

واقع التخطيط التنظيمي في المؤسسات الأردنية في القطاعين العام والخاص: دراسة ميدانية مقارنة

نائل عبد الحافظ العوامله

أستاذ ورئيس قسم الإدارة العامة

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - الجامعة الأردنية - الأردن

المستخلص: تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى تحليل واقع التخطيط التنظيمي في المؤسسات الأردنية، وبأسلوب مقارنة بين القطاعين العام والخاص، وبالتالي التعرف على نواحي القصور والمشكلات في هذا المجال وسبل مواجهتها وتعزيز فعالية التخطيط التنظيمي في المؤسسات الأردنية.

وشملت الدراسة عينة كبيرة من المؤسسات الأردنية تمثلت في (٨٣) مؤسسة في القطاع العام و(٥٠) مؤسسة في القطاع الخاص.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها ما يلي:

(١) بالرغم من الاختلاف حول مفهوم التخطيط التنظيمي، فقد تبين أن الغالبية العظمى من المؤسسات الأردنية في القطاعين العام والخاص تمارس عملية التخطيط التنظيمي بشكل أو بآخر.

(٢) اختلاف الأساليب المتبعة في التخطيط التنظيمي بين مؤسسات القطاعين العام والخاص في الأردن.

(٣) بالرغم من تشابه مؤسسات القطاعين في توافر عشرة عناصر من أصل عشرين عنصراً مؤثراً إيجابياً في التخطيط التنظيمي وبدرجات متوسطة أو كبيرة إلا أن مؤسسات القطاع العام حظيت بنصيب أقل من نصيب مؤسسات القطاع الخاص في مجال عشرة عناصر أخرى بينتها الدراسة.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسة تحدد مفهوم التخطيط التنظيمي وأساليبه ممارسته وتطبيقه في المؤسسات المبحوثة. كما أوصت بضرورة توفير الإمكانيات والعوامل المساعدة في تحسين فعالية التخطيط التنظيمي في المؤسسات الأردنية بالإضافة إلى إجراء دراسات تطبيقية منفردة (دراسة حالة) حول هذا الموضوع في المؤسسات المختلفة في الأردن.

مقدمة

أهمية الدراسة وأهدافها

تتبع أهمية هذه الدراسة من الدور الحيوي لعملية التخطيط عموماً والتخطيط التنظيمي خصوصاً في ربط الوسائل بالغايات بطريقة منظمة ورشيده تساعد في وضوح الرؤيا وتحقيق الأهداف بفعالية وكفاية. فالتخطيط التنظيمي هو أداة لتسخير كافة الجهود والإمكانات البشرية والمادية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة في ضوء الفرص والمحددات البيئية المتوفرة.

ويعتبر التخطيط التنظيمي من مقومات الإدارة المعاصرة والفعالة. حيث إنه يحتل مكانة بارزة في أدبيات الإدارة الحديثة، كما ينال اهتماماً متزايداً لدى المنظمات الإدارية في مختلف القطاعات والمجتمعات.

وبالرغم من الأهمية النظرية والفائدة التطبيقية لأسس التخطيط التنظيمي، فلا يزال هذا الموضوع يعاني من مشكلات ونواقص كثيرة. ومن أهم هذه المشكلات الغموض المفاهيمي الذي يغلف التخطيط التنظيمي بجوانبه المختلفة، والنمرة النسبية للدراسات حوله، وضعف الاهتمام به وتطبيقه لدى كثير من المؤسسات العامة والخاصة أيضاً.

وتأتي هذه الدراسة كاعتراف بالأهمية النظرية والتطبيقية للتخطيط التنظيمي، وكمحاوله لسد النقص الواضح في الدراسات الأكاديمية والتطبيقية في هذا المجال، وبالتالي الإسهام في توضيح أبعاده وبيان مشكلاته وعوامل نجاحه والاستفادة منه كأداة تنظيمية هامة. ومما يزيد من أهمية هذه الدراسة ندرتها النسبية، وطبيعتها الشمولية، وأسلوبها المقارن في القطاعين العام والخاص. حيث إنها الأولى من نوعها في الأردن في حدوث علم الباحث.

وترمي هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الرئيسة التالية:

(١) توضيح الأبعاد الأساسية للتخطيط التنظيمي، من خلال مقدمة نظرية موجزة تتضمن

نموذجاً مفاهيمياً يبين ديناميكية التخطيط التنظيمي كنظام فرعي في نظام كلي ومعقد ومفتوح.

(٢) تحليل واقع التخطيط التنظيمي في عينة مختارة من المؤسسات الأردنية في القطاعين العام والخاص، للتعرف على هذا الواقع ومشكلاته وكيفية تطويره بما يخدم هذه المؤسسات والمجتمع المحيط بها.

(٣) استخلاص أهم النتائج التي تكشف عنها البيانات الميدانية، ووضع بعض المقترحات الملائمة بهذا الخصوص.

منهج الدراسة

تستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وتعتمد على المصادر التالية للمعلومات والبيانات:

أ- مصادر مكتبية جاهزة تشمل: الكتب والمقالات والأبحاث العلمية والوثائق الرسمية المتوفرة في المكتبات المتخصصة.

ب- مصادر أولية تتمثل في البيانات والمعلومات التي سيتم جمعها مباشرة من الواقع العملي لعينة مختارة من المؤسسات الأردنية في القطاعين العام والخاص (ملحق رقم ١). وسوف تكون الاستبانة المعدة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة (ملحق رقم ٢) الوسيلة الأساسية لجمع البيانات المستمدة من واقع المؤسسات عينة الدراسة. وتم اختبار صلاحية الاستبانة باستخدام أسلوب الصدق المنطقي، وذلك من خلال مناقشتها مع بعض الزملاء والطلبة في الكلية وتوزيعها مبدئياً على عينة محدودة من المؤسسات قبل تصميمها وتوزيعها بشكلها النهائي على كافة مفردات عينة الدراسة.

مجتمع الدراسة والعينة

يتمثل المجتمع الكلي لهذه الدراسة بكافة المؤسسات الأردنية في القطاعين العام والخاص. ونظراً لاتساع مجتمع الدراسة، والصعوبة الفائقة في حصره بدقة، فقد تم تحديده ليشمل الوزارات والدوائر المركزية، والمؤسسات المستقلة في القطاع العام، والشركات الخاصة المدرجة في دليل سوق عمان المالي لعام ١٩٨٩. حيث بلغ مجموع مؤسسات القطاع العام (٥٥) وزارة ودائرة ومؤسسة مستقلة، بينما بلغ مجموع شركات القطاع الخاص (١١٥) شركة مالية وخدمات وتأمين وصناعية. وبالتالي فقد تكونت عينة هذه الدراسة من (١٧٠) مؤسسة في القطاعين العام والخاص في الأردن. وقد أمكن الوصول إلى (٣٨) وزارة ودائرة ومؤسسة مستقلة، أي بنسبة (٦٩٪) من

المجموع الكلي لمؤسسات القطاع العام. كما أمكن الوصول إلى (٥٠) شركة خاصة، أي بنسبة (٤٤٪) من المجموع الكلي لمؤسسات القطاع الخاص المستهدفة والتي كانت موزعة في المجالات المالية والخدمات والتأمين والصناعة وفقاً لتصنيف دليل سوق عمان المالي لعام ١٩٨٩. وبلغت نسبة الاستجابة الكلية (في القطاعين) (٥٢٪) أو (٨٨) مؤسسة من أصل (١٧٠) مؤسسة في القطاعين. ويبين الملحق رقم (١) في نهاية هذه الدراسة أسماء المؤسسات المبحوثة في القطاعين العام والخاص. علماً بأن الاستبانة قد وزعت عن طريق الاتصال الشخصي بمديري التخطيط والشؤون الإدارية المعنية مباشرة بوظيفة التخطيط في المؤسسات عينة الدراسة.

الدراسات السابقة

تتسم الدراسات النظرية حول التخطيط التنظيمي بالندرة النسبية وخصوصاً في أدبيات الإدارة العربية. وتزداد الندرة في الدراسات التطبيقية والميدانية في هذا المجال، لدرجة أن الباحث لم يعثر على أية دراسات من هذا النوع سواء أكانت هذه الدراسات في بيئة عربية أو في البيئة الأردنية. وبالتالي فإن هذه الدراسة تعتبر ريادية في مجالها ونطاق تطبيقها وأسلوبها المقارن في القطاعين العام والخاص في الأردن.

فرضيات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

- (١) معظم المؤسسات الأردنية في القطاعين العام والخاص على السواء لا تمارس عملية التخطيط التنظيمي.
- (٢) اختلاف مفهوم التخطيط التنظيمي وبالتالي اختلاف تطبيقاته وممارسته بين مؤسسات القطاعين العام والخاص في الأردن.
- (٣) لا يوجد أسلوب محدد لممارسة التخطيط التنظيمي في مؤسسات القطاعين العام والخاص في الأردن.
- (٤) انخفاض مستوى فعالية التخطيط التنظيمي لدى مؤسسات القطاع العام بشكل أكبر من انخفاضه لدى مؤسسات القطاع الخاص في الأردن.
- (٥) لا يوجد فرق بين مؤسسات القطاعين من حيث ترتيب أهمية الأسباب التي تعيق فعالية التخطيط التنظيمي فيها.

القسم الأول : الإطار النظري للدراسة

يقصد بالتخطيط: مجموعة العمليات والنشاطات المترابطة والهادفة لوضع تصور مدروس ومنظم لمستقبل الجوانب التنظيمية بما في ذلك الأهداف والأساليب والإجراءات والهياكل والمهام والسلطات والمسؤوليات التنظيمية. أي التنبؤ العلمي المنظم بمستقبل التنظيم المؤسسي وتغييراته في المراحل الزمنية المختلفة من عمر المنظمة.

ويعتبر التخطيط التنظيمي من الواجبات الأساسية للإدارة المعاصرة في أية منظمة (عامّة أو خاصة على السواء) كما أنه يعتبر جزءاً من عملية التخطيط الإداري الشامل لجوانب إنسانية ومالية ومكانية وصناعية متكاملة ومترابطة. ويأتي التخطيط بكافة أبعاده وأنواعه في مقدمة الوظائف الإدارية المعروفة عموماً والتي تتضمن التنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق والرقابة والمالية.^(١)

إن تبني سياسة واضحة ومحددة في مجال التخطيط التنظيمي تساعد في ممارسته بالشكل الأمثل والاستفادة من مزاياه في السيطرة على الأوضاع التنظيمية وتوجيهها وتطويرها ضمن إطار الفرص المتاحة والمحددات المحيطة بالمنطقة. ويحقق التخطيط التنظيمي الفعال مزايا كثيرة أهمها:^(٢)

- (١) الاستخدام الأمثل للمصادر والإمكانات المتاحة حيث إن التخطيط الملائم لكافة المدخلات التنظيمية يساعد في توجيهها واستثمارها لتحقيق الأهداف المرسومة بفعالية وكفاءة. أي أن التخطيط يساعد في الربط الفعال بين الوسائل والغايات التنظيمية.
- (٢) تجنب المفاجآت والمخاطر أو السيطرة عليها بشكل أفضل عندما يكون هناك دراسة وتقديرات علمية واعية لتطور الأحداث التي تمر بها المنظمة بما في ذلك الجوانب والتطورات التنظيمية المترابطة. حيث إن التخطيط يساعد في الكشف عن مستقبل الأوضاع التنظيمية ويسهم في وضوح الرؤية لدى إدارة المنظمة.

(١) بشير الخضراء، "أبعاد التخطيط للتنمية الإدارية"، دراسات (الجامعة الأردنية)، المجلد (١١)، العدد الأول، تشرين أول ١٩٨٤، ص ص ٣١-٤٩.

(٢) حسني درويش عبد الحميد، "التنمية الإدارية وتطوير الأنماط البيروقراطية"، الإداري (مسقط)، العدد (١٦) يونيو ١٩٨٤م، ص ص ٨١-١٠٣.

- إبراهيم الغمري، "التطوير التنظيمي: نموذج مقترح للتطوير الإداري في الدول النامية"، الإدارة العامة، العدد (٤٨) ديسمبر ١٩٨٥، ص ص ٣٣-٦٠.

(٣) يسهم التخطيط التنظيمي في زيادة فعالية التنسيق والتعاون والتكامل بين مختلف الجهات والوحدات التنظيمية وتوضيح أدوار كل منها وعلاقاتها المختلفة.

ويواجه التخطيط التنظيمي مشكلات احتمالية عديدة أهمها: نقص المعلومات، وغموض الأهداف، وضعف الاستقرار البيئي، وتدني الإمكانيات المالية والبشرية والفنية، وغيرها من المحددات التي تواجه الإدارة في أية منظمة.

ومما يسهم في مواجهة مشكلات التخطيط التنظيمي ومقاومة معوقاته توافر بعض العناصر والمتطلبات أهمها ما يلي: (٣)

(١) توفير نظام متكامل وحديث للمعلومات الإدارية الشاملة بحيث يمكن تزويد المخططين بالمعلومات والبيانات اللازمة للتخطيط الناجح والفعال. حيث إن المعلومات والبيانات هي الشريان الحيوي الذي يغني عمليات التخطيط والإدارة عموماً.

(٢) اعتماد الأسلوب العقلاني (الرشيدي) في عملية التخطيط التنظيمي والذي يركز إلى المعلومات والتحليل والدراسة الوافية والواقعية لكافة البدائل المتاحة.

(٣) التوعية الإعلامية والتمهيد الملائم (داخل المنظمة/أو خارجها) بحيث يمكن تنفيذ الخطط التنظيمية بسهولة وفعالية وتجنبها لمقاومة العاملين أو غيرهم.

(٤) تشجيع المشاركة في التخطيط من قبل العاملين وخصوصاً المعنيين منهم في مجالات التخطيط التنظيمي والاستفادة من مقترحاتهم وإسهاماتهم في هذا الصدد (٤).

-
- (٣) محمد نور بوهان، "تقنية المعلومات وتحديات الإدارة العامة للتربية في عقد التسعينات"، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد (١٣)، العددان (٣، ٤)، صيف وخريف ١٩٨٩، ص ص ٢٠٤-٢٠. - أحمد بن عبد الله الخابوري، "دور نظم المعلومات الإدارية في الإدارة الحديثة"، *الإداري* (مسقط)، السنة الثامنة، العددان (٢٤ و ٢٥)، ١٩٨٦، ص ص ٢٣-٤٠. - محمد هاشم عوض، "نظرة شمولية للإدارة العربية المعاصرة"، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد (٩)، العدد (٤)، ١٩٨٥، ص ص ٤-١٥. - قاسم عباس عيسى قاسم، "انعكاسات التقنية على الإنتاجية في العمل الإداري"، *الإداري* (مسقط)، السنة الثانية عشرة، العدد (٤١)، ذو القعدة ١٤١٠ هـ الموافق يونيو ١٩٩٠م، ص ص ٢٤٧-٢٥٦. (٤) بشير الخضراء، "المشاركة في الإدارة العامة: من نظم الاقتراحات إلى التسيير الذاتي"، *دراسات* (الجامعة الأردنية)، المجلد (١٣)، العدد (٩)، ١٩٨٦، ص ص ٨١-١١١.

D. F. Harvey and D. R. Brown, *An Experiential Approach to Organization Development*, 4th. Ed, Englewood Cliffs, N. J: Prentice-Hall Inc., 1992, p. 489.

(٥) توفير الإمكانيات البشرية والمالية والتقنية وغيرها من المدخلات الضرورية لنجاح عملية التخطيط وزيادة فعاليتها في كافة مراحل التصميم والتنفيذ والتقييم.

(٦) المتابعة والتقييم والرقابة كعمليات مترابطة ومتواصلة أثناء عملية التخطيط بكافة أبعادها ومراحلها.

(٧) الربط النظامي الواعي بين مختلف أنواع التخطيط والعمليات الإدارية وأوضاع المنظمة وظروفها العامة من جهة وبين جوانب التخطيط التنظيمي من جهة أخرى. حيث يعتبر التخطيط التنظيمي بمثابة نظام فرعي في النظام الكلي للمنظمة وبيئتها المحيطة.

وتمر عملية التخطيط التنظيمي بمراحل عديدة ومتكاملة تشمل: تحديد الأهداف، وتحليل بدائل إنجازها من النواحي التنظيمية المختلفة بشريا وماديا وتكنولوجيا وغيرها، وتبني البدائل المناسبة وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها باستمرار. كما يجب أن تكون عملية التخطيط التنظيمي عملية مفتوحة ومستمرة ومستندة لأحدث المعلومات والبيانات ومنبثقة من التصور النظامي لأوضاع المنظمة وبيئتها المحيطة. ويمكن توضيح ديناميكية التخطيط التنظيمي كنظام فرعي في نظام كلي معقد ومتغير من خلال نموذج مفاهيمي مقترح يساعد في تحليل جوانبه وتفاعلاته المختلفة. ويبين الشكل رقم (١) النموذج المفاهيمي المقترح في هذه الدراسة^(٥).

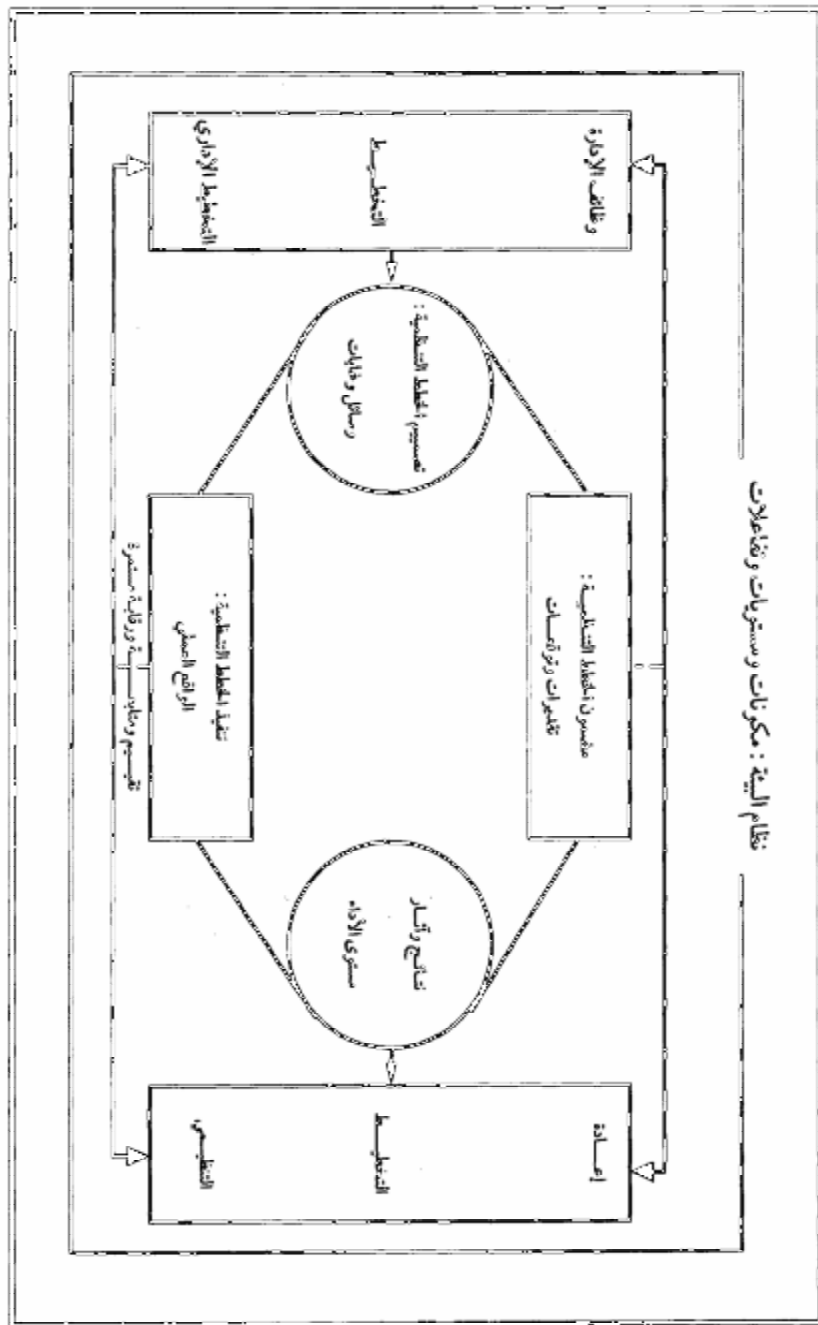
يتضمن التصور النظامي لعملية التخطيط التنظيمي أنها نظام فرعي في نظام كلي ومعقد ومفتوح يقوم على الترابط والتكامل والتفاعل المتواصل بين مكوناته وأجزائه ومستوياته المختلفة. حيث إن التخطيط التنظيمي ينبثق عن التخطيط الإداري والذي يتأصل بدوره في نظام التخطيط الشامل والوظائف الأساسية للإدارة في أية منظمة بشكل عام. كما يتأثر التخطيط كنظام فرعي في النظام الإداري بالفلسفة والقيم السائدة في النظام البيئي المحيط^(٦).

ويقوم المدراء في أية منظمة بتصميم الخطط التنظيمية الملائمة لأوضاع منظماتهم من خلال الربط بين الوسائل المتاحة والغايات المرسومة، وبواسطة مجموعة مترابطة ومتكاملة من الإجراءات والنشاطات والتفاعلات الضرورية للوصول إلى خطط سليمة وقابلة للتنفيذ العملي^(٧).

(٥) خالد خليل الظاهر، "ملاحظات في تطور الإدارة العامة للدول النامية"، تنمية الرفاهين، العدد (٢٠)، ١٩٨٧، ص ١٠٥-١٣٠.

(٦) نبيل إسماعيل رسلان، "الإدارة العامة المقارنة: دراسة تحليلية لبعض القضايا النظرية والمنهجية"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد (٣)، ١٤١٠هـ الموافق ١٩٩٠م، ص ٢٨٥-٣١٤.

(٧) عبدالرحمن أحمد هيجان، "المدير والقائد الإداري: تحليل المهارات النفسية-الاجتماعية في الإدارة"، الإدارة العامة، السنة الثانية والثلاثون، العدد (٧٧)، رجب ١٤١٣هـ الموافق يناير ١٩٩٣م، ص ٧-٣٨.



النموذج رقم (١١) مبادئ التخطيط التنظيمي كإطار عملي وسنجد ونشرح

ويتمثل مضمون الخطط التنظيمية بعد الانتهاء من تصميمها بالشكل النهائي واعتمادها من الجهات المخولة بذلك في مجموعة من التقديرات والتوقعات لمستقبل الجوانب التنظيمية في مراحل زمنية محددة. وقد تكون هذه الخطط جزئية أي مرتبطة بجانب تنظيمي محدد أو شاملة لكافة الجوانب التنظيمية في المنظمة.

ويتم تنفيذ الخطط التنظيمية من خلال تسخير كافة الجهود والإمكانات البشرية والمادية والمالية والتكنولوجية وغيرها من المدخلات اللازمة والمتوفرة وفقا لبرنامج زمني وموضوعي محدد. حيث تتمخض عملية التنفيذ هذه عن نتائج وآثار محددة تعكس مستوى الأداء الفردي والتنظيمي.

إن مستوى الأداء هو محصلة للتفاعل بين مضمون الخطط التنظيمية (التقديرات والتوقعات) وبين تنفيذها (الواقع العملي)، حيث إنه كلما ضاقت الفجوة بينهما كلما كان ذلك مؤشرا لأداء أفضل. ويعتمد مدى التطابق بين الخطط وتنفيذها عمليا على مجموعة كبيرة من العوامل المترابطة من أهمها: شخصية المخطط، وقدراته وخبرته، وطبيعة المهام التخطيطية والظروف البيئية المحيطة^(٨).

وتكون عملية التخطيط التنظيمي مستمرة ومتواصلة في ضوء المتغيرات والمستجدات التي تشهدها بيئة المنظمة بكافة أبعادها وجوانبها ومستوياتها الداخلية والخارجية. حيث تقوم الجهات المسؤولة عن هذه العملية بدراسة المعلومات الراجعة لها في هذا المجال وتحليلها واستخلاص العبر والنتائج الملائمة. وبالتالي تقوم بعملية إعادة التخطيط التنظيمي في ضوء نتائج تحليل المعلومات الراجعة. وقد تكون عملية إعادة التخطيط شاملة أو جزئية أي قد تتضمن تغييرا جذريا في الجوانب التنظيمية أو تغييرا جزئيا وتعديلا على الخطط القائمة^(٩).

أما عمليات التقييم والمتابعة والرقابة فيجب أن تكون مستمرة ومتواصلة في كافة مراحل التخطيط التنظيمي بقصد توفير الظروف الملائمة لسير عملية التخطيط في إطارها السليم ومعالجة الثغرات والمشكلات قبل استفحالها وتعقدتها.

وتتم كافة العمليات والتفاعلات السابقة ضمن إطار البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية المحيطة بكافة أبعادها وجوانبها ومستوياتها المترابطة كنظام كلي معقد ومفتوح. حيث إن هذه الصفات لنظام التخطيط التنظيمي وبيئته تعكس حجم المتغيرات الكثيرة والمتداخلة والمترابطة والتي

(٨) D. Limerick and B. Cunnington, Management Development: *The Journal of Management Development*, vol. 1987, pp. 54-67.

(٩) S. P. Robbins, *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, 3rd Ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1990, p. 37 and p. 121.

تتسم بالتفاعل والتأثير المتبادل بينها. وغني عن البيان أن النظام البيئي المحيط بأية منظمة يتألف من مجموعة كبيرة من العناصر الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية والتكنولوجية وغيرها. كما أن لهذا النظام البيئي مستويات عديدة داخلية وخارجية ومجتمعية محلية وإقليمية ودولية وغير ذلك من التقسيمات^(١٠).

القسم الثاني

تحليل النتائج للدراسة الميدانية

ممارسة التخطيط التنظيمي في المؤسسات المبحوثة

يتبين من الجدول رقم (١) أن غالبية المؤسسات المبحوثة في القطاعين تمارس عملية التخطيط التنظيمي بشكل أو بآخر. حيث إن (٩٠٪) من المبحوثين في القطاع العام و (٩٥٪) في القطاع الخاص يعتقدون بأن مؤسساتهم تمارس عملية التخطيط التنظيمي. وبالرغم من ذلك، فإنه لا يوجد اتفاق عام بين المبحوثين حول مفهوم التخطيط التنظيمي. حيث رأت نسب متفاوتة من المبحوثين أن مفهوم التخطيط التنظيمي يتضمن ما يلي:

أ- تخطيط الأهداف وتغيرها توسعاً أو ضيقاً ونسبة (٣٥٪) من المبحوثين في القطاع العام و (٨٥٪) في القطاع الخاص. وهذه النسب تعكس ضعف الاهتمام بتخطيط الأهداف لدى مؤسسات القطاع العام، واهتمام كبير بذلك لدى مؤسسات القطاع الخاص.

ب- تخطيط الإجراءات ومتابعة تبسيطها باستمرار ونسبة (٨٥٪) من المبحوثين في القطاعين على حد سواء وهذا يعني اتفاق المبحوثين في القطاعين على أهمية الإجراءات وشمولها في مفهوم التخطيط التنظيمي.

ج- دراسة أساليب العمل اليدوية والآلية وتطويرها بنسبة (٥٥٪) من المبحوثين في القطاع العام و (٧٥٪) في القطاع الخاص. وهذا يعكس اهتماماً كبيراً في أساليب العمل وتخطيطها لدى غالبية المبحوثين في القطاعين. كما تعكس هذه النسب أيضاً اتفاقاً أكبر بين المبحوثين في القطاع الخاص عنه في القطاع العام حول هذه الجوانب.

Wendell L. French, C. H. Bell and R. A. Zawacki, *Organization Development: Theory, Practice and Research*, Revised Edition, Plano, Texas: Business Publications, Inc., 1983, p. 275.

د- تخطيط الهياكل التنظيمية ودراسة إعادة التنظيم وبنسبة (٨٥٪) من المبحوثين في القطاع العام و(٨٠٪) في القطاع الخاص. وهذا يعني اتفاق غالبية المبحوثين في القطاعين حول شمول مفهوم التخطيط التنظيمي لهذا الجانب.

جدول رقم (١)

آراء المؤسسات في القطاعين العام والخاص في بعض الجوانب الهامة للتخطيط التنظيمي

القطاع الخاص	القطاع العام	القطاع		الأسئلة
٩٥٪	٩٠٪	نعم	لا	هل تمارس مؤسستكم عملية التخطيط التنظيمي؟
٨٥٪	٣٥٪	تخطيط الأهداف وتغيرها توسعاً أو ضيقاً.		ماذا يشمل مفهوم التخطيط التنظيمي؟
٨٥٪	٨٥٪	تخطيط الإجراءات ومتابعة تبسيطها باستمرار.		
٧٥٪	٥٥٪	دراسة أساليب العمل اليدوية والآلية وتطويرها.		
٨٠٪	٨٥٪	تخطيط الهياكل التنظيمية ودراسة إعداد التنظيم.		
٥٥٪	٧٥٪	تحليل الأعمال والوظائف وتوصيفها.		
٧٥٪	١٠٪	دائماً	أحياناً	ما هو مدى ممارسة نشاطات التخطيط التنظيمي في مؤسستكم؟
٢٠٪	٨٥٪	نادراً		
٨٠٪	٤٥٪	الإدارة العليا للمؤسسة		ما هي الجهة التي تقوم بعملية الخطط التنظيمية في مؤسستكم؟
٣٥٪	٤٥٪	لجان متخصصة من العاملين		
٢٥٪	٢٥٪	جهات استشارية		
٣٠٪	٢٠٪	وحدة تنظيمية متخصصة		

هـ- تحليل الأعمال والوظائف وتوصيفها وبنسبة (٧٥٪) من المبحوثين في القطاع العام و(٥٥٪) في القطاع الخاص. وهذا يعني وجود اتفاق أكبر بين مبحوثي القطاع العام حول هذا الجانب من اتفاق مبحوثي القطاع الخاص حوله.

وجملة القول بالنسبة لمفهوم التخطيط التنظيمي، فإن غالبية المبحوثين في القطاعين يرون بأنه يشمل كافة الجوانب المذكورة آنفاً. أما الاختلاف الملحوظ في هذا المجال فهو يتركز حول شمول الأهداف في مفهوم التخطيط التنظيمي حيث ترى نسبة هامة (٣٥٪) من المبحوثين في القطاع العام مقابل نسبة كبيرة (٨٥٪) من المبحوثين في القطاع الخاص شمول الأهداف في عملية التخطيط التنظيمي.

أما بالنسبة لمدى ممارسة المؤسسات المبحوثة لنشاطات التخطيط التنظيمي، فقد تبين من

الجدول رقم (١) ما يلي:

(١) أن غالبية المبحوثين في القطاع الخاص (٧٥٪ منهم) يرون أن مؤسساتهم تمارس نشاطات التخطيط التنظيمي بشكل دائم أو مستمر.

(٢) أن غالبية المبحوثين في القطاع العام (٨٥٪ منهم) يرون أن مؤسساتهم تمارس نشاطات التخطيط التنظيمي أحيانا وهي درجة متوسطة بين الديمومة والندرة في ممارسة هذا النشاط.

(٣) أن نسبة قليلة (٥٪ من المبحوثين في القطاعين على السواء) يرون أن مؤسساتهم نادراً ما تمارس نشاطات التخطيط التنظيمي.

وبناء على ذلك، يمكن القول بأن غالبية المبحوثين ترى أن نشاطات التخطيط التنظيمي تمارس باستمرار (دائما) في القطاع الخاص وأحيانا في مؤسسات القطاع العام. وهذه النتيجة تعكس مدى الحاجة إلى تبني سياسة محددة بخصوص التخطيط التنظيمي في مؤسسات القطاع العام على وجه الخصوص.

أما بالنسبة للجهات التي تقوم بإعداد الخطط التنظيمية في المؤسسات المبحوثة فقد تبين من الجدول رقم (١) أيضا ما يلي:

أ- أن النسبة الأكبر (٤٥٪ من المبحوثين) في القطاع العام ترى أن مسؤولية التخطيط التنظيمي تقع على عاتق الإدارة العليا للمؤسسة، أو تكلف بها لجان متخصصة من العاملين فيها. بينما ترى نسب أقل (٢٥٪ ، ٢٠٪ من المبحوثين) في القطاع العام أن هذه المسؤولية تفوض إلى جهات استشارية، أو يعهد بها إلى وحدات تنظيمية متخصصة على التوالي.

ب- أن غالبية المبحوثين (٨٠٪ منهم) في القطاع الخاص يرون أن مسؤولية التخطيط التنظيمي تقع على عاتق الإدارة العليا في المؤسسات المبحوثة. بينما ترى نسب متقاربة لكنها أقل (تتراوح بين ٢٥٪ - ٣٥٪ من المبحوثين) أن مسؤولية التخطيط التنظيمي تتولاها إما لجان متخصصة من العاملين أو جهات استشارية أو وحدات تنظيمية متخصصة على التوالي وكما هو مبين في الجدول رقم (١).

ويلاحظ بشكل عام، أن النسبة الأكبر من المبحوثين في القطاعين تتفق على أن الإدارة العليا في المؤسسات المبحوثة هي التي تتحمل أعباء التخطيط التنظيمي.

أساليب التخطيط التنظيمي

يتضح من الجدول رقم (٢) وجود اختلاف واسع أو عدم اتفاق المبحوثين حول الأساليب المتبعة للتخطيط التنظيمي في مؤسساتهم. وفيما يلي الأساليب التي رأى المبحوثون بأنها موجودة في مؤسساتهم:

- (١) تقديرات وتوقعات شخصية بناء على الخبرة الشخصية للمسؤولين في المؤسسات المبحوثة. وقد وافق على هذا الأسلوب (٣٥٪) من المبحوثين في القطاع العام و (٢٥٪) في القطاع الخاص.
- (٢) دراسة السلاسل الزمنية وبنسبة (١٥٪) من المبحوثين في القطاع العام و (٤٥٪) في القطاع الخاص يرون استعمال هذا الأسلوب للتخطيط التنظيمي في مؤسساتهم. وهذه النسب تعكس اهتماماً أكبر بهذا الأسلوب لدى مؤسسات القطاع الخاص منه لدى مؤسسات القطاع العام.

جدول رقم (٢)

أساليب التخطيط التنظيمي السائدة في المؤسسات في القطاعين العام والخاص

القطاع الخاص	القطاع العام	القطاع أساليب التخطيط التنظيمي
٢٥٪	٣٥٪	تقديرات وتوقعات شخصية يعدها المسؤولون.
٤٥٪	١٥٪	دراسات السلاسل الزمنية.
٣٥٪	١٥٪	دراسة مباشرة للعرض والطلب على خدمات المؤسسة أو منتجاتها في ضوء الإمكانيات المتاحة.
٤٠٪	١٥٪	تحليل الوظائف والأعمال وإنتاجية العمل والموارد الإنتاجية الأخرى.

(٣) دراسة مباشرة للعرض والطلب على خدمات المؤسسة أو منتجاتها في ضوء الإمكانيات المتاحة وبنسبة (١٥٪) من المبحوثين في القطاع العام و (٣٥٪) في القطاع الخاص. وهذا أيضاً يعكس اهتماماً أكبر بهذا الأسلوب من قبل المؤسسات الخاصة بالمقارنة مع اهتمام المؤسسات العامة به.

(٤) تحليل الوظائف والأعمال وإنتاجية العمل والموارد الإنتاجية الأخرى وبنسبة (١٥٪) من المبحوثين في القطاع العام و (٤٠٪) في القطاع الخاص. وهذا يعني أيضاً اهتماماً أكبر بهذا الأسلوب لدى مؤسسات القطاع الخاص منه لدى مؤسسات القطاع العام.

ويلاحظ عمومًا لأساليب التخطيط المتبعة أن النسبة الأكبر من المبحوثين (٣٥٪ منهم) في القطاع العام ترى أن أسلوب التقديرات الشخصية هو المتبع في مؤسساتهم. بينما ترى النسب الأكبر (٣٥٪ - ٤٥٪) من المبحوثين في القطاع الخاص إتباع أساليب أقرب للموضوعية والعلمية من أسلوب التقديرات الشخصية في مجال التخطيط التنظيمي كما هو مبين أعلاه.

تقييم فعالية التخطيط التنظيمي والأسباب المرتبطة بها

يتبين من الجدول رقم (٣) أن تقييم المبحوثين مدى فعالية التخطيط التنظيمي في مؤسساتهم يميل إلى المتوسط لدى غالبية المبحوثين في القطاعين على السواء. حيث يرى (٧٠٪) من المبحوثين في القطاع العام و (٥٥٪) في القطاع الخاص أن فعالية التخطيط التنظيمي متوسطة وذلك على مقياس ثلاثي (كبير/ متوسط/ قليل). كما ترى نسبة هامة (٣٠٪) من المبحوثين في القطاع الخاص ونسبة أقل (١٥٪) في القطاع العام بأن فعالية التخطيط في مؤسساتهم كبيرة. بينما ترى نسب متماثلة في المبحوثين في القطاعين (١٥٪ منهم في كل قطاع) بأن فعالية التخطيط التنظيمي قليلة.

أما بالنسبة للأسباب التي تحول دون فعالية التخطيط التنظيمي بشكلها الأفضل في المؤسسات المبحوثة فقد تم تصنيفها إلى أسباب داخلية تتعلق بالأوضاع والإمكانات الخاصة بالمؤسسات نفسها وأخرى خارجية تتعلق بالظروف البيئية المحيطة بها. ويبين الجدول رقم (٣) آراء المبحوثين في هذه الأسباب وهي كما يلي:

أ- الأسباب الداخلية والتي تتعلق بالأوضاع والإمكانات الخاصة بالمؤسسة مثل: توافر الكفاءات البشرية والإمكانات المالية والتكنولوجية وغيرها. حيث احتلت هذه الأسباب مرتبة أولى في القطاع العام ومرتبة ثانية في القطاع الخاص وفقا لرأي (٥٥٪) من المبحوثين في القطاع العام و (٦٥٪) في القطاع الخاص. كما يلاحظ أن نسبة هامة من المبحوثين (٤٥٪ منهم في القطاع العام) و (٣٥٪ منهم في القطاع الخاص) رأت خلاف ذلك إذ أعطت مراتب معكوسة تماما للأسباب الداخلية مقارنة بالأسباب الخارجية لتدني فعالية التخطيط التنظيمي في المؤسسات المبحوثة.

ب- الأسباب الخارجية والتي تتعلق بالظروف المحيطة بالمؤسسة مثل عدم الاستقرار العام والتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية وغيرها. حيث احتلت هذه الأسباب مرتبة أولى بموافقة (٦٥٪) من المبحوثين في القطاع الخاص و (٥٥٪) في القطاع العام. كما يلاحظ أن نسبة هامة من المبحوثين (٣٥٪ في القطاع الخاص و ٤٥٪ في القطاع العام) رأت غير ذلك إذ

عكست ترتيب أهمية الأسباب الداخلية مقارنة بالأسباب الخارجية لتدني فعالية التخطيط التنظيمي في المؤسسات المبحوثة.

جدول رقم (٣)

آراء المؤسسات في القطاعين العام والخاص عن مدى فعالية التخطيط التنظيمي

والأسباب التي تعيق هذه الفعالية

القطاع الخاص	القطاع العام	القطاع		الأسئلة
%٣٠	%١٥	كبير	ما هو مدى تقييمك لمدى فعالية التخطيط التنظيمي في مؤسستكم؟	
%٥٥	%٧٠	متوسط		
%١٥	%١٥	قليل		
%٣٥	%٥٥	مرتبة أولى	أسباب داخلية تتعلق بالأوضاع والإمكانات الخاصة بالمؤسسة مثل توافر الكفاءات البشرية والإمكانات المالية والتكنولوجية وغيرها.	ما هي الأسباب التي تحول دون فعالية التخطيط التنظيمي بالشكل الأفضل؟
%٦٥	%٤٥	مرتبة ثانية		
%٦٥	%٤٥	مرتبة أولى	أسباب خارجية تتعلق بالظروف المحيطة بالمؤسسة مثل مدى الاستقرار العام والتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية وغيرها.	
%٣٥	%٥٥	مرتبة ثانية		

وربما ينسجم ترتيب الأسباب على النحو المبين أعلاه مع أوضاع كل من مؤسسات القطاعين حيث إن أوضاع مؤسسات القطاع الخاص عموماً (المالية والبشرية وغيرها) تميل إلى الأفضل من أوضاع مؤسسات القطاع العام. وبالتالي فإن الأسباب الداخلية تحتل المرتبة الأولى لدى مؤسسات القطاع العام، والأسباب الخارجية تحتل المرتبة الأولى لدى مؤسسات القطاع الخاص. وبالرغم من ذلك، فإن تقارب النسب المتعلقة بأهمية الأسباب وترتيبها تدل على ترابط هذه الأسباب وتأثيرها على فعالية التخطيط التنظيمي في المؤسسات المبحوثة في القطاعين على السواء. كما تدل النسب المبينة في الجدول رقم (٣) إجمالاً بأن هناك مجالاً واسعاً لتحسين فعالية التخطيط التنظيمي في المؤسسات المبحوثة في القطاعين وأن هناك أسباباً داخلية وخارجية هامة تعيق الوصول إلى فعالية أكبر في هذا المجال.

العناصر المؤثرة في التخطيط التنظيمي

يبين الجدول رقم (٤) عشرين عنصراً من أبرز العناصر المؤثرة في التخطيط التنظيمي ومدى توافرها أو انطباقها في الواقع العملي للمؤسسات المبحوثة في القطاعين . ويمكن استخلاص النتائج التالية من الجدول المذكور:

أولاً - تتفق غالبية المبحوثين في القطاعين العام والخاص ولكن بنسب متفاوتة على توافر العناصر التالية في مؤسساتهم وبدرجة متوسطة أو كبيرة:

(١) وضوح الأهداف وفهمها من قبل العاملين وبنسبة (٩٠٪) من المبحوثين في القطاع العام و(٩٥٪) في القطاع الخاص.

(٢) استقرار البيئة الداخلية وبنسبة (٦٥٪) من المبحوثين في القطاع العام و(٩٥٪) في القطاع الخاص. ويلاحظ وجود اتفاق أكبر بين المبحوثين في القطاع الخاص منه لدى المبحوثين في القطاع العام مما قد يعنى استقراراً أفضل في البيئة الداخلية للمؤسسات الخاصة منه لدى المؤسسات العامة.

(٣) توافر المستلزمات المادية والمالية والتكنولوجية للتخطيط وبموافقة (٨٥٪) من المبحوثين في القطاع العام و(٨٠٪) في القطاع الخاص.

(٤) توافر العناصر البشرية الكفؤة والمؤهلة للتخطيط التنظيمي وبنسبة (٩٠٪) من المبحوثين في القطاع العام و(٩٥٪) في القطاع الخاص. وهذا يعنى اتفاق كبير بين المبحوثين في القطاعين على السواء حول وفرة العناصر البشرية المؤهلة في المؤسسات الأردنية.

(٥) توافر المعلومات والبيانات اللازمة للتخطيط الناجح وبنسبة (٨٠٪) من المبحوثين في القطاع العام و (٩٥٪) في القطاع الخاص.

(٦) المتابعة والتقييم المستمر للخطط وبنسبة (٨٥٪) من المبحوثين في القطاعين على حد سواء.

(٧) الرقابة الفعالة والمستمرة في كافة مراحل التخطيط وبنسبة (٨٠٪) من المبحوثين في القطاع العام و (٩٥٪) في القطاع الخاص.

(٨) مدى التنسيق بين الخطط المختلفة في المؤسسة وبنسبة (٧٥٪) من المبحوثين في القطاع العام و (٨٥٪) في القطاع الخاص.

جدول رقم (٤)

العناصر الرئيسة المؤثرة في التخطيط التنظيمي ومدى انطباقها على المؤسسات

في القطاعين العام والخاص

القطاع العام			القطاع العام			مدى انطباقها في كل قطاع
العناصر	كبير	متوسط	كبير	متوسط	كبير	العناصر
(١) وضوح الأهداف وفهمها من قبل العاملين.	٢٥٪	٦٥٪	١٠٪	٦٥٪	٢٥٪	
(٢) إتباع أساليب تخطيط حديثة.	٢٥٪	٤٥٪	٧٥٪	٤٥٪	١٥٪	
(٣) التوعية والتمهيد للتخطيط قبل تنفيذها.	١٥٪	٤٥٪	٣٠٪	٤٥٪	٣٠٪	
(٤) مشاركة العاملين في وضع الخطط التنظيمية.	٢٥٪	٤٥٪	٢٠٪	٤٥٪	٣٠٪	
(٥) التطابق بين الخطط التنظيمية والواقع التنظيمي للمؤسسة	١٠٪	٤٥٪	٣٥٪	٤٥٪	١٥٪	
(٦) المقاومة للتغيرات التنظيمية.	٣٠٪	٤٥٪	٣٠٪	٤٥٪	٣٥٪	
(٧) استقرار البيئة الداخلية للمؤسسة.	٥٪	٢٥٪	٨٥٪	٢٥٪	٤٥٪	
(٨) استقرار البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة.	٣٥٪	٥٥٪	٢٠٪	٥٥٪	٢٠٪	
(٩) توافر خطط بديلة تلائم المستجدات.	٥٪	٣٥٪	٦٥٪	٥٥٪	١٠٪	
(١٠) توافر المستلزمات المادية والمالية والتكنولوجية للتخطيط.	٢٠٪	٦٠٪	٣٥٪	٦٠٪	٢٥٪	
(١١) توافر العناصر البشرية الكفؤة والمؤهلة للتخطيط التنظيمي.	٥٪	٥٥٪	٧٠٪	٥٥٪	٣٥٪	
(١٢) توافر المعلومات والبيانات اللازمة للتخطيط الناجح.	٥٪	٥٥٪	٨٥٪	٥٥٪	٢٥٪	
(١٣) المتابعة والتقييم المستمر للتخطيط.	١٥٪	٦٠٪	٣٠٪	٦٠٪	٢٥٪	
(١٤) الرقابة الفعالة والمستمرة في كافة مراحل التخطيط.	٥٪	٥٥٪	٦٥٪	٥٥٪	٢٥٪	
(١٥) دقة التقديرات والتوقعات التي تتضمنها الخطط.	١٠٪	٦٥٪	٥٠٪	٦٥٪	٥٪	
(١٦) صحة الافتراضات التي يقوم عليها التخطيط.	٢٠٪	٦٠٪	٢٠٪	٦٠٪	٢٠٪	
(١٧) مدى التنسيق بين الخطط المختلفة في المؤسسة.	١٥٪	٤٥٪	٣٥٪	٤٥٪	٣٠٪	
(١٨) مستوى الإعداد والدراسة للتخطيط في كافة مراحلها.	٥٪	٥٥٪	٤٠٪	٥٥٪	٢٠٪	
(١٩) حجم المفاجآت والمخاطر المحيطة بالخطط التنظيمية.	٢٠٪	٣٥٪	٥٥٪	٣٥٪	٤٠٪	
(٢٠) تقييم مستوى الاستفادة من عملية التخطيط التنظيمي.	١٥٪	٥٥٪	٤٥٪	٥٥٪	٣٥٪	

(٩) حجم المفاجآت والمخاطر المحيطة بالخطط التنظيمية وبنسبة (٧٥٪) من المبحوثين في

القطاع العام و (٨٠٪) في القطاع الخاص.

(١٠) تقييم مستوى الاستفادة من عملية التخطيط التنظيمي وبنسبة (٩٠٪) من المبحوثين

في القطاع العام و (٨٥٪) في القطاع الخاص.

ثانياً - اتفاق غالبية المبحوثين في القطاعين على إعطاء درجة متوسطة أو قليلة لاستقرار البيئة

الخارجية المحيطة بمؤسساتهم. أي أن (٧٥٪) من المبحوثين في القطاع العام و (٦٥٪) في القطاع

الخاص يعتقدون بأن البيئة الخارجية مستقرة بدرجة متوسطة أو قليلة.

ثالثًا - اتفاق غالبية الباحثين في القطاعين على أن درجة صحة الافتراضات التي يقوم عليها التخطيط التنظيمي يميل إلى المتوسط عمومًا. كما تعتقد نسب متماثلة من الباحثين في كل قطاع (٢٠٪) بأن صحة الافتراضات تكون إما كبيرة أو قليلة.

رابعًا - اختلاف واضح في آراء الباحثين في القطاعين حول العناصر التالية:

(١) المقاومة للتغييرات التنظيمية كانت أكبر في مؤسسات القطاع العام عنها في مؤسسات القطاع الخاص. حيث يتضح من الجدول رقم (٤) بأن (٨٠٪) من الباحثين في القطاع العام يرون أن هذه المقاومة تكون على درجة متوسطة أو كبيرة في مؤسساتهم. بينما يرى (٤٠٪) من الباحثين في القطاع الخاص أن هذه المقاومة متوسطة في مؤسساتهم. كما ترى نسب متماثلة (٣٠٪) من الباحثين في القطاع الخاص مقاومة على درجات كبيرة أو قليلة. وبالتالي فإن هناك ميلا متوسطا لمقاومة التغييرات التنظيمية لدى مؤسسات القطاع الخاص.

(٢) إتباع أساليب تخطيط حديثة كان أكبر لدى مؤسسات القطاع الخاص منه لدى مؤسسات القطاع العام. حيث يعتقد (٨٥٪) من الباحثين في القطاع العام بأن إتباع مثل هذه الأساليب في مؤسساتهم هو بدرجات متوسطة أو قليلة. بينما اعتقد كافة الباحثين (١٠٠٪) في القطاع الخاص بأن إتباع مثل هذه الأساليب في مؤسساتهم كان على درجات متوسطة أو كبيرة.

(٣) التوعية والتمهيد للخطط قبل تنفيذها كانت بدرجات متوسطة أو كبيرة لدى مؤسسات القطاع الخاص بينما مالت إلى المتوسط في مؤسسات القطاع العام. حيث يرى (٨٥٪) من الباحثين في القطاع الخاص بأن التوعية متوسطة أو كبيرة بينما يرى (٤٠٪) من الباحثين في القطاع العام بأن التوعية متوسطة. كما ترى نسب متماثلة (٣٠٪) من الباحثين في القطاع العام بأن التوعية إما كبيرة أو قليلة.

(٤) التطابق بين الخطط التنظيمية والواقع التنظيمي للمؤسسة كان أكبر لدى مؤسسات القطاع الخاص منه لدى مؤسسات القطاع العام. حيث يرى (٨٥٪) من الباحثين في القطاع العام بأن درجة التطابق تميل إلى المتوسط أو القليل بينما يرى (٩٠٪) من الباحثين في القطاع الخاص بأن درجة التطابق تميل إلى المتوسط أو الكبير في مؤسساتهم.

(٥) توافر خطط بديلة تلائم المستجدات: يرى (٩٠٪) من المبحوثين في القطاع العام بأن هذا العنصر متوفر بدرجة متوسطة أو قليلة بينما يرى (٩٥٪) في القطاع الخاص بأن نفس العنصر متوافر بدرجات متوسطة أو كبيرة في مؤسساتهم. وهذا يعني أن الخطط البديلة متوفرة في مؤسسات القطاع الخاص بدرجات أكبر من توافرها في مؤسسات القطاع العام.

(٦) دقة التقديرات والتوقعات التي تتضمنها الخطط كانت أكبر في مؤسسات القطاع الخاص منها لدى مؤسسات القطاع العام بدليل أن (٩٥٪) من المبحوثين في القطاع العام يعتقدون بأن هذا العنصر متوافر بدرجات متوسطة أو قليلة بينما يرى (٩٠٪) من المبحوثين في القطاع الخاص بأنه متوافر بدرجات متوسطة أو كبيرة.

(٧) مستوى الإعداد والدراسة للخطط في كافة مراحلها كان أفضل في القطاع الخاص منه في القطاع العام بدليل أن (٨٠٪) من المبحوثين في القطاع العام يعتبرون هذا المستوى متوسط أو قليل بينما يعتبره (٩٥٪) في القطاع الخاص على درجات متوسطة أو كبيرة.

(٨) مشاركة العاملين في وضع الخطط التنظيمية مالت إلى المتوسط في مؤسسات القطاع العام بينما كانت على درجات متوسطة أو كبيرة في مؤسسات القطاع الخاص. حيث وافق على ذلك (٧٥٪) من المبحوثين في القطاع الخاص و (٤٠٪) في القطاع العام. ويلاحظ أن نسبة متماثلة (٣٠٪ من المبحوثين) في القطاع العام رأيت أن المشاركة إما كبيرة أو قليلة.

وبالنظر إلى بيانات الجدول رقم (٤) عموماً يمكن القول بأن الاتجاه العام لعناصر التخطيط التنظيمي الفعال يميل لصالح مؤسسات القطاع الخاص. حيث إنه بالرغم من التشابه بين مؤسسات القطاعين عموماً بخصوص عشرة عناصر إلا أن بقية العناصر قد كانت في معظمها لصالح القطاع الخاص. وبالتالي فإن توافر مثل هذه العناصر بدرجات أفضل في القطاع الخاص يعني أن أوضاع التخطيط التنظيمي في مؤسسات القطاع الخاص أفضل منها في مؤسسات القطاع العام.

مشكلات التخطيط التنظيمي

يبين الجدول رقم (٥) أهم مشكلات التخطيط التنظيمي في المؤسسات المبحوثة ومدى انطباقها على أوضاع هذه المؤسسات. وهذه المشكلات هي:

- (١) غموض مفهوم التخطيط التنظيمي وبنسبة (٩٠٪) من الباحثين في القطاع العام و(٨٥٪) في القطاع الخاص يرون لهذه المشكلة انطباقاً متوسطاً أو كبيراً على أوضاع مؤسساتهم.
- (٢) تدني مستوى الاستقرار في البيئة المحيطة وبنسبة (٩٠٪) من الباحثين في القطاع العام و (٨٥٪) في القطاع الخاص وافقوا على وجود هذه المشكلة في مؤسساتهم وبدرجات متوسطة أو كبيرة.
- (٣) ضعف الإمكانيات المالية والتكنولوجية وغيرها حيث وافق على هذه المشكلة (٨٥٪) من الباحثين في القطاع العام و (٦٥٪) في القطاع الخاص. وهذه النسب تعكس أهمية أقل لهذه المشكلة في القطاع الخاص مقارنة بأهميتها في القطاع العام.
- (٤) تدني الكفاءة الإدارية والبشرية حيث وافق (٨٠٪) من الباحثين في القطاع العام و(٦٥٪) في القطاع الخاص على وجود هذه المشكلة بدرجات متوسطة أو كبيرة.
- (٥) نقص المعلومات والبيانات اللازمة للتخطيط بموافقة (٥٠٪) من الباحثين في القطاع العام و (٦٥٪) في القطاع الخاص على وجود هذه المشكلة بدرجات متوسطة أو كبيرة.
- (٦) مقاومة التغيير المرتبط بالتخطيط التنظيمي بموافقة (٥٠٪) من الباحثين في القطاع العام والخاص على حد سواء على وجود هذه المشكلة بدرجات متوسطة أو كبيرة.
- (٧) ضعف الرقابة والمتابعة والتقييم للخطط بموافقة (٧٠٪) من الباحثين في القطاع العام على وجود هذه المشكلة بدرجات متوسطة أو كبيرة بينما وافق كافة الباحثين (١٠٠٪) في القطاع الخاص على وجود هذه المشكلة بدرجات متوسطة أو قليلة في مؤسساتهم.
- وملاحظة بيانات الجدول رقم (٥) عموماً يمكن ملاحظة ما يلي:
- أ- اتفاق غالبية الباحثين في القطاعين على وجود المشكلات المذكورة آنفاً وبدرجات متوسطة أو كبيرة في مؤسساتهم باستثناء المشكلة الأخيرة المتعلقة بضعف الرقابة والتي اختلف فيها الباحثون في القطاعين. كما هو مبين آنفاً.
- ب- إن حدة المشكلات واتفاق الباحثين حولها كانت أكبر في القطاع العام منها في القطاع الخاص.

جدول رقم (٥)

أهم مشكلات التخطيط التنظيمي ومدى انطباقها على المؤسسات في القطاعين العام والخاص

القطاع العام			القطاع الخاص			مدى انطباقها في كل قطاع	المشكلات
قليل	متوسط	كبير	قليل	متوسط	كبير		
%١٥	%٥٥	%٣٠	%١٠	%٦٠	%٣٠	(١) غموض مفهوم التخطيط التنظيمي.	
%١٥	%٤٥	%٤٠	%١٠	%٥٥	%٣٥	(٢) تدني مستوى الاستقرار في البيئة المحيطة	
%٣٥	%٥٥	%١٠	%١٥	%٦٠	%٢٥	(٣) ضعف الإمكانيات المالية والتكنولوجية وغيرها.	
%٣٥	%٥٥	%١٠	%٢٠	%٤٥	%٣٥	(٤) تدني الكفاءة الإدارية والبشرية.	
%٣٥	%٣٠	%٣٥	%١٠	%٤٥	%٤٥	(٥) نقص المعلومات والبيانات اللازمة للتخطيط.	
%١٠	%٥٥	%٣٥	%١٠	%٤٥	%٤٥	(٦) مقاومة التغيير والتخطيط المرتبط به.	
%٦٥	%٣٥	-	%٣٠	%٣٠	%٤٠	(٧) ضعف الرقابة والمتابعة والتقييم للخطط.	

العوامل المساعدة في تحسين فعالية التخطيط التنظيمي

يبين الجدول رقم (٦) أهم العوامل المساعدة في تحسين فعالية التخطيط التنظيمي في المؤسسات عينة الدراسة. واتفقت الغالبية العظمى من الباحثين في القطاعين العام والخاص على أهمية هذه العوامل بدرجات متوسطة أو كبيرة، وهي:

- (١) بناء نظام معلومات متكامل وحديث وبنسبة (٩٥٪) من الباحثين في القطاع العام وكافة الباحثين في القطاع الخاص.
- (٢) توفير المستلزمات المالية والتكنولوجية والبشرية للتخطيط الناجح وبنسبة (٩٠٪) من الباحثين في القطاع العام و (٩٥٪) في القطاع الخاص.
- (٣) تعزيز مشاركة العاملين في نشاطات التخطيط التنظيمي وبنسبة (٩٥٪) من الباحثين في القطاع العام وكافة الباحثين في القطاع الخاص.
- (٤) التوعية والتمهيد للخطط التنظيمية قبل تنفيذها وبنسبة (٩٠٪) من الباحثين في القطاع العام وكافتهم في القطاع الخاص.
- (٥) متابعة التطورات والمستجدات البيئية والاحتياط لها بموافقة (٩٥٪) من الباحثين في القطاع العام وكافتهم في القطاع الخاص.

(٦) تعزيز الرقابة والمتابعة والتقييم كعمليات مترابطة ومستمرة بموافقة (٩٥٪) من المبحوثين في القطاع العام وكافتهم في القطاع الخاص.

(٧) تطبيق مبادئ وأسس الإدارة الحديثة بموافقة (٩٥٪) من المبحوثين في القطاع العام وكافتهم في القطاع الخاص.

وبالرغم من الاتجاه العام لآراء المبحوثين في القطاعين حول أهمية كافة العوامل المذكورة آنفاً وبدرجات متوسطة أو كبيرة غير أن درجة الاتفاق بين المبحوثين في القطاع الخاص كانت أكبر من درجة اتفاقهم في القطاع العام.

جدول رقم (٦)

أهم العوامل المساعدة في تحسين فعالية التخطيط التنظيمي
في المؤسسات في القطاعين العام والخاص.

القطاع العام			القطاع العام			مدى انطباقها في كل قطاع العوامل المساعدة
قليل	متوسط	كبير	قليل	متوسط	كبير	
-	٥٪	٩٥٪	٥٪	١٥٪	٨٠٪	(١) بناء نظام معلومات متكامل حديث.
٥٪	-	٩٥٪	١٠٪	٢٥٪	٦٥٪	(٢) توفير المستلزمات المالية والتكنولوجية والبشرية للتخطيط الناجح.
-	١٠٪	٩٠٪	٥٪	٥٪	٩٠٪	(٣) تعزيز مشاركة العاملين في نشاطات التخطيط التنظيمي.
-	٥٪	٩٥٪	١٠٪	٥٪	٨٥٪	(٤) التوعية والتمهيد للخطط التنظيمية قبل تنفيذها.
-	٥٪	٩٥٪	٥٪	٣٠٪	٦٥٪	(٥) متابعة التطورات والمستجدات البيئية والاحتياط لها.
-	١٠٪	٩٠٪	٥٪	٢٥٪	٧٠٪	(٦) تعزيز الرقابة والمتابعة والتقييم كعمليات مترابطة ومستمرة.
-	٥٪	٩٥٪	٥٪	٢٥٪	٧٠٪	(٧) تطبيق مبادئ وأسس الإدارة الحديثة.

القسم الثالث: النتائج والتوصيات

نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أولاً : بخصوص فرضيات الدراسة تبين ما يلي:

الفرضية الأولى: تم رفضها أي أنها غير صحيحة بالاستناد إلى بيانات الجدول رقم (١) والتي دلت على أن معظم المؤسسات الأردنية في القطاعين على السواء تمارس عملية التخطيط التنظيمي.

الفرضية الثانية: تم قبولها أي أنها صحيحة بالاستناد إلى بيانات الجدول رقم (١) أيضاً والتي أظهرت اختلافاً في مفهوم التخطيط التنظيمي ومدى ممارسته في المؤسسات المبحوثة.

الفرضية الثالثة: تم قبولها أيضاً أي أنها صحيحة بالاستناد إلى بيانات الجدول رقم (٢) والتي أظهرت اختلافاً في أساليب التخطيط التنظيمي المتبعة في المؤسسات المبحوثة في القطاعين العام والخاص في الأردن.

الفرضية الرابعة: تم قبولها أيضاً أي إنها صحيحة بالاستناد إلى بيانات الجدول رقم (٣) والتي أظهرت انخفاضاً نسبياً محدوداً لصالح القطاع الخاص في مجال فعالية التخطيط التنظيمي في المؤسسات المبحوثة.

الفرضية الخامسة: تم رفضها أي أنها غير صحيحة بالاستناد إلى بيانات الجدول رقم (٣) أيضاً حيث تبين وجود اختلاف في الأهمية النسبية أي ترتيب الأسباب المعيقة لفعالية التخطيط التنظيمي بين مؤسسات القطاعين.

ثانياً : كان من بين النتائج الأخرى لهذه الدراسة ما يلي:

(١) بالرغم من الاتفاق العام بين الغالبية العظمى للمبحوثين في القطاعين على السواء حول ممارستهم لعملية التخطيط التنظيمي إلا أن الدراسة أظهرت اختلافاً ملموساً في مفهوم التخطيط التنظيمي ومدى تطبيقه بين مؤسسات القطاعين العام والخاص في الأردن.

(٢) أن النسبة الأكبر من المبحوثين في كل قطاع أعادت مسؤولية التخطيط التنظيمي للإدارة العليا في مؤسساتهم. كما أن نسباً أقل من المبحوثين ربطت هذه المسؤولية بلجان متخصصة أو جهات استشارية أو وحدات تنظيمية متخصصة.

(٣) أن النسبة الأكبر من المبحوثين في القطاع العام ترى أن أسلوب التقديرات والتوقعات الشخصية هو الأسلوب الأكثر شيوعاً في مجال التخطيط التنظيمي في مؤسساتهم. بينما النسبة الأكبر من المبحوثين في القطاع الخاص تعتقد بوجود أساليب أكثر موضوعية وعلمية في مؤسساتهم مثل دراسة السلاسل الزمنية وتحليل الوظائف.

(٤) تشابه أوضاع المؤسسات الأردنية في القطاعين العام والخاص من حيث توافر عشرة عناصر من أصل عشرين عنصراً مؤثرة إيجابياً في عملية التخطيط التنظيمي وبدرجات متوسطة أو كبيرة.

(٥) اختلاف أوضاع المؤسسات العامة عن أوضاع المؤسسات الخاصة لصالح الأخيرة بخصوص بقية العناصر المؤثرة في فعالية التخطيط التنظيمي. وهذا يعني أن الأوضاع العامة للتخطيط التنظيمي في مؤسسات القطاع الخاص أفضل منها في القطاع العام.

(٦) اتفاق غالبية المبحوثين في القطاعين على وجود مشكلات بدرجات متوسطة أو كبيرة تعيق عملية التخطيط التنظيمي في المؤسسات المبحوثة. وشملت هذه المشكلات غموض مفهوم التخطيط التنظيمي وتدني الاستقرار البيئي، وضعف الإمكانيات المالية والتكنولوجية، وتدني الكفاءة الإدارية والبشرية ونقص المعلومات، ومقاومة التغيير التنظيمي.

(٧) اتفاق الأغلبية الساحقة من المبحوثين في القطاعين على السواء وبشكل يفوق اتفاقهم على المشكلات حول العوامل المساعدة في تحسين فعالية التخطيط التنظيمي في مؤسساتهم. وهذا يعني ضرورة ومدى أهمية توفير مثل هذه العوامل في مجال عمل المؤسسات الأردنية في القطاعين عموماً.

التوصيات

توصي هذه الدراسة بما يلي:

(١) ضرورة تبني سياسة واضحة للتخطيط التنظيمي في كافة المؤسسات الأردنية ومؤسسات القطاع العام على وجه الخصوص. بحيث إن مثل هذه السياسة يجب أن تتضمن مفهوماً واضحاً للتخطيط التنظيمي، وأساليب علمية وموضوعية لممارسته وتطبيقه والاستفادة من نتائجه.

(٢) توفير الإمكانيات والعوامل المساعدة في تحسين فعالية التخطيط التنظيمي في كافة المؤسسات الأردنية في القطاعين وخاصة مؤسسات القطاع العام نظراً للفجوة بين الواقع الحالي وأوضاع أفضل للتخطيط التنظيمي في المؤسسات المبحوثة عموماً. حيث دلت نتائج الدراسة على أن مستوى فعالية التخطيط التنظيمي يميل إلى المتوسط عموماً مما يعني توافر مجال أكبر لتحسينه.

(٣) إجراء دراسات تطبيقية منفردة (دراسة حالة) تشمل مختلف المؤسسات الأردنية للتعرف على أوضاع التخطيط التنظيمي في كل منها في ضوء النتائج العامة لهذه الدراسة بغية تطوير فعالية التخطيط التنظيمي فيها.

المراجع

أولاً : المراجع العربية

- برهان، محمد نور، (تقنية المعلومات وتحديات الإدارة العامة العربية في عقد التسعينات) *المجلة العربية للإدارة*، المجلد (١٣)، العددان (٣، ٤)، صيف وخريف ١٩٨٩، ص ص ٢٠٤ - ٢٢٠.
- الخابوري، أحمد بن عبد الله، "دور المعلومات الإدارية في الإدارة الحديثة" *الإداري (مسقط)*، السنة الثامنة، العددان (٢٤، ٢٥)، ١٨٩٦، ص ص ٢٣ - ٤٠.
- الخصرا، بشير، "أبعاد التخطيط للتنمية الإدارية"، *دراسات (الجامعة الأردنية)*، المجلد (١١)، العدد الأول، تشرين أول ١٩٨٤، ص ص ٣١ - ٤٩.
- الخصرا، بشير، "المشاركة في الإدارة العامة: من نظم الاقتراحات إلى التسيير الذاتي، *دراسات (الجامعة الأردنية)*، المجلد (١٣)، العدد (٩)، ١٩٨٦، ص ص ٨١ - ١١١.
- رسلان، نبيل إسماعيل، "الإدارة العامة المقارنة: دراسة تحليلية لبعض القضايا النظرية والمنهجية" *مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة*، المجلد (٣)، ١٤١٠هـ الموافق ١٩٩٠م، ص ص ٢٨٥ - ٣١٤.
- الظاهر، خالد خليل، "ملاحظات في تطور الإدارة العامة للدول النامية" *تنمية الرفادين*، العدد (٢٠)، ١٩٨٧، ص ص ١٠٥ - ١٣٠.
- عبد الحميد، حسني درويش، "التنمية الإدارية وتطوير الأنماط البيروقراطية" *الإداري (مسقط)*، العدد (١٦) يونيو ١٩٨٤م، ص ص ٨١ - ١٠٣.
- عوض، محمد هاشم، "نظرة شمولية للإدارة العربية المعاصرة"، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد (٩)، العدد (٤)، ١٩٨٥، ص ص ٤ - ١٥.
- الغمري، إبراهيم، "التطوير التنظيمي: نموذج مقترح للتطوير الإداري في الدول النامية"، *الإدارة العامة*، العدد (٤٨) ديسمبر ١٩٨٥، ص ص ٣٣ - ٦٠.
- قاسم، قاسم عباس عيسى، "انعكاسات التقنية على الإنتاجية في العمل الإداري" *الإداري (مسقط)*، السنة الثانية عشرة، العدد (٤١) ذو القعدة ١٤١٠هـ الموافق يونيو ١٩٩٠م، ص ص ٢٤٧ - ٢٥٦.
- هيحان، عبد الرحمن أحمد، "المدير والقائد الإداري: تحليل المهارات النفسية الاجتماعية في الإدارة"، *الإدارة العامة*، السنة الثانية والثلاثون، العدد (٧٧)، رجب ١٤١٣هـ الموافق يناير ١٩٩٣م، ص ص ٧ - ٣٨.

ثانياً : المراجع الإنجليزية

- French, Wendell L., Bell, C. H. and Zawacki, R. A.,** *Organization Development Theory, Practice and Research*. Revised Edition, Plano, Texas: Business Publications, Inc., 1983.
- Harvey, Donald, F. and Brown, Donald L.,** *An Experiential Approach to Organization Development*, 4th. Ed., Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc., 1992.
- Limerick, David and Cunnington, Bert,** "Management Development: The Fourth Blueprint", *The Journal of Management Development*, Vol. 6, No. 1, 1987, pp. 54-67.
- Pekar, Peter Paul, Jr.,** "Management Control of Strategic Plans Through Adaptive Techniques", *Academy of Management Journal*. Vol. 19, No. (1), March 1976, pp. 79-97.
- Robbins, Stephen P.,** *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*, 3rd., Ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1990.

ملحق رقم (١)

بأسماء المؤسسات المبحوثة (عينة الدراسة في القطاعين العام والخاص في الأردن)

الدوائر المركزية والمؤسسات العامة المستقلة	١ - القطاع العام
٢٤. مؤسسة النقل العام.	الوزارات
٢٥. دائرة الإحصاءات العامة.	٠١ التربية والتعليم
٢٦. دائرة الجوازات والأحوال المدنية.	٠٢ الزراعة
٢٧. مؤسسة الإذاعة والتلفزيون.	٠٣ التمويل
٢٨. سلطة المصادر الطبيعية.	٠٤ الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية
٢٩. دائرة اللوازم العامة.	٠٥ التعليم العالي
٣٠. مؤسسة الضمان الاجتماعي.	٠٦ الصناعة والتجارة
٣١. دائرة الأراضي والمساحة.	٠٧ الداخلية
٣٢. دائرة ضريبة الدخل.	٠٨ المالية
٣٣. البنك المركزي الأردني.	٠٩ الصحة
٣٤. سلطة الطيران المدني.	٠١٠ العدل
٣٥. سلطة الكهرباء الأردنية.	٠١١ الشؤون البلدية والقروية والبيئة
٣٦. سلطة وادي الأردن.	٠١٢ الأشغال العامة
٣٧. دائرة الموازنة العامة.	٠١٣ السياحة والآثار
٣٨. مؤسسة الإقراض الزراعي.	٠١٤ العمل
	٠١٥ المياه والري
	٠١٦ الشباب.
ب. القطاع الخاص	٠١٧ البريد والاتصالات.
١. البنك الإسلامي الأردني.	٠١٨ الإعلام.
٢. البنك العربي.	٠١٩ النقل.
٣. البنك البريطاني للشرق الأوسط.	٠٢٠ التنمية الاجتماعية.
٤. بنك القاهرة/ عمان.	٠٢١ الخارجية
٥. بنك الإسكان.	٠٢٢ التخطيط
٦. البنك الأهلي الأردني	٠٢٣ الثقافة والتراث القومي.
٧. بنك الاتحاد للدخار والاستثمار.	

٨. بنك الأردن
٩. البنك الأردني للتمويل
١٠. بنك الاستثمار العربي.
١١. الشركة الأردنية للصناعات الخشبية جوايكو
١٢. الشركة الأردنية للنشر والتوزيع- الدستور
١٣. المؤسسة الصحفية الأردنية-الرأي
١٤. شركة دار الشعب للصحافة والنشر
١٥. التأمين الأردنية
١٦. الصناعية التجارية الزراعية والإنتاج
١٧. شركة مصانع فاين
١٨. دار الدواء
١٩. دار الحكمة
٢٠. شركة مناجم الفوسفات الأردنية
٢١. شركة البوتاس العربية
٢٢. مؤسسة الفنادق العالمية-الماريوت
٢٣. شركة الكهرباء الأردنية
٢٤. مصفاة البترول الأردنية
٢٥. الشركة البحرية الوطنية.
٢٦. مصانع الأسمنت الأردنية
٢٧. النسر العربي للتأمين
٢٨. بيتنا للمال والادخار.
٢٩. شركة حجازي وغوشة للصناعات الغذائية.
٣٠. مصانع الأجواخ الأردنية.
٣١. النقل البري الأردنية العراقية.
٣٢. الألبان الأردنية.
٣٣. العربية لصناعة الأدوية.
٣٤. التأمين الوطنية الأهلية.
٣٥. مصانع الزجاج الأردنية.
٣٦. الشرق الأوسط للتأمين.
٣٧. البتروكيماويات الوسيطة.
٣٨. العربية للاستثمار والتجارة الدولية.
٣٩. البنك العقاري العربي.
٤٠. شركة رافيا الصناعية.
٤١. القدس للتأمين.
٤٢. الأردنية لصناعة الصوف الصخري.
٤٣. الباهاوس.
٤٤. بنك المؤسسة المصرفية العربية.
٤٥. الألبان الدنماركية-كارولين.
٤٦. العربية للتأمين.
٤٧. شركة منير سحتيان.
٤٨. المركز العربي للصناعات الدوائية والكيمائية.
٤٩. شركة وادي الأردن الزراعية.
٥٠. مالتراس للوكالات الملاحية.

ملحق رقم (٢)

استبانة الدراسة

"بسم الله الرحمن الرحيم"

الإخوة والأخوات الكرام

تحية طيبة وبعد:

يرجى التلطف بتعبئة الاستبانة المرفقة والتي تهدف إلى جمع البيانات المتعلقة بالتخطيط التنظيمي في مؤسساتكم الموقرة. وإذ يشكر الباحث مساعدتكم وتعاونكم سلفاً ليؤكد بأن المعلومات والبيانات سوف تعامل بسرية وموضوعية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الباحث

ملاحظة :

يقصد بالتخطيط التنظيمي في هذه الدراسة وضع تصورات مستقبلية مدروسة لمختلف النشاطات والجوانب التنظيمية بما في ذلك الأهداف والأساليب والإجراءات والهياكل والمهام والسلطات والمسؤوليات. أي التنبؤ العلمي المنظم بمستقبل الجوانب التنظيمية وتغيرها في مختلف المراحل الزمنية للمؤسسة.

اسم المؤسسة

(١) هل تمارس مؤسساتكم عملية التخطيط التنظيمي ؟

أ. نعم ب. لا.

(٢) ماذا يشمل مفهوم التخطيط التنظيمي الذي تمارسه مؤسساتكم. (يمكن التأشير على أكثر من

واحدة مما يلي:

أ. تخطيط الأهداف وتغيرها توسعاً أو ضيقاً.

ب. تخطيط الإجراءات ومتابعة تبسيطها باستمرار.

- جـ. دراسة أساليب العمل اليدوية والآلية وتطويرها.
- د. تخطيط الهياكل التنظيمية ودراسة إعادة التنظيم.
- هـ. تحليل الأعمال والوظائف وتوصيفها.
- و. أخرى، يرجى تحديدها.

(٣) ما هو مدى ممارسة نشاطات التخطيط التنظيمي في مؤسساتكم؟

- أ. دائما تمارس كوظيفة تنظيمية مستقرة.
- ب. أحيانا تمارس في حالات محددة ومحدودة.
- جـ. نادرا ما تمارس نشاطات التخطيط التنظيمي.

(٤) ما هي الجهة التي تقوم بعملية إعداد الخطط التنظيمية في مؤسساتكم.

- أ. الإدارة العليا للمؤسسة نفسها.
- ب. لجان متخصصة من العاملين في المؤسسة بإشراف الإدارة العليا فيها.
- جـ. جهات استشارية تكلفها الإدارة بذلك.
- د. وحدة تنظيمية متخصصة بنشاط التخطيط التنظيمي (قسم، دائرة..... الخ).
- هـ. أخرى، يرجى تحديدها .

(٥) ما هي أهم أساليب التخطيط التنظيمي المتبعة في مؤسساتكم.

- (يمكن التأشير على أكثر من واحدة مما يلي).
- أ. تقديرات وتوقعات شخصية يعدها المسؤولون.
- ب. دراسة السلاسل الزمنية وتوقع المستقبل بناء على تحليل الممارسات السابقة.
- جـ. دراسة مباشرة تركز إلى تحليل تطورات العرض والطلب على خدمات المؤسسة في ضوء إمكانياتها المتاحة.
- د. تحليل الوظائف والأعمال وإنتاجية العمل والمصادر الإنتاجية الأخرى.
- هـ. أخرى. يرجى تحديدها.

(٦) ما هو تقييمك لمدى فعالية التخطيط التنظيمي في مؤسساتكم؟

- أ. كبير
- ب. متوسط
- جـ. قليل

(٧) ما هي الأسباب التي تحول دون فعالية التخطيط التنظيمي بالشكل الأفضل.

يرجى ترتيب الأسباب:

() أسباب داخلية تتعلق بالأوضاع والإمكانات الخاصة بالمؤسسة مثل توافر الكفاءات البشرية والإمكانات المالية والتكنولوجية وغيرها.

() أسباب خارجية تتعلق بالظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة مثل مدى الاستقرار العام والتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية وغيرها.

(٨) يرجى إبداء رأيك في العناصر المؤثرة في التخطيط التنظيمي في مؤسستكم وبيان مدى انطباقها

على المقياس المقابل لكل منها:

مدى انطباقها في مؤسستكم			العناصر المؤثرة في التخطيط التنظيمي
كبير	متوسط	قليل	
			(١) وضوح الأهداف وفهمها من قبل العاملين.
			(٢) اتباع أساليب تخطيط حديثة.
			(٣) التنوعية والتمهيد للتخطيط قبل تنفيذها.
			(٤) مشاركة العاملين في وضع الخطط التنظيمية.
			(٥) التطابق بين الخطط التنظيمية والواقع التنظيمي للمؤسسة.
			(٦) المقاومة للتغيرات التنظيمية.
			(٧) استقرار البيئة الداخلية للمؤسسة.
			(٨) استقرار البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة.
			(٩) توافر خطط بديلة تلائم المستجدات.
			(١٠) توافر المستلزمات المادية والمالية والتكنولوجية للتخطيط.
			(١١) توافر العناصر البشرية الكفؤة والمؤهلة للتخطيط التنظيمي.
			(١٢) توافر المعلومات والبيانات اللازمة للتخطيط الناجح.
			(١٣) المتابعة والتقييم المستمر للخطط.
			(١٤) الرقابة الفعالة والمستمرة في كافة مراحل التخطيط.
			(١٥) دقة التقديرات والتوقعات التي تتضمنها الخطط.
			(١٦) صحة الافتراضات التي يقوم عليها التخطيط.
			(١٧) مدى التنسيق بين الخطط المختلفة في المؤسسة.
			(١٨) مستوى الإعداد والدراسة للخطط المختلفة في المؤسسة.
			(١٩) حجم المفاجآت والمخاطر المحيطة بالخطط التنظيمية.
			(٢٠) تقييم مستوى الاستفادة من عملية التخطيط التنظيمي.

(٩) يرجى إبداء رأيك في أبرز مشكلات التخطيط التنظيمي في مؤسستكم وبيان أهميتها على المقياس المقابل لكل منها:

مدى الأهمية			المشكلات
قليل	متوسط	كبير	
			(١) غموض مفهوم التخطيط التنظيمي.
			(٢) تدني مستوى الاستقرار في البيئة المحيطة.
			(٣) ضعف الإمكانيات المالية والتكنولوجية وغيرها.
			(٤) تدني الكفاءة الإدارية والبشرية.
			(٥) نقص المعلومات والبيانات اللازمة للتخطيط.
			(٦) مقاومة التغيير والتخطيط المرتبط به.
			(٧) ضعف الرقابة والمتابعة والتقييم للخطط.
			(٨) أخرى، يرجى تحديدها.

(١٠) يرجى إبداء رأيك في أبرز العوامل المساعدة في تحسين فعالية التخطيط التنظيمي في مؤسستكم وبيان أهميتها على المقياس المقابل لكل منها:

مدى الأهمية			العوامل المساعدة
قليل	متوسط	كبير	
			(١) بناء نظام معلومات متكامل وحديث.
			(٢) توفير المستلزمات المالية والتكنولوجية والبشرية للتخطيط.
			(٣) تعزيز مشاركة العاملين في نشاطات التخطيط التنظيمي.
			(٤) التوعية والتمهيد للخطط التنظيمية قبل تنفيذها.
			(٥) متابعة التطورات والمستجدات البيئية والاحتياط لها.
			(٦) تعزيز الرقابة والمتابعة والتقييم كعمليات مترابطة ومستمرة.
			(٧) تطبيق مبادئ وأسس الإدارة الحديثة.
			(٨) أخرى، يرجى تحديدها.

Organizational Planning in Jordanian Public and Private Institutions: A Comparative Field Study

NAIL A. AL-AWAMILEH
Professor and Chairman
Department of Public Administration
University of Jordan, Jordan

ABSTRACT. This study aims at analyzing the practice of organizational planning in a sample of (88) Jordanian institutions in both public and private sectors. The basic purpose of the study is to identify significant problems in this area and ways of facing them so as to improve organizational planning in Jordanian institutions.

Among major findings of this study are:

- 1) Despite wide disagreement among respondents with regards to the concept of organizational planning, vast majority of Jordanian institutions practice one form or another of organizational planning.
- 2) Methods of organizational planning vary among Jordanian institutions in both sectors.
- 3) Private institutions have more elements of effective organizational planning than public institutions in Jordan.

The study recommended the adoption of a well-defined policy for organizational planning in Jordanian institutions. It also recommended to create the appropriate climate for effective organizational planning including the avail ability of human and financial and other requirements in this regard.