

دور التخطيط الإستراتيجي في التطوير الإداري The Role of Strategic Planning on Management Development

د/ سميرة حسن عطية: مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية/ الجامعة المستنصرية

تاريخ استلام المقال: 25 / 02 / 2019 تاريخ قبول المقال: 02 / 03 / 2019

الملخص:

التخطيط الاستراتيجي وظيفة مهمة في إدارة أية مؤسسة، بسبب تحديات تزايد المتغيرات في التطورات التكنولوجية والعلمية، التي تنعكس على قدرة الإدارة في توظيف واستثمار الموارد للوصول إلى الأهداف. والتخطيط عملية مستمرة لطريقة سير العمل، كيف يكون؟ ومتى يبدأ؟ وماذا نفعل وأين؟. وبكل هذه التساؤلات يمكن أن نضع خطة لتحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. والإدارة الحديثة تسعى باستمرار إلى البقاء والتقدم والنمو والنجاح بتركيزها واهتمامها بالتخطيط الذي يساعدها على إجراء التحسينات لمواجهة المشكلات الإدارية والتشغيلية اليومية التي تواجه الإدارة، لذا فأنها تحتاج إلى أشخاص يتمتعون بالخبرة والاختصاص كمخططين لوضع الخطط المتكاملة لاستثمار الموارد المتاحة للوصول إلى هدفها المعين.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، التطوير الإداري، مؤسسات الدولة

Abstract

Strategic planning is an important function in management of any institution, due to the challenges of increasing technological and scientific changes, which are reflects in the management's ability to recruit and invest resources to reach the goals. Planning is an ongoing process of putting a plan to identify the organizational activities to achieve the goals. Modern management continually strives to survive, progress in planning to meet the daily operational problems. People with expertise and competence as planners are needed to invest available resources.

Key words: strategic planning, management development, governmental organizations

المقدمة:

يعد التخطيط الاستراتيجي أحد عوامل نجاح المنظمة، وأحد الأدوات الرئيسة للإدارة في لوصول بالمنظمة إلى أن تقلل الاخفاق وتتفوق أدائياً، في انجاز أهدافها مقارنة بالمنظمة التي لا تمارس التخطيط الاستراتيجي. والتخطيط الاستراتيجي وظيفة مهمة في أي مؤسسة حكومية كانت أو غير حكومية لما تواجهه من تحديات متزايدة نتيجة لتزايد المتغيرات والتطورات التكنولوجية والعلمية التي تنعكس على قدرة الإدارة في القيام بأعمالها في أي مستوى من مستوياتها وأشكالها لتوظيف واستثمار مواردها للوصول إلى تحقيق أهدافها مما يتطلب إيجاد السبل والوسائل والأدوات والهيكل التنظيمية التي تمكن الإدارة من إيجاد توازن إداري يعالج نقاط الضعف ويستفاد من نقاط القوة لاستثمار الفرص ومواجهة المخاطر لتصل إلى أهدافها متخطية وظائفها التقليدية إلى إدارة تتسم بالتجديد والابتكار وزيادة قدرتها على تحقيق رسالتها وغايتها وأهدافها.

يعد التخطيط الاستراتيجي أهم ركائز الإدارة الناجحة وهو أساس الوظائف الإدارية الأخرى، فهو عملية مستمرة لطريقة سير العمل، كيف يكون، ومتى يبدأ وماذا نفعل وأين، وبكل هذه التساؤلات يمكن أن نضع خطة لتحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. والإدارة الحديثة تسعى باستمرار إلى البقاء والتقدم والنمو والنجاح من خلال تركيزها على اهتمامها بالتخطيط الذي يساعدها على إجراء التحسينات لمواجهة المشكلات الإدارية والتشغيلية اليومية التي تواجه الإدارة، لذا فإنها تحتاج إلى أشخاص يتمتعون بالخبرة والاختصاص كمخططين لوضع الخطط المتكاملة لاستثمار الموارد المتاحة لكل مؤسسة للوصول إلى هدفها المعين.

مشكلة البحث

التخطيط الاستراتيجي وظيفة جوهرية من وظائف الإدارة ولا تستغني عنه أي مؤسسة من المؤسسات لتحقيق أهدافها وفق خطة مدروسة لاستثمار مواردها من خلال ما تقوم به من أنشطة لازمة، وكيف ستتم، وما هي مساهمتها في تحقيق النتائج المرغوبة.

وبالتالي فإن التخطيط ينبغي أن يكون من أولويات نجاح الإدارة ولكن ضعف التخطيط وعدم وضع الخطط الإستراتيجية لمعظم مؤسسات الدولة، ومنها الجامعة المستنصرية أدت إلى ضعف الإدارة وتخطيها وضعف أدائها مما زاد من درجة الخطر الذي تواجهه في التنبؤ بالمستقبل.

أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من أهمية الموضوع الذي يتناول أهمية التخطيط في المؤسسات الدولة لما له من دور مهمة في تقدمها وتحقيق أهدافها في:

- 1- يمكن معرفة المشكلات المتوقعة حدوثها في المستقبل و تلافيها أو التهو لها مسبقاً
- 2- يبين أهداف المؤسسة لكل العاملين بها والعمل على تحقيقها.

- 3- تعمل على تحقيق التتابع الفعال للجهود المبذولة للاستخدام السليم للأنشطة الهادفة والمنظمة لتحقيق أهدافها.
 - 4- يحقق التخطيط أنجاز العمل بوقت محدد وتكاليف أقل وبكل دقة وأقل جهد.
 - 5- يساعد على مواجهة كل الظروف والتقليل من العزلة والتخبط.
 - 6- يعمل على التنسيق بين الأنشطة المختلفة والعمل على تطابق الخطط من خلال الرقابة.
- ومما تقدم يتبين لنا أهمية التخطيط الذي يعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية. فالتخطيط يجب أن يتجه نحو هدف معين ليكون ذي فائدة.

تعريف التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي: هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة، وهو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الداخلية والخارجية⁽¹⁾.

الإطار النظري:

يطبق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المختلفة في مختلف دول العالم ولا يقتصر على مؤسسة دون غيرها وإنما تحتاجه كل مؤسسات الدول لتحقيق أهدافها وتحديد وتوجيه المسارات وصياغة وتطوير رسالة المؤسسة نحو تحقيق الأهداف وتساعد على توفيق متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو المؤسسة بتوجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية.

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تأتي أهمية التخطيط من اللاتأكد البيئي الذي أصبحت تعيش في ظله منظمات اليوم لأنه الوسيلة المنهجية لتقليل المخاطر المقترنة بالمتغيرات الخارجة عن سيطرة إدارة المنظمة من خلال:

1. تزويد المنظمات بالفكر الذي يمثل أهم العناصر داخلها، ومساعدتها على توقع ما يحدث خارجها.
2. مساعدة أصحاب القرار على وضع خطط ملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمامهم.
3. وضع خطط طويلة الأمد لتوجيه المنظمة.
4. مساعدة المنظمة في اخذ ميزة الفرص المستقبلية وتجنب التهديدات التي تتضمنها.
5. مساعدة الإدارة التعرف على المتغيرات البيئية المحيطة وتوقعها، وتوفير الموارد والإمكانات المتاحة لمواجهة تلك التغيرات.

¹ بلال خلف السكارنة (2010) "التخطيط الإستراتيجي" دار المسيرة، عمان، ص 91.

6. يساعد التخطيط الاستراتيجي على تركيز انتباه المنظمة ومواردها باتجاه الأهداف والاستراتيجيات التي تساعد في تحقيق التقدم والنمو والتكيف في بيئة يكون التغير هو الثابت الوحيد فيها.
7. يعد التخطيط الاستراتيجي أحد عوامل نجاح المنظمة، وأحد الأدوات الرئيسة للإدارة والمدراء للوصول بالمنظمة إلى أن تتفوق أدائياً، وأقل إخفاق في انجاز أهدافها مقارنة بالمنظمة التي لا تمارس التخطيط الاستراتيجي.
8. يؤدي التخطيط الاستراتيجي وظيفتين الأولى: تخصيص الموارد النادرة وفق متطلبات البيئة التنافسية، والثانية: تعزيز وتقوية القدرة المالية للمنظمة.
9. يساعد التخطيط الاستراتيجي استغلال الموارد بالشكل الصحيح ويحسن أدائها التي تديرها بفاعلية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة الذي يضاعف التأثير الإيجابي للقدرة الإبداعية على أداء المنظمة.
10. يساعد على التخمين الصحيح لكيفية إدارة مواردها لتحصل على أكبر مقدار من الإبداع وتحمل المخاطر لتحقيق أهداف المنظمة.
11. التخطيط الاستراتيجي عملية ديناميكية تعمل على إعادة تحديد الموارد وقدراتها الجوهرية وكيفية إدارة هذه الموارد بالانسجام مع الظروف الداخلية والقدرات التراكمية والكفاءات التعاونية لتحقيق أهدافها.
12. يعد التخطيط الاستراتيجي وسيلة تكاملية لتوجيه والعمل كقاعدة للرقابة على الأعمال والأقسام، وهو وسيلة مهمة لاتخاذ وتنفيذ القرارات الإستراتيجية.
13. يساعد التخطيط الاستراتيجي على فهم أفضل للموقف التنافسي للمنظمة ويساعدها في تحديد المجالات الإستراتيجية الجديدة، وتعزيز الاتصالات الداخلية وتكامل مختلف الإمكانيات وتنسيق الأنشطة التنظيمية في عموم المجالات الوظيفية.
14. تشجيع الأفكار الجديدة وتطوير الميزة التنافسية وتعزيز الاستجابة التنظيمية وقدرتها على التوسع في العمل، وتشجيع فرق العمل والأداء⁽¹⁾.

دور التخطيط الاستراتيجي في الإدارة:

نظراً لكون الموارد البشرية من أهم عناصر الإنتاج وأكثرها عرضة للتأثير بتغيرات بيئة المنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها، لذا فإن إدارة الموارد البشرية تعد من أهم عناصر نشاط المنظمة. أن المنظمات تستطيع عن طريق الإدارة الناجحة لمواردها البشرية إحراز مزايا تنافسية كثيرة تضمن استمرارها وصمودها بوجه التحديات البيئية، حيث تتعامل إدارة الموارد البشرية من حيث التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة مع الفرد الذي يعد من أهم مفاتيح نجاحها.

1 يحي حسن عبد (2013) "التطوير الاستراتيجي للموارد البشرية لوزارة العدل العراقية" رسالة دبلوم عالي مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص 37.

أن عملية التخطيط الاستراتيجي تشترك في أعدادها المديرين بموجب متطلبات العرض والطلب الراهن والمتوقع للمنظمة، فإذا أردت منظمة ما زيادة نشاطاتها الى الضعف خلال السنوات الستة القادمة، للوصول إلى هذا الهدف قد تحتاج المنظمة إلى تحديد نوع الأعمال والموارد البشرية المطلوبة لإنجازها والجدول رقم (1) يمثل هذه العلاقة.

جدول رقم (1) يمثل العلاقة بين رسالة المنظمة ونوع الاعمال المطلوبة

رسالة المنظمة	تخطيط نوع الأعمال التي تمارسها المنظمة
الأهداف والغايات	وضع الأهداف والغايات
الإستراتيجية	تحديد كيف يمكن تحقيق الأهداف والغايات

المصدر: خالد عبد الرحمن الهيتي 2005 "إدارة الموارد البشرية" دار وائل للنشر، عمان

كما يبين الجدول رقم (1) اعلاه أن تخطيط الموارد البشرية في المنظمة يتم بالتوافق مع التخطيط الاستراتيجي لها. حيث أن الأهداف والغايات التي تحددها المنظمة تحدد نوع وكم الموارد البشرية لشغل الوظائف المطلوبة⁽¹⁾.

أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالعملية الإدارية للمنظمة التي تعتمد على نقاط رئيسية وهي:

- 1- أن تكون الأهداف متوافقة مع بيئة المنظمة الخارجية والداخلية المتغيرة.
- 2- أيجاد توافق بين بيئة المنظمة الداخلية والتغيرات في البيئة المحيطة بها.
- 3- أن الوصول إلى الانسجام والوصول إلى الأهداف يحتاج لعملية إدارية منتظمة تمتلك الرؤية الإستراتيجية الواضحة والتصور الإستراتيجي .

1 خالد عبد الرحمن الهيتي "إدارة الموارد البشرية" دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 86.

4- معرفة طرق وأساليب العمل والأهداف المرنة على المدى البعيد ضمن إطار المنظمة البيئي الداخلي والخارجي .

5- وضع تصور إستراتيجي لمعرفة رسالة المنظمة للوصول إلى الأهداف.

يتحتم على المنظمة تحديد الاتجاه الذي ستسلكه مستقبلاً قبل البدء في تنفيذ الخطط الإستراتيجية، أخذة بنظر الاعتبار التجانس بين أفرادها، الأمر الذي يؤدي إلى توحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف المستقبلية. وأن تتخذ الإجراءات اللازمة للتغيير في المستقبل، الذي يوفر لها تجنب التهديدات والأخطار التي قد يفرضها عليها ذلك التغيير. أن اتخاذ هذه الإجراءات يأتي من اعتماد المنظمة على التحليل البيئي بمستوياته الثلاثة، تحليل بيئتها الداخلية- تحليل القطاع الاقتصادي الذي تنتمي إليه- تحليل البيئة الكلية. وتحليل بيئتها الداخلية يعتمد على التعرف على نقاط قوتها وضعفها، فضلاً عن معرفة وتحديد كفاءتها وإن إغفالها يؤدي بالمنظمة إلى:

- صعوبة تحديد فرص النمو في الوقت المناسب.
 - فقدان الاستخدام المناسب لمدخلات الإنتاج وزيادة الهدر،
- أما تحليل بيئتها الاقتصادية فيمكنها من تحديد موقعها بين قرائنها وتحديد تنامي حصتها السوقية، إضافة إلى استكشاف المزايا البيئية للمنافسين وخطورة ذلك مستقبلاً. وتتأثر المنظمة أيضاً بعوامل خارجية وأخرى داخلية مصدرها التغيير في البيئة الكلية وتتولد من:

- تغيرات حضارية واجتماعية كالتغيير في نمو حياة التجمعات الحضرية، والتوقعات المهنية.
 - تغيرات اقتصادية: مثل اتجاهات معدلات إجمالي الناتج القومي والسياسات الحكومية والمالية من عرض النقد إضافة إلى معدلات التضخم والأسعار.
 - تغيرات تقنية المعلومات: تركيز الجهود التقنية، الإحلال.
- وفي ضوء ما تقدم فإن على المنظمة مراقبة هذه العوامل وقياس مدى التغيير الحاصل فيها وأثره على بيئة المنظمة وأساليب عملها ونموها ووجودها، وهذا الأمر يتطلب من إدارة العمل تقييم وتطوير البدائل الإستراتيجية، واختيار الأفضل منها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، ومعرفة استجابة هذه البدائل في تحقيق الأهداف التي تبنتها المنظمة عند وجودها. أن عملية التخطيط الإستراتيجي متعددة المراحل قائمة على تبني التغيير الحاصل في البيئة كما في الأسئلة التالية:

- أين نحن؟ ما الذي يشمل التقييم للوضع الراهن.
- ما هي الأهداف المستقبلية ضمن أطر التغيير ؟
- ماذا نريد أن نكون في المستقبل. تحديد الأهداف؟
- ماذا نعمل لتحقيق ذلك؟ وكيف نحدد أساليب العمل المواكبة لقوى التغيير؟

أن أي قرار إستراتيجي يتطلبه التخطيط الإستراتيجي والعملية الإدارية من قبل الإدارة العليا للمؤسسة يجب إن يكون متفاعل مع التغيير الحاصل في البيئة مما يتطلب إن تكون الإدارة واعية ومدركة لهذه العوامل.

معوقات عملية التخطيط:

يمكن تحديد معوقات فشل وتنفيذ الخطة الإستراتيجية بما يأتي:

- 1- ضعف في إدراك الظروف المتغيرة في البيئة التنافسية المحيطة بالمنظمة.
- 2- المبالغة في تقدير الموارد المتاحة والمؤهلات وعدم تأهيل الموظفين على تنفيذ الخطة والمكانن والأجهزة المطلوبة واعتماد الإستراتيجية الخاطئة.
- 3- عدم استخدام إستراتيجية متعددة الاتجاه وطويلة الأجل نسبيا،
- 4- الفشل في تنسيق التقارير والمعلومات والعلاقات العامة مع الآخرين.
- 5- أسباب خاطئة وراء تنوع الإنتاج، والتقدير غير الواقعي للوقت اللازم لتنفيذ البرنامج.
- 6- عدم التنسيق والتكامل في العمليات الأساسية اللازمة لإنجاح الإستراتيجية داخل حدود المنظمة والذي يقود إلى الإخفاق في إدارة الموظفين وعدم تأمين التزامهم بالأعمال والمهام المناطة بهم في تنفيذ الإستراتيجية.
- 7- وضع نظام رقابة فاشل وعدم مرونة الهيكل التنظيمي للمنظمة في الاستجابة للمستجدات التي تحدثها أو تتطلبها الإستراتيجية.
- 8- إخفاق الإدارة القيادية للتطبيق الناجح للتغيير الإستراتيجي، وعدم تصحيح الأخطاء والانحرافات التي تحصل أثناء التطبيق أو إهمال ذلك كلياً.
- 9- الفهم غير الملائم للمقاومة داخل المنظمة للتغيير الذي تحدثه الإستراتيجية، والنقص في فهم العلاقة بين العمليات والتكنولوجيا والتنظيم.
- 10- مقاومة التغيير الذي تحدثه الإستراتيجية وعدم فهم العلاقة بين العمليات والتكنولوجيا والتنظيم⁽¹⁾.
- 11- ضعف تبادل المعلومات والاتصالات بين الإدارات العليا من جهة وأطراف الخطة من جهة أخرى.

عناصر التخطيط:

- وضع الإطار العام للإستراتيجية.
- التعرف على بيئة المنظمة الداخلية والخارجية وتحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
- معرفة الأهداف والغايات.
- اختيار البديل الأفضل للاستراتيجيات الموضوعية والمقارنة بينها.
- تحديد البديل الأفضل في إطار ظروف البيئة المحيطة.

1 بلال خلف السكارنة "التخطيط الإستراتيجي" دار المسيرة، عمان، 2010، ص261.

- وضع الخطط والبرامج والسياسات والموازنات التي تترجم الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية.
- مراجعة وتقييم الاستراتيجيات والخطط والأداء على ضوء البيئة المحيطة.
- توفير المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ إستراتيجيات تكيف المؤسسة للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية⁽¹⁾.

ولتنفيذ الخطط الإستراتيجية لابد من توفر الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذها والتي يتوفر فيها قوة عمل فاعلة وكفاءة تسهم بشكل فعال في تحسين أداء المؤسسة. أي إن التخطيط في مجال الموارد البشرية عملية تتسم بالآتي:

1. العمل على تحليل احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية.
2. توقع التغير في الاتجاهات البيئية العامة وبيئة الأعمال في تحديد الطلب على الموارد البشرية.
3. التخطيط في مجال الموارد البشرية ترتبط بالتخطيط على المستوى العام للمؤسسة ومستوى أعمالها، أي أن تشتق إستراتيجية الحصول على الموارد البشرية من إستراتيجية المؤسسة العامة وإستراتيجية الأعمال فيها.
4. أن عملية التخطيط للموارد البشرية يعتمد على المعلومات المتوفرة عن نقاط قوة وضعف المؤسسة في مجال الموارد البشرية والفرص والتهديدات البيئية في سوق العمل.
5. توجيه المؤسسة إلى أفضل الطرق للتعامل مع أهدافها البعيدة والقصيرة المدى، ولهذا تتسم العملية بكونها إستراتيجية ومستمرة، وأي إنها تحمل رسالة محددة تتمثل بالحصول على الكم والنوع المطلوبين من الموارد البشرية⁽²⁾.

مراحل التخطيط الاستراتيجي:

يتكون التخطيط الاستراتيجي من أربع مراحل وهي:

- مرحلة تحليل البيئة الاستراتيجية .
- وضع الخطط الإستراتيجية.
- مرحلة تنفيذ الخطة.
- مرحلة الرقابة على تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

أولاً: مرحلة تحليل البيئة الإستراتيجية

أن دراسة البيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة لمعرفة وتحديد العناصر الإستراتيجية فيها، لتكون مدخلات في المرحلة اللاحقة لها، وتتضمن أربعة عناصر إستراتيجية وهي:

1 بلال خلف السكارنة، المصدر السابق ، ص100
2 خالد عبد الرحمن الهيتي (2005) "إدارة الموارد البشرية" دار وائل للنشر، عمان، ص 71.

1- التعرف على ما متاح للفرص في البيئة الخارجية.

2- معرفة المخاطر في البيئة الخارجية.

3- التعرف على عوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية.

ثانياً: مرحلة وضع الخطط الإستراتيجية

تضم هذه المرحلة أربعة أنشطة متعاقبة ومتسلسلة وهي صياغة رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها الإستراتيجية وسياساتها المختلفة.

ثالثاً: مرحلة التنفيذ الخطة

تضم هذه المرحلة وضع الخطط والسياسات التي طورت في المرحلة السابقة موضع التطبيق الفعلي من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات التنفيذية المختلفة.

رابعاً: مرحلة الرقابة على تنفيذ الخطة الإستراتيجية

تقييم أداء المؤسسة للتأكد من أن الأهداف الإستراتيجية تنفذ حسب ما خطط لها، وأحكام الرقابة الفعالة على تنفيذ الخطة وأن الإجراءات التصحيحية يتم اتخاذها لتصحيح الأخطاء⁽¹⁾.

أن التخطيط الإستراتيجي الذي تعتمد أي منظمة يعتمد على طبيعة رؤية المنظمة وما هي أهدافها وما الذي يجب أن تركز عليه في تنفيذ هذه الخطة وإيجاد رؤية توضح مستقبل المنظمة، حيث توفر هذه الرؤية معلومات محددة عن العملاء والأسواق الجغرافية والإنتاجية التي يجب أن تتبعها المنظمة والإمكانات التي يجب تطويرها ونوعية المنظمة التي ترغب الإدارة في تحقيقها مستقبلاً، وبعد صياغة الرؤية تأتي عملية صياغة رسالة المنظمة التي تستمد مقوماتها الأساسية من القيم التي يحملها مؤسسو المنظمة، ومن البيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة والمجتمع الذي تنتمي إليه، ويمكن اعتبارها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود وتغطي فترة زمنية طويلة الأمد. وبعد تحديد رؤية المنظمة وتوضيح رسالتها على شكل أهداف قابلة للقياس ونتائج ومخرجات ترغب المنظمة في تحقيقها، أو الوصول إليها، ويساعد تحديد الأهداف ومدة تحقيقها على تتبع التقدم في مسار المنظمة التي تتطلب كفاً طويلاً تدفع المنظمة لكي تصبح أكثر إبداعاً، كما أن أعداد الأهداف التي تتطلب توسيعاً حقيقياً للمنظمة يساعدها في إنشاء نظام تأمين ضد التدهور والانحدار، من خلال التحسينات التي تجربها على أداء المنظمة⁽²⁾.

إجراءات البحث:

1 غسان عيسى العمري وسلوى أمين السامرائي (2010) "نظم المعلومات الإستراتيجية" دار المسيرة، عمان، ص 45.
2 ملحم، سامي محمد (2002)، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط 2، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص 246.

يتناول هذا المبحث عرضاً للمنهجية الخاصة بالبحث الحالي والإجراءات المتبعة التي اعتمدها الباحثة في أعداد أداة البحث و تحديد مجتمع البحث وعينة وأدوات البحث والتحقق من صدق وثباتها والوسائل الإحصائية لتحليل البيانات ومعالجتها وصولاً إلى النتائج وتحليلها ، وكالاتي : -
أولاً : منهجية البحث : يعتمد هذا البحث في تحقيق أهدافه على المنهج الوصفي الذي يعد من أكثر المناهج شيوعاً ، وان طرق البحث العلمي تتضمن الأساليب والأدوات والوسائل التي تستعمل في جمع البيانات وتبويبها وتفسيرها.

ثانياً : مجتمع البحث :قامت الباحثة بتحديد مجتمع البحث من رؤساء الأقسام في الجامعة المستنصرية البالغ عددهم الكلي (88)، وتم اختيار (20) رئيس قسم كعينة استطلاعية، وتم اختيار عينة البحث البالغ عددها (30) رئيس قسم والتي تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتتمثل في البحث الحالي بـ (رؤساء الأقسام في الجامعة المستنصرية) الموزعين على أقسام العلوم الإنسانية، والتربية ، وعلم النفس، والجدول رقم (2) يبين ذلك.

جدول رقم (2) عدد رؤساء الأقسام في الجامعة المستنصرية

العلوم السياسية	العلوم السياسية	العلوم السياسية	العلوم السياسية	العلوم السياسية	العلوم السياسية	العلوم السياسية	العلوم السياسية	العلوم السياسية	العلوم السياسية	العلوم السياسية	العلوم السياسية	العلوم السياسية	العلوم السياسية
2	2	4	2	15	7	6	11	9	6	9	5	10	الأقسام

المصدر: قسم الدراسات والتخطيط في رئاسة الجامعة المستنصرية

ثالثاً : عينة البحث :تكونت عينة البحث الأساسية من(88) رئيس قسم في أقسام الجامعة المستنصرية وتم اختيار عينة البحث وهي مجموعة جزئية من المجموعة الكلية⁽¹⁾ ، ممثلة لمجتمع البحث⁽²⁾ ، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع البحث الأصلي بعد استبعاد العينة الاستطلاعية وكان عددهم (20) رئيس قسم ، وبلغت عينة تطبيق الأداة (30) رئيس قسم يتوزعون على أقسام العلوم الإنسانية، والتربية، وعلم النفس، والجدول رقم (3) يوضح ذلك .

جدول رقم (3) يوضع عينة البحث

7	6	5	4	3	2	1	ت
---	---	---	---	---	---	---	---

1 عودة ، احمد سلمان والخليلي ، خليل يوسف (2000) ، الإحصاء للباحث في التربية والعلوم الإنسانية ، ط2 ، اربد ، دار الأمل للنشر والتوزيع، ص 15.

2 ملحم ، سامي محمد (2002) ، مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، ط 2 ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص 247.

رؤساء الأقسام	قسم النفسي والتوجيه التربوي	قسم الإرشاد	قسم علوم الجو	التربية الأساسية	التربية البدنية	العلوم السياسية	العلوم الأساسية	المجموع
العدد	10		5	8	2	2	3	30

رابعاً : أداة البحث:

تضمن البحث الحالي دراسة أهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير العمل الإداري ، ولتحقيق بناء المقياس تطلب إجراء الآتي :-

1. قامت الباحثة بأعداد استبانة استطلاعية بصيغة سؤال مفتوح إلى أفراد عينة البحث موجهة إلى رؤساء الأقسام في الجامعة المستنصرية، والسؤال هو (ما أهمية الخطط الإستراتيجية للجامعة المستنصرية وضرورة إشراك رؤساء الأقسام في وضعها ؟) والاستبانة أحدى الوسائل للحصول على المعلومات عن طريق أسئلة مثبتة باستمارة وتسمى هذه الاستمارة بالاستبانة⁽¹⁾ ، إذ اختيرت عينة مؤلفة من (30) رئيس قسم وبعد جمع الإجابات ، حصلت الباحثة عن طريق هذه الاستبانة على مجموعة من الفقرات وعددها (15) فقرة
2. حرصت الباحثة أن توزع الاستبانة بنفسها ومقابلة مجموعة من المحكمين والمختصين في الإدارة التربوية للتعرف على مدى صلاحيتها، وتوضيح ما مطلوب منهم والإجابة عن استفساراتهم حول موضوع الاستبانة. وتم تطبيقها بصيغتها الأولية والبالغة (15) فقرة وتم عرضها على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (4) محكماً وحددت لها أوزان ثلاثة أوزان صالحة ، غير صالحة ، بحاجة إلى تعديل لكل فقرة.

صدق الأداة

يقصد بصدق الأداة أن تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه ويعد الصدق من الشروط الضرورية واللازمة لبناء الاختبارات وهو خاصية سيكومترية تكشف مدى تأدية أداة البحث ، الغرض الذي وضعت من أجله⁽²⁾.

1- الصدق الظاهري

وتم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة بعرضها على (4) محكماً من ذوي الخبرة في مجال الإدارة التربوية والإدارة العامة، والتخطيط التربوي، والتقييم. والجدول رقم (4) يوضح ذلك.

¹ حسن وجيه (1995)، مباريات التفاوض الإداري وتقويم الاداء الجامعي- الجامعات المصرية كنموذج، مستقبل التربية العبية، المجلد الاول، العدد 3، ص112.

² الخرابشة، عمر محمد (2007)، ط1، أساليب البحث العلمي، مطابع الدستور التجارية، عمان، الأردن، ص195.

الصدق الظاهري: ويتحقق عند عرض الأداة على مجموعة من المحكمين في مجال الإدارة التربوية والإدارة العامة، وعلم النفس للتعرف على مدى صلاحية فقرات الأداة في الصفة التي وضعت من أجل قياسها⁽¹⁾.

جدول رقم (4) يوضح أسماء المحكمين ومكان العمل

أسماء المحكمين	مكان العمل
ا.م د منتهى عبد الزهرة محسن	الجامعة المستنصرية/قسم العلوم التربوية والنفسية
ا.م. د سحر قدوري عباس	الجامعة المستنصرية/ مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية
ا.م. د عمرو هشام	الجامعة المستنصرية/ مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية
ا.م. د داود عبد السلام	جامعة بغداد/قسم العلوم التربوية والنفسية

أن الباحثة اعتمدت الصدق الظاهري للتأكد من صدق الأداة بقيام الخبراء المتخصصون بتقرير صلاحية الفقرات أو العبارات للصفة المراد قياسها⁽²⁾.

وقد عرضت الباحثة فقرات الاستبانة والبالغ عددها (15) على عينة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في هذا المجال للتأكد من صلاحية الأداة من حيث الصياغة والوضوح وتقديرها فيما إذا كانت حقاً نقيس ما يراد قياسه⁽³⁾ وكما موضح في الجدول (5) والذي بموجبه عدت جميع الفقرات صادقة ، لكونها حصلت على نسبة اتفاق (91%)، وفي ضوء ذلك قامت الباحثة بتحديد ثلاث بدائل وأعطت الدرجات (1،2،3) على التوالي.

ثبات الأداة:

يعد الثبات من الشروط الأساسية التي يجب توافرها في الأداة المستخدمة لما وضعت من أجله، أي أنها تعطي النتائج نفسها (تقريباً) في حالة تطبيقها مرة أخرى على أفراد عينة البحث أنفسهم⁽⁴⁾، ويتعين توافرها في المقياس لكي يكون صالحاً للاستخدام⁽⁵⁾. ولغرض التأكد من ثبات الأداة اعتمدت الباحثة إعادة الاختبار (T-s-T)، على عينة مكونة من (10) أفراد، وكانت المدة الزمنية بين إجراء التطبيق الأول وإجراء التطبيق الثاني أسبوعين فقط⁽⁶⁾.

1 الغريب، رمزية (1988): التقويم والقياس النفسي والتربوي، مكتب الأنكلو، القاهرة، مصر، ص68.

2 Abel , Robert L, (1972), Essential of Education Measurement. Prentice - Hill, New Jersey , Prentice – Hall.555ص ،

3 Best, J.W., (1981), Research in Education, 4th Ed., Englewood Cliffs, N. Prentice Hill, Inc. 195ص

4 Berman, B.S. (1990), Total Quality Management in higher Education, (The American University Unpublished PhD Thesis) Page 153

5 الامام، علي (2011) الشفافية الادارية لمديري المدارس المتوسطة في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير مشورة، جامعة تبوك، السعودية، ص 143.

6 Adam, R. S, (1980), The Administration of Reform: Inferences Drown from the study of Education Innovations, Paper presented at the international institute for education planning, UNESCO, page 4

ولإيجاد العلاقة بين درجات التطبيق الأول و درجات التطبيق الثاني استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون (Parson)، وجدت معامل الارتباط لثبات كل فقرة من فقرات الاستبانة وترى الباحثة أن هذه النتائج مقبولة لتحقيق أدايتها.

الوسائل الإحصائية:

1- استخدمت الباحثة الوسائل الإحصائية الآتية - الوزن المئوي ، 2- النسبة المئوية، 3- الوسط المرجح، 4- معامل ارتباط بيرسون.
حيث احتسبت القيم أعلاه بالعلاقات الإحصائية الآتية:

معامل ارتباط بيرسون

$$r = \frac{\frac{\sum (م\ س) - \frac{\sum (م\ ص) \sum (س\ ص)}{ن}}{\sqrt{\frac{\sum (م\ م) - \frac{(\sum م)^2}{ن}}{ن-1}} \sqrt{\frac{\sum (س\ س) - \frac{(\sum س)^2}{ن}}{ن-1}}}{\sqrt{\frac{\sum (م\ م) - \frac{(\sum م)^2}{ن}}{ن-1}} \sqrt{\frac{\sum (س\ س) - \frac{(\sum س)^2}{ن}}{ن-1}}}$$

حيث r = معامل ارتباط بيرسون.

$ص$ ، $س$ = قيمتي المتغيرين.

$ن$ = عدد أفراد العينة⁽¹⁾.

2-الوسط المرجح لتحديد الموافقة لكل فقرة من فقرات الاستبان.

¹ البياتي واثناسيوس، عبد الجبار، زكريا زكي (1977)، الاحصاء الوصفي والاستدلالي في التربية وعلم النفس، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، ص 181.

$$1 \times 3 + 2 \times 2 + 3 \times 1$$

وم =

ن

حيث وم = الوسط المرجح.

ت1 = تكرار الاستبانة الأولى.

ت2 = تكرار الاستبانة الثانية.

ت3 = تكرار الاستبانة الثالثة.

ن = عدد أفراد العينة

3- الوزن المئوي

الوسط المرجح

$$\frac{100 \times \text{الوزن المئوي}}{\text{الدرجة القصوى}}$$

الدرجة القصوى

حيث ان الدرجة القصوى يقصد بها أعلى درجة في المقياس وهي (3)⁽¹⁾،

4- النسبة المئوية:

الجزء

$$\frac{100 \times \text{النسبة المئوية}}{\text{الكل}}$$

الكل

- قامت الباحثة باحتساب تكرارات استجابة عينة البحث لكل فقرة من فقرات الاستبانة النهائية لاستخراج قيمة الوسط المرجح والوزن المئوي.

- قامت الباحثة باحتساب متوسط درجات المقياس الثلاثي الذي هو (2) ممكناً للفصل بين جانبي القوة والضعف واحتساب كل فقرة حصلت على أقل من (2) جانب الفرات غير المتحققة.

- رتبت الباحثة الاستبانة ترتيباً تنازلياً من أعلى وسط مرجح و وزن مئوي إلى أقل وسط مرجح و وزن مئوي

- ناقشت الباحثة الفقرات العليا المتحققة والفقرات الدنيا غير المتحققة في الاستبان.

التطبيق النهائي لأداة البحث:

¹ الغريب، رمزية (1988): التقويم والقياس النفسي والتربوي، مكتب الأنكلو، القاهرة، مصر، ص168

تم التطبيق النهائي لأداة البحث على عينة البحث الأساسية المتمثلة برؤساء الأقسام في الجامعة المستنصرية والبالغ عددهم (30) رئيس قسم بعد أن قامت الباحثة بتحديد مفهوم التخطيط الاستراتيجي وحثهم على قراءة الفقرات والإجابة عليها، ويحتوي هذا المبحث على عرض نتائج التي توصلت إليها الباحثة وقامت بتفسيرها ومناقشتها في ضوء تحقيق أهداف البحث

التخطيط الاستراتيجي: هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة، وهو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الداخلية والخارجية.

جدول رقم (5) فقرات استبانة التخطيط الإستراتيجي

ت	تسلسل التحليل	فقرات التخطيط الاستراتيجي	وسط مرجح	وزن منوي
1	15	وضع الخطط الإستراتيجية وفق الأولويات	1.098	66.00
2	7	ضرورة إشراك رؤساء الأقسام في وضع الخطط الإستراتيجية للجامعة	1.969	65.619
3	1	تحاول إدارة الجامعة إيجاد نظام معلوماتي شامل لأغراض التخطيط الإستراتيجي.	2.403	80.095
4	9	معرفة احتياجات الأقسام والشعب الإدارية بدقة الخطط الإستراتيجية لمعالجة المشكلات التي تعترضها.	1.846	61.524
5	4	ضعف تدريب رؤساء الأقسام للعمل على تنفيذ الخطط الإستراتيجية للتطوير العمل الإداري داخل الجامعة	2.006	66.857
6	5	ضرورة وضع الخطط الإستراتيجية للجامعة في خدمة المجتمع.	1.997	66.571
7	6	وضع الخطط الإستراتيجية وفق الإمكانيات المتاحة للجامعة	1.879	63.238
8	2	ضعف الخطط الإستراتيجية للجامعة وفق رؤية مستقبلية واضحة للعمل الإداري.	2.177	72.175
9	8	دراسة واقع حال الخطط الموضوعية حالياً لمعرفة المشكلات ونقاط الضعف ووضع الحلول لمعالجتها	1.860	62.00
10	10	وضع الخطط الإستراتيجية لتطوير العمل الإداري بتوفير التمويل اللازم لتنفيذها	1.834	61.143
11	11	وضع الخطط الإستراتيجية محددة التكاليف والوقت	1.771	59.548
12	3	ضعف ربط الخطط الإستراتيجية للجامعة بالتنمية وسوق العمل	2.057	68.751
13	12	متابعة تنفيذ الخطط الإستراتيجية وفقاً لسقوفها الزمنية.	1.763	58.762
14	13	كتابة التقارير الدورية لمتابعة تنفيذ الخطط	1.677	55.905
15	14	زيادة الاهتمام بوضع الخطط الإستراتيجية من قبل المتخصصين	1.643	54.762

1- حصلت الفقرة (3) على المرتبة الأولى بوسط مرجح (2,403) ووزن منوي (80.095) والفقرة (تحاول إدارة الجامعة إيجاد نظام معلوماتي شامل لأغراض التخطيط الإستراتيجي) تعني ان ربط أقسام الجامعة بنظام معلوماتي يسهل انجاز الأعمال وفق صيغ تنسيقية متكاملة بين الوظائف لوضع الخطط

الإستراتيجية ويكون لدى رؤساء الأقسام تصور مستقبلي واضح لها لتمكنهم من تطبيقها للوصول إلى تحقيق أهداف الجامعة⁽¹⁾ ⁽²⁾.

2- حصلت الفقرة (8) على المرتبة الثانية بوسط مرجح (2.177) و وزن مؤوي (72.175) والفقرة (ضعف الخطط الإستراتيجية للجامعة وفق رؤية مستقبلية واضحة للعمل الإداري). أن توضيح رؤية وغاية أهداف الجامعة لرؤساء الأقسام من خلال أشراكهم في تحديد ووضع الخطط الإستراتيجية لتحقيق تلك الغايات ليصبح كل شيء فيها واضح مما يعزز الثقة والمصادقية لدى رؤساء الأقسام العاملين في الجامعة بأنهم شركاء في العمل الذي يدفعهم لدعم الجامعة ومساندتها في تأدية واجباتها ومهامها الملقة على عاتقها⁽³⁾.

3- جاءت الفقرة (12) بالمرتبة الثالثة بوسط مرجح (2.057) و وزن مؤوي (68.751) والفقرة (ضعف ربط الخطط الإستراتيجية بالتنمية وسوق العمل) أن الإجراءات المتبعة في إدارة الجامعة لم تكن مرنة ومواكبة للتطورات الحاصلة في البيئة ومتطلبات سوق العمل ، والاستجابة لحاجات المجتمع والعمل على تقديم ما يلزم لتنميته اقتصادا واجتماعيا، وان القدرات والمهارات التي يكتسبها الطلبة لا تؤهلهم للالتحاق بسوق العمل دائمة التغير، فالجامعات أصبحت أماكن لمنح الشهادات وليس لتخريج الكفاءات الفاعلة في المجتمع⁽⁴⁾.

4- أما الفقرة (5) جاءت بالمرتبة الرابعة بوسط مرجح (2.006) و وزن مؤوي (66.857) والفقرة (ضعف تدريب رؤساء الأقسام للعمل على تنفيذ الخطط الإستراتيجية لتطوير العمل الإداري) أن اعتماد برامج تدريبية وتطويرية لرؤساء الأقسام في الجامعة لرفع مستوى أدائهم وتمكنهم من اكتسابهم مهارات ومعلومات ومعارف جديدة ، وحدثت تغيرات ايجابية في عملهم لتمكنهم من وضع الخطط الإستراتيجية لتطوير عمل الجامعة⁽⁵⁾.

5- حصلت الفقرة (6) على المرتبة الخامسة بوسط مرجح (1.997) و وزن مؤوي (66.571) والفقرة (ضرورة وضع الخطط الإستراتيجية للجامعة في خدمة المجتمع)، يتطلب منها العمل على إجراء بحوث تطبيقية لصالح القطاعات المختلفة من خلال التواصل بينهما مما يجعل الجامعة تؤدي وظيفتها في خدمة المجتمع وتطويره من خلال إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجهه، والمساهمة في أحداث التنمية والتقدم داخا المجتمع.

¹ اللوزي، موسى (2009)، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، ط1، ص274

² Henrique, Adrian (2007) Corporate Truth: The Limits To Transparency Earth scan, 1st Edition, USA and UK, P.30.

³ العميري، سراب فاضل، (2012)، بناء انموذج ادارة الاصلاح والتطوير في جامعة بغداد، كلية التربية ابن الهيثم، جامعة بغداد، (أطروحة دكتوراه غير منشورة) ص 80.

⁴ يوسف يعقوب شحادة (2013)، التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لعمداء كليات جامعة بغداد، كلية التربية ابن الرشد، جامعة بغداد، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، ص 53.

⁵ Oliver, Richard, W, (2004) What is Transparency, The McGraw- Hill Companies, Inc, USA, page 3

- 6- حصلت الفقرة (7) على المرتبة (السادسة) بوسط مرجح (1.879) و وزن مؤوي (63.238) والفقرة (و) وضع الخطط الإستراتيجية وفق الإمكانيات المتاحة للجامعة) على الجامعة معرفة الاحتياجات، وتحديد الأولويات وأن يكون هناك تخطيط علمي لدراسة واقع حال الجامعة ومعرفة نقاط الضعف لمعالجتها ونقاط القوة لتمتيتها، وتوفير الإمكانيات والمستلزمات مما يجعله قادرة على تنفيذ الخطط قابلة التنفيذ وفق الإمكانيات المتاحة للجامعة لمواكبة التطورات المستمرة في جميع مناحي الحياة، دون محاولة إخفاء أو تظليل المعنى أو تبديل الواقع لإظهار الأمور بصورة أفضل⁽¹⁾.
- 7- حصلت الفقرة (2) على المرتبة السابعة) بوسط مرجح (1.969) و وزن مؤوي (65.619)، والفقرة (ضرورة أشراك رؤساء الأقسام في وضع الخطط الإستراتيجية) أن أشراك رؤساء الأقسام في وضع الخطط وتنفيذها وصنع القرارات وأخذها وتحديد الاحتياجات لسرعة الانجاز التي تجعلهم يشعرون بالمسؤولية الفاعلة لتنفيذها لأنهم المشاركون في التخطيط وهم المنفذون لما خططوا له، والذي يخلق مشاعر الثقة والتمكين والمشاركة وتعزيز التزام القيادات الإدارية اتجاه المؤسسة التي يعملون بها⁽²⁾.
- 8- جاءت الفقرة (9) بالمرتبة الثامنة بوسط مرجح (1.860) و وزن مؤوي (62.00)، والفقرة (دراسة واقع حال الخطط الموضوعة حالياً للتعرف على المشكلات ونقاط الضعف و وضع الحلول لمعالجتها)، من خلال الدراسة التشخيصية التي تهتم بالأهداف والنتائج والمشكلات وعلاجها والمهارات الإنسانية، بمعنى وضع خطط إستراتيجية تهتم بمشكلات الجامعة وتحويلها إلى خطط يشارك بها جميع العاملون، ويتدربون على تنفيذها لتحقيق نتائج حقيقية تهتم بالمضمون وليس بالشكل⁽³⁾.
- 9- أما الفقرة (4) جاءت بالمرتبة التاسعة بوسط مرجح (1.8469) و وزن مؤوي (61.524)، والفقرة (معرفة احتياجات الأقسام والشعب الإدارية بدقة الخطط الإستراتيجية لمعالجة المشكلات التي تعترضها)، تشير نتيجة هذه الفقرة على أن الكثير من القيادات الإدارية الجامعية ذات فكر إداري تقليدي وتتفرد في اتخاذ القرارات بدل تبني المشاركة في وضع الخطط ، وتشخيص نقاط الضعف وتحديد المشكلات التي تعاني منها الجامعة وتوضيح العقبات للاستفادة في وضع البديل المناسب لتجاوزها أو استغلال المعلومات من قبل المستخدم لها لتحقيق أهدافه الخاصة في حال تعارضها مع أهداف الجامعة.

¹ Michelman-p.7 (2004) Harvard Management up date, Retrieved June 25, 2011, from www@hbosp.harvard.edu, page 7

² أحمد ماهر (2007)، تطوير المنظمات الدليل لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعة، مصر، ص 27

³ Fung-at-al,(2007) full disclosure :The perils and promise of Transparency ,1st Edition, Cambridge University press, Britain, page 72

10- حصلت الفقرة (10) على المرتبة العاشرة بوسط مرجح (1.834) و وزن مؤوي (61.143) والفقرة (وضع الخطط الإستراتيجية لتطوير العمل الإداري بتوفير التمويل اللازم لتنفيذها) وتشير هذه النتيجة إلى قلة التمويل المالي اللازم لتنفيذ الخطط الإستراتيجية مما يؤثر على أداء الجامعة. كما أشارت نتائج البحث الحالي الفقرات التي حصلت على المراتب (12، 11، 13، 14) أن التخطيط الاستراتيجي لديهم ضعيف، وذلك بسبب طبيعة عينة البحث التي لا خبرة لديها عن التخطيط الاستراتيجي بسبب غياب فلسفة واضحة للجامعة والاعتماد في سير العملية الإدارية على الروتين اليومي ، فضلا عن ضعف التدريب على وضع الخطط الإستراتيجية وكيفية تنفيذها ومراقبتها، وضعف اطلاعهم على مصادر المعرفة الحديثة والتطورات الحاصلة في مجال وضع الخطط الإستراتيجية للمؤسسات، وقلة التمويل المالي لتنفيذ هذه الخطط، ولأهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير العمل الإداري، يجب أن تراعي الجامعة هذا الجانب المهم الذي يوفر الوقت والجهد في تحقيق أهداف الجامعة .

الاستنتاجات:

في ضوء نتائج البحث الحالي تستنتج الباحثة ما يأتي :

- 1- إن المقياس الذي تم بناءه قد يؤدي دورا كبيرا في مساعدة رؤساء الأقسام في الجامعة المستنصرية والجامعات الأخرى من خلال التعرف على حاجات المتعلقة باستخدام التخطيط الاستراتيجي لهذه المرحلة والعمل على وضع الخطط الإستراتيجية للجامعة.
- 2- عند اطلاع الباحثة على مشاكل التي تواجه رؤساء الأقسام التي تؤثر بشكل كبير على ضعف استخدام التخطيط الاستراتيجي في العمل الإداري، بسبب قلة الملاكات المتمكنة في وضع الخطط الإستراتيجية .
- 3- قلة الدورات التدريبية للتأهيل رؤساء الأقسام داخل الجامعة مع ضعف المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية للجامعة.
- 4- ضعف قدرة القيادات الإدارية على وضع الخطط الإستراتيجية للجامعة بما يتناسب والتطور الحاصل في الجامعات المناظرة على مستوى الدول المتقدمة.

التوصيات:

في ضوء نتائج البحث الحالي توصي الباحثة ما يأتي :-

- 1- الاستفادة من مقياس (التخطيط الاستراتيجي) المقدم في البحث الحالي لمعرفة مستوى استخدام التخطيط الاستراتيجي في العمل الإداري في الجامعة المستنصرية .
- 2- التوعية المستمرة بالتعاون مع الإدارة العليا للجامعة في وضع الخطط الإستراتيجية للجامعة لتطوير عملها الإداري وضرورة إشراك رؤساء الأقسام في وضع الخطط الإستراتيجية لتحقيق أهدافها ضمن الوقت المحدد .

- 3- توجيه رؤساء الأقسام في الجامعة المستنصرية بضرورة استخدام التخطيط الاستراتيجي في العمل الإداري الذي يحتاج إلى قيادات إدارية تتميز بالكفاءة والخبرة .
- 4- ضرورة إدخال رؤساء الأقسام في الجامعة المستنصرية في الدورات التدريبية والعلمية لمعرفة أهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير العمل الإداري واستضافة المختصين في هذا المجال بحيث يكونوا متمكنين من أداء الأعمال الموكلة بهم بكفاءة وفاعلية وأشعارهم بالمسؤولية التي يؤديها لتحقيق أهداف الجامعة.

المقترحات :

- يمكن اقتراح بعض الدراسات لتكون مكملة للبحث الحالي منها : -
- 1- أجراء دراسة مماثلة على جميع الجامعات في محافظات العراق .
 - 2- أجراء دراسة حول التخطيط الاستراتيجي على رؤساء الجامعات .
 - 3- أجراء دراسة حول المعوقات الإدارية والتنظيمية التي تعرقل تنفيذ الخطة الإستراتيجية للجامعة المستنصرية

المصادر

- 1- غسان عيسى العمري وسلوى أمين السامرائي (2010) "نظم المعلومات الإستراتيجية" دار المسيرة، عمان.
- 2- خالد عبد الرحمن الهيتي (2005) "إدارة الموارد البشرية" دار وائل للنشر، عمان.
- 3- بلال خلف السكارنة (2010) "التخطيط الإستراتيجي" دار المسيرة، عمان.
- 4- يحيى حسن عبد "التطوير الإستراتيجي للموارد البشرية لوزارة العدل العراقية" رسالة دبلوم عالي مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2013.
- 5- عودة ، احمد سلمان والخليلي ، خليل يوسف (2000) ، الإحصاء للباحث في التربية والعلوم الإنسانية ، ط2 ، اربد ، دار الأمل للنشر والتوزيع .
- 6- ملحم ، سامي محمد (2002) ، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط 2 ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
- 7- العميري، سراب فاضل، (2012)، بناء انموذج ادارة الاصلاح والتطوير في جامعة بغداد، كلية التربية ابن الهيثم، جامعة بغداد، (اطروحة دكتوراه غير منشورة) .
- 8- الخرابشة، عمر محمد، (2007)، ط1، أساليب البحث العلمي، مطابع الدستور التجارية، عمان، الأردن.
- 9- الامام، علي (2011) الشفافية الادارية لمديري المدارس المتوسطة في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير مشورة، جامعة تبوك، السعودية.
- 10- الغريب، رمزية (1988): التقويم والقياس النفسي والتربوي، مكتب الأنكلو، القاهرة، مصر.

- 11- أحمد ماهر (2007)، تطوير المنظمات الدليل لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعة، مصر.
- 12- اللوزي، موسى (2009)، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، ط1.
- 13- حسن وجيه (1995)، مباريات التفاوض الإداري وتقييم الاداء الجامعي- الجامعات المصرية كنموذج، مستقبل التربية الغيبة، المجلد الاول، العدد 3.
- 14- يوسف يعقوب شحادة (2013)، التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لعمداء كليات جامعة بغداد، كلية التربية ابن الرشد، جامعة بغداد ، (أطروحة دكتوراه غير منشورة).
- 15- العميري، سراب فاضل، (2012)، بناء انموذج ادارة الاصلاح والتطوير في جامعة بغداد، كلية التربية ابن الهيثم، جامعة بغداد، (أطروحة دكتوراه غير منشورة).
- 16- البياتي واثناسيوس، عبد الجبار، زكريا زكي (1977)، الاحصاء الوصفي والاستدلالي في التربية وعلم النفس، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- 17- Ebel , Robert L, (1972), Essential of Education Measurement. Prentice - Hill, New Jersey, Prentice - Hall.
- 18- Michelman-p.7 (2004) Harvard Management up date, Retrieved June 25, 2011, from www@hbsp.harvard.edu.
- 19- Fung-at-al, (2007) full disclosure: The perils and promise of Transparency. Edition, Cambridge University press, Britain.
- 20- Oliver, Richard, W, (2004), what is Transparency, The McCaw- Hill Companies, Inc., USA.
- 21- Henrique, Adrian (2007) Corporate Truth: The Limits To Transparency Earth scan, 1st Edition, USA and UK.
- 22- Adam, R. S, (1980), The Administration of Reform: Inferences Drown from the study of Education Innovations, Paper presented at the international institute for education planning, UNESCO
- 23- Berman, B.S. (1990), Total Quality Management in higher Education, (The American University Unpublished PhD Thesis)
- 24- Best, J.W., (1981), Research in Education, 4th Ed., Englewood Cliffs, N. Prentice Hill, Inc.