

معوقات التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة
(حالة مشروع الجزيرة والمؤسسة الفرعية لأعمال الري- السودان)

إعداد: د.الفاضل تيمان إدريس*

أ.زاهر السيد الكرسي**

و.أ.أمل بشير شكرت الله*

المخلص

يهدف هذا البحث للإسهام في حل المشاكل والمعوقات التي تواجه المؤسسات العامة في عملية التخطيط الإستراتيجي والآليات التي تمكن متخذي القرارات من التحكم في هذه العقبات.

تم إتباع المنهج الوصفي والتحليلي ودراسة الحالة وتم جمع البيانات عن طريق أداة الإستبيان ومن ثم معالجتها إحصائياً.

كشفت نتائج البحث أن تبني المنظمة لمنهج التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة، وأن الإهتمام بالتخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى رفع معدلات الأداء.

تضمنت الدراسة تفسيرات للنتائج وأختتمت بأهم التوصيات.

* أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال- جامعة الجزيرة.

** محاضر- قسم إدارة الأعمال- جامعة كسلا.

Obstacles of Strategic Planning in Public Enterprises

(The Case of Gezira Scheme and Irrigation Works Corporation-Sudan)

ABSTRACT

The study aims to overcome the obstacles facing public enterprises in formulating and implementing strategic plans.

The research followed the descriptive, analytical and case study methods. Data were collected via questionnaire, and then statistical techniques were used for the analysis.

The study explored that the adoption of strategic planning leads to the achievement of desired goals. It is also concluded that the adoption strategic planning increases efficiency and performance levels.

The study explained results and concluded with recommendations.

المقدمة :

لا تزال الكثير من المفاهيم الإستراتيجية بحاجة إلي الاهتمام والدراسة من قبل الباحثين وذلك لحداتها في الفكر الإداري ، من هذه المفاهيم ما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي لمختلف أنشطة المؤسسات في ظل الانفتاح الاقتصادي الذي فرضته المتغيرات الدولية من عولمة وتجارة حرة.... الخ (المركسي ، 2007م). ويتفق كل من المقلي (2000) ورفاعي (2001) والمغربي (2006) أن التخطيط الاستراتيجي أصبح خيار إستراتيجي ووسيلة لضمان استمرار المنظمات في الأسواق واستقرار عملياتها الإنتاجية والتسويقية وغيرها لفترات طويلة الأجل إلا أن هناك بعض المعوقات التي تحول دون تنفيذ التخطيط الإستراتيجي في المنظمات وبالتالي عدم الوصول إلي تحقيق أهدافها بالطريقة التي ترغب فيها المنظمة.

EDITORIAL

إن المؤسسات العامة في السودان مواجهة بتحديات كبيرة مما قد يعرضها إلي الكثير من المخاطر والتهديدات المستمرة التي قد تؤدي إلي عدم قدرتها علي البقاء والاستمرار في العمل(علي ، 2005م). علي الرغم من أهمية التخطيط الإستراتيجي والدور المتعاظم الذي يلعبه في النشاط الاقتصادي إلا أن هذه العملية تواجه العديد من المشاكل والمعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرغوبة والتي تتمثل في ضعف معارف مديري المؤسسات العامة في مجالات التخطيط الإستراتيجي، فضلا عن عدم الاهتمام بالفقر اللازم بأهمية ودور التخطيط الإستراتيجي. كما أن هذه المؤسسات متداخلة الأهداف وغالبا ما يغلب عليها طابع ترجيح الأهداف غير التجارية كالأهداف السياسية والإجتماعية علي الأهداف التجارية مما يؤدي إلي إغفال الدور الإيجابي للتخطيط الإستراتيجي. وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال الأسئلة التالية:

1/ ماهي المعوقات التي تواجه عملية التخطيط الإستراتيجي؟

2/ هل تعيق أهداف المؤسسات العامة المتداخلة عملية التخطيط الإستراتيجي؟

3/ هل يعيق ضعف معارف المديرين وعدم إهتمامهم عملية التخطيط الإستراتيجي ؟

علي ضوء مشكلة البحث يمكن صياغة ثلاثة فرضيات هي أولا أن تركيز مديري المؤسسات العامة علي الأهداف غير التجارية يؤدي إلي إهمال دور التخطيط الإستراتيجي. كذلك فإن عدم اهتمام مديري المؤسسات العامة بأهمية التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلي ضعف في أداء المؤسسة. والفرضية الثالثة هي أن ضعف معارف مديري المؤسسات العامة يؤدي إلي عدم تحقيق أهداف تلك المؤسسات.

تهدف هذه الدراسة إلي المساهمة في حل المشاكل التي تواجه المؤسسات العامة في عملية التخطيط الإستراتيجي عن طريق التعرف بمفهوم التخطيط الإستراتيجي والمعوقات التي تحول دون الوصول إلي أهداف التخطيط الإستراتيجي. ثم التعرف علي واقع وممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة والمعوقات التي تواجهه. وكذلك التعرف علي ماهية المدلولات والانعكاسات السياسية والثقافية التي تؤثر في عملية التخطيط الإستراتيجي. فضلا عن التعرف علي آليات وأدوات تمكن متخذي القرارات من التحكم في معوقات التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة.

تتبع أهمية البحث من أن التخطيط الإستراتيجي يمثل جانبا هاما وحيويا في نجاح المؤسسات وتتمثل الأهمية في التعرف علي المعوقات التي لها تأثير واضح في عملية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة ، ثم السعي إلي اكتشاف المعوقات وهي بمثابة الوصول إلي بداية صحيحة لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي ، ونتيجة لما يحققه مشروع الجزيرة والمؤسسة الفرعية لأعمال الري في ولاية الجزيرة من ثقل اقتصادي في البلاد ، تم اختيار هاتين المؤسستين وذلك لأهميتهما الإستراتيجية في دعم الاقتصاد الوطني وللمساهمة الفعالة لهاتين المؤسستين في تنفيذ الإستراتيجية ربع القرنية ، اذ يعتبر مشروع الجزيرة مؤسسة اقتصادية هامة يعتمد عليها السودان في دعم اقتصاده وتنمية مجتمعه وهذا ما يؤكد البعد

EDITORIAL

الإستراتيجي الهام للمشروع في دعم اقتصاد السودان وتأمين غذائه وتطوير برامج التنمية فيه ، وفتح المجال للباحثين لأجراء المزيد من الدراسات في هذا الصدد.

تقع هذه الدراسة في خمسة أجزاء بدءاً بالمقدمة والتي تحتوي على المشكلة وفرضيات الدراسة وأهدافها والأهمية وتنظيم الدراسة. أما الجزء الثاني فيضم الإطار النظري والدراسات السابقة. الجزء الثالث يختص باستعراض المنهجية. رابعاً عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها. وأخيراً الخاتمة والتوصيات.

2/ الإطار النظري والدراسات السابقة:

1/2 التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

يقصد بالتخطيط الاستراتيجي محاولة التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في الشركة وتحديد ما الذي يمكن عمله قبل أن يحدث ذلك المستقبل وأيضا هو عبارة عن التبصير بالشكل المثالي للشركة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل (العارف، 2003م).

يقول إدريس (2009م) " أن التخطيط الإستراتيجي هو تفكير منظم لما يريد الإنسان أن يفعله أو يكون عليه في المستقبل البعيد كغاية سامية ويتبع ذلك التفكير المنظم والبحث المتأنى لاختيار أنجع الوسائل لتحقيق الهدف "

بهذا التفكير المنظم تتضح الرؤيا لصاحب الهدف فينتقل بثقة محققاً الأهداف الفرعية أو المرحلية والتي تعتبر بمثابة وسائل لبلوغ الغايات السامية.

ذكر المقلي (2002) أن التخطيط الاستراتيجي بأنه عبارة عن عملية اختيار غايات المنظمة وتحديد السياسات والبرامج الإستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف محددة تقتضي الوصول إلي الغايات ووضع الأساليب اللازمة لضمان أن السياسات والبرامج الإستراتيجية قد تم تنفيذها.

يري شارلز وجونز (2001) أن الإستراتيجيات التي تتبناها أي منظمة لها تأثير كبير ورئيسي علي أدائها مقارنة بمنافسيها ، موضحين أن الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات والتصرفات التي يضطلع بها المديرين بغرض تحقيق أهداف المنظمة.

يقول علي(2005م) أن التخطيط الإستراتيجي وما يتبعه من حلول هو القدرة علي صناعة المستقبل المختار وليس المستقبل الذي تمليه المصادفة وينطوي علي فكر ابداعي في الرؤية الاستقرائية للمستقبل والقدرة علي رؤية الأقدار المحدقة والمتوقعة واتخاذ التدابير الملائمة لمعالجتها ، إن التخطيط الإستراتيجي الشامل هو وضع خطة أو خطط متكاملة.

لقد ساهم ارتفاع معدلات مخاطر اتخاذ القرارات وتكلفة القرارات الخاطئة ، إضافة إلي القيود و الأعباء الاقتصادية وتغير أذواق العملاء وزيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المتسارع في زيادة تبني التفكير الإستراتيجي بواسطة المديرين حتى يتمكنوا من الحفاظ علي القدرة التنافسية لمنظمتهم في

ظل ظروف بيئية متغيرة واستجابة لهذه البيئة المتغيرة تم تطوير العديد من المفاهيم والأساليب التي تتعامل مع التخطيط طويل الأجل واستخدامه بنجاح في العديد من المؤسسات الرائدة (المركسي ، 2007م). يقول القاطمين (1996م) إن الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي ظهر خلال الأربعين سنة الماضية وأن رجال الأعمال والباحثين أولوه اهتمام متزايدا ابتداءً من خمسينات القرن العشرين وفي الفترة الأخيرة تطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي تطوراً ملحوظاً.

2/2 أهمية التخطيط الاستراتيجي:

أشار المقلي (2002) أن هنالك خصائص مهمة يتميز بها التخطيط الاستراتيجي عن بعض أنواع التخطيط الأخرى كون أنه يعالج أمور مهمة ويوفر الإجابة عن عدة أسئلة مثل ماهو مجال عمل الشركة الآن ، يوفر إطاراً لوضع خطط أكثر تفصيلاً بالإضافة إلي القرارات الإدارية، وعند مواجهة مثل هذه القرارات فإن المدير عادة ما يسأل أي البدائل المتاحة يعتبر أكثر اتساقاً مع إستراتيجية المنظمة كما ينطوي علي مدي زمني أطول مقارنة مع أنواع التخطيط الأخرى فضلاً عن أنه يوفر إحساساً بالتناسق والإستمرارية.

أبان العارف (2003) بأن التخطيط الإستراتيجي آلية لتحديد مسار الشركة في المستقبل ويتضمن ذلك تحديد رسالة الشركة وأهدافها ، يمثل التخطيط الاستراتيجي وسيلة للتعرف علي كل نقاط القوة والضعف في أداء الشركة والتهديدات والفرص الموجودة في البيئة. زادت أهمية التخطيط الإستراتيجي لمديري المنظمات بصورة ملحوظة في السنوات الأخيرة، حيث ذكر حمدان وإدريس (2007) أن أهمية التخطيط الإستراتيجي تتمثل في:

- يزود التخطيط الاستراتيجي منظمات الأعمال بالفكرة الأساسية وتعتبر هذه الفكرة من أهم العناصر داخل المنظمة لما لها من أهمية في تكوين وتقييم كل من الأهداف ، الخطط ، السياسات.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث داخل بيئة المنظمة الداخلية أو في البيئة الخارجية ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معها.
- يفيد التخطيط الاستراتيجي في إعداد الكوادر للمستويات الإدارية العليا وذلك من خلال مشاركتهم وتدريبهم على التفكير والمشاكل التي يمكن مواجهتها .
- يفيد التخطيط الاستراتيجي المديرين على وضع أولويات ملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمامهم.
- يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم القنوات الهامة للاتصال بين العاملين في المنظمة للتغلب على المشاكل التي يواجهونها والمشاكل التي تواجه المنظمة .
- يساعد التخطيط في تدريب الكوادر والمديرين لكي يكونوا قادة أكفاء بالإضافة إلى تنمية القدرات الإدارية لديهم التي من شأنها إعطائهم قدرة أكبر علي الإدارة.

EDITORIAL

- يساعد التخطيط الاستراتيجي على إتاحة الفرصة أمام العاملين في المنظمة من خلال مشاركتهم بأفكارهم في عملية اتخاذ القرارات ، الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق الرضا.
- يضمن التخطيط الاستراتيجي النجاح لمنظمة الأعمال ، فبدون شك أن المديرين الذين يتبعون مثل ذلك النظام سيكونون أفضل من المديرين الآخرين ، يساعد المنظمة أيضا على وضع مقياس دقيقة لنهاية الأداء وتقييمه.

وأضاف العارف (2000) بأن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تقليل الأخطاء والمفاجآت غير السارة حيث إن الغايات والأهداف والاستراتيجيات قد يتم إخضاعها للفحص المثالي والتدقيق ولذا فإنها تكون أقل عرضة للأخطاء وعدم الجدوى.

أوضح المقلي (2002) أن التخطيط الاستراتيجي يقيد المنظمة باختيار البديل الأكثر عقلانية الخالي من المخاطر ، ويتعلم المديرين بصورة حصرية تطوير تلك الاستراتيجيات والأهداف التي يمكنها الصمود أمام التحليل التفصيلي للعملية التخطيطية ، قد يؤدي ذلك إلي تجاهل أو تجنب الفرص الجاذبة التي تحتوي علي قدر عال من عدم التأكد أو التي يصعب تحليلها وإيصالها إلي الأفراد بالمنظمة.

استخدام التخطيط الاستراتيجي ليس أمرا هيناً فهناك عقبات تجعل التخطيط الإستراتيجي أمراً صعباً وفي هذا الخصوص فقد أشار العارف (2000) بان هناك عقبات قد تعوق عملية التخطيط الإستراتيجي مثل عدم رغبة المديرين أو ترددهم في إستخدام هذا الأسلوب وذلك لإعتقادهم بأن عملية التخطيط الإستراتيجي ليست مسؤوليتهم وأنهم كذلك لا يكافؤون عليها ، فضلا عن مشكلات سرعة تغير البيئة وصعوبة وإرتفاع تكلفة جمع البيانات وتحليلها والوقت والتكلفة المطلوبة للقيام بعمل التخطيط الإستراتيجي كلها صعوبات يمكن أن تواجه المديرين.

4/2 الدراسات السابقة:

حظي موضوع التخطيط الإستراتيجي باهتمام الباحثين واختلفت جوانب الاهتمام لدي كل منهم بحيث كان هناك تباين في الجوانب التي أبرزها كل منهم حسب منظوره .

1/4/4 دراسة أيوب(1997) والتي كان تركيزها علي التعرف علي مدي ممارسة الإدارة العليا لمفاهيم الإستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية .تم الوصول إلي أن بعض المنشآت تمارس مفهوم الإستراتيجية بصورة مكثفة ، والبعض الآخر ربما بصورة جزئية أو ضعيفة. وأبانت الدراسة أن الإدارة العليا هي الممارس الأساسي لمفهوم الإدارة الإستراتيجية سواء في تلك المنشآت التي تطبقها بشكل مكثف أو جزئي أو ضعيف ، كذلك فإن الإستعانة بوحدة تخطيط الإستشاريين في هذه المنشآت كانت منخفضة وقليلة.

EDITORIAL

2/4/2 دراسة الحمامي والشيخ (1998م) والتي حاولا فيها التعرف علي آراء مديري الشركات الأردنية تجاه مفهوم التخطيط الإستراتيجي والنمط الإداري المتبع في وضع الإستراتيجيات. وقد توصلت الدراسة إلي أن الميول أكبر نحو المركزية في وضع الإستراتيجية والتي غالباً ما يتم وضعها من قبل الإدارة العليا. 3/4/2 دراسة جبريل، (2003م) هدفت إلي التعرف علي الإستراتيجية ربع القرنية (2004-2028م) من خلال التعرف علي المفاهيم والمفردات والمصطلحات الإستراتيجية وصولاً إلي مفهوم علمي للإستراتيجية الشاملة ، ومستويات الإستراتيجية ومكوناتها والعلاقة بين السياسة والإستراتيجية وتناول البحث التخطيط الإستراتيجي علي مستويات الدولة ومستوي منظمات الأعمال وكيفية إعداد الإستراتيجية ربع القرنية التي ارتكزت علي تقييم الإستراتيجية القومية الشاملة ، و تمت دراسة إستراتيجية قطاع التوجيه والرعاية الاجتماعية كإنموذج للإستراتيجية التخصصية ، أظهرت النتائج إن هنالك معوقات للإستراتيجية القومية الشاملة بسبب ضعف القاعدة المعلوماتية وشح الموارد وضعف الكوادر والكفاءات المنفذة ، كما أشار الباحث إلي أن هناك مصالح واسعة تحتاج إلي إنشاء هيئة للتخطيط الإستراتيجي وإقرار سياق للتخطيط الإستراتيجي علي مستوي الدولة وأخري علي مستوي منظمات الأعمال ، واعتماد منهج الخطط الخمسية والسنوية لوزارات جمهورية السودان.

4/4/2 دراسة أبو قناية وعبد الله (2005) ركزت علي توضيح (مدي ممارسة وتطبيق أساليب الإدارة الإستراتيجية وأثرها علي تطوير أداء المنشآت) هدفت الدراسة إلي التعرف علي مستوي تطبيق مفاهيم الإدارة الإستراتيجية في المنشآت السودانية ، والتعرف علي العوامل التي تحول دون ممارسة الإدارة الإستراتيجية بشكلها الشامل والرسمي في المنشآت السودانية كما أثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين درجة الممارسة الفعلية لأساليب الإستراتيجية وتطور أداء وفعالية المنشآت ، وقدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها السعي إلي تبني أسلوب التفكير الإستراتيجي الشامل بدلاً من التفكير الوظيفي.

5/4/2 دراسة الدريوشي،(2006) والتي تناول فيها (البعد الاستراتيجي للمشاريع الزراعية بالسعودية) هدفت الدراسة للتعرف علي مدي تطبيق البعد الاستراتيجي في المشاريع الزراعية ، تمثلت أهداف الدراسة في التعرف بالبعد الاستراتيجي المتضمن للبعد البيئي ويشتمل علي دراسة البيئة الداخلية والخارجية للتعرف علي الصعوبات التي واجهت تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بالمشاريع. وخلصت الدراسة إلي تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر (التحليل الظرفي) والذي يعد من المحددات الأساسية لأي إستراتيجية.

6/4/2 دراسة التميمي ، الخشالي (2006) والتي سعت إلي توضيح (أثر عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الإستراتيجية)هدفت الدراسة إلي معرفة مدي تأثير عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الإستراتيجية لشركات الصناعات الدوائية الأردنية ، حيث هدفت الدراسة إلي التعرف علي نوع وطبيعة البيئة التي تعمل فيها شركات صناعة الأدوية ومدي اهتمامها بالأهداف الإستراتيجية والتعرف علي مدي

EDITORIAL

تأثير عناصر عدم التأكد البيئي من حيث التعقيد والتغير في تحديد الأهداف الإستراتيجية ، وخلص البحث إلى عدة نتائج منها أن شركات الصناعات الدوائية الاردنية تهتم بتحديد الأهداف الإستراتيجية.

7/4/2 دراسة حسين، وآخرون، (2006) والتي تناولت (البعد الاستراتيجي بمؤسسات القطاع العام – دراسة حالة وزارة المالية والاقتصاد – ولاية كسلا) هدفت الدراسة إلى التعرف علي فكرة تعميم مفاهيم الإدارة الإستراتيجية علي مؤسسات القطاع العام وتبسيط الضوء علي أهمية الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات العامة ، وخلص البحث إلي عدد من النتائج منها أن عدم تطبيق مفاهيم الإدارة الإستراتيجية ينعكس علي الأداء بالوزارة وتوصي الدراسة بتنزيل الإستراتيجية علي مستوي الوزارة وضرورة التأهيل العلمي الأكاديمي للكوادر وقياديي الوزارة بغرض التغلب علي معوقات التخطيط الإستراتيجي.

8/4/2 دراسة العوين (2006م) والتي تناولت (إدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي للتعليم بالمملكة العربية السعودية) تؤكد هذه الدراسة بأن هناك نقص في الدراسات المتعلقة بمجال التخطيط الإستراتيجي مؤكدة أن المشكلة التي تواجه البلدان العربية في التخطيط الواعي لصياغة إستراتيجية واضحة للمؤسسات وأن الباحثين في مجال التخطيط الإستراتيجي قلة ، من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة (أن نشر ثقافة التفكير الإستراتيجي ضعيفة لدي بعض القيادات ومديري الإدارات والأقسام بالإضافة إلي ضعف برامج التدريب.

9/4/2 دراسة محمد (2008) ركزت علي (معوقات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام) هدفت الدراسة إلي إيجاد حلول للمعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام والعمل علي معالجتها ومدى سعي المنظمات لتجنب المهددات التي تواجهها. وخلصت الدراسة إلي أن المعوقات الحقيقية للمؤسسات العامة تتمثل في عدم تدريب الكوادر البشرية بصورة مكثفة الذي بدوره يؤثر سلباً في إنجاح عملية التخطيط الإستراتيجي.

3/ منهجية الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من مشروع الجزيرة والمؤسسة الفرعية لأعمال الري ، أما عينة البحث تقتصر علي القيادات الإدارية والتنفيذية بالمؤسستين ، بهدف التوصل إلي النتائج الخاصة بالبحث تم تصميم استبانته خاصة بالموضوع محل الدراسة وتوزيعها علي المديرين والقيادات الإدارية ذات العلاقة بالتخطيط الإستراتيجي.

نظرا لمحدودية مجتمع الدراسة والذي يتمثل في الإداريين في كل من مشروع الجزيرة والمؤسسة الفرعية لأعمال الري، والبالغ عددهم 90 إداري فقد تم إتباع أسلوب الحصر الشامل بأخذ كل مفردات مجتمع الدراسة عوضا عن إختيار عينة الدراسة.

تمثلت الأداة المستخدمة في جمع البيانات في إستمارة إستبيان تم تطويرها وذلك بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي وقد تكونت هذه الإستمارة من ثلاثة أجزاء وهي البيانات

EDITORIAL

الشخصية ثم بيانات التقسيم الديمغرافي فضلا عن بيانات تتعلق بمتغيرات الدراسة والتي حددت الإجابة عن بعضها بموجب مقياس ليكرت الثلاثي.

للتأكد من مصداقية ووضوح المقاييس التي اعتمدت في الدراسة فقد تم عرض إستمارة الإستبيان علي أساتذة من المختصين في غدارة الأعمال وفي الإحصاء التطبيقي في جامعة الجزيرة ، فضلا عن أخذ عينة من 30 مبحوث كمشح تمهيدي لمعرفة مدي تطابق النتائج مع الفروض ، وبمزيد من المراجعة والتشاور تم الوصول إلي التصميم النهائي للإستبانة. أما فيما يتعلق بثبات المقاييس فقد تم اعتماد معامل الثبات (Cronbach Alpha) والتي جاءت 0.89. ويلاحظ أن هذه القيمة قد تجاوزت الحدود الدنيا وهي 0.60 . تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للحصول علي نتائج يمكن من خلالها التحقق من الفروض المختلفة ودعم العديد من النقاط التي وردت في الجزء الأول من البيانات.

حيث تم استخدام أسلوب الجداول التكرارية إضافة لاختبار فرضيات البحث من خلال تطبيق اختبار (Chi-square) كما تم تطبيق أسلوب (Odds Ratio) لتحديد مدي قوة العلاقة الارتباطية بين الفئات الداخلية لبعض متغيرات الدراسة لدراسة العلاقات الارتباطية بين مجموعة متغيرات البحث.

تم دراسة العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث باستخدام اختبار (Chi-square) لتحديد وجود علاقة معنوية بينها. يقول أبو عياش (1984م) أن اختبار (Chi-square) من الأدوات التي تستخدم في قياس مدي التطابق بين توزيعين أحدهما فعلي لقيم تم قياسها والآخر نظري.

إحصائية (Chi-square) تحسب من خلال المعادلة :

$$(\chi^2) = \sum_{R=1}^R \cdot \sum_{C=1}^C (Orc - Erc)^2 / Erc$$

بحيث : R=1 C=1

Orc = التكرار المشاهد في الصف r والعمود C

Erc = التكرار المتوقع في الصف r والعمود C

نرفض فرض عدم القائل بعدم وجود علاقة بين المتغيرين إذا كان مستوي المعنوية أقل من 0.05 %.

أما إحصائية (Odds Ratio) تستخدم مع جداول الإقتران (2X2) وتحسب كالتالي:

| المتغير y | المتغير x | |
|-----------|-----------|----|
| | x1 | X2 |
| y1 | A | B |
| Y2 | C | D |

$$\text{Odds Ratio} = \frac{a}{c}$$

تحدد هذه

b/d

النسبة مدي قوة الارتباط بين فئتي المتغيرين.

4/ عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

يقوم هذا البحث علي ثلاثة فرضيات الغرض منها التعرف علي المعوقات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي وبغرض التعرف عليها لابد من تحليل المؤهل التعليمي ، المستوي الوظيفي ، سنوات الخبرة لعينة البحث.

بالنظر إلي الجدول رقم (1) نلاحظ أن نسبة 34.4 % من أفراد العينة مؤهلهم التعليمي فوق الجامعي ، 44.4 % جامعي ، و20.0 % ثانوي ، 1.1 % دون ذلك.

وكذلك نجد أن 5.6 % من أفراد العينة من حيث المستوي الوظيفي مدير عام ، 14.4 % مدير إدارة ، 28.9 % ، رئيس قسم ، 51.1 % إداريين.

أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة فنجد أن نسبة 31.1 % من أفراد العينة خبرتهم من 1-6 سنة ، 18.9 % خبرتهم من 6-11 سنة ، 17.8 % خبرتهم من 11-16 سنة ، و 32.2 % خبرتهم 16 سنة فأكثر.

جدول رقم (1): إجابات عينة البحث عن المؤهل التعليمي،الوظيفي،وسنوات الخبرة

| النسبة | التكرار | البند | |
|--------|---------|-------------|-----------------|
| 34.4 % | 31 | فوق الجامعي | المؤهل التعليمي |
| 44.4 % | 40 | جامعي | |
| 20.0 % | 18 | ثانوي | |
| 1.1 % | 1 | دون ذلك | |
| 100 % | 90 | المجموع | |
| 5.6 % | 5 | مدير عام | المستوي الوظيفي |
| 14.4 % | 13 | مدير إدارة | |
| 28.9 % | 26 | رئيس قسم | |
| 51.1 % | 46 | إداريين | |
| 100 % | 90 | المجموع | |
| 31.1 % | 28 | 1-6 سنوات | سنوات الخبرة |
| 18.9 % | 17 | 6-11 سنوات | |
| 17.8 % | 16 | 11-16 سنة | |

| | | |
|--------------|----|-------|
| 16 سنة فأكثر | 29 | 32.2% |
| المجموع | 90 | 100% |

المصدر : نتائج المسح الميداني ، سبتمبر 2009.

1/4 تركيز مديري المؤسسات العامة علي الأهداف غير التجارية يؤدي إلي إهمال دور التخطيط الإستراتيجي :

قام هذا البحث علي فرضية أن تركيز مديري المؤسسات العامة علي الأهداف غير التجارية يؤدي إلي إهمال دور التخطيط الإستراتيجي ، يقول المقلي (1996م) نقلاً عن فرنايدس (1986م) " إلي أن المبرر الأساسي لإنشاء المؤسسة العامة هو استخدامها للوصول إلي تحقيق أهداف تنموية و عدة أهداف اقتصادية واجتماعية ، وبناء علي هذا يعتبر الاتفاق المبدئي علي أهداف المؤسسات العامة أمراً أساسياً لرفع الكفاءة الإدارية لأغراض الإدارة الفعالة من أجل توفير أسس سليمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية".

جدول رقم (2): إجابات عينة البحث عن الأسئلة المتعلقة بالتركيز علي الأهداف غير التجارية

| السؤال | الإجابة | التكرار | النسبة |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------|--------|
| التركيز علي الأهداف غير التجارية للمؤسسة العامة يعوق عملية تحديد وتحقيق الأهداف الإستراتيجية. | أوافق | 68 | 75.6 |
| | لا ادري | 7 | 7.8 |
| | لا أوافق | 15 | 16.7 |
| المجموع | | 90 | 100 |
| في وحدتك داخل المؤسسة هل تمارس تخطيطاً إستراتيجياً | نعم في كل الأحوال | 25 | 27.8 |
| | أحياناً | 54 | 60.0 |
| | لا أمارس أي نوع | 11 | 12.2 |
| المجموع | | 90 | 100 |

$$x^2 = 10.807 \quad df=4$$

$$sig=0.029 \quad odds \text{ Ratio}=5.75$$

المصدر : نتائج المسح الميداني ، سبتمبر 2009.

بالنظر إلي الجدول رقم (2) نجد أن (75.6%) يوافقون علي أن تركيز مديري المؤسسات العامة علي الأهداف غير التجارية يؤدي إلي إهمال دور التخطيط الإستراتيجي ، بينما نسبة (7.8%) كانت إجابتهم بلا أدري ، ونسبة (16.7%) كانت إجابتهم بلا أوافق.

EDITORIAL

وفي نفس الإطار نجد أن نسبة (27.8%) يمارسون التخطيط الإستراتيجي ، بينما نسبة (60.0%) أحياناً يمارسون التخطيط الإستراتيجي ، ونسبة (12.2%) لا يمارسون أي تخطيط استراتيجي في وحداتهم. وللتحقق من صحة الفرض لابد من دراسة العلاقات الارتباطية باستخدام اختبار (Chi-square) بين متغيرات البحث وذلك لتحديد وجود علاقة معنوية بينها وعند إجراء اختبار إحصائية (Chi-square) ، نجد أن مستوي المعنوية (0.029). مما يعني وجود علاقة ارتباطية بين التركيز علي الأهداف غير التجارية وإهمال دور التخطيط الإستراتيجي ، ويدعم ذلك قول علي (2002م) والذي ذكر أن الاتفاق علي تحديد أهداف المؤسسة العامة من الأهمية بمكان ، إذا يعتبر مؤشراً لمبررات الإنشاء والأهداف المتوقع تحقيقها. نلاحظ أن قيمة (Odds Ratio) تشير إلي أن الموافقين علي أن التركيز علي الأهداف غير التجارية للمؤسسة العامة يعوق عملية تحديد وتحقيق الأهداف الإستراتيجية أن احتمال ممارستهم للتخطيط الإستراتيجي (5.750) مرة من الذين لا يوافقون علي أن التركيز علي الأهداف غير التجارية للمؤسسة العامة يعوق عملية تحديد وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

من النتائج السابقة نجد أن تحديد الأهداف الإستراتيجية بصورة واضحة يؤثر علي ممارسة التخطيط الإستراتيجي ، فالمؤسسات العامة ونظراً لطبيعتها نجد فيها تداخل في الأهداف المطلوبة مما يستدعي تركيزاً شاملاً في النواحي الروتينية أكثر من الإستراتيجية فتحدد الأهداف التجارية بصورة واضحة يؤدي إلي احتمال أكبر لممارسة التخطيط الإستراتيجي بشكل أفضل.

2/4 عدم اهتمام مديري المؤسسات العامة بأهمية التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلي ضعف في أداء المؤسسة :

قام هذا البحث كذلك علي فرضية ثانية وهي أن عدم اهتمام مديري المؤسسات العامة بأهمية التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلي ضعف في أداء المؤسسة. إذ يقول حمدان (2007م) " زادت أهمية التخطيط الإستراتيجي لمديري المنظمات بصورة ملحوظة في السنوات الأخيرة ، فقد وجد المديرون أن تعريف رسالة المنظمة في أطر محددة قد يمكنهم من إعطاء وجهة محددة وغرض للمنظمة ، نتيجة لذلك أصبحت المنظمات تعمل بصورة أفضل كما أنها أصبحت أكثر استجابة للتغيرات في البيئة التي تعمل فيها".

جدول رقم (3): إجابات عينة البحث عما إذا كان عدم اهتمام مديري المؤسسات العامة بالتخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى

ضعف في الأداء

| السؤال | الإجابة | التكرار | النسبة |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------|--------|
| تعزي معوقات التخطيط الإستراتيجي إلى نقص الوعي لدى الإدارة بأهمية التخطيط الإستراتيجي ودوره في نجاح المؤسسة | أوافق | 59 | 65.6 |
| | لا ادري | 15 | 16.7 |
| | لا أوافق | 16 | 17.8 |
| هل تحقق المؤسسات العامة أهدافها | المجموع | 90 | 100 |
| | في غالب الأحيان | 21 | 23.3 |
| | أحياناً | 47 | 52.2 |
| | نوعاً ما | 22 | 24.4 |
| | المجموع | 90 | 100 |

$$x^2=9.754 \quad df=3 \quad sig=0.045 \quad odds \text{ Ratio} =1.524$$

المصدر : نتائج المسح الميداني ، سبتمبر 2009.

أورد العارف (2000م) " أن التخطيط الاستراتيجي يساهم كذلك في تقليل الأخطاء والمفاجآت غير السارة حيث إن الغايات والأهداف والاستراتيجيات قد يتم إخضاعها للفحص المثالي والتدقيق ولذا فإنها تكون أقل عرضة للأخطاء وعدم الجدوى".

يتضح من الجدول رقم (7/4) أن (65.6%) يوافقون علي أن عدم اهتمام مديري المؤسسات العامة بأهمية التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلي ضعف في أداء المؤسسة ، بينما نسبة (16.7%) كانت إجابتهم بلا أدري ، ونسبة (17.8%) كانت إجابتهم بلا أوافق.

في نفس الإطار نجد أن نسبة (23.3%) يوافقون علي انه في غالب الأحيان تحقق المؤسسات العامة أهدافها ، بينما نسبة (52.2%) كانت إجابتهم أحياناً تحقق أهدافها ، ونسبة (24.4%) كانت أجابتهم نوعاً ما. للتحقق من صحة الفرض لابد من دراسة العلاقات الارتباطية باستخدام اختبار (Chi-square) حيث نجد أن مستوي المعنوية (0.045). مما يعني وجود علاقة ارتباطيه بين عدم اهتمام مديري المؤسسات العامة بأهمية التخطيط الإستراتيجي والضعف في أداء المؤسسة.

EDITORIAL

بالرجوع إلى قيمة (Odds Ratio) نلاحظ أن الموافقين علي أن معوقات التخطيط الإستراتيجي تعزي إلى نقص الوعي لدي الإدارة بأهمية التخطيط الإستراتيجي إحتمال تحقيق أهداف مؤسساتهم (1.524) أكثر مرة من المستجوبين الذين لا يعزون معوقات التخطيط الإستراتيجي إلى نقص وعي الإدارة بأهمية التخطيط الإستراتيجي في تحقيق النجاح.

ويؤكد ذلك ما ذهب إليه المغربي (2006م) والذي أوضح أن " التخطيط الإستراتيجي نشاط يرتبط بالفكر الحالي والنشاط المستقبلي ، فالتخطيط عملية ذهنية تعتمد علي قدرة المدير علي تصور الشكل المقترح للأنشطة الواجب ممارستها لبلوغ الأهداف الموضوعه"

إضافة إلي حمدان (2007م) ورفاعي (2001) والذان ذكرا أن أهمية التخطيط الإستراتيجي تأتي من كونه يقوم بتزويد منظمات الأعمال بالفكرة الأساسية والتي تعتبر هذه من أهم العناصر داخل المنظمة لما لها من أهمية في تكوين وتقييم كل من الأهداف ، والخطط، والسياسات.

3/4 ضعف معارف مديري المؤسسات العامة يؤدي إلي عدم تحقيق أهداف المؤسسات العامة:

قام هذا البحث كذلك علي فرضية أن ضعف معارف مديري المؤسسات العامة يؤدي إلي عدم تحقيق أهداف المؤسسات العامة. وللتحقق من صحة الفرض لابد من دراسة العلاقات الارتباطية باستخدام اختبار (Chi-square) بين المتغيرات وذلك لتحديد وجود علاقة معنوية بينها أم لا.

جدول رقم (4): إحصائية (Chi-square) للعلاقة بين ضعف معارف المديرين وعدم تحقيق أهداف المؤسسات العامة

| إحصائية | القيمة | درجة الحرية | مستوي المعنوية | Odds Ratio |
|--------------|--------|-------------|----------------|------------|
| (Chi-square) | 12.883 | 6 | .045 | 1.530 |

المصدر : نتائج المسح الميداني ، سبتمبر 2009.

وبالرجوع إلي إحصائية (Chi-square) في الجدول رقم (4) نجد أن مستوي المعنوية (0.045). مما يعني وجود علاقة ارتباطية بين ضعف معارف مديري المؤسسات العامة عدم تحقيق أهداف المؤسسات العامة.

واستناداً إلي قيمة (Odds Ratio) نلاحظ أن المستجوبين في الدرجات الوظيفية مدير عام ومدير إدارة يمارسون التخطيط الإستراتيجي بإحتمال (1.530) مرة مقارنة برؤساء الأقسام ولإداريين ونسنتج من هذه القيم أن المستوي الوظيفي له تأثير علي زيادة معارف المديرين في القيام بالتخطيط الإستراتيجي ، فالمستويات الإدارية العليا في المؤسسات العامة تقوم بالتخطيط الإستراتيجي أكثر من مرة مقارنة بالمستويات الإدارية الأخرى.

EDITORIAL

و يدعم هذه النتيجة المقلي (2000م) الذي ذكر " أن تأثير الأفراد علي القرارات الإستراتيجية في جميع مراحلها يعتبر من المحاور الرئيسة التي يعالجها التفكير الإستراتيجي فمن المعلوم أن الأفراد يعتبرون أهم مورد إستراتيجي للشركة وذلك نسبة لأن الأفراد والنظم يؤثر علي اختيار القرارات الإستراتيجية ".
أما باشري (1991م) فيري أنه لابد أن تنظم المنشأة برامج لتدريب العاملين علي المهام والمسؤوليات التي تؤهلهم لشغل وظائف في مستويات عليا.

جدول رقم (5): إجابات عينة البحث عن الأسئلة المتعلقة بضعف معارف المديرين وأثرها علي التخطيط الإستراتيجي

| السؤال | الإجابة | التكرار | النسبة |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------|--------|
| من معوقات التخطيط الاستراتيجي عدم إلمام الإدارة بأساليب التحليل يجعلهم يتعجلون نتائج التخطيط الإستراتيجي | أوافق | 58 | 64.4 |
| | لا ادري | 17 | 18.9 |
| | لا أوافق | 15 | 16.7 |
| هل هنالك إستراتيجيات معينة للبرنامج التدريبي في مؤسستكم | المجموع | 90 | 100 |
| | نعم | 42 | 46.7 |
| | لا | 48 | 53.3 |
| | المجموع | 90 | 100 |

المصدر : نتائج المسح الميداني ، سبتمبر 2009.

يلاحظ من الجدول رقم (5) والذي يوضح آراء عينة البحث عن ضعف معارف المديرين وأثرها علي التخطيط الإستراتيجي فنجد أن نسبة (64.4%) يوافقون علي أنه من معوقات التخطيط الاستراتيجي عدم إلمام الإدارة بأساليب التحليل والذي يجعلهم يتعجلون نتائج التخطيط الإستراتيجي ، بينما نسبة (18.9%) كانت إجابتهم بلا أدري ، ونسبة (16.7%) كانت إجابتهم بلا أوافق.
وفي نفس الإطار نجد أن نسبة (46.7%) كانت إجابتهم بنعم عند سؤالهم هل هنالك إستراتيجيات معينة للبرنامج التدريبي في مؤسستكم بينما نسبة (53.3%) كانت أجابتهم بلا ، ويدعم هذا القول عبيد (1985م) الذي ذكر " أن التدريب من شأنه أن يؤدي إلي تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان

EDITORIAL

إلمامهم بدقائق العمل وظروفه أو خلق مهارات فنية أو إدارية تحتاج إليها المنشأة" ، يؤدي هذا إلي دعم صحة الفرضية القائلة بأن ضعف معارف المديرين يؤدي إلي عدم تحقيق أهداف المؤسسات العامة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو قناية وعبد الله (2005م) واللدان أوضحا بأن هنالك علاقة إيجابية بين درجة الممارسة الفعلية لأساليب الإستراتيجية وتطور أداء وفعالية المنشآت من خلال التحديد الدقيق لأهداف المنشآت .

أما الحاكم فيقول (2006م) " إن التحليل الاستراتيجي يهدف لإعطاء الفهم الكامل والصحيح للأوضاع التي تواجهها المنظمة داخلياً وخارجياً ويتم ذلك عن طريق تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة من خلال تحديد العناصر الإستراتيجية وهذه العناصر هي التي قد تؤثر سلباً أو إيجاباً على عمل المستقبل". وأفاد المقلبي (2002م) وإدريس (2009) بأن الإستراتيجية الفعالة هي التي تؤسس علي الملائمة بين قدرات الشركة الداخلية (نقاط القوة والضعف) ووضعها الخارجي (الفرص والمخاطر) وأن التخطيط الإستراتيجي هو تفكير منظم لما يريد الإنسان أن يفعله أو يكون عليه في المستقبل البعيد كغاية سامية ويتبع ذلك التفكير المنظم والبحث المتأنّي لاختيار أنجع الوسائل لتحقيق الهدف.

جدول رقم (6): إجابات عينة البحث عن الأسئلة المتعلقة بتحديد طبيعة أهداف المؤسسات العامة ومعوقات التخطيط

| الإستراتيجي | | | |
|-----------------------------------------------------------------|----------|---------|--------|
| السؤال | الإجابة | التكرار | النسبة |
| طبيعة عمل المؤسسة العامة تحول | أوافق | 37 | 41.1 |
| دون رسم خطط إستراتيجية واضحة للمؤسسة | لا ادري | 13 | 14.4 |
| | لا أوافق | 40 | 44.4 |
| | المجموع | 90 | 100 |
| طبيعة عمل معظم المؤسسات العامة تستدعي تركيزاً شاملاً في النواحي | أوافق | 46 | 51.1 |
| الروتينية أكثر من الإستراتيجية | لا أدري | 15 | 16.7 |
| | لا أوافق | 29 | 32.2 |
| | المجموع | 90 | 100 |
| | أوافق | 63 | 70.0 |

EDITORIAL

| | | | |
|------|----|----------|---------------------------------|
| 13.3 | 63 | لا ادري | انشغال الإدارة بالمشاكل اليومية |
| 16.7 | 15 | لا أوافق | وعدم الاهتمام بمستقبل المؤسسة |
| 100 | 90 | المجموع | يحول دون التخطيط الإستراتيجي |
| 41.1 | 47 | أوافق | |
| 28.9 | 26 | لا أدري | الإدارة لا ترغب في التعبير عن |
| 30.0 | 27 | لا أوافق | الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة |
| | | | العامة بصورة واضحة |
| 100 | 90 | المجموع | |

المصدر : نتائج المسح الميداني ، سبتمبر 2009.

من قراءة الجدول رقم (6) يتضح أن (41.1%) يوافقون علي أن طبيعة عمل المؤسسة العامة تحول دون رسم خطط إستراتيجية واضحة للمؤسسة ، بينما نسبة (14.4 %) كانت إجابتهم بلا أدري ، ونسبة (44.4%) كانت إجابتهم بلا أوافق.

في نفس الإطار نجد أن نسبة (51.1%) يوافقون علي أن طبيعة عمل معظم المؤسسات العامة تستدعي تركيزاً شاملاً في النواحي الروتينية أكثر من الإستراتيجية ، بينما نسبة (16.7%) كانت أجابتهم بلا أدري ، ونسبة (32.2) كانت إجابتهم بلا أوافق.

يقول العارف (2000م) " إن استخدام التخطيط الإستراتيجي ليس أمراً هيناً فهناك عقبات تجعل التخطيط الإستراتيجي صعباً كعدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام أسلوب التخطيط الإستراتيجي بسبب قد تكون البيئة الخارجية مضطربة".

بالرجوع إلي الجدول رقم (6) نجد أن (70.0%) يوافقون علي أن إنشغال الإدارة بالمشاكل اليومية وعدم الاهتمام بمستقبل المؤسسة يحول دون التخطيط الإستراتيجي ، بينما نسبة (13.3%) كانت إجابتهم بلا أدري ، ونسبة (16.7%) كانت إجابتهم بلا أوافق.

في نفس الإطار نجد أن نسبة (41.1%) يوافقون علي أن الإدارة لا ترغب في التعبير عن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة العامة بصورة واضحة ، بينما نسبة (28.9%) كانت أجابتهم بلا أدري ، ونسبة (30.0) كانت إجابتهم بلا أوافق.

يقول حامد (2004م) " أن تعاقب المديرين له عدة دلالات تنعكس علي الأداء واستقرار المؤسسة العامة وتأقلمها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية ".

EDITORIAL

وفي نفس الإطار يقول المقلي (2000م) " إن هناك عوامل سياسية تؤثر على أداء الأفراد وتشمل قيم الأفراد ومدى التلاؤم بينها وبين التغيير الاستراتيجي المنشود ومدى إدراك هؤلاء الأفراد للجوانب المتعلقة بالعواقب والنتائج التي يمكن أن تترتب على التغيير الاستراتيجي".

يدعم هذا القول ما توصل إليه النعماني (1998م) " إن المدراء يزداد اهتمامهم أكثر بالعوامل البيئية الاقتصادية والتعليمية الفنية مهملين دور البيئة الثقافية تماماً عند وضع الخطة الإستراتيجية ، كما تفتقر الإدارة في منظمات الأعمال إلي الكوادر الإدارية والفنية المؤهلة نتيجة التعيين الخاطئ".

يري أبو قحف (2004م) " إن الإدارة الإستراتيجية هي عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحافظة الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها المنظمة".

يتفق هذا البحث في ما توصل إليه كل من النعماني (1998م) و حامد (2000م) ، أن الانتماءات السياسية لمديري المؤسسات العامة تعوق المؤسسة من الوصول للأهداف الإستراتيجية ، وكذلك فإن انخراط معظم القيادات الإدارية في وضع الخطط والأهداف السياسية يعوق الأداء الاستراتيجي بالمؤسسة العامة.

5/ الخاتمة والتوصيات:

تم التوصل إلي نتائج تؤيد صحة فروض الدراسة إذ تم الوصول إلي أن:

1/ تبني المؤسسات العامة للأهداف التجارية يؤدي إلي زيادة الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي ويحقق الأهداف المرجوة.

2/ إهتمام المؤسسات العامة بالتخطيط الإستراتيجي يؤدي إلي زيادة ورفع معدلات الأداء.

3/ ضعف معارف المديرين وثقافتهم بأهمية التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلي ضعف في أداء المؤسسات العامة.

4/ انتماءات المديرين السياسية تعيق المؤسسة من الوصول للأهداف الإستراتيجية .

5/ التداخل في أهداف المؤسسة العامة يحول دون رسم خطط إستراتيجية واضحة لها.

بناءً علي النتائج السابقة خلص البحث إلي التوصيات التالية:

1/ تعريف المديرين علي العوامل والعقبات التي تحد من القيام بوضع الإستراتيجيات.

2/ زيادة وعي وإدراك المديرين بعوامل البيئية الداخلية والخارجية التي يجب تحليلها قبل الشروع في التخطيط الاستراتيجي.

3/ ضرورة العمل علي نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة من أجل التغلب علي المعوقات التي تواجه المؤسسات العامة.

EDITORIAL

- 4/ علي المؤسسات العامة أن تتبنى فكرة وضع الأهداف التجارية بغرض زيادة ورفع الكفاءة في ظل اشتداد المنافسة بين المؤسسات.
- 5/ اعتماد الإستراتيجيات الجيدة عبر استشارة الخبراء ، وتكوين فريق للتخطيط الإستراتيجي يطرح أفكار جيدة ويتحصل علي معلومات سليمة من البيئة.
- 6/ الأخذ بسياسة المحافظة علي أعلى مستوي من الخطط يتماشى مع التغيرات الخارجية التي تطرأ في بيئة العمل.
- 7/ علي المؤسسات العامة تحديد الآليات التي بمقتضاها يتم التحكم في معوقات التخطيط الإستراتيجي.
- 8/ ضرورة تحديد المدلولات والانعكاسات السياسية والثقافية التي لها أثر في عملية التخطيط الإستراتيجي.

المصادر

- 1- أبو ناعم، عبد الحميد مصطفى(1992م) " الإدارة الإستراتيجية تصميم وتطبيق إستراتيجية المنظمة " دار الثقافة العربية للطباعة والنشر ، بيروت.
- 2- أبو عياش، عبد الإله(1984م) " الإحصاء والكمبيوتر في معالجة البيانات مع التطبيقات الجغرافية " وكالة المطبوعات ، الكويت.
- 3- إدريس والمرسي، ثابت عبد الرحمن وجمال الدين(2002-2003م) " الإدارة الإستراتيجية " الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية
- 4- المقلي، عمر أحمد عثمان(2000م) " مبادي الإدارة " شركة مطابع السودان للعملة، الخرطوم.
- 5- المقلي، عمر أحمد عثمان، (2002م) " الإدارة الإستراتيجية " ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم.
- 6- المقلي، عمر أحمد عثمان،(1996م) "إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية من منظور إستراتيجي" ، دار الأصالة للطباعة والنشر ، السودان ، الخرطوم.
- 7- العارف ، نادية (2000م) " الإدارة الإستراتيجية – إدارة الألفية الثالثة "،الدار الجامعية للنشر،الإسكندرية.
- 8- المقلي، عمر أحمد عثمان،(2003م) ، " الإدارة الإستراتيجية " الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.
- 9- الخضر، علي إبراهيم(1996م) ، " المدخل إلي إدارة الأعمال " منشورات جامعة دمشق ، دمشق.
- 10- العلاق ، بشير(1999م) ، " أسس الإدارة الحديثة " دار اليازوري، للطباعة للنشر، عمان.
- 11- المرسي، جمال الدين محمد(2007م) " التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي " الدار الجامعية،الإبراهيمية ، الإسكندرية.
- 12- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح(2006م) " الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية " المكتبة العصرية بالمنصورة.

EDITORIAL

- 13- الحاكم ، علي عبد الله (2006م) " الإدارة الإستراتيجية " منشورات جامعة السودان المفتوحة ، الخرطوم ، السودان.
- 14- القاطمين ، أحمد(1422هـ-2002م) " الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية " دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان.
- 15- النوري ، أحمد حمد(1996م) " الإحصاء الوصفي " ، دار الأصالة ، الخرطوم، جامعة الجزيرة ، ودمدني.
- 16- الشماع ، علي (2001م) " الإدارة المالية " منشورات المكتبة الأكاديمية ، القاهرة.
- 17- الصميدعي (1999م) محمود جاسم " مداخل التسويق المتقدم " مطبعة بغداد ، العراق ، بغداد.
- 18- باشري، نفيسة محمد (1991م) " إدارة الأفراد " منشورات جامعة القاهرة ، القاهرة.
- 19- العقيل ، عبد الله عبد اللطيف(2004م) ، الإدارة القيادية الشاملة ، مكتبة أبو شلم ، المملكة العربية السعودية ، الرياض ط7.
- 20- بن حمدان وإدريس ، خالد محمد ووائل محمد صبحي(2007م) " الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي " ، دار اليازوري للطباعة والنشر ، عمان.
- 21- تشاو لنكولن (1995م) تعريب عبد المرضي حامد عزام " الإحصاء في الإدارة " دار المريخ ، الرياض.
- 22- جيرى جونسون و كيفن شولز (2000م) تعريب عمر أحمد عثمان المقلي " دراسة الإستراتيجية الكلية " ،العالمية للطباعة والنشر، الدوحة- قطر.
- 23- راغب وسند ،حسين موسي وعرفة متولي(1985م) " مقدمة في المبادي العلمية للإدارة والتنظيم " الأزهر للطباعة والنشر ، دمشق ط1.
- 24- شارلز وجونسون (1421 هـ /2001م) تعريب رفاعي محمد رفاعي " الإدارة الإستراتيجية " ، دار المريخ، الرياض.
- 25- عبيد ، عاطف محمد(1985م) " إدارة الأفراد " دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت.
- 26- عابدين (2005م) يسن الحاج ، "التخطيط الإستراتيجي في السودان" سلسلة إصدارات الوجد الحق ، إصدار رقم8المركز القومي للإنتاج العلمي ، الخرطوم.
- 27- أحمد، شريف يوسف حامد(2004م) " أثر تعاقب المديرين علي الأداء في المؤسسات العامة " دراسة الحالة مشروع الجزيرة رسالة ماجستير (غير منشورة) مقدمة لقسم إدارة الأعمال ، جامعة الجزيرة ، ودمدني.
- 28- الدريوشي ، طارق بن عبد الكريم (2004م)، " البعد الاستراتيجي للمشاريع الزراعية بالسعودية " دراسة الحالة مشاريع الأغذية والزراعة العالمية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) مقدمة لقسم إدارة الأعمال ، جامعة الجزيرة ، ودمدني.
- 29- جبريل ، محمد نعمة الله (2003م) " الإستراتيجية السودانية ربع قرنية 2004-2028م " رسالة ماجستير (غير منشورة) مقدمة لقسم إدارة الأعمال ، جامعة الزعيم الأزهرى ، السودان ، الخرطوم.

EDITORIAL

- 30- حسين، هادية محمد الحسن وآخرون (2006م) " البعد الإستراتيجي بمؤسسات القطاع العام " دراسة الحالة شركة كسلا للطباعة والنشر، بحث بكالوريوس مقدم لقسم إدارة الأعمال ، جامعة كسلا ، السودان ، كسلا.
- 31- علي، حيدر سليمان محمد(2008م) " معوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة "، دراسة الحالة وزارة المالية ولاية كسلا ، بحث بكالوريوس مقدم لقسم إدارة الأعمال ، جامعة كسلا ، السودان ، كسلا.
- 32- علي ، هاجر حسن (2002م) " الخصخصة وأثرها علي الإنتاجية " دراسة حالة مدبغة الجزيرة للمنتجات الجلدية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) مقدمة لقسم إدارة الأعمال ، جامعة الجزيرة ، ودمدني.
- 33- أبو قناية والطيب ، الطيب مصطفى ومحمد الطيب عبد الله(2005م) " مدي ممارسة وتطبيق أساليب الإدارة الإستراتيجية وأثرها علي تطوير أداء المنشآت، مجلة العلوم الإدارية " ، جامعة امدرمان الإسلامية.
- 34- التميمي والخشالي ، إياد فاضل و شاكر جار الله(2007م) " أثر عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الإستراتيجية " ، دراسة الحالة قطاع الأدوية الأردني، ورقة علمية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال.
- 35- مجلة المصارف (2008م) ، العدد رقم (25) السنة السادسة إصدار الاتحاد العام للمصارف السودانية.
- 36- إدريس ، مأمون السيد ، مقالة بعنوان (التخطيط الإستراتيجي في السيرة النبوية العطرة) مجلة الشرطة العدد الحادي والخمسون(2009م).
- 37- علي ، عبد الكريم بشير ، مقالة بعنوان (التخطيط الإستراتيجي في السودان) مجلة المجلس ، الأمانة العامة لمجلس الوزراء العدد الأول (2005م).
- 38- نشرة مشروع الجزيرة 2005م.
- 39- نشرة المؤسسة الفرعية لأعمال الري 2005م.
- 40- الإستراتيجية القومية الشاملة : تقويم البرامج - مركز الدراسات الإستراتيجية الخرطوم ديسمبر 1998م.
- 41- تعريف المصطلحات الأساسية الخاصة بالإستراتيجية الربع قرنية - ورقة عمل إعداد الأمانة العامة للتخطيط الإستراتيجي ، المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي 2002م.