

**تقييم مدى جاهزية
وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل
للتخطيط الاستراتيجي بدولة الكويت
(دراسة ميدانية)**

فيصل حمد المناور

باحث بالهيئة العلمية - المعهد العربي للتخطيط



جامعة الأندلس
للعلوم والتقنية

Alandalus University For Science & Technology

(AUST)

تقييم مدى جاهزية وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل للتخطيط الإستراتيجي بدولة الكويت" (دراسة ميدانية)

المخلص :

تعنى هذا الدراسة "بتقييم مدى جاهزية وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل للتخطيط الإستراتيجي بدولة الكويت" من خلال الموارد البشرية والمادية المتاحة، وذلك لتحقيق غاياتها وأهدافها المعلنة مع وجود هيكل تنظيمي ملائم ينطوي على علاقات واضحة بين مختلف الأجهزة، وتحديد دقيق للمسؤوليات والاختصاصات، وفي ظل قيادة إدارية موجهة بالتخطيط الاستراتيجي وتتصف بالشفافية والمصداقية، إضافة إلى قدرة الجهة الحكومية على التفاعل مع المجتمع واحتياجاته، وعلى إنشاء نظم داخلية لإجراء التقييم والتقويم المستمرين لأدائها الكلي، وتنقسم هذه الدراسة إلى ثلاثة أجزاء بالإضافة إلى المقدمة. يتناول الجزء الثاني الإطار النظري لموضوع الدراسة، والذي يتناول فيه الباحث أهم قواعد ومبادئ التخطيط الاستراتيجي. ويبين الجزء الذي يليه نتائج الدراسة، أما الجزء الأخير فيقدم بعض الملاحظات الختامية ومجموعة من التوصيات.

أولاً - المقدمة :

في إطار رؤية دولة الكويت (٢٠١٠ - ٢٠٣٥)، يعتبر الهدف المحوري المتمثل في تحويل الكويت إلى مركز مالي وتجاري جاذب للاستثمار الوجهة والرؤية المستقبلية التي تبنتها الجهات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني الكويتي على حد سواء، ولقد تناولت العديد من التقارير والدراسات بعض جوانب هذه الرؤية مركزة على مواقع الخلل في المسار التنموي وعلى ضرورة استحداث تغييرات جوهرية في هيكل الاقتصاد الكويتي، والواقع أن استحداث تلك التغييرات الهيكلية يفترض على وجه الخصوص مجموعة من الخطوات العملية ذات الطابع الإداري والموجهة نحو بناء أسس لتطوير الاستراتيجيات المستقبلية على مستوى الجهات المعنية مباشرة بتحقيق الرؤية، وتفعيل التكامل والتنسيق في الجهود والأنشطة التخطيطية لدى الجهات الحكومية للبحث عن توافق حول ميادين وطرق التدخل وطرق تعبئة وتصريف الموارد، بالإضافة إلى تحريك التصورات وتشجيع المشاركة الواسعة في رسم الصورة المستقبلية لدولة الكويت من خلال تبني خطط تنموية متوسطة المدى متناسقة ومتكاملة.

ففي الأجل القريب والمتوسط سيشكل التكامل والتنسيق بين الجهات والمؤسسات الحكومية، إلى جانب مشاركة القطاع الخاص والمجتمع المدني، العمود الفقري لتحقيق الرؤية المستقبلية لدولة الكويت. ويتطلب تحقيق التكامل والتنسيق بالفاعلية اللازمة وضع إطار مرجعي للتخطيط يتجاوز صنع القرار الآني بحيث يتم الجمع بين مصالح مختلف الأطراف ذات العلاقة، ودمج قيمهم مع أفضل البيانات المتاحة، وإيجاد استراتيجيات قابلة للتحقيق ومرنة وتحظى بدعم واسع. من هذا المنطلق، يتطلب الوضع الحالي القيام بإصلاحات تستهدف بالأساس تعزيز قدرات التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الحكومية بغية الرفع من كفاءة أدائها ومن نجاعة تحديدها للإجراءات المستقبلية الخاصة بها ضمن إطار خطة التنمية والرؤية المستقبلية للدولة، والمقصود

بالتخطيط الاستراتيجي هو العملية التي ينتج عنها وضع خطة طويلة الأجل تحدد فيها فلسفة الجهة الحكومية، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وطرق تحقيقها، والبرامج الزمنية اللازمة لتحقيقها مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات والفرص والموارد والإمكانيات المتاحة لديها.

هذا وشهدت دولة الكويت خلال سنوات تطورها الحديث عدة تجارب تخطيطية تفاوتت من حيث المنهجية والشمول والالتزام والفاعلية بحسب مراحل تطور المؤسسات الحكومية والوعي التخطيطي. فمنذ فجر الاستقلال أنشأت دولة الكويت مجلس التخطيط بالمرسوم رقم ٥٦ لسنة ١٩٦٢، وتواصلت مسيرة المجلس منذ ذلك الحين وعبر المراحل التاريخية التي مرت بها الدولة، وهو ما دعا إلى توالي ظهور التشريعات الهادفة إلى تعزيز المجلس وتفعيل عملية التخطيط (القانون رقم ٦٠ لسنة ١٩٨٦). إلا أنه، باستثناء الخطة الإنمائية الخمسية الحالية، لم تصدر خطة تنموية ملزمة بحكم القانون وظلت مؤسسات الدولة لسنوات عديدة تعمل دون التزام بخطة مقرر ولا قيد عليها سوى في الميزانية العامة للدولة المعتمدة سنوياً بقانون.

وفي هذا السياق تعنى هذا الدراسة "بتقييم مدى جاهزية وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل للتخطيط الاستراتيجي بدولة الكويت" من خلال الموارد البشرية والمادية المتاحة، وذلك لتحقيق غاياتها وأهدافها المعلنة مع وجود هيكل تنظيمي ملائم ينطوي على علاقات واضحة بين مختلف الأجهزة، وتحديد دقيق للمسؤوليات والاختصاصات، وفي ظل قيادة إدارية موجهة بالتخطيط الاستراتيجي وتتصف بالشفافية والمصداقية، إضافة إلى قدرة الجهة الحكومية على التفاعل مع المجتمع واحتياجاته، وعلى إنشاء نظم داخلية لإجراء التقييم والتقويم المستمرين لأدائها الكلي.

كما يجدر التذكير بأن تعزيز قدرات التخطيط والإدارة الاستراتيجية لدى الأجهزة الحكومية بشكل عام، وفي وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل هي الركيزة

الفنية الأولى في مساندة متخذي القرار والمسئولين التنفيذيين على حد سواء، وذلك للوصول قدر ما أمكن إلى تحديد دائرة نقاط القوة وحصر مواطن الضعف في الأجهزة التي يعملون بها، ثم لوضع الحلول والبدائل المتاحة بغرض تعزيز الإيجابيات والحد من السلبيات.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل (الحالة التطبيقية تتكون من ٧ قطاعات و ٥١ إدارة، وقدر عدد العاملين فيها بنحو ١٣ ألف موظف في عام ٢٠١٣م. كما قدرت ميزانياتها لنفس العام بنحو ٣٠٠ مليون دينار كويتي، وتعتبر الوزارة بذلك من أضخم وزارات الدولة من حيث عدد الإدارات والقطاعات والموظفين والميزانيات^(١).

(أ) مشكلة الدراسة :

بالنظر للإدارة الاستراتيجية على أنها بلورة شاملة للرؤى المستقبلية للجهة الحكومية (وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل) تتضمن توضيح رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد وتحديد طبيعة وأبعاد العلاقات بينها وبين بيئتها، يمكن اعتبار الدراسة الميدانية لواقع ومبادئ الجهة الحكومية المعنية و لوظائفها، في ظل الخطة التنموية الشاملة، عنصراً أساسياً لرصد جاهزية تلك الجهة (وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل) للتخطيط الاستراتيجي والتحديات التي يمكن أن تواجهها، ولتحديد أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي وللوقوف عند متطلبات نجاح العمل التخطيطي لدى الإدارة العامة لتلك الجهة الحكومية التي شملتها الدراسة. فمن هذا المنطلق، يمكن تجسيد المشكلة البحثية بالتساؤل الرئيسي التالي: ما مدى جاهزية وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل لتطبيق قواعد ومبادئ التخطيط الاستراتيجي دولة الكويت؟

(١) وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، "مسيرة وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل"، دولة الكويت، فبراير ٢٠١١م، ص ١٠٦.

(ب) أهداف الدراسة:

يمكن للباحث تحديد الأهداف التي تسعى هذه الدراسة الميدانية للوصول إليها على النحو التالي:

- التعرف على نوعية التحديات التي تواجه جهود التنمية والتطوير الإداري لدى وزارة الشؤون والعمل من وجهة نظر المختصين الميدانيين أو الممارسين الفعليين.
- استطلاع رأي المختصين الميدانيين حول أهم العقبات من حيث الموارد البشرية، والهيكل التنظيمية، والنظم المعلوماتية التي تواجه جهود التنمية والتطوير الإداري من داخل الوزارة.
- الوقوف على مستويات التنسيق ما بين مختلف الإدارات.
- ترتيب التحديات التي ستواجه جهود التنمية والتطوير الإداري عموماً، والتخطيط الاستراتيجي بالخصوص وفقاً لدرجة أو مستوى الأهمية.

(ج) منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي أي المنهج الذي يسعى للإحاطة بالظاهرة أو الموضوع محل الدراسة، وجمع البيانات والمعلومات الخاصة بشريحة من مجتمع الدراسة (عينة) تحمل خصائصه وصفاته وتمثله فيما يخص الظاهرة موضوع البحث، والعمل على تحليل وتفسير هذه المعلومات لمعرفة ما تشير إليه، بالإضافة إلى أن البحوث الوصفية في دراستها للظواهر والموضوعات البحثية، لا تتضمن فروضاً تذهب إلى أن متغيراً معيناً يؤدي إلى متغير آخر، ولكن جمع المعلومات والبيانات وتحليلها يفيد في إظهار الارتباطات المتوقعة بين الظواهر وبعضها البعض، ويعمل هذا المنهج على تشخيص هذه الظاهرة وتوصيفها.

كما اعتمدت منهجية البحث على أسلوب التحليل الرباعي SWOT (قوة، ضعف، فرص، عوائق) لدراسة وتحليل المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية) والعوامل التنظيمية التي تؤثر على أداء المؤسسة أو الجهة الحكومية وقدرتها على تلبية الاحتياجات المجتمعية بكفاءة واستمرار.

يقصد بالبيئة الداخلية مجموعة الظروف والمتغيرات والموارد الموجودة داخل المؤسسة الحكومية ذاتها وتؤثر تأثيراً مباشراً على أدائها، ويمكن من خلال القرارات الإدارية تعديلها أو تغييرها أو السيطرة عليها. أما البيئة الخارجية فيقصد بها مجموعة القوى والمتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها وتشمل الإطار السياسي والقانوني السائد، القوى الاقتصادية والاجتماعية، البنية التكنولوجية القائمة.

وتمثل مرحلة تقييم الوضع الراهن لمدى جاهزية وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل للتخطيط الاستراتيجي بدولة الكويت المرحلة الأولى والأساسية التي تمكن من تحديد أهم النواقص في الحاضر والتحديات والأولويات خلال الفترة القادمة، وتمهد موضوعياً لتقديم مقترحات عملية من أجل تحقيق كفاءة وفعالية الأداء وتحسين نوعية الخدمة المقدمة.

من هذا المنطلق؛ أجرى الباحث دراسة ميدانية حول تقييم الوضع المؤسسي والتخطيطي على مستوى وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل في دولة الكويت، حيث تم تصميم وتوزيع استمارة وجهت للكوادر القيادية في الوزارة لاستفائها خلال الفترة التي امتدت من ٢٠١٢/١٢/١م إلى ٢٠١٣/١/٣١م، وسعى الباحث من خلال استمارة الاستبيات المرفقة "بالملاحق" إلى توثيق أهم نقاط القوة والضعف والتحديات والمخاطر فيما يتعلق بمجالات التطوير الإداري.

وقد تمكن الباحث من جمع ٣٦ استمارة استوفت كل المعطيات المطلوبة من أصل ٥١ استمارة موزعة، أي بنسبة تزيد عن ٧٠٪ من المجموع الكلي للاستمارات التي وزعت على كل القائمين على مختلف إدارات وزارة الشؤون الاجتماعية

والعمل. واعتمدت الدراسة بصورة أساسية على استطلاع الآراء والتصورات الميدانية لمديروا مختلف الإدارات بالوزارة.

ولتحقيق أهداف الدراسة المشار إليها أعلاه، تم تصميم استمارة استبانة لتشمل المحاور الثلاثة التي تخدم عملية التقييم على النحو التالي:

■ المحور الأول : يسعى من خلاله الباحث إلى تجميع مجموعة من البيانات الأساسية حول الأوضاع المؤسسية، والتنظيمية، والبشرية تتضمن النقاط الأساسية التالية:

- توفر الموارد البشرية حسب المؤهل العلمي والخبرة.
- الهيكل التنظيمي الإداري القائم ومدى توافقه مع مهام وأهداف المؤسسة.
- توفر آلية متابعة أنشطة المؤسسة.
- مدى اعتماد المؤسسة على الأنظمة الحاسوبية والشبكات الداخلية وقواعد البيانات.

■ المحور الثاني: خصص لتجميع مجموعة من المعلومات حول أوضاع الموارد البشرية الوزارة، واحتوى على النقاط الأساسية التالية:

- وجود نماذج أو نظم وآليات لتقييم وتقويم الأداء.
- وجود نظم وآليات للمساءلة والمحاسبة عن الأداء، ومدى تفعيلها والالتزام بها إن وجدت.
- التعرف على التحديات الأساسية للموارد البشرية على المدى القصير والمتوسط، وذلك بعد الأخذ بعين الاعتبار نوعية تلك الموارد لدى المؤسسة.
- مدى قدرة الخطط التدريبية، إن وجدت، وإدارة الموارد البشرية على مواجهة التحديات من أجل التطوير الإداري.

■ المحور الثالث: اهتم بتقييم تجربة الوزارة في مجال التخطيط، وذلك من خلال التطرق إلى النقاط الأساسية التالية:

- وجود وحدة تنظيمية مسئولة عن نشاط التخطيط والمتابعة.

- وجود خطة إستراتيجية أو رؤية مستقبلية لتطوير نظم العمل الإداري.
 - أهم المعوقات للتخطيط الاستراتيجي من داخل الوزارة.
- (د) تقسيم الدراسة:

تنقسم هذه الدراسة إلى ثلاثة أجزاء بالإضافة إلى المقدمة. يتناول الجزء الثاني الإطار النظري لموضوع الدراسة، والذي يتناول فيه الباحث أهم قواعد ومبادئ التخطيط الاستراتيجي. ويبين الجزء الذي يليه نتائج الدراسة، أما الجزء الأخير فيقدم بعض الملاحظات الختامية ومجموعة من التوصيات.

ثانياً- الإطار النظري للدراسة :

يعتبر التخطيط الاستراتيجي في علوم الإدارة الحديثة أحد أهم المناهج التي تؤسس لكفاءة عمل المؤسسات سواء كانت عامة أم خاصة. حيث يعتبر هذا النوع من التخطيط من الأدوات الفعالة التي تستخدمها المؤسسات من أجل القيام بعملها بصورة أفضل، وذلك من خلال تركيز طاقاتها وتوجيه جميع مواردها البشرية نحو تحقيق مجموعة من الأهداف المستقبلية المرجوة، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه هذه المؤسسات استجابة لمختلف التغيرات والمستجدات. فهو المنهج أو الأسلوب الذي يمكن المؤسسات من وضع خطط عملية تحدد فيها رؤيتها، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وطرق تحقيقها، والبرامج الزمنية اللازمة لتحقيقها، مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات والفرص والموارد والإمكانيات المتاحة لديها. فالتخطيط الاستراتيجي هو نشاط منظم وشامل يركز على تحليل وفهم هذه المتغيرات والمستجدات الداخلية والخارجية للمؤسسات وتحديد القضايا والموضوعات الاستراتيجية التي تواجه اداراتها ووضع السياسات الملائمة للتعامل معها. وبالتالي، فإن التخطيط الإستراتيجي هو منهجية عملية ديناميكية للتعامل مع المستجدات الخارجية والداخلية للوصول الي تحقيق

الأهداف المؤسسية، وفيها يتم تحديد الأدوار والمسئوليات كل في موقعه، وتقييم الجهود والنتائج وإصلاح أية انحرافات ناتجة عن عملية التطبيق^(٢).

وعلى الصعيد الوطني، يمكن التخطيط الاستراتيجي كمنهج لتسيير عملية التنمية وإدارة الاقتصاد الوطني من اتخاذ قرارات متناسقة ومنسجمة للسياسات الاقتصادية والاجتماعية ومن تجنب التشتت أو التناقض في السياسات الحكومية، ومن وضع إطار متكامل للأهداف التنموية المتفق عليها وظيف من الخيارات الأدواتية (السياسات) لمعالجة التحديات والارتقاء بالمجتمع.

١.٢. المراحل الرئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي :

تتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي عددا من الخطوات يمكن تلخيصها كالتالي^(٣) :

❖ الخطوة الأولى: خطوة "التخطيط" للتخطيط الاستراتيجي: ويتطلب ذلك تشكيل فريق عمل من داخل المؤسسة أو الجهة الحكومية (فريق التخطيط الاستراتيجي) برئاسة أحد القياديين وعضوية عدد من التنفيذيين والموظفين، أو تكليف ذلك لإدارة مختصة ضمن الهيكل التنظيمي (إدارة للتخطيط الاستراتيجي) تتوفر على كوادر عالية الكفاءة في هذه المجال تتولى الاعداد لهذه المسؤولية. ذلك، لان عملية التخطيط الاستراتيجي ليست شيئا يمكن أن يحصل من تلقاء نفسه بل تستوجب مبادرة من الإدارة العليا في المؤسسة لإقرارها. ولكي تكون المؤسسة جاهزة للتخطيط الاستراتيجي يجب على الجهة أن تبدأ بتأهيل نفسها لكي تكون جاهزة لمباشرة هذه العملية، ومن الضروري أن تقوم الإدارة العليا بتذليل كافة المعوقات التنظيمية والمعلوماتية للتخطيط الاستراتيجي، وقد يتطلب الوضع الاستعانة بخبرات خارجية خلال هذه المرحلة للمساعدة في تأهيل المؤسسة للتخطيط الاستراتيجي،

(١) أحمد ماهر، "الدليل العلمي للمديرين في: الإدارة الاستراتيجية"، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ط٤، ٢٠٠٧م)، ص ١٧.

(٢) أحمد ماهر، "دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية"، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٩٩م)، ص ٥٤.

وتنظيم سلسلة من ورشات العمل تستهدف بناء القدرات في اعداد الخطط الاستراتيجية.

❖ الخطوة الثانية: خطوة تشخيص الوضع الحالي للجهة الحكومية: وهي خطوة تقديرية بالأساس، تتطلب القيام بتحليل ممنهج يحدد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات داخل المؤسسة. ويتم من خلال هذه الخطوة استخلاص عوامل النجاح الأساسية التي تحدد ملامح ورؤية ورسالة الجهة المعنية.

❖ الخطوة الثالثة: خطوة تحديد طبيعة المؤسسة في المستقبل: ويتطلب ذلك إعادة النظر في صياغتي الرؤية ورسالة الجهة بما يضمن التعبير عن هذه الرؤية في المستقبل، ويمثل أبعاد البيئة الملائمة والآليات الكفيلة والمناسبة للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف، ويتم من خلال هذه الخطوة تحديد الأهداف المؤسسية الاستراتيجية بشكل مفصل . كما تتضمن هذه الخطوة ربط هذه الأهداف المؤسسية بالأهداف التنموية الوطنية التي تساهم الجهة المعنية في تحقيقها، ويتطلب ذلك التنسيق مع الجهات الأخرى من خلال عقد اجتماعات متكررة مع ممثلين عنها.

❖ الخطوة الرابعة: خطوة إعداد المبادرات والبرامج: وتأتي هذه الخطوة كتفعيل لاعتماد كل من الرؤية والرسالة والأهداف من قبل الجهة الحكومية، وذلك بتحديد المبادرات والاستراتيجيات المناسبة التي ستساهم في تحقيق تلك الأهداف المؤسسية، ومن خلالها المساهمة في تحقيق الأهداف الوطنية، وتتضمن هذه البرامج والمشروعات التي يفترض تنفيذها في إطار الخطة الاستراتيجية تفاصيل عن مراحلها الزمنية والجهات المسؤولة عن تنفيذها.

- ❖ الخطوة الخامسة: خطوة بناء خطط العمل التنفيذية للوحدات الإدارية المختلفة: وتختص الخطوة بالتنفيذ الفعلي للبرامج والمشروعات حسب الجداول الزمنية المحددة لها بعد أن يتم توظيف الموارد اللازمة للتنفيذ.
- ❖ الخطوة السادسة: خطوة إدارة الأداء: ومن متطلبات هذه المرحلة هو اعداد مصفوفة للمعايير ومؤشرات الأداء التي يمكن اعتمادها في قياس الأداء المؤسسي، وتكمن أهمية هذه الخطوة في كونها تسمح بمراجعة درجات التقدم نحو تحقيق الأهداف وذلك لاتخاذ الاجراءات التصحيحية إذا ما تطلب الأمر ذلك.

٢.٢. أهداف عملية التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي:

الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء متوسط أو طويل الأجل للمؤسسة بكفاءة وفاعلية ويتضمن ذلك وضع أو صياغة الاستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية أو أسلوب عمل. بمعنى آخر، يمكن هذا النمط من الإدارة من تحديد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان ما تسعى إليه من خلال تحليل المتغيرات البيئية المحيطة بها، واتخاذ القرارات الخاصة بتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق ذلك باعتبارها خطة شاملة، ذات صلة مباشرة بخطة التنمية، لتحقيق الأهداف من خلال إطار عام يحكم سياسات المؤسسة بمختلف المجالات.

إنطلاقاً من هذا المفهوم للإدارة الاستراتيجية، يمكن استنتاج أهداف وأهمية عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة الحكومية على النحو التالي^(٤):

- تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمؤسسة.
- صياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها.

(٤) توماس وهيلين ودافيد هنجر، "الإدارة الاستراتيجية"، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسى، (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٩٠م)، ص ٦٨.

- تحديد وتوجيه مسار العمل في المؤسسة.
- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقدم المؤسسة.
- التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية وأهداف الخطة التنموية ورؤية الدولة.
- توجيه الموارد والإمكانات إلى أحسن الاستخدامات الممكنة.
- توجيه الجهود البحثية والاستشارية لتطوير أداء المؤسسة وتدعيم موقعها التنافسي.
- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المؤسسة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.
- التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المؤسسة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها.
- تطوير إمكانيات المؤسسة للتعرف على وتحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها.
- تدعيم قدرة المؤسسة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
- توفير المرونة لدى المؤسسة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
- توفر أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المؤسسة.
- تعميق إحساس منتسبي المؤسسة بأهمية وحتمية دراسات جدوى القرارات والتأكد من فعاليتها.

٣.٢. معوقات الإدارة الاستراتيجية في القطاع الحكومي:

تتعدد المعوقات التي من شأنها من أن تحد من اعتماد وتطبيق الإدارة الاستراتيجية، ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أقسام: المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الاستراتيجية، المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الاستراتيجية،

والمعوقات التي تواجه مرحلة تقييم وتقويم الاستراتيجية ، ويمكن توصيف تلك المعوقات على النحو التالي^(٥) :

١. من أهم المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية الآتي :

- تعدد أهداف المنظمات الحكومية، بالإضافة إلى عدم تحديدها بشكل واضح ودقيق وجمودها وعدم تطويرها من وقت لآخر، للاستجابة إلى التغيرات في البيئة الخارجية.

- الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل أكثر من الاهتمام بالأهداف طويلة الأجل.
- نقص الكفاءات الإدارية المحترفة، التي تمتلك القدرة على التفكير الاستراتيجي؛ مما يؤثر سلباً على تحليل البيانات التي تم جمعها عن المتغيرات في كل من البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والبيئة الداخلية .

- قيام المشرع بوضع رسالة وأهداف واستراتيجيات المنظمة الحكومية، وبالتالي انحصار دور الإدارة في عملية التنفيذ والتطبيق.

٢. تواجه مرحلة تنفيذ الاستراتيجية بعض المعوقات التي تؤثر على فاعلية التنفيذ أهمها الآتي :

- وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي، قد يصعب انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا .

- قلة الموارد المتاحة للمنظمات لما يتطلبه تنفيذ الاستراتيجية، كالتقص في القدرات المالية المتاحة لدى الجهة؛ مما يؤدي إلى عدم قدرتها على تنفيذ البدائل التي تم اختيارها في مرحلة الصياغة .

- وجود الصراع أو التعارض في مصالح الأفراد أو الإدارات وتنافسها على الموارد المحدودة .

(٥)نادية العارف، "الإدارة الاستراتيجية"، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ط٣، ٢٠٠٥م)، ص ٥٢.

- ثقافة المنظمة قد تصبح عدوانية تجاه الاستراتيجيات الجديدة لرغبتها الإبقاء على الوضع الحالي .
- شيوع النمط الإداري على النمط القيادي في المنظمات الحكومية مما يؤثر سلباً على تنفيذ الاستراتيجية، فالإداري يركز على إنجاز العمل وفق آلية محددة، أما القائد فهو يتجه نحو التأثير على أفراد المنظمة من خلال تحفيزهم وإقناعهم بأهمية تركيز الجهود وتوجيه الموارد بما يمكن من تنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تم إعدادها.
- ٣. يواجه تقييم أو تقويم الاستراتيجية في المنظمات الحكومية عدد من المعوقات أهمها الآتي :
- صعوبة وضع مقاييس كمية لقياس الأهداف في المنظمات الحكومية نظراً لطبيعة أهدافها النوعية .
- تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلاً من الاهتمام بنفس الاتجاه على المخرجات لسهولة قياس المدخلات مقارنة بالمخرجات .
- صعوبة قياس نتائج بعض السياسات نتيجة عدم إمكانية تطبيق بعض المعايير الكمية والاقتصادية على بعض الخدمات المقدمة من هذه الأجهزة .
- صعوبة الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة من مصادرها أو الأجهزة الإدارية المتوفرة لديها .
- ضعف أو عدم وجود علاقة بين المكافآت والعقوبات وبين الأداء مما يجعل من الصعوبة بمكان تصميم نظام كفوء للتغذية العكسية يتصف بالموضوعية وبالتالي استناد التقويم إلى الحكم الشخصي .

ثالثاً: أهم نتائج التحليل الكمي:

تمت عملية التحليل الكمي باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). وفيما يلي أهم النتائج المتعلقة بمختلف المحاور المكونة للاستبانة الذي تم تصميمه لهذا الغرض على النحو التالي:

١. محور القدرة المؤسسية والتنظيمية:

يعنى هذا المحور بتقييم مدى كفاءة وفعالية أداء الوزارة من خلال الموارد البشرية والمادية المتاحة، وذلك لتحقيق غاياتها وأهدافها الاستراتيجية المعلنة والمعتمدة، مع وجود هيكل تنظيمي ملائم ينطوي على علاقات أفقية وعمودية واضحة، وتحديد دقيق للمسؤوليات والاختصاصات.

١.١. الهيكل التنظيمي القائم:

يتوفر لدى وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل هيكل تنظيمياً يبين شبكات المهام فيها وتقسيم العمل بحسب الاختصاص داخلها. هذا وقد عرفت الوزارة تغييراً في هيكلها التنظيمي خلال الثلاثة سنوات الأخيرة.

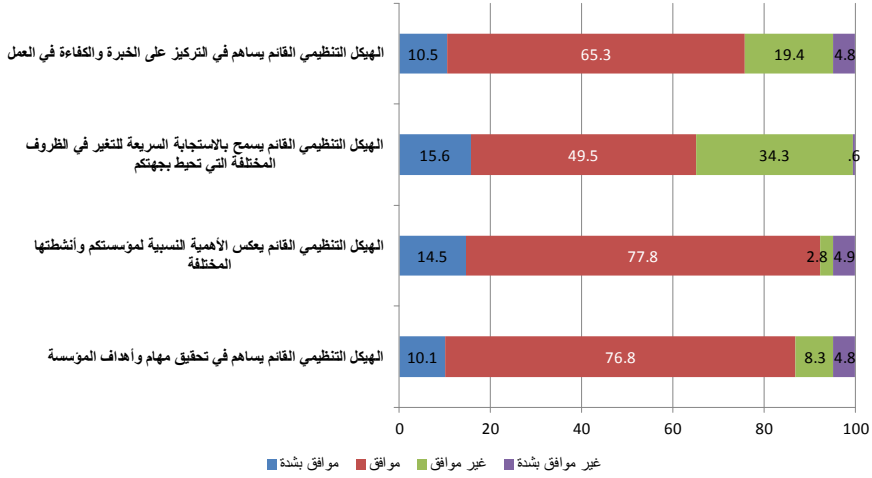
كما أثبتت الدراسات أنه يوجد تكامل بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية المعتمدة، باعتبار أن نوع الهيكل التنظيمي المصمم هو بمثابة المجال الحركي الذي من خلاله يجري تطبيق الاستراتيجية، ومن المهم النظر في الاعتبارات التنظيمية الخاصة بالتنظيم الرسمي وغير الرسمي في المؤسسة وهذه الاعتبارات تتضح على النحو التالي:

- معرفة ما إذا كان الهيكل التنظيمي القائم يساعد في تطبيق أو تطوير أو صياغة استراتيجية المؤسسة.
- تحديد المستويات الإدارية وما تتضمنه من وظائف، والتي ستكون مسؤولة عن تنفيذ مهمات مختلفة للخطة الاستراتيجية.
- وقد حاول الباحث من خلال الاستبانة رصد موقف المستجوبين، ونذكر بهذا الصدد أنهم من فئة المديرين، حول أربعة محاور أساسية بخصوص الهيكل

التنظيمي القائم، وكانت الأجوبة المبينة في الشكل رقم (١) والمرقمة حسب مقياس ليكرت (*Likert Scale*)، والمتدرج من أربعة نقاط. حيث يشير الرقم (١) إلى إجابة بالموافقة بشدة، فيما يشير الرقم (٤) إلى عدم الموافقة بشدة على النحو التالي:

- نسبة ٨٦.٩ % من المستجوبين توافق وتوافق بشدة على أن الهيكل التنظيمي القائم يساهم في تحقيق مهام وأهداف الوزارة، بمتوسط تقييم الفئة المبحوثة يقدر بـ ٢.٠٢ وبانحراف معياري يقدر بـ ٠.٦٤ مما يدل على تناسق الإجابات.
- نسبة ٩٢.٣ % من المستجوبين توافق وتوافق بشدة على أن الهيكل التنظيمي القائم يعكس الأهمية النسبية للوزارة وأنشطتها المختلفة، بمتوسط تقييم الفئة المبحوثة يقدر بـ ٢.٠١ وبانحراف معياري يقدر بـ ٠.٧٩ مما يدل في هذا الشأن كذلك على تناسق الإجابات.
- نسبة ٦٥.١ % من المستجوبين توافق وتوافق بشدة على أن الهيكل التنظيمي القائم يسمح بالاستجابة السريعة للتغير في الظروف المختلفة التي تحيط بالوزارة، بمتوسط تقييم الفئة المبحوثة يقدر بـ ٢.٢٣ وبانحراف معياري يقدر بـ ٠.٧٢ مما يدل كذلك على تناسق الإجابات. هذا وتجدر الإشارة إلى أن أعلى مستوى الاعتراض على الافتراضات، بنسبة ٣٤.٩ %، سجل في شأن هذا المحور.
- نسبة ٧٥.٨ % من المستجوبين توافق وتوافق بشدة على أن الهيكل التنظيمي القائم يساهم في التركيز على الخبرة والكفاءة في العمل، بمتوسط تقييم الفئة المبحوثة يقدر بـ ٢.٢١ وبانحراف معياري يقدر بـ ٠.٨٥ مما يدل مرة أخرى على تناسق الإجابات.

شكل رقم (١): موقف المستجوبين من الهيكل التنظيمي القائم للوزارة (%)



في نفس السياق، وبالاعتماد كذلك على مقياس ليكرت عند تقييم الأجوبة، طلب من الفئة المستجوبة الإفصاح عن موقفهم بخصوص نظام توصيف وتقييم الوظائف المعتمد لدى الوزارة، من حيث العدالة في تحديد المرتبات والامتيازات وتسهيل عمليات شئون التوظيف من التعيين إلى الترقية، وتقييم الأداء وكانت النتائج التي تم الحصول عليها على النحو التالي:

- نسبة ٣٧.٨% فقط من المستجوبين توافق وتوافق بشدة على أن نظام توصيف وتقييم الوظائف المعتمد لدى الوزارة عادل في تحديد المرتبات والامتيازات، بمتوسط تقييم الفئة المبحوثة يقدر بـ ٣.٢ وبانحراف معياري يقدر بـ ١.٤ مما يدل على تناسق الإجابات.
- نسبة ٦٤% من المستجوبين توافق وتوافق بشدة على أن نظام توصيف وتقييم الوظائف المعتمد لدى الوزارة يسهل عمليات شئون التوظيف من التعيين إلى الترقية وتقييم الأداء، بمتوسط تقييم الفئة المبحوثة يقدر بـ ٢.٣ وبانحراف معياري يقدر بـ ١.٠١ مما يدل مرة أخرى على تناسق الإجابات.

١.٢. الاتصالات الإدارية:

أما بالنسبة فيما يخص الاتصالات الإدارية التي تتم داخل المنظمة أو المؤسسة حكومية كانت أم غير حكومية إنتاج أو توفير وجمع البيانات والمعلومات والمعرفة اللازمة لسير العملية الإدارية وتبادلها، ويمكن تصنيف تلك الاتصالات الداخلية إلى عدة أصناف وفقاً للمعايير التي تستخدم في التصنيف: رسمية وغير رسمية (من حيث الشكل)، أفقية وعمودية (من حيث الاتجاه)، فردية وجماعية (من حيث المصدر). وقد ركزت الاستبانة على اتجاه الاتصالات لأهمية هذا التصنيف في عملية التخطيط وحاول رصد موقف المستجوبين تجاه سهولة ومرونة الاتصالات الأفقية والعمودية القائمة لدى الوزارة، والمقصود بالاتصالات الأفقية الاتصالات التي تتم بين الأفراد في المستوى التنظيمي الواحد سواء أكانوا موظفين أو مديرين، ويهدف إلى التوصل إلى أعلى درجات التنسيق ومعالجة الصراعات التنظيمية وتبادل المعلومات والخبرات وتنمية روح الفريق والتعاون والبناء^(٦). أما الاتصالات العمودية أو ما تعرف بالرأسيّة فهي التي تأخذ اتجاهاً تنازلياً أو تصاعدياً، والتنازلية تمكن في نقل المعلومات والتوجيهات الخاصة بالعمل من المديرين إلى المرؤوسين، أما التصاعديّة فهي إلى أعلى. حيث تمكن في نقل المعلومات المتصلة بالأداء والاقتراحات والشكاوي والتقارير إلى المديرين^(٧). وفي هذا الشأن، وبالاعتماد على نفس منهجية التقييم السابقة، تبين النتائج أن نسبة ٨٤٪ من المستجوبين توافق وتوافق بشدة على أن الاتصالات الأفقية والعمودية القائمة لدى الوزارة سهلة ومرنة، بمتوسط تقييم يقدر بـ ١.٨ وبانحراف معياري يقدر بـ ٠.٦٧ مما يدل على تناسق الإجابات.

(٦) كمال رويح، "دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية: دراسة ميدانية"، المجلة

العربية للعلوم الإدارية، المجلد ١١، العدد ٢، ٢٠٠٤م، ص٧.

(٧) المرجع السابق، ص٨.

١.٣. نظم معلومات الموارد البشرية:

تعتبر نظم معلومات الموارد البشرية هي أحد النظم التي تهتم بتوفير كافة المعلومات التاريخية والحالية والمستقبلية، الخاصة بالموارد البشرية، وتقديمها إلى الجهات التي يهتما أمر تلك الموارد سواء كانت هذه الجهات داخلية أو خارجية لمعرفة قيمة الموارد البشرية، والتي هي بمثابة الأصول الأكثر قيمة في المنظمات. فنظام معلومات الموارد البشرية يساعد في قياس قيمة الموارد البشرية، والمساهمة في تخطيط الموارد على مستوى المؤسسات من خلال المساهمة في رسم سياسات التوظيف والعمالة، وما يرتبط بها من سياسات التعيين والترقيات والحوافز والتدريب أو حتى الاستغناء وذلك بشكل موضوعي^(٨). كما يساهم في متابعة التغييرات التي تتم في البيئة الداخلية بالمؤسسة، وتحقيق العدالة بين الأفراد والإسهام في بناء خطة القوى العاملة، وكذلك مواكبة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية والعمل على تحليل هذه المتغيرات بما يفيد التشغيل^(٩). وبهذا الخصوص توضح النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

- الجهة الحكومية المبحوثة (وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل) لديها نظام معلومات عن الموارد البشرية وكل المستجوبين لهم إدراك لذلك.
- كما أفاد ٨٧٪ من المستجوبين بأن هناك تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات لدى منتسبي الوزارة.
- وبخصوص التناسب بين الصلاحيات أو السلطات والمسؤوليات، أقرت نسبة ٧٣٪ بالتناسب في حين أشار ما يقارب ٢٤٪ من المستجوبين إلى عدم التناسب. هذا وبالاعتماد على جدول الاقتران بين كل من المتغير الاسمي "التناسب بين الصلاحيات مع المسؤوليات" والمتغير الاسمي كذلك "وجود نظام معلومات

(٨)ناصر بن فهد الناصر، "التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع كفاءة الإنتاجية- من وجهة نظر المستفيدين بالإدارة العامة للدوريات الأمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، ٢٠٠٣م، ص ٣٧.

(٩)المرجع السابق، ص ٣٨.

عن الموارد البشرية" وبالرجوع إلى إحصائية *Chi-square* لاختبار مدى الاستقلالية بين المتغيرين الاسمين، تبين عدم معنوية الاقتران بينهما إذ تجاوز مستوى الدلالة ١٠٪ ($P-value = 33.6\%$).

- نسبة ٨٧.٣٪ من المبحوثين أشارت إلى وجود أدوات لتحقيق التنسيق والتكامل بين عمل الوحدات المختلفة داخل الوزارة.
- بخصوص تفويض السلطات، أشار ٩٤٪ من المستجوبين إلى أن الهيكل التنظيمي بالوزارة يسمح بذلك، كما صرح ٨٦.٣٪ من تلك النسبة بعدم وجود عقبات تعترض تفويض السلطات على أرض الواقع.
- هذا ويتضح أن اللامركزية هي السمة الغالبة في تقديم الأعمال الإدارية المطلوبة لدى الجهة الحكومية. مع وجود آلية لمتابعة الأعمال داخل الوزارة، ووجود دليل لتوصيف الوظائف القائمة لديها. هذا ويجدر التذكير بأن توصيف الوظائف هو بمثابة القاعدة التي يقوم عليها بناء أي تنظيم فعال^(١١)، وتؤكد الدراسات أن الحاجة للتوصيف الوظيفي كبيرة، وخصوصاً في الحالات التالية^(١١) :

- عندما يقع الإعلان عن وظيفة شاغرة ترجع المؤسسة إلى دليل توصيف الوظائف للتعرف على مطالب التأهيل اللازم توافرها في من يتقدم لشغل الوظيفة كي ينجح بها.
- عندما يستلم موظف جديد مهام عمله لأول مرة يوفر له الدليل صورة واضحة عن واجباته. كما وردت في كشوف التوصيف حتى يستطيع أداء عمله.

(١١) عصام بن يحيى الفيالي، "التخطيط الاستراتيجي للدول، سلسلة نحو مجتمع المعرفة"، مركز الدراسات الاستراتيجية بجامعة الملك عبد العزيز، العدد ٢٩، ٢٠١٠م، ص ٢٣.

(١١) نجم الغزاوي، "أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع "تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال" المنعقد في جامعة الزرقاء الخاصة في الفترة من ٣ إلى ٥ نوفمبر ٢٠٠٩، ص ١١.

- عند تقييم الأداء يفضل الرجوع إلى الدليل للإفادة بمدى تطابق أداء الموظف مع واجباته كما وردت في التوصيف.
- كذلك عندما ترغب المؤسسة في تصنيف وظائف الموظفين فدليل التوصيف هو الأساس لهذه العملية .
- هناك أيضا حاجة للرجوع الى الدليل عند التفكير بإعادة التنظيم أو إعادة توزيع الاعمال بين المرؤوسين.

١.٤ النظم المعلوماتية :

مما لا شك فيه أن تطوير وبناء نظم جيدة للمعلومات له علاقة مباشرة بنمو وتطوير العمل بالمؤسسات بغض النظر عن كونها حكومية أو خاصة، حيث أن الحاجة إلى إنتاج معلومات أصبحت من المتطلبات الأولية والأساسية للاستمرار، وليس فقط هدفاً لتحسين الكفاءة والفعالية. هذا وقد أصبحت تقنية الحواسيب عصب نظم المعلومات في أي مؤسسة لما تقدمه من دعم كبير في إجراء وتنفيذ العمليات المختلفة، ومساعدة المستويات الإدارية في كافة الأنشطة والقرارات التي يتطلبها العمل^(١٢). ويمكن من خلال إدخال تقنيات الحاسوب ونظم المعلومات في أعمال أي منشأة تحقيق مايلي : صحة وتكامل المعلومات، وسرعة الحصول على المعلومات، وزيادة كفاءة العاملين، وتحسين الخدمات المقدمة، وتقليل الهدر المادي، وتحسين الاتصالات الإدارية، وتوفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرار بكفاءة وسرعة مناسبة، وتحسين وتطوير الأداء، وتطوير أساليب أكثر فاعلية في الإدارة والتنظيم ودعم الخطط الاستراتيجية^(١٣).

(١٢) سراج يوسف عابد، "نحو التخطيط الاستراتيجي والتحليل البيئي (SWOT ANALYSI) للنهضة الاقتصادية العربية لمواجهة المنافسة العالمية في ظل الظروف الراهنة"، (جدة: جامعة الملك عبد العزيز، مجلس النشر العلمي، ٢٠٠٦م)، ص ١٨.

(١٣) المرجع السابق، ص ٢١.

ومن هذا المنطلق ، تعتبر النظم المعلوماتية أحد المتغيرات الهيكلية الهامة؛ لأنها تؤثر وبشكل مباشر ومستمر في علاقات الأفراد بالمنظمة، وأيضا تؤثر على الاتصال بينهم وعلى المستويات الإدارية وعلى الأداء والانجاز وغيرها^(١٤). وتطرقت الاستبانة إلى هذا المحور عبر مجموعة من الأسئلة، كانت أهم نتائجها على النحو التالي:

- يعتمد نشاط الوزارة على قواعد بيانات يقع متابعتها وتحديثها باستمرار.
- لدى الوزارة أنظمة حفظ الوثائق إلكترونياً.
- كما تعتمد الوزارة على أنظمة متابعة حركة المعاملات إلكترونياً.
- يتوفر لدى الجهة أنظمة حاسوبية و/أو شبكات قابلة للتكامل.
- كما أن للجهة موقع أو بوابة الكترونية تتيح لمتلقي الخدمة انجاز معاملاتهم باستخدام الانترنت، إلا أن الموقع لا يسمح بتلقي الاقتراحات والشكاوي من متلقي الخدمة.

٢. محور الموارد البشرية :

تمثل الموارد البشرية أحد أهم مكونات عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة. كما يعتبر توفير نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقييم وتقويم أدائها من أهم المقومات أو المتطلبات للإدارة الاستراتيجية ولإدارة التميز^(١٥). وتطرقت الاستبانة بهذا الشأن إلى مجموعة من الاعتبارات هي بمثابة التقييم لوضع الموارد البشرية لدى الوزارة، حيث أسفر تفرغ إجابات الفئة المبحوثة عن النتائج التالية:

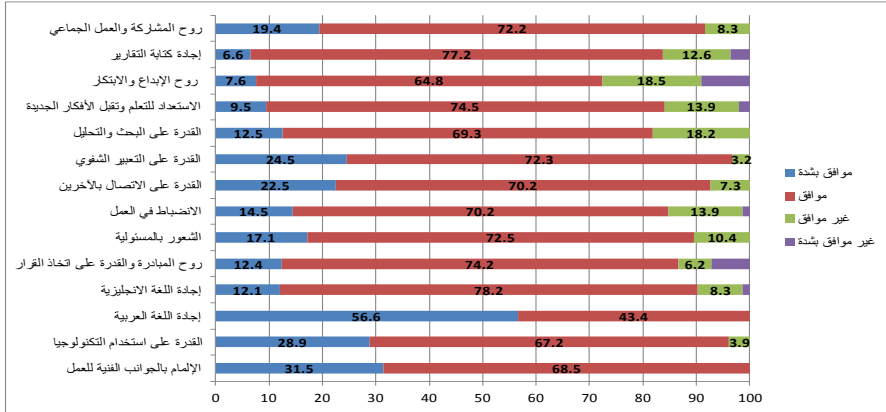
- نسبة ٢١.٣٪ من المستجوبين يرون أن أعداد الموظفين الحاليين غير كاف للأعمال المطلوبة.

(١٤) أحمد السعيد، "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات في سلطنة عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة المتحدة، الجامعة الافتراضية الدولية، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، ٢٠٠٩م، ص ٤٤.

(١٥) كمال رويج، مرجع سبق ذكره، ص ١١.

- يرى ٩٢.٤ % من المستجوبين أن تأهيل المنتسبين للوزارة يتناسب مع طبيعة أعمالهم.
 - وبنفس النسبة أي ٩٢.٤ % أقرت الفئة المبحوثة بوجود نماذج لتقييم وتقويم الأداء لموظفي الوزارة.
 - توجد نظم وآليات محددة للمساءلة والمحاسبة عن أداء الموظفين لدى الوزارة، وهذه النظم والآليات مفعلة باستمرار حسب رأي ٧٥.٨ % من المستجوبين.
- يلخص الشكل رقم (٢) موقف المستجوبين من مدى توفر مجموعة من السمات لموظفي الوزارة على النحو التالي:

شكل رقم (٢) توفر سمات معينة في موظفي الجهات المستجوبة (%)



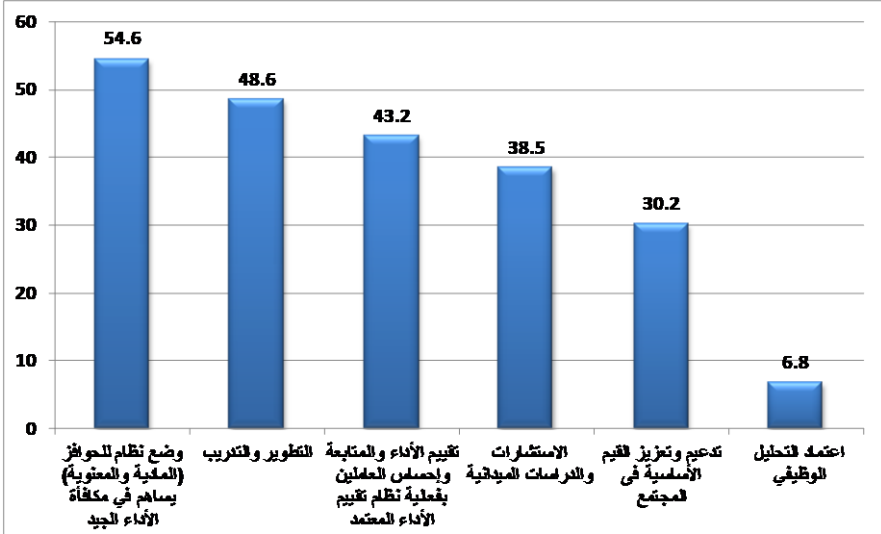
كما طلب من الفئة المبحوثة القيام بترتيب التحديات الرئيسية الخمسة للموارد البشرية في الوزارة في الفترة الحالية وعلى مدى الثلاثة سنوات القادمة، وذلك باعتماد ترقيم من ١ (بالغة الأهمية) إلى ٥ (الأقل أهمية)، وكانت متوسطات الأجوبة كما يوضحه الجدول رقم (١):

جدول رقم (١): ترتيب التحديات الرئيسية للموارد البشرية

في السنوات الثلاثة القادمة		اليوم		التحديات
الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
1,4	2,6	1,4	2,4	تغييرات إدارية وقيادية
1,7	2,8	2,1	3,5	إدارة المواهب
1,0	1,6	1,3	2,1	تطوير المؤسسة
1,3	1,8	1,2	2,5	تنمية القيادات الإدارية
0,7	1,6	2,1	2,5	أداء المؤسسة
1,5	2,4	2,3	2,5	التزام الموظف
1,6	2,9	2,3	3,1	الإبداع والابتكار
1,6	3,2	1,8	2,7	الاحتفاظ بالموظف
1,2	1,8	2,0	2,9	قياس أداء الموظفين
1,1	2,2	1,4	2,2	نظام عادل للمكافآت والتقييم
1,4	2,8	2,2	3,1	التدريب وتنمية الموارد البشرية

ومن أهم الوسائل التي يُتوقع احتياجها لمواجهة هذه التحديات، وفق ما جاء في الأجوبة التي أدلت بها الفئة المبحوثة كما يبينها الشكل رقم (٣)، يتضح أنه في المرتبة الأولى جاء وضع نظام للحوافز (المادية والمعنوية)، وهو يساهم في مكافأة الأداء الجيد بنسبة ٥٤.٦٪، يليه التطوير والتدريب بنسبة ٤٨.٦٪، ومن ثم تقييم الأداء والمتابعة وإحساس العاملين بفعالية نظام تقييم الأداء المعتمد بنسبة ٤٣.٢٪.

شكل رقم (٣) أهم الوسائل لمواجهة التحديات



كما توضح النتائج التي تم التوصل إليها في هذا المحور ما يلي:

- أن نسبة ٨٩.٧٪ من المستجوبين تعتقد أن موظفي الوزارة بحاجة إلى مزيد من التدريب والتطوير بالخصوص في المجالات التالية: التخطيط والإدارة الاستراتيجية للجهة الحكومية (بنسبة ٦٧٪ من الأجوبة التي اعتبرت هذا المجال بالغ الأهمية)، ومن ثم التخطيط والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (بنسبة ٤٤٪)، ثم تحسين الأداء (بنسبة ٤١٪)، وأخيراً نظم معلومات الموارد البشرية (بنسبة ٣٢٪).
- وبخصوص تحديد مدى أهمية أساليب معينة مستخدمة في تطوير الأداء المؤسسي، جاءت الأجوبة مؤكدة للدور الهام جداً للدورات التدريبية للموظفين بنسبة ٨٤.٥٪، يليها التخطيط الاستراتيجي والتطوير التقني بما في ذلك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بنسبة ٧٩.٣٪. ولم يأت ذكر أسلوب الاستعانة بخبرات استشارية من خارج الوزارة كأسلوب هام جداً إلا بنسبة ٣.٦٪.

• لدى الجهة الحكومية خطة تدريبية تغطي احتياجاتها الرئيسية. إلا أن الوزارة لا تقوم بتقييم عملية التدريب وقياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية.

• ليس لدى الوزارة خطة إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، علماً بأن الوزارة تنوي على المدى القصير الزيادة في تلك الموارد.

٣. محور التجربة في مجال التخطيط الاستراتيجي :

لعله من المفيد التذكير بأن الإدارة الاستراتيجية إنما هي مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء متوسط أو طويل الأجل للمؤسسة بكفاءة وفاعلية، ويتضمن ذلك وضع أو صياغة الاستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية أو أسلوب عمل؛ بمعنى آخر، يمكن هذا النمط من الإدارة من تحديد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة، وبيان ما تسعى إليه من خلال تحليل المتغيرات البيئية المحيطة بها، واتخاذ القرارات الخاصة بتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق ذلك باعتبارها خطة شاملة، ذات صلة مباشرة بخطة التنمية، لتحقيق الأهداف من خلال إطار عام يحكم سياسات المؤسسة بمختلف المجالات^(١٦).

وقد مكنت الأسئلة المطروحة في الاستبانة بهذا الخصوص من التوصل عدة نتائج على النحو:

• يوجد لدى الوزارة وحدة تنظيمية مسؤولة عن نشاط التخطيط والمتابعة يعمل بها ٣٢ موظفاً.

• لا يوجد لدى الوزارة خطة إستراتيجية أو رؤية مستقبلية لتطوير نظم العمل الإداري.

• صرحت نسبة ٧٢.٣٪ من الفئة المبحوثة بوجود معوقات للتخطيط الاستراتيجي من داخل الوزارة، وقد أشار المستجوبون إلى أهمية مجموعة من

(١٦) أحمد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص ٤٧.

المعوقات (باعتبارها معوقات هامة جداً)، وكانت النتائج بهذا الجانب كالتالي:

- ضعف الموارد البشرية الوزارة: بنسبة ٩٧.٣% من الأجوبة.
- ضعف الموارد المالية الوزارة: بنسبة ٦٥.٣% من الأجوبة.
- عدم قناعة الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي: بنسبة ٤٧.٥% من الأجوبة.
- ميل الإدارة العليا إلى تقبل التخطيط الاستراتيجي عند وجود الأزمات فقط: بنسبة ٤٥.٦% من الأجوبة.
- عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالتخطيط: بنسبة ٥٧% من الأجوبة.
- عدم وجود نظام مناسب للمعلومات يساعد على ممارسة التخطيط الاستراتيجي: بنسبة ٧٥.٤% من الأجوبة.
- عدم توفر الوقت الكافي للإدارة بسبب ميلها للمركزية: بنسبة ٤٣.٥% من الأجوبة.

رابعاً - الخلاصة والتوصيات :

إذا كان المجتمع الكويتي راغباً في إرساء قواعد ثابتة ومستدامة لنموه ورفاهه واستغلاله الأمثل لموارده الطبيعية وارتقائه في مختلف الميادين مع المرونة الكافية على المدى الطويل، فإنه يحتاج إلى حكم شفاف وديمقراطي، ومؤسسات عامة كفؤة ومجدية، وقدرة على حل النزاعات بشكل بناء، وجمهور عام نشط ومشارك. سيساعد ذلك على تزويد صاحب القرار وواضع السياسات بمعلومات عن كيفية إنفاق الأموال العامة بشكل فعال، وتوجيه الموارد لدعم هذا الإنفاق وتحقيق استدامته. في هذا السياق، يعتبر تحسين الحكم القائم على الإدارة الاستراتيجية للعمل التنموي وعلى المشاركة الأوسع لكل الأطراف ذات العلاقة شرطاً لازماً لتجاوز التوتر القائم بين السلطتين التشريعية والتنفيذية ولتحقيق الرؤية التي يتطلع إلى إنجازها المجتمع الكويتي في ظل توفر إطاراً عاماً للعمل

(الخطة الاستراتيجية) ومنهجاً شفافاً لتحديد الأولويات واتخاذ خيارات حكيمة وتخصيص الموارد لتحقيق الأهداف المتفق عليها .

إن أهمية هذه الدراسة تكمن في أصالتها، حيث تعتبر الدراسة الأولى من نوعها التي تبحث وبشكل خاص في جاهزية أحد أهم المؤسسات الحكومية (وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل) للتخطيط الاستراتيجي في دولة الكويت. وتكمن كذلك أهميتها في استنادها إلى المصادر الأولية من خلال استخدام استبانة صممت بشكل يبرز محاور البحث الرئيسية لاستطلاع واستقصاء الآراء والتصورات الميدانية لمديري إدارات التخطيط والتطوير الإداري بالوزارة. إن القيام بمثل هذه الدراسة قد يسهم في تطوير العملية التخطيطية في المؤسسات الحكومية الكويتية بشكل عام، وفي وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بشكل خاص، وفي تعزيز القدرات على استحداث نقلة نوعية في إدارة المشروع التنموي.

لقد أظهر التحليل الاحصائي للبيانات أن أهم مكامن القوة ومواقع الضعف داخل وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بخصوص تبنيتها لعملية التخطيط الاستراتيجي تكمن فيما يلي:

(أ) مكامن القوة:

- وجود هيكل تنظيمي يساهم في تحقيق مهام وأهداف الإدارة، ويعكس الأهمية النسبية والأنشطة المختلفة للمؤسسة، ويسمح بالاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تطرأ على مستوى البيئة الخارجية ويساهم في التركيز على الخبرة والكفاءة في العمل.
- يوجد لدى المؤسسة نظام معلومات عن الموارد البشرية.
- هناك تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات لدى أفراد المؤسسة. كما أن هناك تناسب بين الصلاحيات مع المسؤوليات وأدوات لتحقيق التنسيق والتكامل بين عمل الوحدات المختلفة داخل مؤسسة.

- اعتماد نشاط المؤسسة على قواعد بيانات يقع متابعتها وتحديثها، وعلى أنظمة حاسوبية وشبكات قابلة للتكامل.
 - وجود نماذج لتقييم وتقويم الأداء للموظفين، ونظم محددة للمساءلة والمحاسبة عن الأداء.
 - سهولة ومرونة الاتصالات الأفقية والعمودية من داخل المؤسسة وسماع الهيكل التنظيمي بتفويض السلطات دون أي عقبات لهذا التفويض على أرض الواقع.
 - الموارد البشرية القائمة يتوفر فيها المهارات والخصال الداعمة للأداء.
 - يوجد لدى المؤسسة وحدة تنظيمية مسؤولة عن نشاط التخطيط والمتابعة.
- (ب) مواقع الضعف:

- لا تقوم الوزارة بتقييم عملية التدريب وقياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية.
- لا يوجد خطة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
- لا يوجد لدى إدارة الوزارة خطة استراتيجية أو رؤية مستقبلية لتطوير نظم العمل الإداري.
- هنالك معوقات للتخطيط الاستراتيجي من داخل وزارة ناتجة بالخصوص عن ضعف الموارد البشرية للوزارة، وعدم وجود نظام مناسب للمعلومات يساعد على ممارسة التخطيط الاستراتيجي، وعدم وضوح المسئوليات المتعلقة بالتخطيط.
- في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يبدو أن تطوير الفكر والسلوك الإداري الاستراتيجي لدى وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل يستوجب التركيز في الظرف الراهن على المحاور التالية:

- مراجعة منظومة الثواب والعقاب لدى الوزارة، ذلك لأنه إن لم يتوفر التزام من الأطراف الأخرى ذات العلاقة وتنظيم منسق جيداً وقيادة تحظى بالاحترام، فإن عملية التخطيط الاستراتيجي يمكن أن تخضع للمماطلة قبل أن تبدأ.
- توفير الدعم الإضافي داخل الوزارة من مستشارين خارجيين، وإن لم يكن ذلك ضرورياً دائماً، حيث قد يحتاج الفريق المحوري إلى مزيد من الدعم في مجال التخطيط لتنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي.
- تصميم عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث من المهم للفريق المحوري أن يضع خطة تنفيذ تفصيلية لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي، وأن يكون واضحاً بخصوص مراحل العملية والنتائج المتوقعة قبل البدء. وينبغي أن تتضمن خطة التنفيذ، كحد أدنى، المحطات البارزة، وما هي مخرجات عملية التخطيط، ومتى يجب أن تنجز الخطة الاستراتيجية، وما هي المهام والأنشطة المحددة التي سيتم الاضطلاع بها لبلوغ المحطات البارزة، والإطار الزمني، والميزانية، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، ومن سيقوم بتوثيق هذه العملية ونتائجها.
- التوصيف الدقيق للمهارات والخبرات المطلوبة في الكوادر اللذين يتم تعيينهم في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتحديد جميع الأطراف المعنية ذات العلاقة، مع الأخذ بعين الاعتبار قدرتهم على تعزيز أو إعاقة التنفيذ. ويجب الانتباه من قبل الوزارة إلى أن خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي تتضمن الآتي:
 - الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية.
 - القدرة على تكوين الرؤى وصياغة الأهداف الاستراتيجية.
 - الدقة والبصيرة النافذة في تقييم الأمور المستقبلية.

- المهارة في استشعار البيئة الخارجية بما توفره من فرص وما تفرضه من معوقات.
 - المهارة في توفير وتصنيف وتحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها.
 - المهارة والدقة في المفاضلة أو الاختيار من بين البدائل الاستراتيجية.
 - المهارة في تحديد الموارد والإمكانات اللازمة وترشيد استخدامها.
 - القدرة على التجاوب أو التفاعل الاجتماعي مع الظروف والمتغيرات البيئية.
- تشكيل "مجموعة الأطراف ذات العلاقة" من خلال تحديد العينات الممثلة للقطاعات والإدارات والأقسام والجماعات المحلية من أصحاب المصلحة. ويتم ذلك لأنه من المهم أن تساهم الأطراف ذات العلاقة في تقييم مساهمات الوزارة.

قائمة المراجع :

أولاً: باللغة العربية:

- ١) أحمد السعيد، "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات في سلطنة عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة المتحدة، الجامعة الافتراضية الدولية، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، ٢٠٠٩م.
- ٢) أحمد ماهر، "الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الاستراتيجية"، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ط٤، ٢٠٠٧م).
- ٣) —، "السلوك التنظيمي"، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٣م)
- ٤) —، "دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية"، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٩٩م).
- ٥) توماس وهيلين ودافيد هنجر، "الإدارة الإستراتيجية"، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسى، (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٩٠م).
- ٦) سراج يوسف عابد، "نحو التخطيط الاستراتيجي والتحليل البيئي (SWOT ANALYSI) للنهضة الاقتصادية العربية لمواجهة المنافسة العالمية في ظل الظروف الراهنة"، (جدة: جامعة الملك عبد العزيز، مجلس النشر العلمي، ٢٠٠٦م).
- ٧) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الاستراتيجية لمواجهة القرن الحادي والعشرين"، (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ١٩٩٩م).
- ٨) عبد السلام أبو قحف، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، (الإسكندرية: مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٧م)
- ٩) عصام بن يحيى الفيلاي، "التخطيط الاستراتيجي للدول"، سلسلة نحو مجتمع المعرفة، مركز الدراسات الاستراتيجية بجامعة الملك عبد العزيز، العدد ٢٩، ٢٠١٠م.

١٠) كمال رويح، "دراسة مدى وعي مسئولو الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية: دراسة ميدانية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ١١، العدد ٢، ٢٠٠٤م.

١١) مصطفى محمود ابوبكر، "المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية"، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٤م)

١٢) نادية العارف، "الإدارة الاستراتيجية"، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ط٣، ٢٠٠٥م).

١٣) ناصر بن فهد الناصر، "التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع كفاءة الإنتاجية- من وجهة نظر المستفيدين بالإدارة العامة للدوريات الأمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، ٢٠٠٣م.

١٤) نجم الغزاوي، "أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع "تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال" المنعقد في جامعة الزرقاء الخاصة في الفترة من ٣ إلى ٥ نوفمبر ٢٠٠٩م.

١٥) وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، "مسيرة وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل"، دولة الكويت، فبراير ٢٠١١م، ص ١٠٦.

ثانياً: باللغة الأجنبية:

- 1) Alliance for Nonprofit Management. (2002). What is strategic planning? Retrieved 11/15/02 from <http://www.allianceonline.org/faqs.html/>
- 2) Barry, Bryan W. (1997). Strategic planning workbook for nonprofit organizations. St. Paul, MN: Amherst H. Wilder Foundation.
- 3) Bryson, John M. (1995). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and

- sustaining organizational achievement (Rev. ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- 4) Henry Mintzberg (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning, Harvard Business Review, available at: http://staff.neu.edu.tr/~msagsan/files/fall-rise-of-strategic-planning_72538.pdf
- 5) Young, Richard D. (2002, June). The Baldrige quality process: Implications for public service organizations. Public Policy & Practice. 1, (3), available at <http://www.iopa.sc.edu/ejournal/baldrige.htm>.

الملاحق

ملحق (١)

بيانات الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض
البحث العلمي



كلية الاقتصاد والعلوم السياسية
قسم الإدارة العامة

استمارة "استبيان" حول
"تقييم مدى جاهزية وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل للتخطيط الاستراتيجي
بدولة الكويت"

إعداد

فيصل حمد المناور

٢٠١٣

المحور الأول: بيانات أساسية (مؤسسية - تنظيمية - بشرية)

1 - معلومات حول هوية المجيب:
الاسم (اختياري):

العمر (اختياري):	<input type="checkbox"/> أقل من ٣٠ سنة	<input type="checkbox"/> ٣٠ إلى ٤٥ سنة	<input type="checkbox"/> ٤٥ إلى ٥٥ سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من ٥٥ سنة
---------------------	--	--	--	---

المسمى الوظيفي:

مدة شغل الوظيفة (السنوات والأشهر):

عدد سنوات الخبرة في المؤسسة الحكومية:

أعلى شهادة تعليمية:

2- عدد الموظفين حسب المؤهل العلمي والجنسية

المؤهل/الجنسية	كويتي	غير كويتي	إجمالي
ثانوية عامة فأقل			
دبلوم متوسط			
دبلوم عالي			
جامعي			
دراسات عليا ودكتوراه			

3- هل يوجد لدى جهتكم هيكل تنظيمي يبين شبكات المهام فيها و تقسيم العمل بحسب الاختصاص

داخلها؟

<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> لا أعلم
------------------------------	-----------------------------	----------------------------------

4- هل تغير هذا الهيكل التنظيمي خلال الثلاثة سنوات الأخيرة؟

<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> لا أعلم
------------------------------	-----------------------------	----------------------------------

5- بخصوص الهيكل التنظيمي الإداري القائم، ما هو موقفكم من الافتراضات التالية:

1- يساهم في تحقيق مهام وأهداف المؤسسة:

<input type="checkbox"/> موافق بشدة	<input type="checkbox"/> موافق	<input type="checkbox"/> غير موافق بشدة	<input type="checkbox"/> غير موافق	<input type="checkbox"/> لا أستطيع التقرير
-------------------------------------	--------------------------------	---	------------------------------------	--

2- يعكس الأهمية النسبية لمؤسستكم وأنشطتها المختلفة:

<input type="checkbox"/> موافق بشدة	<input type="checkbox"/> موافق	<input type="checkbox"/> غير موافق بشدة	<input type="checkbox"/> غير موافق	<input type="checkbox"/> لا أستطيع التقرير
-------------------------------------	--------------------------------	---	------------------------------------	--

3- يسمح بالاستجابة السريعة للتغير في الظروف المختلفة التي تحيط بجهتكم:

<input type="checkbox"/> موافق بشدة	<input type="checkbox"/> موافق	<input type="checkbox"/> غير موافق بشدة	<input type="checkbox"/> غير موافق	<input type="checkbox"/> لا أستطيع التقرير
-------------------------------------	--------------------------------	---	------------------------------------	--

4- يساهم في التركيز على الخبرة والكفاءة في العمل

<input type="checkbox"/> موافق بشدة	<input type="checkbox"/> موافق	<input type="checkbox"/> غير موافق بشدة	<input type="checkbox"/> غير موافق	<input type="checkbox"/> لا أستطيع التقرير
-------------------------------------	--------------------------------	---	------------------------------------	--

6- بخصوص نظام توصيف وتقييم الوظائف المعتمد لدى جهتكم، ما هو موقفكم من الافتراضات التالية:

1- عادل في تحديد المرتبات والامتيازات:

<input type="checkbox"/> موافق بشدة	<input type="checkbox"/> موافق	<input type="checkbox"/> غير موافق بشدة	<input type="checkbox"/> غير موافق	<input type="checkbox"/> لا أستطيع التقرير
-------------------------------------	--------------------------------	---	------------------------------------	--

2- يسهل عمليات شؤون التوظيف من التعيين إلى الترقية وتقييم الأداء:

<input type="checkbox"/> موافق بشدة	<input type="checkbox"/> موافق	<input type="checkbox"/> غير موافق بشدة	<input type="checkbox"/> غير موافق	<input type="checkbox"/> لا أستطيع التقرير
-------------------------------------	--------------------------------	---	------------------------------------	--

7- ما هو موقفكم من افتراض أن الاتصالات الأفقية والعمودية القائمة لدى جهتكم سهلة ومرنة

<input type="checkbox"/> موافق بشدة	<input type="checkbox"/> موافق	<input type="checkbox"/> غير موافق بشدة	<input type="checkbox"/> غير موافق	<input type="checkbox"/> لا أستطيع التقرير
-------------------------------------	--------------------------------	---	------------------------------------	--

8- هل لجهتكم نظام معلومات عن الموارد البشرية؟

<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> لا أعلم
------------------------------	-----------------------------	----------------------------------

9- هل هناك تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات لدى أفراد المؤسسة؟

<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> لا أعلم
------------------------------	-----------------------------	----------------------------------

إذا كان الجواب ب "لا"، يرجى ذكر أهم الأسباب لذلك:

		-1	
--	--	----	--

10- هل هناك تناسب بين الصلاحيات مع المسؤوليات؟

<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> لا أعلم
------------------------------	-----------------------------	----------------------------------

إذا كان الجواب بـ "لا"، يرجى ذكر أهم الأسباب لذلك:

		-1	
--	--	----	--

		-2	
--	--	----	--

		-3	
--	--	----	--

11 - هل هناك أدوات لتحقيق التنسيق والتكامل بين عمل الوحدات المختلفة داخل مؤسستكم؟

<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> لا أعلم
------------------------------	-----------------------------	----------------------------------

إذا كان الجواب بـ "نعم"، يرجى تحديد أهم هذه الأدوات

		-1	
--	--	----	--

		-2	
--	--	----	--

		-3	
--	--	----	--

12- هل يسمح الهيكل التنظيمي بمؤسستكم بتفويض السلطات؟

<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> لا أعلم
------------------------------	-----------------------------	----------------------------------

13- هل هناك عقبات تعترض تفويض السلطات؟

<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> لا أعلم
------------------------------	-----------------------------	----------------------------------

إذا كان الجواب بـ "نعم"، يرجى تحديد أهم هذه العقبات:

		-1	
--	--	----	--

		-2	
--	--	----	--

		-3	
--	--	----	--

14- ما هي السمة الغالبة في تقديم الأعمال الإدارية المطلوبة؟

<input type="checkbox"/> المركزية	<input type="checkbox"/> اللامركزية
-----------------------------------	-------------------------------------

15- هل يوجد آلية لمتابعة الأعمال داخل مؤسستكم؟

<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> لا أعلم
------------------------------	-----------------------------	----------------------------------

إذا كان الجواب بـ "نعم"، يرجى ذكر الآليات المستخدمة :

		-1	
--	--	----	--

		-2
		-3

16- هل لدى جهتك دليل لتوصيف الوظائف؟

<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> لا أعلم
إذا كان الجواب بـ "لا"، يرجى ذكر كيف يتم التعيين في الوظائف:		
		-1
		-2
		-3

17- هل يعتمد نشاط جهتك على قواعد بيانات يقع متابعتها وتحديثها؟

<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> لا أعلم
------------------------------	-----------------------------	----------------------------------

18- هل يوجد لدى جهتك أنظمة حفظ الوثائق إلكترونياً؟

<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> لا أعلم
إذا كان الجواب بـ "لا"، هل يؤثر ذلك في كفاءة العمل؟		
<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> لا أعلم

19- هل يوجد لدى جهتك أنظمة متابعة حركة المعاملات إلكترونياً؟

<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> لا أعلم
إذا كان الجواب بـ "نعم"، يرجى ذكر الأنظمة المستخدمة:		
		-1
		-2
		-3

إذا كان الجواب بـ "لا"، هل تعتقدون أن هنالك إحتياجات لإنشائها؟

<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> لا أعلم
------------------------------	-----------------------------	----------------------------------

20- هل لدى جهتك أنظمة حاسوبية أو شبكات قابلة للتكامل؟

<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> لا أعلم
------------------------------	-----------------------------	----------------------------------

21- هل لجهتكم موقع أو بوابة إلكترونية تتيح لمتلقي الخدمة انجاز معاملاتهم باستخدام الانترنت؟

<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> لا أعلم
------------------------------	-----------------------------	----------------------------------

إذا كان الجواب بـ "نعم"، هل تسمح البوابة أو الموقع من تلقي الإقتراحات والشكاوي؟

<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> لا أعلم
------------------------------	-----------------------------	----------------------------------

المحور الثاني: الموارد البشرية

22- هل أعداد الموظفين الحاليين كافية للأعمال المطلوبة؟

نعم لا لا أعلم

23- هل يتناسب تأهيل هؤلاء الموظفين مع طبيعة أعمالهم؟

نعم لا لا أعلم

إذا كان الجواب بـ "لا"، يرجى ذكر الأسباب التي دعت إلى توظيفهم في غير طبيعة مؤهلاتهم:

	-1
	-2
	-3

24- هل توجد نماذج لتقييم وتقويم الأداء لموظفي مؤسستكم؟

نعم لا لا أعلم

إذا كان الجواب بـ "لا"، يرجى ذكر الأسباب:

	-1
	-2
	-3

25- هل توجد نظم وآليات محددة للمساءلة والمحاسبة عن أداء موظفي مؤسستكم؟

نعم لا لا أعلم

إذا كان الجواب بـ "نعم"، هل هذه النظم والآليات مفعلة:

نعم باستمرار نعم ولكن نادرا لا لا أعلم

إذا كان الجواب بـ "لا"، هل تعتبرون استحداث هذه النظم والآليات ضرورياً؟

نعم لا لا أعلم

26- ما هو في نظركم مدى توفر الخصال التالية في موظفي جهنتكم؟

الخصال/المدى	متوفر جدا	متوفر	غير متوفر	غير متوفر إطلاقا	لا أستطيع التقرير
الإلمام بالجوانب الفنية للعمل	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
القدرة على استخدام التكنولوجيا	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
إجادة اللغة العربية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
إجادة اللغة الانجليزية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
روح المبادرة والقدرة على اتخاذ القرار	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
الشعور بالمسئولية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
الانضباط في العمل	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	القدرة على الاتصال بالآخرين
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	القدرة على التعبير الشفوي
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	القدرة على البحث والتحليل
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الاستعداد للتعلم وتقبل الأفكار الجديدة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	روح الإبداع والابتكار
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	إجادة كتابة التقارير
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	روح المشاركة والعمل الجماعي

27- ما هو في نظركم ترتيب التحديات الرئيسية الخمسة للموارد البشرية في جهتم اليوم وعلى مدى الثلاثة سنوات القادمة؟ (يرجى الإشارة بالأرقام من ١ (بالغة الأهمية) إلى ٥ (الأقل أهمية))

التحديات	اليوم	في السنوات الثلاثة القادمة
تغييرات إدارية وقيادية		
إدارة المواهب		
تطوير المؤسسة		
تنمية القيادات الإدارية		
أداء المؤسسة		
التزام الموظف		
الإبداع والابتكار		
الاحتفاظ بالموظف		
قياس أداء الموظفين		
نظام عادل للمكافآت والتقييم		
التدريب وتنمية الموارد البشرية		

أخرى، يرجى تحديدها:

28- ما هي في نظركم أهم الوسائل التي تتوقعون احتياجها لمواجهة هذه التحديات؟ (يرجى الإشارة إلى ثلاثة بحد أقصى بحسب ترتيب الأهمية المدركة مقدرة من ١ (بالغة الأهمية) إلى ٣ (أقل أهمية))

التطوير والتدريب	
تقييم الأداء والمتابعة وإحساس العاملين بفعالية نظام تقييم الأداء المعتمد	
اعتماد التحليل الوظيفي	
تدعيم وتعزيز القيم الأساسية في المجتمع	
وضع نظام للحوافز (المادية والمعنوية) يساهم في مكافأة الأداء الجيد	

	الاستشارات والدراسات الميدانية

	أخرى، يرجى تحديدها:
--	---------------------

29- ما هي النسبة المئوية لموظفي مؤسستكم الذين تلقوا تدريباً في مجرى العام الماضي؟

<input type="checkbox"/>	أقل من ٢٠%
<input type="checkbox"/>	من ٢٠% إلى ٤٠%
<input type="checkbox"/>	من ٤٠% إلى ٦٠%
<input type="checkbox"/>	من ٦٠% إلى ٨٠%
<input type="checkbox"/>	أكثر من ٨٠%
<input type="checkbox"/>	لا أعلم

30- هل تعتقدون أن منتسبي مؤسستكم بحاجة إلى مزيد من التدريب والتطوير؟

نعم لا لا أعلم

إذا كان الجواب بنعم، فما هي أهم المجالات لتلبية تلك الاحتياجات التدريبية (يرجى وضع خمسة علامات كحد أقصى مع الإشارة إلى ترتيب الأهمية من ١ (بالغة الأهمية) إلى ٥ (أقل أهمية))

الأهمية	
	التخطيط والإدارة الاستراتيجية للجهة الحكومية
	التخطيط والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
	إدارة المواهب والكفاءات
	قياس ومتابعة الأداء
	تحسين الأداء
	إعادة هندسة وظيفة الموارد البشرية
	إدارة الأداء وسياسة الأجور
	إدارة المعرفة
	إدارة المسار الوظيفي
	استراتيجيات المكافآت والحوافز
	نظم معلومات الموارد البشرية
	أخرى، يرجى تحديدها:

31- ما هو مدى أهمية الأساليب المستخدمة في تطوير أداء مؤسستكم؟

الاساليب/الأهمية	هام جداً	هام	غير هام	غيرها مطلقاً
دورات تدريبية للموظفين				
الاستعانة بخبرات استشارية من خارج المؤسسة				
التخطيط الاستراتيجي				
التطوير التقني بما في ذلك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات				

32- كيف تحدد مؤسستكم الحاجات التدريبية؟ (يمكن وضع إشارة على أكثر من اختيار)

<input type="checkbox"/>	بشكل عشوائي
<input type="checkbox"/>	من خلال خطة إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة
<input type="checkbox"/>	بالاستعانة بمكاتب استشارية
<input type="checkbox"/>	حسب متطلبات العمل واحتياجاته

33- هل لمؤسستكم خطة تدريبية تغطي احتياجاتها الرئيسية؟

<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	لا أعلم
--------------------------	-----	--------------------------	----	--------------------------	---------

34- هل تقوم مؤسستكم بتقييم عملية التدريب وقياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية؟

<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	لا أعلم
--------------------------	-----	--------------------------	----	--------------------------	---------

إذا كان الجواب بنعم، فهل يشمل التقييم المراحل التالية:

نعم	لا	لا أعلم	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تقييم تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تقييم خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تقييم أداء المدرب والمتدرب خلال تنفيذ البرنامج
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تقييم المتدربين بعد نهاية البرنامج

35- هل لجهتكم خطة إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية؟

<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	لا أعلم
--------------------------	-----	--------------------------	----	--------------------------	---------

إذا كان الجواب بـ "نعم"، يرجى ذكر أهم بنود الخطة:

	-1-	
	-2-	
	-3-	

36- هل تنوي مؤسستكم على المدى القصير الزيادة في الموارد البشرية؟

<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	لا أعلم
--------------------------	-----	--------------------------	----	--------------------------	---------

إذا كان الجواب بـ "نعم"،

ما هي الفئة أو الفئات الوظيفية المعنية بالزيادة؟

<input type="checkbox"/>	الإداريون الإشرافيون
<input type="checkbox"/>	الإداريون التنفيذيون
<input type="checkbox"/>	مهندسون
<input type="checkbox"/>	فنيون
<input type="checkbox"/>	أخرى يرجى ذكرها:

37- هل تعتقدون أن هنالك حاجة مستقبلية لتوظيف:

	لا	نعم	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الإداريون الإشرافيون
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الإداريون التنفيذيون
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	مهندسون
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	فنيون
أخرى	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	إذا "نعم"، يرجى ذكرها:

38- يرجى ذكر من ١ إلى ٥ أهم التحديات في مجال المهارات أو الكفاءات الاستراتيجية التي تواجه مؤسساتكم:

1-	
2-	
3-	
4-	

المحور الثالث: التجربة في مجال التخطيط الاستراتيجي

39- هل يوجد لدى جهتكم وحدة تنظيمية مسنولة عن نشاط التخطيط والمتابعة؟

<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> لا أعلم
------------------------------	-----------------------------	----------------------------------

إذا كان الجواب بـ "نعم"، ما هو عدد الموظفين في الوحدة: لا أعلم

إذا كان الجواب بـ "لا"،

1- يرجى ذكر ثلاثة أسباب رئيسية لعدم وجود هذه الوحدة:

1-					
2-					
3-					

2- من يهتم بالتنسيق مع الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية من أجل متابعة تنفيذ الخطة الخمسية؟

40- هل يوجد لدى إدارتكم خطة إستراتيجية أو رؤية مستقبلية لتطوير نظم العمل الإداري؟

<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا	<input type="checkbox"/> لا أعلم
------------------------------	-----------------------------	----------------------------------

إذا كان الجواب بـ "نعم"،

1- هل يمكن تحديد الفترة الزمنية للخطة:

<input type="checkbox"/>	خطة قصيرة المدى بمعنى أقل من 3 سنوات
<input type="checkbox"/>	خطة متوسطة المدى بمعنى 3 - 5 سنوات
<input type="checkbox"/>	خطة طويلة المدى بمعنى أكثر من 5 سنوات

2- يرجى ذكر أهم بنود الخطة:

	1- الرؤية:
	2- الرسالة:
	3- الأهداف:

3- من قام بإعداد الخطة الإستراتيجية؟

<input type="checkbox"/>	خبرات المتوفرة في المؤسسة
<input type="checkbox"/>	مكاتب استشارية محلية
<input type="checkbox"/>	مكاتب الاستشارية غير محلية
<input type="checkbox"/>	خبرات أكاديمية يتم إبتدائها بشكل مؤقت للغرض
<input type="checkbox"/>	أخرى يرجى ذكرها:

4- هل تحتوي الخطة على مبادرات لزيادة كفاءة المؤسسة في خدمة أهداف التنمية وخطة الدولة للتنمية؟

 نعم | لا | لا أعلم

إذا كان الجواب بـ "نعم"،

يرجى ذكر أهم هذه المبادرات:

	1-
	2-
	3-

5- يرجى ذكر الخطوات الرئيسية التي تم اعتمادها لإعداد الخطة الإستراتيجية:

6- يرجى تحديد موقفكم من الافتراضات التالية:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الإفتراضات/الموقف
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	توضيح الرؤية المعتمدة

					النتيجة التي ترغب في الوصول إليها
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تحتوي الرؤية على عناصر الطموح والألهام والحفز للتطوير
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	لدى جهتكم رسالة واضحة ومفهومة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تعكس الرسالة توجه واضح لأعمال مؤسستكم ونشاطاتها وبرامجها
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هناك توافق بين رؤية جهتكم ورسالتها
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الاهداف الاستراتيجية المعتمدة واضحة وقابلة للقياس
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	توضح الخطة المعتمدة بقدر كاف الفرق بين الوضع الراهن والوضع المستهدف بعد تنفيذها
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الإستراتيجية المتمدة قابلة لمواكبة التطورات والتكيف مع المتغيرات
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تحدد الخطة المعتمدة الافتراضات التي بنيت على أساسها
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هنالك تناسق بين أهداف الخطة المعتمدة وبين الرؤية الوطنية والأهداف المبتثقة عنها
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تحدد الخطة المعتمدة ما العمل إذا لم تتحقق الأهداف التي حددتها
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ضعف تفعيل آليات الثواب والعقاب
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الخطة مفهومة ومقبولة لدى للمسؤولين عن تنفيذها

41- هل يمكن صياغة رؤية مستقبلية يمكن لجهتكم تبنيها خلال الأعوام الخمسة القادمة؟

نعم (الرجاء تحديدها):

لا لا أستطيع

42- هل يمكن صياغة مجموعة مستقبلية من المهام والأهداف التي يفترض لجهتكم انجازها خلال الأعوام الخمسة القادمة؟

نعم (الرجاء تحديدها):

لا أستطيع لا

43- هل هنالك معوقات للتخطيط الاستراتيجي من داخل مؤسستكم؟

نعم لا لا أعلم

إذا كان الجواب بـ "نعم"،

يرجى تحديد مدى أهمية المعوقات التالية:

المعوقات/الأهمية	هام جدا	هام	غير هام	غير هام إطلاقا
ضعف الموارد البشرية للمؤسسة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ضعف الموارد المالية للمؤسسة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
عدم قناعة الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ميل الإدارة العليا إلى تقبل التخطيط الاستراتيجي عند وجود الازمات فقط	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالتخطيط	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
عدم وجود نظام مناسب للمعلومات يساعد على ممارسة التخطيط الاستراتيجي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
عدم توفر الوقت الكافي للإدارة بسبب ميلها للمركزية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

معوقات أخرى يرجى ذكرها:

-1

-2