

# أثر التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات بالتطبيق على الأمانة العامة للتخطيط الإستراتيجي بإقليم النيل الأزرق (2009- 2019م)

أستاذ مساعد- قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
جامعة النيل الأزرق

د. عبد اللطيف عمر محمد طه

## المستخلص:

تناولت الدراسة موضوع: أثر التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات بالتطبيق على الأمانة العامة للتخطيط الإستراتيجي بإقليم النيل الأزرق. تمثلت مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية: هل متطلبات التخطيط الاستراتيجي تؤثر في كفاءة وتفعيل المشروعات؟ هل مراحل التخطيط الإستراتيجي تؤثر في كفاءة وتفعيل المشروعات؟ ويتكون الدراسة من أربعة فروض وهي على النحو الآتي: تؤثر متطلبات التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات. تؤثر مراحل التخطيط الاستراتيجي في رفع وتفعيل المشروعات. تؤثر مستويات التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات. تؤثر أنواع التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات. بينما تمثلت أهداف الدراسة في التعريف بمفهوم التخطيط الاستراتيجي والدور الفعال الذي تلعبه المشروعات، ثم التعرف على ماهية المدلولات والانعكاسات السياسية والثقافية التي تؤثر في عملية التخطيط الاستراتيجي، وصياغة أربعة فروض هي: أولاً: تؤثر متطلبات التخطيط الاستراتيجي في كفاءة وفاعلية المشروعات. ثانياً تؤثر مراحل التخطيط الاستراتيجي في كفاءة وفاعلية المشروعات. ثالثاً: تؤثر مستويات التخطيط الاستراتيجي في كفاءة وتفعيل المشروعات. رابعاً: تؤثر أنواع التخطيط الاستراتيجي في كفاءة وتفعيل المشروعات. وانتهج الدارس المنهج التحليلي، حيث تم الوصول إلى البيانات الثانوية قد تم جمعها من خلال المراجع والكتب والدوريات الخاصة بالموضوع، ثم أخذ عينة من قطاع الموظفين للأمانة العامة للتخطيط الاستراتيجي بالإقليم، ومن ثم أجري التحليل الإحصائي عن طريق استخدام برنامج احزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss وتوصلت الدراسة نتائج، أهمها: تحقيق أهداف المشروع، يتطلب التخطيط طويل الأجل، تحديد الأهداف بشكل محدد وقابل للقياس هي النواة في التخطيط الاستراتيجي، توفر المعلومات من مقومات التخطيط الاستراتيجي الفعال الذي يزيد كفاءة وتفعيل المشروعات، واختتمت الدراسة بتوصيات أهمها: ضرورة العمل على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المشروعات، ضرورة توفير التمويل اللازم لتنفيذ أنشطة وبرامج التخطيط الاستراتيجي بالإقليم، ضرورة تحديد المدلولات والانعكاسات السياسية والثقافية التي لها أثر بالغ في عملية التخطيط الاستراتيجي.

## Impact of Strategic Planning on Enhancing Efficiency and Activating projects: A Case Study of the General Secretariat for Strategic Planning in The Blue Nile Region (2009-2019AD)

Dr. Abed Altif Omar Mohammed

### Abstract:

The study treats of strategic planning “SP” impact on the advance of competency and efficiency of projects as regards general secretariat of SP “GSSP”, Blue Nile Region. The problem of the study caters for the queries: does Sp requirement impact competency and efficiency of projects? Do the Sp stages impact competency and efficiency of projects? The objectives comprise the recognition of Sp concept alongside the efficient role of projects, and of political and cultural implications and ramifications impacting SP process. As far the impact on competency and efficiency of projects is concerned, the hypotheses, four in number, involve: first, sp requirements, second, sp stages, third, sp levels, fourth, sp types. The researcher applies the analytical method with a questionnaire for primary data, secondary data being compiled, from references, books, specialized periodicals, the GSPP staff being sampled, and statistical analysis being SPSS. Paramount amongst results are: accomplishment of project objectives entails long-term planning, determination of objectives forms the nucleus of SP, and information availability underpins efficient Sp. As far as SP is concerned, paramount amongst Recommendations are: necessity of awareness, necessity of funding, and necessity of identifying the political and cultural implications and ramifications.

### مقدمة:

تواجه معظم الدول في الوقت الحاضر العديد من التحديات في ظل الأوضاع الاقتصادية والعالمية الجديدة من ظهور التكتلات الاقتصادية والمنافسة الدولية وما إلى ذلك من التحديات التي تفرض على هذه المؤسسات أن تنتهج استراتيجيات لأخذ مكان على خريطة العالم الجديد، فعلى كل منظمة «دولة أو ولاية» إذا أرادت البقاء والنمو أن تنظر إلى الأمام وتنمي استراتيجياتها لمقابلة الظروف المتغيرة والمتجددة في خدماتها. ونظراً إلى التغيرات وعلى تخفيض البيئة وما سيتبعها من تغيرات يجب على المنظمة أن تقوم بتغيير الاستراتيجيات لمواجهة تلك الظروف المتغيرة. ويعتبر التخطيط الوظيفية الإدارية الأولى التي تركز على إعداد تصور بالنتائج التي تسعى المنظمة

لتحقيقها، فالتخطيط يسعى إلى تقدير ما الذي يراد تحقيقه وكيفية هذا التحقيق. ويعد التخطيط من الأنشطة الفكرية الهامة للمخطط والمخططين بالمنظمة، وهو يضع إطاراً منهجياً منتظماً، تستطيع المنظمة من خلاله صياغة الأهداف المطلوب تحقيقها، وتدبير الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وذلك في حدود الموارد المتاحة ولهذا فإن النشاط التخطيطي يعتبر من أهم أنشطة الإدارة، لأنه يعد البداية والأساس لكل الأنشطة الاقتصادية. وتحقيق الأهداف الكبرى لا يتأتى إلى عبر التخطيط الاستراتيجي الذي يوفر الإطار الفلسفي الذي يتم من خلاله إحداث التكامل والترابط بين الخطط المحلية والسنوية، وما تشتمل عليه من برامج ومشروعات وأولويات المجتمع، وفق مؤشرات علمية محددة ها تمكن من قياس وقراءة المستقبل حسب الخطط المرورية الرامية إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المتوازنة والمستدامة. وتؤكد العديد من الدراسات الاقتصادية والاجتماعية على ضرورة تدخل الدول في إدارة مواردها الاقتصادية بكفاءة عالية وذلك من خلال تهيئة البيئة الإنتاجية بتوفير المقومات الأساسية لها، وإعداد القوة البشرية القادرة على الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى إيجاد المناخ الملائم لنمو المعاملات الاقتصادية على المستوى القومي والعالمي.

تتبع أهمية تدخل الدولة في إدارة الاقتصاد من زاوية المسؤولية الوطنية الملقاة على عاتقها، والمتمثلة في تطلع الأمم للنهوض بمجتمعاتها اقتصادياً واجتماعياً ومواكبة التطور التكنولوجي المتسارع في ظل محدودية المورد لدولهم، الأمر الذي دفع هذه الحكومات على تبني المناهج التخطيطية المختلفة على هذه الظاهرة.

### مشكلة الدراسة:

الإدارة والعلمية الإدارية هي الأساس لنجاح وتطور وازدهار الدول خاصة إذا ما اقترنت بالتخطيط الاستراتيجي كمنهج حديث وإذا ما أرادت التقدم فلا بد لها من الأخذ بالفكر والتخطيط الاستراتيجي، جاءت هذه الدراسة للتعرف على الدور الفعال الذي يقوم به التخطيط الاستراتيجي في كفاءة وتفعيل المشروعات، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة التالية:

- هل متطلبات التخطيط لها أثر في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات؟
- هل مراحل التخطيط الاستراتيجي لها أثر في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات؟
- هل مستويات التخطيط الاستراتيجي لها أثر في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات؟
- هل أنواع التخطيط الاستراتيجي لها أثر في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات؟

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من خلال أن التخطيط الاستراتيجي يمثل جانباً هاماً وحيوياً في نجاح المشروعات، وتكمن الأهمية هنا في التعرف على الدور البارز الذي يقوم به التخطيط الاستراتيجي في كفاءة وتفعيل المشروعات بالإقليم، خاصة مؤسسات الدولة، ثم السعي إلى اكتشاف الدور الذي يقوم به التخطيط الاستراتيجي وهو بمثابة الوصول إلى بداية صحيحة لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي بالولاية.

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة لتقديم مساهمة متواضعة لتحديد الدور الذي يقوم به التخطيط الاستراتيجي في كفاءة وتفعيل المشروعات التالية:

التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي والدور الفعال الذي يقوم به في المشروعات. دراسة الأثر الإيجابي الذي يمكن أن تحدثه المشروعات إذا ما جعلت من التخطيط الإستراتيجي وظيفة أساسية لها.

محاولة تحديد المشاكل والمعوقات التي يمكن أن تواجهها عملية التخطيط الاستراتيجي. محاولة الوصول إلى إدارة رشيدة ذات فكر إستراتيجي واضح تحقق بها كفاءة إدارة المشروعات وتستطيع الرؤى المستقبلية ورسم الأهداف وتحديد المسؤوليات.

أهم هدف أحسبه أن الملامح الإستراتيجية المعاصرة خلال القرن الحادي والعشرون تستوجب إعادة النظر في ممارسة العمل القيادي أسلوباً وفكراً وممارسة.

التعرف على ماهية المدلولات والانعكاسات السياسية والثقافية التي تؤثر على عملية التخطيط الاستراتيجي.

## فروض الدراسة:

- تؤثر متطلبات التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات.
- تؤثر مراحل التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات.
- تؤثر مستويات التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات.
- تؤثر أنواع التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات.

## منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي وذلك بتناول الدراسات والبحوث المكتبية لبعض الكتاب وخبراء الإدارة الإستراتيجية حيث يتم الحصول على البيانات والمعلومات من مصادرها المختلفة عن طريق الاستبيان.

## أدوات جمع البيانات:

المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب، المراجع، الدوريات، الرسائل الجامعية والدراسات السابقة، والتقارير، السجلات والشبكة العنكبوتية للإنترنت «قوئل».

المصادر الأولية: وتمثلت في الاستبيان والمقابلات الشخصية.

## مجال وحدود الدراسة:

حدود مكانية: إقليم النيل الأزرق - السودان.

حدود زمانية: خلال الفترة من 2007م-2012م.

حدود بشرية: المجلس القومي للتخطيط الإستراتيجي- إقليم النيل الأزرق، قطاع الموظفين.

## محاوير الدراسة وخطواتها:

للإجابة على التساؤلات ولتحقيق أهداف الدراسة سوف يتم التركيز على المباحث التالية:

المبحث الأول: الدراسات السابقة.

المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي.

المبحث الثالث: المبحث الثالث الكفاءة والفاعلية في المشروعات

المبحث الرابع: الدراسة الميدانية.

### الدراسات السابقة:

#### دراسة: ثريا محمد الحسن عمر، (1999م)<sup>(1)</sup>:

أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء صناعة الزيوت النباتية في السودان، رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة جامعة أم درمان الإسلامية.

تناولت الدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء صناعة الزيوت النباتية في السودان، وتمثلت مشكلة الدراسة في أن السودان من البلاد الزراعية التي يشار إليها بالبنان، إلا أن عدم الاستفادة من الإمكانيات المتاحة في تطوير هذا القطاع مثل الكوادر الإدارية، تذبذب الإنتاج الزراعي، وعدم التطور التقني بالإضافة إلى التمويل، وتمثلت الدراسة في أن التخطيط الاستراتيجي ودوره في قطاع الزيوت باعتبارها العنصر الأساسي لتقدم واستمرارية الصناعة عامة في السودان وصناعة الزيوت بصفة خاصة، وافترضت الدراسة عدة فروض لمناقشتها وهي على النحو الآتي: ليس هنالك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء صناعة الزيوت النباتية في السودان، يؤثر الموقع من حيث القرب والبعد من مناطق إنتاج المواد الخام. يمكن الاستفادة واستغلال الطاقة القصوى في صناعة الزيوت بتوفير مدخلات الإنتاج. هنالك علاقة بين التكنولوجيا وأداء صناعة الزيوت، وهنالك علاقة بين التمويل وتحديث صناعة الزيوت، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: افتقار قطاع الزيوت النباتية للرؤية المستقبلية نتيجة لافتقاره للكوادر الإدارية المؤهلة لدعمه حتى يتمكن من التكيف مع البيئة المحيطة، العاصمة القومية هي الأفضل لصناعة الزيوت النباتية، تقلص المساحات المزروعة من الحبوب الزيتية في الآونة الأخيرة أثر على الكمية المخصصة من الحبوب الزيتية للصناعة، نتيجة لتقادم تكنولوجيا قطاع الزيوت النباتية تأثر الناتج المحلي من حيث الجودة، شروط التمويل تمثل حجرة عثرة للحصول على تمويل عمليات الإنتاج، وأوصت الدراسة بضرورة الشروع في الحصول على تمويل داخلي وخارجي لقطاع الزيوت النباتية، التنسيق بين القطاعين الزراعي والصناعي، دفع القدرات البشرية ودفع الوعي الإداري، دعم الدولة لقطاع الزيوت.

#### دراسة: محمد حسين سليمان أبوصالح، (2004م)<sup>(2)</sup>:

أثر التخطيط الاستراتيجي على الشركات السودانية في ظل العولمة، بالتطبيق على مصنع زيوت التيتل، رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة جامعة أم درمان الإسلامية، جامعة أم درمان الإسلامية. تناولت الدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على الشركات السودانية في ظل العولمة بالتطبيق على مصنع زيوت التيتل، وذكر الدارس أنه في ظل ما يسمى بعصر العولمة، وزوال الحدود الجغرافية، وسياسات الحماية وظهور منظمة التجارة الدولية، وبروز الكثير من الاستراتيجيات المخططة التي مكنت بعض الدول والشركات من امتلاك مقدرات تنافسية عالية مكنتها من الإنتاج الجيد والرخيص مع التطور المذهل في عوم الإدارة والتخطيط الاستراتيجي الذي أصبح من

ميزة هذا العصر، فإن التفاعل الإجمالي مع هذه البيئة الدولية المعقدة لتحقيق المصالح أمر بالغ التعقيد، باعتبار أن بنية الشركات السودان في طريقها إلى الدولية بكل تعقيدات، على هذا فإن الوصول إلى بناء مقدرات تنافسية عن منظور دولي للشركات السودانية يمكنها من الدخول إلى الأسواق الدولية أمراً إستراتيجياً بالغ الأهمية تعمل الدراسة إلى التحقق من ذلك، وقد تناولت الدارس ثلاثة فروع هي: أن هنالك علاقة بين التخطيط من منظور دولي والدخول إلى الأسواق الخارجية في ظل العولمة، هنالك علاقة بين التخطيط من منظور دولي واستخدام الأساليب الحديثة في الإدارة، هنالك علاقة بين السياسات الحكومية النقية والمالية وتحقيق الميزة التنافسية الصناعية للزيوت السودانية في ظل العولمة، وتوصلت الدراسة لعدة توصيات، أهمها: العمل على استخدام الأساليب الحديثة في إدارة مصانع الزيوت النباتية، العمل على رفع مستوى الوعي لدى مديري مصانع الزيوت النباتية ليكون عالمياً، تدريب العمال على التقنية الحديثة وما يتطلبه ذلك من إنشاء مراكز تدريب متطورة وإبعث الفنيين للخارج للتدريب والدارسة، التخطيط لصناعة الزيوت من منظور دولي كشرط أساسي للدخول إلى الأسواق الخارجية والاستفادة من الفرص المتاحة دولياً وعربياً، وخلصت الدارس إلى أن معظم الباحثين السابقين كتبوا عن علاقة التخطيط الاستراتيجي وأثره على قطاع الأعمال عموماً بشقيه الزراعي والصناعي، ولكن التخطيط الاستراتيجي للدولة خاصة وأن العالم الحديث بما يواجهه من استلاب ثقافي واجتماعي وتداخل اقتصادي في ظل منظمات التجارة العالمية، والبنك الدولي وصندوق النقل الدولي علماً بأن التخطيط الاستراتيجي مبني أساساً على التحليل ومواجهة المخاطر بحسن التفكير والمواجهة العلمية التي لا تجعل المجتمع أو الدولة الكيان في مهب الريح، بذلك اتجه الباحث إلى دراسته لتخطيط الاستراتيجي ولكن يمكن أن يقوي من مكونات الدولة السودانية رغم ما تتم عبه.

### **دراسة: زاهر السيد محمد أحمد الكرسي، (2009م)<sup>(3)</sup>:**

تناول الدارس موضوع معوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، وتمت دراسة الحالة في كل من مشروع الجزيرة والمؤسسة الفرعية لأعمال الري، تمثلت مشكلة الدراسة من خلال التعرف على المعوقات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي وإلى ماذا تعزي هذه المعوقات، وما مدى إمكانية المؤسسات على تلك المعوقات. هدفت الدراسة إلى الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المؤسسات العامة في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتمثلت أهداف الدراسة في التعريف بمفهوم التخطيط الاستراتيجي والمعوقات التي تحول دون الوصول إلى أهداف التخطيط الاستراتيجي، التعرف على واقع وممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة والمعوقات التي تواجهه، ومن ثم التعرف على ماهية المدلولات والانعكاسات السياسية والثقافية التي تؤثر في عملية التخطيط الاستراتيجي، غطت الدراسة أدبيات التخطيط ومفهوم الإستراتيجية، الإدارة الإستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي ودراسات سابقة ذات صلة بموضوع البحث، ووضع الدارس ثلاثة فروع هي: تركيز مديري المؤسسات العامة على الأهداف غير التجارية يؤدي إلى إهمال دور التخطيط الاستراتيجي. عدم اهتمام مديري المؤسسات العامة بأهمية التخطيط الاستراتيجي يؤدي

إلى ضعف في أداء المؤسسة، ضعف معارف مديري المؤسسات العامة يؤدي إلى عدم تحقيق أهداف تلك المؤسسات، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: أن تبني المؤسسة للتخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة، تبني المؤسسات العامة للاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة ورفع معدلات الأداء، واختتمت الدراسة بتوصيات أهمها: ضرورة تعريف المديرين على العوامل والعقبات التي تحد من القيام بوضع خطط إستراتيجية، تبني فكرة وضع الأهداف التجارية بغرض زيادة ورفع الكفاءة في ظل اشتداد المنافسة بين المؤسسات.

### التخطيط الاستراتيجي:

### «المفهوم والأهمية والأهداف والخصائص والمتطلبات»

### أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

كل الأطروحات والوسائل والأفكار المتناسقة والمتكاملة التي من شأنها تحديد وتخفيف المصالح الوطنية وتحقيق ميزات وقدرات تنافسية من منظور على الدولة ومؤسساتها تمكّنها من تحقيق غاياتها عبر أحسن استغلال للفرص والموارد وتستجيب عبرها للمخاطر والتهديدات ونقاط الضعف في البيئة المحلية والدولية، ويتم عبرها تحديد الرؤية والرسالة والغايات والأهداف الإستراتيجية للدولة»، ويمكن تعريفها أيضاً على أنها: «قدرة الدولة على امتلاك القوة الإستراتيجية الشاملة وتهيئة الأوضاع المطلوبة لتحقيق وتأمين المصالح الإستراتيجية الوطنية»<sup>(4)</sup>

يعني التخطيط الإستراتيجي بإيجاد الرابط والتناسق بين الأهداف الإستراتيجية والمرحلية والأهداف قصيرة الأجل وذلك الترابط أو التناسق بين الأهداف والتشريعات السياسية والإستراتيجية وتحقيق التكامل بين كل منا، بما يتضمن كافة الجهود المتناثرة تصب في اتجاه تحقيق الغايات المحددة بأفضل السبل والتكاليف وذلك في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والمهددات والمخاطر والتطورات العلمية محلياً وإقليمياً ودولياً<sup>(4)</sup>. ويعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه: «منهج نظامي يستشر آفاق المستقبلين التنموية المحتملة والممكنة ويستعد لمواجهةها بتخصيص الإمكانيات المتاحة المتوقعة وتنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ»<sup>(5)</sup>.

ويؤكد هذا التعريف على أن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن:

منهج ديناميكي وأسلوب علمي يجري وفقاً لمنطق وتفكير تحكمه قوانين علمية.

التخطيط الاستراتيجي هو نوع من التخطيط المسبق، بل الذي يراعي ما يحيط بالمؤسسة من قوة وعوامل خارجية باعتبار أنها قد تكون أكثر تأثيراً في قوتها.

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: «خطة إيمائية طويلة الأجل يحدد فيها فلسفة المنظمة، الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والبرامج الزمنية وهي بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة في الإجابة على التساؤلات والوصول إلى القرارات بالنسبة للعديد من الجوانب»<sup>(6)</sup>. وفي جانب آخر فقد تم تعريف التخطيط الاستراتيجي على أنه: «أسلوب التحرك لتحقيق الميزة التنافسية لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف للمشروع سعياً لتحقيق رسالة ورؤية وأهداف المنظمة».

## ثانياً: أهمية التخطيط الإستراتيجي: تظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية<sup>(7)</sup>:

- توفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات.
- زيادة سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة لترشيد تخصيصها وتعظيم العائد من استخدامها.
- تذبذب الظروف في حالة عدم التأكد بالنسبة للعوامل البيئية العامة والخاصة، وذلك بالتنبؤ بها، وتشخيص آثارها على حركة الإدارة وتحديد القيود التي تفرضها واستنباط الأساليب والأدوات للتعامل معها، وتفيد آثارها وتحديد الفرص المتاحة لها بما يسهم في تحقيق فعالية المنظمة.
- تحقيق القدرة على التأثير والقيادة بالنسبة للمنتج والتسويق والجانب التكنولوجي.
- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط والالتزام بالأهداف الإستراتيجية.
- تحقيق الحوار المستمر عن مستقبل المنظمة في كافة مستويات الإدارة وأقسامها الوظيفية.

## ثالثاً: أهداف التخطيط الاستراتيجي:

- يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق الآتي (8):
- الربحية: هي من الأهداف الرئيسة التي تسعى إلى تحقيقها منظمات الأعمال سواء كانت في القطاع العام والخاص.
- هدف النمو: هو من أهم أهداف منظمات الأعمال وذلك لزيادة والتوسع ويعبر عن النمو بعدة مقاييس منها:
- أهداف النمو المستقر.
- أهداف النمو المنخفض.
- أهداف النمو المرتفع.
- النمو في النصيب السوقي.
- النمو في عدد العاملين ما لم يكن ذلك مصحوباً ببطالة مقنعة.
- النمو في المبيعات والأرباح والأصول.
- هدف الابتكار: يعتبر هدف الابتكار من الأهداف العامة لمنظمات الأعمال الناجحة التي تسعى لتحقيق النمو والقيادة في السوق.
- أهداف القيادة في السوق: تسعى منظمات الأعمال إلى التعرف على مركزها التنافسي في السوق وتضع لنفسها هدفاً في هذا المجال، ويقصد بالنصيب حسب السوق نسبة مبيعات المنظمة إلى إجمالي المبيعات الكلية للصناعة في فترة زمنية معينة، فقد تكون هذه المنظمة ن يكون لها مركز القيادة في السوق بأن تكون من أكبر الشركات ذات النصيب في السوق.
- أهداف المسؤولية الاجتماعية: زاد الاهتمام في الوقت الحاضر بأهداف المسؤولية الاجتماعية باعتبار المنظمة عنصراً مهماً في المجتمع تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة وأن المنظمة مسؤولة عن

المساهمة في رفاهية الحياة ومواجهة المشكلات الاجتماعية والاقتصادية التي تواجه المجتمع<sup>(9)</sup>. هدف البقاء والاستمرار: تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق البقاء والاستعداد من الأجل الطويل، وليس معنى البقاء هو استمرار النمو إنما بقاء المنظمة واستمراريتها يتوقف على فلسفة إدارتها وهيكل علاقتها وقدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة.

#### رابعاً: خصائص نظام التخطيط الاستراتيجي:

- يتسم التخطيط الاستراتيجي بالخصائص التالية<sup>(10)</sup>:

- الشمول والتكامل.
- التفاعل بين المستويات الإدارية.
- المرونة.
- التفاعل بين التخطيط والتنفيذ.

#### الشمول والتكامل:

وذلك يتطلب أن تتعرف الإدارة على تلك المتغيرات البيئية المحيطة «الاقتصادية الاجتماعية، السياسية والتكنولوجية» لكي تؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرارات. ونظراً لأن هذه العوامل ذات طبيعة متحركة فإن هذا يؤدي إلى أن يتسم التخطيط بالديناميكية حيث أن يتنبأ عن المعلومات الواردة من البيئة، ثم يتم إعادة النظر في الأهداف والتخطيط التي تم وضعها لكي يتحقق التوافق والتكيف المستمر مع البيئة المحيطة. ويؤدي النظر إلى المنظمة كنظام متغير جزءاً من نظام أكبر تتكون أنظمة فرعية وتوجد علاقات التبادل والاعتماد والتغذية المرتدة بينها وبين البيئة المحيطة إلى أن يشمل التخطيط الاستراتيجي كافة أجزاء النظام<sup>(11)</sup>.

#### التكامل بين المستويات الإدارية المختلفة:

يقوم التخطيط الاستراتيجي على التفاعل المستمر والتغذية المرتدة من الكل إلى الجزء، ثم من الكل مرة ثانية كما يقوم على التفاعل المستمر بين مستويات التخطيط سواء كانت تلك المستويات تتعلق بمستوى القرارات الإستراتيجية أو مستوى القرارات الإدارية والتنفيذية أو التشغيلية، وبناءً على هذا تقسم مستويات اتخاذ القرارات إلى:

مستوى القرارات التي تتعلق بالسياسات العامة: حيث يتم في هذا المستوى وضع أهداف وسياسات عامة للمنظمة، كما في الوثيقة أعلاه الأهداف العامة للمنظمة وسياساتها عند بدء تشغيلها.

مستوى القرارات الإستراتيجية: في هذا المستوى تكون الأهداف في صورة مخرجات محددة، ويتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالاختيار مابين البدائل الإستراتيجية الموصلة للأهداف.

مستوى القرارات الإدارية أو التنفيذية: يتعلق بأوجه النشاطات الوظيفية. مستوى القرارات التشغيلية، حيث يكون النشاط موجهاً نحو تحقيق الأهداف التشغيلية.

ويدمج بعض الباحثين مستويات اتخاذ القرار إلى ثلاثة مستويات هي<sup>(12)</sup>:  
تسهيل عملية التخطيط بوضع الجداول الزمنية اللازمة لها، ومراجعة الخطط التي تأتي

من المديرين على طول خطة السلطة للتأكد من صدقها، وعدم التعارض بينها(13).  
دراسة العوامل البيئية والتنبؤ بها وتشخيص آثارها الحالية والمحتملة على المنظمة والربط بين أهداف المنظمة وإمكانياتها والقيود والفرص المتاحة لها، حيث أن كثيراً ما تنقص المديرين المهارات الكافية لإجراء هذه التنبؤات.  
تحديد المشكلات الإستراتيجية موضع البدائل المختلفة معالجتها.

### المرونة:

وهي إحدى الخصائص الهامة لنظام التخطيط الاستراتيجي ويفترض التخطيط الاستراتيجي توافر حالة عدم التأكد عند اتخاذ القرارات إذ تتخذ الإدارة عدداً من القرارات دون أن يتوافر لديها المعلومات الكاملة عن العوامل التي تؤثر على نتيجة أعمالها، وإذا أصر المدير على عدم التصرف أو اتخاذ القرارات إلا بعد توافر كل المعلومات الممكنة وإزالة كافة المخاطر فإنه يتعرض لفقد كثير من الفرص التي قد تكون ذات أثر كبير على المنظمة، ولا يقلل من ذلك ضرورة قيام المدير بحسبان المخاطر التي يتعرض لها وزيادة المعلومات اعن الظروف المحيطة لاتخاذ القرار السليم.

### التفاعل بين التخطيط والتنفيذ:

من خصائص نظام التخطيط الاستراتيجي تحقيق التفاعل والتغذية المرتدة بني التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ وبالعكس، حيث يعتمد الخطط على نتائج التنفيذ، كما أن التنفيذ يعكس نتائج التخطيط<sup>(14)</sup>.

فالإدارة على المستوى الاستراتيجي في حاجة إلى المعلومات عن التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية كالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، ومعلومات عن البيئة التنافسية على المنشأة التي تعمل في مجال الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة ومعلومات رقابية عن مدى تحقيق الأهداف والخطط والبرامج بما يسمح بإعادة النظر في الخطط المحددة لتحقيق التكيف مع المتغيرات المستخدمة، وبالتالي إعادة توجيه مسارات الأنشطة في ضوء الأهداف المحددة لتحقيق التكليف للتغيرات المستحدثة، وبالتالي إعادة توجيه مسارات الأنشطة في ضوء الأهداف المحددة بما يساعد على تحقيق التوازن الحركي للنظام.

إلا أنه يلاحظ أن المعلومات الرقابية التي ترفع للإدارة العليا تكون في شكل تقارير ملخصة «طبقاً لمبدأ الإدارة بالاستثناء» لكل عناصر نتائج الأداء طبقاً للأهداف والمعايير والبرامج المحددة. وتعتبر الإدارة التنفيذية حلقة وصل بين المستوى الاستراتيجي ومستوى التشغيل حيث تحول الخطط والبرامج متوسطة وقصيرة الأجل إلى أوامر وتعليمات وبرامج تشغيلية لمستوى التشغيل، كما تستقل البيانات والمعلومات عن نتائج تطبيق الخطط ويقوم بتحليلها وتقييمها ورفعها إلى الإدارة في شكل تقارير ملخصة. وهكذا تستمر دورة تدفق المعلومات واسترجاعها بين القرارات الإستراتيجية والقرارات التشغيلية بما يساعد على استمرار المنظمة وبقائها<sup>(15)</sup>.

### خامساً: متطلبات التخطيط الاستراتيجي:

تتعلق الإستراتيجية بالرؤية المستقبلية والتفكير الإبداعي لاتخاذ القرارات في الوقت الحاضر، تؤثر على المستقبل، أو تظهر نتائجها مستقبلاً يساعد على ذلك توفر المعلومات وتحليلها

رغم تأكيد المنظمات بأهمية عملية التخطيط الاستراتيجي إلا أن معظم المنظمات لا توفر متطلبات الإعداد الفعال للخطة الإستراتيجية أو تنفيذها أو تقويمها، وفي غياب التفكير الاستراتيجي لدى قيادات المنظمة وضعف استعدادهم لإعطاء أولوية حقيقية من وقتهم وجهودهم لعملية التخطيط الاستراتيجي، فضلاً عن وجود سمات سلبية مفيدة في المناخ التنظيمي تضعف من استعداد وقدرات أعضاء المنظمة في وضع الخطط والقرارات أو تنفيذها وتقويمها، ويمكن تفصيل ذلك على النحو الآتي (16):

### **1/ الرؤية الإستراتيجية:**

التخطيط الاستراتيجي يهدف أساساً وبدقة إلى توضيح معالم الطريق الذي يوصلنا إلى تحقيق الأهداف

ففي خلال السنوات الأخيرة الماضية أصبحت مسألة تحديد الرؤية على مستوى المنظمة «لدولة» موضوعاً مثيراً للجدل بشكل كبير، وحتى يمكن وضع رؤية ثانية وصحيحة لابد من وضوح المهام بالإضافة إلى التوقعات المستقبلية.

### **2/ القدرة على التحليل:**

هو من متطلبات التخطيط الاستراتيجي يتعلق هذا النوع من التفكير بالنصف الأيمن من الدماغ المسئول عن التحليل والإبداع، وكثيراً من المشكلات لا يمكن حلها عن طريق النطق وإنما تحتاج إلى أفكار وتصورات جديدة، والتفكير التحليلي هو ذلك التفكير الذي يقوم بتحليل المشكلة إلى أجزاء، ثم يركبها بكيفية متنوعة.

### **3/ توفر المعلومات:**

الحصول على المعلومات وتوفرها وإيجاد معلومات أخرى عن طريق البحث والدراسات ومصادر المعلومات من أهم ما يتطلبه التخطيط الاستراتيجي وتعتبر البيانات والمعلومات بمثابة الدم الذي يجري ليعطي الإنسان الحياة المستمرة النبض ليمارس أنشطته كما تتوقف حياة المنظمات على وجود تلك البيانات والمعلومات وتدققها، وحسن استخدامها وأن قدرة المخطط الاستراتيجي على تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها لاستخلاص النتائج واتخاذ قراراته الإستراتيجية لا يقل عن تجميع البيانات وتسجيلها وتبويبها في فئات تسهل عملية استخدامها لاحقاً، وإن نظام المعلومات الإستراتيجي يجب أن يتسم بالدقة والتوقيت الصحيح والارتباط الوثيق بالموضوع حتى يمكن اتخاذ القرارات الإستراتيجية مما يصون الموارد ويحافظ على الموارد البشرية المتاحة ويحقق فعالية التنظيم على المدى البعيد<sup>(17)</sup>.

توجد علاقة ارتباط وثيقة بين ك من مستوى التعقيد وعدم التأكد البيئي وخصائص نظام التخطيط الاستراتيجي ومكونات نظام التخطيط الاستراتيجي ومكونات نظام المعلومات، ويرتبط ذلك بالآتي<sup>(18)</sup>:

إذا لم يوجد نظام معلومات متكامل فعال، لا يمكن تحديد خصائص واتجاهات العوامل الحرجة التي هي من أهم أدوار الإدارة في عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال البيانات والمعلومات التي يوفرها نظام المعلومات مع تزايد الطلب والاضطراب البيئي.

رغم أهمية توفر المعلومات، إلا أن الناحية إليها تختلف باختلاف مراحل عملية التخطيط وأنواع الخطط التي تتم فيها. يستطيع لمدير المعاصر والذين يتعاملون مع ظاهرة عدم التأكد البيئي من خلال تخطيط استراتيجي قائم على أنظمة معلومات متكاملة فعالة أن يحققوا مستويات أداء مرتفع ونتائج مرضية.

### **الكفاءة والفاعلية في المشروعات: الفرق بين الكفاءة والفاعلية:**

اختلف الكتاب والباحثين في تعريف الفاعلية من الناحية الاصطلاحية، ويرجع هذا الاختلاف إلى وجود تباين في وجهات نظر المنظمات والأفراد القائمين عليها، كما يرجع إلى وجود تباين واختلاف في الخلفيات العلمية لهؤلاء الكتاب والباحثين، مما أدى إلى صعوبة تحديد أهداف المنظمة والتي غالباً ما تتعدد وتتعارض ويصعب الاتفاق على صياغتها بصورة محددة، ويؤدي ذلك إلى اختلاف في تحديد مفهوم واضح وموحد للفاعلية؛ لأنها تعتمد على مدى تحقيق الأهداف بصورة جيدة (Robbins Lggo) وجاكسون، جون وآخرون (1988م). وبناء على ما قدمه (Raymond 1982) فإن (Barnard, 1938)، يعتبر أول من حاول أن يقدم تعريف للفاعلية، حيث عرف الفاعلية بأنها: تحقيق الهدف المعين أو المحدد. وعرف العمل الفعال بشكل عام على أنه العمل الذي ينجز الهدف الذي تم تحديده مسبقاً. ويعرف Price 1972 الفاعلية بأنها: الدرجة التي عندها يتم تحقيق أهداف متعددة. ويعرف Freeman Fannan, 1977 الفاعلية بأنها: درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتخصصة، فيعرف الفاعلية على أنها الضوابط ذات العلاقة التي يمكن تحديدها، والنتائج التنظيمية التي يمكن تقديرها، أو زيادتها كمجموعة من المعايير والأهداف المتعددة. ويتعرف الفاعلية أيضاً بأنها: صفة تعني الإنتاج أو القدرة على التوصيل إلى النتيجة المرجوة. وتعرف المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1994م الفاعلية بأنها: «مدى صلاحية العناصر المستخدمة (المدخلات) للحصول على النتائج المطلوبة (المخرجات)، كذلك فإن قاموس الإدارة (1972م)» يعرف الفاعلية بأنها: تحقيق الأهداف الصحيحة من وجهة نظر أفضل التفسيرات الممكنة لظروف التجارة وإمكانات الربح، كما تعرف دائرة المعارف الأمريكية -http,en Wikipeo hidia الفاعلية بأنها المدى الذي عنده تستطيع المنظمة تحقيق نتائج مقصودة، وتعتمد فاعلية المنظمات أيضاً على القدرة والتواصل والأخلاق، وتعتبر الأخلاق من أهم الأسس التي تعتمد عليها الفاعلية، فالمنظمة يجب أن تكون مثلاً للاحترام والأخلاق والإنصاف والنزاهة والجدارة، حتى تستطيع تحقيق التواصل مع جماهيرها للمساعدة في تحقيق أهدافها المرجوة. وتعرف الفاعلية بكل بساطة بالآتي:

### **أداء الأعمال الصحيحة To Do Right things :**

لإدنا من معرفة الأعمال الصحيحة وتحديدنا وتعريفنا لتتمكن من أدائها حيث يعرف الكثيرين الفاعلية بأنها: «الإنتاج بما يعني أن فاعلية الإنسان لم تقاس بمقياس واحد، هو مدى

إنتاج هذا الإنسان، والصحيح أنه ليست هذه هي الفاعلية «Effectiven».

إن تعريف الفاعلية في كتب الإدارة شيء آخر اسمه الكفاءة للحصول على أكبر المخرجات من أقل المدخلات وتعرف الفاعلية الإدارية نسبي يختلف باختلاف تصور القيم لها «أخوارشيدة، 2006م»<sup>(19)</sup> ويرى العمري 1992م «أنها فاعلية الفائزة بمدى الإنجاز الذي تحققه مجموعة العمل التابعة له في أهدافها. ويرى «المنبوق، 1983م» أن الفاعلية تعني الوصول إلى الأهداف والنتائج المتوقعة. وعرفها آخرون بأنها: القدرة على تحقيق الأهداف في ظل الموارد المحددة المتاحة، ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها مدى تحقق الأهداف وتشتمل الفاعلية على عدة معايير أهمها:

تحقيق الأهداف: تقاس فاعلية مدير المنظمة مدى تحقيق الأهداف المنشودة.

تأمين الموارد: المدخلات: تقاس فاعلية المدير للمنظمة بالقدرة على تأمين الموارد الضرورية للمنظمة .

العمليات الداخلية: تكون المنظمة فعالة أن تدفقت المعلومات بيسر وسهولة، وساد الانتماء والرضا والالتزام الوظيفي بين العاملين، مع ادنى قدرة من النزاع الضار والصراع السياسي.

رضا الجماعات والأطراف التي تتأثر مصالحها بالمنظمة ولهم مصلحة في بقاء المنظمة واستمرارها.

### وتعرف الكفاءة بأنها:

أداء الأعمال بطريقة صحيحة، وتشير الكفاءة إلى العلاقة بالموارد والنتائج، وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام والأموال والناس اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشود، وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وأن تكون المنظمة كفؤ يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه الإنتاجية لقياس الكفاءة، وتعرف الإنتاجية بانها: نسبة المخرجات والنتائج إلى المدخلات.

لذلك فإن الفاعلية والكفاءة هي: أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة وترتبط الفاعلية بالقيادة وترتبط الكفاءة بالإدارة لذلك فن الفاعلية تتحقق عندما يكون هنالك رؤيا واضحة وأهداف محددة واستراتيجيات ومبادئ وقيم وتنمية وتطوير وغير ذلك من سمات القيادة. وتتحقق الكفاءة عندما يكون هنالك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة، وعندما يكون هناك فاعلية ولا توجد كفاءة فإن الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها صحيحة، وفي حالة عدم وجود فاعلية ووجود كفاءة فإن الأعمال تنجز، ولكن دون وضوح للأهداف، أما العلاقة بين الكفاءة والفاعلية يمكن توضيح هذه العلاقة على أساس أن الكفاءة شرط للفاعلية ومن ثم لا يمكن الأداء فعلاً، وذلك حينما يتم استغلال الموارد استغلالاً جيداً، لكن في غير الغرض أو لمجال المفيد، والشكل أدناه يوضح مفهومي الكفاءة والفاعلية والعلاقة بينهما.

جدول (1)

العلاقة بين الكفاءة والفاعلية

فعالية عالية محور الفعالية "نتائج"	تحقيق 2 نتائج أهداف الموارد	1 الوضع المثالي
فعالية منخفضة	4 الوضع السلبي	3 ضمن استخدام الموارد بدون نتائج

المصدر: أحمد ماهر، الإدارة، المبادئ والمهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2008م، ص23

يتضح من هذه المصنوفة أنه توجد أربع حالات لعلاقة الكفاءة بالفاعلية(20):

الوضع النموذجي: حيثما تكون الكفاءة مرتفعة والفاعلية مرتفعة وهذا هو الوضع النموذجي الذي ينبغي أن تعمل الإدارة على تحقيقه، حيث تقوم باستغلال الموارد أنسب استغلال ممكن مع توجيه هذه الموارد لتحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمة.

الوضع غير الممكن: وفيه تكون الكفاءة منخفضة والفاعلية مرتفعة، وهذا أمر غير ممكن، حيث أنه لا يمكن الوصول إلى الفعالية المرتفعة بدون الكفاءة العمالية في استغلال الموارد للوصول إلى نتائج جيدة، ولكن بإهدار واستخدام العديد من الموارد المكلفة. وضع الفشل: وفيه تكون الكفاءة عالية والفاعلية منخفضة، وفي هذه الحالة تقوم الموارد باستغلال إثنين والاستخدام الجيد للموارد المتاحة ولكن النتائج المخففة فيها تكونن سالبة، أو غير مرغوبة وذلك يكون حينما توجه الموارد إلى تحقيق أهداف غير مرغوبة للمنظمة.

الوضع السالب: وفيه تكون الكفاءة منخفضة والفاعلية أيضاً، حيث لا تقوم الإدارة بالاستغلال الجيد للموارد، ولا تحقق النتائج والأهداف المرغوبة بالمستوى المناسب.

لذلك فإن الإدارة الناجحة هي التي تقوم بتوجيه استغلال: الموارد في الاتجاه الصحي الذي يتضمن تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة والمجتمع. ويعتبر مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفاعلية ولكن لا يجب أن يستخدم بالتنازل فقد تكون المنظمة فعالة، ولكنها ليست كفؤاً أي: أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فاعليتها، ويمكن اعتبار الكفاءة على أنها إنجاز العمل بشكل صحيح بينما فاعليتها ويمكن اعتبار الكفاءة على أنها إنجاز العمل بشكل صحيح، بينما الفاعلية هي إنجاز العمل بالشيء الصحيح وهكذا المفهومين يكملان بعضهما البعض، والفاعلية مصطلح واسع الاستعمال في مجال علم الإدارة، ذلك أن العلاقة بينهما وبين الإدارة وطيدة فالإدارة بطبيعتها ترمي إلى حسن استخدام وتنسيق الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة على أفضل نحو والفاعلية في أصلها تشير إلى ما يحدث الأثر الإيجابي المنتظر، وأي صفة ما يحقق الهدف المرسوم، فإذا كان محور الإدارة يدور حول كيفية تحديد أهداف المؤسسة وتحقيقها فإن الفاعلية هي الصفة ما يحقق هذه الأهداف.

أضف إلى ذلك أن الإدارة شديدة الارتباط بعملية التأثير، فهي بماهيتها وكيفيةها تتضمن معنى التأثير في السلوك البشري لتوجيهه نحو هدف كما أنها تعني بالتأثيرات المتبادلة للمؤسسة والبنية المحيطة، وهذا ما يزيد من اهتمام الإدارة بالفاعلية، التي تتضمن في جوهرها مدلول التأثير. وعلى هذا الأساس فإن علم الإدارة يؤكد باستمرار على أهمية توافر صنعة الفاعلية في النشاطات والأشخاص والوسائل التي تتصل بالإدارة، فتجد هذا لعلم يحدث عن الأداء الفعال وعن المنظمة الفعالة والمدير الفعال، والتنظيم الفعال، والبرامج الفعالة، بل وعن الإدارة الفعالة، ويرسم صوراً لكل واحد منها، ويحاول أن يحدد مكونات هذه الفاعلية، وأيضاً يضع المعايير لقياسها والأسس لتقييمها والأساليب المقترحة لتقييمها. وكثيراً ما يقترن الحديث عن الفاعلية بمفهوم آخر معروف في علم الإدارة وهي الكفاءة effective Enfintive وإذا كانت الفاعلية تشير إلى معنى تحقيق النتائج المطلوبة وإحداث الأثر الإيجابي، فإن الكفاءة هي علاقة بين كمية المدخلات وكمية المخرجات، إلى أنها نسبة ما بين الموارد المستخدمة والنتائج المنجزة، بمعنى أن الكفاءة تزيد كلما كانت الموارد التي تم استعمالها أقل، قياساً بالنتائج المتحققة. ويفهم عدد من علماء الإدارة مدلول الفاعلية على أنه يشير إلى أداء الأشياء الصحيحة (لكونها تتصل بالأهداف) أما الكفاءة فهي أداء الأشياء بطريقة صحيحة (فهي أكثر اتصالاً بكيفية أداء الأعمال)، ومعنى آخر فإنهم يربطون الفاعلية بالقيادة، ويربطون الكفاءة بالإدارة، فالقيادة هي التي تبين الأشياء الصحيحة المطلوب إنجازها، أما الإدارة فإنها تبين كيفية إنجاز هذه الأشياء. وللفاعلية فيما يرى الدارس ركنان لا تقوم إلا بهما، فهما جزء من حقيقتها وأساس تكوينها، بحيث لا توجد الفاعلية إذا انتفى أحدهما ولا تتوافر إلا بتحقيقها مجتمعين، وهذان الركنان هما: تحقيق الأهداف المنشودة وإحداث التأثير الإيجابي. وبشأن الركن الأول، فالهدف هو: (صورة لحالة مستقبلية منشودة مقرونة باستعداد لتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الصورة)، ولعل تدني نسبة تحقيق الأهداف وبالتالي تدني نسبة تحقيق الفاعلية، ينجم في المقام الأول عن غياب هذه الصورة للحالة المستقبلية، أو عدم وضوح ملامحها وأبعادها، أو نسيان معالم هذه الصورة بعد تحديدها، أكثر مما ينجم عن سوء استخدام الموارد، وأكثر مما ينجم كذلك عن ظروف طارئة خارجة عن الإرادة.

أما بخصوص الركن الثاني من أركان الفاعلية هو التأثير، فإن التأثير يشير إلى معنى ترك الأثر، والأثر يدل على العلامة أو الصورة التي يطبعها المؤثر في المتأثر، ولو إنك قلت كلمة التأثير في حلول وتألت مضمونها في محاولة للوصول إلى دلالتها لوجدتها شديدة الارتباط بمعنى التغيير وتبديل الوضع في حال إلى آخر، بمعنى أن إحداث الأثر يؤدي إلى القيام بتغيير وضع ما قائم إلى وضع آخر يختلف عنه. ومجال التأثير طبعاً هو البيئة المحيطة، فترتفع التأثير على ما يسود هذه البيئة من أفكار وقيم وتصدرات واتجاهات ومفاهيم ومعتقدات وسلوكيات، وقد يقع على الوضع الاقتصادي السائد، أو على الآلات والمعدات والوسائل التكنولوجية المستخدمة أو على سبل أو أساليب الاتصالات، أو على الجانب المادي الملموس في البيئة الطبيعية، وهذا ويمكن أن يقاس التأثير من عدة جوانب منها: عمق ذلك التأثير، واتساعه، وامتداده الزمني، ونفعه ومدى توافقه

مع القيم الأخلاقية. ولا يفوتنا هنا أن نذكر أن التأثير المقصود في ركن الفاعلية هو التأثير الإيجابي، وهناك أفعال لا تترك إلا تأثيراً سالباً، لكن لا يمكن وضعها بالفاعلية، حيث أن الفاعلية بذاتها ذات مفهوم إيجابي وتزداد كلما كان التأثير أعمق وأوسع، وأنفع وأطول وأكثر توافقاً مع القيم الجليلة.

### **كيفية اختيار المشروع:**

#### **تعريف المشروع:**

المشروع هو نشاط تستخدم فيه موارد معينة وتنفق من أجله الأموال للحصول على منافع متوقعة خلال فترة زمنية معينة<sup>(21)</sup>.

وقد يكون المشروع زراعي، أو صناعي، أو سياحي، أو خدمي، وقد يكون مشروعاً كبيراً أو صغيراً أو متوسط الحجم، وقد يكون مشروعاً محلياً أو مشروعاً قومياً أو مشروعاً دولياً.

#### **مصادر الأفكار للمشروعات:**

من الناحية العلمية تنشأ أفكار المشروعات غالباً من:

الطلب والاحتياجات غير المشبعة والمطلوب إنتاجها لتلبية هذه الاحتياجات.

وجود موارد مادية وبشرية غير مستخدمة، وهناك فرص أو إمكانيات لاستخدامها في أغراض إنتاجية.

المشاكل التي تعترض عملية التنمية تولد أفكاراً لمشاريع.

نقص التسهيلات التسويقية للسلع مثل النقل، التخزين، التصنيع أو التعبئة، هذه النقاط

توحي للمستثمر بأفكار لمشروعات جديدة.

#### **تحديد المشروع:**

الخطوة الأولى في تحديد المشروع هي<sup>(22)</sup>:

التعرف على الأفكار للمشروع واختيار فكرة أو أكثر من بينها، ويتطلب ذلك إجراء فرز

أولي سريع للأفكار المتاحة أو إعداد أفكار جديدة أفضل.

#### **الخطوة الثانية:**

دراسة جدوى مبدئية، والانتقاء المبدئي للمشروعات يتطلب عملية صقل أفكار المشروعات

التي تشهد بالنجاح، وإعداد دراسات جدوى مبدئية قبل الاستثمار Prefeasibility Study تكفي

لمجرد بيان مبررات اختيار المشروع وترتيب المشروعات المقترحة. وحتى يمكن أخذ قرار معين

بشأن جدوى هذه المشروعات بعد تقرير مختصر يشمل<sup>(23)</sup>:

حجم الطلب وسوق السلعة أو الخدمة التي سينتجها المشروع والمستفيدين أو من المتوقع

خدمتهم والمناطق المستهدفة من المشروع.

السلع والخدمات البديلة وتقديرات الإنتاج المناظرة لكل منها والتكنولوجيات المستخدمة

منها.

مدى توافر عناصر الإنتاج الرئيسية المطلوبة للمشروع.

مدى تنفيذ المشروع.

الحجم التقريبي للاستثمار ونفقات التشغيل.

أي قيود أو عوامل أخرى يمكن أن تكون لها تأثير هام على المشروع المقترح تنفيذه والسياسات واللوائح والقوانين الحكومية الرئيسية ذات الصلة بالمشروع. وإذا اتضحت ميزة فكرة المشروع تحصل على معلومات إضافية أخرى عن المشروع مثل: دراسة منفصلة للسوق. مدى توافر المهارات الفنية اللازمة للمشروع. دراسات تقييمي نتائج المشروعات المتشابهة للاستفادة منها. الخصائص الاقتصادية والاجتماعية لسكان المنطقة التي سيقام فيها المشروع. الخطوة الثالثة: معايير انتقاء المشروع: في هذه الخطوة تطبق معايير عامة لانتقاء المشروع، على سبيل المثال، هناك أفكار لمشروعات يمكن استبعادها بسرعة إذا كانت: غير ملائمة تكنولوجيا. عدم توافر المواد الخام والمهارات الفنية بدرجة كافية. تنطوي فكرة المشروع على درجة كبيرة من المخاطر. المشروع له تكاليف اجتماعية وبيئية باهظة. إعداد المشروع:

بعد مرور المشروع بالخطوات السابقة فإن الظروف تصبح مؤاتية لإجراء دراسات الجدوى الأكثر تكلفة وهي مرحلة الدقة والتأكد من النواحي الفنية والمالية والاقتصادية والتسويقية والبيئية للمشروع.

### **الدراسة الميدانية:**

### **أسلوب الدراسة:**

يستخدم الدارس المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول دراسة: دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة وفعالية المشروعات، بالتطبيق على الأمانة العامة لمجلس التخطيط الاستراتيجي، إقليم النيل الأزرق، كما استخدم الدارس مصدرين أساسيين للمعلومات: المصادر الثانوية: حيث اتجه الدارس في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب، المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية نم خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، المقابلات الشخصية التي أجراها الدارس مع مدير المؤسسة.

### **مجتمع وعينة الدراسة:**

يتمثل مجتمع الدراسة (90) فرداً. قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية، وتم توزيع عينة استطلاعية حجمها (39) استبانة لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة، وبعد التأكد

من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع (80) استبانة على عينة الدراسة، وتم الحصول على (50) استبانة بنسبة استرداد بلغت (63%).

### استبانة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول واقع: دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات من خلال دراسة تطبيقية على الأمانة العامة لمجلس التخطيط الاستراتيجي إقليم النيل الأزرق، وتتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب والتي تتمثل في: النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، مكان الميلاد، ومدة الخدمة.

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة، وتتكون الاستبانة من (15) فقرة موزعة على (4) محاور رئيسة هي:

المحور الأول: أنواع التخطيط ويتكون من (4) فقرات.

المحور الثاني: مراحل التخطيط الاستراتيجي ويتكون من (4) فقرات

المحور الثالث: متطلبات التخطيط الاستراتيجي ويتكون من (3) فقرات.

المحور الرابع: مستويات التخطيط الاستراتيجي ويتكون من (4) فقرات.

تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب الجدول (4/1) أدناه:

جدول (4/1)

استجابة المبحوثين لفقرات الاستبيان

درجة الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	5	5

المصدر: إعداد الدارس، 2024م

صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الدارس بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

### الأولى: صدق المحكمين:

عرض الدارس الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من ثلاثة أشخاص متخصصين في إدارة الأعمال والإحصاء والحاسوب، وأسماء المحكمين بالمحلق رقم (2) وقد استجاب الدارس لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية أنظر الملحق رقم (1).

### الثانية: صدق المقياس:

الاتساق الداخلي (Internal Validity): يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب

الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

الصدق البنائي (Structure Validity): يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، بين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدارس بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

ثبات الاستبانة (Reliability): يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.  
أولاً: نتائج الاتساق الداخلي:

يوضح الجدول (4/2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي يوضح أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية ( = 0.05) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع له.

جدول (4/2)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية Sig	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرة
**0.002	0.345	التخطيط طويل الأجل هو الذي يرتبط بتحقيق أهداف المشروع ويساعد في رفع وكفاءة وتفعيل المشروعات على المدى البعيد.
**0.000	0.49	التخطيط طويل الأجل يمد المشروع بالكوادر البشرية التي تساعد وتفعيل المشروعات.
**0.000	0.704	التخطيط متوسط الأجل هو الأساس الذي تستند عليه كفاءة وتفعيل المشروعات.
**0.000	0.796	التخطيط قصير الأجل يحقق نتائج إيجابية للمشروع وبالتالي تزيد من كفاءة وتفعيل المشروعات

المصدر إعداد الدارس، 2024م

وضح الجدول (4/2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية ( = 0.01) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع له.

جدول (4/3)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية

القيمة الاحتمالية Sig	معامل سيرمان للارتباط	الفقرة
**0.000	0.585	الإعداد والتحضير بخطة الإستراتيجية هي الأساس في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات.
**0.000	0.665	رسالة وغاية المؤسسة هي العنصر الأساسي في كفاءة وتفعيل المشروعات.
**0.000	0.502	تحديد الأهداف بشكل محدد وقابل للقياس هي النواة في تفعيل المشروعات.
**0.000	0.653	معدل قياس أداء المشروع يزيد كفاءته وفاعليته.

المصدر: إعداد الباحث، 2024م

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.01$

وضح جدول (4/3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي بين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $= 0.01$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع له.

جدول (4/4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية

القيمة الاحتمالية Sig	معامل سيرمان للارتباط	الفقرة
**0.000	0.368	توفر المعلومات من مقومات التخطيط الفعال الذي يساعد في كفاءة المشروعات.
**0.000	0.546	القدرة على التحليل يقلل نسبة الخطأ في الكفاءة ويفعل المشروعات.
**0.000	0.747	تؤثر رؤية ورسالة المنظمة في كفاءة وتفعيل المشروعات

المصدر: إعداد الباحث، 2024م

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.01$

وضح جدول (4/4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي بين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.01$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع له.

جدول (4/5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية

القيمة الاحتمالية Sig	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرة
**0.000	0.648	تطبيق الاستراتيجية على مستوى الدولة يزيد كفاءة ويفعل المشروعات.
**0.000	0.667	الاستراتيجية على مستوى قطاعات الأعمال تحقق العدالة في كفاءة وتفعيل المشروعات.
**0.000	0.695	استراتيجية الوظائف الأساس في كفاءة وتفعيل المشروعات.
**0.000	0.750	إتباع الدولة للإستراتيجية القومية الشاملة تساعد في إنجاح وتفعيل المشروعات

المصدر: إعداد الباحث، 2024م

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.01$

وضح جدول (4/5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي بين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.01$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع له.

### الصدق البنائي (Structure Validity):

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، عن مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول (4/6) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.01$  وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضع لقياسه.

جدول (4/6)

معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية Sig	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرة
**0.000	0.648	المحور الأول
**0.000	0.667	المحور الثاني
**0.000	0.695	المحور الثالث
**0.000	0.750	المحور الرابع

المصدر: إعداد الباحث، 2024م

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.01$

## ثبات الاستبانة (Reliability):

بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:

## معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient):

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبان، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4/7).

جدول (4/7)

نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
أنواع التخطيط الاستراتيجي.	0.67	**0.000
مراحل التخطيط الاستراتيجي.	0.62	**0.000
متطلبات التخطيط الاستراتيجي.	0.730	**0.000
مستويات التخطيط الاستراتيجي.	0.63	**0.000
جميع مجالات الاستبانة	0.71	**0.000

المصدر: إعداد الباحث، 2024م

واضح من النتائج الموضحة في الجدول (4/7) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال يتراوح بين (0.62 , 0.73) لكل مجال من مجالات الاستبانة، كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة كانت (0.71) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية، كما هي موضحة بالملحق (1)، قابلة للتوزيع، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعله على فئاعة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

## الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (Statistical Package for the Social Science - Spss)، وسوف يتم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية، وذلك بسبب أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية: النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الدارس في وصف عينة الدراسة.

اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.  
معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط  
يستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات في حالة البيانات اللامعلمية.  
اختبار الإشارة (Sign Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستبانة قد وصلت إلى  
درجة الحياد، وهي 3 أم لا؟

### ثانياً: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

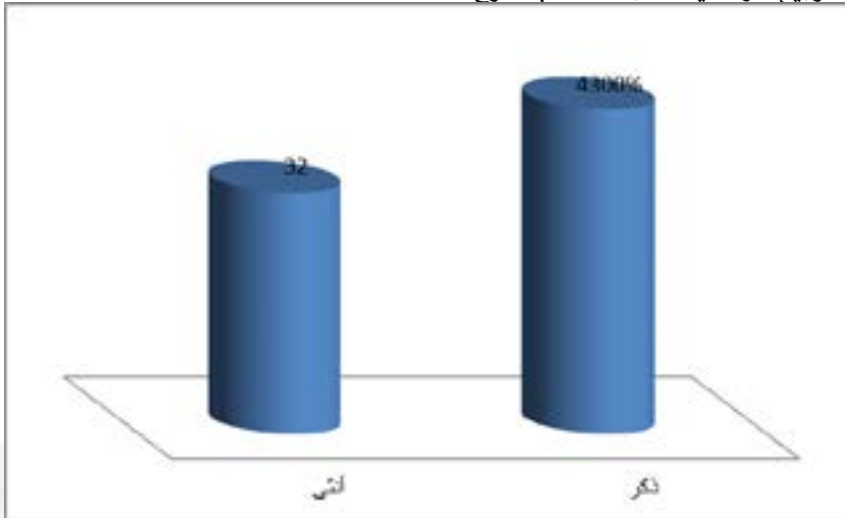
الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:  
ما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:  
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع:  
جدول (4/8)  
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع

المقياس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	43%	32	75%
النسبة %	57.3%	42.7%	100%

المصدر: إعداد الباحث، 2024م

شكل (4/1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع



يتضح من الجدول (4/8) والشكل (4/1) أن ما نسبته 57.3% من عينة الدراسة من الذكور  
42.7% من الإناث وهذا يدل على الغالبية من العينة هم جنس الذكور.

جدول (4/9)

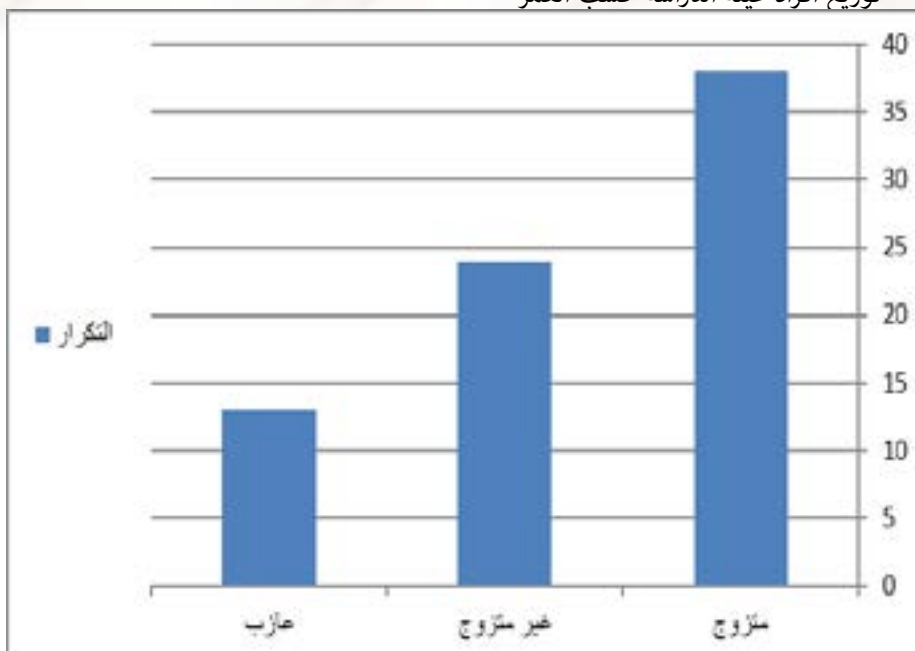
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

المقياس	أقل من 30 سنة	من 30 وأقل من 40 سنة	من 40 - 50 سنة	المجموع
التكرار	44	29	2	75
النسبة	58.7	38.7	2.7	100

المصدر: إعداد الباحث، 2024م

شكل (4/2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



يتضح من الجدول (4/9) والشكل (4/2) أن ما نسبته 58.7% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة و 58% أعمارهم تتراوح بين 31-40 سنة، و 10.0% أعمارهم تتراوح بين 41-50 سنة، ونفس النسبة للذين أعمارهم أكثر من 50 سنة، وهذا يدل على أن العينة من الفئة العمرية قادرة على الإجابة على الاستبانة.

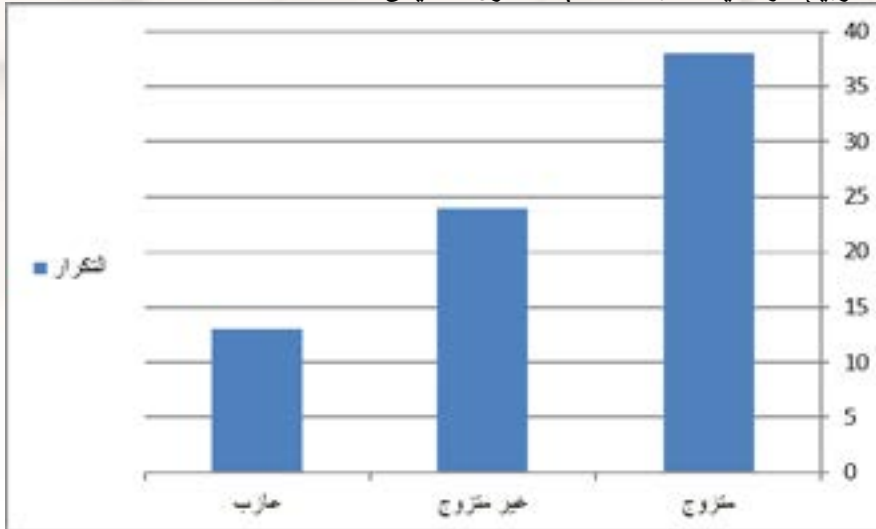
جدول (4/10)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المقياس	ثانوي	جامعي	فوق الجامعي	المجموع
التكرار	4	60	11	75
النسبة	5.3	80	14.7	100

شكل (4/3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



يتضح من الجدول (4/10) والشكل (4/3) أن معظم عينة الدراسة من حملة الشهادة الثانوية، وأن 5.0% من حملة الدرجة فوق الجامعية، وتوضح النتائج أيضاً أن ما نسبته 5.0% من أفراد العينة من حملة شهادة الأساس.

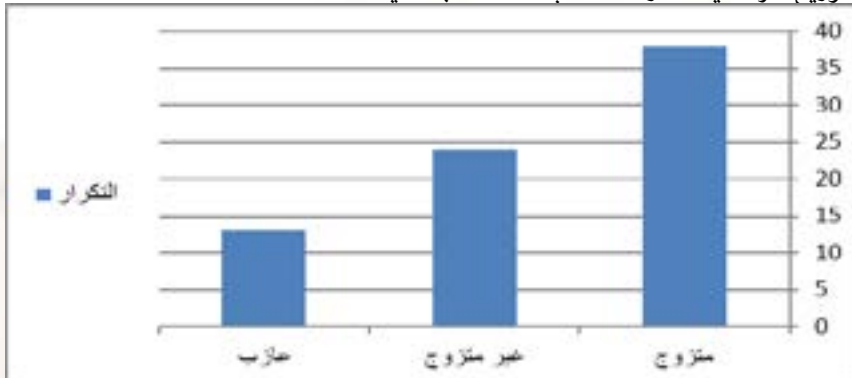
جدول (4/11)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

المقياس	متزوج	غير متزوج	عازب	المجموع
التكرار	38	24	13	75
النسبة	50.7	32	17.3	100

شكل (4/4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية



يتضح من الجدول (4/11) والشكل (4/4) أن هنالك ما نسبته 50.7 من المتزوجين و 24% من غير المتزوجين و 17.3% عازبين.

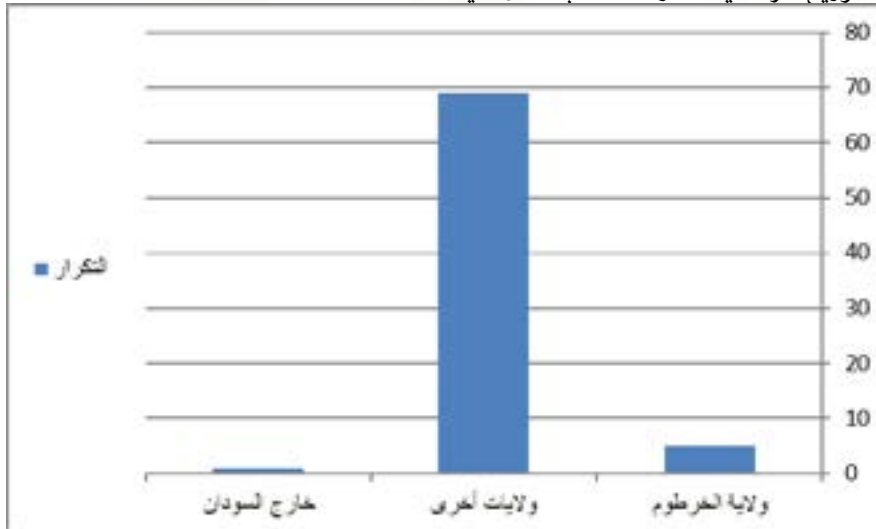
جدول (4/12)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان الميلاد

المقياس	ولاية الخرطوم	ولايات أخرى	خارج السودان	المجموع
التكرار	5	69	1	75
النسبة	6.7	92	1.3	100

شكل (4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان الميلاد



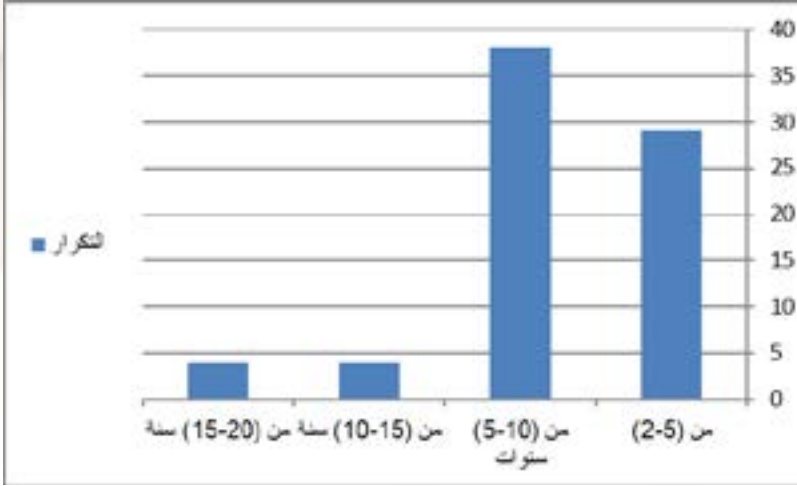
جدول (4/13)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة الخدمة

المقياس	من (2-5)	من (5-10)	من (10-15)	من (15-20)	المجموع
التكرار	29	38	4	4	75
النسبة	38.7	50.7	5.3	5.3	100

شكل (4/5)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة الخدمة



### فرضيات الدراسة:

أولاً: ثم إيجاد النسب المئوية والتكرارات وملتوسط الحسابي وملتوسط الحسابي النسبي، ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة، في هذا المجال. تيار الإشارة (sign Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد في 3 أم لا.

تم اختبار فرضيات الدراسة، فقد تم استخدام الاختبارات غير المعلمية (اختبار الإشارة مان وتني، واختبار باسكال، والأس)، هذه الاختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم للدراسة يعتبر مقياساً ترتيبياً. اختبار الفرضيات باستخدام اختبار الإشارة مثلاً لمعرفة ما إذا كان متوسط (وسيط) درجة الإجابة يساوي قيمة معينة وذلك في حالة البيانات الترتيبية أو البيانات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي، وفي هذه الحالة يتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

### الفرضية الصفريّة:

إن متوسط درجة الإجابة يساوي 3 وهي درجة الحياد حسب مقياس ليكرت المستخدم.

### الفرضية البديلة:

كانت (Sig) P-Value أكبر من مستوى الدلالة (حسب نتائج برنامج Spss) فإنه لا يمكن للفرضية الصفريّة ويكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد العينة حول الظاهرة موضع الدراسة، لا .. جوهرياً عن درجة الحياد، وهي 2، أما إذا كانت (sig) P-value أقل من مستوى الدلالة - 0.05 ... رفض الفرضية الصفية وقبول الفرضية البديلة القائلة: أن متوسط آراء أفراد العينة يختلف جوهرياً عن .. الحياد، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص

بصورة جوهرية عن .. الحياد، وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة عن درجة الحياد والعكس صحيح.

جدول (4/14)

يوضح التكرارات والنسب المئوية وقيم اختبار الإشارة ومستوى المعنوية للمحول الأول

مستوى المعنوية	الأهمية النسبية	المتوسط	النسب المئوية					الفقرة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
0.000	0.87	4.36	0	1.3	2.7	54.7	41.3	التخطيط طويل الأجل هو الذي يرتبط بتحقيق أهداف المشروع ويساعد في رفع وكفاءة وتفعيل المشروعات على المدى البعيد.
0.000	0.84	4.2	1.3	4	12	37.7	44	التخطيط طويل الأجل يمد المشروع الكوادر البشرية التي تساعد وتفعيل المشروعات.
0.000	0.73	3.63	2.7	12	22.7	45.3	17.3	التخطيط متوسط الأجل هو الأساس الذي تستند عليه كفاءة وتفعيل المشروعات.
0.000	0.68	3.41	5.3	22.7	18.7	32	21.3	التخطيط قصير الأجل يحقق نتائج إيجابية للمشروع وبالتالي تزيد من كفاءة وتفعيل المشروعات
0.000	0.78	3.9	2.3	10	14.0	42.7	31	المجال الأول

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي (4.36) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 87.0% والقيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا ما يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن: (التخطيط طويل

الأجل هو الذي يرتبط بتحقيق أهداف المشروع ويعد في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات على المدى البعيد).

المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي (4.2) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 84.0% والقيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة = 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد، وهي 3 وهذا ما يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة، أي: (التخطيط طويل الأجل يمد المشروع بالكوادر البشرية التي تساعد وتفعّل المشروعات).

المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يساوي (3.63) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.0%، والقيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة، أي: (التخطيط متوسط الأجل هو الأساس لاذي تستند عليه كفاءة وتفعيل المشروعات).

المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي (3.41) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.0% والقيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة = 0.05 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد، وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 78% والقيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر الفرضية: (يؤثر التخطيط الاستراتيجي على رفع كفاءة المشروعات) - دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور يختلف جوهرياً عن درجة الحياد، وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفرضية.

جدول (4/15)

التكرارات والنسب المئوية وقيم اختبار الإشارة ومستوى المعنوية للمجال الثاني

مستوى المعنوية	الأهمية النسبية	المتوسط	النسب المئوية					الفقرة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
0.000		4.57	0	0	2.7	37.3	30	الاعداد والتحضير ب خطة استراتيجية هي الأساس في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات
0.000		4.05	1.3	8	12	41.3	37.3	رسالة وغاية المؤسسة هي العنصر الأساسي في كفاءة وتفعيل المشروعات .
0.000	0.91	1.56	0	0	4	36	60	تحديد الأهداف بشكل محدد وقابل للقياس هي النواة في تفعيل المشروعات.
0.000	0.89	4.44	0	1.3	10.7	30.7	57.3	معدل قياس أداء المشروع يزيد كفاءته وفاعليته.
0.000	0.88	4.41	0.33	2.33	7.35	36.33	53.65	المحور الثاني

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي (4.57) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (0.91) والقيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحيد، وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن: (الإعداد والتحضير ب خطة الإستراتيجية هي الأساس في رفع كفاءة تشغيل المشروعات).

المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي (4.05) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (81.0%) والقيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة

= 0.05 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن: (رسالة وغاية المؤسسة هي العنصر الأساسي في كفاءة وتفعيل المشروعات).

جدول (4/16)

التكرارات والنسب المئوية وقيم اختبار الإشارة ومستوى المعنوية للمجال الثالث

مستوى المعنوية	الأهمية النسبية	المتوسط	النسب المئوية					الفقرة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
0.000	0.86	4.28	0	4	12	39	48	تطبيق الإستراتيجية على مستوى الدولة يزيد كفاءة ويفعل المشروعات
0.000	0.80	4.01	0	5.3	17.3	48	29.3	الإستراتيجية على مستوى قطاعات الأعمال تحقق العدالة في كفاءة وتفعيل المشروعات.
0.000	0.81	4.03	0	4	14.7	50.7	29.3	استراتيجية الوظائف الأساسي في كفاءة وتفعيل المشروعات
0.000	0.85	4.27	1.3	2.7	10.7	38.7	46.7	تباع الدولة الإستراتيجية القومية الشاملة تساعد في النجاح وتفعيل المشروعات
0.000	0.83	4.15	0.33	4.00	13.68	43.35	38.33	المحور الثاني

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي (4.28) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 86.0 %

والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة = 0.05 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة أي أن: (تطبيق الإستراتيجية على مستوى الدولة يزيد كفاءة ويفعل المشروعات).

المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي (4.01) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.0% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة = 0.05 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة أي أن: (الإستراتيجية على مستوى قطاعات الأعمال تحقق العدالة في كفاءة وتفعيل المشروعات).

المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يساوي (4.03) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.0% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة =  $\alpha = 0.05$  مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة أي أن: (إستراتيجية الوظائف هي الأساس في كفاءة وتفعيل المشروعات).

المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي (4.27) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 85.0% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة = 0.05 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة أي أن: (إتباع الدولة الإستراتيجية القومية الشاملة يساعد في إنجاح وتفعيل المشروعات).

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 83% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر الفرضية: تؤثر مستويات التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور يختلف جوهرياً عن درجة الحياد، وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفرضية.

## النتائج:

من خلال ما تم تناوله في الجانبين النظري والتطبيقي، يمكن تقديم مجموعة من النتائج

وهي:

- تحقيق أهداف المشروع يتطلب التخطيط طويل الأجل.
- التخطيط طويل الأجل يمد المشروع بالكوادر البشرية المؤهلة.
- كفاءة وتفعيل المشروعات يتطلب تخطيط متوسط الأجل.
- أنواع التخطيط الاستراتيجي تؤثر في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات.
- لرفع كفاءة وتفعيل المشروعات يجب الإعداد والتحضير بخطة إستراتيجية ناجحة.

## التوصيات:

- بناءً على النتائج التي توصلت لها الدراسة يوصي الدارس بالآتي:
- ضرورة العمل على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المشروعات من أجل التغلب على المعوقات التي تواجه المشروعات.
  - اعتماد الاستراتيجيات الجيدة عبرة استشارة الخبراء، وتكوين فريق التخطيط الاستراتيجي بطرح أفكار جيدة ويتحصل على معلومات سليمة من البيئة.
  - على المشروعات أن تتبنى فكرة وضع الأهداف التجارية بغرض زيادة ورفع الكفاءة في ظل اشتداد المنافسة بين المشروعات.
  - زياد وعي وإدراك المديرين بعوامل البيئة الداخلية والخارجة التي يجب تحليلها قبل الشروع في التخطيط الاستراتيجي.
  - الأخذ بسياسة المحافظة على أعلى مستوى من الخطط يتماشى مع التغيرات الخارجية التي تطرأ في بيئة العمل.

## الهوامش:

- (1) ثريا محمد الحسن عمر، أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء صناعة الزيوت النباتية في السودان، رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية، 1999م.
- (2) محمد حسين سليمان أبوصالح، أثر التخطيط الاستراتيجي على الشركات السودانية في ظل العولمة، بالتطبيق على مصنع زيوت التيتل، رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة جامعة أم درمان الإسلامية، جامعة أم درمان الإسلامية، 2004م.
- (3) زاهر السيد محمد أحمد الكرسي، معوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزيرة، 2009م.
- (4) محمد حسين سليمان أبوصالح، أثر التخطيط الاستراتيجي على الشركات السودانية في ظل العولمة، بالتطبيق على مصنع زيوت التيتل، رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة جامعة أم درمان الإسلامية، جامعة أم درمان الإسلامية، 2004م.
- (5) المرجع السابق، ص15.
- (6) محمد حسين سليمان أبوصالح، مرجع سبق ذكره، ص15
- (7) المرجع السابق، ص15.
- (8) عائدة سيد خطاب، التخطيط الاستراتيجي، مصر، دار الحريري، 2004م، ص39.
- (9) المرجع السابق، ص39.
- (10) المرجع نفسه، ص10.
- (11) عائدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص14.
- (12) عائدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص15.
- (13) المرجع السابق، ص15.
- (14) عائدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص15.
- (15) المرجع السابق، ص ص 15-17.
- (16) طارق سليمان خافجي، مذكرة تدريبية عن برنامج التخطيط الاستراتيجي، بريطانيا، أكاديمية لتنمية البشرية، يونيو 2000م، ص16.
- (17) طارق سيمان خافجي، مرجع سابق، ص17.
- (18) المرجع السابق، ص17.
- (19) الشبكة العنكبوتية بتاريخ 25/7/2014م، الموقع: [www.kenana online.com](http://www.kenana online.com).
- (20) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص24.
- (21) عبد الكريم محمد يعقوب، دراسة جدوى المشروع، عمان، دار أسامة، 2007م، ص49.
- (22) عبد الكريم محمد يعقوب، دراسة جدوى المشروع، عمان، دار أسامة، 2007م، ص49.
- (23) المرجع السابق، ص51

## المصادر والمراجع:

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: المراجع العربية:

- (1) أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيق عمان، دار محمد للنشر والتوزيع، 2000م.
- (2) أحمد سيد مصطفى، الدارة الإستراتيجية، دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي، القاهرة، المعادي، الجديدة، 2005م.
- (3) أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، ط4، الإسكندرية ، الدار الجامعية للنشر، 2007م.
- (4) ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين حمد موسى، مصطفى محمود أبوبكر، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002م.
- (5) سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، المطبعة العربية، 2002م.
- (6) طارق سليمان خانجي، مذكرة تدريبية عن برنامج التخطيط الإستراتيجي، بريطانيا، أكاديمية التنمية البشرية، يونيو، 2005م.
- (7) عائدة سيد خطاب، التخطيط الاستراتيجي، مصر، دار الحريري، 2004م.
- (8) عبد الحميد مصطفى أبوناعم، الإدارة الإستراتيجية، القاهرة، الدار الهندسية، 2006م.
- (9) عبد الرحمن توفيق، 50 كتاباً في الإدارة، ضعف فكرة القادة ورجال الأعمال، ج1، التطوير التنظيمي، القاهرة، مركز الخبرات المهنية، الإدارة الثانية، 1999م.
- (10) عبد الكريم محمد يعقوب، دراسة جدوى المشروع، عمان، دار أسامة للنشر، 2007م.
- (11) محمد حسين أبو صالح، التخطيط الاستراتيجي، ط4، الخرطوم، مطابع السودان للعملة، 2009م.
- (12) محمد محمد إبراهيم وآخرون، الإدارة، الأصول والمبادئ العلمية والعقلية والتنظيمية، مؤسسات، القاهرة، مكتبة عين شمس القصر العيني سنة النشر غير معينة.
- (13) مصطفى محمود أبوبكر، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002م.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

(14) Higgings and Vinc/e strategic Management Text at: cace: for worth Haarcourt

Brace Javanovich Publishers, 5 thed, 1993.

رابعاً: المواقع على الشبكة العنكبوتية «الإنترنت»:

(15) www.Kena na online Com.

(16) Fax 0551823611-Email: strategic. anning and gmail.com.

(17) محمد حسين سليمان أبوصالح، أثر التخطيط الاستراتيجي على الشركات السودانية في ظل العولمة، بالتطبيق على مصنع زيوت التيتل، رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة جامعة أم درمان الإسلامية، جامعة أم درمان الإسلامية، 2004م.

(18) المرجع السابق. ص15.