

## التخطيط الاستراتيجي للتدريب (دراسة ميدانية بوزارة المالية)

أ. عبد الحميد الطاهر زنبيل      أ. صبري ضو طالب      أ. محمد مصطفى الحجاجي  
المعهد العالي للعلوم والتقنية الزاوية      كلية طرابلس للعلوم والتقنية      كلية طرابلس للعلوم والتقنية  
taha03zen@gmail.com      Sabredaw@gmail.com      hjajm77@gmail.com

### مستخلص البحث :

أن الهدف من هذا البحث هو معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على التدريب في المنظمة قيد البحث، و تقديم مجموعة من التوصيات تساعد المنظمة قيد الدراسة في معرفة أهمية أثر التخطيط الاستراتيجي على التدريب ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمجتمع الدراسة الذي يتكون من العاملين بإدارة الموارد البشرية بوزارة المالية قيد الدراسة، وقد تم اختيار عينة عشوائية من العاملين، حيث تم استخدام استمارة الاستبيان كاداه لجمع البيانات، وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود ارتفاع في مستوى التخطيط الاستراتيجي في وزارة المالية وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي على التدريب في وزارة المالية. من خلال النتائج السابقة نلاحظ إن المتوسط العام لنتائج التحليل الإحصائي إيجابية لكن عندما ننظر لإجابات فقرات الاستبيان حول كل فرضية علي حدا نجد قصور وتدني في بعض الإجابات لذلك نوصي بضرورة تجنب التهديدات المتعلقة بها والتي تتضح في ضرورة وضوح الخطط الإستراتيجية و اتصافها بالموضوعية و ضرورة وجود نظام معلومات يساعد في وضع الخطة الإستراتيجية كذلك يجب الاهتمام بالإستراتيجية المعمول بها حتى تحقق أهدافها .

الكلمات الدلالية: التخطيط الاستراتيجي، التدريب ، المؤسسات المالية.

## Strategic planning for training Field study at the Ministry of Finance

**A. Abdul Hamid Al-Taher Zambil,**

Associate Professor / Higher Institute of Science and Technology, Al-Zawiya - [taha03zen@gmail.com](mailto:taha03zen@gmail.com)

**A. Sabri Daou Talib**

Assistant Professor / Tripoli College of Science and Technology -  
[Sabredaw@gmail.com](mailto:Sabredaw@gmail.com)

**a. Muhammad Mustafa Al-Hajjaji**

lecturer at Tripoli College of Science and Technology -  
[hajjm77@gmail.com](mailto:hajjm77@gmail.com)

### Abstract :

The research is to know the impact of strategic planning on training in the organization under study, and to provide a set of recommendations that help the organization under study in knowing the importance of the impact of strategic planning on training. The Human Resources Department at the Ministry of Finance is under study, and a random sample of workers was selected, where the questionnaire was used as a tool for data collection, and the SPSS statistical program was used. Strategic training in the Ministry of Finance.

Through the previous results, we note that the general average of the results of the statistical analysis is positive, but when we look at the answers to the questionnaire paragraphs about each hypothesis separately, we find shortcomings and low levels in some of the answers. Therefore, we recommend the need to avoid threats related to them, which are evident in the need for clarity of strategic plans, their characterization of objectivity, and the need for a system Information that helps in developing the strategic plan, as well as attention must be paid to the applicable strategy in order to achieve its objectives.

**Keywords:** strategic planning, training, financial institutions.

## المقدمة :-

إن نجاح الأعمال هو محصلة فهم وإدارة البشر. ومن هنا جاء الاهتمام المتنامي للأصول الذكية علي أنها المصدر الجديد للميزة التنافسية حيث تعتبر الأصول الذكية هي إجمالي المحصلة المتكونة من المعرفة والمهارات والقدرات التي يمكن أن تمتلكها الدول وتوجهها نحو الإنتاج والبناء . حيث أن التخطيط الاستراتيجي هو حصيلة مجموعة من الاستراتيجيات من بينها استراتيجيات الوظيفة التي تعني وتهتم بتنمية وإدارة الموارد البشرية، فأن تنفيذ هذه الاستراتيجيات يعتبر جوهر الدور الذي تلعبه إستراتيجية الموارد البشرية والدور الجوهري الذي تلعبه الموارد يؤكد علي أهمية الاهتمام بالعنصر البشري بعد أن كان عنصر رأس المال يمثل عنق زجاجة لسنوات عديدة. ويعد التدريب والتأهيل مدخلاً أساسياً لتنمية العنصر البشري، حيث أن التخطيط الدقيق لبرامج التدريب هو الأسلوب الأفضل لإعداده وتقديمه بصورة تتلاءم مع احتياجات العمل أثناء الخدمة، وهو من الموضوعات المهمة لارتباطه بالواقع العملي للعملية الإدارية والاقتصادية، كما يعد الاهتمام بتخطيط برامج التدريب هو الطريق السليم لمعرفة الإمكانيات والطاقات المختلفة التي تتوفر للجهاز الإداري الخطط والبرامج والمشروعات حتى تحافظ المنظمات علي أعلي معدلات الأداء مع ما يتناسب وطبيعة عمل العاملين، فالتخطيط الاستراتيجي يساعد في التخصيص الفعال لموارد المؤسسة، واستعدادها لدفع المجهول أو التقليل من خطره وذلك بالتدخل المباشر والتأثير علي مجريات الأحداث، كما إن الفهم السليم للتخطيط من قبل صناع القرار ضرورة حتمية لنجاح أي نشاط إداري حتى تستطيع المنظمات الصمود أمام موجات التغيير لممارسة العمليات الإدارية المختلفة كما حُطت لها .

## مشكلة البحث :-

تكمن مشكلة البحث في مدي الاعتماد علي التخطيط الاستراتيجي في تدريب الكوادر الوظيفية وكيفية أعداد وتنفيذ الخطة الإستراتيجية للوصول للفاعلية المطلوبة ومخرجات مطابقة لمدخلات العملية التدريبية حيث يمكن حصر أهداف الموضوع في سؤال رئيسي:  
ما دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاء العملية التدريبية في المجال الإداري بوزارة المالية؟

ومن خلال ما ذكر تم صياغة مشكلة البحث بالتالي:

\* ما دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف التدريب؟

\* ما مدى التزام العاملين في المنظمة قيد البحث بإبعاد أخلاقيات المهنة ؟

**فرضيات البحث :**

**الفرضية الأولى :** ما مستوى التخطيط الاستراتيجي في وزارة المالية ؟

**الفرضية الثانية :** ما مستوى أثر التخطيط الاستراتيجي على التدريب ؟

**أهداف البحث :-**

أن الهدف الرئيسي للبحث هو التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على التدريب وتوضيح حقيقة المشاكل التي تواجه التخطيط للعمليات والبرامج التدريبية في المؤسسة محل الدراسة، والتحقق من فاعلية البرامج التدريبية المنفذة بالوزارة، ومن ثم الخروج بنتائج وتوصيات تساهم في التخطيط الاستراتيجي للتدريب .

**الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :**

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات الأولية التي تم جمعها من مفردات العينة التي تم اختيارها من مجتمع الدراسة ، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بالاعتماد على استخدام برمجية الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Social Sciences "for Statistical Package" والتي يرمز لها اختصارا بالرمز (SPSS)، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قام الباحثين باستخدامها:

**1. المتوسط الحسابي :**

المتوسط الحسابي " هو مجموع القيم على عددها "، وهو أحد مقاييس النزعة المركزية، ويستخدم لتقدير معالم المجتمع، أو اختبار الفرضيات الإحصائية. ويتم إيجاد المتوسط الحسابي عن طريق المعادلة التالية :

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

## 2. الانحراف المعياري .

الانحراف المعياري لمجموعة من المشاهدات هو " الجذر التربيعي الموجب لمجموع مربعات انحرافات القيم عن وسطها الحسابي مقسوماً على (n - 1) "، وهو أحد مقاييس التشتت، ويستخدم لمعرفة مدى تقارب أو تباعد إيجابيات مفردات عينة حول خيار معين ويتم إيجاد الانحراف المعياري من المعادلة التالية :

$$s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

**مفهوم التخطيط الاستراتيجي** :-التخطيط الاستراتيجي هو عماد الإدارة الإستراتيجية وهو فن التعامل مع المستقبل ويتضمن التخطيط الاستراتيجي مسح للبنية الداخلية والخارجية وتحديد الأهداف الرئيسية وتقييمها واختيار المناسب لها وتصميم الاستراتيجيات التي تتبع من خلال برامج وجداول زمنية توضع علي مداها موارد معينه لبلوغ هذه الأهداف والتي تعتبر بمثابة معايير يقاس عليها الأداء الفعلي وهناك العديد من تعريفات لعملية التخطيط الاستراتيجي يمكن ذكر بعضها :

- هو عبارة عن التصميم والتبصير برسالة الشركة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك (ماهر، 2005).
- وهو عبارة عن التبصير بالشكل المثالي في المستقبل والتحقيق وتحقيق هذا الشكل فا التخطيط .

**مفهوم التدريب** :- عرف التدريب بكونه عملية تربوية ذات بعد قصير وإجراء تنظيمي يستقاد منه بشكل منظم من خلاله يزود الأفراد بالمعرفة الفنية والمهارات المتعلقة بمجال معين .

ولقد عرف التدريب علي أنه عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال المواطن إلى وضع يخوله من الاضطلاع بوظيفة معينه وإنجاز المهام التي تطلبها وجعله قادرا علي متابعة العمل في الإدارة العامة (العرف، 1989).

**أهمية التدريب :-** تزويد المؤسسات بالكفاءات البشرية وذلك عن طريق تحسين عناصرها لتتناسب مع متطلباتهم كذلك يساهم التدريب في تقليل الإشراف حيث أن الموظف المدرب قليل الأخطاء ويمارس الرقابة الذاتية علي نفسه ويودي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين بعد إلهامهم الجيد بأعمالهم وزيادة قدرتهم علي الأداء وتحقيق ذاتهم من خلال رضاهم عن أنفسهم وأعمالهم و تأهيل العاملين لشغل وظائف مستقبلا بدلاً من اللجوء إلى المصادر الخارجية وغرس أخلاقيات العمل وسلوكيات جديدة وطرق التفكير السليم الأمر الذي يخلق مناخاً جيداً في العمل .

#### الجانب العملي :

#### نبذة عن وزارة المالية:

وزارة المالية الليبية هي وزارة تتبع لرئاسة الحكومة الليبية وتتولى وزارة المالية مسؤولية رسم وتنفيذ السياسات المالية للدولة الليبية في إطار التوجهات العامة للحكومة، وأيضاً وضع وتنفيذ الخطط والبرامج للسياسات المالية وفقاً للتشريعات النافذة حيث تقوم الوزارة بإعداد الميزانية العامة للدولة بالتعاون مع الوزارات والجهات الحكومية وذلك على النحو الذي يعكس التوجهات المالية للدولة وفي مقدمتها الارتقاء بالمستوى المعيشي للمواطنين وزيادة معدلات النمو الاقتصادي، وفي هذا السياق تحرص وزارة المالية على توجيه الاستثمار الحكومي بما يتفق مع السياسات المالية للدولة بالإضافة إلى إدارة الدين العام والإبقاء على معدلاته في الحدود المقبولة دولياً والعمل على تعزيز الاستقرار المالي من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة، وتحرص الوزارة على تعزيز علاقات التعاون المشترك مع الدول الأخرى في المجالات المالية، من خلال التوقيع على الاتفاقيات التي تساهم في توفير الإطار القانوني لهذه العلاقات. وتشمل الاتفاقيات مثلاً، اتفاقيات تجنب الازدواج الضريبي، واتفاقيات التجارة الحرة، والاتفاقيات الجمركية.

## تحليل فرضيات البحث :

### 1- مستوى التخطيط الاستراتيجي في وزارة المالية :

#### جدول رقم (1) يوضح آراء عينة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق		محايد		موافق		العبارات	ت
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
4	0.830	2.09	29.8	17	31.6	18	38.6	22	توجد بالوزارة خطة إستراتيجية واضحة	1
10	0.856	1.74	52.6	30	21.1	12	26.3	15	يتم أخذ آراء جميع الموظفين عند تقديم مقترح الخطة الإستراتيجية	2
8	0.851	1.91	40.4	23	28.1	16	31.6	18	يوجد في الوزارة نظام معلومات يساعد في وضع الخطة الإستراتيجية	3
3	0.846	2.23	26.3	15	24.6	14	49.1	28	توجد بالوزارة عناصر ذات كفاءة في مجال التخطيط الاستراتيجي	4
2	0.856	2.26	26.3	15	21.1	12	52.6	30	يشمل التخطيط الاستراتيجي عمليات التدريب	5
9	0.859	1.89	42.1	24	26.3	15	31.6	18	الإستراتيجية المعمول بها حققت الهدف الموضوع من أجله	6
5	0.821	2.07	29.8	17	33.3	19	36.8	21	ثقافة التخطيط الاستراتيجي معروفة للعاملين بالوزارة	7
1	0.823	2.42	21.1	12	15.8	09	63.2	36	تتوفر بالوزارة القدرات المادية والبشرية لتنفيذ الخطط الإستراتيجية	8
6	0.833	2.05	31.6	18	31.6	18	36.8	21	الإدارة العليا على وعي كامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي	9
7	0.844	1.96	36.8	21	29.8	17	33.3	19	تتصف الخطط الإستراتيجية الموضوعه بالوضوح والموضوعية	10
	0.7940	2.063	المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور التخطيط الاستراتيجي							

الجدول رقم (1) يبين إجابات مفردات عينة الدراسة حول محور (التخطيط الاستراتيجي) ومن الجدول يلاحظ أن عبارة (تتوفر بالوزارة القدرات المادية والبشرية لتنفيذ الخطط الإستراتيجية) جاءت في المرتبة الأولى، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (63.2%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.42)، بانحراف معياري (0.823).

وجاءت عبارة (يشمل التخطيط الاستراتيجي عمليات التدريب) في المرتبة الثانية، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (52.6%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.26)، بانحراف معياري (0.856). وأنت عبارة (توجد بالوزارة عناصر ذات كفاءة في مجال التخطيط الاستراتيجي) في المرتبة الثالثة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (49.1%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.23)، بانحراف معياري (0.846).

وجاءت عبارة (توجد بالوزارة خطة إستراتيجية واضحة) في المرتبة الرابعة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (38.6%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.09)، بانحراف معياري (0.830).

وجاءت عبارة (ثقافة التخطيط الاستراتيجي معروفة للعاملين بالوزارة) في المرتبة الخامسة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (36.8%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.07)، بانحراف معياري (0.821).

وأنت عبارة (الإدارة العليا على وعي كامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي) في المرتبة السادسة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (36.8%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.05)، بانحراف معياري (0.833).

وأنت عبارة (تتصف الخطط الإستراتيجية الموضوعة بالوضوح والموضوعية) في المرتبة السابعة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق) وتساوي (36.8%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (1.96)، بانحراف معياري (0.844).

وجاءت عبارة (يوجد في الوزارة نظام معلومات يساعد في وضع الخطة الإستراتيجية) في المرتبة الثامنة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق) وتساوي (40.4%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (1.91)، بانحراف معياري (0.851).

وأنت عبارة (الإستراتيجية المعمول بها حققت الهدف الموضوعة من اجله) في المرتبة التاسعة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق) وتساوي (42.1%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (1.89)، بانحراف معياري (0.859).

وأنت عبارة (يتم أخذ آراء جميع الموظفين عند تقديم مقترح الخطة الإستراتيجية) في المرتبة العاشرة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق) وتساوي (52.6%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (1.74)، بانحراف معياري (0.856).

كما أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور (التخطيط الاستراتيجي) يساوي (2.063)، بانحراف معياري (0.7940)، وبما أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الافتراضي للمقياس الثلاثي (2) مما يعني وجود ارتفاع في مستوى التخطيط الاستراتيجي في وزارة المالية.



## 2 : مستوى أثر التخطيط الاستراتيجي على التدريب :

جدول رقم (2) يوضح آراء عينة الدراسة حول أثر التخطيط الاستراتيجي على التدريب

ت	العبارات	موافق		محايد		غير موافق		الانحراف المعياري	الترتيب
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً خطة واضحة	26.3	15	28.1	16	45.6	26	0.833	9
2	هناك ارتباط بين الخطة التدريبية والاحتياجات التدريبية	33.3	19	29.8	17	36.8	21	0.844	8
3	يوجد تنوع في البرامج التدريبية بناء على الخطة الاستراتيجية	42.1	24	33.3	19	24.6	14	0.805	2
4	يوجد ارتباط بين برامج التدريب والوظيفة المكلف بها في مجال العمل	43.9	25	24.6	14	31.6	18	0.867	5
5	تتوافق طرق وأساليب التدريب مع البرنامج التدريبي	40.4	23	33.3	19	26.3	15	0.811	3
6	يساعد التدريب على رفع قدرات الموظفين ومهاراتهم	42.1	24	24.6	14	33.3	19	0.872	7
7	يتم النظر إلى ضرورة التجانس بين قدرات الموظفين من حيث الخبرة النظرية والعملية للمشاركين في البرنامج التدريبي	43.9	25	22.8	13	33.3	19	0.880	6
8	هل أنت راضي عن البرامج التدريبية التي اشتركت بها	50.9	29	24.6	14	24.6	14	0.835	1
9	يتم تقييم البرامج التدريبية من المسؤولين بقسم التدريب	42.1	24	28.1	16	29.8	17	0.847	4
10	يتم تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين في البرنامج التدريبي	28.1	16	24.6	14	47.4	27	0.854	10
	المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور أثر التخطيط الاستراتيجي على التدريب							2.059	0.8084

الجدول رقم (2) يبين إجابات مفردات عينة الدراسة حول محور (أثر التخطيط الاستراتيجي على التدريب)

ومن الجدول يلاحظ أن عبارة (هل أنت راضي عن البرامج التدريبية التي اشتركت بها) جاءت في المرتبة الأولى، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (50.9%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.26)، بانحراف معياري (0.835).

وجاءت عبارة (يوجد تنوع في البرامج التدريبية بناء على الخطة الاستراتيجية) في المرتبة الثانية، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (42.1%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.18)، بانحراف معياري (0.805)، وأنت عبارة (تتوافق طرق وأساليب التدريب مع البرنامج التدريبي) في المرتبة الثالثة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (40.4%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.14)، بانحراف معياري (0.811).

وجاءت عبارة (يتم تقييم البرامج التدريبية من المسؤولين بقسم التدريب) في المرتبة الرابعة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (42.1%)، وأن متوسط إجابات

مفردات عينة الدراسة يساوي (2.12)، بانحراف معياري (0.847) ، وجاءت عبارة (يوجد ارتباط بين برامج التدريب والوظيفة المكلف بها في مجال العمل) في المرتبة الخامسة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (43.9%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.12)، بانحراف معياري (0.867)، وأنت عبارة (يتم النظر الى ضرورة التجانس بين قدرات الموظفين من حيث الخبرة النظرية والعملية للمشاركين في البرنامج التدريبي) في المرتبة السادسة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (43.9%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.11)، بانحراف معياري (0.880)، وأنت عبارة (يساعد التدريب على رفع قدرات الموظفين ومهاراتهم) في المرتبة السابعة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (42.1%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.09)، بانحراف معياري (0.872).

وجاءت عبارة (هناك ارتباط بين الخطة التدريبية والاحتياجات التدريبية) في المرتبة الثامنة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق) وتساوي (36.8%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (1.96)، بانحراف معياري (0.844).

وأنت عبارة (يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا خطة واضحة) في المرتبة التاسعة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق) وتساوي (45.6%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (1.81)، بانحراف معياري (0.833).

وأنت عبارة (يتم تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين في البرنامج التدريبي) في المرتبة العاشرة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق) وتساوي (47.4%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (1.81)، بانحراف معياري (0.854). كما أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور(أثر التخطيط الاستراتيجي على التدريب) يساوي (2.059)، بانحراف معياري (0.8084)، وبما أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الافتراضي للمقياس الثلاثي (2) مما يعني وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي على التدريب في وزارة المالية.

## النتائج والتوصيات :

### • النتائج :

1- النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى (( ما مستوى التخطيط الاستراتيجي)) ومن خلال ما أظهرته التحليلات الإحصائية لتساؤلات الاستبيان المتعلقة بهذه الفرضية كانت عبارة تتوفر بالوزارة القدرات المادية والبشرية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وجاءت في المرتبة الأولى، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في حين جاءت عبارة يشمل التخطيط الاستراتيجي عمليات التدريب في المرتبة الثانية، وكانت نسبة الإجابة كذلك مرتفعة، وأنت عبارة توجد بالوزارة عناصر ذات كفاءة في مجال التخطيط الاستراتيجي في المرتبة الثالثة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة موافق وجاءت عبارة توجد بالوزارة خطة إستراتيجية واضحة في المرتبة الرابعة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة موافق وجاءت عبارة ثقافة التخطيط الاستراتيجي معروفة للعاملين بالوزارة في المرتبة الخامسة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة موافق وأنت عبارة الإدارة العليا على وعي كامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي في المرتبة السادسة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة موافق وتساوي وأنت عبارة تتصف الخطط الإستراتيجية الموضوعية بالوضوح والموضوعية في المرتبة السابعة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة غير موافق وجاءت عبارة يوجد في الوزارة نظام معلومات يساعد في وضع الخطة الإستراتيجية في المرتبة الثامنة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة غير موافق وأنت عبارة الإستراتيجية المعمول بها حققت الهدف الموضوعية من اجله في المرتبة التاسعة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة غير موافق وأنت عبارة يتم أخذ آراء جميع الموظفين عند تقديم مقترح الخطة الإستراتيجية في المرتبة العاشرة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة غير موافق وبما أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور (التخطيط الاستراتيجي) يساوي (2.063)، بانحراف معياري (0.7940)، وبما أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الافتراضي للمقياس الثلاثي (2) مما يعني وجود ارتفاع في مستوى التخطيط الاستراتيجي في وزارة المالية.

2- النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية : (( ما أثر التخطيط الاستراتيجي على التدريب )) ومن خلال ما أظهرته التحليلات الإحصائية لتساؤلات الاستبيان المتعلقة بهذه الفرضية نرى

أن عبارة هل أنت راضي عن البرامج التدريبية التي اشتركت بها جاءت في المرتبة الأولى، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة موافق ، وجاءت عبارة يوجد تنوع في البرامج التدريبية بناء على الخطة الإستراتيجية في المرتبة الثانية، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة موافق ، وأنت عبارة تتوافق طرق وأساليب التدريب مع البرنامج التدريبي في المرتبة الثالثة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة موافق، وجاءت عبارة يتم تقييم البرامج التدريبية من المسؤولين بقسم التدريب في المرتبة الرابعة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة موافق، وجاءت عبارة يوجد ارتباط بين برامج التدريب والوظيفة المكلف بها في مجال العمل في المرتبة الخامسة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة موافق ، وأنت عبارة يتم النظر إلى ضرورة التجانس بين قدرات الموظفين من حيث الخبرة النظرية والعملية للمشاركين في البرنامج التدريبي في المرتبة السادسة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة موافق ، وأنت عبارة يساعد التدريب على رفع قدرات الموظفين ومهاراتهم في المرتبة السابعة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة موافق ، وجاءت عبارة هناك ارتباط بين الخطة التدريبية والاحتياجات التدريبية في المرتبة الثامنة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة موافق ، وأنت عبارة يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا خطة واضحة في المرتبة التاسعة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة غير موافق ، وأنت عبارة (يتم تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين في البرنامج التدريبي) في المرتبة العاشرة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة غير موافق، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (1.81)، بانحراف معياري (0.854). كما أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور(أثر التخطيط الاستراتيجي على التدريب) يساوي (2.059)، بانحراف معياري (0.8084)، وبما أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الافتراضي للمقياس الثلاثي (2) مما يعني وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي على التدريب في وزارة المالية.

#### • التوصيات :

من خلال النتائج السابقة نلاحظ إن المتوسط العام لنتائج التحليل الإحصائي إيجابية لكن عندما ننظر لإجابات فقرات الاستبيان حول كل فرضية علي حدا نجد قصور وتدني في

بعض الإجابات لذلك نوصي بضرورة تجنب التهديدات المتعلقة بها والتي تتضح في النقاط التالية :

- 1- ضرورة وضوح الخطط الإستراتيجية و اتصافها بالموضوعية .
- 2- ضرورة وجود نظام معلومات يساعد في وضع الخطة الإستراتيجية .
- 3- يجب الاهتمام بالإستراتيجية المعمول بها حتى تحقق أهدافها .
- 4- ضرورة أخذ آراء جميع الموظفين عند تقديم مقترح الخطة الإستراتيجية .
- 5- ضرورة أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا خطة واضحة .
- 6- ضرورة أن يتم تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين في البرنامج التدريبي .

المراجع :

أولاً الكتب :

1. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط1، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005.
2. العراف نادية، الإدارة الإستراتيجية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر. ط1 - 1989 .
3. الغالي، طاهر محسن، إدريس، وائل محمد، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2006.
4. جمال الدين محمد موسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد التربوية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة الفن الواحد والعشرين، الإسكندرية، دار جامعية، 2006.
5. حسن مختار حسين، تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، في التعليم الجامعي المصري، مجلة كلية التربية، العدد 6، 2002..
6. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، ط1، الإسكندرية، دار جامعية، 2003.
7. عايدة خطاب، إدارة التخطيط الاستراتيجي، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1992.
8. عبد الحميد المغيربي، رمضان غريبه، التخطيط الاستراتيجي لقياس الأداء متوازن، القاهرة، المكتبة العمرية للنشر والتوزيع، 2006.
9. عبد الغفار حنفي، السلوك تنظيمي إدارة الموارد البشري، ط1، الإسكندرية دار الجامعية الجديدة، 2002.
10. علي شريف، وآخرون، الغدار المعاصر، دار الفكر، الجامعي، 2009، الإسكندرية.

11. ماهر أحمد، دليل المدير خطوة بخطوة في إدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط2009، 3 .
12. محسن محمد العبودي، أثر العملية التدريبية في إعداد القائد الإداري، مجلة الإدارة، العدد 3، يناير، 1986.
13. حمد رشاد الحملاوي، التخطيط الاستراتيجي، القاهرة، مكتبة عين الشمس، 1993.
14. محمد رشاد الحملاوي، دليل المديرين في التخطيط الاستراتيجي، مكتبة عين الشمس، القاهرة، طبعة ثانية، 1993.
15. حمد قاسم الفريوتي، إدارة الأفراد، عمان، الأردن، ط.2003، 1.
16. مصطفى محمود أبوبكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000.
17. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة موارد البشرية، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2000.
18. نجم العزاوي، التدريب الإداري، ط1، عمان، اليازوري، 2006.
19. نعيمة شلبية لكعبين، مؤيد عيد سعيد إدارة الأفراد مدخل تطبيق، دار الكتب والوثائق، بغداد، 2007 .
20. نعيمة شلبية الكعبين مؤيد عيد سعيد، إدارة الأفراد، مدخل تطبيقي دار الكتب والوثائق، بغداد، 2007.
- ثانياً - بحوث ورسائل ماجستير :
1. احمد خلف مصباح، التخطيط الاستراتيجي وفعالية المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، (طرابلس أكاديمية الدراسات العليا، 2004م).
2. إسماعيل مصطفى بثنينة، تأثير أهداف وبرامج التدريب وفعاليتها رسالة ماجستير غير منشورة، طرابلس أكاديمية الدراسات العليا، 2022.
3. امحمد علي امحمد مزق، محمد المبروك الزحاف، التخطيط الاستراتيجي لبرامج التدريب لإداري وأثره على فاعلية التدريب، رسالة بكالوريوس غير منشورة، طرابلس، جامعة طرابلس أهلية 2019.

4. محمد سلامة، التخطيط الاستراتيجي للموانئ البحرية المصرية رسالة ماجستير،  
الإسكندرية، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، 2006.  
ثالثا المواقع الإلكترونية : [WWW.Manhal.net/artele](http://WWW.Manhal.net/artele)