

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

العلاقة بين الهياكل التنظيمية وتحقيق الأهداف

الاستراتيجية في الوزارات الفلسطينية

من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في

وزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني

آلاء فتحي محمد عاصي

رسالة ماجستير

القدس-فلسطين

1438هـ / 2017م

العلاقة بين الهياكل التنظيمية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في الوزارات الفلسطينية
من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارتي التربية والتعليم العالي
والاقتصاد الوطني

إعداد

آلاء فتحي محمد عاصي

بكالوريوس علوم مالية ومصرفية/ جامعة بيرزيت-فلسطين

المشرف الدكتور محمد عوض

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلب الحصول على درجة الماجستير
في برنامج التنمية المستدامة - بناء المؤسسات وتنمية الموارد
البشرية من معهد التنمية المستدامة - جامعة القدس

1438هـ / 2017م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة - بناء مؤسسات

إجازة الرسالة

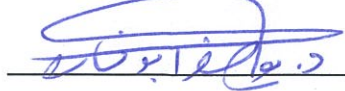
العلاقة بين الهياكل التنظيمية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني.

اسم الطالبة: آلاء فتحي عاصي

الرقم الجامعي: 21510754

المشرف: الدكتور محمد عوض

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 14 / 03 / 2017 م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. محمد عوض
التوقيع: 
2. ممتحنا داخليا: د. عبدالوهاب الصباغ
التوقيع: 
3. ممتحنا خارجيا: د. يوسف أبو فارة
التوقيع: 

جامعة القدس - فلسطين

1438هـ / 2017م

الإهداء

إلى التي رأني قلبها قبل عينيها، وحضنتني أحشاؤها قبل يديها، إلى شجرتي التي لا تذبل، إلى الظل الذي أوي إليه في كل حين (أمي الحبيبة)

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب..... إلى من كلّت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم..... إلى من أحمل اسمه بكل فخر (والدي العزيز)

إلى من ضحكت وبكيت معهم.....إلى من هي جزء مني.... إلى من هم وطني لي وبدونهم غربة.....إخوتي (ثائر، إسراء، محمد، إسلام)

إلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينابيع الصدق الصافي إلى من معهم سعدت، وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سررت إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير...

إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني ألا أضيعهم.....(رانية، صديقاتي)

لهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي...

الباحثة

آلاء فتحي محمد عاصي

الإقرار

أقر أنا معدة هذه الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، في برنامج التنمية المستدامة، مسار بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية-القدس، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمت الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها، لم يقدم لدرجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:.....

آلاء فتحي محمد عاصي

التاريخ: 2017/03/14م

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين الذي أعانني وأمدني بالصبر، والصلاة على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى دكتور الفاضل محمد عوض المشرف على هذه الدراسة على ما بذله من جهد وإرشاد ووقوفه إلى جانبي ومساعدتي في أعداد هذه الدراسة. كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى جميع أساتذة برنامج التنمية الريفية المستدامة في جامعة القدس على ما يقدموه من جهد وإرشاد لطلبته.

والشكر والتقدير أيضا إلى الأساتذة كافة الذين قاموا بتحكيم الاستبانة، وزودوني بأرائهم ومقترحاتهم المفيدة، كما أتقدم بالشكر إلى لجنة مناقشة الرسالة.

و أتوجه بالشكر والتقدير إلى الدكتور سعادة الخطيب، والدكتور محمد أبو زايد، والدكتور إسماعيل عريقات لما قدموه من مساعدة وتسهيلات لإجراء هذه الدراسة.

كما أتوجه بالعرفان والتقدير إلى جميع الأصدقاء والزملاء الذين مدوا يد العون والمساعدة خلال مراحل العمل المختلفة، كما أتقدم بالشكر إلى والدي العزيزين لما قدموه من مساعدة وتشجيع لإنجاز هذه الدراسة.

ختاما أسأل الله العلى القدير أن يجزي الجميع خير الجزاء والحمد لله رب العالمين.

آلاء فتحي محمد عاصي

مصطلحات الدراسة

الهيكل التنظيمي:

مجموعة من الطرق تقسم بها المنظمة أفرادها في مهمات متميزة، ثم التنسيق بينها ويمكن أن يصور الهيكل التنظيمي على شكل خارطة، تصور كيفية توزيع المهام والمسؤوليات بين الأقسام والأفراد داخل المنظمة وتحدد العلاقات الرسمية بينها. (الطراونة، 2012، ص 79)

الأهداف الاستراتيجية:

الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والوصول إليها، أو إلى أكبر قدر ممكن منها، ويرتبط حجم الأهداف وطبيعتها بدرجة طموح الإدارة العليا والإمكانات المادية والبشرية المتوافرة. (فياض وآخرون، 2010، ص 50)

الوزارة:

الخطط السلطانية والرتب المملوكية" ولعل اسمها يدل على مطلق الإعانة فاسم الوزارة مأخوذ أما من المؤازرة وهي المعاونة أو من الوزر وهي الثقل المحمول. (ابن خلدون، 732، ص 100)

الوزارات الفلسطينية:

هي مجموعة الوزارات الحكومية المتشكلة بعد اتفاق أوسلو عام 1993م التي تولت مسؤوليتها السلطة الفلسطينية في الأراضي الفلسطينية لتتولى مسؤوليات الشعب الفلسطيني. (كايد، 1999)

وزارة التربية والتعليم العالي:

هي الوزارة التي تتولى مسؤولية الإشراف على التعليم الفلسطيني وتطويره في مختلف مراحله، وتسعى لتوفير فرص الالتحاق لجميع من هم في سن التعليم، وكذلك تحسين نوعية وجودة التعليم والتعلم للارتقاء به بما يتلاءم مع مستجدات العصر، وكذلك تنمية القوى البشرية العاملة في

القطاع التعليمي. (الخطة الاستراتيجية التربوية والتعليم العالي لعام 2014)

وزارة الاقتصاد الوطني:

قطاع الاقتصاد في دولة فلسطين، والمساهمة في تحسين أوضاع الشعب الفلسطيني من خلال تشكيل إطار تنموي للقطاع الخاص، يدعم ويساهم في احداث طفرة اقتصادية، وتم دمج كل من وزارة التموين، وزارة التجارة، ووزارة الصناعة ووزارة الاقتصاد في وزارة واحدة تحت اسم وزارة الاقتصاد الوطني.

(الخطة الاستراتيجية لوزارة الاقتصاد الوطني لعام 2013)

الوظائف الإشرافية:

هي الوظائف التخطيطية الإشرافية العليا، وتكون مسؤوليات موظفي هذه الفئة الإشراف على تنفيذ أهداف الدوائر الحكومية في المجالات التخصصية المختلفة ووضع الخطط والبرامج واتخاذ القرارات والإجراءات لتنفيذها.
(قانون الخدمة المدنية رقم (4) ، 1998م)

فهرس المحتويات

الإقرار	أ
شكر وعرفان	ب
مصطلحات الدراسة	ج
فهرس المحتويات	هـ
فهرس الجداول	ط
فهرس الاشكال	م
فهرس الملاحق	ن
الملخص	س
ABSTRACT	ص
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
1.1. مقدمة	1
2.1. مبررات الدراسة	3
3.1. مشكلة الدراسة	3
4.1. أهمية الدراسة	4
5.1. أهداف الدراسة	4
6.1. أسئلة الدراسة	5
7.1. فرضيات الدراسة	5
8.1. هيكلية الدراسة	6
الفصل الثاني	7
1.2. المبحث الأول: الهيكل التنظيمي	7
1.1.2. مقدمة	7
2.1.2. مفهوم الهيكل التنظيمي	8
4.1.2. نظريات الهيكل التنظيمي	11
5.1.2. مكونات الهيكل التنظيمي	16
6.1.2. عناصر الهيكل التنظيمي	19
7.1.2. خصائص وأبعاد الهيكل التنظيمي	21
8.1.2. مبادئ بناء الهيكل التنظيمي	23
9.1.2. طرق بناء الهيكل التنظيمي	25
10.1.2. خطوات بناء الهيكل التنظيمي	26
11.1.2. محددات بناء الهيكل التنظيمي	31
12.1.2. اشكال ونماذج الهياكل التنظيمية	36

40	2.2. المبحث الثاني: الأهداف الاستراتيجية.....
40	1.2.2. مقدمه.....
40	2.2.2. تعريف الأهداف الاستراتيجية.....
42	3.2.2. أهمية الأهداف الاستراتيجية.....
43	4.2.2. نظريات صياغة الأهداف الاستراتيجية.....
45	5.2.2. عناصر الأهداف الاستراتيجية.....
46	6.2.2. أنواع الأهداف الاستراتيجية.....
48	7.2.2. خصائص الأهداف الاستراتيجية.....
50	8.2.2. خطوات صياغة الأهداف الاستراتيجية.....
51	9.2.2. العوامل المؤثرة على تحديد الأهداف الاستراتيجية.....
55	3.2. المبحث الثالث: الوزارات الفلسطينية: وزارة التربية والتعليم العالي/ وزارة الاقتصاد الوطني.....
55	1.3.2. مقدمة.....
55	2.3.2. سبب اختيار الوزارات المبحوثة.....
56	3.3.2. وزارة التربية والتعليم العالي....
24	4.3.2. وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية.....
29	4.2. المبحث الرابع: الدراسات السابقة.....
29	1.4.2. مقدمة.....
29	2.4.2. الدراسات العربية.....
35	3.4.2. الدراسات الأجنبية.....
38	4.4.2. التعقيب على الدراسات السابقة.....
40	5.4.2. الاستفادة من الدراسات السابقة.....
40	6.4.2. الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة.....
41	الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات).....
41	1.3. مقدمة.....
41	2.3. أسلوب الدراسة.....
42	3.3. مصادر جمع المعلومات والبيانات.....
42	4.3. حدود الدراسة.....
43	5.3. محددات الدراسة.....
43	6.3. آلية التغلب على المحددات.....
44	7.3. مجتمع الدراسة.....
44	8.3. عينة الدراسة.....
47	9.3. أداة الدراسة.....
49	10.3. مفتاح التصحيح.....

11.3	صدق الأداة.....	50
12.3	ثبات أداة الدراسة.....	50
13.3	متغيرات الدراسة.....	55
14.3	إجراءات الدراسة.....	56
58	الفصل الرابع: نتائج الدراسة.....	58
1.4	المبحث الأول: الإجابة على أسئلة.....	58
1.1.4	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:.....	59
1.1.1.4	نتائج إجابة السؤال الأول/ الفرع الأول:.....	59
2.1.1.4	الإجابة على السؤال الأول/ الفرع الثاني:.....	65
3.1.1.4	السؤال الأول/ الفرع الثالث:.....	71
2.1.3	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:.....	73
1.2.1.4	السؤال الثاني/ الفرع الأول:.....	74
2.2.1.4	السؤال الثاني/ الفرع الثاني:.....	80
3.2.1.4	السؤال الثاني/ الفرع الثالث:.....	87
3.1.4	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:.....	88
1.3.1.4	نتائج الإجابة على السؤال الثالث/ الفرع الأول:.....	89
2.3.1.4	نتائج الإجابة على السؤال الثالث/ الفرع الثاني:.....	92
3.3.1.4	السؤال الثالث/ الفرع الثالث:.....	94
4.1.4	نتائج الإجابة على السؤال الرابع.....	95
1.4.1.4	الإجابة على السؤال الرابع/ الفرع الأول:.....	95
2.4.1.4	السؤال الرابع/ الفرع الثاني:.....	98
3.4.1.4	السؤال الرابع/ الفرع الثالث:.....	100
2.4	المبحث الثاني: فرضيات الدراسة.....	102
1.2.4	نتيجة اختبار الفرضية الأولى:.....	102
1.1.2.4	نتائج الفرضية الأولى/ الفرع الأول:.....	103
2.1.2.4	نتائج الفرضية الأولى/ الفرع الثاني:.....	104
3.1.2.4	الفرضية الأولى/ الفرع الثالث:.....	106
2.2.4	نتيجة اختبار الفرضية الثانية.....	108
1.2.2.4	نتائج الفرضية الثانية/ الفرع الأول:.....	108
2.2.2.4	نتائج الفرضية الثانية/ الفرع الثاني:.....	109
3.2.4	نتيجة اختبار الفرضية الثالثة.....	110
1.3.2.4	نتائج الفرضية الثالثة/ الفرع الأول:.....	111
2.3.2.4	الفرضية الثالثة/ الفرع الثاني:.....	115

119.....	3.3.2.4. الفرضية الثالثة/ الفرع الثالث...
121.....	4.2.4. نتيجة اختبار الفرضية الرابعة:.....
121.....	1.4.2.4. الفرضية الرابعة/ الفرع الأول:..
123.....	2.4.2.4. الفرضية الرابعة/ الفرع الثاني:.....
124.....	3.4.2.4. الفرضية الرابعة/الفرع الثالث:.....
126.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
126	1.5. مقدمة
127	2.5. نتائج الدراسة.....
131	3.5. توصيات الدراسة.....
133	المصادر والمراجع

فهرس الجداول

39	(1.2): مزايا وخصائص أشكال التنظيم.....
23	(2.2): المقارنة بين الأهداف الاستراتيجية والتغيرات في هيكل وزارة التربية والتعليم العالي.....
28	(3.2): المقارنة بين الأهداف الاستراتيجية والتغيرات في هيكل وزارة الاقتصاد الوطني.....
44	(1.3) مجتمع الدراسة.....
45	(2.3) عينة الدراسة.....
45	(3.3): خصائص العينة الديموغرافية الأعداد والنسب المئوية لمتغيرات عينة الدراسة.....
49	(4.3): أوزان الإجابات في مفتاح التصحيح.....
51	(5.3): نتائج اختبار معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا المطبق على محاور الاستبانة.....
52	(6.3): الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول: واقع الهيكل التنظيمي في الوزارات الفلسطينية.....
53	(7.3): الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني: واقع الأهداف الاستراتيجية في الوزارات الفلسطينية.....
	(8.3): الصدق الداخلي لعبارات المحور الثالث: الاهداف الاستراتيجية التي تم تحقيقها في ضوء تطبيق عناصر الهيكل
53	التنظيمية للوزارات الفلسطينية.....
	(9.3): الصدق الداخلي لعبارات المحور الرابع: المعوقات التي تواجه تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الوزارات المبحوثة
55	
	(1.4): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بعنصر التقسيم / واقع الهيكل التنظيمي في
60	وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.....
	(2.4): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بعنصر التنسيق / واقع الهيكل التنظيمي في
62	وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.....
	(3.4): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بعنصر الصلاحيات / واقع الهيكل التنظيمي في
63	وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.....
	(4.4): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بعنصر التقييس والمعايرة / واقع الهيكل
64	التنظيمي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.....

- (5.4): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بتقسيم العمل/ واقع الهيكل التنظيمي في الاقتصاد الوطني 66
- (6.4): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بعنصر التنسيق/ واقع الهيكل التنظيمي في الاقتصاد الوطني 67
- (7.4): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بعنصر/ واقع الهيكل التنظيمي في الاقتصاد الوطني 69
- (8.4): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بعنصر التقييس والمعايرة/ واقع الهيكل التنظيمي في الاقتصاد الوطني 70
- (9.4): الوسط الحسابي للنسب المئوية لإجابات أفراد العينة لكافة عناصر الهيكل في الوزارات الفلسطينية 72
- (10.4): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بخاصية الوضوح /واقع الأهداف الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي 75
- (11.4): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بخاصية قابلية/ واقع الأهداف الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي 76
- (12.4): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بخاصية قابلية / واقع الأهداف الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي 77
- (13.4): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بخاصية تحديد الزمن /واقع الأهداف الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي 78
- (14.4): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بخاصية الواقعية/ واقع الأهداف الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي 80
- (15.4): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بخاصية الوضوح / واقع الأهداف الاستراتيجية في وزارة الاقتصاد الوطني 81
- (16.4): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بخاصية القابلية / واقع الأهداف الاستراتيجية في وزارة الاقتصاد الوطني 83
- (17.4): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بخاصية القابلية لتحقيق / واقع الأهداف الاستراتيجية في وزارة الاقتصاد الوطني 84
- رقم (18.4): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بخاصية تحديد الزمن /واقع الأهداف الاستراتيجية في وزارة الاقتصاد الوطني 85
- رقم (19.4): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بخاصية الواقعية /واقع الأهداف الاستراتيجية في وزارة الاقتصاد الوطني 86

- (20.4): الوسط الحسابي للنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على كافة خصائص الأهداف الاستراتيجية في الوزارات
المبحوثة..... 87
- (21.4): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية التي تم تحقيقها في
ضوء واقع الهياكل التنظيمية في وزارة التربية والتعليم العالي..... 91
- (22.4): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية التي تم تحقيقها في
ضوء واقع الهيكل التنظيمي لوزارة الاقتصاد الوطني..... 93
- (23.4): معدل الوسط الحسابي للنسب المئوية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية التي تم تحقيقها في ضوء
الهياكل التنظيمية للوزارات المبحوثة..... 94
- (24.4): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالمعوقات التي تواجه تحقيق الأهداف الاستراتيجية في
وزارة التربية والتعليم العالي..... 95
- (25.4): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالمعوقات التي تواجه تحقيق الأهداف الاستراتيجية في
وزارة الاقتصاد الوطني..... 99
- (26.4): معدل الوسط الحسابي لنسب المئوية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالمعوقات التي تواجه تحقيق الأهداف
الاستراتيجية في الوزارات المبحوثة..... 101
- (27.4): يوضح العلاقة الارتباطية بين عناصر الهيكل التنظيمي وأهدافها الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي
..... 103
- (28.4): يوضح العلاقة الارتباطية بين عناصر الهيكل التنظيمي وأهدافها الاستراتيجية في وزارة الاقتصاد الوطني.. 105
- (29.4): نتيجة اختبار معامل الارتباط سبيرمان المطبق على بين عناصر الهيكل التنظيمي في الوزارات الفلسطينية وأهدافها
الاستراتيجية..... 107
- (30.4): نتيجة اختبار معامل الارتباط سبيرمان المطبق على بين المعوقات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة التربية
والتعليم العالي..... 108
- (31.4): نتيجة اختبار معامل الارتباط سبيرمان المطبق بين المعوقات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة الاقتصاد
الوطني..... 109
- (32.4): نتيجة اختبار الفرضية الثالثة للعلاقة بين تطبيق عنصر تقسيم العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى
للمتغيرات الديمغرافية في وزارة التربية والتعليم..... 111
- (33.4): نتيجة اختبار الفرضية الثالثة للعلاقة بين تطبيق عنصر التنسيق وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى للمتغيرات
الديمغرافية في وزارة التربية والتعليم..... 113
- (34.4): نتيجة اختبار الفرضية الثالثة للعلاقة بين تطبيق عنصر الصلاحيات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى
للمتغيرات الديمغرافية في وزارة التربية والتعليم..... 114

- (35.4): نتيجة اختبار الفرضية الثالثة للعلاقة بين تطبيق عنصر التقييس والمعايرة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الديمغرافية في وزارة التربية والتعليم 115
- (36.4): نتيجة اختبار الفرضية الثالثة للعلاقة بين تطبيق عنصر تقسيم العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الديمغرافية في وزارة الاقتصاد الوطني 116
- (37.4): نتيجة اختبار الفرضية الثالثة للعلاقة بين تطبيق عنصر التنسيق وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الديمغرافية في وزارة الاقتصاد الوطني 117
- (38.4): نتيجة اختبار الفرضية الثالثة للعلاقة بين تطبيق عنصر الصلاحيات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الديمغرافية في وزارة الاقتصاد الوطني 118
- (39.4): نتيجة اختبار الفرضية الثالثة للعلاقة بين تطبيق عنصر التقييس والمعايرة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الديمغرافية في وزارة الاقتصاد الوطني 119
- (40.4): نتيجة اختبار الفرضية الثالثة للعلاقة بين عناصر الهيكل التنظيمي والمتغيرات الديمغرافية في الوزارات المبحوثة 120
- (41.4): توزيع المبحوثين تبعاً للمتغيرات الديمغرافية للعلاقة بين المعوقات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي 122
- (42.4): توزيع المبحوثين تبعاً للمتغيرات الديمغرافية للعلاقة بين المعوقات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة الاقتصاد الوطني 123
- (43.4): توزيع المبحوثين تبعاً للمتغيرات الديمغرافية للعلاقة بين المعوقات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في الوزارات المبحوثة 125

فهرس الاشكال

17	 (1.2): عناصر الهيكل التنظيمي
19	 (2.2): عناصر الهيكل التنظيمي
25	 (3.2): طريقة تحليل الأهداف الاستراتيجية
26	 (4.2): طريقة تجميع الأنشطة
34	 (5.2): عناصر البيئة الخارجية
46	 (6.2): عناصر الأهداف الاستراتيجية
56	 (1.3): العلاقة بين متغيرات الدراسة

فهرس الملاحق

- 140..... (1) الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم العالي للفترة (2001-2005)
- 141..... (2) الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم العالي للفترة (2008-2019)
- 142..... (3) الهيكل التنظيمي لوزارة الاقتصاد لعام 2005-2010
- 143..... (4) الهيكل التنظيمي لوزارة الاقتصاد الوطني لعام 2011-2013
- 144..... (5) كتاب تسهيل مهمة
- 145..... (6) كتاب تسهيل مهمة لـديوان الموظفين
- 146..... (7) كتاب مهمة توزيع الاستبانة في وزارة التربية والتعليم العالي
- 147..... (8) كتاب مهمة توزيع الاستبانة في وزارة الاقتصاد الوطني
- 148..... (9) الاستبانة
- 152..... (10) أعضاء اللجنة تحكيم الاستبانة
- 153..... (11) خاص بالفرضية الثالثة
- 174..... (12) الخاص بالفرضية الرابعة

الملخص

شكلت حاجة الوزارات الفلسطينية ضرورة وجود دراسة تقييم واقع تحقيق الأهداف الاستراتيجية في ظل هيكلها التنظيمي الراهن، لذلك سعت الباحثة لمعرفة العلاقة بين الهياكل التنظيمية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في الوزارات الفلسطينية خلال الفترة الممتدة ما بين العام (2005-2015)، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على وزارة التربية والتعليم العالي، ووزارة الاقتصاد الوطني في الضفة الغربية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية لكافة المستويات الإدارية في كلا الوزارتين، وقد أخذت الباحثة عينة عشوائية طبقية مكونة من (339) مفردة موزعة على وزارة التربية والتعليم العالي (227) مفردة ووزارة الاقتصاد الوطني (112) مفردة.

بنت الباحثة استبانة لقياس العلاقة بين الهياكل التنظيمية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في الوزارات المبحوثة، حيث اشتملت الاستبانة في صورتها الأولية على (100) فقرة، وللتحقق من صدق أداة الدراسة، فقد تم عرضها على مجموعة من ذوي الاختصاص والبالغ عددهم (8) محكمين، وقد تم حساب الثبات باستخدام الاتساق الداخلي وقد بلغ (94.4%).

وقد أظهرت النتائج بأن تطبيق عناصر الهيكل التنظيمي (تقسيم العمل، التنسيق، الصلاحيات، التقييس والمعايرة) في هياكل الوزارات المبحوثة جاء بدرجة متوسطة مما يعبر عن ضعف الاستفادة من التخصص ومزايا تقسيم العمل وهو ما يشكل خلافاً في توازن عبء العمل بين التقسيمات التنظيمية ووجود اختصاصات غير فاعلة في تحقيق الهدف الاستراتيجي، كما أنها تفنقر إلى التكامل بين أنشطة كل تخصص نتيجة لعدم وضوح بطاقات الوصف الوظيفي، وضعف نظم إجراءات العمل التي تمارسها كل وحدة، ويظهر أيضاً اقتصر عملية التفويض على الإجراءات الروتينية وعدم تكافؤ الصلاحيات والمسؤوليات الوظيفية، وطول خط السلطة نتيجة اتساع نطاق الإشراف، كما وأظهرت ضعف مقاييس معدلات الأداء وعدم تحديد واضح لمخرجات كل وظيفة، وأن تقييم الموظفين لا يستند إلى نسبة الإنجاز لخطة العمل.

كما نتج عن انعكاس خصائص الأهداف (الوضوح، قابلية التحقيق، قابلية القياس، محدد بزمن، الواقعية) بدرجة متوسطة للأهداف الاستراتيجية لكل وزارة إلى ضياع الجهود المبذولة في تحقيق الهدف نتيجة عدم وضوحه وهو ما شنت تركيز الوزارة، وأضعف من قدراتها في تحديد التكلفة وجودة الأداء في الإنجاز والوقت الزمني المفترض، كما وأظهرت افتقار قدرة الوزارة على تحويل أهدافها الاستراتيجية إلى برامج وإجراءات عملية مناسبة للإنجاز. وهو ما أشار إلى أن مستوى علاقة تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارات المبحوثة في ضوء هيكلها التنظيمي جاء بدرجة متوسطة

كما وأظهرت نتائج الدراسة وجود بعض المعوقات التي تحد من تحقيق الوزارات المبحوثة لأهدافها الاستراتيجية كالاعتماد على برامج المنح الدولية، وتأثر الوزارة بالقرارات السياسية الخاصة بالبيئة الفلسطينية، وتفشي الفساد الإداري والمالي.

وأوصت الباحثة في نهاية دراستها بالعمل على إحداث تغيرات في هياكل الوزارات المبحوثة من قبل جهة متخصصة بحيث تكون أكثر انسجاماً مع أهداف كل منها الاستراتيجية، وإعادة صياغة الأهداف الاستراتيجية بحيث تنعكس فيها خصائص الأهداف الذكية، ووضع مؤشرات أداء محددة للأهداف والأنشطة تصف الشكل النهائي المراد تحقيقه من الهدف الاستراتيجي بحيث يمكن قياسها، وإجراء مراجعة دورية للخطة الاستراتيجية والتأكد من تحقق الأهداف الاستراتيجية باستخدام نماذج متابعه تحدد الانحرافات ومستواها وسبل معالجتها، والبحث عن مصادر مالية داخلية لتجنب الاعتماد على المنح الدولية من أجل ضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الوزارات المبحوثة.

The correlation between the Organizational structure and the achievement of strategic goals in Palestinian Ministries.

As perceived by employees in supervisory positions in Ministry of Education and Higher Education & Ministry of National Economy.

Prepared by: Ala' Fathi Muhammad Assi

Supervised by: D. Muhammad Awad

Abstract

The urgent need of the Palestinian Ministries for a study that evaluates the real achievement of the strategic goals under their current organizational structure has encouraged the researcher to shed light on the correlation between the organizational structures of the Palestinian Ministries during ten years (2005-2015). Thus, the required case study in this regard has been virtually applied, as a sample, upon both Ministries of Education and Higher Education and the Ministry of National Economy in the West Bank.

The population of this Study has been composed of all employees in supervisory posts at all levels of administrative functions in both ministries. The researcher has taken a stratified random sample consisting of (339) individuals, as up to (227) persons at the Ministry of Education and Higher Education and (112) ones to the Ministry of National Economy.

Accordingly, the researcher has built her integrated questionnaire that measures the correlation between the organizational structures and the achievement of the strategic goals in the aforementioned surveyed Ministries. During the initial stage, the questionnaire included (100) clauses. In order to realize from its veracity, the study has been judged by eight professional specialists as arbitrators; while the study's stability has been counted according to the internal consistency to be (94.4%).

The main finding of the study have shown that the application of the elements of the organizational structure (i.e. allocation of work, coordination, liabilities, criteria and standards) in the organizational structures of the two surveyed ministries have come to a moderate degree in a way that indicates the weak benefit of the specialization as well as the advantages of work. Definitely, this results in an imbalance of work burden distribution amongst the organizational devotions and the existence of inefficient specializations related to the application of the strategic goal. Further, it lacks integration between the activities of each specialization because of the vague job description and the weak work procedures that is practiced by each unit. It is also clear that delegation process is limited to routine procedures; similarly, it is clear that powers and responsibilities at work are unequal while administrative line is long as a result of the widened scope of supervision. Moreover, it showed that the measures of performance rates are weak while the outcomes

for each job are not specified. To add, the evaluation of the employees is not based on the percentage of accomplishment in the work plan.

Furthermore, the moderate reflection of the goals characteristics (clarity, achieving probability, measurability limited by time, realism) for each ministry has resulted in the loss of the exerted efforts to achieve the goal because of its vagueness. This has distracted the focus of the ministry and weakened its abilities to specify the cost and the quality of performance as the expected time to do so. In addition, the study indicated the ministry lacks the ability to transform its strategic goals to accomplishable programs and practical procedures. Consequently, this has pointed out that the moderate level of strategic goals achievement for the surveyed ministries in light of its organizational structure.

The study concluded that there are obstacles that limits the space for the surveyed ministries to achieve their strategic goals such as depending on the international grants as well as being affected by the political decisions related to the Palestinian environment besides the widespread administrative and financial corruption.

Finally, the researcher recommended, at the end of her case study, to thoroughly reorganize the structures of both ministries by a competent body so that they might become more harmonized with their respective strategic objectives. To add, the researcher believes that strategic targets should be reorganize so that they could reflect their actual smart goals as well as drafting the indices of performance that works on specific goals and activities. Those should be able to describe the finally desired form of achieved strategic goals in a way that can be measured. Moreover, periodic annual review of the strategic plan should be conducted while the strategic goals must be checked periodically using adequate follow-up forms so as to reasonably decrease the levels of distractions and finding possible methods to approach the problem; further, the ministries are required to search for internal financial sources to avoid extreme dependent on international grants in a way that guarantees achieving their strategic goals

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1. مقدمة

يمثل التنظيم الإداري أهمية خاصة في حياة المنظمات واستمراريتها سواء الحكومية منها أم الخاصة، لأنه يهتم بتقسيم العمل وتوزيعه بين الأفراد، فالتنظيم هو الذي يؤدي إلي توحيد الجهود بغية تحقيق الأهداف ويؤدي إلي عدم تداخل الصلاحيات وأبعاد النزاعات حول الاختصاصات، ويساعد على الاستخدام الأمثل للكفاءات البشرية من حيث توزيع الأدوار الوظيفية وتحديد النشاطات وتسهيل عمليات الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية كما جاء في كتاب (الوزي، 2007)، فهو يوفر الإطار الذي يحرك الأفراد داخله، و ينظر له على أنه نموذج وشبكة علاقات عمل بين مختلف المستويات الإدارية، وحتى تقوم المنظمة بتحقيق أهدافها ، يجب العمل على تصميم هيكل تنظيمي واضح يحدد الأدوار والمسميات والمهام داخل التنظيم من وجهة نظر الكاتب (ماهر، 2011)، وقد اعتبر أن المنظمة كيان أنساني واجتماعي يعمل في ظل أنظمة، ويسعى إلى تحقيق أهداف محددة، ومن خلال دراستي لنظريات التنظيم و التي يرى اشهر علمائها (Fayol, Max, Taylor) أن البشر والأنظمة والأهداف هي الأبعاد الثلاثة التي تشترك فيها كافة المنظمات، وتحقيق الأهداف هو احد الأبعاد الرئيسة لتحليل وتصميم التنظيم، فالتصميم الجيد يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، ولأي منظمة أهداف نهائية بعيدة الوصول وهو ما يصعب ترجمته في الهياكل التنظيمية، وكذلك أيضا أهداف عملية منبثقة من الأهداف البعيدة للمنظمة يتم ترجمتها إلى أعمال

رئيسة وأنشطة مهمة في حياة المنظمة والتي من خلالها يتم بناء الهيكل التنظيمي في المنظمة، ويتم التعبير عن هذه الأنشطة في شكل وحدات تنظيمية يسودها المنطق والتناغم مما يسهل سير ومتابعة العمل، ويشير الكاتب (أبوشیخة، 2011) إلى أن المنظمة تعتمد في بناء هيكل تنظيمي ناجح على قدرتها في تحويل أهدافها العملية وبشكل دقيق إلى مهام وأنشطة رئيسة تصب المنظمة جل اهتمامها عليها لتحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق والمواءمة بين هيكلها، فمن دون هيكل تنظيمي جيد ومناسب فإن العمليات التنظيمية تسير بشكل فوضوي لا يستند إلى أساس علمي متين حيث تتخبط المنظمة وتتحرف عن مسارها وعن أهدافها فتصبح عديمة الفائدة وتتجه للانحدار والتراجع إضافة إلى ما في ذلك من هدر للموارد البشرية والمادية، فالهيكل التنظيمي غير الملائم والمشوه يترتب عليه تدني معنويات وحافزيه العاملين واتخاذ قرارات غير سليمة وتزايد النزاعات التنظيمية والوظيفية.

وقد تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الهياكل التنظيمية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في كل من وزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية، معتمدة على العناصر الآتية: (تقسيم العمل، التنسيق، الصلاحيات، التقييس والمعايرة) للهيكل التنظيمي، وخصائص الأهداف الاستراتيجية الآتية: (الواقعية، الوضوح، محدد بزمن، قابل لتحقيق، قابل للقياس)، حيث استمدت أهمية موضوع الدراسة من أهمية لعناصر وخصائص متغيرات الدراسة والتي سوف تسهم في تكوين صورة واضحة عن طبيعة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأهداف الاستراتيجية في كل من وزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني، ومن ثم تقييم مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في ظل هيكل كل منهما.

وقد شكلت الرغبة في وجود دراسة تقيم الأهداف الاستراتيجية التي تم تحقيقها في ظل هيكل الوزارتين دافعا لدى الباحثة لإجراء هذه الدراسة بالإضافة إلى اهتمامها في مجال عمل الهياكل التنظيمية.

2.1. مبررات الدراسة

شكل الدافع الشخصي والموضوعي لإجراء هذه الدراسة عند الباحثة ما يلي:

1. الرغبة في تقييم الأهداف الاستراتيجية التي تم تحقيقها في ظل هيكل وزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني.
2. موضوع الأهداف الاستراتيجية وعلاقتها بالهيكل التنظيمي يندرج ضمن اهتمام الباحثة وبالتالي ضمن عملها.
3. ملاحظتي لواقع الهياكل التنظيمية في مختلف المؤسسات الحكومية والرغبة الشخصية بالنظر في مدى مطابقة الأهداف الاستراتيجية بالهيكل التنظيمية للمعايير العلمية أم أنه مجرد نشاط روتيني عشوائي

3.1. مشكلة الدراسة

تسلط هذه الدراسة الضوء على العلاقة بين الهيكل التنظيمي لبعض الوزارات الفلسطينية (وزارة الاقتصاد الوطني، وزارة التربية والتعليم العالي) وأهدافها الاستراتيجية، وقد أشار (Hall) في كتاب (حريم، 2010) إلى أن الهيكل التنظيمي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية، وقد أكد (الطراونة، 2012) أن وظيفة الهيكل التنظيمي في المنظمة تحديد وتسهيل دور الأفراد في إنجاز الخطط بشكل يحقق الانسجام والتناسق بين الوحدات، ويضمن عدم التداخل والازدواجية بين العمليات، وتمكين المنظمة من الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية، والعمل على التكيف مع هذه المتغيرات، كما أن للهيكل التنظيمي تأثيراً في سلوك الفرد والجماعات التي تعمل في الوزارة، فالطريقة التي يتم فيها تقسيم الأعمال وتكوين الوحدات وتحديد الأدوار وتفويض السلطة تؤثر بسلوك الفرد وقدرته على التفاعل والإنجاز لتحقيق الغايات. لذا تبرز مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال التالي: ما العلاقة بين الهيكل التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في كل من وزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني؟

4.1. أهمية الدراسة

تتناقش هذه الدراسة موضوعا ما زال جاريا ويتعلق بأحد أهم مفاصل التنظيم الإداري، حيث تأتي أهمتها من خلال:

1. تظهر أهمية هذه الدراسة في الفائدة المتوقعة والتي ستعود على كل من وزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني، من خلال إعادة النظر في هيكلها التنظيمي بحيث يحقق أهدافها الاستراتيجية.
2. تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية العناصر متغيرات الهيكل التنظيمي وخصائص الأهداف الاستراتيجية، والتي سوف تسهم في تكوين صورة واضحة عن طبيعة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأهداف الاستراتيجية في كل من الوزارات المبحوثة.
3. تأتي أهمية هذه الدراسة من طبيعة حدودها المكانية حيث طبقت على وزارتي سياديتين في دولة فلسطين هما وزارة التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني.

5.1. أهداف الدراسة

تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مدى تطبيق عناصر الهيكل التنظيمي على هيكل وزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني.
2. التعرف على مدى تطبيق خصائص الأهداف الاستراتيجية ضمن الأهداف الاستراتيجية لوزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني.
3. التعرف على الأهداف الاستراتيجية التي تم تحقيقها في ضوء الهيكل التنظيمي لوزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني.
4. معرفة المعوقات التي تواجه تحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني من وجهة نظر المبحوثين.

6.1. أسئلة الدراسة

تقوم الباحثة بإجراء هذه الدراسة سعياً لتحقيق أهدافها، الأمر الذي يتطلب الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

❖ ما مستوى العلاقة بين الهياكل التنظيمية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في الوزارات الفلسطينية؟

وفي إطار هذا السؤال الذي ينبثق عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع تطبيق عناصر الهيكل التنظيمي على هيكل وزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني؟

2. ما واقع تطبيق خصائص الأهداف الاستراتيجية في الأهداف الاستراتيجية لوزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني؟

3. ما هي الأهداف الاستراتيجية التي تم تحقيقها في ضوء الهيكل التنظيمي لوزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني؟

4. ما هي المعوقات التي تواجه تحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني من وجهة نظر المبحوثين؟

7.1. فرضيات الدراسة

لقد تشكلت عند الباحثة مجموعة من الفرضيات التي تسعى لإثباتها أو لدحضها في نهاية الدراسة، والتي ترتبط بنتائج تحليل محتوى البيانات، وعليه فإن الفرضيات التي تشكلت عند الباحثة هي:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق عناصر الهيكل التنظيمي والأهداف الاستراتيجية في وزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المعوقات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق عناصر الهيكل التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الوزارة).

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المعوقات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الوزارة).

8.1. هيكلية الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول رئيسة وهي:

الفصل الأول: يشتمل هذا الفصل على خطة الدراسة: المقدمة، مشكلة الدراسة.....الخ
الفصل الثاني: يشمل الإطار النظري والدارسات السابقة، حيث سوف يتم تقسيمه إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: الهيكل التنظيمي

المبحث الثاني: الأهداف الاستراتيجية

المبحث الثالث: الوزارات الفلسطينية

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

الفصل الرابع: اختبار الفروض وتفسير البيانات

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

الفصل الثاني

1.2. المبحث الأول: الهيكل التنظيمي

مقدمة، مفهوم الهيكل، أهمية الهيكل، نظريات الهيكل التنظيمي

1.1.1. مقدمة

يكاد يصعب على الإنسان العيش دون منظمات من وجهة نظر الكاتب (الطراونة، 2012)، فنحن نعمل ونبيع ونشتري ونستوفي خدماتنا منها، سواء أكانت هذه المنظمات صغيرة أم كبيرة، خدماتية أم إنتاجية، أو حكومية، هذا الاحتكاك الدائم بالمنظمات منذ القدم جعل منها محط أنظار المفكرين والعلماء في دراستها، الأمر الذي شكل علما واسعا عن هذه المنظمات وكيفية إدارتها بشكل يضمن لها الاستمرار والبقاء، مما أدى إلى ظهور علم التنظيم الذي يهتم بجوانب المنظمات كافة، وكيفية إدارتها بشكل يحافظ على بقائها وديمومتها، ولأن مفهوم التنظيم قد اختلط على الكثير منا فهمه أو تصوره لأنه يحمل معان كثيرة، فقد يكون معناه مكاناً أو هيكلاً أو عملية أو وسيلة، لذا كأن على الباحثة أن تبدأ بتوضيح كلمة التنظيم باعتبارها مفتاح هذه الدراسة والذي عرفه الكاتب (ماهر، 2011، ص197) بأن التنظيم "كمكان أو كيان من مصانع وشركات وغيرها من الأماكن المختلفة

التي تتفق في احتوائها على عدد من العاملين يقومون بعدة وظائف وفق أنظمة وقواعد محددة للتوصل بذلك لأهداف محدده (والذي اطلق عليها فيما بعد بالمنظمة)"، كما اعتبر أن التنظيم كهيكل هو بمثابة الهيكل العظمي للإنسان والذي يحدد الملامح العامة للمنظمة، فهو من يحدد عدد المستويات ونطاق الإشراف وبعض العلاقات فيما بينها. وفي هذه الدراسة سوف تتناول الباحثة مفهوم التنظيم كهيكل.

2.1.2. مفهوم الهيكل التنظيمي

تباينت وجهات نظر الباحثين والعلماء في نظرية المنظمة تبعا للمبادئ الأساسية التي تم الاعتماد عليها، فكان لكل مدرسة نظرتها الخاصة في تحديد مفهوم الهيكل التنظيمي، وهذا ما لاحظته الباحثة عند اطلاعها على نظرية المنظمة بمراحلها المختلفة، فالمدرسة التقليدية ترى أن الهيكل التنظيمي هو "مجموعه من الطرق تقسم بها المنظمة أفرادها في مهمات متميزة، ثم التنسيق بينها ويمكن أن يصور الهيكل التنظيمي على شكل خارطة، تصور كيفية توزيع المهام والمسؤوليات بين الأقسام والأفراد داخل المنظمة وتحدد العلاقات الرسمية بينها." (الطراونة، 2012، ص79)، أما مدرسة النظام المفتوح ترى الهيكل التنظيمي هو "كل موحد يتصف بالحركة والنمو والتغيير المستمر" (الراحلة، 2010، ص55) بمعنى أن الهيكل التنظيمي في المنظمات يجمع بين عناصر تتمثل في الأنشطة والمسؤوليات والصلاحيات وغيرها كما أن على الهيكل وأن يتصف بالمرونة العالية التي تمكنه من التكيف مع مستجدات البيئة الداخلية والخارجية ، في حين عرف بعض المفكرين أمثال (Stoner) الهيكل التنظيمي على أنه "الطريقة التي تتم بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها" (أبوشيخ، 2011، ص145).

أما تعريف Edger Shein (1970) المذكور في كتاب (حريم، 2016، ص144) ينص على أن "التنسيق العقلاني لأنشطة مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك، وذلك من خلال تقسيم العمل وتسلسل السلطة والمسؤولية" جاء هذا التعريف مركزا على التقسيم والتخصص في العمل، ضمن رتب وتسلسل معينة ، أما تعريف (Robbian) المذكور في (العيان، 2002، ص23) كما جاء في دراسة (الوحي، 2006، ص23) يرى أن الهيكل التنظيمي "إدارة نصف من خلالها إدارة التنظيم ودرجة تعقده ورسميته ومركزيته" بهذا التعريف حدد Robbian ثلاثة أبعاد رئيسة للهيكل التنظيمي وهي التعقيد

وقصد فيها مدى درجة تقسيم العمل والتخصص وعدد الوحدات وعدد المستويات والانتشار الجغرافي للمنظمة، والرسمية وهي مدى اعتماد المنظمة على الأنظمة والإجراءات والقواعد والمعايير المحددة في توجيه سلوك الفرد لأداء عمله، أما البعد الأخير وهي المركزية التي تشير إلى موقع ومكان اتخاذ وصنع القرارات في المنظمة، أما الثنائي (Mooney & Reily) فقد عرفا الهيكل كما جاء في دراسة (بربر، 2000، كما جاء في دراسة راضية، 2008، ص24) أنه "الشكل التي تبدو فيه أي جماعة إنسانية لغرض تحقيق هدف مشترك"، وينظر الكاتب (عاطف، 2011، ص9) للهيكل التنظيمي على أنه "إطار يحدد الأدوات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة"، في حين يعرفه (Duncan, 1979، كما ورد في كتاب جواد، 2010، ص254) أنه "نظام رسمي يتكون من مجموعة العلاقات التي توحد وتوضح الأنشطة والفعاليات". وفي (حريم، 2010، ص46) جاء تعريف (John Child) للهيكل التنظيمي أكثر شمولية فهو يرى أن الهيكل يشتمل على عدة جوانب رئيسة هي:

- توزيع الأعمال، والسلطة والمسؤوليات بين الأفراد.
 - تحديد العلاقات، لمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له وتحديد عدد المستويات التنظيمية.
 - تجميع الأفراد في أقسام، والأقسام في دوائر، والدوائر في وحدات.
 - تفويض السلطات وتصميم إجراءات لمراقبة التقيد
 - تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال ومشاركة الأفراد وعملية صنع القرار والتفاعل مع الزبائن
 - توفير القواعد والوسائل لتقييم أداء العاملين"
- وبهذا يكون (John) قد غطى مهام ووظائف الهيكل التنظيمي كافة في تعريفه.

التباين بين المفكرين والكتاب في تعريف مفهوم الهيكل التنظيمي كأن واضحاً إلا أنهم أجمعوا على أن الهياكل التنظيمية كافة تركز على تقسيم العمل والتنسيق فيما بين هذه الأعمال والأنشطة من أجل تحقيق أهداف المنظمة، في حين كأن الاختلاف واضحاً في آراء المفكرين والكتاب حول كيفية توزيع السلطة ونطاق الإشراف، ودور العلاقات الإنسانية، والنظم الرقابية المستخدمة، إن تتبع الباحثة في دراستها لمراحل تطور الهياكل التنظيمية من نظريات ومدارس فكرية كون لديها تعريفاً لمفهوم الهيكل التنظيمي، فترى الهيكل التنظيمي عبارة عن تصميم يسعى لتحقيق أهداف المنظمة

بواسطة مجموعه من الأفراد قادرة على الإبداع والابتكار تركز على التخصص في العمل وتحديد نطاق الإشراف لتحقيق التكامل والانسجام ضمن مجموعة من العلاقات.

3.1.2. أهمية الهيكل التنظيمي

تلاحظ الباحثة الاختلاف الكبير بين الكتاب والمفكرين في ماهية الهيكل التنظيمي ومكوناته وأبعاده، إلا أنهم جميعاً يعتبرون الهيكل التنظيمي وسيلة وأداة أساسية في تحقيق المنظمة لأهدافها، ويشير (Hall) في كتاب (حريم، 2009) إلى أن الهيكل التنظيمي يؤدي ثلاث وظائف رئيسية هي تحقيق أهداف المنظمة، وتقليص الاختلاف بين الأفراد إلى أقل درجة ممكنة بحيث يضمن تقيدهم بمتطلبات المنظمة وليس العكس، وأنه إطار يتم من خلاله ممارسة القوة فهي من تقرر وتحدد الوظائف التي تمتلك القوة في المنظمة وكيفية تدفق المعلومات والقرارات بحيث تحقق الانسجام والتناسق ونفاذ التدخل والازدواجية وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة. وباعتبار أن لكل منظمة هيكلها التنظيمي الخاص بها والتي من خلاله تنفذ خططها، باعتباره مصدر قوتها وعمودها الفقري، ولعل هذه القوة تنبع من كونه الأداة التي تعتمد عليها المنظمات في تنسيق الجهود البشرية لإمكانية تنفيذ الخطط الموضوعة بأقل تكلفة ممكنة وبأقصى كفاءة ومرونة لمواجهة الظروف المحيطة بالمنظمة، وعليه فإن تصميم هيكل مناسب للمنظمة ليس هدفاً بحد ذاته بل أداة و وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة كما يرى الكاتب (عبوي، 2006)، مما يعني أن أي مدير أو إدارة في المنظمة يحتاج إلى خريطة تنظيمية يركز عليها توضح تكوينها الداخلي والعلاقات الرسمية القائمة بين أجزائها المختلفة، فهي تحدد وتسهل دور الأفراد في إنجاز الخطط بشكل يحقق الانسجام والتناسق بين الوحدات، ويضمن عدم التداخل والازدواجية بين العمليات وتمكين المنظمة من الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية والعمل على التكيف مع هذه المتغيرات كما جاء في كتاب (الطراونة، 2012). ومن ناحية أخرى لا يمكن إغفال تأثير الهيكل التنظيمي في سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة، فالطريقة التي يتم فيها تقسيم الأعمال وتحديد الأدوار وتكوين الوحدات التنظيمية وتفويض السلطة تؤثر بدرجة كبيرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة وقدرته على التفاعل والإنجاز (عقيلي، 2005).

4.1.2. نظريات الهيكل التنظيمي

لقد شهد الفكر التنظيمي العديد من مراحل التطور على امتداد ممارسة التنظيم في المنظمات كما أسهم العلماء والكتاب من خلال أبحاثهم ودراساتهم في تفسير التنظيم، ووضع نماذج ونظريات ومبادئ تفسره، وفي مراحل تطور الفكر التنظيمي اتسم بسمات ميزت كل مرحلة من حيث المدخل والاتجاهات التي وجه إليها هؤلاء العلماء اهتماماتهم، وهو ما أدى إلى وجود أكثر من رافد فكري تبلور في مدرسة من مدارس التنظيم الإداري (ماهر، 2011)، ومن الأهمية القول أن لكل مدرسة من المدارس نظرياتها التي لا تزال تحظى حتى الآن باهتمام الباحثين والدارسين والممارسين للعملية التنظيمية لما تقدمه هذه النظريات من مفاهيم ومبادئ وقواعد وأساليب منظمة للأنشطة والأعمال الهادفة وسوف نتناول الباحثة فيما يلي أهم المدارس التي تعد مدارس ونظريات رئيسية:

أولاً: النظرية التقليدية (الكلاسيكية)

ظهرت عبر العقود الماضية مدارس مختلفة لكل منها تفسيره الخاص في عملية التنظيم حيث كأن أقدم هذه النظريات هي النظرية الكلاسيكية، فنشأت هذه النظرية كما يراها (سالم، 2009) في جو يتسم بمجموعة من العوامل والظروف التي أسهمت في تشكيلها وأهم هذه العوامل الاقتصاد الرأسمالي القائم على المنظمة الحرة والمنافسة، كذلك التطور الصناعي والثورة التكنولوجية التي كانت في ذروتها، الأمر الذي جعل التفكير التنظيمي يركز على العملية الإنتاجية والفنية والتفكير الآلي في تفسير وتحليل العلاقات بين مكونات النظام، حيث لخص الكاتب (عقيلي، 2005) فكرة التنظيم لديها على أنه نظام عقلاني رشيد في شكل مبادئ وأنظمة لهيكل التنظيم وأنشطة وتبعته هذه النظرية ثلاثة مدارس أشهرها المدرسة البيروقراطية، مدرسة الإدارة العلمية، والمدرسة العالمية:

1. المدرسة البيروقراطية: سبق المفكر العربي ابن خلدون (1432-1406هـ) العلماء الغربيين في مناقشة ظاهرة البيروقراطية فبين أن السلطة تأتي في شكل طبقات بعضها فوق بعض بحيث تكون من الأعلى إلى الأسفل وأن الحاكم يستمد مشورته ممن حوله في النظام (عامر وقتديل، 2009) وبعد طروحات ابن خلدون جاء ماكس ويبر (Max Weber) في الفترة (1864 - 1920) بطرح رؤية واقعية تطبيقية للبيروقراطية على مستوى المنظمة باعتباره عالم اجتماع، من خلال تحديده لخصائص النموذج البيروقراطي المثالي معتبراً أن التخصص وتقسيم العمل

أساس نجاح المنظمة، وضرورة وجود تسلسل رئاسي يحدد طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين (عبله، 2013)، وأكد على ضرورة وجود نظام للإجراءات يحدد خطوات التنفيذ منعا للاجتهاد والتخبط، أكد على أن نظام العلاقات غير الشخصية في العمل يضمن الحياد والموضوعية للعاملين، أساس الاختيار والترقية للعاملين عند فاير هي الجدارة في التعليم والتدريب والشخصية و الأداء المميز غير أن هذه المدرسة لم تقم وزنا للحاجات المعنوية للعاملين والتشدد الرقابي الذي طرحته يزيد من احتمالية الالتفاف على القواعد والتعليمات المعمول بها كما أنها نظرت للمنظمة بأنها كيان منفصل عن البيئة التي تعمل فيها(اللوح، 2006).

2. مدرسة الإدارة العلمية: اقترن اسم هذه المدرسة بمجموعة من العلماء أمثال هنري جانيت وهانركتون أميرسون وفرانك كيلبرث وكان أشهرهم فريدريك تايلور (Frederik Taylor) في الفترة (1856-1924م) (مطر، 2008)، وقد أكد تايلور بأن العملية التنظيمية للمنظمة تتشكل في أربعة مبادئ رئيسة هي دراسة كل عنصر من عناصر العمل على أساس علمي، وعليه فإن التطوير الإداري للمنظمة يأتي من تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والذي يخضع لتحليل ودراسة علمية، وبناء عليه يتم اختيار العاملين وفق ما تم تأسيسه لكي تتناسب وظائفهم وكما يتم إخضاعهم لعمليات التدريب المستمرة، وعلى الإدارة تقديم المحفزات المادية للعاملين لكي تتناسب ما تم بذله من جهد وبهذا يكون تايلور قد اعتبر أن العاملين في المنظمة عبارة عن آلة يفقدون إلى المشاعر والأحاسيس بمجرد دخوله المنظمة فتركيزها على النواحي العلمية لا على الإنسان في العمل يزيد من تعقيد المشاكل والقت مشكلة عدم كفاءة المنظمة على عاتق الإدارة وليس العاملين فيها (عاطف، 2011) و(عقيلي، 2005).

يلاحظ في هذه النظرية أن هناك تعارضاً أو تناقضاً في بعض مبادئها، فقد حل (سالم، 2009) المبادئ الأساسية التي اعتمدتها هذه النظرية ولاحظ أن تطبيق مبدأ الإدارة بالسلطة استناداً إلى تدرج السلطة هرمياً يتناقض مع مبدأ الخبرة والتدريب كأساس لترقي في الوظائف، وقد عقب الكاتب قائلاً: إن روادها أجمعوا على الاهتمام في مبدأ تخصص العمل وتقسيمه إلى أجزاء الأمر الذي يؤدي إلى رفع الكفاءة الإدارية للمنظمة، ولكن ماذا لو تم تخصص العمل وتقسيمه ولم ترتفع الكفاءة الإدارية، وقد بالغت في أنظمة الرقابة والاشرف وقد اعتبرت أن الإنسان آلة اقتصادية متجاهلة إنسانيته وأن المنظمة تعيش في محيط هادئ ومستقر لا يؤثر ولا يتأثر بالبيئة الخارجية،

غير أن تجاهلها لحقيقة الطبيعة البشرية، ولجوئها لمبدأ الطريقة المثلى للعمل بتجاهل للمتغيرات البيئية وجمود مبادئها التنظيمية وافراطها في تقسيم وتخصص العمل الذي يؤدي إلى إنهيار معنويات العامل أدى إلى ظهور تيار آخر اخذ بعين الاعتبار كل هذه المآخذ وهي النظرية السلوكية.(عامر وقنديل، 2009)

ثانيا: النظرية السلوكية

رغم ما قدمته النظرية التقليدية من مبادئ مهمّة ساهمت في تطوير النظام الإداري إلا أن رواد النظرية السلوكية كأن لهم إنتقادهم اللاذع على اعتبار (الإنسان آلة) مستندين إلى عدة تجارب في كون الإنسان كائناً اجتماعياً يؤثر ويتأثر بأجواء العمل، وأشهر مدارسها هي:

1. مدرسة العلاقات الإنسانية: ركز الاهتمام على العلاقات الإنسانية وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة من قبل العالم التون مايو وهوثورن عام (1927 - 1932م) (اللوح، 2006) الذين اعتبروا أن المنظمة كائن اجتماعي وأن العاملين كافة فيها لديهم احتياجاتهم الاجتماعية ، فكلما استطاعت المنظمة إشباع هذه الحاجات زادت من إنتاجيتهم وبالتالي فإن الفرد يسعى لتحقيق أهداف المنظمة أن سعت لتحقيق أهدافه، وأن العاملين داخل المنظمة يسعون إلى التعاون والعيش في ظل علاقات ودية غير رسمية هي بمثابة أنظمة رقابية محفزه حيث أن الإنسان بطبيعته يميل إلى الانضباط في العمل واغفلت بذلك الأنظمة الرسمية في العمل وأثرها في سلوك الفرد، وأن التخصص وتقسيم العمل سوف يؤدي إلى آلية روتينية مملة في العمل. على الرغم من أن ماري فولليت رأت في تركيزها على الجماعات وعملها وكيفية مشاركتها رؤسائها أكثر من الفرد سوف يقود لنجاح المنظمة، وكانت إسهامات تشستر برنارد جليلة في رفع كفاءة المنظمة من خلال اعتماده على التوازن التنظيمي في رغبة تقديم العامل لإسهاماته للمنظمة لقاء ما تقدمه المنظمة من حوافز ومغريات اقتصادية ومعنوية، وأن المنظمة كيان تعاوني يضم مجموعة من الأفراد تربطهم بها علاقات رسمية وغير رسمية واعطى أهمية كبيرة لرضى العامل عن سياسات العمل ونظمه وقد هدف برنارد إلى رفع مستوى الولاء لدى العامل تجاه منظمته مما يعني زيادة كفاءة المنظمة، جاء رواد هذه النظرية مختلفين بأفكارهم عن النظرية التقليدية ليس فقط اهتمامهم بالجانب الإنساني، وإنما أكدت على أن مسار خط السلطة ليس بالضرورة أن يكون من أعلى إلى الأسفل فقد اعطت حق المشاركة في عملية

اتخاذ القرارات وحرية رفض وقبول العامل للأوامر واعتبرت أن دور المدير الرئيسي هو تسهيل عملية الاتصالات وتحفيز العاملين لبذل أقصى جهد ممكن. (عبوي، 2006)

2. نظرية الفلسفة الإدارية: رغم ما واجهته نظرية العلاقات الإنسانية من انتقادات إلا أنها كانت معلماً في تاريخ تطور الفكر التنظيمي وقد أكد ماك روجر (Mac Gregor) من خلال نظريته (X) و نظرية (Y) أن هناك تأثيرات كثيرة على سلوك الفرد في المنظمة وأن السلطة مجرد نوع من أنواع التأثير وأن للسلطة مصادر مختلفة، يرى ماك أن نظرية (X) تعبر عن العمل السيئ وغير المحبب للأفراد في المنظمة ومن أجل وصول هذه المنظمة للأهداف عليها أن تستخدم السلطة، التي تكون مرتكزة في القمة إلا أن هناك فجوة عميقة بين الكادر الإداري صانع القرار والعاملين في المنظمة وفي هذه الحالة تحتاج السلطة تنظيمياً يطبق السلطة بشكل فوري في مختلف المستويات بحيث يضمن فاعلية عالية في إنجاز العمل. أما نظرية (Y) فهي نقيضة لنظرية (X) حيث أنها ترى أن منبع السلطة في التنظيم يكون في شكلها غير الرسمي فهناك تفاهم بين الرئيس والمرؤوس على تحمل المسؤولية وأنهم قادرون على اجتياز المشكلات إذا أعطيت لهم الفرصة، وأن الفرد دائماً لديه من الإبداع والابتكار ما هو أكثر.

إن كلاً من النظرية التقليدية والسلوكية لديها هدف مشترك واحد ألا وهو تحقيق هدف المنظمة على اختلاف الطريقة المتبعة لكل منهما، فنجد أن كل النظريات التقليدية تجاهلت الفرد وأن النظريات السلوكية بالغت في الاهتمام بالفرد وسلوكه داخل المنظمة في حين أن كليهما تجاهلا البيئة الخارجية وتأثيرها على المنظمات ومن هنا كانت الأسباب لظهور النظريات الحديثة. (عبلة، 2013)

ثالثاً: النظريات الحديثة

1. نظرية النظم والنظرية الموقفية: اعتبر كاتز وكأن وهم من دعاة نظرية النظم أن المنظمات نظاماً مفتوحاً يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية من خلال مدخلات المنظمة (المواد ورأس المال والتجهيزات والاصول... الخ) وكافة العمليات والأنشطة الداخلية التي تقوم بها المنظمة من عمليات التصنيع والشراء والمبيعات والتسويق والصيانة.. الخ، ومخرجاتها من سلع وخدمات ووظائف وأجور هذا يعني أن المنظمة ذات نشاط مستمر ودائم يؤثر ويتأثر في البيئة الخارجية حيث أن المستهلكين والموردين والمنافسين والمساهمين والحكومة عوامل خارجية مؤثرة في

المنظمة، وكذلك كافة المعلومات التي تحصل عليها المنظمة من البيئة الخارجية التي تشير إلى مدى قبول ورفض هذه البيئة لمخرجات المنظمة هي معلومات في غاية الأهمية تفيد في تطوير وتعديل كل من المدخلات والعمليات والمخرجات الأمر الذي يضمن التوازن المستمر للمنظمة مع البيئة الخارجية كما يضمن نموها وتطويرها، الأمر الذي يشير إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها بطرق مختلفة حسب الظروف ومكونات البيئة وتأثيرها (ماهر، 2011) و(زيارة، 2009). على الرغم من أن النظرية الموقفية من أمثال هاوس وفروم ولورنس فروم اتفقوا مع نظرية النظم في تأثر وتأثير المنظمة بالبيئة الخارجية إلا أنهم اختلفوا معهم في أن لكل موقف وظرف يواجهه المنظمة معطياته وطبيعته، ولا يوجد طريقة واحدة مثلى لتحقيق أهداف المنظمة وليس هناك شكل تنظيمي واحد يناسب جميع المنظمات باختلاف الظروف والمواقف المؤثرة على المنظمة فإن من المتوقع أن يأخذ التنظيم في المنظمة تصميمًا مختلفًا يتناسب مع الظروف والموقف المحيط وقد اعتبرت أن أي تصميم سوف تتخذه المنظمة لابد وأن يكون مرتكزا على العناصر الموقفية وهي (البيئة، التكنولوجيا، الأفراد وجماعات العمل، القيادة، طبيعة المنظمة وأنشطتها، وخصائص المنظمة). (زيارة، 2009)

2. نظرية تكاليف التبادل: ظهرت هذه النظريات في الربع الأخير من القرن العشرين وابتداهتماما كبيرا للعلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها حيث قدم وليمسون نظرية تكاليف التبادل حيث أشار إلى أن المنظمة أثناء تعاملها مع البيئة الخارجية تنشأ وحدات تنظيمية مثل (قسم المشتريات، قسم المبيعات) تساعد في ذلك وذلك لأن العائد من هذه الوحدات يكون أكبر من تكلفتها وعندما يثبت أن هذه الوحدات تكلفتها أعلى من عائداتها فإن المنظمة تقوم بإحلالها والتخلص منها. في حيث يشير ماير وروان وديماجيو وبول أن النظرية المؤسسية أن طبيعة بيئة المنظمات تجعل شكلها متشابه وقد قدمت المنظمات في اليابان ومصر مثلا على ذلك حيث تميل هذه المنظمات لأخذ شكل متقارب وتقليدي من بعضها البعض نتيجة تعرضها لنفس القيم والعادات والتقاليد والحضارة. (قيره وسلاطينة، 2008)

من الواضح أن النظريات كافة جاءت لتكمل بعضها البعض فالانتقادات التي وجهها رواد كل نظرية للآخر هي بمثابة عيوب ومآخذ لم تكن قد أعطيت جانبا من الأهمية وقد يعزى ذلك لأسباب كثيرة لذا ترى الباحثة أن عملية التنظيم لأي منظمة تسعى للنجاح والتميز والاستمرارية تحتاج إلى كل

مبدأ من مبادئ هذه النظريات دون تجاهل أي منها، أن وصف رواد النظرية العلاقات الإنسانية للمنظمة بالكائن الاجتماعي كأن صائبا فالكائن الاجتماعي يحتاج إلى مجموعة من المقومات والظروف لكي ينشأ وينمو ويتطور.

بعد الاطلاع على نظريات التنظيم في ثلاث حقبة زمنية مختلفة فإن الباحثة ترى أن كل من هذه النظريات ركزت على عناصر محددة تتسجم مع الحقبة الزمنية التي جاءت بها، وأن كل نظرية تحمل من الأهمية في عملية التنظيم، ولا يمكن استبعادها، وأن التنظيم الناجح لابد وأن يأخذ العناصر كافة بعين الجدية دون إهمال أي عنصر منها، فلكل عنصر أهميته ودوره في التأثير على هدف المنظمة ونجاحها، لذا فإن الباحثة سوف تبني دراستها على العناصر كافة دون إهمال أي عنصر معتبرة أن نظريات التنظيم جاءت لتكمل بعضها البعض، وأن المراحل التي مر بها التنظيم الإداري ما هو إلا بناء تنظيمي يلبي احتياجات الفترة التي جاء بها.

5.1.2. مكونات الهيكل التنظيمي

جاء في كتاب (أبو شيخة، 2011)، وحسب رأي المفكر (H.Mintzberg) أنه يمكن تصميم مكونات الهيكل التنظيمي بأشكال وطرق عديدة مما يجعل لكل منظمة هيكلها المميز عن غيره، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تسميت مكونات الهيكل التنظيمي إلا أن المكونات الأساسية التي وضعها Mintzberg عام 1979 لبناء هيكل تنظيمي أكثر شيوعا حيث قسم الهيكل التنظيمي إلى خمسة مكونات كما في الشكل رقم (1.2) هي:

1. القمة الاستراتيجية: تقع في الجزء الأعلى من الهيكل والمتمثلة في الإدارة العليا فتضم الأطر القيادية من الرئيس والمدير العام ومستشاريهم، يتحكم حجم المنظمة ومدى تعقد عملياتها وتنوع أنشطة بعدد أفراد هذه القيادة، فالرئيس مسؤول عن توجيه وإرشاد باقي العاملين نحو تحقيق الأهداف حيث يتمتع بصلاحيات واسعة تسمح له بحرية الحركة والتصرف في شتى شؤون العمل، لذا يترتب على القمة الاستراتيجية مهمة الإشراف العام الذي يعد وسيلة للتنسيق بينها وبين باقي الإدارات من أجل ضبط القوانين لحل النزاعات ومراقبة سير العمل ونشر المعلومات وتخصيص الموارد، كما أن إدارة الظروف البيئية إحدى واجبات هذه الإدارة فهي تعمل لتقليل حالات عدم التأكد من خلال تحديد استراتيجية المنظمة الداخلية والخارجية ذات العلاقة بالبيئة

وتحديد استمرارية البيئة الخارجية، كما ويمكن تصور القمة الاستراتيجية على أنها قوة وسيطة بين المنظمة وبيئتها فالحمل في القمم من شأنه أن يبعد الفرد عن الروتينية وخلق الإبداعات.



المصدر: أبوشيخة، 2011،

الشكل رقم (1.2): مكونات الهيكل التنظيمي

2. الإدارة الوسطى: تعد حلقة وصل بين الإدارة العليا والإدارة التشغيلية، فيشغل وظائفها مجموعة من رؤساء الأقسام والمراقبين حيث ينفذون ما خطت له القمة الاستراتيجية ويرفعون تقاريرهم إليها وهم يتمتعون بصلاحيات أقل من صلاحيات القمة الاستراتيجية.

3. الإدارة التشغيلية (Operating Units): تمثل هذه الإدارة قاعدة الهرم بالنسبة للمنظمة، فهي الوحدات الإدارية التي تقوم بالوظائف والأنشطة والمهام الرئيسة التي أنشئت المنظمة من أجلها، وتتمتع هذه الإدارات بحق اتخاذ القرارات ولها صلاحية إصدار الأوامر والتعليمات اللازمة لتنفيذ أعمالها إلى المرؤوسين حيث تتساب السلطة في هذه الوحدات من الأعلى إلى الأسفل، ويشبهه (عاطف، 2011) هذا الجزء بقلب المنظمة النابض فهو مكون من موظفين في خطوط الإنتاج والمشتريات والمبيعات، وهؤلاء الموظفون يؤمنون مدخلات المنظمة لأغراض الإنتاج ومن ثم يتولون تحويلها إلى مخرجات ومن ثم توزيعها وعادة يشكل هؤلاء الموظفون القاعدة العريضة في المنظمة.

4. الجانب الإستشاري (Staff Units): تقدم هذه الإدارة الخدمات الاستشارية التي تساعد الوحدات التنفيذية في القيام بأعمالها بصورة نظامية وسليمة وفعالة، فهي تقدم استشارات إدارية وفنية وقانونية وكافة الأعمال الاستشارية التي تحتاجها الإدارة التنفيذية، ويقع هذا الجانب خارج الهيكل التنظيمي يضم الاختصاصيين الذين يضعون المعايير والأسس لتنسيق أعمال المنظمة فهم يخدمون المؤسسة من خلال ما يقدمونه من اقتراحات وآراء تؤثر في عمل الآخرين إذ يقومون بتصميم العمل والتخطيط له وتدريب العمال لإنجاز الأعمال (النجار، 2010).

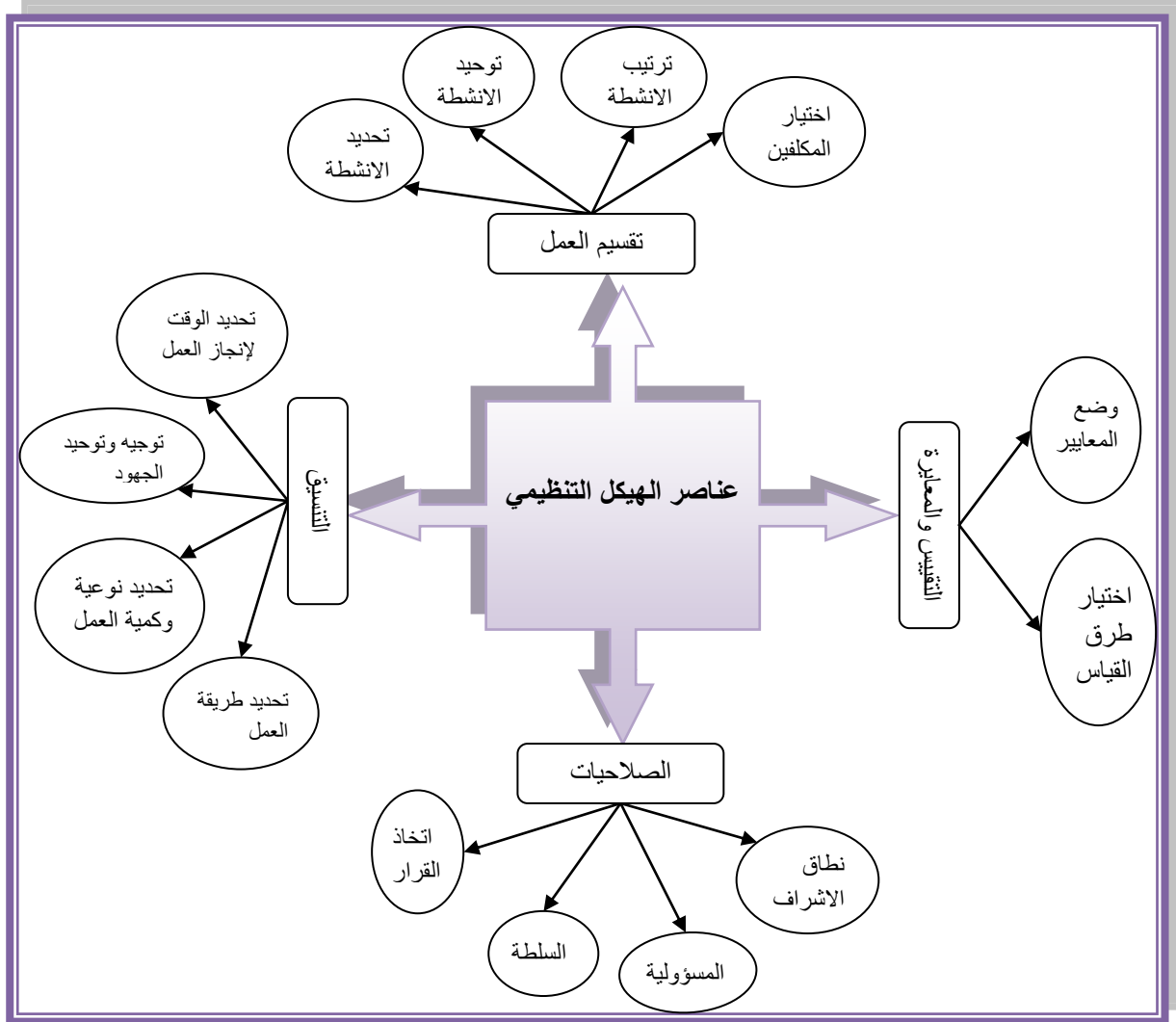
5. الجانب المساند أو الداعم (Auxiliary Units): وهي الوحدات التي تقدم خدمات مساعدة عامة للوحدات التنفيذية، فتقدم خدمات من شأنها أن توفر الظروف المناسبة للوحدات التنفيذية لتمكينها من التفرغ لأعمالها الأساسية، وتكون هذه الوحدات منتشرة في مختلف المستويات التنظيمية، وقد تباينت آراء العلماء حول مهام الإدارات المساعدة حيث لخص (عصفور، 2007) هذا التباين، و(Pfifner) يرى أنها إحدى أقسام الأجهزة الاستشارية، بينما (White & Willoughby) أن أعمالها مختلفة عن أعمال الأجهزة الاستشارية فهي لا تقد نصائح ومشورة وإنما تقدم خدمات معينة ذات طابع عام تشترك فيها جميع الأجهزة الحكومية وتتمتع بصلاحيات في حقل اختصاصها. أن هذه الإدارة منها ما هو مرتبط بالقمة الاستراتيجية وتمتلك صلاحيات اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات إلى الوحدات الأخرى ضمن حدود اختصاصها، ومنها ما يكون داعماً للإدارة الوسطى كوحدات البحوث والتطوير، ومنها الداعم للإدارة التشغيلية كما هو الحال في وحدات الديوان العام للخدمة المدنية، وتتصف هذه الخدمات بأنها ذات طابع شمولي تحتاجها جميع الأجهزة التنفيذية لأغراض الكفاية والاقتصاد في النفقات.

6. أيولوجية المنظمة: جاء في رسالة (بلشير، 2015) أن Mintzberg حدد المكون السادس لهيكل المؤسسة والناجح عن تفاعل المكونات الخمسة السابقة حيث يشمل القيم، المعتقدات، التقاليد، السلوكيات، والثقافة المشتركة من قبل أعضاء المنظمة والذي يعتبر عنصر حيوي داخل المؤسسة مما يجعلها تختلف عن غيرها من المنظمات.

6.1.2. عناصر الهيكل التنظيمي

اعتمادا للدراسات المختلفة التي قام بها العلماء والتي أظهرت نتائجها تبين آرائهم في تحديد عناصر الهيكل التنظيمي واستنادا لوجهة نظر كل من Dawson و Duncan 1986 (أبوشيخة، 2011) فإن الهيكل التنظيمي استند إلى أربعة عناصر أساسية كما هي موضح في الشكل رقم (2.2):

1. تقسيم العمل: على الرغم من البعد الزمني لكل من آدم سميث وابن خلدون إلا أنهما أكدا على ضرورة تقسيم العمل، وهو تحديد لأعمال المراد القيام بها وتقسيمها وفق مبدأ التوحيد، ومن ثم ترتيبها في ضوء مواصفات متماثلة بغية تكليف أفراد معينين أو جماعات مختارة للقيام بها حسب تخصص كل منهم.



تصميم الباحثة بالاعتماد على الشرح السابق

الشكل رقم (2.2): عناصر الهيكل التنظيمي

2. التنسيق: هو "عملية تحقيق التكامل بين أهداف وأنشطة الوحدات المستقلة والإدارات من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وبدون التنسيق يفقد الأفراد والإدارات رؤية أدوارهم في المنظمة" (عواد، 2012، ص21)، ويؤكد أن العملية المنسقة هي تلك التي يكون فيها أنشطة الأفراد متجانسة ومتكاملة نحو تحقيق هدف مشترك، وعليه فإن الغرض من التنسيق هو ضمان تفاعل الوظائف والقوى التي تتكون منها المنظمة بالشكل الذي يحقق أهدافها بأقل تضارب وازدواجية، وتعد سبل الاتصال هي الوسيلة التي تؤدي إلى ربط اجزاء وأقسام المنظمة بغرض التنسيق فيما بينها لتحقيق الغرض المنشود، لذا تعتمد المنظمات الإجراءات الرسمية والغير رسمية التي من شأنها احداث التكامل للفعاليات المنفذة من قبل الأفراد العاملين فيها فتكتفي المنظمات البيروقراطية بالقواعد والإجراءات لإحداث الترابط بين الفعاليات أما المنظمات الأقل بيروقراطية فإن التنسيق يحتاج إلى حساسية إدارية عالية لاحتضان المشاكل الإدارية التي قد تبرز خلال عملية التنفيذ (درة وجودة، 2011).

ويأخذ التنسيق أشكالاً ونماذج مختلفة، فالتنسيق الداخلي يتم بين الإدارات والأقسام المختلفة، ويأخذ التنسيق شكله الأفقي والذي يتم بين المستويات المتماثلة في المنظمة، أما الرأسي فيكون بين الرئيس والمروؤوس، في حين يكون التنسيق الخارجي بين المنظمة والبيئة الخارجية (موردين، عملاء... الخ) وذلك لضمان التكيف مع القوى والضغوط الخارجية لتتمكن من مسايرة البيئة الخارجية والتعايش معها.

3. الصلاحيات: يتبنى عنصر الصلاحيات نقاط أساسية في عملية التنظيم الإداري كتوزيع السلطة وعملية اتخاذ القرار، والمسؤوليات المنوطة لكل موظف، وعملية التفويض في المنظمة، فمنح الصلاحيات هو إعطاء الأفراد قدرات أوسع أو سلطة أكبر لممارسة التحكم وتحمل المسؤولية عن عملهم، وهذا يعني حمل الأفراد على إصدار أحكامهم الخاصة لصالح المنظمة وعملائها، فهو يعطي متسعاً أكبر لاستخدام قدراتهم من تمكينهم وتشجيعهم على صنع القرارات بالقرب من مواقع التأثير، وعادة ما تلجأ المنظمة لهذا الأسلوب لتخلص من السيطرة وتمركز السلطة، حيث تتباين المنظمات عادة في توزيع الصلاحيات على مراكز القرار، ففي المنظمات التي تميل للمركزية تتحمل الإدارة العليا عبء اتخاذ القرار ومن ثم توصيلها للإدارة الدنيا، أما في المنظمات اللامركزية فإن بعض القرارات تتخذ من قبل المدراء في مستويات مختلفة. ومع اتساع حجم السلطة الممنوحة للفرد تزداد مسؤولياته، فيصبح الفرد محاسباً على عدم أداء

الواجبات الناتجة عن السلطة المفوضة إليه، فيسأل عن الواجبات المسندة إليه ويحاسب في حالة تقصيره في أدائها.

أما عملية التفويض تهدف إلى توزيع العمل على الأفراد من أجل جعل العملية الإدارية أكثر فاعلية وكفاءة، لذا فإن إعطاء الآخرين مسؤولية وسلطة لإنجاز أعمال معينة تكون مبنية على اختصاص الفرد.

4. التقييس والمعايرة: توحيد وتنميط إجراءات المنظمة المعنية بشكل يدفع العاملين لأداء العمل بتمائل وثبات، ونقصد هنا بالتقييس أن يكون لكل فرد في المنظمة عمل محدد ومقيس ينعكس على المدة الزمنية التي ينجز فيها العامل أعماله، والمعايير المنوطة للمدراء تسمح لهم بالقيام بأعمال القياس والتحقق من أداء العاملين ضمن مقاييس معينة، وتعد استمارة وصف العمل واستمارات التقديم للوظائف الشاغرة من أدوات التقييس والمعايرة عندما تشرع المنظمة بأعمال الاختيار والتعيين للأفراد لشغل الوظائف المعلن عنها ويسعى التدريب والتطوير في موقع العمل لمهارات العاملين لنشر حالة الوعي تجاه الإجراءات والتعليمات والقواعد.

7.1.2. خصائص وأبعاد الهيكل التنظيمي

اختلفت الآراء حول خصائص الهيكل التنظيمي، إذ يشير (اللوزي، 2007) في كتابه إلى أن (James) تحدث عن وجود ست خصائص للهيكل التنظيمي، في حين اتفق معظم المفكرين مع (Toyeb) بوجود ثلاثة خصائص رئيسية، حيث يشير الكاتب (حريم، 2006) أن هذه الأبعاد تسهل فهم علاقة الهيكل التنظيمي بمستوى الأداء والرضا الوظيفي والانتماء واتجاهات العاملين ودافعيتهم وإبداعهم، واستجابة المنظمة للمتغيرات من حولها.

1. التعقيد: يأتي التعقيد من التباين والتمايز في أنشطة المنظمة وعدد وحداتها ومسمياتها الوظيفية، وفي واجبات ومسؤوليات العاملين فيها، وقد أشار الكاتب (حنفي، 2006) إلى أن مقاييس درجة تعقيد الهياكل التنظيمية عنصرين هما التمايز والتكامل. يقصد بالتمايز هو "درجة الاختلاف الموجودة بين الأنظمة الفرعية المكونة للمنظمة (دوائر وأقسام ووحدات)" (درة وجودة، 2011، ص194)، ويعتمد مبدأ التمايز على تقسيم العمل والتخصص وكذلك على حجم المنظمة، فكلما زاد عدد التخصصات في المنظمة وكبر حجمها زادت درجة التمايز فيها، وبرأي العلماء

والمفكرين التمايز نوعين المنظمات هما: التمايز الأفقي: ويعرف (Matteson) التمايز الأفقي بأنه "عدد الوحدات المختلفة الموجودة على نفس لمستوى في نفس المنظمة" (درة وجودة، 2011، ص194)، فكلما ازدادت عدد الوحدات التنظيمية ازداد عدد وتنوع المهن والتخصصات، ازداد الهيكل التنظيمي تعقيدا (عبوي، 2006). والتمايز العمودي: ويشير إلى عمق الهيكل التنظيمي والذي يقاس بعدد المستويات التنظيمية بدأ من أعلى مستوى وحتى أدنى مستوى، فيرتبط عدد المستويات التنظيمية ودرجة التعقيد بعلاقة طردية كما أشار الكاتب (الطراونة، 2012)، أن التمايز العمودي يتعلق بطريقة تصميم المنظمة للتسلسل الإداري ونظام رفع التقارير فيها، وبالتالي فإن الهيكل التنظيمي يفرق بين حجم السلطات الممنوحة للموظف ومسؤولياته في المستوى الإداري الأعلى وحجم السلطات الممنوحة للموظف ومسؤولياته في المستوى الإداري الأقل. أما عنصر التكامل: يتعلق التكامل بالتنسيق بين المهام والوظائف والدوائر المختلفة داخل المنظمة، فالمنظمة التي تزداد فيها درجة التمايز تحتاج إلى درجة أكبر من التكامل بين أنظمتها وقد حدد العلماء نوعين من التكامل في هذا المجال: عمودي وأفقي. فأساليب التنسيق من خلال علاقات السلطة وتبادل التقارير يسهم في زيادة التكامل العمودي أما استخدام القواعد والأعراف لفرق العمل واليات التخطيط تساعد في إيجاد تكامل أفقي لكونها تحسن العلاقات الجانبية (عصفور، 2007).

2. الرسمية: تقاس الرسمية في العمل بكمية الإجراءات والتعليمات والسلوكيات المكتوبة وغير المكتوبة، فكلما اعتمدت المنظمة على القوانين والأنظمة والقواعد والمعايير في توجيه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء العمل زادت درجة الرسمية في المنظمة (عاطف، 2011) والذي أكد على أن درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي تتفاوت باختلاف حجم المنظمة، تتوزع الأنشطة والتنبؤ بالبيئة، ونوع الأعمال والوظائف، والمستوى الإداري، فنرى أن الإدارة الدنيا تركز على الأعمال الروتينية فهي أكثر قابلية للرسم بينما الإدارة العليا أقل رسمية لاعتمادها على مهام ومسؤوليات غير رسمية. ويؤكد (القريوتي ومبارك، 2006) أن تطبيق أعلى من الرسمية على الأعمال الروتينية، التي لا تتطلب من شاغلها المرونة والتفكير يعني رفع درجة التنسيق بين أنشطة المنظمة المختلفة بالإضافة إلى وضع قواعد محددة لتصرفات الموظف داخل المنظمة.

3. المركزية: يشير مفهوم المركزية إلى مدى تركيز سلطة اتخاذ القرار، فإذا كانت الإدارة العليا في المنظمة تتخذ القرارات الهامة دون مشاركة من المستويات الدنيا فحينئذ تكون المنظمة مركزية، والعكس صحيح، وقد ذكر (سلاطين وآخرون، 2008)، وفي معظم الأحيان يتم اللجوء إلى الأسلوب المركزي عندما يكون الهيكل التنظيمي بسيطاً وغير معقد. ويشير الكاتب (درة و جودة، 2011) إلى أنه لا يوجد هناك مركزية مطلقة أو لا مركزية مطلقة ولكن صفة المركزية واللامركزية إذا كانت الصفة عامة والمؤشرات الأساسية في المنظمة تدل على ذلك وأن قرار المنظمة في اتباعها إحدى هاتين الصفتين يتأثر بعدة عوامل منها حجم المنظمة فكلما زاد حجم المنظمة زاد توجهها نحو اللامركزية، وأهمية القرار فكلما زادت تكلفة القرارات وخطورتها توجهت المنظمة نحو المركزية وكذلك تنوع المنتجات وانتشارها جغرافياً التي كلما تنوعت منتوجاتها واتسع انتشار المنظمة جغرافياً اتجهت المنظمة نحو اللامركزية.

8.1.2. مبادئ بناء الهيكل التنظيمي

يعد رواد النظرية الكلاسيكية من الأوائل الذين توصلوا لوضع مبادئ يمكن الاستناد إليها في عملية التنظيم، فقد وضع هنري فايول أربعة عشر مبدأً لعملية التنظيم، والتي لا تزال إلى يومنا هذا نرتكز عليها، وقد لخص (ياغي، 2010) هذه المبادئ في عشرة مبادئ، في حين أن (دبلج، 2009) طرحهم في ثمانية مبادئ، وسوف تقوم الباحثة بتوضيح كل من هذه المبادئ:

1. مبدأ ضرورة التنظيم: يرى (ياغي، 2010) أن هناك ضرورة لتنظيم في أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها، يتم من خلاله تقسيم العمل على أفراد التنظيم وتحديد المسؤولية عن كل جزء.

2. مبدأ وحدة الهدف: على المنظمة أن تحدد أهدافاً واضحة تسعى لتحقيقها ولا يصبح لا حاجة لوجود التنظيم، فكل جزء في الهيكل التنظيمي يساهم في تحقيق الهدف العام للمنظمة.

3. مبدأ الكفاءة: يصمم التنظيم بحيث يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها في أقصر وقت ممكن وبأدنى جهد وأقل تكلفة، من خلال أن يقتصر كل فرد على القيام بأعباء وظيفية واحدة، من أجل زيادة مهارات وقدرات الفرد في أدائها، وهو ما اعتبره (ياغي، 2010) التخصص في العمل لتحقيق الكفاءة الإدارية.

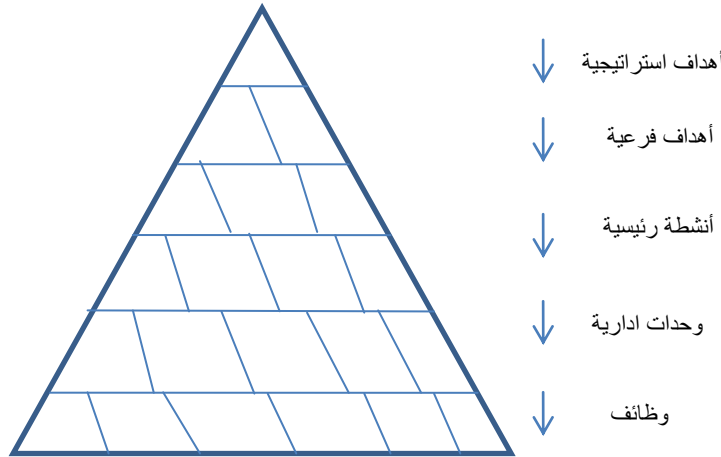
4. مبدأ السلطة: أن الواجبات والسلطات وكذلك العلاقات التي تربط الشخص بغيره في الهيكل التنظيمي يجب أن تكون محددة بدقة ومسجلة كتابيا، وواجبات كل فرد في التنظيم.
5. مبدأ التجانس والتكامل: يصمم التنظيم بحيث يجمع بين الواجبات والانشطة المتشابهة والمترابطة ارتباطا واحدا مع بعضها البعض لتفادي التضارب والاحتكاكات، ويقوم بتنفيذها شخص أو مجموعة من الأشخاص يشكلون إدارة واحدة متجانسة ومتكاملة.
6. مبدأ المسؤولية: المحاسبة على أداء الواجبات الناتجة من السلطة المفوضة للفرد، فبحكم الفرد عضوا في المنظمة بصرف النظر عن رغباته الشخصية ولأن الفرد لا يستطيع القيام بهذه الواجبات بدون سلطة ملائمة، وعادة ما يقابل كل مسؤولية سلطة كافية لتحقيق هدف معين.
7. مبدأ وحدة الأمر: لا بد من حصر سلطة إصدار الأوامر في كل مستوى في مصدر واحد، بحيث يكون الفرد مسؤولا أمام رئيس واحد ويتلقى منه الأوامر والتعليمات، فعدم الاخذ بمبدأ وحدة الأمر سوف يؤدي إلى الفوضى وارتباك الموظفين والاخلال بالنظام وبالتالي التأخير في العمل وعدم الكفاية والفاعلية في العمل.
8. مبدأ تفويض السلطة: عملية تفويض السلطة هي إعطاء الغير الحق في التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهام معينة، ويمكن القول: أن عملية تفويض السلطة لا تعفي المفوض من مسؤوليته من أعمال المفوض إليه، فالمفوض مسؤولا أمام رئيسه عن كفاءة وفاعلية أداء المهام الموكلة إليه حتى لو فوض بعض من سلطاته لمروؤوسيه لإنجاز مهمة ما، ويستطيع المفوض أن يسترد سلطته في أي وقت يراه مناسبا.
9. مبدأ نطاق الإشراف: لا بد من تحديد عدد المرؤوسين الذي يستطيع المعرف أن يشرف على أعمالهم بكفاية، وقد اختلف الكتاب والمفكرين حول عدد نطاق الإشراف نظرا لاعتماده على عوامل كثيرة منها (مقدرة الرئيس، قدرة المرؤوسين، طبيعة العمل...الخ)
10. مبدأ فاعلية التنظيم: قدرة التنظيم على التحول من تصميم على ورق إلى حالة حركية حية بحيث تتساق الأعمال في تكامل وسهولة وبغير عقبات، ولضمان فاعليته لا بد من تحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية، وعدد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف، المركزية واللامركزية.

9.1.2. طرق بناء الهيكل التنظيمي

يتفق عدد من الكتاب على طريقتين أساسيتين في بناء الهيكل التنظيمي وهما:

1. طريقة تحليل الأهداف:

تسمى هذه الطريقة البناء من الأعلى للأسفل، وتستخدم عند بناء منظمات جديدة أو في بعض حالات إعادة التنظيم، حيث تمر هذه الطريقة بسلسلة من الخطوات، تبدأها بتحليل الأهداف الاستراتيجية للمنظمة إلى أهداف ونشاطات فرعية ومن ثم إنشاء وحدات إدارية رئيسة وفقا لطبيعة النشاط وتباين أجزائه، ثم تقسم هذه الوحدات إلى وحدات إدارية أصغر وهكذا وتستمر عملية التقسيم إلى أن تصل إلى أصغر الوحدات الإدارية حجما، والموجودة عادة في المستوى التنفيذي ويوضح الشكل رقم (3.2) طريقة تحليل الأهداف كما وضحاها الكاتب(عصفور، 2007) تماز هذه الطريقة بمرونة عالية حيث يمكنها استيعاب الأعمال التفصيلية التي قد لا تكون في حسابان المنظم عند إجراء عملية التقسيم في أول الأمر، كما وتتصف بالشمولية حيث يتم النظر إلى جميع العمليات نظرة إجمالية، وتعتمد هذه الطريقة على عنصرين أساسيين هما قدرة المنظم على تصور طبيعة الأعمال وعلى خبرته في مجال التنظيم.



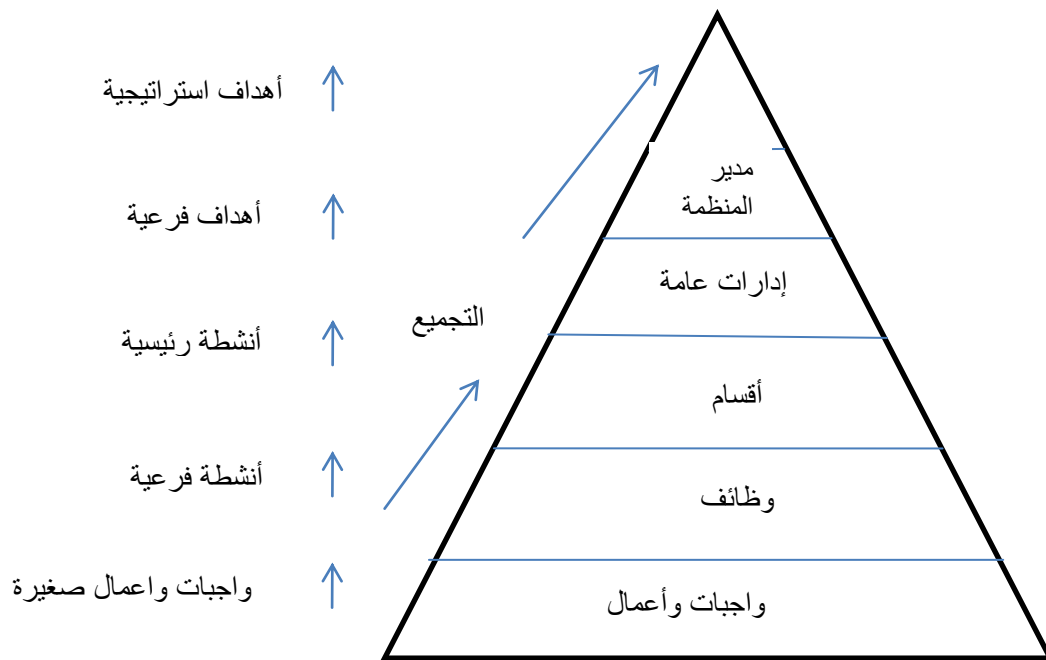
الشكل رقم (3.2): طريقة تحليل الأهداف الاستراتيجية

المصدر: (عصفور، 2007، ص32)

2. طريقة تجميع الأنشطة

يرى (الصيرفي، 2007) أن هذه الطريقة تبدأ بالفرد في المستويات التنفيذية حيث يتم تجميع المهام ثم الأنشطة التفصيلية الخاصة بكل فرد وذلك على نحو تدريجي يبدأ بالفرد ثم الوحدة الإدارية، فالقسم،

فالإدارة وهكذا إلى أن ينتهي في قمة المنظمة، حيث تركز هذه الطريقة على عنصرين رئيسيين كما حددهما (عصفور، 2007) الأول: حصر الأعمال والعمليات التي ستقوم بها المنظمة بشكل تفصيلي من أجل تحقيق أهدافها وتكون هذه الأعمال والعمليات بشكل تفصيلي، ثانياً: تجميع الأعمال التفصيلية في مجموعات متجانسة، تتشكل منها أولاً وظائف يمكن إسنادها إلى الموظفين ثم تجميع الوظائف المتشابهة في وحدات إدارية صغيرة ومن ثم في وحدات إدارية أكبر وهكذا تستمر عملية التجميع إلى أن تصل إلى أعلى مستوى في المنظمة، وتمتاز هذه الطريقة بالنظرة التفصيلية الدقيقة، حيث تعطي اهتماماً كبيراً للأعمال التفصيلية التي تراول في قاعدة المنظمة ويوضح الشكل رقم (4.2) هذه الطريقة:



الشكل رقم (4.2): طريقة تجميع الأنشطة

المصدر: (عصفور، 2007، ص33)

10.1.2. خطوات بناء الهيكل التنظيمي

يعد بناء هيكل تنظيمي في غاية الأهمية، فيقول (اللوزي، 2007): أن بناء هيكل تنظيمي يستند إلى عدة إجراءات ومبادئ يجب مراعاتها، ويؤكد الكاتب (حريم، 2009) أن عملية تصميم هيكل تنظيمي لأي منظمة عملية صعبة ومعقدة لما تتضمن هذه العملية من أبعاد ومتغيرات متعددة تتفاعل مع

بعضها البعض، وفي ضوء ذلك سوف تقوم الباحثة بالوقوف على خطوات ومبادئ بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة:

1. تحديد الأهداف: يعتبر (اللوح، 2006) أن الأهداف للمنظمة هي بمثابة غايات توظف كافة الجهود لتحقيقها، وهي محور التفاف العاملين، وبالتالي تقف فعالية المنظمة على إدراك العاملين لهذه الأهداف، ويشير (Luther Gulick) كما جاء في كتاب (أبوشیخة، 2011) أن تحديد الأهداف بدقة وتفهم العاملين له يمثل أفضل ضمان لفاعلية الإدارة، فالأهداف المحددة والواقعية والتي تراعي إمكانيات وقدرات المنظمة تعد ركنا أساسيا في عملية التخطيط وعملية اتخاذ القرارات وهي تعمل على تضافر جهود العاملين وعدم تشتتها. تختلف الأهداف من منظمة لأخرى حتى لو كانت تعمل في المجال نفسه، ومن فترة لأخرى، مما يعني اختلاف احتياجات المنظمة وبالتالي اختلاف طبيعة هيكلها التنظيمي وسبل تصميمه كما ذكر (الرحاطة، 2010).

2. تقسيم العمل: ينظر إلى تقسيم العمل والتخصص كمبدأين متلازمين من مبادئ التنظيم الإداري كما ذكر (الطراونة، 2012)، حيث أنه في ظل تضخم الأعمال وتعقدها لم يعد بمقدور شخص واحد القيام بأعمال المنظمة بمفرده فلا بد من تقسيم العمل، وجاء في كتاب (عبله، 2013) أن التخصص هو استجابة لحقيقة أن الشخص يستطيع القيام بوظيفة ما قد لا يستطيع القيام بوظيفة أخرى، ولذلك لعدم وجود التأهيل والخبرة، مما يعني أن هناك شروطاً أساسية لابد من مراعاتها عند تقسيم العمل حتى يتم بشكل عقلاني ورشيد، كأن تراعي قدرات ومهارات من سيكلفون بالأعمال، وأن تتناسق الأعمال الجزئية عند تقسيمها بحيث تكون مترابطة ومتكاملة، ولعل مبدأ تقسيم العمل والتخصص يحقق مزايا للمنظمة كما جاء في كتاب (حسين ورحيم، 2010) زيادة المهارة في أداء الأعمال، وذلك لتبسيط الأعمال المطلوبة، وتنظيم العمل بشكل أكفأ من حيث التوقيت والتتابع والإشراف، وتوفير الوقت وتقليل الفاقد أثناء انتقال العامل من عملية إلى أخرى، الأمر الذي يقودنا إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية وزيادة الإنتاج. لكن المبالغة في تقسيم العمل لها يقود إلى الملل من تكرار العمل الواحد نفسه، ويفقد العامل إحساسه بنتيجة عمله لأنه يقوم بعملية جزئية فقط، ويزيد من معدل دوران العمل، وللتخلص من هذه الأضرار قد تلجأ المنظمة لاستخدام استراتيجيات مختلفة كالتدوير الوظيفي، وتوسيع العمل واستراتيجية

أثراء العمل والذي يحقق تنوعاً في الواجبات ويزيد من عمق العمل مما يمنح العامل مزيداً من حرية العمل والتصرف والاستقلالية. (خصارنة، 2009)

3. التقسيم التنظيمي: بعد تقسيم وتجزئة جميع الأنشطة يصبح لدينا أعداد كبيرة من الأعمال والوظائف التفصيلية غير المترابطة، والتي لابد من دمجها وتجميعها وفق طريقة معينة، وتعيين شخص للإشراف على كل مجموع، ويشير (مرزوق، 2006) و(الهام وكمال، 2014) إلى أن عملية تجميع الأعمال تتم وفق معايير وأسس عديده، لكل منها مزاياه وعيوبه، وأنه لا يوجد أساس واحد مثالي يصلح لجميع المنظمات وفي كل الظروف، قد لخصت الباحثة أسس تنظيم الأجهزة الحكومية والتي تتمثل في:

أ- التجميع على أساس الوظيفة: تجميع الوظائف بالاستناد على الوظائف والأغراض التي تؤديها المنظمة ، بحيث تختص كل وحدة بوظيفة معينة، ويعد التجميع على أساس الوظيفة في الأجهزة الحكومية من أجل تحقيق الكفاءة، أمراً صعباً بسبب صعوبة تحديد المعايير الدقيقة لمثل هذا التجميع، ويرى (عصفور، 2007) أنه إذا ما طبق هذا الأسلوب بدقة معقولة فإنه يجنبنا الازدواجية في تداخل الوظائف، ويشجع على طلب المهارات والمعرفة المتخصصة، إضافة إلى توفير فرصة لدراسة المهام والأمور المعقدة في إطار متكامل ينتج عنه اتخاذ القرارات المسؤولة لمصلحة المجتمع. فهذا التجميع برأي (عباس، 2009) يعطي فرصة لاستخدام استراتيجية واحدة بدلاً من استراتيجيات متعددة لتنفيذ الأهداف بطريقة واضحة ومقبولة، كما أنه يقدم لنا أساساً للتوصل إلى القرارات الإدارية وصنع السياسات ومعالجة المشكلات الناجمة عن خط السلطة الإدارية، وفي نطاق إدارة المنظمة يساعد هذا التقسيم على توسيع طاقة الوزارة وتنسيق المشاريع المستخدمة للموارد في حدود الإدارات المتخصصة.

ب- التجميع على أساس المنتج: يتم تجميع الأعمال المتصلة مباشرة بإنتاج سلعة، أو تقديم خدمة معينة في مجموعة واحدة، يعهد لها مسؤولية إدارتها لمدير يشرف على جميع الأعمال الأزمة لكل منتج أو خدمة، ويتم استخدام هذه الطريقة في المنظمات واسعة النطاق ومتعددة المنتجات، ويمتاز هذا التقسيم بالتركيز على خطوط الإنتاج، وتركيز

السلطة والمسؤولية في وحدة تنظيمية معينة، إلا أنه يعاب عليها ارتفاع التكاليف نتيجة ازدواجية الجهود ويصعب ممارسة السلطة الرقابية من قبل الإدارة العليا.

ت- التجميع على أساس المنتفعين: تلجأ المنظمات لاستخدام هذا النوع من تجميع الأعمال حينما يكون محور اهتمامها هو خدمة جمهور المنتفعين من سلع وخدمات، والسعي الجاد لتلبية رغباتهم، وهنا تكون الإدارات الرئيسة على أساس المتعاملين مع الوزارة أو الدائرة الحكومية، وفي هذه الحالة يكون الزبائن من نوع خاص بحيث مشاكلهم واحتياجاتهم مختلفة عن بقية أفراد المجتمع، فهي تمثل عدداً قليلاً يشتمل على إدارة الموظفين المتقاعدين وهيئة شؤون الأسرى.

ث- التجميع على أساس جغرافي: عندما تتبع المنظمة منتجاتها أو تقدم خدماتها إلى مناطق جغرافية متعددة يتم تجميع الأعمال في وحدات التنظيمي على أساس المنطقة، وتسدن مسؤولية إدارتها للمدير، وفي هذا التنظيم تتمركز المسؤولية في المستويات الدنيا للمنظمة لاهتمامها العالي بالمجتمع والأسواق والمشكلات المحلية مما يعني تحسس الاحتياجات وتلبيتها، إلا أن هذا التنظيم يواجه صعوبة التنسيق بين المناطق كافة وينتج عنه صعوبة في ممارسة رقابة فعالة من قبل الإدارة.

ج- التجميع على أساس المزيج أو المركب: ليس من الضروري أن تعتمد المنظمة أساساً معيناً ضمن جميع الوحدات الرئيسة، فاستخدام مزيج من الأسس يحقق أكبر قدر من المزايا ويقلل السلبيات إلى أقل ما يمكن. تجميع الأعمال في وحدات تنظيمية لا يعتبر هدفاً بحد ذاته كما يشير الكاتب (حسين ورحيم، 2010) بل هي وسيلة للمساعدة على تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة.

4. نطاق الإشراف: يعرف هنري فايول (H. Fayol) نطاق الإشراف بأنه "عدد الأفراد الذين يمكن أن يعملوا تحت إشراف وتوجيه مدير واحد بشكل يجعله يحقق الأهداف التنظيمية المخطط لها" (عصفور، 2007، ص136)، وهذا يعني أن نطاق الإشراف يتحدد بعدد المرؤوسين، الذين يمكن للرئيس الإشراف عليهم إشرافاً فعالاً وليس عدد المرؤوسين الموجودين فعلاً، ويوضح (عصفور، 2007) أن لكل رئيس قدرة و طاقة محدودة بالإشراف على مرؤوسيه فإذا كان عدد المرؤوسين كبيراً أصبح نطاق الإشراف واسعاً وبالتالي يعصب على الرئيس الإشراف عليهم و

يعجز عن مراقبتهم والاحاطة بما يقومون به من أعمال، على عكس إذا كان نطاق الإشراف ضيقاً فإن الرئيس يجد لديه متسعاً من الوقت لإحكام الرقابة على مرؤوسيه ومتابعة أعمالهم، وقد تفاوتت وجهات نظر المفكرين في ذلك، فاتباع الاتجاه الكلاسيكي دعوا إلى تطبيق نطاق إشراف ضيق أيّ (4-8) مرؤوسين، مشيرين إلى أن أي مستوى إداري قد يختلف عن العدد المثالي تبعاً لعوامل كثيرة مستندين إلى فكرة أن أي رئيس إداري يمتلك معرفة وقدرات ذهنية وجسمانية محدودة ومجالات تركيزه محدودة، كما ورد في كتاب (حريم، 2009)، بينما يضيف (الغالبى وآخرون، 2011) إلى أن نطاق الإشراف قد يتعد عدد العاملين إلى عدد الوحدات التي يشرف عليها مدير واحد، فهناك من يدير عدة وحدات تنظيمية بعدد كبير من المرؤوسين، مما يعني أن الكاتبين لم يعتمدا نطاقاً ضيقاً من المرؤوسين مرتكزين على المداخل الإدارية الحديثة، وأكدوا على أن هناك عوامل عديدة تحدد طبيعة نطاق الإشراف وهي:

- أ- عوامل تتعلق بالمرؤوسين والتي تتمثل في مستوى نضجهم ومهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم.
- ب- عوامل تتعلق بالعمليات الإدارية والتي تتمثل في درجة التفويض، ومدى التغير في السياسات فكلما استقرت السياسات أدى ذلك إلى اتساع نطاق الإدارة، ومدى فاعلية الاتصال فقدرة المدير ومهارته في عملية الاتصال تزيد من اتساع نطاق الإدارة.
- ت- عوامل تتعلق بقدرة الرؤساء ومهاراتهم وميولهم
- ث- عوامل تتعلق بطبيعة العمل حيث أن العمليات المتكررة والنمطية والمتشابهة تعمل على اتساع نطاق الإدارة
- ج- عوامل تتعلق بالآلات والتجهيزات التكنولوجية المستخدمة في العمل، فكلما اعتمدت المنظمة على التقنية الحديثة والمتقدمة في أعمالها توافرت الظروف لجعل نطاق الإشراف واسعاً.

5. السلطة والمسؤولية: بعدما تم تصميم الوظائف ودمجها في وحدات وتحديد عدد الوظائف في كل وحدة لابد من توزيع السلطات في المنظمة، فالسلطة تعني "الحق المشروع في التصرف وإصدار القرارات وإعطاء الأوامر وتنفيذ الأوامر والتنسيق والتخطيط والتنظيم" (ياغي، 2010، ص243) فهي القدرة الشرعية التي تناط بشخص ما أو بوظيفة ما، وعلى ذلك فإنه يجب أن تكون هناك سلطة عليا، وينحدر خط السلطة هبوطاً من أعلى فرد إلى أقل فرد أو وظيفة في

الهيكل، ويأتي مصدر السلطة من السياسات والأنظمة والتعليمات السائدة في المنظمة، ومميز (Max Weber) في كتاب (أبوشيخة، 2011) بين ثلاثة أنواع من السلطة الرسمية وهي:

أ- السلطة التنفيذية وتخول هذه السلطة صاحبها الحق في إعطاء الأوامر والتعليمات، التي يستمدّها من وظيفته، والتي يشار إليها في الخريطة التنظيمية بخط متماسك متصل، يعني إشرافاً مباشراً على المروّوس، وتسهم هذه السلطة بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة.

ب- السلطة الاستشارية والتي تستند إلى الخبرة والمعرفة لدى الفرد كما يراها (حريم، 2010) فهي تستند إلى تقديم المشورة والتوصيات لغيرها ولا تملك سلطة إصدار الأوامر واتخاذ القرارات.

ت- السلطة الوظيفية وهي تفويض لفرد أو وحدة تنظيمية على عمليات وإجراءات تتعلق بأنشطة يتم إنجازها في وحدات أخرى ويشار إلى هذه السلطة في الخريطة التنظيمية بخطوط متقطعة.

أما المسؤولية فهي المحاسبة على أداء الواجبات الناتجة عن السلطة المفوضة للموظف بحكم كونه عضواً في المنظمة بصرف النظر عن رغباته، وعلى ذلك يقابل المسؤولية بالسلطة الكافية لتحقيق هدف معين فعندما يكون الفرد مسؤولاً عن تحقيق هدف ما فإنه يجب أن يزود بسلطة كافية لإنجاز العمل وبالتالي تحقيق الهدف.

6. وحدة الأمر: حصر سلطة إصدار الأوامر في كل مصدر واحد بحيث يكون الفرد مسؤولاً، أما رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات ويكون مسؤولاً أمامه عن أعماله التي يقوم بها، والرئيس يجب أن يكون مسؤولاً عن تأدية العمل لمن يعمل تحت رئاسته وبدون شك فإن عدم الأخذ بمبدأ وحدة الأمر سيؤدي إلى الفوضى وارتباك الموظفين والاختلال بالنظام مما يقود إلى تأخير العمل وعدم الكفاية والفاعلية في العمل. (دودي، 2005)

11.1.2. محددات بناء الهيكل التنظيمي

حسب النظريات الحديثة للتنظيم ترى الباحثة أنه ليس هناك هيكل تنظيمي صالح لكل المنظمات، كما أنه ليس هناك هيكل مثالي، ولعل هذا واضح في التنوع الكبير للهيكل التنظيمية، ويتضح من مناقشة الكاتب (عبوي، 2006) والكاتب (الحسن والعفيف، 2008) أن عملية تصميم الهيكل التنظيمي

لأية منظمة، ينطوي على أساس اتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بالعناصر الرئيسية لتصميمه وذلك لتنفيذ الخطط المسطرة لتحقيق أهداف المنظمة، ولما كان لكل منظمة أهدافها وظروفها التي تختلف عن غيرها من المنظمات، ويعتبر (النشئة، 2009) أنه من الطبيعي أن تختلف تصاميم الهياكل التنظيمية، تبعاً لظروفها وأوضاعها، وهم يرون أن هناك عوامل مؤثرة تحدد تصميم واختيار هيكل تنظيمي يلائم المنظمة، وأن هذه المحددات والمؤثرات والمواقف مترابطة وتتفاعل مع بعضها البعض الأمر الذي يزيد من صعوبة اتخاذ القرارات السديدة والصائبة بشأن أي جانب من جوانب الهيكل التنظيمي، وسوف تقوم الباحثة بالوقوف على هذه المحددات لمعرفة مدى عمق تأثيرها على تصميم الهيكل التنظيمي في أي منظمة، وقد ارتأت الباحثة بتقسيم هذه المحددات إلى قسمين رئيسيين هما:

أولاً: المحددات الداخلية للهيكل التنظيمي: تشير البيئة الداخلية إلى تلك العناصر الموجودة داخل حدود المنظمة والتي تؤثر على تصميم هيكلها التنظيمي وقد حدد كل من (الدوري وآخرون، 2010) العوامل الداخلية التي تؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي:

1. الاستراتيجية: يعتبر الخيار الاستراتيجي من المتغيرات والعوامل المهمة والتي نالت اهتمام المفكرين والكتاب أمثال (John Chihd) و (A.Chandler)، فيعرف الأخير في كتاب (الغالبى وآخرون، 2011، ص203) الاستراتيجية أنها "تقوم بتحديد الغايات والأهداف الطويلة الأجل للمنظمة واختيار الإمكانيات والنشاطات، وتخصيص الموارد الضرورية للوصول إلى الأهداف المطلوبة" وقد أكدنا على أن إنشاء أي منظمة ومهما كانت طبيعة نشاطها وعملها لابد وأن يكون لها خططها الاستراتيجية التي تعد نقطة الانطلاق لوضع التنظيم المناسب، فالاستراتيجية كما يراها (اللوزي، 2007) تأخذ في الاعتبار الأهداف والوسائل في أن واحد، فقد أشار (حريم، 2009) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يركز على تحديد الأهداف الرئيسية والأهداف الجزئية للمنظمة ويوضح الوسائل والطرق التي يمكن اتباعها لتحقيق الأهداف والتي تشتمل على وضع السياسات التي تمثل مجموعة القواعد والارشادات والتوجهات والوسائل التي يمكن اتباعها بالإضافة إلى العمليات والأنشطة التي يجب إنجازها ضمن السياسات المرسومة لتحقيق الأهداف المحددة. ويرى (سالم، 2009) أن على إدارة أي منظمة اختيار نوع الاستراتيجية الخاصة بها ومن ثم اختيار الوسائل المناسبة لتنفيذها، ومن بين هذه

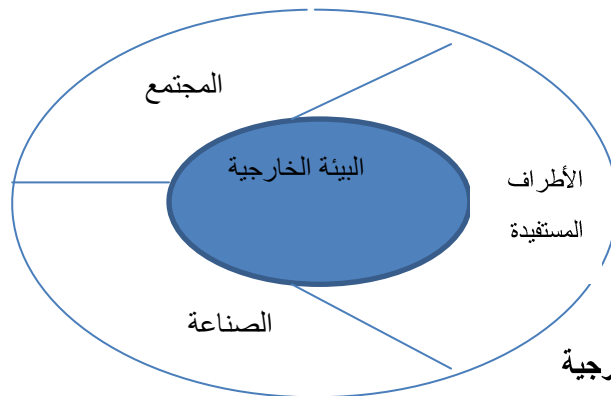
الوسائل الهيكل التنظيمي، ونظرا لوجود استراتيجيات مختلفة فهذا يعني هياكل مختلفة، وقد ذكر (ماهر، 2011) عدد من استراتيجيات المنظمة كاستراتيجية الاستقرار والثبات، استراتيجية النمو والتوسع، استراتيجية الانكماش وغيرها من الاستراتيجيات التي لها تأثير مباشر على الهيكل التنظيمي.

2. حجم وعمر ودورة حياة المنظمة: قد يبدو لأول وهلة أن حجم المنظمة يصف عدد العاملين فيها، ولكن قضية الحجم أكثر تعقيدا، كما يرى الكاتب (زيارة، 2009) و(ماهر، 2011)، ويشيرون إلى أن مقاييس حجم المنظمة لا تقف عند عامل واحد، فبالنسبة لـ (Kimberly) الذي يرى أن حجم المنظمة يتضمن قياسه بقدرة المنظمة (الطاقة المالية) والموارد المتاحة من أموال وموجودات صافية وعدد العاملين في المنظمة، وعدد المدخلات والمخرجات فيها، ويؤكد أن هذه الجوانب مترابطة في بعض الحالات وتؤثر في تصميم الهيكل التنظيمي، وهذا ما وصفه (Blaue) من خلال دراسته في كتاب (حريم، 2009) بالتعقيد حيث أن الهياكل التنظيمية تزداد تعقيدا كلما كبر حجم المنظمة، والذي أكدت عليه دراسة (Aston) في أن زيادة حجم المنظمة يواكبه باستمرار زيادة في تقسيم العمل والتخصص والرسمية وأن زيادة نشاط المنظمة يؤدي إلى زيادة الاحداث والافعال المتكررة وتكرار القرارات الأمر الذي يفضل فيه تبني المعايير، وقد أشارت دراسة (راضية، 2008) إلى أن معظم الدراسات التي تناولت حجم المنظمة بالهيكل التنظيمي ترى أن المنظمات الأكبر حجما تميل إلى استخدام هيكل بيروقراطي، في حين تميل المنظمات الأقل حجما إلى استخدام هيكل عضوي. في حين يعتبر (حسين ورقيم، 2010) أن عمر المنظمة عبارة عن عدد السنوات منذ إنشائها وحتى الآن وقد شبه المنظمة بالإنسان تقريبا ففي صغرها تميل إلى التجربة والمرونة لبناء خبراتها فهي غير ملمة بالظروف البيئية وغير مستقرة في نشاط معين، وتتسم المنظمات صغيرة العمر بهيكل غير رسمي وغير روتيني كي يضمن لها المرونة وبالتالي يميل شكل هيكلها إلى العضوي أو الحيوي ويميل مؤسسوها إلى عدم تفويض السلطة، وعندما تكبر المنظمة تصبح مستقرة في نشاطها وذات خبرة عالية مما يميل بها لعدم المرونة والتجريب وتصبح أقوى في مواجه المخاطر والتهديدات مما يضمن لها استمرارية البقاء. وتمثل دورة حياة المنظمة التطور المرحلي في مختلف حياتها عبر الزمن، أي العمر الزمني للمنظمة، وقد اختلف

البعض من المفكرين والكتاب حول عدد المراحل التي تمر بها المنظمة، فيعتبر الكاتبان (الغالبى وآخرون، 2011) أن أي منظمة تمر بأربع مراحل هي مرحلة الولادة، ومرحلة النمو والشباب، ومرحلة النضج، والتدهور، ومع ذلك فقد اتفقوا جميعاً على أن لكل مرحلة مشاكلها ومتطلباتها والتي تفرض على المنظمة تعديل هيكلها التنظيمي بناء على ذلك.

3. التكنولوجيا: يعتبر (الغالبى وآخرون، 2011، ص386) التكنولوجيا أنها "مجل من المعارف والتجهيزات وطرق العمل التي تحول المدخلات إلى مخرجات" وقد أدت هذه المعارف إلى تغيير شامل في مختلف نواحي الحياة، ويمكن قياس التكنولوجيا ومعرفة أبعادها من حيث طبيعة الأدوات والآلات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، ودرجة التكرار والروتين في العمل، وطريقة تدفق العمل و تتابع الأنشطة وحجم كل من المدخلات والمخرجات والتنوع فيها، وهذا ما أهمية الكاتب (زيارة، 2009) الذي أشار إلى اختلاف أنواع التكنولوجيا التي تؤثر في المنظمة وفي تأثيرها على بناء الهيكل التنظيمي.

ثانياً: المحددات الخارجية للهيكل التنظيمي: تشير البيئة الخارجية إلى كل العوامل التي تقع خارج نطاق المنظمة وتؤثر فيها، فتعد البيئة الخارجية من وجهة نظر (حنفي، 2006) البداية والنهاية لأي منظمة، ومن الطبيعي أن تؤثر في هياكل وممارسات المنظمة فالعلاقة الترابطية بينهما تتجلى في كون البيئة الخارجية تزود المنظمة بالمواد والفرص والتهديدات في حين تزود المنظمة البيئة الخارجية بالمنتجات وفرص وظيفية تنمية اقتصادية للدولة وتهديدات على شك مخلفات تضر بالبيئة، ويقسم (ماهر، 2010) العوامل البيئية الخارجية إلى عدة عناصر حيث وضحا من خلال الشكل رقم (5.2) التالي:



الشكل رقم (5.2): عناصر البيئة الخارجية

المصدر: (ماهر، 2010، ص220)

أ. المجتمع: وهي كافة العناصر التي تنسب للمجتمع من عوامل اجتماعية، عوامل قانونية وسياسية، عوامل تكنولوجية، وعوامل اقتصادية ويكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على المنظمة.

ب. الصناعة: يشير هذا العنصر إلى مجموعة المنظمات التي تعمل في مجال متشابه حيث يتيح هذا التشابه الفرصة لأن يعطى تحليل الصناعة مقومات إيجابية للمنظمة كي تتميز على المنظمات الأخرى برأي (زيارة، 2009)، ومن أهم هذه العناصر الخاصة بتحليل الصناعة مخاطر المنتجين الجدد، التحول لمنتجات جديدة، قوة الموردين، الجماعات الخاصة، وحدة المنافسة فعندما تكون المنافسة كأملية يكون تأثير المنافسين ضعيفا أما حينما تكون المنافسة احتكارية أي أن عدد المنافسين قليل ولكن المنافسة شديدة وذات تأثير قوي على المنظمة، كما أن لقوة المستهلكين تأثيرا على شكل الصناعة في المنظمة وذلك بمقدرتهم على الشراء.

ج. الأطراف المستفيدة: مرتبط هذا العنصر بمجموعة أفراد لهم مصلحة بنشاط المنظمة، فالعلاقة بينهم وبين المنظمة علاقة متبادلة المصالح، ومن أهم هذه الأطراف المالكون والنقابات، الحكومة، الموردون، السكان، المؤسسات المالية، المستهلكون وعلى المنظمة أن تدرس هذه الأطراف وأن تضع الهياكل وأنظمة العمل التي تحقق النفع المتبادل بينه هذه الأطراف والمنظمة.

من الملاحظ أن خصائص البيئة الخارجية لها تأثير على هيكل المنظمة التنظيمي وأنشطتها وممارساتها التنظيمية، فدرجة التنوع في صفات المجتمع و درجة التقيد الفني ودرجة عدوانية البيئة ودرجة الاضطراب حيث أن كلاً من هذه الخصائص البيئية لها أثرها على هيكل المنظمة التنظيمي وأنشطتها وممارساتها وعلى المنظمة بهيكلها وأنشطة وممارساتها أن تتسم بالمرونة الدائمة، أما بالنسبة للبيئة التي تشكل للمنظمة فرصة أي أوضاع أفضل في المستقبل أو تهديدات وهي الظروف غير مستقرة وتشكل اضرار واضطرابات في بعض عناصر البيئة والتي يجب التعامل معها بصورة ملائمة بحيث نتجنب اثارها أو التقليل منها أو تحويلها إلى فرصة لذا على المنظمة أن يكون لها استراتيجية واضحة لكيفية التعامل مع هذه العناصر.

12.1.2. أشكال ونماذج الهياكل التنظيمية

أصبحنا نميز في وقتنا الحالي بين شكلين من التنظيم لا بد من وجودهما في المنظمة الواحدة، والذان يتمثلان في التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي وذلك نتيجة تغير النظرة إلى المنظمة، حيث اعتمد

(راضية، 2008) هذا التقسيم كونه أصبح الاهتمام بالوجه الإنساني للتنظيم كذلك، إلى جانب العلاقات الرسمية التي تحدد الواجبات والمسؤوليات والسلطات للعاملين في المنظمة فكان لابد من الاعتراف بوجود علاقات غير رسمية نتيجة قيام العاملين بالأعمال معا مما يساعد على نمو العلاقات وذلك لتحقيق الهدف المشترك الذي يهدفون إلى تحقيقه وإنجازه من خلال الهيكل التنظيمي.

أولاً: الهيكل التنظيمي الرسمي: يمثل هذا التنظيم البناء الهرمي التي تحدد من خلاله العلاقات التنظيمية وما يرافقها من صلاحيات ومسؤوليات وتوضح العلاقات الرسمية فيما بينها من حيث طبيعة الاتصال وحركة العلاقات بين التقسيمات في إطارها الأفقي والهرمي، وقد عرف (الشنواني، 1999، كما ورد في دراسة (راضية، 2008، ص31) الهيكل التنظيمي الرسمي أنه "التنظيم المعلن والقانوني للمنظمة والذي له صفة الاستمرار والاستقرار الا إذا ظهر ما يوجب إدخال تعديلات عليه، وهو الذي قام بناء على أهداف حددت و خطط وضعت و سياسات رسمت، تم إقامته على ضوء مبادئ وقواعد، فهو الذي يحدد الإطار للأنشطة التي تمارس و الإدارات والأقسام والمراكز التي يتم التعامل معها، والسلطات والمسؤوليات للعاملين لتمكينهم من الاطلاع بالمهام الموكلة إليهم و الاهتمام بإنجاز ما هو مطلوب منهم"، أما برنارد فيعرفه " نظام يقوم على أساس التنسيق الإداري الواعي بين مجهودات شخصين أو أكثر" (ياغي، 2010، ص253) وعليه فإن تعريف بارنارد حدد ثلاثة أسس للتنظيمات الرسمية وهي:

أ- القدرة على الاتصال بين الأفراد الواقعين على شتى خطوط التنفيذ بغض النظر عن مراكز السلطة والمسؤولية التي يحتلونها داخل التنظيم.

ب- وجود رغبة في المشاركة لإنجاز العمل عند هؤلاء الأفراد دون ضغط

ت- أن يكون هدف الرغبة في المشاركة لإنجاز العمل من أجل تحقيق هدف مشترك.

وترى الباحثة أن التنظيم الرسمي هو الذي يهتم بتحديد العلاقات بين الأفراد وتقسيم العمل وتوزيع الاختصاصات وتحديد السلطات في المنظمة، وسوف تقدم الباحثة عرضاً لنماذج من التنظيم الرسمي والمكونة من أربعة نماذج:

1. الهيكل التنظيمي الكلاسيكي: ويتألف من:

أ. الهيكل الرأسي أو التنفيذي: يعتبر من أكثر النماذج شيوعاً في المنظمات الصغيرة، ويمتاز ببساطته وسرعة تنفيذ الأوامر والتعليمات، وتحديد واجبات كل شخص داخل المنظمة بشكل واضح، ويؤخذ عليه خروجه عن مبدأ تقسيم العمل والتخصص، ولا يمنح الوقت الكافي لممارسة الأنشطة المتعلقة بالتخطيط والتطوير، كما ويرهق المدراء في العديد من الواجبات التي تفوق قدراتهم وطاقاتهم، الأمر الذي يؤدي لظهور مشكلات في العمل. (عباس، 2009)

ب. الهيكل الوظيفي: يعد من أقدم الهياكل التنظيمية المعروفة فبمجرد توسعت المنظمة وازداد حجمها ظهر هذا الهيكل لتلبية متطلبات نمو محدود في العمل ويذكر (الراحلة، 2010) أن (F.Taylor) عام 1903 أول من ساهم في وضع قواعد البناء التنظيمي على أساس وظائف المنظمة، ويقوم هذا التنظيم على مبدأ التخصص وتقسيم العمل وعلى مبدأ التفاعل الوظيفي بين التنفيذيين والاستشاريين في مختلف المستويات التنظيمية لتحقيق أهداف المنظمة، ويمتاز هذا الهيكل في نظر (صالح والغالبي، 2010) بقدرته على تنمية روح الفريق في العمل الأمر الذي يساعد على معالجة المشكلات الإدارية والفنية بروية مشتركة، ويحقق كفاءة في استخدام الموارد، ويعطي أهمية لتدريب وتطوير مستمر لمهارات العاملين من خلال الوظائف والأنشطة، غير أن ما يؤخذ عليه عدم وضوح كلا من السلطة والمسؤولية وضوحاً تاماً، كما أن هناك مشكلة نقص التنسيق عبر الوظائف التخصصية في الهيكل، يصلح هذا النموذج لجميع أنواع المنظمات الخدمية والمالية والصناعية.

2. الهيكل التنظيمي الشبكي: يشير (عبله، 2013) إلى أن اعتماد هذا النمط من الهياكل التنظيمية بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات لتوثيق الصلة بين المنظمة والجمهور، ويضم هذا الهيكل عدداً من المديرين التنفيذيين لوحدة تنظيمية معينة في المنظمة مهمتهم تنسيق العلاقات مع منظمات أخرى يتم التعاقد معها للقيام بأنشطة محددة كالبحوث والتسويق والتوزيع وغيرها. ويصف (حنفي، 2006) هذا النمط بالحركية والمرونة لمواجهة أي تغيرات في البيئة الخارجية

ويخفض من النفقات الإدارية ويستفيد من الخبرات المتخصصة من الخارج بالإضافة إلى المرونة وقدرته على المنافسة، ويعاب عليه صعوبة الرقابة في ظل شبكة من المتخصصين الخارجيين وقد يكون هذا الهيكل سببا في ضعف قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها حينما يوكل إنجاز بعض المهام للمتخصصين الخارجيين.

3. تنظيم الفريق: تقوم المنظمات في الوقت الحاضر نتيجة للتغيرات المستمرة والمتسارعة والمنافسة الشديدة على استخدام هذا النموذج حيث تقوم بإنشاء فرق عمل أما أن تكون دائمة على مستويات مختلفة أو مؤقتة يوكل إليها مهام محددة في وقت معين حيث من خلال هذا الأسلوب تستطيع المنظمة الاستفادة من كافة التخصصات الموجودة لديها. ويذكر (ماهر، 2010) هيكل مزايا تنظيم الفرق في أنه يخفف من الحواجز التقليدية بين الوحدات المختلفة في المنظمة، ويتيح للأفراد في كل وحدة تنظيمية معرفة مشاكل الوحدات التنظيمية الأخرى، ويمكن للمنظمة من التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، مما يقوي الروح المعنوية للعاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار. أما (اللوح، 2006) أشار إلى بعض المآخذ هذا التنظيم كشعور الأفراد العاملين بالصراع والولاء المزدوج بين مديري وحداتهم وبين متطلبات عمل الفريق، وحاجته لوقت طويل للاجتماعات والتنسيق بين أوقات أفراد الفريق، مما يتطلب هذا النوع من التنظيم لا مركزية في اتخاذ القرار، الأمر الذي يشعر مديري الوحدات التنظيمية التقليدية بأنهم فقدوا جزءا من صلاحياتهم.

ثانيا: الهيكل التنظيمي غير الرسمي: عرف (عمر السعيد وآخرون، 2003، كما ورد في دراسة راضية، 2006، ص31) الهيكل التنظيمي غير الرسمي بأنه "شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ وتستمر بين الأفراد نتيجة وجودهم في مكان واحد، وهو مكان العمل، وينشأ بطريقة عفوية" وقد أضاف (الراحلة، 2010) هذه العلاقات تنشأ في ظل الهياكل التنظيمية الرسمية وتكون نتيجة التفاعلات الاجتماعية السائدة بين الأفراد والجماعات لذا فهي تشكل دورا مهما في حياة المنظمة باعتبارها وحدة اجتماعية هادفة.

قدم (Max Webber) تحليلا عميقا لعناصر التنظيم الرسمي (الدوري وآخرون، 2010) وقد لخصت الباحثة هذه المزايا والخصائص لكل شكل من أشكال التنظيم والموضح في الجدول رقم (2.1):

جدول رقم (1.2): مزايا وخصائص اشكال التنظيم

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي	
- تنظيم الوظائف في شكل تدريجي هرمي قائم على أساس تسلسل السلطة - توزيع الواجبات بشكل رسمي على أساس التخصص - القواعد والتعليمات واللوائح الرسمية أساس لعلاقات الأفراد - يقوم التوظيف على أساس التأهيل الفني دون اعتبارات أخرى - حجم التنظيمات في هذا التنظيم كبيرا	- يستند وجوده على العلاقات الشخصية الاجتماعية بين العاملين - السلطة تكتسب وتمنح من أعضاء الجماعة ولا تتبع تسلسل رسمي - تتبع القيادة من المقدرة الشخصية ولا تستند للسلطة - الاتصالات أقصر وأسرع من التنظيم الرسمي - الرقابة غير مفروضة وإنما هي تلقائية منبثقة عن انتماء العاملين - حجم الجماعات في هذه التنظيم صغيرا - إيجاد نوع من المرونة في إصدار القرارات مما يساعد على إنجاز الأعمال.	البيروقراطية
- عدم الاستقرار والاستمرار لأنه يقوم على اعتبارات شخصية	- غير مرن - روتينية العمل - الافتقار للعلاقات الشخصية بين العاملين	الجماعية

المصدر: أعداد الباحثة بالاعتماد على الشرح السابق

2.2. المبحث الثاني: الأهداف الاستراتيجية

1.2.2. مقدمه

يقول الفيلسوف الروماني سينيكا "إن خططنا تفشل لأنها تفتقد الهدف، فعندما لا يعرف الإنسان إلى أي ميناء يذهب فلا رياح مواتيّه بالنسبة له" (بارافي، 2014، ص2)، مما يعني الأهداف الاستراتيجية توفر إطارا لمستويات تخطيط أكثر تفصيلا فهي تتسم بأنها أكثر وضوحا وتحديدا من رؤية ورسالة المنظمة ، وهي أيضا تشير إلى التغيرات العامة التي ستكون قد حدثت في منظمة الأعمال مع نهاية الخطة الاستراتيجية، ولأن الغايات تمثل وتحاكي صورة مستقبلية للمنظمة في المجال التي تحدده رسالة ورؤية المنظمة لذلك فإنها تكون واسعة وترسم وبشكل واضح اتجاه المنظمة وتوفر صورة موحدة لها، فهي تعالج كل من الاتجاه الاستراتيجي والتحسينات الاستراتيجية التي ترتبط بالأنشطة الأساسية والتي عادة ما تكون أكثر تحديدا من الغايات، والحديث عن الأهداف الاستراتيجية يحتاج لرؤية عميقة وقدرة فكرية عالية ومتخصصة في طبيعة استراتيجية المنظمة ويضيف الكاتب (آغوان، 2011) أن صياغة الأهداف الاستراتيجية ليست بالعملية البسيطة بسبب كونها مرتبطة بمصير بقاء واستمرارية المنظمة وأن أي تقدير خطأ من قبل صانع الهدف سوف يؤدي إلى وقوع المنظمة في مأزق وأزمة حادة وحرجه تستنزف طاقاتها وإمكاناتها ولأن الأهداف الاستراتيجية النتائج النهائية العامة والتي تحاول المنظمة تحقيقها على المدى البعيد لذلك فإن هذه الأهداف تمثل صورة مجردة تسعى المنظمة للاقتراب منها ويدخل في إطار هذه الغايات تعظيم الربح والنمو والتوسع والتزام بالمسؤولية الاجتماعية والجوانب الأخلاقية لذا فهي ترتبط ارتباطا وثيقا بالاستراتيجية الشاملة للمنظمة وتكون الإدارة العليا المسؤولة عن تحديدها (عوض، 2012).

2.2.2. تعريف الأهداف الاستراتيجية

توجد صعوبة في التفريق بين الغايات والأهداف ولعل هذا الخلط ناتج من تداخلهما، وبداية سوف أقوم بالتفريق في المعنى بينهما، ففي اللغة الغاية تعني النهاية "غاية كل شيء نهايته" أما الهدف فتعني "القصد والمقاربة" (بارافلي، 2014، ص3) وعليه فإن الغاية أشمل من الهدف فهي تتكون من عدة أهداف على شكل مراحل من أجل تحقيق الغاية.

وقد اتفق المختصون في علم الإدارة بأن الغاية" كل ما يمكن اعتباره مبدأ سامياً عاماً، بعيد المدى تحدد فيها النوعية ويمكن الوصول لدرجات منها وليس كلها" (أبو عيسى، 2007، آب 19) أما الهدف فإنه "إجراء ملموس قابل للقياس يحدد كمية ومتغيراً ويمكن تحقيقه كاملاً وهو رغبة صادقة ضمن إمكانات مكتوبة ومحددة بوقت ومجزأه بمهام تنتظر تحقيقها" (أبو عيسى، 2007، آب 19)، من الواضح في تعريف كل من الغاية والهدف أن الغاية يتطلب تحقيقها فترة زمنية طويلة قد تستغرق فترة حياة المنظمة، في حين إن المدة الزمنية للهدف قصيرة وقد حددها معظم المفكرين بالمدة التي لا تتجاوز خمس سنوات (ماهر، 2005) ، ويمكن النظر إلى أن الغاية أكثر شمولية من الأهداف لأن الأهداف تحتاج إلى تحديد دقيق لنوعية وكمية وتكلفة وجودة الموارد.

وعرفت الغايات في علم الإدارة بمصطلح الأهداف الاستراتيجية أو الأهداف العامة التي توضح صورة عامة مجردة للمنظمات لعل هذا الاصطلاح جاء من ارتباطها ارتباطاً وثيقاً باستراتيجيات المنظمة التي يجب أن تحددها الإدارة العليا على عكس الأهداف التنفيذية التي تصاغ على المستوى التخطيطي والتشغيلي والتي تهتم الإدارة بتحديد ما ببيان أكثر تفصيلاً وإيضاحاً من لأهداف العامة التي تحدد هوية المنظمة وتشكل أساساً لتوجيه المنظمة والأفراد فيها كما وتزودها بمعايير لتنظيم علاقات الأفراد والجماعات والمنظمات الأخرى معها (الخفاجي، 2004)، لاقت الأهداف الاستراتيجية اهتماماً واسعاً من قبل المفكرين حيث لاحظت الباحثة تبايناً في آراء المفكرين في تعريفهم لمفهوم الأهداف الاستراتيجية ، فقد عرفها (Argent) قد عرفها بأنها "السبب المستمر لوجود المنظمة" (Argent، 1981، كما ورد في العبيدي، 2008، ص 90) معتبراً أن لا حياة لأي منظمة بدون الأهداف الاستراتيجية، ومن جانب آخر فقد حدد (Ansoff) مفهوم الأهداف الاستراتيجية بأنها "قواعد القرار التي عن طريقها توجه الإدارة ويقاس أدائها باتجاه الغرض الأساس لها" (Ansoff، 1996، كما ورد في العبيدي، 2008، ص 89) وبهذا قد اعتبر أن الأهداف الاستراتيجية هي بمثابة موجه للمنظمة ومرشداً لها وأداة رقابية تقيس قدرتها على الإنجاز، وتم اعتبار أن للأهداف دوراً في عملية اتخاذ القرارات من خلال تعريفها بأنها "القصد الكامن وراء القرارات التي تحدد اتجاه المنظمة أو أنشطتها" (Ducker، 1967، كما ورد في الصياح، 2002، ص 208) ففي هذا التعريف نلاحظ أن هناك خاصيتين لأهداف المنظمات هي الاستمرارية والانسجام في القرارات والإجراءات التي يتخذها

أصحاب المصلحة في المنظمة و قصدية السلوك للمنظمة حيث أن هناك تفضيلات معينة يتم السعي نحوها بصورة مستمرة.

في حين اتفق كل من (Glueck & Daft) في تحديد مفهوم الأهداف الاستراتيجية فعرفها الأول بأنها "النتائج المحددة والممكنة أحيانا التي ترغب منظمة الأعمال بلوغها خلال مدة متفق عليها" (جواد، 2010، ص26) وعرفها الثاني بأنها "حالة مرغوبة تسعى المنظمة في الوصول إليها" (الغالبى وآخرون، 2011، ص209) وتلاحظ الباحثة أنه وبالرغم من اختلاف المفكرين في تعريف الهدف الاستراتيجي الا أنهم متفقون في كونه غاية تطمح المنظمة إلى تحقيقه ومن الملاحظ في كافة التعريفات أن العامل الزمني بقي غير محددًا ولكن تمت الإشارة إليه بزمان بعيد.

ويعرفها الكاتب (فياض وآخرون، 2010، ص50) بأنها "الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والوصول إليها، أو إلى أكبر قدر ممكن منها، ويرتبط حجم الأهداف وطبيعتها بدرجة الطموح الإدارة العليا والإمكانات المادية والبشرية المتوافرة" والكاتب (الصيرفي، 2003، ص21) الهدف الاستراتيجي بأنه "الهدف الذي يوضع بواسطة الإدارة العليا ويركز على المسائل العامة والعريضة ويكون المدى الزمني له ما بين خمس سنوات إلى عشر ويطلق عليه بالهدف طويل الأمد وهو يمثل البقاء والاستمرار هدف استراتيجي لأي منظمة" وقد اتفق (العربي) مع الصيرفي في تعريف الأهداف الاستراتيجية "النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل البعيد واطلق عليها الأهداف طويلة الأمد" (العربي، 2010، ص92) وبهذا يكون الصيرفي لم يعطِ لأهداف الاستراتيجية زمنا محددًا في تحقيقها وعليه فقد يكون البعد الزمني حياة المنظمة كلها.

3.2.2. أهمية الأهداف الاستراتيجية

يشير (Gulik) في كتاب (الوليد، 2009) إلى أن أفضل ضمان لفاعلية التخطيط هو تحديد الغرض أو الهدف بوضوح وذلك لأن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة تتأثر بانتقاء الأهداف الواضحة والمحددة، فالانتقاء الجيد للأهداف يشير إلى تخطيط جيد وبالتالي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، ولما كانت البداية في التخطيط الاستراتيجي هي صياغة أهداف استراتيجية جيدة تشكل نقطة انطلاق في عملية التخطيط للمنظمة بحيث يتم تحديد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية في المنظمة.

ويذكر (إبريس وحمدان، 2007) أن للأهداف الاستراتيجية أهمية بالغة لدى جميع المنظمات مهما كان حجمها ومجال نشاطها ولعل أهميتها نابعة من كونها نقطة انطلاق في التخطيط فبدون وضع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة لن يكون لعملية التخطيط الاستراتيجي جدوى، فالأهداف الاستراتيجية تعكس رؤية المنظمة ومهمة وجودها، فهي تشكل القاعدة الأساسية لأي تنظيم إداري، فمن خلال صياغة أهداف استراتيجية يتم تحديد الأنشطة الرئيسة التي على المنظمة القيام بها، أما رسالتها تحتاج إلى أن تتحول لأهداف عامة ينبثق منها أهداف تحاكي المستويات التنظيمية فتحدد مهام كل وظيفة وتيسر التنسيق بين مجهودات الأفراد والوحدات دون تداخل وتعارض في الأعمال، فهي تعتبر موجها ودليلا في مختلف المستويات الإدارية والأفراد في المنظمة .

كما ويعتبر (ديري، 2011) أن الأهداف المرشد في عملية اتخاذ القرارات فهي عامل محدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها كما أنها تفسر تأثير المنظمة بالظروف البيئية المحيطة وبالتالي فالقرارات مرتبطة بالأهداف ومستمد منها.

ويرى (محمد، 2015) أن الأهداف تساهم في تحديد مراكز المسؤولية فالأهداف تتحقق من خلال إدارة وأقسام وأفراد محددين لكل منهم دور معين حسب مهام وظيفته وبالتالي يمكن تحديد مسؤولية كل إدارة أو قسم أو فرد بناء على الأهداف التي أنيط به تحقيقها.

4.2.2. نظريات صياغة الأهداف الاستراتيجية

لا زال التنظير في هذا المجال محدوداً ولعل هذا مرتبط بحدثة علم الإدارة الاستراتيجية ومعاصرته الأمر الذي أدى إلى انشغال جل تفكير العقل الاستراتيجي ببلورة هذا العلم (الخفاجي، 2004)، مما أدى إلى ندرة طرح الأفكار النظرية في ظواهر استراتيجية جزئية ومنها الأهداف الاستراتيجية الا أن هذا لم يمنع من ظهور بوادر نظرية تصويرية تخضع لاحقا للاختبار والتحليل، واسترشادا بأفكار وافتراضات بعض النظريات التي سوف تطرحها الباحثة يمكن تقديم تفسير لأسلوب إدارة المنظمات في صياغة الأهداف الاستراتيجية وهي:

◀ النظرية السلوكية: يعتبر رواد هذه النظرية أن المنظمة وحدة اجتماعية هادفة يسودها التعاون والمشاركة وقد كان النجاح الذي أحرزه أسلوب الفريق في إدارة المنظمة وأسلوب القيادة الذي

يعطي اهتماما متكافئاً لاهتمامها بالإنتاج والجانب الإنساني، اتجاه هذه النظرية يشجع على مشاركة الموارد البشرية في مختلف مستويات المنظمة في صياغة أهدافهم لتتراكم وتؤلف بمجموعها الأهداف الاستراتيجية، ويشير (زيديه، 2007) إلى أن هذه النظرية تمتاز بالتركيز على الاستفادة من ابداع وطموح وتوقعات أعضائها من جانب و تولد حالة الالتزام المسبق بتحقيقها والتطابق و الارتباط ما بين مختلف أنواع الأهداف، وتعنى هذه النظرية بدور القيم والمحددات الاجتماعية الأخرى وتأثيرها في تبني المنظمة لأهداف استراتيجية واقعية ممكنة التحقيق.

◀ نظرية دمج الأهداف: تبني هذه النظرية على فكرة وزن الأهداف ودمجها في دالة رياضية، الا أن دراسة صنع القرار عند الأفراد وجد أنه لا يمكن التعويل عليها كثيرا فالأوزان التي تعطى للهدف والتي يقدمها الخاضعون للتجربة خلال عملية صنع القرار تبقى تقديرا ذاتيا، فنظرية المنفعة من وجهة نظر (Soelberg) هي طريقة هزيلة في تمثيل هياكل القيم البشرية، وتكون خصائص قيمة القرار ذات أبعاد متعددة، إذ أنه لا يمكن استبداله ببعضها من خلال عملية الاختيار ولا يمكن استخلاص دالة موزونة عن منفعة مستمرة من صانع القرار قبل القيام باختياره لبديل مفضل، لذلك فإن (العبيدي، 2008) يعتقد أنه لا يمكن لهذه النظرية أن تصمد في عالم التفضيلات المتعددة والمتغيرة لذا فهي لا تساعد كثيرا في تفسير كيفية قيام المنظمات بالتوفيق بين الأهداف المتناقضة.

◀ نظرية الأهداف بوصفها قيودا: قدم (Simon) فكرة معقولة لتفسير مدى قدرة المنظمات على الموائمة بين أهداف عدة تواجهها، فتصف هذه المنظمات الأهداف بأنها قيود أي مستويات دنيا يجب بلوغها عند تحديد الاستراتيجية ومن ثم فإن كل خطة عمل مقترحة يمكن أن تكون مقبولة أو غير مقبولة تبعا لعلاقتها بكل هدف، وأشار (Richards) إلى أنه ليس هناك سوى القليل من الأهداف في أي عملية من العمليات القرارية وتبقى بقية الأهداف غير معروفة، فالأهداف الفعالة بالنسبة للمنظمة تمثل حدها وقيودا وأيضا من الطبيعي أن نجد قيودا لا تمثل أهدافا من حيث أنها لا تمثل مقصدا ، وتتباين القيود بدرجة وضوحها فهناك قيود واضحة كالقيود الرسمية التي تفرضها البيئة الخارجية وقيودا تتسم بالغموض والتعقيد، ويمكن للإدارة أن تخرق هذه القيود ولكن يترتب عليها ثمن تدفعه وقد شبه Mintzberg في كاتب(الدجني، 2011) نظام الأهداف في المنظمة بأنها غرف مليئة بعدد من الجدران ضمن مساحة معينة وفي داخلها فرد واحد(صانع

القرار) فتمثل الجدران القيود، ويحاول كل من القيد تحريك الجدار لتغيير مكانه وتبقى الإدارة الاستراتيجية في المنظمة بعقلها تطوف حول الغرفة بصورة دائمة الا أن هذا العقل قد يصطدم بالجدار لأنه لم يكن لاحظته من قبل أو قد بتحرك الجدار عكس الجدار مما يشعر صانع القرار بالاختناق.

◀ نظرية الأهداف المتعددة المتعاقبة: تحاور هذه النظرية أفكاراً تتعلق بما سيحدث في حالة أن نظام القوة في المنظمة لم يخضع لمؤثر خارجي أو لم يكن هناك هدف يشترك فيه جميع المؤثرين، بمعنى أن المؤثرين في المنظمة لم يدع لأهداف متناقضة وفي هذا الصدد تقوم المنظمة بالاهتمام بهذه الأهداف بشكل متعاقب متجاهله حالات التعارض الناتجة مع مرور الوقت وحالات النزاع التي قد تحصل باستخدام أسلوب المساومة، فتستطيع الإدارة العليا الإشارة إلى مجموعه من القرارات تتلاءم مع أهداف كل طرف مؤثر وفي حالة النزاع الشديد بين أهداف المؤثرين تتجه المنظمات إلى تجاهل معظم أهدافهم وتتصرف وفقاً للمنطق العقلاني فتعطي أهمية أكبر للأهداف الرسمية، ويشير السلوك الناتج عن الاهتمام التعاقبي بالأهداف إلى أن المنظمة لا تقوم بمضاعفة أي هدف في الأمد البعيد، ولكنها قد تتجه إلى تعظيم الأهداف خلال مدة زمنية قصيرة بالتركيز على مواردها وتخصيص هدف واحد قبل أن تفكر في الانتقال لهدف آخر بشكل متعاقب ومتسلسل، ويذكر (بارافلي، 2014) أن (Cyert & March) دعا إلى الاهتمام المتناوب بالأهداف المتناقضة وبشكل دورات كما دعا إلى التركيز على مختلف الأهداف وفق ترتيب هرمي وبصورة تتوافق مع مراحل حياة المنظمة وتطورها.

5.2.2. عناصر الأهداف الاستراتيجية

تعتبر الأهداف عن حالة الأمل المرجو تحقيقها للمنظمات، ولما كان الهدف يمثل أملاً مستقبلياً فقد عرف على أنه نتيجة محددة يجب الوصول إليها ضمن فترة زمنية معينة وبتوضيح آخر للكاتب (جواد، 2010، ص110) فإن الأهداف تمثل "النهايات التي تسعى المنظمة للوصول إليها خلال فعاليتها وأنشطتها" ولتحديد الأهداف الاستراتيجية لا بد من توافر ثلاثة عناصر أساسية:

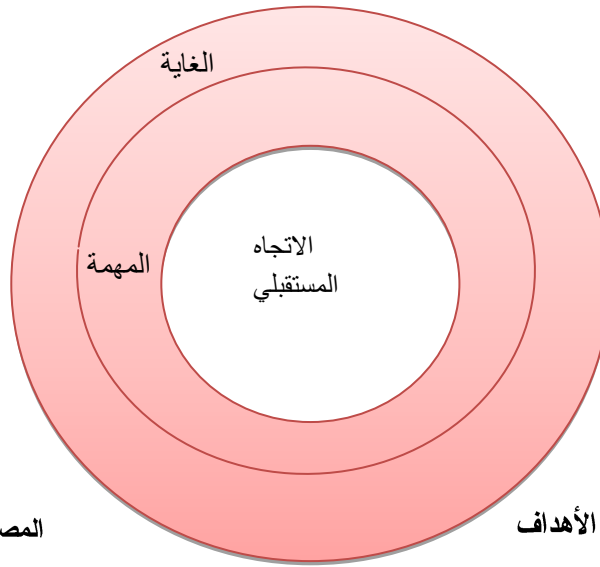
1. الغاية: وتمثل المبرر والدافع لأداء المهمة لتحقيق هدف المنظمة سواء كان هذا الهدف اقتصادي أو سياسياً أو اجتماعياً أو تكنولوجياً. وتتسم الغاية بالعمومية والشمولية دون تحديد للوسائل

الأزمة لهذه الطموحات، ويرى (على، 2007) أن أكثر الرؤى فعالية هي التي تلهم أعضاء المنظمة التطلع للأفضل، والأعظم والأكبر، ولابد من توصيل الرؤية لجميع العاملين وقناعهم.

2. رسالة المنظمة: يوضح (جواد، 2010، ص110) رسالة المؤسسة بأنها "مهمة المنظمة والاتجاه العام للفعل والواجب المطلوب أدائه لتحقيق الغاية"، فهي توفر مساراً يدركه جميع المديرين، وتحدد اتجاه استغلال الموارد، وتلبي احتياجات العملاء وتكون ذات دافعية للعاملين، ويعتقد (حريم، 2016) أن وضع الرسالة يأتي بعد دراسة وتحليل البيئة، ومن ثم تصاغ الرسالة بعبارات واضحة بحيث لا تسبب الإرباك والغموض بين المسؤولين، ولا محددة جداً بحيث تحرم المنظمة من الاستفادة من فرص الاستثمار والتوسع مستقبلاً.

3. التوجه المستقبلي: تحديد ما هو مطلوب للمرحلة القادمة

ويوضح الشكل رقم (6.2) ترابط وتسلسل هذه العناصر ضرورة وجودها حتى يتسنى للمنظمة تحديد الهدف المنشود في ضوءها.



المصدر: (جواد، 2010، ص111)

الشكل رقم (6.2): عناصر الأهداف

6.2.2. أنواع الأهداف الاستراتيجية

يورد الباحثون أنواعاً مختلفة من الأهداف الاستراتيجية التي يجب على إدارة المنظمة تحديدها، فهناك من يقول أن الأهداف الاستراتيجية منها ما يتعلق بالربحية ومنها ما يتعلق بالسوق أو احتضان المنظمة للموارد البشرية المؤهلة أو تحمل المنظمة المسؤولية الاجتماعية (محمد، 2015)، في حين حدد آخرون بأنها تتراوح بين الأهداف الاقتصادية المتعلقة بالكفاءة والإنتاجية وتحقيق

الأرباح وبين الأهداف الاجتماعية التي تنظم علاقة المنظمة بالبيئة الاجتماعية من حولها، وآخرون يرون أنها انعكاس لمصالح الجهات التي تتعامل المنظمة معها وتتراوح بين الربحية و خدمة الزبائن، أما التصنيف الأكثر قبولاً للأهداف الاستراتيجية من قبل الباحثين هو التصنيف الذي حدده بيتر دراكر في كتاب (الغالبى وآخرون، 2011)، والذي اقترح فيه ثمانية أنواع من الأهداف الاستراتيجية على المنظمة تحديدها وهي:

1. الموقف من الإنتشار: تسعى منظمات الأعمال إلى السيطرة على نصيب معين من الجمهور يمكنها من قياسه لتحقيق غاياتها وكسب تأييد جمهوري قوي لها.
2. الابداع والتجديد: يجب أن تحدد المنظمة معايير دعوية جديدة، وما يجب أن تضيفه من طرق وأساليب لوظائفها الدعوية والتنظيمية، وسبل تخفيض المدة الزمنية ومجالات تنمية الموارد البشرية بها وتربيتهم وتدريبهم.
3. الإنتاجية: يجب أن يضع التنظيم الأهداف التي تمكنه من قياس كفاءة استخدام موارده المتاحة.
4. الموارد المالية والمادية: يهتم التنظيم بوضع المعايير التي تساعد على استغلال موارده المالية والمادية أفضل استغلال ممكن.
5. الإنجاز الإداري والتطوير: إذ يجب تعريف كيف سيقوم المدير بتوقع الأداء وكيف يمكن قياسه من خلال معايير وبرامج التنمية.
6. الربحية: تسعى منظمات الأعمال لبناء معايير تسهم في قياس العائد على الدعوة والجماعة والتي يمكن الوقوف عليها من خلال العديد من المعدلات والنسب.
7. إنجاز العاملين واتجاهاتهم: يجب تحديد مستويات أداء محددة لقياس أداء العاملين، والوقوف على أنماط ومستويات اتجاهاتهم نحو العمل والأداء.
8. المسؤولية العامة: تضع المنظمة بعض الأهداف التي تتعلق بقياس دورها الاجتماعي وآثار أنشطتها ومكانتها في المجتمع الذي تعيش فيه

وتمثل هذه الأهداف بالنسبة للمنظمة دليلاً ومنهج عمل، تبني على أساسها المنظمة نظم التقويم والمراقبة و المعايير التي تحميها من الانحراف عن غاياتها المرجوة، كما ويساعدها على تفادي المخاطر والتهديدات التي تواجهها و الاستفادة من الفرص المتاحة بالإضافة إلى توجه الإدارة في عملية اتخاذ القرارات في المجالات التسويقية والمالية والبشرية وهي أيضاً تساعد العاملين في

المنظمة للعمل كفريق، فمعرفة المنظمة لأهدافها تمكن الأقسام المختلفة من تنسيق أنشطتها فضلا عن التوافق والتوازن بين الأهداف والغايات مما يفيد الإدارة العليا في وضع استراتيجيتها على مستوى المنظمة و الأقسام والوظائف و توزيع السلطات (ماهر، 2009)، وبغض النظر عن نوعية الأهداف الاستراتيجية فإن إدارة المنظمة تقوم بإعادة النظر في أهدافها الاستراتيجية بين فترة وأخرى وعدم اعتبارها حقائق ثابتة خاصة عند حدوث تغيرات جوهرية في الظروف البيئية أو في حالة تغير رسالة المنظمة. (الخشالي، 2007)

7.2.2. خصائص الأهداف الاستراتيجية

تعاقت واختلقت الآراء في تحديد صفات الأهداف الاستراتيجية الناجحة إلى أن وصلت إلى هذا النموذج (الأهداف الذكية) الذي ينص على أن الهدف عليه أن يتصف بعدة سمات بشكل يضمن تحقيقه وقد اتفق الكثير من الكتاب حول خمسة سمات رئيسة للأهداف:

1. الوضوح (Specific): يرى الكاتب (الصدعي وآخرون، 2011) في أن وضوح الهدف وعدم كونه مبهما أو ضبابيا يعد من سمات الأهداف، فالأهداف يجب أن تكون صريحة في التعبير عن السلوك المرغوب والذي سيتم مكافأته حيث تسعى الإدارة العليا إلى صياغة أهداف واضحة ومحددة كي يساعدها في توحيد جهود الكادر الوظيفي في كافة المستويات الإدارية ليسهل عملية تنفيذ هذه الأهداف، كما أن وضوح الهدف الواضح والمحدد يساعد في تحديد الأنشطة والوظائف المراد القيام بها وبالتالي يضمن إنجازها، ولا ننسى أن الهدف المحدد يشكل مرجعا يسترشد به عندما تتعرض المنظمة إلى الانحراف في العمل.

2. قابلة للقياس (Measurable): يجب أن تكون جميع الأهداف التي تم تحديدها قابلة للقياس بحيث تعطينا طريقة لتقييم المرحلة التي وصلنا إليها في طريقنا لإنجاز الهدف وهل حققنا هذا الهدف أم لا، فعندما يكون لدينا هدف ويكون بإمكاننا تقدير الجهد الواجب بذله خلال فترة زمنية وصولا لتحقيق هدف المنظمة، من خلال تقسيم الأهداف العامة إلى أهداف فرعية وبذلك نستطيع تحديد وبدقة الموارد والاحتياجات الواجب تخصيصها للوصول إلى الهدف (الشميشري وآخرون، 2014). فالهدف القابل للقياس يساعد الإدارة بتحديد مستوى الإنجاز ومعرفة ما أن تم هذا الإنجاز ضمن ما هو مرسوم له أم أن هناك مشاكل أدت إلى انحرافه

الأمر الذي يساعد الإدارة العليا في تحديد المشكلات وتضع الحلول المناسبة لعلاجها، ويصف (Rouillard) أن عملية القياس للأهداف محددة بثلاثة معايير هي:

أ- المعيار الزمن: يمل هذا المعيار الإطار الزمني المحددة لإنجاز الأهداف وفق مراحل الإنجاز

ب- المعيار الكمي: وهو عبارة عن أرقام لنسب الإنجاز والتي تتم مقارنتها مع ما هو مخطط لها من ارقام محددة في الأهداف

ت- المعيار النوعي: ويتمثل هذا المعيار في تحديد جودة الإنجاز ومستوى الكفاءة في أداء الهدف في مختلف مراحل الإنجاز

3. ممكنة التحقق (Attainable): عندما يكون لدينا مقاييس لمدى تحقق الهدف فإن هذا يعطينا المجال لتخطيط العمل لأفراد المنظمة بما يخدم الهدف العام ولكن قبل وضع الخطة علينا أن نتأكد من قابلية تنفيذ الهدف، فعندما يكون لدينا هدف غير قابل لتحقيق في ضوء القيود المفروضة فإن علينا اذن أن نسعى للإزالة هذه القيود أو تخفيض مستوى الهدف إلى أن يصبح قادرا على التحقيق والا سوف ينعكس هذا على العاملين بسبب قناعتهم التامة في عدم إمكانية تحقق الهدف.

4. الواقعية (Realistic): أن يكون الهدف المصوغ من قبل الإدارة العليا منطقي يعبر عن متطلبات العمل وتلبي حاجات العمل وليس من نسج الخيال فيستحيل تنفيذه، يتطلع الكاتب (العربي، 2010) إلى واقعية الهدف من خلال قدرة الإدارة على تحويل هذه الأهداف إلى خطط وبرامج وإجراءات عملية مناسبة بحيث يسهل تحقيقها فهو يرى أن الأهداف الخيالية وغير الواقعية يصعب ترجمتها إلى خطط وإجراءات عملية وبالتالي عدم قدرة المنظمة على تحقيق هدفها الاستراتيجي، فمنطقية الأهداف من وجهة نظره لابد أن تكون ضمن إمكانيات وطاقات المنظمة المادية و البشرية والا فإن الهدف المرصود يستحيل تحقيقه، ويؤكد الكاتب (النجار، 2010) على ضرورة التوافق مع أنشطة المنظمة و منسجمة مع قيم وثقافة المنظمة، أن هذا التوافق يحقق تنفيذ الهدف ضمن سلسلة من الإجراءات المتلاحقة مما يضمن السيطرة على مشكلات العمل التي قد تظهر أثناء التنفيذ فيسهل على الإدارة السيطرة عليها وإيجاد الحلول لها، بينما الانسجام مع ثقافة المنظمة وقيمها يشكل مرجعا ثابتا للاختلافات التي قد تظهر أثناء العمل سواء بين العاملين أو في التطبيق، ولا ننسى أيضا أن تكون الأهداف مرغوبة من قبل

العاملين بحيث تحقق طموحهم وتلبي حاجاتهم مما ينعكس على أدائهم في العمل وقدرتهم على الإنجاز.

5. محددة التوقيت (Timely): أن الهدف الاستراتيجي الجيد هو الذي يرتبط بجدول زمني لتنفيذه لا أن يترك مفتوحاً، وعادة ما يكون المدى الزمن طويلاً لأكثر من خمسة سنوات، تتبع أهمية تحديد وقت زمني لتحقيق الهدف من الدافع للبدء في تنفيذه في أقرب وقت ممكن مما قد يعطي دافعا للأفراد المنظمة، أن المنظمات تتعرض لتغير مستمر مما يعني أهداف مرنة قابلة للتغيير وهذا يعني أن إضافة حد زمني للوصول للهدف تؤكد على أهمية إنجازه.

8.2.2. خطوات صياغة الأهداف الاستراتيجية

أن المنظمة التي تسعى لتحقيق أهدافها العامة لابد لها أن تراعي مجموعة من العناصر، وأن تتبع خطوات معينة من أجل تحديد الهدف الاستراتيجي بحيث يكون هناك انسجام وتوافق في استراتيجيات المنظمة (النجار، 2010)، وسوف تقوم الباحثة بتتبع هذه الخطوات كما حددها الكاتب (ماهر، 2009) و (الصميدعي وآخرون، 2011) وتوضيحها:

1. ترجمة الرؤية إلى نواتج مبدئية يمكن تحقيقها: بعد أن يتم تصميم الرؤية التي تحاول تحقيق صورة مثالية لمرحلة من مراحل المنظمة على الإدارة العليا أن تترجم هذه الرؤية إلى نواتج محددة وتفصيلية تخاطب العقل.

2. التأكد من الأهداف أن كانت تلبي حاجات أصحاب المصلحة: على الإدارة العليا أن تربط الأهداف المبدئية في قدرتها على تحقيق رغبات الأطراف ذات المصلحة بالمنظمة من ملاك، ومستهلكين، ومديرين، وعاملين، ومجتمع، وحكومة، حيث يؤخذ كل طرف على حدة ثم كل الأطراف مع بعضهم البعض

3. موافقة الأهداف لطبيعة نشاط المنظمة: لابد من تحقيق تناغم وانسجام بين الأهداف المبدئية مع طبيعة نشاط المنظمة وطبيعة العمليات الإنتاجية والتسويقية للمنظمة والا أصبحت الأهداف العامة عبئاً على طاقة المنظمة وذلك لأنها قد تؤدي إلى تغيير في جوهر السلع المقدمة.

4. توافق الأهداف مع موارد المنظمة: معرفة المنظمة لحجم مواردها المتاحة البشرية والمالية يزود المنظمة بتقدير احتياجاتها منها أما بالاكتماء أو الزيادة أو تغيير الأهداف بحيث تتوافق بما هو متاح لديها
5. موافقة الأهداف لفلسفة المنظمة الإدارية: تشير الفلسفة الإدارية للمنظمة إلى الفكر التي تحمله وممارساتها ونوعية وتركيبية شخصية طبقة الإدارة العليا بالمنظمة بحيث يكون هناك تجانس بين الفلسفة الإدارية لطبيعة الأهداف ويجب عدم تغيير أحدها.
6. توافق الأهداف مع التكنولوجيا المستخدمة: يعد ما هو متاح للمنظمة من فن إنتاجي وأساليب للعمل ومن آلات وأدوات له تأثيره على قدرة المنظمة على تحقيق هدفها وعلى المنظمة أن تقوم ببعض التعديلات في عناصر التكنولوجيا بحيث تتناسب وطبيعة الأهداف العامة.
7. حل التعارض: أن كفة العناصر السابقة قد تؤدي إلى ظهور تعارضات في علاقتهما بتحقيق الأهداف فقد تتوافق الأهداف مع التكنولوجيا ولكنها قد تتعارض مع فلسفة الإدارة لذا على المنظمة أن تحل هذا التعارض المحتمل وأن تجري التوازنات إما لإيجاد حلول وسطية أو تعديلات بالأهداف أو في العناصر المؤثرة في صياغة الهدف.
8. صياغة الأهداف بشكلها النهائي: بعد إجراء كافة التوازنات السابقة تقوم الإدارة العليا بصياغة نهائية للأهداف الاستراتيجية مع التزام بقواعد أساسية في صياغتها مثل الوضوح والتحديد والمرونة والواقعية والقبول.

9.2.2. العوامل المؤثرة على تحديد الأهداف الاستراتيجية

تتعرض الأهداف الاستراتيجية عند صياغتها من قبل الإدارة العليا في المنظمات لعدد من المؤثرات التي تسمح بتحقيقها أو تكون عائقا يمنع تحقيقها (ماهر، 2009)، لذا فإن على المنظمات أن تدرك طبيعة هذه العوامل سواء كانت خارجية أم داخلية وتبني أهدافها وفقا لطبيعة الظروف حتى تضمن أن تحقق أهدافها ولعل الباحثة في طرحها لهذه العوامل سوف تقسمها إلى قسمين هما:

أولا: العوامل الداخلية

والتي تتمثل بكافة الأمور المتعلقة بداخل بيئة المنظمة من عواملها التنظيمية ومناخها التنظيمي وقدرتها في إدارة كل منهما لتحقيق فاعلية في استخدام موارد المنظمة، وتتكون هذه العوامل من:

أ- العوامل التنظيمية: يتطلب تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة النظر في مدى فاعلية التنظيم الإداري (الهيكل التنظيمي) المتبع، فمكونات التنظيم الإداري وخصائصه تؤثر على أداء المنظمة وسلوكها في إنجاز أعمالها، إما أن تكون فرصاً أو قيوداً في تحقيق أهدافها. فقدرة المنظمة المادية والبشرية تؤثر في صياغة أهدافها الاستراتيجية، فالمنظمات ضخمة الإمكانات تتكيف مع المؤثرات البيئية بقدرة عالية وتكون الإدارة العليا عند صياغتها لأهدافها الاستراتيجية واثقة من إمكاناتها المادية والبشرية التي تؤهلها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية على عكس المنظمات صغيرة الحجم التي سوف تواجه صعوبة في تحقيق أهدافها نتيجة ضعف مواردها (مشهور، 2010). وأن العلاقات المتبادلة بين أصحاب النفوذ وحائزي السلطة والعاملين داخل المنظمة والذي يعتبرها (فياض وآخرون، 2010) تؤثر في تحديد الأهداف الاستراتيجية فالإدارة العليا وباقي الإدارات لها تأثير على المنظمة من جانب الرقابة على الأفراد، وذلك من خلال القواعد والإجراءات والمفاهيم التي تطبقها على الأفراد.

ب- المناخ التنظيمي: جو العمل في المنظمة وعمق تأثيره على العاملين والانتهاز إلى توصيف وتوثيق ادراكاتهم وتصوراتهم ومنهج تفكيرهم بشأن نقاط القوة وأوجه الضعف في مجالات العمل، ومن أهم خصائص المناخ التنظيمي القيم والمعايير السائدة في العمل ومستوى الوضوح في العلاقات التنظيمية الإدارية، نوع ومستوى الولاء والانتماء للموظفين، مستوى التماسك والترابط بين الموظفين وغيرها..، والتي تتأثر بالمتغيرات البيئية وتؤثر بوضوح على خصائص المناخ التنظيمي لها، وعلى إدراكات واتجاهات وسلوكيات الأفراد بها، فالمنظمة التي تعمل في ظروف مستقرة يتصف مناخها التنظيمي بطابع تقييدي نسبياً، حيث يتصف مناخها التنظيمي بالجمود والإنغلاق، بينما في حالة الظروف الديناميكية كثيرة التغير فإنه يتصف بالمرونة والانفتاح النسبي ويقل الاهتمام بالجوانب الروتينية الجامدة. (أوبكر، 2005)

ت- سياسات وقواعد العمل: عادة ما يتواجد في أي منظمة مجموعه من السياسات والقواعد الرسمية وغير الرسمية التي توجه الفكر وترشد تنظيم العمل بها، وعادة ما يأخذ العاملون هذه السياسات والقواعد في الاعتبار عند مواجهة المواقف والمشكلات والازمات وتؤثر على الية اتخاذ

القرارات، لذا فإن وضوح وتوثيق وتوصيف السياسات والقواعد أما أن تكون قيّداً أو فرصة للمنظمة في التعامل مع هذه المواقف، وهنا تظهر أهميتها بكونها محفزاً إيجابياً مرناً يستفيد من المؤثرات البيئية أو سلبياً تعيق العمل. (العوامل، 2010)

ثانياً: العوامل الخارجية

تتعرض جميع المنظمات بدرجات متفاوتة لتأثير عوامل البيئة الخارجية (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، التكنولوجية، الديمغرافية) بمختلف اتجاهاتها متمثلة بالتأثير على مصدر جميع مدخلات المنظمة وتؤثر على الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال علماً أن هذه العوامل تؤثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة على المنظمة فلا تستطيع المنظمة السيطرة عليها (جواد، 2009)، لذا فإن استكشاف هذه العوامل سوف يساعد الإدارة العليا في تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات، إن تحليل البيئة الخارجية يساعد الإدارة في تكوين نظام إنذار مبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة وفي الوقت المناسب لتقليل من آثارها السلبية على المنظمة أو تحويله إيجابياً باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية ومن هذه العوامل:

أ. المتغيرات الاقتصادية: تمتلك هذه المتغيرات تأثيراً قوياً على خصائص بيئة المنظمة سواء بتدعيم الفرص المتاحة أو بتدعيم القيود والتهديدات التي تواجهها، ولعل الدورة الاقتصادية باختلاف مراحلها من رفاهية وركود وكساد وانتعاش لها تأثيرها الواسع على أهداف المنظمة الاستراتيجية ولكل مرحلة من هذه المراحل ألياتها وطرقها الخاصة في التعامل معها. (الصيرفي، 2003)

ب. المتغيرات الاجتماعية والديمغرافية: تعد هذه المتغيرات من العوامل البيئية التي يمكن أن يترتب عليها فرص أو قيود تؤثر في سلوك المنظمة وتتمثل هذه المتغيرات في مجموعة العوامل التي تكون وتشكل القيم والعيادات والاتجاهات لدى أفراد المجتمع، الذين يمثلون القطاعات التي تتعامل معها وحدات الإدارة في المنظمة ولذلك فإن سياسات العمل وسلوك المنظمات والأفراد فيها يتأثر بهذه المتغيرات. (جواد، 2009).

ج. المتغيرات التكنولوجية: يتأثر سلوك وأداء الجهاز الإداري وقدرته على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بخصائص ومصادر الأمداد والأساليب الفنية والتكنولوجية، وما يحدث بها من تغيرات في بيئة العمل مما يؤثر على تكلفة الأداء والقدرة على تحقيق الأهداف. فمصادر الإمداد المتعلقة بالمواد والأموال والأفراد نقصد بها القوة النسبية الضاغطة والمؤثرة على التوزيع بين المنظمات من ناحية ومصادر التوريد من ناحية أخرى، وذلك حسب البيئة، فنجد أنها تزداد هذه القوة في حالات الاحتكار والابتعاد عن المنافسة. أما فيما يتعلق بالخصائص الفنية والتكنولوجية فإن البيئة التي تعمل بها المنظمة تتصف بدرجة عالية من التغيرات التكنولوجية والتي تشكل فرصاً أو قيوداً على المنظمات مقارنة بحالة المنظمات العاملة في بيئة خصائص فنية وتكنولوجية تقليدية وبسيطة ومستقرة نسبياً. (أوبكر، 2005)

د. متغيرات قانونية وحكومية: تتأثر المنظمات وكيفية ممارستها لأعمالها بما تشريعه الحكومة من تشريعات تنظم أنواع الخدمات وتكلفتها وشروطها، كما أنها تحدد أماكن أنشائها، وهو ما يشكل فرصاً وتهديدات تواجه المنظمة، كما تتضمن هذه المتغيرات الجوانب السياسية التي تؤثر على بيئة المنظمة مثل الأطراف السياسية والاتحادات والهيئات المهنية والمنظمات الحكومية والسلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية. كما تتضمن التغيرات القانونية من ضرائب ورسوم وغيرها. والتي تشكل أيضاً فرصاً وقيوداً على المنظمة والتي تؤثر على العديد من جوانب سلوك أداء المنظمة والتي تنعكس في سياسات تقديم الخدمة. (العوامل، 2010)

3.2. المبحث الثالث: الوزارات الفلسطينية: وزارة التربية والتعليم العالي/ وزارة الاقتصاد الوطني

1.3.2. مقدمة

يعتبر القطاع الحكومي الفلسطيني حديث النشأة، ولعل توقيع اتفاق إعلان المبادئ الفلسطيني الإسرائيلي في الثالث عشر من أيلول لعام 1993م (اتفاق أوسلو)، وتولي استلام السلطة الفلسطينية مسؤولياتها في الأراضي الفلسطينية الخطوة الأولى لتشكيل وإنشاء الوزارات الحكومية التي من شأنها النهوض بوظائفها تجاه شعبها، ولعل حداثة هذه الحكومة وعدم خبرتها الكافية في إدارة البلاد كأن بارزا، مما سبب كثيرا من الاشكاليات خلال إدارتها، ولا ننسى أن نشأة هذه الوزارات قد رافقها الكثير من القرارات الإدارية من حيث قرارات دمج بعض الوزارات وإلحاقها ببعضها البعض ولعل وزارة الاقتصاد والصناعة والتجارة خير مثال على قرار الدمج، وقرارات أخرى تمثلت في استحداث وزارات جديدة، وغيرها من القرارات الإدارية التي كان لها تأثيرها على الهيكل التنظيمي في كل وزارة وسوف تتناول الباحثة في هذا المبحث:

2.3.2. سبب اختيار الوزارات المبحوثة

تعتبر كل من وزارة التربية والتعليم العالي، ووزارة الاقتصاد الوطني من الوزارات السيادية في الدولة الفلسطينية من حيث حجم الأنشطة التي تقدمها وعدد الموظفين الذين يعملون فيها.

أن وزارة التربية والتعليم العالي تسعى لتنمية التعليم في فلسطين، وتحسين نوعيته، للحصول على كادر بشري قادر بالنهوض بدولة فلسطين، وكذلك تنمية القوى البشرية، من أجل أعداد المواطن الفلسطيني المؤهل، والقادر على القيام بواجباته بكفاءة واقتدار. أما وزارة الاقتصاد الوطني ذات الصلة بالتنمية الاقتصادية، إذ يقع على عاتقها تنمية الاقتصاد الوطني وتحسين أوضاع الشعب الفلسطيني من خلال قيامها بواجباتها ومسؤولياتها، المتمثلة في خلق بيئة استثمارية جاذبة لدعم

الاقتصاد الوطني وزيادة الناتج القومي الإجمالي، من خلال خلق طفرة اقتصادية تعمل رفع المستوى الاقتصادي للمواطنين بخلق فرص للعمل، وتشجيع إقامة وتنوعها.

3.3.2. وزارة التربية والتعليم العالي

أعلنت الحكومة الفلسطينية بقرار وزاري في 29/6/2002 دمج كل من وزارتي التربية والتعليم العالي في وزارة واحدة حملت اسم وزارة التربية والتعليم العالي.(الجريدة الرسمية، عدد42، 2002) وقد شكلت الظروف المحيطة بوزارة التربية والتعليم العالي تنوعا في إدارة الوزارة، وهو ما استدعى لوجود تغيرات واسعة في بنائها التنظيمي، الأمر الذي جعل الباحثة تتبع البناء التنظيمي للوزارة من لحظة قرار الدمج، وحتى يومنا هذا، وقد اعتمدت الباحثة الخطط الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم العالي وما رافقها من تغيرات تنظيمية في سبيل تحقيق الوزارة لأهدافها الاستراتيجية ومواجهتها للظروف المحيطة.

المرحلة الأولى (2001-2005)

عملت الوزارة على صياغة خطة استراتيجية أطلقت عليها اسم الخطة الخمسية للتطوير التربوي 2005/2001، والتي تسعى لإعادة تأهيل النظام التربوي الذي يعاني من ضعف وإهمال نتيجة سياسات الاحتلال الإسرائيلية التي أشارت إليها (عفونة، 2013)، وبعد عام من بدء تنفيذ الخطة، تم إصدار مرسوم رئاسي بدمج كل من وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي في العام 2002، حيث أصبحت تحت اسم وزارة التربية والتعليم العالي، وقد تم أعداد خطة استراتيجية لهذه الفترة انعكست أهدافها الاستراتيجية في الهيكل التنظيمي للوزارة، حيث تتألف الوزارة وفقا لهيكلية هذه المرحلة من (61) إدارة عامة مقسمة على مجالين: المجالي التعليمي والمجال الإداري والمالي، وهذه الهيكلية بنيت من عملية التحليل الإداري والوظيفي للوزارة على المستويات الثلاث (الوزارة، والمديريات، والمدارس)، وتشرف الإدارات العامة في الوزارة على الأعمال التطويرية الإدارية والفنية، حيث تتكون من (46) دائرة فنية متخصصة تشتمل على (135) قسما متخصصا، وتتبع المدارس إداريا وفنيا إلى (16) مديرية منتشرة في محافظات الضفة الغربية وقطاع غزة ويوضح ملحق رقم (1) هيكلية الوزارة لهذه المرحلة.

جاء الهدف الاستراتيجي الأول الموضح في خطة الوزارة لهذه المرحلة كما هو موضح في الجدول رقم (2.2) بتحويل إحدى واجبات الوزارة الرئيسة إلى غاية تسعى لتحقيقها بتوفير فرص الالتحاق لجميع الطلبة، فكانت الوزارة تسعى لتأمين المكان للتعليم، وفي ضوء مسؤولية الوزارة بتوفير فرص الالتحاق لجميع الطلبة، تم استبدال البرامج التطويرية لتحل محلها برامج إغاثة وطوارئ من أجل التعامل مع الأزمة والتخفيف من ضررها على الطلبة، فاتبعت نظام دوام المدارس بمرحلتين (صباحي ومساءلي)، وهو ما استدعى تركيز الوزارة في هذه المرحلة على عمليات البناء المدرسية، بهدف تقليل الاكتظاظ الطلابي والدراسة المسائية وتحسين الأوضاع التعليمية، وقد تطلب هذا الأمر إجراء تعديل في هيكلية الوزارة باستحداث إدارة الأبنية، لتأمين مكان للتعليم، وكثفت جهودها من أجل توفير البرامج المالية لمنح عملية بناء المدارس، لإعادة أنعاش عملية التعليم في حين شكلت الغاية الثانية إجراء تحسينات في العديد من أوجه التعليم والتعلم، فركزت على تحسين نوعية التعليم، من خلال التركيز على أربعة معايير أساسية وهي (المعلم، بيئة مدرسية، الطالب، و المنهاج)، حيث قامت الوزارة بأعداد منهاج فلسطيني موحد بعدما كانت الضفة تتبنى المناهج التعليمية الأردنية والمناهج المصرية في قطاع غزة، وتقوم هذه المناهج الجديد بتبني القيم وأصول المعرفة في إطار وطني، وقد أسس لأجل ذلك المركز الوطني لتطوير المناهج، أما على مستوى المعلمين فقد أعطت الوزارة أهمية لتأهيل الكادر البشري وتطوير أساليب التدريس، ولهذا تبنت الوزارة نظاما مكثفا لتدريب المعلمين أثناء الخدمة من خلال تشجيع برامج رفع مؤهلات المعلمين ليحصلوا على درجة البكالوريوس، إضافة إلى رفع الساعات التدريبية حول الأمور الفنية والإدارية المتعلقة بالنظام التربوي، وفيما يخص الطالب وصحته النفسية تم استحداث إدارة الصحة النفسية والإرشاد التربوي للعناية بالطالب و تأهيله نفسيا للتعليم وإرشاده وتوجيهه.

أما الغاية الثالثة والتي ركزت عليها التعليم النظامي، وذلك عن طريق تزويد(184) مركزا بالرخص واعتماد المناهج المخصصة للدورات التعليمية المختلفة كالحاسوب والصحة، والهندسة، والزراعة، والمهن التجارية....الخ. هناك غاية رابعة هي التركيز على تطوير القدرات التنظيمية في مجال التخطيط الإداري والمالي جاء من حاجة الوزارة في الاستغناء عن الخبراء الأجانب الراسمين للخطط التعليمية، فالوزارة تسعى لتمكين وتطوير موظفي إدارتها ليصبحوا قادرين على رسم خطط الوزارة، ليصبحوا قادرين على إدارة الوزارة إداريا وماليا، مما جعلها تنشئ معهد

التدريب الوطني في العام 2004م. وعليه فإن استراتيجية الوزارة المتبعة في هذه المرحلة استدعى استحداث إدارة اللوازم، والمالية، والإدارية بعدما كانت ضمن إدارة واحدة، ولعل هذا الفصل جاء في خطوة لتخصيص الوظائف وضمان رفع كفاءة وفاعلية هذه الوحدات، كخطوة لتسهيل إنجاز الوزارة لأهدافها. (وزارة التربية والتعليم العالي، الخطة الاستراتيجية لعام 2001).

المرحلة الثانية (2008-2012)

اتبعت الوزارة خططها الخمسية في هذه المرحلة للخطة السابقة، فكانت خطط الوزارة تراكمية وتكاملية الأعداد والتنفيذ، وقد جاءت خطة هذه المرحلة استكمالاً لإنجازات المرحلة السابقة، ويوضح الجدول رقم (2.2) الأهداف الاستراتيجية لهذه المرحلة، فهذه الغاية الأولى التي تسعى لزيادة فرص التعليم جاءت بعدما استطاعت الوزارة توفير وتأمين مكان للتعليم، فهي الآن تسعى لزيادة أعداد الطلبة الملتحقين بالتعليم، من خلال السيطرة على نسب التسرب من المدارس عند الذكور والإناث من خلال تحسين البيئة المدرسية وإصدار تشريعات تمنع عمالة الاطفال دون سن العمل وتعاقب عليه، وحملات التوعية المكثفة للأهل والطلبة بضرورة التعليم، كما أن الوزارة أعدت برامج تعليمية لتعليم الكبار وسمحت باستقبال الطلاب الذين انقطعوا عن التعليم فترة من الزمن. ذكر تقرير واقع التعليم في المدارس الفلسطينية (عفونة، 2013) أن التعليم العالي شارك في عملية أعداد هذه الاستراتيجية، لذا جاء التركيز على محورين: الأول: التعليم الثانوي المهني من خلال زيادة عدد المدارس الثانوية الصناعية والزراعية والتجارية وغيرها، التي تم توزيعها على مناطق مختلفة من الضفة الغربية، وذلك كخطوة أولى لتوجيه الطلبة نحو التعليم المهني والتقني. أما المحور الثاني فركز على التعليم التقني من أجل توفير مخرجات تعليمية تلبي حاجة السوق الفلسطيني والدولي، وقد أولت الوزارة أهمية لقطاع التعليم المهني والتقني لارتباطه الوثيق بالتطور العلمي والتكنولوجي والاقتصاد، وتوفيره للبدائل التعليمية والمصادر البشرية المؤهلة والأزمة لسوق العمل، ولأن الإقبال على هذه التخصصات من قبل الطلبة ما زال ضعيفاً، فإن الوزارة باشرت بأعداد حملات التوجيه والارشاد. من أجل مقاومة وتصحيح التصورات السلبية التي ظهرت في المجتمع الفلسطيني، والعمل على استقطاب الطلاب المتفوقين إلى هذه التخصصات لتغير هذه التصورات، وقد استحدثت الوزارة الإدارة العامة للتعليم المهني والتقني والتي كانت دائرة من التعليم العام، من أجل تركيز جهودها وتوسيع مهامها لتحقيق غايتها.

وفي إطار تنمية القوى البشرية للنظام التربوي استمرت الوزارة بالتركيز على تأهيل المعلم وتنمية قدراته ومهاراته، حيث حصلت على دعم مالي من حكومة النرويج ودعم فني من منظمة اليونسكو في ايار لسنة 2008 لتطوير كادر المعلمين لتحسين فرص التعليم، وقد أقرت الوزارة لهذه الغاية برنامجا شاملا بعنوان " أنظمة متميزة لمعلمين متميزين" والذي موله الاتحاد الأوروبي بهدف ترسيخ النظم والأطر التنفيذية للتطبيق الناجح لاستراتيجية أعداد وتأهيل المعلمين، وقد ركز البرنامج على قدرات إدارية ومؤسسية محسنة لنظام أعداد وتأهيل المعلمين، وأوضاع ودوافع محسنة للمعلمين، وترابط أكثر رسوخا بين تدريب المعلم والتطور المهني، وفي شباط/ لسنة 2013 عقدت الوزارة مؤتمرها الأول بعنوان "حول معلم متميز لتعليم نوعي: نحو معلمين متميزين من أجل الابتكار، والتأمل، والقيادة" والذي تضمن أعداد معلم قبل الخدمة، وتأهيل معلم أثناء الخدمة، ودعم المهنة، وتقييم أداء المعلم.

تمت مراجعة الهيكل التنظيمي وإصلاح التداخل والازدواجية في المسؤوليات والمهام ما بين وحدات عديده في الوزارة، وإعادة النظر في الوصف الوظيفي لتوضيح كثير من المجالات وكذلك الحاجة إلى معايير تقييم الأداء لاستخدامها في المساءلة والترقيات، وتكون الهيكل التنظيمي للوزارة في هذه المرحلة من (22) مديرية تربية وتعليم، و(7) مؤسسات حكومية للتعليم العالي، يتضمن هيكل الوزارة من (41) وحدة إدارية على مستوى الضفة والقطاع، منها (22) على مستوى الإدارات العامة و(5) تخضع فنيا لقطاع التعليم العالي، و(12) تخضع لقطاع التعليم العام، وهناك (5) وحدات إدارية ومالية تخدم القطاعين ويوضح ملحق رقم (2). (وزارة التربية والتعليم العالي، الخطة الاستراتيجية لعام 2008).

المرحلة الثالثة (2014-2019)

حافظت الوزارة في هذه المرحلة على ما تم تحقيقه خلال المرحلتين السابقتين، فجاء الهدف الأول بضمان التحاق آمن وشامل وعادل لكافة الطلبة، ولضمان حصول الأطفال الفلسطينيين كافة على التعليم والتركيز عليه كحق إنساني، فإن الوزارة تسعى لتوفير السبل الكفيلة لإدماج مزيد من الطلبة من الفئات كافة مثل ذوي الاحتياجات الخاصة، كما وتسعى لتوسيع التحاق للطلبة في المناطق كافة وخاصة النائية منها، وتأمين الإجراءات الكفيلة بوصول الطلبة لمدارسهم نظرا للظروف الخاصة بالوضع الفلسطيني، فإن كثيرا من الطلبة يفتقدون للأمن أثناء ذهابهم للمدارس. وقد ركزت الغاية

الثانية على تطوير أساليب التعليم والتعلم وجعل الطالب هو محور العملية التعليمية، والمعلم بمثابة مرشد وموجه لطالب، لذا لجأت الوزارة لأعداد البرامج التي تعنى برياض الأطفال، والتعليم غير النظامي، والتعليم الأساسي والثانوي، والتعليم العالي والتعليم المهني، وفي إطار اهتمامها بالتعليم المهني والتقني تم إضافة وظيفة وكيل مساعد لشؤون التعليم المهني والتقني.

وتشير خطة الوزارة من خلال هدفها الثالث إلى تطوير أطر القيادة والحاكمة والمساءلة في نظام التعليم من خلال متابعة تطوير قانون التربية والتعليم ومراجعة الأنظمة والتعليمات ذات العلاقة، لتحسين مستوى الأداء الإداري والمالي، وتعزيز التوجه نحو اللامركزية في الإدارة والقيام بإجراءات تفويض الصلاحيات لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الخدمات، وتعزيز مستوى الشفافية والمساءلة في النظام من خلال إجراءات التقييم والمتابعة بما ينسجم والأهداف التي حددتها الخطة الاستراتيجية.

وفي مجال مراجعة الهيكل التنظيمي وظيفيا وإداريا لينسجم مع أهداف الوزارة الاستراتيجية، فقد تم التطرق إلى ستة محاور رئيسة والتي تشكل البنية الرئيسة التي يركز عليها النظام التربوي الفلسطيني في المستويين المركزي(الوزارة) ومستوى الميدان (المديرية والمدرسة) وهذه المحاور هي: وضع هيكل إداري، قانون التربية والتعليم، والوصف الوظيفي، والأنظمة والتعليمات والقواعد والإجراءات، وتدفق المعلومات والتقارير، واللامركزية في الإدارة التربوية ويوضح ملحق رقم (2) هيكلية الوزارة لهذه المرحلة.

أما قانون التربية والتعليم فقد تم صياغته من عدد من المديرين العاملين وعرضه على المجلس التشريعي الا أنه لم يتم إعطاء الموافقة عليه بعد، وفي جانب البنية التنظيمية للنظام التربوي فقد تحديث الهيكل الإداري ليتكون من (42) وحدة إدارية، منها (14) وحدة وإدارة عامه ولجنه تتبع الوزير بشكل مباشر بالإضافة إلى الوكيل ومساعديه وهي (وكيل مساعد لشؤون التعليم العالي، وكيل مساعد للشؤون الإدارية، وكيل مساعد للشؤون التعليمية، وكيل مساعد لشؤون التطوير)، كما ويتبع الوكيل مديريات التربية والتعليم والجامعات والكليات التقنية الحكومية ومكاتب التعليم العالي، وقد أثرت الهيكلية الجديدة التي تم وضعها على مستوى المركز (الوزارة) على مديريات التربية. في الوقت الذي أسست فيه الوزارة إدارات عامة جديدة وفقاً للهيكلية قامت أيضاً بتأسيس أقسام جديدة في مديريات التربية تتبع لهذه الإدارات مثل: قسم الارشاد التربوي والتعليم الخاص، وقسم

الصحة المدرسية يتبعان للإدارتين العامتين الجديتين الارشاد التربوي والصحة المدرسية. وفي مجال التعليمات والإجراءات تم اتخاذ العديد من الإجراءات وصدرت التعليمات المناسبة لتطوير النظام الإداري والمالي في الجهاز التعليمي وهذه الإجراءات في الجانب الإداري هي:

- وضع أسس ومعايير للقبول لوظيفة التعليم والإداريين والفنيين، وعقد امتحان تحريري للمتقدمين للوظيفة من أجل أن تكون المنافسة مبنية على أسس علمية. (وزارة التربية والتعليم العالي، الخطة الاستراتيجية لعام 2014).

- اتخذت إجراءات لضبط نظام الدوام والمغادرات وخاصة دوام الموظفين الإداريين وضبط الساعة الالكترونية ووضع سجلات الحضور والانصراف ومراجعة الدوام يوميا.

- تم تطبيق قانون الخدمة المدنية، وتسكين موظفي التربية حسب سلم الرواتب الجديد وفقا لقانون الخدمة المعدل.

- اتخذت إجراءات لإدخال التكنولوجيا في الوسائل التعليمية في المدارس وفي المناهج التعليمية المدرسية. وتم جمع أقسام أخرى مع بعضها.

الجدول رقم (2.2): المقارنة بين الأهداف الاستراتيجية والتغيرات في هيكل وزارة التربية والتعليم العالي

الفترة الزمنية	الأهداف الاستراتيجية	التعديلات على الهيكل التنظيمي
المرحلة الأولى (2005-2001)	1. توفير فرص الالتحاق لجميع الطلبة 2. تحسين نوعية التعليم والتعلم 3. تطوير التعليم النظامي وغير النظامي 4. تطوير القدرات التنظيمية في مجال التخطيط والإدارة والمالية 5. تنمية القوى البشرية للنظام التربوي	- استحداث إدارة الابنية - إنشاء المركز الوطني لتطوير المناهج - إدارة الصحة النفسية والارشاد التربوي - إنشاء المعهد الوطني للتدريب - الإدارة العامة لشؤون الإدارية والمالية
المرحلة الثانية (2008-2012)	1. زيادة فرص التحاق الاطفال في سن التعليم وتحسين قدرة النظام على الاحتفاظ بهم 2. تحسين نوعية التعليم والتعلم 3. تحقيق التحول التدريجي لقطاع التعليم العالي من التوجه نحو العرض إلى التوجه نحو الطلب، والذي يضمن المزيد من الانسجام بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق (الارتباطية)، وخاصة بالنسبة للتعليم العالي بما فيه التعليم المهني والتقني.	- استحداث الإدارة العامة للتعليم المهني والتقني - استحداث دائرة المتابعة والتقييم في الإدارة العامة للتخطيط في المحافظات الشمالية - إضافة المسمى الوظيفي (مديرين عامين اثنين للإدارة العامة للوزارم و الشؤون الإدارية)
المرحلة الثالثة (2019-2014)	1. ضمان الالتحاق الأمن والشامل والعاقل للتعليم على جميع مستويات النظام 2. تطوير أساليب تعليم وتعلم وبيئة مبنية على أساس الطالب 3. تعزيز القيادة والحكم والإدارة المسؤولة المبنية على أساس النتائج	- إضافة المسمى الوظيفي (وكيل مساعد لشؤون التخطيط والتطوير، وكيل مساعد لشؤون الإدارية والمالية، وكيل مساعد لشؤون التعليم العالي، وكيل مساعد للشؤون التعليمية) - إعادة النظر في الوصف الوظيفي لكافة الوظائف - اعتماد اللامركزية في الإدارة التربوية. - استحداث أقسام في إدارة الارشاد التربوي والصحة المدرسية(قسم الارشاد التربوي والتعليم الخاص، قسم الصحة المدرسية

المصدر: أعداد الباحثة بالاعتماد على البيانات السابقة

4.3.2. وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية

الوزارة المسؤولة عن قطاع الاقتصاد في دولة فلسطين، والمساهمة في تحسين أوضاع الشعب الفلسطيني من خلال تشكيل إطار تنموي للقطاع الخاص، يدعم ويساهم في إحداث طفرة اقتصادية، تعمل على رفع مستوى معيشة المواطن ورفاهيته، وذلك من خلال رسم سياسة اقتصادية بالتنسيق مع الوزارات ذات العلاقة، من خلال إطار رسمي للتعاون. كما تقوم الوزارة بمشاركة الوزارات ذات العلاقة بتكوين هيئات تشاورية مشتركة مع القطاع الخاص لرسم السياسات الاقتصادية.

ومن خلال مراجعتنا لوزارة الاقتصاد الوطني وجدنا أن الوزارة قامت بعدة إجراءات وخطوات ساهمت إلى حد ما في خلق بيئة اقتصادية من خلال إصدار بعض القوانين أو تعديل عليها والأنظمة لدعم الاقتصاد الوطني، وفي إطار هذه المحاولات أعدت الوزارة الخطط الاستراتيجية الأزمة لأنعاش العملية الاقتصادية، وقد تتبعت الباحثة الخطط الاستراتيجية للوزارة حسب المراحل الآتية:

المرحلة الأولى (2005-2010)

في هذه المرحلة أصدر الرئيس ياسر عرفات مرسوما رئاسيا رقم (4) لسنة 2002 والصادر في 2002/6/5 بدمج وزارة التموين، وزارة التجارة، ووزارة الصناعة والتي أطلق عليها اسم وزارة الاقتصاد الوطني، ومن خلال دراسة الباحثة لأهداف الوزارة الاستراتيجية الموضحة في الجدول رقم (2.3) وجدت أن هذه الأهداف لا يتعد مجموعة من البرامج الإصلاحية، حيث تضمنت الأهداف الاستراتيجية مجموعة من الوسائل والإجراءات في تقديم خدمات الوزارة، وهذا يتضح من خلال صياغة هذه الأهداف، فمثلا تمثلت الغاية الأولى في أنها وسيلة من الممكن تحقيق الهدف وليس هدفا بحد ذاته.

ولعل سبب عدم وضوح الرؤية لدى الوزارة في هذه المرحلة وعدم قدرتها على تحديد الأهداف الاستراتيجية يعود إلى التغيرات المفاجئة الناتجة عن عملية الدمج وتداخل صلاحيات ثلاث مؤسسات كبيرة تختلف مهامها وصلاحياتها وثقافة، فكان التركيز الأكبر للوزارة في هذه المرحلة على إعادة هيكلة الوزارة وإعادة تسكين موظفيها المجمعين من ثلاث مؤسسات، وقد استمر هذا الوضع فترة طويلة حتى تم الاستقرار واعتماد هيكلها التنظيمي الأول والموضح في ملحق رقم

(3)، وبالرغم من عدم وضوح الأهداف الاستراتيجية في هذه المرحلة إلى أن أجريت عدة تعديلات على الهيكلية كاستحداث الإدارة العامة للشؤون القانونية بدلا من وحدة الشؤون القانونية، ويأتي ذلك لتوسيع صلاحيات هذه الدائرة، لتشمل تقديم الاستشارات القانونية في القضايا المتعلقة بالشؤون القانونية، من حيث الخطط والبرامج اللازمة للعمل بالشؤون القانونية، ووضع السياسات العامة لها بما يخدم عمل الوزارة، والمشاركة في اقتراح التعديلات والتسكينات على هيكلية الوزارة لضمان تطويرها. وقد تم استحداث بعض الوحدات على الهيكلية، وتعد هذه الوحدات متماثلة في مؤسسات السلطة كافة حيث أصدر مجلس الوزراء قراره باستحداثها لمتابعة بعض القضايا وتلبيته لبعض المتطلبات ومنها:

1. وحدة شؤون القدس، التي تعمل على لتنسيق جهود ونشاطات الوزارة فيما يتعلق بدعم صمود الفلسطينيين في القدس، والمشاركة في أعداد وتنفيذ ومتابعة البرامج المالية الموجهة لدعم الاقتصاد المقدسي.

2. وحدة الشكاوى: من أجل تعميق ثقافة التواصل بين المواطن والوزارة بما يعزز الشفافية والمصادقية، لتحسين الخدمات المقدمة وتقديم المقترحات الخاصة بتطوير آليات عمل الوزارة.

3. وحدة شؤون مجلس الوزراء: لتركيز متابعة مجلس الوزراء، فهي الوحدة الوحيدة المخولة بالتنسيق ومتابعة المراسلات مع مجلس الوزراء في كل ما يتعلق بعمل الوزارة والمرتبطة مباشرة بمجلس الوزراء، فقبل إنشاء هذه الوحدة كانت عملية المتابعة يشوبها التشتت وعدم الوضوح

4. وحدة النوع الاجتماعي: وذلك لتعزيز مشاركة المرأة في صنع القرار، واثاحة الفرصة أمامها للمساهمة في زيادة الناتج القومي الإجمالي، وتمكينها اقتصاديا. (وزارة الاقتصاد الوطني، الخطة الاستراتيجية لعام 2005).

المرحلة الثانية (2011-2013)

جاءت هذه المرحلة تلبية لرؤية الوزارة بتأسيس اقتصاد حر يتمتع بالسيادة والمنافسة في البيئة الدولية، وترى الباحثة أن الوزارة في هذه المرحلة اتجهت نحو أعداد خطة استراتيجية واضحة ومحددة، حيث جاءت صياغة الأهداف الاستراتيجية والمذكورة في الجدول رقم (3.2) ذات رغبة جامحة في إنهاء التبعية الاقتصادية للاحتلال الإسرائيلي، فكان يصعب على الوزارة تحقيقها خلال فترة قصيرة، لأن صياغة الأهداف لم يكن بعد نتج من عملية تحليل عميقة للظروف البيئية الداخلية

والخارجية، وبالتالي فإن الهدف لم يكن واقعياً وموضوعياً ويعصب على الوزارة تحقيقه في ظل اقتصاد مرهون بعدة اتفاقيات اقتصادية مجحفة بحقه كاتفاقية باريس لعام 1994م، وما سبقها من اتفاقيات وإجراءات احتلالية تحدد وتقيّد الاقتصاد الفلسطيني وتجعله رهينته.

في حين جاءت الغاية الثانية بشكل محدد وموضوعي، وقابل للتطبيق، حيث أشارت إلى أنها تسعى لتطوير بيئة قطاع الأعمال، من خلال التركيز على جانبين: أولاً: البنية التحتية والمناطق الصناعية، حيث تم إنشاء ثلاث مناطق صناعية موزعة على (أريحا، بيت لحم، وجنين)، ومن ضمن الإجراءات التي اعتمدتها الوزارة في سبيل تحقيق غايتها، تم فصل كل من دائرة التنمية الصناعية، ودائرة التسهيل التجاري، ودائرة حماية المستهلك وتحويلها إلى إدارات منفصلة كما في ملحق رقم (4)، لتوسيع مهامها واختصاصها، كما تم استحداث وحدة القطاع الخاص والتي تعنى بتعزيز العلاقات بين القطاع العام والقطاع الخاص والتنسيق بينهما، كما واعتمدت الوزارة وحدة الجودة، والتي تهتم بجودة مخرجات الوزارة الخدماتية حيث حصلت ثلاث إدارات في الوزارة على مواصفات الايزو. بالإضافة إلى استحداث وحدة منظمة التجارة الدولية (WTO) والتي تسهل عملية التبادل التجاري بين الدول الأعضاء، كما وتتيح فرصة لتبادل تجاري واسع مع هذه الدول، ولكن عملية انضمام فلسطين ذات الاقتصاد الهش ومبني على المساعدات الدولية والتي تحيط به الكثير من العوائق الإسرائيلية إلى منظمات عالمية كمنظمة التجارة الدولية سوف يعارض غاية الوزارة في إنهاء التبعية الاقتصادية وذلك لأن مثل هذه الاتفاقيات تعتمد على القوة السياسية للدولة وقدرتها على استيراد المواد الخام، ونظراً لضعف الاقتصاد الفلسطيني سوف يكون السوق الفلسطيني سوقاً استهلاكياً لسلع الدول الأعضاء في هذه المنظمة.

أما الجانب الثاني: فقد ركز على القوانين، حيث جاءت التعديلات البسيطة التي أجريت على القوانين لخدمة ما ترمي الوزارة تحقيقه في قطاع الاقتصاد، ولتسهيل استراتيجيتها في هذه المرحلة. وتشير الباحثة إلى أنه تم دمج إدارة السياسات والتحليل والاحصاءات لتصبح إحدى دوائر الإدارة العامة للسياسات والعلاقات الاقتصادية، ولعل هذا الدمج يقلل من دور هذه الإدارة للوزارة وأهميتها، وقد يؤثر الدور السياساتي في الوزارة. (وزارة الاقتصاد الوطني، الخطة الاستراتيجية لعام 2011).

المرحلة الثالثة (2015-2016)

جاءت غايات الوزارة لهذه المرحلة استكمالاً للمرحلة السابقة، في تركيزها على إجراء تعديلات على القوانين الخاصة بالقطاعات الإنتاجية وتحسين بيئة الأعمال، وقد أجرت بعض التحسينات في صياغة الأهداف الاستراتيجية لتبدو أكثر واقعية، فقد أدركت الوزارة أن غايتها الأولى في المرحلة السابقة يستحيل تحقيقها في ظل الوضع الراهن، فإعادة صياغتها بشكل أكثر موضوعية وواقعية، باستبدال كلمة إنهاء التبعية إلى التخفيف من التبعية. أما غاية الوزارة في تطوير بيئة قطاع الأعمال والاستثمار ما زال هدفاً مستمراً في تحقيقه، وفي مرات عديده وتلبية لمتطلبات تحسين المناخ الاستثماري وتحسين البيئة القانونية النازمة لها، تم إجراء تعديلات على قانون الاستثمار الفلسطيني، لدعم القطاعات الإنتاجية والريادية والمنشآت الصغيرة والمتوسطة، وشكلت الغاية الثالثة توجيه الدعم نحو المؤسسات المتوسطة والصغيرة، حيث تم إنشاء مشاريع صناعية لها برامج مالية داعمة، كمشروع التجمعات العنقودية، ومشروع التمرين الصناعي، ومشروع تطوير خدمات للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، ومن أجل تسيير الخدمة وضمان فاعليتها فقد لجأت الوزارة لتخصيص إحدى عشرة مديرية موزعة في إرجاء الضفة الغربية، بهدف تحقيق الأهداف المرجوة وتحقيق اللامركزية في تقديم الخدمات للجمهور. ومن اللافت للنظر، أن الخطة الاستراتيجية لهذه المرحلة قد ركزت على تنظيم السوق وحماية المستهلك، في إطار رقابي على صلاحية السلع وضبط أسعارها وأرساء معايير معينه تضمن منع الغش، ومحاربة المنتجات لمنتجات المستوطنات الإسرائيلية. (وزارة الاقتصاد الوطني، الخطة الاستراتيجية لعام 2015)

الجدول رقم (3.2): المقارنة بين الأهداف الاستراتيجية والتغيرات في هيكل وزارة الاقتصاد الوطني

الفترة الزمنية	الأهداف الاستراتيجية	التعديلات على الهيكل التنظيمي
المرحلة الأولى (2005-2011)	1. تقديم خدمات مميزه للقطاع الخاص من خلال توفير خدمة سريعة، عادله ومريحة تركز على تطبيق التشريعات والتعليمات بأسلوب بسيط وثابت يرضي الجميع وخاصة القطاع الخاص. 2. توفير الخدمات المتعلقة بدعم الصناعة، تسهيل التجارة، حماية المستهلك وخلق ارتباط متبادل مع المنظمات الإقليمية والدولية، بالإضافة إلى إبرام الاتفاقات التجارية لصالح القطاع الخاص. 3. السعي لتوفير البرامج المالية والمساعدات الفنية لمؤسسات القطاع الخاص. وتقديم خدمات مميزه للقطاع الخاص في هذه المجالات.	استحداث كل من: - الإدارة العامة للشؤون القانونية وإلغاء وحدة الشؤون القانونية - وحدة شؤون مجلس الوزراء - وحدة الشكاوى - وحدة شؤون القدس - وحدة شؤون المرأة
المرحلة الثانية (2011-2013)	1. إنهاء التبعية والهيمنة للاقتصاد الإسرائيلي على الاقتصاد الفلسطيني 2. تطوير البيئة الممكنة لقطاع الأعمال والاستثمار في فلسطين 3. بناء مؤسسات القطاع العام والخاص لتكون قادرة على بناء اقتصاد الدولة وحسب أفضل الممارسات العالمية.	استحداث ادارتين: - الإدارة العامة لتسجيل الشركات - الإدارة العامة للرقابة على الشركات - دائرة التنمية الصناعية - دائرة التسهيل التجاري - دائرة حماية المستهلك - وحدة القطاع الخاص - وحدة الجودة
المرحلة الثالثة (2014-2016)	1. التخفيف من التبعية والهيمنة للاقتصاد الإسرائيلي على الاقتصاد الفلسطيني والتوجه نحو الاقتصادات العربية والإقليمية والدولية. 2. تطوير البيئة الممكنة لقطاع الأعمال والاستثمار في فلسطين 3. تعزيز وزيادة القدرة التنافسية للقطاع الصناعي ولقطاع الأعمال الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر	- إلغاء وحدة الاعتماد في هيئة المواصفات والمقاييس واستحداثها ضمن الهيكل التنظيمي لوزارة الاقتصاد - تعديل على قانون الاستثمار - إنشاء مشاريع صناعية لها برامج داعمة ماليا

المصدر: أعداد الباحثة بالاعتماد على البيانات السابقة

4.2. المبحث الرابع: الدراسات السابقة

1.4.2. مقدمة

يزخر الأدب الإداري بالعديد من الدراسات التي تناولت موضوع الهيكل التنظيمي بجوانبه وأبعاده وآثاره، ولعل هذا الاهتمام يأتي من دوره في بقاء المنظمات واستمراريتها، وارتباطه الوثيق بالتخطيط الاستراتيجي والأهداف الاستراتيجية فهو بمثابة أداة تحاكي تنفيذ الأهداف الاستراتيجية، حيث قامت الباحثة بإجراء مسح مكتبي للأدبيات والدراسات السابقة والاطلاع على الصفحات الالكترونية في موضوع الدراسة، وتبين وجود العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الهيكل التنظيمي والأهداف الاستراتيجية بشكل عام، وقد اختارت الباحثة مجموعة من لها علاقة بهذه الدراسة، وقامت بمراجعتها وتقسيمها إلى دراسات عربية وأجنبية، على الشكل الآتي:

المحور الأول: دراسات عربية تناولت الهيكل التنظيمي والأهداف الاستراتيجية.

المحور الثاني: دراسات اجنبية تناولت الهيكل التنظيمي والأهداف الاستراتيجية.

المحور الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة.

2.4.2. الدراسات العربية

دراسة (تيميزار، 2014) بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة" هدفت الدراسة إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة في المؤسسات العمومية في الجزائر، وتم تطبيق هذه الدراسة على مؤسسة سونلغاز في مديرية باتنة في الفترة 2012/2013، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي والتحليلي مستخدما الاستبانة والمقابلة الشخصية في كإحدى أدوات جمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين كافة في مختلف المصالح والدوائر لمؤسسة سونلغاز والبالغ عددهم (732) عاملا، وقد تم اختيار عينة عشوائية (130) شخص من كلا الجنسين، حيث تم توزيع 136 استبانة وكانت نسبة استردادها 95.58%، وتوصلت الدراسة إلى أن تخطيط الموارد البشرية بمثابة حلقة وصل بين مختلف سياسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ضمن نسق متكامل وأن إدارة الموارد البشرية لا يزال دورها محصورا في تنفيذ اللوائح والقوانين وما تزال منفصلة عن التخطيط

الاستراتيجي للمنظمة وأن الأفراد في هذه المديرية يعانون من عدم مشاركتهم في صنع القرارات التي تحدد أهداف، وقد أوصت الدراسة بتغيير أسلوب التخطيط للموارد البشرية المتبع حتى يتمكن من توفير اليد العاملة في الوقت اللازم.

دراسة (عبله، 2013) بعنوان "أثر الهيكل التنظيمي في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب" لتبيان أثر الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش- بسكرة، مستندا الباحث للمنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة المستهدف من الإطارات في المؤسسة والبالغ عددهم 35 إطارا، واعتمد طريقة الحصر الشامل في اختيار عينة الدراسة والبالغ حجمها 35 فردا، وقد تم استرداد 34 منها، وخلصت الدراسة إلى تطبيق المركزية في المؤسسة محل الدراسة جاء متوسطا مما يعني أن المؤسسة تتمتع بدرجة تفويض الصلاحيات وأن القرارات لا تمارس حصرا في مستوى الإداري الأعلى، وأن التعقيد في الهيكل التنظيمي جاء متوسطا وذلك بسبب أنشطة المؤسسة العديدة وتعدد المستويات الإدارية فيها، أما بخصوص تطبيق الرسمية فجاء مرتفعا مما يعني أن المؤسسة تعتمد قواعد وإجراءات في تنفيذ برامجها، كل هذه الخصائص أدت إلى أن عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي جاءت متوسطة.

دراسة (المحمدي، 2011) بعنوان "العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في فاعلية الشركات الصناعية العراقية" هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي، وتأثيرهما في فاعلية الشركات الصناعية العراقية في العام 2010، وقد تمثل مجتمع الدراسة في (6) شركات صناعية ذات نشاط متنوع ، قام الباحث بتوزيع (130) استبأنا الإدارة العليا (رئيس مجلس الإدارة، مدير عام، عض مجلس إدارة، معون مدير عام، ومديري إدارات رئيسة في ست شركات صناعية وفيها (24) مصنع ومعمل وقد اعتمد أساليب إحصائية لا معملية في اختبار فرضيات الدراسة، وتوصل الباحث إلى أن الشركات الصناعية في العراق تزداد فاعليتها باتباع الخيارات الاستراتيجية الثلاث (التركيز، التكلفة الأدنى، التمايز) إذ تعزز الروح المعنوية للعاملين وتأهيل المورد البشري وزيادة نمو الشركة وتطورها، وقد أوصت الدراسة

بالدراسة عن فرص جديدة من خلال مشروعات جديدة في مجال تخصص كل شركة وإجراء تحديثات لخطوط الإنتاج لضمان الاستمرار والنمو.

دراسة (النتشة، 2009) بعنوان "انعكاسات الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل" هدفت هذه الدراسة لمعرفة انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة قام بأعدادها لتناسب أهداف الدراسة باختيار عينة شاملة نظرا لمحدودية مجتمع الدراسة جميع مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والموظفين العاملين في الوظائف الإدارية والمالية وخدمات المشتركين والمهندسين في بلدية الخليل وعددهم 150 موظف، وقد كانت نسبة الاستبانة المستعادة (96%)، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الدرجة الكلية لانعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل كإن متوسطا، وأن بلدية الخليل بحاجة إلى زيادة كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية وتحسين مستوى الأداء، وأن الهيكل التنظيمي بحاجة لإعادة هيكلة، لذا أوصى الباحث في نهاية بحثه إلى ضرورة اعتماد أسلوب تنقيفي وتوعوي بمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية كأداة للتغيير نحو الأفضل، وإنشاء وحدة متخصصة لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الهيكل التنظيمي لبلدية الخليل وكما وأوصى بضرورة إعادة هيكلة بلدية الخليل بحيث تحقق أهدافها الاستراتيجية. وكانت أهم توصيات الدراسة النظر بشكل إيجابي إلى الاستثمار في تقنية المعلومات حتى وأن ارتفعت كلفتها. وضع خطط طموحة لتأهيل من يثبت لديهم القدرة على التماشي مع منظومة العمل الجديدة بعد تطبيق الهندرة، يجب إنشاء وحدة متخصصة لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الهيكل التنظيمي لبلدية الخليل.

دراسة (راضية، 2008) بعنوان "تحليل وتطوير التنظيم والهيكل التنظيمية: دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للدهن" هدفت الدراسة إلى التطلع على التطورات التي شهدتها التنظيم والهيكل التنظيمي في مؤسسة الدهن من العام 1983، اعتمد الباحث المنهج الوصفي في دراسته معتمدا على المقابلات الشخصية و تحليل الاوراق الرسمية للمؤسسة، وقد خلصت إلى أن مؤسسة الدهن منذ نشأتها إلى أن أصبحت مؤسسة مستقلة كانت تعتمد على هيكل بيروقراطي يقوم على أساس التخصص وتقسيم العمل يتميز بدرجة عالية من المركزية والرسمية، أما فيما بعد اخذ الهيكل

التنظيمي أكثر مرونة ولا مركزي ويتمتع بدرجة متوسطة من الرسمية ويعود ذلك لاتباع المؤسسة أسلوب الإدارة بالمشاركة، وقد أوصت الدراسة بجعل عملية تصميم الهيكل التنظيمي عملية إلزامية في كافة المؤسسات، الاعتماد على أساليب حديثة في تطوير الهيكل التنظيمي.

دراسة (مطر، 2008) "التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة" سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة لعام 2007، وقد استخدم المنهج الوصفي والتحليلي لعينة دراسية مكونة من (160) منظمة استوفت الشروط المعايير التي وضعها الباحث من اصل (262) منظمة، وأعد الباحث استبانة تناسب اغراض الدراسة وقد وصلت نسبة الاستبانات المستعادة (95.6%)، وتوصل الباحث إلى أن هناك علاقة بين جميع مجالات التطوير التنظيمي و فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في القطاع، وأن هناك علاقة قوية بين فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ومجال تنمية وتطوير العاملين، وقد أوصت الدراسة بتطوير الهياكل في المؤسسات الأهلية، والعمل على تطوير اللوائح والأنظمة والسياسات الإدارية بشكل مستمر لمواكبة المتغيرات العالمية والتخصص في مجال العمل الاهلي بدلا من التكرار وعدم الوضوح.

دراسة (الحسن والعفيف، 2008) بعنوان "أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية" هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية لعام 2007، واستهدفت الإدارتين العليا والوسطى لتعرف على اتجاهاتهما نحو هذه العوامل وأثرها في التخطيط الاستراتيجي، وتم تصميم استبانة وزعت على جميع المديرين والبالغ عددهم (292) وكانت نسبة الاسترجاع منها 76%، وقد اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي والتحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود اتجاهات إيجابية ومرتفعة للمديرين نحو التخطيط الاستراتيجي، و وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة مجتمعه ومنفرده في التخطيط الاستراتيجي. وقد أوصت الدراسة بالعمل على استقطاب الموارد البشرية المتخصصة بالتخطيط الاستراتيجي لاستثمارها في الوزارات الأردنية، وضرورة رصد مخصصات مالية للتخطيط الاستراتيجي.

دراسة (زيديه، 2007) بعنوان "أثر مصادر قوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية" هدفت إلى التعرف على تأثير قوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية في المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد تم أعداد استبانة تلبي احتياجات الدراسة حيث تم توزيعها على 122 موظفاً من موظفي الإدارة العليا في المصارف التجارية وقد بلغ نسبة الاستبانة المستردة 60%، وقد أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً معنوياً بين القوة من حيث الهيكلية والخبرة والملكية والصفات الشخصية وتحديد الأهداف الاستراتيجية. وقد أوصت الدراسة بضرورة الموازنة بين جميع الأهداف الاستراتيجية في الوقت نفسه.

دراسة (على، 2007) بعنوان "فاعلية وأساليب وضع وتنفيذ الأهداف" تناولت الباحثة أساليب وضع وتنفيذ الأهداف بالتركيز على قطاع الصناعات الغذائية دراسة حالة بمصنعي سعيد للمواد الغذائية ومصنع فوز للمياه الغازية (فيتا)، وقد اتبعت الباحثة في دراستها منهج دراسة الحالة الذي يوفر فرصة كبيرة لجمع المعلومات والبيانات والدراسة المتعمقة، ويتناسب مع أغراض الدراسة. وأيضاً المنهج الوصفي التحليلي الذي يساعد على تتبع الأحداث بصورة دقيقة وعلى قراءة ما بين السطور واستخلاص النتائج من المراجع والكتابات والأوراق. ثم المنهج الإحصائي حيث استخدمت برنامج (SPSS) بغرض عرض البيانات والمعلومات الأولية والثانوية ثم تحليلها ومن ثم الوصول إلى نتائج ومدلولات منها، حيث بلغت العينة (40 فرداً) وقد توصلت الباحثة إلى وضع وتبني أهداف واضحة ركيزة أساسية لنجاح المنظمة واتخاذ القرار السليم وأن تحديد رسالة المنظمة يسهل ترجمتها إلى أهداف محددة.

دراسة (اللوحي، 2006) بعنوان "تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية" هدف الباحث إلى التعرف على التطورات التي حصلت على الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية وأثر هذا التغيير على الكفاءة الإدارية للوزارات من أجل الوقوف على مواضع الخلل فيها، وقد طبقت هذه الدراسة في العام، 2005 وقد اعتمد الباحث للوصول إلى غايته استخدام المنهج الوصفي والتحليلي متركزاً على إحدى أدوات الدراسة العلمي وهي الاستبانة التي قام بأعدادها لتناسب غاية الدراسة، وقد تم توزيعها على (23) وزارة، مستخدماً عينة طبقية عشوائية

تتراوح درجاتهم الوظيفية ما بين وكيل وزارة ورئيس قسم والتي بلغ عددهم 500 موظف، وقد بلغ عدد الاستبانات الصالحة لغرض التحليل 459 موظف اي بنسبة (91%)، وخلصت الدراسة إلى أن التغيرات الوزارية المتلاحقة لم تعمل على تطوير أداء عمل الوزارة حيث أن هذه التغيرات لم تستند إلى دراسة علمية معمقة بما يتفق واستراتيجية هذه الوزارات الأمر الذي أدى إلى أعداد هياكل تنظيمية لا تتوافق مع استراتيجياتها فارتفعت درجة التعقيد والمركزية فيها و زاد من تكس الموظفين في الوزارات فانعكس ذلك على كفاءتها. وقد أوصت الدراسة إلى عدم ترك المجال مفتوحا لكل وزير جديد يعدل في الهيكل التنظيمي حسب أهوائه الشخصية، وكذلك على ضرورة توزيع الموظفين وتوضيح المهام الوظيفية لتجنب التداخل في الصلاحيات.

دراسة (مرزوق، 2006) بعنوان "فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التوجه العام لإدارة المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية والعاملين بها نحو مفهوم إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، وتتجسد مشكلة الدراسة في معرفة أثر توفر متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير على المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، حيث استخدمت الباحثة في جمع البيانات وتحليلها المنهج الوصفي التحليلي من خلال المقابلات مع ذوي الخبرة وتصميم استبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي موجهة إلى اثنين من أعضاء مجلس الإدارة و ثلاثة من الموظفين الإداريين في كل مؤسسة غير ربحية في القطاع، وقد تم اعتماد معايير معينة لاختيار عينة الدراسة ومن هذه المعايير الا يقل عدد الموظفين العاملين في المؤسسة عن (30) موظف وأن تتراوح ميزانية المؤسسة من (100-280) دولار أمريكي وقد بلغ عدد العينة (50) مؤسسة منتشرة في مناطق مختلفة للقطاع والتي تباينت مجالات عملها، وقد وصلت نسبة الاستبانات المستعادة (78,4%). كان لعدم وضوح مفهوم إدارة التغيير ومفهوم التطوير التنظيمي في إجابات المبحوثين أثر على فاعلية هذه المؤسسات فأكدت الباحثة أن العلاقة الطردية التي تربط بين وضوح هذه المفاهيم لدى مدراء المؤسسات والعاملين فيها قدرة على إنجاز عملية التغيير والتطوير المطلوب، وبالتالي فإن المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية في القطاع لم تستخدم إدارة التغيير والتطوير التنظيمي بصيغة متكاملة ويعود ذلك أن الخطط الاستراتيجية لهذه المؤسسات لم تعد بشكل سليم. وأوصت الدراسة

باتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي ورصد المتغيرات البيئية لاستغلال الفرص، واحداث تغييرات في اتجاهات ومهارات الأفراد.

دراسة (الأحمد، 2002) بعنوان "أثر الخصائص الهيكلية في فاعلية نظم المعلومات: دراسة في الشركات الصناعية الأردنية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على بعض خصائص الهيكل التنظيمي (المركزية، والمعيارية، والرسمية) وعلاقتها بمستوى فاعلية نظم المعلومات التي تقدمها في الشركات الصناعية الأردنية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي معتمداً على تصميم استبانة تلبي احتياجات الدراسة، وقد اختار الباحث عينة غرضية لتطبيق الدراسة شملت (21) شركة تم اختيارها ضمن معايير معينة، حيث تم توزيع (200) استبانة وكانت نسبة الاستبانات المستردة 90%، وقد توصل الباحث إلى خصائص الهيكل التنظيمي (المعيارية والرسمية) تتوفر بدرجة عالية في حين تتوفر المركزية بدرجة منخفضة في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية كما وتشير النتائج أن مستوى فاعلية نظم المعلومات كانت عالية مقارنة مع الوسط القياسي المعتمد، وقد أوصت الدراسة بتوفير التمويل الكافي، وتوجيه الإدارة العليا لتقديم الدعم الكافي لبناء وتطوير نظم معلومات.

3.4.2. الدراسات الأجنبية

دراسة (Waribugo & Ekom Etim, 2016) بعنوان "The impact of structure on strategy implementation among telecommunication firms in Nigeria" سعت هذه الدراسة للتحقق من مدى تأثير الهيكل التنظيمي على تنفيذ الاستراتيجية بين شركات الاتصالات في نيجيريا وقد صيغت فرضيات الدراسة للتعرف على العلاقة التي تربط بين أبعاد الهيكل التنظيمي (المركزية و التخصص) وتدابير الاستراتيجية (ميزانية تنفيذ البرامج وتنفيذ السيطرة على الموارد)، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لاستكشاف العلاقة بين هذين المتغيرين معتمدين على المنهج المسحي للعينة حيث تم تصميم المسح المقطعي لجمع البيانات من السكان من مواقع مختلفة قد بلغ مجتمع الدراسة جميع العاملين في شركات الهاتف المحمول في نيجيريا والبالغ عددها (5) شركات، وقد أظهرت النتائج أن المركزية لها علاقة إيجابية ضئيلة مع

تنفيذ الميزانية وتنفيذ السيطرة على الموارد وبالتالي فإن هيكل مركزي يؤدي إلى إبطاء وتيرة تنفيذ الاستراتيجية بينما التخصص يعزز تنفيذ الاستراتيجية في شركات الاتصالات السلوكية واللاسلكية، كما وكشفت عن العلاقة الإيجابية الهامة التي تربط أبعاد تنفيذ الاستراتيجية .

دراسة (Cherop, 2015) بعنوان "Strategy implementation and firm

performance among manufacturing firms in Kenya هدفت إلى معرفة العلاقة

بين تنفيذ الاستراتيجية وأداء الشركات مستهدفة شركات التصنيع الكينية، وتمحور مجتمع الدراسة حول كبار المديرين التنفيذيين (الأشخاص الرئيسيين في المنظمات والمسؤولين عن صياغة وتوجيه تنفيذ الاستراتيجيات) ومديري شركات التصنيع الكينية، وأجريت عملية المسح حيث تم توزيع 300 استبانة على المدراء والمدراء التنفيذيين وقد تم استعادة 264 استبانة، وتشير النتائج إلى تنفيذ استراتيجية لها تأثير كبير وإيجابي على أداء الشركات وخاصة شركات التصنيع الكينية. وقد أوصت الدراسة بضرورة اعتماد صناع القرار على خطط مناسبة و واضحة، ومراجعة منهجيات تنفيذ الاستراتيجيات المتبعة والتأكد من قدرتها على تحقيق أداء الشركات.

دراسة (Ibrahim & others, 2012) بعنوان "The Relationship between

Strategy Implementation and Performance of Manufacturing Firms in

Indonesia: The Role of Formality Structure as a Moderator تهدف الدراسة

إلى معرفة تنفيذ الاستراتيجية وأداء الشركات الصناعية من خلال دور الهيكل التنظيمي الرسمي كمسرف في تنفيذ هذه الاستراتيجية، طبقت هذه الدراسة على شركات التصنيع المدرجة في برصة جوهانسبرج في أندونيسيا في الفترة 1999-2000، وقد استخدم المنهج الوصفي للتوصل لنتائج الدراسة، حيث تم توزيع 164 استبانة على المديرين التنفيذيين في شركات التصنيع في أندونيسيا، وتم استعادة 127 استبانة منها، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة بين تنفيذ الاستراتيجية وأداء شركات التصنيع، كما أن هناك أثراً للهيكل الرسمي على تنفيذ الاستراتيجية (برامج الميزانية و السيطرة على الموارد) وأداء الشركات يقاس من خلال العائد على حقوق المساهمين.

دراسة (Aniagyei, 2011) بعنوان "The effect of organizational structure on project performance: the case of AGA LTD" هدف الباحث من هذه الدراسة معرفة العلاقة بين الهيكل التنظيمي وأداء المشاريع في غانا ومنطقة اشانتي (AGA)، استخدم الباحث المنهج الاستقرائي في جمع البيانات وتحليلها، وقد اخذ عينه قسدية مكونة من المديرين وكبار الموظفين وصغار الموظفين، وقد تكون مجتمع الدراسة من (3630) شخص، تم اخذ عينه قسديه مكونه من (83) شخص، وقد قام الباحث بتوزيع (80) استبانة تم توجيه (12) منها إلى صغار الموظفين و (35) استبانة إلى مديري المشاريع و (47) استبانة إلى كبار الموظفين وكانت نسبة الاستبانات المستردة 87% كما قام الباحث بإجراء بعض المقابلات، توصل الباحث إلى أن هناك علاقة ضعيفة تربط الهياكل التنظيمية المصفوفية وأداء المشاريع ولعل ذلك يعود إلى طبيعة عملياتها، كما وخلصت إلى أن بعض عوامل الهياكل التنظيمية تؤثر سلبا على مؤشرات أداء المشاريع كالتكلفة و الجودة والوقت. وقد أوصت الدراسة بضرورة استخدام هيكل تنظيمي يلبي التغيرات البيئية السريعة والمفاجأة، وأن يقتصر الموافقة على المشاريع من قبل المدراء التنفيذيين وضمان خطوط سلطة واضحة.

دراسة (Miri, Others, 2011) بعنوان "The relationship between organizational structure and employees' empowerment in national Iranian products distribution company (NIOPDC)" التي هدفت لاستكشاف العلاقة بين الهيكل التنظيمي وتمكين الموظفين النفسي في شركة توزيع المنتجات النفطية الوطنية الايرانية (NIOPDC) في منطقة طهران لعام 2012، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي معتمدا في جميع البيانات على استبانة قد صممها لتلبي أغراض الدراسة التي قد تم توزيعها بشكل عشوائي على عينة الدراسة المكونة من 90 موظف من موظفي الشركة، وقد توصل الباحثون إلى هناك علاقة بين الهيكل التنظيمي الحالي للشركة وتمكين الموظفين نفسيا، ولكن هذه العلاقة ليست مباشرة وعليه فإن هيكل الشركة البيروقراطي قيد تمكين الموظفين نفسيا، وقد أوصت الدراسة بالاستفادة من اقتراحات وافكار الموظفين في عملية التنظيم، والتحقق من الخلافات بين القطاع الخاص ومديري القطاع العام في مختلف الصناعات.

دراسة (Dammen, 2001) بعنوان "The effects of organizational structure on

employee trust and job satisfaction" هدفت الدراسة لمعرفة أثر الهيكل التنظيمي على ثقة الموظفين ورضاهم الوظيفي في أربع منظمات في ولاية Wisconsin و ولاية Minnesota ، حيث استخدم المنهج المسحي وقد بلغت عينة الدراسة (100) شخص، وتم تصميم استبانة يلبي غرض الدراسة تم توزيعه على أربع منظمات بواقع (25) استبانة لكل منظمة، موجهة نحو المدراء بنسبة 50% والموظفين بنسبة 50%، وقد تم استرداد 84% من الاستبانات، وتوصلت الدراسة إلى أن الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي تحكمهم علاقة قوية في المنظمات ذات الأداء العالي على عكس المنظمات ذات الأداء الضعيف، التي تتبنى هياكل تنظيمية تقليدية، وقد أوصت الدراسة بدراسة المستوى العام للثقة في الإدارة بدلا من الثقة التنظيمية الشاملة، وتوسيع الدراسة لتشمل المنظمات النقابية.

4.4.2. التعقيب على الدراسات السابقة

وبنظرة شاملة على الدراسات السابقة يمكن القول أن هناك مجموعة من الخصائص تمتاز بها كل دراسة على حدة، وذلك حسب أهداف ومتغيرات كل منها، ولكن يوجد قاسم مشترك يجمع بين بعض هذه الدراسات، حيث رصدت الباحثة جوانب الاتفاق والاختلاف فيما بينها، فناقشت تأثير الهيكل التنظيمي من خلال أربعة جوانب، الأول: أثر الهيكل التنظيمي على أداء وفاعلية المنظمات، فبعض الدراسات أظهرت تأثير الهيكل الرسمي على أداء المنظمات كما جاء في دراسة اللوح والنتشة وAniagyei والأحمد والمحمدي وIbrahim & others، وقد اعتمد Aniagyei المنهج الاستقرائي في جمع بياناته وأخذ عينة قصدية من المدراء، في حين اعتمد كل من الأحمد والنتشة واللوح المنهج الوصفي التحليلي وكانت طريقة العينة لدى الأحمد غرضية لتلبي حاجة الدراسة، أما لدى اللوح فعينة طبقية عشوائية، أما النتشة فقد استخدم المسح الشامل نظرا لمحدودية مجتمع الدراسة.

أما الجانب الثاني: فقد تناول عرض العلاقة التي تربط الهيكل التنظيمي وتنفيذ الاستراتيجية في المنظمات، حيث أظهرت بعض الدراسات التي تم الاطلاع عليها العلاقة القوية التي تربطهما، كما

جاء في دراسة Etim & Waribugo، وقد استخدموا المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار العينة بطريقة المسح المقطعي لتغطية كافة المناطق من مجتمع الدراسة.

في حين تناول الجانب الثالث: تأثير الهيكل التنظيمي على العاملين في المنظمات، أن هذه الدراسات التي تم الاطلاع عليها أظهرت تأثير الهيكل التنظيمي على ثقة العاملين في المنظمات ورضاهم، كما جاء في دراسة Dammen و Miri & others، وقد استخدموا المنهج الوصفي التحليلي للبيانات وقد استند Miri & others على عينة عشوائية في توزيع استباناته.

أما الجانب الرابع: فهو دور الهيكل التنظيمي في عملية اتخاذ القرار، التي أظهرت أن الهيكل التنظيمي يساعد الإدارة العليا بعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي للمنظمات كما جاء في دراسة مطر وعبرة وراضية والذين اعتمدوا المنهج الوصفي والتحليلي لعينة الدراسة، وقد أخذت عبرة عينتها بطريقة المسح الشامل أما راضية فاعتمدت دراسة الحالة.

أما الدراسات التي تناولت الحديث عن التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحقيق أهداف المنظمات وعملية صنع القرار كما جاء في دراسة تيميزار وزيدية وعلى و Cherop، وقد استند الباحثون في دراساتهم السابقة الذكر المنهج الوصفي والتحليلي وقد تم توزيع استبانة على عينة الدراسة، و اعتمد تيميزار العينة العشوائية، وذلك لكبر حجم مجتمع الدراسة، في حين Cherop اعتمد المسح الشامل للعينة مغطيا بذلك كافة المديرين التنفيذيين.

أما بشأن الدراسات التي تم تطبيقها في البيئة الفلسطينية، سواء من جانب الهياكل التنظيمية والأهداف الاستراتيجية، تلاحظ الباحثة أنها لم تغط كافة الجوانب المتعلقة بالهيكل التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي، وعملية اتخاذ القرار، وقد يعزى ذلك لطبيعة الثقافة التنظيمية لدى الإدارة العليا، والظروف الاستثنائية التي تعيشها المنظمات الحكومية في الأراضي الفلسطينية.

بنظرة شاملة على الدراسات السابقة يمكن القول أن هناك جمعية من الخصائص تمتاز بها كل دراسة على حدة، وذلك حسب أهداف ومتغيرات كل منها على حدة، ولكن يمكن القول بأن هناك قاسما مشتركا يجمع بينهما جميعا، وبنظرة على تاريخ إنجاز تلك الدراسات، والتغيرات المطروحة فيها، والوصف العام للنتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات ويمكن رصد الآتي:

أولاً: فيما يتعلق بحدثة تلك الدراسات، فيلاحظ وجود دراسات حديثة تنتمي إلى العام (2016) مثل: دراسة Waribugo & Ekom Etim وتيميزار وCherop وتلتها دراسات عديدة صدرت في حدود 4 إلى 6 سنوات سابقة من هذه الدراسة.

ثانياً: فيما يتعلق بمنهج الدراسة المستخدم فإن الدراسات السابقة قد تنوعت فيها الأساليب الدراسة والأدوات الإحصائية لتفسير وتحليل البيانات، وذلك بسبب اختلاف الأهداف التي سعى الباحثون لتحقيقها، إلا أن معظمها استخدم المنهج الإحصائي، الوصفي التحليلي، كما اعتمد أغلبها على الاستبانة في جمع البيانات وهو المنهج الذي استخدمته الباحثة في هذه الدراسة.

5.4.2. الإفادة من الدراسات السابقة

أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية بإثراء الإطار النظري، والتوجيه نحو منهج الدراسة وبناء أداة الدراسة، وساعدت الباحثة في كيفية بناء الاستبانة، وتقديم التوصيات والمقترحات.

6.4.2. الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة

تعد الدراسة الحالية مختلفة عن الدراسات السابقة في تناولها لمحاور الهيكل التنظيمي والأهداف الاستراتيجية، حيث سعت الباحثة من خلال الإطار النظري تقديم رؤية شاملة تدمج هذين المحورين في إطار متكامل يمثل كل محور منهما مدخلا للآخر ونتاجا من نتائجه في الوقت نفسه، وفقا للخطوات الآتية:

- **المجال الزمني:** فقد أجريت الدراسات السابقة في الفترة الزمنية (2001-2015)، بينما تم إجراء الدراسة الحالية خلال العام 2016.
- **المجال التطبيقي:** تم تطبيق هذه الدراسة على المنظمات الحكومية في وزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني، بخلاف الدراسات السابقة التي تم تنفيذها في معظم على المنظمات الخاصة.
- **المجال الموضوعي:** تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة العلاقة بين الهياكل التنظيمية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في الوزارات المبحوثة.

■ التركيز على تحقيق الهدف الاستراتيجي من خلال خصائصه واليات صياغته بحيث نتمكن من تحقيقه والهيكل التنظيمي وطرق بنائه وأدواته وأشكاله باعتباره أداة لتحقيق الهدف الاستراتيجي في كل وزارة.

■ استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، بعينة عشوائية طبقية، معتمده على الاستبانة كأداة رئيسة لتحقيق هدف الدراسة.

■ فيما يتعلق بمجتمع الدراسة فهناك دراسات تم تنفيذها في الضفة الغربية وأخرى في قطاع غزة وغيرها من الدراسات تم تنفيذها في العديد من الدول.

كما تميزت هذه الدراسة في أهمية لمتغيرات الدراسة التي تم اعتمادها وهي (عناصر الهيكل التنظيمي: تقسيم العمل، والتنسيق، والصلاحيات، والتقييس والمعايرة) وكذلك أخذت بعين الاعتبار خصائص الأهداف الاستراتيجية (قابلية القياس، والوضوح، ومحدد بزمان، والواقعية) حيث ترى الباحثة أنها تسهم في تكوين صورة أكثر وضوحاً عن طبيعة العلاقة بين الهيكل التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وفي الختام، أشار عدد كبير من الدراسات السابقة إلى أهمية الهيكل التنظيمي، ودوره في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية، وتأمل الباحثة أن تملأ هذه الدراسة الفجوة من خلال معرفة طبيعة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأهداف الاستراتيجية في الوزارات الفلسطينية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

1.3. مقدمة

يتناول هذا الفصل الجانب العملي للدراسة، حيث يتناول وصفاً لمنهجية الدراسة التي تم استخدامها، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة (الاستبانة) وطرق أعدادها، بالإضافة إلى التأكد من صدقها وثباتها.

2.3. أسلوب الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وذلك من خلال استعراض الإطار النظري المتعلق بالهيكل التنظيمي والأهداف الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية، أما الجانب التحليلي فقد تم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، وقد تم تحليلها من أجل الوصول إلى النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة، وتقديم التوصيات في ضوء هذه النتائج.

3.3. مصادر جمع المعلومات والبيانات

اعتمدت الباحثة المصادر الثانوية الآتية للحصول على المعلومات والبيانات لإجراء الدراسة:

- الكتب والدوريات والمنشورات المتعلقة بالهيكل التنظيمية والأهداف الاستراتيجية.
 - المراجع والمؤلفات المتخصصة في موضوع الدراسة، العربية منها والأجنبية المترجمة.
 - الدراسات والأبحاث السابقة.
 - المطبوعات والمنشورات والدوريات.
 - شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت).
 - البيانات الرسمية الخاصة بالوزارات المبحوثة
- أما المصادر الأولية فاعتمدت الباحثة الاستبانة في جمعها للبيانات حيث تم تصميم استبانة تلبى غرض الدراسة.

4.3. حدود الدراسة

من أجل إطار الدراسة ومجتمعها وتعميم نتائجها حدد في:

حدود زمنية: بدأت هذه الدراسة من بداية الفصل الدراسي الأول في شهر ايلول لعام 2015، وستتم دراسة البيانات المتعلقة بالهيكل التنظيمية والأهداف الاستراتيجية في الوزارات المبحوثة خلال الفترة الممتدة ما بين عام 2005/2016م

- حدود مكانية: سوف تطبق هذه الدراسة على كل من وزارة التربية والتعليم العالي، ووزارة الاقتصاد الوطني في الضفة الغربية.

- حدود بشرية: تتمثل الحدود البشرية للبحث في صانعي القرار للوزارات المبحوثة والموزعين على كافة المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية.

- حدود موضوعية: سيقصر موضوع الدراسة على العلاقة بين الهياكل التنظيمية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في الوزارات الفلسطينية، وبما سيرد في الإطار النظري، وبما سيرد من نتائج الاستثمار وملاحظات الباحثة في ميدان الدراسة خلال الدراسة.

- حدود إجرائية: تتحدد نتائج الدراسة واستنتاجاتها وإمكانية تعميمها بالحدود الآتية:

- أ. طبيعة العينة عشوائية طبقية المستخدمة في الدراسة
- ب. الأداة المستخدمة محددة بطبيعة الفقرات في الاستبانة.
- ج. أسلوب المعالجة الإحصائية لفرضيات الدراسة.
- الفئة المستهدفة: سوف تقتصر الدراسة على كل من وزارة التربية والتعليم العالي، ووزارة الاقتصاد الوطني.
- وتتغير نتائج الدراسة بتغير العينة أو الأداة المستخدمة أو أسلوب المعالجة الإحصائية.

5.3. محددات الدراسة

- ما من شك أن أي بحث علمي تعترض أمامه معوقات، وهي تختلف من دراسة لأخرى، لذا فإن أهم المعوقات التي واجهت الباحثة في هذه الدراسة هي:
- صعوبات متعلقة بحصولها على البيانات الخاصة بالخطط الاستراتيجية والهياكل التنظيمية في الوزارات المبحوثة.
 - الاقتصار على وزارتين فقط في الدراسة وذلك لرفض كل من وزارة الحكم المحلي ووزارة الصحة بتزويدها بالخطط الاستراتيجية وهياكلها التنظيمية.
 - البيروقراطية المفرطة في إدارة الوزارات الحكومية، مما استوجب على الباحثة تقديم عدة كتب للسماح لها بالحصول على البيانات والموافقة على توزيع الاستبانة.
 - صعوبات أثناء توزيع الاستبانة وإعادة استلامها تراوحت بين الإهمال والرفض في التعاون مع الباحثة والتأخر في تسليم الاستبانة.
 - معوقات تتعلق في مجال عمل الباحثة (مثل: الدوام، ...الخ).

6.3. آلية التغلب على المحددات

- لقد تم التغلب على المحددات التي واجهت الباحثة، من خلال بعض الخطوات والإجراءات الآتية:
- الحصول على كتاب من الجامعة لتسهيل المهمة في الوزارات المبحوثة.
 - مقابلة للباحثة مع وكيل وزارة التربية والتعليم العالي، ووزيرة وزارة الاقتصاد الوطني.

- الاستعانة بالعلاقات الشخصية لتسهيل تعاون العاملين في كلا الوزارتين من الوظائف الإشرافية.

7.3. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية للوزارات الفلسطينية المبحوثة، والمتمثل في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية، لكل من الوظائف الآتية الموضحة في الجدول رقم (1.3):

جدول رقم (1.3) مجتمع الدراسة

المسمى الإداري	وزارة الاقتصاد الوطني	وزارة التربية والتعليم العالي
رئيس شعبة/رئيس قسم	212	540
رئيس وحدة/ مدير	97	95
مدير عام /مدير مديرية	20	17
المجموع	329	652
إجمالي مجتمع الدراسة لكلا الوزارتين	981	

اعداد الطالبة بناء على بيانات ديوان الموظفين العام

8.3. عينة الدراسة

تمثل اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من 343 مفردة، باستخدام برنامج مسح العينات Sample Survey والمبني على اساس تقسيم العينة ضمن فئة المسمى الوظيفي وذلك لضمان ان تشمل اجابات العينة على جميع المستويات الإدارية والإشرافية ، وبما ان عدد افراد العينة ضمن المسمى الوظيفي (مدير عام/ مدير مديرية) بحده الأدنى يساوي (10 مدراء) لذلك فإن ما نسبته (35%) من مجتمع الدراسة تتناسب مع اختبار عينة الدراسة وذلك للحصول على الحد الأدنى المطلوب لإنجاز الاختبارات الاحصائية الآتية:

– Independent Sample T-Test.

– One-Way ANOVA.

– General Linear Model – Univariate

والتي تتطلب ما لا يقل عن 3 افراد لكل فئة من فئات عينة الدراسة كما هو في الجدول رقم (2.3)، وقد استندت الباحثة إلى اعتماد هذه الطريقة كونها تساعد في زيادة التجانس داخل كل فئة وتقلل التجانس في الوقت ذاته بين فئات مجتمع الدراسة.

جدول رقم (2.3) عينة الدراسة

المسمى الإداري	عينة وزارة الاقتصاد الوطني	عينة وزارة التربية والتعليم العالي
رئيس شعبة/رئيس قسم	74.2	189
رئيس وحدة/ مدير	33.95	33.25
مدير عام /مدير مديرية	7	5.95
المجموع	115.15	228.2
إجمالي عينة الدراسة لكلا الوزارتين	343	

حيث تمثلت عينة وزارة الاقتصاد بـ(115) مفردة، ووزارة التربية والتعليم العالي (228) مفردة، وقد تم توزيع الاستبانة على العينة المأخوذة من كل مسمى وظيفي في كل وزارة كما هو محدد في الجدول السابق، وقد تم استرداد 98.9% من الاستبانات الموزعة، لتصبح عينة الدراسة الحقيقية (339) مفردة، تمثلت وزارة التربية والتعليم العالي ب(227) مفردة، و(112) مفردة من وزارة الاقتصاد الوطني، ويوضح الجدول رقم (3.3) خصائص أفراد العينة المستهدفة.

جدول (3.3): خصائص العينة الديموغرافية الأعداد والنسب المئوية لمتغيرات عينة الدراسة

المتغير	الفئات	وزارة التربية		وزارة الاقتصاد		المجموع	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%
الجنس	ذكر	146	64.3	73	65.2	219	64.6
	أنثى	81	35.7	39	34.8	120	35.4
العمر	أقل من 30 سنة	4	1.8	12	10.7	16	4.72
	31-40 سنة	99	43.6	53	47.3	152	44.84
	41 سنة فأكثر	124	54.6	47	42.0	171	50.44
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	8	3.5	11	9.8	19	5.61
	بكالوريوس	127	55.9	69	61.6	196	57.82
	ماجستير فأعلى	92	40.5	32	28.6	124	36.58
المسمى الوظيفي	مدير عام / مدير مديرية	12	5.3	10	8.9	22	6.49
	مدير / رئيس الوحدة	50	22.0	36	32.1	86	25.37
	رئيس قسم / رئيس شعبة	165	72.2	66	58.9	231	68.14
الخبرة	5 سنوات فأقل	19	8.4	26	23.2	45	13.27

جدول (3.3): خصائص العينة الديموغرافية الأعداد والنسب المئوية لمتغيرات عينة الدراسة

المتغير	الفئات	وزارة التربية		وزارة الاقتصاد		المجموع	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%
	10-6 سنوات	25	11.0	27	24.1	52	15.34
	11 سنة فأكثر	183	80.6	59	52.7	242	71.39

تشير نتائج الجدول (3.3) إلى الآتي:

- جاءت النسبة الكلية للعاملين في الوظائف الإشرافية من الذكور تزيد عن نسبة الإناث إلى ما يقارب الثلثين من مجموع العاملين في كلتا الوزارتين، والتي بلغت (64.6%) من الذكور، في حين جاءت نسبة الإناث (35.4%)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن نسبة التوظيف للذكور أعلى منها للإناث في الوزارتين، كما يعزى إلى الفرص غير المتكافئة بين الذكور والإناث للتنافس على الوظائف الإشرافية.
- أما بشأن متغير العمر لوحظ أن نسبة العاملين في الوظائف الإشرافية هم من الفئة العمرية (41 سنة فأكثر) حيث شكلت نسبة (50.44%)، وتلتها الفئة العمرية (31-40 سنة) بنسبة (44.84%)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن قانون الخدمة المدنية للترقيات مطبق في كلتا الوزارتين، ويعتمد سنوات معينه على الموظف أن يقضيها ليحصل على الترقية وبالتالي فإن الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة) تشكل نسبة ضعيفة جداً لا تتعد في الوزارتين نسبة (10.7%).
- وشكل المؤهل العلمي من درجة البكالوريوس النسبة العليا في الوزارتين حيث بلغ (57.82%)، وتلتها درجة الماجستير بنسبة (36.58%)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن التعيين في الوزارتين يخضع لبطاقة الوصف الوظيفي التي نص عليها قانون الخدمة المدنية، والتي تركز على حصول الموظف لمؤهل علمي محدد يناسب مسؤوليات الوظيفة، ويضمن قدرته على إدارة المهام الموكلة إليه، لذلك نلاحظ أن الفئة الأولى من المؤهل العلمي (دبلوم فأقل) جاءت بنسبة ضعيفة جداً، وبالرغم من ضعف هذه النسبة للفئة الأولى إلا أنها جاءت في وزارة الاقتصاد الوطني بنسبة (9.8%) مما يشير إلى أن (19 موظفاً) في هذه الوزارة حاصلين على مستوى إداري إشرافي نتيجة سنوات الخبرة المرتفعة لديهم.

- وفيما يتعلق بالمسمى الوظيفي جاءت النسبة العليا للفئة (رئيس القسم/رئيس الشعبة) بنسبة (68.14%)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الهيكل التنظيمي للمسميات الوظيفية يأخذ الشكل الهرمي، أي أن الوظائف الإشرافية في المستوى التنفيذي أعلى منها في المستوى الأعلى، وهو التوزيع الطبيعي للمستويات الوظيفية الإشرافية، وأن التفاوت الواضح في النسب المئوية لكل مسمى وظيفي في الوزارتين يؤكد هرمية الوظائف الإدارية، حيث تعد الفئة (رئيس القسم/رئيس الشعبة) هي قاعدة الهرم، في حين تمثل الفئة الوظيفية ضمن قمة الهرم (مدير عام/مدير مديرية) نسبة (6.49%).
- وبخصوص سنوات الخبرة، شكلت الفئة (11 سنة فأكثر) النسبة الأعلى بواقع (71.39%)، ولعل هذه النتيجة جاءت بسبب سن التقاعد المتأخر لأنهاء الموظف لخدمته في الوزارتين، حيث أشار التقاعد حسب قانون الخدمة المدنية إلى أن الموظف ينهي خدمته إذا أكمل الستين من عمره، ولكن نلاحظ أن في وزارة الاقتصاد هناك تقارب بين الخبرات في الفئات الثلاث وتباعد كبير فيما بينها لدى وزارة التربية والتعليم.

9.3. أداة الدراسة

بعد اطلاع الباحثة على عدد من الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة وعلى الأدب التربوي المتعلق بموضوع الدراسة وأهدافها وفروضها، قامت الباحثة بتطوير استبانة ملحق (5) لقياس العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأهداف الاستراتيجية في كل من الوزارات المبحوثة. وقد تم بناء الاستبانة وفقاً للخطوات الآتية:

- تحديد المحاور الرئيسة التي شملها الاستبانة.
- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل محور.

وقد اشتمل الاستبانة على قسمين:

- القسم الأول: يحتوي على معلومات ديموغرافية عن المستجيب (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، الخبرة، الوزارة).

➤ القسم الثاني: يتكون من أربعة محاور واشتملت على (69) فقرة موزعة على المحاور الأربعة كالتالي:

المحور الأول: واقع الهيكل التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، ويشمل 18 فقرة، حيث تم بناء فقرات هذا المحور على عناصر الهيكل التنظيمي، وقد تم توزيعها بالشكل الآتي:

1. تقسيم العمل: واشتمل على الفقرات الآتية (1، 2، 11، 12، 16)

2. التنسيق: واشتمل على الفقرات الآتية (3، 4، 9، 14، 15)

3. الصلاحيات: واشتمل على الفقرات الآتية (5، 8، 9، 13)

4. التقييس والمعايرة: واشتمل على الفقرات الآتية (6، 7، 17، 18)

المحور الثاني: واقع الأهداف الاستراتيجية في الوزارات الفلسطينية، ويشمل 16 فقرة، حيث تم بناء فقرات هذا المحور على خصائص الأهداف الاستراتيجية، والتي تم توزيعها بالشكل الآتي:

1. الوضوح: واشتمل على الفقرات الآتية (1، 2، 3، 4)

2. قابل للقياس: واشتمل على الفقرات الآتية (11، 12، 13)

3. الواقعية: واشتمل على الفقرات الآتية (7، 14، 15)

4. محدد بزمان: واشتمل على الفقرات الآتية (5)

5. ممكن التحقيق: واشتمل على الفقرات الآتية (8، 10، 16)

المحور الثالث: الأهداف الاستراتيجية التي تم تحقيقها في ضوء واقع الهياكل التنظيمية للوزارات المبحوثة، ويشمل 20 فقرة، موزعة على محورين هما:

✓ الأول: خاص بموظفي وزارة الاقتصاد، ويشمل 10 فقرات.

✓ الثاني: خاص بموظفي وزارة التربية والتعليم العالي، ويشمل 10 فقرات.

المحور الرابع: المعوقات التي تواجه تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الوزارات المبحوثة، ويشمل 15 فقرة، وقد تم تصميم الاستبانة على أساس مقياس ليكرت (Likert Scale) خماسي الأبعاد، وقد بنيت الفقرات بالاتجاه الإيجابي والسلبي والمحايد، واعطيت الاوزان للفقرات كما هو آت:

■ موافق بدرجة كبيرة جداً: خمس درجات

■ موافق بدرجة كبيرة: أربع درجات

■ محايد: ثلاثة درجات

- غير موافق بدرجة كبيرة جدا: درجتين
 - غير موافق بدرجة كبيرة: درجة واحدة
- بحيث تعكس هذه الأوزان في حال كانت الفقرات سلبية.

10.3. مفتاح التصحيح

استندت الباحثة في تفسيرها للنتائج على مقياس ليكرت الخماسي الذي يحدد درجة المبحوث على المقياس في ضوء درجة موافقته أو عدم موافقته على بنود المقياس، وتتحدد الدرجة بإعطاء أوزان مختلفة للاستجابة، بحيث يستجيب المبحوث على ميزان أو متصل رتبي متدرج يشتمل على خمس نقاط، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه من (5) للحصول على طول الخلية الصحيح (5/4=0.80) والتي وضحتها (حسين، 2013)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، ومن ثم تم ضرب هذه القيم (20) لتحويلها إلى نسب مئوية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو في الجدول رقم (4.3):

جدول رقم (4.3): أوزان الإجابات في مفتاح التصحيح

#	المستوى	النسبة المئوية	الدرجة
1	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين 1 — 1.80	20% - 36%	درجة ضعيفة جدا
2	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين 1.81 — 2.60	36.1% - 52%	درجة ضعيفة
3	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين 2.61 - 3.40	52.1% - 68%	درجة متوسطة
4	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين 3.41 - 4.20	68.1% - 84%	درجة قوية
5	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين 4.21 — 5	84.1% - 100%	درجة قوية جدا

11.3. صدق الأداة

تم عرض الاستبانة على الدكتور المشرف على هذه الدراسة، وقام مشكوراً بإجراء مجموعة من التعديلات، ومن ثم تم تقديم تلك الاستبانة للجنة التحكيم والمكونة من (5) محكمين، وذلك لإبداء آرائهم حول الاستبانة، وقدرتها على قياس موضوع الدراسة وانسجامها مع عينة الدراسة، ويشير الجدول في الملحق (6) إلى خصائص المحكمين، وقد تم عرض الاستبانة أيضاً على المحلل الإحصائي، وهذا ما يعرف بصدق المحكمين، وعرضت أيضاً على (3) مهنيين من المدراء العاملين في الوزارات المبحوثة، حيث تم الأخذ بملاحظات المحكمين وأعيدت صياغة بعض العبارات، إلى أن استقرت الاستبانة على (69) فقرة لقياس العلاقة بين الهياكل التنظيمية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في الوزارات المبحوثة.

وبعد ذلك قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية قوامها (30) موظفاً حكومياً من الوزارات المبحوثة وممن ينتمون إلى مجتمع الدراسة بغرض التحقق من صلاحية الاستبانة لتطبيقها على عينة الدراسة الأصلية من خلال حساب صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية الملائمة، علماً بأن هذه العينة الاستطلاعية لم تدخل ضمن العينة الأصلية.

12.3. ثبات أداة الدراسة

قامت الباحثة باحتساب ثبات الأداة عن طريق قياس ثبات التجانس الداخلي (Consistency)، وهذا النوع من الثبات يشير إلى قوة الارتباط بين الفقرات في أداة الدراسة، ومن أجل تقدير معامل التجانس استخدمت الباحثة طريقة (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha)، والجدول (3.3) و(4.3) تبين نتائج اختبار معامل الثبات الداخلي بطريقة كرونباخ ألفا على محاور الاستبانة المختلفة:

تشير نتائج الجدول (5.3) إلى وجود نسبة ثبات مرتفعة لجمع محاور الاستبانة، حيث بلغت الدرجة الكلية (94.4%) في الوزارتين، وشكل محور واقع الأهداف الاستراتيجية في الوزارات المبحوثة أعلى نسبه وهي (94.9%)، ثم تلتها نسبة (93.6%) للمحور واقع الهيكل التنظيمي لنفس الوزارات، مما

جدول (5.3): نتائج اختبار معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا المطبق على محاور الاستبانة

المحور	الوزارة	وزارة التربية	وزارة الاقتصاد	كلتا الوزارتين
المحور الأول: واقع الهيكل التنظيمي في الوزارات الفلسطينية	%94.0	%93.0	%93.6	
المحور الثاني: واقع الأهداف الاستراتيجية في الوزارات الفلسطينية	%95.4	%93.4	%94.9	
المحور الثالث: الأهداف الاستراتيجية التي تم تحقيقها في ضوء واقع الهياكل التنظيمية للوزارات المبحوثة	%92.6	%92.7	%92.4	
المحور الرابع: المعوقات التي تواجه تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الوزارات المبحوثة	%92.8	%88.8	%91.9	
الدرجة الكلية لجميع المحاور	%94.3	%94.7	%94.4	

تشير هذه النتائج إلى وجود درجة اتساق وتجانس في إجابات أفراد العينة على جميع المحاور الاستبانة، وقد تركز هذا التجانس في المحورين الثاني والأول على التوالي، علماً بأن النسبة المقبولة للتحليل الإحصائي في الدراسات الإنسانية والاجتماعية يجب أن تزيد عن (65%).

كما تم إيجاد الصدق الداخلي لفقرات محاور الاستبانة، والجدول رقم (6.3) يبين صدق فقرات المحور الأول كما يلي:

يلاحظ من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والمعدل الكلي لعباراته دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من (0.05) وقيمة (R) المحسوبة أكبر من قيمة (R) الجدولية وبذلك تعتبر عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه في كلتا الوزارتين. ويلاحظ أيضاً أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والمعدل الكلي لعباراته دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من (0.05)، وأن قيمة R المحسوبة موجبة دوماً:

فإذا كانت القيمة (0 إلى 0.33) فهي إيجابية ضعيفة.

0.34 إلى 0.66 إيجابية متوسطة.

0.67 إلى 1.00 إيجابية قوية.

جدول (6.3): الصديق الداخلي لعبارات المحور الأول: واقع الهيكل التنظيمي في الوزارات الفلسطينية

#	البند	وزارة التربية والتعليم العالي		وزارة الاقتصاد	
		معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يراعى تقسيم الأعمال مهارات المكلفين بمتابعتها	69.5%	0.0%	66.8%	0.0%
2	يكسب نظام تقسيم العمل الموارد البشرية المهارات الفنية المطلوبة	72.2%	0.0%	62.7%	0.0%
3	تسير الاتصالات في الوزارة بشكل شبكي تي توجيه العاملين	70.5%	0.0%	68.5%	0.0%
4	تسهم التعليمات المعمول بها في تحفيز العاملين على أداء مهامهم	74.2%	0.0%	82.3%	0.0%
5	يوجد تكافؤ بين السلطات والصلاحيات اللازمة لها	73.5%	0.0%	79.0%	0.0%
6	تفي الأنظمة الموجودة في الدائرة بالغرض الذي وجدت من أجله	70.9%	0.0%	68.5%	0.0%
7	يضبط الهيكل التنظيمي التعيينات في الوزارة	65.6%	0.0%	58.0%	0.0%
8	يتناسب عدد المرؤوسين مع القدرات الإشرافية للرؤساء	68.4%	0.0%	61.9%	0.0%
9	يحدد الهيكل التنظيمي للوزارة عدد الموظفين في كل إدارة عامة وفق احتياجاتها	59.5%	0.0%	61.7%	0.0%
10	تقوض الصلاحيات في جميع المستويات الإدارية	64.1%	0.0%	64.2%	0.0%
11	يشجع الهيكل التنظيمي على العمل الجماعي (الفريق الواحد)	72.1%	0.0%	66.3%	0.0%
12	يقاوم في تنظيمه المصالح الخاصة	49.6%	0.0%	59.8%	0.0%
13	يتخذ القرارات بأسلوب اللامركزية	60.9%	0.0%	56.2%	0.0%
14	يتم إشراك المستويات الإدارية المختلفة في تشكيل الهيكل التنظيمي	70.7%	0.0%	64.4%	0.0%
15	يختار أفضل الكفاءات للعمل في الوزارة	75.9%	0.0%	61.9%	0.0%
16	تنسجم وحدات الهيكل التنظيمي مع الأنشطة المطلوبة منها	71.4%	0.0%	68.3%	0.0%
17	يسهل الرجوع للقوانين المعمول بها عند الحاجة	61.1%	0.0%	38.8%	0.0%
18	يتم اختيار الموظفين وفق معايير واضحة المعالم	76.2%	0.0%	59.8%	0.0%

كما تم إيجاد الصديق الداخلي لفقرات محاور الاستبانة، والجدول رقم (7.3) يبين صديق فقرات المحور الثاني كما يلي:

جدول (7.3): الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني: واقع الأهداف الاستراتيجية في الوزارات الفلسطينية

ت	البند	وزارة التربية والتعليم العالي		وزارة الاقتصاد	
		معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تتسم أهداف الوزارات بالوضوح التام	%78.8	%0.0	%63.2	%0.0
2.	تستخدم كدليل إرشادي للموظفين في العمل	%69.7	%0.0	%74.0	%0.0
3.	تتفق الأهداف المطلوب تحقيقها مع سياسات الوزارة	%77.0	%0.0	%66.0	%0.0
4.	تتلبى احتياجات الفئة المستهدفة	%78.6	%0.0	%70.2	%0.0
5.	يتم تنفيذها وفق الزمن المحدد	%80.4	%0.0	%69.8	%0.0
6.	يتم تحديد آليات تنفيذها	%78.4	%0.0	%73.5	%0.0
7.	تتراعى الظروف البيئية المستجدة	%83.7	%0.0	%81.0	%0.0
8.	تتراعى التدرج المتسلسل من الأصغر إلى الأكبر	%71.6	%0.0	%65.6	%0.0
9.	يتم صياغتها بموضوعية دون تحيز	%82.3	%0.0	%69.6	%0.0
10.	تتسم بالمرونة بحيث يمكن تعديلها	%76.8	%0.0	%64.5	%0.0
11.	يتم توفير الميزانيات اللازمة لتنفيذها	%62.6	%0.0	%60.9	%0.0
12.	قابلة للملاحظة والقياس	%79.1	%0.0	%75.4	%0.0
13.	يتم تقويم مخرجاتها بين فترة وأخرى	%72.8	%0.0	%75.1	%0.0
14.	قابلة للتعامل مع الظروف الطارئة	%84.0	%0.0	%79.7	%0.0
15.	تستفيد من الفرص البيئية في تنفيذها	%75.1	%0.0	%78.4	%0.0
16.	تأخذ بعين الاعتبار الكوادر البشرية المدربة لتنفيذها	%80.1	%0.0	%71.3	%0.0

يلاحظ من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والمعدل الكلي لعباراته دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من (0.05) وقيمة (R) المحسوبة أكبر من قيمة (R) الجدولية وبذلك تعتبر عبارات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه في كلتا الوزارتين.

كما تم إيجاد الصدق الداخلي لفقرات محاور الاستبانة، والجدول رقم (8.3) يبين صدق فقرات المحور الثالث كما يلي:

جدول (8.3): الصدف الداخلي لعبارات المحور الثالث: الأهداف الاستراتيجية التي تم تحقيقها في ضوء تطبيق عناصر الهياكل التنظيمية للوزارات المبحوثة

ت	البند	وزارة التربية والتعليم العالي		وزارة الاقتصاد	
		معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	رفع الطاقة الاستيعابية للعمالة في السوق الفلسطينية	%83.8	%0.0	%75.5	%0.0
2.	إيجاد أسواق بديلة للبضائع الفلسطينية	%82.6	%0.0	%77.5	%0.0
3.	تطوير القوانين المعمول بها بما ينسجم مع مستجدات العصر	%72.3	%0.0	%76.5	%0.0
4.	رفع نسبة المنتج المحلي في السوق الفلسطينية	%77.7	%0.0	%76.8	%0.0
5.	تنظيم السوق الفلسطينية من أجل حماية المستهلك	%63.1	%0.0	%77.6	%0.0
6.	تتمية القدرات البشرية في كافة المستويات	%86.0	%0.0	%80.9	%0.0
7.	تطوير إجراءات العمل في كافة المستويات	%78.5	%0.0	%78.4	%0.0
8.	تطوير الوصف الوظيفي لمسميات الوظائف الإدارية	%79.6	%0.0	%73.2	%0.0
9.	تحسين جودة المنتج الفلسطيني	%78.6	%0.0	%83.3	%0.0
10.	تشجيع الاستثمارات الخارجية في السوق الفلسطينية	%73.8	%0.0	%79.6	%0.0

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث (وزارة الاقتصاد الفلسطينية) والمعدل الكلي لعباراته دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من (0.05) وقيمة (R) المحسوبة أكبر من قيمة (R) الجدولية وبذلك تعتبر عبارات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه في كلتا الوزارتين.

كما تم إيجاد الصدف الداخلي لفقرات محاور الاستبانة، والجدول رقم (9.3) يبين صدف فقرات المحور الرابع كما يلي:

كما يلاحظ من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع والمعدل الكلي لعباراته دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من (0.05) وقيمة (R) المحسوبة أكبر من قيمة (R) الجدولية وبذلك تعتبر عبارات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه في كلتا الوزارتين.

جدول (9.3): الصدق الداخلي لعبارات المحور الرابع: المعوقات التي تواجه تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الوزارات المبحوثة

ت	البند	وزارة التربية والتعليم العالي		وزارة الاقتصاد	
		معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تتأثر الأهداف الاستراتيجية بالقرارات السياسية الخاصة بالبيئة الفلسطينية	%47.2	%0.0	%47.5	%0.0
2.	تعتمد على برامج المنح الدولية لتنفيذها	%47.4	%0.0	%46.7	%0.0
3.	توظيف كوادر بشرية غير مؤهلة	%71.4	%0.0	%62.8	%0.0
4.	انعدام وضوح الرؤيا نحو المستقبل المنظور	%74.3	%0.0	%61.6	%0.0
5.	تعارض مصالح العاملين الشخصية في بيئة العمل	%68.5	%0.0	%70.9	%0.0
6.	تردي التقنيات الحديثة المتوفرة في بيئة العمل	%70.7	%0.0	%50.6	%0.0
7.	ضعف النظام الرقابي المعتمد في بيئة العمل	%74.4	%0.0	%61.0	%0.0
8.	تجنب مشاركة العاملين في تحديد الأهداف الاستراتيجية	%81.3	%0.0	%73.5	%0.0
9.	ابتعاد الهيكل التنظيمي عن الأخذ بمستجدات العصر	%78.2	%0.0	%73.2	%0.0
10.	ضعف قنوات الاتصال بين الإدارات العليا المختلفة	%74.1	%0.0	%74.8	%0.0
11.	قلة الميزانية اللازمة للتطور	%49.1	%0.0	%52.5	%0.0
12.	تفشي الفساد المالي	%77.3	%0.0	%55.9	%0.0
13.	تفشي الفساد الإداري	%81.4	%0.0	%64.3	%0.0
14.	تفشي المحسوبية	%81.8	%0.0	%69.1	%0.0
15.	سيطرة أصحاب النفوذ على مفاصل بيئة العمل	%78.2	%0.0	%69.6	%0.0

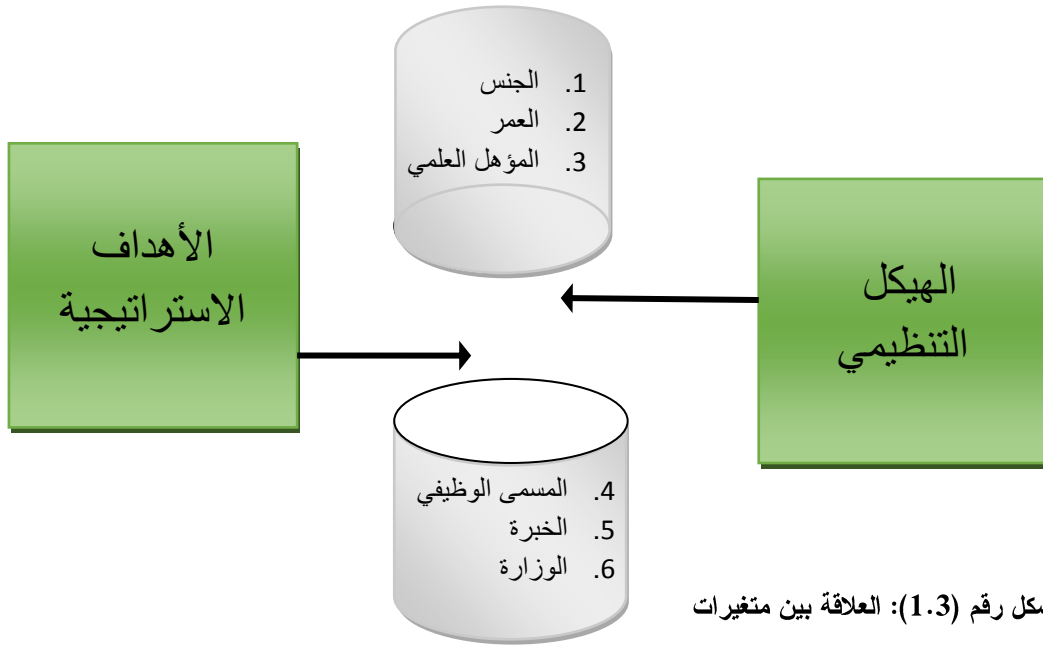
13.3. متغيرات الدراسة

حرصت الباحثة على إبراز متغيرات الدراسة الرئيسة، لمعرفة العلاقة التي تجمع بين الهيكل التنظيمي والأهداف الاستراتيجية وقد حددت الباحثة المتغيرات التي سوف تركز عليها في دراستها كما يأتي:

المتغير المستقل/ الهيكل التنظيمي بعناصره (تقسيم العمل، التنسيق، الصلاحيات، التقييس والمعايرة)
المتغير التابع/ الأهداف الاستراتيجية

المتغيرات الوسيطة: الجنس، العمر، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، الخبرة، الوزارة.

وقد وضحت الباحثة علاقة هذه المتغيرات بالشكل (1.3):



المصدر: اعداد الطالبة

14.3. إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بإتباع الخطوات الآتية لإنجاز الدراسة وبالتسلسل:

- الرجوع إلى الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة.
- الرجوع إلى مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.
- تصميم أداة القياس (الاستبانة) بهدف التعرف على وجهة نظر عينة الدراسة.
- مخاطبة ديوان الموظفين العام من أجل إحصاء أعداد الموظفين في الوظائف الإشرافية، والسماح للباحثة بتوزيع الاستبانة على الموظفين في الوزارات المبحوثة.
- التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة
- توزيع الاستبانة على عينة الدراسة.
- جمع الاستبانات الموزعة ومراجعتها.
- بلغت الاستبانات المسترجعة (343) استبانة.
- تم فرز الاستبانات المستوفية لشروط الاستجابة والبالغ عددها (339) استبانة.
- تفريغ الاستبانات داخل برنامج التحليل الإحصائي spss

- إيجاد نتائج الدراسة من خلال اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

15.3. أساليب المعالجة الإحصائية

- من أجل معالجة البيانات استخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجة الإحصائية الآتية:
 - التكرارات والنسب المئوية فيما يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية (الوزارة، الجنس، العمر، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، الخبرة)
 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة على محاور الدراسة.
 - اختبار كرونباخ ألفا للتأكد من اتساق وثبات فقرات الاستبانة.
 - الاختبار التائي للعينات المستقلة Independent Sample T-Test.
 - اختبار التباين الاحادي One-Way ANOVA.
 - General Linear Model – Univariate

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة من خلال مبحثين:

- 1.4. المبحث الأول: نتائج إجابات أسئلة الدراسة، والتي تتكون من أربعة أسئلة رئيسة.
- 2.4. المبحث الثاني: نتائج إجابات فرضيات الدراسة، والتي تتكون من أربعة فرضيات رئيسة.

1.4. المبحث الأول: الإجابة على أسئلة

تكونت الدراسة من أربعة أسئلة رئيسة، سوف تقوم الباحثة بمناقشة إجابات الأسئلة من خلال ما تم عرضه في الإطار النظري والدراسات السابقة:

1.1.4. ما واقع تطبيق عناصر الهيكل التنظيمي في هيكل وزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني؟

2.1.4. ما واقع خصائص الأهداف الاستراتيجية في الأهداف الاستراتيجية لوزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني؟

3.1.4. ما هي الأهداف الاستراتيجية التي تم تحقيقها في ضوء الهيكل التنظيمي لوزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني؟

4.1.4. ما هي المعوقات التي تواجه تحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني من وجهة نظر المبحوثين؟

1.1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

والذي نص على: ما واقع تطبيق عناصر الهيكل التنظيمي على هيكل وزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني؟

وقد ناقشت الباحثة سؤال الدراسة الأول من خلال تقسيمه إلى ثلاثة فروع هي:

1.1.1.4 ما واقع تطبيق عناصر الهيكل التنظيمي في هيكل وزارة التربية والتعليم العالي؟

2.1.1.4 ما واقع تطبيق عناصر الهيكل التنظيمي في هيكل وزارة الاقتصاد الوطني؟

3.1.1.4 ما الفرق بين واقع تطبيق عناصر الهيكل التنظيمي في هيكل كل من وزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني؟

بنت الباحثة إجابتها على السؤال الأول في الفروع كافة على العناصر الأربعة الرئيسة للهيكل التنظيمي وهي (تقسيم العمل، التنسيق، الصلاحيات، التقييس والمعايرة)، ومن خلال التحليل تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بالسؤال الأول.

1.1.1.4. نتائج إجابة السؤال الأول/ الفرع الأول:

ينص على: ما واقع تطبيق عناصر الهيكل التنظيمي في هيكل وزارة التربية والتعليم العالي؟ سوف يتم مناقشة النتائج من خلال كل عنصر بشكل منفرد كي يسهل على الباحثة توضيح النتائج ومناقشتها:

أ. عنصر تقسيم العمل:

يوضح الجدول رقم (1.4) إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق عنصر تقسيم العمل في الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم العالي، من خلال إعداد الباحثة للإطار النظري تبين أن عملية تقسيم العمل تركز على: أولاً: التقسيم الوظيفي للأنشطة وأعمال الوزارة ضمن عدد من الوحدات

التنظيمية، ومن ثم تجزئة أنشطة الوزارة إلى أنشطة صغيرة يتم توحيدها ضمن وحدات إدارية معينة، وقد جاءت إجابات المبحوثين إيجاباً على الفقرة (5) بنسبة (42.7%) أي أن هيكل الوزارة التنظيمي يستطيع أن يحدد ويوحد ومن ثم يرتب أنشطة الوزارة، أما إجابات المبحوثين من ذوي الاتجاه السلبي لنفس الفقرة شكلت نسبة (21.5%) فهم يعارضون المبحوثين من ذوي الاتجاه الإيجابي في قدرة الهيكل على التقسيم الوظيفي لأنشطة الوزارة.

وثانياً: التقسيم على أساس التخصصات، من خلال توظيف الأفراد من ذوي المهارة والخبرة والمؤهلات العلمية المناسبة لكل نشاط، حيث كانت إجابات المبحوثين على الفقرات (1، 2، 10) من ذوي الاتجاه الإيجابي (52.4%، 50.2%، 31.7%) على التوالي، وهو ما يشير إلى أن الوظائف الوزارية تكسب المكلفين بها مهارات وظيفية، في حين جاءت آراء المبحوثين على الفقرة

جدول (1.4): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بعنصر التقسيم / واقع الهيكل التنظيمي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية

ت	البند	أوافق بدرجة كبيرة جدا		أوافق بدرجة كبيرة		محايد		معارض بدرجة كبيرة		معارض بدرجة كبيرة جدا	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
1	يراعى تقسيم الأعمال مهارات المكلفين بمتابعتها	19	8.3	100	44.0	49	21.5	47	20.7	12	5.2
2	يكسب نظام تقسيم العمل الموارد البشرية المهارات الفنية المطلوبة	10	4.4	104	45.8	62	27.3	40	17.6	11	4.8
4	يقاوم في تنظيمه المصالح الخاصة	17	7.4	71	31.2	72	31.7	47	20.7	20	8.8
5	تتسجم وحدات الهيكل التنظيمي مع الانشطة المطلوبة منها	9	3.9	88	38.7	81	35.6	41	18.0	8	3.5
10	يختار أفضل الكفاءات للعمل في الوزارة	15	6.6	57	25.1	78	34.3	56	24.6	21	9.2
	مجموع التكرارات / الوسط الحسابي للنسب المئوية	70	6.1	420	37.0	342	30.1	231	20.3	72	6.3
	معدل الوسط الحسابي للنسب المئوية	43.17%		30.13%		26.70%					
	الدرجة الكلية للعنصر تقسيم العمل	63.26%		درجة متوسطة							

رقم (10) من ذوي الاتجاه الإيجابي والمحايد والسلبي بنسبة (31.7%، 34.3%، 26.6%) على التوالي متقاربة جداً وهو ما يشير إلى خلاف كبير في آراء المبحوثين حول أن الهيكل التنظيمي لا

يراعي اختيار أفضل الكفاءات للعمل في الوزارة، أما بالنسبة لآراء المبحوثين على الفقرة (4) فإن الاتجاهات الثلاث للمبحوثين جاءت متقاربة (38.7%، 30.7%، 33.9%) على التوالي، متقاربة جدا وهو ما يشير إلى خلاف في آرائهم حول أن الهيكل يقاوم المصالح الشخصية في بنائه التنظيمي.

في حين تمثلت إجابات المبحوثين على جميع الفقرات من ذوي الاتجاه الإيجابي والمحايد بنسبة (43.1%، 30.1%) و يعد هذا التقارب بين الاتجاه الإيجابي والمحايد يشير إلى أن المبحوثين من الاتجاه المحايد ليس لديهم المعرفة الكافية بالوحدات التنظيمية التي يشغلونها وبالتالي ليس لديهم قدرة على تقييم المهام الوظيفية للإدارات. أما المبحوثون من ذوي الاتجاه المعارض والذين شكلوا نسبة (26.7%) فيرون في أن الهيكل التنظيمي لا يطبق عنصر تقسيم العمل وبالتالي غير قادر على توحيد وترتيب وتحديد أنشطة الوزارة، وتتداخل المصالح الشخصية فيه.

وبالاطلاع على الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا العنصر نجد أن آراء المبحوثين أجمعت على تطبيق عنصر تقسيم العمل في هيكل الوزارة التنظيمي جاء بدرجة متوسطة بنسبة (63.26%)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة جاءت في غالبيتها من أصحاب الخبرة الطويلة لأكثر من (11 سنة) بنسبة (80.6%) في غالبيتهم من المستوى الإداري التنفيذي بنسبة (68.14%) وهو ما يؤكد أن تطبيق هذا العنصر في أنشطة الوزارة وأعمالها ولكن ليس بالقدر الكافي.

ب. التنسيق

تشير نتائج إجابات المبحوثين في الجدول رقم (2.4) إلى أن عنصر التنسيق طبق في هيكل الوزارة التنظيمي بدرجة متوسطة بلغت (59.56%) أي أن هيكل الوزارة قادر على توجيه وتوحيد جهود العاملين في الوزارة، وذلك من خلال شبكة اتصال لديها القدرة على تبادل البيانات والمعلومات فيما بين الدوائر والأفراد، مما يسهل تنفيذ الأعمال بشكل ميسر، فعملية الاتصالات عملية باتجاهين توجيه وتنظيم الأعمال ومن ثم متابعتها، واتجاه آخر يظهر في التغذية الراجعة للبيانات والنتائج التي نحصل عليها من الاتجاهات كافة وهو ما أكده المبحوثون في الإجابة على الفقرة (6) بنسبة (40.1%) إيجابا، ولكن هذه الاتصالات على ما يبدو اقتصرت على التعليمات الخاصة بتنفيذ الأنشطة، أما بشأن التغذية الراجعة للبيانات والمعلومات فقد أظهرت النتائج

أن المبحوثين اختلفوا في إجاباتهم حول مدى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في بناء الهيكل التنظيمي من خلال الفقرة (9) بنسبة (27.6%، 36.1%، 36.1%) على التوالي ويشير هذا

جدول (2.4): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بعنصر التنسيق/ واقع الهيكل التنظيمي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية

ت	البند	أوافق بدرجة كبيرة جدا		أوافق بدرجة كبيرة		محايد		معارض بدرجة كبيرة		معارض بدرجة كبيرة جدا	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
3	يشجع الهيكل التنظيمي على العمل الجماعي (الفريق الواحد)	10	4.4	70	30.8	73	32.1	48	21.1	26	11.4
6	تسيير الاتصالات في الوزارة بشكل شبكي في توجيه العاملين	18	7.9	75	33.0	79	34.8	41	18.0	14	6.1
7	تسهم التعليمات المعمول بها في تحفيز العاملين على أداء مهامهم	9	3.9	51	22.4	61	26.8	83	36.5	23	10.1
8	يحدد الهيكل التنظيمي للوزارة عدد الموظفين في كل إدارة عامة وفق احتياجاتها	16	7.0	85	37.4	61	26.8	52	22.9	13	5.7
9	يتم إشراك المستويات الإدارية المختلفة في تشكيل الهيكل التنظيمي	14	6.1	49	21.5	82	36.1	52	22.9	30	13.2
	مجموع التكرارات / الوسط الحسابي للنسب المئوية	82	5.9	387	29	434	31.3	332	24.3	127	9.3
	معدل الوسط الحسابي للنسب المئوية	35%		31.37%		33.66%					
	الدرجة الكلية للعنصر التنسيق	59.56%		درجة متوسطة							

الاختلاف إلى أن المبحوثين بحسب إداراتهم تتفاوت في مشاركتهم في بناء الهيكل التنظيمي للوزارة. كما وتشتمل عملية التنسيق على الإجراءات والتعليمات المحفزة للأفراد، وقد أكد المبحوثون من الاتجاه السلبي أن التعليمات المعمول بها في الوزارة غير قادرة على تحفيز العاملين بنسبة (46.6%) من خلال الإجابة على الفقرة (7)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن طريقة العمل من التعليمات والإجراءات التزم الموظف بها من خلال الوصف الوظيفي انعكست على نفسيته وبالتالي على أدائه.

ج. الصلاحيات

يأخذ هذا العنصر أهمية كبيرة في بناء أي هيكل تنظيمي، فهو من يحدد مفاتيح السلطة وخطوطها، حيث أشارت النتائج في الجدول رقم (3.4) إلى تطبيق هذا العنصر في هيكل الوزارة تمثل بدرجة متوسطة بلغت (58%)، مما يعني أن عينة الدراسة من المستوى الإداري التنفيذي (رئيس قسم/ رئيس شعبة) والذي يشكل نسبة (68.14) يرى أن الصلاحيات والمسؤوليات غير متكافئة في إدارات الوزارة، وأن خطوط السلطة لابد من توضيحها بحيث تكون أكثر فاعلية عند عملية اتخاذ القرار.

جدول (3.4): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بعنصر الصلاحيات/ واقع الهيكل التنظيمي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية

ت	البند	أوافق بدرجة كبيرة جدا		أوافق بدرجة كبيرة		محايد		معارض بدرجة كبيرة		معارض بدرجة كبيرة جدا	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
12	يتناسب عدد المرؤوسين مع القدرات الإشرافية للرؤساء	12	5.2	73	32.1	56	24.6	73	32.1	13	5.7
13	تفوض السلطة في جميع المستويات الإدارية	9	3.9	72	31.7	71	31.2	61	26.8	14	6.1
14	يتخذ القرارات بأسلوب اللامركزية	3	1.3	55	24.2	68	29.9	71	31.2	30	13.2
	مجموع التكرارات / الوسط الحسابي للنسب المئوية	36	3.9	256	28.1	243	26.7	298	32.8	75	8.2
	إجمالي الوسط الحسابي للنسب المئوية	32.16%		26.76%		41.08%					
	الدرجة الكلية للعنصر الصلاحيات	58%		درجة متوسطة							

وهو ما أكدته النتائج وهو أن إجمالي الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على الفقرة (12+14) من ذوي الاتجاه السلبي بلغت نسبة (41.08%) وفي كون أن عينة الدراسة تمثلت بنسبة (71.39%) من أصحاب الخبرة الطويلة فهو مؤشر إلى عدم تكافؤ بين السلطة الممنوحة لإدارات الوزارة وصلاحياتها، مما يشير إلى فجوة كبيرة بين الصلاحيات المنوطة لكل إدارة وحجم السلطة المخولة لها، وذلك يعود لمركزية اتخاذ القرار.

وتتقارب إجابات عينة الدراسة في الفقرة (13) بنسبة (35.6%، 31.2%، 33%) على الترتيب والتي أظهرت عدم تفويض السلطة في المستويات الإدارية، ولعل هذا مؤشر على عدم ثقة الرؤساء بقدرات مرؤوسيهـم، أما بشأن نطاق الإشراف فقد تقاربت إجابات المبحوثين على الفقرة (12) بنسبة (37.1%، 24.6%، 37.8%) على الترتيب، أي أن قدرات الرؤساء لا تتناسب مع مرؤوسيهـم.

أ. التقييس والمعايرة

تشير النتائج في الجدول (4.4) إلى أن معدل الوسط الحسابي للنسب المئوية إيجاباً بنسبة (51.65%) عليه فإن هيكل الوزارة الحالي يحتوي على نظام يقيم الوظائف ويقيس مستوى الأداء في العمل، وهو مؤشر على أن نظام الرقابة المتبع في الوزارة ذو فاعلية كبيرة، فقد شكلت إجابات المبحوثين إجاباً على الفقرة (15) لكفاية الأنظمة المتبعة في الوزارة بنسبة (53.3%) وأن هناك سهولة في الرجوع للقوانين بنسبة (54.18%) إجاباً من خلال الفقرة (17)، ويستطيع هيكل الوزارة الحالي ضبط عملية التوظيف بنسبة (48.46%) من خلال الإجابات على الفقرة (16)

جدول (4.4): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بعنصر التقييس والمعايرة / واقع الهيكل التنظيمي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية

ت	البند	أوافق بدرجة كبيرة جداً		أوافق بدرجة كبيرة		محايد		معارض بدرجة كبيرة		معارض بدرجة كبيرة جداً	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
15	تفي الأنظمة الموجودة في الدائرة بالغرض الذي وجدت من أجله	19	8.3	102	44.9	51	22.4	41	18.0	14	6.1
16	يُضبط الهيكل التنظيمي التعيينات في الوزارة	13	5.7	97	42.7	59	25.9	40	17.6	18	7.9
17	يسهل الرجوع للقوانين المعمول بها عند الحاجة	19	8.3	104	45.8	65	28.6	34	14.9	5	2.2
18	يتم اختيار الموظفين وفق معايير واضحة المعالم	19	8.3	96	42.2	56	24.6	37	16.3	19	8.3
مجموع التكرارات / الوسط الحسابي للنسب المئوية		70	7.7	399	43.9	231	25.4	152	16.7	56	6.2
إجمالي الوسط الحسابي للنسب المئوية		51.65%		25.44%		22.91%					
الدرجة الكلية للعنصر التقييس والمعايرة		66.05%		درجة متوسطة							

وهذا يعود لوضوح المعايير التي يتم اختيار الموظفين عليها في عملية التوظيف والتي شكلت نسبة (50.66%) في الفقرة (18)، وتعزى هذه النتائج إلى المجهود التي بذله ديوان الموظفين العام بالتنسيق مع وزارة التربية والتعليم العالي حول نظام الرقابة على الأداء و المعايير المتبعة في عمليات التوظيف، في حين يرى بعض المبحوثين أن هذه الأنظمة منقوصة في تقييمها للوظائف ولأداء العاملين وأن المعايير المعمول بها بحاجة لتجديد وتنقيح لذلك كانت إجاباتهم سلبية بنسبة (22.91%).

وبالاطلاع على الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا العنصر نجد أن آراء المبحوثين أجمعت على انعكاس التقييس والمعايرة في إدارات الوزارة وأنشطتها والمتمثلة في هيكلها التنظيمي بدرجة متوسطة بنسبة (66.05%)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة من أصحاب الخبرة الطويلة (أكثر من 11 سنة) والذين يشكلون نسبة (80.6%) يعتبرون أنظمة القياس والتقييم المعتمدة لتقييم أداء الوظائف والموظفين في الوزارة غير كافية وبحاجة لتطوير والتعديل لتكون أكثر فاعلية.

2.1.1.4. الإجابة على السؤال الأول/ الفرعي الثاني:

وينص على: ما واقع تطبيق عناصر الهيكل التنظيمي في هيكل وزارة الاقتصاد الوطني؟ وسوف تتم إجابة السؤال من خلال العناصر الأربعة للهيكل التنظيمي (تقسيم العمل، التنسيق، الصلاحيات، التقييس والمعايرة):

أ. عنصر تقسيم العمل

يشير الجدول رقم (5.4) إلى أن الهيكل التنظيمي في وزارة الاقتصاد يراعي درجة من تقسيم الأعمال والأنشطة، حيث أظهرت نتائج إجابات المبحوثين على موافقتهم في كون هيكل الوزارة التنظيمي يطبق عنصر تقسيم العمل بدرجة متوسطة بلغت نسبتها (63.25%)، وقد أكد المبحوثون ذوو الاتجاه الإيجابي من خلال إجاباتهم على الفقرات (1+2+4+5+10) بنسبة بلغت (41.43%) على الانسجام ما بين وحدات الوزارة وإداراتها والأنشطة والأعمال المكلفة بها، ويعزى ذلك إلى تحديد دقيق لأنشطة كل إدارة من خلال بطاقات الوصف الوظيفي، وهذا التقسيم الواضح للأعمال ، يظهر درجة عالية من التخصص، حيث اتجهت الوزارة نحو اختيار مهارات المكلفين بما ينسجم

والأعمال المراد إنجازها، وقد بدا ذلك في إجابات المبحوثين الإيجابية على الفقرة (1) والتي شكلت نسبة (50%) بخلاف الآراء السلبية التي لم تتعد (23.22%)، ولكن أظهرت إجابات أفراد العينة على الفقرة (10) أنه لا يتم مراعاة مهارات المكلفين المطلوبة للوظائف بنسبة (47.32%)

جدول (5.4): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بتقسيم العمل/ واقع الهيكل التنظيمي في الاقتصاد الوطني

ت	البند	أوافق بدرجة كبيرة جدا		أوافق بدرجة كبيرة		محايد		معارض بدرجة كبيرة		معارض بدرجة كبيرة جدا	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
1	يراعى تقسيم الأعمال مهارات المكلفين بمتابعتها	6	5.3	50	44.6	30	26.7	24	21.4 %	2	1.7
2	يكسب نظام تقسيم العمل الموارد البشرية المهارات الفنية المطلوبة	6	5.3	52	46.4	35	31.2	18	16.0	1	0.8
4	يقاوم في تنظيمه المصالح الخاصة	6	5.3	36	32.1	44	39.2	23	20.5	3	2.6
5	تتسجم وحدات الهيكل التنظيمي مع الانشطة المطلوبة منها	2	1.7	52	46.4	30	26.7	28	25.0	0	0.0
10	يختار أفضل الكفاءات للعمل في الوزارة	5	4.4	17	15.1	37	33.0	45	40.1	8	7.1
	مجموع التكرارات / الوسط الحسابي للنسب المئوية	25	4.4	207	36.9	176	31.4	138	24.6	14	2.5
	إجمالي الوسط الحسابي للنسب المئوية	41.43%		31.43%		27.14%					
	الدرجة الكلية للعنصر تقسيم العمل	63.25%		درجة متوسطة							

في إشارة تؤكد أن الوزارة لا تختار أفضل الكفاءات المطروحة أمامها لإنجاز أعمالها، وقد يعزى ذلك إلى أنتشار المصالح الخاصة بين إدارات الوزارة، وهو ما أشارت إليه الفقرة (4) بنسبة متماثلة (37.4%، 39.29%) ما بين الاتجاه الإيجابي والمحايد، وتعد الإجابات المحايدة لهذه الفقرة مؤشرا على أن هذه الفقرة غير واضحة لتمكن الأفراد من الإجابة أو أنها أمتعت عن الإجابة لأسباب خاصة، خاصة أن المبحوثين من مستويات ومناصب إدارية مختلفة.

ب. عنصر التنسيق

يعد الهيكل التنظيمي الذي يعكس درجة عالية من التنسيق بين إدارات الوزارة، سمة تشير إلى قدرة هذا الهيكل على إنجاز أعمال الوزارة، ويمكن قراءة مستويات التنسيق في هيكل وزارة الاقتصاد الوطني من خلال عدة مجالات، برزت في سؤال الباحثة عن قدرة هذا الهيكل على توجيه وتوحيد جهود العاملين من خلال قدرة التعليمات على إرشاد الموظفين ونجاعة الإجراءات المتبعة في ضبط سير العمل، فكانت إجابات المبحوثين في الجدول رقم (6.4) سلبيًا بنسبة (48.21%) مقارنة بالاتجاه الإيجابي الذي لم يتعد (29.47%)، وقد تعزى هذه النتائج إلى أن تعليمات العمل لكل

جدول (6.4): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بعنصر التنسيق/ واقع الهيكل

التنظيمي في الاقتصاد الوطني

ت	البند	أوافق بدرجة كبيرة جدا		أوافق بدرجة كبيرة		محايد		معارض بدرجة كبيرة		معارض بدرجة كبيرة جدا	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
3	يشجع الهيكل التنظيمي على العمل الجماعي (الفريق الواحد)	8	7.1	28	25.0	41	36.6	30	26.7	5	4.4
6	تسيير الاتصالات في الوزارة بشكل شبكي تي توجيه العاملين	6	5.3	41	36.6	26	23.2	33	29.4	6	5.3
7	تسهل التعليمات المعمول بها في تحفيز العاملين على أداء مهامهم	6	5.3	27	24.1	25	22.3	42	37.5	12	10.7
8	يحدد الهيكل التنظيمي للوزارة عدد الموظفين في كل إدارة عامة وفق احتياجاتها	15	13.3	38	33.9	36	32.1	18	16.0	5	4.4
9	يتم إشراك المستويات الإدارية المختلفة في تشكيل الهيكل التنظيمي	10	8.9	16	14.2	35	31.2	36	32.1	15	13.3
	مجموع التكرارات / الوسط الحسابي للنسب المئوية	45	8.0	150	26.7	163	29.1	159	28.3	43	7.6
	إجمالي الوسط الحسابي للنسب المئوية	34.82%		29.11%		36.07%					
	الدرجة الكلية للعنصر التنسيق	59.82%				درجة متوسطة					

وظيفة غير واضحة بالشكل المطلوب بحيث يسهل على الموظفين فهمها والعمل بها، وأن الإجراءات الضابطة لسير العمل روتينية وغير متجددة مما أصابت العاملين بالملل، وأن كلا من

التعليمات والإجراءات لم تسهم بربط جهود العاملين في العمل، وبالتالي ضياع كثير من الجهود والإنجازات في العمل، وهو ما أشار إليه المبحوثون من تقارب في إجاباتهم والتي حملت في ثناياها اختلافاً كبيراً في الرأي من خلال نتائج إجابات المبحوثين في الفقرة (3) والتي تتحدث عن العمل الجماعي في الوزارة، فكانت النتائج تنازلياً (36.61%، 32.14%، 31.25%) وقد تظهر نسبة الإجابات المحايدة عدم مقدرة هذه الفئة على تحديد مجالات التنسيق في إداراتهم، أو لديهم الرغبة في الاحتفاظ برأيهم لأسباب خاصة.

وبالاطلاع على الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا العنصر نجد أن آراء المبحوثين أجمعت على انعكاس التنسيق في إدارات الوزارة وأنشطتها والمتمثلة في هيكلها التنظيمي بدرجة متوسطة بنسبة (59.82%) وتعزى هذه النتيجة إلى أن الموظفين من أصحاب الخبرة الطويلة والذين يشكلون نسبة (52.7%) وهي في الغالبية من أصحاب الفئة العمرية (31-41 سنة) يرون أن عملية التنسيق بين الإدارات غير فعالة وأنها بحاجة لتطوير.

ج. الصلاحيات

من خلال النتائج في الجدول رقم (7.4) ترى الباحثة أن تقارب النسب المئوية للفقرات تشير إلى أن المبحوثين ضمن المستويات الإشرافية في الوزارة مختلفون في آرائهم ما بين موافق ومعارض ومحايد، حيث يرى أصحاب الاتجاه الإيجابي (32.59%) من خلال الإجابة على الفقرات (11+12+13+14) في أن الصلاحيات الممنوحة لكل إدارة مكافئة للسلطة المخولة لها، وبهذا فإن كل إدارة في الوزارة محدده الصلاحيات بشكل واضح وعليه فإن حدود وخطوط السلطة تنبثق بشكل محدد، بحيث تضمن هذه الإدارات مساحة مقبولة من المرونة في اتخاذ القرارات، إلا أن أصحاب الاتجاه السلبي يرون عدم وجود تكافؤ بين الصلاحيات والسلطة الممنوحة لكل إدارة بنسبة (35.71%)، الأمر الذي يشير إلى أن الصلاحيات الخاصة بكل إدارة في بطاقة الوصف الوظيفي بحاجة لتعديل والتوضيح بحيث لا يكون هناك التباس ما بين الإدارات، وبالتالي فإن حدود السلطة وخطوطها بحاجة لتوضيح، وقد أكدت نتائج الفقرة (14) مركزية السلطة بنسبة (33%) وهو مؤشر على أن هناك تداخلاً في الصلاحيات ما بين الإدارات، والتي أشارت إليه إجابات المبحوثين على الفقرة (13) إلا أن (40.18%) يؤكدون أن عملية التفويض تظهر بشكل واضح في كافة المستويات الإدارية، ويعزى ذلك إلى أن عملية التفويض تقتصر على الإجراءات الروتينية

والبسيطة فقط، وهو ما يفسر نتائج الإجابات المحايدة بنسبة (33.04%). وعليه فإن المبحوثين يجمعون على انعكاس الصلاحيات في إدارات الوزارة وأنشطتها والمتمثلة في هيكلها التنظيمي بدرجة متوسطة بنسبة (59.14%) مما يعني أن عينة الدراسة من المستوى الإداري التنفيذي (رئيس قسم/ رئيس شعبة) والذين يشكلون نسبة (58.9%) يرون أن الصلاحيات والمسؤوليات غير متكافئة في إدارات الوزارة، وأن خطوط السلطة لابد من توضيحها بحيث تكون أكثر فاعلية عند عملية اتخاذ القرار.

جدول (7.4): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بعنصر/ واقع الهيكل التنظيمي في الاقتصاد الوطني

ت	البند	أوافق بدرجة كبيرة جدا		أوافق بدرجة كبيرة		محايد		معارض بدرجة كبيرة		معارض بدرجة كبيرة جدا	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
11	يوجد تكافؤ بين السلطات والصلاحيات اللازمة لها	4	3.5	21	18.7	43	38.3	32	28.5	12	10.7
12	يتناسب عدد المرؤوسين مع القدرات الإشرافية للرؤساء	4	3.5	35	31.2	29	25.8	35	31.2	9	8.0
13	تفوض الصلاحيات في جميع المستويات الإدارية	9	8.0	36	32.1	37	33.0	23	20.5	7	6.2
14	يتخذ القرارات بأسلوب اللامركزية	9	8.0	28	25.0	33	29.4	39	34.8	3	2.6
مجموع التكرارات / الوسط الحسابي للنسب المئوية		26	5.8	120	26.7	142	31.7	129	28.7	31	6.9
إجمالي الوسط الحسابي للنسب المئوية		32.59%		31.70%		35.71%					
الدرجة الكلية للعنصر الصلاحيات		59.14%		درجة متوسطة							

د. عنصر التقييس والمعايرة

تعد المعايير التي تتبعها الوزارة من أجل تقييم الوظائف والأنشطة في كل إدارة يكون انعكاسا لهيكل تنظيمي يلبي حاجة العمل، وهو ما أشار إليه المبحوثون في اجاباتهم على الفقرة (15) في الجدول رقم (8.4) بنسبة (45.53%) إيجابا بأن هذه الأنظمة كافية وتفي بالغرض الذي أنشئت من

أجلها، سواء كانت هذه الأنظمة مالية أو خدمائية أو أنظمة الموظفين من تقاعد ورواتب وغيرها، ولعل هذه النتيجة

جدول (8.4): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بعنصر

التقييس والمعايرة/ واقع الهيكل التنظيمي في الاقتصاد الوطني

ت	البند	أوافق بدرجة كبيرة جدا		أوافق بدرجة كبيرة		محايد		معارض بدرجة كبيرة		معارض بدرجة كبيرة جدا	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
15	تفي الأنظمة الموجودة في الدائرة بالغرض الذي وجدت من أجله	5	4.4	46	41.0	30	26.7	29	25.8	2	1.7
16	يضبط الهيكل التنظيمي التعيينات في الوزارة	8	7.1	51	45.5	29	25.8	20	17.8	4	3.5
17	يسهل الرجوع للقوانين المعمول بها عند الحاجة	12	10.7	66	58.9	20	17.8	14	12.5	0	0.0
18	يتم اختيار الموظفين وفق معايير واضحة المعالم	4	3.5	35	31.2	36	32.1	29	25.8	8	7.1
	مجموع التكرارات / الوسط الحسابي للنسب المئوية	29	6.4	198	44.2	115	25.6	92	20.5	14	3.1
إجمالي الوسط الحسابي للنسب المئوية		50.67%		25.67%		23.66%					
الدرجة الكلية للعنصر التقييس والمعايرة		66.06%		درجة متوسطة							

تأتي من أن هذه الأنظمة معدة بشكل واضح ودقيق بحيث تراعي التطورات الحاصلة داخل وخارج الوزارة، بخلاف أصحاب التوجه السلبي (27.68%) الذين يرون في أن الأنظمة قديمة وبحاجة إلى تحديث، في حين أكدت إجابات المبحوثين على الفقرة (17) بنسبة (69.64%) إيجابا، أن هناك سهولة بالرجوع للقوانين المعمول بها والتي استندت عليها أنظمة العمل، مما يشير إلى أن هذه الأنظمة مرنة وقادرة على تلبية احتياجات العمل، مقارنة بالرأي السلبي الذي لم يتعد (12.5%) وهي نسبة ضعيفة جدا، وبنفس الوقت تؤكد على سهولة الرجوع للقوانين المعمول بها في الوزارة. تتقارب إجابات المبحوثين حول وضوح معايير التوظيف وكفايتها في الوزارة، فمنهم من يرى أن هذه المعايير كافية لعملية التوظيف وتلبي احتياجات الوظيفة بنسبة (34.82%)، (32.14%)،

33.0%) على الترتيب من خلال الإجابة على الفقرة (18)، ويرجح هذا التقارب إلى أن عينة الدراسة تمثل نسبة (52.7%) من أصحاب الخبرة الطويلة ونسبة (61.6%) من حملة درجة البكالوريوس.

كما وتظهر فقرات هذا العنصر أن المبحوثين يرون أن هيكل الوزارة يلبي حاجة الوزارة من التقييم القياس للوظائف والموظفين بنسبة (50.67%)، وأن النص الآخر موزع ما بين إجابات محايدة، ترى بالاحتفاظ برأيها جنباً من الأمان، أو أنها غير قادرة على تقييم هذه الأنظمة بشكل واضح، أو لعدم الأمان هذه الفئة بموضوع الدراسة، أما أصحاب الاتجاه السلبي فهم يرون أن هذه الأنظمة فاقدة لفاعليتها وبحاجة لتطويرها. وأشارت الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا العنصر انعكاس عنصر التقييس والمعايرة في إدارات الوزارة وأنشطتها والمتمثلة في هيكلها التنظيمي بدرجة متوسطة بنسبة (66.06%) وتعزى هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة من أصحاب الخبرة الطويلة (أكثر من 11 سنة) والذين يشكلون نسبة (52.7%) يعتبرون أنظمة القياس والتقييم المعتمدة لتقييم أداء الوظائف والموظفين في الوزارة بحاجة للتطوير والتعديل لتكون أكثر فاعلية.

3.1.1.4. السؤال الأول/ الفرع الثالث:

نص على: ما الفرق بين واقع تطبيق عناصر الهيكل التنظيمي في هيكل كل من وزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني؟

من خلال نتائج إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق العناصر الأربعة للهيكل التنظيمي في هيكل كل من وزارة التربية والتعليم العالي ووزارة الاقتصاد الوطني، وسوف تجري الباحثة مقارنة بين نتائج كل منهما، ومن خلال الاطلاع على الجدول رقم (9.4) الذي يبين أن العناصر الآتية: (تقسيم العمل، التنسيق، الصلاحيات، التقييس والمعايرة) تنعكس في هيكل الوزارتين بدرجة متوسطة حيث سجل انعكاس هذه العناصر متوسطاً حسابياً بنسبة (63.23%، 59.56%، 58%، 66.05%) في وزارة التربية والتعليم العالي على الترتيب، وفي وزارة الاقتصاد الوطني نسبة (63.25%، 59.82%، 59.14%، 66.06%) على الترتيب، ويعلل ذلك إلى كون كل من الوزارتين مؤسسات حكومية تخضع لنفس القوانين والسياسات العامة.

فقد أشارت النتائج إلى أن عنصر تقسيم العمل في كلا الوزارتين لم يأخذ أبعاده جميعها، وأن هذه الأبعاد لم تأخذ مستوى عالياً في تطبيقها من حيث التحديد الدقيق لأنشطة الوزارة، وترتيبها للأنشطة، وبالتالي فإن درجة التخصص للوظائف واختيار الأفراد المناسبين للقيام بهذه الوظائف لم تكن تظهر بدرجة كبيرة، بالرغم من نتائج دراسة (راضية، 2008) التي أكدت على أن الهيكل البيروقراطي يعطي الأمانة واسعا للتخصص وتقسيم الأعمال ويتميز بدرجة عالية من الرسمية والمركزية.

وأما عنصر التنسيق لم ينعكس بالشكل الكافي ليوحد جهود الموظفين في كلا الوزارتين، وأن الوظائف المطلوب إنجازها ما زالت تخضع لأنظمة روتينية تتخللها كثير من الإجراءات والتعليمات التي تستنزف كثيرا من الوقت، وأن طرق تصميم الوظائف والتخطيط لها بحاجة إلى تطوير.

أما بالنسبة لعنصر الصلاحيات والذي يشير إلى وجود تداخل في صلاحيات بعض الوظائف ومسؤوليات بعض الموظفين في إدارات الوزارة، وأن عملية التفويض لا تحقق كفاءة عالية بين الرئيس والمرؤوس، وأن خطوط السلطة بحاجة لإعادة توضيح.

جدول (9.4): الوسط الحسابي للنسب المئوية لإجابات أفراد العينة لكافة عناصر الهيكل في الوزارات الفلسطينية

وزارة الاقتصاد الوطني		وزارة التربية والتعليم العالي		
الدرجة	الوسط الحسابي	الدرجة	الوسط الحسابي	
درجة متوسطة	63.25%	درجة متوسطة	63.23%	المتوسط الحسابي لعنصر تقسيم العمل
درجة متوسطة	59.82%	درجة متوسطة	59.56%	المتوسط الحسابي لعنصر التنسيق
درجة متوسطة	59.14%	درجة متوسطة	58.00%	المتوسط الحسابي لعنصر الصلاحيات
درجة متوسطة	66.06%	درجة متوسطة	66.05%	المتوسط الحسابي لعنصر التقييس والمعايرة
درجة متوسطة	62.06%	درجة متوسطة	61.71%	المتوسط الحسابي لكافة العناصر
درجة متوسطة			61.88%	المتوسط الحسابي للوزارات المبحوثة

في حين أظهرت النتائج أن عنصر التقييس والمعايرة بحاجة إلى اتباع أنظمة قياس جديدة تقود لتحقيق كفاءه في تنفيذ الخدمات المقدمة وأن معايير تقييم الوظائف لابد وأن يعتمد على الهدف المراد تحقيقه وأن تقييم الموظفين يعتمد إلى الوظائف الموكلة لكل فرد وإلغاء أنظمة التقييم العامة، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (صيام، 2010) في ضرورة تحديد مؤشرات الأداء وطرق قياسها من أجل أداء مؤسسي أفضل. وكذلك دراسة (النتشة، 2009) التي أوصت بضرورة إعادة بناء الهيكل التنظيمي في بلدية الخليل من أجل زيادة كفاءة العمليات الإدارية وفعاليتها وتحسين مستوى الأداء.

2.1.3. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

والذي ينص على: ما واقع خصائص الأهداف الاستراتيجية في الأهداف الاستراتيجية لوزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني؟

بنت الباحثة فقرات المحور الثاني على الخصائص الخمسة للأهداف الاستراتيجية وهي: (الوضوح، القابلية للقياس، واقعي، محدد بزمن، ممكن التحقيق) وخلال التحليل تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بالسؤال الثاني، ومن باب توضيح النتائج قامت الباحثة بتقسيم هذا السؤال إلى ثلاثة فروع:

1.2.1.4. ما واقع تطبيق خصائص الأهداف الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي؟

2.2.1.4. ما واقع تطبيق خصائص الأهداف الاستراتيجية في وزارة الاقتصاد الوطني؟

3.2.1.4. ما الفرق بين واقع تطبيق خصائص الأهداف الاستراتيجية في كل من وزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني؟

تؤكد الباحثة من خلال إطارها النظري، أن الأهداف الاستراتيجية في كلا الوزارتين تصاغ ضمن مجموعة من الخصائص، من أجل التسهيل على الوزارة ترجمتها إلى أنشطة ووظائف قابلة لتنفيذ، وسوف يتم الإجابة عن هذا السؤال، من خلال تتبع لدرجة انعكاس هذه العناصر إلى أهداف كل وزارة.

1.2.1.4. السّؤال الثاني/ الفرع الأول:

ونص على: ما واقع تطبيق خصائص الأهداف الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي؟ سوف يتم مناقشة النتائج من خلال تطبيق كل خاصية بشكل منفرد على هيكل وزارة التربية والتعليم العالي، كي يسهل على الباحثة توضيح النتائج ومناقشتها:

أ- خاصية الوضوح

تتسم خاصية الوضوح بالابتعاد عن الضبابية والهامية في صياغة الهدف الاستراتيجي، ومن أبرز المجالات التي يجب اخذها بعين الاعتبار عند صياغة الهدف الاستراتيجي هو تحديد الفئة المستهدفة التي ترغب الوزارة بتلبية احتياجاتها، وأكدت إجابات المبحوثين في الجدول رقم (10.4) الفقرة (4) بنسبة (53.2%) إيجاباً أن أهداف الوزارة تم تحديد الفئة التي تستهدفها بشكل دقيق، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الفئة التي تخدمها الوزارة تتفق وسياساتها وهو ما أكدته المبحوثين بالإجابة على الفقرة (3) بنسبة (52.86%) إيجاباً، وأن الانسجام الحاصل بين سياسات الوزارة وأهدافها جعلها تشكل دليلاً إرشادياً للموظفين في عملهم بنسبة (49.34%) إيجاباً، وبالتالي فإن أهداف الوزارة الاستراتيجية تم أعدادها بشكل واضح. في حين كأن الإجابات السلبية على هذه الفقرات ضعيفة جداً بمعدل (20.79%)، وهو ما يؤكد وضوح أهداف الوزارة، في حين الإجابات المحايدة لكل الفقرات ربع النتائج (26.96%)، باعتبار أن هذه الفئة ترفض الإفصاح عن رأيها بشكل واضح في أهداف الوزارة الاستراتيجية.

وبالاطلاع على الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي لهذه الخاصية، نجد أن آراء المبحوثين أجمعت على انعكاس خاصية الوضوح في أهداف الوزارة الاستراتيجية بدرجة متوسطة بنسبة (67.22%)، وتعزى هذه النتيجة إلى كون عينة الدراسة من المستوى الإداري التنفيذي (رئيس قسم /رئيس شعبة، مدير /رئيس وحدة) يشكلون نسبة (72.2%) وهم يرون أن أهداف الوزارة الاستراتيجية واضحة بدرجة متوسطة، خاصة عند عملية تنفيذ الأنشطة التي من المفروض تحقيق الهدف، وباعتبار الفئة العمرية من (31 فأكثر) في الوزارة تمثل نسبة (98.2%) ترى في أهداف الوزارة بعيدة عن الغموض والتشويش التي تؤدي إلى عدم تحقيقها.

جدول (10.4): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بخاصية الوضوح /واقع

الأهداف الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي

ت	البند	أوافق بدرجة كبيرة جدا		أوافق بدرجة كبيرة		محايد		معارض بدرجة كبيرة		معارض بدرجة كبيرة جدا	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
1	تتسم أهداف الوزارات بالوضوح التأم	34	14.9	99	43.6	49	21.5	39	17.1	6	2.6
2	تستخدم كدليل إرشادي للموظفين في العمل	16	7.0	96	42.2	68	29.9	36	15.8	11	4.8
3	تتفق الأهداف المطلوب تحقيقها مع سياسات الوزارة	19	8.3	101	44.4	70	30.8	33	14.5	4	1.7
4	تتلي احتياجات الفئة المستهدفة	14	6.1	107	47.1	58	25.5	41	18.0	7	3.0
5	يتم صياغتها بموضوعية دون تحيز	18	7.9	89	39.2	61	26.8	39	17.1	20	8.8
	مجموع التكرارات / الوسط الحسابي للنسب المئوية	101	8.9	492	43.3	306	26.9	188	16.5	48	4.2
	إجمالي الوسط الحسابي للنسب المئوية	52.25%		26.96%		20.79%					
	الدرجة الكلية لخاصية الوضوح	67.22%				درجة متوسطة					

ب- خاصية قابل للقياس

يفترض في كل هدف استراتيجي تتبناه الوزارة أن يكون له أدوات لقياس مستوى تحقيق الهدف، وبدون هذه الأدوات يصعب معرفة مستوى التحقيق، وعادة ما يتم اختيار أدوات قياس تناسب كل هدف، ومن الأدوات التي استخدمتها الوزارة لقياس أهدافها الاستراتيجية، التكلفة: حيث تعد الوزارة ميزانياتها الأمانة لتنفيذ الهدف الاستراتيجي المراد تحقيقه ضمن إمكانياتها، وقد اتفق المبحوثين من خلال الجدول رقم (11.4) على أن الوزارة تعد الميزانيات الخاصة بتكلفة تحقيق الهدف بنسبة (49.34%) إجابا من خلال الإجابة على الفقرة (6)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن وزارة التربية والتعليم العالي تنسق مع وزارة المالية حول ميزانيتها السنوية في كل بداية العام، في حين المبحوثون من الاتجاه المحايد شكلوا (30.4%) وليس لديهم القدرة على تحديد أدوات قياس الهدف بالرغم من أنهم يمتازون بخبرة تتعد 11 سنة بنسبة (80.6%)، أما أصحاب الاتجاه السلبي وهم بنسبة (20.27%) يرون عدم قدرة الوزارة في تقدير الميزانية الكافية، وتعزى إلى بعض الأهداف التي لم تستطع الوزارة تنفيذها.

كما أن تقويم مخرجات العمل من فترة لأخرى هي إحدى أدوات القياس، وهو ما يؤكده المبحوثون في الإجابة على الفقرة (8) بنسبة (45.38%) من أن الوزارة تقيم مخرجاتها باستمرار، لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وأن الأنشطة التي أنبثقت عن الأهداف قابلة للملاحظة والقياس لضمان تحقيق الهدف بنسبة (51.98%) من خلال إجابات المبحوثين على الفقرة (6).

جاءت نتائج هذه الفقرات في غالبيتها نحو الاتجاه الإيجابي، بمعدل (48.90%) وهو ما يؤكد عليه المبحوثون على أن أهداف الوزارة تم ربطها بأدوات قياس قادرة على قياس كل هدف بشكل فعال، في حيث التزم (30.98%) الحياد في إجاباتهم ويعزى ذلك لعدم معرفتهم بأهداف الوزارة وبالتالي عدم قدرتهم على التقييم، أما النتائج السلبية شكلت (20.12%) وهي أقل من الربع، في عدم تناسب أدوات القياس التي تمكنا من التحقق من الهدف الاستراتيجي بشكل دقيق.

جدول (11.4): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بخاصية قابلية/ واقع

الأهداف الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي

ت	البند	أوافق بدرجة كبيرة جدا		أوافق بدرجة كبيرة		محايد				معارض بدرجة كبيرة		معارض بدرجة كبيرة جدا	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
6	يتم توفير الميزانيات اللازمة لتنفيذها	14	6.1	98	43.1	69	30.4	33	14.5	13	5.7		
7	قابلة للملاحظة والقياس	14	6.1	104	45.8	63	27.7	30	13.2	16	7.1		
8	يتم تقويم مخرجاتها بين فترة وأخرى	11	4.8	92	40.5	79	34.8	27	11.9	18	7.9		
	مجموع التكرارات / الوسط الحسابي للنسب المئوية	39	5.7	294	43.1	211	30.9	90	13.2	47	6.9		
	إجمالي الوسط الحسابي للنسب المئوية		48.90%				30.98%		20.12%				
	الدرجة الكلية لخاصية قابل للقياس		65.52%						درجة متوسطة				

نجد أن المبحوثين أجمعوا على انعكاس خاصية قابلية القياس في أهداف الوزارة الاستراتيجية بدرجة متوسطة بنسبة (65.52%)، وتعزى هذه النتيجة لكون عينة الدراسة تمتاز بمؤهل علمي بكالوريوس وماجستير فأعلى بنسبة (96.4%) تمكنهم من تقييم أدوات القياس المستخدمة لقياس أهداف الوزارة في حاجتها لتطوير أو استخدام أدوات بديلة.

ت - خاصية قابل للتحقيق

قابلية تحقيق الهدف هي قدرة الوزارة على الموازنة بين قدراتها المادية والسياسية والمجتمعية والزمنية، وقدرتها على التعامل من الظروف الطارئة التي قد تنشأ سواء كانت هذه الظروف داخل الوزارة أو خارجها، ومدى الاستفادة من الفرص البيئية التي قد تظهر من فترة لأخرى، حيث أكد المبحوثون على انعكاس خاصية قابل للتحقيق في أهداف الوزارة الاستراتيجية بدرجة متوسطة بنسبة (64.28%) من خلال الجدول رقم (12.4)، ولعل هذه النتيجة تعزى لكون عينة الدراسة من أصحاب القرار الذين تجاوزت أعمارهم أكثر من 41 سنة والتي تشكل نسبة (54.6%) وأصحاب خبرة الطويلة لأكثر من 11 سنة بنسبة (80.6%).

جدول (12.4): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بخاصية قابلية / واقع الأهداف الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي

ت	البند	أوافق بدرجة كبيرة جدا	أوافق بدرجة كبيرة	محايد	معارض بدرجة كبيرة	معارض بدرجة كبيرة جدا	
		ت	%	ت	%	ت	%
10	تراعى الظروف البيئية المستجدة	9	3.9	94	41.4	78	34.3
11	قابلة للتعامل مع الظروف الطارئة	10	4.4	90	39.6	75	33.0
12	تستفيد من الفرص البيئية في تنفيذها	9	3.9	91	40.0	86	37.8
16	تأخذ بعين الاعتبار الكوادر البشرية المدربة لتنفيذها	12	5.2	97	42.7	53	23.3
	مجموع التكرارات / الوسط الحسابي للنسب المئوية	40	4.4	372	40.9	292	32.1
	إجمالي الوسط الحسابي للنسب المئوية	45.37%		32.16%		22.47%	
	الدرجة الكلية لخاصية قابل لتحقيق	64.28%		درجة متوسطة			

فأصحاب الاتجاه الإيجابي بنسبة (45.37%) يرون أن أهداف الوزارة قادرة على التعامل مع مستجدات البيئة الفلسطينية الخاصة، من خلال استفادتها من الفرص البيئية المستجدة واستغلالها لكوادرها البشرية المؤهلة في التنفيذ. ويعزى ذلك للخبرة الطويلة التي اتسمت بها الوزارة على مرور الوقت، أما أصحاب الاتجاه السلبي شكلت إجاباتهم حول هذا العنصر نسبة (22.47%) وهو ناتج من إخفاقات الوزارة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل كامل. أما أصحاب الرأي المحايد

والذين يمثلون نسبة (32.16%) ولعل أصحاب هذا الاتجاه يفضلون عدم إبداء رأيهم بشكل واضح حول فقرات هذا العنصر لأسباب خاصة.

ث- خاصية محدد بزمان

يتفق العلماء على أن أي هدف استراتيجي لا بد أن يكون محدداً بوقت زمني لإنجازه، وبالنسبة لأهداف الوزارة الاستراتيجية فقد اختلف المبحوثون حول الوقت الزمني لإنجاز هذه الأهداف، وهو ما أكدته و عارضة المبحوثون من أصحاب الاتجاه الإيجابي والسلبى بنسبة (36.12%) في الجدول رقم(13.4)، فأصحاب الاتجاه الإيجابي يرون أن أهداف الوزارة الاستراتيجية تم تنفيذها ضمن سلسلة زمنية محدده بدقة، وآخرون يرون أنها استهلكت زمناً أكثر مما هو محدد لإنجازها، وهنا

جدول (13.4): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بخاصية تحديد

الزمن /واقع الأهداف الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي

ت	البند	أوافق بدرجة كبيرة جدا		أوافق بدرجة كبيرة		محايد		معارض بدرجة كبيرة جدا	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
13	يتم تنفيذها وفق الزمن المحدد	14	6.1	68	29.9	63	27.7	63	27.7
	مجموع التكرارات / الوسط الحسابي للنسب المئوية	14	6.1	68	29.9	63	27.7	63	27.7
	إجمالي الوسط الحسابي للنسب المئوية	36.12%		27.75%		36.12%		27.75%	
	الدرجة الكلية لخاصية محدد بزمان	65.20%		27.75%		36.12%		27.75%	
		65.20%		27.75%		36.12%		27.75%	

نريد أن نشير أن مسألة الزمن لوزارة مثل وزارة التربية والتعليم وتحت ظل سياسة الاحتلال الإسرائيلي سوف تواجه مشاكل عدة في مسألة الوقت لتنفيذ أهدافها الأمر الذي يجبر الوزارة على إطالة الفترة المحددة لتنفيذ أهدافها الاستراتيجية. أما أصحاب الرأي المحايد التي شكلت (27.75%) وليس لديهم المعرفة الدقيقة للإنجازات الوزارة وهذا يعود إلى ضعف مستوى الثقافة التنظيمية في الوزارة.

وبشكل عام فإن الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي لهذه الخاصية وصلت إلى نسبة (65.2%) بدرجة متوسطة، وهو ما أجمعت عليه عينة الدراسة بانعكاس خاصية تحديد زمن معين لتنفيذ أهداف الوزارة

الاستراتيجية، ولعل هذه النتيجة تعزى لكون عينة الدراسة من أصحاب الفئة العمرية (أكثر من 41 سنة) والتي تشكل نسبة (54.6%) وأصحاب الخبرة الطويلة أكثر من 11 سنة والتي تشكل نسبة (80.6%).

ج- خاصية الواقعية

أهداف الوزارة الاستراتيجية هي أهداف عامه ينبثق عن كل هدف منها عدة أهداف فرعية، ولكي تستطيع الوزارة أن تحقق هذه الأهداف لابد لها، وأن تراعي التدرج في تنفيذها ضمن اليات معينة، وأن التسلسل والتدرج في تنفيذ الأهداف من الأكثر سهولة إلى الأكثر تعقيدا، يكون أكثر جدوى، ويكون دافعا ومحفزا لموظفي الوزارة على تحقيق المزيد من الإنجازات، وأن استخدام آليات تناسب الهدف وتسهل العمل من خلالها، وتكون مرنة مع ظروف البيئة، وأكد المبحوثون في إجاباتهم في الجدول رقم (14.4) على أن (48.75%) بأن أهداف الوزارة تتسم بواقعيها، بخلاف الاتجاه السلبي الذي يمثل (22.17%) في كون أهداف الوزارة غير واقعية ولا تتسم بالتسلسل، ويعزى ذلك إلى بعض اخفاقات الوزارة في تحقيق أهدافها، في حين شكلت الإجابات المحايدة النسبة (29.07%)، لكون هذه الفئة ليس لديها المعلومات الكافية حول كافة الأهداف الخاصة بالوزارة في مختلف الوحدات، خاصة أن الشريحة أكثر في عينة الدراسة كانت من المستوى الإداري التنفيذي بنسبة (72.2%).

وبالاطلاع على الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي لهذه الخاصية، نجد أن آراء المبحوثين أجمعت على انعكاس خاصية الواقعية في أهداف الوزارة الاستراتيجية بدرجة متوسطة بنسبة (65.18%)، فهم يرون في أن الأنشطة المراد إنجازها لتحقيق الهدف تواجه بعض الصعوبات في تنفيذها بالتسلسل والتدرج المخطط له، وتعزى هذه النتيجة إلى كون عينة الدراسة تمتاز بخبرة تزيد عن 11 سنة بنسبة (80.6%).

جدول (14.4): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بخاصية الواقعية/ واقع الأهداف الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي

البنء		أوافق بءءة كءبرة ءءا		أوافق بءءة كءبرة		مءاوء		مءارض بءءة كءبرة		مءارض بءءة كءبرة ءءا	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
15	6.6	104	45.8	62	27.3	31	13.6	15	6.6		
12	5.2	88	38.7	73	32.1	41	18.0	13	5.7		
17	7.4	96	42.2	63	27.7	41	18.0	10	4.4		
44	6.4	288	42.2	198	29.0	113	16.5	38	5.5		
		48.75%		29.07%		22.17%					
		65.18%				ءءة مءوسطة					

2.2.1.4. السؤال الثاني/ الفرع الثاني:

نص على: ما واقع تطبيق خصائص الأهداف الاستراتيجية في وزارة الاقتصاد الوطني؟
سوف يتم مناقشة النتائج لكل خاصية بشكل منفرد على الأهداف الاستراتيجية المعلنة لوزارة الاقتصاد الوطني، كي يسهل على الباحثة توضيح ومناقشة النتائج:

أ. خاصية الوضوح

تؤكد الباحثة على أن هناك عدة مجالات لابد وأن تؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد الهدف الاستراتيجي بحيث تبتعد الوزارة عن الضبابية والهامية في هدفها، ومن أبرز هذه المجالات عند صياغة الهدف الاستراتيجي، تحديد الفئة المستهدفة التي ترغب الوزارة بتلبية احتياجاتها، وقد أكد المبحوثون في الجدول رقم (15.4) بنسبة (44.65%) إيجاباً أن أهداف الوزارة قد حددت الفئة التي تستهدفها بشكل دقيق، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الفئة التي تخدمها الوزارة هي واحدة فقط، كما نجد أن أهداف الوزارة تتفق وسياساتها وهو ما أكدته النتائج بنسبة (57.97%) إيجاباً، ونتيجة لهذا الانسجام الحاصل بين سياسات الوزارة وأهدافها جعلها تعتبر دليلاً إرشادياً للموظفين في عملهم بنسبة (40.18%) إيجاباً، وبالتالي فإن أهداف الوزارة الاستراتيجية تعتبر واضحة ومحددة على حد إجابات المبحوثين بمعدل (47.32%) إيجاباً.

في حين شكلت الإجابات من الاتجاه السلبي لفقرات هذه الخاصية نسبة (21.79%)، وهذا يؤكد أن المبحوثين بمختلف مستوياتهم الإدارية يؤكدون على وضوح أهداف الوزارة الاستراتيجية. في حين مثلت الإجابات المحايدة على هذه الفقرات الثلث بنسبة (30.89%)، ويعزى ذلك إلى رغبتهم بالاحتفاظ بآرائهم لأسباب خاصة. وبالنظر إلى الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي لهذه الخاصية، نجد أن آراء المبحوثين أجمعت على انعكاس خاصية الوضوح في أهداف الوزارة الاستراتيجية بدرجة متوسطة بلغت نسبة (65.28%)، وتعزى هذه النتيجة إلى كون عينة الدراسة من المستوى الإداري

جدول (15.4): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بخاصية الوضوح /

واقع الأهداف الاستراتيجية في وزارة الاقتصاد الوطني

ت	البند	أوافق بدرجة كبيرة جدا		أوافق بدرجة كبيرة		محايد		معارض بدرجة كبيرة		معارض بدرجة كبيرة جدا	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
1	تتسم أهداف الوزارات بالوضوح التأم	7	6.2	62	55.3	27	24.1	11	9.8	5	4.5
2	تستخدم كدليل إرشادي للموظفين في العمل	2	1.8	43	38.3	39	34.8	26	23.2	2	1.8
3	تتفق الأهداف المطلوب تحقيقها مع سياسات الوزارة	4	3.5	61	54.4	26	23.2	20	17.8	1	0.9
4	تتلي احتياجات الفئة المستهدفة	2	1.7	48	42.8	33	29.4	28	25.0	1	0.9
5	يتم صياغتها بموضوعية دون تحيز	3	2.6	33	29.4	48	42.8	24	21.4	4	3.5
	مجموع التكرارات / الوسط الحسابي للنسب المئوية	18	3.2	247	44.1	173	30.8	109	19.4	13	2.3
	إجمالي الوسط الحسابي للنسب المئوية	47.32%		30.89%		21.79%					
	الدرجة الكلية لخاصية الوضوح	65.28%				درجة متوسطة					

التنفيذي (رئيس قسم /رئيس شعبة) و (مدير /رئيس وحدة) يشكلون نسبة (58.9%) وهم يرون أن أهداف الوزارة الاستراتيجية غير واضحة بدرجة كافية، خاصة عند عملية تحديد الأنشطة التي من المفروض أن تحقق الهدف، كما أن الفئة العمرية (41 فأكثر) والتي تشكل (42.0%) ترى في أهداف الوزارة بعض الغموض والتشويش التي تتسبب في عدم تحقيقها.

ب. خاصية قابلية القياس

من خلال الإطار النظري الذي أعدته الباحثة حيث أكدت على أن لكل هدف أدوات قياس تناسبه وبدون هذه الأدوات يصعب علينا تحديد مستوى تحقق الهدف، ومن الأدوات التي استخدمتها وزارة الاقتصاد الوطني لقياس تحقق أهدافها الاستراتيجية، التكلفة: حيث اظهر الجدول رقم (16.4) أن الوزارة تعد ميزانياتها الأزيمة لتنفيذ الهدف الاستراتيجي المراد تحقيقه ضمن إمكانياتها، وقد اتفق المبحوثون أن الوزارة تعد الميزانيات الخاصة بتكلفة تحقيق الهدف بنسبة (36.6%) إيجاباً.

ويعزى هذه النتيجة إلى أن وزارة الاقتصاد الوطني تتسق مع وزارة المالية حول ميزانيتها السنوية في بداية كل عام، مما يجبر الوزارة على تحديد حاجتها من المال العام، ولكن يرى (34.83%) من المبحوثين أن الميزانية المعدة لإنجاز الهدف غير كافية، وتعزى هذه النتيجة إلى اخفاق الوزارة في تحقيق بعض أهدافها بسبب عدم التقدير الجيد للميزانية، كما أن تقويم مخرجات العمل من فترة لأخرى هي إحدى أدوات القياس أيضاً، وهو ما يؤكد المبحوثون في الإجابة على الفقرة (8) بنسبة (31.25%) من أن الوزارة تقيم مخرجاتها باستمرار، لضمان استقامة العمل وعدم تعرضه لأي انحرافات، فيتم مراقبة الأنشطة التي تهدف لتحقيق الهدف من خلال الملاحظة وأدوات القياس المناسبة والمتفق عليها لتؤكد من استقامة خط العمل بنسبة (68.68%) و(31.25%) على التوالي، وهي نسبة قريبة من أصحاب الاتجاه السلبي الذين أكدوا على عدم وجود أدوات قياس للأهداف وأن هذه الأدوات غير فعالة وبحاجة لتجديد. جاءت نتائج هذه الفقرات في غالبيتها نحو الاتجاه الإيجابي، بنسبة (33.63%)، فيرى المبحوثون فعالية أدوات القياس المستخدمة لقياس كل هدف استراتيجي، في حين التزم (33.93%) الحياد في إجاباتهم ويعزى ذلك لعدم معرفتهم بأهداف الوزارة وبالتالي عدم قدرتهم على التقييم، أما النتائج السلبية شكلت معدل (32.44%)، الذين أكدوا على عدم تناسب أدوات القياس للأهداف المعلنة، وبالتالي لا يمكننا التحقق من مستوى قياس الهدف المنجز.

وبشكل عام فإن نتائج الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي لهذه الخاصية، أجمعت على انعكاس خاصية قابل للقياس في أهداف الوزارة الاستراتيجية بدرجة متوسطة بنسبة (59.88%)، وتعزى هذه النتيجة لكون عينة الدراسة من أصحاب خبرة تزيد عن 11 سنة والتي تشكل (52.7%) في أن أدوات القياس المستخدمة لقياس أهداف الوزارة بحاجة لتطوير أو استخدام أدوات بديلة.

جدول (16.4): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بخاصية القابلية / واقع

الأهداف الاستراتيجية في وزارة الاقتصاد الوطني

ت	البند	أوافق بدرجة كبيرة جدا		أوافق بدرجة كبيرة		محايد		معارض بدرجة كبيرة		معارض بدرجة كبيرة جدا	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
6	يتم توفير الميزانيات اللازمة لتنفيذها	8	7.1	33	29.4	32	28.6	30	26.8	9	8.0
7	قابلة للملاحظة والقياس	3	2.7	34	30.3	45	40.1	23	20.1	7	6.2
8	يتم تقويم مخرجاتها بين فترة وأخرى	5	4.5	30	26.8	37	33.0	34	30.3	6	5.3
	مجموع التكرارات / الوسط الحسابي للنسب المئوية	16	4.8	97	28.9	114	34	87	25.9	22	6.6
	إجمالي الوسط الحسابي للنسب المئوية	33.63%		33.93%		32.44%					
	الدرجة الكلية لخاصية قابل للقياس	59.88%				درجة متوسطة					

ج. قابلية التحقيق

عندما نتحدث عن إمكانية تحقيق الهدف فإن ما نقصده قدرة الوزارة على الموائمة بين قدراتها المادية والسياسية والمجتمعية والزمنية وغيرها، كذلك مرونتها أمام الظروف الطارئة التي قد تنشأ سواء كانت هذه الظروف داخل الوزارة أو خارجها، وقدرتها للاستفادة من هذه الفرص التي قد تظهر من فترة لأخرى، وتطويرها في خدمة الهدف، حيث أكد المبحوثون في الجدول رقم (17.4) أن أهداف وزارة الاقتصاد الوطني تقدر المتغيرات البيئية وتذللها لخدمة أهدافها الاستراتيجية والتي شكلت معدل (31.25%) أي بمستوى ثلث النتائج، ويعزى ذلك للخبرة الطويلة التي اتسمت بها الوزارة مع مرور الوقت، وأما نسبة الإجابات السلبية شكلت (34.15%) أي معدلات النسب المئوية الإيجابية والسلبية متساوية، ولعل هذا يعود إلى بعض إخفاقات الوزارة أثناء تنفيذ أهدافها الاستراتيجية نتيجة أسباب سياسية.

أما أصحاب الرأي المحايد والذين يمثلون نسبة (34.6%) والذين قد يكونون غير مهتمين بنتائج هذه الدراسة. ويجمع المبحوثون حول درجة متوسطة لتطبيق الوزارة لخاصية قابل لتحقيق في

جدول (17.4): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بخاصية القابلية لتحقيق / واقع الأهداف الاستراتيجية في وزارة الاقتصاد الوطني

ت	البند	أوافق بدرجة كبيرة جدا		أوافق بدرجة كبيرة		محايد		معارض بدرجة كبيرة		معارض بدرجة كبيرة جدا	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
10	تراعى الظروف البيئية المستجدة	2	1.8	35	31.2	38	33.9	34	30.6	3	2.7
11	قابلة للتعامل مع الظروف الطارئة	4	3.6	30	26.8	36	32.1	31	27.7	11	9.8
12	تستفيد من الفرص البيئية في تنفيذها	4	3.6	29	25.9	42	37.5	31	27.7	6	5.3
16	تأخذ بعين الاعتبار الكوادر البشرية المدربة لتنفيذها	3	2.7	33	29.4	39	34.8	25	22.3	12	10.7
	مجموع التكرارات / الوسط الحسابي للنسب المئوية	13	2.9	127	28.2	155	34.6	121	27.0	32	7.1
	إجمالي الوسط الحسابي للنسب المئوية	31.25%		34.60%		34.15%					
	الدرجة الكلية لخاصية قابل لتحقيق	60.22%		درجة متوسطة							

أهداف الوزارة الاستراتيجية بنسبة (60.22%)، ولعل هذه النتيجة تعزى لكون عينة الدراسة من أصحاب الفئة العمرية (أكثر من 41 سنة) والتي تشكل نسبة (42%) والذين متازوا بأكثر من 11 سنة خبرة نسبة (52.7%) يرون صعوبة في تحقيق هذه الأهداف نظرا للأوضاع الخاصة بالبيئة الفلسطينية.

د. تحديد الزمن

تشير الباحثة إلى إجماع العلماء حول تحديد وقت زمني لإنجاز الأهداف المطروحة، وبالنسبة للمبحوثين من وزارة الاقتصاد الذين اختلفت آراؤهم في تحديد وقت زمني لتنفيذ الهدف وما أن تم الالتزام بالوقت المحدد، حيث تساوت آراؤهم الإيجابية والسلبية بنسبة (29.46%) في الجدول رقم (18.4) فأصحاب الاتجاه الإيجابي يرون أن أهداف الوزارة الاستراتيجية تم تنفيذها ضمن سلسلة زمنية محدده بدقة، وآخرون يرون أنها استهلكت زمنا أكثر مما هو محدد لإنجازها، وهنا نريد أن نشير إلى أن مسألة الزمن لوزارة مثل وزارة الاقتصاد الوطني، وفي ظل سياسات الاحتلال الإسرائيلي سوف تواجه مشاكل عدة في تنفيذ الوزارة أهدافها، الأمر الذي يتطلب من الوزارة أحيانا إطالة المدة الزمنية لتنفيذ هدفها.

أما أصحاب الرأي المحايد والذين شكلوا (41.07%) وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالاتجاهين الآخرين، ويعزى ذلك إلى أن نسبة (58.9%) من العينة ضمن المستوى الإداري التنفيذي وبالتالي ليس لديهم المعرفة الدقيقة عن خطة الوزارة الاستراتيجية وإنجازاتها ويشير إلى ضعف الثقافة التنظيمية داخل الوزارة، أو أنهم يرون الأمان في عدم ابداء آرائهم.

وبالاطلاع على الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي لهذه الخاصية، نجد أن آراء المبحوثين أجمعت على انعكاس خاصية محدد بزمان في أهداف الوزارة الاستراتيجية بدرجة متوسطة بنسبة (58.92%) ولعل هذه النتيجة تعزى لكون عينة الدراسة من أصحاب الفئة العمرية أكثر من 41 سنة والتي تشكل نسبة (42%) الذين امتازوا بسنوات خبرة تزيد عن أكثر من 11 سنة نسبة (52.7%) يرون صعوبة في تحقيق هذه الأهداف ضمن الزمن المحدد نظرا لخصوصية البيئة الفلسطينية.

جدول رقم (18.4): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بخاصية تحديد الزمن /واقع الأهداف الاستراتيجية في وزارة الاقتصاد الوطني

ت	البند	أوافق بدرجة كبيرة جدا		أوافق بدرجة كبيرة		محايد		معارض بدرجة كبيرة		معارض بدرجة كبيرة جدا	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
13	يتم تنفيذها وفق الزمن المحدد	2	1.8	31	27.7	46	41.0	29	25.9	4	3.6
	مجموع التكرارات / الوسط الحسابي للنسب المئوية	2	1.8	31	27.7	46	41.0	29	25.9	4	3.6
	إجمالي الوسط الحسابي للنسب المئوية	29.46%		29.46%		41.07%		29.46%			
	الدرجة الكلية لخاصية محدد بزمان	58.92%						درجة متوسطة			

٥. عنصر الواقعية

الأهداف الاستراتيجية هي أهداف عامه ينبثق عنها أهداف تكتيكية ومن ثم أهداف تشغيلية وهذا ما وضحته الباحثة في إطارها النظري، ولكي تستطيع الوزارة تحقق هذه الأهداف لابد لها وأن تراعي التدرج في تنفيذها ضمن اليات معينة، وأن التسلسل والتدرج في تنفيذ الأهداف من الأكثر سهولة إلى لأكثر تعقيدا، يكون أكثر جدوى، وكون دافعا ومحفزا لموظفي الوزارة على تحقيق المزيد من

الإنجازات، وأن استخدام آليات تناسب الهدف وتسهل العمل من خلالها، وتكون مرنة مع ظروف البيئة، وأكدت إجابات المبحوثين في الجدول رقم (19.4) أن (36.61%) إيجاباً بأن أهداف الوزارة تتسم بواقعيتهما، بخلاف الاتجاه السلبي الذي يمثل (27.08%) في كون أهداف الوزارة غير واقعية ولا تتسم بالتسلسل، ويعزى إلى بعض اخفاقات الوزارة، وقد تساوت الإجابات المحايدة بنسبة (36.31%) مع الإجابات الإيجابية ويعزى إلى أن فئة كبيرة من المبحوثين غير قادرين على التمييز فيما أن كأن الهدف واقعيًا أو غير ذلك، أو أنهم يفضلون بالاحتفاظ بالإجابة لأسباب خاصة بهم.

جدول رقم (19.4): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بخاصية الواقعية

/واقع الأهداف الاستراتيجية في وزارة الاقتصاد الوطني

ت	البند	أوافق بدرجة كبيرة جدا		أوافق بدرجة كبيرة		محايد		معارض بدرجة كبيرة		معارض بدرجة كبيرة جدا	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
9	يتم تحديد آليات تنفيذها	3	2.7	42	37.5	37	33.0	26	23.2	4	3.5
14	تتسم بالمرونة بحيث يمكن تعديلها	1	0.9	33	29.4	48	42.9	24	21.4	6	5.3
15	مجموع التكرارات / الوسط الحسابي للنسب المئوية	7	2.0	116	34.5	122	36.3	80	23.8	11	3.2
	معدل الوسط الحسابي للنسب المئوية		36.61%				36.31%		27.08%		
	الدرجة الكلية لخاصية الواقعية		59.64%								درجة متوسطة

بالنظر إلى المتوسط الحسابي الإجمالي لهذه الفقرات إجماع المبحوثون على انعكاس خاصية الواقعية في أهداف الوزارة الاستراتيجية بدرجة متوسطة بنسبة (59.64%) وتعزى هذه النتيجة إلى كون المستوى الإداري التنفيذي المتشكل ممن (مدير/ رئيس وحدة، رئيس قسم/ رئيس شعبة) يشكل النسبة الأكبر (52.9%) في كون الأنشطة المراد إنجازها لتحقيق الهدف لا تتدرج بالشكل المطلوب لتحقيق الأهداف.

3.2.1.4. السّؤال الثاني/ الفرع الثالث:

نص على: ما الفرق بين واقع تطبيق خصائص الأهداف الاستراتيجية في كل من وزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني؟

تشير النتائج في كل من الوزارتين إلى حصول الخصائص كافة على علاقة متوسطة لانعكاس الخصائص الخمسة في الأهداف الاستراتيجية لكل من وزارة التربية والتعليم العالي و وزارة الاقتصاد الوطني، مسجلة متوسطاً حسابياً للخصائص كافة كما في الجدول رقم (20.4):

جدول (20.4): الوسط الحسابي للنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على كافة خصائص الأهداف الاستراتيجية في الوزارات المبحوثة

وزارة الاقتصاد الوطني		وزارة التربية والتعليم العالي		
الدرجة	الوسط الحسابي	الدرجة	الوسط الحسابي	
درجة متوسطة	65.28%	درجة متوسطة	67.22%	المتوسط الحسابي لخاصية الوضوح
درجة متوسطة	59.88%	درجة متوسطة	65.52%	المتوسط الحسابي لخاصية قابل للقياس
درجة متوسطة	60.22%	درجة متوسطة	64.28%	المتوسط الحسابي لخاصية قابل لتحقيق
درجة متوسطة	58.92%	درجة متوسطة	65.20%	المتوسط الحسابي لخاصية محدد بزمان
درجة متوسطة	59.64%	درجة متوسطة	65.18%	المتوسط الحسابي لخاصية الواقعية
درجة متوسطة	60.78%	درجة متوسطة	65.48%	المتوسط الحسابي للخصائص
درجة متوسطة		63.13%		المتوسط الحسابي للوزارات المبحوثة

(الوضوح، قابل للقياس، قابل لتحقيق، محدد بزمان، الواقعية) نسبة (67.22%، 65.52%، 64.28%، 65.20%، 65.18%) في وزارة التربية والتعليم العالي على الترتيب، ونسبة (65.28%، 59.88%، 60.22%، 58.92%، 59.64%) في وزارة الاقتصاد الوطني على الترتيب.

وهو ما يشير إلى أن أهداف كلا الوزارتين تنعكس فيها خصائص الأهداف الاستراتيجية كافة بشكل غير كافٍ، فلا يزال هناك بعض الغموض الذي يسيطر على بعض أهداف الوزارة، وهناك أهداف انتمت بعدم قابليتها لتحقيق في ظل الفترة الزمنية المحددة لها، وأن أدوات القياس المستخدمة في قياس أهداف كل وزارة بحاجة إلى تطوير وفي بعض الأحيان لا تتناسب مع الهدف المراد قياسه،

وقد أكدت دراسة (على، 2007) على وضع وتبني أهداف واضحة وتتمتع بخصائص الأهداف ركيزة أساسية لنجاح المنظمة واتخاذ القرار السليم ويسهل ترجمتها إلى أهداف محددة.

3.1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

نص على: ما هي الأهداف الاستراتيجية التي تم تحقيقها في ضوء الهيكل التنظيمي لوزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني ؟

بنت الباحثة فقرات السؤال الثالث على الأهداف الاستراتيجية المعلنة لوزارتي التربية والتعليم العالي ووزارة الاقتصاد الوطني، والمكونة من ثلاث خطط استراتيجية موزعة على ثلاث مراحل زمنية ابتداء من العام (2005-2014) حيث تم اخذ عينة من الأهداف المعلنة في كل مرحلة زمنية لمعرفة مدى تحققها في ظل الهياكل التنظيمية المعتمدة في المراحل الزمنية الثلاث. ومن خلال التحليل تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بالسؤال الثالث، ومن باب توضيح النتائج تم تقسيم هذا السؤال إلى ثلاثة فروع:

1.3.1.4. ما هي الأهداف الاستراتيجية التي تم تحقيقها في ضوء الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم العالي؟

2.3.1.4. ما هي الأهداف الاستراتيجية التي تم تحقيقها في ضوء الهيكل التنظيمي لوزارة الاقتصاد؟

3.3.1.4. ما الفرق بين وزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني بمستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في ضوء الهيكل التنظيمي المعتمد لكل منها؟

1.3.1.4. نتائج الإجابة على السؤال الثالث/ الفرع الأول:

نص على: ماهي الأهداف الاستراتيجية التي تم تحقيقها في ضوء واقع الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم العالي؟

يشير الجدول رقم (21.4) إلى أن الهدف الاستراتيجي "تحسين نوعية التعليم والتعلم" حقق أعلى نسبة تكرار تمثلت بنسبة (61.67%) إيجاباً، من خلال توفير التقنيات التعليمية في العملية التعليمية، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الوزارة استطاعت توفر المختبرات لعدد كبير من المدارس، كما أن المنهاج الفلسطيني يتوافق من الاتجاهات العالمية في تشجيع استخدام التقنيات بشكل عام والتجريب المخبري في تدريس العلوم ومشاركة الطلبة في تنفيذها، الأمر الذي استدعى توفير الأجهزة والأدوات اللازمة لهذه الأنشطة، وهو ما حسن من نوعية التعليم في فلسطين، فكان لاستحداث بعض الوحدات الإدارية في هيكلية الوزارة كوحدة الإدارة العامة للإرشاد، وإضافة أربعة مناصب إدارية جديدة (وكيل مساعد لشؤون التطوير، ووكيل مساعد لشؤون التعليمية، ووكيل مساعد لتعليم العالي، ووكيل مساعد للشؤون الإدارية)، وهو ما نتج عنه تخصص عالٍ في أنشطة الوزارة، والتي رافقها إصلاحات إدارية من خلال إعادة صياغة الوصف الوظيفي لكل الدوائر والأقسام والإدارات في الوزارة، بخلاف أصحاب التوجه السلبي الذين لم يشكلوا سوى (11.9%)، ويعزى رأيهم إلى أن ما زال هناك نقص في توفير الوزارة لتقنيات التعليمية كالأجهزة المحمولة، والربط بالإنترنت، والألعاب التربوية، وغيرها، وأن هناك عدداً كبيراً من المدارس لا يزال غير مغطى بهذه التقنيات.

أما الهدف الاستراتيجي "تطوير القدرات التنظيمية في مجال التخطيط إدارياً ومالياً" فقد حصل على نسبة مرتفعة في الإجابة على الفقرات (1، 6، 7، 8، 9) بمعدل (49.16%) إيجاباً مقارنة بمعدل (25.11%) سلباً، وهو ما يشير إلى أنه تم تطوير الإجراءات الإدارية والمالية في الوزارة، من خلال إنشاء وظيفة الوكيل المساعد للشؤون الإدارية والمالية، التي ركزت بمهامها الوظيفية على إعادة بناء قدرات الموظفين، وهو ما ساهم في الحد من الفساد الإداري والمالي، حيث تم تطوير أنظمة قاعدة بيانات الوزارة وتوسيعها لتصبح قاعدة معلومات مالية مرتبط بوزارة المالية تحتوي على المعاملات المالية والتقارير المالية كافة التي تخص الوزارة، وقاعدة بيانات أوراكل لموظفي الوزارة كافة من إداريين ومعلمين، وكذلك قاعدة بيانات للمدارس الحكومية في أرجاء الوطن،

وتعد قاعدة البيانات الخاصة بالتدريب والتأهيل للموارد البشرية من أهم إنجازات الوزارة، فمن خلالها يتم تحديد الدورات التدريبية والمستويات المراد تدريبها وأهداف كل دورة تدريبية من أجل تطوير المورد البشري في الوزارة إداريا وتربويا. في حين حقق الهدف الاستراتيجي "تحقيق التحول التدريجي لقطاع التعليم العالي من التوجه نحو العرض إلى التوجه نحو الطلب، والذي يضمن المزيد من الانسجام بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات السوق (الارتباطية)، وخاصة بالنسبة للتعليم العالي بما فيه التعليم المهني والتقني" أقل النسب المئوية من خلال الإجابة على الفقرة (10) بنسبة (33.48%) إيجابا مقارنة بنسبة (44.93%) سلبا وهو ما يعزى إلى ضعف تلبية الوزارة لمتطلبات سوق العمل من اتجاهات مختلفة كالتعليم المهني الذي لا تزال نسبة التوجه إليه في مستوياتها الدنيا، وغياب كثير من التخصصات التي يحتاجها سوق العمل وضعف قدرة الوزارة على تلبيتها، وضعف البرامج المهنية الموجودة، ولعل ذلك يعود إلى عدم وجود قاعدة بيانات تركز عليها الوزارة حول احتياجات السوق من التخصصات، وغياب بعض الأنظمة الإدارية الخاصة بإصدار تراخيص برامج التخصصات، والذي أدى إلى تكرار كثير من البرامج التعليمية في الجامعات والكليات.

بالاطلاع على معدل متوسط النسب المئوية (51.41%) لفقرات هذا المحور نلاحظ توجه إيجابيا لآراء المبحوثين في مستوى تحقيق الوزارة لأهدافها الاستراتيجية، وهو ما يشكل نسبة من رضى المبحوثين عن مستوى الإنجاز الحاصل لهذه الأهداف، أما بالنسبة للإجابات المحايدة والتي لم تتعد ربع النتائج (24.98%) فإن هذه الفئة فضلت بالاحتفاظ برأيها فكانت الإجابة المحايدة مخرجا لها، كما أن جزءاً من هذه الفئة ليس لديها اطلاع كافٍ على أهداف الوزارة الاستراتيجية وإنجازاتها فشككت فقرات هذا المحور صعوبة في عملية التقييم.

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي لتحقيق الهدف الاستراتيجي في ظل الهيكل المعتمد ضمن كل مرحلة زمنية حقق بنسبة (65.54%)، أي بدرجة متوسطة في قدرة الهياكل المتبعة في كل فترة زمنية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتعزى هذه النتيجة إلى انعكاس بدرجة متوسطة لعناصر الهيكل

جدول (21.4): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية

التي تم تحقيقها في ضوء واقع الهياكل التنظيمية في وزارة التربية والتعليم العالي

ت	البند	أوافق بدرجة كبيرة جدا		أوافق بدرجة كبيرة		محايد		معارض بدرجة كبيرة		معارض بدرجة كبيرة جدا	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
1	تطوير آليات المتابعة على كافة المستويات	24	10.5	111	48.9	40	17.6	40	17.6	12	5.2
2	تطوير آليات تقويم النظام التربوي بكافة مدخلاته	12	5.2	114	50.2	52	22.9	35	15.4	14	6.1
3	توفير التقنيات التعليمية في العملية التعليمية	25	11.0	115	50.6	60	26.4	15	6.6	12	5.2
4	تحسين الصحة العامة للطلبة	26	11.4	107	47.1	63	27.7	18	7.9	13	5.7
5	استيعاب جمع الطلبة في الابنية المدرسية	22	9.6	112	49.3	51	22.4	36	15.8	6	2.6
6	تطوير النظام الإداري	12	5.2	107	47.1	53	23.3	34	14.9	21	9.2
7	تطوير النظام المالي	14	6.1	74	32.6	93	40.9	37	16.3	9	3.9
8	تطوير الوصف الوظيفي لمسميات الوظائف الإدارية	12	5.2	114	50.2	42	18.5	39	17.1	20	8.8
9	تنمية القدرات البشرية في كافة المستويات	13	5.7	77	33.9	64	28.1	52	22.9	21	9.2
10	تحقيق الانسجام بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات السوق	10	4.4	66	29.0	49	21.5	58	25.5	44	19.3
	مجموع التكرارات/ الوسط الحسابي للنسب المئوية	170	7.5	997	43.9	567	24.9	364	16.0	172	7.5
	إجمالي الوسط الحسابي للنسب المئوية	51.41%		24.98%		23.61%					
	الدرجة الكلية للوسط الحسابي	65.54%				درجة متوسطة					

التنظيمي في هيكل الوزارة والذي رافقه تطبيق متوسط لخصائص الأهداف في خطتها

الاستراتيجية، الأمر الذي ساهم في تحقيق أهداف بدرجة متوسطة.

2.3.1.4. نتائج الإجابة على السؤال الثالث/ الفرع الثاني

نص على: ماهي الأهداف الاستراتيجية التي تم تحقيقها في ضوء واقع الهيكل التنظيمي لوزارة الاقتصاد الوطني؟

أشارت نتائج الجدول رقم (22.4) إلى أن الهدف الاستراتيجي " تعزيز وزيادة القدرة التنافسية للقطاع الصناعي ولقطاع الأعمال الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر" قد حصل على أعلى النتائج الإيجابية من خلال الإجابة على الفقرات (1، 2، 4، 5، 9)) بمعدل (46.42%) مقارنة بمعدل الإجابات السلبية للفقرات نفسها (23.39%)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن سعي الوزارة الحثيث للتخلص من المنتجات غير الوطنية والمزورة من احتكارها للسوق الفلسطينية، و يرى المبحوثون أن نسبة المنتج المحلي في السوق الفلسطينية تأخذ حيزا مقبولا نسبيا، وهو ما فسره المبحوثون في اجابتهم على الفقرة (4) بنسبة (54.46%)، حيث لجأت الوزارة إلى استحداث عدة وحدات تهدف لتكريس جهودها في رفع نسبة المنتج الوطني في السوق من خلال تحسين جودة المنتج الوطني، ومن ثم تنظيم السوق لحماية المستهلك، وبالتالي تستوعب الاسواق مزيدا من العمالة الفلسطينية، وربط السوق الفلسطينية بالأسواق المحيطة والعالمية، فكان لاستحداث دائرة التنمية الصناعية، ودائرة التسهيل التجاري، ودائرة حماية المستهلك دور كبير ساهم في إنجاز هذا الهدف، كما تم استحداث وحدة القطاع الخاص والتي تعنى بتعزيز العلاقات بين القطاع العام والقطاع الخاص والتنسيق بينهما، كما واعتمدت الوزارة وحدة الجودة، والتي تهتم بجودة مخرجات الوزارة الخدماتية حيث حصلت ثلاث إدارات في الوزارة على مواصفات الايزو.

وبالاطلاع على معدل متوسط النسب المئوية (46.16%) لفقرات هذا المحور نلاحظ التوجه إيجابيا لآراء المبحوثين في مستوى تحقيق الوزارة لأهدافها الاستراتيجية، وهو ما يشكل نسبة من رضى المبحوثين عن مستوى الإنجاز الحاصل لهذه الأهداف، بخلاف أصحاب التوجه السلبي الذين شكلوا أقل من ربع النتائج (21.43%)، ولعلهم ينظرون إلى إخفاقات الوزارة في بعض أهدافها أو أن مستوى تحقيق الوزارة للأهداف ليس بالكفاءة المرجوة، أما بالنسبة للإجابات المحايدة التي لم تعدت ثلث الإجابات بمعدل (32.41%) فإن هذه الفئة فضلت بالاحتفاظ برأيها فكانت الإجابة المحايدة مخرجا لها، كما أن جزءاً من هذه الفئة ليس لديها اطلاع كافٍ على أهداف الوزارة الاستراتيجية وإنجازاتها فشكلت فقرات هذا المحور صعوبة في عملية التقييم.

أشارت النتائج إلى إجماع المبحوثين على قدرة الوزارة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بدرجة متوسطة بنسبة (65.86%)، وتعزى هذه النتيجة إلى انعكاس بدرجة متوسطة لعناصر الهيكل التنظيمي في هيكل الوزارة والذي رافقه تطبيق بدرجة متوسطة لخصائص الأهداف في خطتها الاستراتيجية، الأمر الذي ساهم في تحقيق أهداف بدرجة متوسطة.

جدول (22.4): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية

التي تم تحقيقها في ضوء واقع الهيكل التنظيمي لوزارة الاقتصاد الوطني

ت	البند	أوافق بدرجة كبيرة جدا		أوافق بدرجة كبيرة		محايد		معارض بدرجة كبيرة		معارض بدرجة كبيرة جدا	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
1	رفع الطاقة الاستيعابية للعمالة في السوق الفلسطينية	4	3.5	32	28.5	45	40.1	25	22.3	6	5.3
2	إيجاد أسواق بديلة للبضائع الفلسطينية	6	5.3	43	38.3	31	27.6	28	25.0	4	3.5
3	تطوير القوانين المعمول بها بما ينسجم مع مستجدات العصر	8	7.1	47	41.9	34	30.3	22	19.6	1	0.8
4	رفع نسبة المنتج المحلي في السوق الفلسطينية	6	5.3	61	54.4	22	19.6	22	19.6	1	0.8
5	تنظيم السوق الفلسطينية من أجل حماية المستهلك	14	12.5	43	38.3	35	31.2	15	13.3	5	4.4
6	تتمية القدرات البشرية في كافة المستويات	5	4.4	40	35.7	43	38.3	24	21.4	0	0.0
7	تطوير إجراءات العمل في كافة المستويات	8	7.1	44	39.2	43	38.3	17	15.1	0	0.0
8	تطوير الوصف الوظيفي لمسميات الوظائف الإدارية	9	8.0	43	38.3	37	33.0	21	18.7	2	1.7
9	تحسين جودة المنتج الفلسطيني	8	7.1	43	38.3	36	32.1	21	18.7	4	3.5
10	تشجيع الاستثمارات الخارجية في السوق الفلسطينية	9	8.0	44	39.2	37	33.0	20	17.8	2	1.7
	مجموع التكرارات / الوسط الحسابي للنسب المئوية	77	6.8	440	39.2	363	32.4	215	19.2	25	2.2
	إجمالي الوسط الحسابي للنسب المئوية	46.16%		32.41%		21.43%					
	الدرجة الكلية للوسط الحسابي	65.86%						درجة متوسطة			

3.3.1.4. السّؤال الثالث/الفرع الثالث

نص على: ما الفرق بين وزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني بمستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في ضوء الهيكل التنظيمي المعتمد لكل منها؟

تشير نتائج الجدول رقم (23.4) على أن تحقيق الأهداف الاستراتيجية لكلا الوزارتين جاءت بدرجة كلية للوسط الحسابي بنسبة (65.54%، 65.86%) على الترتيب في ظل هيكلها المعتمد وبهذه النسبة تكون حققت درجة متوسطة ، وهو ما يشير إلى أن وزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني تخضع للمؤثرات نفسها في عملية البناء التنظيمي. وقد أثبتت دراسة (زيديه، 2007) أن للهيكل التنظيمي أثراً كبيراً في تحديد الأهداف الاستراتيجية في المنظمة.

جدول (23.4): معدل الوسط الحسابي للنسب المئوية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية التي تم تحقيقها في ضوء الهياكل التنظيمية للوزارات المبحوثة

وزارة التربية والتعليم العالي		وزارة الاقتصاد الوطني	
الوسط الحسابي	درجة العلاقة	الوسط الحسابي	درجة العلاقة
65.54%	درجة متوسطة	65.86%	درجة متوسطة

أما عينة الدراسة من الاتجاه المحايد والسلبي، فقد شكلت نسبة (24.98%، 32.41%) و(23.61%، 21.43%) في الجداول رقم (22.4)، (23.4) على التوالي، فأصحاب الاتجاه المحايد يفضلون عدم الإفصاح عن رأيهم بشكل واضح وذلك لأسباب خاصة، في حين أصحاب التوجه السلبي يرون في أن الوزارة لم تستطع تحقيق أهدافها الاستراتيجية بالشكل المطلوب، وأن الهيكل التنظيمي الحالي للوزارة يعاني من ترهل وعيوب كثيرة أفسدت على الوزارة قدرتها في تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب.

4.1.4. نتائج الإجابة على السؤال الرابع

نص على: ما هي المعوقات التي تواجه تحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني من وجهة نظر المبحوثين؟

بنت الباحثة فقرات المحور الرابع على بعض المعوقات التي تواجه الوزارات المبحوثة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث تم طرح بعض المعوقات من داخل بيئة الوزارة تمثلت في الفقرات رقم (8،9،10،11،12،13،14) و معوقات خارجية تمثلت في الفقرة رقم (1،2،9،15) وخلال التحليل تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بالسؤال الرابع، ومن باب توضيح النتائج قامت الباحثة بتقسيم السؤال الرابع إلى ثلاثة فروع:

4.1.4.1. ما هي المعوقات التي تواجه تحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي من وجهة نظر المبحوثين؟

4.1.4.2. ما هي المعوقات التي تواجه تحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر المبحوثين؟

4.1.4.3. ما الفرق بين المعوقات التي تواجه تحقيق الأهداف الاستراتيجية في كل من وزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني من وجهة نظر المبحوثين؟

1.4.1.4. الإجابة على السؤال الرابع/الفرع الأول:

نص على: ما هي المعوقات التي تواجه تحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي من وجهة نظر المبحوثين؟

تشير النتائج في الجدول رقم (24.4) إلى أن المعوقات التي تواجه وزارة التربية والتعليم العالي في تحقيق أهدافها الاستراتيجية تتبع من مصدرين، الأول: بيئة الوزارة الداخلية، من خلال هيكلها التنظيمي الذي يعبر فيها عن علاقات العمل، ويمثل الوسيلة الفعالة في تحقيق أهداف الوزارة ومواجهتها للظروف المحيطة، حيث تركزت إجابات المبحوثين عند الفقرات (3،4،5،6،7،8،10،11) والتي تحدثت عن الظروف الخاصة بالبيئة الداخلية للوزارة، منها رؤية الوزارة غير الواضحة بنسبة إجماع (57.27%)، حيث أن المستقبل التي ترسمه الوزارة وتطمح للوصول إليه

مشوش وغير محدد المعالم، الأمر الذي ينعكس على رسالة الوزارة وأهدافها الاستراتيجية، وأن تجنب الوزارة لمشاركة موظفيها وإداراتها في خططها الاستراتيجية والذي شكل نسبة إجماع (55.51%)، نابعا من توظيف كوادر غير مؤهلة بنسبة أجمع عليها المبحوثون (54.62%)، وكذلك تفشي الفساد الإداري والمحسوبية بين المستويات الإدارية في الوزارة، وهو ما أثر على أداء الوزارة في تقديم خدماتها وبالتالي تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتعد هذه المشاكل نتيجة وجود هيكل تنظيمي ضعيف ومترهل، يعاني من عدم قدرته على التأقلم مع مستجدات البيئة والظروف المحيطة بنسبة (49.34%) وأن النظام الرقابي المطبق في الوزارة ضعيف وبحاجة لتطوير بنسبة (73.57%)، وأن هيكل الوزارة الحالي يعاني من سوء في عملية التنسيق، وذلك لضعف قنوات الاتصال بين الإدارات المختلفة بنسبة (81.06%) بحسب آرائهم.

ثانيا: بيئة الوزارة الخارجية، والتي تشكل أهمية بالغة خاصة نتيجة التحكم الإسرائيلي بالأراضي الفلسطينية، فقد شكلت أهم المعوقات التي تواجه الوزارة في تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية والمتمثلة بالفقرات (1،2،9،15) فالقرارات السياسية المفروضة على الحكومة الفلسطينية والمتحكم بها الاحتلال الإسرائيلي بنسبة إجابات (64.31%)، كما أن اعتماد الوزارة بشكل كبير على المنح الدولية في تنفيذ هذه الأهداف بنسبة (80.17%)، الأمر الذي يجعل الوزارة رهينة التحكم الدولي المؤثر فيه الاحتلال الإسرائيلي، في حين أن الميزانيات التي تعدها الوزارة لتنفيذ هذه الأهداف غير كافية بنسبة (58.15%). وتشير النتائج إلى جود بعض أصحاب المصالح المتنفذين في البيئة الفلسطينية ولديهم مصالحهم الخاصة في الوزارة والتي تتقاطع مصالحهم مع أهداف الوزارة وهو ما أكده المبحوثون بنسبة (66.08%).

اعتبر المبحوثون أن جميع المعوقات الواردة في فقرات هذا المحور، معيق في تحقيق الوزارة لأهدافها الاستراتيجية، بنسبة إجماع (55%)، في حين بلغت نتائج الاتجاه المحايد نسبة (25.87%) مشكلين ربع المبحوثين الذين لم يستطيعوا تقييم هذه المعوقات أن كانت مؤثرة على تحقيق أهداف الوزارة أم لا، أو أنهم يرفضون الإفصاح عن رأيهم بشكل واضح، بينما المبحوثين الذين يرون أن هذه المعوقات ليست سببا في اخفاق الوزارة لتحقيق أهدافها بنسبة (18.74%)، ولعل هذه النتيجة بسبب اعتقادهم في وجود معوقات أكثر جوهرية لعدم تحقيق أهداف الوزارة.

جدول (24.4): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالمعوقات التي تواجه تحقيق الأهداف

الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي

ت	البند	أوافق بدرجة كبيرة جدا		أوافق بدرجة كبيرة		محايد		معارض بدرجة كبيرة		معارض بدرجة كبيرة جدا	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
1	تتأثر الأهداف الاستراتيجية بالقرارات السياسية الخاصة بالبيئة الفلسطينية	66	29.0	80	35.2	57	25.1	20	8.8	4	1.7
2	تعتمد على برامج المنح الدولية لتنفيذها	85	37.4	97	42.7	24	10.5	14	6.1	7	3.0
3	توظيف كوادر بشرية غير مؤهلة	41	18.0	83	36.5	69	30.4	15	6.6	19	8.3
4	أنعدام وضوح الرؤيا نحو المستقبل المنظور	42	18.5	88	38.7	51	22.4	35	15.4	11	4.8
5	تعارض مصالح العاملين الشخصية في بيئة العمل	24	10.5	88	38.7	74	32.6	31	13.6	10	4.4
6	تردي التقنيات الحديثة المتوفرة في بيئة العمل	14	6.1	64	28.1	73	32.1	60	26.4	16	7.0
7	ضعف النظام الرقابي المعتمد في بيئة العمل	33	14.5	81	35.6	44	19.3	52	22.9	17	7.4
8	تجنب مشاركة العاملين في تحديد الأهداف الاستراتيجية	39	17.1	87	38.3	62	27.3	33	14.5	6	2.6
9	ابتعاد الهيكل التنظيمي عن الاخذ بمستجدات العصر	26	11.4	86	37.8	73	32.1	31	13.6	11	4.8
10	ضعف قنوات الاتصال بين الإدارات العليا المختلفة	44	19.3	98	43.1	40	17.6	33	14.5	12	5.2
11	قلة الميزانية اللازمة للتطور	39	17.1	93	40.9	49	21.5	32	14.1	14	6.1
12	تفشي الفساد المالي	30	13.2	64	28.1	85	37.4	23	10.1	25	11.0
13	تفشي الفساد الإداري	50	22.0	69	30.4	66	29.0	25	11.0	17	7.4
14	تفشي المحسوبية	43	18.9	82	36.1	65	28.6	22	9.6	15	6.6
15	سيطرة أصحاب النفوذ على مفاصل بيئة العمل	60	26.4	90	39.6	49	21.5	16	7.0	12	5.2
مجموع التكرارات / الوسط الحسابي للنسب المئوية		636	18.6	1250	36.7	881	25.8	442	12.9	196	5.7
إجمالي الوسط الحسابي للنسب المئوية		55%		25.87%		18.74%					
الدرجة الكلية للوسط الحسابي		%69.90				درجة قوية					

وفي مجمل الأمر فإن المعوقات المطروحة شكلت عائقاً رئيسياً في تحقيق وزارة التربية والتعليم العالي لأهدافها الاستراتيجية بنسبة إجماع (69.90%) وهي تشكل درجة قوية، ولعل هذه النتيجة تكونت من كون عينة الدراسة من أصحاب الخبرة التي تزيد عن 11 سنة بنسبة (80.6%) من أصحاب الخبرة الذين هم من الفئة العمرية أكثر من 41 سنة بنسبة (54.6%).

2.4.1.4. السؤال الرابع/ الفرع الثاني:

نص على: ما هي المعوقات التي تواجه تحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر المبحوثين؟

تشير نتائج الجدول رقم (25.4) إلى أن المعوقات التي تواجه وزارة الاقتصاد الوطني في تحقيق أهدافها الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية، فعلى نطاق بيئة الوزارة الداخلية، والمتمثلة في الفقرات (3،4،5،6،7،8،10،11،12،13،14)، فقد أجمع المبحوثون بأن رؤية الوزارة غير واضحة بنسبة (58.04%)، أي أن المستقبل التي ترسمه الوزارة وتطمح للوصول إليه مشوش وغير محدد المعالم، الأمر الذي ينعكس على رسالة وأهداف الوزارة الاستراتيجية، وأن تجنب الوزارة لمشاركة موظفيها وإداراتها في خططها الاستراتيجية والذي شكل نسبة (58.03%) نابعا من ضعف كواادر الوزارة نتيجة توظيف الأفراد الغير مؤهلين بنسبة أجمع عليها المبحوثون (59.83%)، وقد تشير هذه النتيجة إلى تفشي الفساد الإداري والمحسوبية بين المستويات الإدارية للوزارة، وهو ما أثر على أداء الوزارة في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتعد هذه المشاكل نتيجة وجود هيكل تنظيمي ضعيف ومترهل، يعاني من عدم قدرته على التأقلم مع مستجدات البيئة والظروف المحيطة بنسبة (50%) و أن النظام الرقابي المطبق في الوزارة ضعيف وبحاجة لتطوير بنسبة (52.67%)، وأن هيكل الوزارة الحالي يعاني من سوء في عملية التنسيق، وذلك لضعف قنوات الاتصال بين الإدارات المختلفة بنسبة (69.65%).

أما بيئة الوزارة الخارجية، والتي تشكل أهمية بالغه خاصة نتيجة التحكم الإسرائيلي بالأراضي الفلسطينية، وتعتبر أهم المعوقات التي تواجه الوزارة وتشكل سببا في عدم تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية، القرارات السياسية المفروضة على الحكومة الفلسطينية والمتحكم فيها الاحتلال

الإسرائيلي بنسبة إجابات (70.54%)، كما أن اعتماد الوزارة بشكل كبير على المنح الدولية في تنفيذ هذه الأهداف بنسبة (79.44%)، الأمر الذي يجعل الوزارة رهينة التحكم الدولي المؤثر فيه

جدول (25.4): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالمعوقات التي تواجه تحقيق الأهداف

الاستراتيجية في وزارة الاقتصاد الوطني

ت	البند	أوافق بدرجة كبيرة جدا		أوافق بدرجة كبيرة		محايد		معارض بدرجة كبيرة		معارض بدرجة كبيرة جدا	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
1	تتأثر الأهداف الاستراتيجية بالقرارات السياسية الخاصة بالبيئة الفلسطينية	17	15.1	62	55.3	24	21.4	8	7.1	1	0.8
2	تعتمد على برامج المنح الدولية لتنفيذها	23	20.5	66	58.9	14	12.5	8	7.1	1	0.8
3	توظيف كوادر بشرية غير مؤهلة	16	14.2	51	45.5	36	32.1	9	8.0	0	0.0
4	انعدام وضوح الرؤيا نحو المستقبل المنظور	20	17.8	45	40.1	33	29.4	12	10.7	2	1.7
5	تعارض مصالح العاملين الشخصية في بيئة العمل	12	10.7	43	38.3	31	27.6	25	22.3	1	0.8
6	تردي التقنيات الحديثة المتوفرة في بيئة العمل	11	9.8	41	36.6	28	25.0	32	28.5	0	0.0
7	ضعف النظام الرقابي المعتمد في بيئة العمل	19	16.9	40	35.7	32	28.5	19	16.9	2	1.7
8	تجنب مشاركة العاملين في تحديد الأهداف الاستراتيجية	26	23.2	39	34.8	25	22.3	21	18.7	1	0.8
9	ابتعاد الهيكل التنظيمي عن الاخذ بمستجدات العصر	17	15.1	39	34.8	34	30.3	21	18.7	1	0.8
10	ضعف قنوات الاتصال بين الإدارات العليا المختلفة	34	30.3	44	39.2	17	15.1	16	14.2	1	0.8
11	قلة الميزانية اللازمة للتطور	28	25.0	42	37.5	27	24.1	15	13.3	0	0.0
12	تفشي الفساد المالي	15	13.3	32	28.5	52	46.4	9	8.0	4	3.5
13	تفشي الفساد الإداري	16	14.2	45	40.1	39	34.8	10	8.9	2	1.7
14	تفشي المحسوبية	21	18.7	36	32.1	44	39.2	9	8.0	2	1.7
15	سيطرة أصحاب النفوذ على مفاصل بيئة العمل	33	29.4	39	34.8	34	30.3	6	5.3	0	0.0
مجموع التكرارات / الوسط الحسابي للنسب المئوية		308	18.3	664	39.5	470	27.9	220	13.1	18	1.0
إجمالي الوسط الحسابي للنسب المئوية		57.86%		27.98%		14.17%					
الدرجة الكلية للوسط الحسابي		%72.18				درجة قوية					

الاحتلال الإسرائيلي، في حين أن الميزانيات التي تعدها الوزارة لتنفيذ هذه الأهداف غير كافية بنسبة (62.5%). وتشير النتائج إلى وجود بعض أصحاب المصالح المتنفيين في البيئة الفلسطينية

ولديهم مصالحهم الخاصة في الوزارة والتي تتقاطع مصالحهم مع أهداف الوزارة وهو ما أكده المبحوثون بنسبة (49.1%).

اعتبر المبحوثون أن جميع المعوقات الواردة في فقرات هذا المحور، أسباب تعيق تحقيق الوزارة لأهدافها الاستراتيجية سواء كانت هذه المعوقات من داخل الوزارة أو من خارجها بنسبة (57.86%)، في حين بلغت نتائج الاتجاه المحايد نسبة (27.98%) مشكلين ربع المبحوثين الذين لم يستطيعوا تقييم هذه المعوقات أن كانت مؤثرة على تحقيق أهداف الوزارة أم لا، أو أنهم يرفضون الإفصاح عن رأيهم بشكل واضح، بينما المبحوثين الذين يرون أن هذه المعوقات ليست سببا في اخفاق الوزارة لتحقيق أهدافها بنسبة (14.17%)، ولعل هذه النتيجة بسبب اعتقادهم في وجود معوقات أكثر جوهرية لعدم تحقيق أهداف الوزارة.

وبالاطلاع على الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي نجد أن آراء المبحوثين من عينة الدراسة شكلت نسبة (71.39%) أي بدرجة قوية في كون المعوقات المطروحة تمثل معيقا في تحقيق الهدف الاستراتيجي للوزارة من وجهة نظر العاملين فيها خاصة وأن عينة الدراسة امتازت بسنوات خبرة تزيد عن 11 سنة بنسبة (52.7%) لكونهم من الفئة العمرية تزيد عن 41 سنة بنسبة (42%).

3.4.1.4. السؤال الرابع/ الفرع الثالث:

نص على: ما الفرق بين وزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني بمستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في ضوء الهيكل التنظيمي المعتمد لكل منها؟

أجمع المبحوثون على اعتبار المعوقات الخارجية الآتية سببا رئيسيا في عدم تحقيق أهداف كلا الوزارتين كالاعتماد على برامج المنح الدولية، والقرارات السياسية الخاصة بالوضع الفلسطيني معيقا لا يستهان به وذلك لما تعانيه الوزارات الفلسطينية من منغصات نتيجة قرارات سلطة الاحتلال الإسرائيلي، ثم يأتي المعيق الثالث الذي يمثل سيطرة أصحاب النفوذ من الفلسطينيين الذين يوجهون كل نفوذهم لخدمة مصالحهم الخاصة دون الاكتراث للمصلحة العامة.

أما المعوقات الخاصة ببيئة كل من الوزارات المبحوثة الداخلية تمثلت في تفشي الفساد الإداري والمالي، ضعف قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية، تعارض مصالح العاملين الشخصية،

وتوظيف كوادر غير مؤهله، وانعدام وضوح الرؤيا للوزارة، وابتعاد الهيكل التنظيمي عن الاخذ بمستجدات العصر.

جدول رقم (26.4): معدل الوسط الحسابي لنسب المئوية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالمعوقات التي تواجه تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الوزارات المبحوثة

وزارة الاقتصاد الوطني		وزارة التربية والتعليم العالي	
الدرجة	الوسط الحسابي	الدرجة	الوسط الحسابي
درجة قوية	72.18%	درجة قوية	69.90%

ومن نتائج الجدول رقم (26.4) يظهر أن المعوقات المذكورة في المحور الثالث للاستبانة في ملحق رقم (9) والمذكورة في الأعلى شكلت معيقا رئيسيا في قدرة كل من وزارة التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بنسبة (69.9%، 72.18%) على التوالي من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في كل وزارة، وتعزى هذه النتيجة إلى كون كل من الوزارتين مؤسستين حكوميتين تخضعان للمؤثرات الداخلية والخارجة نفسها ، وتحكمها سياسة عامة واحدة، فالمبحوثون من الفئة العمرية أكثر من 41 سنة بنسبة (50.44%) يمتلكون سنوات خبرة تزيد عن 11 سنة بنسبة (71.39%) حيث تزامن عملهم في الوزارة لفترة طويلة استطاعوا من خلالها ترقب المعوقات المؤثرة على إنجاز أهداف الوزارة.

2.4. المبحث الثاني: فرضيات الدراسة

تكونت الدراسة من أربع فرضيات رئيسية، وسوف تقوم الباحثة بمناقشة النتائج التي توصلت إليها من خلال ما تم عرضه في الإطار النظري والدراسات السابقة:

1.2.4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق عناصر الهيكل التنظيمي والأهداف الاستراتيجية في وزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد.

2.2.4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المعوقات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني.

3.2.4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بين تطبيق عناصر الهيكل التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الوزارة).

4.2.4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بين المعوقات، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الوزارة).

1.2.4. نتيجة اختبار الفرضية الأولى:

تنص على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق عناصر الهيكل التنظيمي والأهداف الاستراتيجية في وزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني.

قسمت الباحثة هذه الفرضية إلى ثلاثة فروع من أجل توضيح النتائج التي تم التوصل إليها:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق عناصر الهيكل التنظيمي والأهداف الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي.

1.1.2.4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق عناصر

الهيكل التنظيمي والأهداف الاستراتيجية في وزارة الاقتصاد الوطني.

2.1.2.4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق عناصر الهيكل التنظيمي والأهداف الاستراتيجية في وزارة الاقتصاد الوطني.

3.1.2.4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق عناصر الهيكل التنظيمي والأهداف الاستراتيجية في وزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني.

1.1.2.4. نتائج الفرضية الأولى/ الفرع الأول:

تنص على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق عناصر الهيكل التنظيمي والأهداف الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي.

تشير نتائج الجدول رقم (27.4) إلى أن عنصر تقسيم العمل المطبق في هيكل الوزارة يرتبط بأهداف الوزارة الاستراتيجية بعلاقة طردية عند مستوى الدلالة (0.000)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.785) وهو يشير إلى ارتباط طردي بدرجة قوية، حيث يتم تحويل الهدف الاستراتيجي إلى أنشطة وأعمال صغيرة قابلة للتنفيذ، توحد وترتب في وحدات الهيكل التنظيمي الخاص بالوزارة.

جدول رقم (27.4): يوضح العلاقة الارتباطية بين عناصر الهيكل التنظيمي وأهدافها الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي

وزارة التربية والتعليم العالي				عناصر الهيكل التنظيمي - الأهداف الاستراتيجية
العدد	معامل الارتباط سبيرمان (R)	Sig.	درجة العلاقة	
227	**0.785	0.000	علاقة طردية قوية	تقسيم العمل
227	**0.809	0.000	علاقة طردية قوية	التنسيق
227	**0.758	0.000	علاقة طردية قوية	الصلاحيات
227	**0.751	0.000	علاقة طردية قوية	التقييس والمعايرة
227	**0.847	0.000	علاقة طردية قوية	عناصر الهيكل التنظيمي

* العلاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05 - ** العلاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01

يرتبط عنصر التنسيق بأهداف الوزارة الاستراتيجية بعلاقة طردية عند مستوى الدلالة (0.000) بـ(0.809)، وهو ارتباط طردي بدرجة قوية، وهو ما أشارت إليه الباحثة في إطارها النظري الذي يرمي إلى أن عملية التنسيق تعمل على توجيه جهود العاملين للأنشطة وتوحيدها التي حددها

الهدف الاستراتيجي من خلال صياغة مجموعة الإجراءات والتعليمات المحددة لنوعية وكمية الأنشطة المراد تنفيذها ضمن الوقت الزمني المحدد لبلوغ الهدف الاستراتيجي.

يُظهر الجدول رقم (27.4) أن عنصر الصلاحيات يرتبط بأهداف الوزارة الاستراتيجية بعلاقة طردية قوية عند مستوى الدلالة (0.000) بـ(0.758)، حيث أن وضوح خطوط السلطة بين الوحدات الإدارية المشكلة للهيكل التنظيمي في المستويات الإدارية كافة من توزيع للمسؤوليات والصلاحيات وتحديد مراكز اتخاذ القرار وعمليات التفويض للوظائف والوحدات الإدارية كافة يسهل في عملية تحقيق الهدف الاستراتيجي للوزارة.

ارتبط عنصر التقييس والمعايرة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية بعلاقة طردية عند مستوى الدلالة (0.000) بـ(0.751)، وهو ارتباط بدرجة قوية، مما يشير إلى مجموعة من الأعمال والأنشطة المراد تنفيذها لتحقيق الهدف الاستراتيجي بحاجة إلى وضع نظام رقابي قادر على القياس والتقييم ومن ثم التقييم لأداء الأنشطة والعاملين كي يتم بلوغ الهدف الاستراتيجي.

وفي الاجمال يشير الجدول رقم (27.4) على علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.000) بين عناصر الهيكل التنظيمي في هيكل وزارة التربية والتعليم العالي وأهدافها الاستراتيجية، بمعامل الارتباط لهذه العناصر كافة بلغ (0.847)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق عناصر الهيكل التنظيمي والأهداف الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي)، وإثباتها لتصبح ذات علاقة بدلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق عناصر الهيكل التنظيمي والأهداف الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي). ولعل هذا الاتفاق يعزى إلى أن المبحوثين يشكلون نسبة (80.6%) من أصحاب الخبرة التي تزيد عن 11 سنة.

2.1.2.4. نتائج الفرضية الأولى/الفرع الثاني:

تنص على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق عناصر الهيكل التنظيمي والأهداف الاستراتيجية في وزارة الاقتصاد الوطني.

تشير نتائج الجدول رقم (28.4) أن عنصر تقسيم العمل يرتبط بأهداف وزارة الاقتصاد الاستراتيجية بعلاقة طردية عند مستوى الدلالة (0.000) بـ (0.662) حيث يجمع المبحوثون أن عنصر تقسيم العمل من خلال تحديد وترتيب وتجميع أنشطة الوزارة ضمن وحدات ومستويات إدارية في هيكل الوزارة التنظيمي بدرجة متوسطة، وهو ما يؤثر على قدرة الوزارة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

أشارت نتائج عنصر التنسيق في الجدول رقم (28.4) إلى علاقة طردية قوية عند مستوى الدلالة (0.000)، بلغ (0.703)، وهو مؤشر على أن تحقيق الهدف الاستراتيجي في الوزارة مرتبط بقدرة هذا العنصر على توجيه جهود العاملين للأنشطة وتوحيدها التي حددها الهدف الاستراتيجي من خلال صياغة مجموعة الإجراءات والتعليمات المحددة لنوعية وكمية الأنشطة المراد تنفيذها ضمن الوقت الزمني المحدد.

جدول رقم (28.4): يوضح العلاقة الارتباطية بين عناصر الهيكل التنظيمي وأهدافها الاستراتيجية في وزارة الاقتصاد الوطني

وزارة الاقتصاد				عناصر الهيكل التنظيمي - الأهداف الاستراتيجية
العدد	معامل الارتباط سبيرمان (R)	Sig.	درجة العلاقة	
122	**0.662	0.000	علاقة طردية متوسطة	تقسيم العمل
122	**0.703	0.000	علاقة طردية قوية	التنسيق
122	**0.684	0.000	علاقة طردية قوية	الصلاحيات
122	**0.656	0.000	علاقة طردية متوسطة	التقييس والمعايرة
122	**0.753	0.000	علاقة طردية قوية	عناصر الهيكل التنظيمي

* العلاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05 - ** العلاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01

وتشير نتائج الجدول رقم (28.4) إلى أن عنصر الصلاحيات ارتبط بعلاقة طردية قوية بأهداف الوزارة الاستراتيجية عند مستوى الدلالة (0.000) بلغ (0.684)، بدلالة على أن الهيكل التنظيمي من خلال عنصر الصلاحيات يوضح خطوط السلطة بين المستويات الإدارية وتوزيع مسؤوليات الأعمال على الإدارات والدوائر وتحديد صلاحيات كل من شاغلها بشكل دقيق منعا لظهور الفوضى والتداخل بدرجة قوية ساهمت في تحقيق الهدف الاستراتيجي.

أما عنصر التقييس والمعايرة ارتبط بدرجة متوسطة بأهداف الوزارة الاستراتيجية بعلاقة طردية عند مستوى الدلالة (0.000) بلغ (0.656)، أي أن النظام الرقابي المتبع قادر على القياس والتقييم ومن ثم التقييم لأداء الأنشطة والعاملين تمكنه من بلوغ الهدف الاستراتيجي.

ينفق المبحوثون على وجود علاقة طردية قوية عند مستوى الدلالة (0.000) بين عناصر الهيكل التنظيمي في هيكل وزارة الاقتصاد الوطني وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث بلغ معامل الارتباط للعناصر الأربعة (0.753)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية التي تنص على "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق عناصر الهيكل التنظيمي والأهداف الاستراتيجية في وزارة الاقتصاد الوطني"، لتصبح أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق عناصر الهيكل التنظيمي والأهداف الاستراتيجية في وزارة الاقتصاد الوطني". ولعل هذا الاتفاق يعزى إلى أن المبحوثين يشكلون نسبة (52.7%) من أصحاب الخبرة التي تزيد عن 11 سنة.

3.1.2.4. الفرضية الأولى/ الفرع الثالث:

تنص على أنه: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عناصر الهيكل التنظيمي في وزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني وأهدافهما الاستراتيجية" وبالنظر إلى الجدول رقم (29.4) الذي يوضح العلاقة الترابطية بين عناصر الهيكل التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في الوزارات المبحوثة، أن عناصر الهيكل التنظيمي (تقسيم العمل، التنسيق، الصلاحيات، التقييس والمعايرة) ترتبط بعلاقة طردية قوية عند مستوى الدلالة (0.000) بلغت (0.813) مما أدى إلى إثبات الفرضية الصفرية لتصبح "يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عناصر الهيكل التنظيمي في وزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني وأهدافهما الاستراتيجية"، مما يشير إلى أن الهيكل التنظيمي للوزارات المبحوثة من خلال عناصره الأربعة يرتبط بعلاقة طردية قوية بالأهداف الاستراتيجية في كل منهما، وتتفق هذه الفرضية مع دراسة (مرزوق، 2006) في أن الهيكل التنظيمي يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة بدرجة كبيرة بوسط حسابي (3.93) وأن درجة ملائمة الهيكل التنظيمي لاحتياجات العمل قد حصلت على درجة عالية بمتوسط حسابي (3.90)، وكذلك مع دراسة (Ibrahim & others,)

(2012) والتي أكدت نتائجها على الهيكل الرسمي بأن له تأثيراً إيجابياً تنفيذ استراتيجية المنظمة، وبالتالي على أداء المنظمة، من خلال قدرته على التحكم بمواردها، وسيطرته على الموارد، وتنفيذه لبرامج الموازنة، في حين أنه أظهر ضعفاً في عملية التنسيق من خلال عدم فاعلية الاتصالات، وكذلك اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Miri, Rangriz, Sabzikaran, 2011) التي أكدت على وجود علاقة تجمع بين الهيكل البيروقراطي المطبق في شركة (NIOPDC) وتمكين الموظفين نفسياً، حيث أظهرت نتائجها على أن الهيكل التنظيمي يكسب الموظف شعوراً بالروتين ومخاوف في الاستغناء عنه كما ويقيد الموظفين بالتعليمات حرفياً، دون إدراك الهدف من ورائها، بحيث تصبح هدفاً بحد ذاته، بدلاً من أن تكون وسيلة لتطوير أنماط العمل، وأن القوانين واللوائح

جدول رقم (29.4): نتيجة اختبار معامل الارتباط سبيرمان المطبق على بين عناصر الهيكل التنظيمي في الوزارات الفلسطينية وأهدافها الاستراتيجية

الوزارات الفلسطينية				عناصر الهيكل التنظيمي - الأهداف الاستراتيجية
العدد	معامل الارتباط سبيرمان (R)	Sig.	درجة العلاقة	
339	0.745**	0.000	علاقة طردية قوية	تقسيم العمل
339	0.774**	0.000	علاقة طردية قوية	التنسيق
339	0.716**	0.000	علاقة طردية قوية	الصلاحيات
339	0.725**	0.000	علاقة طردية قوية	التقييس والمعايرة
339	0.813**	0.000	علاقة طردية قوية	عناصر الهيكل التنظيمي

* العلاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05 - ** العلاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01

في هذا الهيكل جامده وغير مرنة مما تقتل روح المبادرة والابداع، وهو ما يشعر الموظف بالملل، وبالتالي تقلل من أدائهم، وهو ما يرمي إلى تراجع الشركة في تحقيق أهدافها، وتتفق مع دراسة (Dammen, 2001) التي أظهرت أن تطبيق الهياكل التنظيمية الحديثة بدلاً من الهياكل الهرمية التقليدية ترفع من كفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وهو ما أكدته دراسة (عبله، 2013) بأن الهيكل التنظيمي في مؤسسة المطاحن الكبرى يؤثر على الاستراتيجية التي سوف تتبعها المؤسسة، بكونه الإدارة التي تنفذ من خلاله أهداف المؤسسة الاستراتيجية.

2.2.4. نتيجة اختبار الفرضية الثانية

تنص على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المعينات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني.

قسمت الباحثة هذه الفرضية إلى ثلاثة فروع من أجل توضيح النتائج التي تم التوصل إليها:

1.2.2.4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المعينات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي.

2.2.2.4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المعينات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في الاقتصاد الوطني.

1.2.2.4. نتائج الفرضية الثانية/ الفرع الأول:

تنص على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المعينات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي.

تشير نتائج الجدول رقم (30.4) إلى وجود علاقة عكسية بين المعينات المطروحة وتحقيق الوزارة لأهدافها الاستراتيجية بلغت (-0.446) عند مستوى دلالة (0.000)، حيث أجمع المبحوثون على أن وجود هذه المعينات سوف يؤدي إلى عدم قدرة الوزارة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بدرجة كبيرة بلغت (69.9%) كما هو موضح في الجدول رقم (4.249).

جدول رقم (30.4): نتيجة اختبار معامل الارتباط سبيرمان المطبق على بين المعينات

وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي

وزارة التربية والتعليم العالي				
العدد	معامل الارتباط سبيرمان (R)	Sig.	درجة العلاقة	
227	-0.446**	0.000	علاقة عكسية	المعينات - تحقيق الأهداف الاستراتيجية

* العلاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05 - ** العلاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01

ولأن عينة الدراسة امتازت بفئة عمرية تجاوزت 31 سنة بنسبة (98.2) ويمتلكون خبرة تزيد عن 11 سنة بنسبة (91.6%) فقد أكدوا على إخفاق الوزارة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بسبب هذه المعوقات، وبالتالي تم إثبات الفرضية الصفرية لتصبح الفرضية بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المعوقات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي.

2.2.2.4. نتائج الفرضية الثانية/ الفرع الثاني:

تنص على أنه: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المعوقات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة الاقتصاد الوطني"

تشير النتائج في الجدول رقم (31.4) إلى وجود علاقة عكسية ضعيفة ولكنها ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.033) لإجابات أفراد العينة في وزارة الاقتصاد الوطني بلغت (-0.369) بين المعوقات المطروحة وتحقيق الوزارة لأهدافها الاستراتيجية، مما يعني إثبات الفرضية الصفرية لتصبح أنه "يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المعوقات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة الاقتصاد الوطني"، حيث أجمع المبحوثون على أن وجود هذه المعوقات سوف يؤدي إلى عدم قدرة الوزارة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بدرجة كبيرة بلغت (72.18%) كما هو موضح في الجدول رقم (4.25).

جدول رقم (31.4): نتيجة اختبار معامل الارتباط سبيرمان المطبق بين المعوقات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة الاقتصاد الوطني

وزارة الاقتصاد الوطني				
العدد	معامل الارتباط سبيرمان (R)	Sig.	درجة العلاقة	
122	- 0.369 *	0.033	علاقة عكسية	المعوقات - تحقيق الأهداف الاستراتيجية

* العلاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05 - ** العلاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01

وقد اتفقت دراسة(مرزوق، 2006) مع هذه الدراسة بوجود علاقة قوية موجبة بين الظروف المحيطة والتغيرات البيئة المستمرة وقدرة المؤسسة على إدارة عملية التطوير التنظيمي التي تهدف لتحقيق أهداف المنظمة بدرجة ارتباط بلغت (0.827)، ودراسة (تيميزار، 2014) في أن الظروف البيئية الداخلية والخارجية تلعب دورا في تحقيق استراتيجية المؤسسة من خلال التغيرات التي يشهدها سوق العمل، وقدرتها في إدارة المورد البشري، كما واتفقت دراسة (اللوحي، 2006) مع هذه الدراسة في عدم الاستغلال الأمثل للمورد البشري في الوزارات الفلسطينية سوف يقلل من فاعلية الوزارة في تحقيق أهدافها.

3.2.4. نتيجة اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق عناصر الهيكل التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الوزارة).

وقد ناقشت الباحثة هذه نتائج هذه الفرضية من خلال تقسيمها إلى ثلاثة فروع:

1.3.2.4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق عناصر الهيكل التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

2.3.2.4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق عناصر الهيكل التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة الاقتصاد الوطني تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الوزارة).

3.3.2.4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق عناصر الهيكل التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارتي التربية

والتعليم العالي والاقتصاد الوطني تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الوزارة).

1.3.2.4. نتائج الفرضية الثالثة/ الفرع الأول:

تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق عناصر الهيكل التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة). ناقشت الباحثة الفرضية الثالثة/ الفرع الأول من خلال العناصر الأربعة الرئيسة للهيكل التنظيمي (تقسيم العمل، التنسيق، الصلاحيات، التقييس والمعايرة)، وعلاقتها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم العالي من خلال استخدام اختبار Genera Linear Model للفروق في إجابات عينة الدراسة.

أ. عنصر تقسيم العمل

يشير الجدول رقم (32.4) أنه عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عنصر تقسيم العمل المعمول به في هيكل الوزارة التنظيمي وتحقيق وزارة التربية والتعليم العالي لأهدافها الاستراتيجية تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، والبالغة (0.554، 0.098، 0.214، 0.795) على التوالي، وهي قيمة غير دالة إحصائية، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة

جدول رقم (32.4): نتيجة اختبار الفرضية الثالثة للعلاقة بين تطبيق عنصر تقسيم العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الديمغرافية في وزارة التربية والتعليم

الوزارة	المتغير	قيمة f	Sig.
وزارة التربية والتعليم العالي	الجنس	0.35	0.554
	العمر	2.349	0.098
	المؤهل العلمي	1.551	0.214
	المسمى الوظيفي	0.091	0.913
	سنوات الخبرة		0.795

إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق عنصر تقسيم العمل في الهيكل التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة). الأمر الذي يشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة رغم اختلاف خصائصها، وهذا التجانس والاتساق يعزى لكون جميع أفراد العينة يخضعون لمؤثرات داخلية وخارجية واحدة، كما أن إجابات أفراد العينة على السؤال الثالث /الفرع الأول أظهرت درجة متوسطة لتطبيق عنصر تقسيم العمل في هيكل الوزارة التنظيمي بنسبة (63.26%)، وأظهرت الفرضية الأولى/الفرع الأول علاقة طردية قوية جمعت بين عنصر تقسيم العمل وتحقيق الوزارة لأهدافها الاستراتيجية بلغت (0.785). ولمزيد من التفاصيل أنظر الجداول رقم (1) إلى رقم (5) في الملحق رقم (11).

ب. عنصر التنسيق

تشير نتائج الجدول رقم (33.4) إلى أنه عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عنصر التنسيق المعمول به في هيكل الوزارة التنظيمي وتحقيق وزارة التربية والتعليم العالي لأهدافها الاستراتيجية تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) بلغت (0.204، 0.928، 0.492، 0.164، 0.241) على التوالي، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق عنصر التنسيق في الهيكل التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة). هذه النتائج تشير إلى أن وجهات نظر العينة رغم اختلاف خصائصها الديمغرافية إلى تجانس كبير في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة عند عنصر التنسيق، وهذا التجانس والاتساق في إجابات أفراد العينة يعزى لكون أن أفراد عينة الدراسة أكدوا على علاقة طردية قوية تجمع بين عنصر التنسيق والأهداف الاستراتيجية في الوزارة بلغت (0.809) في نتائج الفرضية الأولى/الفرع الأول، كما أن إجاباتهم على السؤال الأول/الفرع الأول أظهرت درجة متوسطة لتطبيق الوزارة لعنصر التنسيق في هيكلها التنظيمي بنسبة (59.56%) وهو ما أشارت إليه الباحثة في إطارها النظري على ضرورة تطبيق عنصر التنسيق في الهيكل التنظيمي كي يساهم في تحقيق الهدف الاستراتيجي. ويأتي هذا الانسجام في الإجابة إلى كون الوزارة مؤسسة

حكومية تخضع لمؤثرات داخلية وخارجية واحدة. ولمزيد من التفاصيل أنظر الجداول من رقم (6) إلى رقم (10) في الملحق رقم (11).

جدول رقم (33.4): نتيجة اختبار الفرضية الثالثة للعلاقة بين تطبيق عنصر التنسيق وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الديمغرافية في وزارة التربية والتعليم

الوزارة	المتغير	قيمة f	Sig.
وزارة التربية والتعليم العالي	الجنس	1.62	0.204
	العمر	0.075	0.928
	المؤهل العلمي	0.712	0.492
	المسمى الوظيفي	1.825	0.164
	سنوات الخبرة	1.432	0.241

ج. عنصر الصلاحيات

يشير الجدول رقم (34.24) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق عنصر تطبيق الصلاحيات في هيكل الوزارة التنظيمي وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، والبالغة (0.667، 0.36، 0.492، 0.353) على التوالي، وهي قيمة غير دالة إحصائية، مما يعني قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق عنصر الصلاحيات في الهيكل التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة). وهو مؤشر إلى الانسجام والاتساق في إجابات أفراد العينة يعزى إلى سنوات الخبرة التي تزيد عن 11 سنة بنسبة (80.6%)، كمن أن عينة الدراسة أجمعت على تطبيق عنصر الصلاحيات في هيكل الوزارة التنظيمي بدرجة متوسطة بلغت (58%)، و علاقة طردية قوية بين هذا العنصر وأهداف الوزارة الاستراتيجية بلغت (0.758)، ويأتي هذا الانسجام في الإجابة إلى كون الوزارة مؤسسة حكومية تخضع لمؤثرات داخلية وخارجية واحدة.

جدول رقم (34.4): نتيجة اختبار الفرضية الثالثة للعلاقة بين تطبيق عنصر الصلاحيات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الديمغرافية في وزارة التربية والتعليم

الوزارة	المتغير	قيمة f	Sig.
وزارة التربية والتعليم العالي	الجنس	0.185	0.667
	العمر	3.442	0.034
	المؤهل العلمي	1.026	0.36
	المسمى الوظيفي	0.711	0.492
	سنوات الخبرة	1.047	0.353

ولمزيد من التفاصيل أنظر الجداول من رقم (11) إلى رقم (15) في الملحق رقم (11).

د. عنصر التقييس والمعايرة

يظهر الجدول رقم (35.4) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عنصر التقييس والمعايرة المطبقة في هيكل الوزارة التنظيمي وتحقيق وزارة التربية والتعليم العالي لأهدافها الاستراتيجية تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، بلغت (0.599، 0.794، 0.46، 0.942، 0.92) على التوالي، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق عنصر التقييس والمعايرة في الهيكل التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

وهذه النتيجة تشير إلى تجانس كبير في إجابات أفراد العينة بالرغم من اختلاف خصائصهم الديمغرافية، وقد أكد المبحوثون على تطبيق الوزارة لعنصر التقييس والمعايرة بدرجة متوسطة بلغت (66.05%)، وأن هناك علاقة طردية قوية تجمع بين تطبيق هذا العنصر في هيكل الوزارة والأهداف الاستراتيجية التي تسعى الوزارة لتحقيقها بلغت (0.751). ولعل انسجام أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم نابع من كون الوزارة مؤسسة حكومية تخضع لنفس المؤثرات الداخلية والخارجية.

جدول رقم (35.4): نتيجة اختبار الفرضية الثالثة للعلاقة بين تطبيق عنصر التقييس والمعايرة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الديمغرافية في وزارة التربية والتعليم

الوزارة	المتغير	قيمة f	Sig.
وزارة التربية والتعليم العالي	الجنس	0.277	0.599
	العمر	0.23	0.794
	المؤهل العلمي	0.78	0.46
	المسمى الوظيفي	0.06	0.942
	سنوات الخبرة	0.083	0.92

ولمزيد من التفاصيل أنظر الجداول من رقم (16) إلى رقم (20) في الملحق رقم (11).

2.3.2.4. الفرضية الثالثة/ الفرع الثاني:

تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عناصر الهيكل التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة الاقتصاد الوطني تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

ناقشت الباحثة الفرضية الثالثة/ الفرع الأول من خلال العناصر الأربعة الرئيسة للهيكل التنظيمي (تقسيم العمل، التنسيق، الصلاحيات، التقييس والمعايرة) وعلاقتها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية لوزارة الاقتصاد الوطني من خلال استخدام اختبار Genera Linear Model للفروق في إجابات عينة الدراسة.

أ. عنصر تقسيم العمل

أن نتائج الجدول رقم (36.4) تشير عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق عنصر تقسيم العمل في هيكل وزارة الاقتصاد الوطني وتحقيقها للأهداف الاستراتيجية تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، بلغ (0.949، 0.649، 0.448، 0.111، 0.301) على التوالي، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق عنصر تقسيم العمل في الهيكل التنظيمي

لوزارة الاقتصاد الوطني وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

وهذه النتيجة تشير إلى اتفاق المبحوثين في آرائهم حول تطبيق عنصر تقسيم العمل وتحقيق الوزارة لأهدافها الاستراتيجية، وهو ما أشارت إليه نتائج الفرضية الأولى/ الفرع الثاني حول وجود علاقة طردية متوسطة بين عنصر تقسيم العمل وتحقيق الوزارة لأهدافها الاستراتيجية بلغت (0.662)، كما أن المبحوثين أكدوا من خلال نتائج السؤال الأول/الفرع الثاني على تطبيق الوزارة لهذا العنصر في هيكلها التنظيمي بدرجة متوسطة بلغت (63.25%)، ولعل انسجام أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم نابع من كون عينة الدراسة تمتاز بسنوات خبرة تزيد عن 11 سنة بنسبة (52.7%)، وأن المؤثرات الداخلية والخارجية التي تخضع الوزارة لها واحدة. ولمزيد من التفاصيل أنظر الجداول من رقم (21) إلى رقم (25) في الملحق رقم (11).

جدول رقم (36.4): نتيجة اختبار الفرضية الثالثة للعلاقة بين تطبيق عنصر تقسيم العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الديمغرافية في وزارة الاقتصاد الوطني

الوزارة	المتغير	قيمة f	Sig.
وزارة الاقتصاد الوطني	الجنس	0.004	0.949
	العمر	0.433	0.649
	المؤهل العلمي	0.81	0.448
	المسمى الوظيفي	2.24	0.111
	سنوات الخبرة	1.214	0.301

ب. عنصر التنسيق

تشير نتائج الجدول رقم (37.4) أنه عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عنصر التنسيق في هيكل وزارة الاقتصاد الوطني التنظيمي وتحقيق أهدافها الاستراتيجية تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) والبالغة (0.401، 0.792، 0.093، 0.115، 0.431) على التوالي، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى

دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق عنصر التنسيق في الهيكل التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لوزارة الاقتصاد الوطني تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

جدول رقم (37.4): نتيجة اختبار الفرضية الثالثة للعلاقة بين تطبيق عنصر التنسيق وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الديمغرافية في وزارة الاقتصاد الوطني

الوزارة	المتغير	قيمة f	Sig.
وزارة الاقتصاد الوطني	الجنس	0.711	0.401
	العمر	0.233	0.792
	المؤهل العلمي	2.428	0.093
	المسمى الوظيفي	2.204	0.115
	سنوات الخبرة	0.848	0.431

ومن هذه النتيجة يظهر الانسجام والاتفاق في آراء المبحوثين حول العلاقة التي تربط تطبيق عنصر التنسيق وتحقيق الهدف الاستراتيجي في الوزارة، ولعل هذا الانسجام تحقق بفعل أن عينة الدراسة في غالبيتها من الذكور بنسبة (65.2%) ويمتلكون سنوات خبرة تزيد عن 11 سنة بنسبة (52.7%) ويخضعون من خلال وزارتهم للمؤثرات الداخلية والخارجية نفسها، كما أن المبحوثين قد أكدوا في إجاباتهم على السؤال الأول/ الفرع الثاني بأن الوزارة تطبق عنصر التنسيق في هيكل الوزارة بدرجة متوسطة بلغت (59.82%)، وأن هناك علاقة طردية قوية تحكم تطبيق هذا العنصر في هيكلها التنظيمي وهدفها الاستراتيجي بلغت (0.774).

ولمزيد من التفاصيل أنظر الجداول من رقم (26) إلى رقم (30) في الملحق رقم (11).

ج. عنصر الصلاحيات

أشارت نتائج آراء المبحوثين في وزارة الاقتصاد الوطني في الجدول رقم (38.4) إلى أنه عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عنصر الصلاحيات في هيكل الوزارة التنظيمي وتحقيق أهدافها الاستراتيجية تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) والتي بلغت (0.711، 0.18، 0.733، 0.145، 0.145) على التوالي، وهي قيمة غير دالة إحصائية، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق عنصر الصلاحيات في الهيكل التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لوزارة الاقتصاد الوطني تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

جدول رقم (38.4): نتيجة اختبار الفرضية الثالثة للعلاقة بين تطبيق عنصر الصلاحيات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الديمغرافية في وزارة الاقتصاد الوطني

الوزارة	المتغير	قيمة f	Sig.
وزارة الاقتصاد الوطني	الجنس	0.138	0.711
	العمر	1.741	0.18
	المؤهل العلمي	0.312	0.733
	المسمى الوظيفي	1.963	0.145
	سنوات الخبرة	1.965	0.145

وهو مؤشر على الانسجام في آراء الباحثين حول تطبيق عنصر الصلاحيات وتحقيق الهدف الاستراتيجي، وهذا التجانس والاتساق في إجابات أفراد العينة يعزى لكون أفراد عينة الدراسة في غالبيتهم من درجة البكالوريوس بنسبة (61.6%)، ويشغلون مسمى وظيفي (رئيس قسم/ رئيس شعبة) بنسبة (58.9%)، ويخضعون للقوانين التي تحكم المؤسسات الحكومية. ولمزيد من التفاصيل أنظر الجداول رقم (31) إلى رقم (35) في الملحق رقم (11).

د. عنصر التقييس والمعايرة

يشير الجدول رقم (39.4) أنه عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عنصر التقييس والمعايرة هيكل الوزارة التنظيمي وتحقيق أهدافها الاستراتيجية لوزارة الاقتصاد الوطني تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، والتي بلغت (0.913، 0.368، 0.342، 0.153، 0.084) على التوالي، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق عنصر التقييس والمعايرة في الهيكل التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لوزارة الاقتصاد الوطني تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

جدول رقم (39.4): نتيجة اختبار الفرضية الثالثة للعلاقة بين تطبيق عنصر التقييس والمعايرة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الديمغرافية في وزارة الاقتصاد الوطني

الوزارة	المتغير	قيمة f	Sig.
وزارة الاقتصاد الوطني	الجنس	0.012	0.913
	العمر	1.008	0.368
	المؤهل العلمي	1.085	0.342
	المسمى الوظيفي	1.913	0.153
	سنوات الخبرة	2.536	0.084

ويعزى هذا الاتفاق في الرأي ما بين المبحوثين إلى كون عينة الدراسة من الفئة العمرية التي تزيد عن 31 سنة بنسبة (89.3%) وهم يمتلكون خبرة تزيد عن 6 سنوات بنسبة (76.2%)، والذين أكدوا على تطبيق الوزارة لعنصر التقييس والمعايرة في هيكلها التنظيمي بدرجة متوسطة بلغت (66.07%) وأن هناك علاقة طردية قوية جمعت بين هذا العنصر وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لوزارة الاقتصاد الوطني والبالغة (0.656)، ولمزيد من التفاصيل أنظر الجداول من رقم (36) إلى رقم (40) في الملحق رقم (11).

3.3.2.4. الفرضية الثالثة/ الفرع الثالث

تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق عناصر الهيكل التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

ناقشت الباحثة الفرضية الثالثة/ الفرع الثالث من خلال المقارنة بين تطبيق العناصر الأربعة الرئيسة للهيكل التنظيمي (تقسيم العمل، التنسيق، الصلاحيات، التقييس والمعايرة) في كل من وزارة التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني وعلاقتها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) خلال استخدام اختبار Genera Linear Model للفروق في إجابات عينة الدراسة.

حيث أشارت نتائج الجدول رقم (40.4) إلى أنه عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عناصر الهيكل التنظيمي (تقسيم الأعمال، التنسيق، الصلاحيات، التقييس والمعايرة) وأهدافها الاستراتيجية في الوزارات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي)، حيث بلغ مستوى الدلالة في العناصر الأربعة لمتغير الجنس (0.598، 0.117، 0.632، 0.609) و لمتغير العمر (0.255، 0.765، 0.421، 0.725) و لمتغير المسمى الوظيفي (0.130، 0.887، 0.693، 0.173)، وهو ما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية

جدول رقم (40.4): نتيجة اختبار الفرضية الثالثة للعلاقة بين عناصر الهيكل التنظيمي والمتغيرات

الديمغرافية في الوزارات المبحوثة

التقييس والمعايرة		الصلاحيات		التنسيق		تقسيم الأعمال		
Sig.	قيمة	Sig.	قيمة	Sig.	قيمة	Sig.	قيمة	
0.609	0.262	0.632	0.241	0.117	2.468	0.598	0.279	الجنس
0.725	0.321	0.421	0.868	0.765	0.268	0.255	1.370	العمر
0.280	1.277	0.190	1.667	0.049	3.054	0.086	2.167	المؤهل العلمي
0.173	1.766	0.693	0.367	0.887	0.120	0.130	2.053	المسمى الوظيفي
0.329	1.116	0.006	5.258	0.020	3.963	0.243	1.421	سنوات الخبرة

التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق عناصر الهيكل التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي)، في حين تم إثبات الفرضية الصفرية عند عنصر التنسيق عند المتغير الديمغرافي (المؤهل العلمي)، حيث بلغت مستوى الدلالة (0.049)، وعنصر (التنسيق، الصلاحيات) عند المتغير الديمغرافي (سنوات الخبرة) بـ (0.020)، (0.006) على التوالي. وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (مرزوق، 2006) على أنه لا فروق في إجابات المبحوثين تعزى لمتغير (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، الخبرة) في كون الهيكل التنظيمي يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة التنظيمية.

ولمزيد من التفاصيل أنظر الجداول من رقم (41) إلى رقم (60) في الملحق رقم (11).

4.2.4. نتيجة اختبار الفرضية الرابعة:

تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المعينات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الوزارة).

قسمت الباحثة هذه الفرضية إلى ثلاثة فروع من أجل توضيح النتائج التي تم التوصل إليها:

1.4.2.4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المعينات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

2.4.2.4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المعينات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة الاقتصاد الوطني تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

3.4.2.4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المعينات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

1.4.2.4. الفرضية الرابعة/ الفرع الأول:

تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المعينات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

ويوضح الجدول رقم (41.4) أنه عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين بين المعينات التي تواجه وزارة التربية والتعليم العالي، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، والتي بلغت (0.494، 0.218، 0.324، 0.575) على التوالي، وعليه فإنه تم قبول الفرضية الصفرية التي

تتص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المعينات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة). وتعزى هذه النتيجة إلى أن آراء المبحوثين بالرغم من اختلاف خصائصهم الديمغرافية متفقة على أن المعينات التي تم طرحها تعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي، وهذا التجانس والاتساق في إجابات أفراد العينة يعزى لكون عينة الدراسة من أصحاب القرار بمختلف المستويات الإدارية وينفذون خطة الوزارة الاستراتيجية، ويمتلكون خبرة تزيد عن 11 سنة بنسبة (80.6%). الأمر الذي استدعى تأكيدهم بنسبة (69.9%) على أن هذه المعينات تشكل مؤثرا سلبيا على تحقيق الأهداف الاستراتيجية نتيجة العلاقة العكسية التي جمعت بينهما بلغت (-0.446)، وهو ما يؤكد أن المعينات التي تواجه وزارة التربية والتعليم العالي تشكل عبة أمام تحقيق الوزارة لأهدافها الاستراتيجية.

جدول رقم (41.4): توزيع المبحوثين تبعا للمتغيرات الديمغرافية للعلاقة بين المعينات وتحقيق

الأهداف الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي

الوزارة	المتغير	قيمة f	Sig.
وزارة التربية والتعليم العالي	الجنس	0.169	0.494
	العمر	1.532	0.218
	المؤهل العلمي	6.044	0.003
	المسمى الوظيفي	1.132	0.324
	سنوات الخبرة	0.555	0.575

في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين بين المعينات التي تواجه في وزارة التربية والتعليم العالي، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية تعزى للمتغير (المؤهل العلمي)، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.003)، وعليه فإنه يتم إثبات الفرضية الصفرية لتصبح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المعينات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي)، وتعزى هذه النتيجة إلى وجود فروق في المؤهلات العلمية بين أفراد العينة، حيث يشكل الاختلاف في المستويات التعليمية ما بين درجة بكالوريوس، دراسات عليا نسبة (57.82%، 36.58%)

إلى اختلاف في مستوى المعرفة للعلوم عند المبحوثين، وبالتالي تختلف قدرة المبحوثين علمياً على قدرتهم على التحليل وكيفية التعامل مع المشكلات التي تواجه الوزارة. ولمزيد من التفاصيل أنظر الجداول من رقم (61) إلى رقم (65) في الملحق رقم (12).

2.4.2.4. الفرضية الرابعة/ الفرع الثاني:

تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين المعوقات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة الاقتصاد الوطني تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

أشارت النتائج في الجدول رقم (42.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين بين المعوقات التي تواجه وزارة الاقتصاد الوطني وأهدافها الاستراتيجية المحققة، تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، حيث بلغت الدلالة $(0.051, 0.133, 0.798, 0.332, 0.095)$ على التوالي، وعليه تم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين المعوقات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة الاقتصاد الوطني تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

جدول رقم (42.4): توزيع المبحوثين تبعاً للمتغيرات الديمغرافية للعلاقة بين المعوقات وتحقيق

الأهداف الاستراتيجية في وزارة الاقتصاد الوطني

الوزارة	المتغير	قيمة f	Sig.
وزارة الاقتصاد الوطني	الجنس	3.932	0.051
	العمر	2.058	0.133
	المؤهل العلمي	0.226	0.798
	المسمى الوظيفي	1.115	0.332
	سنوات الخبرة	2.409	0.095

الذي يشير إلى تجانس آراء عينة الدراسة رغم اختلاف خصائصها الديمغرافية، ويعزى ذلك إلى كون عينة الدراسة في غالبيتهم من الذكور بنسبة (65.2%) ويعملون في المسمى الوظيفي (رئيس قسم/ رئيس شعبة) بنسبة (58.9%) ويعتبران من منفذي الهدف الاستراتيجي للوزارة، والذين أكدوا

على أن أهداف الوزارة ارتبطت بعلاقة عكسية بلغت (-0.369) مع المعايير المطروحة وبالتالي كانت درجة تحقيق الهدف بنسبة (72.18%) استطاعت تحقيق أهدافها الاستراتيجية بدرجة متوسطة في ظل هذه المعايير.

ولمزيد من التفاصيل أنظر الجداول من رقم (66) إلى رقم (70) في الملحق رقم (12).

3.4.2.4. الفرضية الرابعة/الفرع الثالث:

تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المعايير وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

أشارت النتائج في الجدول رقم (43.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة (0.05) بين الفقرات التي تقيس المعايير التي تواجه الوزارات المبحوثة وقدرت هذه الوزارات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) والبالغة (0.181، 0.532، 0.147) على التوالي، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المعايير وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، وهو ما أكدته دراسة (اللوحي، 2006) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمشاكل التي تعاني منها الوزارات الفلسطينية تعزى للمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي)، واتفقت دراسة (تيميزار، 2014) بعدم وجود فروق في كون التخطيط غير الفعال للموارد البشرية يشكل معيقاً في تحقيق المنظمة لأهدافها الاستراتيجية للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الوظيفة، الخبرة).

جدول رقم (43.4): توزيع المبحوثين تبعا للمتغيرات الديمغرافية للعلاقة بين المعايير وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في الوزارات المبحوثة

الوزارة	المتغير	قيمة f	Sig.
الوزارات الفلسطينية	الجنس	1.795	0.181
	العمر	3.087	0.047
	المؤهل العلمي	3.111	0.046
	المسمى الوظيفي	0.632	0.532
	سنوات الخبرة	1.931	0.147

بينما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الفئات التي تقيس المعايير التي تواجه الوزارات المبحوثة وقدرة هذه الوزارات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المؤهل العلمي) والبالغة (0.047، 0.046) على التوالي، وعليه يتم إثبات الفرضية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المعايير وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي). وقد اختلفت الباحثة في هذه الدراسة مع دراسة (اللو، 2006) التي أكدت على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين للمشاكل التي تعاني منها الوزارات الفلسطينية تعزى للمتغير (المؤهل العلمي). ولمزيد من التفاصيل أنظر الجدول رقم (71) إلى الجدول رقم (75) في الملحق رقم (12).

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

يتناول هذا الجزء من الدراسة أهم الاستنتاجات والتوصيات

1.5. مقدمة

في ضوء ما خلصت إليه الدراسة الميدانية ومن خلال ربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم العالي، ووزارة الاقتصاد الوطني، يسعى هذا الفصل إلى تلخيص نتائج هذا الدراسة للمكان التوصل إلى توصيات يمكن من خلالها تطوير الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية حتى تتمكن من تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ولهذا تم تقسيم هذا الفصل إلى قسمين، القسم الأول يتحدث عن نتائج الدراسة، والقسم الثاني يتحدث عن توصيات الدراسة.

2.5. نتائج الدراسة

استهدف هذا الدراسة التعرف على الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية وأهدافها الاستراتيجية، من خلال معرفة مدى تطبيق الهيكل الخاص بكل وزارة لعناصر الهيكل التنظيمي (تقسيم الأعمال، التنسيق، الصلاحيات، التقييس والمعايرة)، ومدى انعكاس خصائص الأهداف الاستراتيجية من (الوضوح، قابل للقياس، قابل لتحقيق، محدد بزمن، الواقعية) على أهدافها الاستراتيجية، وبالتالي معرفة مستوى تحقيق الوزارة لأهدافها الاستراتيجية من خلال هيكلها التنظيمي المعتمد، ومعرفة أهم المعوقات التي تواجه الوزارات المبحوثة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ولهذا تم استطلاع رأي كل من المدراء العامين ومدراء المديرية، ورؤساء الوحدات ورؤساء الأقسام والشعب، ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي لآراء المبحوثين يمكن أن نجل النتائج التي توصلت إليها الدراسة في الآتي:

1. ينعكس عنصر تقسيم العمل في هيكل كل من وزارتي التربية والتعليم العالي ووزارة الاقتصاد الوطني بدرجة متوسطة، والذي نجم عنه استخلاص النتائج الآتية:
 - أ. ضعف الاستفادة من التخصص ومزاياه في تقسيم العمل وتجميع الأنشطة بحيث يحقق الكفاءة الإدارية.
 - ب. ضعف التوازن في عبء العمل بين التقسيمات التنظيمية.
 - ج. وجود اختصاصات ليس لها فاعلية في تحقيق الهدف الاستراتيجي.
 - د. افتقار بطاقات الوصف الوظيفي للوضوح لواجبات ومسؤوليات شاغلي الوظائف.
 - هـ. ضعف في تحديد إمكانيات الموظفين ومقارنتها بالمطلوب لكل وظيفة.
 - و. ضعف التناسب بين أعداد الوظائف الإشرافية والوظائف التنفيذية.
2. ينعكس عنصر التنسيق في هيكل كل من وزارتي التربية والتعليم العالي ووزارة الاقتصاد الوطني بدرجة متوسطة، والذي نجم عنه استخلاص النتائج الآتية:
 - أ. افتقار التكامل بين الأنشطة الفرعية التي تعمل في تخصص واحد.
 - ب. تراجع الروح المعنوية للأفراد أثناء العمل نتيجة عدم العدالة في تقسيم عبء العمل.
 - ج. الافتقار لوضوح نظم وإجراءات العمل المتبعة في ممارسة الوحدات لأنشطتها المختلفة.
 - د. نظام الاتصال داخل الوزارة يأخذ الشكل النازل ويهمل الاتصال الصاعد.

هـ. وجود تداخل وازدواجية وتكرار في تنفيذ بعض المهام، مما نتج عنه زيادة في الأنفاق وصعوبة في التنسيق وعدم الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات الحكومية.

3. ينعكس عنصر الصلاحيات في هيكل كل من وزارتي التربية والتعليم العالي ووزارة الاقتصاد الوطني بدرجة متوسطة، والذي نجم عنه استخلاص النتائج الآتية:

- أ. بروز مشاكل الازدواج في الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية القائمة نتيجة لعدم الدقة في تحديد الاختصاصات الرئيسة والتفصيلية لمكونات الهيكل التنظيمي.
- ب. تقتصر عملية التفويض في الوزارة على الإجراءات الروتينية.
- ج. الافتقار إلى التكافؤ بين الصلاحيات والمسؤوليات الوظيفية.
- د. اتساع نطاق الإشراف الذي ينجم عنه طول خطوط السلطة.

4. ينعكس عنصر التقييس والمعايرة في هيكل كل من وزارتي التربية والتعليم العالي ووزارة الاقتصاد الوطني بدرجة متوسطة، والذي نجم عنه استخلاص النتائج الآتية:

- أ. ضعف معدلات الأداء المستخدمة لقياس تحقيق الهدف.
- ب. عدم تناسب المعايير المستخدمة لقياس الهدف.
- ج. ضعف في تحديد مخرجات كل وظيفة.
- د. تقييم الموظفين لا يستند إلى نسبة الإنجاز لخطة العمل.

5. انعكست خاصية وضوح الهدف بدرجة متوسطة في الأهداف الاستراتيجية المعلنة لكل من وزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني، والذي نجم عنه استخلاص النتائج الآتية:

- أ. ضياع جزء من الجهود المبذولة في سبيل تحقيق بعض الأهداف غير الواضحة.
- ب. تشتت قدرات الوزارة لعدم وضوح بعض الأهداف الاستراتيجية.
- ج. تشتت تركيز الوزارة على الهدف الاستراتيجي المعلن.

6. انعكست خاصية قابلية قياس الهدف بدرجة متوسطة في الأهداف الاستراتيجية المعلنة لكل من وزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني، والذي نجم عنه استخلاص النتائج الآتية:

- أ- صعوبة إنجاز الهدف الاستراتيجية ضمن الوقت الزمني المحدد.
- ب- ضعف في تحديد تكلفة تحقيق الهدف الاستراتيجي.
- ت- الافتقار إلى تحديد جودة الإنجاز ومستوى كفاءة أداء الهدف الاستراتيجي.

7. انعكاس خاصة إمكانية تحقيق الهدف الاستراتيجي بدرجة متوسطة في الأهداف الاستراتيجية المعلنة لكل من وزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني، والذي نجم عنه استخلاص النتائج الآتية:

- أ- صعوبة تحقيق بعض الأهداف الاستراتيجية المعلنة بسبب الظروف السياسية.
 - ب- الافتقار إلى القدرات المالية لكل وزارة لتحقيق بعض الأهداف الاستراتيجية المعلنة.
 - ت- وجود قيود مفروضة على كل وزارة تعيق تحقيق الهدف الاستراتيجي.
8. انعكست خاصة واقعية الهدف الاستراتيجي بدرجة متوسطة في الأهداف الاستراتيجية المعلنة لكل من وزارتي التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني، والذي نجم عنه استخلاص النتائج الآتية:

- أ- الافتقار إلى تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى برامج وإجراءات عملية مناسبة بحيث يسهل تحقيقها.
 - ب- ضعف التوافق والانسجام بين أنشطة الوزارة وثقافتها التنظيمية، مما يزيد من مشكلات العمل التي تظهر أثناء التنفيذ.
9. يرتبط تحقيق الأهداف الاستراتيجية في كل وزارة بعلاقة طردية مع تطبيق عناصر الهيكل التنظيمي (تقسيم العمل، التنسيق، الصلاحيات، التقييس والمعايرة)، مما يشير إلى أن:
- أ- تحقيق التكامل بين مكونات الهيكل التنظيمي ليتحقق الهدف الاستراتيجي
 - ب- تحديد المسؤوليات الوظيفية ضمن سلامة العلاقات التنظيمية التي تحقق الهدف الاستراتيجي.
 - ت- تحقيق التنسيق بين جهود الأفراد والاستفادة القصوى من الإمكانيات المتاحة لتحقيق الهدف الاستراتيجي.
 - ث- تحديد الصلاحيات المخولة للإدارة والأقسام بما يضمن تقليل الصراع وتحقيق الهدف الاستراتيجي.

10. ترتبط تحقيق الأهداف الاستراتيجية بعلاقة سلبية مع المعوقات التي تواجه كل وزارة، والذي نجم عنه استخلاص النتائج الآتية:

- أ- الاعتماد على برامج المنح الدولية يعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- ب- تأثر كل وزارة بالقرارات السياسية الخاصة بالبيئة الفلسطينية.
- ت- الافتقار إلى توظيف كوادر بشرية مؤهلة.

ث- ضبابية الرؤيا المستقبلية للوزارة.

ج- سيطرة أصحاب النفوذ على مفاصل بيئة العمل في الوزارة.

ح- نقشي الفساد الإداري والمالي في كل وزارة.

11. لا تعمل الإدارة العليا في الوزارات المبحوثة على إشراك المرؤوسين في وضع الخطط،

وتحديد سياسات الوزارة، مما ينعكس سلبا على تطورها وإعاقة العمل نتيجة انشغال الإدارة

العليا بأدق التفاصيل وعدم تفرغها لرسم الأهداف العامة والاستراتيجيات وأعداد الخطط.

12. لا تعمل الإدارة العليا في الوزارات المبحوثة على إشراك المستويات الإدارية في عملية اتخاذ

القرارات ولا تمنح الإدارات والدوائر استقلالية بممارستها اختصاصاتها الإدارية.

13. الإدارة العليا في الوزارات المبحوثة لا تعمل على خلق جو من التنافس الشريف بين الإدارات

والموظفين ولا تمكن الأفراد من اكتشاف دوافعهم وتعزيز التوجه الديمقراطي لديهم.

14. الإدارة العليا في الوزارات المبحوثة لا تعمل على عقد دورات تدريبية ورش عمل ترسخ

الأنماط القيادية لدى المديرين، ولا تهتم بتحفيزهم ماديا ومعنويا خاصة في المستويات الإدارية

التشغيلية.

15. وجود عائق يحول دون الاتصال بالمستويات العليا، وكذلك عدم تنظيم اجتماعات دورية بين

المستويات العليا والدنيا بهدف مناقشة بعض القضايا، وكذلك لا تعمل على تشجيع الاتصالات

غير الرسمية والتي تهدف إلى تقوية الروابط بين التنظيم الرسمي وهذا يدل على ضعف قنوات

الاتصال العائدة إلى النمط المركزي المتبع في الوزارات المبحوثة.

16. القوانين والأنظمة المعمول بها لا تسهل تطبيق اللامركزية، حيث أنها ركزت السلطة في

المستوى الإداري الأعلى ولم تمنح المستويات الإدارية الدنيا تفويض للصلاحيات.

17. سيطرة أصحاب النفوذ على مفاصل بيئة العمل مما أدى إلى توجيه أهداف الوزارات المبحوثة

لخدمة مصالحهم الخاصة.

3.5. توصيات الدراسة

- في ضوء ما انتهت إليه الدراسة من نتائج التي تثبت ضعف الهيكل التنظيمي الخاص بكل وزارة من الوزارات المبحوثة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الخاصة بها فإن الباحثة تقترح الآتي:
1. أحداث تغييرات في هياكل الوزارات المبحوثة من قبل جهة متخصصة بحيث تكون أكثر انسجاماً مع أهداف كل منها الاستراتيجية.
 2. إعادة صياغة الأهداف الاستراتيجية للوزارات المبحوثة بحيث تنعكس فيها خصائص الأهداف الذكية.
 3. وضع مؤشرات أداء محددة للأهداف والأنشطة تصف الشكل النهائي المراد تحقيقه من الهدف الاستراتيجي يمكن قياسها.
 4. إجراء مراجعة دورية للخطة الاستراتيجية والتأكد من تحقق الأهداف الاستراتيجية باستخدام نماذج متابعه تحدد الانحرافات ومستواها وسبل معالجتها.
 5. البحث عن مصادر مالية داخلية لتجنب الاعتماد على المنح الدولية من أجل ضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الوزارات المبحوثة.
 6. إنشاء مركز تدريبي يتم من خلاله تدريب الفائض من الموظفين الموجودين في كل الوزارة لإمكانية الاستفادة منهم، وكذلك العمل على تدريب الموظفين بشكل مستمر لرفع مستوى أدائهم الوظيفي.
 7. إشراك المستويات الإدارية كافة في إعادة الهيكل التنظيمي، كي تضمن الوزارة فعاليتها في تحقيق الهدف الاستراتيجي.
 8. العمل على إشراك المستويات الإدارية كافة في الوزارات المبحوثة في وضع الخطط وتحديد سياسات الوزارة
 9. العمل على خلق الانسجام بين مهارات الأفراد وقابلياتهم ومعارفهم الخاصة بالوظيفة وشاغليها وخصائص تصميم الوظائف.
 10. العمل على إعادة النظر في الوصف الوظيفي للوظائف ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

11. إشراك المستويات الإدارية العليا في الوزارات المبحوثة في عملية اتخاذ القرارات ومنح الإدارات والدوائر استقلالية ممارسة اختصاصاتها الإدارية.
12. سعي الإدارة العليا في الوزارات المبحوثة على خلق جو من التنافس الشريف بين الإدارات والموظفين لتمكين الأفراد من اكتشاف دواتهم وتعزيز التوجه الديمقراطي لديهم.
13. سعي الإدارة العليا في الوزارات المبحوثة على عقد دورات تدريبية وورش عمل ترسخ الأنماط القيادية لدى المديرين واهتمامها بتحفيزهم ماديا ومعنويا خاصة في المستويات الإدارية التشغيلية.
14. مراجعة بطاقات الوصف الوظيفي بما ينسجم مع الهدف الوظيفي في كل مستوى إداري.
15. العمل على توازن عبء العمل بين التقسيمات التنظيمية.
16. مراجعة الأنشطة الوظيفية لكل مستوى إداري بحيث تحقق التكامل.
17. مراجعة التقسيم التنظيمي بحيث يحقق فاعلية تحقيق الهدف.
18. إعادة صياغة نظم وإجراءات العمل المتبعة في ممارسة الوحدات التنظيمية لأنشطتها.
19. تفعيل نظام الاتصال الصاعد في الوزارة من خلال تقارير العمل اليومية.
20. حصر التكرار في تنفيذ بعض المهام الوظيفية تجنباً لهدر موارد الوزارة.
21. تحديد معدلات الأداء المستخدمة في تحقيق الهدف.
22. استخدام معايير قياس تناسب الهدف الاستراتيجي المعلن.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

الكتب

1. القرآن الكريم ، سورة البقرة ، آية 32.
2. ابن خلدون، و، (732)، مقدمة ابن خلدون، أعداد عبد الله محمد الدرويش، الطبعة الأولى، الجزء الأول، دار يعرب للنشر، دمشق، سورية، 8 أجزاء.
3. أبوبكر، م، (2005)، الإدارة العامة: رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الطبعة الأولى، الدار الجامعية لنشر، الاسكندرية، مصر.
4. أبوشیخة، ن، (2011)، التنظيم وأساليب العمل، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. إدريس، و، وحمدان، خ، (2007)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن.
6. جواد، ش، (2010)، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. جواد، ش، (2009)، مفاهيم حديثة في سياسات الأعمال الإدارية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. حريم، ح، (2016)، النظريات، والعمليات الإدارية، وظائف المنظمة، الطبعة الرابعة، دار حامد للنشر، عمان.
9. حريم، ح، (2010)، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات والعمليات الإدارية، وظائف المنظمة، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
10. حريم، ح، (2009)، إدارة المنظمات: منظور كلي، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر، عمان، الأردن.
11. حنفي، ع، (2006)، أساسيات إدارة منظمات الأعمال: الوظائف والممارسات الإدارية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
12. الخفاجي، ن، (2004)، الإدارة الاستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الأولى، الإصدار الأول، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

13. درة، ع، وجودة، م، (2011)، أساسيات في الإدارة العامة: منحى نظامي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
14. دلبج، أ، (2009)، مقدمة الإدارة العامة الفلسطينية، المؤلف نفسة.
15. الدوري، ز، وآخرون، (2010)، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
16. دبيري، ز، (2011)، الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
17. الرحاطة، ع، (2010)، نظريات المنظمة، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.
18. زيارة، ف، (2009)، وظائف الإدارة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن.
19. سالم، م، (2009)، نظرية التنظيم، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
20. الشميشري، ا، وآخرون، (2014)، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة العاشرة، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية.
21. صالح، ا، والغالبي، ط، (2010)، التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
22. الصميدعي، م، وآخرون، (2011)، التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
23. الصيرفي، م، (2007)، صمم هيكلك التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر
24. الصيرفي، م، (2003)، مفاهيم إدارية حديثة، الطبعة الأولى، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
25. الطراونة، هـ، (2012)، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، الطبعة الأولى، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
26. عاطف، ز، (2011)، الهيكل التنظيمي للمنظمة: الهندرة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان.
27. عامر، س، قنديل، ع، (2009)، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، الأردن.
28. عباس، ع، (2009)، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

29. عبوي، ز، (2006)، الاتجاهات الحديثة في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، فلسطين.
30. العربي، ح، (2010)، التخطيط الإداري، الطبعة الأولى، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
31. عصفور، م، (2007)، اصول التنظيم والأساليب، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
32. عقيلي، ع، (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
33. عواد، ف، (2012)، إدارة الأعمال" وظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
34. العوامل، ن، (2010)، إدارة المؤسسات العامة، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر، عمان، الأردن.
35. الغالبي، ط، وآخرون، (2011)، الإدارة والأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
36. فياض، م، وآخرون، (2010)، مبادئ الإدارة: وظائف المدير، الطبعة الأولى، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
37. القريوتي، م، مبارك، ع، (2006)، أساسيات الإدارة الحديثة، الطبعة الرابعة، مؤسسة تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
38. قيره، ا، وآخرون، (2008)، التنظيم الحديث للمؤسسة: التصور والمفهوم، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
39. اللوزي، م، (2007)، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
40. ماهر. ا، (2011)، تصميم المنظمات: مدخل في التحليل التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية.
41. ماهر، ا، (2010) مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
42. ماهر، ا، (2009)، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
43. ماهر، ا، (2005)، التخطيط التنفيذي في خدمة الأهداف الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
44. مشهور، ث، (2010)، استراتيجيات التطوير الإداري، الطبعة الأولى، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان.

45. محمد، ك، (2015)، التخطيط والتفكير الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار طيبة للطباعة، الجيزة، مصر.
46. محمد، م، (2007)، الإدارة العامة: هيكلية الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
47. النجار، ف، (2010)، التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي: اليات استشراف المستقبل عام 2050، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
48. الوليد، ب، (2009)، التخطيط الاستراتيجي مفاهيم معاصرة، دار الراية، عمان، الأردن.
49. ياغي، م، (2010)، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

رسائل الماجستير

1. الأحمد، ن، (2002)، أثر الخصائص الهيكلية في فاعلية نظم المعلومات: دراسة حالة في الشركات الصناعية الأردنية، جامعة اليرموك، اليرموك، الأردن.
2. بارافي، ح، (2014)، الأهداف والغايات الاستراتيجية، جامعة دمشق، سوريا
3. بلبشير، ف، (2015)، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في أعداد استراتيجية المؤسسة: دراسة حالة نموذجي E.MORIN & A.SAVOIE و S' McKinsey 7' بالموسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية -نفطال، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر
4. تميزار، ك، (2014)، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بتحقيق أهداف المنظمة، جامعة محمد خضر، بسكرة.
5. الحسن، ر، والعفيف، أ، (2008)، أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجية في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
6. الدجني، أ، (2011)، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، جامعة دمشق، سوريا.
7. راضية، ب، (2008)، تحليل وتطوير التنظيم والهيكل التنظيمية، جامعة أمحمد بوقرة، الجزائر.
8. زيديه، م، (2007)، أثر مصادر قوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
9. صيام، آ، (2010)، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

10. عبلة، ش، (2013)، أثر الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS ، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
11. على، أ، (2007)، فاعلية وأساليب وضع وتنفيذ الأهداف، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
12. اللوح، ن، (2006)، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة.
13. المحمدي، س، (2011)، العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في فاعلية الشركات الصماعية العراقية، رسالة دكتوراه، جامعة سانت كلينتنس العالمية، العراق.
14. مرزوق، أ، (2006)، فاعلية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، الجامعة الإسلامية، غزة.
15. مطر، ع، (2008)، التطوير التنظيمي وأثره على فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة.
16. الننتشة، ح، (2009)، انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، جامعة الخليل، فلسطين.

المجلات والدوريات

1. حريم، ح، (2006)، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد الثامن، العدد الأول، ص141-171.
2. خصارنة، أ، (2009)، التخصص وتقسيم العمل في الفكر الاقتصادي الاسلامي، مجلة علوم إنسانية، العدد 44، جامعة اليرموك، الأردن.
3. داودي، أ، (2005)، تقسيم العمل اليد الخفية والحافز الاقتصادي بين ابن خلدون وادم سميث، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثامن، جامعة محمد خضر، بسكرة، الجزائر.
4. الخشالي، ش، والتميمي، ف، (2007)، أثر عد التأكيد البيئي في تحديد الأهداف الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 1، ص1-22، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، عمان، الأردن.
5. العبيدي، أ، (2008)، استراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69، ص79-100، الجامعة المستنصرية.

6. الهام، م، وكمال، م، (2014)، الموازنة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، ابحاث اقتصادية وإدارية، العدد 16، ص311-330.

المؤتمرات

1. حسين، ع، ورحيم، ع، (2010)، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومداخله، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير في المنظمات الحديثة، بتاريخ 12-13/5/2010، جامعة البليدة.
2. الصياح، ع، (2002)، مؤتمر التسويق في الوطن العربي: الواقع وفاق التطوير، 15-16 أكتوبر، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.
3. عوض، أ، (2012)، برنامج التخطيط الاستراتيجي المتقدم وتطبيق الخطط الاستراتيجية للتميز المؤسسي EFQM، المعهد العالمي للتخطيط والتطوير الإداري، 18-21 آذار، ابوظبي، الإمارات العربية المتحدة.

التقارير

1. عفونة، س، (2013)، واقع التعليم في المدارس الفلسطينية ما بعد نشوء السلطة الفلسطينية: تحليل ونقد، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 28(2)، نابلس.
2. كايد، ع، (1999)، تداخلات الصلاحيات في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، تقرير رقم (10)، الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق الإنسان، رام الله.

الوثائق الحكومية

1. الجريدة الرسمية، العدد الثاني والأربعون، 2002/6/29م
2. السلطة الفلسطينية، (1998)، قانون الخدمة المدنية، تصنيفات الوظائف الحكومية وفئات الموظفين، مادة رقم 9.
3. وزارة التربية والتعليم العالي، (2014)، خطة تطوير التعليم الاستراتيجية لعام 2014-2019
4. وزارة التربية والتعليم العالي، (2008)، الخطة الخمسية التطويرية الاستراتيجية لعام 2008-2012
5. وزارة التربية والتعليم العالي، (2001)، الخطة الخمسية التربوية التطويرية لعام 2001-2005
6. وزارة الاقتصاد الوطني، (2013)، خطة التنمية الوطنية: الاستراتيجية القطاعية لتنمية الاقتصاد الوطني لعام 2014-2016.
7. وزارة الاقتصاد الوطني، (2010)، الاستراتيجية القطاعية لتنمية الاقتصاد الوطني لعام 2011-2013.
8. وزارة الاقتصاد الوطني، (2005)، الاستراتيجية القطاعية لتنمية الاقتصاد الوطني لعام 2005-2010.

المراجع الأجنبية

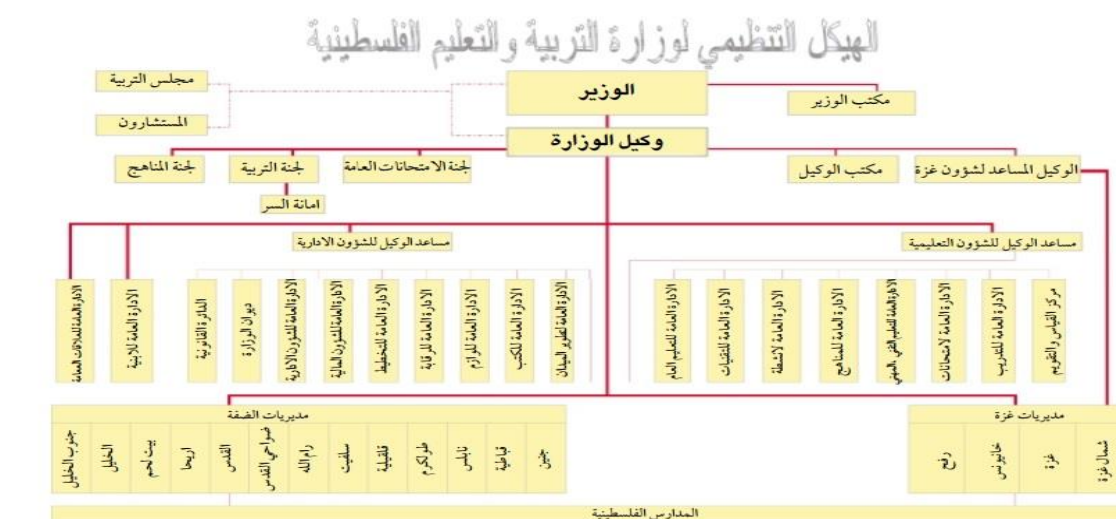
1. Aniagyei, W, (2011), the effect of organizational structure on project performance: the case of AGA LTD, Kwame Nkrumah University of Science and Technology, Kumasi, Ghana.
2. Cherop, F, (2015), Strategy implementation and firm performance among manufacturing firms in Kenya, Moi University, Kenya.
3. Dammen, K, (2001), the effects of organizational structure on employee trust and job satisfaction, University of Wisconsin–stout, United States of America.
4. etim, A, Waribugo, S, (2016), The impact of structure on strategy implementation among telecommunication firms in Nigeria, University of Port Harcourt, Rivers State, Nigeria.
5. Ibrahim, K, Others, (2012), the Relationship between Strategy Implementation and Performance of Manufacturing Firms in Indonesia: The Role of Formality Structure as a Moderator, University Utara Malaysia (UUM), Malaysia.
6. Miri, A, Rangriz, H, (2011), The relationship between organizational structure and employees' empowerment in national Iranian products distribution company, AL Kuwait

المواقع الإلكترونية

1. موقع وزارة الاقتصاد الوطني
<http://www.mne.gov.ps>
2. موقع وزارة التربية والتعليم العالي
<https://www.mohe.pna.ps>
3. أبو عيسى، س، (آب/2007)، الفرق بين الغاية والهدف، شبكة الالوكة.
http://www.alukah.net/fatawa_counsels/0/14756, 6.5.2016
4. آغوان، ع، (آب/ 2011)، كيف تصنع الأهداف الاستراتيجية، دار ناشري للنشر الالكتروني
<http://www.nashiri.net/articles.html>, 2.5.2016

ملحق رقم (1)

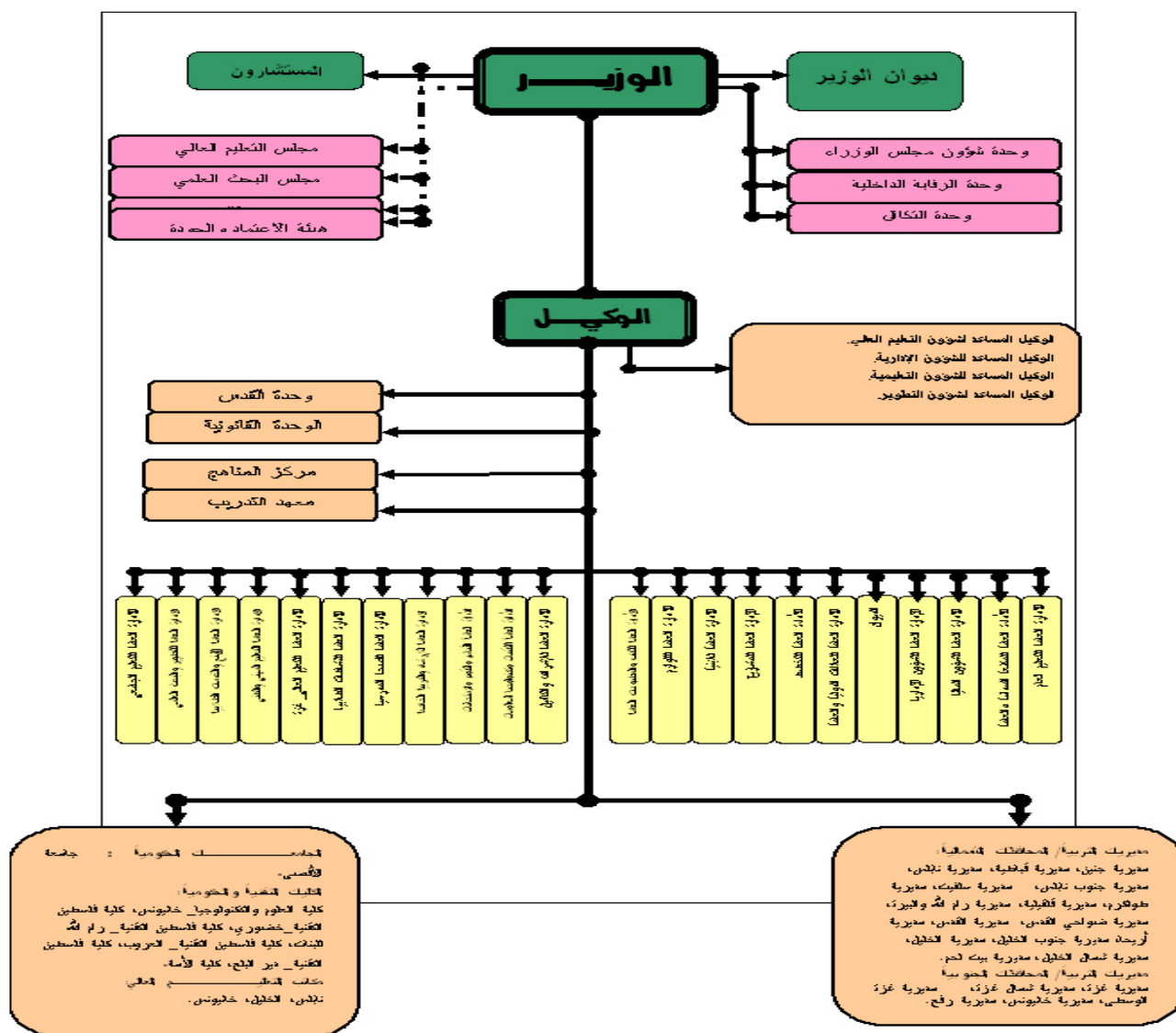
الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم العالي للفترة (2001-2005)



المصدر: الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم العالي لعام 2005-2001

ملحق رقم (2)

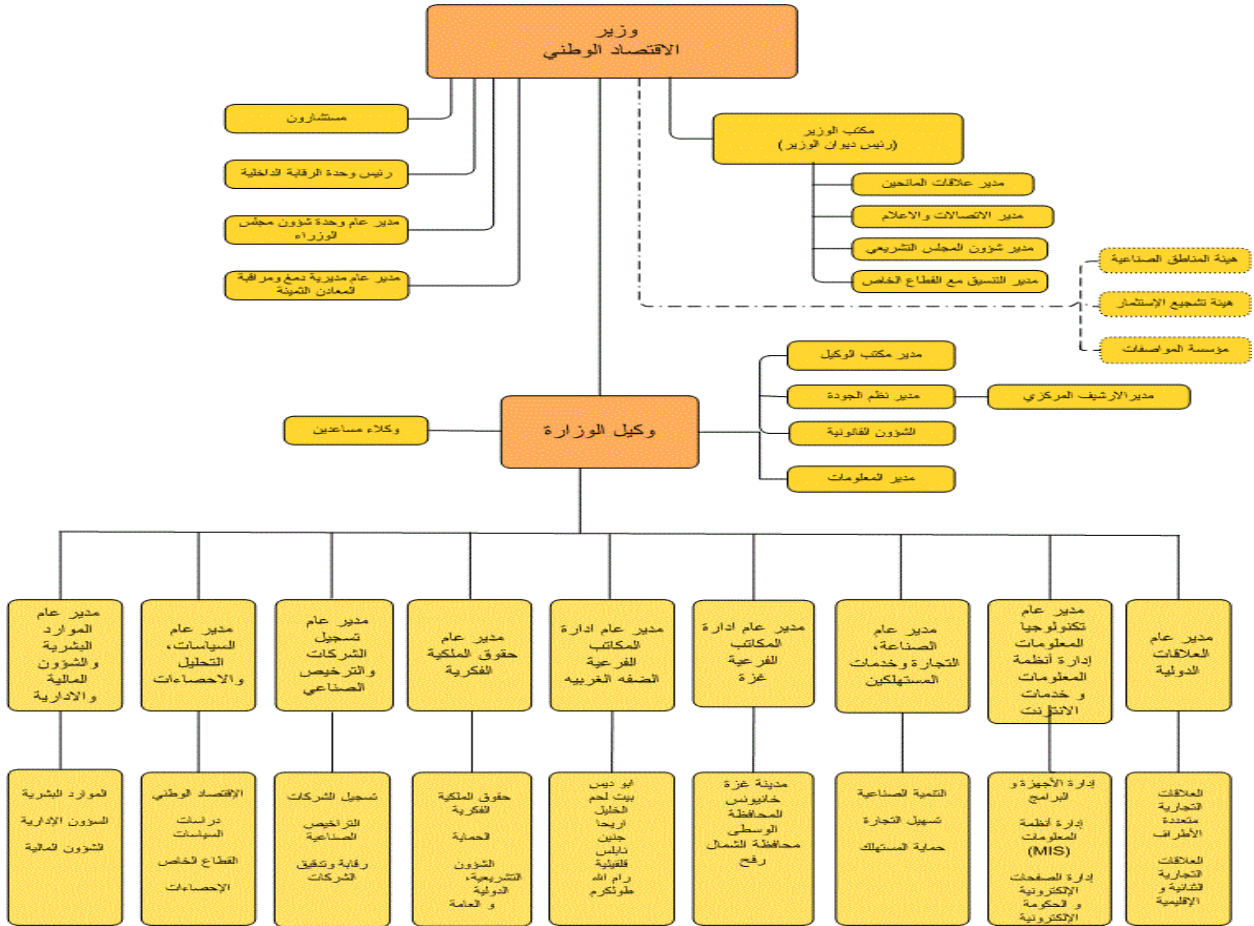
الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم العالي للفترة (2019-2008)



المصدر: الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم العالي لعام 2008-2012

ملحق رقم (3)

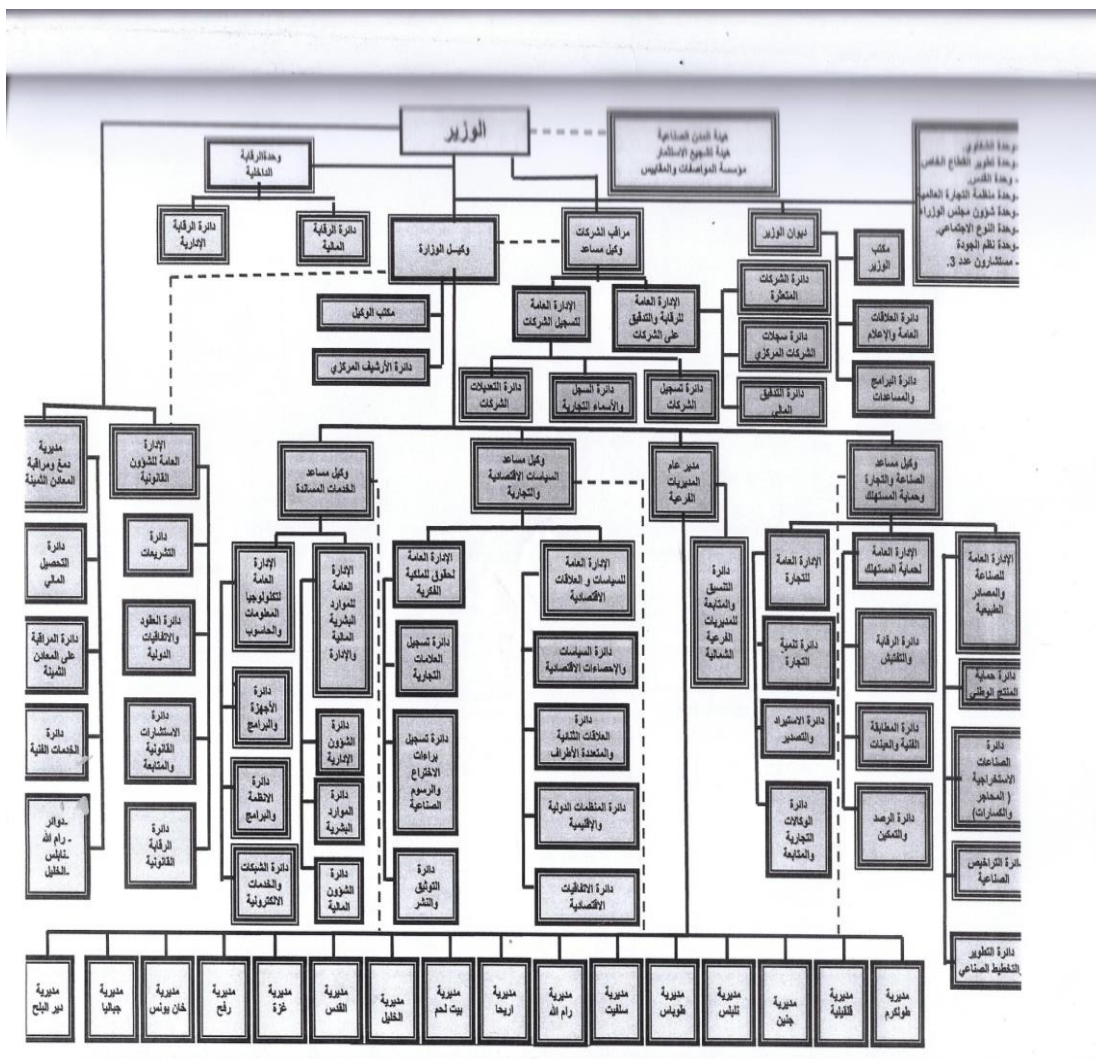
الهيكل التنظيمي لوزارة الاقتصاد لعام 2010-2005



المصدر: الخطة الاستراتيجية للاقتصاد الوطني لعام 2010-2005

ملحق رقم (4)

الهيكل التنظيمي لوزارة الاقتصاد الوطني لعام 2011-2013



المصدر: الخطة الاستراتيجية للاقتصاد الوطني لعام 2005-2010

ملحق رقم (5)
كتاب تسهيل مهمة



بسم الله الرحمن الرحيم
معهد التنمية المستدامة
Institute of Sustainable Development



التاريخ: 2016/6/14

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج التنمية الريفية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية - جامعة القدس بأن
الطالبة الاء فتحي عاصي ورقمها الجامعي " 21410754 " .

هي إحدى طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس تقوم بعمل بحث عن .

" علاقة بين الهياكل التنظيمية وتحقيق الاهداف الاستراتيجية في الوزارات الفلسطينية "

وعليه يرجى مساعدتها بالحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة، علماً بأن المعلومات والبيانات
التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث فقط.

وتفضلوا بقبول الاحترام

د. عزمي الاطرش
مدير معهد التنمية المستدامة
Institute of Sustainable Development
Al-Quds University

نسخة: الملف

Jerusalem - Abu Deis
Tel / Fax: 009722790345
P.O.Box: 51000, 20002

القدس- أبو ديس
تلفاكس 009722790345
ص.ب: 51000 او 20002

ملحق رقم (6)

كتاب تسهيل مهمة لديوان الموظفين

2016/9/19

حضرة السادة في ديوان الموظفين المحترمي،،

الموضوع: إفادة طالب

تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - جامعة القدس بأن الطالبه آلاء فتحي عاصي ورقمها الجامعي 21410754، هو أحد طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس ويقوم حالياً بإعداد دراسة بحثية بعنوان:

"العلاقة بين الهياكل التنظيمية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية في الوزارات الفلسطينية"

وعليه يرجى مساعدته بالحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة بما تسمح أنظمتكم به، علماً بأن المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامه ولأغراض البحث العلمي فقط، وقد أعطي هذه الشهادة بناء على طلبه.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،

معهد التنمية المستدامة
Institute of Sustainable Development
عزمي الأطرش
مدير المعهد



Jerusalem – Abu Deis
Tel / Fax: 009722790345
P.O.Box: 51000, 20002
email: Info@srd.alquds.edu

القدس- أبوديس
تلفاكس 009722790345
ص.ب: 51000 او 20002
البريد الإلكتروني: Info@srd.alquds.edu

ملحق رقم(7)

كتاب مهمة توزيع الاستبانة في وزارة التربية والتعليم العالي

2016/10/4

حضرة السادة وزارة التربية والتعليم العالي المحترمين،،

الموضوع: توزيع استبانات

تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - جامعة القدس بأن الطالبه آلاء فتحي عاصي ورقمها الجامعي 21410754، هي إحدى طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس وتقوم حالياً بإعداد رسالة ماجستير بعنوان:

"العلاقة بين الهياكل التنظيمية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية في الوزارات الفلسطينية"

وعليه يرجى مساعدتها بتوزيع الاستبانة الخاصة بالرسالة على موظفين وزارة التربية والتعليم العالي وذلك بما تسمح أنظمتكم به، علماً بأن المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط، وقد أعطيت هذه الشهادة بناء على طلبها.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،

د. عزمي الأطرش



Jerusalem – Abu Deis
Tel / Fax: 009722790345
P.O.Box: 51000, 20002
email: Info@srd.alquds.edu

القدس - أبو ديس
تلفاكس 009722790345
ص.ب: 51000 او 20002
البريد الإلكتروني: Info@srd.alquds.edu

ملحق رقم (8)

كتاب مهمة توزيع الاستبانة في وزارة الاقتصاد الوطني

2016/10/4

حضرة السادة وزارة الاقتصاد الوطني المحترمين،،

الموضوع: توزيع استبانات

تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - جامعة القدس بأن الطالبه آلاء فتحي عاصي ورقمها الجامعي 21410754، هي إحدى طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس وتقوم حالياً بإعداد رسالة ماجستير بعنوان:

"العلاقة بين الهياكل التنظيمية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية في الوزارات الفلسطينية"

وعليه يرجى مساعدتها بتوزيع الإستبانة الخاصة بالرسالة على موظفين وزارة الاقتصاد وذلك بما تسمح أنظمتكم به، علماً بأن المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط، وقد أعطيت هذه الشهادة بناء على طلبها.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،

د. عزمي الأطرش

معهد التنمية المستدامة
Institute of Sustainable Development



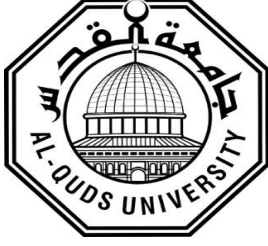
معهد التنمية المستدامة
Institute of Sustainable Development



Jerusalem – Abu Deis
Tel / Fax: 009722790345
P.O.Box: 51000, 20002
email: Info@srd.alquds.edu

القدس- أبو ديس
تلفاكس 009722790345
ص.ب: 51000 او 20002
البريد الإلكتروني: Info@srd.alquds.edu

ملحق رقم (9)



الاستبانة

أخي الكريم، أختي الكريمة

السلام علىكم ورحمة الله وبركاته،

يسعدني أن أضع بين أيديكم استبانة بحث علمي بعنوان "العلاقة بين الهياكل التنظيمية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارات الفلسطينية" من وجهة نظر صانعي القرار في كل من وزارة الاقتصاد الوطني، ووزارة التربية والتعليم العالي، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة، تخصص "تنمية موارد بشرية وبناء مؤسسات"، هذه الاستبانة تستهدف معرفة بياناتك الأولية، ورأيك الشخصي في محاور الدراسة.

لذا أمل التكرم بتعبئة كافة محاور الاستبانة بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيك في كل عبارة، بحيث يتم اختيار إجابة واحدة من الإجابات الخمس الموجودة أمام كل عبارة، علماً بأن المعلومات التي ستزودونني بها ستكون موضع السرية التامة، ولن تستخدم الا لأغراض الدراسة العلمي فقط، راجيا التكرم بمنحي دقائق من وقتكم الثمين للإجابة عنه حيث يتوقف نجاح الدراسة وتحقيقها لأهدافها على مدى استجابتكم، مرحبا بآراء أو اقتراحات تثارون بها الدراسة والتي ستكون محل تقديري والأمني.

شاكرين لكم حسن تعاونكم، وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الباحثة

آلاء عاصي

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الرجاء التكرم بالإجابة عن هذا الجزء من الاستبانة بوضع إشارة (x) في المربع التي تمثل إجابتك:

1. الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر ☐ أقل من 30 سنة ☐ 31-40 سنة ☐ 41 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي ☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فأعلى
4. المسمى الوظيفي: ☐ مدير عام ☐ مدير مديرية ☐ مدير
- ☐ رئيس وحدة ☐ رئيس قسم ☐ رئيس شعبة
5. الخبرة: ☐ 5 سنوات فأقل ☐ 6-10 سنوات ☐ 11 سنة فأكثر

الجزء الثاني: الرجاء وضع إشارة (x) بجانب الإجابة التي تعبر عن رأيك:

#	العبارة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	محايد	معارض بدرجة كبيرة	معارض بدرجة كبيرة جداً
المحور الأول: واقع الهيكل التنظيمي في الوزارات الفلسطينية						
1.	يراعي تقسيم الأعمال مهارات المكلفين بمتابعتها					
2.	يكسب نظام تقسيم العمل الموارد البشرية المهارات الفنية المطلوبة					
3.	تسير الاتصالات في الوزارة بشكل شبكي في توجيه العاملين					
4.	تسهل التعليمات المعمول بها في تحفيز العاملين على أداء مهامهم					
5.	يوجد تكافؤ بين السلطات والصلاحيات اللازمة لها					
6.	تفي الأنظمة الموجودة في الدائرة بالغرض الذي وجدت من أجله					
7.	يخضع الهيكل التنظيمي للتعديلات في الوزارة					
8.	يتناسب عدد المسؤولين مع القدرات الإشرافية للرؤساء					
9.	يحدد الهيكل التنظيمي للوزارة عدد الموظفين في كل إدارة عامة وفق احتياجاتها.					
10.	تفوض الصلاحيات في جميع المستويات الإدارية					
11.	يشجع الهيكل التنظيمي على العمل الجماعي (الفريق الواحد)					
12.	يقاوم في تنظيمه المصالح الخاصة					
13.	يتخذ القرارات بأسلوب اللامركزية					
14.	يتم إشراك المستويات الإدارية المختلفة في تشكيل الهيكل التنظيمي					
15.	يختار أفضل الكفاءات للعمل في الوزارة					
16.	تنسجم وحدات الهيكل التنظيمي مع الأنشطة المطلوبة منها					

17.	يسهل الرجوع للقوانين المعمول بها عند الحاجة				
18.	يتم اختيار الموظفين وفق معايير واضحة المعالم				
المحور الثاني: واقع الأهداف الاستراتيجية					
1.	تتسم أهداف الوزارات بالوضوح التأم				
2.	تستخدم كدليل إرشادي للموظفين في العمل				
3.	تتفق الأهداف المطلوب تحقيقها مع سياسات الوزارة				
4.	تتلي احتياجات الفئة المستهدفة.				
5.	يتم تنفيذها وفق الزمن المحدد				
6.	يتم تحديد آليات تنفيذها				
7.	تراعي الظروف البيئية المستجدة				
8.	تراعي التدرج المتسلسل من الأصغر إلى الأكبر				
9.	يتم صياغتها بموضوعية دون تحيز				
10.	تتسم بالمرونة بحيث يمكن تعديلها				
11.	يتم توفير الميزانيات اللازمة لتنفيذها				
12.	قابلة للملاحظة والقياس				
13.	يتم تقييم مخرجاتها بين فترة وأخرى				
14.	قابله للتعامل مع الظروف الطارئة				
15.	تستفيد من الفرص البيئية في تنفيذها				
16.	تأخذ بعين الاعتبار الكوادر البشرية المدربة لتنفيذها				
المحور الثالث: الأهداف الاستراتيجية التي تم تحقيقها في ضوء واقع الهياكل التنظيمية للوزارات					
وزارة التربية والتعليم العالي					
1.	تطوير اليات المتابعة على كافة المستويات				
2.	تطوير اليات تقويم النظام التربوي بكافة مدخلاته				
3.	توفير التقنيات التعليمية في العملية التعليمية				
4.	تحسين الصحة العامة للطلبة				
5.	استيعاب جمع الطلبة في الابنية المدرسية				
6.	تطوير النظام الإداري.				
7.	تطوير النظام المالي				
8.	تطوير الوصف الوظيفي لمسميات الوظائف الإدارية				
9.	تنمية القدرات البشرية في كافة المستويات				
10.	تحقيق الانسجام بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات السوق				
وزارة الاقتصاد					
1.	رفع الطاقة الاستيعابية للعمالة في السوق الفلسطينية				
2.	إيجاد أسواق بديلة للبضائع الفلسطينية				

3.	تطوير القوانين المعمول بها بما ينسجم مع مستجدات العصر				
4.	رفع نسبة المنتج المحلي في السوق الفلسطينية				
5.	تنظيم السوق الفلسطينية من أجل حماية المستهلك				
6.	تنمية القدرات البشرية في كافة المستويات				
7.	تطوير إجراءات العمل في كافة المستويات				
8.	تطوير الوصف الوظيفي لمسميات الوظائف الإدارية				
9.	تحسين جودة المنتج الفلسطيني				
10.	تشجيع الاستثمارات الخارجية في السوق الفلسطينية				
المحور الرابع: المعوقات التي تواجه تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الوزارات الفلسطينية					
1.	تتأثر الأهداف الاستراتيجية بالقرارات السياسية الخاصة بالبيئة الفلسطينية				
2.	تعتمد على برامج المنح الدولية لتنفيذها				
3.	توظيف كوادر بشرية غير مؤهلة				
4.	أنعدام وضوح الرؤيا نحو المستقبل المنظور				
5.	تعارض مصالح العاملين الشخصية في بيئة العمل				
6.	تردي التقنيات الحديثة المتوفرة في بيئة العمل				
7.	ضعف النظام الرقابي المعتمد في بيئة العمل				
8.	تجنب مشاركة العاملين في تحديد الأهداف الاستراتيجية				
9.	ابتعاد الهيكل التنظيمي عن الأخذ بمستجدات العصر				
10.	ضعف قنوات الاتصال بين الإدارات العليا المختلفة				
11.	قلة الميزانية اللازمة للتطوير				
12.	نقشي الفساد المالي				
13.	نقشي الفساد الإداري				
14.	نقشي المحسوبة				
15.	سيطرة أصحاب النفوذ على مفاصل بيئة العمل				

ولكم فائق الاحترام

ملحق رقم (10)
أعضاء اللجنة تحكيم الاستبانة

#	اسم الدكتور	مكان العمل
1	د. محمد ابو زايد	كلية الإدارة العامة/ جامعة بيرزيت
2	د. احمد حرز الله	معهد التنمية المستدامة/ جامعة القدس
3	د. عطية مصلح	معهد التنمية المستدامة/ جامعة القدس
4	د. اسماعيل عريقات	كلية الإدارة العامة/ جامعة بيرزيت
5	د. عبد حمائل	كلية التربية/ جامعة القدس المفتوحة
6	عزمي عبد الرحمن	مدير عام الدراسات في وزارة الاقتصاد الوطني
7	نزيه رجب	مدير عام الشؤون الإدارية والمالية
8	رشاد يوسف	مدير دائرة التخطيط

ملحق رقم (11)

خاص بالفرضية الثالثة

➤ جدول رقم (1): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر تقسيم العمل والأهداف

الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس في وزارة التربية والتعليم العالي

Sig.	قيمة f	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر
0.000	175.041	40.273	2	80.546	النموذج المعدل
0.000	36.743	8.454	1	8.454	التقاطع
0.000	349.093	80.318	1	80.318	المتوسط الحسابي لعنصر تقسيم العمل
0.554	0.350	0.081	1	0.081	الجنس
		0.230	224	51.537	الخطأ
			227	2557.066	المجموع
			226	132.083	المجموع المعدل

$$R^2 = 0.610 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.606)}$$

➤ جدول رقم (2): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر تقسيم العمل والأهداف

الاستراتيجية تعزى لمتغير العمر في وزارة التربية والتعليم العالي

Sig.	قيمة f	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر
0.000	119.882	27.177	3	81.530	النموذج المعدل
0.000	29.274	6.636	1	6.636	التقاطع
0.000	359.104	81.407	1	81.407	المتوسط الحسابي لعنصر تقسيم العمل
0.098	2.349	0.532	2	1.065	العمر
		0.227	223	50.553	الخطأ
			227	2557.066	المجموع
			226	132.083	المجموع المعدل

$$R^2 = 0.617 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.612)}$$

➤ جدول رقم (3): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر تقسيم العمل والأهداف الاستراتيجية

تعزى لمتغير المؤهل العلمي في وزارة التربية والتعليم العالي

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	81.173	3	27.058	118.521	0.000
التقاطع	8.402	1	8.402	36.804	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر تقسيم العمل	78.919	1	78.919	345.691	0.000
المؤهل العلمي	0.708	2	0.354	1.551	0.214
الخطأ	50.910	223	0.228		
المجموع	2557.066	227			
المجموع المعدل	132.083	226			

$$R^2 = 0.615 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.609)}$$

➤ جدول رقم (4): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر تقسيم العمل والأهداف الاستراتيجية

تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	80.507	3	26.836	116.031	0.000
التقاطع	6.530	1	6.530	28.233	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر تقسيم العمل	77.565	1	77.565	335.369	0.000
المسمى الوظيفي	0.042	2	0.021	0.091	0.913
الخطأ	51.576	223	0.231		
المجموع	2557.066	227			
المجموع المعدل	132.083	226			

$$R^2 = 0.610 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.604)}$$

➤ جدول رقم (5): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر تقسيم العمل والأهداف الاستراتيجية

تعزى لمتغير سنوات الخبرة في وزارة التربية والتعليم العالي

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	80.571	3	26.857	116.266	0.000
التقاطع	7.232	1	7.232	31.306	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر تقسيم العمل	8.571	1	80.571	0.229	0.000
سنوات الخبرة	0.106	2	0.053		0.795
الخطأ	51.512	223	0.231		
المجموع	2557.066	227			
المجموع المعدل	132.083	226			

$$R^2 = 0.610 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.605)}$$

➤ جدول رقم (6): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر التنسيق والأهداف الاستراتيجية تعزى

لمتغير الجنس في وزارة التربية والتعليم العالي

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	89.925	2	44.963	238.906	0.000
التقاطع	13.106	1	13.106	69.640	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر التنسيق	89.698	1	89.698	476.602	0.000
الجنس	0.305	1	0.305	1.620	0.204
الخطأ	42.157	224	0.188		
المجموع	2557.066	227			
المجموع المعدل	132.083	226			

$$R^2 = 0.681 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.678)}$$

➤ جدول رقم (7): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر التنسيق والأهداف الاستراتيجية تعزى

لمتغير العمر في وزارة التربية والتعليم العالي

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	89.649	3	29.883	157.042	0.000
التقاطع	9.610	1	9.610	50.504	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر التنسيق	89.526	1	89.526	470.481	0.000
العمر	0.028	2	0.014	0.075	0.928
الخطأ	42.434	223	0.190		
المجموع	2557.066	227			
المجموع المعدل	132.083	226			

$$R^2 = 0.679 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.674)}$$

➤ جدول رقم (8): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر التنسيق والأهداف الاستراتيجية تعزى

لمتغير المؤهل العلمي في وزارة التربية والتعليم العالي

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	89.890	3	29.963	158.363	0.000
التقاطع	9.036	1	9.036	47.756	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر التنسيق	87.636	1	87.636	463.178	0.000
المؤهل العلمي	0.269	2	0.135	0.712	0.492
الخطأ	42.193	223	0.189		
المجموع	2557.066	227			
المجموع المعدل	132.083	226			

$$R^2 = 0.681 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.676)}$$

➤ جدول رقم (9): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر التنسيق والأهداف الاستراتيجية تعزى

لمتغير المسمى الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	90.304	3	30.101	160.672	0.000
التقاطع	12.237	1	12.237	65.320	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر التنسيق	87.362	1	87.362	466.309	0.000
المسمى الوظيفي	0.684	2	0.342	1.825	0.164
الخطأ	41.778	223	0.187		
المجموع	2557.066	227			
المجموع المعدل	132.083	226			

$$R^2 = 0.684 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.679)}$$

➤ جدول رقم (10): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر التنسيق والأهداف الاستراتيجية تعزى

لمتغير سنوات الخبرة في وزارة التربية والتعليم العالي

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	90.159	3	30.053	159.858	0.000
التقاطع	10.073	1	10.073	53.580	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر التنسيق	90.159	1	90.159	479.573	0.000
سنوات الخبرة	0.538	2	0.269	1.432	0.241
الخطأ	41.924	223	0.188		
المجموع	2557.066	227			
المجموع المعدل	132.083	226			

$$R^2 = 0.683 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.678)}$$

➤ جدول رقم (11): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر الصلاحيات والأهداف الاستراتيجية

تعزى لمتغير الجنس في وزارة التربية والتعليم العالي

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	79.389	2	39.695	168.742	0.000
التقاطع	16.915	1	16.915	71.906	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر الصلاحيات	79.162	1	79.162	336.517	0.000
الجنس	0.044	1	0.044	0.185	0.667
الخطأ	52.693	224	0.235		
المجموع	2557.066	227			
المجموع المعدل	132.083	226			

$$R^2 = 0.601 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.597)}$$

➤ جدول رقم (12): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر الصلاحيات والأهداف الاستراتيجية

تعزى لمتغير العمر في وزارة التربية والتعليم العالي

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	80.925	3	26.975	117.586	0.000
التقاطع	18.406	1	18.406	80.234	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر الصلاحيات	80.802	1	80.802	352.221	0.000
العمر	1.579	2	0.790	3.442	0.034
الخطأ	51.158	223	0.229		
المجموع	2557.066	227			
المجموع المعدل	132.083	226			

$$R^2 = 0.613 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.607)}$$

➤ جدول رقم (13): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر الصلاحيات والأهداف الاستراتيجية

تعزى لمتغير المؤهل العلمي في وزارة التربية والتعليم العالي

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	79.826	3	26.609	113.551	0.000
التقاطع	14.807	1	14.807	63.188	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر الصلاحيات	77.573	1	77.573	331.035	0.000
المؤهل العلمي	0.481	2	0.240	1.026	0.360
الخطأ	52.256	223	0.234		
المجموع	2557.066	227			
المجموع المعدل	132.083	226			

$$R^2 = 0.604 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.599)}$$

➤ جدول رقم (14): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر الصلاحيات والأهداف الاستراتيجية

تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	79.680	3	26.560	113.026	0.000
التقاطع	15.516	1	15.516	66.030	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر الصلاحيات	76.737	1	76.737	326.554	0.000
المسمى الوظيفي	0.334	2	0.167	0.711	0.492
الخطأ	52.403	223	0.235		
المجموع	2557.066	227			
المجموع المعدل	132.083	226			

$$R^2 = 0.603 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.598)}$$

➤ جدول رقم (15): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر الصلاحيات والأهداف الاستراتيجية

تعزى لمتغير سنوات الخبرة وزارة التربية والتعليم العالي

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	79.836	3	26.612	113.586	0.000
التقاطع	13.603	1	13.603	58.061	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر الصلاحيات	79.836	1	79.836	340.758	0.000
سنوات الخبرة	0.490	2	0.245	1.047	0.353
الخطأ	52.247	223	0.234		
المجموع	2557.066	227			
المجموع المعدل	132.083	226			

$R^2 = 0.604$ (قيمة مربع R المعدلة = 0.599)

➤ جدول رقم (16): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر التقييس والمعايرة والأهداف

الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس في وزارة التربية والتعليم العالي

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	81.826	2	40.913	182.354	0.000
التقاطع	8.759	1	8.759	39.040	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر التقييس والمعايرة	81.599	1	81.599	363.694	0.000
الجنس	0.062	1	0.062	0.277	0.599
الخطأ	50.257	224	0.224		
المجموع	2557.066	227			
المجموع المعدل	132.083	226			

$R^2 = 0.620$ (قيمة مربع R المعدلة = 0.616)

جدول رقم (17): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر التقييس والمعايرة والأهداف الاستراتيجية تعزى

لمتغير العمر في وزارة التربية والتعليم العالي

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	81.868	3	27.289	121.188	0.000
التقاطع	6.485	1	6.485	28.801	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر التقييس والمعايرة	81.745	1	81.745	363.020	0.000
العمر	0.104	2	0.052	0.230	0.794
الخطأ	50.215	223	0.225		
المجموع	2557.066	227			
المجموع المعدل	132.083	226			

$R^2 = 0.620$ (قيمة مربع R المعدلة = 0.615)

جدول رقم (18): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر التقييس والمعايرة والأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في وزارة التربية والتعليم العالي

Sig.	قيمة f	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر
0.000	122.150	27.371	3	82.113	النموذج المعدل
0.000	36.357	8.147	1	8.147	التقاطع
0.000	356.392	79.860	1	79.860	المتوسط الحسابي لعنصر التقييس والمعايرة
0.460	0.780	0.175	2	0.350	المؤهل العلمي
		0.224	223	49.969	الخطأ
			227	2557.066	المجموع
			226	132.083	المجموع المعدل

$$R^2 = 0.622 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.617)}$$

جدول رقم (19): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر التقييس والمعايرة والأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي

Sig.	قيمة f	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر
0.000	120.890	27.264	3	81.791	النموذج المعدل
0.000	30.008	6.464	1	6.767	التقاطع
0.000	349.622	78.848	1	78.848	المتوسط الحسابي لعنصر التقييس والمعايرة
0.942	0.060	0.013	2	0.027	المسمى الوظيفي
		0.226	223	50.292	الخطأ
			227	2557.066	المجموع
			226	132.083	المجموع المعدل

$$R^2 = 0.619 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.614)}$$

جدول رقم (20): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر التقييس والمعايرة والأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في وزارة التربية والتعليم العالي

Sig.	قيمة f	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر
0.000	120.931	27.267	3	81.801	النموذج المعدل
0.000	33.818	7.625	1	7.625	التقاطع
0.000	362.792	81.801	1	81.801	المتوسط الحسابي لعنصر التقييس والمعايرة
0.920	0.083	0.019	2	0.038	سنوات الخبرة
		0.225	223	50.281	الخطأ
			227	2557.066	المجموع
			226	132.083	المجموع المعدل

$$R^2 = 0.619 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.619)}$$

جدول رقم (21): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر تقسيم العمل والأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس في وزارة الاقتصاد الوطني

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	20.082	2	10.041	38.775	0.000
التقاطع	5.877	1	5.877	22.696	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر تقسيم	20.063	1	20.063	77.475	0.000
الجنس	0.001	1	0.001	0.004	0.949
الخطأ	28.226	109	0.259		
المجموع	1109.492	112			
المجموع المعدل	48.309	111			

$R^2 = 0.416$ (قيمة مربع R المعدلة = 0.405)

جدول رقم (22): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر تقسيم العمل والأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير العمر في وزارة الاقتصاد الوطني

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	20.306	3	6.769	26.105	0.000
التقاطع	5.587	1	5.587	21.546	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر تقسيم العمل	17.589	1	17.589	67.838	0.000
العمر	0.225	2	0.112	0.433	0.649
الخطأ	28.003	108	0.259		
المجموع	1109.492	112			
المجموع المعدل	48.309	111			

$R^2 = 0.420$ (قيمة مربع R المعدلة = 0.404)

جدول رقم (23): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر تقسيم العمل والأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في وزارة الاقتصاد الوطني

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	20.498	3	6.833	26.534	0.000
التقاطع	5.714	1	5.714	22.191	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر تقسيم العمل	19.419	1	19.419	75.414	0.000
المؤهل العلمي	0.417	2	0.209	0.810	0.448
الخطأ	27.810	108	0.258		
المجموع	1109.492	112			
المجموع المعدل	48.309	111			

$R^2 = 0.424$ (قيمة مربع R المعدلة = 0.408)

جدول رقم (24): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر تقسيم العمل والأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في وزارة الاقتصاد الوطني

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	21.205	3	7.068	28.166	0.000
التقاطع	4.766	1	4.766	18.993	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر تقسيم العمل	20.531	1	20.531	81.809	0.000
المسمى الوظيفي	1.124	2	0.562	2.240	0.111
الخطأ	27.103	108	0.251		
المجموع	1109.492	112			
المجموع المعدل	48.309	111			

$$R^2 = 0.439 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.423)}$$

جدول رقم (25): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر تقسيم العمل والأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في وزارة الاقتصاد الوطني

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	20.702	3	6.901	26.995	0.000
التقاطع	5.811	1	5.881	22.732	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر تقسيم العمل	20.295	1	20.295	79.397	0.000
سنوات الخبرة	0.621	2	0.310	1.214	0.301
الخطأ	27.607	108	0.256		
المجموع	1109.492	112			
المجموع المعدل	48.309	111			

$$R^2 = 0.429 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.413)}$$

جدول رقم (26): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر التنسيق والأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس في وزارة الاقتصاد الوطني

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	24.528	2	12.264	56.211	0.000
التقاطع	14.958	1	14.958	68.560	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر التنسيق	24.508	1	24.508	112.333	0.000
الجنس	0.155	1	0.155	0.711	0.401
الخطأ	23.781	109	0.218		
المجموع	1109.492	112			
المجموع المعدل	48.309	111			

$$R^2 = 0.508 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.499)}$$

جدول رقم (27): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر التنسيق والأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير العمر في وزارة الاقتصاد الوطني

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	24.475	3	8.158	36.970	0.000
التقاطع	12.919	1	12.919	58.540	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر التنسيق	21.759	1	21.759	98.599	0.000
العمر	0.103	2	0.051	0.233	0.792
الخطأ	23.833	108	0.221		
المجموع	1109.492	112			
المجموع المعدل	48.309	111			

$$R^2 = 0.507 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.493)}$$

جدول رقم (28): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر التنسيق والأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في وزارة الاقتصاد الوطني

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	25.402	3	8.467	39.923	0.000
التقاطع	14.311	1	14.311	67.476	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر التنسيق	24.324	1	24.324	114.683	0.000
المؤهل العلمي	1.030	2	0.515	2.428	0.093
الخطأ	22.906	108	0.212		
المجموع	1109.492	112			
المجموع المعدل	48.309	111			

$$R^2 = 0.526 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.513)}$$

جدول رقم (29): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر التنسيق والأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في وزارة الاقتصاد الوطني

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	25.311	3	8.437	39.621	0.000
التقاطع	12.184	1	12.184	57.219	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر التنسيق	24.636	1	24.636	115.695	0.000
المسمى الوظيفي	0.939	2	0.469	2.204	0.115
الخطأ	22.998	108	0.213		
المجموع	1109.492	112			
المجموع المعدل	48.309	111			

$$R^2 = 0.524 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.511)}$$

جدول رقم (30): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر التنسيق والأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في وزارة الاقتصاد الوطني

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	24.742	3	8.247	37.796	0.000
التقاطع	13.855	1	13.855	63.494	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر التنسيق	24.336	1	24.336	111.527	0.000
سنوات الخبرة	0.370	2	0.185	0.848	0.431
الخطأ	23.566	108	0.218		
المجموع	1109.492	112			
المجموع المعدل	48.309	111			

$$R^2 = 0.512 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.499)}$$

جدول رقم (31): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر الصلاحيات والأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس في وزارة الاقتصاد الوطني

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	24.197	2	12.098	54.692	0.000
التقاطع	12.087	1	12.087	54.641	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر الصلاحيات	24.177	1	24.177	109.295	0.000
الجنس	0.031	1	0.031	0.138	0.711
الخطأ	24.112	109	0.221		
المجموع	1109.492	112			
المجموع المعدل	48.309	111			

$$R^2 = 0.501 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.492)}$$

جدول رقم (32): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر الصلاحيات والأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير العمر في وزارة الاقتصاد الوطني

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	24.920	3	8.307	38.357	0.000
التقاطع	10.389	1	10.389	47.974	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر الصلاحيات	22.203	1	22.203	102.527	0.000
العمر	0.754	2	0.377	1.741	0.180
الخطأ	23.389	108	0.217		
المجموع	1109.492	112			
المجموع المعدل	48.309	111			

$$R^2 = 0.516 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.502)}$$

جدول رقم (33): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر الصلاحيات والأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في وزارة الاقتصاد الوطني

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	24.305	3	8.102	36.451	0.000
التقاطع	11.870	1	11.870	53.404	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر الصلاحيات	23.226	1	23.226	104.499	0.000
المؤهل العلمي	0.139	2	0.069	0.312	0.733
الخطأ	24.004	108	0.222		
المجموع	1109.492	112			
المجموع المعدل	48.309	111			

$$R^2 = 0.503 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.489)}$$

جدول رقم (34): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر الصلاحيات والأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في وزارة الاقتصاد الوطني

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	25.013	3	8.338	38.653	0.000
التقاطع	10.142	1	10.142	47.017	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر الصلاحيات	24.338	1	24.338	112.832	0.000
المسمى الوظيفي	0.847	2	0.423	1.963	0.145
الخطأ	23.296	108	0.216		
المجموع	1109.492	112			
المجموع المعدل	48.309	111			

$$R^2 = 0.518 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.504)}$$

جدول رقم (35): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر الصلاحيات والأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في وزارة الاقتصاد الوطني

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	25.014	3	8.338	38.656	0.000
التقاطع	10.630	1	10.630	49.283	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر الصلاحيات	24.607	1	24.607	114.083	0.000
سنوات الخبرة	0.847	2	0.424	1.965	0.145
الخطأ	23.295	108	0.216		
المجموع	1109.492	112			
المجموع المعدل	48.309	111			

$$R^2 = 0.518 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.504)}$$

جدول رقم (36): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر التقييس والمعايرة والأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس في وزارة الاقتصاد الوطني

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	20.997	2	10.499	41.900	0.000
التقاطع	3.999	1	3999	15.961	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر التقييس والمعايرة	20.978	1	20.978	83.723	0.000
الجنس	0.003	1	0.003	0.012	0.913
الخطأ	27.311	109	0.251		
المجموع	1109.492	112			
المجموع المعدل	48.309	111			

$$R^2 = 0.435 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.424)}$$

جدول رقم (37): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر التقييس والمعايرة والأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير العمر في وزارة الاقتصاد الوطني

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	21.495	3	7.165	28.859	0.000
التقاطع	4.110	1	4.110	16.555	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر التقييس والمعايرة	18.778	1	18.778	75.635	0.000
العمر	0.501	2	0.250	1.008	0.368
الخطأ	26.814	108	0.248		
المجموع	1109.492	112			
المجموع المعدل	48.309	111			

$$R^2 = 0.445 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.430)}$$

جدول رقم (38): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر التقييس والمعايرة والأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في وزارة الاقتصاد الوطني

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	21.532	3	7.177	28.949	0.000
التقاطع	4.450	1	4.450	17.950	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر التقييس والمعايرة	20.453	1	20.453	82.496	0.000
المؤهل العلمي	0.538	2	0.269	1.085	0.342
الخطأ	26.777	108	0.248		
المجموع	1109.492	112			
المجموع المعدل	48.309	111			

$$R^2 = 0.446 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.430)}$$

جدول رقم (39): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر التقييس والمعايرة والأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في وزارة الاقتصاد الوطني

Sig.	قيمة f	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر
0.000	29.926	7.310	3	21.929	النموذج المعدل
0.000	13.271	3.242	1	3.242	التقاطع
0.000	87.016	21.254	1	21.254	المتوسط الحسابي لعنصر التقييس والمعايرة
0.153	1.913	0.467	2	0.935	المسمى الوظيفي
		0.244	108	26.380	الخطأ
			112	1109.492	المجموع
			111	48.309	المجموع المعدل

$$R^2 = 0.454 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.439)}$$

جدول رقم (40): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر التقييس والمعايرة والأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في وزارة الاقتصاد الوطني

Sig.	قيمة f	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر
0.000	30.660	7.406	3	22.219	النموذج المعدل
0.000	15.327	3.702	1	3.702	التقاطع
0.000	90.299	21.813	1	21.813	المتوسط الحسابي لعنصر التقييس والمعايرة
0.084	2.536	0.613	2	1.225	سنوات الخبرة
		0.242	108	26.089	الخطأ
			112	1109.492	المجموع
			111	48.309	المجموع المعدل

$$R^2 = 0.460 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.445)}$$

جدول رقم (41): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر تقسيم العمل والأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس في الوزارات الفلسطينية

Sig.	قيمة f	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر
0.000	201.233	49.897	2	99.794	النموذج المعدل
0.000	55.379	13.732	1	13.732	التقاطع
0.000	401.518	99.559	1	99.559	المتوسط الحسابي لعنصر تقسيم العمل
0.598	0.279	0.069	1	0.069	الجنس
		0.248	336	83.314	الخطأ
			339	3666.559	المجموع
			338	183.108	المجموع المعدل

$$R^2 = 0.545 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.542)}$$

جدول رقم (42): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر تقسيم العمل والأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير

العمر في الوزارات الفلسطينية

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	100.402	3	33.467	135.559	0.000
التقاطع	10.902	1	10.902	44.458	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر تقسيم العمل	98.907	1	98.907	400.622	0.000
العمر	0.677	2	0.338	1.370	0.255
الخطأ	82.706	335	0.247		
المجموع	3666.559	339			
المجموع المعدل	183.108	338			

$$R^2 = 0.548 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.544)}$$

جدول رقم (43): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر تقسيم العمل والأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير

المؤهل العلمي في الوزارات الفلسطينية

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	100.935	3	33.645	137.164	0.000
التقاطع	13.171	1	13.171	53.695	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر تقسيم العمل	98.504	1	98.504	401.578	0.000
المؤهل العلمي	1.210	2	0.605	2.167	0.086
الخطأ	82.173	335	0.245		
المجموع	3666.559	339			
المجموع المعدل	183.108	338			

$$R^2 = 0.551 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.547)}$$

جدول رقم (44): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر تقسيم العمل والأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير

المسمى الوظيفي في الوزارات الفلسطينية

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	100.735	3	33.578	136.558	0.000
التقاطع	10.199	1	10.199	41.477	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر التخصص	99.912	1	99.912	406.329	0.000
المسمى الوظيفي	1.010	2	0.505	2.053	0.130
الخطأ	82.373	335	0.246		
المجموع	3666.559	339			
المجموع المعدل	183.108	338			

$$R^2 = 0.550 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.546)}$$

جدول رقم (45): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر تقسيم العمل والأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الوزارات الفلسطينية

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	100.426	3	33.475	135.632	0.000
التقاطع	12.250	1	12.250	49.634	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر تقسيم العمل	100.228	1	100.228	406.093	0.000
سنوات الخبرة	0.701	2	0.351	1.421	0.243
الخطأ	82.682	335	0.247		
المجموع	3666.559	339			
المجموع المعدل	183.108	338			

$R^2 = 0.548$ (قيمة مربع R المعدلة = 0.544)

جدول رقم (46): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر التنسيق والأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس في الوزارات الفلسطينية

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	111.880	2	55.940	263.885	0.000
التقاطع	27.314	1	27.314	128.850	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر التنسيق	111.645	1	111.645	526.662	0.000
الجنس	0.523	1	0.523	2.468	0.117
الخطأ	71.228	336	0.212		
المجموع	3666.559	339			
المجموع المعدل	183.108	338			

$R^2 = 0.611$ (قيمة مربع R المعدلة = 0.609)

جدول رقم (47): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر التنسيق والأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير العمر في الوزارات الفلسطينية

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	111.472	3	37.157	173.763	0.000
التقاطع	20.256	1	20.256	94.724	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر التنسيق	109.977	1	109.977	514.299	0.000
العمر	0.115	2	0.057	0.268	0.765
الخطأ	71.636	335	0.214		
المجموع	3666.559	339			
المجموع المعدل	183.108	338			

$R^2 = 0.609$ (قيمة مربع R المعدلة = 0.605)

جدول رقم (48): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر التنسيق والأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في الوزارات الفلسطينية

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	112.642	3	37.547	178.502	0.000
التقاطع	23.447	1	23.447	111.466	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر التنسيق	110.210	1	110.210	523.944	0.000
المؤهل العلمي	1.285	2	0.642	3.054	0.049
الخطأ	70.466	335	0.210		
المجموع	3666.559	339			
المجموع المعدل	183.108	338			

$R^2 = 0.615$ (قيمة مربع R المعدلة = 0.612)

جدول رقم (49): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر التنسيق والأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في الوزارات الفلسطينية

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	111.408	3	37.136	173.510	0.000
التقاطع	22.778	1	22.778	106.426	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر التنسيق	110.586	1	110.586	516.688	0.000
المسمى الوظيفي	0.051	2	0.026	0.120	0.887
الخطأ	71.700	335	0.214		
المجموع	3666.559	339			
المجموع المعدل	183.108	338			

$R^2 = 0.608$ (قيمة مربع R المعدلة = 0.605)

جدول رقم (50): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر التنسيق والأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الوزارات الفلسطينية

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	113.016	3	37.672	180.049	0.000
التقاطع	21.703	1	21.703	103.727	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر التنسيق	112.817	1	112.817	539.198	0.000
سنوات الخبرة	1.658	2	0.829	3.963	0.020
الخطأ	70.093	335	0.209		
المجموع	3666.559	339			
المجموع المعدل	183.108	338			

$R^2 = 0.617$ (قيمة مربع R المعدلة = 0.614)

جدول رقم (51): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر الصلاحيات والأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس في الوزارات الفلسطينية

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	101.138	2	50.569	207.287	0.000
التقاطع	29.471	1	29.471	120.805	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر الصلاحيات	100.903	1	100.903	413.610	0.000
الجنس	0.059	1	0.059	0.241	0.623
الخطأ	81.970	336	0.244		
المجموع	3666.559	339			
المجموع المعدل	183.108	338			

$$R^2 = 0.552 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.550)}$$

جدول رقم (52): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر الصلاحيات والأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير العمر في الوزارات الفلسطينية

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	101.502	3	33.834	138.892	0.000
التقاطع	26.800	1	26.800	110.018	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر الصلاحيات	100.007	1	100.007	410.540	0.000
العمر	0.423	2	0.211	0.868	0.421
الخطأ	81.606	335	0.244		
المجموع	3666.559	339			
المجموع المعدل	183.108	338			

$$R^2 = 0.554 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.550)}$$

جدول رقم (53): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر الصلاحيات والأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في الوزارات الفلسطينية

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	101.888	3	33.963	140.082	0.000
التقاطع	26.304	1	26.304	108.494	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر الصلاحيات	99.456	1	99.456	410.216	0.000
المؤهل العلمي	0.808	2	0.404	1.667	0.190
الخطأ	81.220	335	0.242		
المجموع	3666.559	339			
المجموع المعدل	183.108	338			

$$R^2 = 0.556 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.552)}$$

جدول رقم (54): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر الصلاحيات والأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي الوزارات الفلسطينية

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	101.259	3	33.753	138.146	0.000
التقاطع	24.676	1	24.676	100.998	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر الصلاحيات	100.436	1	100.436	411.073	0.000
المسمى الوظيفي	0.179	2	0.090	0.367	0.693
الخطأ	81.849	335	0.244		
المجموع	3666.559	339			
المجموع المعدل	183.108	338			

$R^2 = 0.553$ (قيمة مربع R المعدلة = 0.549)

جدول رقم (55): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر الصلاحيات والأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الوزارات الفلسطينية

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	103.576	3	34.525	145.426	0.000
التقاطع	23.033	1	23.033	97.020	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر الصلاحيات	103.378	1	103.378	435.442	0.000
سنوات الخبرة	2.487	2	1.248	5.258	0.006
الخطأ	79.532	335	0.237		
المجموع	3666.559	339			
المجموع المعدل	183.108	338			

$R^2 = 0.566$ (قيمة مربع R المعدلة = 0.562)

جدول رقم (56): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر التقييس والمعايرة والأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس في الوزارات الفلسطينية

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	102.456	2	51.228	213.418	0.000
التقاطع	12.286	1	12.286	51.185	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر التقييس والمعايرة	102.221	1	102.221	425.857	0.000
الجنس	0.063	1	0.063	0.262	0.609
الخطأ	80.652	336	0.240		
المجموع	3666.559	339			
المجموع المعدل	183.108	338			

$R^2 = 0.560$ (قيمة مربع R المعدلة = 0.557)

جدول رقم (57): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر التقييس والمعايرة والأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير العمر في الوزارات الفلسطينية

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	102.548	3	34.183	142.144	0.000
التقاطع	10.425	1	10.425	43.351	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر التقييس والمعايرة	101.053	1	101.053	420.215	0.000
العمر	0.155	2	0.077	0.321	0.725
الخطأ	80.560	335	0.240		
المجموع	3666.559	339			
المجموع المعدل	183.108	338			

$$R^2 = 0.560 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.556)}$$

جدول رقم (58): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر التقييس والمعايرة والأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في الوزارات الفلسطينية

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	103.004	3	34.335	143.589	0.000
التقاطع	12.379	1	12.379	51.769	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر التقييس والمعايرة	100.572	1	100.572	420.596	0.000
المؤهل العلمي	0.611	2	0.305	1.277	0.280
الخطأ	80.104	335	0.239		
المجموع	3666.559	339			
المجموع المعدل	183.108	338			

$$R^2 = 0.563 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.559)}$$

جدول رقم (59): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر التقييس والمعايرة والأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في الوزارات الفلسطينية

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	103.235	3	34.412	144.329	0.000
التقاطع	9.037	1	9.037	37.903	0.000
المتوسط الحسابي لعنصر التقييس والمعايرة	102.413	1	102.413	429.537	0.000
المسمى الوظيفي	0.842	2	0.421	1.766	0.173
الخطأ	79.873	335	0.238		
المجموع	3666.559	339			
المجموع المعدل	183.108	338			

$$R^2 = 0.564 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.560)}$$

جدول رقم (60): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الثالثة بين عنصر النقييس والمعايرة والأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الوزارات الفلسطينية

Sig.	قيمة f	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر
0.000	143.346	34.309	3	102.927	النموذج المعدل
0.000	47.633	11.401	1	11.401	التقاطع
0.000	429.208	102.729	1	102.729	المتوسط الحسابي لعنصر النقييس والمعايرة
0.329	1.116	0.267	2	0.534	سنوات الخبرة
		0.239	335	80.181	الخطأ
			339	3666.559	المجموع
			338	183.108	المجموع المعدل

$R^2 = 0.562$ (قيمة مربع R المعدلة = 0.558)

ملحق رقم (12)

الخاص بالفرضية الرابعة

جدول (61): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الرابعة بين المعوقات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس في وزارة التربية والتعليم العالي

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	16.610	2	8.305	16.127	0.000
التقاطع	270.059	1	270.059	524.415	0.000
المتوسط الحسابي لتحقيق الأهداف	16.526	1	0.242	32.091	0.000
الجنس	0.242	1	0.515	0.169	0.494
الخطأ	115.354	224			
المجموع	2905.951	227			
المجموع المعدل	131.964	226			

$$R^2 = 0.089 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.084)}$$

جدول (62): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الرابعة بين المعوقات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير العمر في وزارة التربية والتعليم العالي

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	17.935	3	5.978	11.691	0.000
التقاطع	202.975	1	202.975	396.947	0.000
المتوسط الحسابي لتحقيق الأهداف	17.115	1	17.115	33.470	0.000
العمر	1.566	2	0.783	1.532	0.218
الخطأ	114.029	223	0.511		
المجموع	2905.951	227			
المجموع المعدل	131.964	226			

$$R^2 = 0.089 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.084)}$$

جدول (63): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الرابعة بين المعينات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في وزارة التربية والتعليم العالي

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	22.312	3	7.437	15.125	0.000
التقاطع	186.243	1	186.243	378.766	0.000
المتوسط الحسابي لتحقيق الأهداف	14.070	1	14.070	28.614	0.000
المؤهل العلمي	5.944	2	2.972	6.044	0.003
الخطأ	109.652	223	0.492		
المجموع	2905.951	227			
المجموع المعدل	131.964	226			

$$R^2 = 0.169 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.158)}$$

جدول (64): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الرابعة بين المعينات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	17.530	3	5.843	11.387	0.000
التقاطع	218.448	1	218.448	425.695	0.000
المتوسط الحسابي لتحقيق الأهداف	15.578	1	15.578	30.358	0.000
المسمى الوظيفي	1.161	2	0.581	1.132	0.324
الخطأ	114.434	223	0.513		
المجموع	2905.951	227			
المجموع المعدل	131.964	226			

$$R^2 = 0.133 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.121)}$$

جدول (65): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الرابعة بين المعينات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في وزارة التربية والتعليم العالي

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	16.941	3	5.647	10.948	0.000
التقاطع	247.623	1	247.623	480.079	0.000
المتوسط الحسابي لتحقيق الأهداف	0.573	1	16.459	31.910	0.000
سنوات الخبرة	115.023	2	0.286	0.555	0.575
الخطأ	2905.951	223	0.516		
المجموع	131.964	227			
المجموع المعدل		226			

$$R^2 = 0.128 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.117)}$$

جدول (66): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الرابعة بين المعينات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس في وزارة الاقتصاد الوطني

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	1.899	2	0.950	2.780	0.066
التقاطع	70.046	1	70.046	205.038	0.000
المتوسط الحسابي لتحقيق الأهداف	0.302	1	0.302	0.884	0.349
الجنس	1.343	1	1.343	3.932	0.051
الخطأ	37.237	109	0.342		
المجموع	1498.347	112			
المجموع المعدل	39.137	111			

$$R^2 = 0.49 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.031)}$$

جدول (67): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الرابعة بين المعينات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير العمر في وزارة الاقتصاد الوطني

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	1.972	3	0.657	1.911	0.132
التقاطع	68.030	1	68.030	197.697	0.000
المتوسط الحسابي لتحقيق الأهداف	0.578	1	0.578	1.679	0.198
العمر	1.416	2	0.708	2.058	0.133
الخطأ	37.164	108	0.344		
المجموع	1498.347	112			
المجموع المعدل	39.137	111			

$$R^2 = 0.50 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.024)}$$

جدول (68): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الرابعة بين المعينات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في وزارة الاقتصاد الوطني

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	0.716	3	0.239	0.671	0.571
التقاطع	73.574	1	73.574	206.818	0.000
المتوسط الحسابي لتحقيق الأهداف	0.505	1	0.505	1.419	0.236
المؤهل العلمي	0.161	2	0.080	0.226	0.798
الخطأ	38.420	108	0.356		
المجموع	1498.347	112			
المجموع المعدل	39.137	111			

$$R^2 = 0.018 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.009)}$$

جدول (69): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الرابعة بين المعينات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في وزارة الاقتصاد الوطني

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	1.336	3	0.445	1.273	0.287
التقاطع	78.878	1	78.878	225.365	0.000
المتوسط الحسابي لتحقيق الأهداف	0.500	1	0.500	1.428	0.235
المسمى الوظيفي	0.780	2	0.390	1.115	0.332
الخطأ	37.800	108	0.350		
المجموع	1498.347	112			
المجموع المعدل	39.137	111			

$$R^2 = 0.034 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.007)}$$

جدول (70): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الرابعة بين المعينات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في وزارة الاقتصاد الوطني

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	2.203	3	0.734	2.148	0.098
التقاطع	75.457	1	75.457	220.651	0.000
المتوسط الحسابي لتحقيق الأهداف	0.529	1	0.529	1.546	0.216
سنوات الخبرة	1.647	2	0.824	2.409	0.095
الخطأ	36.933	108	0.342		
المجموع	1498.347	112			
المجموع المعدل	39.137	111			

$$R^2 = 0.056 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.030)}$$

جدول (71): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الرابعة بين المعينات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس في الوزارات المبحوثة

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	15.377	2	7.688	16.486	0.000
التقاطع	342.730	1	342.730	734.916	0.000
المتوسط الحسابي لتحقيق الأهداف	14.438	1	14.438	30.958	0.000
الجنس	0.37	1	0.837	1.795	0.181
الخطأ	156.694	336	0.466		
المجموع	4404.298	339			
المجموع المعدل	172.071	338			

$$R^2 = 0.089 \text{ (قيمة مربع R المعدلة = 0.084)}$$

جدول (72): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الرابعة بين المعينات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير العمر في الوزارات الفلسطينية

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	17.390	3	5.797	12.554	0.000
التقاطع	303.162	1	303.162	656.573	0.000
المتوسط الحسابي لتحقيق الأهداف	15.722	1	15.722	34.050	0.000
العمر	2.850	2	1.425	3.087	0.047
الخطأ	154.681	335	0.462		
المجموع	4404.298	339			
المجموع المعدل	172.071	338			

$R^2 = 0.101$ (قيمة مربع R المعدلة = 0.093)

جدول (73): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الرابعة بين المعينات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في الوزارات الفلسطينية

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	17.412	3	5.804	12.572	0.000
التقاطع	288.137	1	288.137	624.120	0.000
المتوسط الحسابي لتحقيق الأهداف	13.367	1	13.367	28.953	0.000
المؤهل العلمي	2.873	2	1.436	3.111	0.046
الخطأ	154.659	335	0.462		
المجموع	4404.298	339			
المجموع المعدل	172.071	338			

$R^2 = 0.11$ (قيمة مربع R المعدلة = 0.093)

جدول (74): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الرابعة بين المعينات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في الوزارات الفلسطينية

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	15.131	3	5.044	10.766	0.000
التقاطع	315.067	1	315.067	672.535	0.000
المتوسط الحسابي لتحقيق الأهداف	14.607	1	14.607	31.179	0.000
المسمى الوظيفي	0.592	2	0.296	0.632	0.532
الخطأ	156.940	335	0.468		
المجموع	4404.298	339			
المجموع المعدل	172.071	338			

$R^2 = 0.088$ (قيمة مربع R المعدلة = 0.080)

جدول (75): نتيجة اختبار General Linear Model المطبق على الفرضية الرابعة بين المعينات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الوزارات الفلسطينية

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة f	Sig.
النموذج المعدل	16.335	3	5.445	11.713	0.000
التقاطع	331.055	1	331.055	712.124	0.000
المتوسط الحسابي لتحقيق الأهداف	14.676	1	14.676	31.568	0.000
سنوات الخبرة	1.795	2	0.898	1.931	0.147
الخطأ	155.736	335	0.465		
المجموع	4404.298	339			
المجموع المعدل	172.071	338			

$R^2 = 0.095$ (قيمة مربع R المعدلة = 0.087)