

## دور عوامل البيئة الداخلية للمنظمة في التخطيط الاستراتيجي الولائي في السودان : دراسة حالة ولاية الجزيرة (2011-2017م)

د. أبوسفيان محمد البشير<sup>1</sup>

د. الصادق عبد القادر محمد خير<sup>2</sup>

### المستخلص

تناولت الورقة دور عوامل البيئة الداخلية للمنظمة في التخطيط الاستراتيجي الولائي في السودان. هدفت الورقة إلى دراسة العلاقة بين بعض عناصر البيئة الداخلية للمنظمة والتخطيط الاستراتيجي الولائي. أتبعنا الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام العينة العشوائية العنقودية والإستبيان لجمع البيانات الأولية. خلصت الدراسة إلى أن عدم كفاية التمويل وضعف طرق الاختيار والتعيين و برامج تقويم الأداء إضافة إلى ضعف استخدام التكنولوجيا و الهياكل التنظيمية غير المناسبة أضعفت التخطيط الإستراتيجي. أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بتخطيط الموارد و إعداد الموازنات و وضع الهياكل التنظيمية الملائمة وإتباع الطرق العلمية في تعيين الموظفين وتقويم الأداء والتدريب وإستخدام التكنولوجيا الحديثة الداعمة للتخطيط الاستراتيجي.

---

<sup>1</sup>استاذ الادارة المشارك قسم ادارة الاعمال-جامعة الجزيرة-

<sup>2</sup>وزارة المالية والاقتصاد والقوى العاملة-ولاية الجزيرة

## **Role of internal environment factors of organizations in state strategic planning in the Sudan**

**A Case study of Gezira state (2011-2017)**

**Dr. Abu Sofyan Mohamed Elbasheer<sup>1</sup>**

**Dr. Eldadig Abd Elgader Mohamed<sup>2</sup>**

### **ABSTRACT**

The paper addresses the role of internal environment factors of organizations in strategic planning at the state level. The paper aims at studying the relationship between some factors of internal environment of organization and the strategic planning at state level. The study adopted the descriptive and analytical research method. The study employs the cluster random sample and the questionnaire to collect primary data. The study reveals that the inadequacy of finance, weak methods of recruitment and selection, performance evaluation, training, misuse of technology and inappropriate organization structure weaken the strategic planning of the state. The study recommends that the state should adopt scientific planning, budgeting, adequate organizational structure scientific methods of employee selection and performance evaluation, training and use of advanced technology in accordance with the requirements of strategic planning.

**1. مقدمة:**

يعتبر تحليل البيئة الداخلية (موقف الموارد) للمؤسسات خطوة هامة وضرورية في عملية التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات الدولة لمساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية ومساعدته في اكتشاف نقاط الضعف وبالتالي سهولة إجراء عملية التصحيح والتقويم والاستفادة من نقاط القوة وربطهما بالتحليل الخارجي مما يمكن من اغتنام أكبر عدد من الفرص وتفادي المهددات.

**2. مشكلة البحث:**

قامت دولة السودان بوضع إستراتيجية قومية ربع قارية للفترة 2007م-2031م وتم قيام مؤسسات ترعي التخطيط الإستراتيجي على المستويين الاتحادي والولائي. انبثقت من الإستراتيجية القومية خمس خطط بدأت بالخطة الخمسية الأولى للفترة 2007م – 2011م. أوضح تقييم الخطة الخمسية لولاية الجزيرة ضعفاً في الأداء بنسبة تنفيذ كلي 44.9% وأن المشروعات التي تم تنفيذها في محور التنمية المستدامة 44.5% وأن نسبة أداء ميزانية التنمية للأعوام 2007م، 2008م، 2009م، 2010م و 2011م هي 63.3%، 66%، 50.3%، 22.1% و 18.7% على التوالي. يتضح أن هنالك معوقات ومشاكل أضعفت من إعداد وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي بالولاية تستوجب دراستها. تعتبر عملية تحليل البيئة الداخلية للمؤسسات مهمة لمعرفة نقاط القوة والضعف التي تؤدي قد تعين أو تعوق التخطيط الاستراتيجي، وعلية فإن دراسة العلاقة بين عناصر البيئة الداخلية للمؤسسات الولائية والتخطيط الاستراتيجي يعتبر أمراً ضرورياً لإدراك دور هذه العناصر في فعالية التخطيط الاستراتيجي الولائي.

**3. أهداف البحث:**

يهدف البحث لدراسة دور عناصر البيئة الداخلية للمؤسسات الحكومية في عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى الوحدات الحكومية بولاية الجزيرة.

**4. فروض البحث:**

- 1/ هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين مصادر التمويل والتخطيط الأستراتيجي.
- 2/ هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية الأختيار والتعيين والتخطيط الأستراتيجي.
- 3/ هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية تقويم أداء العاملين والتخطيط الأستراتيجي.
- 4/ هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين فعالية الهياكل التنظيمية والتخطيط الأستراتيجي.
- 5/ هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين برامج التدريب والتخطيط الأستراتيجي.
- 6/ هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة والتخطيط الأستراتيجي.

**5 أهمية البحث:**

تتبع أهمية البحث من أن اهتمام المنظمات بمختلف أنواعها بالبيئة يؤدي إلى التخطيط المتكامل، وأن التخطيط الفعال يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية، ويتوقف نجاح المنظمات إلى درجة كبيرة على دراستها للعوامل البيئية المؤثرة وإن عدم الوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف يعتبر عاملاً هاماً ومؤثراً على القرارات الإدارية والتي من ضمنها عمليات التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات المستقبلية للمنظمات.

كما تتمثل الأهمية في مساعدة المخططين والمؤسسات التي يتم فيها اعداد التخطيط الاستراتيجي بالولاية للوقوف على نقاط القوة والضعف بالوحدات الحكومية وبالتالي معالجة أوجه القصور بما يحقق فعالية وكفاءة البيئة الداخلية وانعكاس ذلك على جودة عملية التخطيط الاستراتيجي بالولاية.

#### 6. الأدبيات والدراسات السابقة:

أورد عوض (2000م) أن من الأهداف التي يحققها التخطيط الإستراتيجي تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة، ويؤدي تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بالمنظمة إلى مساعدة المديرين في اكتشاف المشاكل مبكراً.

أورد أبو بكر (2000م) وهوشيار (2009م) أن من متطلبات التطبيق الفعال لنظام التخطيط الاستراتيجي التعرف على ما يتوفر لدى المنظمات من إمكانيات وموارد واعتماد التخطيط الاستراتيجي على الموارد الحالية والكامنة وتحريك الموارد الحالية وتوفير الموارد اللازمة لمواجهة التحديات والتغيرات المستقبلية.

وأورد كل من العارف (2000م)، رحال (2004م)، المرسي وآخرون (2002م)، أن عملية التحليل الإستراتيجي ذات أهمية كبيرة لدى المنظمات لأنها تساعد على تحليل الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها. يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها، كما يعتبر تحليل البيئة الداخلية خطوة هامة وضرورية في اختيار الإستراتيجية المناسبة .

يعتبر إدريس والمرسي (2006م) أن تحليل أداء العاملين يمثل الخطوة الأولى في تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة حيث يساعد في تحديد الاستراتيجيات التي يجب إجراء المراجعة لها أو تغييرها مما يسهم في تحديد مجالات المشكلات الإستراتيجية ومن ثم نقاط الضعف التنظيمية، فيما يرى الدوري (2005م) أنه يساعد في تحديد مدى توافر قوى بشرية ذات مهارات وقدرات عالية ومن ثم تنميتها في حالة الضعف، تهيئة المناخ التنظيمي المناسب وتحقيق الفاعلية في سياسة المؤسسة في مجالات كالتوظيف والترقية والمكافآت والتدريب وتقويم الأداء.

يرى المغربي (1999م) ضرورة دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي للمنظمة بمختلف أبعاده. فيما أكد أبوبكر (2005م) أن للتحليل جملة من المنافع حيث يساعد في تدعيم مسار عمل المؤسسة ومستقبلها الاستراتيجي، العمل على ملائمة الهيكل التنظيمي والهيكل الوظيفي لظروف وأهداف وحدات العمل ووضوح العلاقات بين المستويات الإدارية والتنسيق والتعاون بينها.

أوضحت الأدبيات أن عملية التخطيط الاستراتيجي يعترها مجموعة من المشكلات والمعوقات تتعلق بالبيئة الداخلية حيث أوضح كل من ميا وآخرون (2007م)، نصيرات والخطيب (2005م) والعارف (2005م) أن هنالك قصور كبير واضح في عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية في المنظمات حيث أن المدراء لا يقومون بأخذ عناصر البيئتين الداخلية والخارجية بعين الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي.

أورد كل من أبو عاشور (2002م) والعارف (2005م) المعوقات في قلة الموارد المالية والبشرية التي يتم اعتمادها لإعداد الخطط الإستراتيجية وتنفيذها أو انعدامها والنقص في القدرات المالية المتاحة، ضعف أو عدم وجود علاقة بين المكافآت والعقوبات وبين الأداء، كل ذلك يعيق عملية التخطيط الاستراتيجي.

ذهب عطا الله (2005م)، أبو عاشور (2002م)، العارف (2005م) والكرسني (2009م) أن من المعوقات وضع نظم جديدة في التخطيط دون مشاركة الأفراد مما يعني عدم تهيئة ما يسمى بالثقافة التخطيطية، بالإضافة إلى القيم والمعتقدات السائدة والتي تسيطر على عقول بعض القيادات الإدارية والعاملين التنفيذيين، كما أن ثقافة المنظمة قد تصبح عدوانية تجاه

الاستراتيجيات الجديدة وأن ضعف معارف المديرين وثقافتهم بأهمية التخطيط الاستراتيجي تؤدي إلى ضعف في أداء المؤسسات العامة، كل ذلك يحد من عملية التخطيط الاستراتيجي.

كما ذهب كل من (Alexander(1991) ، العارف(2005م) وأبو عاشور(2002م) إلى أن المعوقات تتمثل في عدم تأهيل الموارد البشرية وعدم وجود قابلية كافية لأداء الوظائف بالشكل المطلوب، نقص الكفاءات الإدارية المحترفة التي تمتلك القدرة على التفكير الاستراتيجي، عدم تناسب التدريب في المستويات الدنيا وبتدريب القائمين على إعداد الخطط الاستراتيجية، وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي الذي يجعل من الصعب انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا. كما أن توجه المديرين نحو تحليل الآثار القصيرة الأمد وإهمالهم الآثار البعيدة الأمد يمثل أحد المخاطر الخفية والكبرى على القرارات الإستراتيجية ويؤدي إلى تدهور الابتكارات التكنولوجية، كل ذلك يحد من عملية التخطيط الاستراتيجي.

قام الباحثون بإعداد دراسات لها علاقة بالبيئة الداخلية للمنظمات، نورد منها ما يلي:

دراسة مصري(2006م) بعنوان معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في بعض المنظمات الصناعية السورية الخاصة والعامة:هدفت الدراسة إلى التعرف على الواقع الحقيقي للتخطيط الاستراتيجي. توصلت الدراسة إلى عدم وجود موارد بشرية مؤهلة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي مع عدم توفر الإمكانيات المادية اللازمة.

دراسة أبو ندى (2006م) بعنوان معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الهادفة للربح في قطاع غزة : هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات ممارسة واستخدام التخطيط الاستراتيجي والتأكد من مدى وجوده وقياس درجة رسميته. استخدم الباحث المسح الشامل للمنظمات غير الهادفة للربح. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي والسمات الشخصية المتمثلة في الخبرة والمؤهل العلمي والمعوقات ذات العلاقة بتخصيص الموارد المالية ووجود مدراء لتلك المنظمات بمؤهلات رسمية في الإدارة، كما توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استخدام التخطيط الاستراتيجي الرسمي تعزى للمعوقات ذات العلاقة بالمنظمة وهي ثقافة التخطيط الاستراتيجي وقصور في قدرات العاملين. أوصت الدراسة بضرورة البدء باستخدام التخطيط الاستراتيجي.

دراسة حمد (2015م) بعنوان التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط دراسة حالة شركة (سودا بت) بالسودان: توصلت الدراسة إلى عدم اختيار الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطة، عدم الاهتمام الكافي بتدريب وتنمية المهارات المطلوبة وضعف إعداد الهيكل التنظيمي وعدم ملاءمته مع تنفيذ الخطة الاستراتيجية. أوصت الدراسة بأن يعمل التخطيط على التوظيف الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية.

دراسة الحربي (2008م) بعنوان التخطيط الاستراتيجي كمدخل إداري لتطوير الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية: هدفت الدراسة للتعرف على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومدى وجود عوامل تعيق ممارسته. أتبعته الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى غياب الثقافة، قلة فرص التدريب المناسبة للقيادات الإدارية العليا والمستويات الإدارية في مجالات التخطيط الاستراتيجي.

دراسة الناصر (2003م) بعنوان التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية بالسعودية: هدفت الدراسة إلى التعرف على خصائص ومعايير نجاح التخطيط الاستراتيجي ومدى مشاركته القيادات التنفيذية في وضع الخطط. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى عدم توافر الثقافة التنظيمية الملائمة والصراع التنظيمي بين العاملين.

دراسة جبريل(2003م) بعنوان الإستراتيجية السودانية ربع القرنية للفترة (2004م – 2028م) : هدفت الدراسة إلى التعرف على المفاهيم والمفردات والمصطلحات الإستراتيجية وصولاً إلى مفهوم علمي للإستراتيجية الشاملة ومستوياتها

ومكوناتها. توصلت الدراسة إلى شح الموارد وضعف الكوادر والكفاءات المنفذة. أوصت الدراسة بإنشاء هيئة للتخطيط الإستراتيجي وإقرار سياق للتخطيط الاستراتيجي على مستوى الدولة و منظمات الأعمال.

دراسة أبو نصيب ويوسف (2013م) بعنوان أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية بالسودان دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا: هدفت الدراسة إلى تناول مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأثره في الأداء. توصلت الدراسة إلى التدريب غير الفعال للعاملين. أوصت الدراسة بضرورة تفعيل التدريب في مجال الخطة الإستراتيجية. دراسة الشرقاوي (2007م) بعنوان نموذج مناسب للتخطيط الإستراتيجي للمنظمات الأهلية في قطاع غزة: هدفت الدراسة إلى تحسين أداء المنظمات الأهلية وتقليل المخاطر المحتملة الحدوث بها من خلال استخدام نموذج مناسب للتخطيط الاستراتيجي. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى أن المنظمات تتأثر بشكل عام في البيئتين الخارجية والداخلية ولا يوجد لديها نظام لتقييم الأداء، وأن المدراء لا يتلقون تدريباً في التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد. أوصت الدراسة بتصميم برامج تدريبية للمديرين والموظفين.

دراسة العفيف (2005م) بعنوان العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية دراسة ميدانية: هدفت الدراسة إلى التعرف على بعض العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي. استخدمت الدراسة الإحصاء الوصفي وتحليل التباين الأحادي ومعامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة أو منفردة وهي الكفاءات البشرية، التمويل، التشريعات، المعلومات، والتكنولوجيا وبين المتغير التابع التخطيط الإستراتيجي، رتبت الدراسة المتغيرات المستقلة حسب شدة التأثير كما يلي، نقص الكفاءات البشرية، نقص التمويل، نقص المعلومات، قدم التشريعات وأخيراً نقص التكنولوجيا، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين نحو التخطيط الإستراتيجي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري والخبرة العملية.

دراسة تبيدي (2005م) بعنوان الإدارة الإستراتيجية ودورها في المنظمات الصناعية دراسة حالة شركة جيا لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة بالسودان: هدفت الدراسة إلى التعرف على المشاكل والمعوقات التي تُحل دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية. أتبعته الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى وجود قصور ونقص في الدورات التدريبية في المجالات الإستراتيجية وأظهرت النتائج ضعف معرفة الإدارة العليا بعملية التحليل البيئي. توصلت الدراسة إلى ضرورة السعي لزيادة معرفة وإمام الإدارة العليا بعملية التحليل البيئي من خلال الدورات التدريبية والاهتمام بالتخصص الأكاديمي عند اختيار القيادات الإدارية.

دراسة الضمور (2008م) بعنوان واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط، استقطاب، اختيار وتدريب وتطوير الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

توصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها ضرورة التزويد بكافة الوسائل التكنولوجية الحديثة، الكفاءات البشرية، توفير الكوادر الإدارية الواعية المدربة وضرورة الاهتمام بنظام التغذية الراجعة في الهيكل التنظيمي .

دراسة Susan Stefan (2005م) بعنوان الإستراتيجيات في مؤسسات التعليم العالي: هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات والإستراتيجيات التي تطبق في التعليم العالي الناجح. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى وجود معوقات مالية، تقنية وبشرية ومعوقات مؤسسية تتضمن عدم مرونة الثقافة.

وضحت الأدبيات ضرورة دراسة عناصر البيئة الداخلية لأغراض التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات. وقد تناولت الدراسات السابقة العلاقة بين عناصر البيئة الداخلية والتخطيط الاستراتيجي في المنشآت التجارية و غير الهادفة للربح والخدمية. يتفرد البحث عن الدراسات السابقة في دراسته للعلاقة بين عناصر البيئة الداخلية للوحدات الحكومية والتخطيط الاستراتيجي.

### 7. منهجية البحث :

أتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. يتكون مجتمع الدراسة من التنفيذيين بالوزارات والمحليات بولاية الجزيرة من مديرين، نواب مديرين، مساعدي مديرين، مفتشين أوائل، مفتشين ومساعدتي مفتشين وعددهم (3946). اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية العنقودية. تم تحديد حجم العينة كالآتي:

$$n_0 = \frac{Z^2 P[1-P]}{d^2}$$

بأخذ  $P=0.5$  و  $d=0.05$  نتوصل إلى (384)

نجد أن مجتمع الدراسة (N) أقل من 10,000 عشرة ألف وبالتالي يجب أن تعدل  $n_0$  باستخدام المعادلة.(Chocrane,1963).

$$n = \frac{n_0}{1 + \left[ \frac{n_0 - 1}{N} \right]}$$

تصبح القيمة النهائية للعينة = 350

القيمة أعلاه تم حسابها باعتبار تصميم العينة العشوائية البسيطة، ولكن عند جمع البيانات على أرض الواقع تستخدم تصميم المعاينة العشوائية العنقودية وبالتالي لابد من الأخذ في الاعتبار تأثير التصميم وذلك من خلال ضرب (n) أعلاه في (2) لتصبح :  $(350 \times 2)700$ .

تم تحديد حجم أفراد العينة لمجموعتي التنفيذيين (الوزارات ، المحليات) باستخدام العينة العشوائية البسيطة لاختيار أفراد العينة بكل مجموعة ، وفق المعادلة:

$$n_1 = \frac{N_{1.1}}{N_1} \times n_1 + \frac{N_{1.2}}{N_1} \times n_1$$

حيث: عدد أفراد العينة للمجموعات  $n_1$

$N_1$  = مجتمع البحث للمجموعات

$N_{1.1}$  = عدد التنفيذيين بالوزارات

$N_{1.2}$  = عدد التنفيذيين بالمحليات

تم التوصل إلى أفراد عينة الوزارات والمحليات لكل مجموعة 290 ، 410 مبحوث على التوالي.

وتم تحديد حجم أفراد العينة من التنفيذيين بكل وزارة أو محلية من عينة مجموعة التنفيذيين بالوزارات والمحليات على النحو التالي:

أولاً/ عينة التنفيذيين بالوزارات: عدد الوزارات بولاية الجزيرة ثمانية وزارات ، لتحديد حجم أفراد العينة لمجموعة التنفيذيين بالوزارات تم أتباع الخطوات التالية:

1/ تحديد نسبة كل وزارة من الوزارات من مجموعة التنفيذيين بالوزارات، وذلك بقسمة عدد التنفيذيين بكل وزارة على جملة عدد التنفيذيين بالوزارات.

2/ تم استخدام العينة العشوائية البسيطة لاختيار أفراد العينة لكل وزارة، وفق المعادلة:

$$n_2 = \frac{N_{2.1}}{N_2} \times n_2 + \frac{N_{2.2}}{N_2} \times n_2 + \frac{N_{2.3}}{N_2} \times n_2 + \dots + \frac{N_{2.8}}{N_2} \times n_2$$

حيث: عدد عينة التنفيذيين بالوزارات

$N_2$  = عدد التنفيذيين بمجموعة الوزارات

عدد التنفيذيين لكل وزارة (ثمانية وزارات) =  $N_{2.1}, N_{2.2}, N_{2.3}, \dots, N_{2.8}$

وبتطبيق المعادلة أعلاه تم التوصل إلى أفراد عينة التنفيذيين بكل وزارة .

ثانياً/ أفراد عينة مجموعة التنفيذيين بالمحليات: عدد المحليات بولاية الجزيرة (8) ثمانية محليات، لتحديد حجم أفراد العينة لمجموعة التنفيذيين بالمحليات تم أتباع الخطوات التالية:

1/ تحديد نسبة كل محلية من المحليات من مجموعة التنفيذيين بالمحليات وذلك بقسمة عدد التنفيذيين بكل محلية على جملة عدد التنفيذيين بالمحليات.

2/ تم استخدام العينة العشوائية البسيطة لاختيار أفراد العينة لكل محلية ، وفق المعادلة:

$$n_3 = \frac{N_{3.1}}{N_3} \times n_3 + \frac{N_{3.2}}{N_3} \times n_3 + \frac{N_{3.3}}{N_3} \times n_3 + \dots + \frac{N_{3.8}}{N_3} \times n_3$$

بحيث: عينة التنفيذيين للمحليات

$N_3$  = عدد التنفيذيين للمجموعة (المحليات)

عدد التنفيذيين لكل محلية (ثمانية محليات) =  $N_{3.1}, N_{3.2}, N_{3.3}, \dots, N_{3.8}$

وبتطبيق المعادلة أعلاه تم التوصل إلى أفراد عينة التنفيذيين بكل محلية، الجدول رقم (1) يوضح عينة التنفيذيين للوزارات والمحليات:

جدول رقم (1) عينة التنفيذيين بالوزارات والمحليات

عدد أفراد العينة	المحلية	عدد أفراد العينة	الوزارة
51	وادمدي الكبرى	23	الصحة
70	جنوب الجزيرة	66	المالية والاقتصاد والقوى العاملة
41	المنافل	63	التخطيط العمراني والمرافق العامة
60	الكاملين	42	الزراعة والثروة الحيوانية
85	الحصاحيصا	24	التربية والتعليم
53	شرق الجزيرة	37	الثقافة والإعلام

23	أم القرى	26	الشئون الاجتماعية
27	القرشي	9	الشباب والرياضة
410	العدد الكلي	290	الجملة

المصدر: إعداد الباحث 2016م

تم جمع بيانات الدراسة عن طريق استخدام أسلوب الاستبانة للبيانات الأولية. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي والجداول والنسب المئوية لوصف وتحليل بيانات العينة. واستخدام اختبار مربع كاي ( $\chi^2$ ) لاختبار العلاقة بين البيانات والتخطيط الاستراتيجي.

$$\sum_{j=1}^j \frac{(O_j - E_j)^2}{E_j} \chi^2 =$$

حيث أن :

$O_j$  تمثل القيمة المشاهدة

$E_j$  القيم المتوقعة

#### 8. التحليل والنتائج:

#### 1.8 دراسة العلاقة بين مصادر التمويل والتخطيط الاستراتيجي:

الجدول رقم (2) يشير إلى إجابات عينة الدراسة من التنفيذيين بالوحدات الحكومية، عن مدى توفر مصادر التمويل اللازم بالوحدات الحكومية لعملية التخطيط الاستراتيجي.

جدول رقم (2) مدى توفر مصادر التمويل اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي

النسبة %	التكرار	الإجابة	السؤال
1.1	8	متوفرة جداً	مدى توفر مصادر التمويل اللازم بالوحدات الحكومية لعملية التخطيط الاستراتيجي
5.0	35	متوفرة	
16.6	116	متوفرة لحد ما	
52.7	368	ضعيفة	
24.5	171	لا توجد	
100	698	الجملة	

المصدر: نتائج المسح الميداني للباحث ، أغسطس 2016م.

بقراءة الجدول رقم (2) يتضح أن معظم عينة الدراسة يؤكدون ضعف توفر مصادر التمويل اللازم بالوحدات الحكومية لعملية التخطيط الاستراتيجي بنسبة (93.8%).

هذا يعني ضعف توفر مصادر التمويل اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

جدول رقم (3) العلاقة بين مدى توفر مصادر التمويل والتقييم بصورة عامة للتخطيط الاستراتيجي

المجموع	مدى توفر مصادر التمويل اللازم لعملية التخطيط الاستراتيجي					السؤال	
	لا توجد	ضعيفة	متوفر لحد ما	متوفر	متوفرة جداً		الإجابة
34	5	4	15	7	3	جيد	التقييم بصورة عامة للتخطيط الاستراتيجي
%100	%14.7	%11.8	%44.1	%20.6	%8.8		
126	16	57	40	12	1	وسط	
%100	%12.7	%45.2	%31.7	%9.5	%8		
538	150	307	61	16	4	ضعيف	
%100	%27.9	%57.1	%11.3	%3	%7		
698	171	368	116	35	8	المجموع	
%100	%24.5	%52.7	%16.6	%5	%1.1		

المصدر: نتائج المسح الميداني للباحث، أغسطس 2016م.

بقراءة الجدول رقم (3) يتضح أن أغلب عينة الدراسة وعددهم (538) يؤكدون ضعف التخطيط الاستراتيجي بصورة عامة بالوحدات الحكومية بنسبة (77.1%)، منهم (518) مبحوث يؤكدون ضعف توفر مصادر التمويل اللازم بالوحدات الحكومية لعملية التخطيط الاستراتيجي بنسبة (96.3%). وأن الأفراد الذين يقرون بضعف التخطيط الاستراتيجي وضعف مصادر التمويل يمثلون 72.3% (الاحتمال المشترك  $93.8 \times 77.1$ ) من أفراد العينة. مما يؤكد وجود ضعف في مصادر التمويل اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية وضعف في قدرة اعداد الخطة الاستراتيجية. وبإجراء اختبار إحصائية كاي تربيع  $\chi^2$  تحدد العلاقة بين مصادر التمويل على مستوى الوحدات الحكومية والتخطيط الاستراتيجي. وجد أن هناك علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية عند  $P=0.00$  مما يؤكد أن ضعف مصادر التمويل على مستوى الوحدات الحكومية له علاقة بضعف التخطيط الاستراتيجي في ولاية الجزيرة. تتفق هذه النتيجة مع كل من أبو ندى (2006م)، العفيف (2005م)، مصري (2006م)، جبريل (2003م)، وStefan Susan (2005م) التي أكدت الحاجة إلى توفير الموارد المالية اللازمة وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفرها وبين معوقات التخطيط الاستراتيجي، وجود علاقة ايجابية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي والمعوقات ذات العلاقة بالموارد، منها تخصيص الموارد المالية، وأيضاً بين التمويل وبين المتغير التابع للتخطيط الإستراتيجي. رتبت الدراسة المتغيرات المستقلة حسب شدة التأثير وكان التمويل في المرتبة الثانية ووجود معوقات مالية وشح في الموارد. يعضد هذه العلاقة أبو عاشور (2002م) والعارف (2005م) اللذان ذكرا أن المعوقات تتمثل في قلة وضعف الموارد المالية وصعوبة الوصول إليها وإدارتها عدم ملائمتها أو عدم كفايتها. نخلص إلى أن ضعف مصادر التمويل اللازم على مستوى الوحدات الحكومية يؤدي إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي.

## 2.8 دراسة العلاقة بين الهياكل التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي:

الجدول رقم (4) يشير إلى إجابات عينة الدراسة عن مدى تماشي الهيكل التنظيمي الحالي مع عملية التخطيط الاستراتيجي.

جدول رقم (4) مدى تماشي الهياكل التنظيمية مع عملية التخطيط الاستراتيجي

الإجابة		نعم		لا		المجموع
السؤال		التكرار	%	التكرار	%	
هل في اعتقادك أن الهيكل التنظيمي الحالي يتماشى مع عملية التخطيط الاستراتيجي		232	33.2	466	66.8	698

المصدر: نتائج المسح الميداني للباحث ، أغسطس 2016م.

بقراءة الجدول رقم (4) يتضح أن غالبية عينة الدراسة يؤكدون ضعف تماشي الهيكل التنظيمي بنسبة (66.8%).

هذا يعني عدم تماشي الهياكل التنظيمية على مستوى الوحدات الحكومية مع متطلبات الخطة الاستراتيجية.

جدول رقم (5) العلاقة بين مدى تماشي الهياكل التنظيمية مع التخطيط الاستراتيجي والتقييم بصورة عامة للتخطيط

## الاستراتيجي

المجموع	هل في اعتقادك أن الهيكل التنظيمي الحالي تماشي مع عملية التخطيط الاستراتيجي		السؤال
	لا	نعم	
34	6	28	التقييم بصورة عامة للتخطيط الاستراتيجي
%100	%17.6	%82.4	
126	55	71	الاستراتيجي
%100	%43.7	%56.3	
538	405	133	المجموع
%100	%75.3	%24.7	
698	466	232	
%100	%66.8	%33.2	

المصدر: نتائج المسح الميداني للباحث ، أغسطس 2016م.

بقراءة الجدول رقم (5) نجد أن أغلب عينة الدراسة وعددهم (538) يؤكدون ضعف التخطيط الاستراتيجي بصورة عامة بالوحدات الحكومية بنسبة (77.1%)، منهم (405) يرون عدم تماشي الهيكل التنظيمي الحالي مع عملية التخطيط الاستراتيجي بنسبة (75.3%). وعليه فإن الأفراد الذين يقرون بضعف التخطيط الاستراتيجي وعدم تماشي الهيكل التنظيمي الحالي مع عملية التخطيط الاستراتيجي يمثلون 58.1% (الاحتمال المشترك 77.1%×75.3%) من العينة. مما يؤكد ضعف التخطيط الاستراتيجي وكذلك عدم تماشي الهيكل التنظيمي الحالي مع عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى الوحدات الحكومية.

وبإجراء اختبار كاي تربيع  $(\chi^2)$  تحدد العلاقة بين الهياكل التنظيمية على مستوى الوحدات الحكومية والتخطيط الاستراتيجي. وجد أن هنالك علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية عند  $P=0.00$  مما يؤكد أن عدم تماشي الهياكل التنظيمية بالوحدات الحكومية يؤدي إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي.

تتفق هذه العلاقة مع حمد (2015م)، اللوح (2007م)، Susan Stefan (2005م) والناصر (2003م) التي أشارت إلى ضعف إعداد الهيكل التنظيمي وعدم ملاءمته والحاجة إلى تطويره وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفره وبين معوقات التخطيط الاستراتيجي التي تتمثل في عدم إعطاء الصلاحيات للعمل والصراع التنظيمي بين العاملين ومقاومتهم للتغيير.

يعضد هذه العلاقة كل من العارف (2005م)، Alexander (1991) اللذين ذكرا أن من أهم المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي ووجود أنشطة تنسيق غير فعالة. كما نوه عوض (2000م) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسعى لتحقيق تهيئة المنظمة داخلياً بأجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي.

وكما أشار كل من الوليد (2010م)، المغربي (1999م) وأبو بكر (2005م) إلى ضرورة توجيه إدارة المنظمة لتشكيل التنظيم الملائم ودراسة وتحليل الهيكل التنظيمي بمختلف أبعاده.

نخلص إلى أن عدم تماشي الهياكل التنظيمية على مستوى الوحدات الحكومية يؤدي إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي.

### 3.8 دور عملية الاختيار والتعيين في التخطيط الاستراتيجي الولائي:

الجدول رقم (6) يشير إلى إجابات عينة الدراسة بخصوص مدى إتباع الطرق العلمية في عملية الاختيار والتعيين وفق متطلبات عملية التخطيط الاستراتيجي.

#### جدول رقم (6) مدى إتباع الطرق العلمية في الاختيار والتعيين

##### وفقاً لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي

الإجابة		نعم		لا		المجموع
السؤال		التكرار	%	التكرار	%	
هل تتبع الوحدات الحكومية الطرق العلمية في عملية الاختيار والتعيين وفق متطلبات عملية التخطيط الاستراتيجي		234	33.5	464	66.5	698

المصدر: نتائج المسح الميداني للباحث ، أغسطس 2016م.

بقراءة الجدول رقم (6) يتضح أن غالبية عينة الدراسة يؤكدون عدم إتباع الطرق العلمية في عملية الاختيار والتعيين بنسبة (66.5%).

هذا يعني عدم إتباع الطرق العلمية في عملية الاختيار والتعيين على مستوى الوحدات الحكومية.

جدول رقم (7) العلاقة بين مدى إتباع الطرق العلمية في عملية الاختيار والتعيين والتقييم بصورة عامة للتخطيط الاستراتيجي

المجموع	هل تتبع الطرق العلمية في عملية الاختيار والتعيين وفق متطلبات عملية التخطيط الاستراتيجي		السؤال
	لا	نعم	
34	5	29	التقييم بصورة عامة للتخطيط الاستراتيجي
%100	%14.7	%85.3	
126	55	71	المجموع
%100	%43.7	%56.3	
538	404	134	
%100	%75.1	%24.9	
698	464	234	
%100	%66.5	%33.5	

المصدر: نتائج المسح الميداني للباحث، أغسطس 2016م.

بقراءة الجدول رقم (7) نجد أن أغلب عينة الدراسة وعددهم (538) يؤكدون ضعف التخطيط الاستراتيجي بصورة عامة بالوحدات الحكومية بنسبة (77.1%)، منهم (404) مبحوث يؤكدون ضعف إتباع الوحدات الحكومية الطرق العلمية في عملية الاختيار والتعيين وفق متطلبات عملية التخطيط الاستراتيجي بنسبة (75.1%). وعليه فإن الأفراد الذين يقرون بضعف التخطيط الاستراتيجي وعدم إتباع الوحدات الحكومية الطرق العلمية في عملية الاختيار والتعيين وفق متطلبات عملية التخطيط الاستراتيجي يمثلون 57.9% (الاحتمال المشترك  $77.1\% \times 75.1\%$ ) من العينة. وبإجراء اختبار كاي تربيع  $(\chi^2)$  بمعنى تحديد العلاقة بين إتباع الوحدات الحكومية الطرق العلمية في عملية الاختيار والتعيين وفق متطلبات عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى الوحدات الحكومية والتخطيط الاستراتيجي. وكما أن هنالك علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية عند  $P=0.00$  مما يؤكد أن ضعف إتباع الوحدات الحكومية الطرق العلمية في عملية الاختيار والتعيين وفق متطلبات عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى الوحدات الحكومية له علاقة بضعف التخطيط الاستراتيجي.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من العفيف (2005م)، مصري (2006م)، حمد (2015م) وجبريل (2003م) والتي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات البشرية والتخطيط الإستراتيجي وكان نقص الكفاءات البشرية أكثر تأثيراً، وتتمثل أهم المعوقات عدم وجود موارد بشرية مؤهلة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، عدم الاهتمام بالتنفيذ لعدم اختيار الإدارة لموارد بشرية مؤهلة لتنفيذ الخطة وبسبب ضعف الكوادر والكفاءات المنفذة. يعضد هذه النتيجة (Alexander 1991) الذي اشار أن أهم المعوقات هو عدم وجود الموارد البشرية المؤهلة. نخلص إلى أن ضعف إتباع الوحدات الحكومية الطرق العلمية في عملية الاختيار والتعيين وفق متطلبات عملية التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي.

## 4.8 دراسة علاقة برامج تقويم أداء العاملين بالتخطيط الاستراتيجي الولائي:

الجدول رقم (8) يشير إلى إجابات عينة الدراسة عن مدى وجود برامج لتقييم الأداء للعاملين بصورة تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي.

جدول رقم (8) مدى وجود برامج لتقييم أداء العاملين خاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي

السؤال	الإجابة		نعم		لا		المجموع
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	
هل هنالك برامج لتقييم الأداء للعاملين بالوحدات الحكومية تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي	206	29.5	492	70.5	698		

المصدر: نتائج المسح الميداني للباحث ، أغسطس 2016م.

بقراءة الجدول رقم (8) يتضح أن غالبية عينة الدراسة يؤكدون عدم وجود برامج لتقييم الأداء للعاملين بنسبة (70.5%). هذا يعني ضعف وجود برامج لتقييم الأداء للعاملين تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى الوحدات الحكومية.

جدول رقم (9) العلاقة بين مدى وجود برامج لتقييم الأداء للعاملين والتقييم بصورة عامة للتخطيط الاستراتيجي

السؤال	هل هنالك برامج لتقييم الأداء للعاملين بالوحدات الحكومية تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي		المجموع
	نعم	لا	
التقييم بصورة عامة للتخطيط الاستراتيجي	جيد	28	34
		%82.4	%17.6
	وسط	68	126
		%54	%46
	ضعيف	110	538
		%20.4	%79.6
المجموع	206	492	698
	%29.5	%70.5	%100

المصدر: نتائج المسح الميداني للباحث ، أغسطس 2016م.

بقراءة الجدول رقم (9) نجد أن معظم عينة الدراسة وعددهم (538) يؤكدون ضعف التخطيط الاستراتيجي بصورة عامة بالوحدات الحكومية بنسبة (77.1%)، منهم (428) مبحوث يؤكدون ضعف وجود برامج لتقييم الأداء للعاملين بالوحدات الحكومية تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي بنسبة (79.6%). وعليه فإن الأفراد الذين يقرون بضعف التخطيط

الاستراتيجي وضعف وجود برامج لتقييم الأداء للعاملين بالوحدات الحكومية تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي يمثلون 61.4% (الاحتمال المشترك 77.1%×79.6%) من العينة.

وبإجراء اختبار إحصائية كاي تربيع  $(\chi^2)$  لتحديد العلاقة بين وجود برامج لتقييم الأداء للعاملين بالوحدات الحكومية تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى الوحدات الحكومية والتخطيط الاستراتيجي. أوضح الجدول أن هنالك علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية عند  $P=0.00$  مما يؤكد أن ضعف وجود برامج لتقييم الأداء للعاملين بالوحدات الحكومية تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي له علاقة بضعف التخطيط الاستراتيجي.

تتفق هذه النتيجة مع الضمور (2008م) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة أداء الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي.

يعضد هذه النتيجة الدوري (2005م) الذي أشار إلى أن تحليل أداء العاملين يساعد في تحقيق الفاعلية من خلال تقويم الأداء.

نخلص إلى أن ضعف برامج تقييم الأداء للعاملين لدعم عملية التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي.

#### 5.8 دراسة مدى وجود البرامج التدريبية الحكومية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي:

الجدول رقم (10) يشير إلى إجابات عينة الدراسة عن مدى توفر برامج تدريب حكومية عند بدأ عملية التخطيط الاستراتيجي.

#### جدول رقم (10) مدى توفر البرامج التدريبية الحكومية

##### عند بدأ عملية التخطيط الاستراتيجي

النسبة %	التكرار	الإجابة	السؤال
31.2	218	نعم	هل هنالك برامج تدريب حكومية على مستوى الوحدات الحكومية عند بدأ التخطيط الاستراتيجي
50.1	350	لا	
18.6	130	لا أدري	
100	698	الجملة	

المصدر: نتائج المسح الميداني للباحث ، أغسطس 2016م.

بقراءة الجدول رقم (10) يتضح أن أكثر من نصف المبحوثين يؤكدون ضعف وجود برامج تدريب حكومية على مستوى الوحدات الحكومية بنسبة (50.1%).

هذا يعني ضعف وجود برامج تدريب حكومية على مستوى الوحدات الحكومية عند بدأ التخطيط الاستراتيجي

#### جدول رقم (11) العلاقة بين مدى توفر البرامج التدريبية

##### الحكومية والتقييم بصورة عامة للتخطيط الاستراتيجي

المجموع	هل هنالك برامج تدريب حكومية على مستوى الوحدات الحكومية عند بدأ التخطيط الاستراتيجي			السؤال
	لا أدري	لا	نعم	
34	4	4	26	جيد

%100	%11.8	%11.8	%76.5		التقييم بصورة عامة للتخطيط الاستراتيجي
126	22	32	72	وسط	
%100	%17.5	%25.4	%57.1		ضعيف
538	104	314	120		
%100	%19.3	%58.4	%22.3		المجموع
698	130	350	218		
%100	%18.6	%50.1	%31.2		

المصدر: نتائج المسح الميداني للباحث ، أغسطس 2016م.

بقراءة الجدول رقم (11) نجد أن معظم عينة الدراسة وعددهم (538) يؤكدون ضعف التخطيط الاستراتيجي بصورة عامة بنسبة (77.1%)، منهم (314) مبحوث يرون ضعف وجود برامج تدريب حكومية عند بدأ التخطيط الاستراتيجي بنسبة (58.4%). وعليه فإن الأفراد الذين يقرون بضعف التخطيط الاستراتيجي وضعف وجود برامج تدريب حكومية عند بدأ التخطيط الاستراتيجي يمثلون 45% (الاحتمال المشترك  $77.1\% \times 58.4\%$ ) من العينة.

وبإجراء اختبار إحصائية كاي تربيع  $\chi^2$  يمكن تحديد العلاقة بين وجود برامج تدريب حكومية عند بدأ التخطيط الاستراتيجي على مستوى الوحدات الحكومية والتخطيط الاستراتيجي. وكما أن هناك علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية عند  $P=0.00$  مما يؤكد أن ضعف وجود برامج تدريب حكومية عند بدأ التخطيط الاستراتيجي بالوحدات الحكومية له علاقة بضعف التخطيط الاستراتيجي.

تتفق هذه النتيجة مع الضمور (2008م)، حمد (2015م)، الحربي (2008م)، الشرفاوي (2007م) وتبيدي (2005م) الذين أشاروا الى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتطوير الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي، ونوهوا الى أن من المعوقات قلة وعدم وجود التدريب وتنمية المهارات. يعضد هذه النتيجة كل من أبو عاشور (2002م) و Alexander (1991) اللذين ذكرا أن من المشكلات والمعوقات عدم الاهتمام بالتدريب ونقص التدريب والتأهيل.

نخلص إلى أن ضعف وجود البرامج التدريبية الحكومية عند بدأ التخطيط الاستراتيجي على مستوى الوحدات الحكومية يؤدي إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي.

#### 6. دراسة مدى استخدام التكنولوجيا الحديثة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي:

الجدول رقم (12) يشير إلى إجابات عينة الدراسة عن مدى استخدام للتكنولوجيا الحديثة في عملية التخطيط الاستراتيجي. جدول رقم (12) مدى استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية التخطيط الاستراتيجي

المجموع		لا		نعم		الإجابة
		التكرار		التكرار		السؤال
%		%		%		
698	61.6	430	38.4	268		هل تستخدم الوحدات الحكومية التكنولوجيا الحديثة في عملية التخطيط الاستراتيجي

المصدر: نتائج المسح الميداني للباحث ، أغسطس 2016م.

بقراءة الجدول رقم (12) يتضح أن غالبية عينة الدراسة يؤكدون ضعف استخدام الوحدات الحكومية للتكنولوجيا الحديثة بنسبة (61.6%) .

هذا يعني ضعف استخدام الوحدات الحكومية للتكنولوجيا الحديثة في عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى الوحدات الحكومية.

جدول رقم (13) العلاقة بين مدى استخدام التكنولوجيا الحديثة والتقييم بصورة عامة للتخطيط الاستراتيجي

المجموع	هل تستخدم الوحدات الحكومية التكنولوجيا الحديثة في عملية التخطيط الاستراتيجي		السؤال	
	لا	نعم		
			الإجابة	
34	3	31	جيد	
%100	%8.8	%91.2	التقييم بصورة عامة للتخطيط الاستراتيجي	
126	41	85		وسط
%100	%32.5	%67.5		
538	386	152	ضعيف	
%100	%71.7	%28.3	المجموع	
698	430	268		
%100	%61.6	%38.4		

المصدر: نتائج المسح الميداني للباحث، أغسطس 2016م.

بقراءة الجدول رقم (13) نجد أن معظم عينة الدراسة و عددهم (538) يؤكدون ضعف التخطيط الاستراتيجي بصورة عامة بالوحدات الحكومية بنسبة (77.1%)، منهم (386) مبحوث يؤكدون ضعف استخدام الوحدات الحكومية للتكنولوجيا الحديثة في عملية التخطيط الاستراتيجي بنسبة (71.7%). وعليه فإن الأفراد الذين يقرون بضعف التخطيط الاستراتيجي وضعف استخدام الوحدات الحكومية للتكنولوجيا الحديثة في عملية التخطيط الاستراتيجي يمثلون 55.3% (الاحتمال المشترك  $77.1\% \times 71.7\%$ ) من العينة.

وبإجراء اختبار إحصائية كاي تربيع  $\chi^2$  يمكن تحديد العلاقة بين استخدام الوحدات الحكومية للتكنولوجيا الحديثة في عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى الوحدات الحكومية والتخطيط الاستراتيجي. وقد أثبت الاختبار أن هنالك علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية عند  $P=0.00$  مما يؤكد أن ضعف استخدام الوحدات الحكومية للتكنولوجيا الحديثة في عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى الوحدات الحكومية له علاقة بضعف التخطيط الاستراتيجي.

تتفق هذه النتيجة مع كل من العفيف (2005م) و Susan Stefan (2005م) بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا والتخطيط الإستراتيجي، رتبت الدراسة نقص التكنولوجيا كأخر المتغيرات المستقلة حسب شدة تأثيرها ووجود المعوقات التقنية.

يعضد هذه العلاقة كل من ( Smith&Bissel 1985 ) والعارف (2005م) اللذين أشارا الى عدم ملائمة وكفاية الموارد الفنية المتاحة التي تتطلبها عملية التخطيط الاستراتيجي وضعفها لصعوبة الحصول على التكنولوجيا والأساليب الفنية. نخلص إلى أن ضعف استخدام الوحدات الحكومية للتكنولوجيا الحديثة في عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى الوحدات الحكومية يؤدي إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي.

### 9 النتائج:

- أثبتت الدراسة أن أسباب ضعف التخطيط الاستراتيجي بالولاية تتمثل في :
- 1/ ضعف مصادر التمويل اللازمة بالوحدات الحكومية لعملية التخطيط الاستراتيجي.
  - 2/ عدم توافق الهياكل التنظيمية بالوحدات الحكومية مع عملية التخطيط الاستراتيجي.
  - 3/ ضعف إتباع الوحدات الحكومية الطرق العلمية في عملية الاختيار والتعيين وفق متطلبات عملية التخطيط الاستراتيجي.
  - 4/ ضعف وجود برامج التقييم لأداء للعاملين بالوحدات الحكومية بصورة تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي.
  - 5/ ضعف استخدام الوحدات الحكومية للتكنولوجيا الحديثة في عملية التخطيط الاستراتيجي.
  - 6/ التأثير الضعيف لتماشي سياسات الاختيار والتعيين مع عملية التخطيط الاستراتيجي.
  - 7/ ضعف وجود البرامج التدريبية الحكومية على مستوى الوحدات الحكومية عند بدأ التخطيط الاستراتيجي.

### 10 التوصيات:

- 1/ ضرورة اهتمام الولاية بعمليات التخطيط العلمي للموارد وإعداد الموازنات والتركيز على الهياكل الإدارية الداعمة لها وأن يعمل التخطيط على التوظيف الأمثل للإمكانيات المادية.
- 2/ العمل على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بتوفير المعرفة للعاملين بالولاية بأليات ووسائل تحقيق الأهداف الإستراتيجية حتى تصبح جزءاً من الثقافة التنظيمية لهم.
- 3/ تحديد المدلولات والانعكاسات الثقافية التي لها أثر على عملية التخطيط الاستراتيجي وإشراك العاملين في صياغة الأهداف لخلق الولاء.
- 4/ إعداد دراسة وتحليل الهياكل التنظيمية بالولاية بالطريقة العلمية ومعالجتها لتتماشى مع عملية التخطيط الاستراتيجي.
- 5/ الالتزام بإتباع الطرق العلمية بالولاية في عملية التوظيف وذلك وفق متطلبات عملية التخطيط الاستراتيجي.
- 6/ ضرورة عمل تحليل لأداء العاملين بالولاية وفق الطريقة العلمية بصورة دورية.
- 7/ تفعيل دور الإدارة العامة للتدريب والموارد البشرية بالولاية لغرض إتباع المعايير العلمية في تقييم البرامج التدريبية وانتهاج الأسلوب العلمي في التدريب.
- 8/ ضرورة استخدام الولاية لكافة أشكال التكنولوجيا الحديثة في جميع مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي.
- 9/ زيادة وعي وإدراك المديرين بالولاية بعوامل البيئة الداخلية والخارجية التي يجب تحليلها قبل الشروع في التخطيط الاستراتيجي.

## قائمة المصادر والمراجع

## أولا/ الكتب والبحوث

## أ/ الكتب والبحوث باللغة العربية:

1. أبو ناعم، عبد الحميد، (1993م)، الإدارة الإستراتيجية إعداد المدير الاستراتيجي، الطبعة الثانية ، دار الثقافة العربية. القاهرة.
2. أبو ندى، يونس، (2006م) ، معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الهادفة للربح بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية- غزة- فلسطين.
3. أبو بكر، مصطفى محمود، (2005م)، الإدارة العامة رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
4. أبو بكر، مصطفى محمود، (2000م) ، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية ، مصر، الإسكندرية.
5. إدريس، ثابت ، المرسي، جمال ، (2006م)، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية ، مصر.
6. الحربي، جلوي بن محمد، (2008م)، التخطيط الاستراتيجي كمدخل إداري لتطوير الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود.
7. الدلحي، سيف بن جرييع ، (2003م)، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العامة لتخليه المياه المالحة في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض ، جامعة الملك سعود.
8. الدوري ، زكريا مطلق ، (2005م) ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن.
9. الدوري، زكريا مطلق ، (2013م)، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان ، الأردن.
10. السلمي، علي، (1995م) ، السياسات الإدارية في عصر المعلومات ، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
11. الضمور، موفق محمد، (2008م)، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن ، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال كلية العلوم المالية والمصرفية ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية .
12. العارف، نادية، (2000م) ، الإدارة الإستراتيجية – إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية .
13. العارف ، نادية، (2005م) ، الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الثالثة ، الإسكندرية.
14. العفيف، امجد ، (2005م) ، العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية- دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الاردن.
15. القطامين ، احمد ، (2002م) ، الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان.
16. الكرسي، زاهر السيد محمد ، (2009م) ، معوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة – حالة مشروع الجزيرة والمؤسسة الفرعية لإعمال الري، جامعة الجزيرة ، السودان.

17. المغربي ،عبد الحميد عبد الفتاح ، (1999م)، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
18. المرسي ، جمال الدين محمد وآخرون،(2002م)، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية - منهج تطبيقي ، الدار الجامعية، الإسكندرية.
19. الناصر، فهد بن ناصر،(2003م)، التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية ، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
20. تبيدي، محمد حنفي محمد نور ،(2005م) ، الإدارة الإستراتيجية ودورها في المنظمات الصناعية - دراسة حالة شركة جيا لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة، جامعة النيلين، السودان، الخرطوم.
21. جبريل ، محمد نعمة الله ،(2003م)، الإستراتيجية السودانية ربع القرنية ( 2004م – 2028م )، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الزعيم الأزهرى، الخرطوم ، السودان.
22. حمد، منال خلف الله جبارة الله ، (2015م) ، التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط - دراسة حالة شركة سودا بت، جامعة الرباط ، الخرطوم ، السودان.
23. عطاء الله ، سمر رجب ، (2005م) ، واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات - دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة.
24. عوض، محمد احمد، (2000م) ، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، مصر، الإسكندرية ، الدار الجامعية.
25. مصري، ميادة ،(2006م) ، معوقات التخطيط الاستراتيجي في بعض المنظمات الصناعية السورية الخاصة والعامه، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، سوريا.
26. مصطفى، احمد السيد،(1999م)، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، رؤية مدير القرن الحادي والعشرين، بنها، جامعة الزقازيق.
27. مصلح، عطية، (بدون) ، واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قليقلة من وجهة نظر موظفيها، جامعة القدس المفتوحة، منطقة قليقلة التعليمية.
28. هوشيار، معروف، (2009م) ، التخطيط الاستراتيجي، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، عمان.
- ب/ المراجع الأجنبية

1. Alexander, L.D., "Strategy Implementation; Nature of the problem", International Review of Strategic Management , 2(1), edited by D.E. Hussey (New York: John Wiley & Sons),(1991).

2. Susan Stefan, (2005 ):Barriers and Strategies for Successful HER Implementation, Sayers Healthcare.

## ثانيا /الأوراق والتقارير:

1. الإستراتيجية القومية ربع القرنية (2007م – 2031م) ، جمهورية السودان ، المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي.
2. الإستراتيجية ربع القرنية، الخطة الخماسية الأولى (2007م-2011م)، الأهداف – التحديات والفرص.
3. إحصاءات القوى العاملة ، إدارة السجلات والقوى العاملة، ديوان شئون الخدمة، وزارة المالية والاقتصاد والقوى العاملة، ولاية الجزيرة، فبراير 2015م.
4. الحسابات الختامية للأعوام من (2007م إلى 2011م)، الإدارة العامة للحسابات، وزارة المالية والاقتصاد والقوى العاملة، ولاية الجزيرة.
5. الخطة الخماسية لولاية الجزيرة (2007م- 2011م) ، ولاية الجزيرة ، الأمانة العامة للحكومة ، مجلس التخطيط الاستراتيجي. سبتمبر 2007م.
6. إنشاء وتكوين المؤسسات العليا لإعداد الإستراتيجية ربع القرنية، المرسوم الجمهوري رقم (34) لسنة 2001م، (2001/5/29م).
7. إنشاء وتكوين المجلس الولائي للتخطيط الاستراتيجي بولاية الجزيرة ، قرار الوالي رقم (22)، (2007/5/2م).
8. تقرير أداء الخطة الخماسية الأولى (2007م – 2011م) الوزارات القومية والولايات ، وزارة رئاسة الجمهورية ، الأمانة العامة للمجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي، (أكتوبر 2011م).
9. تقارير الأداء للأعوام 2010م، 2011م، ولاية الجزيرة ، المجلس الولائي للتخطيط الاستراتيجي، الأمانة العامة.
10. مختصر تقييم مسار الأداء للخطة الإستراتيجية الأولى (2007م -2011م) ،ولاية الجزيرة ، المجلس الولائي للتخطيط الاستراتيجي ، الأمانة العامة.

## ثالثاً / الدوريات:

1. أبو عاشور ، خليفة مصطفى ، (2002م) ، معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها في مديرية تربية كنانة ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد (18)، العدد الثاني، كلية التربية ، جامعة اليرموك ، الأردن.
2. أبو نصيب ، عرفة جبريل، يوسف ، محمد مصطفى محمد، (2013م) ، اثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية كلية الدراسات التجارية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة للعلوم الإنسانية والاقتصادية العدد الأول للعام 2013 .
3. القطامين ، احمد ، (2002م) ، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام- دراسة تحليلية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد ، (18) العدد (2) .
4. رحال، علي، (2004م) ، محاضرات مقدمة لطلبة الدراسات العليا مقياس الإستراتيجية ، تخصص التسيير العمومي ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة.
5. ميا، علي وآخرون، (2007م) ، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، مجلة

جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية \_ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية،المجلد ( 29 ) العدد (12007م).

6. نصيرات، فريد، الخطيب،صالح،(2005م)،التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي- دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية ، مجلة دراسات، المجلد32 ، العدد2.