSITY

جامعة الشرقية - إبراء

كلية إدارة الأعمال

أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء دائرة مدارس القرآن الكريم / وزارة الأوقاف والشؤون

الدينية بسلطنة عمان

The impact of strategic planning on the performancer of the Department of Holy Quran Schools/ Ministry of Awqaf and Religious Affairs in the Sultanate of Oman

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال (قيادة)

إعداد الباحثة

فاطمة بنت يحيى بن زاهر الإسماعيلية

إشراف الدكتور

أكرم سمّور

1443هـ / 2022م

الإقرار

إقرار الباحث/ أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول علي أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة .

الباحث : فاطمة بنت يحيى بن زاهر الإسماعيلية

التوقيع :



"وَأَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ مُصَدِّقًا لِمَا بَيْنَ يَدَيْهِ مِنَ الْكِتَابِ وَمُهَيْمِنًا عَلَيْهِ ۖ فَاحْكُم بَيْنَهُم بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ ۗ وَلَا تَتَّبِعْ

أَهْوَاءَهُمْ عَمَّا جَاءَكَ مِنَ الْحَقِّ ۗ لِكُلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَاجًا"

سورة المائدة (الآية: 48)

الإهداء

إلى الشخص الذي مدني بالقوة والعطاء والشموخ .. أبي الحبيب رحمه الله وأسكنه فسيح جناته

إلى نبع الحنان والعطاء والوفاء .. أمي الحبيبة

إلى الروح المعطاء .. زوجي الغالي

إلى سندي وعزي .. إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى أستاذتي الفاضلة وصديقتي العزيزة التي لم تبخل يوماً بالمساعدة .. هدى البطاشية

إلى كل من علمني حرفاً

إلى كل من قدم لي النصيح والدعم والمساعدة

أهديكم خلاصة الجهد وثمره التعب

شكر وتقدير

الحمد لله على إحسانه وله الشكر على توفيقه وامتنانه، والحمد لله على ما أراد بنا من عاجل الخير وآجله،

والصلاة والسلام على النبي المصطفى، المعلم الأمين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. وبعد،،

أتقدم ببالغ الامتنان وجزيل العرفان إلى كل من وجهني وعلمني وأخذ بيدي إلى إنجاز هذا البحث، وأخص بذلك

مشرفي الدكتور الفاضل/ أكرم سمّور، الذي أرشد وصوب وتابع هذا البحث في كل مراحله، فقد وجدت في

توجيهاته الحرص الشديد على أن يخرج البحث بصورته النهائية، فله خالص الشكر والتقدير.

كما أنه لا يفوتني تقديم شكري وامتناني لأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بكلية إدارة الأعمال/ جامعة الشرقية.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لجميع العاملين بدائرة مدارس القرآن الكريم وأخص به الذين تجاوزوا مع استبانة

الدراسة حيث أنه بدونهم لا يكتمل هذا البحث، كما أخص بالشكر كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث وإخراجه

إلى الواقع الملموس.

قائمة المحتويات:

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الآية الكريمة
ب	الإهداء
ت	شكر وتقدير
ث	قائمة المحتويات
ذ	قائمة الجداول
ض	قائمة الأشكال
ط	قائمة الملاحق
ظ	ملخص الدراسة باللغة العربية
ع	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	1-1 المقدمة
3	2-1 مشكلة الدراسة
6	3-1 أسئلة الدراسة
6	4-1 أهمية الدراسة

رقم الصفحة	الموضوع
7	5-1 أهداف الدراسة
8	6-1 متغيرات الدراسة
9	7-1 فرضيات الدراسة
11	8-1 محددات الدراسة
12	9-1 التعريفات الإجرائية
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
1-2 المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي	
16	1-1-2 تمهيد
17	2-1-2 ماهية التخطيط الاستراتيجي
20	3-1-2 خصائص التخطيط الاستراتيجي
21	4-1-2 مزايا ومعوقات التخطيط الاستراتيجي
23	5-1-2 مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي
29	6-1-2 الخلاصة
المبحث الثاني: الأداء	
31	1-2-2 تمهيد

رقم الصفحة	الموضوع
31	2-2-2 ماهية الأداء
35	3-2-2 خصائص الأداء
36	4-2-2 معايير ومحددات الأداء
38	5-2-2 العوامل المؤثرة على الأداء
39	6-2-2 أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء
41	7-2-2 الخلاصة
المبحث الثالث: دائرة مدارس القرآن	
43	1-3-2 تمهيد
43	2-3-2 نبذة تعريفية عن وزارة الأوقاف والشؤون الدينية
45	3-3-2 دائرة مدارس القرآن الكريم
45	4-3-2 اختصاصات دائرة مدارس القرآن الكريم
46	5-3-2 أهداف دائرة مدارس القرآن الكريم
46	6-3-2 الهيكل التنظيمي لدائرة مدارس القرآن الكريم
47	7-3-2 أعمال دائرة مدارس القرآن الكريم (2015-2020)

رقم الصفحة	الموضوع
51	8-3-2 أهم الاحصائيات لأداء دائرة مدارس القرآن الكريم
المبحث الرابع: الدراسات السابقة	
53	1-4-2 تمهيد
53	2-4-2 الدراسات العربية
59	3-4-2 الدراسات الأجنبية
65	4-4-2 التعقيب على الدراسات السابقة
66	5-4-2 مميزات هذه الدراسة
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
68	1-3 تمهيد
68	2-3 منهجية الدراسة
69	3-3 مجتمع وعينة الدراسة
70	4-3 أداة الدراسة
73	5-3 صدق الاستبانة
78	6-3 ثبات الاستبانة

رقم الصفحة	الموضوع
79	7-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
80	8-3 الخلاصة
الفصل الرابع: تحليل البيانات وتفسيرها	
82	1-4 تمهيد
82	2-4 المحك المعتمد في الدراسة
83	3-4 تحليل البيانات إحصائياً وتفسيرها
117	4-4 الخلاصة
الفصل الخامس: نتائج الدراسة والتوصيات	
119	1-5 تمهيد
119	2-5 ملخص نتائج الدراسة
122	3-5 توصيات الدراسة ومقترحاتها
قائمة المراجع	
124	المراجع العربية
126	المراجع الأجنبية

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
51	إحصائية أعداد مدارس القرآن الكريم والطلبة	1
69	مجتمع الدراسة	2
72	درجات مقياس ليكرت الخماسي	3
73	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "الرؤية الاستراتيجية" والدرجة الكلية للبعد	4
74	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "الرسالة الاستراتيجية" والدرجة الكلية للبعد	5
74	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "الأهداف الاستراتيجية" والدرجة الكلية للبعد	6
75	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "التحليل الاستراتيجي" والدرجة الكلية للبعد	7
75	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "الاستراتيجيات" والدرجة الكلية للبعد	8
76	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني - الأداء والدرجة الكلية للمحور	9

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
78	معامل الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة	10
79	معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الدراسة	11
82	المحك المعتمد في الدراسة	12
83	توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	13
84	توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر	14
85	توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	15
86	توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة	16
88	توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي	17
89	المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الرؤية الاستراتيجية	18

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
91	المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الرسالة الاستراتيجية	19
92	المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الأهداف الاستراتيجية	20
94	المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد التحليل الاستراتيجي	21
95	المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الاستراتيجيات	22
97	المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد التخطيط الاستراتيجي	23
98	المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الثاني - الأداء	24

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
100	معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في دائرة مدارس القرآن	25
100	معامل الارتباط بين الرؤية الاستراتيجية والأداء في دائرة مدارس القرآن	26
101	معامل الارتباط بين الرسالة الاستراتيجية والأداء في دائرة مدارس القرآن	27
101	معامل الارتباط بين الأهداف الاستراتيجية والأداء في دائرة مدارس القرآن	28
102	معامل الارتباط بين التحليل الاستراتيجي والأداء في دائرة مدارس القرآن	29
102	معامل الارتباط بين الاستراتيجيات والأداء في دائرة مدارس القرآن	30
103	نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي ما بين الرؤية الاستراتيجية ومستوى الأداء	31
104	نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي ما بين الرسالة الاستراتيجية ومستوى الأداء	32

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
105	نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي ما بين الأهداف الاستراتيجية ومستوى الأداء	33
106	نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي ما بين التحليل الاستراتيجي ومستوى الأداء	34
107	نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي ما بين الاستراتيجيات ومستوى الأداء	35
108	المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة ونتائج اختبار T تبعاً لمتغير الجنس في جميع محاور الدراسة	36
109	المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير العمر	37
110	نتائج اختبار تحليل التباين تبعاً لمتغير العمر في جميع محاور الدراسة	38
111	المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	39
112	نتائج اختبار تحليل التباين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في جميع محاور الدراسة	40

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
113	المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	41
114	نتائج اختبار تحليل التباين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في جميع محاور الدراسة	42
115	المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	43
116	نتائج اختبار تحليل التباين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي في جميع محاور الدراسة	44

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	أنموذج الدراسة	1
44	الهيكل التنظيمي لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية	2
46	الهيكل التنظيمي لدائرة مدارس القرآن الكريم	3
83	توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	4
84	توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر	5
86	توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	6
87	توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	7
88	توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي	8
97	الوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد التخطيط الاستراتيجي	9

قائمة الملاحق

الصفحة	المحتوى	رقم الملحق
129	استبانة الدراسة	1
136	قائمة أسماء المحكمين	2

أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء دائرة مدارس القرآن الكريم/ وزارة الأوقاف والشؤون الدينية

بسلطنة عمان

إعداد الباحثة/ فاطمة بنت يحيى بن زاهر الإسماعيلية

إشراف الدكتور/ أكرم سمور

ملخص الدراسة باللغة العربية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الاستراتيجيات) والأداء بدائرة مدارس القرآن الكريم بسلطنة عمان، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة خاصة مكونة من محورين، المحور الأول " التخطيط الاستراتيجي " موزعة على 29 فقرة ضمن أبعاد التخطيط الاستراتيجي، والمحور الثاني " الأداء " ويتضمن 11 فقرة. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليل الوصفي، وكان مجتمع الدراسة يبلغ (1342) موظفا من العاملين بدائرة مدارس القرآن الكريم بمختلف الوظائف الإدارية والميدانية بسلطنة عمان، وبلغ حجم العينة (268) ، وقد تم توزيع الاستبانة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (238) استبانة. واستخدم الباحث البرنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات من خلال عدد من الأساليب الإحصائية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة ارتباط ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء دائرة مدارس القرآن الكريم، وأن الامتثال للتخطيط الاستراتيجي له تأثير كبير على أداء المؤسسة، فبمجرد امتثال المؤسسات للخطط الاستراتيجية سيكون هناك أداء أفضل.

وأوصت الدراسة بضرورة التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسات الربحية وغير الربحية، ومشاركة الأفراد في التخطيط الاستراتيجي وإعطائهم اهتماما كافيا لرفع الكفاءة والفعالية في المنظمة.

The impact of strategic planning on the performancr of the Department of Holy Quran Schools/ Ministry of Awqaf and Religious Affairs in the Sultanate of Oman

Prepared by the resrarcher/ Fatma Yahya Zahir AL-Ismaili

Supervised by/ Dr. Akram Sammour

Abstract

The study aimed to identify the relationship between stratrgic planning in its dimensions (strategic vision, strategic message, strategic objectives, strategic analysis, strategies) and performance in the Holy Qur'an School in the Sultanate of Oman. Strategic Planning" is divided into 29 questions within the dimensions of strategic planning, and the second axis " performance" includes 11 questions.

The study relied on the descriptive analysis method, and the study population was (1342) employees working in the Department of Holy Qur'an Schools in various administrative and field jobs in the Sultanate of Oman, and the sample size was (268), and questionnaires were distributed, and the number of questionnaires recovered was (238) Resolution. The researcher used the statistical program (SPSS) to analyze the data through a number of statistical methods.

The results of the study showed that there is a positive correlation between strategic planning and the performance of Holy Qur'an Schools Department, and that compliance with strategic planning has a significant impact on the performance of the institution. Once institutions comply with strategic plans, there will be better performance.

The study recommended the necessity of strategic planning to achive the desired goals of profit and non-profit inistitutions, and the participation of individuals in strategic planning and giving them sufficient attention to raise efficiency and effectiveness in the organization

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

2-1 مشكلة الدراسة

3-1 أسئلة الدراسة

4-1 أهمية الدراسة

5-1 أهداف الدراسة

6-1 متغيرات الدراسة

7-1 فرضيات الدراسة

8-1 محددات الدراسة

9-1 التعريفات الإجرائية

1-1 المقدمة:

لقد خلق الله الإنسان وعلمه البيان وسخر له الوسائل والأسباب لعمارة الحياة بما يكفل له خير الدنيا والآخرة، فعلم الإنسان ما لم يعلم وأودع فيه حب التعلم والتطور، وشرفه بالعقل والتفكير لبيدع في التخطيط والتطوير. وقد شرف الله هذه الأمة بهذا الكتاب العظيم الذي جعله الله نبراساً لها يهديها إلى الصراط المستقيم ويخرجها من الظلمات إلى النور، وقد أولت حكومات الدول الإسلامية العناية بتدريس القرآن الكريم وتعليمه للوزارات المعنية بالشؤون الإسلامية لتكون الجهة المسؤولة والمشرفة على هذا القطاع المهم، وفي سلطنة عمان تشرف وزارة الأوقاف والشؤون الدينية ممثلة بالمديرية العامة للمساجد ومدارس القرآن الكريم على مدارس القرآن الكريم المنتشرة في ربوع السلطنة وأساتذتها ومشرفيها، وتسعى إلى تبني استراتيجيات حديثة في إدارتها والإشراف عليها وتقديم برامج مواكبة للتقدم التقني.

ويعد التخطيط الاستراتيجي من أهم الأدوات الإدارية للمنظمات لتنفيذ أعمالها وتحقيق أهدافها المرجوة بفعالية وكفاءة، فالتخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد على التنبؤ بوضع المنظمة في المستقبل، وهو الحل الأمثل لمواجهة التحديات والتغيرات البيئية المتزايدة على المنظمات في ظل العصر التقني، كما يساعد المنظمة في تحديد أهدافها وكيفية تحقيقها، ومعرفة مواردها المتاحة وكيفية استغلالها ومتابعة العاملين ليكونوا في اتجاه واحد نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرسومة، كما يقوم التخطيط الاستراتيجي أيضاً بتقويم الاتجاهات المنحرفة ووضع الإجراءات التصحيحية استجابة للتغيرات البيئية.

ويعمل التخطيط الاستراتيجي على تحديد استراتيجيات المنظمة وهو السبب الرئيس لاختلاف مستويات الأداء بين منظمات الأعمال، "إن وجود رؤية مستقبلية واضحة مترجمة في خطة استراتيجية يخلق دافعا لدى المنظمات يفوق في تأثيره مدى إدراك تلك المنظمات لقيمة وأهمية هذا العمل بالنسبة لهم، فالخطة الاستراتيجية هي أداة إدارية تقود المنظمة إلى العمل بشكل أفضل لأنها تركز على طاقة موارد ووقت كل فرد في المنظمة وتدفعه في نفس اتجاه

الأهداف". (الديراوي، 2017، ص.20)، والتخطيط الاستراتيجي هو مفتاح نجاح المنظمة، يحدد لها الطريق السليم لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف وحاجات العملاء والفئات المستهدفة.

ولذلك فإن المنظمات التي لا تطبق التخطيط الاستراتيجي يصعب عليها قياس الأداء المطلوب لتحقيق الأهداف وكفاءة العمل، وبالتالي تكون ممارساتها للأعمال غير منظمة مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف وانخفاض النتائج المرجوة. (الزبن، 2020، ص. 1-2)، ولا يزال مفهوم التخطيط الاستراتيجي في عمل دائرة مدارس القرآن غير كافٍ وشامل بالصورة الكلية، وبالرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي إلا أن العديد من المديرين والعاملين بالمنظمة يفتقدون للطريقة الصحيحة في تطبيقه وتحقيق أهدافه المرجوة.

وسعيًا من الباحث - كونه أحد العاملين في هذا القطاع- إلى إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في العمل المؤسسي وما يمثله من أهمية بالغة في إدارة الأعمال فقد اختار أن يكون عنوان البحث " أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء دائرة مدارس القرآن الكريم التابعة لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان" أملاً أن يسهم في رفد الدائرة بنتائج وتوصيات تطور العمل المؤسسي وتميمه. سائلاً الله العلي القدير أن يكون هذا البحث مفيداً لكل من يطلع عليه ويخدم القائمين على دائرة مدارس القرآن الكريم. ومن الله التوفيق والسداد.

1-2 مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة البحث في غياب التخطيط الاستراتيجي في كثير من المؤسسات الحكومية، وكذلك من خلال قناعة الباحث بأهمية التخطيط الاستراتيجي في العملية التعليمية والإدارية في دائرة مدارس القرآن الكريم بسلطنة عمان؛ وذلك لدورها المهم في رفع مستوى أداء العاملين ومخرجات مدارس القرآن؛ خصوصاً مع إزدياد الكادر الوظيفي من معلمين ومشرفين وإداريين، وإزدياد عدد المدارس في السلطنة وبالتالي زيادة عدد المنتسبين والمستفيدين من جميع شرائح المجتمع.

وقد بلغ عدد مدارس القرآن الكريم التي تشرف عليها وزارة الأوقاف 1230 مدرسة يعمل بها 1380 معلما ومعلمة ويشرف عليها 103 موجه وموجهة وفق مناهج علمية مبتكرة من بينها (منهج القلاع السبع) الذي أسهم في رفع انتاجية المدارس وتخريج عدد كبير من حفظة القرآن الكريم، كما أصدرت دائرة مدارس القرآن برنامجا آخر (تعليم القرآن الكريم عن بُعد) يسهل تعلم القرآن الكريم وتعليمه للذين لا يتمكنون من الالتحاق بمدارس القرآن التقليدية لظروفهم الحياتية. (السليمي، 2019م)

وذكر هلال الريامي "مدير دائرة القرآن الكريم بوزارة الأوقاف" أن عدد طلاب برنامج تعليم القرآن عن بعد قد بلغ 9300 دارس ودارسة، كما أكد حرص دائرة مدارس القرآن الكريم التابعة لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية على وضع خطط ممنهجة ومدروسة وتقويم سنوي معتمد من معالي وزير الأوقاف والشؤون الدينية لتنظيم عمل المدارس وتحديد مواعيد بدء الفصول الدراسية والملتقيات الشتوية والصيفية، كما تقوم بتنظيم برامج تدريبية للراقي بمستوى الكادر التوجيهي والإداري والتدريسي في شتى المجالات التخصصية والثقافية لتحفيزهم ورفع روح العمل التنافسي وإنتاج أفكار إبداعية لتحقيق الأهداف المرجوة. (الريامي، 2 نوفمبر 2019م)

وأضاف مدير الدائرة أن دائرة مدارس القرآن حرصت على التخطيط السليم لرفع مستوى أدائها، حيث اتبعت مناهج علمية يسير عليها المعلمون والمعلمات ومن بينها (منهج القلاع السبع) الذي لاقى نجاحا باهرا، أسهم في رفع الانتاجية، وهناك منهج لدورات التجويد العملي والنظري، ومشروع الإجازة القرآنية يتم تقديمها لمن اجتاز عدد من الدورات التجويدية حسب الشروط الموضوعة له. (الريامي، 11 أغسطس 2018م)

كما عملت على وضع خطط للموازنات وتخصيص الموارد ولدعم مسيرة تدريس القرآن أصدر السهم الوقفي لمدارس القرآن فقد ذكر هلال الريامي (2018) "إن السهم الوقفي الذي تعنتني به دائرة مدارس القرآن الكريم إنما هدفه هو إحياء ثقافة الوقف والعطاء ونشر الخير في مختلف محافظات السلطنة وغايتها هو الارتقاء بمدارس القرآن"

ومن خلال ما تم ذكره من إحصاءات وأعمال لدائرة مدارس القرآن نرى الحاجة ملحة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل كبير حيث أنها تخدم جوانب متعددة فهي منظومة كبيرة متعددة الأقسام يعمل بها شريحة كبيرة من الموظفين ومدارس القرآن كما أنها تخدم جميع فئات المجتمع وبوجود برنامج التعليم الإلكتروني أصبحت منظمة دولية حيث تخدم أبناء الوطن وأبناء الدول الأخرى.

مبررات الدراسة:

ومن هنا نضع أيدينا على المشكلة التي تتعلق بأثر التخطيط الاستراتيجي على أداء دائرة مدارس القرآن الكريم ومخرجاتها، وقد تم التركيز عليها نظرا للمبررات التالية:

- 1- ضعف أداء بعض مدرسي القرآن الكريم، وقد لاحظت ذلك من خلال عملي- كموجه لمدارس القرآن الكريم- عند الزيارات الميدانية لحلقات التحفيظ، وجود الأخطاء الجلية والضعف الشديد في إدارة الحلقة وفي التخطيط الشهري والسنوي لحلقات التحفيظ.
- 2- وجود القائلين بأن مدارس القرآن الكريم لا تحتاج إلى تخطيط أو مهارات معينة ؛ فقد كثرت الكتابيب سابقا وخرج منها حفاظ كثر وقراء متقنون مع عدم وجود التخطيط الاستراتيجي؛ إلا أن الواقع ينافي هذا الاحساس ففي ظل التطورات التقنية السريعة ومن خلال زيارتنا الميدانية وجدنا كثيرا من المدرسين يقعون في أخطاء أثناء تصحيح التلاوة في الحلقات، وأيضا لا يجددون في استخدام الأساليب المتنوعة التي من شأنها تحفز الطالب على المثابرة والاجتهاد والرغبة في تعلم القرآن وخصوصا في عصرنا هذا عصر التقنيات والتقدم، فقد تكاسل الطلبة عن الحضور إلى هذه الحلقات القرآنية، وصارت مدارس القرآن غير محفزة ولا يقصدها الطلاب.
- 3- الأخطاء الإدارية بسبب ضعف تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتغير الخطط والأساليب بصورة متكررة دون الاعتماد على أسس واضحة وإنما بما يفرضه الواقع الميداني.
- 4- الأخطاء الناتجة في محاولة تطبيق التخطيط الاستراتيجي لعدم المعرفة الكافية بطريقة تطبيقها.

5- وجود اجتهادات فردية للتخطيط في مدارس القرآن الكريم مختلفة من محافظة لأخرى.

6- قلة الوعي والإدراك بأهمية التخطيط الاستراتيجي.

7- تركيز بعض المدارس على المخرجات من قراء وحفاظ بغض النظر عن كيفية الوصول والطريقة الصحيحة الممنهجة.

8- اكتفاء أغلب مدارس القرآن في السلطنة باتباع الأساليب التقليدية والإسراع في انجازها دون التركيز على المدى البعيد.

1-3 أسئلة الدراسة:

تتلخص المشكلة الأساسية لهذه الدراسة في السؤال التالي:

ما هو تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء دائرة مدارس القرآن بسلطنة عمان ؟

وتنبثق عن هذا السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية تتمثل في :

1- ما هو مستوى وعي العاملين بالتخطيط الاستراتيجي؟

2- ما هو مستوى أداء دائرة مدارس القرآن الكريم؟

3- هل يوجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء دائرة مدارس القرآن؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في استجابة المبحوثين حول أثر التخطيط

الاستراتيجي على أداء دائرة مدارس القرآن تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات

الخبرة، المسمى الوظيفي).

1-4 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع، حيث أن التغيرات التي تحيط بدائرة مدارس القرآن والتحديات

المتزايدة التي تواجهها الدائرة تزيد من الاهتمام بالجانب المعرفي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأبعاده الذي يؤدي إلى

رفع مستوى الأداء بالمؤسسة، ويمكن توضيح أهمية الدراسة في الآتي:

- 1- تعتبر مراحل التخطيط الاستراتيجي من المواضيع الهامة في المؤسسات ومنظمات الأعمال، ونرجو من الدراسة أن تسهم في الكشف عن ممارسات دائرة المدارس للتخطيط الاستراتيجي ومدى وعي العاملين بتطبيق التخطيط الاستراتيجي، وذلك من خلال التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء دائرة مدارس القرآن.
- 2- الحاجة إلى رفع المهارات لتطوير مدارس القرآن الكريم ومواكبة الإدارة الحديثة للمؤسسات.
- 3- تساعد المديرين ورؤساء الأقسام في اتخاذ القرار من خلال تقييم علمي حول أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين والمنظمة.
- 4- تضيف هذه الدراسة إلى مكتبة الجامعة دراسة تطبيقية متخصصة في أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء دائرة مدارس القرآن، وهذا عمل يغني المكتبة بالبحوث التطبيقية.
- 5- تزويد المعنيين في المؤسسات الحكومية (مدارس القرآن التابعة لوزارة الأوقاف) وغير الحكومية (جمعية المحافظة على القرآن والمؤسسات التطوعية الأخرى) بإرشادات وحلول لتمكين العاملين ورفع أداء المؤسسة من خلال استخدام التخطيط الاستراتيجي.
- 6- هناك أهمية لهذه الرسالة بالنسبة للباحث، تتمثل في كونها تساعد على تطوير الأداء الخاص بمؤسسته حيث يعمل مشرفا لبعض مدارس القرآن الكريم في محافظة مسقط.

1-5 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف تتلخص فيما يلي:

- 1- إيجاد العلاقة الارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء
- 2- معرفة دور رؤية ورسالة دائرة مدارس القرآن للعاملين وللمؤسسة نفسها في تحقيق وتحسين أداء دائرة مدارس القرآن.
- 3- معرفة دور الأهداف الاستراتيجية في تحقيق وتحسين أداء دائرة مدارس القرآن.
- 4- معرفة دور التحليل الاستراتيجي في تحقيق وتحسين أداء دائرة مدارس القرآن.

5- معرفة دور الاستراتيجيات في تحقيق وتحسين أداء دائرة مدارس القرآن.

6- التعرف على نجاح التخطيط الاستراتيجي في مدارس القرآن ودراسة أثرها على أداء العاملين وأداء دائرة مدارس القرآن.

7- تقديم دليل ارشادي وتوجيه الأنظار نحو التخطيط الاستراتيجي الذي يساهم بصورة فاعلة في رفع أداء العاملين مما

يحسن قدرات مدارس القرآن بالسلطنة ويعزز أدائها العام في المجتمع.

6-1 متغيرات الدراسة:

بناء على الدراسات السابقة التي تم ذكرها وفي ضوء ما توصل إليه الباحثون حول التخطيط الاستراتيجي وأثره على

أداء دائرة مدارس القرآن ، فقد استفاد الباحث في تحديد متغيرات الدراسة وهي كالتالي:

المتغير التابع في هذه الدراسة هو:

1- أداء دائرة مدارس القرآن الكريم

أما المتغير المستقل في هذه الدراسة هو:

التخطيط الاستراتيجي، ويتضمن عدة متغيرات مستقلة فرعية (أبعاد التخطيط الاستراتيجي) وهي:

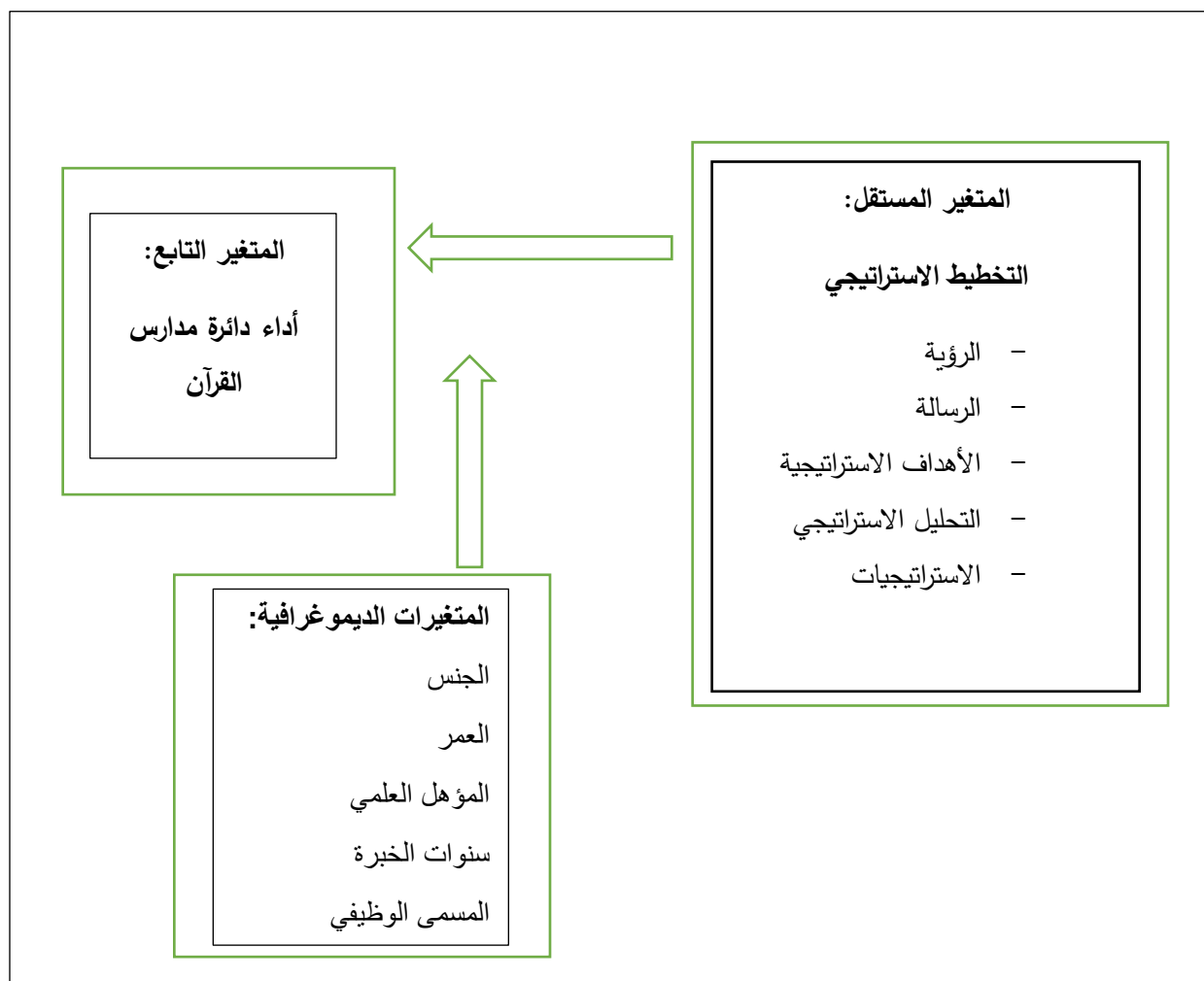
1- الرؤية الاستراتيجية

2- الرسالة الاستراتيجية

3- الأهداف الاستراتيجية

4- التحليل الاستراتيجي

5- الاستراتيجيات



شكل توضيحي (1) أنموذج الدراسة، إعداد الباحثة

شكل النموذج الافتراضي لمتغيرات الدراسة تم إعداده استناداً إلى العديد من الدراسات وقد استفاد الباحث في تحديد المتغيرات المستقلة المتعلقة بأبعاد التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل الاستراتيجي، الاستراتيجيات) من عدة دراسات وبشكل خاص من دراسة (رحمة زعيبي، 2014-2013، ص. 13-17) ودراسة (مجاهد عثمان خالد 2016، ص. 142-160).

1-7 فرضيات الدراسة:

بناء على مشكلة وأهداف الدراسة وآراء الباحثين في تباين درجة العلاقة والتأثير بين أبعاد التخطيط

الاستراتيجي وأداء المؤسسة، تم تحديد الفرضيات التالية لاختبارها خلال الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على مستوى أداء دائرة مدارس القرآن الكريم التابعة لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية كأحد أبعاد تخطيط الاستراتيجي على مستوى أداء دائرة

مدارس القرآن الكريم التابعة لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة الاستراتيجية كأحد أبعاد تخطيط الاستراتيجي على مستوى أداء

دائرة مدارس القرآن الكريم التابعة لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$).

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية كأحد أبعاد تخطيط الاستراتيجي على مستوى أداء

دائرة مدارس القرآن الكريم التابعة لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$).

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي كأحد أبعاد تخطيط الاستراتيجي على مستوى أداء

دائرة مدارس القرآن الكريم التابعة لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$).

5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجيات كأحد أبعاد تخطيط الاستراتيجي على مستوى أداء دائرة

مدارس القرآن الكريم التابعة لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$

0.05).

7- الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات

الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس

عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير العمر

عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل

العلمي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات

الخبرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المسمى

الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

8-1 محددات الدراسة:

يلتزم الباحث من خلال هذه الدراسة على المحددات التالية:

• الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي بأبعادها المختلفة وأداء دائرة مدارس القرآن التابعة لوزارة

الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.

الحدود المكانية:

تم تطبيق الدراسة على العاملين بدائرة مدارس القرآن الكريم التابعة لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية في جميع محافظات السلطنة والتي هي في متناول قدرة الباحث على جمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة.

• الحدود الزمانية:

خلال فترة شهر ديسمبر لعام 2020م إلى شهر ديسمبر 2021م

• الحدود البشرية:

تم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين (مدراء ورؤساء أقسام وموجهين ومدرسين وإداريين) بدائرة مدارس القرآن الكريم بسلطنة عمان، حيث تشمل جميع المستويات الإدارية والتدريسية بدائرة مدارس القرآن الكريم.

9-1 التعريفات والمفاهيم الإجرائية:

وفيما يأتي التعريفات الإجرائية لمفردات عنوان الدراسة:

التخطيط الاستراتيجي: وسيلة لرسم مستقبل المنظمة ومتابعة أهدافها على المدى البعيد وتحديد أدائها.

الرؤية: ما تطمح المؤسسة للوصول إليه في المستقبل.

الرسالة: السبب الرئيس لوجود المؤسسة وأنشطتها وممارساتها، أي ما يميزها عن غيرها من خلال نشاطها وخدماتها وعملائها.

الأهداف الاستراتيجية: النتيجة النهائية لنشاطات المؤسسة، وهو الإنجاز الفعلي لما تم التخطيط له.

التحليل الاستراتيجي: التعرف على البيئة الداخلية للمؤسسة (نقاط القوة والضعف) وعلى البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

الاستراتيجية: مجموعة من المبادئ والقواعد والأساليب المرسومة لتحقيق الأهداف المخطط لها.

الأداء: سلوك أو نشاط لإنجاز وتحقيق المهام المكونة لعمل ما، يعكس قدرات الفرد وقدرات المؤسسة.

أداء المؤسسة: طريقة المؤسسة في استغلال مواردها البشرية والمالية بفاعلية لتحقيق أهدافها.

أداء العاملين: جميع الأنشطة والمهام والعمليات التي يقوم بها العاملون بالمنظمة لتحقيق أهدافها.

دائرة مدارس القرآن: وحدة إدارية بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية معنية بالإشراف والمتابعة والتخطيط لمدارس القرآن الكريم

بالسلطنة وتضم مدراء ورؤساء أقسام ومعلمين وموجهين وأخصائيين وإداريين .

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

1-2 المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

2-2 المبحث الثاني: الأداء

3-2 المبحث الثالث: دائرة مدارس القرآن

4-2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة

المبحث الأول

التخطيط الاستراتيجي

1-1-2 تمهيد

2-1-2 ماهية التخطيط الاستراتيجي

3-1-2 خصائص التخطيط الاستراتيجي

4-1-2 مزايا ومعوقات التخطيط الاستراتيجي

5-1-2 مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي

6-1-2 الخلاصة

2-1-1 تمهيد

إن أبرز سمات العصر الحديث تلك التغيرات المتسارعة بصورة هائلة في المعارف الإنسانية، مما أدى إلى خلق ثقافة التغيير بشكل مستمر في أساليب أداء منظمات الأعمال للحصول على مخرجات ونتائج متميزة وجودة وكفاءة عالية، مما دعى الحاجة إلى التحليل البيئي المستمر وإعادة تنظيم الأعمال، والتنمية المستمرة للموارد البشرية للتحسين والتطوير والتكيف مع متطلبات هذا العصر . (العتيبي، 2012، ص.12)

ويعد التخطيط الاستراتيجي هو وسيلة الإدارة الناجحة لتحقيق أهدافها، فلا يمكن ضمان نجاح عمل بدون تخطيط مسبق في أي مجال من مجالات الحياة، سواء في منظمات الأعمال الربحية وغير الربحية، فالتخطيط الاستراتيجي يضمن توفير الإمكانيات والموارد لتنفيذ الخطة والانتقال من مرحلة لمرحلة أخرى في الوقت المحدد كما يتلافى المعوقات والتغيرات البيئية الحادثة ويعمل على سير العمل في اتجاه تحقيق الأهداف المرسومة.

ويسعى التخطيط الاستراتيجي لمنح المنظمة ميزة تنافسية من خلال مراعاة التغيرات الداخلية والخارجية عند وضع الخطة للحصول على الموارد في الوقت المناسب والتكلفة المناسبة وذلك بتحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة وتحديد الفرص لاستغلالها وتجنب التهديدات التي تواجهها، وبالتالي تستطيع المنظمة إعداد وتنفيذ استراتيجياتها بفاعلية وكفاءة عالية. (السهلي، 2011، ص.12)

وفي هذا المبحث سوف نوضح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته وأهدافه، ومزايا ومعوقات التخطيط الاستراتيجي، ومراحل عملية التخطيط الاستراتيجي.

2-1-2 ماهية التخطيط الاستراتيجي

بدأ ظهور التخطيط الاستراتيجي بمفهومه الحديث في منتصف الخمسينات من القرن العشرين، حيث بدأ في المجال العسكري ثم في المجال الاقتصادي ثم دخل في المجال التعليمي متأخرا في بداية السبعينات، وقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي أولا في منظمات الأعمال الكبرى ثم دخل بنطاق واسع في المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها. (السهلي، 2011، ص 13، و حسن، 2009، ص.72)

أولا: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

إن اهتمام المنظمة بمستقبلها يستدعي منها اتباع خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي لتحسين أدائها على المدى البعيد، ومن خلال هذا المطلب سنوضح مفهوم التخطيط الاستراتيجي بشيء من التفصيل.

1- مفهوم التخطيط:

تعددت تعاريف كلمة التخطيط على مر الأزمنة واختلفت حسب منظور كل شخص ونستعرض عدد منها:

عرف هنري فايول التخطيط : " التخطيط يعني التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل".

وعرف كونت التخطيط: " التقرير بما يجب عمله، وكيف يمكن عمله، ومن الذي يقوم بالعمل، فهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب في الوصول إليه".

وعرف هاريسون (2009) التخطيط : " عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف". (الزعيبي، 2014، ص. 28-29)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التخطيط بأنه خطة شاملة لرسم سياسات واستراتيجيات المنظمة لتحديد وضعها المستقبلي وتحقيق أهدافها المرسومة.

2- مفهوم الاستراتيجية:

أصل كلمة استراتيجي ترجع إلى الكلمة اليونانية استراتيجوس أي فنون الحرب وإدارة المعارك، ومعنى كلمة استراتيجية في قاموس المورد "علم أو فن الحرب أو وضع الخطط وإدارة المعركة الحربية" وبنفس المعنى في قاموس أكسفورد أنها "أساس الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية ليتمكن من السيطرة على الموقف والعدد بصورة شاملة" (حسن، 2009، ص.73)، إذن لو عبرنا عن معنى الاستراتيجية لنتناسب مع جميع القطاعات: عبارة عن خطة شاملة تربط بيئة المنظمة لتحقيق أهدافها، والوصول إلى وضع محدد يميز المنظمة عن غيرها. ونذكر عدة تعاريف للاستراتيجية منها:

- تعريف (Alfred Chandler) أنها "إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات".

- تعريف (Thomas) أنها: "خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق والتطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها". (الزعيبي، 2014، ص.29-30)

ومن خلال التعاريف السابقة نعرف الاستراتيجية بأنها عبارة عن عملية تتضمن خطة محددة وتصميم لأهداف طويلة المدى يمكن تنفيذها لتحقيق أهداف المنظمة.

3- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط التقليدي هو تنبؤ باتجاه المنظمة في المستقبل والمؤثرات التي ستواجهها وتحديد ما يمكن عمله. أما التخطيط الاستراتيجي يُعبر عنه: أنه عملية مستمرة لصنع قرارات وتنظيم العمل بطريقة منهجية والتنبؤ بمستقبل القرارات المتبعة، وتنفيذها وقياس النتائج بالتوقعات من خلال التغذية الراجعة. (العتيبي، 2012، ص.12)

وأيضا التخطيط الاستراتيجي "هو عملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بأهداف المؤسسة واستخدام الموارد وتطبيق السياسات من أجل تحقيق هذه الأهداف" (الزعيبي، 2014، ص.31)

كما عُرف التخطيط الاستراتيجي أنه "مجموعة من العمليات تبدأ برسم الصورة التي تريد المؤسسة أن تكون عليها في المستقبل ثم تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تساعد على تحقيق هذه الصورة، ثم تحديد الوسائل والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف بعد معرفة التحديات في البيئة الداخلية والخارجية". (حسن، 2009، ص.74-75)

ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بناء على التعاريف السابقة على أنه مجموعة من الأنشطة والخطوات المرسومة المتمثلة في تحديد رسالة المنظمة وسياساتها وخططها وتحديد الأهداف والطرق لتنفيذها ووضع أسلوبها الخاص الذي يميزها عن غيرها.

ثانياً: أهمية التخطيط الاستراتيجي

من خلال التعاريف السابقة للتخطيط الاستراتيجي وبالرجوع لعدة دراسات نجل أهميته بالنسبة للمنظمة في عدة نقاط، وهي كالتالي:

- 1- يساعد التخطيط الاستراتيجي في وضوح الرؤية والأهداف، حيث أن تحديد الاستراتيجيات تحتاج إلى توقع دقيق بالمستقبل للمنظمة، مما يساعد على بقاءها.
- 2- التخطيط الاستراتيجي يفيد المنظمة في فهم البيئة المحيطة بها على المدى الطويل، ومن خلال قراراتها الاستراتيجية تستطيع استغلال الفرص والحد من آثار المخاطر البيئية.
- 3- يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق نتائج اقتصادية ومالية عالية، " أثبتت الدراسات الميدانية أن هناك علاقة طردية إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية ومدى اهتمام المنظمات بالتخطيط الاستراتيجي"، كما يساعد في تحري الدقة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة. (العتيبي، 2012، ص.14)

4- يعطي التخطيط الاستراتيجي إدارة المنظمة القدرة على استغلال الموارد المتاحة والاستخدام الأمثل لها بضبط طرق تخصيصها ورفع مستوى العائد منها واستغلال نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف.

5- خلق الانسجام بين مختلف الأنشطة والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة، من خلال تتبع سياسة التأثير والقيادة، حيث لا تكون قرارات المنظمة رد فعل واستجابة فقط، بل مشاركة في تحديدها وتحديد الأهداف بين العاملين وفي تنفيذها وقياس الأداء، وبالتالي تُشعر العاملين بأهميتهم وتحقق الرضا لديهم وتخلق الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين. (العتيبي، 2012، ص.14-15، و حسن، 2009، ص.77-78، و إسماعيل، 2008، ص.18-19)

ثالثاً: أهداف التخطيط الاستراتيجي

تمحورت أهداف التخطيط الاستراتيجي في:

- 1- تسهيل الاتصال والمشاركة بين أعضاء الفريق أو العاملين بالمنظمة لفهم كافة الموضوعات لاتخاذ القرارات.
- 2- تحديد رؤية ورسالة المنظمة بوضوح.
- 3- صياغة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- 4- تحديد مسار العمل في المنظمة.
- 5- تحديد الأولويات حسب الاحتياجات والإمكانات. (حسن، 2009، ص.79، و إسماعيل، 2008، ص.20-

(25)

2-1-3 خصائص التخطيط الاستراتيجي

يتميز التخطيط الاستراتيجي بعدد من الخصائص وهي كالتالي:

- 1- الشمول والتكامل: حيث أنه يتعرف على جميع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة (سياسية، اقتصادية، تكنولوجية، اجتماعية)، ويستند إلى رؤية شاملة ورسالة تعمل على تحقيقها على المدى البعيد.
- 2- التفاعل بين مستويات الإدارة الثلاث (العليا، الوسطى ، الدنيا)، والتشارك في اتخاذ القرارات والتخطيط والتنظيم لمستقبل المنظمة بما يحقق أهدافها.
- 3- التركيز على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لتوفير المعلومات الكمية والنوعية بدقة عالية.
- 4- المرونة لقدرتها على التأقلم في ظل التغيرات البيئية والتطورات التقنية والصناعية والاتصالية المتسارعة.
- 5- التخطيط بأقل جهد ومال ووقت، حيث أنها تكون مرسومة بشكل دقيق وسليم مما يخفف الوقوع في الأخطاء والانحرافات وتفاقمها. (الزعيبي، 2014، ص.36-37، وحسن، 2009، ص. 78-79)

2-1-4 مزايا ومعوقات التخطيط الاستراتيجي

إن تطبيق المنظمات للتخطيط الاستراتيجي واهتمامها بإدارة عملياتها وأنشطتها يحقق مزايا ومنافع عديدة، إلا أن تطبيقه ليس بالأمر الهين فهناك عقبات تواجه المنظمات تعوق عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي، ومن خلال هذا المطلب نوضح أهم مزايا التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته.

أولاً: مزايا التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي يتسم بجملة من المزايا وتتمثل في التالي:

- 1- وضوح الرؤية المستقبلية، حيث أن المنظمات التي لها رؤية واضحة عن الأمور المستقبلية أكثر نجاحاً؛ لأنها تستغل مواردها بشكل أمثل، أما المنظمات التي فشلت يرجع فشلها إلى النقص في القدرة على اتخاذ القرار الاستراتيجي وليس إلى مواردها المالية وحجمها، وبالتالي نجد أن المنظمات التي تهتم بوضع الاستراتيجيات في أعمالها بوضوح تحقق نجاحاً باهراً في إنتاجياتها ومبيعاتها أو خدماتها مما يجعله حافزاً للعناية بوضع الاستراتيجيات المناسبة ومراجعتها بشكل مستمر. (العتيبي، 2012، ص.17)

- 2- التفاعل البيئي على المدى الطويل، حيث لا يمكن السيطرة على الظروف البيئية ومتغيراتها في المدى القصير، وبالتالي تستطيع المنظمة من استغلال الفرص المتاحة والتقليل من المخاطر بما يقوي القوى الداخلية للمنظمة.
- 3- تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، بالاستفادة من موارد وثروات المنظمة المادية والبشرية والفنية وقدراتها على مواكبة التطورات التكنولوجية والتغيرات البيئية المحيطة.
- 4- تخصيص موارد وإمكانيات المنظمة بطريقة فعالة، باستغلال نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف، وهذه الميزة ترتبط بوضوح رؤية المنظمة المستقبلية، وتفاعل المنظمة ببيئتها.
- 5- القدرة على التغيير، بتطوير طرق وأساليب حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- 6- الاتصال المباشر بين أعضاء المنظمة ومستويات الإدارة المختلفة. (الزعيبي، 2014، ص. 37-38، والعتيبي، 2012، ص. 17-20 وإسماعيل، 2008، ص. 20-22).

ثانياً: معوقات التخطيط الاستراتيجي

يمكن إبراز معوقات التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية:

- 1- عدم رغبة المديرين في تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وذلك لأسباب منها:
 - ✓ عدم الإحساس بالمسؤولية لإعداده وتطبيقه.
 - ✓ عدم المعرفة الكافية بنتائج تطبيقه، وتأثيره في الأداء.
 - ✓ اعتقاد بعضهم أنه لا يتوفر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي.
 - ✓ وجود أخطاء سابقة في إعداده وتطبيقه تشعره بعدم المقدرة على تطبيقه.
- 2- ضعف الموارد المتاحة أو صعوبة الوصول إليها أو نقص القدرات الإدارية.
- 3- التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة بالمنظمة، مما يجعل التخطيط متقادماً، وازدياد التكلفة وذلك بالمتابعة المستمرة للتغيرات وتعديل الاستراتيجيات.

4- حاجة التخطيط الاستراتيجي إلى وقت وتكلفة كبيرة، وذلك بسبب استهلاك الوقت في المناقشات بين أعضاء الفريق لتحديد رسالة المنظمة وأهدافها مما يؤدي إلى استهلاك وقتا كبيرا من الإدارة العليا لإقراره، والحاجة إلى كم هائل من المعلومات والاحصاءات المكلفة في الحصول عليها وتجميعها وتحليلها.

5- عدم قدرة المدير الاستراتيجي على معرفة الفرص والمخاطر التي تتعرض لها المنظمة. (الزعيبي، 2014، ص. 37-38، والعتيبي، 2012، ص. 17-20 وإسماعيل، 2008، ص. 20-22).

2-1-5 مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي

تمر عملية التخطيط الاستراتيجي بخمس مراحل وهي: الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، اختيار الاستراتيجيات، وفي السطور القادمة نلخص كل مرحلة على حدة:

1- الرؤية الاستراتيجية: "هي المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب الوصول إليها، والمركز

السوقي التي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها" (الزعيبي، 2014، ص. 39)

توضح الرؤية إلى أين تتجه المنظمة وكيف ستكون في المستقبل، فهي تصور مستقبل المنظمة عند تحقيق

أهدافها، فهي تمثل الفكر الاستراتيجي للمنظمة بنوعية أنشطتها ومكانتها المتوقعة في السوق، وبالتالي يساعد في

تحديد المسار الاستراتيجي الفعال الذي تلتزم به الإدارة، وتوضح احتياجات العملاء مستقبلا.

مكونات الرؤية الاستراتيجية:

تتكون الرؤية من ثلاثة مكونات وهي:

✓ المهام الرئيسية: يوضح سبب وجود المنظمة.

✓ القيم الرئيسية: وهو مميزات المنظمة عن غيرها.

✓ الأهداف: الذي تسعى المنظمة في تحقيقه. (Kohzadi, 2016, p.1100)

خصائص الرؤية الاستراتيجية:

وللرؤية الناجحة عدة خصائص:

- ✓ قابلة للنمو، لا تكون لفترة قصيرة بل تمتد إلى مدى بعيد.
- ✓ واقعية ومرنة: تحديدها حسب إمكانيات وقدرات المنظمة.
- ✓ قابلة للقياس: من خلال انجازات المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها.
- ✓ محددة بفترة زمنية، على أن تكون طويلة المدى.
- ✓ أن تكون واضحة في طريقة تحقيقها ومنسجمة مع رسالة المنظمة.
- ✓ مفهومة، تتميز بإيجازها في اللفاظ، وسهولة اللغة، ووصول معناها للغالبية. (حسن، 2009، ص.

(84) / (Bidem & others, 2018, p.21)

2- الرسالة الاستراتيجية:

إن وجود أي منظمة لابد أن ترتبط برسالة معينة تسعى لتحقيقها، وتستمد الرسالة مقوماتها من قيم مؤسسيها ومن البيئة التي تعمل بها المنظمة والمجتمع الذي تنتمي إليه، فالرسالة هي السبب الأساسي لوجود المنظمة. وقد عُرِفَتْ أنها: " الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها وتبين السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها". (حسن، 2009، ص.83)

مكونات الرسالة الاستراتيجية:

تتكون رسالة المنظمة من المكونات التالية:

- ✓ مجال عمل المنظمة: أي نشاط المنظمة والمجال التي تعمل به.
- ✓ عملاء المنظمة: الذين يمثلون المصدر الأساسي لدخل المنظمة أو العائد المادي أو المعنوي حسب مجال المنظمة (ربحي أم غير ربحي).

✓ المنتجات والخدمات: لابد للرسالة أن تركز على طبيعة منتجاتها أو خدماتها التي تلبية حاجة العملاء والأسواق التي تعمل بها.

✓ أسواق المنظمة: المكان الذي تتنافس به المنظمة وتعرض فيه منتجاتها أو خدماتها.

✓ التكنولوجيا، فهو يمثل الجانب الفني والمعرفي للمنظمة.

✓ الموردون: لابد للمنظمة من الاهتمام بمصادر الإمداد. (الزعيبي،2014، ص.42) // Innocent,

(2017, p.1256

خصائص الرسالة الاستراتيجية:

هناك مجموعة من الخصائص لابد من توافرها في الرسالة الفعالة:

✓ أن تكون مختصرة (مائة كلمة كحد أقصى).

✓ أن تحدد السبب الأساسي لوجود المؤسسة.

✓ أن تكون قابلة للتحقيق.

✓ أن تعكس أهداف المنظمة.

✓ أن تسهم في تحديد استراتيجيات المنظمة. (الزعيبي، 2014، ص. 42، وحسن، 2009،

ص.84) // (Bidem & others,2018, p.23

3- الأهداف الاستراتيجية:

تحدد الأهداف توجهات ومسار المنظمة، وهي ترجمة لرسالة المنظمة حيث تعكس قدرات المنظمة على

التفاعل مع بيئتها، وتوضيح أولوياتها وأهمية كل منها وتسهم في تقييم أداء المنظمة ومعرفة معدلات النمو. وتعرف

الأهداف الاستراتيجية بأنها : " النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم، وتعبير عن نية لدى المخطط،

للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف، الذي يزيد نوعيا من حيث القدرة على الإنجاز عن الموقف الحالي، وتحدد الأهداف عادة ما يجب أن تفعل المنظمة، ومتى هذا الفعل". (حسن، 2009، ص. 84-85)

الرسالة تحدد الأهداف التنظيمية والأعمال التي يجب على الشركة إنجازها في الوقت الحاضر. الرسالة تعمل على توجيه الشركة في عملياتها اليومية، كما أنها تدعم عملية صنع القرار، وتوجه جهود جميع الأفراد نحو تحقيق الأهداف، وينعكس هذا كله في كل نواحي الشركة من الموظفين، والعملاء، والخدمات، والتكنولوجيا، وجودة إنتاجها، وموقفها في السوق من ناحية قوتها أو ضعفها، ومدى قدرتها على الاستمرار.

خصائص الأهداف الاستراتيجية:

تتميز الأهداف بالخصائص التالية:

✓ أن يكون الهدف محددا وواضح لا يحتمل التأويل.

✓ أن يكون قابلا للقياس، من خلال تقييم مراحل تنفيذه.

✓ أن يكون واقعا وقابلا للتنفيذ، في حدود إمكانيات المنظمة.

✓ أن يكون محددا بوقت زمني، حتى يستطيع العاملون من استثمار جهودهم ومواردهم.

ولتحقيق المنظمة للأهداف الاستراتيجية لابد من تقسيمها إلى أهداف فرعية يؤدي تنفيذها إلى تحقيق الهدف

الرئيسي، ووضع خطط لتحقيقها. (حسن، 2009، ص. 84-85) // (Bidem & others, 2018, p.23)

(24)

4- التحليل الاستراتيجي

إن فعالية التخطيط الاستراتيجي يكمن في التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف،

وتحليل البيئة الخارجية للمنظمة باستقراء الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة، وبالتالي يتم وضع البدائل وتنفيذ

استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها ورسالتها، وللتحليل البيئي ضرورة بالغة للتخطيط الاستراتيجي وعدم الاعتماد

على الماضي لأن التغيرات البيئية متسارعة، وما كان قوة قد يصبح ضعف والعكس، ويمكن أن يؤدي إلى تغيير رسالة المنظمة أو أحد أهدافها الفرعية أو بعض أنشطتها واستراتيجياتها والعكس قد يعززها ويبقي المنظمة على نفس رسالتها واستراتيجياتها. (حسن، 2009، 87)

ويشمل التحليل الاستراتيجي على :

1. تحليل البيئة الداخلية:

تقوم المنظمة بتحليل بيئتها الداخلية من أجل معرفة نقاط القوة والضعف:

- نقاط القوة : هي تلك الخصائص التي تسهم في إنجاز العمل بكفاءة ولا بد من الاعتماد عليها لاستغلال الفرص.
- نقاط الضعف: هي الحالة التي تجعل المنظمة غير قادرة على المنافسة. (الزعيبي، 2014، ص.44)

مكونات البيئة الداخلية:

تتمثل عناصر القوة والضعف في ثلاثة مكونات:

✓ **الهيكل التنظيمي:** بموجبه يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، وشبكات الاتصال ومرور المعلومات

بين مختلف المستويات التنظيمية، وتتشكل من إدارات رئيسية وفرعية.

✓ **الثقافة التنظيمية:** هو الإطار الأخلاقي والسلوكي الذي تسلكه المنظمة في تعاملها مع موظفيها وعملائها

وأطرافها المختلفة، فالثقافة تمثل القيم والمعتقدات والتقاليد والأعراف السائدة في المنظمة مما يعطيها

خصوصية وهويتها الخاصة.

✓ **الموارد:** لا بد من خلق توازن بين التخطيط الاستراتيجي وموارد المنظمة المتاحة لتمويل تلك الخطط، وموارد

المنظمة هي (موارد مالية، وبشرية، وتكنولوجية، وأنظمة إدارية ومعلوماتية، وغيرها). (الزعيبي، 2014،

ص.45، وحسن، 2009، 88)

3. تحليل البيئة الخارجية:

تتكون البيئة الخارجية في المنظمة من عدة قوى تؤثر في سير عمل المنظمة وتحليلها أمرا ضروريا لأنه يكشف عن الفرص التي يمكن استغلالها لتحقيق مستوى أعلى من الأداء والتهديدات التي يجب تجنبها والحد من أثارها.

مكونات البيئة الخارجية:

✓ البيئة الخارجية العامة: تشمل المتغيرات البيئية التي تؤثر على جميع المنظمات في جميع المجالات في

المجتمع، وتشمل العوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتكنولوجية، وغيرها.

✓ البيئة الخارجية الخاصة: هي عوامل بيئية ذات تأثير خاص على المجال الذي تعمل به المنظمة مثل (

العملاء الحاليين والمحتملون، والموردون، والمنافسون، والسلع أو الخدمات البديلة). (حسن، 2009،

ص.89)

ويمر التحليل بخطوتين أساسيتين:

1. الفرص: تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في مكان معين من السوق وبفترة زمنية محددة، تتمكن المنظمة من

استغلالها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

2. التهديدات: تلك الأحداث المحتملة التي تسبب خطرا على المنظمة. (الزعيبي، 2014، ص.46)

5- اختيار الاستراتيجيات:

هي المرحلة التي تتبع عملية التحليل البيئي، يتم من خلالها عرض البدائل الاستراتيجية وتحديد الأفضل من

بينها والتي تعتمد على نتائج التحليل البيئي، ومن ثم تحديد الاستراتيجية التي تحقق الموائمة بين موارد المنظمة

وقدراتها الداخلية من جهة ومن جهة أخرى متطلبات البيئة الخارجية، حيث تقوم المنظمة بتحفيز نقاط القوة لاستغلال

الفرص وتقليل جوانب الضعف ومواجهة التهديدات المحتملة. (الزعيبي، 2014، ص.46)

خصائص البديل الاستراتيجي:

- ✓ يعزز نقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة.
- ✓ يساعد على التغلب من الضعف الذي تعاني منه المنظمة.
- ✓ الاستفادة من الفرص لزيادة مستوى أداء المنظمة ورفع إنتاجيتها.
- ✓ الحد من تأثير التهديدات المحتملة.
- ✓ ملائمة لموارد المنظمة وإمكانياتها.
- ✓ يحقق الأهداف المرجوة. (الزعيبي، 2014 ص 47) // (Bidem & others,2018, p.25)

2-1-6 الخلاصة

نلخص أن التخطيط الاستراتيجي مفهوم واسع لتعدد أبعاده، حيث تعددت وجهات الباحثين في تعريفه مما أدى إلى اختلافهم في مصطلح التخطيط الاستراتيجي؛ إلا أننا نلاحظ اتفاقهم في هدف التخطيط من نقل المنظمة من حال إلى حال أفضل منه يتسم بالمرونة والواقعية والانسجام في عناصره، وذلك من خلال مراحل تتمثل في تحديد رؤية ورسالة المنظمة لاتخاذ قراراتها في تحقيق أهدافها النهائية بأعلى كفاءة وفعالية، ثم تحديد أهدافها الاستراتيجية ومن ثم التحليل البيئي (للبيئة الداخلية والخارجية)، وأخيرا اختيار الاستراتيجية الأمثل لتحقيق الأهداف المرجوة.

المبحث الثاني

الأداء

1-2-2 تمهيد

2-2-2 ماهية الأداء

3-2-2 خصائص الأداء

4-2-2 معايير ومحددات الأداء

5-2-2 العوامل المؤثرة على الأداء

6-2-2 أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء

7-2-2 الخلاصة

المبحث الثاني: الأداء

2-2-1 تمهيد

إن الأداء هو سياسة إدارية مهمة تحفز المنظمات على العمل بكفاءة وحيوية، وتجبر الرؤساء على متابعة ومراقبة أداء مرؤوسيهم ليتمكنوا من تقييم أدائهم، كما تدفع المرؤوسين لإنجاز أعمالهم بكفاءة. ودراسة الأداء وتقييمه يساعد على التحكم أكثر بالمنظمة وأعمالها وتطويرها ومعرفة إمكانياتها المادية والبشرية والفنية. وفي هذا المبحث سنتطرق إلى معرفة ماهية الأداء ومفهومه ومفهوم تقييم الأداء وأهميته، وخصائصه، ومعايير تقييم أداء المنظمة ومحدداته، والعوامل المؤثرة فيه، وأخيرا التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة.

2-2-2 ماهية الأداء

لقد كان الاهتمام بقياس الأداء منذ القدم، وكان لتاييلور الفضل بدراسة أفعال وسلوك العامل وتوقيت كل عمل للوصول إلى الوقت اللازم لإدارتها أو إيقافها، حيث كانت الدراسة تقتصر على الزمن المستغرق في عمل الأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء؛ إلا أن هذه الدراسة سرعان ما تطورت بسبب التحديات الجديدة التي تواجه المنظمات وتوجب عليها مقارنة أدائها الفعلي لما تحققة من إنجازات بأداء المنظمات الأخرى المنافسة لها في نفس القطاع. (ابتسام، 2017، ص.46)

أولاً: مفهوم الأداء

الأداء كلمة يرجع أصلها إلى اللغة اللاتينية (performare) وتعني إعطاء، ثم اشتقت اللغة الانجليزية من هذه الكلمة بكلمة (performance) والتي يعبر عنها " أداء مركز نو مسؤولية ما، يعني الفعالية والإنتاجية التي يبلغ

بهما هذا المركز الأهداف التي قبلها، وتحدد الفعالية في أي مستوى تتحقق الأهداف والإنتاجية من خلال مقارنة النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك" (الدجني، 2011، ص.145)

عُرف الأداء " المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة، وفي نفس الوقت يعبر عن المستوى الذي يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به" (عبدالكريم، 2012، ص.18) فهو سلوك يؤديه العامل يتضمن التصرفات والممارسات والحركات لتحقيق هدف معين.

تعريف أداء المنظمة:

المنظمة هي : " هيكل لنظام اجتماعي يتكون من جماعات وأفراد يعملون معا لتحقيق أهداف متفق

عليها" (الدجني، 2011، ص.136)، فالمنظمة تتميز بأنها كيان اجتماعي مخطط يحتوي على مجموعة من الأفراد، ومهام محددة لتحقيق أهداف مشتركة. وتعمل المنظمة على تلبية حاجات الإنسانية بطريقة ممنهجة تتكون من مجموعة من الأفراد يعملون على تحقيق أهداف مشتركة.

أداء المنظمة:

يُعرف أداء المنظمة أنه " قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها" وعُرف أيضا هو: " عملية قياس كفاءة وفعالية العمل الماضي وتقييم مدى نجاح المنظمات في خلق القيمة المقدمة للزبائن وغيرهم من أصحاب المصلحة". (فرحي، 2019، ص.42)

ثانيا: مفهوم تقييم الأداء

التقييم هو " عملية المقارنة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون وما هو كائن في أي ميدان كان". (عبدالكريم، 2012، ص.18)

وَعُرِفَ تقييم الأداء " هو المراجعة الإدارية للأداء من خلال مراجعة الخطوات والمعايير ومقارنتها بالفعل لكل خطوة من خطوات العملية الإدارية". (فرحي، 2019، ص.43)

ويمكن تعريف تقييم الأداء هو مقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المعياري الذي وضعت المنظمة في إنجاز الأعمال لتحقيق الأهداف المرسومة.

تعريف تقييم أداء العاملين :

تقييم أداء العاملين هو: " نظام رسمي لقياس وتقييم تأثير خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمؤسسة والمجتمع"، وعُرِفَ أيضاً " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم أو ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية وللحكم على إمكانيات النمو والتقدم في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى"، (عبدالكريم، 2012، ص.19)، ويمكن أن نعرف تقييم أداء العاملين : بأنه نظام يتم من خلاله تحليل سلوك وخصائص الفرد أثناء أدائه لمهامه لتحديد نقاط القوة والضعف لديه والعمل على تقويته لتحقيق أهداف المنظمة.

تعريف تقييم أداء المنظمة:

تعريف تقييم أداء المنظمة، أنه عبارة عن عملية تقوم بوضع معايير الإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم برامج معلوماتية للتغذية الراجعة ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري، وتحديد الانحرافات والأخطاء واتخاذ الإجراءات التصحيحية للموارد المستخدمة والتأكد بأنها تعمل بكفاءة لتحقيق الأهداف. (فرحي، 2019، ص.43)

ثالثاً: أهمية الأداء وتقييمه

إن أهمية أداء العاملين تنبع من أهمية الدور الذي تلعبه في تطوير وتحسين كفاءة المنظمة، فضلاً عن دورها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تطوير المهارات والخبرات وتعديل السلوك البشري وتنمية روح الابتكار

والإبداع لدى العاملين والحث على العمل الجماعي وفرق العمل وذلك على المدى البعيد، والتركيز المتزايد على الأداء في كافة مستويات المنظمة.

نشأ نتيجة ضغوط العولمة والمتطلبات المرتبطة ببناء الميزة التنافسية من أجل تحقيق بقاء المنظمة في الأسواق العالمية، ومهارات بناء القيمة وكفاءة وموهبة وقدرة العاملين في المنظمة، والتي تعتبر مكون جوهري يساهم في تحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى ذلك تعتبر حلقة وصل بينها وبين أنشطتها، كما تركز على تطوير وتحسين المورد البشري في مهارته ومعارفه، وتوفر عمليات التقييم والتخطيط للأداء المستقبلي للعاملين بهدف تحسين أداء المنظمة. (ابتسام، 2017، ص.46-47، و الدجني، 2011، ص.147)

وتقييم أداء العاملين ذا أهمية مرموقة في العملية الإدارية، فهو الوسيلة التي تساعد الأجهزة الإدارية من أجل العمل بحيوية ونشاط، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، ويمكن إظهار نتائج تلك الأهمية من خلال مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء بتحديد مستوى الأداء المطلوب وتحديد الاحتياجات التدريبية، والاسترشاد بها عند منح المكافآت التشجيعية، وفاعلية الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المشرفين، والنهوض بمستوى أداء الوظيفة وتقييم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل ووضع التحسينات المطلوبة. (ابتسام، 2017، ص.49، و الزعيبي، 2014، ص.65-66)

رابعاً: أهداف تقييم الأداء :

هناك عدة أهداف لتقييم الأداء نلخصها كالتالي:

- 1- تحسين الأداء والإنتاجية.
- 2- معرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تقييم أداء المنظمة وربطه بأداء العاملين.
- 3- معرفة نقاط القوة والضعف للمنظمة وسهولة تشخيص المشكلات.

- 4- سهولة الحصول على الاجراءات التصحيحية من خلال التغذية الراجعة.
- 5- يسهم في توحيد سلوك العاملين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة.
- 6- زيادة كفاءة العاملين وإمكانياتهم، والتعرف على أصحاب الكفاءات المميزة.
- 7- تحديد تكاليف العمل وترشيد الإنتاج. (فرحي، 2019، ص.46-47، وعبدالكريم، 2012، ص.19)

2-2-3 خصائص الأداء بالمنظمة

من خلال التعاريف التي تم بيانها في المطلب الأول يتضح لنا أن أداء المنظمة يشتمل على عدة خصائص نبينها كالتالي:

- 1- اتساع مفهوم الأداء: فهو يختلف حسب الجهات، فهو للمنظمة يمثل الأرباح، وللقائد أو المدير الإداري يمثل القدرة على التنافس، وبالنسبة للعامل يمثل الأجور الجيدة أو بيئة عمل مناسبة، وللزبون يتمثل في نوعية الخدمات المقدمة أو المنتجات.
- 2- الاستمرارية في تطور مفهوم الأداء: حيث أن مكوناته تتطور من وقت لآخر فهو يتأثر بالعوامل البيئية.
- 3- شمولية مفهوم الأداء: فهو يدرس جميع المعايير بمختلف جوانبها.
- 4- الأداء له أثر رجعي للمنظمة: سلوك العاملين والإداريين يؤثر في أداء المنظمة، فلا بد أن تكون البرامج والخطط ممنهجة تحقق أهداف المنظمة.
- 5- التركيز على العنصر البشري: بتنميته وتأهيله واستقطاب أصحاب الكفاءات والقدرات العالية، وإشراكه في تطوير المنظمة وتحقيق الأهداف واستثمار جهوده، مما يعزز انتمائه ورضاه. (فرحي، 2019، ص.36-37، و الزعبي، 2014، ص. 58-59، و الدجني، 2011، ص. 145)

2-2-4 معايير ومحددات الأداء

أولاً: معايير الأداء

معايير الأداء تؤثر في أداء العامل مباشرة ويتم تقييمه على أساسها، فالمعيار عبارة عن وصف للنتيجة النهائية المتوقعة من أداء الموظف لعمله، والهدف من هذه المعايير مراقبة الأداء بصورة مستمرة مما يسهل على المنظمة تصحيح الانحرافات أو الأخطاء في الأداء حتى لا تبقى مستمرة في سلوك العامل ويصعب تغييره فيما بعد. وفيما يلي نجمال معايير الأداء:

1- المعايير الشخصية: تعتبر من العناصر المهمة للنجاح في أداء العمل، وهي تعبر عن قدرة العامل على البذل والعطاء والإبداع في أداء مهامه، إلا أن هذا المعيار قد يسبب حساسية بين العاملين لأنه يمس الجانب الشخصي وليس العملي.

2- معايير النتائج: هي نتيجة الأداء النهائية والهدف الأساسي في تقييم الأداء، لأنها تعبر عن حسابات وأرقام وإحصائيات، ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال أربعة عوامل وهي كالتالي:

✓ الكمية: مقارنة بين ما تم إنجازه بالأداء المتوقع.

✓ التكلفة: مقارنة بين التكلفة الفعلية بالتكلفة المتوقعة.

✓ الجودة: مقارنة بين نوعية العمل المنجز بالمتوقع.

✓ الوقت: هو إنجاز الأعمال في الوقت المحدد، والبحث عن أسباب التأخر في أدائه إن وجد.

3- معايير السلوك: إن تقييم العامل في سلوكه قد لا يكون موضوعياً إلا إن ما يصدر من العامل من سلوك يؤثر على أداء المنظمة إيجاباً أو سلباً ومثل ذلك كالكذب والسرقة والرشوة وغيرها، ومن معايير السلوك التي يجب تقييمها:

✓ تحديد الأولويات: مقدرة العامل في ترتيب أولويات أعماله (الأهم فالمهم فالأقل أهمية).

✓ اتخاذ القرارات: قدرة العامل على إصدار الأحكام وصنع القرارات وتحمل المسؤولية في الأعمال المكلف بها.

✓ التنظيم: قدرة العامل على تنظيم أعماله اليومية وإنجازها وتقسيم الوقت.

✓ التخطيط: قدرة العامل على وضع الخطط اليومية والشهرية والسنوية لإنجاز أعماله وتحقيق الأهداف.

✓ الاتصال: مهارات العامل في الاتصال بين زملائه ورؤسائه أو مرؤوسيه، ومدى صدقه وموضوعيته

ودقته في إيصال المعلومات. (الزعيبي، 2014، ص.59-60، وعبدالكريم، 2012، ص.22-25)

ثانياً: محددات الأداء

تسعى أي منظمة إلى زيادة إنتاجياتها وتطوير أدائها، حيث أن الأداء يتم من خلال القيام بالأنشطة والممارسات المختلفة، وينتج ذلك من خلال عدة عناصر قد تؤثر إيجاباً أو سلباً على أداء المنظمة، وهذه العناصر هي محددات الأداء، ونبين محددات الأداء كالتالي:

1- الجهد: هو الطاقة التي يبذلها الموظف لأداء مهامه في المنظمة، وتكون ناتجة عن دوافع قوة الرغبة والحماس وبالتالي تعكس في الجهد الذي يبذله واستمراره في الأداء.

2- القدرات: هي الخصائص الشخصية للموظف يستخدمها لأداء عمله لا تتغير في المدى القصير، والقدرات نوعان: قدرات مكتسبة (من التعلم والتدريب) وقدرات فطرية (قدرات عقلية من حيث ذكاء الفرد ونباهته، وقدرات غير عقلية أي الجسمية " بنية الجسم ولياقته"، الحركية، وحدة البصر والسمع).

3- إدراك الدور أو المهمة: والمقصود عملية تقوم بانتقاء وتعديل وتنظيم المعلومات عن طريق الحواس لتوجيه الجهود في العمل والقيام بالأنشطة التي يعتقد الموظف بأهمية أدائها.

4- الوظيفة: أي الواجبات والمسؤوليات في وظيفة ما، وإمكانيات الموظف العلمية والجسمية لأدائها وما يتوفر في الوظيفة من أدوات وأساليب لاستخدامها في عمليات الإنتاج.

5- البنية التنظيمية الداخلية: هو كل ما ينظم عملية الإنتاج في المنظمة ويسهل أداء المهام، سواء المعدات أو الأساليب المتبعة أو التنظيم الإداري في المنظمة، وأنظمة الحوافز وطرق الاتصال الداخلي فيها.

6- المحيط الخارجي: إن المحيط الخارجي يؤثر على أداء العامل في منظمته مثل الميزة التنافسية ومكانة المنظمة بالنسبة لمنافسيها (مثل الرواتب، الحوافز) وسمعتها وقدرتها على مواجهة التحديات وغيرها من العناصر التي تؤثر على أداء العاملين. (ابتسام، 2017، ص.47-48، والزعيبي، 2014، ص.61، و عبدالكريم، 2012، ص.9)

2-2-5 العوامل المؤثرة في الأداء

إن المنظمة عبارة عن مجموعة من الأفراد يؤدون نشاطات مختلفة لتحقيق أهداف المنظمة؛ إلا أن المنظمة تحيط بها متغيرات وقوى داخلية وخارجية تؤثر في أدائها سواء إيجاباً أم سلباً ، وهنا نوضح العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة:

أولاً: العوامل الداخلية

1- الموارد البشرية: يشكل أهم مورد في المنظمة، لما له من فاعلية وقدرة مؤثرة في جميع عمليات الإنتاج، ودوره في اتخاذ القرارات لمختلف المواقف، وهناك قوى مختلفة تؤثر على استخدام المورد البشري وتشمل : هيكل القوى العاملة، التدريب والتأهيل، نظام الأجور والمكافآت، نظام الاختيار والتعيين.

2- الهيكل التنظيمي: يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات، وتوزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقاً للتخصصات.

4- العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم مايلي:

1. نوع التكنولوجيا: سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.

2. نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العاملين.

3. نوعية المواد المستخدمة في الإنتاج.

4. مستويات الأسعار. (فرحي، 2019، ص.42، الزعبي، 2014، ص.62-64)

ثانياً: العوامل الخارجية

تتمثل العوامل الخارجية في التغيرات التي تؤثر بصورة غير مباشرة على أنشطة المنظمة ولا تكون تحت سيطرتها، وآثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطراً يؤثر سلباً على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها خاصة إذا تميزت بعدم الثبات و التعقيد، وتتمثل العوامل الخارجية في العوامل الاقتصادية، والعوامل السياسية، والعوامل الاجتماعية والثقافية، والعوامل التكنولوجية، والمنافسون، العملاء، تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة. (فرحي، 2019، ص.42، الزعبي، 2014، ص.62-64)

2-2-6 أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء

بعد التعرف على أبعاد التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال، أصبح التخطيط الاستراتيجي من العناصر اللازمة على المنظمات لزيادة فاعليتها وتحسين أدائها، نظراً لمميزات وخصائص التخطيط الاستراتيجي في المنظمات، حيث أن الاستراتيجيات تعمل على وضع خطة شاملة لكل اتجاهات وأنشطة المنظمة وتحديد أهدافها ووسائل تحقيقها.

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أسلوب إداري يختلف عن غيره من الأساليب من حيث مبادئه الأساسية وأساليبه ونظرياته فهو مزيج من التجارب العملية الميدانية والفكر الأكاديمي المتخصص، نابع من الحاجة إلى تطوير أداء منظمات الأعمال على المدى البعيد لضمان استمراريتها واستثمارها للامكانيات والموارد المتاحة بصورة فعالة لتحقيق أهدافها. والحاجة للتخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية تتضاعف ؛ لأن "الاستراتيجية

السليمة تضاعف كفاءة استخدام الإمكانيات المادية والبشرية، بقصد دعم الوحدات المنفذة، علاوة على دعم القوة المعنوية"، وبالتالي يسهم في تحقيق أهدافها. (العنبي، 2012، ص.20)

وقد شهد قطاع المنظمات غير الربحية تغير كبير بشكل عام، وفي مجال التخطيط الاستراتيجي بصورة خاصة، حيث انتبهت المنظمات لمسائل المحاسبة ومراقبة أداء المنظمات، و بناء القدرات، فهو الأساس للمنظمات غير الربحية. (العنبي، 2012، ص.21)

وقد بينت الدراسات السابقة التي عملت على اختبار مستوى العلاقة بين أداء المنظمات وتطبيقها للتخطيط الاستراتيجي إلى وجود علاقة إيجابية بينهما، كما أشارت تلك الدراسات أن المنظمات التي تتم إدارتها بشكل استراتيجي تتمتع بأداء يفوق أداء المنظمات التي لا تدار استراتيجيا، وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال يعتبر مسؤولاً عن تحسين الأداء وضمان التعاون الفعال لمكوناته الأساسية في بيئة العمل. (داوود، 2007، ص.50)

إن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين ورفع أداء المنظمات من خلال التالي:

- ✓ يساعد المنظمة في تقديم الخدمات الهادفة التي تعود بالنفع على المجتمع.
- ✓ يساعد في تقليل التكاليف التشغيلية غير اللازمة والتي لا تسهم في تحسين جودة العمل.
- ✓ يمكن المنظمة من زيادة العائد من خلال خلق استراتيجيات بديلة تسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة.
- ✓ تساعد في استغلال نقاط القوة لتجنب الضعف والتهديدات المحتملة واستثمار الفرص.
- ✓ تُمكن المنظمة من معرفة مواردها وتخصيصها للأقسام المختلفة بطريقة سليمة ومتوازنة.
- ✓ تُمكن المنظمة من معرفة النقص في موظفيها وإعداد الخطط التدريبية والمعرفية لهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

✓ تساعد المنظمة على مواكبة التطورات والتغيرات التقنية والبيئية المختلفة وتحديد الأولويات في تحقيق

الأهداف. (الزعيبي، 2014، ص.74-75)

2-2-7 الخلاصة:

تطرقنا في هذا المبحث عن مفهوم الأداء، وخصائصه، ومعايير، ومحدداته، والعوامل المؤثرة عليه، وتأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء، ونستنتج من ذلك أن أداء المنظمة هو الأساس فهو يعبر عن أعمالها وترجمة لأهدافها ووظائفها، ولأهميته تسعى كل منظمة إلى تحقيقه لتكون مستمرة وباقية على المدى القصير والطويل، وقد أجمع على ذلك الباحثين والمفكرين بأهمية الأداء من خلال تحقيق مؤشرات عالية للأداء سواء مؤشرات مالية أو غير مالية وذلك يتم بالتخطيط الاستراتيجي لأداء المنظمة.

المبحث الثالث

دائرة مدارس القرآن الكريم

2-3-1 تمهيد

2-3-2 نبذة تعريفية عن وزارة الأوقاف والشؤون الدينية (الرؤية والرسالة)

2-3-3 دائرة مدارس القرآن

2-3-4 اختصاصات دائرة مدارس القرآن الكريم

2-3-5 أهداف دائرة مدارس القرآن الكريم

2-3-6 الهيكل التنظيمي لدائرة مدارس القرآن الكريم

2-3-7 أعمال دائرة مدارس القرآن الكريم في السنوات الخمس الأخيرة (2015-2020)

2-3-8 أهم الإحصائيات لأداء دائرة مدارس القرآن الكريم

2-3-1 تمهيد

هذا المبحث سوف يسلط الضوء على دائرة مدارس القرآن الكريم التابعة لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان من خلال تقديم نبذة تاريخية عن وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بشكل عام، ثم التعرف على دائرة مدارس القرآن وتوضيح أهم اختصاصاتها وأعمالها خلال السنوات الخمس الأخيرة مع تقديم بعض الإحصائيات حول مناشطها.

2-3-2 نبذة تعريفية لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية:

1. تاريخ وزارة الأوقاف والشؤون الدينية:

تم إنشاء وزارة الأوقاف والشؤون الدينية عام 1997م وفق المرسوم السلطاني رقم 84/97، وتم بناء مقرها

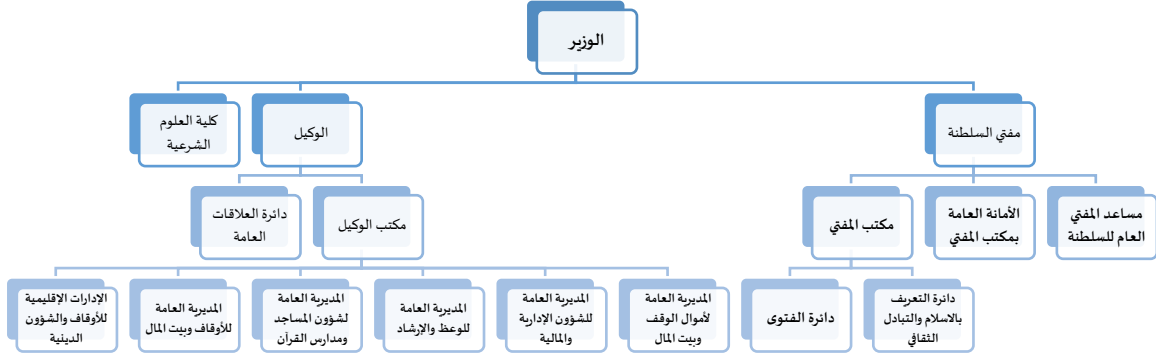
الرئيسي في محافظة مسقط، وحددت لها عدد من المسؤوليات الدينية وهي:

- 1- ترسيخ الإيمان بالله والعقيدة الصحيحة في أبناء الوطن.
- 2- الاهتمام بالقيم الروحية والدينية وفق شريعة الإسلام.
- 3- تنظيم كل ما يتعلق بالأمور الدينية داخل السلطنة (الصلوات في المساجد، إقامة صلاة الجمعة، المحافل الدينية، والأنشطة التوعوية، وغيرها)

رؤية الوزارة: الفاعلية في إدارة الشؤون الدينية في السلطنة

رسالة الوزارة: الاهتمام بالجانب الديني في بناء المواطن الصالح، وتنظيم ما يتعلق بالشؤون الدينية داخل السلطنة من خلال كوادر مؤهلة بوسائل متجددة.

2. الهيكل التنظيمي للوزارة:



شكل توضيحي (2): الهيكل التنظيمي لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان

(المصدر: موقع الوزارة: <https://www.mara.gov.om>)

تتكون الوزارة من أربع مديريات تعمل على خدمة الإسلام والمسلمين داخل ربوع السلطنة وهي كالتالي:

1- **المديرية العامة للأوقاف وبيت المال:** التي تهتم بتنمية الأوقاف وبيت المال وتقوم باستثمار أموال الأوقاف في المشاريع التي لها مردود عالي خدمةً للأوقاف. وقد أنشأت هذه المديرية مشروع السهم الوقفي الذي سهل عملية مساهمة المسلم في الوقف ولو بمبالغ يسيرة، وقد كان لها دور فاعل في خدمة وتنمية الأوقاف.

2- **المديرية العامة للوعظ والإرشاد الديني:** التي تهتم بكل ما يتعلق بالوعظ والإرشاد من خطب ومحاضرات وبحوث وأئمة وخطباء وطباعة الكتب الدينية، بالإضافة إلى الاهتمام بأمور الحج والعمرة وتنظيمهما للمواطنين والمقيمين.

3- **مكتب الإفتاء:** الذي يختص بإصدار الفتاوى الشرعية، وإلقاء الدروس والمحاضرات الدينية، وإحياء المناسبات الدينية في مختلف ربوع السلطنة، بالإضافة إلى مشاركة سماحة المفتي العام للسلطنة في الندوات والمؤتمرات الدولية لمناقشة ما يهم الإسلام والمسلمين.

4- المديرية العامة للمساجد ومدارس القرآن الكريم: هذه المديرية مكونة من دائرتين وهما : دائرة المساجد وتعنى

بكل ما يتعلق بالمساجد والمصليات، ودائرة مدارس القرآن الكريم، وهي الميدان التطبيقي لدراستنا هذه بإذن الله.

2-3-3 دائرة مدارس القرآن الكريم

إن مدارس القرآن الكريم لها مكانة عظيمة على مر القرون منذ أن نزل القرآن الكريم على سيدنا محمد صلى

الله عليه وسلم، وقد اعتنى المسلمون بمدارس القرآن بشكل عام وبالقرآن خصوصا في تعليمه وتحفيظه، فهو كتاب

الله الخالد وهو المصدر الأول للتشريع الإسلامي ودستور الأمة الإسلامية إلى يوم القيامة في كل مجالات الحياة،

ومن خلال أهمية هذا الكتاب العظيم كان لازما على الدول الإسلامية الإعتناء به والسعي لتوفير ما يلزم لتربية أبناء

الإسلام عليه والعمل بما فيه.

وتعد مدارس القرآن الكريم ضرورة شرعية وتربوية في المجتمع، لأنها تؤازر الميادين التربوية الأخرى،

كالأسرة والمدرسة في تربية النشء وتركيته وحمايته من الانزلاق والانجراف في تيارات الإلحاد وغيره. وإلى جانب

الخيرية التي يحصل عليها معلم ومتعلم القرآن الكريم - والتي وعد بها النبي صلى الله عليه وسلم- فإن الملتحق بهذه

المدارس يحصل على قدر كافٍ من علم التجويد الذي يعينه على إتقان القراءة الصحيحة لكتاب الله تعالى. بالإضافة

إلى أن هذه المدارس تسهم في إخراج جيل صالح يعرف حق الله ويحترم حقوق الناس. (الريامي، 2019)

2-3-4 اختصاصات دائرة مدارس القرآن:

ومن أهم اختصاصات دائرة مدارس القرآن الكريم :

1- تنظيم عملية تدريس القرآن الكريم في مختلف ولايات وقرى السلطنة.

2- تنظيم الملتقيات الصيفية والشتوية التي تعنى بتدريس القرآن الكريم للناشئة.

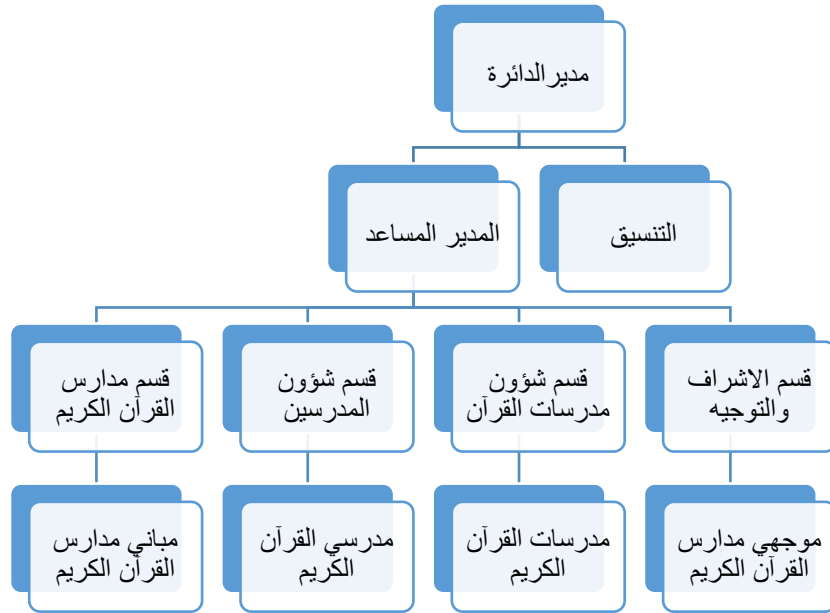
3- المشاركة في مسابقات القرآن الكريم الدولية.

4- الإشراف على عملية بناء مدارس القرآن الكريم وفق اشتراطات الوزارة.

2-3-5 أهداف دائرة مدارس القرآن الكريم:

- 1- نشر ثقافة وجوب تعلم وتعليم القرآن الكريم بين أبناء المجتمع كافة باعتباره رسالة الإسلام الخالدة.
- 2- تعويد الناشئة على حب القرآن الكريم ومعاهده لأنه يمدهم بالنور والإيمان وبالتالي يسهل شخصيتهم المسلمة.
- 3- العناية بتعليم القرآن الكريم تلاوة وحفظاً وتجويداً وتفسيراً.
- 4- إعداد المناهج المتخصصة في تعليم القرآن الكريم.
- 5- تأهيل المختصين في مجال القراءات القرآنية رواية ودراية.

2-3-6 الهيكل التنظيمي لدائرة مدارس القرآن:



شكل توضيحي (3): الهيكل التنظيمي لدائرة مدارس القرآن الكريم (المصدر: إعداد رئيسة قسم الإشراف والتوجيه، 2020)

تتكون دائرة مدارس القرآن الكريم من مدير الدائرة ومساعد المدير، ويندرج بعدهما أربعة أقسام تنفيذية وهي كالتالي حسب عام 2020م:

- 1- **قسم الإشراف والتوجيه:** ومن أبرز مهامه: الإشراف الفني والإداري على الهيئات التوجيهية والتدريسية، بالإضافة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للهيئات التدريسية والتوجيهية، ورفع التقارير الدورية عن أداء الهيئتين.

2- قسم شؤون مدرسات القرآن الكريم: وهو معني بالهيئة التدريسية النسائية، ومن أبرز مهامه: تنظيم الشؤون الإدارية لمدرسات القرآن الكريم، ومتابعة عملية انتقال مدرسات القرآن الكريم بين مدارس القرآن الكريم. بالإضافة إلى استخراج تصاريح المتطوعات لتدريس القرآن الكريم.

3- قسم شؤون مدرسي القرآن الكريم: وهو معني بالهيئة التدريسية من الرجال، ومن أبرز مهامه: تنظيم الشؤون الإدارية لمدرسي القرآن الكريم، متابعة عملية انتقال المدرسين بين مدارس القرآن الكريم. بالإضافة إلى استخراج تصاريح المتطوعين لتدريس القرآن الكريم.

4- قسم شؤون مدارس القرآن الكريم: وهو معني بمتابعة مباني مدارس القرآن الكريم من ناحية البناء أو الصيانة و توفير الاحتياجات المادية اللازمة للمدارس القائمة.

2-3-7 أعمال دائرة مدارس القرآن الكريم في السنوات الخمس الأخيرة (2015-2020)

إن دائرة مدارس القرآن الكريم سعت على تطوير قدراتها ورفع أدائها بوضع خطط ممنهجة في مختلف المجالات والأنشطة لتطوير مدارس القرآن الكريم وكوادرها وخدمة المجتمع بجودة عالية وكفاءة ومن ضمن الأعمال التي حققتها دائرة المدارس :

1- تطوير الجانب التقني مواكبة للتقدم التكنولوجيا، حيث سعت الدائرة على تطوير أساليب وطرق تدريس القرآن الكريم، وتخليص المعاملات والإجراءات الإدارية بصورة سريعة من خلال:

✓ تأسيس برنامج إلكتروني لتعليم القرآن الكريم

تم تدشين البرنامج في عام 2015م، وقد جاءت فكرته بعد نجاح وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالسلطنة في مشروع التعليم عن بعد في كلية العلوم الشرعية؛ حيث جاء هذا البرنامج رديفا له، وقد مر بمراحل عديدة حتى وصل إلى الشكل الذي هو عليه حاليا، ومازالت عملية التطوير والتحسين بالبرنامج مستمرة.

ويشكل البرنامج نقلة نوعية في مجال الخدمات الإلكترونية التي تقدمها وزارة الأوقاف والشؤون الدينية لأبناء المجتمع، حيث يهدف هذا البرنامج إلى نشر ثقافة تعليم القرآن الكريم بين أبناء الوطن العزيز كافة باعتباره رسالة الإسلام الخالدة، إلى جانب تعليم القراءة الصحيحة للقرآن الكريم وتدرّيس أحكام التلاوة والتجويد عبر الفصول الافتراضية الحية، فهو يساهم في تيسير حفظ القرآن الكريم لمختلف أطياف المجتمع ذكورا وإناثا لا سيما الذين لا يتمكنون من الالتحاق بمدارس القرآن الكريم النظامية لظروف عملهم أو دراستهم وارتباطاتهم الحياتية المختلفة. علما بأن البرنامج يأتي مكملا ومسائرا للدور الذي تقوم به مدارس القرآن الكريم النظامية بمختلف مناطق ومحافظات السلطنة، وقد حصل البرنامج على أفضل موقع إلكتروني لخدمة القرآن الكريم على المستوى الدولي. (الريامي، 2019)

يتبع البرنامج حاليا مدير الدائرة بشكل مباشر، وتسعى الدائرة إلى إنشاء قسم خاص يُعنى بجميع شؤون البرنامج لتسهيل العمل وتطوير البرنامج والتغلب على المعوقات التي تواجهه.

✓ تأسيس نظام معلومات إلكتروني لإدارة البيانات الخاصة بمدارس القرآن

إلى جانب نظام المراسلات المتبع في الوزارة، قامت الدائرة بتطوير نظام خاص بها لإدارة قواعد البيانات المتعلقة بشؤون المدارس والهيئة التدريسية والتوجيهية، وشؤون الطلبة الملتحقين بمدارسها. وبالتالي أصبحت جميع مدارس القرآن الكريم في مختلف محافظات وولايات السلطنة مربوطة بشبكة واحدة، وهذا الأمر سهل من عملية تدفق وتبادل البيانات والمعلومات وساعد متخذي القرار في الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المطلوب واتخاذ القرار المناسب.

✓ تأسيس وإطلاق السهم الوقفي لمدارس القرآن الكريم

حرصت الدائرة على توفير موارد مالية دائمة وكافية لرفد ودعم المدارس القرآنية، فقد اهتمت بفضل الله إلى إنشاء الصندوق الوقفي لمدارس القرآن الكريم، وأتاحت الفرصة للراغبين بالتبرع والتصدق لصالح مدارس القرآن الكريم

في مختلف محافظات السلطنة بطريقة إلكترونية ميسرة وسريعة، فقد قامت الدائرة بإعداد وثيقة تفصيلية حول النظام الوظيفي، تتضمن الإطار التنظيمي للنظام، وأهدافه، وإدارته، ومصارف موارده وطريقة التبرع والمساهمة فيه. (الريامي، 2019)

ويتم صرف واستخدام الموارد المتحصلة من السهم الوظيفي في عدة أوجه _حسب الموارد المتاحة_ :

- 1- بناء وصيانة وتوسعة المدارس القرآنية ومرافقها.
 - 2- صرف أجور ومكافآت للمدرسين والإداريين المتطوعين للعمل بهذه المدارس.
 - 3- تغطية حاجة المدارس من الأثاث والأدوات المدرسية اللازمة وتزويدها بالكتب والمناهج التي تدعم العملية التعليمية.
 - 4- شراء هدايا تعزيزية للطلبة المجيدين لتحفيزهم وشحنهم لمواصلة مسيرة حفظ القرآن الكريم وتعلم أحكامه.
 - 5- تغطية جميع التكاليف أو المصاريف المترتبة على تشغيل المدارس وتسيير أعمالها.
- ويتيح البرنامج للمتبرعين اختيار المدرسة التي يرغبون بالتبرع لها أيا كان موقعها الجغرافي، كما يتيح لهم معرفة الأشخاص الذين تبرعوا وساهموا لتلك المدرسة، مع توضيح عدد المبالغ المتحصل عليها لكل مدرسة ومعرفة المدارس التي هي بحاجة إلى دعمها، وقد عزز هذا الأمر مبدأ الشفافية والمصادقية في إدارة أموال الصندوق الوظيفي.

2- تطوير بيئة العمل وتوفير المناخ المناسب :

حرصت الدائرة على تحسين بيئة العمل، لأنها أدركت أن رضا الموظفين عن مكان العمل ينعكس على مدى أدائهم وكفاءتهم وفعالية إنتاجيتهم، فعملت على معالجة الكثير من المشاكل التي تواجه مدرسي القرآن الكريم في مواقع عملهم، كإجراء صيانة للمدارس التي هي بحاجة إلى صيانة أو توسعة لمرافقها، أو نقل بعض المدرسين إلى مواقع أكثر ملائمة للتدريس مع الأخذ بالاعتبار المصلحة العامة. وقد عملت الدائرة على تحقيق الرضا الوظيفي لدى

العاملين وتعزيز انتمائهم للمؤسسة، من خلال التواصل المستمر معهم ومراعاة مشاكلهم الشخصية ومساعدتهم على تجاوزها، وبالتالي ارتفع الأداء الوظيفي خلال السنوات الخمس الأخيرة.

كما سعت دائرة المدارس على خدمة المجتمع بشكل عام والعاملين بالدائرة بشكل خاص، وذلك بتسهيل الإجراءات المتبعة لأي معاملة أو مشكلة تواجههم سواء من خلال نظام المعلومات الإلكتروني ومن خلال اللقاءات المباشرة مع المختص بالعمل المراد إنهائه سواء مع المدير أو مساعده أو الإداريين ورؤساء الأقسام، وهذا بدوره أدى إلى كسر الحاجز بين الإدارة والموظفين وخلق روح الفريق الواحد، كما زاد من سمعة الدائرة الحسنة بين أبناء الوطن وخدماتها المتميزة.

3- الاهتمام بالعنصر البشري

أدركت الدائرة أن كفاءة ونجاح المنظمات يعتمد على حسن استثمار مواردها، وعلى الأخص المورد البشري، فهو الذي يتحكم في بقية الموارد وفي طريقة استخدامها، لذا فقد ركزت الدائرة طيلة السنوات الخمس الماضية على تطوير وتأهيل الهيئة الإدارية والتوجيهية والتدريسية من خلال ورش العمل والبرامج الإنمائية والدورات التدريبية التي نفذتها على مدار الأعوام الدراسية.

فقد حرصت الدائرة على إكساب موظفيها المهارات اللازمة لتنفيذ وممارسة مهامهم الوظيفية بهدف رفع كفاءة الأداء وتحقيق الجودة في العملية التدريسية والرقمي بمخرجات المدارس القرآنية، فخصصت يوماً إنمائياً من كل أسبوع لدورات التجويد وخطط حفظ القرآن الكريم والتسميع، بالإضافة إلى البرامج الإنمائية المكثفة التي تكون قبل بدء العام الدراسي و في منتصف العام والتي تكون عبارة عن دورات تخصصية في مجال معين أو دورات متنوعة في عدة مجالات تخدم مدرس القرآن الكريم والعملية التدريسية والإدارية.

2-3-8 أهم الإحصائيات لأداء دائرة مدارس القرآن الكريم

تقوم الدائرة سنويا بحصر أعداد الطلبة المستفيدين من مدارس القرآن الكريم والبرنامج الإلكتروني لتعليم القرآن الكريم من مختلف الفئات العمرية وشرائح المجتمع كمؤشر لقياس النتائج وتقويم الأداء. ويوضح الجدول رقم (1) أعداد المدارس والمدرسين والطلبة الملتحقين بها وبالبرنامج الإلكتروني للعامين الدراسيين 2018-2019 و2019-2020م. (المصدر: قسم الإشراف والتوجيه، 2020)

جدول (1) إحصائية أعداد مدارس القرآن الكريم والطلبة

عدد مدارس القرآن الكريم بالسلطنة	عدد مدرسي القرآن الكريم ومدرساته بالسلطنة	عدد الطلبة الملتحقين بمدارس القرآن الكريم في كل سنة دراسية	عدد الطلبة الملتحقين بالبرنامج الإلكتروني لتعليم القرآن الكريم في كل سنة
1645 مدرسة تقريبا في مختلف محافظات السلطنة.	1360 مدرس ومدرسة موزعين على مدارس القرآن في مختلف محافظات السلطنة.	يصل إلى 100 ألف طالب وطالبة من مختلف ربوع السلطنة ومن جميع الشرائح العمرية.	يصل إلى 8000 طالب وطالبة من مختلف ربوع السلطنة ومن جميع الشرائح العمرية.

المبحث الرابع

الدراسات السابقة

2-4-1 تمهيد

2-4-2 الدراسات العربية

2-4-3 الدراسات الأجنبية

2-4-4 التعقيب على الدراسات السابقة وما يستفاد منها

2-4-5 مميزات هذه الدراسة

1-4-2 تمهيد

لدراسات السابقة أهمية بالغة في دعم الدراسة الحالية؛ حيث أنها توفر الكثير من المعلومات التي تخدم الدراسة في جميع مراحلها، لذا قام الباحث بالبحث في المكتبات وشبكة المعلومات للإطلاع على الدراسات التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع الدراسة الحالية، وقد توصل الباحث إلى دراسات عربية وأجنبية تخدم الدراسة، وتم ترتيبها زمنياً من الأحدث إلى الأقدم.

2-4-2 الدراسات العربية:

1-دراسة (أيمن حسن الديراوي، 2017) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات دراسة تطبيقية على

المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وطبق الباحث أسلوب العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة من المنظمات الاجتماعية العاملة بقطاع غزة وقد بلغت 250 استبانة وتم استرداد 227، وكانت نتيجة الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات، إعداد الخطة، التطبيق، التقييم) وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة بنسبة 75.1%، وقد أوصى الباحث بناء على نتيجة الدراسة:

✓ الاستعانة بالخبراء والمختصين في إعداد الخطط الاستراتيجية للمنظمات الأهلية.

✓ زيادة الإنفاق في موازنة التخطيط الاستراتيجي

✓ إشراك العاملين في التخطيط الاستراتيجي

2-دراسة (مجاهد عثمان خالد، 2016) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية في قطاع

الصناعات الثقيلة، دراسة حالة شركة جياذ للآليات الثقيلة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الثقيلة وتحليل أبعاد التخطيط الاستراتيجي (دعم التخطيط الاستراتيجي، التحليل البيئي الداخلي والخارجي، وضع الخطة الاستراتيجية، وجود القرارات الاستراتيجية لتحسين الأداء) وعلاقتها بأداء الموارد البشرية وذلك بالتطبيق على شركة جياذ للآليات الثقيلة.

وقد استخدم الباحث منهجية التحليل الوصفي في الدراسة، والدراسات السابقة في المعلومات النظرية للدراسة، وكانت الاستبانة أداة الدراسة. وبلغت عينة الدراسة 104 عاملا في إدارات شركة جياذ للآليات الثقيلة المختلفة، واختيرت بطريقة العينة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة.

وأوضحت نتائج الدراسة وجود أثر لأبعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية (الفاعلية، والكفاءة، والتمكين، والحد من إهدار الموارد)، وتوفير الإدارة العليا للأدوات والوسائل المتطلبة للتخطيط الاستراتيجي، ووجود تخطيط استراتيجي من قبل الإدارة العليا (للأنشطة المالية، والإدارية، الفنية، التسويقية وغيرها)، وكذلك وجود تحديد شامل للموارد والموازنة المالية.

وفي ضوء النتائج التي توصل إليها أوصى الباحث ما يلي:

1- الاهتمام المستمر بعملية التخطيط الاستراتيجي والاستفادة من التحليل البيئي لتحسين الأداء.

2- لابد من تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

3- الاهتمام بعملية التقييم للأداء الفعلي نهاية كل عام لكل أنشطة الشركة.

4- زيادة الجانب التدريبي للعاملين بالشركة لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي بصورة سليمة والتركيز على كل فئات ومستويات العاملين.

3-دراسة (شيرين زهير البيطار، 2014) بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين

الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، من خلال توفر الرؤية والفلسفة الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ومعرفة مستوى ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومستوى التمكين الوظيفي الذي يشمل التمكين النفسي والإداري من خلال (تفويض السلطة، التدريب وتنمية الإبداع والحوافز والاتصال الفعال).

استخدمت الباحثة المنهج التحليل الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات غير الحكومية والبالغ عددها (870) مؤسسة حسب فترة الدراسة، وبلغت العينة 60 منظمة اختير منها 260 موظفا وموظفة بطريقة العينة العشوائية الطبقية، واسترد الباحث 220 استبانة، وتم تحليل البيانات ببرنامج (SPSS) التحليل الإحصائي وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والفلسفة الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتمكين الوظيفي، وبين ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتمكين الوظيفي.

2- مستوى الرؤية والفلسفة الاستراتيجية وممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كان بنسبة متوسطة.

3- وجود ضعف في أنظمة الحوافز في المؤسسات غير الحكومية وقصور في تدريب وتطوير الموظفين.

4- أشارت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع للتمكين الوظيفي (التمكين النفسي أعلى من التمكين الإداري).

ومن خلال النتائج أوصت الباحثة إلى:

1- ترسيخ مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لجميع العاملين في مختلف المستويات.

2- وضع بيئة داعمة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق ميزة تنافسية للمؤسسات

3- تأهيل المديرين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم للتخطيط الاستراتيجي السليم والتحليل البيئي ورسم السياسات التي تحقق أهداف المؤسسة.

4- تطوير أنظمة الحوافز بأسس موضوعية.

5- الاهتمام بمبدأ المشاركة وتفويض السلطات لرفع التمكين الوظيفي.

4- دراسة (رحمة زعيبي، 2013-2014) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين الإداريين في جامعة بسكرة من خلال أثر التخطيط الاستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة، واختبار اتجاهات العاملين من خلال خصائصهم الشخصية والوظيفية.

وإستخدام الباحث منهجية التحليل الوصفي وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، حيث اختار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية وبلغت 180 موظفا واسترد 103 استبانة، وإستخدم مقاييس الإحصاء الوصفي وتحليل التباين الأحادي والانحدار لتحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج :

5- التخطيط الاستراتيجي المتمثل في (الرؤية والرسالة والأهداف والتحليل الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي) تؤثر على أداء الجامعة (المتغير التابع يتضمن البعد المالي والزبائن والعمليات الداخلية والتعلم والنمو)

6- يوجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات العاملين في مفهوم التخطيط الاستراتيجي لصالح المؤهل العلمي والوظيفة الحالية

7- يوجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات العاملين في مفهوم الأداء لصالح متغير الجنس، والمؤهل العلمي، والوظيفة الحالية.

وقد أوصى الباحث من خلال النتائج:

1- العمل على تحليل البيئة الخارجية للجامعة لمعرفة المتغيرات المختلفة التي تؤثر عليها في المستقبل.

2- مشاركة العاملين المسؤولين في صياغة أهداف الجامعة.

5- دراسة (عرفة جبريل أبو نصيب، 2013م) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية، مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية (مجلة 14، العدد 1).

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية وتمت دراسة حالة في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

واتبع الباحث المنهج التحليل الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة حيث استخدم الاستبانة كأداة لقياس العلاقة، وتتلخص فرضيات الدراسة في أن التطبيق الصحيح للتخطيط الاستراتيجي والعوامل الديموغرافية (العمر والخبرة والتعليم) يؤدي إلى تحسين أداء العاملين.

وأشارت نتائج البحث أن العاملين بالجامعة لديهم معرفة وإدراك بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي، وعدم إشراك العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية وكذلك نقص التدريب الفعال، كما أنه تبين أن الخطة الاستراتيجية لا تتلاءم مع احتياجات العاملين.

توصيات الباحث: أن تقوم الجامعة بمشاركة العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية، وأن تعمل على تدريبهم في تطبيقها بصورة فعّالة، وإدخال البرامج الجديدة لتحسين الأداء.

6- دراسة (عامر ذايب العتيبي، 2012) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات المستقلة في دولة الكويت لتبنيها التخطيط الاستراتيجي بصورة أسرع عن منظمات القطاع العام في دولة الكويت.

وقد استخدم الباحث المنهج التحليل الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة لجمع المعلومات الأولية وشملت عينة الدراسة على 294 فردًا. واستخدم برنامج التحليل الاحصائي للوصول إلى نتائج الدراسة من خلال تحليل الانحدار المتعدد والتباين الأحادي لاختبار الفرضيات وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج نستخلص أهمها:

- 1- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتخطيط الاستراتيجي على فاعلية المؤسسات المستقلة.
- 2- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده على التلاؤم لتحقيق الأهداف.
- 3- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة.

وقد أجمل الباحث بعض التوصيات بناء على نتائج الدراسة:

- 1- الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في المؤسسات.
- 2- الاهتمام بتدريب العاملين واستثمارهم لرفع مستوى التحسين المستمر.
- 7- دراسة (موفق محمد الضمور، 2008) بعنوان: واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني والعوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية.

واستخدم الباحث منهجية التحليل الوصفي في الدراسة واستخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية واختبار الفرضيات حيث تكونت من ثلاثة أقسام (1- يقيس العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين، 2- يقيس الواقع الفعلي لتطبيق أنشطة إدارة الموارد البشرية، 3- يقيس ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية)، وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في إدارات الموارد البشرية لـ 23 وزارة، وكانت عينة الدراسة 166 عاملاً تم اختيارهم بطريقة

العينة العشوائية البسيطة، وتم تحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج:

1- وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية (تصميم وتحليل العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب واختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير وتحفيز الموارد البشرية، وإدارة أداء الموارد البشرية) وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.

2- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس والعمر والمؤهل التعليمي والمستوى الوظيفي والخبرة العملية)

وأوصى الباحث إلى:

1- توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة للتخطيط الاستراتيجي في القطاعات العامة تتناسب مع الكفاءات البشرية المناسبة.

2- الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، وزيادة الوعي والتدريب للعاملين حتى يتم تطبيق التخطيط الاستراتيجي بصورة سليمة.

3- وضع نظام معلومات فعال للتغذية الراجعة يخدم التخطيط الاستراتيجي لتطوير الموارد البشرية.

2-4-3 الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Shaker Al-Qudah & others ، 2020) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على

الأداء التنظيمي للشركات المساهمة العامة في الأردن، مجلة مشاكل ووجهات نظر في الإدارة، المجلد 18، العدد

1

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي للشركات الأردنية المساهمة العامة للإدارة العليا ومديري الوحدات ل(الموارد البشرية والتسويق والتمويل والمحاسبة).

استخدم الباحثون منهج التحليل الوصفي، وقام الباحثون بمسح لجميع الشركات المسجلة لدى هيئة الأوراق المالية الأردنية في عام 2019م، ووجدوا 60 شركة فقط التي طبقت التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية معا وقد كانت أداة الدراسة هي الاستبانة حيث تم توزيع 220 استبانة على 52 شركة واعتمد 203 للتحليل الاحصائي ، وقد اعتمد على عدة طرق وأبرزها تحليل الانحدار المتعدد، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج :

- وجود تأثيرا ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الموارد البشرية.
- اعتماد خطة الاستجابة الإنسانية يؤدي إلى زيادة في الإنتاجية الإجمالية للمؤسسة ورضا الموظفين وسمعتهم وانخفاض تكاليف التشغيل.

ويوصي الباحثون ضرورة اعتناء مديري الموارد البشرية بفعالية ممارسات الموارد البشرية المصممة استراتيجيا عبر الوظائف.

2- دراسة (Kolade Ayodele Bidem & others ، 2018) بعنوان: تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء

في التعليم الجامعي: دراسة حالة لجامعة إبادان، نيجيريا، المجلة الأوروبية، لدراسات التعليم، المجلد 5 العدد: 5 هدفت الدراسة إلى دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات من خلال دراسة حالة لجامعة إبادان، بحثت في تأثير التخطيط الاستراتيجي على كفاءة الإدارة وفعاليتها، وكانت أداة الدراسة المستخدمة هي الاستبانة للحصول على المعلومات والنتائج وعينة الدراسة هم من موظفي جامعة أبادان، ومن خلال تحليل البيانات في البرنامج الاحصائي تم اختبار الفرضيات.

وكانت نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة ارتباط ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، أي تم رفض الفرضية الصفرية وأن الامتثال للتخطيط الاستراتيجي له تأثير كبير على أداء الشركة، فبمجرد امتثال المؤسسات للخطط الاستراتيجية سيكون هناك أداء مؤسسي أفضل.

وأوصت الدراسة بضرورة التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف المرجوة للجامعات والمؤسسات الأخرى، ومشاركة الأفراد في التخطيط الاستراتيجي.

3- دراسة (Ikoro Emenike Innocent، 2017) بعنوان: آثار التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي (دراسة

شركة التعبئة النيجيرية، اينوجو)، المجلة الدولية للاقتصاد وإدارة العمال المجلد 3 العدد 9

هدفت الدراسة إلى البحث في آثار التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي مع شركة تعبئة الزجاجات النيجيرية، لمعرفة أثر العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء العام للمنظمة؛ إذ رأى الباحث أنه في ظل التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال سواء الربحية أو غير الربحية ضرورة التحليل البيئي ومعرفة نقاط القوة لمواجهة التحديات والسيطرة على الفرص للحصول على أكبر قدر من الانتاجية.

واعتمدت الدراسة على المنهج التحليل الوصفي، وكان مجتمع الدراسة 180 موظفا من شركة تعبئة الزجاجات النيجيرية وحجم العينة بلغ 124، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي الفعال والأداء التنظيمي، وأن الافتقار إلى المساءلة والالتزام وعدم فهم الدور في عملية التنفيذ يمثل تحديات في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.

وأوصى الباحث الشركات النيجيرية أن تولي اهتماما بالتخطيط الاستراتيجي بصورة أكثر جدية وإعطاء الموظفين اهتماما كافيا لرفع الكفاءة والفعالية في المنظمة.

4- دراسة (Mahdi Kohzadi، 2016) بعنوان: تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في شركات

العقارات الصناعية في جاشساران 2014-2015، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والدراسات الثقافية

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة وتقييم النموذج المفاهيمي.

وكانت منهجية البحث عبارة عن دراسة وصفية لكبار المديرين أو المالكين الذين يشاركون في تطوير التخطيط الاستراتيجي، حيث سعت الدراسة لتطوير نموذج لمفاهيم عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات الصناعية الصغيرة

الواقعة في المنطقة الصناعية في جاشاران، وكانت عينة الدراسة 102 من المديرين المالكين لتلك الشركات لتقييم قابلية تطبيق النموذج، وكانت أداة الدراسة هي الاستبيان، وكانت نتائج الدراسة :

1- لا يوجد ارتباط خطي كبير بين كثافة (نفاصيل) التخطيط الاستراتيجي للتغير البيئي، حيث أن 70% من المنظمات التي شملها الاستطلاع لديها خطط ملموسة. لكن أوضح الباحث أنه لمجرد وجود عدد أكبر من العاملين في المنظمة (لا توجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين كثافة التخطيط الاستراتيجي وعدد العاملين) فلا يمكن استنتاج بوجود كثافة أعلى في التخطيط الاستراتيجي، أما المنظمات في الدراسة التي تنشط في الصناعات كثيفة رأس المال لديها عدد أقل من الموظفين العاملين لكن لديهم أنشطة واسعة وخطة استراتيجية واضحة.

2- وجود علاقة ارتباط موجبة بين أفق التخطيط الاستراتيجي وشدة التخطيط عند مستوى دلالة 0.05 أي كلما زاد أفق التخطيط زاد كثافة البرامج المطورة الاعتراف بها.

3- أظهر الباحث أن الدراسات السابقة قدمت علاقة إيجابية بين التغير البيئي وكثافة التخطيط الاستراتيجي، إلا أنه دراسته أظهرت أنه عند مستوى الدلالة 0.01 لا توجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين كثافة التخطيط الاستراتيجي والتغير البيئي.

5- دراسة (Gaafar Mohamed Abdalkrim، 2013) بعنوان: أثر أنشطة التخطيط الاستراتيجي على أداء

مؤسسات القطاع الخاص في السودان، بحث تطبيقي، المجلة الدولية للأعمال والإدارة، المجلد 8 العدد 10

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أنشطة التخطيط الاستراتيجي على مؤسسات القطاع الخاص في السودان، تضمنت الدراسة أربعة متغيرات لمؤشرات عملية التخطيط الاستراتيجي، كل منها يمثل مكوناً من مكونات التخطيط الاستراتيجي، وقد حصل عليها الباحث من خلال مراجعة الأدبيات السابقة للتخطيط الاستراتيجي التي تتمثل في بيان المهمة والتنفيذ والتحليل الداخلي والخارجي والرقابة والتقييم، ويقاس الأداء التنظيمي بالإنتاجية ودوران الحركة، وكانت أداة الدراسة هي

الاستبانة وعينة الدراسة هم مديرون لعشر مؤسسات للقطاع الخاص في ولاية الخرطوم بالسودان، وقد استخدم الباحث التحليل الاحصائي (سبيرمان) لاختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة.

وكانت منهجية الدراسة وصفية فقد استخدم الأساليب الكمية وقد خلص الباحث إلى:

1- جميع المتغيرات الأربعة لأنشطة التخطيط الاستراتيجي مرتبطة بشكل إيجابي بالأداء التنظيمي في مؤسسات القطاع الخاص السوداني.

2- نتائج الدراسة تدعم البحث التجريبي حول ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات الأعمال المتوسطة والصغيرة والتي بينت أن عدد منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة التي اعتمدت التخطيط الاستراتيجي يتزايد بمرور الوقت في السودان لاقتناعها بتأثيره الإيجابي في أداء المنظمة.

3- تعد الدراسة واحدة من أقل الدراسات التجريبية في السودان لفهم طبيعة وممارسات التخطيط الاستراتيجي.

توصيات الدراسة:

1- التخطيط الاستراتيجي والأداء يحتاج إلى دراسة عميقة في البلدان غير المتقدمة بشكل عام وفي السودان بشكل خاص.

2- حاجة المؤسسات المالية ومراكز البحث العلمي لتقديم تخطيط استراتيجي أكثر شمولياً لتحسين الفعالية في المؤسسات.

6- دراسة (Debrah Kwame Poku ، 2012) بعنوان: تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء وعمليات بنك التنمية الزراعية، معهد التعليم بجامعة كوامي نكروما للعلوم والتكنولوجيا.

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء البنوك في غانا في عمليات بنك التنمية الزراعية وتحديد العلاقة بينهما، وفحص إذا كان التخطيط الاستراتيجي الفعال يعزز أداء الموظفين في نيجيريا، وفحص التحديات في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.

وقد استخدم الباحث المنهج التحليل الوصفي وذلك من خلال مراجعة الكتب والمطبوعات والسجلات المالية والداخلية لبنك التنمية الآسيوي والاستبانة كأداة مساعدة لجمع المعلومات، حيث استخدمت الاستبانة ل 160 موظف من منطقة أكرا الكبرى في بنك التنمية الآسيوي وتم استرداد 140 وكانت نتائج الدراسة أن بنك التنمية الآسيوي لديه خطة استراتيجية واضحة مفصلة لجميع موظفيه على مختلف المستويات والإدارات داخل البنك، ويوضح أنه يوجد توافق بين العوامل المختلفة تشير إلى فعالية وكفاءة التخطيط الاستراتيجي المعتمد من قبل العاملين، مما يؤثر على أداء البنك بشكل إيجابي. وأن التخطيط الاستراتيجي وتنفيذه يؤدي إلى أداء أكبر داخل الصناعة حيث تظهر أبعاد الجودة من العملاء ومستوى رضاهم عن الخدمات التي يقدمها البنك مما يحقق أهدافه التي هي جزء من مقياس الأداء لها، ولذلك يؤثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المجتمع، ويضع المنظمة في مكانة فريدة في مجال الصناعة.

ويوصي الباحث على المنظمات وضع الأبعاد الأساسية للقوى العاملة بالمنظمة لفهم الأهداف الرئيسية والخطط الاستراتيجية المعمول بها في المنظمة، وأن يقوم البنك بإعداد اجتماعات ربع سنوية لتزويد الموظفين بفرصة الاستماع بالأمور المتعلقة بممارسات التخطيط الاستراتيجي.

7-دراسة (Akinyele Samuel Taiwo and Fasogbon Olufunke Idunnu ، 2010) بعنوان: تأثير

التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي والاستمرار، المجلة البحثية لإدارة الأعمال 4(1)

هدفت الدراسة إلى إعادة تقييم علاقة التخطيط الاستراتيجي والأداء في المنظمة و البحث في تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي والبقاء، وقياس فعالية التخطيط الاستراتيجي في مدى تأثيره على الأداء التنظيمي وبالتالي تأثيره في معدل بقائها.

وقد استخدم الباحث منهج التحليل الوصفي، و كانت أداة الدراسة هي الاستبانة حيث وزعت إلى 100 مستجيب واستردت 80 منهم، وتتألف عينة الدراسة من كبار الموظفين وصغارهم أي من مختلف المستويات في فروع البنك الأول في مدينة لاغوس، وتم تحليل البيانات ببرنامج التحليل الاحصائي (SPSS)، واستخدم اختبار T-test & Chi-square لاختبار الفرضيات، وقد كانت نتائج الدراسة:

1. التخطيط الاستراتيجي يعزز الأداء التنظيمي الأفضل.

2. التخطيط الاستراتيجي له تأثير على المدى الطويل على بقاء الأداء التنظيمي.

3. كثافة التخطيط الاستراتيجي تحددها العوامل الإدارية والبيئية والتنظيمية.

وأوصت الدراسة:

- يجب على المنظمات وضع قيم أساسية كقواعد سلوك المنظمة وتحديد أهداف واقعية ووضع أهداف طويلة المدى قابلة للقياس ومحددة، وتطوير العمل والخطط وتنفيذها والمتابعة لها.

- على المنظمات إجراء التحليل البيئي المناسب من خلال تحليل SWOT الذي يوضح نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في المنظمة ، أي يحلل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

2-4-4 التعقيب على الدراسات السابقة وما يستفاد منها:

يلاحظ أن كل باحث توصل إلى نتائج تخدم متغيرات بحثه بالنسبة لمجتمع دراسته، وقد لوحظ اختلاف الباحثين في المكان والزمان لعينة الدراسة والأداة المستخدمة في جمع البيانات، إلا أن معظمها يستخدم الاستبانة والبعض الآخر يستخدم الاختبار التجريبي (الملاحظة)، وأكثر الباحثين استخدم المنهج التحليل الوصفي وقليل منهم استخدم المنهج الوصفي، وذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة والدراسات التجريبية السابقة التي قام بها باحثون سابقون في هذا

المجال. وقد تشابهت الدراسات في نتائجها، حيث أن التخطيط الاستراتيجي كان له أثر بارز في رفع أداء العاملين ورفع أداء المنظمة.

وقد استفاد الباحث من خلال هذه الدراسات عدة أمور أهمها:

1- إثراء الجانب النظري من الدراسة.

بناء أداة الدراسة (الاستبانة) وقد استفاد الباحث من دراسة (رحمة زعيبي، 2014) ودراسة (مجاهد عثمان خالد، 2016) ودراسة (عرفة جبريل أبو نصيب، 2013) ودراسة (Kolade، 2018) لتشابهها الكبير مع متغيرات هذه الدراسة وأهدافها.

2- تفسير نتائج الدراسة الحالية.

3- التزود ببعض المراجع.

4- التأكد من أن هذه الدراسة لا تُمثل تكراراً لأي من الدراسات السابقة.

2-4-5 مميزات هذه الدراسة:

ما يميز هذه الدراسة أنها ستكون أول دراسة تتناول دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي (بأبعاده المختلفة) على أداء دائرة مدارس القرآن التابعة لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان، حيث أن الدراسات التي أجريت في هذا المجال قليلة جداً ولم تمثل نفس المتغيرات، وعليه فإن الباحث يسعى إلى طرق باب هذا المجال لأجل البحث والزيادة فيه وفتح الباب أمام الباحثين الآخرين ليثروا المكتبة بأبحاثهم ونماذجهم وحلولهم حول تمكين العاملين ورفع أداء مدارس القرآن من خلال التخطيط الاستراتيجي الذي يخدم مدارس القرآن الحكومية وغير الحكومية بسلطنة عمان.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3-1 تمهيد

3-2 منهجية الدراسة

3-3 مجتمع وعينة الدراسة

3-4 أداة الدراسة

3-5 صدق الاستبانة

3-6 ثبات الاستبانة

3-7 الأساليب الإحصائية المستخدمة

3-1 تمهيد

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوعها، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

حيث تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع الدراسة وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها ومدى صدقها وثباتها. كما يوضح وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنيته. وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

3-2 منهجية الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات:

استخدم الباحث مصدرين أساسيين لجمع المعلومات اللازمة للدراسة:

المصادر الثانوية:

حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب

والدوريات والمقالات والتقارير والمنشورات والأبحاث العلمية المنشورة والمحكمة في المجالات العلمية والإنترنت والمكاتب بغرض الإلمام بكل الدراسات السابقة والإحصائيات التي ذكرت موضوع البحث فيها، والتي أسهمت في إثراء الدراسة بشكل عام، وخففت من الحاجة الكبيرة إلى البيانات الأولية التي تحتاج إلى جهد ووقت كبير لجمعها.

المصادر الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث والتي صممت خصيصاً لها، وذلك لدراسة مفردات البحث وتجميع المعلومات اللازمة من خلالها، ثم تفرغها عبر البرنامج المتخصص في التحليل الإحصائي، ثم تحليلها تحليلاً إحصائياً علمياً سليماً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية والذي يرمز له (SPSS) لعمل الاختبارات الإحصائية المتنوعة والتحليلات المطلوبة لهذه الدراسة بهدف الوصول لعلاقات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

3-3 مجتمع الدراسة والعينة:

أولاً : مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين هم موضوع مشكلة الدراسة. وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من العاملين بدائرة مدارس القرآن الكريم في جميع محافظات سلطنة عمان والبالغ عددهم (1342) لعام 2020، حسب التوزيع الآتي:

جدول (2): مجتمع الدراسة

المجموع	معلم		موجه		إداري		أخصائين		رئيس قسم		مدير		الوظيفة
	أنثى	نكر	أنثى	نكر	أنثى	نكر	أنثى	نكر	أنثى	نكر	أنثى	نكر	
1342	1156	44	98	3	6	15	2	3	2	11	-	2	

1-ثانيا : عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة من العاملين بدائرة مدارس القرآن الكريم التابعة لوزارة الأوقاف بسلطنة عمان البالغ عددهم (268) من مختلف الوظائف الموضحة في الجدول أعلاه.

قام الباحث باختيار عينة تمثل مجتمع الدراسة الخاصة بالبحث وذلك وفق معايير وشروط محددة تم وضعها ضمن مجتمع دراسة البحث، وكانت المعايير التي وضعها الباحث لاختيار عينة الدراسة كالتالي:

- أن تكون المنظمة التي يعمل بها الفرد مسجلة في وزارة الأوقاف وتمارس نشاطا فاعلا.
- أن يكون المبحوث موظفا من موظفي دائرة مدارس القرآن التابعة لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية
- أن يكون المبحوث قد توظف لمدة لا تقل عن سنتين.
- يجب مراعاة اختيار العاملين من مختلف محافظات السلطنة حتى تمثل الدراسة تمثيلا صحيحا.

استخدم الباحث طريقة العينة العشوائية لدراسة مجتمع الدراسة والتي تعني توزيع الاستبانة بنسبة (20%) من مجتمع الدراسة أي قرابة (268) استبانة ، وقد تم توزيع الاستبانة على مختلف محافظات السلطنة تتضمن موظفين من مختلف الوظائف لضمان التجانس في اختيار العينة، وبلغ عدد الاستبانة المستردة (238) استبانة، وبعد الاطلاع على الاستبانة المستردة كانت جميع الاستبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وبالتالي تكونت عينة الدراسة- التي تم تحليل نتائج إجاباتهم- من 238 استبانة، بنسبة استجابة 88.8%.

3-4 أداة الدراسة (الاستبانة):

قام الباحث بتصميم استبانة قدمت لأفراد عينة الدراسة إلكترونياً استناداً للمنهج الوصفي التحليلي بهذا الخصوص حيث راجع أهداف البحث وأسئلته ومتغيراته وحاول أن يغطي كل المحاور مستقيماً من الدراسات السابقة في هذا المجال.

خطوات إعداد الاستبانة:

لتحقيق أهداف الدراسة ومعرفة العلاقة بين أثر التخطيط الاستراتيجي وأداء دائرة مدارس القرآن الكريم بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان، تم إعداد الاستبانة باتباع الخطوات التالية:

1- **تحديد الغرض من الاستبانة:** وهو استخدامها كقياس للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي بدائرة مدارس

القرآن الكريم، بالإضافة إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء دائرة مدارس القرآن الكريم.

2- **بناء الاستبانة:** تم اختيار محتوى الاستبانة بالاستعانة بالدراسات السابقة التي قامت بقياس التخطيط الاستراتيجي،

وتم صياغة عبارات تتعلق بقياس التخطيط الاستراتيجي من خلال الأبعاد التالية: (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة

الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الاستراتيجيات) لدى دائرة مدارس القرآن الكريم التابعة

لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية، كما تم وضع عبارات لقياس أداء دائرة مدارس القرآن.

3- **صياغة مفردات الاستبانة:** عند صياغة فقرات وعبارات الاستبانة تم الأخذ بعين الاعتبار مراعاة قياس الأبعاد

المراد قياسها، وقد حرصت الباحثة على أن تكون العبارات واضحة لاتحتمل أكثر من تفسير.

4- **تحكيم الاستبانة:** تم التأكد من صدق محتوى الأداة المستخدمة في الدراسة من خلال عرض الاستبانة على

مجموعة من أعضاء التدريس وعدد من المختصين - انظر الملحق رقم (2) - وذلك لإبداء الرأي في كل مجال

من مجالات الدراسة، وصياغة الفقرات، ومدى ارتباطها بالمجال، وقد تم تعديل بعض الفقرات وحذف بعضها

انسجاماً مع مقترحات المحكمين وملاحظاتهم، حتى أصبحت الاستبانة بصورتها النهائية كما هو مبين في ملحق

رقم (1).

5- **توزيع الاستبانة:** تم تصميم الاستبانة عن طريق نماذج جوجل ومن ثم تم توزيعها بطريقة إلكترونية على جميع

أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب الجدول التالي:

جدول 3: درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

حيث كانت الدرجة (1) للاستجابة " غير موافق بشدة " وهي أقل استجابة، والدرجة (5) كانت للاستجابة (موافق بشدة) وهي أعلى استجابة.

6- إجراءات الدراسة: استطاع الباحث تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها من خلال مجموعة من الإجراءات تمثلت من قسمين رئيسيين وهما:

- **القسم الأول:** يشمل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- **القسم الثاني:** وهو يحتوي على محورين رئيسيين ويضم 40 فقرة:
 1. **المحور الأول - التخطيط الاستراتيجي :** ويضم 29 فقرة ويتكون من خمسة أبعاد وهم:
 - البعد الأول: ويناقش الرؤية الاستراتيجية ويضم 6 فقرات.
 - البعد الثاني: ويناقش الرسالة الاستراتيجية ويضم 6 فقرات.
 - البعد الثالث: ويناقش الأهداف الاستراتيجية ويضم 6 فقرات.
 - البعد الرابع: التحليل الاستراتيجي ويضم 5 فقرات.
 - البعد الخامس ويناقش الاستراتيجيات ويضم 6 فقرات
 2. **المحور الثاني - الأداء :** ويضم 11 فقرة.

3-5 صدق الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة كالتالي:

صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

1. الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي

جدول 4: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "الرؤية الاستراتيجية" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	تفويض السلطة	معامل الارتباط	Sig
1.	تمتلك الدائرة رؤية استراتيجية واضحة وواقعية للطموح المستقبلي	0.776	0.000
2.	تعلن الدائرة عن رؤيتها للمجتمع الداخلي والخارجي على السواء	0.803	0.000
3.	تمتلك الدائرة رؤية استراتيجية قصيرة تتكون من جملة واحدة	0.578	0.000
4.	تشارك الإدارة العليا في صياغة رؤية الدائرة و تصدق عليها	0.670	0.000
5.	تتميز رؤية الدائرة أنها قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه	0.711	0.000
6.	تتسم رؤية الدائرة بأنها محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها	0.759	0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح الجدول السابق أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "الرؤية الاستراتيجية" والدرجة الكلية للبعد والذي

يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

جدول 5: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "الرسالة الاستراتيجية" والدرجة الكلية للبعد

Sig	معامل الارتباط	العمل الجماعي
0.000	0.745	1. تعتبر رسالة الدائرة سبب وجود الدائرة وتجب على سؤال ما هو عمل الدائرة
0.000	0.738	2. تشارك الإدارة العليا في صياغة رسالة الدائرة و تصادق عليها
0.000	0.700	3. تسهم رسالة الدائرة في تحديد استراتيجيات الدائرة
0.000	0.774	4. تعمل الدائرة على مشاركة كافة المستويات الإدارية لصياغة رسالتها
0.000	0.836	5. رسالة الدائرة واسعة تسمح باستثمار الفرص الجديدة للتطوير العلمي والعملية
0.000	0.747	6. تتضمن رسالة الدائرة قيمها وفلسفتها

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح الجدول السابق أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "الرسالة الاستراتيجية" والدرجة الكلية للبعد والذي

يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

جدول 6: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "الأهداف الاستراتيجية" والدرجة الكلية للبعد

Sig	معامل الارتباط	التدريب
0.000	0.764	1. يتوفر لدى الدائرة أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها
0.000	0.851	2. تتميز أهداف الدائرة بأنها واضحة ومفهومة لدى جميع الأفراد في الدائرة
0.000	0.810	3. يتوفر لدى الدائرة أهداف محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء
0.000	0.774	4. تلتزم الدائرة بالبرامج والجدول الزمنية التي تصنعها لتحقيق أهدافها
0.000	0.769	5. تتسم أهداف الدائرة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة

0.000	0.805	6. يشارك في صياغة أهداف الدائرة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها
-------	-------	--

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح الجدول السابق أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "الأهداف الاستراتيجية" والدرجة الكلية للبعد والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

جدول 7: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "التحليل الاستراتيجي" والدرجة الكلية للبعد

Sig	معامل الارتباط	الحوافز
0.000	0.864	1. تقوم الدائرة بتحليل البيئة الخارجية لاستثمار الفرص وتجنب التهديدات أو الحد من آثارها
0.000	0.860	2. تقوم الدائرة بتحليل البيئة الداخلية في الدائرة للتعرف على مصادر القوة لاستثمارها ونقاط الضعف لتجنبها أو تقليلها
0.000	0.841	3. تستفيد الدائرة من التحليل البيئي لتنفيذ استراتيجياتها وتحقيق رسالتها وأهدافها ووضع البدائل المتاحة
0.000	0.771	4. تواكب الدائرة التغيرات البيئية المتسارعة لتحسين أحوالها وبلوغ طموحاتها المستقبلية
0.000	0.834	5. تستخدم الدائرة تحليل البيئة الخارجية والداخلية لتحديد الأهداف الاستراتيجية

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح الجدول السابق أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "التحليل الاستراتيجي" والدرجة الكلية للبعد والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

جدول 8: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "الاستراتيجيات" والدرجة الكلية للبعد

Sig	معامل	الحوافز
-----	-------	---------

	الارتباط	
0.000	0.776	1. تضع الدائرة بدائل استراتيجية مناسبة مع إمكانياتها ومواردها
0.000	0.824	2. تعمل البدائل الاستراتيجية للدائرة على تعزيز نقاط القوة بالدائرة والتغلب على نقاط الضعف بها، واستثمار الفرص وتجنب التهديدات المحتملة
0.000	0.846	3. تشارك الدائرة جميع العاملين في إعداد الخطة التنفيذية المساعدة
0.000	0.823	4. تتخذ الدائرة قرارات استراتيجية تتسجم مع الخطط الموضوعية
0.000	0.775	5. تتوفر لدى الدائرة معايير قياس الأداء بكل عنصر من عناصر الخطة الاستراتيجية
0.000	0.757	6. تعمل البدائل الاستراتيجية على تحقيق الأهداف المرجوة بالدائرة

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح الجدول السابق أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "الاستراتيجيات" والدرجة الكلية للبعد والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

2. الاتساق الداخلي للمحور الثاني: الأداء

جدول 9: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني - الأداء والدرجة الكلية للمحور

الرقم	مؤشرات القياس	معامل ارتباط	Sig
1.	تسعى الدائرة إلى الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تقديم الخدمات الهادفة إلى نشر الوعي والمعرفة	0.668	0.000
2.	تحرص الدائرة على تطوير خدماتها التي تقدمها للمجتمع المحلي بما يتناسب مع مسؤوليتها الاجتماعية	0.746	0.000
3.	تسعى الدائرة لعمل مسح ميداني بين فترة وأخرى لقياس مدى رضا المجتمع عن خدماتها	0.709	0.000
4.	تعمل الدائرة على تبسيط إجراءات العمل لإرضاء الأطراف المعنية	0.699	0.000

0.000	0.669	5. تسعى الدائرة على تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي لا تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمات المقدمة لعملائها
0.000	0.721	6. تحرص الدائرة على توفير هيئة تدريسية متخصصة وذات كفاءة
0.000	0.700	7. توفر الدائرة التقنيات التعليمية الحديثة والمتطورة اللازمة لنجاح الأهداف العلمية
0.000	0.794	8. تشجع الدائرة على الإبداع وتقديم الأفكار الجديدة
0.000	0.734	9. تعتمد الدائرة على برامج تدريبية مختلفة للعاملين تمكنهم من الارتقاء بمستويات الأداء
0.000	0.697	10. تقوم الدائرة بتقييم أداء الموظفين بشكل دوري
0.000	0.768	11. تقوم الدائرة بالتقييم الدوري لأدائها

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح الجدول السابق أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني - الأداء والدرجة الكلية للمحور والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى 0.05 وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

ثانياً: الصدق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيم مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول 10: معامل الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة

المحور	البعد	معامل الارتباط	Sig
المحور الأول التخطيط الاستراتيجي	البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية	0.836	0.000
	البعد الثاني: الرسالة الاستراتيجية	0.860	0.000
	البعد الثالث: الأهداف الاستراتيجية	0.902	0.000
	البعد الرابع: التحليل الاستراتيجي	0.910	0.000
	البعد الخامس: الاستراتيجيات	0.906	0.000
المحور الثاني	الأداء	0.892	0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى 0.05 وبذلك

يعتبر جميع أبعاد ومحاور الاستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

3-6 ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس

الظروف والشروط أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير

فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة

من خلال معامل كرونباخ الفا.

جدول 11 : معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الدراسة

المحور	البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات
المحور الأول التخطيط الاستراتيجي	البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية	6	0.826
	البعد الثاني: الرسالة الاستراتيجية	6	0.875
	البعد الثالث: الأهداف الاستراتيجية	6	0.887
	البعد الرابع: التحليل الاستراتيجي	5	0.901
	البعد الخامس: الاستراتيجيات	6	0.894
جميع فقرات المحور الأول			0.967
جميع فقرات المحور الثاني			0.902
جميع فقرات أداة الدراسة			0.972

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات التخطيط الاستراتيجي بلغت (0.967)، بينما قيمته لجميع فقرات الأداء (0.902).

في حين بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبيان بلغت (0.972) وهو معامل ثبات مرتفع جداً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها

3-7 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- (1) النسب المئوية والتكرارات والوزن النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة المبحوثة.

- (2) ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكذلك اختبار التجزئة النصفية، لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
- (3) معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
- (4) اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- (5) اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

3-8 الخلاصة

تطرقنا في هذا الفصل إلى بيان منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة، ومن ثم توضيح أداة الدراسة المستخدمة وخطوات إعدادها والإجراءات المتخذة فيها لتحقيق أهداف الدراسة، وفي النهاية بعد تلقي ردود أفراد العينة حول الاستبانة تم وضع الأساليب المستخدمة لتحليل البيانات.

الفصل الرابع

تحليل البيانات وتفسيرها

4-1 تمهيد

2-4 المحك المعتمد في الدراسة

3-4 تحليل البيانات إحصائيا وتفسيراتها

4-4 الخلاصة

4-1 تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمحك الدراسة وكيفية تحليل البيانات ومناقشتها وتفسيرها في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، والتي كان الهدف منها التعرف على تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء دائرة مدارس القرآن بسلطنة عمان .

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

4-2 المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 12: المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من 1 - 1.80	من 20% - 36%	غير موافق بشدة
أكبر من 1.80 - 2.60	أكبر من 36% - 52%	غير موافق
أكبر من 2.60 - 3.40	أكبر من 52% - 68%	محايد
أكبر من 3.40 - 4.20	أكبر من 68% - 84%	موافق
أكبر من 4.20 - 5	أكبر من 84% - 100%	موافق بشدة

مصدر المحك: من خلال دراسة (رحمة زعيبي، 2014) ودراسة (مجاهد عثمان خالد، 2016) ودراسة (عرفة جبريل أبو نصيب، 2013) ودراسة

(2018, Kolade)

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

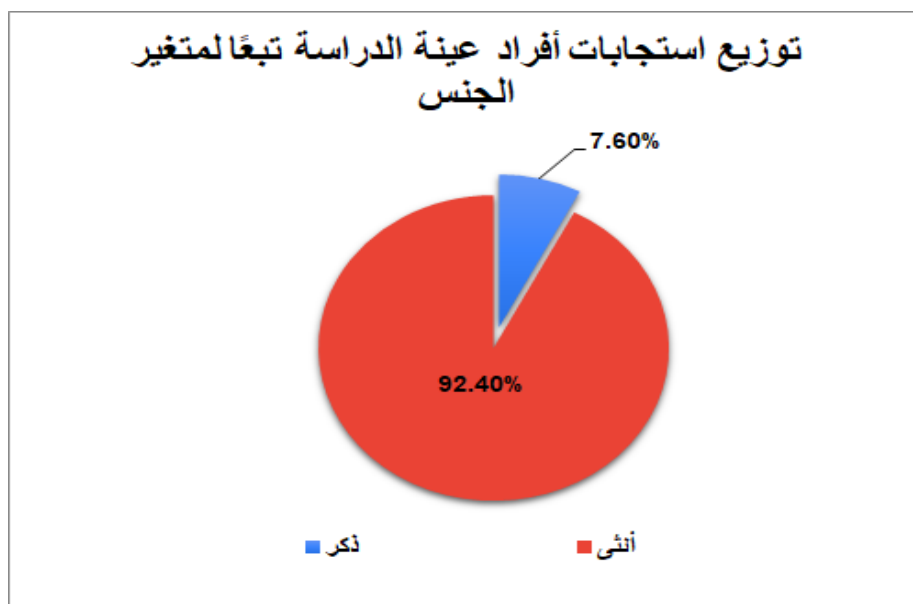
3-4 تحليل البيانات إحصائياً وتفسيراتها

الخصائص الشخصية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

- الجنس

جدول 13: توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	18	7.6%
أنثى	220	92.4%
المجموع	238	%100



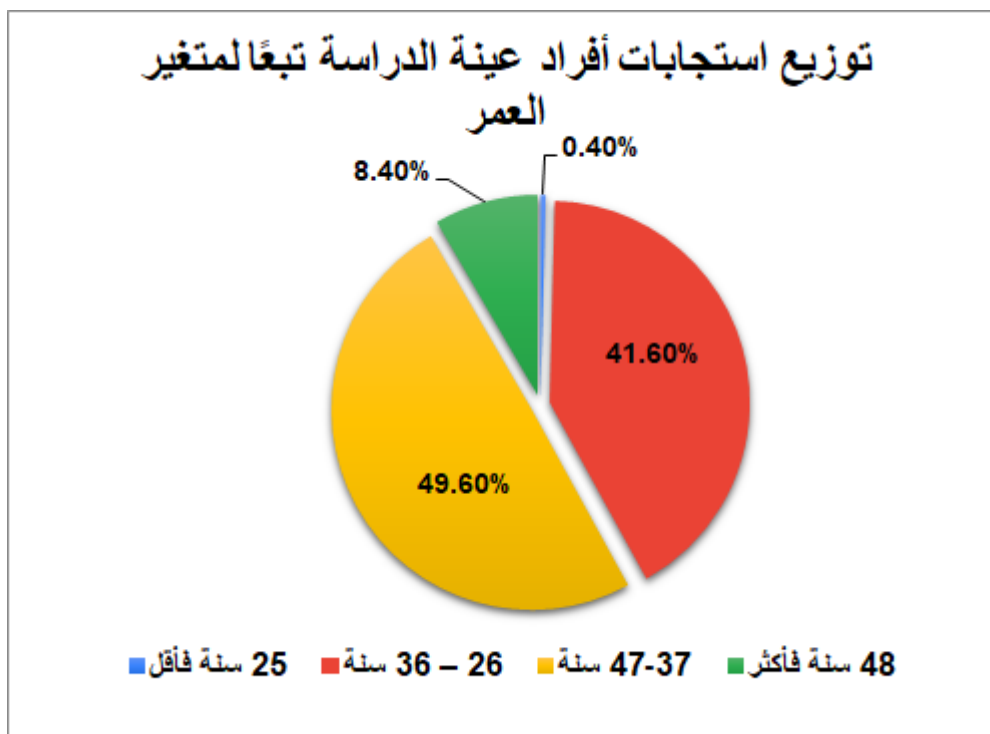
شكل توضيحي 4 : توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

يتضح من الجدول والشكل البياني السابقين أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة كانت من الإناث، بنسبة 92.4%، وكانت النسبة الأقل للذكور بنسبة 92.4%. وتفسير الباحث في هذا الاختلاف في النسب إلى أن عدد العاملين بالدائرة من فئة الذكور في الأساس هو عدد بسيط ويشغلون الوظائف الإدارية أكثر من الوظائف الأخرى، بينما عدد الإناث هو الأكبر ويشغلون وظيفة التدريس والتوجيه أكثر.

- العمر

جدول 14: توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
25 سنة فأقل	1	0.4%
26 - 36 سنة	99	41.6%
37-47 سنة	118	49.6%
48 سنة فأكثر	20	8.4%
المجموع	238	100%



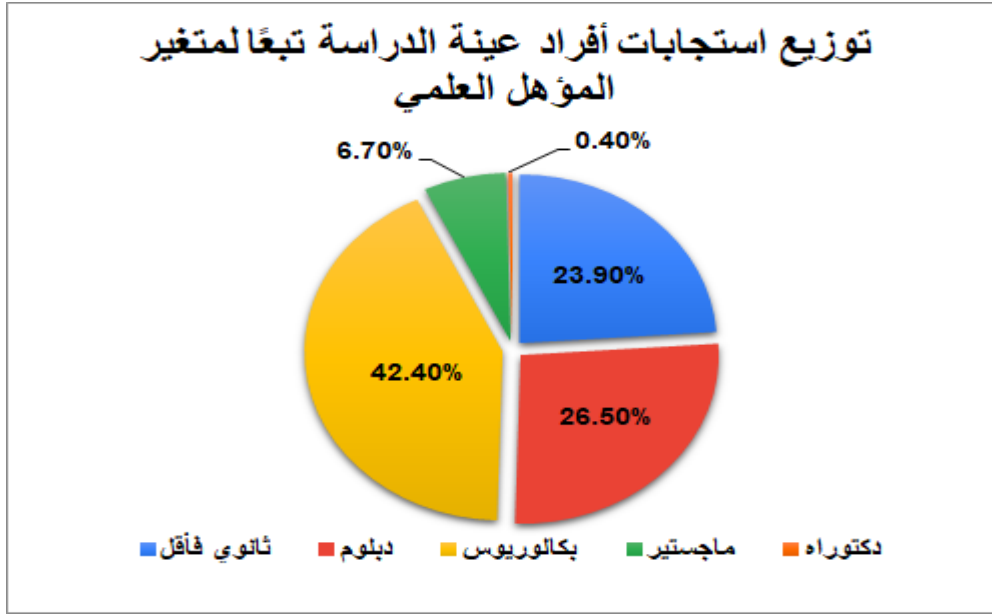
شكل توضيحي 5 : توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

يتضح من الجدول والشكل البياني السابقين أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة كانت لمن تتراوح أعمارهم ما بين 37-47 سنة، بنسبة 49.6%، يليها من تراوحت أعمارهم ما بين 26-36 سنة بنسبة 61.6%، يليها من بلغت أعمارهم 48 عاماً فأكثر بنسبة 4.8% في حين كانت النسبة الأقل بلغت أعمارهم 25 سنة فأقل بنسبة 0.4% من حجم العينة. وقد فسر الباحث ذلك أن العاملين بدائرة مدارس القرآن من كانت أعمارهم من 37 فأقل هم أكثر من يشغلون الوظائف بدائرة مدارس القرآن بأنواعها، بينما الأعمار الأكثر من سنة 37 عددهم أقل في دائرة مدارس القرآن بمختلف الوظائف.

المؤهل العلمي

جدول 15: توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي فأقل	57	23.9%
دبلوم	63	26.5%
بكالوريوس	101	42.4%
ماجستير	16	6.7%
دكتوراه	1	0.4%
المجموع	238	100%



شكل توضيحي 6 : توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

يتضح من الجدول والشكل البياني السابقين أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة كانت لحملة البكالوريوس، بنسبة 42.4%، يليها الحاصلين على الدبلوم بنسبة 26.5%، يليها الحاصلين على ثانوية عامة فما دون بنسبة 23.9%، يليها حملة الماجستير بنسبة 6.7%، في حين كانت النسبة الأقل للحاصلين على الدكتوراه بنسبة 0.4%.

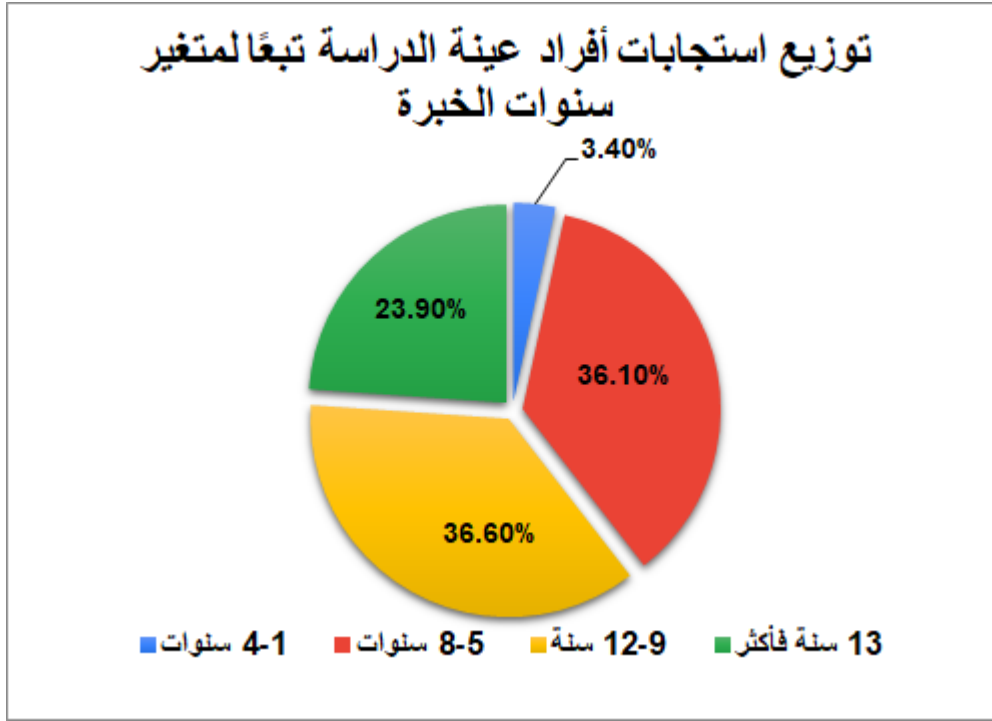
وقد فسر الباحث ذلك أن الاختلاف في النسب إلى أن العاملين بالدائرة حملة الشهادات العليا في الأساس عددهم قليل ويشغلون الوظائف الإدارية والإشرافية، بينما عدد حملة البكالوريوس هو الأكبر ويشغلوا معظم الوظائف بالدائرة، يليهم العاملين حملة الدبلوم فأقل.

- سنوات الخبرة

جدول 16 : توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
1-4 سنوات	8	3.4%
5-8 سنوات	86	36.1%
9-12 سنة	87	36.6%

13 سنة فأكثر	57	23.9%
المجموع	238	100%



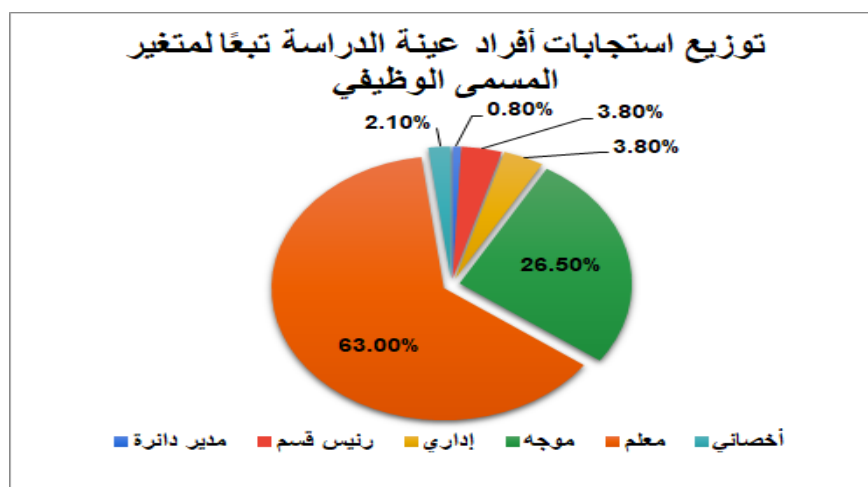
شكل توضيحي 7 : توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

يتضح من الجدول والشكل البياني السابقين أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة كانت لمن تراوحت سنوات خبرتهم ما بين 9 إلى 12 سنوات، بنسبة 36.6%، يليها من تراوحت سنوات خبرتهم ما بين 5 - 8 سنوات بنسبة 36.1%، يليها من زادت سنوات خبرتهم عن 13 سنة بنسبة 23.9%، في حين كانت النسبة الأقل لمن تراوحت سنوات خبرتهم ما بين 1-4 سنوات بنسبة 3.4% من حجم العينة.

وقد فسر الباحث هذا الاختلاف كون دائرة مدارس القرآن الكريم من ضمن الدوائر التي أسست متأخراً وكان التعيين فيها قليل جداً، وقد زاد التعيين في السنوات ما بين 2010 إلى 2014 بشكل أوسع، لذا نجد أن سنوات الخبرة لدى العاملين التي تتراوح من 9 إلى 12 سنة هم أكثر أفراد عينة الدراسة.

جدول 17 : توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
مدير دائرة	2	%0.8
رئيس قسم	9	%3.8
إداري	9	%3.8
موجه	63	%26.5
معلم	150	%63.0
أخصائي	5	%2.1
المجموع	238	%100



شكل توضيحي 8 : توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

يتضح من الجدول والشكل البياني السابقين أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة كانت للمعلمين، بنسبة %63.0، يليها الموجهين بنسبة %26.5، يليها كل من رؤساء القسام والإداريين بنسبة %3.8، يليها الأخصائيين بنسبة %2.1 في حين كانت النسبة الأقل لمدرء الدائرة بنسبة %0.8.

وقد فسر الباحث هذا الاختلاف في النسب إلى أن عدد الإداريين بالدائرة في الأساس هو عدد بسيط ، بينما عدد معلمين القرآن هو الأكبر بالدائرة ومن ثم عدد الموجهين.

مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيسي وتفسيرها:

وينص سؤال الدراسة الرئيسي على ما يلي:

❖ ما هو تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء دائرة مدارس القرآن بسلطنة عمان؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي السابق الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الأول: ما هو مستوى وعي العاملين بالتخطيط الاستراتيجي؟

1. الرؤية الاستراتيجية

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحراف المعياري لفقرات بعد الرؤية الاستراتيجية،

الجدول التالي يوضح هذه النتائج:

جدول 18: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الرؤية الاستراتيجية مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	النتيجة	الترتيب
1	تمتلك الدائرة رؤية استراتيجية واضحة وواقعية للظموح المستقبلي	3.89	77.8%	0.847	موافق	1
5	تعلم الدائرة عن رؤيتها للمجتمع الداخلي والخارجي على السواء	3.58	71.6%	0.919	موافق	5
6	تمتلك الدائرة رؤية استراتيجية قصيرة تتكون من جملة واحدة	3.34	66.8%	0.907	محايد	6

3	موافق	0.902	%72.2	3.61	تشارك الإدارة العليا في صياغة رؤية الدائرة و تصدق عليها
2	موافق	0.818	%76.2	3.81	تتميز رؤية الدائرة أنها قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرز
4	موافق	0.949	%69.8	3.49	تتسم رؤية الدائرة بأنها محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها
	موافق	0.652	%72.4	3.62	جميع فقرات المحور معاً

يوضح الجدول السابق استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات (الرؤية الاستراتيجية) وترتيبها حسب المتوسطات

الحسابية تنازلياً من الأهم فالأقل أهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

كان ترتيب الفقرات حسب الاستجابات هو [الفقرة(1)، الفقر (5)، الفقرة (4)، الفقرة (2)، الفقرة (6)] بمتوسطات حسابية (3.89، 3.81، 3.61، 3.49، 3.58، 3.34) على التوالي.

أكثر الفقرات استجابة كانت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تمتلك الدائرة رؤية استراتيجية واضحة وواقعية للطموح المستقبلي" بمتوسط حسابي (3.89) ووزن حسابي (77.8%).

بينما كانت أقل الفقرات استجابة هي الفقرة رقم (3) والتي تنص على "تمتلك الدائرة رؤية استراتيجية قصيرة تتكون من جملة واحدة" بمتوسط حسابي (3.34) ووزن نسبي (66.8%).

بشكل عام، نجد أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال بلغت قيمته 3.62 والوزن النسبي بلغ قيمته 72.4% مما يدل على وجود مستوى وعي كبير لدى العاملين في دائرة مدارس القرآن بسلطنة عمان بالرؤية الاستراتيجية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي.

2. الرسالة الاستراتيجية:

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحراف المعياري لفقرات بعد الرسالة الاستراتيجية،

الجدول التالي يوضح هذه النتائج:

جدول 19: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الرسالة الاستراتيجية مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	النتيجة	الترتيب
1	تعتبر رسالة الدائرة سبب وجود الدائرة وتجب على سؤال ما هو عمل الدائرة	3.85	77.0%	0.755	موافق	1
5	تشارك الإدارة العليا في صياغة رسالة الدائرة و تصادق عليها	3.71	74.2%	0.773	موافق	5
1مكرر	تسهم رسالة الدائرة في تحديد استراتيجيات الدائرة	3.85	77.0%	0.713	موافق	1مكرر
6	تعمل الدائرة على مشاركة كافة المستويات الإدارية لصياغة رسالتها	3.47	69.4%	0.898	موافق	6
3	رسالة الدائرة واسعة تسمح باستثمار الفرص الجديدة للتطوير العلمي والعملية	3.77	75.4%	0.985	موافق	3
4	تتضمن رسالة الدائرة قيمها وفلسفتها	3.76	75.2%	0.729	موافق	4
	جميع فقرات المحور معاً	3.73	74.6%	0.639	موافق	

يوضح الجدول السابق استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات (الرسالة الاستراتيجية) وترتيبها حسب المتوسطات

الحسابية تنازلياً من الأهم فالأقل أهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

كان ترتيب الفقرات حسب الاستجابات هو [الفقرة(1)، الفقرة (3)، الفقرة (5)، الفقرة (6)، الفقرة (2)، الفقرة (4)]

بمتوسطات حسابية (3.85، 3.85، 3.77، 3.76، 3.71، 3.47) على التوالي.

أكثر الفقرات استجابة كانت الفقرة رقم (1) والتي تنص على " تعتبر رسالة الدائرة سبب وجود الدائرة وتجب على سؤال ما هو عمل الدائرة" والفقرة رقم (3) والتي تنص على " تسهم رسالة الدائرة في تحديد استراتيجيات الدائرة" بمتوسط حسابي (3.85) ووزن حسابي (77.0%) لكل منهما.

بينما كانت أقل الفقرات استجابة هي الفقرة رقم (4) والتي تنص على " تعمل الدائرة على مشاركة كافة المستويات الإدارية لصياغة رسالتها" بمتوسط حسابي (3.47) ووزن نسبي (69.4%)

بشكل عام، نجد أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال بلغت قيمته 3.73 والوزن النسبي بلغ قيمته 74.6% مما يدل على وجود مستوى وعي كبير لدى العاملين في دائرة مدارس القرآن بسلطنة عمان بالرسالة الاستراتيجية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي.

3. الأهداف الاستراتيجية:

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحراف المعياري لفقرات بعد الأهداف الاستراتيجية الجدول التالي يوضح هذه النتائج:

جدول 20: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الأهداف الاستراتيجية مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	النتيجة	الترتيب
	يتوفر لدى الدائرة أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها	3.90	78.0%	0.838	2 موافق
	تتميز أهداف الدائرة بأنها واضحة ومفهومة لدى جميع الأفراد في الدائرة	3.61	72.2%	0.995	5 موافق
	يتوفر لدى الدائرة أهداف محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء	3.66	73.2%	0.985	4 موافق

1	موافق	0.812	78.2%	3.91	تلتزم الدائرة بالبرامج والجداول الزمنية التي تصنعها لتحقيق أهدافها
3	موافق	0.903	76.6%	3.83	تتسم أهداف الدائرة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة
6	موافق	0.970	70.8%	3.54	يشارك في صياغة أهداف الدائرة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها
	موافق	0.736	75.0%	3.75	جميع فقرات المحور معاً

يوضح الجدول السابق استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات (الأهداف الاستراتيجية) وترتيبها حسب المتوسطات الحسابية تنازلياً من الأهم فالأقل أهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

كان ترتيب الفقرات حسب الاستجابات هو [الفقرة(4)، الفقرة (1)، الفقرة (5)، الفقرة (3)، الفقرة (2)، الفقرة (6)] أكثر الفقرات استجابة كانت الفقرة رقم (4) والتي تنص على " تلتزم الدائرة بالبرامج والجداول الزمنية التي تصنعها لتحقيق أهدافها" بمتوسط حسابي (3.91) ووزن حسابي (78.2%).

بينما كانت أقل الفقرات استجابة هي الفقرة رقم (6) والتي تنص على " يشارك في صياغة أهداف الدائرة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها" بمتوسط حسابي (3.54) ووزن نسبي (70.8%)

بشكل عام، نجد أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال بلغت قيمته 3.75 والوزن النسبي بلغ قيمته 75.0% مما يدل على وجود مستوى وعي كبير لدى العاملين في دائرة مدارس القرآن بسلطنة عمان بالأهداف الاستراتيجية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي.

4. التحليل الاستراتيجي:

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحراف المعياري لفقرات بعد التحليل الاستراتيجي، الجدول التالي يوضح هذه النتائج:

جدول 21: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد التحليل الاستراتيجي مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة
5	موافق	0.908	%70.2	3.51	تقوم الدائرة بتحليل البيئة الخارجية لاستثمار الفرص وتجنب التهديدات أو الحد من آثارها
2	موافق	0.910	%73.0	3.65	تقوم الدائرة بتحليل البيئة الداخلية في الدائرة للتعرف على مصادر القوة لاستثمارها ونقاط الضعف لتجنبها أو تقليلها
2 مكرر	موافق	0.881	%73.0	3.65	تستفيد الدائرة من التحليل البيئي لتنفيذ استراتيجياتها وتحقيق رسالتها وأهدافها ووضع البدائل المتاحة
1	موافق	0.811	%77.4	3.87	تواكب الدائرة التغيرات البيئية المتسارعة لتحسين أحوالها وبلوغ طموحاتها المستقبلية
4	موافق	0.808	%72.2	3.61	تستخدم الدائرة تحليل البيئة الخارجية والداخلية لتحديد الأهداف الاستراتيجية
	موافق	0.732	%73.2	3.66	جميع فقرات المحور معاً

يوضح الجدول السابق استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات (التحليل الاستراتيجي) وترتيبها حسب المتوسطات

الحسابية تنازلياً من الأهم فالأقل أهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

كان ترتيب الفقرات حسب الاستجابات هو [الفقرة(4)، الفقر (2)، الفقرة (3)، الفقرة رقم (5)، الفقرة (1)] بمتوسطات

حسابية (3.87، 3.65، 3.65، 3.61، 3.51) على التوالي.

أكثر الفقرات استجابة كانت الفقرة رقم (4) والتي تنص على " تواكب الدائرة التغيرات البيئية المتسارعة لتحسين

أحوالها وبلوغ طموحاتها المستقبلية" بمتوسط حسابي (3.87) ووزن حسابي (%77.4).

بينما كانت أقل الفقرات استجابة هي الفقرة رقم (1) والتي تنص على " تقوم الدائرة بتحليل البيئة الخارجية لاستثمار

الفرص وتجنب التهديدات أو الحد من آثارها" بمتوسط حسابي (3.51) ووزن نسبي (70.2%)

بشكل عام، نجد أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال بلغت قيمته 3.66 والوزن النسبي بلغ قيمته 73.2%

مما يدل على وجود مستوى وعي كبير لدى العاملين في دائرة مدارس القرآن بسلطنة عمان بالتحليل الاستراتيجي

كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي.

5. الاستراتيجيات:

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحراف المعياري لفقرات بعد الاستراتيجيات، الجدول

التالي يوضح هذه النتائج:

جدول 22: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الاستراتيجيات مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	موافق	0.805	%75.4	3.77	تضع الدائرة بدائل استراتيجية مناسبة مع إمكانياتها ومواردها
3	موافق	0.760	%75.0	3.75	تعمل البدائل الاستراتيجية للدائرة على تعزيز نقاط القوة بالدائرة والتغلب على نقاط الضعف بها، واستثمار الفرص وتجنب التهديدات المحتملة
6	محايد	1.031	%64.6	3.23	تشارك الدائرة جميع العاملين في إعداد الخطة التنفيذية المساعدة
4	موافق	0.861	%71.6	3.58	تتخذ الدائرة قرارات استراتيجية تتسجم مع الخطط الموضوعية

5	موافق	0.810	%70.6	3.53	تتوفر لدى الدائرة معايير قياس الأداء بكل عنصر من عناصر الخطة الاستراتيجية
1مكرر	موافق	0.712	%75.4	3.77	تعمل البدائل الاستراتيجية على تحقيق الأهداف المرجوة بالدائرة
	موافق	0.676	%72.2	3.61	جميع فقرات المحور معاً

يوضح الجدول السابق استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات (الاستراتيجيات) وترتيبها حسب المتوسطات

الحسابية تنازلياً من الأهم فالأقل أهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

كان ترتيب الفقرات حسب الاستجابات هو [الفقرة(1)، الفقر (6)، الفقرة (2)، الفقرة رقم (4)، الفقرة (5)، الفقرة (3)

[بمتوسطات حسابية (3.77، 3.77، 3.75، 3.58، 3.53، 3.23) على التوالي.

أكثر الفقرات استجابة كانت الفقرة رقم (1) والتي تنص على " تضع الدائرة بدائل استراتيجية مناسبة مع إمكانياتها

ومواردها" والفقرة رقم (6) والتي تنص على " تعمل البدائل الاستراتيجية على تحقيق الأهداف المرجوة بالدائرة"

بمتوسط حسابي (3.77) ووزن حسابي (75.4%).

بينما كانت أقل الفقرات استجابة هي الفقرة رقم (3) والتي تنص على " تشارك الدائرة جميع العاملين في إعداد الخطة

التففيذية المساعدة" بمتوسط حسابي (3.23) ووزن نسبي (64.6%)

بشكل عام، نجد أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال بلغت قيمته 3.61 والوزن النسبي بلغ قيمته 72.2%

مما يدل على وجود مستوى وعي كبير لدى العاملين في دائرة مدارس القرآن بسلطنة عمان بالاستراتيجيات كأحد

أبعاد التخطيط الاستراتيجي.

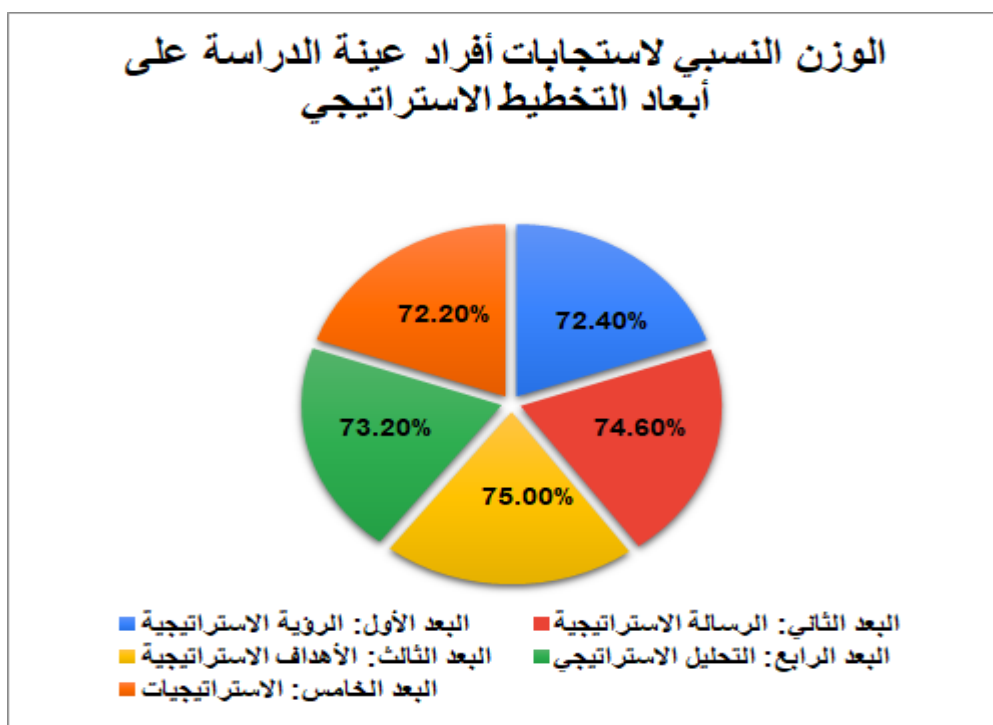
الجدول والشكل البياني التاليان يوضحان ملخصاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات التخطيط

الاستراتيجي الأربعة.

جدول 23: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد التخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	البعد
4	موافق	0.652	%72.4	3.62	البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية
2	موافق	0.639	%74.6	3.73	البعد الثاني: الرسالة الاستراتيجية
1	موافق	0.736	%75.0	3.75	البعد الثالث: الأهداف الاستراتيجية
3	موافق	0.732	%73.2	3.66	البعد الرابع: التحليل الاستراتيجي
5	موافق	0.676	%72.2	3.61	البعد الخامس: الاستراتيجيات



شكل توضيحي 9 : الوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد التخطيط الاستراتيجي

السؤال الفرعي الثاني: ما هو مستوى أداء دائرة مدارس القرآن الكريم؟

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحراف المعياري لفقرات المحور الثاني - الأداء،

الجدول التالي يوضح هذه النتائج:

جدول 24: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الثاني - الأداء مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	النتيجة	الترتيب
	تسعى الدائرة إلى الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تقديم الخدمات الهادفة إلى نشر الوعي والمعرفة	4.05	%81.0	0.692	موافق	2
	تحرص الدائرة على تطوير خدماتها التي تقدمها للمجتمع المحلي بما يتناسب مع مسؤوليتها الاجتماعية	3.95	%79.0	0.792	موافق	5
	تسعى الدائرة لعمل مسح ميداني بين فترة وأخرى لقياس مدى رضا المجتمع عن خدماتها	3.29	%65.8	0.987	محايد	11
	تعمل الدائرة على تبسيط إجراءات العمل لإرضاء الأطراف المعنية	3.69	%73.8	0.902	موافق	9
	تسعى الدائرة على تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي لا تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمات المقدمة لعملائها	3.71	%74.2	0.902	موافق	8
	تحرص الدائرة على توفير هيئة تدريسية متخصصة وذات كفاءة	4.02	%80.4	0.902	موافق	3
	توفر الدائرة التقنيات التعليمية الحديثة والمتطورة اللازمة لنجاح الأهداف العلمية	3.34	%66.8	1.203	محايد	10

6	موافق	0.874	%78.6	3.93	تشجع الدائرة على الإبداع وتقديم الأفكار الجديدة
1	موافق	0.837	%81.8	4.09	تعتمد الدائرة على برامج تدريبية مختلفة للعاملين تمكنهم من الارتقاء بمستويات الأداء
4	موافق	0.852	%79.6	3.98	تقوم الدائرة بتقييم أداء الموظفين بشكل دوري
7	موافق	0.850	%74.6	3.73	تقوم الدائرة بالتقييم الدوري لأدائها
	موافق	0.639	%76.0	3.80	جميع فقرات المحور معاً

يوضح الجدول السابق استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الثاني (الأداء) وترتيبها حسب المتوسطات الحسابية تنازلياً من الأهم فالأقل أهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

كان ترتيب الفقرات حسب الاستجابات هو [الفقرة(9)، الفقرة (1)، الفقرة (6)، الفقرة (10)، الفقرة (2)، الفقرة (8)، الفقرة (11)، الفقرة (5)، الفقرة (4)، الفقرة (7)، الفقرة (3)] بمتوسطات حسابية (4.09، 4.05، 4.02، 3.98، 3.95، 3.73، 3.71، 3.69، 3.34، 3.29)

أكثر الفقرات استجابة كانت الفقرة رقم (9) والتي تنص على "تعتمد الدائرة على برامج تدريبية مختلفة للعاملين تمكنهم من الارتقاء بمستويات الأداء" بمتوسط حسابي (4.09) ووزن حسابي (%81.8).

بينما كانت أقل الفقرات استجابة هي الفقرة رقم (3) والتي تنص على "تسعى الدائرة لعمل مسح ميداني بين فترة وأخرى لقياس مدى رضا المجتمع عن خدماتها" بمتوسط حسابي (3.29) ووزن نسبي (%65.8)

بشكل عام، نجد أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال بلغت قيمته 3.80 والوزن النسبي بلغ قيمته %76.0 مما يدل على وجود مستوى أداء مرتفع لدى العاملين في دائرة مدارس القرآن الكريم.

السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي أداء دائرة مدارس القرآن؟

وللإجابة عن السؤال الفرعي السابق قام الباحث بحساب معامل الارتباط ما بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأداء دائرة

مدارس القرآن، الجدول التالي يوضح هذه النتائج:

جدول 25: معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وأداء دائرة مدارس القرآن

Sig	معامل الارتباط	المحور
0.000	0.799	المحور لأول: التخطيط الاستراتيجي
		المحور الثاني: الأداء

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بلغت قيمته (0.799) وقيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في دائرة مدارس القرآن.

وللتعمق في النتائج السابقة، قام الباحث بحساب معامل الارتباط ما بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي منفصلة وأداء

دائرة مدارس القرآن، الجداول التالية توضح هذه النتائج:

جدول 26: معامل الارتباط بين الرؤية الاستراتيجية وأداء دائرة مدارس القرآن

Sig	معامل الارتباط	المحور
0.000	0.691	البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية
		المحور الثاني: الأداء

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بلغت قيمته (0.691) وقيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين البعد الأول - الرؤية الاستراتيجية وأداء دائرة مدارس القرآن.

جدول 27: معامل الارتباط بين الرسالة الاستراتيجية وأداء دائرة مدارس القرآن

Sig	معامل الارتباط	المحور
0.000	0.724	البعد الثاني: الرسالة الاستراتيجية
		المحور الثاني: الأداء

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بلغت قيمته (0.724) وقيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين البعد الثاني - الرسالة الاستراتيجية وأداء دائرة مدارس القرآن.

جدول 28: معامل الارتباط بين الأهداف الاستراتيجية وأداء دائرة مدارس القرآن

Sig	معامل الارتباط	المحور
0.000	0.789	البعد الثالث: الأهداف الاستراتيجية
		المحور الثاني: الأداء

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بلغت قيمته (0.789) وقيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين البعد الثالث - الأهداف الاستراتيجية وأداء دائرة مدارس القرآن.

جدول 29: معامل الارتباط بين التحليل الاستراتيجي وأداء دائرة مدارس القرآن

Sig	معامل الارتباط	المحور
0.000	0.803	البعد الرابع: التحليل الاستراتيجي
		المحور الثاني: الأداء

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بلغت قيمته (0.803) وقيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين البعد الرابع - الأهداف الاستراتيجية والأداء في دائرة مدارس القرآن

جدول 30: معامل الارتباط بين الاستراتيجيات والأداء في دائرة مدارس القرآن

Sig	معامل الارتباط	المحور
0.000	0.803	البعد الخامس: الاستراتيجيات
		المحور الثاني: الأداء

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بلغت قيمته (0.803) وقيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين البعد الخامس - الاستراتيجيات وأداء دائرة مدارس القرآن.

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على مستوى أداء دائرة مدارس القرآن الكريم التابعة

لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية كأحد أبعاد تخطيط الاستراتيجي على مستوى أداء دائرة مدارس القرآن الكريم التابعة لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ولاختبار الفرضية السابقة، قام الباحث بتطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط لفحص وجود أثر للرؤية الاستراتيجية على مستوى الأداء، الجدول التالي يوضح هذه النتائج:

جدول 31: نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي ما بين الرؤية الاستراتيجية ومستوى الأداء

الاختلاف (التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مجموع المربعات
الانحدار	46.163	1	46.163	215.478	0.000
المتبقي	50.560	236	0.214		
المجموعة	96.723	237			

* معامل الارتباط المتعدد (R) = (0.691)

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بين الرؤية الاستراتيجية والأداء بلغت قيمته (0.691) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الرؤية الاستراتيجية كأحد أبعاد تخطيط الاستراتيجي على مستوى أداء دائرة مدارس القرآن الكريم التابعة لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة الاستراتيجية كأحد أبعاد تخطيط الاستراتيجي على مستوى أداء دائرة مدارس القرآن الكريم التابعة لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ولاختبار الفرضية السابقة، قام الباحث بتطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط لفحص وجود أثر للرسالة الاستراتيجية على مستوى الأداء، الجدول التالي يوضح هذه النتائج:

جدول 32: نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي ما بين الرسالة الاستراتيجية ومستوى الأداء

الاختلاف (التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مجموع المربعات
الانحدار	50.651	1	50.651	259.456	0.000
المتبقي	46.072	236	0.195		
المجموعة	96.723	237			

* معامل الارتباط المتعدد (R) = (0.724)

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بين الرسالة الاستراتيجية والأداء بلغت قيمته (0.724) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الرسالة الاستراتيجية كأحد أبعاد تخطيط الاستراتيجي على مستوى أداء دائرة مدارس القرآن الكريم التابعة لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية كأحد أبعاد تخطيط الاستراتيجي على مستوى أداء دائرة مدارس القرآن الكريم التابعة لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ولاختبار الفرضية السابقة، قام الباحث بتطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط لفحص وجود أثر للأهداف الاستراتيجية

على مستوى الأداء، الجدول التالي يوضح هذه النتائج:

جدول 33: نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي ما بين الأهداف الاستراتيجية ومستوى الأداء

الاختلاف (التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مجموع المربعات
الانحدار	60.197	1	60.197	388.939	0.000
المتبقي	36.526	236	0.155		
المجموعة	96.723	237			

* معامل الارتباط المتعدد (R) = (0.789)

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بين الأهداف الاستراتيجية والأداء بلغت قيمته (0.789) ومستوى

الدلالة (0.000) وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بين الأهداف الاستراتيجية كأحد أبعاد تخطيط الاستراتيجي على مستوى أداء دائرة مدارس القرآن الكريم التابعة لوزارة

الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.

الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي كأحد أبعاد تخطيط الاستراتيجي على مستوى أداء دائرة مدارس القرآن

الكريم التابعة لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ولاختبار الفرضية السابقة، قام الباحث بتطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط لفحص وجود أثر للتحليل الاستراتيجي

على مستوى الأداء، الجدول التالي يوضح هذه النتائج:

جدول 34: نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي ما بين التحليل الاستراتيجي ومستوى الأداء

الاختلاف (التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مجموع المربعات
الانحدار	62.350	1	62.350	428.078	0.000
المتبقي	34.373	236	0.146		
المجموعة	96.723	237			

* معامل الارتباط المتعدد (R) = (0.803)

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بين التحليل الاستراتيجي والأداء بلغت قيمته (0.803) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحليل الاستراتيجي كأحد أبعاد تخطيط الاستراتيجي على مستوى أداء دائرة مدارس القرآن الكريم التابعة لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.

الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجيات كأحد أبعاد تخطيط الاستراتيجي على مستوى أداء دائرة مدارس القرآن الكريم التابعة لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ولاختبار الفرضية السابقة، قام الباحث بتطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط لفحص وجود أثر للاستراتيجيات على مستوى الأداء، الجدول التالي يوضح هذه النتائج:

جدول 35: نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي ما بين الاستراتيجيات ومستوى الأداء

الاختلاف (التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مجموع المربعات
الانحدار	62.438	1	62.438	429.782	0.000
المتبقي	34.285	236	0.145		
المجموعة	96.723	237			

* معامل الارتباط المتعدد (R) = (0.803)

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بين الاستراتيجيات والأداء بلغت قيمته (0.803) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستراتيجيات كأحد أبعاد تخطيط الاستراتيجي على مستوى أداء دائرة مدارس القرآن الكريم التابعة لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وينبثق عن الفرضية السابقة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ولاختبار الفرضية الفرعية السابقة، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي وإجراء اختبار (T-test) للفروق بين

المتوسطات بهدف فحص الفروق بين الموظفين الذكور والإناث، ويبين الجدول التالي هذه النتائج:

جدول 36: المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة ونتائج اختبار T تبعاً لمتغير الجنس في جميع محاور الدراسة

المحاور الرئيسية	متغير الجنس	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	قيمة Sig	الدالة
المحور الأول التخطيط الاستراتيجي	ذكر	4.0134	2.436	0.016	دالة
	أنثى	3.6439			
المحور الثاني الأداء	ذكر	4.2020	2.824	0.005	دالة
	أنثى	3.7661			
جميع محاور الدراسة	ذكر	4.0134	2.635	0.009	دالة
	أنثى	3.6439			

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في محور الدراسة الأول - التخطيط الاستراتيجي لصالح الذكور، وذلك بعد الرجوع إلى قيم المتوسطات الحسابية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في محور الدراسة الثاني - الأداء لصالح الذكور، وذلك بعد الرجوع إلى قيم المتوسطات الحسابية.

بشكل عام ولجميع محاور الدراسة، يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لصالح الذكور، وذلك بعد الرجوع إلى قيم المتوسطات الحسابية.

الفرضية الفرعية الثانية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير العمر عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ولاختبار الفرضية قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي ومجموع المربعات ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ودالاتها

وذلك بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لمعرفة الفروق بين المجموعات الثلاث، ويبيّن

الجدولين التاليين هذه النتائج:

جدول 37: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير العمر

المتوسط الحسابي	العدد	التصنيف	المحاور الرئيسية
4.0000	1	25 سنة فأقل	المحور الأول التخطيط الاستراتيجي
3.6907	99	26-36 سنة	
3.6476	118	37-47 سنة	
3.7052	20	48 سنة فأكثر	
4.0000	1	25 سنة فأقل	المحور الثاني الأداء
3.8173	99	26-36 سنة	
3.7596	118	37-47 سنة	
3.9318	20	48 سنة فأكثر	
4.0000	1	25 سنة فأقل	جميع محاور الدراسة
3.7255	99	26-36 سنة	
3.6784	118	37-47 سنة	
3.7675	20	48 سنة فأكثر	

جدول 38: نتائج اختبار تحليل التباين تبعاً لمتغير العمر في جميع محاور الدراسة

الدلالة	قيمة Sig	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متغير العمر	المحاور الرئيسية
0.898	0.198	0.078	3	0.235	بين المجموعات	المحور الأول التخطيط الاستراتيجي
		0.395	234	92.369	داخل المجموعات	
			237	92.603	المجموع	
0.687	0.494	0.203	3	0.609	بين المجموعات	المحور الثاني الأداء
		0.411	234	96.114	داخل المجموعات	
			237	96.723	المجموع	
0.8550	0.259	0.097	3	0.290	بين المجموعات	جميع محاور الدراسة
		0.373	234	87.255	داخل المجموعات	
			237	87.545	المجموع	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في محور الدراسة الأول - التخطيط الاستراتيجي.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في محور الدراسة الثاني - الأداء.
- بشكل عام ولجميع محاور الدراسة، يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل

العلمي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ولاختبار الفرضية قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي ومجموع المربعات ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ودالاتها

وذلك بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لمعرفة الفروق بين المجموعات الثلاث، ويبيّن

الجدولين التاليين هذه النتائج:

جدول 39: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحاور الرئيسية	التصنيف	العدد	المتوسط الحسابي
المحور الأول التخطيط الاستراتيجي	ثانوي فأقل	57	3.8578
	دبلوم	63	3.7427
	بكالوريوس	101	3.5302
	ماجستير	16	3.6810
	دكتوراه	1	2.7586
المحور الثاني الأداء	ثانوي فأقل	57	3.9777
	دبلوم	63	3.9019
	بكالوريوس	101	3.6373
	ماجستير	16	3.8693
	دكتوراه	1	2.3636
جميع محاور الدراسة	ثانوي فأقل	57	3.8908
	دبلوم	63	3.7865
	بكالوريوس	101	3.5597

3.7328	16	ماجستير	
2.6500	1	دكتوراه	

جدول 40: نتائج اختبار تحليل التباين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في جميع محاور الدراسة

الدلالة	قيمة Sig	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متغير المؤهل العلمي	المحاور الرئيسية
0.010	3.430	1.287	4	5.150	بين المجموعات	المحور الأول التخطيط الاستراتيجي
		0.375	233	87.454	داخل المجموعات	
			237	92.603	المجموع	
0.001	4.733	1.817	4	7.268	بين المجموعات	المحور الثاني الأداء
		0.384	233	89.455	داخل المجموعات	
			237	96.723	المجموع	
0.004	4.014	1.411	4	5.644	بين المجموعات	جميع محاور الدراسة
		0.352	233	81.900	داخل المجموعات	
			237	87.545	المجموع	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في محور الدراسة الأول - التخطيط الاستراتيجي لصالح الحاصلين على الثانوية العامة فاقل، وذلك بعد الرجوع إلى قيم المتوسطات الحسابية

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في محور الدراسة الثاني - الأداء لصالح الحاصلين على الثانوية العامة فاقل، وذلك بعد الرجوع إلى قيم المتوسطات الحسابية

بشكل عام ولجميع محاور الدراسة، يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لصالح الحاصلين على الثانوية العامة فاقل، وذلك بعد الرجوع إلى قيم المتوسطات الحسابية.

الفرضية الفرعية الرابعة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ولاختبار الفرضية قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي ومجموع المربعات ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ودالاتها وذلك بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لمعرفة الفروق بين المجموعات الثلاث، ويبيّن الجدولين التاليين هذه النتائج:

جدول 41: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المتوسط الحسابي	العدد	التصنيف	المحاور الرئيسية
3.8276	8	1-4 سنوات	المحور الأول التخطيط الاستراتيجي
3.6664	86	5-8 سنوات	
3.6151	87	9-12 سنوات	
3.7447	57	13 سنة فأكثر	
3.9205	8	1-4 سنوات	المحور الثاني الأداء
3.8288	86	5-8 سنوات	

3.7106	87	12-9 سنوات	جميع محاور الدراسة
3.8724	57	13 سنة فأكثر	
3.8531	8	1-4 سنوات	
3.7110	86	5-8 سنوات	
3.6414	87	12-9 سنوات	
3.7798	57	13 سنة فأكثر	

جدول 42: نتائج اختبار تحليل التباين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في جميع محاور الدراسة

الدلالة	قيمة Sig	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متغير المؤهل العلمي	المحاور الرئيسية
0.576	0.662	0.260	3	0.779	بين المجموعات	المحور الأول التخطيط الاستراتيجي
		0.392	234	91.824	داخل المجموعات	
			237	92.603	المجموع	
0.410	0.965	0.394	3	1.182	بين المجموعات	المحور الثاني الأداء
		0.408	234	95.541	داخل المجموعات	
			237	96.723	المجموع	
0.515	0.764	0.283	3	0.849	بين المجموعات	جميع محاور الدراسة
		0.370	234	86.695	داخل المجموعات	
			237	87.545	المجموع	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات

الخبرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في محور الدراسة الأول - التخطيط الاستراتيجي

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات

الخبرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في محور الدراسة الثاني - الأداء

بشكل عام ولجميع محاور الدراسة، يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول

مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الخامسة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المسمى

الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ولاختبار الفرضية قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي ومجموع المربعات ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ودلالاتها

وذلك بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لمعرفة الفروق بين المجموعات الثلاث، ويبيّن

الجدولين التاليين هذه النتائج:

جدول 43: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المحاور الرئيسية	التصنيف	العدد	المتوسط الحسابي
المحور الأول التخطيط الاستراتيجي	مدير دائرة	2	4.4828
	رئيس قسم	9	3.7625
	إداري	9	4.2375
	موجه	63	3.4866
	معلم	150	3.6926
	أخصائي	5	3.8759
المحور الثاني الأداء	مدير دائرة	2	4.5000
	رئيس قسم	9	3.8889

4.2424	9	إداري	جميع محاور الدراسة
3.5685	63	موجه	
3.8430	150	معلم	
4.1455	5	أخصائي	
4.4875	2	مدير دائرة	
3.7972	9	رئيس قسم	
4.2389	9	إداري	
3.5091	63	موجه	
3.7340	150	معلم	
3.9500	5	أخصائي	

جدول 44: نتائج اختبار تحليل التباين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي في جميع محاور الدراسة

الدلالة	قيمة Sig	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متغير المؤهل العلمي	المحاور الرئيسية
0.004	3.621	1.341	5	6.704	بين المجموعات	المحور الأول التخطيط الاستراتيجي
		0.370	232	85.899	داخل المجموعات	
			237	92.603	المجموع	
0.003	3.655	1.412	5	7.062	بين المجموعات	المحور الثاني الأداء
		0.386	232	89.661	داخل المجموعات	
			237	96.723	المجموع	
0.002	3.851	1.342	5	6.709	بين المجموعات	جميع محاور الدراسة
		0.348	232	80.835	داخل المجموعات	
			237	87.545	المجموع	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في محور الدراسة الأول - التخطيط الاستراتيجي لصالح الموجه وذلك بعد الرجوع إلى قيم المتوسطات الحسابية
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في محور الدراسة الثاني - الأداء لصالح مدير الدائرة وذلك بعد الرجوع إلى قيم المتوسطات الحسابية
- بشكل عام ولجميع محاور الدراسة، يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لصالح مدير الدائرة وذلك بعد الرجوع إلى قيم المتوسطات الحسابية.

4-4 الخلاصة

تطرقنا في هذا الفصل إلى بيان محك الدراسة الذي اعتمده الباحث، ومن ثم تحليل البيانات إحصائياً لاختبار فرضيات الدراسة كلاً على حده، والإجابة على أسئلة الدراسة، حيث قام الباحث بتفسير كل نتيجة تم التحصل عليها لتلخيص نتائج الدراسة.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة والتوصيات

5-1 تمهيد

5-2 ملخص نتائج الدراسة

3-5 توصيات الدراسة ومقترحاتها

5-1 تمهيد

من خلال العرض السابق للإطار النظري للدراسة ونتائج التحليل الإحصائي لمحوري أداة الدراسة الرئيسيين (التخطيط الاستراتيجي والأداء)، نستعرض في هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة الحالية وتوصيات الدراسة ومقترحاتها بناء على نتائج الدراسة واستنتاجاتها.

5-2 نتائج الدراسة:

تم التوصل إلى نتائج الدراسة من خلال تحليل متغيرات الدراسة والإجابة على أسئلتها واختبار فرضيات الدراسة، وقد تلخصت نتائج الدراسة على النحو التالي:

1. وجود مستوى وعي كبير لدى العاملين في دائرة مدارس القرآن بسلطنة عمان بالرؤية الاستراتيجية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي بوزن نسبي 72.4%
2. وجود مستوى وعي كبير لدى العاملين في دائرة مدارس القرآن بسلطنة عمان بالرسالة الاستراتيجية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي بوزن نسبي 74.6%
3. وجود مستوى وعي كبير لدى العاملين في دائرة مدارس القرآن بسلطنة عمان بالتحليل الاستراتيجي كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي بوزن نسبي 73.2%
4. وجود مستوى وعي كبير لدى العاملين في دائرة مدارس القرآن بسلطنة عمان بالاستراتيجيات كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي بوزن نسبي 72.2%
5. وجود مستوى أداء مرتفع لدى العاملين في دائرة مدارس القرآن الكريم بوزن نسبي 76.05
6. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في دائرة مدارس القرآن بمعامل ارتباط طردي موجب (0.799)

7. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين البعد الأول - الرؤية الاستراتيجية وأداء دائرة مدارس القرآن بمعامل ارتباط طردي موجب (0.691)
8. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين البعد الثاني - الرسالة الاستراتيجية وأداء دائرة مدارس القرآن بمعامل ارتباط طردي موجب (0.724)
9. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين البعد الثالث - الأهداف الاستراتيجية وأداء دائرة مدارس القرآن بمعامل ارتباط طردي موجب (0.789)
10. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين البعد الرابع - الأهداف الاستراتيجية وأداء دائرة مدارس القرآن بمعامل ارتباط طردي موجب (0.803)
11. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين البعد الخامس - الاستراتيجيات وأداء دائرة مدارس القرآن بمعامل ارتباط طردي موجب (0.803)
12. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الرؤية الاستراتيجية كأحد أبعاد تخطيط الاستراتيجي على مستوى أداء دائرة مدارس القرآن الكريم التابعة لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.
13. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الرسالة الاستراتيجية كأحد أبعاد تخطيط الاستراتيجي على مستوى أداء دائرة مدارس القرآن الكريم التابعة لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.
14. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأهداف الاستراتيجية كأحد أبعاد تخطيط الاستراتيجي على مستوى أداء دائرة مدارس القرآن الكريم التابعة لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.
15. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحليل الاستراتيجي كأحد أبعاد تخطيط الاستراتيجي على مستوى أداء دائرة مدارس القرآن الكريم التابعة لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.
16. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستراتيجيات كأحد أبعاد تخطيط الاستراتيجي على مستوى أداء دائرة مدارس القرآن الكريم التابعة لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.

17. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لصالح الذكور، وذلك بعد الرجوع إلى قيم المتوسطات الحسابية
18. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لصالح الحاصلين على الثانوية العامة فاقل، وذلك بعد الرجوع إلى قيم المتوسطات الحسابية
19. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لصالح مدير الدائرة وذلك بعد الرجوع إلى قيم المتوسطات الحسابية
20. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير العمر ومتغير سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3-5 توصيات الدراسة ومقترحاتها

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة يقدم الباحث عدداً من التوصيات، والتي يرجو منها أن تُسهم في إثراء البحث. ومن أهم تلك

التوصيات ما يلي:

1. الإيعاز للدائرة للعمل على إعلان رؤيتها للمجتمع الداخلي والخارجي على السواء بكافة الوسائل المتاحة.
2. تطوير الرؤية الاستراتيجية للدائرة، بحيث تكون شاملة وواقية.
3. زيادة نسبة مساهمة كافة المستويات الإدارية في المشاركة مع الدائرة في صياغة رسالتها.
4. تطوير أهداف الدائرة وإثراءها بحيث تصبح أكثر وضوحاً لدى جميع الأفراد في الدائرة.
5. إشراك جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيق أهداف الدائرة في صياغتها.
6. زيادة نسبة الاستفادة من تحليل البيئة الخارجية والداخلية لتحديد الأهداف الاستراتيجية للدائرة.
7. زيادة نسبة الاستفادة من تحليل البيئة الخارجية والداخلية لاستثمار الفرص وتجنب التهديدات أو الحد من آثارها.
8. زيادة نسبة مشاركة جميع العاملين في الدائرة في إعداد الخطة التنفيذية المساعدة.
9. زيادة وتطوير معايير قياس الأداء بكل عنصر من عناصر الخطة الاستراتيجية.
10. زيادة اهتمام الدائرة بتنفيذ مسح ميداني بين فترة وأخرى لقياس مدى رضا المجتمع عن خدماتها.
11. إثراء نشاطات الدائرة المتعلقة بتبسيط إجراءات العمل لإرضاء الأطراف المعنية.
12. زيادة الاهتمام بتقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي لا تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمات المقدمة

لعملائها.

13. زيادة التقنيات التعليمية الحديثة والمتطورة اللازمة لنجاح الأهداف العلمية للدائرة.

الدراسات المستقبلية المقترحة:

- من خلال دراسة الباحث لأثر التخطيط الاستراتيجي على أداء دائرة مدارس القرآن الكريم التابعة لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان، يقترح الباحث بعض العناوين لدراسات وبحوث مستقبلية، من ضمنها:
- 1- أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات التي تقدمها وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.
 - 2- التخطيط الاستراتيجي لإدارة التغيير في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.
 - 3- مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.
 - 4- أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء المسسات الحكومية من منظور بطاقة الأداء المتوازن.
 - 5- صناعة التغيير في المؤسسات الحكومية ومدى نجاح المسؤولين بالالتزام به.

10- قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- 1- القرآن الكريم.
- 2- إبتسام، فرحي. (2017). التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، جامعة العربي بم مهدي/ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر/ أم البواقي.
- 3- أبو نصيب، عرفة جبريل. (2013). أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية، كلية الدراسات التجارية / جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الإنسانية والإقتصادية (المجلد 14، العدد 1).
- 4- البيطار، شرين زهير. (2014). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- 5- حسن، نزيه. (2009). توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التربية/ قسم أصول التربية.
- 6- خالد محمد، مجاهد عثمان . (2016). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية في قطاع الصناعات الثقيلة (دراسة حالة شركة جياذ للآليات الثقيلة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي.
- 7- داوود، عدلي. (2007). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التربية/ قسم أصول التربية.
- 8- الدجني، إياد علي. (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، جامعة دمشق/ كلية التربية، سوريا.

- 9- الديراوي، أيمن حسن. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، (المجلد 7، العدد 1).
- 10- الريامي، هلال. (2. نوفمبر، 2019). تعليم القرآن الكريم الإلكتروني، جريدة عمان، <https://www.omandaily.om/?p=619569>
- 11- الريامي، هلال. (11 أغسطس 2018). تعليم القرآن الكريم الإلكتروني، جريدة عمان، <https://www.omandaily.om/?p=619569>
- 12- الزين، رعد. (2020). التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي، عمان/ الأردن. <https://2u.pw/CLEfN>
- 13- الزعبي، رحمة. (2014). أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن)، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 14- سكيك، سامية إسماعيل. (2008). تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التربية/ قسم أصول التربية.
- 15- السليمي، علي. (30 يوليو 2019). الأوقاف، عملية التسجيل في برنامج تعليم القرآن الكريم الإلكتروني، جريدة الوطن، <http://alwatan.com/details/343102>
- 16- السهلي، فيحان فهد. (2011). متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودورها في الحد من أضرار الكوارث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا/ قسم العلوم الإدارية
- 17- الضمور، موفق محمد. (2008). واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، كلية العلوم المالية والمصرفية.

- 18- عبدالكريم، بوبرطخ . (2012). دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية)، جامعة منتوري/ كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر/ قسنطينة.
- 19- العتيبي، عامر ذابب. (2012). أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال.
- 20- فرحي، إلهام. (2019). أثر التغيير التنظيمي على أداء المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة/ كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- 1- Abdalkrim, Gaafar Mohamed. (2013). the impact of strategic planning activities on private sector organizations performance in Sudan: An Empirical Research, international journal of business and management, volume8 issue10,published by Canadian Center of Science and Education.
- 2- Bidem, Kolade Ayodele & Omotayo, Olanipon Olauwa & others. (2018). the impact of strategic planning on performance in the university education: A case study of university of Ibadan, Nigeria, European Journal of Education Studies, volume 5, issue 5.
- 3- Innocent, Ikoro Emenike. (2017). effects of strategic planning on organizational performance (A study of Nigerian bottling company enugu, international journal of economics and business management, volum2 3, issue9.

- 4– Kohzadi, Mahdi. (2016). the effect of strategic planning on organizational performance in industrial estate companies of Gachsaran 2014–2015, international journal of humanities and cultural studies, issue 1.
- 5– Poku, Debrah Kwame. (2012). the effect of strategic planning of the performance and operations of the agricultural development bank, Kwame Nkrumah University of science and technology.
- 6– Samuel Taiwo, Akinyele & Olufunke Idunnu, Fasogbon. (2010). Impact of strategic planning on organizational performance and survival, Research Journal of Business Management 4 (1): 73–82, 2010 ISSN 1819–1932.
- 7– Al–Qudah, Shaker & Obeidat, Abdallah Mishaal & others. (2020). the impact of strategic human resources planning on the organizational performance of public shareholding companies in Jordan, problems and perspectives in management journal, volume 18 issue.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1): استبانة الدراسة

ملحق رقم (2): قائمة أسماء المحكمين

ملحق رقم (1)

استبانة الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

أخي/ أختي الفاضل/ة:

يقوم الباحث بإعداد بحث بعنوان " أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء دائرة مدارس القرآن الكريم / وزارة الأوقاف

والشؤون الدينية بسلطنة عمان " ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

(قيادة) بجامعة الشرقية بإبراء .

لذا نضع بين أيديكم هذه الاستبانة ، نأمل منكم التكرم بتعبئة كافة محاورها، وذلك بوضع علامة (صح) أمام كل

عبارة في الحقل الذي تراه مناسباً، علماً بأن مساهمتك في تعبئة الاستبانة بدقة وموضوعية سيكون لها أثر كبير في

الحصول على نتائج إيجابية. كما نعلمكم بأن الإجابات التي ستدلون بها سنتعامل معها بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا

لغرض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا لإنجاز متطلبات البحث العلمي.

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للعاملين، بغرض تحليل

النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية.

1- الجنس: ذكر

أنثى

2- العمر: 25 سنة فأقل

26-36 سنة

37-47 سنة

48 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: ثانوي فأقل

دبلوم

بكالوريوس

ماجستير

دكتورة

4- سنوات الخبرة: 1-4 سنوات

5-8 سنوات

9-12 سنوات

13 سنة فأكثر

5- المسمى الوظيفي: مدير دائرة

رئيس قسم

أخصائي

إداري

موجه

معلم

القسم الثاني: أبعاد متغير التخطيط الاستراتيجي

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
أبعاد متغير التخطيط الإستراتيجي						
1. الرؤية الإستراتيجية						
1	تمتلك الدائرة رؤية استراتيجية واضحة وواقعية للطموح المستقبلي					
2	تعلن الدائرة عن رؤيتها للمجتمع الداخلي والخارجي على السواء					
3	تمتلك الدائرة رؤية إستراتيجية قصيرة تتكون من جملة واحدة					
4	تشارك الإدارة العليا في صياغة رؤية الدائرة و تصدق عليها					
5	تتميز رؤية الدائرة أنها قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه					
6	تتسم رؤية الدائرة بأنها محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها					
2. الرسالة الإستراتيجية						
7	تعتبر رسالة الدائرة سبب وجود الدائرة وتجب على سؤال ما هو عمل الدائرة					
8	تشارك الإدارة العليا في صياغة رسالة الدائرة و تصادق عليها					
9	تسهم رسالة الدائرة في تحديد استراتيجيات الدائرة					

					تعمل الدائرة على مشاركة كافة المستويات الإدارية لصياغة رسالتها	10
					رسالة الدائرة واسعة تسمح باستثمار الفرص الجديدة للتطوير العلمي والعملية	11
					تتضمن رسالة الدائرة قيمها وفلسفتها	12
3. الأهداف الإستراتيجية						
					يتوفر لدى الدائرة أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها	13
					تتميز أهداف الدائرة بأنها واضحة ومفهومة لدى جميع الأفراد في الدائرة	14
					يتوفر لدى الدائرة أهداف محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء	15
					تلتزم الدائرة بالبرامج والجدول الزمنية التي تصنعها لتحقيق أهدافها	16
					تتسم أهداف الدائرة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة	17
					يشارك في صياغة أهداف الدائرة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها	18
4. التحليل الإستراتيجي						
					تقوم الدائرة بتحليل البيئة الخارجية لاستثمار الفرص وتجنب التهديدات أو الحد من آثارها	19
					تقوم الدائرة بتحليل البيئة الداخلية في الدائرة للتعرف على مصادر القوة لاستثمارها ونقاط الضعف لتجنبها أو تقليلها	20
					تستفيد الدائرة من التحليل البيئي لتنفيذ استراتيجياتها وتحقيق رسالتها وأهدافها ووضع البدائل المتاحة	21

					22	تواكب الدائرة التغيرات البيئية المتسارعة لتحسين أحوالها وبلوغ طموحاتها المستقبلية
					23	تستخدم الدائرة تحليل البيئة الخارجية والداخلية لتحديد الأهداف الإستراتيجية
5. الاستراتيجيات						
					24	تضع الدائرة بدائل استراتيجية مناسبة مع إمكانياتها ومواردها
					25	تعمل البدائل الاستراتيجية للدائرة على تعزيز نقاط القوة بالدائرة والتغلب على نقاط الضعف بها، واستثمار الفرص وتجنب التهديدات المحتملة
					26	تشارك الدائرة جميع العاملين في إعداد الخطة التنفيذية المساعدة
					27	تتخذ الدائرة قرارات استراتيجية تتسجم مع الخطط الموضوعية
					28	تتوفر لدى الدائرة معايير قياس الأداء بكل عنصر من عناصر الخطة الإستراتيجية
					29	تعمل البدائل الاستراتيجية على تحقيق الأهداف المرجوة بالدائرة
متغير الأداء						
					1	تسعى الدائرة إلى الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تقديم الخدمات الهادفة إلى نشر الوعي والمعرفة
					2	تحرص الدائرة على تطوير خدماتها التي تقدمها للمجتمع المحلي بما يتناسب مع مسؤوليتها الإجتماعية
					3	تسعى الدائرة لعمل مسح ميداني بين فترة وأخرى لقياس مدى رضا المجتمع عن خدماتها

					4	تعمل الدائرة على تبسيط إجراءات العمل لإرضاء الأطراف المعنية
					5	تسعى الدائرة على تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي لا تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمات المقدمة لعملائها
					6	تحرص الدائرة على توفير هيئة تدريسية متخصصة وذات كفاءة
					7	توفر الدائرة التقنيات التعليمية الحديثة والمتطورة اللازمة لنجاح الأهداف العلمية
					8	تشجع الدائرة على الإبداع وتقديم الأفكار الجديدة
					9	تعتمد الدائرة على برامج تدريبية مختلفة للعاملين تمكنهم من الارتقاء بمستويات الأداء
					10	تقوم الدائرة بتقييم أداء الموظفين بشكل دوري
					11	تقوم الدائرة بالتقييم الدوري لأدائها

ملحق رقم (2)

قائمة أسماء المحكمين

م	الاسم	الدرجة الأكاديمية	جهة العمل
1	فواز علي الثوابيه	دكتوراة	محاضر بالكلية الحديثة للتجارة والعلوم
2	هايل طشطوش	دكتوراة	محاضر بجامعة الشرقية / كلية إدارة الأعمال
3	إبراهيم الإسماعيلي	دكتوراة	رئيس تنفيذي / المتحدة للمختبرات المتكاملة
4	شريف السعودي	دكتوراة	محاضر بجامعة الشرقية / كلية إدارة الأعمال
5	آمنة السنانية	ماجستير	مشرفة مادة التربية الإسلامية / دائرة تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم
6	هدى البطاشية	ماجستير	رئيسة قسم الإشراف والتوجيه / دائرة مدارس القرآن بوزارة الأوقاف