

# التخطيط الاستراتيجي أداة للتطوير الإداري بجامعة شندي

اعداد:

- 1/ محمد محجوب سليمان فضيل  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد – جامعة شندي.  
2/ هيثم طلعت عيسى عوض  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد – جامعة شندي.

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي في التطوير الإداري. تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي إلى أي مدى يستخدم التخطيط الاستراتيجي كأداة للتطوير الإداري؟ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت في جمع البيانات والمعلومات على الاستبانة. توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يستخدم كأداة للتطوير الإداري، وأن المنظمة تحقق متطلبات التطوير الإداري من خلال وضع رؤية ورسالة وأهداف واضحة في استراتيجيتها، كما أن التحليل الاستراتيجي يساعد المنظمة على استغلال فرص التطوير المتاحة. أوصت الدراسة بصقل مهارات المدراء في اتخاذ القرارات لزيادة فعالية القرارات، وضرورة زيادة البدائل الاستراتيجية الموضوعة لحل المشكلات، و لزيادة فعالية التخطيط الاستراتيجي على المنظمة تشكيل فرق عمل من المختصين في وحدة إدارية مستقلة.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط، الاستراتيجية، التطوير والإداري.

## Abstract

The study aimed to find out the extent of using strategic planning in administrative development.

The study problem was represented in the main question to what extent strategic planning is used as a tool for administrative development?

The study used the descriptive and analytical method, and it relied on collecting data and information on a questionnaire.

The study found that strategic planning is used as a tool for administrative development, and that the organization fulfills the requirements of administrative development by setting a clear vision, mission and goals in its strategy, and that strategic analysis helps the organization to exploit the available development opportunities.

The study recommended refining the skills of managers in decision-making to increase the effectiveness of decisions, and the need to increase the strategic alternatives developed to solve problems, and to increase the effectiveness of strategic planning. The organization must form working teams of specialists in an independent administrative unit.

**Key words:** *planning, strategy, development and administration.*

## الاطار العام للدراسة اولا: الاطار المنهجي للدراسة مقدمة

يتوقف نجاح أو فشل المنظمات في الوقت الحالي على كفاءة عملية التخطيط الاستراتيجي حيث تسبق عملية تأسيس أي منظمة واعتمادها مرحلة وضع الخطة الاستراتيجية لهذه المنظمة من خلال تقسيم أعمالها إلى مهام وأنشطة مختلفة وإعداد الخطط الأولية وتحديد الأساليب المناسبة لإنجاز الخطة، فضلاً عن إعداد هيكل تقسيم الأعمال وإعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة لضمان تحقيق جميع متطلبات مرحلة التخطيط على أكمل وجه، ونتيجة لاشتداد المنافسة في العصر الحالي كان لزاماً على المنظمات الاهتمام بعملية التطوير الإداري حتي تتمكن من المحافظة على مكانتها في السوق من خلال تطوير أداء العاملين والمدراء على حد سواء والاهتمام بمعايير الجودة في جميع مراحل العملية الإدارية ولا يتحقق ذلك إلا من خلال استصحاب جميع متطلبات التطوير الإداري في مرحلة وضع الخطة الاستراتيجية للمنظمة وبالتالي فإن نجاح عملية التطوير الإداري تعتمد بصورة أساسية على الخطة الاستراتيجية ومدى إدراك القائمين على وضع هذه الخطة لضرورة الاهتمام بالتطوير الإداري.

### مشكلة الدراسة:

على الرغم من الأهمية الكبيرة للتطوير الإداري إلا أن أغلب المنظمات تواجه خلل كبير عند سعيها لتحقيقه ولعل ذلك يرجع لعدم استيعاب متطلبات التطوير الإداري داخل الخطة الاستراتيجية للمنظمة وعدم إدراك القائمين على إعداد الخطة لأهمية التطوير الإداري. مما سبق تتمحور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: إلى أي مدى يستخدم التخطيط الاستراتيجي كأداة للتطوير الإداري؟

### أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من أهمية التخطيط الاستراتيجي باعتباره الركيزة الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أو فشل المنظمات من خلال مساعدته في المحافظة على موارد المنظمة وتحقيق الاستغلال الأمثل لهذه الموارد من خلال تحديد أوجه الصرف الملائمة لهذه الموارد إلى جانب تحديد الإطار الزمني لإنجاز الأهداف المختلفة بجانب المساعدة في تحقيق التكامل بين أنشطة المنظمة المختلفة في سبيل تحقيق الأهداف. كما تظهر الأهمية العملية للدراسة من خلال عملها على الخروج بنتائج وتوصيات تسهم في الاستفادة من التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التطوير الإداري داخل المنظمات من خلال تضمين متطلبات التطوير الإداري داخل رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها المختلفة ومن خلال تحقيق هذه الأهداف تكون المنظمة قد قطعت شوطاً كبيراً في تحقيق التطوير الإداري، إضافة إلى إثراء المكتبات بمعلومات جديدة حول موضوعي التخطيط الاستراتيجي والتطوير الإداري.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى :

1. الكشف عن تأثير التخطيط الاستراتيجي في عملية التطوير الإداري.
2. بيان مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات .
3. التعرف على صعوبات التطوير الإداري ومحاولة إيجاد الحلول لها.

### فرضيات الدراسة:

تختبر الدراسة الفرضية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتطوير الإداري.

## منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي، المنهج الوصفي التحليلي.

## حدود الدراسة:

أولاً: الحدود المكانية: جامعة شندي.

ثانياً: الحدود الزمانية: تغطي الدراسة الفترة من 2019-2020.

## مصادر جمع البيانات والمعلومات:

أولاً: المصادر الأولية: الاستبانة.

المصادر الثانوية: الكتب والدوريات والمنشورات والمجلات العلمية والرسائل العلمية والانترنت.

## ثانياً: الدراسات السابقة:

1. دراسة (نجاتي، 2019): تناولت الدراسة العلاقة التبادلية بين التخطيط الاستراتيجي

وتحسين أداء الهيكل التنظيمي. هدفت الدراسة الى وضع تصور لتطوير الاداء المؤسسي وفقاً لمعايير التخطيط الاستراتيجي وتشخيص العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي واداء المؤسسات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تمثلت عينة الدراسة في (75) فرد من القيادات الادارية يمثلون الكليات المختلفة معتمدة في ذلك اسلوب الحصر الشامل. توصلت الدراسة الى اهمال الجامعات للتحليل الاستراتيجي في البيئة الخارجية وغياب التوجهات الاستراتيجية لدى الجامعات. اوصت الدراسة بضرورة امتلاك الجامعات لرؤية ورسالة واهداف واضحة ومتجانسة، والاهتمام بمرحلة التنفيذ لأهمتها الكبيرة في عملية التخطيط الاستراتيجي.

2. دراسة (ابراهيم وعبد الواحد، 2019): هدفت الدراسة الى التعرف على الدور

الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة الى ان المرونة الاستراتيجية تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية. اوصت الدراسة بالاهتمام بتحليل البيئة الداخلية للحصول على نقاط القوة التي تمكنها من تقليل عمالاتها الوقائية للتفوق على المنافسين.

3. دراسة (اتيم، 2018): هدفت الدراسة الى معرفة دور القيادة الادارية في التخطيط

الاستراتيجي. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة الى ان فاعلية القيادة الادارية تساهم بصورة كبيرة في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتعمل القيادة الادارية على تحديد المفاهيم الاساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي مما يزيد كفاءة الاداء. اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالكفاءات القيادية بالمصرف ومساعدتها في تحديد المفاهيم الاساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وضرورة تدعيم القيادة الادارية من خلال مشاركة كل الاطراف المؤثرة في المؤسسة في عملية التخطيط الاستراتيجي.

4. دراسة (أحمد، 2017): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي

بوزارة العمل والإصلاح الإداري، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على استبانة في جمع المعلومات حيث تم توزيعها على عدد (90) فرداً من العاملين في وزارة العمل والإصلاح الإداري، توصلت الدراسة إلى وجود رؤية واضحة لدى وزارة العمل والإصلاح الإداري ووجود اهتمام بتحليل البيئة الخارجية واستغلال الفرص، وأوصت بضرورة توفير الموارد المادية والمالية اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية الموضوعية ودعم فريق التخطيط الاستراتيجي بالوزارة بكوادر مؤهلة تساعد في صياغة استراتيجية تواكب المستقبل.

تناولت الدراسات السابقة التخطيط الاستراتيجي من زوايا متعددة شملت التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء الهيكل التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي والقيادة الإدارية والتخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية بينما تناولت الدراسة الحالية التخطيط الاستراتيجي كأداة للتطوير الإداري، كذلك ركزت الدراسات السابقة في توصياتها على جانب البيئة الداخلية للمنظمة بينما شملت الدراسة الحالية البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على التطوير الإداري والفكر الإداري .

## الاطار النظري للدراسة أولاً: التخطيط الاستراتيجي مفهوم الاستراتيجية:

يرجع مصطلح كلمة استراتيجية إلى الكلمة اليونانية إستراتيجوس وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك. (المغربي، 1999، ص 45) ويعرف قاموس أوكسفورد أي أن الاستراتيجية تعني الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة. (البعليكي، 1998، ص 345) وكذلك يعرف قاموس المورد الاستراتيجية علي أنها تعني علم أو فن الحرب وإدارة العمليات العسكرية. (R-E Ailen, 1991) فالاستراتيجية تعني أصول القيادة الذي لا اعوجاج فيه ، فهي تخطيط عال المستوى فمن ذلك الاستراتيجية العسكرية أو السياسية التي تضمن للإنسان تحقيق الأهداف من خلال استخدامه وسائل معينة تعني الطريق أو الاستراتيجية ، فهي علم وفن التخطيط والتكتيك والعمليات ، ثم استعملت الكلمة في المجالات المتعددة في شتى مناح الحياة العامة، يعود أصل الكلمة الي التعبير العسكري ولكنها الآن تستخدم بكثرة في سياقات مختلفة مثل استراتيجيات العمل، استراتيجيات السوق .. الخ، وبهذا المفهوم وعلي أساس مجموعة التعاريف والمفاهيم التي أوردها كبار المهتمين بموضوع الاستراتيجية فهي العملية التي تتضمن وضع وتصميم ومن ثم تنفيذ الأهداف ذات الأمد البعيد والتي تؤدي إلي بلوغ المنظمة أهدافها الأساسية، وأن الاستراتيجية هي مجموعة القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها صياغة وتنفيذ الخطط التي تحقق أهداف المنظمة وطموحاتها بالشكل المرغوب. (الكرخي، 2011، ص 26)

## مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

ان التخطيط الاستراتيجي من حيث المفهوم والمحتوي والأبعاد مر بعدد من المراحل التاريخية يمكن تلخيصها فيما يلي. (ابو صالح، 2014، ص 73)

- مفهوم عسكري بحث من سنة (500 ق.م حتى الآن) .
- ظهور أول نموذج التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأعمال نموذج جامعة هارفارد سنة 1920م انتشار فرضية مفادها أن لجميع المنظمات استراتيجيات سواء أعلنتها أم لم تعلنها وسواء اعترفت بذلك أم لا ، شعرت بذلك أم لم تشعر وذلك سنة (1950-1955م) .
- الخطة البعيدة المدى تأخذ معني الاستراتيجية التي تسعى المنظمة من خلالها الوصول إلي ما نطمح إليه وذلك الفترة (1955م-1960م) .
- تبني التخطيط الاستراتيجي كأداة في جميع مؤسسات الأعمال في القطاع الخاص من 1960م وأصبح كأداة للإدارة الحكومية القطاع العام عام 1980م .
- ظهور محاولات لتحديث التخطيط الاستراتيجي وظهور التفكير الاستراتيجي كبديل للتخطيط الاستراتيجي وكمرحلة تسبق عملية التخطيط وطرح الأفكار عن القيادات والعقول التي تفكر بطريقة استراتيجية ابتداء من سنة 1992م حتي 1996م .

- فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية تهدف لدعم القادة لكي يكونوا علي وعي بأهدافهم ووسائلهم ويساعد المنظمة علي أن تركز نظرتها وأولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة من حولها وأن يضمن أن أفراد المنظمة يعملون باتجاه نفس الأهداف فهو يتيح لك توجيه وبناء المستقبل وإدارته فهو وسيلة للتفكير والتصرف من أجل عمل تغيير معين فهو عملية مستمرة .

- و يعرف علي أن التخطيط الاستراتيجي هو خطة شاملة طويلة المدى تحدد أسلوبا ومسارا لبلوغ أهداف طويلة الأجل باستخدام موارد متاحة وتشكل هذه الخطة الاستراتيجية، منهاجا تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية بشأن جمهورها أو عملائها وما تقدمه إليهم أو تتفاعل به معهم. (ابو النصر، 2009، ص73)

- فالتخطيط الاستراتيجي هو فن تشكيل المستقبل في المدى البعيد مع الإخذ في الاعتبار جميع المتغيرات الداخلية والخارجية ومع الإجابة علي التساؤلات اين نحن وكيف نصل الي ما نريد؟ إلي أين نريد أن نصل؟ (الملا، 2005، ص42)

### أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تتلخص أهمية التخطيط الاستراتيجي بكونه يتعلق بتحديد اتجاه المنظمة (تحديد الرؤيا – الرسالة الأهداف) للمنظمات بناء علي تحليل الوضع الحالي والمستقبلي ويعمل علي ترجمة الأهداف إلي برامج وخطط علي المستويات الاستراتيجية المختلفة، ورسم المسار الاستراتيجي للمستقبل والتنبؤ بالإحداث والتنبؤ لها فيساعد المنظمة على الاستعداد والتحوط لمتغيراتها القادمة واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها.

- كما يساعد المنظمات علي استخدام الطريقة العقلانية (التفكير الاستراتيجي ) في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهداف المنظمات، ويعمل علي تخصيص الموارد والمحافظة علي رأس المال من خلال مراجعة الأداء المالي للعمل والحرص علي توفير التحديثات الدائمة مما يساهم في تحقيق أفضل النتائج والتأكد من أن العمل يسير حسب الطريق الصحيح .

- يعمل التخطيط الاستراتيجي علي المشاركة في تحويل الأعمال المخطط لها إلي أشياء قابلة للقياس والتطبيق حتي يتم تحقيق المعرفة الكاملة أو الكافية في الحصول علي النتائج المرجوة .  
- يعمل التخطيط الاستراتيجي علي تنظيم عملية التسلسل في مجمل الجهود التخطيطية عبر جميع المستويات الإدارية والعمل علي جعل المدير مبتكرا وخالقا إضافة إلي مبادرته في صناعة الأحداث وليس تلقيا.

يساعد التخطيط الاستراتيجي علي تكامل واتساق أنشطة المنطقة وذلك بإحداث أنظمة عمل متوائمة ومتكاملة بعيدة عن التقاطع والتضارب. (الكرخي، أ، 2011، ص84)

### خصائص التخطيط الاستراتيجي:

يتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عدة يمكن إجمالها في الآتي: (الكرخي، ب، 2009، ص55)

1- **الآثار طويلة المدى:** يهدف التخطيط الاستراتيجي إلي إحداث تغييرات جوهرية وهامة في المنظمة وهذا لا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج إلي فترة طويلة المد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.

2- **المشاركة الواسعة:** يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضع الخطط ابتداء من الإدارة العليا ونزولا إلي العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم .

3- **المرونة:** يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغييرات المحتملة عند التنفيذ.

- 4- **حشد الطاقات الكامنة:** يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد طاقات كل العاملين بالمنظمة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة.
- 5- **المستقبلية:** ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل ، فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من أنه يعتمد علي تحليل مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لأغراض معرفة واقع المنظمة إذ أنه ينطلق من هنا ليرسم أهداف واستشراف المستقبل للمنظمات.
- 6- **ترتيب الأولويات والخيارات:** من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وأنه يرتب البرامج التنفيذية حسب الأولوية والأهمية.

#### مقومات التخطيط الاستراتيجي:

يتطلب التخطيط الاستراتيجي مقومات لتحقيق أهداف المنظمة، وهذه المقومات تهدف بصفة عامة الي دعم كفاءة المنظمة ومنها: (العبودي، 1999، ص57)

**المرونة الحركية:** ويقصد بها تعديل بعد عناصر التخطيط لتتفق مع الظروف الجديدة والمتغيرات التي حدثت أثناء تطبيق الخطة ، والتي تستبعد توقعها عند وضعها، وتتحقق مرونة التخطيط بتعديل بعض عناصره أو تقبله لخطة بديلة تتفق مع الظروف الجديدة، أما الحركة فيقصد بها عملية استمرار التخطيط الاستراتيجي، وتفاعله مع المتغيرات بحيث تظل عملية التخطيط في حالة حركة تتلاءم مع عمليات متابعة ومراجعة وتفنين مراحل تنفيذ الخطة وعمليات تبديلها وتعديلها متى ما اقتضت الظروف لذلك.

**أما العمق وعدم التشكيلة:** يقصد بعمق التخطيط الاستراتيجي الاهتمام بالمضمون وإنفاذه إلي أعماق سائر المستويات، ويقصد بشكيلة التخطيط ذلك النمط الذي يشكل الخطة وهيكلها علي حساب مضمونها ولا ينفذ إلي أعماق المجتمع بتحقيق أهدافه وإشباع حاجاته. **الوضوح والواقعية في الأهداف:** يجب أن تكون أهداف التخطيط الاستراتيجي واضحة بحيث يفهما جميع العاملين والمنفذين للخطة فالوضوح في الخطة يحقق الوضوح في الأعمال المطلوبة منهم مما يحقق الإقبال علي العمل بكفاءة وفاعلية، أما غموض الأهداف فيتسبب في عدم الترابط بين المخططين والمنفذين ، كما يؤدي إلي غموض الأعمال المطلوب تنفيذها مما يجعل الخطة لا تخطي بالتأييد وتندني فعاليتها وكفاءتها، ويقصد بالواقعية أن يكون التخطيط معتدلا في أهدافه بحيث لا يرهق المجتمع بتحمله أكثر من قدرته سواء في الموارد الطبيعية أو البشرية، أو في المدة الزمنية المحددة لتنفيذ الخطة.

**الاعتماد علي البيانات الدقيقة والمعلومات الصحيحة:** ويتعين أن تكون البيانات والمعلومات الأساسية التي يعتمد عليها التخطيط صحيحة، فدقة البيانات وصحتها عن الموارد والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.

**دقة تحديد البرنامج الزمني:** يجب تحديد برنامج زمني محدد لكل مرحلة من مراحل الخطة بتحديد قرارات زمنية مناسبة يتم فيها تنفيذ الخطة، وأن لا تكون الفترة قصيرة تؤدي إلي عدم الواقعية وإرهاق المنفذين، أو طويلة تؤدي إلي إهدار الوقت وزيادة النفقات، لذا يجب أن تكون التحديد مرنا وأن تتلاءم الفترة مع المتغيرات.

**اشتراك جميع المستويات والتنسيق فيما بينها:** يجب اشتراك جميع المستويات الإدارية في التخطيط لأنه يحتاج إلي خبرة الفنيين والمختصين في المستويات التنفيذية وتزداد حاجة الإداريين كلما صعدنا سلم التنظيم ويتولى القادة الإداريين أي من يأتون في سلم الهرم التخطيطي والاختيار بين البدائل لاعتماد أي منها.

فالتخطيط أداة شاملة لكل المستويات الإدارية ويقصد بالتنسيق العمليات المنظمة التي تتضمن عدم تكرار الجهود وتشتيتها، وهذا يحقق الاستثمار الأمثل للطاقات المتاحة.

**تحقيق المتابعة والرقابة:** يجب أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي أساسا لقياس معدلات الأداء حتي يمكن متابعة تنفيذ الخطة في مراحلها المختلفة كما يجب أن يتضمن جهازا رقابيا يراقب عملية التنفيذ وصحة الأداء وتخطر الإدارة باي خلل في انحراف الأداء فور حدوثه ليتم تداركه في الوقت المناسب، وحل المشكلات الناجمة عنه قبل استفحالها.

**تكامُل الجهود:** أن يقوم التخطيط الاستراتيجي علي تكامل الجهود والتناسق بين الأداء ليتحقق للعمل التخطيطي والكفاءة في الأداء والفاعلية المنشودة التي تحقق أهدافه.

### **خطوات التخطيط الاستراتيجي:**

يمكن عرض خطوات التخطيط الاستراتيجي على النحو التالي: (العبودي، 1999، ص58)

**الخطوة الأولى:** مراجعة رسالة الشركة وأهداف الشركة لمعرفة ما تهدف الشركة إلي تحقيقه.

**الخطوة الثانية:** عمل تحليل للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة لمعرفة نقاط القوة والضعف لتحقيق رسالة الشركة.

**الخطوة الثالثة:** تحديد استراتيجيات المنظمة في ضوء نتائج تحليل الخطوة الثانية المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية وكيفية استغلال المنظمة نقاط القوة للتغلب علي المعوقات ونقاط الضعف وذلك لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة.

**الخطوة الرابعة:** تحديد عوامل النجاح الحرجة التي يجب أن تتم بشكل صحيح لتحقيق الاستراتيجية.

**الخطوة الخامسة:** تحديد الأنشطة الحرجة التي يجب القيام بها لتحقيق عوامل النجاح الحرجة.

**الخطوة السادسة:** التأكد من أن الهيكل التنظيمي والعمليات والأنظمة مهيئة تماما لملائمة تحقيق الاستراتيجية.

### **معوقات التخطيط الاستراتيجي:**

تواجه عملية التخطيط في المنظمات الكثير من الصعوبات والعقبات رغم المميزات التي يحققها التخطيط الاستراتيجي إلا أن ثمة عدد من المنظمات لا تستطيع استخدامه بطرق غير علمية أو مهنية وذلك للأسباب المتعلقة بالاتي: (كردي، 2010)

- وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغيير المستمرين بحيث يصبح التخطيط متقادما قبل أن يكتمل وظهور المشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي يعطي انطباعا سيئا عن هذا التخطيط في أذهان المدراء ومنها:
- قصور الموارد المالية المتاحة، فالتخطيط الفعال يحتاج إلي وقت وتكلفة وتهدف عملية التخطيط في هذا المجال إلي الاتي:
- مواجهة عدم التأكد في بيئة المنظمة .
- التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها تطوير إمكانية المنظمة للتعرف علي الفرص والقيود والتهديدات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها، وتدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.

### **الصعوبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي:**

- 1- **التغيير والتبديل السريع في البيئة:** الخطة الاستراتيجية مرتبطة بفترات زمنية تتجاوز خمس سنوات فإنها بحاجة لاستقرار الوضع خلال تلك الفترة ولكن التغييرات السريعة في البيئة (الداخلية - الخارجية) تؤدي إلي مواجهة واقع جديد يؤدي إلي صعوبة التنفيذ .
- 2- **عدم قدرة الإدارة علي تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية:** هنالك بعض الإدارات لا تمتلك القدرة علي وضع الخطة الاستراتيجية وتحديد أهدافها وخطتها التشغيلية والتنفيذية

- لأن الخطة تعبر عن إمكانيات المنظمة، وأن تم الاستعانة بالتغيير خارج المنظمة يصعب علي العاملين بالمنظمة تنفيذها
- 3- **مقاومة البعض في المنظمة للتغيير:** أول مهام التخطيط الاستراتيجي إحداث تغييرات في عمل المنظمة نحو الأفضل، ولذا تعتمد بعض العناصر إلي مقاومة ذلك التغيير والتمسك بالسياسات القديمة التي تعودت عليها وخوفا من التغيير أن يطال وظائفهم .
- 4- **الموارد المالية للمنظمة:** يعتبر المورد المالي من أهم عوامل نجاح الخطط لأنه يمول برامجها فالقصور المالي يهدد ويؤدي إلي فشل الخطة، لذا لا بد من التفكير منذ بداية وضع الخطة مصادر تمويلها من الموارد المالية المختلفة.
- 5- **عدم وضوح المسؤوليات وضعف الهياكل:** عدم وجود هيكل تنظيمي يوضح المسؤوليات والصلاحيات علي المستويات الإدارية في المنظمة يؤدي إلي ضعف الخطة وعشوائية القرارات الإدارية المتعلقة بالخطة.
- 6- **المعلومات والبيانات الإحصائية:** لا خطة بدون معلومات وبيانات وإحصائيات للماضي ودراسة للحاضر وتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية، لذا لا بد من توفر المعلومات والبيانات والإحصائيات لأنه ينعكس علي وضع الخطة ومن ثم تنفيذها، لذا فإن شح وضعف ومصداقية المعلومات والبيانات يؤدي إلي الفشل عن طريق الوصول الي نتائج غير صحيحة وغير مرغوب فيها ولا علاقة لها بأهداف المنظمة.
- 7- **الانشغال بالمشكلات الروتينية:** أن الاهتمام والانشغال بالأعمال اليومية وعدم الإكثار بالمشكلات الاستراتيجية التي تنهض بها المنظمة وتعمل علي تطويرها وهذا يعتبر من الأعمال غير الضرورية تؤثر علي تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- 8- **ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات :** الكثير من الإدارات في المنظمات تعتقد أن التخطيط الاستراتيجي هو لمواجهة الأزمات وهذا اعتقاد خاطئ ويقلل من أهمية التخطيط الاستراتيجي لأنه أسلوب لكل الظروف ويعمل علي المحافظة ربحية المنظمة واستمرارها والحد من الأزمات التي تواجهها.

### ثانيا: التطوير الإداري

#### مفهوم التطوير الإداري:

- في اللغة: التطوير يعني التجديد و التحديث والتعديل يقال هو جد يجد وهو جديد واستجد أي صيره جديدا ويقصد به الاجتهاد في الأمر وتحسينه. (الفيروز، 1987، ص346)
- أما في الاصطلاح تباينت الرؤى حول مفهوم التطوير الإداري نورد بعض التعريفات التالية:
- 1- يعرف التطوير الإداري علي انه يعني التحسين في الجهاز الإداري بالمعني الميكانيكي أو الهيكلي، ويتضمن بعدا سكونياً وغالباً ما يركز اهتمامه علي البعد التقني والفني في الجهاز الإداري. (العدوان، 1986، ص786)
- 2- كما عرف بأنه تحسين فعالية وكفاءة المنظمة أو الاثنين معا. (سوادي، 1988، ص273)
- و عرف بأنه عملية متعددة الجوانب تشمل البشر والوسائل الأساليب ولها أبعاد إنسانية وفنية وتنظيمية واجتماعية. (علي محمد، 1982، ص25)
- 3- عرف التطوير الإداري بأنه تغيير من كل:
- أ) حيث عرف بأنه إعادة توزيع الموارد وتغيير الناتج النهائية.
- ب) بأنه تغيير أنماط السلوك والمفاهيم والأفكار وممارسات الفرد.
- ج) كما عرفت نشرات الأمم المتحدة التطوير الإداري بأنه المجهودات المصممة خصيصا لتحقيق تغييرات أساسية في نظام الإدارة خلال عمليات نظرية أو علي الأقل خلال الإجراءات

لتحسين واحدا أو أكثر من مكونات الرئيسة مثل الهياكل الإدارية والإفراد والإجراءات. (الاعرجي، 1995، ص26)

4- عرف التطوير بأنه دفعة للأمام وتغيير.

أ- حيث عرف التطوير الإداري بأنه دفعة إلى الإمام تعطي الجهاز الإداري بقصد تحقيق الاهداف عن طريق دفع كفاءة الجهاز ونظمه وموظفيه.

ب- عرف بانه عملية سياسية صممت لتنظم العلاقات بين البيروقراطية و العناصر الاخرى في المجتمع من جهة و بين عناصر البيروقراطية نفسها من جهة الاخرى بمعنى ان التقرير الاداري يتضمن بعض ملامح البيروقراطية فان تأسيس التطوير الاداري يعني الزيادة والابداع وانشاء العلاقات الجديد بين الوظائف الهيكلية الحكومية لزيادة قدرات البيروقراطية من اجل الوصول الي الهدف النهائي لبناء الدولة.

ج- عرف بأنه أحداث نقلة نوعية وكمية في مستوي الطاقة التنظيمية نحو من الكفاءة في الإدارة والكفاية في الإنتاج. (التو بجري، 2006، ص7)

### أهمية التطوير الإداري:

تكمن أهمية التطوير الإداري في الاتي. (كريم، 2017)

1- تحقيق الاستفادة القصوى من الامكانيات المادية والبشرية للمؤسسة من اجل الوصول للأهداف.

2- مواجهة متطلبات الجمهور واشباع حاجاته الاساسية من المعرفة والترقية ادي الي زيادة اهمية التطوير الإداري للمؤسسة لمواجهة كل متطلبات جماهيرها.

3- التحولات الاجتماعية في القيم التي يحملها الاجيال الجديد والتي تختلف عن قيم الاجيال المتفاوتة مما يترتب عليه اعادة في طرق ووسائل والية عمل المؤسسة.

4- مساهمته في تشجيع الابتكار للأفراد في التأثير علي الثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة والبحث عن افكار ادارية جديدة التي تمكن والتي تغيير في اتجاهات وسلوكيات الادارية السائدة.

### أهداف التطوير الإداري:

تختلف اهداف التطوير الإداري تبعا لاختلاف حجم ونوع المؤسسات ويمكن تلخيصها في الاتي. (ثروت، 2010، ص ص47-48)

1- تطوير الموارد البشرية من مديريين و اداريين و مستخدمين و فنيين.

2- تطوير الاعمال و الاشغال.

3- فحص الهياكل التنظيمية وتقسيم العمل والعلاقات المتداخلة.

4- تطوير مفاهيم وقدرات الموظفين تطوير الادارة العامة.

5- اعداد الوصف الوظيفي بهدف تطوير الرقابة الادارية.

6- تطوير الانظمة والقوانين والتعليمات.

7- تطوير الاساليب ووسائل التكنولوجيا.

8- تطوير وسائل الاتصال.

9- تطوير الارشاد في العمل.

10- تطوير الاهداف.

11- تطوير الاسلوب الإشرافي.

12- تطوير التقييم و المهارات والقدرات.

13- تطوير العلاقات الانسانية.

14- تطوير التخطيط والتقويم ونظم المعلومات والهياكل التنظيمية.

15- تنمية التفكير العلمي وتنمية روح المغامرة وتطوير الحوافز.

### عناصر التطوير الاداري:

ان عملية التطوير الاداري تسعى الي حدوث تغييرات في الهياكل التنظيمية وانماط الاتصالات وتنمية والقيم الايجابية اذ ان عناصر التطوير تتمثل في الاتي: (روش، 2013)

#### أ- الموارد البشري:

تعتبر الموارد البشرية اهم جزء في بيئة التنظيم فهو يؤثر ويتأثر بها عل جميع الابعاد الادارية والهيكلية والفنية ويهدف الي توفير العدد المطلوب من الموارد البشرية ومن جميع الاختصاصات وعل مختلف المستويات وفقا للمؤهلات المطلوبة وفي الوقت المناسب من اهم التغييرات التي تتعلق بالعنصر الانساني هي:

- محاولة تكوين قيم ايجابية جديدة موجودة.
- العمل علي تنظيم جديد لأساليب الاتصالات.
- التخلص من قيم قديمة موجودة.

#### ب- الهيكل التنظيمي:

تعد الهياكل التنظيمية من اكثر المجالات عرضة للتغير ويحدث ذلك بتعديل اسس ومعايير واعداد الهيكل من خلال حذف او دمج او استحداث وحدات جديدة.

#### ج- اجراءات وطرق العمل:

يهدف هذا التطوير الاداري ضمن هذا العنصر الي تحقيق الاتي:

- تبسيط الاجراءات.
- ادخال النواقص.
- المرونة في القوانين والتشريعات.
- تفويض السلطات للمستويات الدنيا والابتعاد عن المركز.
- تخفيض نطاق الاشراف ومنع الازدواجية.

#### د- تدريب وتطوير العاملين:

قد لا يميز الكثير من الباحثين بين التدريب والتطوير فالتدريب هو اكساب المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العلمية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية اما التطوير فيمثل الجهود المبذولة لا كسابهم القابليات التي يحتاجون مستقبلا وفق التصورات البيئية والتكنولوجية وتتمثل اهمية التدريب والتطوير في الاتي: (روش، 2013)

- تطوير العمل من خلال الابعاد (المعرفية والمادية والمعنوية).
- زيادة الالتزام التنظيمي.
- يسهم في وضع المهارات الشخصية.
- يساعد في تخفض التكاليف.
- يساعد علي تحسين واكساب المهارات الفنية.

#### خصائص التطوير الاداري:

للتطوير الاداري خصائص تساعد علي الفهم الصحيح له وهي كالآتي: (ال دحوان، 2008)

1. الاهتمام بالمؤسسة والنظام ككل فهو جهد شامل يتفاعل مع مختلف اقسام المنظمة ومكوناتها الرئيسية ونشاط يعتمد علي التخطيط المسبق والهادف الي احداث تغيير وتطوير فهو يركز علي كيفية حل المشكلات واتخاذ القرارات والمقارنة بين المضمون والمحتوي.
2. ينظر الي جهود التغيير علي انها جهود مستمرة ويهتم بالمشاركة الجماعية في ادارة فريق العمل كونه الوحدة الرئيسية لتعليم الافراد ويعتمد علي مدخل النظم في العلاقات الداخلية بين الوحدات واقسام المنظمة والمجموعات والافراد بوصفها انظمة فرعية متداخلة ومتفاعلة ضمن نظام المنظمة الكلي.

3. قيادة التطوير والتجديد حيث يعتبر التطوير الإداري استراتيجية مخططة تهدف الي تحقيق التغيير والتجديد في المنظمة وقيادته والسهر عليه.
4. يعتبر التطوير الإداري اتجاها للموظفين في اتخاذ القرارات داخل المنظمة ويركز علي طرق معينة لتطوير ودعم الاداء والجودة.
5. يعتمد علي مجموعة من القيم الانسانية التي تتناول الافراد والمنظمات لتحقيق استفادة اكبر من الامكانيات البشرية كما يمثل اتجاها منظم يتعلق بالعلاقات المتبادلة بين الاقسام والوحدات الادارية والجماعات والافراد.
6. التأكد علي عملية حل المشكلات وتدريب الافراد علي تشخيصها وحلها بدلا من مناقشتها كما يعتمد علي القيم الانسانية في المعتقدات والقيم الايجابية حول امكانية ورغبة النمو والتطوير لدي الافراد وضرورة اتاحة الفرص للفرد في التطوير والتعاون.
7. يهتم التطوير الإداري بالتغذية الراجعة المقدمة من الافراد من اجل توفير المعلومات ذات فائدة لهم لبناء قراراتهم عليها والاتجاه الموقفي الذي يتصف بالمرونة وتكيفه ضمن احتياجات المؤسسة.

8. التعلم عن طريق الخبرة والتجربة ويعني ان الافراد يتعلمون من خلال التجربة والخبرة العلمية في بيئة التدريب علي انواع المشكلات الادارية التي تواجههم خلال العمل.

#### مراحل التطوير الإداري:

وفيما يلي نورد لمحات أساسيه عن طبيعة ومراحل عملية التطوير الإداري وصولا إلي النتائج المطلوبة(ثروت، 2010، صص71-76)

أولاً: مرحلة التشخيصي وجمع البيانات.

ثانياً: وضع خطة العمل وتمر.

ثالثاً: التهيئة لقبول التطوير ورعايته وتنفيذه.

رابعاً: مرحلة المتابعة والتقييم.

#### معوقات التطوير الإداري:

هنالك بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق التطوير الإداري(كريم، 2017، صص56-57)

- 1- عدم مواكبة القوانين للتطورات وصعوبة مواجهة التغييرات.
- 2- التغييرات المتكررة لشاغلي الوظائف القيادي في المنظمات.
- 3- غياب التشخيص السليم والايامن المفرط في الاساليب الادارية القديمة.
- 4- عدم القدرة علي اختيار الافراد المناسبين وجعل مشاركتهم غير فعالة.
- 5- قيود الثقافة التنظيمية التي لا تقبل بالتغييرات الادارية.
- 6- عدم ملائمة الامكانيات وذلك لجمود الافراد وعدم امتلاكهم لخبرات ومعارف ادارية حديثة.
- 7- مشكلة تباعد بين الاهداف الفرية واهداف المنظمة.

## الدراسة الميدانية

## أولاً: إجراءات الدراسة

سوف يتم توضيح مجتمع الدراسة وعينة الدراسة والتعرف على الأداة المستخدمة لجمع البيانات ومعرفة الأساليب المتبعة في تحليلها.

**مجتمع الدراسة:** ان مجتمع الدراسة المستهدف هو الإداريين والموظفين ذوي الدرجات القيادية بجامعة شندي وبالع عدد 90.

**عينة الدراسة:** تم استخدام الصيغة الرياضية التالية لتقدير حجم العينة من مجتمع الدراسة المستهدف وهي:

$$\Rightarrow n = \frac{NZ^2(pq)}{Nd^2 + Z^2(pq)}$$

حيث أن:

N : حجم المجتمع المأخوذة منه العينة.

n : حجم العينة المطلوبة.

Z : الانحراف الطبيعي المعياري وتم أخذه بـ 1.65 والتي تقابل مستوى الثقة 90%.

P : النسبة في المجتمع والتي يراد تقديرها إذا لم تكن هنالك معلومات عنها ولو على سبيل التخمين يمكن تقديرها بـ 50%.

q : 1 - P

d : وهو مستوى الدقة المطلوب وتم أخذه في حدود 6%.

بعد تطبيق قانون حجم العينة اعلاه تبين حجم العينة المناسب هو 40، من حجم مجتمع الدراسة البالغ 90.

**أداة الدراسة:** من أجل التعرف على البيانات الأولية للدراسة وتحليل نتائج الدراسة والتحقق من تحقق اهداف وفرضيات الدراسة تم اختيار الاستبانة كأداة أساسية لجمع الحقائق الميدانية. حيث تم استخدام الاستبانة ذات الأسئلة المغلقة باستخدام التدرج الخماسي للإجابات عن أسئلة محاور الاستبانة (مقياس ليكرت الخماسي) وهي:

أوافق بشدة – أوافق – محايد – لا أوافق – لا أوافق بشدة

جدول (1) المقياس الخماسي للاستبانة

المستوى/الاتجاه	المتوسط المرجح
أوافق بشدة	من 4.20 – 5
أوافق	من 3.40 – 4.19
محايد	من 2.60 – 3.39
لا أوافق	من 1.80 – 2.59
لا أوافق بشدة	من 1 – 1.79

المصدر : إعداد الباحثان، من الدراسة الميدانية، 2020م .

وقد اشتملت الاستبانة علي (5) أسئلة كبيانات شخصية و(10) أسئلة مغلقة تتعلق بموضوع الدراسة .

**ثبات وصدق الاستبانة:** لإجراء اختبار الثبات لأسئلة الاستبانة تم استخدام معامل الثبات (ألف كرونباخ)، ومعامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر وعلى العكس إذا كان ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعاً

وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً. وإذا كانت قيمة الثبات أكبر من 0.5 ذلك يعني أن عبارات الاستبانة ثابتة .  
 إن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات بصورة طردية .  
 ويتم حساب معامل الصدق (Validity) ، عن طريق حساب جذر معامل الثبات، وهو يعرف بصدق المحك.

إن الثبات يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة. أما الصدق فيقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

### Reliability statistics جدول (2) قيمة معامل ألفا كرونباخ (كل المحاور)

عدد عبارات الاستبيان	قيمة معامل الثبات	قيمة معامل الصدق
10	0.86	0.92

المصدر : إعداد الباحثان، من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية، 2020م

الجدول أعلاه يوضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي 0.86 وهي مرتفعة كثيراً وذلك يعني أن اجابات المبحوثين علي عبارات الاستبانة تتميز بدرجة ثبات عالي ، كما نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للصدق تساوي 0.92 وهي مرتفعة جدا وذلك يعني أن اجابات المبحوثين علي عبارات الاستبانة أيضا تتميز بدرجة صدق عالية.

**الأساليب الإحصائية المستخدمة في الوصف والتحليل:** لقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية بشكل عام للحصول علي قرارات عامة عن خصائص وملامح تركيبة مجتمع الدراسة وتوزيعه حيث تم استخراج التكرارات والنسب المئوية للتعرف علي إجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات متغيرات الدراسة .

تم استخدام المتوسط الحسابي ( الوسط الموزون المرجح) Weighted نظراً لاختلاف أهمية كل مفردة عن أهمية المفردات الأخرى ، أو كون هذه المفردات مقرونة بأوزان مختلفة ، فيستخدم هذا النوع في حالة وجود مقياس ليكرت للتدرج الخماسي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات متغيرات الدراسة الأساسية (المحاور) مثل( أوافق بشدة / أوافق / محايد / لا أوافق / لا أوافق بشدة ) حيث يعبر الرقم 5 عن أعلى درجة والرقم 1 عن أقل درجة، وهذا أفضل بكثير من الاعتماد علي التكرارات فقط، وذلك لمعرفة مدي ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط موزون مرجح . ثم استخدام الانحراف المعياري Standard Deviation وهو من أفضل مقاييس التشتت للتعرف علي مدي انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة عن متوسطها الموزون المرجح. وتم استخدام " اختبار مربع كاي" لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة عند مستوي معنوية 0.05 ويعني ذلك أنه إذا كانت قيمة مربع كاي الاحتمالية من 0.05 ذلك يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة أما اذا كانت قيمة مربع كاي الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ذلك يعني عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين (الاجابات متقاربة).

## ثانياً: عرض وتحليل عبارات الاستبانة

سوف يتم عرض عبارات محاور الاستبانة وذلك بوصف البيانات، كما سيتم عرض الجدول التكراري النسبي لكل محور من محاور الاستبانة علي حده.  
أولاً : عرض ووصف البيانات الشخصية :

1- العمر

## جدول (3) العمر

النسبة المئوية	العدد	الفئة العمرية
20.0	8	أقل من 30 سنة
40.0	16	30 سنة وأقل من 40 سنة
32.5	13	40 سنة وأقل من 50 سنة
7.5	3	50 سنة فأكثر
100.0	40	المجموع

المصدر : إعداد الباحثان، من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية، 2020م

من الجدول (1) يتضح أن غالبية افراد العينة المبحوثة كانت فئتهم العمرية هي (30 سنة و اقل من 40 سنة) حيث بلغ عددهم 16 فرد بنسبة 40%.  
2- المؤهل العلمي :

## جدول (4) المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
5.0	2	ثانوي
45.0	18	جامعي
50.0	20	فوق جامعي
100.0	40	المجموع

المصدر : إعداد الباحثان، من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية، 2020م

من الجدول (2) يتضح أن غالبية افراد العينة المبحوثة كان مؤهلهم العلمي هو (فوق جامعي) حيث بلغ عددهم 18 فرد بنسبة 50%.  
3- المجال :

## جدول (5) المجال

النسبة المئوية	العدد	المجال
57.5	23	العلوم التطبيقية
37.5	15	العلوم الانسانية والاجتماعية
5.0	2	أخرى
100.0	40	المجموع

المصدر : إعداد الباحثان، من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية، 2020م

من الجدول (3) يتضح أن غالبية افراد العينة المبحوثة كان مجال تخصصهم هو مجال العلوم التطبيقية حيث بلغ عددهم 23 فرد بنسبة 57.5%.  
4- سنوات الخبرة

## جدول (6) سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	الفئة العمرية
17.5	7	أقل من خمس سنوات
35.0	14	5 سنوات وأقل من 10 سنوات
32.5	13	10 سنة وأقل من 15 سنة
15.0	6	15 سنة فأكثر
100.0	40	المجموع

المصدر : إعداد الباحثان ، من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية، 2020م

من الجدول (4) يتضح أن غالبية افراد العينة المبحوثة كانت سنوات خبرتهم في الفئة (5 سنوات وأقل من 10 سنوات) حيث بلغ عددهم 14 فرد بنسبة 35%.

5- المسمى الوظيفي :

جدول (7) المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
62.5	25	مدير ادارة
12.5	5	رئيس قسم
22.5	9	موظف
2.5	1	أخرى
100.0	40	المجموع

المصدر : إعداد الباحثان ، من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية، 2020م  
من الجدول (5) يتضح أن غالبية افراد العينة المبحوثة كان مسمى وظيفتهم (مدير ادارة) حيث بلغ عددهم 25 فرد بنسبة 62.5%.  
ثانيا: التكراري النسبي لمحاور الدراسة :

جدول (8) نتائج اتجاه فرضية الدراسة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	الرقم
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
				%	%	%	%	%		
2	اوافق	0.97	3.80	0	9	2	24	5	تستصحب المنظمة التطوير الإداري في رسالتها.	1
				0	22.5	5	60	12.5		
2	اوافق	0.87	4.20	0	5	7	22	6	لدى المنظمة رؤية واضحة لمتطلبات التطوير الإداري.	2
				0	12.5	17.5	55	15		
2	اوافق	1.11	4.10	2	3	11	13	11	تشتمل الأهداف الاستراتيجية على تطوير أداء العاملين.	3
				0	7.5	27.5	32.5	27.5		
2	اوافق	0.95	4	0	5	9	17	9	تدرك القيادات الإدارية في المنظمة أهمية التطوير الإداري.	4
				0	12.5	22.5	42.5	22.5		
3	محايد	1.00	3.20	3	6	15	14	2	يمتلك المدراء في المنظمة مهارات اتخاذ القرار.	5
				7.5	15	37.5	35	5		
2	اوافق	0.79	3.50	0	7	14	18	1	تستخدم المنظمة التحليل الاستراتيجي لاستغلال فرص التطوير المتاحة.	6
				0	17.5	35	45	2.5		
2	اوافق	1.00	3.40	2	7	13	15	3	تشتمل الخطة الاستراتيجية للمنظمة على بدائل استراتيجية لحل المشكلات .	7
				5	17.5	32.5	37.5	7.5		
2	اوافق	0.90	4	0	5	13	16	6	تساعد استراتيجية المنظمة في معالجة نقاط الضعف.	8
				0	12.5	32.5	40	15		
2	اوافق	0.81	4.10	0	4	12	20	4	تتبنى المنظمة الأفكار الاستراتيجية المتعلقة بالتطوير الإداري.	9
				0	10	30	50	10		
3	محايد	1.00	3.20	0	9	9	13	9	لدى المنظمة نقاط قوة تسهل عملية التطوير الإداري.	10
				0	22.5	22.5	32.5	22.5		
3.75 اوافق				نتيجة المحور الكلية						

المصدر : إعداد الباحثان ، من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية، 2020م

يتضح من الجدول (6) بأن غالبية عبارات فرضية الدراسة تميل اجاباتها نحو الموافقة وذلك من خلال تفسير قيم الوسط الحسابي لكل عبارة حيث تلاحظ أن جميع العبارات كان تفسير قيمة وسطها هو (وافق) ماعدا العبارتين (5-10) كانت تميل نحو المحايدة ، وبعد حساب قيمة الوسط العام المرجح وجد ان قيمته تساوي 3.75 وتميل هذه القيمة نحو الموافقة، نستنتج من ذلك أن الفرضية بصورة عامة تتجه اجاباتها نحو الموافقة.

**تحليل فرضية الدراسة:** لتحليل فرضيات هذه الدراسة سوف يتم استخدام اختبار مربع كاي لجودة المطابقة لمعرفة ما اذا كان هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي عبارات فرضيات الدراسة، فاذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) لاختبار مربع كاي أقل من مستوي المعنوية 0.05 فان نتيجة الاختبار معنوية أي أنه توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة ولمعرفة لصالح من يوجد الفرق نحسب قيمة الوسيط للعبارة نستخدم الجدول التالي :

**جدول (9) المقياس الخماسي للاستبانة**

المتوسط المرجح	المستوى / الاتجاه
من 4.20 – 5	أوافق بشدة
من 3.40 – 4.19	أوافق
من 2.60 – 3.39	محايد
من 1.80 – 2.59	لا أوافق
من 1 – 1.79	لا أوافق بشدة

المصدر : إعداد الباحثان، من الدراسة الميدانية، 2020م .

أما اذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) لاختبار مربع كاي أكبر من مستوي المعنوية 0.05 فان نتيجة الاختبار غير معنوية أي أنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة (اجابات المبحوثين علي العبارة متقاربة) .

**تحليل الفرضية:** تنص الفرضية على: وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتطوير الاداري.

رقم	العبارات	القيمة المحسوبة لاختبار مربع كاي	القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي (sig)	التفسير	قيمة الوسط الحسابي للعبارة	التفسير
1	تستصحب المنظمة التطوير الإداري في رسالتها.	28.6	0.000	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	3.80	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
2	لدى المنظمة رؤية واضحة لمتطلبات التطوير الإداري.	19.40	0.000	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	4.20	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
3	تشتمل الأهداف الاستراتيجية على تطوير أداء العاملين.	13.0	0.001	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	4.10	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
4	تدرك القيادات الإدارية في المنظمة أهمية التطوير الإداري.	7.6	0.06	لا يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	4.00	اجابات المبحوثين متقاربة
5	يمتلك المدراء في المنظمة مهارات اتخاذ القرار.	18.7	0.001	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	3.20	إجابات المبحوثين تميل نحو المحايدة
6	تستخدم المنظمة التحليل الاستراتيجي لاستغلال فرص التطوير المتاحة.	17	0.001	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	3.50	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	3.40	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.002	17	تشتمل الخطة الاستراتيجية للمنظمة عل بدائل استراتيجية لحل المشكلات .	7
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	4.00	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.03	8.6	تساعد استراتيجية المنظمة في معالجة نقاط الضعف.	8
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	4.10	يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.001	17.6	تتبنى المنظمة الأفكار الاستراتيجية المتعلقة بالتطوير الإداري.	9
اجابات المبحوثين مقاربة	3.20	لا يوجد فرق معنوي بين اجابات المبحوثين علي العبارة	0.753	1.2	لدي المنظمة نقاط قوة تسهل عملية التطوير الإداري.	10

المصدر : إعداد الباحثان، من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية، 2020م

من الجدول اعلاه :

نلاحظ أن العبارات (1-2-3--5-6-7-8-9) قيمها الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05 ،  
وان العبارات (4-10) قيمها الاحتمالية اكبر من مستوى المعنوية 0.05 ، ذلك يعني أن غالبية  
عبارات الفرضية (1-2-3-5-6-7-8-9) يوجد بها فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين  
اجابات المبحوثين وبالنظر لقيم الوسط الحسابي لتلك العبارات نجد أن العبارات (1-2-3-6-7-8-9)  
تميل اجاباتها نحو الموافقة عليها ونستنتج من ذلك أن الفرضية متحققة ولصالح  
الموافقين.

#### الخاتمة

وتشتمل على:

#### أولاً: النتائج:

1. بينت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يستخدم كأداة فعالة في التطوير الإداري.
2. تحقق المنظمة متطلبات التطوير الإداري من خلال وضع رؤية واضحة في استراتيجيتها.
3. تستند المنظمة في التطوير الإداري في رسالتها وأهدافها الاستراتيجية .
4. امتلاك المدراء مهارات اتخاذ القرارات تساهم في نجاح التطوير الإداري.
5. الخطة الاستراتيجية للمنظمة تشتمل على بدائل استراتيجية لحل المشكلات .
6. يساعد الفكر الاستراتيجي الإدارة العليا على استمرار التطوير الإداري .
7. تساعد استراتيجية المنظمة في معالجة نقاط الضعف.
8. التحليل الاستراتيجي يساعد المنظمة على استغلال فرص التطوير المتاحة.

#### ثانياً: التوصيات

1. ضرورة استمرار المنظمة في تبني الأفكار الإدارية المتعلقة بالتطوير الإداري .
2. لابد من زيادة البدائل الاستراتيجية المستخدمة في حل المشكلات .
3. العمل على صقل مهارات المدراء في اتخاذ القرارات لزيادة فعالية القرارات الإدارية.
4. استمرار استخدام التخطيط الاستراتيجي في معالجة نقاط الضعف داخل المنظمة.
5. لزيادة فعالية التخطيط الاستراتيجي على المنظمة تشكيل فرق عمل من المختصين في  
وحدة إدارية مستقلة.

## قائمة المصادر والمراجع

1. ال دحوان، عبدالله بن سعد (2008)، دور ادارة التطوير الاداري في تطبيق الحكومة الالكترونية، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.
2. R-E Alien(1991). The concise Oxford Dictionary, Chariton press, Oxford.
3. ابراهيم، محمد مختار وعبد الواعد، هدى علي(2019). الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، الخرطوم.
4. أبو النصر، مدحت (2009). التخطيط الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
5. أبو صالح، محمد حسين(2014). التخطيط الاستراتيجي القومي ، ط14، الخرطوم.
6. اتييم، النور اسماعيل(2018). القيادة الادارية ودورها في فاعلية التخطيط الاستراتيجي ورفع كفاءة الاداء، رسالة ماجستير منشورة، جامعة النيلين، الخرطوم.
7. أحمد، ابراهيم عبد السلام(2017). اثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة الاداء الاداري، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد2، الخرطوم.
8. الاعرجي، عاصم(1995). دراسات معاصرة في التطوير الاداري منظور تطبيقي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
9. البعلبكي، منير(1998). المورد القريب، دار العلم للملايين، بيروت .
10. التويجري، محمد ابراهيم(2006). التطوير الإداري ندوة الإصلاح الإداري من منظور استراتيجي عربي دولي، معهد التنمية الإدارية، دبي.
11. ثروت، مشهور(2010). استراتيجيات التطوير الاداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان.
12. روش، ابراهيم محمد(2013). دور عمليات التطوير الاداري في تقليل الفساد الاداري، جامعة زاخو، مجلة دنانير، العدد 7، بغداد.
13. سوادي، عطية حامد(1988). العملية الإدارية معارف نظرية ومهارات تطبيقية، معهد الإدارة العامة، الرياض.
14. العبودي ، محسن(1999). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة .
15. العدوان، ياسر(1986). نماذج لمفاهيم الإصلاح الإداري في الوطن العربي، المطبعة العربية للعلوم الإدارية، عمان.
16. علي محمد، عبد الوهاب(1982). التدريب والتطوير مدخل عملي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض.
17. الفيروز، أياد مجد الدين (1987). القاموس المحيط، مطبعة لبابي الحلبي، المجلد 2، القاهرة.
18. الكرخي، مجيد علي(2009). ب، التخطيط الاستراتيجي، دار المناهج، عمان.
19. الكرخي، مجيد علي(2011). أ، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج ، قطر.
20. كردي، احمد السيد(2010). موقع طريق التفوق والنجاح، مقالات قسم التنمية والتخطيط.
21. كريم، فاطمة الزهرة(2017). أهمية التدريب في التطوير الإداري للمؤسسات الإعلامية، رسالة ماجستير، جامعة محمد ابو ضياف المسيلة، الجزائر.
22. المغربي ، عبد المجيد عبد الفتاح (1999). الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون، مجموعة النيل العربية، القاهرة .
23. الملا، محمد(2005). تخطيط الاستراتيجي والإداري ، مركز أنماء للتدريب والتطوير، البحرين.
24. نجاتي، عمر احمد(2019). العلاقة التبادلية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين اداء الهيكل التنظيمي، مجلة ادارة الجودة الشاملة، العدد 1، الخرطوم.