



بسم الله الرحمن الرحيم

جمهورية السودان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

## دور التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة أداء المنشآت

(بالتطبيق على شركة سوداني للاتصالات في الفترة من 2005م – 2014م)

بحث مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالبة: هويدا عامر سالم محمد

إشراف الدكتور: إيهاب عبد الله عباس

نوفمبر 2014م

# الإستهلال

"وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي قَالَ تَعَالَى:  
وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا

صدق الله العظيم

سورة الإسراء الآية (85)

" فَتَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ أَنْ يُقْضَى إِلَيْكَ وَحْيُهُ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا

صدق الله العظيم

سورة طه الآية (114)

# الإهداء

الى من أمر الله ببرهما فى كتابه العزيز

(وَوَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ إِحْسَانًا) قال تعالى:

سورة الأحقاف الآية (15)

الى أخوانى وأخواتى وأهلى وعشيرتى

الى كل هؤلاء اهديهم عصارة جهدى

والله ولى التوفيق

# الشكر والتقدير

الشكر من قبل ومن بعد لله رب العالمين الذي أنعم علي بالتوفيق لإنجاز هذا البحث  
والصلاة والسلام علي نبينا محمد صلي الله عليه وسلم.

الشكر إلي جامعة شندي التي أتاحت لي الفرصة لنيل درجة الماجستير في إدارة  
الأعمال ولكلتي الدراسات العليا وكلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال بهذه الجامعة.  
كما أتقدم بالشكر أجزله إلي المرحوم الدكتور سليمان محمد سليمان له الرحمة  
والمغفرة والدكتور سعيد حسن العجب لما قدموه لي من عون ومساعدة والمشرف علي  
هذا البحث الدكتور إيهاب عبد الله عباس فقد كان خير عوناً وسنداً صادقاً وصابراً فجزاه  
الله عنا كل خير.

كما أشكر العاملين بشركة سوداني للاتصالات الخرطوم الرئاسة وقسم المبيعات  
والأكاديمية وأخص بالشكر كل من الأخوة الأستاذ/الأمين الحاج والدكتور/خالد  
هيكل والأستاذ/النورابي.

وأيضاً أخص بالشكر كل الأساتذة الاجلاء بكلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال  
بجامعة شندي والأخت/هدى عامر سالم علي مساهمتها وصبرها حتي خرج البحث بهذه  
الصورة إلي النور ومساعدتها لي في دراستي. والشكر موصول إلي كل الذين وقفوا  
بجانبي والذين ساهموا في إعداد هذا البحث بجهدهم أو مالهم أو فكرهم.  
وفي الختام أسأل الله ان يكون هذا البحث عوناً للعباد والبلاد وصلي الله علي سيدنا  
محمد صلي الله عليه وسلم وعلي آله وصحبه أجمعين.

# قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الإستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د - هـ	قائمة الموضوعات
ز و	قائمة الجداول
ح - ط	قائمة الأشكال
ي - ك	مستخلص الدراسة باللغة العربية
ل - م	Abstract
	الإطار العام للدراسة: (تمهيدي)
2	أولاً: المقدمة
6	ثانياً: الدراسات السابقة
	الفصل الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي
11	المبحث الأول: مفهوم وأهداف التخطيط الإستراتيجي
25	المبحث الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي ومبادئه
34	المبحث الثالث: أنواع التخطيط الإستراتيجي وعناصره
	الفصل الثاني: أثر نجاح التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة المنشآت
44	المبحث الأول: دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق أهداف المنشأة
53	المبحث الثاني: خطوات التخطيط الإستراتيجي ومراحل وضع الخطة
63	المبحث الثالث: عوامل نجاح التخطيط الإستراتيجي وعوائقه

رقم الصفحة	الموضوع
	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية
73	المبحث الأول: نشأة وتطور شركة سوداني للاتصالات
88	المبحث الثاني: خطوات وإجراءات الدراسة التطبيقية وتحليل الاستبانة
110	المبحث الثالث : مناقشة واختبار صحة الفروض
	الخاتمة
121	النتائج
123	التوصيات
124	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
133	الاستبانة
136	قائمة المحكمين

# قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
76	م 1994 المدن والمواقع التي بها خدمات اتصال قبل عام العاصمة القومية والولايات	1.
92	التوزيع التكراري وفق متغير النوع	2.
93	التوزيع التكراري وفق متغير العمر	3.
94	التوزيع التكراري وفق متغير المؤهل العلمي	4.
95	التوزيع التكراري وفق متغير التخصص	5.
96	التوزيع التكراري وفق متغير سنوات الخبرة	6.
97	التوزيع التكراري وفق متغير نوع الوظيفة	7.
98	لتوفر البيانات والمعلومات دور في نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي	8.
99	تساعد الخبرة علي توقع الأحداث والقضايا المستقبلية	9.
100	التخطيط الإستراتيجي يعمل علي توفير الجهد والوقت	10.
101	غياب التنسيق يؤثر سلباً علي رفع كفاءة الأداء بالمنشآت	11.
102	المراقبة الفعالة يؤدي إلي الزيادة في أداء المنشأة	12.
103	تغيرات البيئة الخارجية يؤثر علي عملية التخطيط الإستراتيجي	13.
104	التخطيط الإستراتيجي يوضح الأهداف لكل فرد في المنشأة	14.
105	إختيار الوسائل المناسبة لتحقيق أهداف المنشأة	15.
106	تؤدي أساليب نظم المعلومات إلي رفع كفاءة التخطيط الإستراتيجي	16.

الصفحة	العنوان	الرقم
107	الكوادر المؤهلة تساعد علي جودة أداء العمل	17.
108	استغلال الموارد المتاحة يعمل علي تخفيض التكلفة	18.
109	التخطيط الإستراتيجي يعمل علي كفاءة الإنتاجية	19.
110	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة الفرضية الأولى	20.
111	المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة الفرضية الأولى	21.
111	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات عن أسئلة الفرضية الأولى	22.
113	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة الفرضية الثانية	23.
114	المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة الفرضية الثانية	24.
114	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات عن أسئلة الفرضية الثانية	25.
116	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة الفرضية الثالثة	26.
118	المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة الفرضية الثالثة	27.
118	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات عن أسئلة الفرضية الثالثة	28.

# قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1.	المستويات المختلفة لصنع الإستراتيجية	47
2.	عملية التفاعل بين التخطيط الإستراتيجي والتنفيذ	48
3.	خطوات عملية التخطيط الإستراتيجي	55
4.	اتباع الخطوات لتنفيذ المشروع	57
5.	مراحل التخطيط الإستراتيجي الاساسية	60
6.	تسلسل خطوات التخطيط الإستراتيجي	62
7.	الهيكل التنظيمي لسودان	80
8.	م1994 الهيكل الإداري للشركة السودانية للاتصالات (سوداتل)	82
9.	م2005 الهيكل الإداري لسوداتل	83
10.	أفراد العينة وفق النوع	92
11.	أفراد العينة وفق العمر	93
12.	أفراد العينة وفق المؤهل العلمي	94
13.	أفراد العينة وفق التخصص	95
14.	أفراد العينة وفق سنوات الخبرة	96
15.	أفراد العينة وفق نوع الوظيفة	97
16.	لتوفر البيانات والمعلومات دور في نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي	98
17.	تساعد الخبرة علي توقع الأحداث والقضايا المستقبلية	99
18.	التخطيط الإستراتيجي يعمل علي توفير الجهد والوقت	100
19.	غياب التنسيق يؤثر سلباً علي رفع كفاءة الأداء بالمنشآت	101
20.	المراقبة الفعالة يؤدي إلي الزيادة في أداء المنشأة	102

الصفحة	العنوان	الرقم
103	تغيرات البيئة الخارجية يؤثر علي عملية التخطيط الإستراتيجي	21.
104	التخطيط الإستراتيجي يوضح الأهداف لكل فرد في المنشأة	22.
105	يقوم المخططون باختيار الوسائل المناسبة للوصول إلي أهداف المنشأة	23.
106	تؤدي أساليب نظم المعلومات إلي رفع كفاءة عملية التخطيط الإستراتيجي	24.
107	الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة يؤدي لتخفيض التكلفة وتعظيم الربحية	25.
108	الكوادر المؤهلة تساعد علي جودة أداء العمل	26.
109	اهتمام المنشآت بالعملية التخطيطية يؤدي إلي كفاءة الإنتاجية	27.

# مستخلص الدراسة

تناولت هذه الدراسة الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنشآت وفي تخصيص واستخدام الموارد المتاحة لتحقيق أهداف اي منشأة. لأن التخطيط الاستراتيجي يساعد المنشآت وغيرها على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها، كذلك يوضح التخطيط الاستراتيجي صورة المنشأة أمام كافة جماعة أصحاب العمل وغيرها من المبررات التي جعلت يتطرق لهذا الموضوع لأهميته القصوى.

وتمثلت مشكلة الدراسة من أن تجاهل المنشآت للتخطيط الإستراتيجي الذي يؤدي إلي انخفاض في كفاءة أداء كثير من المنشآت، وذلك لنقص خبرة العاملين الذين يقومون بعملية التخطيط الإستراتيجي، وقد هدفت الدراسة إلي معرفة دور التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة أداء المنشآت ومعرفة العقبات التي تعترض مسار التخطيط الإستراتيجي وتحول دون الاستفادة منه. وتتبع أهمية الدراسة في أن التخطيط الإستراتيجي يلعب دوراً كبيراً في ترجمة الرسالة والرؤيا الواضحة للمنشأة، مما يؤدي إلي تحسين أداء العمل في المنشأة. وقد تمثلت فروض الدراسة في أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية متغيرات التخطيط الإستراتيجي وكفاءة أداء المنشأة، وأيضاً هنالك علاقة طردية بين التخطيط الإستراتيجي الجيد وتحقيق أهداف المنشأة.

أُتبعَت الدراسة المنهج الاستنباطي والمنهج الوصفي والمنهج التحليلي الإحصائي، وتمثلت أدوات جمع البيانات في الإستبانة والتي كان عدد 100 إستبانة والتي تم أخذها عشوائياً من شركة سوداني للاتصالات ولقد تم تحليل البيانات عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS). بالإضافة لأداتي المقابلات والملاحظة.

توصلت الدراسة إلي أنه يصعب تحقيق رقابة إيجابية بدون تخطيط سليم، وأن التخطيط الجيد والسليم يحدد معايير الأداء التي علي ضوءها يساعد في تسهيل عملية الرقابة ووجود

علاقة طردية بين التخطيط الإستراتيجي الجيد وتحقيق أهداف المنشأة. أوصت الدراسة  
بضرورة صياغة معايير وقيم أخلاقيه معروفة تؤدي إلي تغذية وتقوية ثقافة الشركة تجاه  
التخطيط الإستراتيجي. كما أوصت الدراسة بالعمل علي إكتشاف مدى قدرة ومرونة الهيكل  
التنظيمي للشركة علي تحقيق أهدافها وإنزال إستراتيجيتها علي أرض الواقع.

## **Abstract**

Strategic planning and its role in improving corporation proficiency and using available resources is the subject of this study.

The researcher chose this topic to help corporations to expect the environmental changes and adapt with.

The rare of fissional cadre who do strategic planning lead to reducing of proficient performance of many corporations. So the study aimed to mention the role of strategic planning in improving the proficient performance and analyse the obstacles which face it.

The elements of this study base on the statistical relation between the strategic planning changing and performance of the corporation.

The study depend on three method:

- (1)Extraction method
- (2)description method
- (3)statistical analytical method

The study taken out from 100 questionnaire which had been taken randomly from sudany company for telecommunication and we analysed it through ( SPSS) program me in addition to elements of interviewing and observation with out perfect planning.

The recommendations:

The study recommend that it is necessary to form known moral values which lead to feeding and strengthen corporations culture towards strategic planning.

It also recommend to work on discovering the ability and flexibility of the corporation systematization which lead to gain goals and put down corporation strategic on the land of reality.





## أولاً: المقدمة

يعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد الوظائف الإدارية بصفة عامة، ويتضمن تحديد الأهداف ودراسة البدائل المتاحة وتحديد البرامج والمسؤولين عن التنفيذ.

إن التخطيط الإستراتيجي يمثل حجر الزاوية الأساسى الذى تبنى عليه كل الجهود والذى يعكس درجة الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة وهو يحدد إلى درجة ما الفلسفة الإدارية التى تنتهجها المؤسسة والطرق التى تسلكها لتحقيق أهدافها المرسومة. فإذا ضعفت النواحي التخطيطية فى المنشأة فإن ذلك قد يؤدي إلى فشل المنشأة فى تحقيق أهدافها وبالتالى عجزها فى الاستمرارية كجهاز حيوى.

ويلعب التخطيط الإستراتيجي دوراً بارزاً وحيوياً فى حياة المشروعات سواء كانت تلك التى تنشدها الدولة بغرض تأمين الحياة السعيدة لمواطنيها وإقامة خطط اقتصادية واجتماعية طموحة او تلك التى تنشدها المشروعات الخاصة بهدف تحقيق عائد مادي من وراء هذه الخطط والبرامج التنموية. والتخطيط الإستراتيجي يعتبر بمثابة جسر يربط الحاضر بالمستقبل، تخطط فى الوقت الحاضر لتنفيذ مشروع ما وتحقيق اهداف معينة فى المستقبل.

يعتبر التخطيط الإستراتيجي سلوكاً فطرياً لدى الإنسان وهو سلوك باشره الإنسان منذ القدم لتسيير حياته، ثم تطور حتى صار يستخدم فى تسيير حياة الجماعة وجميع النشاطات. فالتخطيط الإستراتيجي يلعب دوراً مهماً فى حياة الأفراد تخطط لمعرفة ماذا سيفعلوا غداً وكيف يعملوا؟ وماهو الوقت اللازم للبدء فيه والانتهاء منه؟ ومن يكون مسئولاً عن تنفيذها؟ والتخطيط الإستراتيجي كوظيفة إدارية تتم فى جميع مستويات الهيكل التنظيمي للمنشأة. فهو ليس حكراً على مستوى دون الآخر. غير أن الخطط تختلف فى درجة شمولها، وتزايد فى المستويات العليا للهيكل التنظيمي وتخفض هذه الأهمية كلما اتجهنا إلى مستويات دنيا للهيكل التنظيمي، ويتضح أكثر تحديداً فى مكوناتها.

وبالرغم من ان وظيفة التخطيط الإستراتيجي هى عملية ذهنية وإجرائية منفصلة عن التنفيذ، إلا انها ليست نشاطاً يتعين أدائه بمعزل عن باقى الوظائف الإدارية الأخرى، كالتنظيم والتوجيه والرقابة. ولكن غالباً تؤدي هذه الوظائف مع بعضها البعض. فالإدارى يحتاج إلى رقابة لكى يتأكد أن التصرفات تتم حسب الخطط، فهو أيضاً يحتاج إلى التنظيم لتحديد

مسئولية الانحرافات عن الخطط الموضوعة. كما أنه في حاجة إلى التوجيه، كتعلم الأفراد وتوصيل الخطط وقيادتهم نحو الأهداف المخططة.

لقد أبرز (تايلور) وغيره من العلماء أهمية الدور الذي تشغله وظيفة التخطيط من أعمال التنفيذ وإسناد وظيفة تخطيط الإدارة. كما انه ضرورة من الضروريات في الإدارة الحديثة، وهذا يدعو إلى معرفة التخطيط وأثره على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال فالتخطيط الإستراتيجي في مفهومه البسيط يعنى العملية التي تتم بموجبها دراسة وتحليل بيانات الماضى والحاضر في سبيل توقع الأوضاع المستقبلية مما يقود لتحقيق الرسالة والأهداف والغايات المطلوب تحقيقها في المستقبل.

#### **مشكلة الدراسة:**

تتمثل مشكلة الدراسة في أن المنشآت السودانية لم تبلغ بعد المستوى المطلوب من الخدمات التي تضمن لها الميزة التنافسية وإرضاء العملاء، والقدر الذي بلغته لم يتم بطريقة علمية مما يجعلها في حاجة ماسة لإتباع إستراتيجية قادرة علي رفع كفاءة الأداء بالمنشآت. فالتغيرات المستمرة في البيئة الخارجية لها ايضاً أثرها على التخطيط الإستراتيجي ومن أهم هذه المشكلات أو العقبات التي تواجه التخطيط محدودية التنبؤ وضعف المتابعة او عدم وجود علاقة بين الأجهزة التخطيطية والأجهزة التنفيذية.

أيضاً تدور المشكلة حول عدم تمكن واضعي الخطط من التحديد الدقيق للأهداف التي تم وضعها ، كما أن عدم اقتناع أفراد المنشأة بأهمية التخطيط الإستراتيجي بانه ركيزة أساسية في المنشأة.

#### **أهمية الدراسة:**

تتمثل أهمية البحث في أن جميع منظمات الأعمال أصبحت تهتم بالتطور الفنى والتنظيمي لأنها إحدى آليات التخطيط الإستراتيجي الجيد من خلال استخدام أساليب نظم المعلومات والسياسات المتبعة في المنشآت والتي تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء بالمنشآت. كما تتبع أهميته من الدور الذي يلعبه في ترجمة الرسالة والرؤيا الواضحة للمنشأة الأمر الذي يؤدي إلى تحسين أداء العمل في المنشأة.

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة لمعرفة الآتي:-

1/ دور التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة الأداء بالمنشآت.

2/ ماهية التخطيط الإستراتيجي (مفهومه، تعريفه، أهميته، أنواعه).

3/ إثراء المكتبة برسالة علمية يستفيد منها الطلاب في دراسات مستقبلية.

4/ العقبات التي تعترض مسار التخطيط الإستراتيجي وتحول دون الإستفادة منه.

5/ التوصل لنتائج لحل المشكلة المطروحة ووضع الحلول لذلك.

## فروض الدراسة:

1/ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية متغيرات التخطيط الإستراتيجي و كفاءة أداء المنشآت.

2/ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين غياب التنسيق بين الجهات ذات العلاقة و كفاءة أداء المنشآت.

3 / هناك علاقة طردية بين التخطيط الإستراتيجي الجيد وتحقيق أهداف المنشأة

## منهج الدراسة:

اتبع المنهج الاستنباطي في دراسة مشاكل وفرضيات الدراسة في جمع وتحليل مؤشرات البيانات للدراسة الميدانية والذي يهتم بجمع البيانات التفصيلية عن الظواهر بقصد استخدامها لفهم وتفسير الأوضاع والممارسات في الوقت الحالي.

كما إتبع الباحث منهج دراسة الحالة الذي يعمل على توفير المعلومات الضرورية وبيبين التغيرات التي تتطلبها الدراسة الشاملة والتي تؤدي لاكتشاف مجالات بحث جديدة وتكون فرضيات الدراسات في المستقبل.

وذلك بالإضافة للمنهج الوصفي لوصف المنشآت موضع الدراسة والتحليل وذلك

والتحليل اليدوي Spss لتحليل الدراسة الميدانية مستخدمة البرنامج الإحصائي

للاستبانة بغرض الوصول لنتائج ووضع توصيات الدراسة.

## مجتمع الدراسة:

جميع شركات الاتصال العاملة بالسودان.

## عينة الدراسة:-

تم أخذ عينة عشوائية من عينة الدراسة وهي شركة سوداني للاتصالات.

## حدود الدراسة:

م2014م وحتى2005 حدود زمنية: فى الفترة من

حدود مكانية: ولاية الخرطوم، محلية الخرطوم، شركة سوداني للاتصالات.

حدود بشرية: جميع الموظفين العاملين بشركة سوداني للاتصالات.

## مصادر الدراسة:

أولاً: المصادر الأولية: وتشمل الاستبانة والملاحظات والمقابلات التى ستجرى مع ذوى

العلاقة بموضوع البحث.

ثانياً: المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع والمجلات والدوريات والتقارير وغيرها

من المؤلفات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

## هيكل الدراسة:

تتكون الدراسة من ثلاثة فصول تناول الإطار العام للدراسة (تمهيدى) أولاً: المقدمة

وثانياً: الدراسات السابقة. وتناول الفصل الأول ماهية التخطيط الإستراتيجى من خلال ثلاثة

مباحث المبحث الأول تناول مفهوم وأهداف التخطيط الإستراتيجى والمبحث الثانى تناول

أهمية التخطيط الإستراتيجى ومبادئه، المبحث الثالث تناول أنواع التخطيط الإستراتيجى

وعناصره وتناول الفصل الثانى أثر نجاح التخطيط الإستراتيجى من خلال ثلاثة مباحث

المبحث الأول تناول دور التخطيط الإستراتيجى فى تحقيق أهداف المنشأة، والمبحث الثانى

تناول خطوات التخطيط الإستراتيجى ومراحل وضع الخطة، والمبحث الثالث تناول عوامل

نجاح التخطيط الإستراتيجى وعوائقه، وتناول الفصل الثالث الدراسة التطبيقية من خلال ثلاثة

مباحث، المبحث

،المبحث الثانى تناول خطوات وإجراءات الأول تناول نشأة وتطور شركة سوداني للاتصالات

الدراسة التطبيقية وتحليل الاستبانة،المبحث الثالث تناول مناقشة واختبار صحة الفروض، ثم

تناول أخيراً النتائج والتوصيات.

## ثانياً: الدراسات السابقة

1/ محمد عبد الرحمن محي الدين عبد الرحمن، بعنوان: اثر الادارة الاستراتيجية على الاداء (م 2000م)، 1999م - 1994مالمالى فى الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل)( جامعة أمدرمان الإسلامية،رسالة ماجستير.

تناولت الدراسة اثر الادارة الاستراتيجية على الاداء المالى للشركة السودانية للاتصالات.توصل م وقد تم 1998م وحتى 1994مالباحث الى عدم وجود استراتيجية واضحة للشركة فى الفترة من وضعها فى عام 1999م ولكن عدم وجود هيكل تنظيمى مناسب ومستقر ادى الى ضعف التطبيق وعدم تحقيق الاهداف كذلك تضارب المسئوليات والمهام وعدم التخصيص السليم لموارد المنشأة اثر على التطبيق الاستراتيجى.

2/ عباس مصطفى يوسف مصطفى، بعنوان دور الادارة الاستراتيجية فى رفع كفاءة الاداء فى م،جامعة النيلين،رسالة دكتوراه. 2005منشآت الاعمال،دراسة حالة (شركة سكر كنانة)

تناولت الدراسة تقديم منهجية جديدة مختلفة لايجاد العلاقة بين القيادات الادارية ومعرفتها بنظريات ومفاهيم واساليب الادارة الاستراتيجية وامكانية نقل هذه المفاهيم والاساليب وتطبيقها فى الواقع العملى وقياس اثر ذلك على تطور اداء المنظمات . توصلت الدراسة او اظهرت نتائج البحث تدنى فى مستوى الالمام والمعرفة بمعظم اساليب ومفاهيم الادارة الاستراتيجية لدى القيادات الادارية ، كما اظهرت الدراسة وجود علاقة موجبة بين التخصص الاكاديمى ومستوى الالمام والمعرفة الادارية كذلك درجة ممارسة الادارة الاستراتيجية فى المنظمات السودانية كانت ضعيفة.

3/ عاليات ابوبكر محمد القاضى ، بعنوان التخطيط الاستراتيجى واثره على الفعالية

م جامعة النيلين،رسالة ماجستير. 2007الادارية،دراسة حالة ديوان الضرائب الخرطوم،

تناول هذا البحث اهمية التخطيط الاستراتيجى حيث انه يزود المنظمة بالفكر الرئيسى ويساعد على تخصيص الفائض من الموارد واعداد كوادر للادارة العليا فالتخطيط ذو اهمية كبيرة فى تحقيق اهداف المنشأة اذ بدونه يصبح العمل ارتجاليا وتصبح القرارات دون اى معنى.توصلت الدراسة الى انه لا بد من وجود تخطيط استراتيجى وافراد ادارة منفصلة تعنى بالتخطيط الاستراتيجى ،الاهتمام بالعنصر البشرى الذى يعتبر الاستثمار الحقيقى من خلال استراتيجية تدريبية فعالة لخلق بيئة عملية متميزة تعمل على زيادة الاجراءات ، العمل على اصدار النشرات الدورية لتوضيح انواع الخطط الموضوعة من قبل الادارة العليا وما تقدمها وما هو قيد التنفيذ.

4/ منى ابراهيم فرج عمر عثمان، بعنوان معوقات التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة

(م)،جامعة شندى،رسالة 2009 - 2005في السودان (بالتطبيق علي ولاية نهر النيل للفترة من ماجستير.

تتجاهل المؤسسات العامة الدور الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الأهداف وذلك بسبب المعوقات التي تحول دون وضع وتنفيذ الخطط الإستراتيجية.من اهدافها تحديد دور الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات العامة في اتخاذ القرارات التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة المستقبلية.

ومن نتائج الدراسة عدم إتاحة الفرص للتفكير الإبداعي والابتكار في المؤسسات العامة بسبب البيروقراطية يعد أحد معوقات التخطيط الإستراتيجي، عدم مرونة الخطط الإستراتيجية الموضوعة تؤثر سلباً علي تغير الخطط بالمؤسسات العامة.

وقد توصلت الدراسة الى بعض التوصيات منها ضرورة اهتمام الدولة ممثلة في المجلس القومي للتخطيط الإستراتيجي لعملية التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسات العامة وعلي وجه الخصوص بالولايات التي لم تتال خططها بعد من ثقافة التخطيط الإستراتيجي، ضرورة الاهتمام بالأهداف طويلة الأجل والابتعاد عن الأنشطة الروتينية.

**5/ صلاح ابراهيم الامام بشير، بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير المشروعات دراسة م ،جامعة النيلين،رسالة ماجستير. 2011 م)2008م . 1998 حالة(مشروع الجزيرة**

لقد هدفت الدراسة الى توضيح اهمية التخطيط الاستراتيجي حيث انه يزود المنظمة بالفكر الرئيسي لها ويساعد في تخصيص الفائض من الموارد وتوجيهه وتكامل الانشطة الادارية والتنفيذية كذلك هدف الى كيفية ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالمشروع ومعرفة المشاكل والمعوقات الناجمة من عملية التخطيط الاستراتيجي ومعالجة اوجه القصور في الاجراءات والاساليب الادارية بصفة عامة.لقد توصل الباحث الى ان هنالك بعض الادارات والاقسام لاتستخدم التخطيط رغم حوجتها اليه وانهم مازالوا يستخدمون الاساليب الوصفية التقليدية.

**6/ على عباس ابوسته، بعنوان اثر عوامل الادارة الاستراتيجية في الميزة التنافسية (دراسة م ،جامعة السودان للعلوم 2013 في سوق اتصالات الهاتف السيار بالسودان) والتكنولوجيا،رسالة دكتوراه.**

تناولت الدراسة امكانية تحقيق ميزة تنافسية من خلال تطبيق مفهوم الادارة الاستراتيجية الذي يمكن من اكتشاف الابعاد الاستراتيجية للنجاح ، ووضع الاستراتيجيات المناسبة لبناء القدرات بمشاركة جميع العاملين لتحقيق ميزة تنافسية . توصلت الدراسة الى العمل على ممارسة جميع خطوات ممارسة الادارة الاستراتيجية،تخفيض تركيز اهتمامات الادارة العليا على الربحية

وتوجيهها نحو النجاح وذلك من خلال تطوير المنتجات والاهتمام بالتكنولوجيا لتحقيق التكامل بين الاستراتيجية الكلية للمنظمة والاستراتيجيات الفرعية للمجالات الوظيفية.

تناولت أغلب الدراسات السابقة بعض وظائف الادارة الاستراتيجية ودورها فى جودة أداء العاملين بمنظمات اعمالهم المختلفة بشكل منفرد أو مقترن بعامل آخر مثل التدريب او التحفيز او التدريب والتحفيز معا او ..... الخ . الا ان هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة فى أنها تجمع اغلب تلك العوامل الرئيسية التى تجعل التخطيط الاستراتيجى قوة قادرة وراغبة فى الانتاج.

كما انها تناولت كل الجوانب المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجى التى تسهم فى رفع كفاءة الاداء بالمنظمات وكيفية التعامل مع الخطط الاستراتيجية والتعامل مع كل خطة حسب الوضع،وانواع الخطط والعوائق التى تقف حجرة عثرة ،وعوامل نجاح التخطيط الاستراتيجى.



## المبحث الأول

### ماهية التخطيط الإستراتيجي

مفهوم وأهداف التخطيط الاستراتيجي:-

للوصول لمفهوم التخطيط الاستراتيجي من المهم معرفة كلمتي إستراتيجية وتخطيط. يعد التخطيط الوظيفة الإدارية الأساسية التي تسبق أي عملية إدارية مهما بلغت أهميتها، حيث أنه يمثل العملية الفكرية التي ترسم مسبقاً الطريق الذي سوف يسلكه المسئولين عند اتخاذهم القرارات المختلفة وتنفيذهم لها بمساعدة الوظائف والعمليات الإدارية الأخرى (التنظيم، التوجيه، الرقابة).

معنى التخطيط إجمالاً هو: وسيلة لإدارة الموارد وآلية للتنسيق بين القرارات أو التصرفات التي تتخذها جهات أو وحدات في مختلف مستويات صنع القرار (الحكومة، إدارة منشأة ، .....).

أما التخطيط تفصيلاً: هو نشاط علمي ينطوي على تدخل إداري من جانب هيئة مركزية في مجريات الأمور الاقتصادية والاجتماعية بقصد التأثير عليها ودفعها في مسار معين يعد مرغوباً فيه. انطلاقاً من نظرة إستراتيجية شاملة بغية تحقيق أهداف مخصوصة .

لقد مر التخطيط بعدة تعريفات فالتخطيط بمفهومه العام ضرورة لكل إنسان تتمثل في مرحلة التفكير والدراسة قبل البدء في تنفيذ الأعمال التي تؤدي لتحقيق أهدافه بما يتلاءم مع ظروفه واحتياجاته وأولوياته ومن هذه التعريفات التي قدمها العلماء عن التخطيط هي ((أنه اختيار أنسب الطرق إلى هدف معين من بين الطرق البديلة المتاحة))<sup>(1)</sup>

كما عرف التخطيط علي أنه الإعداد المقدم للأعمال المقبلة وهو يتضمن ما يجب عمله،

<sup>1</sup> هدى سيد لطيف، الأسس العلمية للإدارة، ط1، مصر: الشركة العربية للنشر والتوزيع، ب.ت، ص60.

ومكان عمله ،وزمان عمله،والكيفية التي يتم بها، والوسائل التي تستخدم في العمل ويتم ذلك بدراسة البدائل من التصرفات المحتملة،وتقييم هذه البدائل، ثم اختيار البديل الأمثل، والذي

يحقق النتائج المرغوبة.(1)

أيضاً هو خطة لاستخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام ممكن بهدف تحقيق أهداف

قومية معينة(2)

عرف "كونتر" التخطيط في كلمة واحدة وهي(الاختيار)(3)

يقول "فايول" أن التخطيط هو الواقع الذي يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل. فهو أداة حيوية لنجاح المشروع واستمرار حياته.

وقد عرف التخطيط بأنه تحديد الأعمال أو الأنشطة وتقدير واختيار السبل الأفضل لاستخدامها من أجل تحقيق أهداف معينة وبذلك فإن التخطيط عملية مستمرة ومستقبلية في طبيعتها تتجه إلى الإعداد المتكامل للوصول إلى نتائج مستهدفة.(4)

والتخطيط فلسفة أو طريقة للتفكير المنظم تساعد المدير على توقع القضايا المستقبلية والإعداد المسبق لها.(5)

إن كلمة التخطيط من الكلمات ذات المعنى الواسع،فبالنسبة للبعض يعتبر التخطيط اصطلاحاً شاملاً له منفعته المؤكدة والذي يمتد مضمونه العام من الاعتبارات الفلسفية الواسعة إلى التفاصيل الدقيقة المحددة.

### التعريفات الأساسية للتخطيط:

التخطيط هو دراسة البدائل المختلفة لأداء عمل معين ثم الوصول إلى أفضل البدائل الممكنة والتي تحقق هدفاً معيناً في وقت معين،وفي حدود الإمكانيات المتاحة تحت الظروف والملابسات

(1) علي الشرفاوي، إدارة الأعمال العملية الإدارية، ب، ط1، الإسكندرية:الدارية الجامعية، 1993م، ص183.

(2) حسين عمر، مبادئ التخطيط الاقتصادي والتخطيط التائيري في نظام الاقتصاد الحر، ط1، مصر: دار الفكر، 1998م ص19.

(3) علي محمد منصور، مبادئ الادارة أسس ومفاهيم، ط1، القاهرة:مجموعة النيل العربية، 1999م، ص105.

(4) علي السلمي، التخطيط والمتابعة، ب، ط، القاهرة: دار المعارف، ب، ت، ص127.

(5) سميرة أحمد عسكر، المدخل الى إدارة الاعمال غتجاه شرطي، ب، ط، الإمارات:دار النهضة العربية، 1987م، ص83

وينتهي التخطيط إلى وضع خطة عمل محددة اقتصادية كانت أو اجتماعية ويعتبر التخطيط من أهم وظائف القيادة الإدارية بل هو أول المراحل الإدارية لأي عمل عام.<sup>(1)</sup> كما عرفه آخرون على أنه عملية ذهنية تختص بالتحديد مقدماً لما يجب إنجازه من قبل شخص أو جماعة خلال فترة زمنية محددة لإنجاز أهداف محددة مستعنيين بسياسات وإجراءات وقواعد وإستراتيجيات موضوعة من قبل الإدارة العليا.<sup>(2)</sup>

أيضاً عرفه "جميل أحمد" بأنه التدبير الذي يرمى إلى مواجهة المستقبل بخطط مهمة لتحقيق أهداف محددة في إطار زمن محدد وبهذا يكون التخطيط ظاهرة اجتماعية عامة تشمل المشروعات العامة والخاصة وحياة الأفراد الخاصة أيضاً ولاينعدم التخطيط إلا في المجتمعات البدائية التي تعتمد اعتماداً كلياً على العادات والتقاليد.<sup>(3)</sup>

ويرى "عبد الكريم" أن التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج ومعنى هذا أن المدير عند قيامه بالتخطيط سيخدم الحقائق والفروض المعقولة والقيود<sup>(4)</sup>

كذلك يعتبر التخطيط هو تحديد الأهداف ووضع السياسات والنظم والإجراءات والبرامج اللازمة تحقيقها سواء كان ذلك على مستوى المنشأة كلها أو بالنسبة لأي وحدة إدارية فيها ويتضمن التخطيط التنبؤ باحتياجات المنشأة في المستقبل القريب أو البعيد من الموارد لمادية والبشرية وأيضاً النمو المتوقع لحجم العمل والظروف المختلفة التي يمكن أن تؤثر فيها المعوقات التي يمكن أن تعترضه بالإضافة إلى عملية البدائل المتاحة واختيار أكثرها ملائمة.

(1) أحمد ابراهيم أبو سن، الإدارة في الإسلام، ط5، الخرطوم: دار الثقافة والطباعة والنشر، 1993م، ص58.

(2) عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، عمان: مكتبة دار الثقافة والنشر والتوزيع، 2003م، ص55.

(3) عبد الكريم درويش وآخرون، أصول الإدارة العامة، ب.ط، مصر: مكتبة الانجلو المصرية، 1995م، ص306.

(4) هدى سيد لطيف، مرجع سابق، ص21.

ويمكن القول أن التخطيط ينطوي على اختيار الأهداف والسياسات وطرق العمل والبرامج

الخاصة بفترات مستقبلية، وتقوم عملية التخطيط على الاختيار من بين عدة حلول بديلة لموقف معين. وفي سبيل ذلك تدرس جميع الحلول المتاحة وتقوم الإدارة بتجميع الحقائق والبيانات، وتدرس النتائج المتوقعة من كل حل، ثم نضع خطة بعد أن تستقر على اختيار أحسن الحلول وأقربها إلى تحقيق الأهداف المطلوبة.

والتخطيط في أوسع معانيه يعنى التدبير الذي يرمى إلى مواجهة المستقبل بخطط مستقبلية منظمة سلفاً لتحقيق أهداف محددة، وبهذا المعنى يكون التخطيط ظاهرة اجتماعية ويمارسه الأفراد في حياتهم الخاصة بالإضافة إلى الإدارات العامة.

فالتخطيط أصبح ظاهرة تشترك فيها جميع الدول أياً كان نظامها الاجتماعي حتى صارت كلمة التخطيط كما يقول الأستاذ "أوريك" شبه مقدسة. ولاشك أن نوحاً عليه السلام يعتبر رائد التخطيط إذا اعتبرنا أن مشروعه الأول بناء السفينة أحتاج إلى تخطيط سبق التنفيذ بمدة طويلة وانتهى مشروعه بالنجاح.

وبناءً على ذلك تعد أهداف المنشأة ثم تعد سياسات وخطط ووسائل رقابية من شأنها مراقبة وتنفيذ هذه الأهداف، لذلك فإن التخطيط عمل تحمى يسبق أى عمل تنفيذي كما أن له أولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة. بالإضافة إلى أنه مدخل لحل المشكلات ومنهج فعال لتحقيق الأهداف والغايات.

معنى ذلك أن التخطيط ليخرج من كونه عملية اتخاذ قرارات تتعلق بالأهداف المطلوب تحقيقها، السياسات والإجراءات والقواعد والبرامج والميزانيات اللازمة لتحقيق الأهداف بأحسن كفاءة ممكنة.

كما أن التخطيط يتعلق أساساً بالمستقبل ويتضمن برامج عمل لتحقيق أهداف معينة بأنسب الوسائل وأقل التكاليف. حيث يجب على الوظائف الإدارية أن تعكس وظيفة التخطيط

والأنشطة التي تحدد بواسطة التخطيط تجعل المدير يمارس الوظائف الإدارية الأخرى، بحيث

تضمن تحقيق الأهداف طبقاً لخطة موضوعة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن هناك عنصر هام يبرز الطبيعة المميزة للتخطيط بالكفاءة إذا تم تحقيق الأهداف المحددة بأقل جهد ممكن، وتحقيقها نتائج إيجابية تفوق في قدرتها التكاليف التي تتحملها المنشأة وبالتالي تقاس كفاءة التخطيط على أساس المقارنة بين التكاليف التي أنفقت على إعداد الخطط وتنفيذها وبين درجة مساهمة الخطط في تحقيق أهداف المشروع.

فقد تساهم الخطة في تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها ولكن بتكاليف مرتفعة جداً أو بتكاليف غير ضرورية وهنا لان نصف الخطة بالكفاءة، ومن هذه التعريفات نجد أن التخطيط يركز على أربعة مرتكزات أساسية لتحقيق النتائج المرجوة وهي:-

#### **- الخطة:-**

هي الطريقة المثلى لتحقيق هدف معين وهي تتضمن القرارات المتعلقة بتحقيق الهدف وطريقة التنفيذ ومراحله الزمنية فبالنسبة للخطة القومية، فهي تشمل جميع النواحي المتعلقة بالتطور الاقتصادي والاجتماعي وتحاول أن تتسق بينها تنسيقاً يضمن السير قدماً بالتنمية الشاملة نحو الأهداف.

#### **- الهدف:-**

هو الغرض والغاية التي يراد تحقيقها وهو بذلك يمثل حقيقة وواقعاً يرجى الوصول إليه. ويتحدد الهدف في القانون أو القرار المنشئ للمنشأة. وقد يتحدد بمعرفة القيادة السياسية أو القيادة الإدارية. وترتبط المنشأة بهدفها وتوجه إليه كل نشاطها ويتوقف هذا النشاط عند تحقيق الهدف كاملاً أو العدول عنه.

#### **- السياسات:-**

إن كان الهدف يمثل الغاية المنشودة من العمل أو النشاط فالسياسات تمثل مجموعة القواعد والنظم والتعليمات التي تحكم التصرفات وأوجه النشاط الموصل إلى الهدف.

فبينما الهدف يوضح ما تريد أن تحققه، توضح السياسة كيفية التنفيذ وعلى هذا الأساس تعرف السياسة بأنها مجموعة من القواعد والنظم التي تحكم سير العمل، والمحددة سلفاً بمعرفة إدارية، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة في كافة القرارات والتعريفات المتعلقة بتحقيق الأهداف.<sup>(1)</sup>

### **الإستراتيجية:-**

هي قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المنشأة لتعظيم قدراتها على الاستفادة مما تنتجه البيئة من الفرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها من التهديدات، وتتخذ على مستوى المنشأة ومستوى وحداتها الإستراتيجية، وكذلك على مستوى الوظائف<sup>(2)</sup>.

### **وسائل التخطيط لتحقيق النتائج :-**

1/ تحديد الموارد المطلوبة.

2/ تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء،....) المطلوبين.

3/ تطوير القاعدة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي).

4/ تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيق الأهداف مما يمكن من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

### **مفهوم الإستراتيجية:-**

تعتبر الإدارة الإستراتيجية هي قمة الهرم الإداري في الفكر والتطبيق، ويعتبر الفكر الإسلامي عموماً فكراً استراتيجياً في التفكير وحتى في إصدار الأحكام، حيث يهتم اهتماماً بالغاً بالمقاصد الشرعية والنظرة إلي المال في الأمور وقضية التوازن بين المصالح والمقاصد

(1) عبد الكريم درويش وآخرون، مرجع سابق، ص307، 308، 316.

(2) محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، ب.ط، القاهرة:الدار الجامعية، 2001م، ص11.

وقضية اعتبار المصالح وغيرها من أساسيات الفكر الإسلامي. والإدارة الإستراتيجية هي رحلة شيقة وممتعة تمر بمراحل ومحطات تسلم كل واحد منها إلي أن تنتهي الرحلة في النهاية

وقد تم تحقيق القدر وتحقيق الهدف المطلوب. ويعود الفضل في الإستراتيجية للعالمان:-

1/ سشتر : ركز على المهام.

2/ شاندر : ركز على البناء التنظيمي والهيكل.

إلي الجيش حيث كانت تعني بالخطة التي "Strategy" يرجع أصل كلمة إستراتيجية توضع لحماية الوطن وهزيمة الأعداء، وعندما انتقلت الكلمة إلى المجال المدني تضمنت نفس المعنى تقريباً فالإستراتيجية هي خطة لزيادة حصة المنشأة على حساب المنافسين أى هزيمتهم في السوق فالإستراتيجية تهدف إلى زيادة ربح المنشأة وزيادة قيمة المنشأة من وجهة نظر المتعاملين، ومحاولة لإرضاء المواطن المستفيد من خدمات المنشأة التي تسعى لتقديمها وتحقيق الربح.

وفى ظل ما يشهده العالم من تطور في الفكر الإنساني خاصة فيما يتعلق بالفكر الإستراتيجي الذي كان له الأثر الأكبر في النهضة التي يشهدها العالم اليوم والتي يجسدها العملاق الأمريكي "الولايات المتحدة" وظهر ما يسمى بالجيش الأصفر "النمور الآسيوية" فالنتافس لا يكون إلا عبر التخطيط الاستراتيجي. ويعتمد التخطيط الاستراتيجي على الابتكار وتقديم أفكار جديدة يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت طويل، ومعظم الأفكار الجديدة في مجال الإدارة ظهرت في مناخ ديمقراطي يسمح بإشراك عدد أكبر من الأفراد مع أعطائهم أكبر قدر من الحرية والتعبير عن آرائهم وعدم فرض أى قيود على الاقتراحات والأفكار المقدمة.

فالإستراتيجية هي فكرة موضوعية للأهداف وسياسات واضحة لتحقيقها لضمان استمرارية المنشأة. كذلك هي مجموعة من الخطط التي توضع لتحقيق الأهداف الأساسية للمنشأة والتي

تعمل علي خلق التفاعل بين المنشأة وظروفها الداخلية والخارجية<sup>(1)</sup>

حيث strategos كلمة الإستراتيجية مأخوذة أصلاً من كلمة يونانية قديمة هي الهزيمة بالعدو استخدمت كمصطلح حربي يعنى فن وعلم توجيه القوات المحاربة بهدف إلحاق وهى مشتقة من كلمة "استراتيجيوس" وتعنى فن القيادة. وقد انتقل مفهوم الإستراتيجية إلى مجال الأعمال في العشرين سنة الأخيرة ويقصد بها قرارات التخطيط التي تصدرها الإدارة العليا والتي تربط المشروع بمحيطه الخارجي.

وقد وسع نابليون مفهوم استخدام الإستراتيجية لتشمل الجوانب الاقتصادية والسياسية التي تحسن الفرصة للنصر العسكري. لأنه ليس من الضروري أن يدخل القائد معارك حاسمة لتحطيم جيوش أعدائه بل قد يكون من المفضل استخدام إستراتيجية تقوم على تعطيل العدو وتحطم معنوياته وضرب مؤخرته ومراكز اتصالاته وتمويله وتفادي الاشتباك معه في أى معارك حاسمة. بل أن القائد العسكري قد يتمكن من تحقيق أهدافه دون إطلاق رصاصاً واحدة<sup>(1)</sup>.

### تعريف التخطيط الإستراتيجي:-

إن أي تعريف للإستراتيجية لابد أن يأخذ في الاعتبار بعض الأبعاد التي تلقي بظلالها عليها بحسبان أن الإستراتيجية هي القوة الدافعة بوضع خطط الأداء لأي منشأة وهي مبعث الإلهام فيها وتتمثل هذه الأبعاد في الإطار العام لاتخاذ القرارات والتي يجب أن تكون متسقة ومتكاملة كما أن الإستراتيجية تسهم في تحديد مرامي وغايات المنشأة بعيدة المدى ومعرفة الأولويات وتخصيص الموارد بصورة سليمة تمكن من إغتنام الفرص من خلال معرفة المهددات والتحسب لها إضافة للأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

(1) سامى مصطفى محمد على، نظم المعلومات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي، الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2009م، ص61.

(1) عابدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية في قطاع الاعمال والخدمات، ط2، مصر: مكتبة عين شمس، 1994م، ص9.

يمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي بأنه عملية منظمة توضح وتضئ الطريق إلي ضمان

دائم للإنجاز في منشآت الأعمال ولتحقيق المرامي والأهداف بصورة تقود إلي نجاحها وتقدمها ويفيد ذلك بأن التخطيط الإستراتيجي من المهام الدقيقة ذات القوة الدافعة للمنشأة لأجل تحقيقها لأهدافها على مدى من المعرفة فعمليات التخطيط الإستراتيجي هي العقل المدبر للمنشأة وروحها وبالتالي فهي من صميم مسؤوليات الإدارة العليا، لأنها تعبر وبدقة عن المضامين والأهداف التي قامت من أجلها المنشأة .

وبهذا المفهوم التخطيط الإستراتيجي فهو يقود الإدارة نحو النظر والبحث لمتطلبات التطوير من تدريب وبحوث ودراسات بعيداً عن النمط التقليدي لإحداث ثورة في كافة نظمها تجعلها <sup>(1)</sup>قادرة على المبادرة للانتقال الكبير وشفافية عالية نحو مستقبل واعد.

كما ورد في تعريف آخر للتخطيط الإستراتيجي هو الجهد المنظم من أجل صياغة قرارات وتعريفات أساسية تشكل دليلاً وتضع إطاراً لما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة وما تفعله، ولماذا تفعله للحصول على أفضل النتائج <sup>(2)</sup>.

لقد وضعت مجموعة "بميك" تعريفاً للتخطيط الاستراتيجي بأنه الأسلوب الذي يتمكن عن طريقه المسؤولون من توجيه المنشأة بدءاً من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم بما يحقق في النهاية توجيهاً أساساً للمستقبل مع عدم إهمال الماضي، وهو ما يعني مهارة النظر للمستقبل مع إدراك الموضع الذي تقف فيه منشأتهم وبما يمكنهم من تجنب أخطاء الماضي <sup>(3)</sup> .

<sup>(1)</sup> محمد حسين أبو صالح، التخطيط الإستراتيجي في الاقتصاد والعلوم السياسية والاجتماعية، الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2006م، ص65.

<sup>(2)</sup> سامي محمد علي، مرجع سابق، ص68.

<sup>(3)</sup> حامد أحمد رمضان الإدارة الاستراتيجية، صر: دار النهضة العربية، 1994م، ص73.

التخطيط الإستراتيجي هو عبارة عن محاولة معرفة الشكل المثالي للمنشأة في المستقبل وكيفية العمل على تحقيق هذا الشكل. ويمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي على أنه عبارة عن

عملية مستمرة لتنفيذ القرارات الحالية، وتوفير المعلومات الخاصة بمستقبل تنفيذها وتنظيم الجهود اللازمة للقرارات، وقياس نتائج القرارات من خلال نظام جيد ومستمر<sup>(1)</sup>.

وأيضاً يمكن تعريفه بأنه هو كشف حجب المستقبل الخاص بشكل الشركة، والتبصر بملامح الشركة في المستقبل، تصور توجهات ومسار الشركة في المستقبل، رؤية رسالة وأهداف الشركة مستقبلاً<sup>(2)</sup>.

الإستراتيجية أنها تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص chandler ويرى " شاندر " الموارد لتحقيق هذه الأهداف. ويرى أن القرارات الإستراتيجية هي تلك التي تختص بالقرارات التي تمس مستقبل المنظمة وفعاليتها في الأجل الطويل وذلك مثل القرارات الخاصة بالنمو والتوسع<sup>(3)</sup>.

وأيضاً يمكن تعريفه بأنه عملية اختيار غايات المنظمة وتحديد السياسات والبرامج الإستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف محددة للوصول إلى الغايات ووضع الأساليب اللازمة لضمان أن السياسات والبرامج الإستراتيجية قد تم تنفيذها.

من هذا التعريف يتضح أن التخطيط الإستراتيجي يساعد في تحقيق التوازن بين أهداف ومصالح المنشآت ذات التأثير الإستراتيجي وأصحاب المصالح، وكذلك يؤدي إلى وضوح الرؤية المستقبلية لكافة العناصر المتعلقة بأنشطة المنشأة، وذلك من حيث أنها تتضمن الإعداد المسبق للمشروع والاختيار بين البدائل المتعلقة بالأهداف والإستراتيجيات والسياسات والإجراءات والقواعد والبرامج والأسس والميزانيات، وكذلك يؤدي إلى تحقيق التكامل والاتساق بين أجزاء المنشأة ببعضها البعض وبينها وبين البيئة الخارجية وهو بذلك ضروري بسبب

(1) نبيل مرسى خليل، التخطيط الاستراتيجي، ط1، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1994م، ص17

(2) نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، ب، ط، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2002م، ص8.

(3) عايدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص13

مساعدة المنظمة في التأقلم مع المتغيرات البيئية وكذلك بسبب تعقد عمليات وأنشطة المنشأة

وكبر حجمها والتخطيط الإستراتيجي لهذا ينظر إلي أنه تخطيط طويل الأجل يرتكز علي المنشأة ككل حيث يشتمل على التفكير قبل التصرف أو الدخول والشروع في العمل حيث يعمل على تصميم المستقبل والوسائل الفعالة اللازمة لإحداث هذا المستقبل ويهدف إلى تحديد واختيار البدائل الإستراتيجية.

### **تعريف الإدارة الإستراتيجية:-**

الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة في الأجل الطويل في ضوء ميزات التنافسية وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة المنشأة وتحقيق ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة.

### **أهداف التخطيط الاستراتيجي:-**

#### **تعريف الأهداف:-**

يقول " سايمون " أن الأهداف هي مجموعة من القيود التي تفرضها ظروف معينة علي متخذي القرارات والتي يجب مراعاتها والوفاء بها عند الاختيار بين البدائل. ويعتمد هذا التعريف على تكوين المعايير التي تستخدم في عملية اتخاذ القرارات. فعندما يقوم الإداري باتخاذ القرارات فإنه يقوم بتحليل ودراسة البدائل المتاحة من التصرفات.

أما " سيرت ومارش " فقد توصلا في دراستهما لعملية اتخاذ القرارات علي مستوي المشروع والسلوك الاقتصادي للمنشأة إلى نظرية سلوكية للأهداف التنظيمية. وتعتمد هذه النظرية على فكرة رئيسية مفادها أنه لكي يمكن دراسة أهداف المنشأة يجب أن ننظر إليها باعتبارها ائتلاف لمجموعات مختلفة المصالح والأهداف والدوافع التي تتم بينها

عمليات مساومة بمعنى أن كل مجموعة قد تتنازل عن بعض الحقوق الأخرى بغرض تحقيق أهداف مشتركة.

فهناك فرق بين الأهداف والدوافع، فالدوافع هي عمليات نفسية داخلية. بينما الأهداف من نتائج مرغوبة لأنها تعكس النتائج المرغوبة التي يتجه السلوك إليها. ومعنى ذلك أن تحقيق الأهداف يتطلب سلوكاً موجهاً، الأمر الذي يفسر لماذا تختص الإدارة بتوجيه سلوك الآخرين. وتتخذ النتائج المرغوبة في منظمات الأعمال عدة أشكال فقد تكون هذه النتائج تحقيق مستوى معين من الأرباح أو تحقيق درجة من الرضا عن العمل، أو اكتساب مهارة جديدة أو (1) غير ذلك. وتسعى منظمات الأعمال دائماً لبلوغ مجموعة متنوعة من النتائج المرغوبة.

#### أهداف التخطيط:-

يمكن تلخيص أهداف التخطيط في الآتي: (2)

- 1/ يقلل التخطيط من عنصر عدم التأكد والمخاطر التي يتعرض لها المشروع في المستقبل.
- 2/ يساعد التخطيط على تخفيض تكاليف المشروع بتركيزه على كفاءة العمليات أو الاستخدام الأمثل للموارد وتحديد مسئولية كل عمل.
- 3/ يساعد التخطيط على التنسيق بين نشاطات المشروع التي يوجد ترابط وتداخل بينها.
- 4/ يسمح التخطيط للإدارة بالتكيف مع مستقبل عوامل المحيط الخارجي مثل اتجاهات السوق والتقدم التكنولوجي.
- 5/ يدخل التخطيط عناصر التحليل والمنطق والرشد في عمليات الإدارة ونشاطها.
- 6/ يهدف التخطيط إلى توفير الجهد والوقت وتجنب الوقوع في الأخطاء عند اتخاذ القرارات.

(1) نبييل دونون الصائغ، الإدارة مبادئ وأساسيات، ط1، الاردن: عالم الكتب الحديث، ب.ت، ص219، 221.  
(2) د. سميرة أحمد عسكر، مرجع سبق ذكره، ص 101 - 102.

7/ يساعد التخطيط على تجنب تحقيق أهداف فرعية لبعض وحدات المشروع على حساب

الوحدات الأخرى وهو ما يعرف بالتخطيط الجزئي.

8/ يسمح التخطيط للمديرين بتشخيص مبكر للمشاكل والتهديدات المتوقعة أو الفرص المتاحة

في المحيط الخارجي للمشروع.

9/ يركز التخطيط على وضع الأهداف المحددة التي توجه السلوك والقرارات المستقبلية.

10/ يقوم التخطيط بأعباء الحصول على أفضل الموارد البشرية والمادية وصيانتها

واستخدامها وإصلاحها.

11/ يفصل الخطط بوضوح الوسائل المنطقية للوصول إلى الأهداف.

### الأهداف الإستراتيجية:-

الأهداف الإستراتيجية هي ما تسعى المنشأة لإنجازه على المدى الطويل وتحقيق الهدف

الإستراتيجي يتطلب تحقيق الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل ويتم تحديد الأهداف

(1) الإستراتيجية في إطار رسالة بعد إجراء عمليات تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

### مواصفات الهدف الإستراتيجي :-

حتى يكون الهدف الإستراتيجي قابلاً للتطبيق يجب مراعاة الآتي:

1/ أن يكون قابلاً للقياس.

2/ أن يتم تحديد الزمن المطلوب لإنجازه.

3/ أن يتم تحديد مواصفات الأهداف الفرعية الأخرى.

4/ أن يتم تحديد الإطار الزمني للأهداف الفرعية المطلوبة.

### خصائص الهدف الإستراتيجي:-

يمكن تلخيص الخصائص الرئيسية للهدف الإستراتيجي في :- (2)

1/ الجرأة.

(1) محمد حسين أبو صالح، مرجع سابق، ص78.

(2) د. عابدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص31

2/ المبادرة.

3/ يتجه نحو تحقيق أمور سياسية واقتصادية.

4/ يتطلب تحقيقها زمناً طويلاً.

5/ يتطلب تحقيقه أنجاز العديد من الأهداف الفرعية والصغيرة التي تصب في اتجاهين:.

أ/ أما أنها تصب بصورة مباشرة في بناء أو تحقيق الهدف الإستراتيجي مثل المسمار في

صناعة السيارة.

ب/ التمهيد لتحقيق الهدف الإستراتيجي ومن الأمثلة علي ذلك السعي لتغيير الأنماط

الاستهلاكية كوضع مطلوب لتحقيق الهدف الإستراتيجي.

## المبحث الثاني

### أهمية التخطيط الإستراتيجي ومبادئه

#### أهمية التخطيط :-

التخطيط ذو أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنشأة، إذ بدونه يصبح العمل فيها ارتجالياً وتصبح القرارات دون معنى وتظهر الضرورة إلى التخطيط بسبب عدم التأكد من المستقبل وخضوع الظروف المؤثرة للتغيير المستمر، إذ يندر في المنشأة التأكد من الحوادث المستقبلية ويقال احتمال التأكد بزيادة المدة أو طولها. وهذا مع زيادة احتمال عدم التأكد تظهر أمام الإدارة عدة بدائل للتصرف قد يكون من الصعب معرفة أكثرها صحة وتناسباً مع الظروف الخاصة بل أنه حتى إذا كان احتمال عدم التأكد كبيراً فإنه لا بد للإدارة من اختيار أحسن هذه الطرق وأنسبها لظروف المنشأة.<sup>(1)</sup>

وبالرغم مما يقال أحياناً من أن التخطيط في حالة عدم التأكد يعتبر من قبيل الإسراف إذ يجب تعديل الخطة باستمرار فضلاً عن أن مجال الخطأ يكون كبيراً إلا أنه مهما كان الأمر فإن إدارة المشروع لا بد أن تضع سياستها وتصدر قراراتها مستندة إلى نوع من الافتراض بالنسبة للمستقبل كما أن عدم التأكد يؤدي إلى تجنب المدير اتخاذ القرارات التي تربط المدة الطويلة باتجاه معين.

يعتبر التخطيط نوعاً من الاقتصاد إذ أنه بإتباع الطريقة السليمة المناسبة للظروف المحيطة، الطريقة المثلى في حدود هذه الظروف يمكن تخفيض التكاليف إلى أقل حد ممكن<sup>(2)</sup> ومحو الإسراف وحسن استخدام الموارد المتاحة مادية وبشرية.

لاشك أن أهمية التخطيط تتعاظم كلما كان المشروع، أو البرنامج كبيراً وزادت درجة تعقيده ومعلوم بالطبع أن كبر المشروع وزيادة درجة تعقيده تعنى بالضرورة زيادة المتغيرات التي تكشف

(1) رضا اسماعيل البسيوني، الإدارة العامة، ط1، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2007-2008م، ص135.

(2) على عبد المجيد عبده، الأصول العلمية للإدارة العلمية والتنظيم، ط22، مصر: مكتبة عين شمس، 1998م، ص64.

المشروع وتؤدي بالتالي إلى زيادة درجة الغموض وعدم التأكد الذي تحيط به لذلك فإن النظر في جوانب المشروع المختلفة ومحاولة التدقيق في كيفية معالجة المتغيرات وربطها بالبيئة التي تحدث فيها واتجاهات التغيير في هذه البيئة يمكن إلقاء الضوء على كثير من هذه الجوانب بصورة تساعد على إتباع تخطيط يكون أكثر دقة وأقدر على معالجة جوانب المتغيرات المتعلقة بالمشروع يتضح من هذا ان التخطيط الدقيق المفضل الشامل يساعد على تجنب مسارات الانزلاق وينير الطريق الصحيح الذي ينبغي إتباعه أثناء التطبيق وتنفيذ المشروع لذلك يقال أن التخطيط المفصل يمكن من التصرف على مجالات البرنامج الذي يسود فيها أكثر قدر من عدم التأكد ، وتمكن بذلك من تركيز انتباه الإدارة على الجوانب التي يمكن أن تظهر فيها المشاكل قبل مدة كافية من ظهورها<sup>(1)</sup>

(2) هنالك مجموعة من الاعتبارات التي تدل على أهمية التخطيط:-

- 1/ يعتبر التخطيط عملية إدارية مهمة لأي منشأة تعمل في ظل ظروف عدم التأكد حيث انه يعمل على محاولة تحقيق حدة التغيرات التي تطرأ في الظروف الخارجية والداخلية للمنشأة.
- 2/ يعتبر الخطوة الأولى من سلسلة الخطوات اللازمة لانجاز أي عمل ، كما يعتبر الخطوة التي يتوقف نجاح باقي الخطوات على النجاح فيها حيث أنه بفشل خطوة التخطيط تفشل كافة العمليات التالية.
- 3/ عدم قيام الإدارة بعمليات يجعلها متضاربة الأهداف وفاشلة في تحقيق هدفها .
- 4/ يصعب تجاوز المشكلات التي تفترض الأداء في حالة عدم وجود التخطيط السليم.
- 5/ أن الحاجة إلي التخطيط ضرورة تملئها التغيرات الحادثة في عالم اليوم والمشكلات التي تواجه الأعمال مما يستدعي ضرورة تحديد الاحتياجات المالية بدقة وتدريب وتأمين المواد اللازمة وتحديد حجم العمل.

(1) عثمان ابراهيم السيد، تخطيط وتنفيذ المشروعات، ط2، السودان: مطبعة جامعة النيلين، 1997م، ص64.

(2) جميل أحمد توفيق، إدارة الاعمال، بيروت: دار النهضة العربية، 1981م، ص176.

تتبع أهمية التخطيط الإستراتيجي من أنه لا يعني وضع الأهداف ولكن الطريقة التي تحقق بها التطور عما يحدث في السابق ، فالتخطيط السليم هو أسلوب من أساليب تجنب المشاكل والمعوقات حيث يمكن القيام بالعمليات التصحيحية في الزمن المناسب وللتخطيط عدة مجالات منها:- (1)

- 1/تخطيط مصادر الأموال بما في ذلك التدفقات النقدية والسيولة والربحية.
- 2/ سياسات المبيعات ومفاهيم التسويق بما في ذلك الإعلان والنشر والنقل.
- 3/ الإنتاج وطرق الإنتاج واختيار مواقع المصانع .
- 4/ التوظيف واختيار وتدريب العمالة .

#### أهمية التخطيط الاستراتيجي :- (2)

تكمن أهمية الإستراتيجية في التنبؤ بالمستقبل.فالتخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة.التخطيط الاستراتيجي هو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية.

1/ التخطيط الاستراتيجي هو مفتاح تنمية مؤسسات الأعمال بحيث تباشر عملياتها بكفاءة أعلى وفعالية أكبر.

2/ التخطيط الاستراتيجي آلية مهمة لتحديد الأهداف وتخصيص الموارد وتنسيق الجهود لضمان الاستثمار الأمثل للفرص ومواجهة المخاطر والمهددات.

3/ التخطيط الاستراتيجي أساس محوري في تفعيل عمليات المتابعة وتقويم الأداء على مستوى المنشأة وتقسيماتها التنظيمية.

---

(1) عمر أحمد عثمان ،مبادئ الإدارة،ط1،بدون بلد،ب.د،ب.ت،ص191.

(2) على السلمى،مرجع سابق،ص20.

## فوائد التخطيط الاستراتيجي:-

- عملية داعمة للإدارة بشكل عام.
- يوفر رؤيا مشتركة وسبب للوجود.
- يزيد من الالتزام.
- متطلب أساسي لعملية تجنيد الأموال.
- فرصة لتحديد الأولويات.
- إمكانية التعامل مع الأزمات والمهددات.

## مبادئ التخطيط:-

من خلال التعريفات السابقة يتضح لنا أن التخطيط الناجح يجب أن يتضمن جملة من المبادئ الأساسية وهذه المبادئ يجب أن تكون متوفرة اولاً في الجهاز الإداري الذي سيقوم بإعداد الخطة ومن ثم يجب أن تنعكس هذه المبادئ أيضاً في الخطة ذاتها وفي الجهاز الإداري والفني الذي سيقوم بعملية التنفيذ وتتبع مراحل الأداء وتصحيح الانحرافات وصولاً للأهداف التي تنشدها الخطة للوصول إليها، هذه المبادئ يمكن لنا أن نلخصها على النحو التالي:

### أ/ مبدأ العلمية :-

نجد أن متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية تقتضي وجود مشروعات ذات كفاءة إنتاجية عالية لاستخدام فائض الإنتاج في هذه المشاريع لتمويل خطط التنمية التطوير الاقتصادي والاجتماعي سواء كان المشروع يعود للقطاع العام أو القطاع الخاص فإن التخطيط يعتمد عليه للوصول إلي الأهداف المرسومة يجب أن يمتاز بالعلمية التي تقوم علي الأسس التالية:-

1/ اعتماد أسلوب التحليل العلمي كمرحلة سابقة لوضع الخطة حيث يجب أن يتوفر للقائمين

على إعداد الخطة جملة من المعلومات عن الماضي والحاضر والمستقبل تبين حركة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر على أنشطة المشروع المختلفة وفي الجوانب البيئية الخارجية ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بالمشروع. وهذه المعلومات يجب أن تمتاز بالخواص الآتية:-

- الدقة فإن أى خطأ فيها سيؤدى للوصول إلى استنتاجات خاطئة قد يكون سبب في انهيار المشروع كاملاً.
  - التوقيت المناسب: أى يجب أن تصل هذه المعلومات للجهة المستخدمة فى الوقت المناسب للاستفادة منها وبالشكل الذي يغطي المرحلة المطلوبة.
  - الشمول: بحيث يجب أن تحتوى المعلومات المطلوبة حركة كافة الظواهر ذات الصلة بالمشروع.
  - أما الصفة الرابعة فهي الملائمة: فالمعلومات التي تعرض بشكل غير ملائم مع المستوى العلمي لجهاز التخطيط لا يمكن الاستفادة منها بحيث يجب أن تلائم المعلومات المعروضة علي المستوى الإداري والشخصي الذي سيقوم بالاستفادة منها. بعد أن تتم عملية جمع وتحليل المعلومات اللازمة للخطة تأتى مرحلة الاستنتاج حيث تتم عملية صياغة الملاحظات والاقتراحات التي تم التوصل إليها.<sup>(1)</sup>
- ومن المعروف أن الحياة الاقتصادية تسير وفق نوعين من القوانين النوع الأول يضم القوانين الحتمية والتلقائية التي تتحكم في الظروف الاقتصادية والاجتماعية بمعزل عن إدارة الأفراد. أما النوع الثاني فيضم القوانين التحكمية التي تعمل بطريقة واعية من خلال العمل مسبقاً على تحديد النتيجة الاجتماعية للنشاط الاقتصادي وشروط تحقيقها. كما أن مبدأ العملية يقتضي تحقيق الكفاءة الاقتصادية في اختيار أفضل البدائل المتاحة وهذا لا يمكن أن يتم إلا من خلال دراسة العائد المنتظر والتكلفة المترتبة عن كل بديل ومن ثم مقارنة البدائل واختيار البديل ذو التكلفة الأقل والعائد الأكبر ومراعاة قاعدة الكفاءة الاقتصادية.

<sup>(1)</sup> طارق أحمد الخير، التخطيط والرقابة فى المشروع، ب.ط، دمشق: جامعة دمشق، 1988م، ص47.

## ب/ مبدأ الشمولية:-

يعنى مبدأ الشمولية أن تشمل الخطة الموضوعة كافة جوانب النشاطات التي يمارسها المشروع وذلك ضمن ثلاثة محاور أساسية:-

- الشمول الوظيفي.

- الشمول من حيث التناسب بين التوجيهات الإستراتيجية للمشروع والخطط الإجرائية التنفيذية.

- التناسق إن صفة الشمول يجب أن تقترن بالتناسق الذي يعد شرطاً أساسياً لنجاح عملية<sup>(1)</sup> التخطيط.

## ج/ مبدأ المرونة:-

وتعنى قدرة الخطة على إحداث بعض التغيير فيها لمواجهة الظروف المتجددة ويزداد مقدار المرونة على الخطة كلما طال أمدها حيث يكون التنبؤ بأحداث المستقبل أقل دقة على ما هو عليه الحال في الخطط ذات المدى القصير.

ويتطلب لتحقيق مبدأ المرونة في التخطيط أن يتم دراسة تفصيلات العمل المطلوب القيام به دراسة دقيقة قبل الانتهاء من وضع الخطة وليس بعد وضعها.<sup>(2)</sup>

## د/ مبدأ الإستمرارية:-

أن التخطيط هو عملية مستمرة ودائمة تبدأ كما رأينا بترجمة الأهداف إلى أهداف محددة قابلة للقياس كمياً ومن ثم عملية جمع البيانات اللازمة وتحليلها لاختيار الوسائل أو البدائل المناسبة ومن ثم وضع هذه البدائل أو الأساليب موضع التطبيق ومراقبة التنفيذ أول بأول لتحليل النتائج المحققة على ضوء الأهداف المرسومة وإجراء التعديلات المناسبة سواء على التنفيذ أو على الخطة وذلك وفقاً للمعطيات الملاحظة بهدف تصحيح الإنحرافات في الخطة الحالية والإستفادة من التعديلات الحاصلة أثناء إعادة التخطيط للمراحل القادمة.

(1) نعيم جزوري، التخطيط والرقابة في المشروع، ب.ط، سوريا: جامعة حلب، 1993م، ص66.  
(2) أحمد رشيد، نظرية الإدارة العامة، القاهرة: دار النهضة العربية، 1996م، ص322.

وفقاً لهذا التصور فالتخطيط عملية دائمة ومستمرة لإتخاذ قرارات متداخلة تكون نظاماً من حلقات متصلة ببعضها بعضاً وبالتالي فالتخطيط عملية إدارية لا يمكن تقسيمها إلى مراحل منفصلة حيث أن كل مرحلة تقتضى بالضرورة وجود مرحلة سابقة ومرحلة لاحقة. هذا من حيث استمرارية العمل ضمن الخطة الواحدة، أما من حيث الزمن فمن المعروف هناك ثلاثة أنواع للتخطيط خطط طويلة ومتوسطة وقصيرة والخطة السنوية هي جزء من الخطة المتوسطة الأمد التي بدورها تعد جزءاً من الخطة بعيدة المدى. فالعملية التخطيطية (1) مستمرة في الزمان أيضاً.

### **إلزامية التنفيذ:-**

لكي تصبح الخطة ملزمة للجماعات المنفذة لها يجب أن تقترن بإجراءات أساسيين هما:-  
الأول: أن تصمم الخطة بقانون أو أمر إداري صادر عن أعلى سلطة إدارية في المشروع هذا القانون أو الأمر الإداري يجب أن يصدر بصيغة ملزمة لكافة الفروع والأقسام والوحدات المكونة للمشروع.

الثاني: أما الإجراء الثاني فهو متابعة ومراقبة التنفيذ في كافة المستويات الإدارية ومراقبة التنفيذ في كافة المستويات الإدارية ومقارنة معدلات الأداء مع المعدلات الواردة في الخطة ومحاسبة الجهات المقصرة في أدائها، فالخطة تفقد صيغتها الإلزامية إذا لم تتوافق بجهاز رقابي فعال بكشف الخطأ أو الخلل ويمنح المكافآت أو يفرض العقوبات بناء على التزام الإدارات التنفيذية بالخطة (2).

### **مبادئ التخطيط الفعال:-**

تتلخص مبادئ التخطيط الفعال في عدة نقاط هي:- (3)

1/ إعداد التنبؤ الدقيق: التنبؤ هو مصدر إفتراضات التخطيط بالنسبة للمنشأة والذي عليه

(1) د.نعيم جزوري، مرجع سابق، ص 69.

(2) طارق أحمد الخير، مرجع سابق، ص 49.

(3) على محمد منصور، مرجع سابق، ص 110 - 111.

تتبنى خطط الإدارة. ويعد نقص الإتصال الفعال بين معدى التنبؤات ومستخدميها هو العامل الذى يحدد غالباً كسبب لعدم استخدام التنبؤات بفعالية ولهذا فإن واحدة من طرق تحسين عملية التنبؤ من تعليم مستخدمى التنبؤ المتعلقين بالموضوع كيف يمكن تطبيق أساليب التنبؤ المختلفة في المشكلات التطبيقية بالمثل فإن القائمين بعملية التنبؤ يجب أن يتم تعليمها بشكل بشكل جيد مايتعلق بالمعلومات المطلوبة من المديرين.

2/ الحصول على قبول الخطة: الخطط تنفذ من خلال البشر ومن ثم الحصول على الالتزام والقبول والحماس من المرؤوسين للخطة يعد أمراً ضرورياً لى يمكن وضع هذه الخطط موضع التنفيذ وهذا يقودنا للحديث عن المشاركة فى عملية التخطيط وهناك العديد من التصرفات التى يمكنك القياس بها للزيادة مثل هذا الالتزام ولكن أكثرها شيوعاً هو إلتماس مشاركة المرؤوسين فى عملية التخطيط.

3/ يجب أن تكون الخطة سليمة: يجب التأكد على أن التخطيط هو الوسيلة الوحيدة لتحقيق نهاية معينة وحتى يتحقق ذلك يجب أن تكون الخطة سليمة وفعالة وهناك الكثير من الشركات التى أنفقت مبالغ ضخمة فقط لإعداد خطة كانت فى الأساس غير سليمة.

4/ إيجاد التنظيم الفعال لعملية التخطيط: من المهم أيضاً تحديد مسئولية التخطيط هو مسئولية الإدارة فى جميع مستوياتها وبالتالي فإن إعداد الخطط من قبل أشخاص متخصصين فى التخطيط ثم تحويلها لإدارة المنشأة لتنفيذها إنما هو بمثابة طريق مضمون ويوجد فى كثير من المنشآت واحد أو أكثر من المتخصصين فى التخطيط الذين ينحصر عملهم فى مساعدة المدير وتقديم النصح لهم فيما يتعلق بتطوير الخطة ويكون الدور الرئيسى هنا لرجل التخطيط هو تطوير مستندات التخطيط الرئيسية.

5/الموضوعية فى التخطيط: لقد اعتاد الناس أن يروا ويعتقدون أن ما يرووه أو يعتقدوه فقط وهذا الاحتياج يمكن أن يؤدي بغير شك إلى التخطيط غير السليم.

6/التحديد المسبق لمعايير التخلي عن مشروع الخطة: يصبح الكثير من المديرين مشدودين تماماً لخطتهم حتى أنهم يرتبطون بها بشدة حتى رغم فشلها.ولهذا فإن الخطة يجب أن تتضمن تحديداً وموافقة مسبقة على التخلي عن الخطة فيجب أن يكون لكل مشروع مؤشر زمنى أو مالى ترتبط به الخطة.

7/ صنع نظام للمتابعة وجعل الخطة مرنة: من الضروري أن تتم المراجعة بشكل منتظم خاصة فيما يتعلق بالخطة الإستراتيجية.ولأداء ذلك فإن عملية المراجعة يجب أن تعتمد على بيانات دقيقة وحديثة،ويوجد معظم المنشآت نظم للمحاسبة تساعد المديرين على تقييم أدائهم فى الفترة السابقة.ويتعين تقييم أدائهم المستقبلى لملاحظة العوامل الاقتصادية والاجتماعي والسياسية والسوقية والسلعية والتقنية والتنافسية،فالتغيرات التى يمكن أن تحدث فى هذه العوامل قد تتطلب تغيرات فى خطط المدير ولهذا فإن أي خطة يجب أن تتسم بالمرونة وأن يمكن تعديلها إذا تطلب الأمر.

8/ الإلتزام فى التخطيط: أى أنه يجب أن تكون المدة المتاحة لكل خطة من الخطط كافية لتركيز هذه الخطة من بلوغ أهدافها،وذلك قصد تغطية عدم الكفاءة الإدارية والإنتاجية للأجهزة المشرفة على تنفيذ الخطة،فنجد أن الخطة لها مدة ثلاث أو أربع سنوات فى حين أنه بالإمكان تنفيذها فى سنة واحدة فقط لو عملت كل الأجهزة المشاركة فى تنفيذها بكفاءة.

## المبحث الثالث

### أنواع التخطيط الإستراتيجي وعناصره

#### أنواع التخطيط :-

تختلف الخطط فى طبيعتها وتتعدد صفاتها وخصائصها،حيث يترتب على القيام بعملية التخطيط والوصول إلى هيكل متكامل من الخطط التى تتبناها المنشأة.

وإن أنواع هذه الخطط يمكن أن تظهر بوضوح مدى إتساع عملية التخطيط وشمولها<sup>(1)</sup>لكافة أنشطة المشروع ويمكن تقسيم أنواع الخطط وفق المجموعات التالية:-

#### أولاً: من حيث الزمن:-

1/ تخطيط طويل الأجل.

2/ تخطيط متوسط الأجل.

3/ تخطيط قصير الأجل.

#### ثانياً: من حيث النشاط:-

1/التخطيط المالى.

2/ تخطيط القوى العاملة.

3/ تخطيط الإنتاج.

4/ التخطيط السلعى.

#### ثالثاً: من حيث المستوى (الشاملة والجزئية):-

1/تخطيط على مستوى المنشأة.

2/التخطيط القطاعى.

3/ التخطيط الاقليمى.

4/ التخطيط القومى.

<sup>(1)</sup>مدثر عبد القادر، الإدارة دراسة وتحليل القرارات، ب.ط، ب.بلد، ب.د، ب.ت، ص74.

رابعاً: من حيث الإستخدام:

1/ الخطط التكتيكية.

2/ خطط أحادية الاستعمال. مثل:

أ/ البرامج.

ب/ المشروعات.

3/ الخطط الدائمة (دائمة الاستعمال) مثل:

أ/ السياسات.

ب/ الموازنات.

ج/ الإجراءات.

د/ القواعد.

أولاً: وفق المدى الزمني الذي تستغرقه وهي ثلاثة أنواع هي:-

1/ **تخطيط طويل الأجل:-** يسمى خطة إستراتيجية ويقصد بها تحديد الأنشطة وتخصيص

موارد المنشأة على استخدامات تؤدي إلى تحقيق أهداف طويلة الأجل.

كما تعنى الاستراتيجية الأسلوب الذي ستواجه به المنشأة السوق الذي تعمل به والبيئة المتغيرة

المحيطة بها.

وتستغرق الخطة طويلة الأجل فترة زمنية نسبياً تتراوح في الغالب ما بين ثلاث وخمس

سنوات وقد يصل الأمر إلى عدد يزيد عن خمس سنوات. كما هو الحال في مجال الإدارة

العامة، وفي بعض الأحوال قد يطول أجل الخطة فيصل إلى ما يزيد على العشر سنوات، خاصة

إذا استهدف التخطيط مرامي بعيدة مثلما هو الحال في خطط التنمية الاقتصادية

<sup>(1)</sup> والاجتماعية.

2/ **تخطيط متوسط الأجل:-**

وهي التي يمتد مجالها الزمني لفترة تبدأ عادة من ثلاث سنوات إلى سبع سنوات. وهذه

<sup>(1)</sup> أحمد صقر عاشور، الإدارة العامة، بيروت: دار النهضة العربية، 2002م، ص369.

الخطط تكون غالباً منبثقة عن الخطة طويلة الأجل. وتنفيذاً لأهدافها ومثال ذلك الخطة الخمسية التي تم وضعها في الجمهورية العربية المتحدة ليتم تنفيذها من عام 1960م إلى 1965م.<sup>(1)</sup>

### 3/ تخطيط قصير الأجل:-

تقتصر الخطط قصيرة الأجل على العمليات الجارية أو العمليات التي تجرى خلال فترة قصيرة لزيادة عن سنة واحدة. ومن الملاحظ أنه من الضروري أن تتميز الخطط القصيرة الأجل بالناحيتين التاليتين:-

أ/تنسيق الخطط قصيرة الأجل مع الخطط طويلة الأجل يجب ان لا تخرج الخطط القصيرة الأجل عن حدود الخطة طويلة الأجل إذ كان موضوع كل من الخطتين واحداً، أى كانت النطاقات التي تناولتها كل من الخطتين واحدة إلا أن الأولى وضعت للمدى القصير بينما وضعت الثانية للمدى البعيد وفي الحقيقة فإن الخطة القصيرة الأجل في هذه الحالة إلا جزء من الخطة طويلة الأجل.

ب/ تلائم الخطط القصيرة الأجل مع الحوادث المؤقتة والطارئة، تتميز الخطط قصيرة الأجل بقدرتها على التكيف والتلائم مع الحوادث الطارئة والتبديلات المؤقتة حيث لا يظهر أثر هذه الحوادث والتبديلات في المدى الطويل.

وبالإضافة إلى هاتين الناحيتين اللتين يجب أن تتميز بهما الخطط القصيرة لأجل بالنسبة للخطط طويلة الأجل فإن الخطة القصيرة الأجل غالباً ما تقوم على أسس أصح وأدق من تلك الأسس التي تقوم عليها الخطط طويلة الأجل ولهذا كثيراً ما تأتي الخطط القصيرة الأجل أقرب للحقيقة.<sup>(2)</sup>

### ثانياً: من حيث النشاط:

ينقسم التخطيط من حيث النشاط إلى أربعة أنواع هي:-<sup>(3)</sup>

(1) إبراهيم عبد العزيز شبحه، أصول الإدارة العامة، ب.ط، الاسكندرية: منشأة توزيع المعارف الاسكندرية، 1993م، ص181.

(2) هيثم هاشم، وظائف الإدارة، ط7، دمشق: جامعة دمشق، ب.ت، ص44-43.

(3) مدثر عبد القادر، مرجع سابق، ص75

## 1/ التخطيط المالى:-

يتعلق التخطيط المالى بالإستثمارات للمشروعات التى سوف تقوم المنشأة بتنفيذها خلال فترة زمنية مستقبلية إذ من المشروعات الإستثمارية مايتطلب مبالغ ضخمة تنفذ بفترة زمنية طويلة،لذا لابد أن تخطط لهذه المشاريع وحتى المشاريع الصغرى وذلك قبل التنفيذ لتحقيق أهدافها.والتخطيط المالى يعنى الإدارة على تنظيم الموارد المالية والضرورية المتوفرة لدى المنشأة لسد إحتياجات التمويل.

## 2/ تخطيط القوى العاملة:-

ويعنى بتخطيط القوى العاملة التنبؤ باحتياجات المشروع من القوى العاملة خلال فترة زمنية مقبلة لتسيير العمليات الانتاجية والتسويقية والإدارية.

## 3/ تخطيط الانتاج:-

يهدف تخطيط الانتاج إلى تحقيق التوازن بين حجم أنتاج السلعة وحجم الطلب المتوقع من أجل وضع خطة إنتاجية،فإنه يمكن استخدام أسلوب التنبؤ،والذى هو من أكثر الأساليب شيوعاً فى تقدير حجم الطلب،والتنبؤ هو وسيلة يمكن من خلالها استخدام معلومات الماضى والحاضر فى توقع أحداث المستقبل،وعليه يمكن تعريف تخطيط الانتاج على أنه تخطيط وظيفى يقوم به قسم الانتاج يهدف الى إعداد عناصر الانتاج،وتنظيم خطوات تتابع العمليات الإنتاجية والتى يمكن من خلالها تحقيق الأهداف الإنتاجية خلال فترة زمنية محددة،وفقاً لمعايير محددة وبأقل تكلفة ممكنة.

## 4/ التخطيط السلعى:-

السلعة إحدى مكونات البرنامج التسويقي الذى تسعى الإدارة التسويقية للتخطيط له بهدف مقابلة الطلب المتوقع من قبل المستهلكين وتحقيق الاستقلال الأمتل للموارد البشرية والمادية للمنشأة وتقليل مخاطر التسويق،ويشمل هذا النشاط تحديد تشكيلة السلع التى تنتجها المنظمة خلال الفترة القادمة،أى تحديد نوعها وكميتها وتصميم التعبئة والتغليف ووضع علامة مميزة

(1) للسلعة، بهدف خلق طلب خاص على السلعة من خلال علامتها التجارية.

ثالثاً: من حيث المستوى:-

1/ تخطيط على مستوى المنشأة:-

وفقاً للمستوى الإداري هناك ثلاثة أنواع من الخطط هي:- (2)

- خطط على مستوى الإدارة العليا.

- خطط على مستوى الإدارة الوسطى.

- خطط على مستوى الإدارة التنفيذية.

حيث تختص الإدارة العليا بوضع الخطط العامة والرئيسية حيث ترسم الخطوط العريضة للأهداف والسياسات والبرامج والإجراءات الأساسية والتي من شأنها أن تجعل المنظمة وحدة متكاملة.

بينما تختص الإدارة الوسطى بالخطط الوصفية وما تحويه من برامج وإجراءات وسياسات تفصيلية، حيث يختص هذا المستوى بالخطط الخاصة بوظائف المشروع، ونجد أن هنالك خطة للإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد. أما الإدارة التنفيذية تقوم بترجمة الخطط الوظيفية إلى برامج تفصيلية يعهد بجزئياتها ودقائقها إلى المنفذين.

إذا توفر الوعي الإداري الكافي فإن هذا يسمح بالتعاون والفهم المتبادل بين المستويات الإدارية المختلفة.

أما هذه المستويات من حيث المستوى تهتم بكل الخطط الشاملة والجزئية وهي:- (3)

(1) مهدي حسن زويلف، الإدارة نظريات ومبادئ، دار الفكر للطباعة والنشر، 2001م، ص73.

(2) أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص371-372

(3) أحمد عبد العزيز، مبادئ الإدارة، ط1، السعودية: ب.د، 1985م، ص48

## 2/ التخطيط على المستوى المحلي (القطاعي):-

هو عبارة عن التخطيط الذي تقوم به الوحدات الإدارية المحلية والذي يتناوله جزء من الأقاليم ولا يشمل الإقليم بأكمله، فمثلاً خطط تطوير مدينة الرياض أو جدة هو تخطيط على أساس المستوى المحلي، حيث يقتصر على مدينة الرياض محدها دون غيرها من المدن الأخرى. وبالرغم من فقد درجة شمولية التخطيط إلا أن هنالك حقيقة لا بد من إدراكها والتأكيد عليها وهي ضرورة متابعة هذه الخطط والبدء في تنفيذها للتأكد من مطابقتها للأهداف وأن التنفيذ يتم حسب ما هو مخطط له.

## 3/ التخطيط على المستوى الإقليمي:-

يقصد بهذا النوع من التخطيط مجموع الخطط التنموية التي تتناول مختلف الجوانب التنموية من إقتصادية وإجتماعية وحضارية ثقافية لمنطقة جغرافية من إقليم الدول بغرض تنمية هذه المنطقة وتعميرها ورفع مستوى معيشة سكانها. فهذه الخطط تقتصر على هذه المناطق الجغرافية دون غيرها من المناطق، فمثلاً خطط التعمير للمنطقة الشرقية أو الجنوبية من البلاد فهي خطط على مستوى الإقليم حيث تقتصر على تلك المناطق فقط .

## 4/التخطيط على المستوى القومى:-

يقصد بهذا النوع من التخطيط مجموع الخطط الإستراتيجية التي تضعها الدولة وتتناول مختلف الجوانب التنموية والتي تهتم معظم أجزاء البلاد. فالخطط والسياسات الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والحضارية والفكرية يتم وضعها لجميع أجزاء الوطن. فكل بقعة من أرض البلاد سوف تنال نصيبها من تلك الخطط التنموية أى أنها ليست قاصرة على منطقة دون أخرى وإنما وضع لمصلحة البلاد جميعاً.

وعادة ما يتولى وضع هذه الخطط جهات رسمية تتبع للسلطة العليا. ففي المملكة العربية

السعودية تقوم وزارة التخطيط بمهمة وضع الخطط التنموية وكذلك الخطط التنموية وكذلك

متابعتها للتأكد من أن التنفيذ يتم وفقاً لما هو مخطط له. وقد صدرت حتى الآن ثلاث خطط خمسية للمملكة العربية السعودية، حيث استهدفت جميع هذه الخطط المصلحة العامة للمواطن السعودي وتقديم أكبر قدر من الخدمات الضرورية لأبناء البلاد وتأمين الحياة السعيدة لهم.

رابعاً: من حيث الاستخدام:-

#### 1/ الخطة الإستراتيجية والخطة التكتيكية :-

تتعلق الخطة الإستراتيجية عادة بالأجل الطويل، حيث أن الهدف الاستراتيجي هو هدف بعيد المدى وله أهمية قصوى وقد تكون الخطة الإستراتيجية هي التركيز على النشاط أو الوظيفة التي تمثل العامل الحاسم أو الأكثر تأثيراً بنتائج عملية التخطيط. وقد تكون الخطة الإستراتيجية دفاعية أو هجومية أو تبادلية أو حريصة.

فالخطة الدفاعية تقوم على دفاع مصالح في مواجهة أفعال مضادة يحتمل وقوعها. وتقوم الخطة الهجومية على أساس تهيئة الظروف التي تمكن من شن هجوم شامل يعد لتحقيق الخطة.

بينما الخطة التبادلية على أساس من التعاون بين المنشآت المختلفة، مثلما تعد إحدى شركات القطاع العام خطة لغزو سوق خارجية بالتعاون مع منشآت القطاع الخاص وتتبادل المنافع معها.

أما الإستراتيجية الحريصة هي التي توضع خططها على أساس ترقب رد الفعل من الطريق الأخير الذي يحتمل أن يعوق الخطة أو يقف في سبيل تحقيقها، أو من الطريق الذي سوف يقوم بتنفيذها أو التأثير بها وفيما يتعلق بالتخطيط التكتيكي، فعادة ما يرتبط بالأجل القصير ويتناول الأساليب والوسائل والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف ويتناول الأنشطة (1) الأقل تأثيراً على النتائج التخطيطية.

والجدير بالذكر أن الخطة الإستراتيجية قد تحتوي على مجموعة من الخطط التكتيكية

(1) أحمد بشير، نظرية الإدارة العامة، القاهرة: دار النهضة العربية، 1996م، ص319.

التي تدعم خططها مسبقاً لمواجهة مايحتمل أن يقع فى المستقبل من أحداث عارضة تقتضى علاجاً خاصاً.

## 2/ خطط أحادية الاستعمال:-

وتتقسم إلى قسمين هما:  
أ/ خطط البرامج.

ب/ خطط المشروعات.

## 3/ الخطط الدائمة(دائمة الاستعمال):-

وتتقسم إلى أربعة أنواع وهى:

أ/ خطط السياسات.

ب/ خطط الموازنات.

ج/ خطط الإجراءات.

د/ خطط القواعد.

## عناصر التخطيط:-

يتضح من التعريفات السابقة أن التخطيط يعنى التدبير لمواجهة المستقبل لتحقيق

أهداف مرسومة،وهو يقوم على عنصرين أساسيين هما:

1/ التنبؤ بالمستقبل.

2/ الاستعداد لمواجهة.

ومن أهم عناصر التخطيط الاستراتيجى:-

أ/ وضع الاطار العام للاستراتيجية.

ب/ دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة الخارجية والداخلية،وتحديد الفرص التى تتيحها

والقيود التى تفرضها.

ج/ تقييم الاداء فى ضوء الاهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعة ومراجعة وتقييم هذه

الاستراتيجيات والخطط فى ضوء الظروف البيئية المحيطة.

د/وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث تتم ترجمة الأهداف الطويلة الأجل

الى اهداف متوسطة وقصيرة الاجل، ووضعتها فى شكل برامج زمنية.  
ه/استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة، وتحقيق التنظيم للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية



## المبحث الأول

### دور التخطيط الإستراتيجي فى تحقيق أهداف المنشأة

أن التخطيط يعمل على إحداث توازن ديناميكى مستقر بين الإحتياجات التنظيمية سواء كان على مستوى المنشأة الواحدة أو على المستوى الوطنى ككل، وهذا يمكن من تجنب الكثير من المشكلات مثل عدم إنتظام العمل، فترات البطالة وغيرها من المشكلات المرافقة لعدم الإستقرار الاقتصادى.

لذلك لابد من تخطيط يتناسب مع التحديات الخارجية التنافسية الراهنة ويسهم فى تشكيل المستقبل المنشود داخل المنشأة، حتى لاينتهى الإبداع فى علم الاستراتيجية فى حدود التخطيط الاستراتيجى وإنما ضرورة أن يتضمن الترتيبات التى تضمن أن ما يخطط له، يتم تنفيذه، وهذا يشير إلى أهمية التواصل بمفاهيم التخطيط فى مجالاته المختلفة، حيث تؤسس التكامل والترابط والتناسق لأنشطة المنشأة وتحقيق الأهداف الموضوعة مسبقاً فضلاً عن تأمين تنفيذ الخطط.

أما التنظيم الإدارى لآلية التخطيط الاستراتيجى يجعل المنشأة تسير بانتظام من مواطن الضعف فى الغايات نحو القوة المركزية للمنشأة وتحقيق أهدافها، فى ظل إدراك مستمر للتحديات داخل المنشأة وخارجها، وبالتالي عدم ممارسة أى نشاط فى المنشأة غير مرغوب فيه أو تتناقض مع مصالح وأهداف المنشأة أو تهدد بزوال أو فشل المنشأة من خلال تكامل عمليات التحليل الإستراتيجى مع التخطيط الإستراتيجى يجعل الرؤية واضحة لتحقيق الأهداف فى المنشأة وهي تتحرك بوضوح وثقة فى مسارها الإستراتيجى من مواطن الضعف إلى مواطن القوة والإنتاج فى ظل إدراك مستمر للتحديات الخارجية التنافسية وصراع المصالح.<sup>(1)</sup>

(1) محمد حسين أبو صالح، التخطيط الاستراتيجى القومى، الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2006م، ص85.

## مستويات التخطيط الاستراتيجي:-

تنقسم مستويات التخطيط إلى أربعة مستويات وهي:-<sup>(1)</sup>

### 1/ التخطيط على المستوى القومي:-

ويعنى التخطيط القومي شمولية الاقتصاد القومي والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وكذلك عرف التخطيط القومي بأنه (تحديد العرض والطلب على نطاق الدول كلها كوحدة سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية لتحقيق أهداف التنمية القومية).

كما أن التخطيط القومي هو عملية منظمة تقوم على الأسلوب العلمى والدراسة والبحث عن طريق التفاعل الحقيقى والفهم لمشكلات المجتمع والقياس الواقعى لاحتياجاته من الموارد والحصص الدقيق لهذه الموارد ويمثل التخطيط القومي المصب النهائي والإطار العام الذي يقيم كافة المستويات التخطيطية الأخرى وكذلك يعتبر السبيل الناجح لضمان توزيع الطاقات توزيعاً عادلاً بحيث يحقق التكافؤ.

### 2/ التخطيط على المستوى الإقليمي:-

إن التخطيط القومي يتضمن الخطة الشاملة ككل، فإن الأمر الطبيعي هو أن أى مجتمع يتكون من مجموعة من الأقاليم وهذه الأقاليم متعددة ومتباينة من حيث كمية الموارد البشرية والمادية المتاحة حيث أنها تسهم في الخطة القومية مساهمة جادة في

وضع أو رسم إستراتيجية أكثر فعالية. يتطلب الأمر أن توضع خطة على مستوى كل إقليم فى المجتمع بحيث تحقق أعلى معدل للتطور والنمو والتقدم القومي.

فالتخطيط الإقليمي يبدأ من أسفل إلى أعلى وذلك بالقيام بحصر المطالب والاحتياجات

المحلية والموارد المتاحة لكل إقليم، أما التخطيط القومي فإنه يتجه من أعلى إلى أسفل

أخذاً في الاعتبار الصورة الكاملة للاقتصاد القومي.

<sup>(1)</sup> د. رضا عبد الرازق وآخرون، إدارة الأفراد، ب.ط، القاهرة: التعليم العالى والبحث العلمى، ص41-43.

### 3/ التخطيط على مستوى القطاع:-

يقصد بالقطاع هنا ( مجموعة الوحدات الإنتاجية التي تمارس نشاطاً) فالاقتصاد القومي يتكون من مجموعة من القطاعات المتعددة والمختلفة.

يعتبر التخطيط على المستوى القطاعي بمثابة حلقة الوصل بين التخطيط القومي والاقليمي والتخطيط على مستوى المنشأة ويتميز التخطيط القطاعي بصعوبة فى عملية وضع الخطة على المستوى القطاعي وذلك لانه لا يختصر على إيجاد أسس سليمة وعملية واضحة لتقسيم القطاعات والتميز بينها بل إنه يمتد إلى وجود صعوبات تكمن فى التأثير بين القطاعات الأخرى وهذا يتطلب بذل جهود فائقة ومهارات عالية تؤدي إلى تجاوز الاختناقات التي تترتب عليه.

### 4/ التخطيط على مستوى المنشأة:-

يعتبر التخطيط على مستوى المنشأة بمثابة حجر الأساس لكافة مستويات التخطيط الأخرى. ويعرف التخطيط على مستوى المنشأة بأنه (وسيلة لضمان حصول المنشأة على الموارد اللازمة لسد حاجة العمليات الإنتاجية والإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية. من كفاءات مختلفة وبإعداد معينة من أجل تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية وكما عرف على أنه تنظيم وتوجيه الموارد للاستخدامات الداخلية فى العملية الإنتاجية بشكل متناسق ومتداخل وفعال تستهدف الوصول إلى أفضل النتائج بأقل الجهود والتكاليف.

## شكل رقم (1) المستويات المختلفة لصنع الإستراتيجية



المصدر: د. نبيل مرسي خليل، التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، (الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1994م)، ص 24.

### مجال التخطيط الاستراتيجي:-

يشتمل مجال التخطيط الاستراتيجي على العناصر التالية:-<sup>(1)</sup>

1/ تشخيص وتحليل البيئة العامة والخاصة بالمؤسسة وتحديد الفرص والقيود التي تواجه

المؤسسة.

2/ تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف بها.

3/ وضع رؤية ورسالة المؤسسة واللذان تعبران عن شخصية المؤسسة،

4/ وضع البدائل الاستراتيجية وأختيار البديل الذي يعظم تحقيق الأهداف.

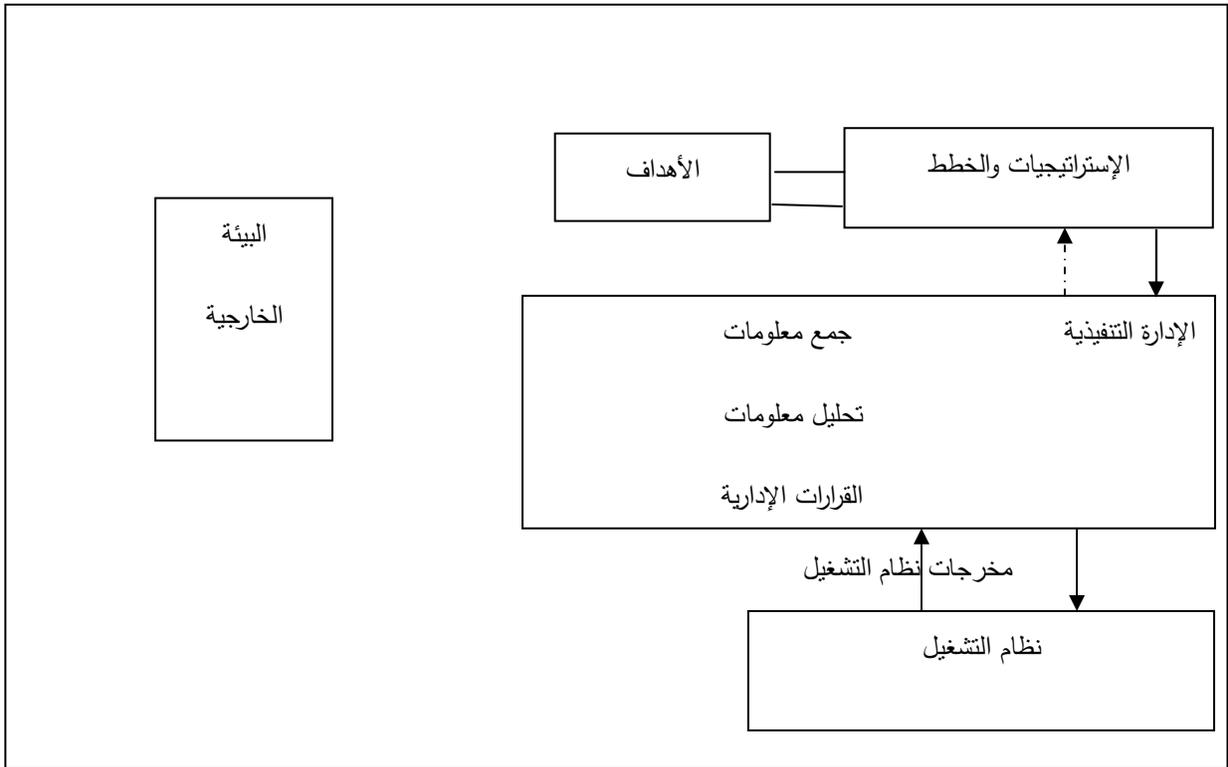
5/ تحديد الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة.

(1) محمد حسن ابو صالح، مرجع سابق، ص 74.

## خصائص التخطيط الاستراتيجي:

- 1/ الشمول والتكامل.
- 2/ التفاعل بين المستويات الادارية.
- 3/ المرونة.
- 4/ التفاعل بين التخطيط والتنفيذ.

### شكل رقم (2) عملية التفاعل بين التخطيط والتنفيذ



المصدر: د. عابدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات، الطبعة الثانية، (مصر: مكتبة عين شمس، بدون تاريخ)، ص 3

## أنواع الأهداف داخل المنشأة:-

- أهداف خارجية وتستخدم للمنشأة لتحديد ما هي العناصر الخارجية التي تؤديها وتسعى إليها المنشأة.

- أهداف مفتوحة توجيهات عامة دون تحديد واضح للأهداف وهي تلعب دور للحالات الرئيسية.

- أهداف مغلقة وصف دقيق لنتائج المطلوبة.

## خصائص الأهداف التفصيلية للمنشأة:-

1/ الموضوع: وهو النتيجة المطلوب الوصول إليها.

2/ القياس: وحدات القياس التي يمكن استخدامها لتحديد مدى الانجاز من قبل المنشأة.

3/ الكمية: هي المحصلة التي يمكن استخدامها لتحديد مدى انجاز هذه المنشأة وتحقيقها لهدفها.

4/ الزمن: الفترة الزمنية المطلوبة في تحقيق أهداف المنشأة.

5/ المحددات: وهي الشروط التي تحكم تحقيق أهداف المنشأة.

## أغراض التخطيط الاستراتيجي:-

يحقق التخطيط الاستراتيجي مجموعة من الأغراض للمؤسسة لعل من أبرزها:<sup>(1)</sup>

1/ يغير اتجاهات الأداء في المنشأة.

2/ يعجل النمو ويحسن الربحية.

3/ يتخلص من الانجاز الضعيف بين أقسام المؤسسة ويرفع الإنتاجية.

4/ يدفع الاهتمام بالمواضيع الإستراتيجية لقمة فهم المديرين على المستوى القيادي.

<sup>(1)</sup> محمد حسين أبو صالح، مرجع سابق، ص75.

## متطلبات تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي:-

يتطلب التطبيق الفعال لنظام التخطيط الاستراتيجي توفر المقومات الرئيسية التالية للوصول إلى الهدف المنشود:- (1)

### 1/ تهيئة المنشأة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي:-

تعتبر عملية تهيئة المنشأة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي أحد أهم متطلبات فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي وتتم هذه التهيئة من خلال تعميق أعضاء المنشأة بصفة عامة، والإدارة العليا وقيادات ومديري المنشأة بصفة خاصة بأهمية إعداد الخطة الإستراتيجية من خلال نظام متكامل لعملية التخطيط والتأكد من انتماء أعضاء المنشأة لها واستعدادهم للعمل الجماعي.

### 2/ توفير المعلومات التي يتطلبها نظام التخطيط الاستراتيجي:-

يتطلب تنفيذ نظام التخطيط الاستراتيجي أن تكون المنشأة على دراية بعشرة أمور أساسية هي:-

أ/ ما هي العناصر الداخلية والخارجية المطلوب توفير معلومات عنها.

ب/ ما هي المعلومات المطلوبة للتنفيذ.

ج/ ما هي المعلومات المتوفرة ويمكن الاستفادة منها.

د/ ما هي المعلومات غير المتوفرة والتي يجب توفيرها.

هـ/ ما هي مصادر الحصول على هذه المعلومات.

و/ ما هي أدوات ووسائل الحصول على هذه المعلومات.

ز/ ما هي الإجراءات والبرنامج الزمني للحصول على هذه المعلومات.

ح/ ما هي الأطراف المسؤولة عن توفير هذه المعلومات.

ط/ ما أدوات وتحليل وتفسير هذه المعلومات.

ك/ كيف يتم الاستفادة من هذه المعلومات ومن المسئول عن تداولها وحفظها.

(1) مصطفى محمود أبوبكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، ط، ب، بلد، د، 2000م، ص 21-26.

### 3/ إستمرارية التفكير الاستراتيجي:-

يتطلب تحقيق استمرارية التفكير الاستراتيجي عدد من المقومات منها مايلي:-  
تصميم وربط نظام الحوافز بانجاز الخطط وتحقيق أهداف المنشأة ورسالتها، إنشاء نظام متكامل للمعلومات يساعد أعضاء المنشأة على متابعة التغيرات، بناء وتنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى أعضاء المنشأة.

### 4/ أولوية أولى للتخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة العليا:-

يتوقف نجاح المنشأة وفعالية عملية التخطيط على درجة الأهمية والاهتمام التي تعطيها الإدارة العليا لعملية التخطيط.

### 5/ التعريف بعملية التخطيط الاستراتيجي ومنهج إعداد الخطة الإستراتيجية:-

يتطلب تحقيق فعالية التخطيط وإعداد الخطة الإستراتيجية أن يكون أعضاء المنشأة علي دراية بعملية التخطيط وأهدافها ومراحلها. ويتم ذلك من خلال التعريف بأهمية التخطيط والخطة الإستراتيجية وتحجيج وتوفير المتطلبات الأساسية مثل البيانات الرئيسية عن المنشأة وتاريخها وتطورها والتأكد من ملائمة مهارات أعضاء فريق التخطيط والتعريف بمنهج عملية التخطيط والمصطلحات والمفاهيم الرئيسية التي تستخدم في عملية التخطيط. وتحديد الاحتياجات المادية والفنية والبشرية والنظامية الأخرى المطلوبة لبدء نظام التخطيط وإعداد الخطة الإستراتيجية للمنشأة.

### ضرورة التخطيط الاستراتيجي:-

يعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة وليس ترفاً نظراً لأنه يؤدي الى الكفاءة في الاداء وهذا ماتجمع عليه الشركات العالمية التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي ونسوق فيمايلي بعض مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي: (1)

1/ يزود الشركة بمرشد حول الذي تسعى لتحقيقه.

(1)د.نادية العارف ، مرجع سابق، ص11.

- 2/ يزود المسئولين بأسلوب وملامح للتفكير فى الشركة ككل.
- 3/ يساعد الشركة على توقع التغيرات فى البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
- 4/ يساعد الشركة على ترخيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- 5/ يزيد وعى وحساسية المديرين لرياح التغير والتهديدات والفرص المحيطة.
- 6/ تقدم المنطق السليم فى تقييم الموازنات التى يقدمها المدبرون.
- 7/ ينظم التسلسل فى الجهود التخطيطية عبر المستويات الادارية المختلفة.
- 8/ يجعل المدير مبتكراً وبيادر بصنع الاحداث وليس متلقياً لها.
- 9/ يوضح صورة الشركة أمام كافة جماعة أصحاب المصالح.

## المبحث الثانى

### خطوات التخطيط الإستراتيجى ومراحل وضع الخطة

#### خطوات عملية التخطيط الاستراتيجى:-

فى التخطيط الأستراتيجى تتجه معظم شركات الأعمال فى الوقت الحاضر الى إستخدام التخطيط الأستراتيجى بدرجات متفاوتة من حيث درجة الرسمية ومدى رقى نظام التخطيط الاستراتيجى المستخدم.وتعتمد عملية التخطيط الاستراتيجى على صياغة إستراتيجيات كل من الشركات ككل ووحدات الأعمال.وتشير الاستراتيجية الى كل من أهداف ورسالة الشركة وكذلك الوسائل المستخدمة لبلوغها من سياسات وخطط ، وعلى الرغم من تفاوت خطوات التخطيط الاستراتيجى من كتاب لآخر.إلا أن الخطوات الرئيسية لصياغة (1)الاستراتيجيات تتكون من الإطار التالى.:

1/ تحديد رسالة وأهداف المنشأة.

2/ تحديد البيئة الخارجية الحالية.

3/ إعداد التنبؤات بشأن البيئة المستقبلية.

4/ تحديد السمات والخصائص العامة للشركات.

5/ القيام بمراجعة الموارد والتركيز على جوانب الضعف والقوة الداخلية للشركة.

6/ تنمية الاستراتيجيات البديلة والتكتيكات والتصرفات الأخرى.

7/ تقييم واختيار الاستراتيجيات.

8/ اختيار مدى الاتساق.

9/ إعداد الخطط الموقفية أو البديلة.

#### خطوات التخطيط:-

إن الادارة عملية مستمرة ومتداولة تتكون من عدد من الوظائف أو الانشطة يمارسها

(1)د. نبيل مرسى خليل،مرجع سابق، ص46.

المديرون على كافة مستوياتها وفي أنواع التنظيمات المتباينة. ويمثل التخطيط نقطة البداية في العمل الإداري.

وتتصف عملية التخطيط بأنها تتم على مراحل متتالية تتوقف كفاءتها على درجة النجاح في أداء المراحل السابقة لها، وبذلك تستطيع تصوير عملية التخطيط في شكل دورة لا تنتهي ويمكن تصويرها في الخطوات التالية:-(1)

#### 1/ تحديد الأهداف:-

لعل الخطوة الأولى في عملية التخطيط هي تحديد الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها ونقصد بالأهداف الأغراض، والنتائج الرئيسية التي أنشئ المشروع من أجلها.

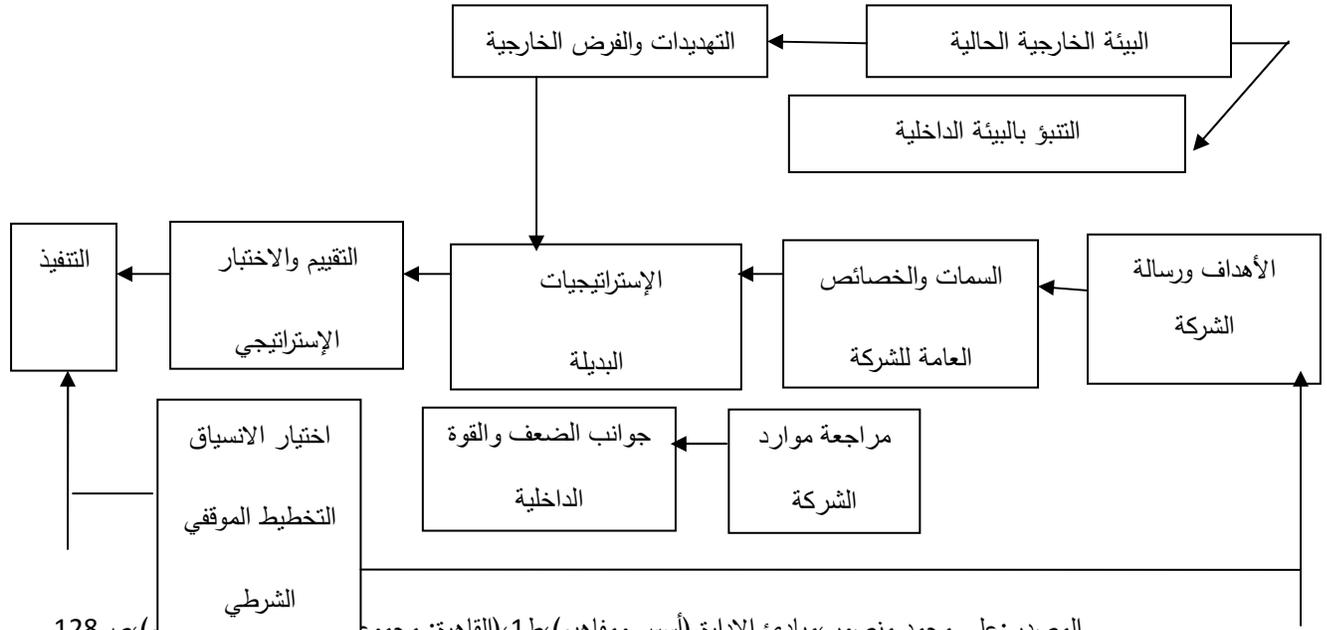
#### 2/ إعداد التقديرات:-

أن المنطق الذي يقوم عليه التخطيط المقترح يتطلب إعداد عدد من الأهداف تتناول جوانب المشروع المختلفة ثم يقوم المخططون كل في مجاله بالتنبؤ بما سيكون عليه موقف المشروع فيما يتعلق بمجالات العمل المختلفة من تاريخ المستقبل ثم تتجمع لدى المخططون مجموعة من الأرقام ويتوفر الأهداف تبدأ المرحلة الثانية في عملية التخطيط وهي إعداد تقدير أو تنبؤ لكل جانب من الجوانب التي تحددها الأهداف بواسطة إتخاذ إجراءات التنبؤ.

---

(1) على محمد منصور ، مرجع سابق، ص 127.

### الشكل رقم (3) خطوات عملية التخطيط الإستراتيجي



المصدر: علي محمد منصور، مبادئ الإدارة (أسس ومفاهيم)، ط1، (القاهرة: مجموعة من المؤلفين)، ص128.

#### خطوات التنبؤ السليم:-

أ/ تحليل الانجازات السابقة ودراسة الدروس المستفادة من الخبرة الماضية.

ب/ تحليل الموقف السائد وفق إعداد التنبؤ وتقدير الاحتمالات لتطوره في المستقبل.

ج/ إستخلاص عدد من العوامل الأساسية المؤثرة في النشاط المقدر مستقبلاً مع الأخذ في

الاعتبار ماسيكون عليه موقف العوامل الأساسية المؤثرة عليه.

#### 3/ تحديد الأعمال الواجب القيام بها:-

وهي الخطوة الثالثة فتأتى على ضوء الأهداف المقررة والتقدير التي أمكن التوصل

إليها، ومن ثم يصبح في إمكان المستوى المخطط تحديد مدى الجهود المطلوبة بذلها من أجل

الوصول وتوجيه أنواع النشاط التي يجب توفيرها للقضاء علي الاتجاهات السلبية وتوفير فرص

التوصل إلي الأهداف المقررة.

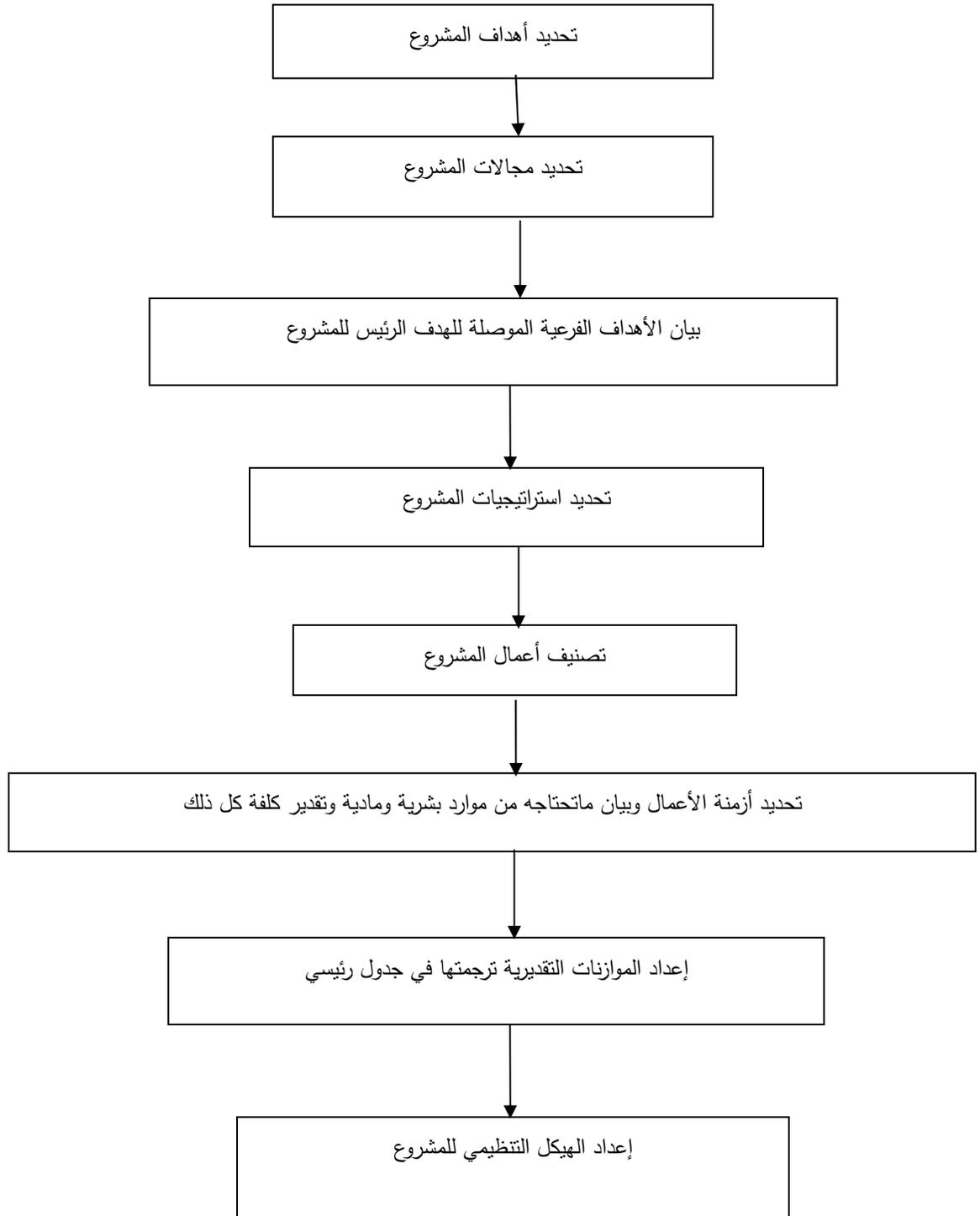
#### 4/ تحديد الامكانيات:-

وهى الخطوة التالية لتحديد الاعمال المطلوبة وتعتبر نقطة حاسمة فى عملية التخطيط إذ يترتب عليها أن يصبح فى الامكانيات تحديد الموارد والمستلزمات المختلفة اللازمة لوضع تلك الاعمال موضع التنفيذ.

#### 5 / المتابعة والمراقبة:-

وهى الخطوة الأخيرة ولهذه الخطوة أهمية خاصة. وتعنى المتابعة والمراقبة بصورة عامة مقارنة النتائج والتنفيذ بالمخطط، كما أنها تعتبر مؤشر هاماً لمدى الدقة فى وضع الخطط التشغيلية والوظيفية، الاستراتيجية لذلك تعتبر المتابعة والرقابة بمثابة معلومات مرتدة المخططين والمديرين فى المنشآت المختلفة.

## الشكل رقم (4) يمكن اتباع الخطوات التالية لتنفيذ المشروع



المصدر: د. سعيد صادق بحيري، إدارة المشروعات باستخدام الكمبيوتر، (القاهرة: الدار الجامعية، 2003م)، ص 131.

## **- مراحل وضع الخطة:**

يمر وضع الخطة بعدة مراحل متتابعة نوجز منها مايلي:-

### **أولاً: تحديد الأهداف ووسائل تنفيذها:-**

لكل خطة هدف أو أهداف محددة ينبغي تحقيقها، فالهدف الاول من أى تخطيط هو محاولة تحقيق غرض أو أغراض معينة يفترض تحديدها، ويرجى الوصول اليها إذ لايتصور أن يكون هناك تخطيط غير هادف ويجب أن تكون هذه الأهداف واضحة محددة وأن يكون بالإمكان تحقيقها. (1)

### **ثانياً: جمع البيانات والاحصائيات:-**

يلزم للقيام بعملية التخطيط أن يكون لدى القائمين بها أكبر قدر من البيانات والاحصائيات المتعلقة بالوسائل والامكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطة. ويجب أن تكون هذه البيانات والاحصائيات دقيقة وحديثة ومعبرة عن الواقع الفعلى حتى يمكن الاعتماد عليها فى تحقيق الخطة بكفاية وفعالية. وإلا فإن إعتتماد الخطة على بيانات المعلومات فيها ناقصة أو قديمة كفيلا بفشلها فشلاً ذريعاً. لذلك يكون من الضرورى الاستعانة بمراكز بحث إحصائية متخصصة فى جمع المعلومات من القيام بتحليلها حتى يمكن الاعتماد عليها عند وضع أهداف الخطة ونتمكن من تحقيق هذه الاهداف. (2)

### **ثالثاً: وضع مجموعة من الخطط البديلة والاختيار من بينه:-**

سبق أن ذكرنا أن التخطيط يقوم علي افتراضات مستقبلية، ونضيف أنه في ضوء هذه الافتراضات يمكن تحديد ما سوف نفعله علي المستقبل فتوضع الأهداف بدقة وتعد برامج تحقيقها فإذا اختلفت هذه الافتراضات إختلافاً جوهرياً أعدت عدة خطط يستند كل منها علي افتراض معين ووسائل معينة لتنفيذها وترتيبها علي ما سبق أن تتسم الخطة بالمرونة بحيث

(1) عبد الكريم درويش وبخرون، مرجع سابق، ص 216.

(2) بشير العلاق، أسس الادارة الحديثة، القاهرة: مكتبة الانجلو، ب.ت ، ص159.

يكون فى الامكان تغييرها لمواجهة متطلبات المستقبل. وتغيير اتجاه الخطة لايغنى التغيير فى الهدف وانما يعنى التغيير فى الطريق الموصل إليه.

#### رابعاً: تقسيم الخطة الرئيسية الى خطط فرعية وتحديد المدة الزمنية لتنفيذها:-

يجب وضع أولويات التنفيذ ، ويعنى ذلك تقسيم الخطة الرئيسية الى خطط فرعية يجب على واضعى الخطة تحديد المدة لزمنية اللازمة لتنفيذ كل خطة من الخطط الفرعية حتى يتم التنسيق بينها ويتم فى نفس الوقت تحقيق هدف الخطة.

فمثلاً يمكن تقسيم الخطة الاقتصادية العامة الى خطط جزئية بحيث تحدد خطة فعلية لكل قطاع(قطاع الزراعة،قطاع التجارة،قطاع الصناعة)وأهدافها ويجب أن تعكس كل الخطط الفرعية فى نفس الوقت أهداف الخطة العامة الرئيسية.

كما يجب على القائمين بالخطة ترتيب الاولويات بالنسبة لتنفيذ المشروعات التى تتضمنها الخطة بحيث تبدأ الخطة بالمشروعات الاكثر أهمية والحاحاً والأكثر إرتباطاً بتحقيق الأهداف الأصلية للخطة،وذلك بطبيعة الحال فى حالة عجز القيام بجميع المشروعات التى<sup>(1)</sup>تطلبها الخطة فى آن واحد.

#### خامساً: إذاعة الخطة داخل المنظمة والاعلان عنها:-

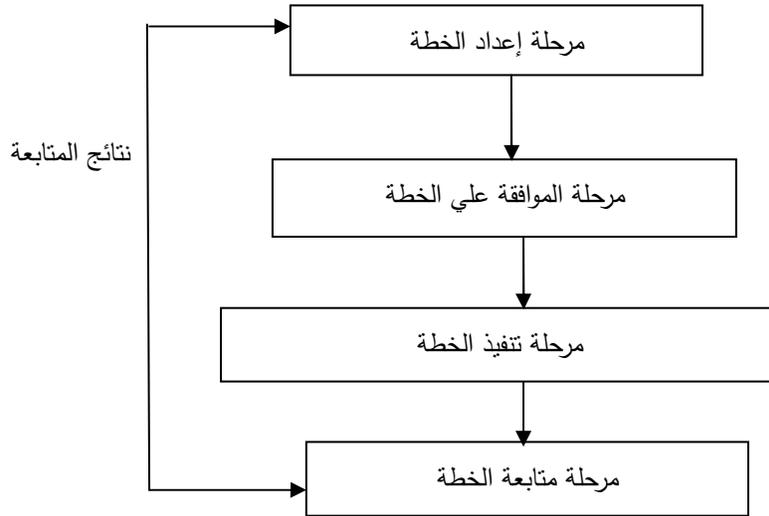
معنى ذلك أن يحاط كل مدير مسئول عن تنفيذ الخطة بقطاع معين علماً بالخطة وبأهدافها ككل، وكذلك بالجزء الذى يعنيه منها، موقع هذا الجزء من الخطة الكلية.

#### سادساً: متابعة الخطة وتقييمها:-

تقوم الاجهزة التنفيذية فى الدولة بمتابعة تنفيذ الخطة،أى بمقارنة ما يتم تنفيذه أولاً بأول بما كان متوقفاً وقت وضع الخطة. فالخطة يجب أن تراجع وأن تقيم بصفة دورية فى وضع الظروف والتوقعات الجديدة وفى ضوء الخبرات المكتسبة من التطبيق، وكذلك حتى يمكن تغييرها فى الوقت المناسب إن كان هناك مقتضى لحدوث هذا التغيير والالتجاءإلى الخطط البديلة

(1)د.عبد الكريم درويش وآخرون،مرجع سابق،ص217.

## الشكل رقم (5) مراحل التخطيط الاساسية



المصدر: ابراهيم عبد العزيز شبيحه، أصول الادارة العامة، ب.ط، الاسكندرية: منشأة توزيع المعارف الاسكندرية، 1993م، ص 164.

### مراحل صياغة الخطة:-(1)

#### 1/ مرحلة وضع الاهداف:-

تختلف الاهداف باختلاف ظروف كل منشأة والموقف الذي تتعامل معه والفترة المحددة

لهذا الهدف. ولكن نجد أن أهداف المنشأة بشكل عام قد تكون أحد الاهداف التالية:-

أ/ تحقيق الربحية حيث أن كل المنشآت تسعى لتحقيق الربحية حتى منشآت الخدمات العامة

أصبحت لاتعمل بخسارة.

ب/ الحصول على حصة ومركز للمنظمات بالاسواق بمعنى حصولها على شريحة متنامية

من المستهلكين تمكنها من النمو والاستمرار.

ج/ تطوير أساليب العمل بالمنشأة ومسايرة التقدم التكنولوجي.

(1) زكى مكى اسماعيل، أصول الادارة والتنظيم، السودان: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2009م، ص 38 - 40.

د/ خدمة المجتمع.

ه/ النمو والاستقرار والتقدم والاستمرار

2/ الاستراتيجيات:-

ويستخدم فى هذا التخطيط أساليب التنبؤ العلمية طويلة المدى لمختلف المؤشرات المتوقعة ثم يتم تحويل هذه الاستراتيجيات الى خطط تنفيذية أصغر وهى مايعرف بالتخطيط التكتيكي.

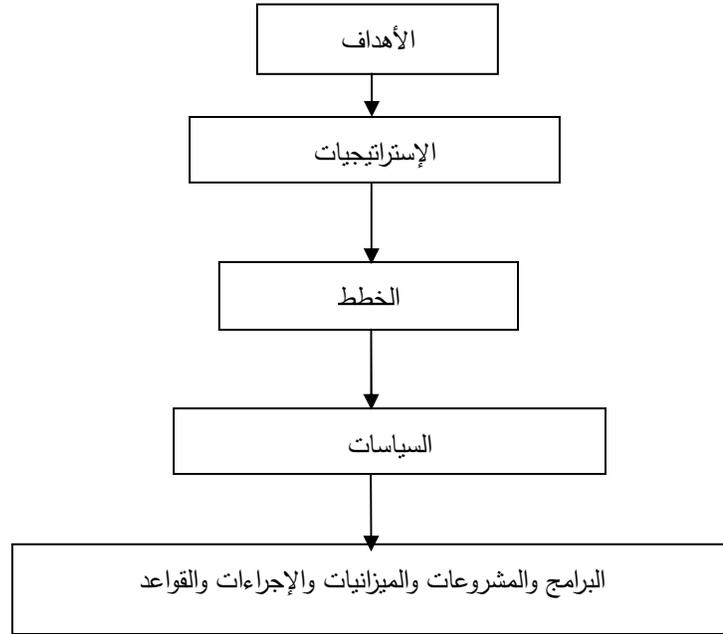
3/ مرحلة وضع الخطط:-

بعد تحديد الاستراتيجيات العامة لتحقيق الاهداف يتم وضع الخطط الوظيفية بدءاً بتحديد أهدافها الى أن يتم تحويلها الى قوائم مالية.

4/ السياسات:-

وتعرف السياسات بانها مجموعة من القواعد العامة توضع بمعرفة المديرين فى المستويات الاعلى لتوجيه وضبط الاعمال التى تتم فى المستويات الادارية الاقل.

## الشكل رقم (6) تسلسل خطوات التخطيط



المصدر: د.زكى مكي اسماعيل، أصول الادارة والتنظيم، السودان: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2009م، ص 38 – 40.

## المبحث الثالث

### عوامل نجاح التخطيط الإستراتيجي وعوائقه:-

التخطيط يعنى التدبير لمواجهة المستقبل لتحقيق أهداف معينة فهو أذن ليس غاية فى حد ذاته وإنما وسيلة لتحقيق غاية.ونجد أن نجاح التخطيط يتوقف على عدة عوامل يمكن إجمالها فيمايلى:-

#### 1/ وضوح الأهداف:-

يجب أن تكون الأهداف واضحة ودقيقة وقابلة لقياس كمياً ومنتاسقة مع الإمكانيات المادية والبشرية للمشروع لانه لايمكن لأى خطة أن تحقق تقدماً للمشروع إذا لم يكن لها اهداف محددة مسبقاً.

#### 2/ كفاءة الجهاز الادارى المخطط:-

مهما كانت الأهداف واضحة ومحددة ومهما توفرت للمشروع من امكانيات مادية وفنية،فالجهاز الذى سيقوم باعداد الخطة هو الذى يحدد استخدام تلك الامكانيات لتحقيق الأهداف لهذا فان المشاريع الناجحة تحرص على استخدام أفضل الكفاءات العلمية وتقوم برفع التأهيل المهنى فى التخطيط .فإذا كان هناك ثمة نقص فى هذه الخبرات فان على هؤلاء المختصين إما العمل الى إعداد القدر اللازم منهم . وهذا يقتضى بالطبع مرور مدة زمنية<sup>(1)</sup> معينة . أو الاستعانة بالخبراء الاجانب فى هذا الشأن.

وبهذا المعنى أفصحت المذكرة الايضاحية للقانون رقم(141) لسنة 1995م أن على لجنة التخطيط القومى أن تدرس توافر الخبرة الفنية وتنظيم تعبئة القوى الفكرية فى الدولة والخبرة العلمية والمواهب الابتكارية والتنظيمية لتشارك فى تنظيم الخطة مع الاستفادة من التقدم العلمى والأساليب الفنية والصناعية الحديثة وذلك لتشجيع البحوث والدراسات العلمية والاستفادة من المؤسسات التعليمية والفنية القائمة وتعضيدها<sup>(2)</sup>.

(1) عمر السعيد وآخرون،مرجع سابق،ص67.

(2) د.بشير العلق ، مرجع سابق ،ص166.

### 3/ توفر المعلومات اللازمة للخطة:-

لقد رأينا أن التخطيط ليس إلا تنبؤاً بالمستقبل وتوفر المعلومات اللازمة يعتبر أول شرط لإعطاء هذا التنبؤ صفة العلمية.

### 4/ مشاركة العاملين فى إعداد الخطة:-

إن مشاركة العاملين الى جانب الادارة يعتبر أحد العوامل المساعدة فى نجاح التخطيط لان هذه المشاركة تنمى الشعور بالمسؤولية لدى العاملين فى وضع الخطط تجعلهم أكثر تفهماً وإدراكاً للأهداف والعمل بجهد وجدية.

وهذه المشاركة من جانب العاملين تحقق ميزتين الاولى إمكان الاستفادة من جميع الخبرات الفنية والادارية الموجودة بالمنشأة فى عملية إعداد ووضع الخطة. والثانية رفع الروح المعنوية لدى العاملين ل احساسهم باهمية دورهم فى إعداد الخطة الامر الذى يدفعهم ويحمسهم على تنفيذ الخطة ويشعرهم بالمسؤولية.

### 5/ كفاءة الجهاز الادارى المنفذ:-

لايكفى أن تتوفر الخطة الناجحة والشاملة مع الامكانيات المادية والتنفيذية اللازمة للوصول الى الاهداف إذ لابد من وجود الجهاز الفنى ذو الخبرة والكفاءة لتنفيذ هذه الخطة<sup>(1)</sup>.

### 6/ مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ:-

يعتبر هذا المبدأ من أهم مقومات نجاح التخطيط حيث تقوم الادارة الدنيا بتقديم مشروع عن خططها الوظيفية تصعد هذه الاقتراحات الى إدارة التخطيط التى تقوم بمناقشتها وتعديلها مع الإدارات المختصة ثم تقوم إدارة التخطيط بإحداث عملية التقاطع والتنسيق بين الخطط الوظيفية وترفع مشروعاً أولياً للإدارة العليا (مجلس الإدارة حيث تتم مناقشة الخطة بشكلها النهائى).

وهذا ما يجعل هناك رقابة دائمة وتتبع لخطوات الإدارة من خلال مركزية التخطيط التى

لا تتعارض مع مبدأ وجوب المشاركة فى إعداد وضع الخطة ولا مركزية التنفيذ<sup>(2)</sup>.

(1) د.نعيم جزورى، مرجع سابق، ص80

(2) د. ابراهيم عبد العزيز شبيحه، مرجع سابق، ص165.

## 7/ نشر الوعي التخطيطي:-

ان مهمة التخطيط باعتباره أسلوباً لمواجهة المستقبل ليست مهمة أجهزة الدولة وحدها وإنما هي مهمة يجب أن يسهم فيها كل مواطن ومن ثم فانه يلزم لنجاح التخطيط نشر الوعي التخطيطي لدى كافة المواطنين ، فضلاً عن نشره لدى العمال فى أجهزة الادارة العامة وذلك حتى يشعر كل مواطن وكل عامل باهمية الخطة واهدافها ومدى دوره فى تحقيق هذه الاهداف وحتى يسهم كل منهم بدوره عن اقتناع وإيمان فى تنفيذها.

ونشر الوعي التخطيطي يستلزم بطبيعة الحال وجود أجهزة نشطة للقيام بعملية الوعي والتوجيه،ويكون ذلك عن طريق وسائل الاعلام المختلفة السمعية والمرئية كالمذياع والتلفزيون<sup>(1)</sup>.

## عوائق التخطيط الاستراتيجي:-

إن التخطيط يقوم على التنبؤ بالمستقبل، وأن نجاحه يتوقف على دقة وواقعية التنبؤ فضلاً عن كفاءة الجهاز القائم على التخطيط ودقة البيانات والاحصائيات التي يعتمد عليها هذا الجهاز فى وضع الخطة القائمة على التخطيط غير أن هنالك من المعوقات ما يحد من فعالية التخطيط فتحول دون نجاحه وستعرض لقضيتين تتعلقان بالتخطيط علي مستوى المنشأة الواحدة هما:-<sup>(2)</sup>

## 1/ العلاقة بين القائمين بالتخطيط والقائمين بالتنفيذ:-

تتفاوت أنماط العلاقة بين الجهات التي تقوم بالتخطيط فى المنشأة وتلك التي تمارس مهام التنفيذ.

تعكس هذه الانماط خلافاً لوجهات النظر بشأن ما إذا كان من الافضل أن يتم الفصل بين وظيفة التخطيط ووظائف التنفيذ أو أنه يفضل دمج التخطيط مع التنفيذ. فحيث تسود وجهة

(1) بشير العلق، مرجع سابق ، ص169.

(2) على محمد منصور، مرجع سابق ، ص135-136

النظر الخاصة بالفصل بين التخطيط والتنفيذ نجد أن التخطيط يكون بالاختصاص للمستويات القيادية العليا فى المنشأة.

وفى ظل الفصل لا يكون للمستويات الدنيا القائمة بالتنفيذ فى المنشأة إلا أن نقدم المعلومات والبيانات التى تتعلق بالامكانيات المتاحة والظروف المحيطة بالتنفيذ دون أن يتسع دورها.

## 2/ دقة تنبؤات الخطة وامكانية السيطرة على متغيرات التنفيذ:-

كثيراً ماتواجه المنظمات مشكلة عدم توافر البيانات والمعلومات الكافية التى يمكن بناء التنبؤات التى تشكل ركناً فى عملية التخطيط وقد توجد هذه المشكلة ليس بفعل قدرة البيانات وإنما بسبب وجود تغيرات واوضاع غير مستقرة فى المجال الذى تعمل فيه المنشأة يصعب التنبؤ لها بصفة مسبقة.

وتزداد صعوبة التنبؤ وصعوبة السيطرة على متغيرات الخطة حينما يكون التخطيط ذا طابع طويل الاجل وقد تبحث مشاكل وصعوبات أخرى تؤدى فى أغلب الاحيان الى عدم نجاح التخطيط وبالتالي الى عدم تحقيق الغاية المنشودة.

وفيمائلى بعض من هذه النقاط وهى:-<sup>(1)</sup>

## 1/ عدم شمولية التخطيط:-

كأن يجرى مثلاً التخطيط فى نشاط آخر مرتبط ارتباطاً وثيقاً به.فالتخطيط لاستيعاب عدد من الطلاب فى المدارس الرسمية يستوجب التخطيط لتعيين العدد الكافى من المدرسين اللازمين لتدريس هؤلاء الطلاب. كما يستوجب التخطيط لبناء وتأمين الحاجات اللازمة له. وكل ذلك يتطلب التخطيط بتأمين الموارد المالية لتغطية النفقات المترتبة على هذه النشاطات والاعمال.لذلك التخطيط عملية يجب أن تتصف بالشمول أو النظرية الشاملة.

(1) على محمد منصور، مرجع سابق، ص 137-138.

## 2/ عدم أو ضعف المتابعة:-

وينتج ذلك أما عن ضعف الاجهزة التخطيطية وإما عن عدم تمكنها من إجراء المراقبة الفعالة على الاعمال المنفذة أو عن عدم وجود علاقة بين الاجهزة التنفيذية.

## 3/ نقص أو عدم دقة المعلومات:-

ذلك أن التخطيط السليم يرتكز على معلومات دقيقة وكاملة للأوضاع القائمة وكل خلل فى هذه المعلومات يؤدي الى فشل الخطة.

## 4/ عدم كفاءة الاجهزة التنفيذية:-

ذلك أن الخطة تبقى مرسوماً لا قيمة له يوضح موضع التنفيذ بواسطة الاجهزة التنفيذية يجب أن تكون مدربة تدريباً كافياً وتتمتع بالكفاءات اللازمة لتنفيذ الخطة.

## 5/ عدم وجود تنظيم سليم للأجهزة التنفيذية.

## 6/ عدم التجاوب أو التفاعل مع الخطة.

(1)ومن معوقات التخطيط قيود داخلية وأخرى خارجية.

## - القيود الداخلية:-

تتمثل فى الحدود القصوى من الطاقات الانتاجية ، كفاءات الافراد والمعدات المتاحة للاستخدام.

## - القيود الخارجية:-

تتمثل في القوانين واللوائح والاعتمادات السياسية والاجتماعية التي لا تستطيع الإدارة التفاعل معها. وأيضا من عوائق التخطيط ومشاكله بعض الامور التالية:(2)

## 1/ القيود السيكولوجية فى سلوك القائمين على التخطيط مديرين كانوا أو منفذين:-

فكثيراً مايسيطر على تصرفات القائمين على التخطيط أفكار أو عقائد منشأها البيئة

التي يعيشون فيها أو التصرف الجارى فى المجتمع أو بسبب ما أعتادوا عليه لفترة طويلة من

(1) على محمد منصور، مرجع سابق، ص137-138.

(2) ابراهيم عبد العزيز شبيحة، مرجع سابق، ص132.

الزمن ،أو بسبب إنطباعات تتكون فى نفوسهم لا أساس لها من المنطق. كذلك كثيراً ماتجد مديرين يقاومون أى تغير أو تجديد فى أساليب العمل ويضلون ما أعتادوا عليه.

## 2/ جمود الإجراءات والسياسات:-

وهذه الظاهرة تلازم ظاهرة القيود السيكلوجية وتتأثر بها فمن الملاحظ أن متى وضعت سياسات العمل وإجراءاته وأستمر تطبيقها فترة طويلة فانها تصير من العوامل المميزة للمشكلة وتصبح بمثابة القانون الذى يحكم تصرفات الافراد دون أن يضع المخططون حساباً لهذه التغيرات بشأن تعديل السياسات والاجراءات ،وتظل هذه المؤسسة تسير على ما إعتادوا عليه فتجد نفسها فى النهاية عاجزة عن مواجهة الظروف والتطور وبالتالي تفشل خططها عن بلوغ غاياتها بسبب جمود السياسات والاجراءات وعدم تطويرها أو تجديدها.

## 3/ العجز المالى أو الفنى:-

قد تقف الحاجة الفنية كمعوق فى سبيل تنفيذ الخطة وحاتلاً دون الوصول إلى الغرض المنشود الذى تبناه واضعى الخطة، وهذا ما يحدث كثيراً فى الدول النامية حيث تقل الموارد المالية أو الفنية.

رغماً من أنتهاج نظام التخطيط الاستراتيجى الا انه توجد بعض العوامل التى تؤدى لعدم استخدام بعض المنشآت خاصة فى الدول النامية أو التى تعاني عدم الاستقرار لسياسى<sup>(1)</sup> والاقتصادى التخطيطى الاستراتيجى ومن هذه العوائق:-

1/ إنشغال المديرين فى المستويات الادارية العليا بالمشكلات اليومية الروتينية دون المشكلات الاستراتيجية التى تعنى بنمو المؤسسة وتطوره فى الاجل الطويل وغالباً ماتكون الادارة بطيئة فى التعرف على هذه المشكلات ومعالجتها بالسرعة المطلوبة.

2/ كثرة إجراء التعديلات والتغيرات فى القوانين والسياسات الاقتصادية مما يؤثر سلباً على عمليات التخطيط الاستراتيجى.

(1) سامى مصطفى محمد على ،مرجع سابق ، ص78.

- 3/ قلة عدد المسؤولين فى المؤسسة الذى تم تدريبهم لتحقيق النظرة الكلية لمعالجة المشكلات.
- 4/ إعتقاد البعض بصعوبة عملية التخطيط الاستراتيجى.
- 5/ ضعف التفكير الابتكارى لسيادة النمط البيروقراطى فى المؤسسة.
- 6/ عدم توفير نظم فعالة لمد المديرين فى المؤسسة بالمعلومات المطلوبة عن البيئة المحيطة ومتطلباتها واشكالها.
- 7/ وضع نظم جديدة دون تكامل المشاركة لكافة منسوبي المؤسسة على كافة مستوياتها الادارية وأثر ذلك على دوافع وسلوك لافراد ووجود حالة من ضعف الثقافة التخطيطية.
- 8/ التركيز على التحفيز عند بلوغ النتائج قصيرة الاجل دون ربط بالاستراتيجية المحددة فى الاجل الطويل والذى هو مرتكز الخطط الاستراتيجية.
- 9/ الاعتقاد بان التخطيط الاستراتيجى هو مسؤولية ادره متخصصة فى التخطيط وليس مسؤولية الادارة على كافة مستوياتها.
- 10/ تكلف عمليات التخطيط الإستراتيجي الكثير من الوقت والمال ويتم التركيز فيها علي العوامل الاقتصادية والكمية وتجاهل الكثير من العوامل السياسية والاجتماعية.
- 11/ ميل الادارة العليا للعمل بنظام التخطيط الاستراتيجى فى أوقات الازمات والمشكلات وعند انتهاء المشكلات يتم الرجوع للعمل التقليدى.
- المخاطر التى يجب تجنبها حتى يصبح التخطيط الاستراتيجى فاعلاً:-**
- 1/ **مخاطر عند البدء فى التخطيط الاستراتيجى:-**
- أ/ اعتقاد الادارة العليا التى تقرن وظيفة التخطيط الاستراتيجى بالفريق المخطط فقط وخطورة ذلك على تنفيذ عمليات التخطيط بالمنشأة.
- ب/ رفض التخطيط الاستراتيجى بالاعتقاد أنه يمكن النجاح بدونه.
- ج/ رفض التخطيط لرسمى بسبب أنه فشل فى الماضى لحدوث بعض المشكلات الحرجة حينها أو أنه قد لا يؤدى لقرارات جوهرية أرضت الادارة العليا.

د/ الافتراض بان قسم المعلومات الحالى المختص بعمليات التخطيط الاستراتيجى بالمنشأة غير كافى ليقود لتخطيط استراتيجى كافى وشامل ومثمر.

ه/ الاعتقاد بان التخطيط الشامل يمكن أن ينتج ويقدم وينجح داخل أى منشأة ولكن الخطورة فى أن هنالك نتائج عجيبة وغريبة غير محسوبة يمكن أن تظهر.

و/التفكير فى أن الخطة الناجحة فى أى منظمة يمكن أن تنتقل إلي أخرى دون تعديل وبنجاح تام دون تكلفة للمنشأة الاخرى.

ز/ الفشل فى جعل القائمين على أمر التخطيط الاستراتيجى فى مستوى عالى من الكفاءة<sup>(1)</sup> المهنية والقيادة والخبرات الفنية يقود لعمليات تخطيط غير فعالة.

## 2/ مخاطر متعلقة بعدم الوعى وسوء الفهم لطبيعة التخطيط:-

أ/ نسيان أن التخطيط الاستراتيجى عملية سياسية واجتماعية ومنظمة فضلاً عن أنه عملية عقلانية راشدة.

ب/ الاعتقاد بان التخطيط الاستراتيجى عملية منفصلة عن إدارة العمليات الداخلية للمشأة.

ج/ الفشل فى أن التأكد بأن الادارة العليا والمدراء الآخرين قد فهموا حقاً طبيعة التخطيط الاستراتيجى وماذا سيحقق لهم ولمنظمتهم.

د/ العيب فى فهم أن التخطيط الاستراتيجى الرسمى والمنظم ذو الحدث المتفاعل هو مكمل للعملية الادارية.

ه/ الافتراض بأن التخطيط عملية سهلة وبسيطة وليست بالصعبة .

## 3/ على مستوى التدخلات الادارية:-

- إهتمام الإدارة العليا بجملة مشاكل إدارية يومية وعادية وإعطاء وقت غير كافى للتخطيط الاستراتيجى مما يقود لعدم الموثوقية فى التخطيط لاستراتيجى بين الاداريين فى المنشأة.

<sup>(1)</sup> محمد حسين أبو صالح، مرجع سابق ، ص76.

- عدم قبول التخطيط الاستراتيجى منهجاً للمنشأة بسبب منحه وقتاً كبيراً وتجاهل التخطيط القصير والمتوسط الاجل.

- عدم وضوح منح مدراء الوحدات فى المستوى التنفيذى الصلاحيات الادارية الضرورية للتدخلات.

- المركزية المطلقة للتخطيط الاستراتيجى على مستوى الادارة العليا وشعور لادارة التنفيذية بمحدودية صلاحيتها تجاه التخطيط الاستراتيجى مما يؤدى لضعف قدرتهم على المبادرة ودعم عمليات التخطيط الاستراتيجى.

**ب/ على مستوى عمليات التخطيط الاستراتيجى:-**

- الفشل فى وضع وتنفيذ أهداف مناسبة تعتبر من أساسيات تشكيلة التخطيط.

- إعطاء وزن واحد لكل عناصر التخطيط الاستراتيجى دون ترتيب للاولويات.

- إعطاء درجة عالية من الرسمية لعمليات التخطيط مما يفقدها المرونة والابداع.

**ج/ القدرة على ضمان النتائج:-**

- الفشل فى دعم قدرات التخطيط الاستراتيجى فى كل الوحدات.

- الفشل فى منح الحجم المناسب والمطلوب من المعلومات فى الوقت المناسب.

(1) محاولة تحقيق أكبر قدر من النتائج فى وقت قصير الأجل مما يضعف المخرجات.

---

(1) سامى مصطفى محمد على، مرجع سابق، ص68.



## المبحث الأول

### نشأة وتطور الاتصالات

نشأة وتطور الاتصالات في العالم والدول النامية ومشاكل الاتصالات، والاتصالات في السودان قبل سوداتل:

#### 1/نشأة وتطور الاتصالات في العالم:-

م ومن أعلى بناية بمدينة بوسطن بالولايات المتحدة الأمريكية، 1876 في العاشر من مارس انسابت عبر الأسلاك ولأول مرة في التاريخ عبارة الكسندر بل ( مستر واتسون تعال هنا أنا أريده ) وأصبحت بذلك أول معلومة كاملة تنقل عبر الهاتف، ووضعت بذلك أول خطوة في تاريخ عصر حضارة الاتصالات وأصبح المستر بل أول مخترع للهاتف<sup>(1)</sup>

توصلت البحوث العلمية وظهرت العديد من الاختراعات وصار التطور منذ اكتشاف الهاتف يخطو يخطى سريعة حتى وصل إلي أجهزة بالغة التعقيد تلعب دوراً هاماً في المجتمع الحديث حيث أصبحت الاتصالات من البنيات الأساسية بسبب ماغدت توفره التطبيقات التكنولوجية من طاقات وإمكانيات جديدة توظف لتطوير قدرات البشر وتحقيق الطفرات النوعية والكمية في جميع ميادين الحياة، وهذا التسارع في الابتكار جعل العالم وكأنه قرية صغيرة مساعد في المجالات السياسية والإدارة والاقتصاد والبحوث والأمن والتدريب وتبادل المعلومات والترقية.

#### الإطار التاريخي للاتصالات:

م علي يد اسماعيل باشا، وكما نعلم فإن التلغراف اخترع 1869 دخل التلغراف في عام م ولقد انتشرت الإذاعة 1941 – 1940 واستعمل عام 1850م. كذلك الإذاعة دخلت عامي م، ولقد عرف السودان الصحافة المطبوعة في بدايات القرن وهي 1920م – 1919التجارية مسألة لم تشهدها بلاد عربية وأفريقية عديدة. كذلك دخل التلفزيون السودان في بداية

(1) ضمرة النور، معهد الاتصالات السلكية واللاسلكية ودوره في تنمية الموارد البشرية وأثره في التنمية الاقتصادية ، بحث لنيل الزمالة مقدم لأكاديمية السودان للعلوم الإدارية، 1999، ص4.

لستينات فيما انتشر التلفزيون التجاري في الخمسينات.

عندما نتحدث عن ثورة في المجالات الاجتماعية، فإننا نتحدث عن محصلة تراكمات تاريخية طويلة تظهر في مرحلة من المراحل بصورتها البازغة المتفجرة كما لو أنها حدثت الآن. لهذا لابد أن نرى كيف تطورت الاتصالات؟ وكيف تشربت مجتمعاتنا هذه التطورات؟<sup>(1)</sup>

### **الدول النامية ومشاكل الاتصالات:**

إن وضع الاتصالات في الدول النامية مغاير تماماً لمثيله في العالم الصناعي، إذ أن أنظمة الاتصالات تواجه بالعديد من المشاكل تؤدي إلي خدمات غير مرضية ودون مستوى الطموح ومن هذه المشاكل الآتي:-<sup>(2)</sup>

1/ وضع قطاع الاتصالات في مؤخرة ترتيب الاهتمامات القومية في خطط التنمية مما يجعل الاستثمارات في مجال تنمية الاتصالات تتضاءل وفي بعض الحالات لا يتعدى حجم الاستثمار 25% من جملة الناتج القومي المحلي.

2/ اعتماد مؤسسات الاتصالات علي القروض والتمويل الأجنبي في تخطيطه وتمويل الاتصالات وهذا يؤثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة علي نوعية الأجهزة المراد شرائها كما يحد من اختيار التكنولوجيا المناسبة.

3/ ندرة وقلة الكادر الفني المتخصص من مهندسين وفنيين مما يجعل عملية استمرار تاهيل وإعداد هذا الكادر يحتاج لمجهودات ضخمة من قبل إدارات التدريب التقني.

4/ الاعتماد الكلي علي الخبراء والمستشارين الأجانب لعمل الدراسات وخطط المشاريع وتنفيذ للمشاريع نفسها، وفي بعض الأحيان عند تدخل الخبراء الأجانب في العملية الإدارية.

### **بداية الاتصالات في السودان:**

بدأت الاتصالات في السودان عام 1859م وكانت هذه البداية باتصالات سلكية بمدينة

م تم مد خط تلغراف لربط مصر والسودان مروراً 1866سواكن وفي عام

<sup>1)</sup> الطبيب حاج عطية، العولمة والاتصالات، جامعة الخرطوم، سودااتل مدخل السودان الى عصر الاتصالات، الشركة السودانية للاتصالات المحدودة، ص40.

<sup>2)</sup> ضمرة النور، مرجع سابق، ص13

م ثم إلي 1870 بوادي حلفا ودفلا حيث وصل الخط التلغرافي إلي الخرطوم بحري عام  
الخرطوم بواسطة كيبيل نهري عبر النيل الأزرق. اما خدمات الاتصال الهاتفي فقد بدأت في  
م حيث أدخل معها خط تليفوني لأول مرة في 1897 السودان مع بناء السكة حديد عام  
السودان وتم نشر خطوط الشبكة حتى وصلت فشودة جنوباً وانشئ خط الأبيض عبر  
م حيث بلغ طول شبكة التلغراف 1903 الدويم ثم خط سنار إلي القصارف وكسلا عام  
م تم إنشاء اول كبانية للتلفونات في الخرطوم واعقب ذلك إنشاء 1904 ميل. وفي عام 338  
كبانيتين فرعيتين في كل من الخرطوم بحري وأمدرمان تم توصيلها عن طريق كيبيل نهري  
خطاً وفي نفس العام تم إنشاء خط المديرية الشمالية ثم (42) حيث بلغت الخطوط وقتها  
اعقب ذلك تركيب كبانية بورتسودان ثم استمر التوسع حتى بلغ عدد الكبانيات في عام  
خطاً. وقد توسعت الخدمات 353 فرعية بسعة (10) كبانيات رئيسية و (7)م 1914  
م ثم تطورت بعد ذلك الاتصالات السلكية واللاسلكية لتدخل 1948 الهاتفية العالمية عام  
م وانشئت شبكة 1970 خدماتها مواقع نائية وقد تم تحديث وتوسيع كبانية الخرطوم عام  
المايكرويف لترتبط العديد من المدن.

م يتبع لمصلحة البريد والبرق ليؤول بعد ذلك إلي 1970 وقد ظل قطاع الاتصالات حتى عام  
م بدأ مشروع الخصخصة الذي 1992 مصلحة المواصلات السلكية واللاسلكية ثم في عام  
بمقتضاه تمت خصخصة المؤسسة العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية ودخلت بذلك سوداتل.

(م): 1994 الاتصالات في السودان قبل سوداتل )

م إلا أن ما شهدته هذا المجال من تطور 1901 إن السودان قد عرف الاتصالات منذ عام  
خلال عمره الطويل حتى أوائل التسعينات لا يتوافق نوعاً وكماً مع ذلك العمر، حيث شاب ذلك  
المجال قصوراً واضحاً وخاصة في العقدين الأخيرين وذلك لعدة أسباب أهمها مايلي:-

1/ عدم وضع قطاع الاتصالات في أولويات الدولة من حيث التمويل.

2/ ضعف التمويل حيث كان التمويل يتم عن طريق القروض أو المنح من جهات أجنبية.

3/ قلة رأس المال المحلي للصرف علي تخطيط وتنفيذ المشروعات والتشغيل والصيانة.

4/ الضعف الإداري والأشرفي.

5/ فائض العمالة حيث قدر بـ 40% مما سبب التواكل وإعاقة العمل وقلة التدريب.

هذه الأسباب وغيرها إنعكست سلباً علي قطاع الاتصالات وقادته للتدهور فلم يكن هناك أى توسع في الشبكة مما أدى إلي إنقضاء العمر الافتراضي للعديد من المقومات الهندسية والفنية.

م1994المدن والمواقع التي بها خدمات اتصال قبل العام (1)جدول

#### العاصمة القومية والولايات

الرقم	الموقع	سعة الكبانية	الرقم	الموقع	سعة الكبانية
1	الخرطوم وسط	16.000	1	شندي	800
2	بري	2000	2	عطبرة	9000
3	1الخرطوم جنوب	9.000	3	بربر	400
4	2الخرطوم جنوب	2.000	4	بورتسودان	6.000
5	الامتداد	5.000	5	كسلا	1.000
6	شمبات	3.000	6	القضارف	1.200
7	الحلفايا	300	7	سنار	1.600
8	أمدرمان	7.000	8	ودمدني	3.000
9	المهدية	4.000	9	كوستي	800
10	الخرطوم بحري	4.000	10	الدويم	600
			11	أم روابة	300
			12	الأبيض	4.000
					21.700
		52.300			الجملة

المصدر: إدارة التسويق والخدمات التجاري، قطاع التسويق، 1994م

## النشأة والتطور:

لأهمية الاتصالات رأت الدولة ان تيعد النظر في سياستها اتجاه قطاع الاتصالات، وعملاً بما جاء في الإستراتيجية القومية الشاملة والمؤتمر الاقتصادي عملت الدولة علي خصخصة قطاع الاتصالات حتى تعطيه الحرية في القيود الحكومية، للنهوض بخدمات الاتصالات وإحداث التطور المنشود الذي يتوافق مع طموحات الدولة والمجتمع وليواكب تطورات ومستجدات تكنولوجيا الاتصالات عالمياً.

وبناءً علي ما تقدم تمت خصخصة المؤسسة العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية وفي م أنشئت الشركة السودانية للاتصالات المحدودة سوداتل كشركة مساهمة 1993 سبتمبر عام من رأس مالها المدفوع، إلي جانب مستثمرين سودانيين 60% عامة، تشارك الحكومة فيها بـ وأجانب<sup>(1)</sup>

وتم إعطائها امتياز تنظيم وإدارة خدمات الاتصالات الداخلية واحتكار خدمات الاتصالات الخارجية ( العالمية ) لمدة خمسة عشر عاماً، علي ان تعمل علي ترقية وتطوير خدمات الاتصالات وزيادة انتشارها في جميع أنحاء البلاد وربط السودان داخلياً وخارجياً بوسائل اتصالات متطورة علي أن تكون هنالك رقابة من الدولة علي أداء الشركة ومراجعتها كل خمسة سنوات، بدأت العمل الانتقالي مع المؤسسة العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية في م وبدأ العمل كشركة ناقلة للحركة ( البداية الفعلية لنشاط الشركة ) في 13/9/1994 م و1/2<sup>(2)</sup> 1994/

## الجوانب التنظيمية والإدارية:

تضم سوداتل مجموعة من الشركات المتخصصة هي:-

1/ ثابت: تعد شركة ثابت هي الأصل الذي قامت عليه سوداتل وتقوم هذه الشركة بتقديم خدمات الهاتف الثابت والبيانات والشبكات عبر الكوابل النحاسية وأهدافها هي نفس أهداف

(1) إدارة التطوير الإداري، قطاع ثقافة الشركة، 1993م.  
(2) نفس المرجع.

الشركة المضمنة في عقد التأسيس.

2/ سوداني: هذه الشركة هي الوجه الحضاري الآخر للاتصالات السلكية واللاسلكية وتعد بمثابة خبير الاتصالات اللاسلكية في مجموعة سوداتل حيث تخصص في مجال الهاتف الجوال وتمثل ( وقد تجاوز عدد 3.75 حضوراً في أربع دول افريقية وهي أول شركة في السودان تمتلك ) مشركيها داخل السودان وحده مايربو عن الأربعة ملايين مشترك.

م كشراكة ما بين الشركة السودانية 32007/ سوداسات: تم تأسيس شركة سوداسات في أبريل للاتصالات (سوداتل) وشركة حجار القابضة بغرض توفير خدمات الاتصالات عبر الاقمار الصناعية بأحدث تقنية لنقل وتوطين أحدث ما وصلت إليه صناعة الاتصالات من تكنولوجيا لجميع بقاع السودان.

م برأس مال قدره مليون دولار للمساهمة في ثقافة تقنية 41999/ داتانت: انشئت في اكتوبر المعلومات وتسويق خدمات سوداتل المتطورة من خلال الاستفادة من الكوادر المدربة بإدارة تقنية المعلومات بسوداتل وقد أتت الحاجة لها لمواكبة التطور التقني والعلمي في مجال الشبكات وبرمجياتها ولتغطية العجز في سوق تقنية المعلومات في السودان، وتشمل داتانت ربط الشبكات المحلية الواسعة وخدمات الأمن والسلامة وتصميم مواقع الانترنت وخدمات الصيانة والتدريب والمبيعات والحلول المتكاملة والدراسات وقد قامت بتنفيذ العديد من المشروعات الهامة منها شبكة مجلس الوزراء وجامعة الخرطوم وإدارة الضريبة علي القيمة المضافة والمواني البحرية.

5/ سوداسيرفيس: هي الشركة الأولى في السودان التي تم منحها رخصة في مجال الخدمات الهندسية والدعم الفني لشركات الاتصالات والمؤسسات العامة والخاصة والأفراد من قبل الهيئة القومية للاتصالات في جميع أنحاء البلاد وتعتبر سوداسيرفيس هي خلاصة الخبرات والتجارب لتاريخ السودان وتقدم خدمات الاتصالات الهندسية المتكاملة والدعم الفني والاستشارات الفنية وذلك من خلال خدمات الكوابل والألياف البصرية ومشاريع الشبكة الخارجية وخدمات المقاسم والترنك وخدمات الشبكة النحاسية.

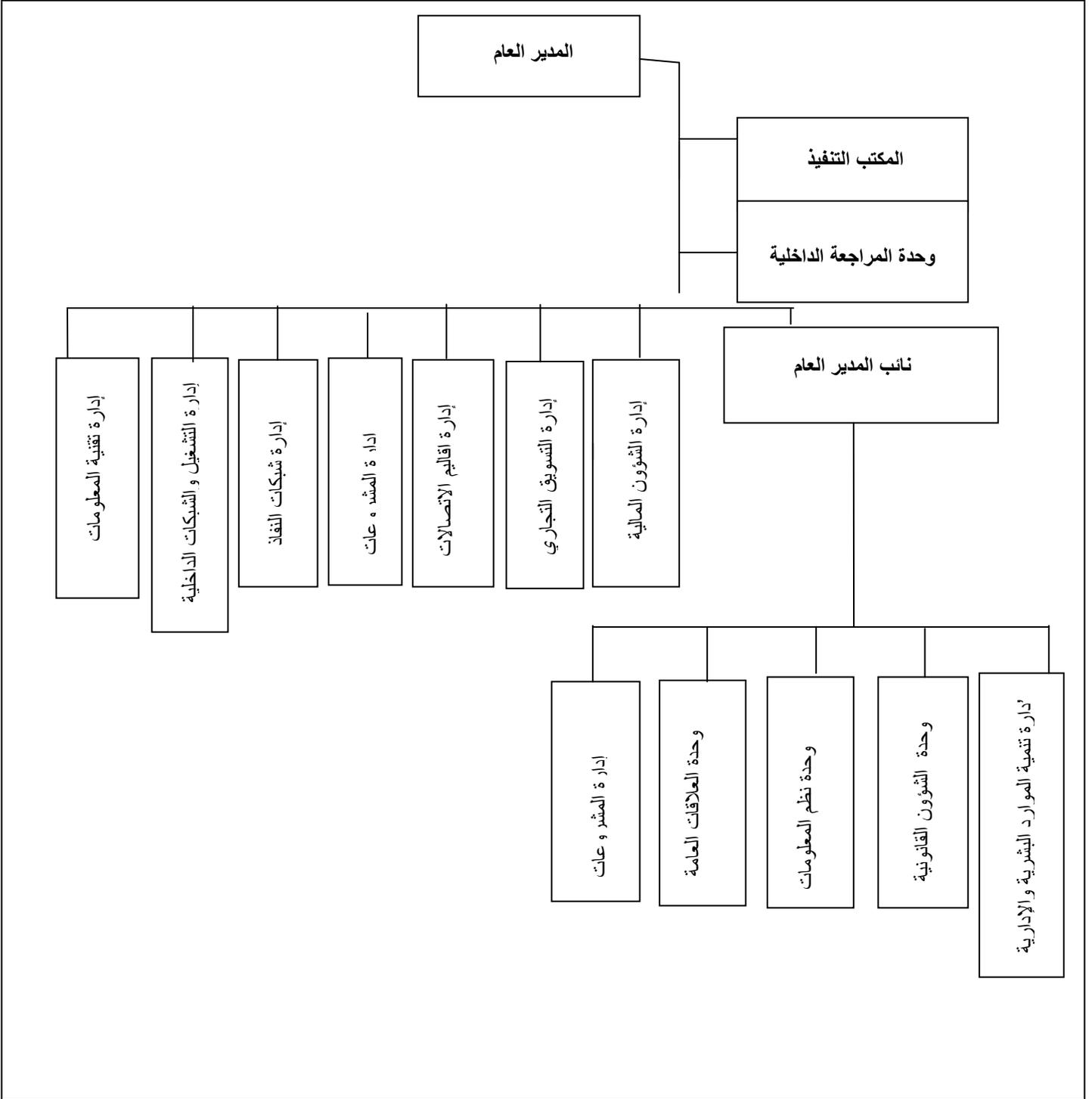
م كبديل لمركز تدريب الاتصالات لتسد الثغرة التدريبية 62005/ سوداتا: تم إنشاؤها في عام وفجوة تطوير المهارات وتلبية الاحتياجات التدريبية في مجال تقنية المعلومات والاتصالات وهي تستعين بما يستجد في العالم في مجال التدريب وتبني مناهج تدريبية متطورة ولديها أحدث معامل تدريب في مجال الاتصالات مثل معامل الجيل الثالث والجيل التالي كما لديها علاقات واسعة مع شركات تدريب عالمية في أوروبا وآسيا وأفريقيا وأمريكا الشمالية بالإضافة إلي قيامها بدور وطني يكمل رسالة الشركة من خلال التدريب القومي الذي يستهدف المؤسسات والشركات في مجال محو الأمية التقنية والمجالات الأخرى.

7/ تراسل تليكوم: تعد شركة تراسل تليكوم هي إحدى شركات سوداتل الرائدة التي تسعى لنقل الحركة عبر شبكات سوداتل الممتدة داخل البلاد والمتصلة مع دول الجوار ( مصر، أثيوبيا، أريتريا ) لتقدم خدماتها لمجموعة سوداتل والشركات الأخرى.

### **الهيكل التنظيمي:**

يعتبر الهيكل التنظيمي وعاء هام لكل نشاط تقوم به الشركات والمؤسسات والهيئات ويتأثر الهيكل بالمحيط الداخلي والخارجي وعامل الزمن والتطور فيلغي فيه نشاط ويضاف إليه نشاط آخر حسب متطلبات كل مرحلة تمر بها الشركة أو المؤسسة أو الهيئة وبما أن الاتصالات ذات ايقاع متسارع فإن هيكله شركائها تكون بصفة دورية من الحين آخر. والهيكل التنظيمي للشركة السودانية للاتصالات مر بعدة مراحل حسب ما اقتضته كل مرحلة من مراحل الشركة إلي أن وصل مؤخراً إلي أربعة دوائر وستة وحدات واثنى عشرة إدارة غير المدير العام ونائبه كما يوضحه الشمل رقم (7).

## الهيكل التنظيمي لسوداتل(7)شكل رقم



المصدر: الشركة السودانية للاتصالات (سوداتل)

## الهيكل الإداري لسوداتل:

م وقد اشتمل علي 1994 وضع الهيكل الإداري لسوداتل ليبدأ العمل به اعتباراً من يناير خمسة إدارت ووحدين تابعين لمكتب المدير العام، وكان السلم الوظيفي يحتوي علي سبعة درجات وظيفية تبدأ بالدرجة الأولى عمالية وتنتهي بالدرجة السابعة مدير قطاع، وقد كان عدد عامل، وكان عدد الإدارات خمسة إدارات. والإدارات والوحدات هي:-1800العاملين

1/ وحدة السكرتارية

2/ وحدة ضبط جودة الشركة

3/ إدارة التشغيل

4/ إدارة التسويق والمبيعات

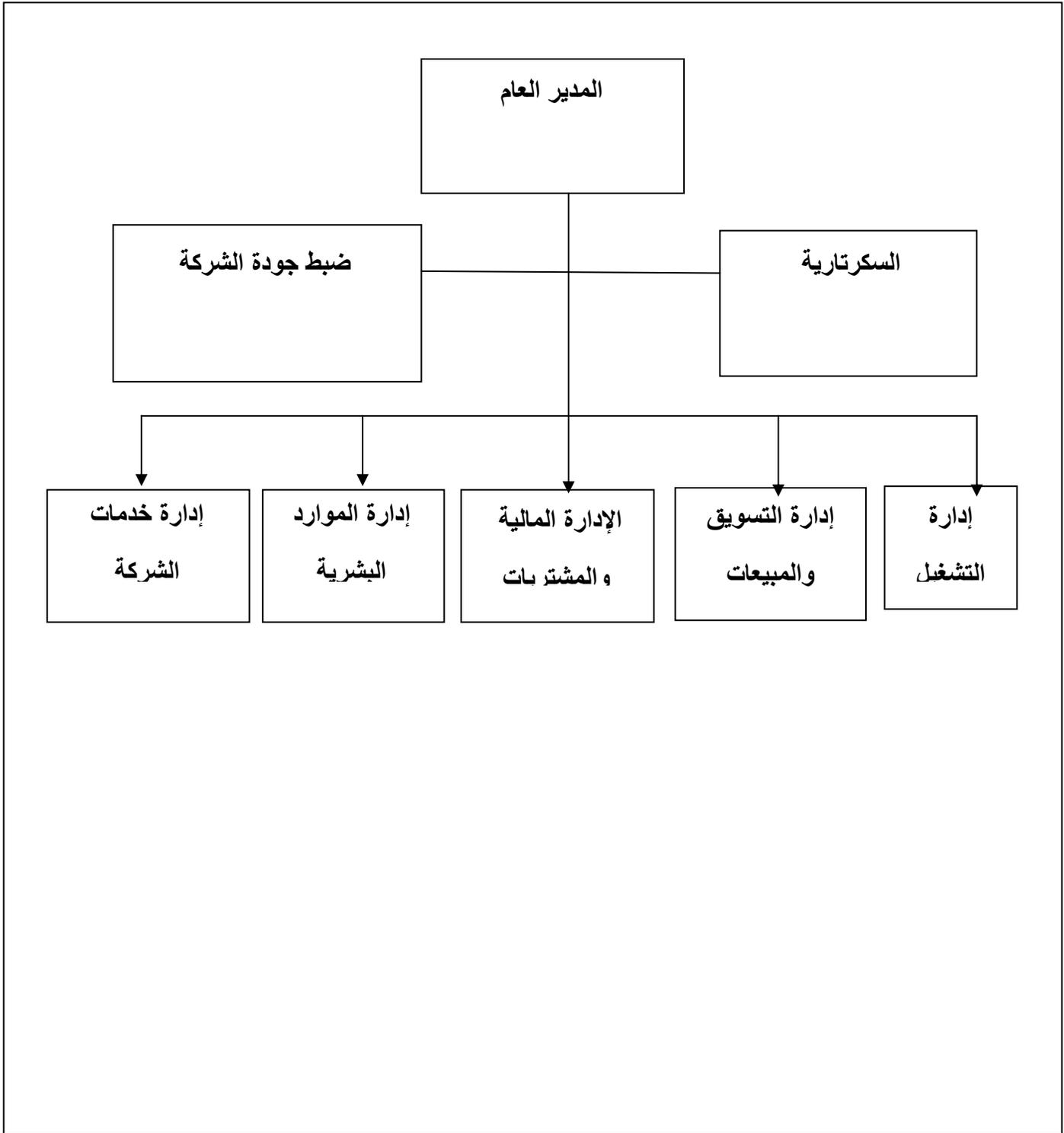
5/ إدارة الموارد البشرية

6/ الإدارة المالية والمشتريات

7/ إدارة خدمات الشركة

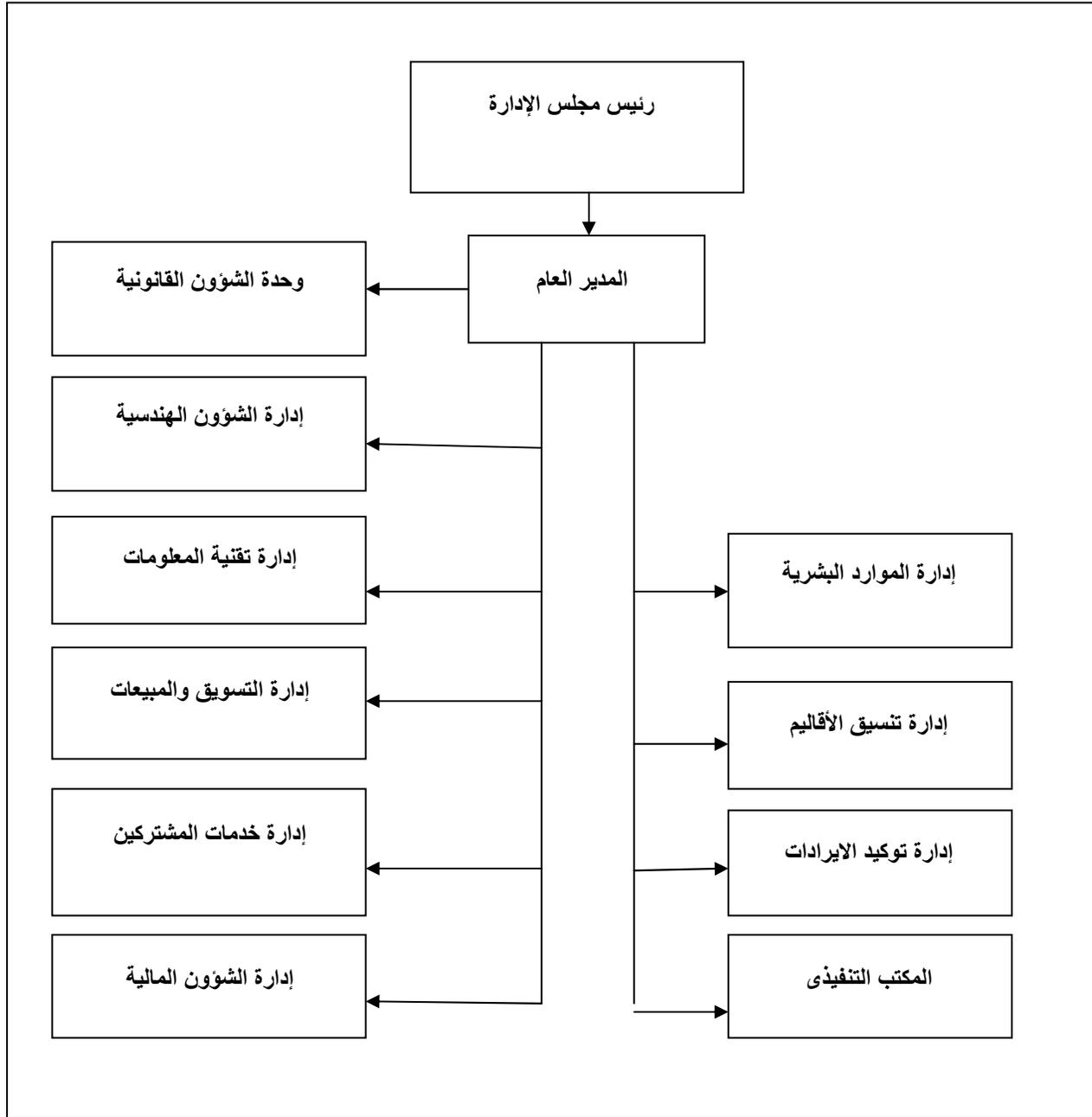
8/ إدارة التطوير الإداري، قطاع التنظيم وأساليب العمل

م1994الهيكل الإداري للشركة السودانية للاتصالات (سوداتل) (8)شكل رقم



المصدر: إدارة تنمية الموارد البشرية، قطاع التنظيم وأساليب العمل، 1994م

## م 2005 الهيكل الإداري لسوداتيل (9) الشكل رقم



م 2005 المصدر: التقرير السنوي

ومثلما توسعت سوداتل محلياً لتمتد كذلك اقليمياً لتصل خدماتها دولاً خارجياً منها:  
موريتانيا، نيجيريا السنغال.

### خطط وإستراتيجيات سوداتل:

(م) وقد تم 1999 - 1995 بدأت سوداتل في إعداد الخطة الخمسية الأولى في عام ) التركيز علي وضع تصورات للمبادئ العامة والأهداف والأغراض الإستراتيجية وسياسات الشبكة 1999 والتسويق وتطوير الموارد البشرية والسياسات التمويلية. وتحتوي الخطة الخمسية الثانية ( م) علي الأغراض والأهداف، والخطة العامة حتى شملت التسويق، التنظيم والإدارة 2003- وتنمية الموارد البشرية، والخطة المالية كما يتم تناول أهم العوامل التي تؤثر علي أداء الشركة. بعد قيام الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل) بهدف تحسين وترقية خدمات الاتصال شرعت الشركة في تنفيذ برنامج شامل ذو محورين وبخطتين الأولى كانت إسعافية عاجلة تهدف لصيانة ماهو موروث وقد اسفر عنها تحسين نسبي وملموس في موقف الاتصالات ولكنها غير كافية لإحداث الإنفراج المطلوب نسبة لفداحة وكبر حجم التلف. أما الثالثة فشملت خطة خمسية تمتد لخمس سنوات تمثل العمود الفقري للهيكل الجديد لمجال الاتصالات في السودان<sup>(1)</sup>

### الخطة الخمسية الأولى:

م وضعت خطة إسعافية لصيانة ماورثته الشركة من 1993 بعد نشأت سوداتل في عام المؤسسة العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية تلتها بعد ذلك وضع خطتها الخمسية الأولى في م واهم ما في هذه الخطة الاهتمام بالتوسع كما في 31/12/1998م) وانتهت في 1995) خدمات الاتصال حتى تتمكن الشركة من القيام بخدمات اتصال أفضل.

### (م): 2003م - 1999 الخطة الخمسية الثانية )

بعد تنفيذ الخطة الخمسية الأولى والتي هدفت إلي تحقيق قفزة كمية في مجال الاتصالات

<sup>(1)</sup> الشبكة العنكبوتية www.Sudatal.sd.com الساعة 1:30 ظهر، الاثنين 2014/6/9م.

(م) والتي تركز 2003م - 1999 في البلاد وشرعت الشركة في تقديم الخطة الخمسية الثانية ) فيها الشركة علي تحسين خدمات الاتصال كميّاً ونوعياً للانطلاق نحو مجتمع المعلومات في ظل المتغيرات القومية والاقليمية والعالمية الكبيرة في مجال الاتصالات. واتخذت سوداتل في اعتبارها تأثير صناعة الاتصالات علي الأطر الاقتصادية والاجتماعية والأمنية، كما استوعبت النظم والتقنيات المتطورة واقترحت خدمات حديثة متنوعة كالانترنت، نقل معلومات تبادل بيانات وطرحت أيضاً تطوير الهياكل التنظيمية والنظم الإداري وزيادة إعداد العاملين وتاهيلهم في جميع المجالات لمواجهة التحولات الاقتصادية والعالمية والتنافس العالمي في سوق الاتصالات وهدفت الخطة الطموحة إلي الوصول إلي الريف والمناطق النائية بكثافة هاتفية تبلغ 1.5%(1)

#### (م): 2008 - 2004 الخطة الخمسية الثالثة )

(م) 2003م - 1999م أكملت الشركة مشروعات خطة الأعمال الثانية (2003 في عام وتم تكوين فريق عمل لإعداد الفريق مهمته وتم عرض الخطة للإدارة التنفيذية العليا، ثم رفعت م.2003 لمجلس الإدارة في أكتوبر تتسم خطة الأعمال الخمسية الثالثة بأنها تشمل الأهداف المطلوب تحقيقها والعائدات المستقبلية المتوقعة من مشروع خطة الأعمال، تكاليف التشغيل والاستثمارات المتوقعة، البيانات الحسابية والمؤشرات التي تدل علي ربحية المشروع. تميزت أعمال سوداتل بالربحية العالية، ومن المتوقع حسب خطة الأعمال الثالثة أن تبلغ مليون دولار بعد سداد الزكاة 661.4م حوالي 2008 - 2004 الأرباح التراكمية للفترة من والضرائب المستحقة، كما يبلغ حجم برامج الاستثمار (المصرفيات الرأسمالية) خلال فترة الخطة مليون دولار.438 حوالي

(1) سوداتل، الخطة الخمسية الثانية، 1999م.

لمحات من مسيرة الاتصالات في السودان والشركة السودانية للاتصالات ( سوداتل ):-

م: بدأت الاتصالات في السودان، الاتصالات السلكية بمدينة سواكن. 1859

م: ادخلت خدمة الهاتف للجمهور في السودان. 1903

م: أدخل الاتصال اللاسلكي في السودان. 1914

م: البرنامج الثلاثي للانقاذ الاقتصادي ( خصخصة قطاع الاتصالات وإنشاء سوداتل). 1993

م: تشغيل المقسم العالمي تشغيل محطة اترنسات، ومقسم الخرطوم وسط وبداية إنطلاقة 1995 مشروع سنابل الشريف.

م: بداية الربط الحلقي وبداية تنفيذ مشروع الألياف الضوئية. 1996

م: بداية تركيب شبكة سوداسات ودخول الهاتف السيار. 1997

م: دخول شبكة نقل البيانات والانترنت. 1998

م: ربط البنوك بشبكة .... المصرفية الموحدة باستخدام شبكة سوداتل للنقل. 2001

م: إدخال الكابل البحري ( بورتسودان – جدة). 2003

م: إدخال الربط الحلقي بشبكة الألياف القوية والمحلية بالعاصمة 2003

م: إطلاق خدمة النطاق العريفي للجمهور بالسودان ( خدمة انترنت لاسلكي ذو سرعة 2004 عالية بالسودان).

م: التحول لتقنيات الجيل الثالث عبر تقنيات ..... 2005

م: تركيب شبكة سوداني بسعة ابتدائية مليون خطأ 2005

م: بيع حصة سوداتل في الشركة السودانية للهاتف السيار (موبيتيل) 2006

م: دخول مشترك سوداني المليونية الثالثة 2007

م: انتقلت سوداتل من المحلية للأقليمية وذلك لفوزها برخص المشغل الثالث في موريتانيا 2008

وتوقيع إتفاقية الشركة السودانية للاتصالات المحدودة<sup>(1)</sup>

التقرير السنوي لشركة سوداتل لعام 2009<sup>(1)</sup>

الخدمات التي تقدمها سوداتل:

1/ خدمات الاتصال المحلي.

2/ الحركة القومية.

3/ الحركة العالمية.

4/ الهاتف العمومي.

5/ خدمات التلكس والترنك.

6/ شبكة المعلومات.

7/ الفيسات .(عبارة عن محطات أرضية تستخدم فى نقل البيانات والصوت بكفاءة تامة عبر

الاقمار الصناعية)

## المبحث الثاني

### خطوات وإجراءات الدراسة التطبيقية وتحليل الاستبانة

يشتمل هذا المبحث على الخطوات والإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية، ويشمل ذلك تصميم أداة الدراسة، وصفاً لمجتمع وعينة الدراسة التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج. وذلك على النحو التالي:

#### أولاً- تصميم أداة الدراسة

أداة الدراسة عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، وهناك العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات، وقد اعتمدت هذه الدراسة على وسيلة الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة. وتعرف الاستبانة بأنها (أداة من أدوات البحث تتألف من مجموعة من المفردات مصحوبةً بجميع الإجابات الممكنة عنها، أو بفرغ للإجابة عندما تتطلب إجابة مكتوبة، وعلى الفرد أن يحدد ما يراه أو ينطبق عليه فيها، أو يعتقد أنه الإجابة الصحيحة على كل مفردة من المفردات، أو أن يكتب في الفراغ المحدد ما يعتقد أنه يراه أو يشعر به تجاه ما تقيسه هذه المفردات)

هذا وجاء اعتماد الباحث على الاستبانة لمزاياها المتعددة المتمثلة في الآتي:

1. إمكانية تطبيقها للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.
2. قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.
3. سهولة وضع الأسئلة وترسيم ألفاظها وعباراتها.
4. توفر وقت المستجيب وتعطيه فرصة التفكير.
5. يشعر المجيبون عنها بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها.

وتحقيقاً للغرض السابق للاستبانة تم تصميم استمارة لقياس أثر مقررات بازل 2 فى دور التخطيط الاستراتيجى فى رفع كفاءة الاداء بالمنظمات. وتتألف الاستمارة من قسمين:

#### **القسم الأول:**

وشمل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهى البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهى:

1/النوع.

2/ العمر.

3/ المؤهل العلمي.

4/ التخصص.

5/ سنوات الخبرة.

#### **القسم الثانى:**

وتشمل عبارات الدراسة الأساسية: وهى المحاور والتي من خلالها يتم التعرف على متغيرات البحث . ويشتمل هذا القسم من عدد (12) عبارة تمثل فرضيات الدراسة وفقاً لما يلى:

**المحور الأول:** توفر البيانات والمعلومات يتكون من (3) عبارات.

**المحور الثانى:** غياب التنسيق بين الإدارت يتكون من (3) عبارات.

**المحور الثالث:** التخطيط والأهداف المطلوب تحقيقها يتكون من (6) عبارات.

#### **مجتمع وعينة الدراسة:**

**(أ) مجتمع الدراسة :** يتكون مجتمع الدراسة من موظفى شركات الاتصال (شركة

سوداني للاتصالات)

(ب) **عينة الدراسة** : تم اختيارها بصورة مسيرة (عينة عشوائية بسيطة ) من موظفي شركة

سودانى للاتصالات من الرئاسة وقسم المبيعات والاكاديمية.

**أساليب المعالجة الإحصائية :**

تم إجراء التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية :

1. العرض البياني والتوزيع التكرارى للإجابات.
2. النسب المئوية.
3. المتوسط الحسابى لترتيب إجابات افراد عينة الدراسة لعبارات الاستبانة حسب درجة الموافقة
4. المنوال لمعرفة القيمة الأكثر شيوعاً (تكراراً) في المجموعة.
5. الانحراف المعياري (حيث يدل على كفاءة الوسط الحسابى فى تمثيل مركز البيانات بحيث يكون الوسط الحسابى أكثر جودة كلما قلت قيمة الانحراف المعيارى).
6. اختبار مربع كاي لاختبار فرضيات الدراسة (وهو مجموع مربعات الفرق بين التكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة) حيث يقيس المدى الذى تقترب أو تبتعد فيه التكرارات المشاهدة من التكرارات المتوقعة.

ولتطبيق الطرق والأساليب الإحصائية المذكورة أعلاه على البيانات التى تم الحصول

( spss عليها من اجابات العينة ، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائى )

( statistical package for social science ) كما تم استخدام برنامج )

( فى عمليات الرسم البيانى Microsoft office excel 2007 )

## Hypothesis تعريف : الفرضية:

(  $H_0$  هي ادعاء حول صحة شيء ما. وتنقسم إلى فرضية مبدئية ( فرضية العدم  $H_0$  والفرضية البديلة  $H_a$ ).

### (Null Hypothesis) $H_0$ فرض العدم (الفرضية الصفرية) :

هي الفرضية حول معلمة المجتمع التي تجري اختبار عليها باستخدام بيانات من عينة والتي تشير أن الفرق بين معلمة المجتمع والإحصائي من العينة ناتج عن الصدفة ولا فرق حقيقي بينهما. وهي الفرضية التي ننطلق منها ونرفضها عندما تتوفر دلائل على عدم انه لا يوجد فرق بين معلمة المجتمع والقيمة Nullصحتها، وخلاف ذلك نقبلها وتعني كلمة المدعاة ( إحصائية العينة).

### Alternative Hypothesis ( $H_a$ ): الفرضية البديلة

هي الفرضية التي يضعها الباحث كبديل عن فرضية العدم و نقبلها عندما نرفض فرضية العدم باعتبارها ليست صحيحة بناء على المعلومات المستقاة من العينة.

## 2/ مستوى المعنوية أو مستوى الاحتمال

وهي درجة الاحتمال الذي نرفض به فرضية العدم  $H_0$  عندما تكون صحيحة أو هو احتمال الوقوع في الخطأ من النوع الأول ويرمز له بالرمز  $\alpha$ ، وهي يحددها الباحث لنفسه منذ البداية وفي معظم العلوم التطبيقية نختار  $\alpha$  مساوية 0.01% أو 0.05% على الأكثر.

3- القيمة الاحتمالية (Sig. or P-value) ::

أقل من أو (Sig. or P-value) نرفض  $H_0$  ونقبل  $H_1$  إذا كانت قيمة الاحتمال تساوي مستوى المعنوية ( $\alpha$ )، أما إذا كانت قيمة الاحتمال أكبر من  $\alpha$  فلا يمكن رفض  $H_0$  عندما تكون  $H_0$  فبالتالي نرفض فرضية العدم Sig. 2-tailed يعطي SPSS. وبرنامج

$P - Value (Sig.) < \alpha$

## تحليل البيانات وإجراءات الدراسة

خصائص عينة :

السؤال الأول : النوع

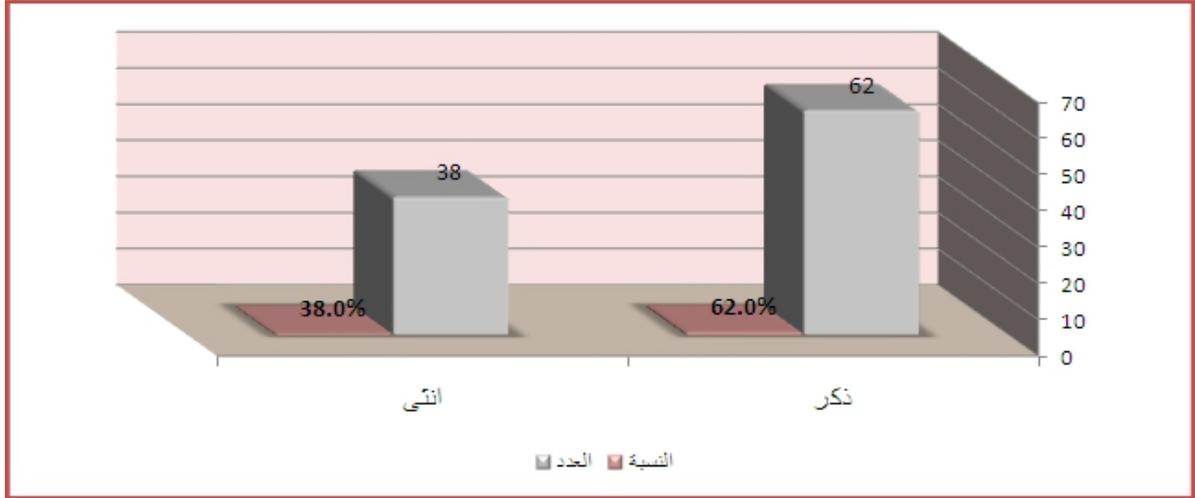
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع (1) جدول رقم

الرقم	النوع	التكرار	النسبة
.1	ذكر	62	%62.0
.2	أنثى	38	%38.0
	المجموع	100	%100

المصدر: بيانات الاستبيان إعداد الباحث، 2014م

( من %62.0) فردا وبنسبة (62 يتضح من الجدول والشكل البياني أن هنالك )  
( %38.0) أفراد وبنسبة (38فئة الذكور وهم الفئة الأكثر من أفراد البحث وأن هنالك )  
من فئة الاناث.

أفراد العينة وفق متغير النوع(10)شكل رقم



المصدر: بيانات الاستبيان إعداد الباحث، 2014م

## السؤال الثاني : العمر

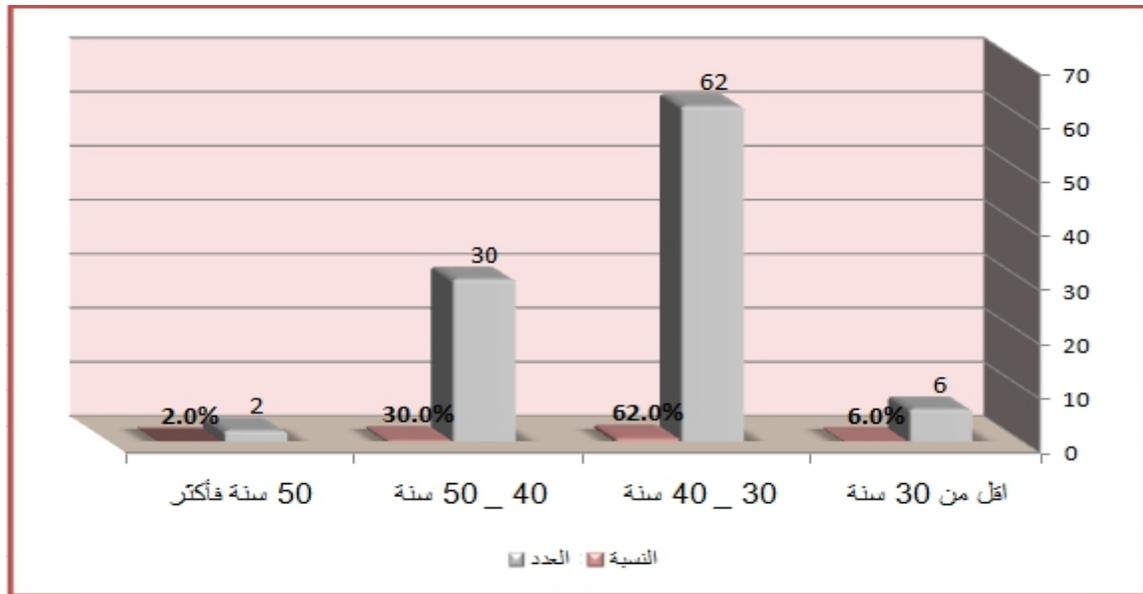
### التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر (2) جدول رقم

الرقم	النوع	التكرار	النسبة
.1	سنة 30	6	%6.0
.2	سنة 30 – 40	62	%62.0
.3	سنة 40 – 50	30	%30.0
.4	سنة فأكثر 50	2	%2.0
	المجموع	100	%100

المصدر: بيانات الاستبيان إعداد الباحث، 2014م

- ( أعمارهم 30 و %62.0) فرداً وبنسبة (62 يتضح من الجدول والشكل البياني أن هنالك )  
 ( وأن أعمارهم %30.0) فرداً وبنسبة (30 أقل من 40 وهم الفئة الأكثر من أفراد البحث وأن هنالك )  
 ( أعمارهم أقل من 30 سنة وأن هنالك %6.0) أفراد وبنسبة (6 وأن هنالك ( 40 و أقل من  
 ( أعمارهم 50 سنة فأكثر . %2.0) فرداً وبنسبة (2)

### أفراد العينة وفق متغير العمر (11) شكل رقم



المصدر: بيانات الاستبيان إعداد الباحث، 2014م

### السؤال الثالث : المؤهل العلمي

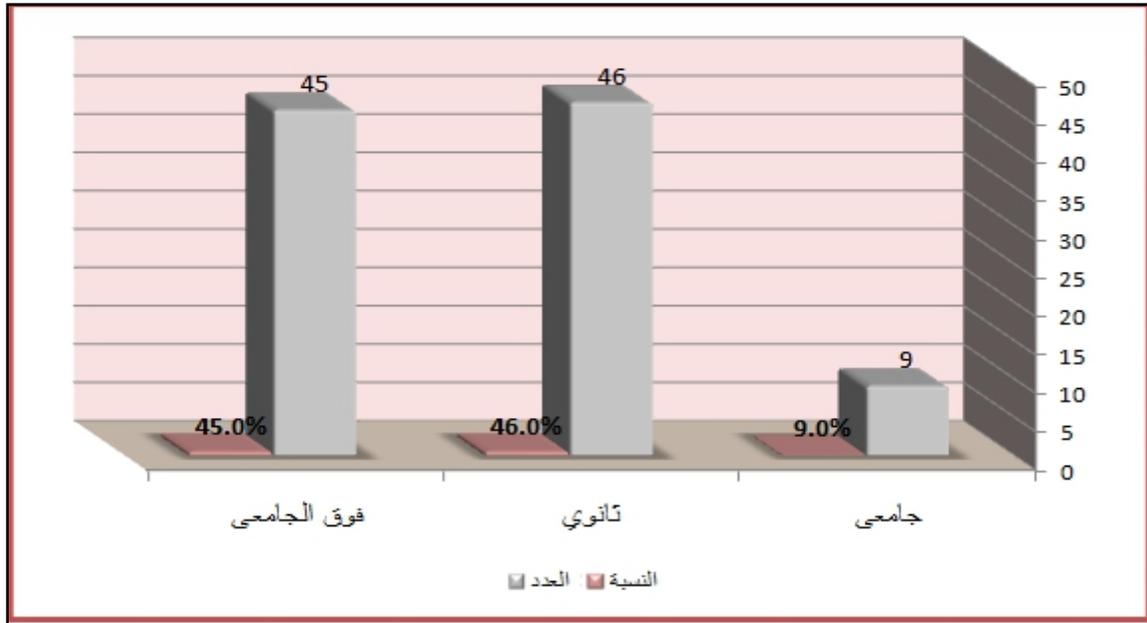
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي (3) جدول رقم

الرقم	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
1.	ثانوي	9	9.0%
2.	جامعي	46	46.0%
3.	فوق الجامعي	45	45.0%
	المجموع	100	100%

المصدر: بيانات الاستبيان إعداد الباحث، 2014م

( 46.0%) فرداً وبنسبة (46) يتضح من الجدول والشكل البياني أن هنالك ( 45.0%) فرداً وبنسبة (45) مؤهلهم العلمي جامعي وهم الفئة الأكثر من أفراد البحث وأن هنالك ( 9.0%) مؤهلهم (9) فرداً وبنسبة (9) مؤهلهم العلمي فوق الجامعي وأن هنالك (45.0%) العلمي ثانوي.

أفراد العينة وفق تغير المؤهل العلمي(12)شكل رقم



المصدر: بيانات الاستبيان إعداد الباحث، 2014م

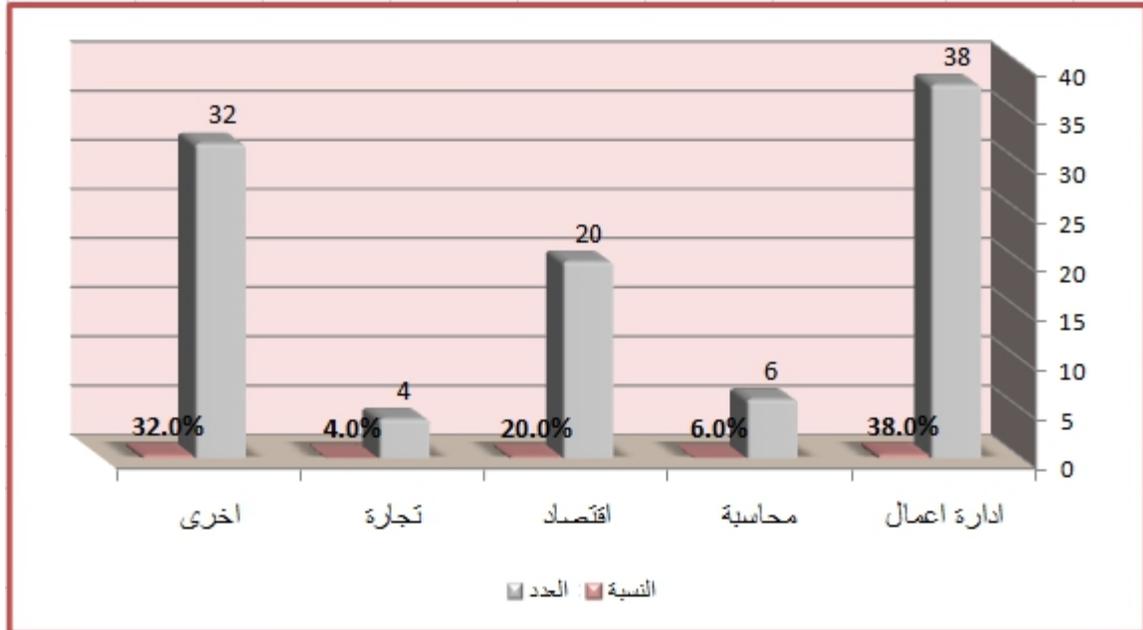
## السؤال الرابع : التخصص

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص (4) جدول رقم

الرقم	التخصص	التكرار	النسبة
.1	إدارة أعمال	38	%38.0
.2	محاسبة	6	%6.0
.3	اقتصاد	20	%20.0
.4	تجارة	4	%4.0
.5	أخرى	32	%32.0
	المجموع	100	%100

المصدر: بيانات الاستبيان إعداد الباحث، 2014م

- ( 38.0% ) فرداً وبنسبة (38) يتضح من الجدول والشكل البياني أن هنالك )  
 ( فرداً 32 تخصصهم العلمي إدارة أعمال وهم الفئة الأكثر من أفراد البحث وأن هنالك )  
 ( 20.0% ) فرداً وبنسبة (20) تخصصهم العلمي أخرى وأن هنالك (32.0% وبنسبة )  
 ( تخصصهم العلمي 6.0% ) أفراد وبنسبة (6) تخصصهم العلمي اقتصاد، وأن هنالك )



المصدر: بيانات الاستبيان إعداد الباحث، 2014م

السؤال الخامس : سنوات الخبرة

(5) جدول رقم

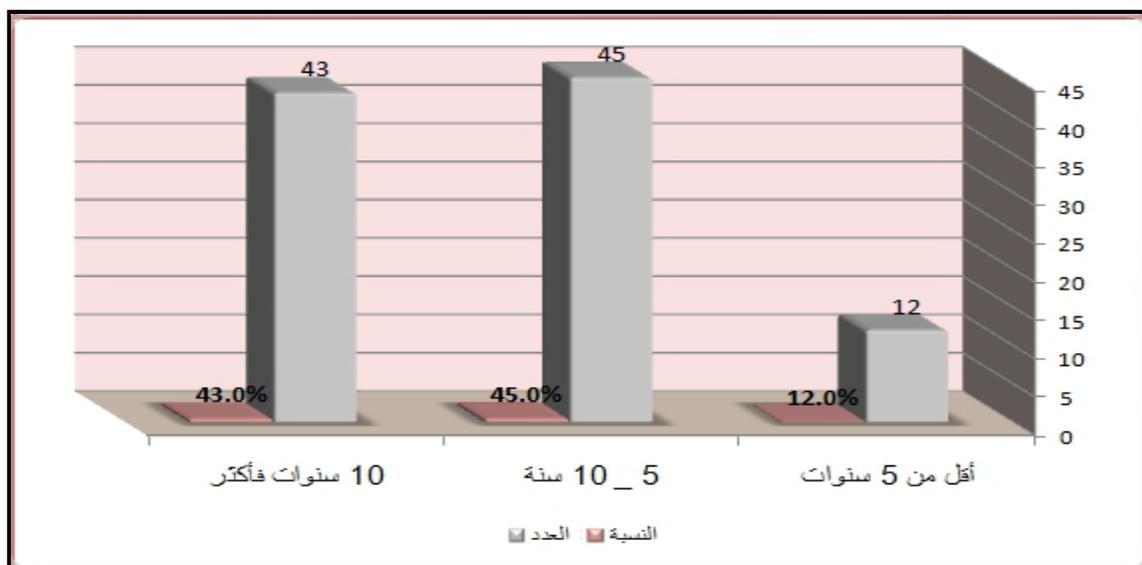
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

الرقم	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
1.	سنوات 5	12	12.0%
2.	سنة 5 – 10	45	45.0%
3.	سنوات فأكثر 10	43	43.0%
	المجموع	100	100%

المصدر: بيانات الاستبيان إعداد الباحث، 2014م

( 45.0% ) فردا وبنسبة (45) يتضح من الجدول والشكل البياني أن هنالك ( 43 فرداً سنوات وهم الفئة الأكثر من أفراد البحث وأن هنالك (10 سنوات خبرتهم وهي ( فرداً وبنسبة 12 سنوات وأن هنالك (10 سنوات خبرتهم أكثر من 43.0% وبنسبة ( سنوات. 5) سنوات خبرتهم أقل من 12.0% )

أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة (14) شكل رقم



المصدر: بيانات الاستبيان إعداد الباحث، 2014م

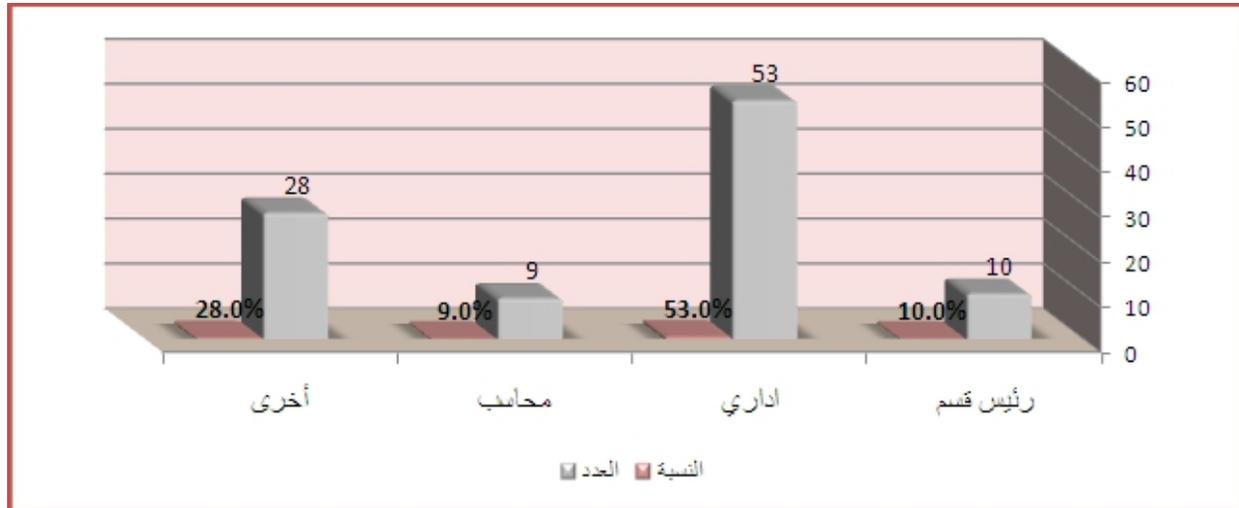
## السؤال السادس : نوع الوظيفة

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع الوظيفة (6) جدول رقم

النسبة	التكرار	نوع الوظيفة	الرقم
10.0%	10	رئيس قسم	.1
53.0%	53	إدارى	.2
9.0%	9	محاسب	.3
28.0%	28	أخرى	.4
100%	100	المجموع	

المصدر: بيانات الاستبيان إعداد الباحث، 2014م

( نوع 53.0%) فردا وبنسبة (53) يتضح من الجدول والشكل البياني أن هنالك ( فرداً وبنسبة 28% وظيفتهم إداري وهم الفئة الأكثر من أفراد البحث وأن هنالك ( نوع وظيفتهم 10.0%) أفراد وبنسبة (10) نوع وظيفتهم أخرى وأن هنالك (28.0%) ( نوع وظيفتهم محاسب 9.0%) أفراد وبنسبة (9)رئيس قسم . وأن هنالك ( أفراد العينة وفق متغير نوع الوظيفة(15)شكل رقم



المصدر: بيانات الاستبيان إعداد الباحث، 2014م

**السؤال الأول : لتوفر البيانات والمعلومات دوراً مقدراً في نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي**

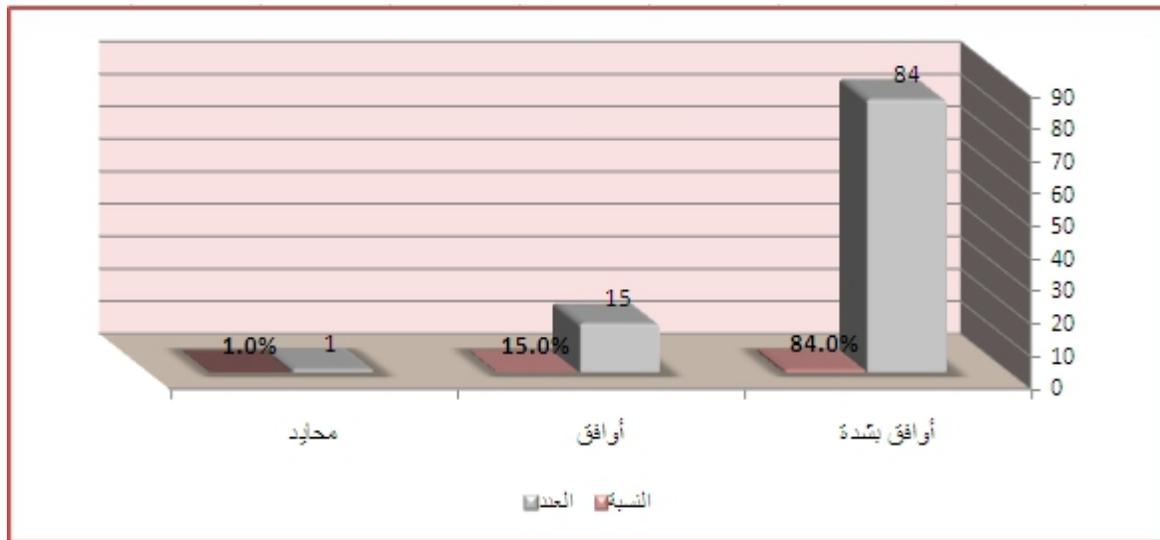
لتوفر البيانات والمعلومات دور في نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي (7) جدول رقم

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	84	84.0%
2.	أوافق	15	15.0%
3.	محايد	1	1.0%
4.	لا أوافق	—	—
5.	لا أوافق بشدة	—	—
	المجموع	60	100.0%

المصدر: بيانات الاستبيان إعداد الباحث، 2014م

( وافقوا بشدة 84.0%) فردا وبنسبة (84 أن هنالك ) يتضح من الجدول والشكل البياني  
( فراداً 1) وافقوا وأن هنالك (15.0%) فردا وبنسبة (15 على العبارة أعلاه وأن هنالك )  
( محايد. 1.0% وبنسبة )

لتوفر البيانات والمعلومات دور في نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي (16) شكل رقم



المصدر: بيانات الاستبيان إعداد الباحث، 2014م

السؤال الثاني : يعتمد التخطيط الإستراتيجي علي الخبرة التي تساعد المدير علي توقع الأحداث والقضايا المستقبلية والإعداد المسبق لها

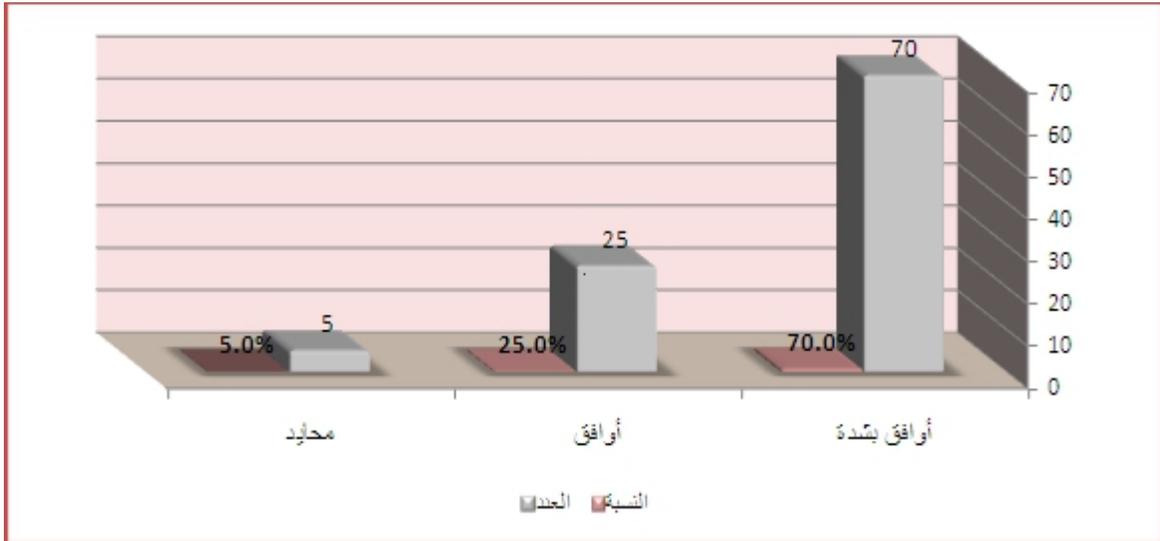
تساعد الخبرة علي توقع الأحداث والقضايا المستقبلية(8)جدول رقم

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	70	70.0%
2.	أوافق	25	25.0%
3.	محايد	5	5.0%
4.	لا أوافق	—	—
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		60	100.0%

المصدر: بيانات الاستبيان إعداد الباحث، 2014م

- ( وافقوا 70.0%) فردا وبنسبة (70) يتضح من الجدول والشكل البياني أن هنالك ( 5) وافقوا وأن هنالك (25.0%) فردا وبنسبة (25)بشدة على العبارة أعلاه وأن هنالك ( 5.0%أفراد وبنسبة ( محايدين.

تساعد الخبرة علي توقع الأحداث والقضايا المستقبلية(17)شكل رقم



المصدر: بيانات الاستبيان إعداد الباحث، 2014م

السؤال الثالث : يسهم التخطيط الإستراتيجي في توفير الجهد والوقت وتجنب الوقوع في الأخطاء

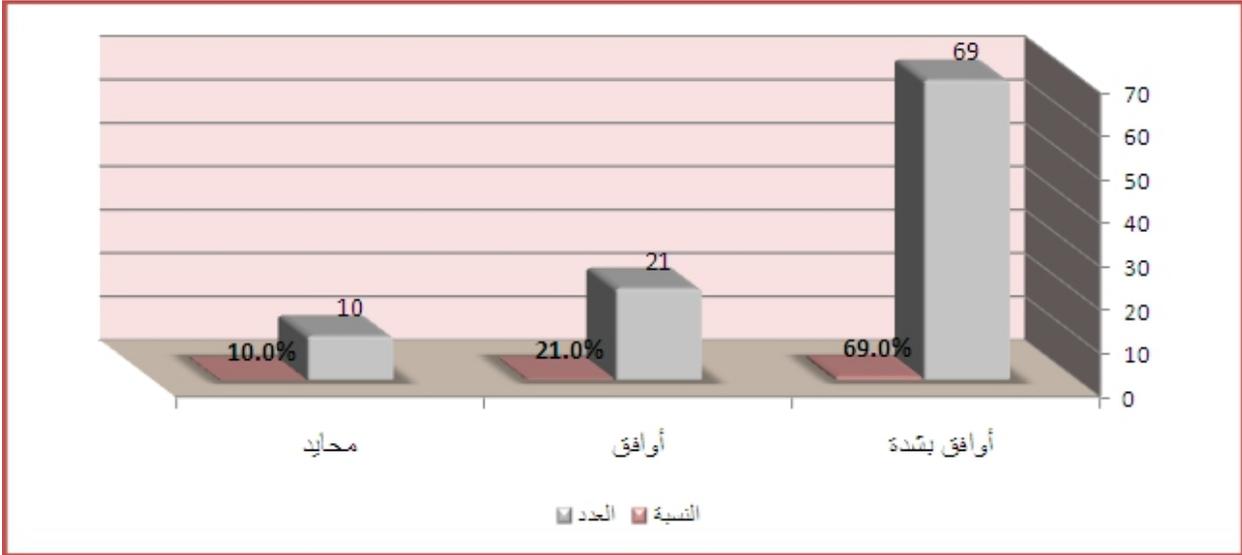
التخطيط الإستراتيجي يعمل علي توفير الجهد والوقت (9) جدول رقم

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
.1	أوافق بشدة	69	%69.0
.2	أوافق	21	%21.0
.3	محايد	10	%10.0
.4	لا أوافق	—	—
.5	لا أوافق بشدة	—	—
	المجموع	60	%100.0

المصدر: بيانات الاستبيان إعداد الباحث، 2014م

- ( وافقوا %69.0) فردا وبنسبة (69) يتضح من الجدول والشكل البياني أن هنالك )  
 (10) وافقوا وأن هنالك (%21.30) فردا وبنسبة (21) بشدة على العبارة أعلاه وأن هنالك )  
 ( محايدين. %10.0 أفراد وبنسبة )

التخطيط الإستراتيجي يعمل علي توفير الجهد والوقت (18) شكل رقم



المصدر: بيانات الاستبيان إعداد الباحث، 2014م

السؤال الرابع : غياب التنسيق بين الإدارات والجهات ذات العلاقة يؤثر سلباً علي رفع كفاءة الأداء بالمؤسسات

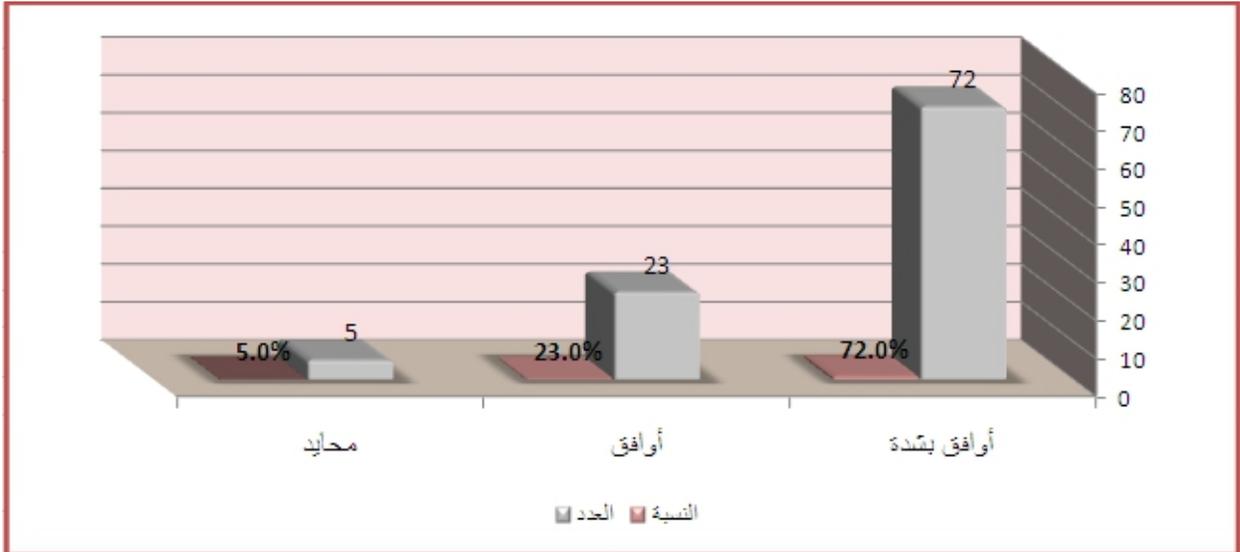
غياب التنسيق يؤثر سلباً علي رفع كفاءة الأداء بالمؤسسات(10)جدول رقم

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	72	72.0%
2.	أوافق	23	23.0%
3.	محايد	5	5.0%
4.	لا أوافق	—	—
5.	لا أوافق بشدة	—	—
	المجموع	60	100.0%

المصدر: بيانات الاستبيان إعداد الباحث، 2014م

- ( وافقوا 72.0%) فردا وبنسبة ( 72 ) يتضح من الجدول والشكل البياني أن هنالك )  
 ( 5 ) وافقوا وأن هنالك (23.0%) فردا وبنسبة (23)بشدة على العبارة أعلاه وأن هنالك )  
 ( محايدين. 5.0%أفراد وبنسبة )

غياب التنسيق يؤثر سلباً علي رفع كفاءة الأداء بالمؤسسات(19)شكل رقم



المصدر: بيانات الاستبيان إعداد الباحث، 2014م

## السؤال الخامس : المراقبة الفعالة يؤدي إلي الزيادة في أداء المؤسسة

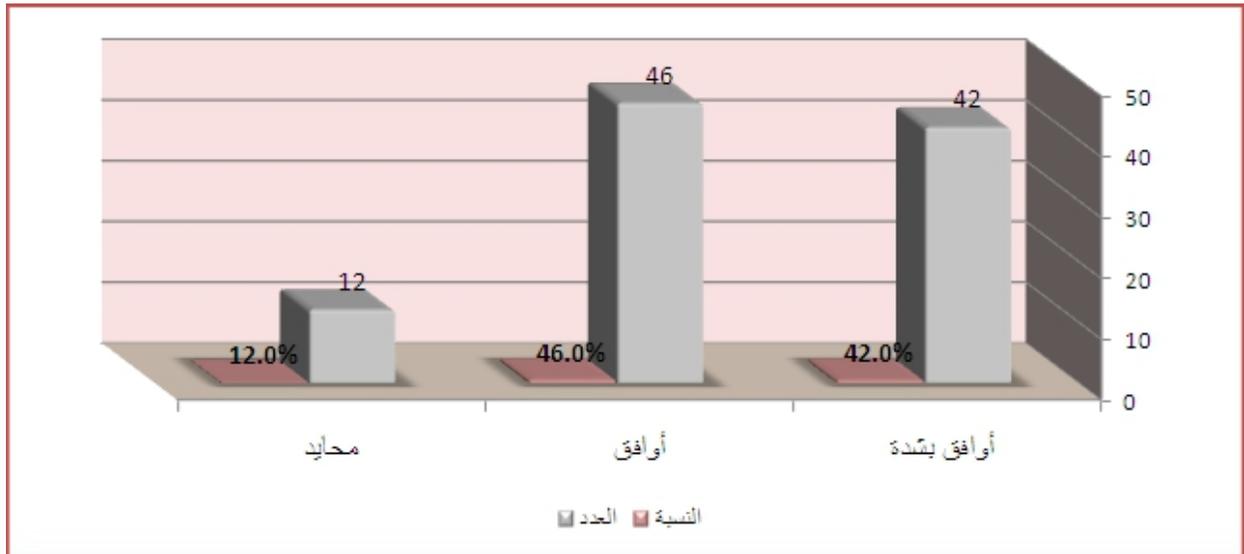
المراقبة الفعالة يؤدي إلي الزيادة في أداء المؤسسة(II)جدول رقم

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
.1	أوافق بشدة	42	%42.0
.2	أوافق	46	%46.0
.3	محايد	12	%12.0
.4	لا أوافق	—	—
.5	لا أوافق بشدة	—	—
	المجموع	60	%100.0

المصدر: بيانات الاستبيان إعداد الباحث، 2014م

- ( وافقوا على %46.0 فردا وبنسبة (46 يتضح من الجدول والشكل البياني أن هنالك )  
 ( أفراد 12) وافقوا بشدة وأن هنالك (42.0%) فردا وبنسبة (42 العبارة أعلاه وأن هنالك )  
 ( محايدين. %12.0 وبنسبة )

المراقبة الفعالة يؤدي إلي الزيادة في أداء المؤسسة(20)شكل رقم



المصدر: بيانات الاستبيان إعداد الباحث، 2014م

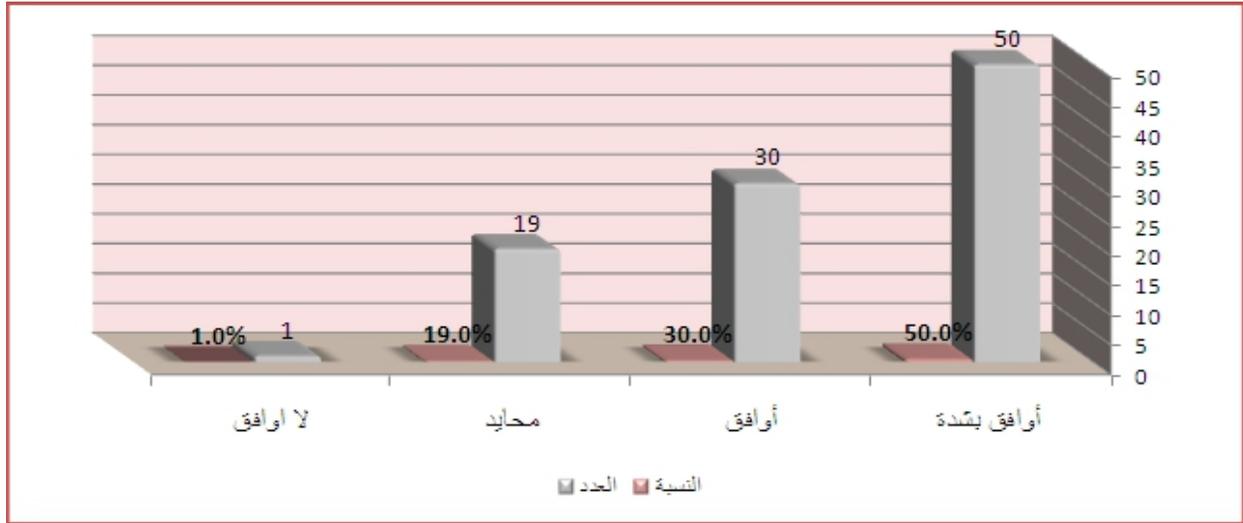
## السؤال السادس : التغيرات في البيئة الخارجية يؤثر علي عملية التخطيط الإستراتيجي

تغيرات البيئة الخارجية يؤثر علي عملية التخطيط الإستراتيجي(جدول رقم

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	50	50.0%
2.	أوافق	30	30.0%
3.	محايد	19	19.0%
4.	لا أوافق	1	1.0%
5.	لا أوافق بشدة	—	—
	المجموع	60	100.0%

المصدر: بيانات الاستبيان إعداد الباحث، 2014م

- ( وافقوا 50.0%) فردا وبنسبة (50) يتضح من الجدول والشكل البياني أن هنالك )  
 ( 19) وافقوا وأن هنالك (46.0%) فردا وبنسبة (30) بشدة على العبارة أعلاه وأن هنالك )  
 لم يوافقوا. (1.0%) فرداً وبنسبة (1) محايدين و. أن هنالك 19.0% أفراد وبنسبة )  
 تغيرات البيئة الخارجية يؤثر علي عملية التخطيط الإستراتيجي(شكل رقم



المصدر: بيانات الاستبيان إعداد الباحث، 2014م

السؤال السابع : يوضح التخطيط الإستراتيجي الأهداف المطلوب تحقيقها لكل فرد داخل المنشأة

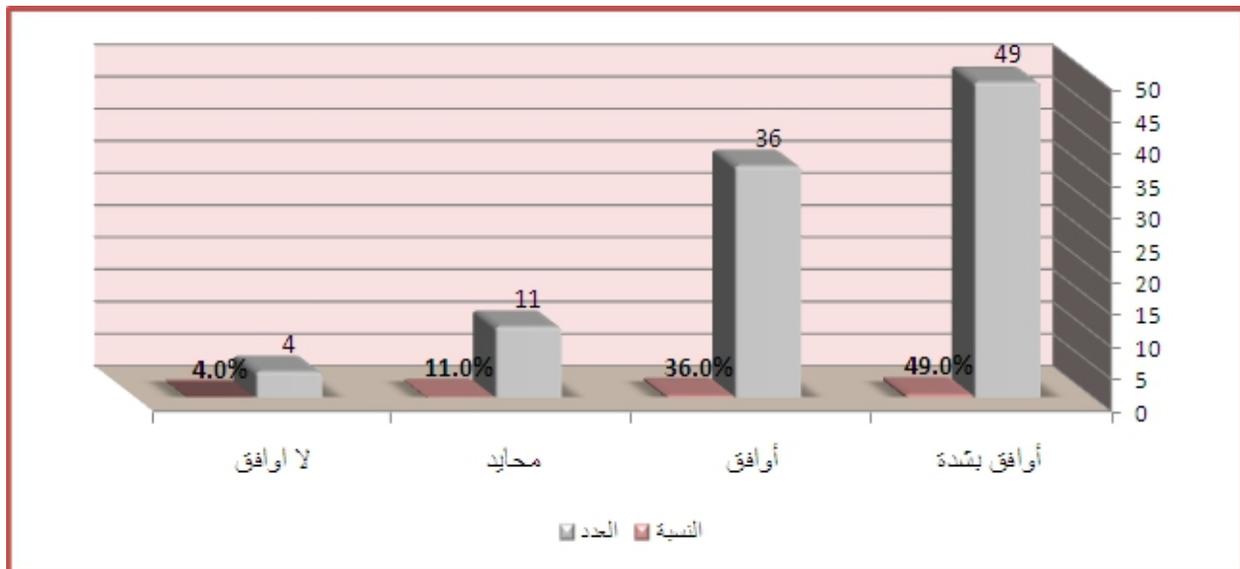
التخطيط الإستراتيجي يوضح الأهداف لكل فرد داخل المنشأة(13)جدول رقم

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	49	49.0%
2.	أوافق	36	36.0%
3.	محايد	11	11.0%
4.	لا أوافق	4	4.0%
5.	لا أوافق بشدة	—	—
	المجموع	60	100.0%

المصدر: بيانات الاستبيان إعداد الباحث، 2014م

- ( وافقوا 49.0%) فردا وبنسبة (49) يتضح من الجدول والشكل البياني أن هنالك )  
 ( 11 وافقوا وأن هنالك (36.0%) فردا وبنسبة (36)بشدة على العبارة أعلاه وأن هنالك )  
 لم يوافقوا. (4.0%) أفراد وبنسبة (4) محايدين وأن هنالك 11.0%أفراد وبنسبة )

التخطيط الإستراتيجي يوضح الأهداف لكل فرد داخل المنشأة(22)شكل رقم



المصدر: بيانات الاستبيان إعداد الباحث، 2014م

السؤال الثامن : يقوم المخططون باختيار الوسائل المناسبة والمنطقية للوصول إلى أهداف المنشأة

(14) جدول رقم

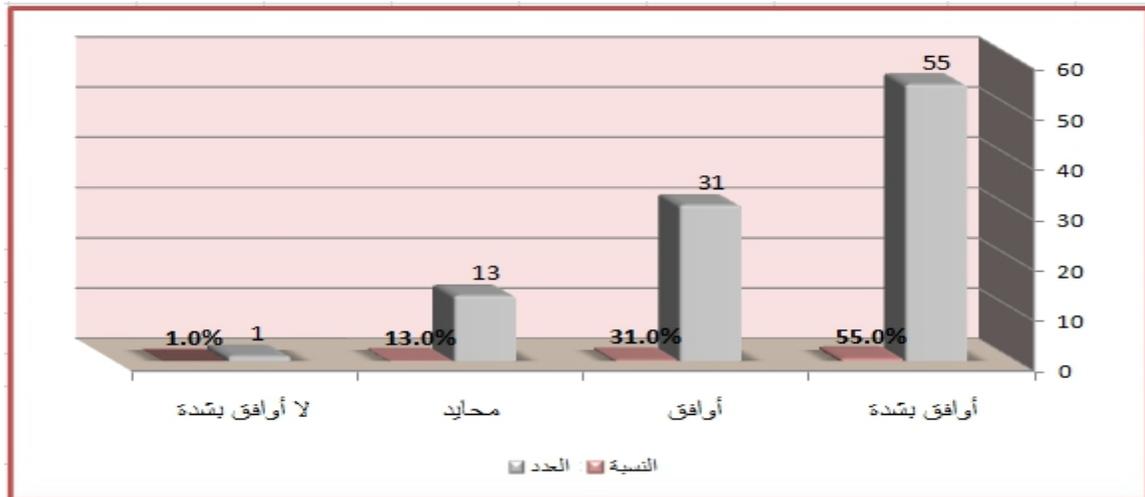
اختيار الوسائل المناسبة لتحقيق أهداف المنشأة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	55	55.0%
2.	أوافق	31	31.0%
3.	محايد	13	13.0%
4.	لا أوافق	—	—
5.	لا أوافق بشدة	1	1.0%
	المجموع	60	100.0%

المصدر: بيانات الاستبيان إعداد الباحث، 2014م

- ( وافقوا 55.0%) فردا وبنسبة (55) يتضح من الجدول والشكل البياني أن هنالك ( 13 ) وافقوا وأن هنالك (31.0%) فردا وبنسبة (31) بشدة على العبارة أعلاه وأن هنالك ( لم يوافقوا بشدة. (1.0%) فرد وبنسبة (1)) محايدين وأن هنالك 13.0% فراد وبنسبة )

اختيار الوسائل المناسبة لتحقيق أهداف المنشأة(23) شكل رقم



المصدر: بيانات الاستبيان إعداد الباحث، 2014م

**السؤال التاسع : أساليب نظم المعلومات المتبعة تؤدي إلي رفع كفاءة عملية التخطيط الإستراتيجي**

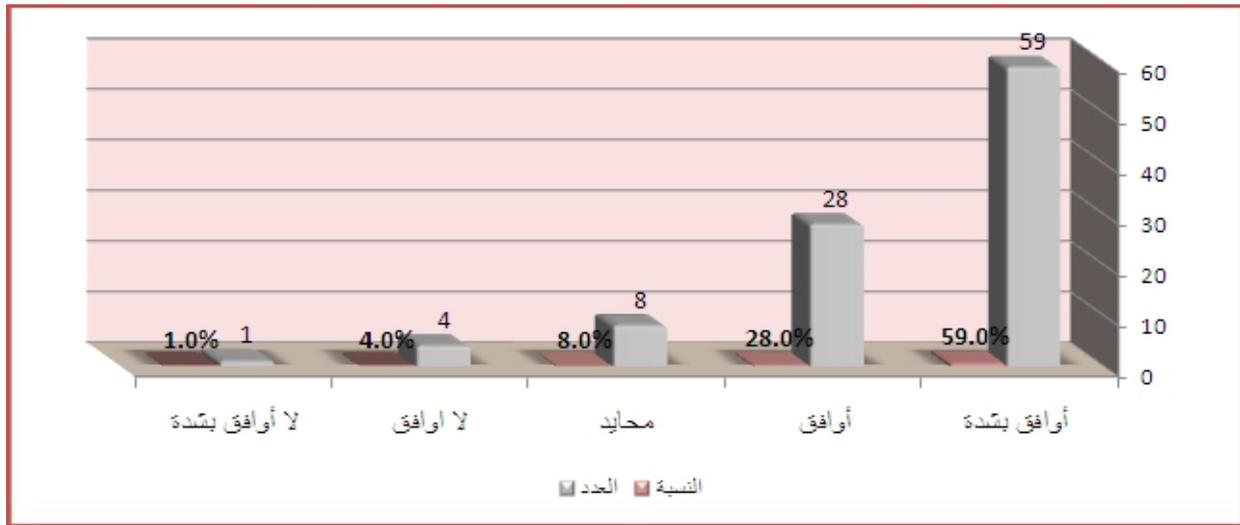
تؤدي أساليب نظم المعلومات المتبعة إلي رفع كفاءة التخطيط الإستراتيجي(15)جدول رقم

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	59	59.0%
2.	أوافق	28	28.0%
3.	محايد	8	8.0%
4.	لا أوافق	4	4.0%
5.	لا أوافق بشدة	1	1.0%
المجموع		60	100.0%

المصدر: بيانات الاستبيان إعداد الباحث، 2014م

( وافقوا 59.0%) فردا وبنسبة (59) يتضح من الجدول والشكل البياني أن هنالك ( 8 ) وافقوا وأن هنالك (28.0%) فردا وبنسبة (28)بشدة على العبارة أعلاه وأن هنالك ( لم يوافقوا وأن هنالك (4.0%) وبنسبة (4) محايدين وأن هنالك 8.0%أفراد وبنسبة ( لم يوافقوا بشدة. (1.0%)فرد وبنسبة (1)

تؤدي أساليب نظم المعلومات المتبعة إلي رفع كفاءة التخطيط الإستراتيجي(24)شكل رقم



المصدر: بيانات الاستبيان إعداد الباحث، 2014م

**السؤال العاشر : يتطلب وجود نظام تخطيطي سليم الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتخفيض التكلفة وتعظيم الربحية**

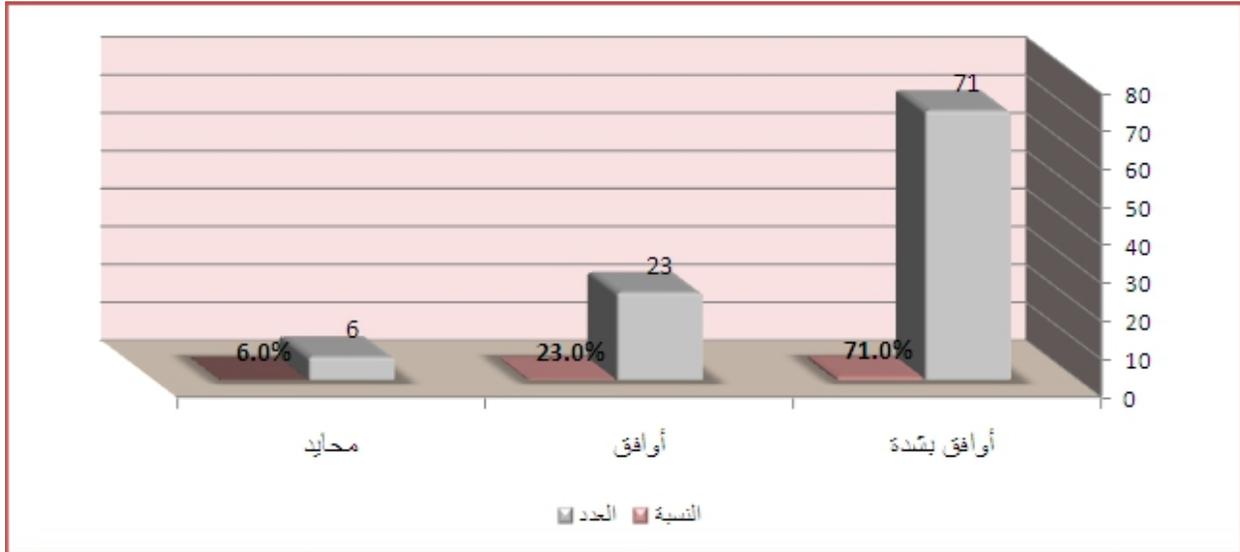
الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة يؤدي لتخفيض التكلفة وتعظيم الربحية(16)جدول رقم

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
.1	أوافق بشدة	71	%71.0
.2	أوافق	23	%23.0
.3	محايد	6	%6.0
.4	لا أوافق	—	—
.5	لا أوافق بشدة	—	—
	المجموع	60	%100.0

المصدر: بيانات الاستبيان إعداد الباحث، 2014م

- ( وافقوا %71.0) فردا وبنسبة (71 يتضح من الجدول والشكل البياني أن هنالك )  
 (6 وافقوا وأن هنالك %23.0) فردا وبنسبة (23بشدة على العبارة أعلاه وأن هنالك )  
 ( محايدين. %6.0أفراد وبنسبة )

الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة يؤدي لتخفيض التكلفة وتعظيم الربحية(25)شكل رقم



المصدر: بيانات الاستبيان إعداد الباحث، 2014م

السؤال الحادي عشر : التخطيط الإستراتيجي السليم يحتاج إلى كوادر مؤهلة لجودة أداء العمل

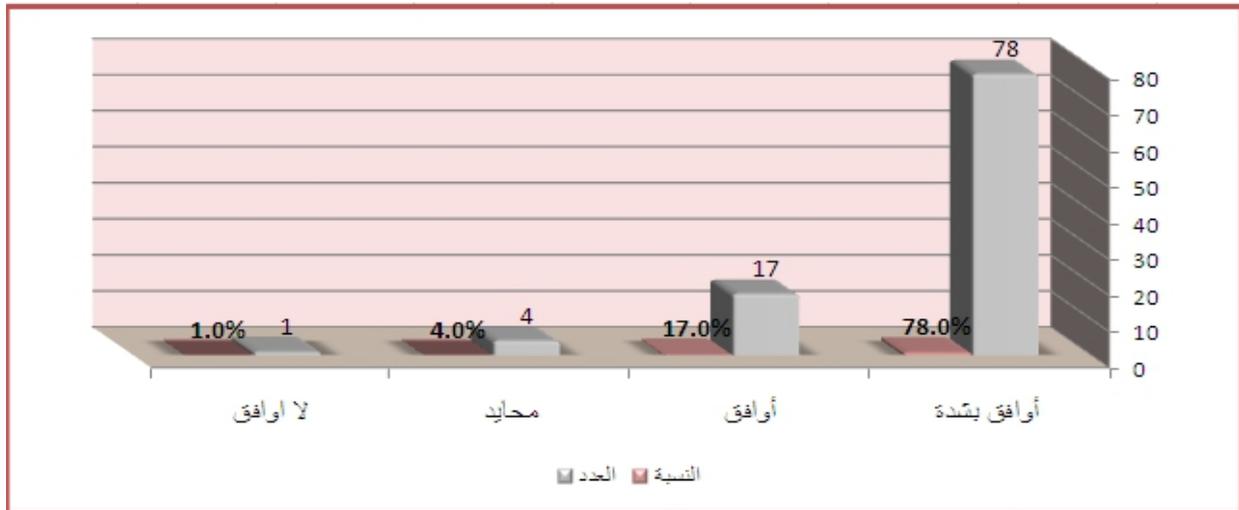
الكوادر مؤهلة تساعد علي جودة أداء العمل(17)جدول رقم

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	78	78.0%
2.	أوافق	17	17.0%
3.	محايد	4	4.0%
4.	لا أوافق	1	1.0%
5.	لا أوافق بشدة	—	—
	المجموع	60	100.0%

المصدر: بيانات الاستبيان إعداد الباحث، 2014م

- ( وافقوا 78.0%) فردا وبنسبة (78) يتضح من الجدول والشكل البياني أن هنالك )  
 ( 4 وافقوا وأن هنالك (17.0%) فردا وبنسبة (17)بشدة على العبارة أعلاه وأن هنالك )  
 لم يوافق. (1.0%) فرد وبنسبة (1) محايدين و.ان هنالك 4.0%أفراد وبنسبة )

الكوادر مؤهلة تساعد علي جودة أداء العمل(26)شكل رقم



المصدر: بيانات الاستبيان إعداد الباحث، 2014م

السؤال الثاني عشر: المؤسسات التي تهتم بالعملية التخطيطية لها كفاءة إنتاجية عالية في تنفيذ المشاريع

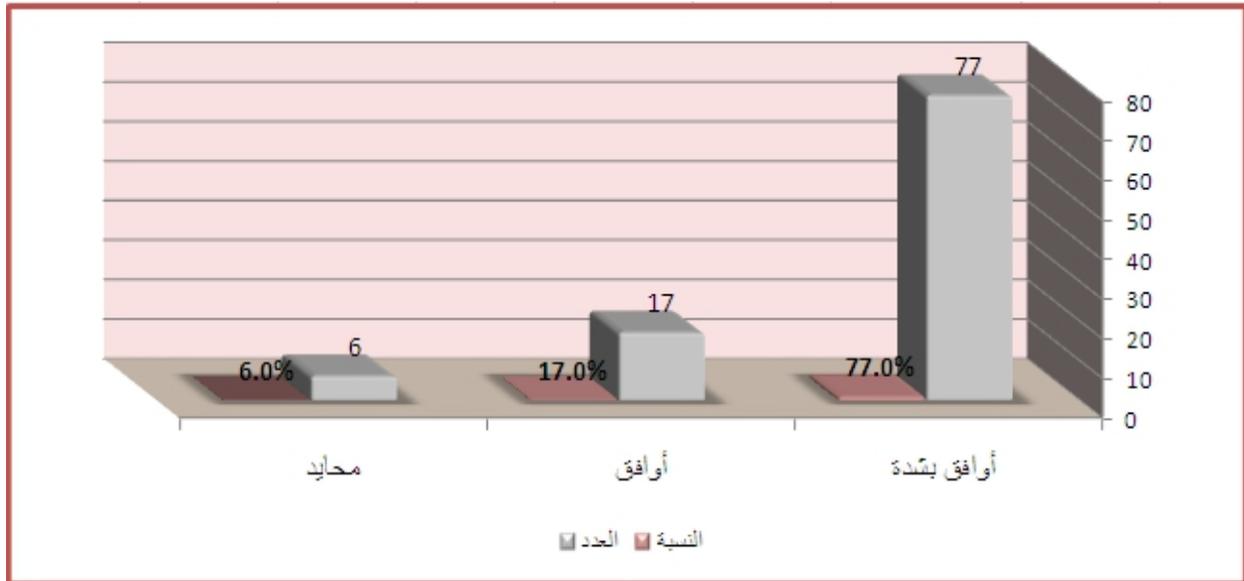
اهتمام المنشآت بالعملية التخطيطية يؤدي إلى كفاءة الإنتاجية (18) جدول رقم

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	77	77.0%
2.	أوافق	17	17.0%
3.	محايد	6	6.0%
4.	لا أوافق	—	—
5.	لا أوافق بشدة	—	—
	المجموع	60	100.0%

المصدر: بيانات الاستبيان إعداد الباحث، 2014م

- ( وافقوا 77.0%) فردا وبنسبة (77) يتضح من الجدول والشكل البياني أن هنالك )  
 ( 6 وافقوا وأن هنالك (17.0%) فردا وبنسبة (17) بشدة على العبارة أعلاه وأن هنالك )  
 ( محايدين. 6.0% أفراد وبنسبة )

اهتمام المنشآت بالعملية التخطيطية يؤدي إلى كفاءة الإنتاجية (27) شكل رقم



المصدر: بيانات الاستبيان إعداد الباحث، 2014م

## المبحث الثالث

### لفروض مناقشة و اختبار صحة ا

فرضيات الدراسة :

1/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية متغيرات التخطيط الاستراتيجي وكفاءة اداء المنشآت.

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن (19) جدول رقم

#### أسئلة الفرضية الأولى

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	لتوفر البيانات والمعلومات دوراً مقدراً في عملية التخطيط	1.17	0.403	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
2	يعتمد التخطيط علي الخبرة التي تساعد المدير علي توقع الأحداث والقضايا المستقبلية والإعداد المسبق لها	1.35	0.575	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
3	يسهم التخطيط في توفير الجهد والوقت وتجنب الوقوع في الأخطاء	1.41	0.668	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة

المصدر: بيانات الاستبيان إعداد الباحث، 2014م

يتضح من الجدول رقم (19) أن:

1/ أن الوسط الحسابي للعبرة الاولى يساوي 1.17 والانحراف المعياري لها يساوي 0.403، وأن درجة الموافقة للمبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة وتأتي هذه العبرة في المرتبة الأولى في مقياس ليكارت الخماسي

2/ في المرتبة الثانية تأتي العبرة الثانية لأن الوسط الحسابي لها يساوي 1.35 والانحراف المعياري لها يساوي 0.575، وأن درجة الموافقة للمبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة.

3/ في المرتبة الثالثة تأتي العبارة الثالثة لأن الوسط الحسابي لها يساوي 1.41 والانحراف المعياري لها يساوي 0.668، وأن درجة الموافقة للمبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة.

#### المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة الفرضية الأولى (20) جدول رقم

الرقم	العبارة	المنوال
1	لتوفر البيانات والمعلومات دوراً مقدراً في عملية التخطيط	1
2	يعتمد التخطيط على الخبرة التي تساعد المدير على توقع الأحداث والقضايا المستقبلية والإعداد المسبق لها	1
3	يسهم التخطيط في توفير الجهد والوقت وتجنب الوقوع في الأخطاء	1

المصدر: بيانات الاستبيان إعداد الباحث، 2014م

#### نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات عن أسئلة الفرضية (21) جدول رقم

##### الأولي

الرقم	العبارة	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	القيمة المحسوبة	التفسير
1	لتوفر البيانات والمعلومات دوراً مقدراً في عملية التخطيط	118.460	2	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
2	يعتمد التخطيط على الخبرة التي تساعد المدير على توقع الأحداث والقضايا المستقبلية والإعداد المسبق لها	66.500	2	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
3	يسهم التخطيط في توفير الجهد والوقت وتجنب الوقوع في الأخطاء	59.060	2	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة

المصدر: بيانات الاستبيان إعداد الباحث، 2014م

يتضح من الجدول رقم (21) أن:

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 118.460 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 66.500 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 59.060 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

إذاً توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية متغيرات التخطيط

الاستراتيجي وكفاءة أداء المنشآت وبهذا تم اثبات صحة الفرضية

## الفرضية الثانية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية متغيرات التخطيط الاستراتيجي وكفاءة أداء المنشآت

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن (22) جدول رقم  
أسئلة الفرضية الثانية

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	غياب التنسيق بين الإدارات والجهات ذات العلاقة يؤثر سلباً علي رفع كفاءة الأداء بالمنشآت	1.33	0.570	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
2	المراقبة الفعالة تؤدي إلي الزيادة في أداء المنشأة	1.70	0.674	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
3	التغيرات في البيئة الخارجية يؤثر علي عملية التخطيط	1.71	0.808	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة

المصدر: بيانات الاستبيان إعداد الباحث، 2014م

يتضح من الجدول رقم (22) أن:

1/ أن الوسط الحسابي للعبرة الاولى يساوي 1.33 والانحراف المعياري لها يساوي 0.570، وأن درجة الموافقة للمبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة وتأتي هذه العبرة في المرتبة الأولى في مقياس ليكارت الخماسي .

2/ في المرتبة الثانية تأتي العبرة الثانية لأن الوسط الحسابي لها يساوي 1.70 والانحراف المعياري لها يساوي 0.674، وأن درجة الموافقة للمبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة.

3/ في المرتبة الثالثة تأتي العبرة الثالثة لأن الوسط الحسابي لها يساوي 1.71 والانحراف المعياري لها يساوي 0.808، وأن درجة الموافقة للمبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة.

## المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة الفرضية الثانية(23)جدول رقم

الرقم	العبارة	المنوال
1	غياب التنسيق بين الإدارات والجهات ذات العلاقة يؤثر سلباً علي رفع كفاءة الأداء بالمنشآت	1
2	المراقبة الفعالة تؤدي إلي الزيادة في أداء المنشأة	2
3	التغيرات في البيئة الخارجية يؤثر علي عملية التخطيط	1

المصدر: بيانات الاستبيان إعداد الباحث، 2014م

## نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات (24)جدول رقم

### عن أسئلة الفرضية الثانية

الرقم	العبارة	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	القيمة المحسوبة	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
1	غياب التنسيق بين الإدارات والجهات ذات العلاقة يؤثر سلباً علي رفع كفاءة الأداء بالمنشآت	72.140	2	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
2	المراقبة الفعالة تؤدي إلي الزيادة في أداء المنشأة	20.720	2	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
3	التغيرات في البيئة الخارجية يؤثر علي عملية التخطيط	50.480	3	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة

المصدر: بيانات الاستبيان إعداد الباحث، 2014م

يتضح من الجدول رقم (24) أن:

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 72.140 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 20.720 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 50.480 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

إذاً توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية متغيرات التخطيط الاستراتيجي وكفاءة أداء المنشآت وبهذا تم اثبات صحة الفرضية.

### الفرضية الثالثة:

هناك علاقة طردية بين بين التخطيط الاستراتيجي الجيد وتحقيق اهداف المنشأة

(25)جدول رقم

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة الفرضية

### الثالثة

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يوضح التخطيط الأهداف المطلوب تحقيقها لكل فرد داخل المنشأة	1.71	0.823	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
2	يقوم التخطيط بوضع الوسائل المناسبة والمنطقية للوصول إلي أهداف المنشأة	1.61	0.790	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
3	يتطلب وجود نظام تخطيطي سليم الاستغلال للموارد المتاحة لتخفيض التكلفة وتعظيم الربحية	1.60	0.876	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
4	التخطيط السليم يؤدي إلي تنفيذ المشاريع في الوقت المحدد لها	1.35	0.592	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
5	التخطيط السليم يحتاج إلي موارد بشرية مؤهلة لجودة أداء العمل	1.28	0.587	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
6	المؤسسات التي تهتم بالعملية التخطيطية لها كفاءة إنتاجية عالية في تنفيذ المشاريع	1.29	0.574	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة

المصدر: بيانات الاستبيان إعداد الباحث، 2014م

يتضح من الجدول رقم (25) أن:

1/ أن الوسط الحسابي للعبارة الخامسة يساوي 1.28 والانحراف المعياري لها يساوي 0.587، وأن درجة الموافقة للمبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة وتأتي هذه العبارة في المرتبة الأولى في مقياس ليكارت الخماسي.

2/ في المرتبة الثانية تأتي العبارة السادسة لأن الوسط الحسابي لها يساوي 1.29 والانحراف المعياري لها يساوي 0.574، وأن درجة الموافقة للمبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة.

3/ في المرتبة الثالثة تأتي العبارة الرابعة لأن الوسط الحسابي لها يساوي 1.35 والانحراف المعياري لها يساوي 0.592، وأن درجة الموافقة للمبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة.

4/ في المرتبة الرابعة تأتي العبارة الثالثة لأن الوسط الحسابي لها يساوي 1.60 والانحراف المعياري لها يساوي 0.876، وأن درجة الموافقة للمبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة.

5/ في المرتبة الخامسة تأتي العبارة الثانية لأن الوسط الحسابي لها يساوي 1.61 والانحراف المعياري لها يساوي 0.790، وأن درجة الموافقة للمبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة..

6/ في المرتبة السادسة تأتي العبارة الأولى لأن الوسط الحسابي لها يساوي 1.71 والانحراف المعياري لها يساوي 0.823، وأن درجة الموافقة للمبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة.

المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة الفرضية الثالثة (26) جدول رقم

المنوال	العبارة	الرقم
1	يوضح التخطيط الأهداف المطلوب تحقيقها لكل فرد داخل المنشأة	1
1	يقوم التخطيط بوضع الوسائل المناسبة والمنطقية للوصول إلي أهداف المنشأة	2
1	يتطلب وجود نظام تخطيطي سليم الاستغلال للموارد المتاحة لتخفيض التكلفة وتعظيم الربحية	3
1	التخطيط السليم يؤدي إلي تنفيذ المشاريع في الوقت المحدد لها	4
1	التخطيط السليم يحتاج إلي موارد بشرية مؤهلة لجودة أداء العمل	5
1	المؤسسات التي تهتم بالعملية التخطيطية لها كفاءة إنتاجية عالية في تنفيذ المشاريع	6

المصدر: بيانات الاستبيان إعداد الباحث، 2014م

نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات عن أسئلة الفرضية (27) جدول رقم

الثالثة

الرقم	العبرة	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	القيمة المحسوبة	التفسير
1	يوضح التخطيط الأهداف المطلوب تحقيقها لكل فرد داخل المنشأة	53.360	3	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
2	يقوم التخطيط بوضع الوسائل المناسبة والمنطقية للوصول إلي أهداف المنشأة	66.240	3	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
3	يتطلب وجود نظام تخطيطي سليم الاستغلال للموارد المتاحة لتخفيض التكلفة وتعظيم الربحية	117.300	4	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
4	التخطيط السليم يؤدي إلي تنفيذ المشاريع في الوقت المحدد لها	68.180	2	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
5	التخطيط السليم يحتاج إلي موارد بشرية مؤهلة لجودة أداء العمل	155.600	3	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة
6	المؤسسات التي تهتم بالعملية التخطيطية لها كفاءة إنتاجية عالية في تنفيذ المشاريع	87.260	2	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة

المصدر: بيانات الاستبيان إعداد الباحث، 2014م

يتضح من الجدول رقم (27) أن:

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 53.360 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 66.240 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 117.300 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 68.180 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 155.600 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

6/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 87.260 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

إذاً توجد هنالك علاقة طردية بين التخطيط الاستراتيجي الجيد وتحقيق اهداف المنشأة وبهذا تم اثبات صحة الفرضية.

## النتائج

- 1/ تعتمد الشركة في خططها التسويقية على دراسات ومعلومات متجددة وحديثة مستعينة في تخطيطها الاستراتيجي بالبحوث التسويقية.
- 2/ أشارت النتائج الى وضوح مفهوم الاستراتيجية في أذهان المديرين والعاملين.
- 3/ الخطط والبرامج التي تفتقر الى الدراسات والبحوث التسويقية ستكون ضعيفة المردود حيث تساعد البحوث معدى البرامج في التعرف على نقاط القوة والضعف في أنشطتهم الحالية كما أنها بما توفره من معلومات وبيانات تمكنهم من تصميم الاستراتيجيات والاهداف الواقعية.
- 4/ بينت النتائج وضوح رسالة الشركة ووجودها مما يعنى أنها متاحة ومعروفة للجميع بما يساعد على تحديد الاهداف الاستراتيجية المطلوب انجازها على المدى البعيد وأشتقاق الاهداف المرحلية منها.
- 5/ إن اتجاهات وقيم الادارة تؤثر في تحقيق اهداف المنشأة.
- 6/ تمتلك سودائل حزم مقدره من أصناف الخدمات الحديثة كخدمات المعلوماتية والخدمات الفضائية بالاضافة الى خدمات الهاتف الاضافية الا أن هذه الخدمات لم تجد حظها الاوفر من العرض والتسويق ولا القدر الاوفى من التعريف والتصريف حيث شاب تسويقها شئ من الضعف والقصور.
- 7/ دلت النتائج الى أن الهيكل التنظيمي الحالي للشركة يسهل الاتصالات بين الادارات والاقسام المختلفة والاتصالات خارج الشركة بما يدعم عملية تحليل البيئة داخليا وخارجياً مما يسهم في تحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية.
- 8/ ان التخطيط الجيد والسليم يحدد معايير الأداء التي على ضوءها يساعد في تسهيل عملية الرقابة.
- 9/ تم التحقق من صحة الفرضية الأولى التي تنص علي (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية متغيرات التخطيط الاستراتيجي وكفاءة اداء المنشآت).

- 10/ تم التحقق من صحة الفرضية الثانية التي تنص علي (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية متغيرات التخطيط الاستراتيجي وكفاءة أداء المنشآت).
- 11/ تم التحدث من صحة الفرضية الثالثة التي تنص علي (هنالك علاقة طردية بين بين التخطيط الاستراتيجي الجيد وتحقيق اهداف المنشأة).

## التوصيات

1/ السعى للحصول على المعلومات الصحيحة التي تحدد مؤشرات الطلب عند القيام بالمسوحات التجارية للاسواق المستهدفة.

2/ توفير المعينات والأدوات لأصلاح الأعطال.

3/ بما أن تنفيذ أى استراتيجية يستدعى الالمام التام بها فان على الشركة السعى الجاد للأخذ بمفهوم الادارة الاستراتيجية على أن يكون انتاجها بصورة رسمية مع تقنين كل خطواته وأدواره واعلان الاستراتيجيات والاهداف المحددة لكل العاملين لأن ذلك سيؤدى الى زيادة المام جميع العاملين بالاستراتيجيات التوسعية وكيفية تنفيذها ومن ثم المساهمة فى تنفيذها فى تحقيق أهداف الشركة.

4/ ضرورة صياغة معايير وقيم أخلاقية معروفة تؤدى الى تغذية وتقوية ثقافة الشركة تجاه ا لخطط الاستراتيجية.

5/ ضرورة الاهتمام بالمكافآت والحوافز المادية ووضع نظام لها مرتبط بمستويات الاداء والنتائج المطلوب تحقيقها.

6/ العمل على أستكشاف مدى قدرة ومرونة الهيكل التنظيمي للشركة على تحقيق أهدافها وانزال استراتيجياتها الى ارض الواقع.

7/ العناية بالتدريب الخارجى لكل العاملين والا ينحصر اهتمام الشركة بتدريب الفنيين فقط خارجياً.

8/ تحقيق التكامل والتناسق بين كافة المستويات الادارية.

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: الكتب

1. إبتهاج مصطفى عبد الرحمن، الإدارة الإستراتيجية البدائل والإستراتيجية التنفيذ والرقابة، القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1999م.
2. أحمد إبراهيم أبو سن، الإدارة فى الاسلام، الطبعة الخامسة، الخرطوم: دار الثقافة والطباعة والنشر، 1993م.
3. أحمد إبراهيم عبد الله، التخطيط الإستراتيجي فى السودان، بيروت: دار الفكر والنشر، 1993م.
4. أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، رؤية مدير القرن الحادي والعشرين، القاهرة: الدار الجامعية، 1999م.
5. أحمد رشيد، نظرية الإدارة العامة ، القاهرة: دار النهضة العربية، 1996م.
6. أحمد صقر عاشور، الإدارة العامة، بيروت: دار النهضة العربية، 2002م.
7. إبراهيم عبد العزيز شيحه، أصول الإدارة العامة، الإسكندرية: منشأة توزيع المعارف الاسكندرية، 1993م.
8. أحمد عبد العزيز، مبادئ الإدارة، الطبعة الاولى، السعودية: بدون دار نشر، 1985م.
9. أحمد بشير، نظرية الادارة العامة ، القاهرة: دار النهضة العربية، 1996م.
10. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية الإسكندرية: المكتبة م. 1990 العربية الحديثة،
- م. 1990. 11. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث،
12. البرنس ابراهيم، إستراتيجية الإدارة العليا، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1988م.

13. الطيب حاج عطية، العولمة والاتصالات سودا نل مدخل السودان الى عصر الاتصالات، السودان: جامعة الخرطوم، 2005م.
14. احمد عطا الله القطامين، لبتخطيط الاستراتيجى والادارة الاستراتيجية، الاردن: دار مجدلاوى للنشر والتوزيع، 1996م.
15. احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية: مركز التنمية بكلية التجارة جامعة الاسكندرية، 1998م.
16. السيد عبده ناجى، الادارة العامة مدخل ادارى، القاهرة: دار النهضة العربية، 1991م.
17. احمد ماهر، الادارة الاستراتيجية دليل المدير خطوة بخطوة، القاهرة: الدار الجامعية، 1999م.
18. بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، عمان: دار الزهران للنشر والتوزيع، 1999م.
19. بشير العلاق، استراتيجيات التسويق، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2004م.
20. بشير عباس العلاق، مبادئ الإدارة، عمان: دار البارودي العلمية، 1998م.
21. باسم شمس الدين، الادارة الاستراتيجية، القاهرة: الاكاديمية الحديثة، 2004م.
22. جاسم عبد المجيد، دراسات الإدارة العامة، القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة، 2001م.
23. جميل أحمد توفيق، أصول الادارة العامة، القاهرة: دار الجامعات المصرية، 1993م.
24. جميل أحمد توفيق، إدارة الاعمال، بيروت: دار النهضة العربية، 1981م.
25. جمال الدين محمد مرسى، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، القاهرة: الدار الجامعية الابراهيمية، 2003م.
26. جمال الدين محمد مرسى وآخرون، التفكير الاستراتيجى والادارة الاستراتيجية، القاهرة: الدار الجامعية، 2006م.
27. حسين عمر، مبادئ التخطيط الاقتصادى والتخطيط التائثرى فى نظام الاقتصاد الحر، الطبعة الاولى، مصر: دار الفكر، 1998م.

28. حامد أحمد رمضان، الإدارة الاستراتيجية، مصر: دار النهضة العربية، 1994م.
29. حنان أحمد، الإدارة الإستراتيجية، دمشق: مطبعة خالد بن الوليد، 1997م.
30. خالد العامري، الإدارة الاستراتيجية لمستويات الاداء، القاهرة: دار الفاروق للاستثمار الثقافية، 2009م.
31. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2004م.
32. رشا احمد عبد اللطيف، إدار تنمية المؤسسات الاجتماعية، الإسكندرية: المكتبة الجامعية، 2003.
33. رضا أسماعيل البسيوني، الإدارة العامة، الطبعة الاولى، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2007م - 2008م.
34. رضا عبد الرازق وآخرون، إدارة الافراد، القاهرة: التعليم العالى والبحث العلمى، بدون تاريخ.
35. زكى مكى اسماعيل، أصول الإدارة والتنظيم، السودان: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2009م.
36. سميرة أحمد عسكر، المدخل الى ادارة الاعمال أتجاه شرطى، الامارات: دار النهضة العربية، 1987م.
37. سعد غالب يس، الإدارة الاستراتيجية، عمان: دار البازورى العلمية، 1990م.
38. سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجى، الطبعة الاولى، عمان: دار وائل للنشر، 2003م.
39. سامى مصطفى محمد على، نظم المعلومات الادارية والتخطيط الاقتصادى، الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2009م.

40. سعيد صادق بحيرى، إدارة المشروعات باستخدام الكمبيوتر، القاهرة: الدار الجامعية، 2003م.
41. سيد هوارى، الإدارة والأصول والأسس العلمية، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1982م.
42. سلام الحاج عبد الله باب الله، الإستراتيجية مدخل متكامل لدراسة وفهم وفن الإستراتيجية، الخرطوم: شركة أواب للخدمات وأعمال الطباعة المحدودة، 2007م.
43. شوقى ناجى جواد، إدارة استراتيجية، الطبعة الاولى، عمان: دار الحامد للطباعة والنشر، 2000م.
44. صلاح الشنواتي، الإدارة التسويقية الحديثة المفهوم والإستراتيجية، أسيوط مؤسسة شباب الجامعة، 1996م.
45. طارق أحمد الخير، التخطيط والرقابة فى المشروع، سوريا: جامعة حلب، 1996م.
46. على الشرقاوى، إدارة الاعمال العلمية الادارية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 1993م.
47. على محمد منصور، مبادئ الادارة أسس ومفاهيم، الطبعة الاولى، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999م.
48. على السلمى، التخطيط والمتابعة، القاهرة: دار المعارف، بدون تاريخ.
49. عمر السعيد وآخرون، مبادئ الادارة الحديثة، الطبعة الاولى، عمان: مكتبة دار الثقافة والنشر والتوزيع، 2003م.
50. عبد الكريم درويش وآخرون، أصول الادارة العامة الحديثة، مصر: مكتبة الانجلو المصرية، 1995م.
51. عايدة سيد خطاب، الادارة الاستراتيجية فى قطاع الاعمال والخدمات، الطبعة الثانية، مصر: مكتبة عين شمس، 1994م.
52. على السلمى، سياسات واستراتيجيات الادارة، الطبعة الاولى، القاهرة: دار غريب للطباعة، 1992م.

53. عثمان إبراهيم السيد، تخطيط وتنفيذ المشروعات، الطبعة الثانية، السودان: مطبعة جامعة النيلين، 1997م.
54. عبد الحميد ابو ناعم، الادارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية، بدون بلد، بدون دار نشر، 1996م.
55. عبد السلام ابو قحف، اساسيات الادارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، مصر: مكتبة الاشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، بدون تاريخ.
56. عبد الرحمن توفيق، التفكير الاستراتيجي المهارات والممارسات، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للادارة، 2006م.
57. على عبد المجيد عبود، الاصول العلمية للادارة والتنظيم، الطبعة السابع عشر، القاهرة: بدون دار نشر، 1987م.
58. على محمد عبد الوهاب، مقدمة فى الادارة، الرياض: معهد الادارة العامة، 1982م.
59. عبد الحميد بهجت، الادارة العلمية، القاهرة: دار النهضة، 1992م.
60. عبد القادر محمد عبد القادر، اساسيات الادارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، الرياض: دار المريخ، 1992م.
61. عمر احمد عثمان، دراسة الاستراتيجية الكلية، الدوحة: العالمية للطباعة والنشر، 2002م.
62. عمر أحمد عثمان، مبادئ الادارة، الطبعة الاولى، بدون بلد، بدون دار نشر، بدون تاريخ.
63. على عبدالمجيد عبده، الاصول العلمية للادارة العلمية والتنظيم، الطبعة الثانية والعشرون، مصر: مطبعة عين شمس، 1998م.
64. فريد علي شوشة، الادارة الاستراتيجية، الطبعة الاولى، القاهرة: دار النهضة العربية، 1999م.
65. فؤاد الشيخ وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان: مركز الكتب الأردني، 1998م.

66. فيصل محمد برسي، الإدارة الإستراتيجية أساسيات وتطبيقات عملية، الإسكندرية:الدار الجامعية،2006م.

67. فلاح حسن الحسين، الادارة الاستراتيجية، الطبعة الاولى،الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع،2000م.

68. محمد احمد عوض، الادارة الأستراتيجية الاصول والأسس العلمية، القاهرة:الدار الجامعية، 2001م.

69. محمد بهجت جاد الله، كشل المنظمات وأسس إدارتها، الإسكندرية:المكتب الجامعي الحديث،1999م.

70. محمود عبد الحميد مرسى وزهير نعيم الصباغ، الادارة الاستراتيجية،بدون بلد،معهد الادارة العامة،1990م.

71. محمد المحمدى الماضى،السياسات الادارية،القاهرة: دار الثقافة العربية ،1994م.

72. محمد سيد احمد عبد المتعال واسماعيل على بسيونى، الادارة الاستراتيجيةمدخل متكامل، الرياض: دار المريخ،2008م.

73. محمد رشاد الحمداوي،التخطيط الإستراتيجي،القاهرة:مكتب عين شمس،1991م.

74. محمد سعيد عبد الفتاح محمد فريد الصحن،الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، الإسكندرية:الدار الجامعية، 2003م.

75. محمد قاسم القربوتي وحسن زويله،المفاهيم الحديثة في الإدارة،عمان:دار الشروق،2003م.

76. محمد حسين ابو صالح، التخطيط الأستراتيجي في الأقتصاد والعلوم السياسية والأجتماعية،الخرطوم:شركة مطابع السودان للعملة المحدودة،2006م.

77. مدثر عبد القادر، الأدارة دراسة وتحليل القرارات،بدون بلد،بدون دار نشر،بدون تاريخ.

78. مهدي حسن زويلف، الادارة نظريات ومبادئ، القاهرة: دار الفكر للطباعة والنشر، 2001م.
79. محمد حسين ابو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي، الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2006م.
80. مصطفى محمود ابو بكر، التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، بدون بلد، بدون دار نشر، 2006م.
81. محمد أحمد عوض الإدارة الاستراتيجية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2001م.
82. مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز، القاهرة: المجموعة العربية للنشر، 2009م.
83. مدنى عبد القادر علاقى، إدارة الموارد البشرية، جدة: دار زهران للنشر والتوزيع، 1999م.
84. كامل السيد غراب، الإدارة الإستراتيجية النظرية والتطبيق، دبي: القلم للنشر والتوزيع، 1997م.
85. كاظم نزار الركابى، الادارة الاستراتيجية والعولمة والمنافسة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004م.
86. نبيل مرسى خليل، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الاولى، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1994م.
87. نبيل محمد برسي، الإدارة الإستراتيجية أساسيات وتطبيقات عملية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2004م.
88. واثق شاكر محمود، التسويق الإستراتيجي، قطر: مؤسسة الخليج للنشر والطباعة، 1997م.
89. يس الحاج عابدين ابراهيم، التخطيط الإستراتيجي في السودان، بيروت: دار الفكر، 2005م.

90. نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، بدون طبعة، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2002م.

91. نبيل ذو النون الصائغ، الادارة مبادئ وأساسيات، الطبعة الاولى، الاردن: عالم الكتب الحديث، بدون تاريخ.

92. نعيم حزوري، التخطيط والرقابة فى المشروع، سوريا: جامعة حلب، 1993م.

93. هدى سيد لطيف، الأسس العلمية للإدارة، الطبعة الاولى، مصر: الشركة العربية للنشر والتوزيع، بدون تاريخ.

94. هيثم هاشم، وظائف الادارة، الطبعة السابعة، دمشق: جامعة دمشق، بدون تاريخ.

#### البحوث:-

1/ ضمرة النور، معهد الاتصالات السلوكية واللاسلكية ودوره فى تنمية الموارد البشرية وأثره فى التنمية الاقتصادية، بحث لنيل درجة الزمالة مقدم لأكاديمية السودان للعلوم الادارية، جامعة الخرطوم، 1991م.

2/ محمد عبد الرحمن محى الدين عبد الرحمن، اشراف: د/ حسن عباس حسن اثر الادارة الاستراتيجية على الاداء المالى فى الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل) م. 2000م)، رسالة ماجستير، جامعة أمدرمان الاسلامية، 1999م - 1994 )

3/ عباس مصطفى يوسف مصطفى ، اشراف: د/ محمد فرح عبد الحلیم دور الادارة الاستراتيجية فى رفع كفاءة الاداء فى منشآت الاعمال، دراسة حالة (شركة سكر كنانة)، رسالة دكتوراه، جامعة النيلين، 2005م.

4/ عاليات ابوبكر محمد القاضى ، اشراف: د/ سمىة عثمان محمد عبد القادر، التخطيط الاستراتيجي واثره على الفعالية الادارية، دراسة حالة ديوان الضرائب الخرطوم، رسالة م. 2007ماجستير، جامعة النيلين،

5/دراسة منى ابراهيم فرج عمر عثمان معوقات التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة (م) لنيل درجة 2009 - 2005 في السودان (بالتطبيق علي ولاية نهر النيل للفترة من م.2009الماجستير في الإدارة العامة، جامعة شندي،

6/ دراسة: صلاح ابراهيم الامام بشير، اشراف:د/احمد عثمان ابراهيم احمد، دور التخطيط (م)،رسالة 2008م . 1998الاستراتيجي في تطوير المشروعات دراسة حالة(مشروع الجزيرة م2011ماجستير،جامعة النيلين،

7/ على عباس ابوسته، اشراف: بروفيسر/ محمد حسن حافظ أثر عوامل الادارة الاستراتيجية في الميزة التنافسية (دراسة في سوق اتصالات الهاتف السيار بالسودان)،رسالة دكتوراه،جامعة م.2013السودان للعلوم والتكنولوجيا،

#### **التقارير:-**

م.1999/1 التقرير السنوي للخطة الخمسية الاولى،سوداتل،  
م.2005/2 التقرير السنوي للخطة الخمسية الثانية،سوداتل،  
م.2009/3 التقرير السنوي للخطة الخمسية الثالثة،سوداتل،

#### **الدوريات:-**

م.1993/1 إدارة التطوير الإداري،قطاع ثقافة الشركة،  
م.1994/2 إدارة تنمية لموارد البشرية ،قطاع التنظيم وأساليب العمل،سوداتل،  
م.1994/3 إدارة التسويق والخدمات التجارية،قطاع التسويق،سوداتل،

#### **المواقع الالكترونية:-**

w.w.w.sudatel.sd.com م 12014 / الشبكة العنكبوتية يونيو

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا

ملحق رقم (1)

الإستبانة

الأخ الكريم/.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تهدف هذه الإستبانة إلى دراسة دور التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة الأداء بالمنشآت بالتطبيق على (شركة سودانى للاتصالات) في الفترة من 2005 وحتى 2014م. وتمثل هذه الدراسة جزء مهماً ومكماً للدراسة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

وعليه الرجاء من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بصراحة تامة علماً بأن إجاباتكم ستكون موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث.

نشكر لكم حسن تعاونكم.

الباحثه

رقم التالفون: 0915331802

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا

أولاً: البيانات الأساسية

( في مربع الإجابة الذي تراه مناسباً:√

الرجاء ضع علامة )

(1) النوع:

أ- ذكر

أنثى

(2) العمر:

أ- أقل من 30 سنة

ب- وأقل من 40 سنة

د- 50 سنة فأكثر

ج- 40 وأقل من 50 سنة

(3) المؤهل العلمي:

أ- ثانوي

ب- جامعي

ج- فوق الجامعي

د- أخرى حدد.....

(4) التخصص:

ج- اقتصاد

ب- محاسبة

أ- إدارة أعمال

د- تجارة

هـ- أخرى حدد.....

(5) سنوات الخبرة:

ج 10 سنة فأكثر

ب- 5 - 10 سنة

أ- أقل من 5 سنة

(6) نوع الوظيفة:

ج- محاسب

ب- إداري

أ- رئيس قسم

د- أخرى حدد..

## ثانياً الأسئلة التطبيقية

( في مربع الإجابة الذي تراه مناسباً: √ ضع علامة )

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق مطلقاً
1	لتوفر البيانات والمعلومات دوراً مقدراً في نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي.					
2	يعتمد التخطيط الإستراتيجي على الخبرة التي تساعد المدير على توقع الأحداث والقضايا المستقبلية والإعداد المسبق لها.					
3	يسهم التخطيط الإستراتيجي في توفير الجهد والوقت وتجنب الوقوع في الأخطاء.					
4	غياب التنسيق بين الإدارات والجهات ذات العلاقة يرثر سلباً على رفع كفاءة الأداء بالمنشآت.					
5	المراقبة الفعالة تؤدي إلى الزيادة في أداء المنشأة.					
6	التغيرات في البيئة الخارجية يؤثر على عملية التخطيط الإستراتيجي.					
7	يوضح التخطيط الإستراتيجي الأهداف المطلوب تحقيقها لكل فرد داخل المنشأة.					
8	يقوم المخططون باختيار الوسائل المناسبة والمنطقية للوصول إلى أهداف المنشأة					
9	أساليب نظم المعلومات المتبعة تؤدي إلي رفع كفاءة عملية التخطيط الإستراتيجي.					
10	يتطلب وجود نظام تخطيطي سليم الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتخفيض التكلفة وتعظيم الربحية.					
11	التخطيط الإستراتيجي السليم يحتاج إلى كوادر مؤهلة لجودة أداء العمل.					
12	المنشآت التي تهتم بالعملية التخطيطية لها كفاءة إنتاجية عالية في تنفيذ المشاريع.					

إعداد الباحثة

هويدا عامر سالم محمد

بسم الله الرحمن الرحيم

قائمة المحكمين

ملحق رقم (2)

الاسم	التخصص	الجامعة
د. سليمان محمد سليمان	إدارة الأعمال	جامعة شندي
د. سعيد حسن العجب	إدارة الأعمال	جامعة الجوف المملكة العربية السعودية
د. أمل أبوزيد مختار إبراهيم	إدارة الأعمال	جامعة شندي
د. مواهب قسم السيد	اقتصاد	جامعة شندي
أ. أمير عبد الله محمد احمد	اقتصاد	جامعة شندي