

دور الهياكل التنظيمية في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - ليبيا

د. مصباح احمدودة مصباح الغنای - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة بني وليد.

المخلص:

تناولت الدراسة الهياكل التنظيمية ودورها في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بالتطبيق على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، تمثلت مشكلة الدراسة في أن أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ليس بالمستوى المطلوب، ولعل ذلك يعود إلى عدم الاهتمام بأساليب الهياكل التنظيمية ، مما يؤثر سلباً على التخطيط الاستراتيجي بصورة كبيرة. هدفت الدراسة لدراسة العلاقة بين التخصص والتخطيط الاستراتيجي ، ومعرفة تأثير المعيارية على التخطيط الاستراتيجي، والعلاقة بين المركزية والتخطيط الاستراتيجي، ثم معرفة علاقة الرسمية بالتخطيط الاستراتيجي. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، التاريخي ، والمنهج الإحصائي. من أهم نتائج الدراسة تبين أن هنالك علاقة بين المعيارية والتخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، هنالك تركيز على مبدأ التخصصية في الوظائف فهو يساعد على سهولة الرقابة، قوانين العمل المطبقة أسمعنت في اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة وضبط سلوك العاملين وفق قوانين تنظيمية أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها الاستمرار بممارسة العمل وفق الهياكل التنظيمية في المؤسسات لأنها تساعد على التكيف والتأقلم مع ظروف بيئتها الداخلية والخارجية، العمل على تذليل الصعوبات والتحديات المادية والبشرية التي تواجه عملية الهياكل التنظيمية بكل مراحلها، العمل على نشر ثقافة الهياكل التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي داخل الوزارة حتى تصبح جزء من ثقافة الوزارة والعاملين بها.

الكلمات المفتاحية :

الهياكل التنظيمية ، التخطيط الاستراتيجي ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

Abstract

The study dealt with organizational structures and their role in implementing strategic planning by applying to the Ministry of Higher Education and Scientific Research. The problem of the study was that the performance of workers in the Ministry of Higher Education and Scientific Research is not at the required level, and this may be due to the lack of interest in the methods

of organizational structures, which negatively affects strategic planning significantly.

The study aimed to study the relationship between specialization and strategic planning, knowing the impact of formativeness on strategic planning, and the relationship between centralization and strategic planning, and then knowing the formal relationship with strategic planning. The study followed the descriptive, analytical, historical, and statistical method. Among the most important results of the study, it was found that there is a relationship between normative and strategic planning at the Ministry of Higher Education and Scientific Research. There is a focus on the principle of specialization in jobs, as it helps to facilitate oversight. The applicable labor laws contributed to taking appropriate corrective measures and controlling the behavior of employees in accordance with organizational laws.

The study recommended a number of recommendations, including continuing to work according to organizational structures in institutions because it helps to adapt and adapt to the conditions of their internal and external environment, work to overcome the difficulties and material and human challenges facing the process of organizational structures in all its stages, work to spread the culture of organizational structures and strategic planning within the ministry To become part of the culture of the ministry and its employees.

Keywords: organizational structures, strategic planning, the Ministry of Higher Education and Scientific Research.

المقدمة:

عادة ما تكون أصعب مراحل التخطيط الاستراتيجي قيام الإدارة العليا للمنظمة بعملية الاختيار الاستراتيجي ، ولكن على الوجه الآخر فإن المنطق يفترض الاختيار، على الرغم من أهميته لا يستطيع أن يحقق الغرض المطلوب منه إلا إذا تم وضعه موضع التطبيق بطريقة صحيحة ومن هنا فقد بدأت مرحلة وضع الاختيار الاستراتيجي موضع التنفيذ تأخذ أهمية خاصة لدى كتاب الإدارة الاستراتيجية. وتتطلب عملية وضع الاختيار الاستراتيجي موضع التنفيذ تهيئة المنظمة لذلك، وقد يختلف المسؤولون عن تنفيذ الاستراتيجية عن المسؤولين عند وضعها ويرجع ذلك إلى شكل الهيكل التنظيمي وطبيعة العلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل التنظيم ؛ مما يترتب عليه سوء تنفيذ الاستراتيجية أو فشلها ؛ لذا يوجه المسؤولون في المنظمات الكثير من الاهتمام نحو مرحلة تنفيذ الاستراتيجية ، خاصة وإن نجاح التنفيذ يتوقف بدرجة كبيرة على توفر الهيكل التنظيمي الملائم وتخصيص الموارد المتاحة ونظام الأجور ونظام المعلومات والثقافة السائدة داخل المنظمة. إن أكثر ما يميز العصر الحاضر الحالي هي

السرعة الهائلة في التقدم العلمي والتكنولوجي ، وهذا التقدم لم يكن ليصل إلى هذا الحد إلا من خلال الجهود الكبيرة التي تبذل في مجال التحسين والتطوير والتجويد، والإدارة تعتبر أداة أساسية لهذا التقدم، بل هي التي تعمل على تقدمه ورفاهيته، وذلك باستغلال الطاقات المتوفرة في الاتجاه المرغوب فيه إلى أقصى حد ممكن، فما التقدم الحضاري والعمراني والصناعي في الدول المتقدمة إلا بفضل الإدارة الناجحة وأساليبها الحديثة. فالتخطيط الاستراتيجي بشكله العام يمتاز بدوره في نجاح أي عمل فهو عملية إنسانية تستهدف التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية بالشكل الذي يمكنها من استغلال ما لديها من إمكانيات وما يتوفر لديها من وسائل وتقنيات لتحقيق أهداف محدودة بأقل وقت وتكلفة، وأصبح ينظر إليه وإلى جهود الإداريين وفعاليتهم على أنها من أهم العوامل التي يعزى تقدم المجتمعات أو فشلها إليه، فقد ثبت أن نجاح أي مشروع يتوقف بالدرجة الأولى على نوعية الإدارة التي تسوده الأمر الذي أدى إلى اعتبار التقدم الإداري معياراً يعترى به للحكم على تقدم الأمم ورفيها. وحتى تحقق المنظمات أهدافها فإنها تحتاج إلى إدارة فاعلة تنظم نشاطها وتنسق جهود أفرادها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. أن المنظمات الليبية تحتاج إلى هياكل تنظيمية ناجحة متميزة تشرف على كل نشاطاتها، بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة المنشودة بأعلى كفاءة وأقل جهد، لذلك فإدارة المنظمات المتطورة والعصرية والمواكبة للتطوير يجب أن لا يبقى نظامها الإداري نظاماً روتينياً بل يجب عليها استعمال الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد على الوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها وتنشدها.

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في أن أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ليس بالمستوى المطلوب ، ولعل ذلك يعود إلى عدم الاهتمام بأساليب الهياكل التنظيمية، مما يؤثر سلباً على الخطط الاستراتيجية بصورة كبيرة، لذلك تم صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

1. ما هي علاقة التخصص بالتخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي؟
2. ما هو تأثير المعيارية على التخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي؟
3. هل هنالك علاقة بين المركزية والتخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي؟

4. ما هي علاقة الرسمية بالتخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي؟

أهداف البحث:

تتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

1. دراسة العلاقة بين التخصص والتخطيط الاستراتيجي.
2. معرفة تأثير المعيارية على التخطيط الاستراتيجي.
3. دراسة العلاقة بين المركزية والتخطيط الاستراتيجي.
4. معرفة علاقة الرسمية بالتخطيط الاستراتيجي.

فرضيات البحث:

- 1- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخصص والتخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- 2- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعيارية والتخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- 3- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المركزية والتخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- 4- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسمية والتخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

أهمية البحث:

يكتسب هذا البحث أهمية بالغة حيث نجد أن أهمية الهياكل التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي في ظل التحديات المعاصرة المتمثلة في التطور السريع الذي صاحب هذا العالم، حيث أنها أصبحت العناصر أساسية التي تجعل المنظمة تتجنب وقوع مواردها البشرية في متاهات تقادم المهارات . كما يعتبر مرجعاً نظرياً وتطبيقياً لكل منظمة ترغب في تطبيق الهياكل التنظيمية لتنمية مقدرات مواردها البشري الذي ينعكس بشكل ايجابي على التخطيط والاستراتيجية.

أولاً - الهيكل التنظيمي :

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه : بنية تحدد حدود التنظيم الرسمي ضمن المنظمات التي تعمل به (1) ، وعرف الهيكل بأنه : تحديد خلال مظاهر السلوك المستقر في التنظيم والتي قليلاً ما تتغير(2). ويمثل الهيكل تحديد من خلال التفاعل الذي يتم بين

الأحداث المتداخلة والمتجددة في دائرة الأنشطة⁽³⁾ ، و عرف الهيكل كذلك بأنه : " توزيع المهام على الوحدات وإضافة العلاقات الأساسية فيما بينها⁽⁴⁾.

عرف كذلك بأنه الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين⁽⁵⁾. عرف أيضاً بأنه إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تناسب من خلاله الأوامر والتعليمات من المستوى الأعلى أو الأدنى ومن خلاله تتوضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية. وهو ترجمة لترتيب الذي يحكم علاقات الإدارات الرئيسية والفرعية مع بعضها ومظهرا موقع الوحدات داخله ووظائفها وارتباطها مع بعضها. عرف أيضاً بأنه التركيب الداخلي للمنظمة من كافة التقسيمات التنظيمية المكونة لها ويوضح الهيكل العلاقة بين هذه التقسيمات من حيث تبعية كل تقسيم ومكوناته من التقسيمات الأدنى وسلطة ومسئولية كل تقسيم⁽⁶⁾.

أهمية الهيكل التنظيمي :

على الرغم من اختلاف وجهات نظر الكتاب حول ماهية الهيكل التنظيمي وأبعاده، إلا أنهم يجمعون على أنه يصمم لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها. يشار إلى أن الهيكل التنظيمي يؤدي إلى ثلاث وظائف رئيسية وهي⁽⁷⁾:

1. إن أول وأهم هذه الوظائف هي تحقيق مخرجات/ منتجات المنظمة وتحقيق أهدافها.
2. يساعد الهيكل التنظيمي على تقليص الاختلافات بين الأفراد إلى أدنى درجة ممكنة. فالهيكل التنظيمي يفرض تضمان التزام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المنظمة، وليس العكس.

3. يمثل الهيكل التنظيمي الإطار النهي تقم ضمن ممارسة القوة (الهيكل التنظيمي يقرر ويحدد ما هي الوظائف التي تمتلك القوة في المنظمة)، ويتم في ضوء هذا الإطار اتخاذ القرارات. فالهيكل هو مساحة أعمال وأنشطة المنظمة.

يعتقد بعضهم أن الهيكل التنظيمي يمكن أن يساعد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال ثلاثة مجالات رئيسية⁽⁸⁾:

أ. المساعدة في تنفيذ العمل بنجاح وتحديد الأنشطة الواجب القيام بها وتخصيص الموارد اللازمة، وتوفير سبل التنسيق فيما بينها.
ب. تحديد أدوار الأفراد المنظمة ما يتوقع من كل فرد عمله.

ج. المساعدة في اتخاذ القرارات.

أبعاد الهيكل التنظيمي :

أهم الأبعاد التي تم التوصل لها للهيكل التنظيمي هي (9):

1. **التخصص** : يعني تقسيم العمل داخل التنظيم وتوزيع الواجبات على عدد من المواقع
2. **المعيارية** : مدى وجود قواعد ونظم محددة مسبقاً من قبل الإدارة لاستخدامها كمرشد للسلوك في مجالات معينة
3. **الرسمية** : تشير إلى الدرجة التي تكون عندها القواعد والإجراءات والتوصيات مكتوبة في قائمة شاملة
4. **المركزية**: أي سلطة صنع قرارات شرطية تؤثر على موقف التنظيم
5. **الشكل**: هو شكل هيكل الأدوار الذي تعبر عنه الخارطة التنظيمية
6. **التقليد**: هو تنميط الإجراءات بطريقة غير مكتوبة أي وجود طريقة معتادة لأداء الأشياء بعد توصيلها بطريقة شفوية غير مكتوبة

أشكال الهياكل التنظيمية:

تم بعد ذلك تقسيم أشكال الهياكل التنظيمية إلى عدة أشكال كان من أهمها (10):

- أ. **الهيكل البسيط**: يكون للمنظمات الصغيرة في الحجم والعمر (مرحلة الإنشاء) والبيئة بسيطة ومتغيراتها محدودة ومالك المنظمة هو مديرها ويستحوذ على السلطة وتكون فيها الرؤية الاستراتيجية واضحة، وعدد المستويات التنظيمية محدود (واحد أو اثنان) لأن عدد العاملين قليل ويركز على عمليات الإنتاج والبيع بشكل رئيس.
- ب. **الهيكل الوظيفي الميكانيكي**: هو تنظيم متوسط الحجم أو كبير الحجم وذو عمر كبير والتكنولوجيا هي روتينية ولا تتغير وتدار من خلال ممارسة السلطة عبر المستويات الإدارية المختلفة.
- ج. **الهيكل الوظيفي المهني** : يتطلب متخصصين ذوي تعليم عال وتجريب متقدم وإجازات مهنية محددة لذلك تعطى لهم درجات عالية من الحرية والسلطة لهؤلاء المهنيين لأداء عملهم المحترف، وتكون المنظمة كبيرة نسبياً وتعمل في مجال مهني متقدم والبيئة معقدة وثابتة ويمثل المهنيون مركزاً هاماً في تشغيل المنظمة.

د. **الهيكل القطاعي (الهيكل المتعدد الأقسام):** يتم اعتماده عندما تتضخم الشركة وتصبح في حجم عملاق وتقسم نفسها إلى عدة شركات فرعية لكل فرع استقلاليته مع احتفاظ الشركة الأم بالتنسيق بين الفروع.

هـ. **الهيكل الشبكي:** بعض المنظمات لا تود القيام بأنشطة معينة بعيدة عن النشاط الرئيسي لها فتقوم بشراء النشاط بدلاً من إنتاجه (مثل خدمات الصيانة والنظافة والتغذية والتدقيق المحاسبي بالنسبة لشركة حديد وصلب) ، فتقوم بشراء هذه الخدمات من شركات تقدمها.

يستنتج أن من أهم المزايا أن المنظمة الأم تستطيع أن تتوسع في أعمالها وأنشطتها بجعل المنظمات الأخرى تقوم بتقديم هذه الأعمال والأنشطة ، فالمنظمة تتوسع بجعل المنظمات الأخرى تقدم لها الموارد ، قدرة الشركة الرئيسية الحصول على مواردها من موردين آخرين بكفاءة أعلى وبأقل التكاليف، وزيادة القدرة التنافسية للشركة الرئيسية وتشغيل منظمات أخرى.

العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي :

إن العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي تقسم إلى قسمين بيئة خارجية وبيئة داخلية ، ويسمى التنظيم المناسب للبيئة المستقرة (بالهيكل الميكانيكي) والتصميم المناسب للبيئة غير المستقرة (بالهيكل الحيوي). بالنسبة للبيئة الخارجية: فهناك مجموعة من خصائص البيئة الخارجية التي لها تأثير على الهيكل التنظيمي وهذه الخصائص هي (11):

1. **درجة الاضطراب:** وتشير إلى درجة التغيير السريع والغير متوقع أي التغيير الذي لا يمكن السيطرة عليه بسهولة وكما كانت البيئة تتسم بالتغيير يجب أن يتميز الهيكل بالمرونة لملاحقة تغيرات البيئة ويعتمد على الهيكل العضوي.
2. **درجة العدوانية:** هي العناصر العدوانية والاستفزازية في البيئة من حيث كيفية تعامل المنظمة مع الشركات المماثلة في السوق وغيرها .
3. **درجة التنوع:** تشير إلى الاختلاف في الأذواق الاستهلاكية والاختلاف في طبقات المجتمع من حيث الغنى والفقر فيختلف هيكلها التنظيمي حسب الشرائح التي تستهدفها.
4. **درجة التعقد الفني:** هو تطور الفن الإنتاجي المستخدم من آلات ومعدات وخبرات فكل نوع صناعة تحتاج لهيكل تنظيمي يتناسب مع درجة تطور الإنتاج فيه.
5. **درجة التقيد البيئي:** تشير على القيود المفروضة عليها من البيئة مثل قوانين العمل وقوانين حماية البيئة وتحويل العملات تؤثر على الهيكل التنظيمي.

أما بالنسبة للبيئة الداخلية المؤثر على الهيكل التنظيمي فهي العمر والحجم ودورة حياة المنظمة، والتكنولوجيا، ثم الاستراتيجية، واتخاذ القرار، بالإضافة إلى الموارد البشرية وأنظمة العمل، والقواعد والإجراءات (والرسمية)، وثقافة المنظمة، والتماسك التنظيمي أو الصراع، ثم القيادة⁽¹²⁾.

الخصائص الرئيسية للهيكل التنظيمي: للهيكل التنظيمي متغيرات وأبعاد كثيرة ومتراصة وأشكال الهياكل التنظيمية عديدة لا حصر لها، ولقد حدد بعض الكتاب الخصائص الرئيسية الثلاث التالية للهيكل التنظيمي وهي⁽¹³⁾:

1- درجة التعقيد: توجد ثلاث عناصر تكون درجة التعقيد مثل التقسيم والتخصصي الأفقي: يشير التقسيم الأفقي والتخصص الأفقي إلى الأنشطة التي تقوم بها المنظمة ومجموعات الوظائف المهنية والتخصصات المتنوعة فيها فكلما زاد عدد الوحدات التنظيمية وتقسيماتها ازداد عدد وتنوع المهن والتخصصات وزاد التعقيد في الهيكل التنظيمي والعكس صحيح. والتقسيم الراسي: يشير إلى عمق الهيكل التنظيمي فإذا زاد عدد المستويات التنظيمية زاد الهيكل التنظيمي تعقيدا والعكس صحيح. بالإضافة إلى التقسيم الجغرافي: يشير إلى مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات وأنشطة المنظمة، فالهيكل التنظيمي يتصف بدرجة أعلى من التعقيد كلما زاد عدد الوحدات التابعة للمنظمة في مناطق ومواقع مختلفة، وزادت نسبة العاملين فيها، وزادت المسافات بينها.

2- الرسمية: تشير هذه الخاصية إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير التفصيلية، في توجيه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء أداء عمله وليس بالضرورة أن تكون هذه القوانين والأنظمة والتعليمات مكتوبة بل يكفي أن يعيها العاملون.

3- المركزية: يبدو أن هذه الخاصية في الهيكل التنظيمي لم يتفق الكتاب على تعريف واحد لها ولهذا حظي موضوع المركزية لاهتمام الكثير من الباحثين والكتاب من عدة جوانب، ومنها تأثير المركزية العالمية على عمليات اتخاذ القرارات والاتصال والتنسيق، وفاعلية المنظمة ومرونتها، وعلاقتها بالمبادأة والإبداع وغيره. ويقصد بالمركزية درجة تركيز اتخاذ القرارات المهمة في مركز واحد أو في يد الإدارة العليا. إن الهدف الأساسي للوظيفة التنظيمية في المنظمة هو تسهيل مهمة الإدارة في

القيام بتحقيق الأهداف المحددة، ويمكن تحديد أهم الخصائص الواجب توافرها في أي هيكل تنظيمي فيما يلي(14):

أ- **الاستفادة من التخصص:** يقتضي مبدأ التخصص عمل كل فرد على القيام بأعباء وظيفة واحدة أو أن يتم إنشاء وحدة تنظيمية مختصة بكل عمل، وأن يكون بالإمكان تشغيل هذا الفرد والوحدة التنظيمية لكل وقت العمل، هذا المبدأ يحقق بعض المزايا منها سرعة الإنجاز واتفق العمل وخفض في التكلفة.

ب- **التنسيق بين أعمال المنظمة:** إن التنسيق بين جهود الإدارات والأقسام المختلفة يمكن من القضاء على التكرار والازدواجية، ويجب ملاحظة أن تعمل جميع الوحدات التنظيمية بأكثر كفاية ممكنة وفي وقت واحد وبشكل مستمر، ذلك لأن عمل كل جزء منها يتم عمل الجزء الآخر ويعتمد عليه، مثل ذلك قسم المبيعات وقسم الإنتاج، إذ لا يمكن لقسم المبيعات أن يطلب طلبات المستهلكين إذا لم يخدم قسم الإنتاج هذه الطلبات في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة.

ج- **الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة:** تختلف نشاطات المنظمة حسب الأولويات، فهناك أنشطة رئيسية وأنشطة ثانوية، فالهيكل التنظيمي الجيد يعطي اهتماماً خاصة للأنشطة الرئيسية من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها.

د- **تحقيق الرقابة التلقائية:** إن الهيكل التنظيمي الجيد يتيح رقابة فعالة بحيث يتم فصل الرقابة ولا تكون الوظيفة التي تخضع للرقابة مع نفس الموظف القائم بها، مثال ذلك: لا يحق أن يكون مسئول الشراء في المنظمة هو نفسه الذي يستلم البضاعة عند وصولها إلى المشروعات، وإلا قد تتعرض المنظمة إلى الضرر بسبب عدم وجود رقابة فعالة أو بسبب التلاعب أو إساءة استعمال السلطة.

هـ- **عدم الإسراف:** إن التوسع في التخصص والرغبة في التنسيق والرقابة له تكلفته، وعلى الرغم من أن مجرد التوفير يجب أن لا ينظر إليه كهدف، إلا أنه من الضروري الاهتمام به، ويعتبر الهيكل التنظيمي جيداً إذا تمكن المنظم من تقدير التكاليف والإيرادات المتوقعة لإنشاء الوحدات التنظيمية ومن ثم يقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل أكبر مما ستكلفه من جهود ونفقات.

و- **مراعاة الظروف البيئية:** تؤثر الظروف البيئية للمنظمة على هيكلها التنظيمي، وبالتالي فإن الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يهتم بالظروف المحلية والتغيرات التي تطرأ عليها، بحيث يتكيف ويستجيب التنظيم لهذه التغيرات، كالتغيرات التي تطرأ

على الإنتاج أو القوى العاملة أو نوع التكنولوجيا المستخدمة وغيرها من العناصر البيئية المحيطة بالمنظمة.

وتمثل الخريطة التنظيمية أهم وسيلة للتعبير عن الإطار العام لشكل المنشأة وتصوير هيكل التنظيم وما يتضمنه البناء التنظيمي للمنشأة من قطاعات ووحدات وخطوط السلطة والاتصالات خريطة التنظيم. كما أنها وسيلة إيضاحية بيانية تبين وتوضح الشكل التنظيمي للمنشأة أو وحدة تنظيمية معينة وتبرز أوجه النشاط الرئيسية وتبين خطوط السلطة والاتصال وتوضح المستويات الإدارية ونطاق الإشراف وتقسيم العمل⁽¹⁵⁾.

والخارطة التنظيمية شكل مرسوم يبين بعض المظاهر العاملة للتنظيم (مثل الوظائف الرئيسية والعلاقات بينها - نطاق الإشراف - السلطات المحددة لكل مسئول عن كل وظيفة من الوظائف الرئيسية) ، وتبين العلاقات الرسمية بين الوظائف والأفراد المسؤولين عن هذه الوظائف، بالتالي الخريطة التنظيمية توضح بطريقة الرسم طبيعة ونوع الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويتم تصميم الهيكل التنظيمي في شكل خريطة مرسوم بها مربعات أو مستطيلات تشير إلى الوحدات التنظيمية من إدارات وأقسام، كذلك توضح المستوى التنظيمي والعلاقات التنظيمية ورؤية مقربة للشكل الفعلي لهيكل التنظيم كما تم تصميمه⁽¹⁶⁾.

ثانياً - التخطيط الاستراتيجي: في إطار التطورات المتلاحقة والمتغيرة التي يشهدها عالمنا اليوم والتي في مقدمتها ظاهرة العولمة والسيطرة الاقتصادية والسياسية، أصبح اتباع التخطيط الاستراتيجي ضروري فلم يعد في الاستطاعة اتخاذ القرارات بمجرد استقراء بسيط للأحداث الجارية، فلا بد من توفر الرؤية واستطلاع الأحداث المستقبلية عبر التخطيط للأهداف التنظيمية ووضع السياسات وتصميم الاستراتيجية. والتخطيط في مفهومه البسيط يعني العملية التي بموجبها تتم دراسة تحليل الماضي والحاضر وتوقع الأوضاع المستقبلية بما يقود نحو تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل، ويشمل تحديد الوسائل والسياسات والأساليب اللازمة لتحقيق الأهداف بالجودة والتكلفة المطلوبة، كما يشمل تحديد ثقافة وفلسفة النشاط وكذلك الإطار الزمني لإنجاز الأهداف. ويعرف التخطيط بأنه أسلوب علمي يتم بمقتضاه اتخاذ تدابير علمية لتحقيق أهداف معينة مثل توعية الجماهير وبناء الرأي العام لتحقيق المطلوب منه⁽¹⁷⁾.

"التخطيط في جوهره لا يخرج عن كونه عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول

الممكنة للوصول إلى أهداف معينة، وهو عبارة أخرى مرحلة التفكير المنظمة التي تسبق العمل والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف ومتى يتم عمله. وعُرّف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية متواصلة ونظامية يقوم فيها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم بها قياس مستوى النجاح في تحقيقه. ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية نظامية توافق من خلالها إحدى المنظمات – ويلتزم بذلك الشركاء الرئيسيين في المنظمة – على الأولويات التي تعتبر ضرورية لتحقيق هدفها، وفي نفس الوقت تستجيب للبيئة المحيطة بها. ويرشد التخطيط الاستراتيجي إلى امتلاك الموارد وتخصيصها باتجاه تحقيق تلك الأولويات" (18).

التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها وذلك على المدى الطويل.

التخطيط الاستراتيجي عملية متكاملة ومستمرة تقوم بها الدولة أو المؤسسة، ويؤدي إلى أفعال هادفة من خلال إعلان رؤية ورسالة عامة واضحة حول أسباب وجود الدولة أو المؤسسة حالياً (أين نحن الآن)؟ وكيف وماذا نريد أن نكون؟، وبالتالي تصميم الخطط الاستراتيجية وصنع القرارات المهمة المرتبطة بإدارة الموارد المادية والبشرية المتاحة أو التي يمكن توفرها. أي أنه عملية تحديد أو إعادة تقييم الرؤية، والرسالة، والغايات، ثم تحديد الأهداف بحيث تكون قابلة للقياس، ومن ثم تحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف. ومتابعة تقويم المسار الاستراتيجي.

"التخطيط الاستراتيجي في مفهومه البسيط يعنى العملية التي بموجبها تتم دراسة تحليل الماضي والحاضر وتوقع الأوضاع المستقبلية بما يقود نحو تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل، ويشمل تحديد الوسائل والسياسات والأساليب اللازمة لتحقيق الأهداف بالجودة والتكلفة المطلوبة، كما يشمل تحديد ثقافة وفلسفة النشاط وكذلك الإطار الزمني لإنجاز الأهداف" (19).

مرتكزات التخطيط الاستراتيجي:

يبني التخطيط الاستراتيجي على مرتكزات أساسية يجب معرفتها حتى يستطيع المخطط الاستراتيجي بناء قوة دافعة للتخطيط الاستراتيجي يتم بموجبها العمل على تشكيل المستقبل بالرؤية التي يريدها والمرتكزات هي (20):

1. الأهداف بمظاهرها المختلفة تعد أحد المرتكزات الأساسية الفعلية لعملية التخطيط الاستراتيجي.
 2. التخطيط الاستراتيجي هو صياغة الحاضر ولكنه تصميم من أجل المستقبل الذي يتصف عادة بالغموض وفيه الكثير من الأخطار وحالات عدم التأكد والكثير من الفرص والإمكانات المتاحة.
 3. التسلسل المنطقي والتتابع المتصل غير المنفصل، وذلك بتحديد الأهداف والقدرات والإمكانات المتوفرة والمستقبلية.
 4. التخطيط الاستراتيجي يجب أن يشمل الاستراتيجية العامة للدولة والاستراتيجيات الأخرى المختلفة التخصصية.
 5. هـ. وضع المؤشرات والمعايير التي يتم بموجبها قياس مدي تقدم الدولة في تحقيق الأهداف الموضوعه.
 6. المشاركة يجب أن تكون واسعة ومتعددة بالاستفادة من الخبرات المتاحة.
- أهمية التخطيط الاستراتيجي:** مهما توحدت الرؤي أو اختلفت وجهات النظر حول أهمية التخطيط من عدمه لضبط حياة المجتمع البشري إلا أنّ هناك مجموعة من الأسئلة يجب على المخطط معرفتها قبل وضع خطته⁽²¹⁾:
1. **التخطيط:** عنصر جوهري من عناصر الإدارة، وتصبح الإدارة عاجزة بدونها، ووجود سياسات واضحة: وتعتبر السياسات إحدى عناصر التخطيط.
 2. **الدقة في تقدير الإمكانيات:** حيث أنّ تقدير الكميات نوعاً وكماً، وبدقة، يساعد على نجاح عملية التخطيط، ويرتبط التخطيط بالواقع، وأي تخطيط يتم دون حساب دقيق للإمكانيات مصيره الفشل.
 3. **الدقة في التنفيذ:** والدقة في التنفيذ تأتي عن طريق البرامج، وعن طريقها يمكن تحديد ما يجب عمله، ومن يقوم بالعمل، وحتى يتم، وكيف، ومن أين يبدأ، وإلى أين ينتهي.
 4. **الاستفادة الكاملة من الوقت واستغلاله أفضل استغلال.**
 5. **الإسهام في مخارج التخطيط:** يسهم في مخارج الخطط التدريبية، والتعليمية والقدرة على تحقيق أهداف الخطط.
 6. **المحافظة على الأهداف:** التخطيط هو الحارس الأمين لأهداف أي خطة، وذلك للتركيز عليها.

7. **تسهيل المتابعة:** يتم الاتفاق مسبقاً على برنامج يحدد المهام، وأسلوب العمل مما يسهل المتابعة والحكم للوصول لنقاط القوة والضعف.

خطوات التخطيط الاستراتيجي:

تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي الخطوات التالية(22):

1. تحليل الاستراتيجية الحالية وما تتضمنه من مهام وأهداف .
2. دراسة البيئة الخارجية والتي تتضمن البيئة الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية وذلك لتحديد الفرص والتحديات.
3. دراسة البيئة الداخلية للتعرف على الموارد المتاحة ولتحديد نقاط القوة والضعف .
4. على ضوء دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية تُحدد أهداف جديدة أو تُعدل الأهداف والمهام الموجودة.

5. تحديد الاستراتيجية الجديدة من أحداث التغييرات في الهياكل التنظيمية والقيادة والموارد البشرية ونظم المعلومات والإدارات الوظيفية المختلفة.
يتمثل الفرق بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي في التالي(23):

- أ. التخطيط بمفهومه العادي يعمل على التنبؤ بالمستقبل ويعتمد على دراسة وتحليل بيانات المستقبل من خلال تحقيق أهداف كبري غالباً ما تتصف بالجرأة والمبادرة قد يسبق تحقيقها إجراء تغييرات أساسية وجوهرية في البيئة.
- ب. التخطيط بمفهومه الحالي غالباً ما يجري الواقع و يماشي معه، أما التخطيط الاستراتيجي فالعكس تماماً يقوم بإعداد الأهداف الطويلة أو المتوسطة المدى والتي يُراد من خلالها إحداث التغييرات المطلوبة لقيام المشروع المعين، أي أنّ التخطيط الاستراتيجي يسعى لتحقيق أهداف قد تتطلب إحداث تغييرات أساسية في البيئة، وهذا ما يدعو إلى تمييز التخطيط الاستراتيجي.

ت. التخطيط العادي غالباً ما يسعى إلى بلورة أهداف محددة لا تحتاج إلى فترة زمنية محددة لتحقيقها، عكس التخطيط الاستراتيجي الذي يسعى لتحقيق أهداف كبري طموحة لا يمكن تحقيقها في فترة زمنية قصيرة.

ث. غالباً ما يرتبط التخطيط العادي بالبيئة المحلية بينما يتجه التخطيط الاستراتيجي ليمتد ويشمل البيئة الدولية وإلى تحقيق أهداف في الأسواق العالمية.

مراحل التخطيط الاستراتيجي : الحديث عن مراحل التخطيط الاستراتيجي هنا ينبغي أن يكون مرتبطاً بأنشطة الموارد البشرية وتحديات المستقبل وقبل أن نتحدث

عن هذه المراحل يجب أن نشير هنا إلى انه لا يوجد نموذج وأحد في أدبيات وممارسات التخطيط الاستراتيجي يتحدث عن مراحل محددة يتم العمل بها في جميع ممارساته، بينما حدد نموذج آخر ثلاث مراحل فقط لعملية الإدارة الاستراتيجية وهي (24): تحديد رسالة المنظمة، تحديد الأهداف، ووضع الاستراتيجيات.

وأياً كان الأمر فإن المقارن بين هذه النماذج يجد انه مهما اختلفت فيما بينها في عدد المراحل أو الخطوات إلا أنها جميعاً تتحدث عن نفس العملية في التخطيط الاستراتيجي وب نفس المفاهيم والأدوات من هذا المنطلق فإننا في عرضنا لمراحل التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنشطة الموارد البشرية سوف نتحدث من منظور النموذج الرباعي وذلك على النحو التالي: (25)

1- تحليل الموقف : إذا أردنا التعامل مع قضايا الموارد البشرية وتحديات المستقبل فإن ذلك يتطلب منا أن تكون لدينا صورة واضحة عن الدافع الراهن لهذه القضايا والمحتوي النظامي والتنظيمي والثقافي الذي يتم في إطاره عمل الأنشطة. هذا الأمر يتطلب منا تحليل الموقف من حيث تشخيص جوانب القوة والضعف لدينا والفرص والتهديدات الموجودة أو المحتمل وجودها في هذا الجانب. هذا الأسلوب في تشخيص الوضع الراهن هو ما يعبر عنه بأسلوب (SWOT). أن تشخيص أو تحليل ليس عملاً عشوائياً إذ لا بد أن نمارسه انطلاقاً من أهداف المنظمات التي نعمل بها وأهداف أنشطة الموارد البشرية التي ننفذ بصورة مباشرة أو غير مباشرة وعلاقة كل ذلك برؤية ورسالة منظماتنا بل ورؤيتنا ورسالتنا عن إدارة الموارد البشرية. لذلك فإننا وقبل إن نعد أي خطة استراتيجية يجب أن تكون لدينا صورة واضحة عما ينبغي أن نعمله في هذا الجانب، وماذا يمكننا أن نعمله في المستقبل، وماذا نريد أن نحقق بالضبط من وراء إعادة النظر في ممارستنا للأنشطة من خلال توظيف التخطيط الاستراتيجي. أن إبراز ما يمكن أن تحققه في هذه المرحلة بالنسبة لتحليل الموقف الخاص بأنشطة الموارد البشرية هو الرصد الجيد لها وتحدياتها باعتبار أنها تمثل المنطلق الرئيسي لإعداد الخطة الاستراتيجية. هذه القضايا قد تكون لها علاقة بسياسات المنظمة أو بيئتها الداخلية والخارجية أو بالأفراد أنفسهم.

2- صياغة الاستراتيجية: أن المقصود بصياغة الاستراتيجية يتمثل في وضع عدد من البدائل أو الحلول لكل قضية والمقارنة بين هذه البدائل أو الحلول وفق معايير محددة والاختيار من بينها البديل أو الحل الأمثل ، وهنا يجب أن نذكر أن الاستراتيجية هي في الواقع رديف لعملية اختيار البديل أو الحل الملائم للتعامل مع قضايا أنشطة

الموارد البشرية ، وأنها إذا لم نحسن التعامل مع هذه المرحلة فإن المراحل التي تليها لن تكون إلا مراحل صورية ، من جانب آخر يجب أن نتذكر أن إعداد الخطة الاستراتيجية يتطلب تحديد الأهداف العامة والأهداف التفصيلية والرسالة والرؤية ولكن ليس بالضرورة أن تحدد هذه المتطلبات في كل خطة. ذلك أن لكل قضية ومنظمة ظروفها الخاصة حيث قد لا تحتاج إلى كتابة رؤية ورسالة للمنظمة إلا إذا كان مدخلنا في التخطيط الاستراتيجي يعتمد على تحديد هذه الرؤية والرسالة. ، أن التخطيط الاستراتيجي هو علم وفن وأن ممارسته أقرب إلى الفن وأن تطبيقه في مجال أنشطة الموارد البشرية يحتاج إلى كثير من الجهد والتفكير والتحليل بدلا من الاعتماد على الخطوات الروتينية في ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

3- تنفيذ الاستراتيجية : تمثل هذه المرحلة النقلة الفعلية للاستراتيجية من الواقع النظري إلى الواقع الفعلي أن جوهر تنفيذ الاستراتيجية يتمثل بتحويل أهداف الاستراتيجية إلى برامج ومشاريع ، فالبرامج أو المشاريع بغض النظر عن اختلاف التسميات وإيها أشمل من الآخر فأنها جميعا تمثل مجموعة من الأنشطة والعمليات التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف الاستراتيجية. هذه البرامج والمشاريع يتم أعدادها بناء على نماذج وخطوات محددة يمكن الاسترشاد بها في هذا الشأن (نموذج أعداد البرامج والمشاريع). في هذه المرحلة ينبغي أن نشير إلى انه يتوجب على المنظمة أن تسخر جميع طاقاتها البشرية والمالية والإدارية من أجل نجاح عملية تنفيذ الاستراتيجية من ناحية أخرى فان عملية التنفيذ تتطلب دعماً قوياً من الإدارة العليا وتغييراً في ثقافة المنظمة يساعد على نجاح عملية التنفيذ. في ختام هذه المرحلة يمكننا القول بأن إعداد الاستراتيجية قد تم وأن تعاملنا مع قضايا وتحديات أنشطة الموارد البشرية يجب أن يكون واضحاً وحساساً. أننا بنهاية المرحلة الرابعة قد نجد أننا بحاجة إلى الاستمرارية في خطتنا الاستراتيجية للتعامل مع قضايا الموارد البشرية أري أننا بحاجة إلى بعض التعديلات فيها أو ربما تغييرها بالكامل. وأياً كان الأمر فإن ممارسة التخطيط الاستراتيجي هي عملية مستمرة وتستفيد من نتائج بعضها في التعامل مع القضايا والتحديات التي تواجهها في مجتمعاتنا أو منظماتنا.

4- متابعة وتقويم أداء الاستراتيجية : ليس بالضرورة أن تكون هذه المرحلة مستقلة في عملية التخطيط الاستراتيجي، ذلك أن الكثير من عمل هذه المرحلة قد يتم أثناء عملية تنفيذ أو تطبيق الاستراتيجية. أن الهدف من هذه المرحلة هو التأكد من الخطة الاستراتيجية التي تم تبنيها وتنفيذها من خلال البرامج والمشاريع المعتمدة وتحقيق

الأهداف المحددة للاستراتيجية ، إضافة إلى ذلك فإن عملية المتابعة والتقييم تعمل على تحديد التعديلات والتحسينات المطلوبة في الاستراتيجية وربما يتطلب الأمر تعديل الاستراتيجية بشكل كامل بما يساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وإجمالاً يمكن القول بأن الهدف الرئيسي من عملية متابعة وتقييم الاستراتيجية هو العمل على تحسين أداء الاستراتيجية وذلك من خلال ضمان تنفيذ البرامج والمشاريع تنفيذاً سليماً وتعزيز أداء الاستراتيجية بالعمل على تقديم معلومات وتغذية مرتدة عن عملية تنفيذ البرامج والمشاريع بالنسبة لجميع الأطراف ذات العلاقة بالاستراتيجية. ولما كانت عملية المتابعة والتقييم معنية بأداء الاستراتيجية بشكل كامل أو جزئي فإن تطبيقها أكثر ما يكون بروزاً في البرامج والمشاريع التي تنفذ من خلالها الاستراتيجية حيث تسعى عملية المتابعة والتقييم من خلال هذه المرحلة إلى الإجابة على السؤالين التاليين:

1. متى سيتم إعداد التقارير المتعلقة بخطة العمل والتقديم في التنفيذ؟
 2. من سيقوم بتنفيذ التقييم؟ ومتي؟ وكيف؟
- للإجابة على هذين السؤالين فإننا في هذه الخطة سوف نعتمد في عملية المتابعة والتقييم على نوعين رئيسيين من التقارير هما:

1. المتابعة القائمة على أساس مراجعة التقدم في تنفيذ خطة العمل.
2. تقييم البرنامج أو المشروع سواء كان هذا التقييم ذاتياً (أي من خلال الشخص، الفريق المسؤول عن البرنامج أو المشروع) أو من خلال جهة مستقلة يتم تكليفها من داخل المؤسسة أو من خارجها.

بالطبع فإن إعداد هذه التقارير ومتابعة ما يترتب عليها هي من مسؤوليات القائمين على تنفيذ الخطة الاستراتيجية، إلا أنه من الضروري أن تتم مناقشة واستشارة جميع الأطراف ذات العلاقة بالبرامج أو المشاريع سواء أكانوا مشرفين أو تنفيذيين. كما يفيد التحليل البيئي لمديري الأفراد في مجالين أساسيين هما: (26)

أ. التعرف على فرص التوظيف الجديدة والمصادر الجديدة للعمالة من خريجين جدد أو عمالة ترغب التحول من عمل لآخر وقياس اتجاهات أسعار العمل ونفقات المعيشة (ميزانية الأسرة) والثقافة العمالية.

ب. قياس القيود والمحددات والضوابط التي يجب الالتزام بها في إدارة وظائف الأفراد ومنها التشريعات الصناعية وقوانين العمل وشروط التوظيف والإجراءات والنماذج والاستثمارات. والقيود النقابية وشروط العمل الدولية ومنظمة العمل العربية في مجالات الحد الأدنى للأجور والحد الأقصى لساعات العمل وشروط السلامة الصناعية والتأمين

ضد إصابات العمل والتأمينات الاجتماعية والتأمين الصحي والتدريب المهني والتعليم والبعثات والهجرة الداخلية والخارجية. وعلى ذلك يتم تحليل سياسات الأفراد في الاختيار والترقية والنقل والتدريب والأجور والحوافز في ظل سوق العمل وظروف البيئة المحيطة. كما إن وصف الوظائف والمتطلبات الوظيفية وتقييم الوظائف يتأثر بالظروف البيئية المحلية والدولية.

مما سبق يلاحظ أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعتمد إلى حد كبير على عملية التنبؤ باتجاهات المتغيرات البيئية وتحديد أثرها في نشاط المنظمة واحتياجاتها من الموارد البشرية، في ضوء متطلبات استراتيجية المنظمة وما تريد إنجازه من أعمال في المدى المستقبلي الطويل، وعلى هذا يقوم تخطيط الموارد البشرية بالتنبؤ ومن ثم تقدير احتياجات استراتيجية المنظمة من الموارد البشرية، التي على أساسها تضع إدارة الموارد البشرية استراتيجية عملها، التي تتوافق معها وتخدم استراتيجية المنظمة، لأن نتائج تخطيط الموارد البشرية هي التي ترسم الاطار العام لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية، بشكل يتكامل ويتوافق مع استراتيجية المنظمة، وهو ما يعني تحقيق متطلبات استراتيجية المنظمة من الإعداد والمهارات والكفاءات البشرية المؤهلة للعمل، والتي بدورها تدعم قوة العمل في المنظمة التي تسعى إلى التميز والتفوق والتنافس في مجال نشاطها.⁽²⁷⁾

ثالثاً - الدراسة التطبيقية: اشتمل مجتمع الدراسة على العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، حيث تم استخدام العينة القصدية في اختيار أفراد عينة الدراسة، وقد بلغ حجمها (100) من مجموع مجتمع الدراسة، وتم توزيع عدد (105) استبانة على أفراد العينة، وتم استرجاع (100) استبانة بنسبة 95.2%، ويعتبر معدل الاستجابة من المعدلات العالية باعتباره يفوق الحدود المتعارف عليها (75%). واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم تصميم استمارة استقصاء اشتملت فقرات تناولت السمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة مثل النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة العملية. والقسم الثاني: يقيس محاور الدراسة الأساسية.

عرض وتحليل البيانات:

جدول (1): التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق المتغيرات الشخصية

النسبة %	العدد	النوع
78	78	ذكر

دور الهياكل التنظيمية في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي -

22	22	أنثى
100%	100	المجموع
النسبة %	العدد	العمر
23	23	أقل من 30 سنة
32	32	30 وأقل من 40 سنة
27	27	40 وأقل من 50 سنة
18	18	50 سنة فأكثر
100%	100	المجموع
النسبة %	العدد	المؤهل العلمي
0	0	ثانوي
63	63	جامعي
37	37	فوق الجامعي
100%	100	المجموع
النسبة %	العدد	المسمى الوظيفي
6	6	مدير إدارة
11	11	رئيس قسم
76	76	موظف
7	7	أخري
100%	100	المجموع
النسبة %	العدد	سنوات الخبرة العملية
24	24	أقل من 5 سنوات
37	37	5 وأقل من 10 سنوات
27	27	10 وأقل من 15 سنة
12	12	15 سنة فأكثر
100%	100	المجموع

يتضح من الجدول (1) أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من الذكور حيث بلغت نسبتهم (78%) بينما بلغت نسبة الإناث في العينة (22%) من إجمالي العينة المبحوثة. كما يتضح أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (30 وأقل من 40 سنة) حيث بلغت نسبتهم (32%) ثم في المرتبة الثانية الفئة العمرية ما بين (40 وأقل من 50 سنة) بنسبة (27%) ثم في المرتبة الثالثة أفراد العينة والذين كانت أعمارهم (أقل من 30 سنة) بنسبة (23%)، ثم الفئة (50 سنة فأكثر) بنسبة (18%). بالإضافة إلى أن أفراد العينة من المستوى التعليمي الجامعي بلغت نسبتهم (63%)، بينما بلغت نسبة أفراد العينة من المستوى فوق الجامعي (37%). كذلك يتضح أن نسبة (6%) مدراء إدارات، ونسبة (11%) رؤساء أقسام، ونسبة (76%) موظفين، ونسبة (7%) للمسميات الوظيفية الأخرى. أما سنوات الخبرة فيتضح أن نسبة (24%) من أفراد العينة كانت

سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات، ونسبة (37)% ما بين 5 إلى 10 سنوات، ونسبة 27% ما بين 10 إلى 15 سنة، ونسبة (12)% 15 سنة فأكثر. ويلاحظ أن نسبة (76)% كانت خبرتهم أكبر من 5 سنوات.

المحور الأول – التخصص:

جدول (2) الإحصاء الوصفي لعبارات التخصص

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
3	مرتفعة جدا	92.0%	4.60	0.584	هنالك تركيز على مبدأ التخصصية في الوظائف
1	مرتفعة جدا	94.0%	4.70	0.480	التخصص ساعد على سهولة الرقابة
2	مرتفعة جدا	93.6%	4.68	0.510	يتم جمع الأعمال المتشابهة في قسم واحد
5	مرتفعة	74.4%	4.10	0.505	يتم توزيع العمل بصورة عادلة بين الأقسام
4	مرتفعة جدا	90.4%	4.52	0.685	تهتم الإدارة العليا بالتخصص على أساس الوظيفة
	مرتفعة جدا	90.4%	4.52	0.539	إجمالي العبارات

يتضح من الجدول (2) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن فقرات التخصص يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس مستوى التخصص في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطا" عام مقداره (4.52) وانحراف معياري (0.539) وأهمية نسبية (90.4)% .

2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (التخصص ساعد على سهولة الرقابة) جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الاستجابة حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.70) بانحراف معياري (0.480) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (94)% . تليها في المرتبة الثانية العبارة (يتم جمع الأعمال المتشابهة في قسم واحد) بمتوسط حسابي (4.68) وانحراف معياري (0.510) وبأهمية نسبية (93.6)% .

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (يتم توزيع العمل بصورة عادلة بين الأقسام) حيث بلغ متوسطها (4.10) وانحراف معياري (0.505) وأهمية نسبية بلغت (74.4)% .

المحور الثاني - المعياريّة:

جدول (3) الإحصاء الوصفي لعبارات المعيارية

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
2	مرتفعة جدا	92.6%	4.63	0.561	أنظمة العمل واضحة للعاملين
1	مرتفعة جدا	93.8%	4.69	0.526	قواعد العمل بالوزارة ثابتة
4	مرتفعة جدا	89.8%	4.49	0.590	قوانين العمل ساهت في اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة
3	مرتفعة جدا	90.8%	4.54	0.573	تعمل الإدارة على الاستفادة من مختلف التخصصات
5	مرتفعة جدا	89.4%	4.47	0.685	يتم ضبط سلوك العاملين وفق قوانين تنظيمية
	مرتفعة جدا	91.2%	4.56	0.595	إجمالي العبارات

يتضح من الجدول (3) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن فقرات المعيارية يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس مستوى المعيارية في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (4.56) وانحراف معياري (0.595) وأهمية نسبية (91.2) % .

2/ يلاحظ من الجدول أن العبارة (قواعد العمل بالوزارة ثابتة) جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الاستجابة حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.69) بانحراف معياري (0.526) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (93.8) % .
تليها في المرتبة الثانية العبارة (أنظمة العمل واضحة للعاملين) بمتوسط حسابي (4.63) وانحراف معياري (0.561) وبأهمية نسبية (92.6) % .

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (يتم ضبط سلوك العاملين وفق قوانين تنظيمية) حيث بلغ متوسطها (4.47) وانحراف معياري (0.685) وأهمية نسبية بلغت (89.4) % .

المحور الثالث - المركزية:

جدول (4) الإحصاء الوصفي لعبارات المركزية

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
3	مرتفعة جدا	90.8%	4.54	0.573	تهتم الوزارة بتنظيم المركزية
5	مرتفعة جدا	89.4%	4.47	0.685	يتم متابعة تنفيذ المركزية من قبل الإدارة العليا بشكل مستمر
1	مرتفعة جدا	97.8%	4.89	0.505	تتبع الوزارة أسلوب توزيع صلاحيات القرار على القيادات العليا
4	مرتفعة جدا	90.4%	4.52	0.592	تؤثر المركزية سلباً على التنظيم بالوزارة
2	مرتفعة جدا	92.4%	4.62	0.563	يتم تقييم الهيكل التنظيمي عبر المركزية بصورة دائمة
	مرتفعة جدا	91.4%	4.57	0.618	إجمالي العبارات

يتضح من الجدول (4) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن فقرات المركزية يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس مستوى المركزية في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (4.57) وانحراف معياري (0.618) وأهمية نسبية (91.4)% .

2/ يلاحظ من الجدول أن العبارة (تتبع الوزارة أسلوب توزيع صلاحيات القرار على القيادات العليا) جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الاستجابة حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.89) وانحراف معياري (0.505) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (97.8)% .

تليها في المرتبة الثانية العبارة (يتم تقييم الهيكل التنظيمي عبر المركزية بصورة دائمة) بمتوسط حسابي (4.62) وانحراف معياري (0.563) وبأهمية نسبية (92.4)% .

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (يتم متابعة تنفيذ المركزية من قبل الإدارة العليا بشكل مستمر) حيث بلغ متوسطها (4.47) وانحراف معياري (0.685) وأهمية نسبية بلغت (89.4)% .

المحور الرابع: الرسمية:

جدول (5) الإحصاء الوصفي لعبارات الرسمية

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
2	مرتفعة جدا	90.4%	4.52	0.592	تساعد الرسمية على تدفق المعلومات في جميع أنحاء المؤسسة
1	مرتفعة جدا	92.4%	4.62	0.563	الرسمية لا تترك مجالات كافية للتفسير الخاطئ للعمليات
4	مرتفعة جدا	84.6%	4.23	0.921	الرسمية لا تركز على الأدوار الموجودة داخل المخطط التنظيمي.
5	مرتفعة جدا	84.4%	4.23	0.741	الرسمية تساعد الاستجابة بسهولة للحالات المتغيرة بسرعة.
3	مرتفعة جدا	88.2%	4.41	0.749	الرسمية تساعد على إيصال المفاهيم بسهولة
	مرتفعة جدا	89.6%	4.41	0.695	إجمالي العبارات

يتضح من الجدول (5) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن فقرات الرسمية يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس مستوى الرسمية في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطا" عام مقداره (4.41) وبانحراف معياري (0.695) وأهمية نسبية (89.6)%.

2/ يلاحظ من الجدول أن العبارة (الرسمية لا تترك مجالات كافية للتفسير الخاطئ للعمليات) جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الاستجابة حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.62) بانحراف معياري (0.563) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (92.4)%.

تليها في المرتبة الثانية العبارة (تساعد الرسمية على تدفق المعلومات في جميع أنحاء المؤسسة) بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.741) وبأهمية نسبية (84.4)%.

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (الرسمية تساعد الاستجابة بسهولة للحالات المتغيرة بسرعة). حيث بلغ متوسطها (4.19) وبانحراف معياري (0.460) وأهمية نسبية بلغت (83.8)%.

المحور الخامس - التخطيط الاستراتيجي:

جدول (6) الإحصاء الوصفي لعبارات الاستراتيجية

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
5	مرتفعة جدا	84.8%	4.24	0.850	يتم وضع معايير لقياس تقدم المؤسسة
1	مرتفعة جدا	93.6%	4.68	0.527	التخطيط الاستراتيجي يساهم في تقدير الإمكانيات
4	مرتفعة جدا	89.0%	4.45	0.641	هنالك استفادة من كل الإمكانيات بالوزارة
3	مرتفعة جدا	90.4%	4.52	0.592	التخطيط الاستراتيجي يساهم في مخارج الخطط التدريبية
2	مرتفعة جدا	92.4%	4.62	0.563	يساعد التخطيط الاستراتيجي في توضيح النتائج المطلوبة
	مرتفعة جدا	90.2%	4.45	0.693	إجمالي العبارات

يتضح من الجدول (6) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن فقرات التخطيط الإستراتيجي يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس مستوى التخطيط الإستراتيجي في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطا" عام مقداره (4.45) وانحراف معياري (0.693) وأهمية نسبية (90.2)% .

2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (التخطيط الإستراتيجي يساهم في تقدير الإمكانيات) جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الاستجابة حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.68) بانحراف معياري (0.527) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (93.6)% .

تليها في المرتبة الثانية العبارة (يساعد التخطيط الاستراتيجي في توضيح النتائج المطلوبة) بمتوسط حسابي (4.62) وانحراف معياري (0.563) وبأهمية نسبية (92.4)%

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (يتم وضع معايير لقياس تقدم المؤسسة) حيث بلغ متوسطها (4.24) وانحراف معياري (0.850) ، وأهمية نسبية بلغت (84.8)% .

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخصص والتخطيط

الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل ويمثله (التخصص) والمتغير التابع ويمثله (التخطيط الاستراتيجي) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي

جدول (7) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين التخصص والتخطيط الاستراتيجي

مستوى المعنوية	اختبار (T)	معامل الانحدار (B)	المتغيرات
0.000	5.21	0.56	العلاقة بين التخصص والتخطيط الاستراتيجي
		0.82	معامل الارتباط (R)
		0.67	معامل التحديد (R2)
		34.2	F
		0.000	Sig F

يتضح من الجدول (7): وجود ارتباط طردي قوى بين التخصص والتخطيط الاستراتيجي بالمجتمع موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي: بلغت قيمة معامل الارتباط (0.82). وقيمة معامل الانحدار (0.56) وهي قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين التخصص والتخطيط الاستراتيجي. وعليه فإن إحداث تغيير التخصص بنسبة 10% يعمل على تغيير مستوى التخطيط الاستراتيجي بنسبة (5.6)% مع ثبات كافة المتغيرات الأخرى. وتشير النتائج الواردة بالجدول رقم (7) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (التخصص) على المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي) حيث بلغ معامل التحديد (0.67) وهذه النتيجة تدل على إن متغير (التخصص) يؤثر في التخطيط الاستراتيجي بنسبة (67)%. بينما المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (33)%. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير المستقل (التخصص) وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (5.21) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وبلغت قيمة (F) (34.2) بمستوى معنوية (0.007). وبناء على نتائج التحليل يستنتج أن فرضية الدراسة الأولى والتي نصت: (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخصص والتخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي) يعتبر فرض مقبول.

الفرضية الثانية : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعيارية والتخطيط

الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل ويمثله (المعيارية) والمتغير التابع ويمثله (التخطيط الاستراتيجي) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (8) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين المعيارية والتخطيط الاستراتيجي

مستوى المعنوية	اختبار (T)	معامل الانحدار (B)	المتغيرات
0.000	6.87	0.71	العلاقة بين المعيارية والتخطيط الاستراتيجي
		0.87	معامل الارتباط (R)
		0.76	معامل التحديد (R2)
		47.2	F
		0.000	Sig F

يتضح من الجدول (8): وجود ارتباط طردي قوى بين المعيارية والتخطيط الاستراتيجي بالمجتمع موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي: بلغت قيمة معامل الارتباط (0.87) وقيمة معامل الانحدار (0.71) وهي قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين المعيارية والتخطيط الاستراتيجي. وعليه فإن إحداث تغيير المعيارية بنسبة 10% يعمل على تغيير مستوى التخطيط الاستراتيجي بنسبة (7.1)% مع ثبات كافة المتغيرات الأخرى. وتشير النتائج الواردة بالجدول رقم (8) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (المعيارية) على المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي) حيث بلغ معامل التحديد (0.76) وهذه النتيجة تدل على إن متغير (المعيارية) يؤثر في المعيارية والتخطيط الاستراتيجي بنسبة (76)%، بينما المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (24)%، كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير المستقل (المعيارية) وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (8.60) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وبلغت قيمة (F) (47.2) بمستوى معنوية (0.000) وجميع قيم مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية 5%.

وبناء على نتائج التحليل يستنتج أن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت: (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعيارية والتخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي) يعتبر فرض مقبول.

الفرضية الثالثة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المركزية والتخطيط

الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل ويمثله (المركزية) والمتغير التابع ويمثله (التخطيط الاستراتيجي) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (9) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين المركزية والتخطيط الاستراتيجي

مستوى المعنوية	اختبار (T)	معامل الانحدار (B)	المتغيرات
0.000	8.60	0.86	العلاقة بين المركزية والتخطيط الاستراتيجي
		0.91	معامل الارتباط (R)
		0.82	معامل التحديد (R2)
		74.05	F
		0.000	Sig F

يتضح من الجدول (9) : وجود ارتباط طردي قوى بين بعد فقرات المركزية والتخطيط الاستراتيجي بالمجتمع موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي : بلغت قيمة معامل الارتباط (0.91). وقيمة معامل الانحدار (0.86) وهي قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين المركزية والتخطيط الاستراتيجي. وعليه فإن إحداث تغيير في المركزية بنسبة 10% يعمل على تغيير مستوى التخطيط الاستراتيجي بنسبة (8.6)% مع ثبات كافة المتغيرات الأخرى. كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (9) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (المركزية) على المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي) حيث بلغ معامل التحديد (0.82) ، وهذه النتيجة تدل على إن متغير (المركزية) يؤثر في التخطيط الاستراتيجي بنسبة (82)% . بينما المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (18)% . كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير المستقل (المركزية) وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (8.60) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وبلغت قيمة (F) (74.05) بمستوى معنوية (0.000).

وبناء على نتائج التحليل يستنتج أن فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت: (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المركزية والتخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي) يعتبر فرض مقبول .

الفرضية الرابعة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسمية والتخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل ويمثله (الرسمية) والمتغير التابع ويمثله (التخطيط الاستراتيجي) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (10) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الرسمية والتخطيط الاستراتيجي

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
العلاقة بين الرسمية والتخطيط الاستراتيجي	0.71	9.55	0.000
معامل الارتباط (R)	0.88		
معامل التحديد (R2)	0.77		
F	91.2		
Sig F	0.000		

يتضح من الجدول (10): وجود ارتباط طردي قوى بين الرسمية والتخطيط الاستراتيجي بالمجتمع موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي: بلغت قيمة معامل الارتباط (0.88). وقيمة معامل الانحدار (0.71) وهي قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين الرسمية والتخطيط الاستراتيجي. وعليه فإن إحداث تغيير في الرسمية بنسبة 10% يعمل في تغيير مستوى التخطيط الاستراتيجي بنسبة (7.1)% مع ثبات كافة المتغيرات الأخرى. وتشير النتائج الواردة بالجدول رقم (29/4) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (الرسمية) على المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي) حيث بلغ معامل التحديد (0.77) وهذه النتيجة تدل على إن متغير (الرسمية) يؤثر في التخطيط الاستراتيجي بنسبة (77)% بينما المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (23)% كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير المستقل (الرسمية) وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (0.77) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وبلغت قيمة (F) (91.2) بمستوى معنوية (0.000) وجميع قيم مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية 5%.

وبناء على نتائج التحليل يستنتج أن فرضية الدراسة الرابعة والتي نصت: (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسمية والتخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي) يعتبر فرضاً مقبولاً.

الخاتمة:

أن الهياكل التنظيمية تساهم في إحداث التميز في الأداء التنظيمي، الذي يساعد المؤسسات علي تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية، من خلال أداء الأعمال التي تقوم بها المؤسسة بشكل أفضل من المنافسين، ويساهم في سيادة أنماط جديدة من التنظيمات تتميز بصغر الحجم وبساطة البناء التنظيمي ومرونة الأداء وتعمق التكوين التقني وسرعة الاستجابة للمتغيرات، خاصة في ظل حوجة الإدارات العليا لمعايير ومؤشرات تساعدهم على الحكم على نجاح تصميم الهيكل التنظيمي، خاصة عند مزج الأمر بالتخطيط الاستراتيجي الذي يعتمد إلى حد كبير على عملية التنبؤ باتجاهات المتغيرات البيئية وتحديد إثرها في نشاط المؤسسة واحتياجاتها من الموارد البشرية، وفي ضوء متطلبات استراتيجية المؤسسة وما تريد إنجازه من أعمال في المدى المستقبلي الطويل، هنا يقوم التخطيط الاستراتيجي بتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية أو الموارد الأخرى، التي على أساسها تضع المؤسسة عملها، التي تتوافق معها فهي التي ترسم الاطار العام لاستراتيجية إدارة الأداء بشكل يتكامل ويتوافق مع كل ما يؤثر في الأداء. بناءً على ذلك خرج البحث بالنتائج التالية:

1. وجود علاقة بين التخصص والتخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
2. تبين أن هنالك علاقة بين المعيارية والتخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
3. توجد علاقة بين المركزية والتخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
4. هنالك علاقة بين الرسمية والتخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
5. هنالك تركيز على مبدأ التخصصية في الوظائف فهو يساعد على سهولة الرقابة.
6. قوانين العمل المطبقة ساهت في اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة وضبط سلوك العاملين وفق قوانين تنظيمية.
7. هنالك متابعة لتنفيذ المركزية من قبل الإدارة العليا بشكل مستمر.
8. إن أسلوب توزيع صلاحيات القرار على القيادات العليا يؤثر إيجاباً على العمل.
9. تساعد الرسمية على تدفق المعلومات في جميع أنحاء المؤسسة، فهي لا تترك مجالات كافية للتفسير الخاطئ للعمليات.

10. تطبيق التخطيط الاستراتيجي يساهم في تقدير الإمكانيات للاستفادة منها بالوزارة.
التوصيات:

بناءً على النتائج السابقة، يوصي الباحث بالآتي:

1. الاستمرار بممارسة العمل وفق الهياكل التنظيمية في المؤسسات لأنها تساعد على التكيف والتأقلم مع ظروف بيئتها الداخلية والخارجية.
2. الاستمرار في عقد التدريبات المتخصصة في موضوع الهياكل التنظيمية للإدارات العليا وللعاملين بهدف تنمية معارفهم ومهاراتهم في هذا المجال.
3. تبني نظام حديث لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل توفير بيانات ومعلومات كافية كمدخلات لعملية تطبيق الهياكل التنظيمية.
4. العمل على تذليل الصعوبات والتحديات المادية والبشرية التي تواجه عملية الهياكل التنظيمية بكل مراحلها.
5. ضرورة أن تتبنى المؤسسات نظم رقابة وتقييم واضحة ومكتوبة للموارد البشرية تتلاءم مع طبيعة عملها في هذا الإطار.
6. العمل على نشر ثقافة الهياكل التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي داخل الوزارة حتي تصبح جزء من ثقافة الوزارة والعاملين بها.
7. القيام بعملية تقييم أداء الوزارة ككل والمراجعة السنوية بناء على الدروس المستفادة وتصميم الخطط التنفيذية.
8. قيام الوزارة بتحديد مؤشرات الأداء الخاصة بها وقياسها من وقت إلى آخر لتحديد درجة الأداء المؤسسي الفعلي ومقارنته بالأداء الذي تحقق في الفترة السابقة وكذلك مقارنته بأداء المؤسسات الأخرى المماثلة.

الهوامش :

- 1- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (عمان: دار وائل للنشر، 2002م)، ص 205.
- 2) عبد الباري دره، الإدارة الحديثة المفاهيم والعمليات، (عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية، 1994م)، ص 16.
- 3) عبد العزيز الدوري، النظم الإدارية وفق الرؤية الإسلامية، (بيروت: مركز الدراسات العربية، 2006م)، ص 19.
- 4) موسى اللوزي، تنظيم إجراءات العمل، (عمان: دار وائل للنشر، 2002م)، ص 42.
- 5) مصطفى كامل، ترشيد الهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية، الملتقى العربي الثاني للعلوم الإدارية، الإسكندرية، يوليو 2005م، ص 9.0
- 6) خالد محمد بني حمدان، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي للإدارة، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2007م)، ص 75.
- 7) حسين حريم، تصميم المنظمة- الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط2، (عمان: دار الحامد للنشر، 2000م)، ص 31
- 8) قنصوه رشيد، النظم الإدارية وتحليل النظم، ط 3، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1994م)، ص 102
- 9) علي عبد اللطيف عبد اللطيف، مبادئ الإدارة الحديثة، (دمشق: مطابع جامعة دمشق، 2004م)، ص 260
- 10) محسن عبد الرؤوف الجوهرى، أصول الإدارة والتنظيم، (القاهرة: دار الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، 1995م)، ص 94.
- 11) سوار الذهب احمد عيسى، التنظيم الإداري وبناء الهياكل التنظيمية، (الخرطوم: سندس للطباعة والنشر، 2001م)، ص 97.
- 12) ديبالا الحاج عارف، الإصلاح الإداري أفكار والممارسة، (دمشق: دار الرضا للنشر، 2003م)، ص 209.
- 13) أحمد نبيل، الهياكل التنظيمية، (الإسكندرية: منشأة المعارف للنشر، 2010م)، ص 142.
- 14) Harrison, Roger, Stokes, Herb, Diagnosing Organizational Culture. San Francisco: Pfeiffer, A Imprint of Jossey – Bass Inc., 1992, p 63.
- 15) - يوسف شاكر الحلو، علم الإدارة العامة، (الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 2000م)، ص 49.
- 16) - محمد كرد علي، الإدارة على مر العصور، (القاهرة: مطبعة مصر للنشر والتوزيع، 1997م)، ص 88.
- 17) جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، (القاهرة: الدار الجامعية للنشر، 2007م)، ص 19.
- 18) بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010م)، ص 91.
- 19) محمد حسين أبو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي، ط4 (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة، 2009م)، ص 29.
- 20) محمد نعمة الله جبريل، مسألة الاستراتيجية: المفاهيم، الكيفيات، النماذج (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة، 2012م)، ص 311، 312

- ²¹ محمد نعمة الله جبريل ، المنهج الحديث للتخطيط الاستراتيجي ، (الخرطوم: مطبعة جي تاون، 2006م)، ص15.
- (22) الجنرال بوفر، مدخل إلى الاستراتيجية العسكرية، ترجمة: أكرم ديري والهيثم الأيوبي، (بيروت: دار الطليعة، ط2 ، 1990م)، ص29.
- ²³ محمد نعمة جبريل ، مسألة الاستراتيجية ، المفاهيم ، الكيفيات، النماذج، (الخرطوم: إيلاف للنشر والطباعة، 2012م)، ص299
- Martin Betts, Strategic Management of I T In Construction, Black well 24) science ltd, 1999, p15.
- (25) سليمان سلامة أبو خرمة، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية ودورها في تطوير القطاع العام وإدامة التميز والتنافسية (عمان: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008م) ص ص 95 – 97 .
- (26)- فلاح الحسيني، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2000م) ، ص ص 300 – 301.
- (27) عائد سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ط2، (القاهرة: دار المكتبات الكبرى، 1999م) ص 415.