

أثر التخطيط الإستراتيجي علي المصارف السودانية بالتطبيق على مصرفي المزارع التجاري وبنك أم درمان الوطني (2009-2019م)

أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

د. عبد اللطيف عمر محمد طه

جامعة النيل الأزرق

المستخلص:

تناولت الدراسة أثر التخطيط الإستراتيجي في المصارف السودانية، حيث هدفت الدراسة الى معرفة الأثر الإيجابي لنظم المعلومات الإدارية على التخطيط الاستراتيجي، ومعرفة المشاكل والمعوقات التي يمكن ان تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال: ما هو أثر التخطيط الإستراتيجي في المصارف السودانية؟ اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لاختبار الفرضيات. توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها: الاهتمام بنشر ثقافه التخطيط الإستراتيجي في المصارف السودانية مما يساعد في التغلب علي المشاكل والمعوقات التي تواجه عمليه التخطيط الإستراتيجي مايساعد في فعالية العملية الرقابية في المصارف السودانية وتسهم في وضع الخطط الاستراتيجية. كما اقترح الباحث عدد من التوصيات التي تساهم في اللا اعتماد علي التخطيط الإستراتيجي كمنهج حديث في المصارف السودانية حتى يساهم في زياده الانتاج في المصارف. الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، ثقافة التخطيط الاستراتيجي، معوقات التخطيط الاستراتيجي، المصارف السودانية.

The Impact of Management Information System on Strategic Planning in Sudanese Banks

Banks by Application to The Farmers commerical Bank and The Omdurman National Bank (2009-2019AD)

Dr.Abd Altif Omar Mohammed

Abstract:

The Study examined the impact of management information system on strategic planning in Sudanese banks, the study was aimed at knowing the positive impact of management information system on strategic planning, and find out the problems that prevent the implementation of management information system. The Study problem was, what the impact of management information system on strategic planning in Sudanese banks? The study followed the descriptive analytical approach. The results of the study are that: using management information system leads to the engineering of administrative processes

through redesigned and analyzed funtions, mamagement information system increase effetiveness of banks. The researcher suggested some recommendations that assist to implementation the mamagement information system in Sudanese Banks.

Key words: Strategic Planning, culture of Strategic Planning, strategic planning obstacles, Sudanese Banks

المقدمة:

تُعد المعلومات اليوم مورداً مهماً ورئيساً من موارد المنظمة؛ وذلك لأنها تشكل العامل الحاسم في نجاح المنظمة والتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها، خاصة في ظل عالم يتميز بدرجة عالية من التعقيد والتغير نتيجة التطورات التكنولوجية المتسارعة، ولهذا كله وإضافة إلى ما أفرزته التحديات العالمية المصاحبة للانفتاح الاقتصادي نحو الأسواق العالمية وظهور الشركات متعددة الجنسيات، وانتشار مفاهيم التخصص والعولمة، وأصبحت المعلومة سلاحاً تنافسياً ومورداً استراتيجياً يتوقف عليه نجاح المنظمة أو فشلها. وعلى الرغم من ضرورة توافر المعلومات لأي منظمة، إلا أن ذلك ليس كافياً لحل المشكلات التي قد تواجهها، فالمعلومات يجب أن توضع في نظام يسهل عملية الحصول عليها في الوقت الملائم والقدر المناسب. وقد جاءت نظم المعلومات الإدارية كواحدة من النظم القادرة على جمع، ومعالجة، وتصنيف، وحفظ البيانات والمعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات للقيام بالوظائف الإدارية كافة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وعلى المنظمات السير في خطين متوازيين عند وضع وتطبيق نظام معلومات محوسب هما: الاهتمام بالجانب التكنولوجي والاهتمام بالمستخدمين لتكنولوجيا المعلومات. إن الناحيتين التكنولوجية والسلوكية هامتان جداً للمستخدم النهائي، خاصة وأن نظم المعلومات المبنية على الحاسب تعتمد أساساً على تكنولوجيا تشغيل المعلومات، إلا أنها صممت بحيث يستخدمها الأفراد في مجالات عديدة، ومن ثم فإن نجاحها يجب ألا يُقاس فقط بمدى كفاءتها في استخدام التكنولوجيا، ولكن بمدى فاعليتها في تحقيق أهداف المستخدم النهائي ومجموعات العمل في المنظمة، ومن ثم في تحقيق فاعلية نظام المعلومات ككل، لذا ينبغي مراعاة البعدين التكنولوجي والسلوكي معاً، فالمعلومات ثروة وتكمن أهميتها ليس في عملية اتخاذ القرارات فقط، بل تتعدى ذلك لتستخدم أيضاً في عمليات إدارية أخرى كوضع الخطط ورسم السياسات والرقابة وتقويم الأداء.

مشكلة الدراسة:

- تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي وهو: هل يؤثر التخطيط الإستراتيجي في المصارف السودانية؟ ومن ثم تتفرع الأسئلة الفرعية التالية:
- هل تؤثر متطلبات التخطيط الإستراتيجي في المصارف السودانية على إعادة هندسة عمليات تنفيذ العمليات الإدارية فيها؟
- هل تؤثر مراحل التخطيط الإستراتيجي في المصارف السودانية في زيادة فعالية العملية الرقابية ؟

- هل تؤثر مستويات التخطيط الإستراتيجي في المصارف السودانية على تحقيق السرعة في تناقل المعلومات بينها وبين الوزارات الأخرى؟.

أهمية الدراسة:

تسعي أهداف الدراسة الي تحقيق الأهداف التالية:

أولاً : الأهمية العلمية:

محاولة إضافة حقيقية للمكتبة في مجال تأثير التخطيط الإستراتيجي في المصارف السودانية. إفادة الباحثين وأصحاب منظمات الأعمال بأهمية تأثير التخطيط الإستراتيجي في المصارف السودانية.

تأثير التخطيط الإستراتيجي يعتبر من الدراسات الحديثة بما يكسب هذه الدراسة أهمية علمية.

ثانياً: الأهمية العملية:

إفادة الجهات التنفيذية والجهات ذات الصلة بتأثير التخطيط الاستراتيجي. إفادة الجهات التنفيذية لأخذ تأثير التخطيط الإستراتيجي كمنهج حديث في إدارة وبناء الدولة الحديثة.

تقديم آراء وأفكار يمكن أن تفيد في مجال التنمية الاقتصادية والإجتماعية.

أهداف الدراسة:

دراسة الأثر الإيجابي الذي يمكن أن تحدثه منظمات الأعمال إذا ما جعلت من تأثير التخطيط الإستراتيجي كوظيفة أساسية لها.

محاولة تحديد المشاكل والمعوقات، التي يمكن أن تواجه عملية تأثير نظم المعلومات الإدارية على التخطيط الإستراتيجي.

محاولة الوصول إلى إدارة رشيدة ذات فكر استراتيجي واضح للتخطيط الإستراتيجي التي تتحقق بها كفاءة إدارة منظمات الأعمال وتستطلع الرؤى المستقبلية ورسم الأهداف وتحديد المسؤوليات.

إبراز دور نظم المعلومات الإدارية وأهميتها في حل مشاكل المصارف السودانية.

فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التخطيط الإستراتيجي وبين اداء المصارف في السودان.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراحل التخطيط الإستراتيجي وبين اداء المصارف في السودان.

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستويات التخطيط الإستراتيجي وبين اداء المصارف في السودان.

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين انواع التخطيط الإستراتيجي وبين اداء المصارف في السودان.

منهج الدراسة:

يعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي والتحليلي وذلك بتناول الدراسات والبحوث المكتبية لبعض الكتاب وخبراء الإدارة الإستراتيجية حيث تم الحصول على البيانات والمعلومات من مصادرها المختلفة عن طريق الاستبيان .

أدوات جمع البيانات:

المصادر الثانوية: وتتمثل في: الكتب، المراجع، الدوريات، الرسائل الجامعية، التقارير، السجلات والإنترنت (الشبكة العنكبوتية).

المصادر الأولية:

الاستبيان والمقابلات الشخصية.

مجال وحدود الدراسة:

حدود مكانية: السودان.

حدود زمانية : من 2009م - 2019م .

حدود بشرية: عينة من العاملين بالمصارف السودانية.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من عينة من العاملين في المصارف السودانية والوزارات الأخرى ذات الصلة.

محاوير البحث وخطواته:

للإجابة عن تساؤلات ولتحقيق أهداف البحث سوف يتم التركيز على المباحث الآتية:

أولاً: الدراسات السابقة.

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي.

ثالثاً: المصارف في السودان.

رابعاً: تحليل البيانات ومناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: الدراسات السابقة:

تُعد الدراسات السابقة من ركائز البحث العلمي التي توجه الباحث إلى طريقة البحث ومنهجية العمل والإستناد إلى ما توصلت إليه تلك الدراسات السابقة لتحقيق التكامل والبناء على الجهود مع الإستفادة من النتائج والأدوات المستخدمة، ومن خلال ما جمعه الباحث من دراسات سابقة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الفائدة للجميع ولطلاب العلم والمعرفة على وجه الخصوص.

1. دراسة مصطفى(2002م):⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى معرفة مستويات إلمام القيادات الإدارية في المنشآت السودانية بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية، وتحديد درجة الممارسة والتطبيق الفعلي لهذه الأساليب، وقياس أثر ذلك على تطوير الأداء في المنشآت في السودان، وتحديد نوعيتها وقد استخدم الباحث أسلوب الإحصاء الوصفي لوصف خواص البيانات، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: تدني مستوى إلمام ومعرفة

القيادات الإدارية بمفهوم الإدارة الإستراتيجية وضعف المستوى المتواضع للقيادات الإدارية بمعرفة أهمية وتطبيق الإدارة الإستراتيجية، بالإضافة لوجود علاقة ارتباطية قوية بين الممارسة الفعلية والتطبيق لهذه الأساليب في الواقع العملي، وقد أوصت الدراسة بالآتي: ضرورة تدريب القيادات الإدارية، الاهتمام بتطبيق وتنفيذ الإدارة الاستراتيجية، واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الباحث في تناولها للعلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء خلال تحليل العوامل البيئية، كما اتفقت معها في مصادر جمع المعلومات واستخدامها للاستبانة كأداة لجمع المعلومات واختلفت في اهتمام الدراسة الحالية بكل الجوانب المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية بكل مراحلها المختلفة ومجال تطبيق الدراسة.

2.دراسة عباس (2005م): (2)

هدفت الدراسة لمساعدة المنشآت السودانية لتتجه نحو تطبيق مفاهيم الإدارة الإستراتيجية وتطوير فكر القيادات الإدارية والمساهمة في تحديد جوانب الضعف الإداري التي تعاني منه القيادات الإدارية بالسودان. وتمثلت المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة في أن منشآت الأعمال السودانية تعمل بكفاءة متدنية بالإضافة إلى الإدارة التقليدية هي النمط السائد في المنشآت السودانية. وافترضت الدراسة وجود مستوى متدني من الإلمام والمعرفة لمفاهيم الإدارة الإستراتيجية من القيادات الإدارية بالسودان، وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الإلمام والمعرفة بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية وكفاءة وتطور المنشآت السودانية. واتبع الباحث المنهج التاريخي والمنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها تدني مستوى إلمام القيادات الإدارية في منشآت الأعمال السودانية ومعرفة مفاهيم الإدارة الإستراتيجية وجود جوانب الضعف الإداري في القيادات الإدارية بالسودان والنمط السائد هو نمط تقليدي. واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الباحث في تناولها للعلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والأداء من خلال إلمام القيادات الإدارية بمفهوم الإدارة الاستراتيجية، كما اتفقت معها في مصادر جمع المعلومات واستخدامها للاستبانة كأداة لجمع المعلومات، تحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية واختلفت في اهتمام الدراسة الحالية بكل الجوانب المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية ومراحلها المختلفة ومجال تطبيق الدراسة.

دراسة أبوبكر (2010): (3)

تمثلت مشكلة الدراسة الرئيسية في: هل يؤدي استخدام التخطيط الإستراتيجي إلى رفع الكفاءة والفعالية بشركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة، وقد هدفت الدراسة لمعرفة كيفية ممارسة التخطيط الإستراتيجي داخل المنظمات وقد اتبع الباحث المنهج التحليلي الوصفي واعتمد على عدد من البيانات الثانوية المتمثلة في الكتب، المراجع، الدراسات، والبيانات الأولية التي تتمثل في الاستبيان، الملاحظة، وقد قامت الدراسة على أربع فرضيات هي: التخطيط الإستراتيجي يؤثر إيجاباً لرفع الكفاءة بالشركة. استخدام إجراءات عملية ضرورة للتخطيط الإستراتيجي لمواكبة التطورات ورفع الكفاءة والفعالية، الاهتمام بالعوامل البيئية يؤدي إلى كفاءة وفعالية التخطيط الاستراتيجي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن التخطيط الإستراتيجي يؤثر إيجاباً في رفع الكفاءة والفعالية بالشركة ولا توجد إدارة للتخطيط الإستراتيجي أو أقسام للتخطيط داخل

مختلف الإدارات وليس هنالك اهتمام بمدى فهم العاملين لفلسفة العمل داخل الشركة، وتوصلت الدراسة لعدة توصيات من أهمها: إنشاء إدارة منفصلة للتخطيط الإستراتيجي تتبع لها عدة أقسام داخل كل إدارة لمراقبة الخطط التشغيلية والمتوسطة.

4.دراسة سليمة (2013م):⁽⁴⁾

هدفت هذه الدراسة للتعرف على استراتيجية الموارد البشرية لدى الشركة السودانية للاتصالات المحدودة وأثرها على الأداء من خلال معرفة درجة التكامل الإستراتيجي لممارسات إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وكيفية هذا التكامل على الأداء، وتتمثل المشكلة الأساسية للبحث في امتناع بعض المنظمات على تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية، بينما جاءت فروض الدراسة في أن هنالك علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة، وهنالك كعلاقة استراتيجية تخطيط الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة، وقد استخدم الباحث الأسلوب الاستقرائي والمنهج الوصفي وجاءت أهم نتائج الدراسة في: أن هنالك علاقة بين أنشطة هذه الاستراتيجية والإستراتيجية العامة للشركة، وأن تخطيط الموارد البشرية يتأثر بالإستراتيجية العامة، ومن أهم نتائج الدراسة: ضرورة الاهتمام بدراسة بيئة العمل عند استراتيجية الموارد البشرية، ضرورة إشراك العاملين في وضع الإستراتيجية الخاصة بالشركة، كما أوصت الدراسة بالاهتمام بالكوادر البشرية من حيث التعلم والخبرات الضرورية لتحقيق الأهداف. واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الباحث في تناولها للعلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والأداء في مجال الموارد البشرية، كما اتفقت معها في مصادر جمع المعلومات واستخدامها للاستبانة كأداة لجمع المعلومات واختلفت في اهتمام الدراسة الحالية بكل الجوانب المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية بكل مراحلها المختلفة ومجال تطبيق الدراسة.

التعليق على الدراسات السابقة:

ويتضح من الدراسات السابقة، إلى أن هناك اهتماماً متزايداً في معظم منظمات الأعمال بتطبيقات نظم المعلومات الإدارية والتخطيط الإستراتيجي في إدارة منظمات الأعمال في أعمالهم، حيث أن الإدارة لديها اتجاهات إيجابياً نحو نظم المعلومات الإدارية، بل ومُدرّكة لأهميتها ولذلك أوصت بضرورة تبنيها كمنهجية في الإدارة والتخطيط، ورغم ذلك إلا أن نتائج بعض الدراسات السابقة تشير إلى أن هناك ضعف في مفهوم التخطيط الإستراتيجي وآلياته لدى بعض القائمين على الإدارة في منظمات الأعمال، الأمر الذي انعكس سلباً على قدراتهم وعلى صياغتهم لرؤية ورسالة مؤسساتهم، كما توصلت الدراسات السابقة إلى أن الروتين والبيروقراطية وتعقيدات العمل الإداري من أهم معوقات تنفيذ الخطط الإستراتيجية لمنظمات الأعمال.

من الملاحظ أن معظم هذه الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتوظيف الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للبحث، مما أفاد الباحث في تصميم الأداة لهذه الدراسة، وقد تميزت الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة بأنها تناولت تأثير نظم المعلومات الإدارية على التخطيط الاستراتيجي في المصارف السودانية بأسلوب حديث ومبتكر عن غيره من الدراسات الإستراتيجية السابقة.

ثانياً "التخطيط الاستراتيجي".

1/ النشأة التاريخية للفكر الاستراتيجي:

يمكن إرجاع أصول الفكر التخطيطي في إطاره العام إلى المحاولات البشرية لتنظيم المجتمع ومؤسساته، تلك التي اقترنت بالحضارة القديمة، لا سيما حضارة مصر القديمة وحضارة بابل ثم الحضارة اليونانية، حيث مارست أشكالاً من المستقبل في شكل التدبير والتوقع والحيلة، وهناك بعض العلماء الذين أشاروا إلى التخطيط في الماضي مثل: «أفلاطون، ابن خلدون والمفكر الانجليزي مورس دووب» على أن العالم الإنجليزي «مالتس» هو أول من مارس التخطيط بشكل عملي من خلال توقعاته الخاصة بالعلاقة بين السكان والموارد الطبيعية، وكذلك «مارشل» الذي أشار إلى دلالة تنسيق وتخطيط العنصر البشري كاستثمار ثم ظهر أول مصطلح جديد للتنظيم المجتمعي عام (1903م) وهو التخطيط.

أم الظهور الحقيقي للفكر التخطيطي في العالم فقد اقترن بتجربة الاتحاد السوفيتي، حيث قادت نتائج الحرب العالمية الأولى إلى إعادة تنظيم المجتمع فظهرت أول خطة خمسية في العالم إلى الوجود عام (1924م) وتم تطبيقها من عام (1928م) إلى العام (1932م)⁽⁵⁾

2/ مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

كل الأطروحات والوسائل والأفكار المتناسقة والمتكاملة التي من شأنها تحديد وتخفيف المصالح الوطنية وتحقيق ميزات وقدرات تنافسية من منظر 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).

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 منها بما يتضمن إن 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.⁽⁶⁾ ويُعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه: (منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلين التنموية المحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهةها بتخصيص الإمكانيات المتاحة المتوقعة وتنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ).

ويؤكد هذا التعريف على أن التخطيط الإستراتيجي هو عبارة عن:

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

التخطيط الإستراتيجي 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 الإستراتيجي بأنه: (خطة إمامية طويلة الأجل يحدد فيها فلسفة المنظمة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والبرامج الزمنية وهي بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة في

الإجابة على كثير من التساؤلات والوصول إلى القرارات بالنسبة للعديد من الجوانب).⁽⁷⁾ وفي جانب آخر فقد تم تعريف التخطيط الإستراتيجي على أنه: (أسلوب التحرك لتحقيق الميزة التنافسية لمواجهة تهديدات أو فرص بينية والذي يؤخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف للمشروع سعياً لتحقيق رسالة ورؤية وأهداف المنظمة).

3/ أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تظهر أهمية التخطيط الإستراتيجي في النقاط التالية:⁽⁸⁾
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 الدارة 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.

5/ أهداف التخطيط الاستراتيجي: يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى الآتي:

الربحية: هي من الأهداف الرئيسية التي تسعى إلى تحقيقها منظمات الأعمال سواء كانت في القطاع العام أو الخاص.

هدف النمو:

هو من أهم أهداف منظمات الأعمال وذلك للزيادة 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 أن 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 مسئولة عن المساهمة في رفاهية الحياة ومواجهة المشكلات الاجتماعية والاقتصادية التي تواجه المجتمع.⁽⁹⁾

هدف البقاء والاستمرار:

تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق البقاء والاستهداء 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.

16 خصائص نظام التخطيط الاستراتيجي:

يتسم التخطيط الإستراتيجي بالخصائص التالية:

الشمول والتكامل.

التفاعل بين المستويات الإدارية.

المرونة.

التفاعل بين التخطيط والتنفيذ.

الشمول والتكامل: وذلك يتطلب أن تتعرف الدارة على تلك المتغيرات البيئية المحيطة (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، والتكنولوجية) لكي تؤخذ في الاعتبار اتخاذ القرارات. ونظراً لأن هذه العوامل ذات طبيعة متحركة فإن هذا يؤدي إلى أن يتسم التخطيط بالديناميكية حيث أنه يتنبأ عن المعلومات الواردة من البيئة ثم يم 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 الإستراتيجي كافة أجزاء النظام.⁽¹⁰⁾

17 التفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة:

يقوم التخطيط الإستراتيجي 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 الاستراتيجية أو مستوى القرارات الإدارية والتنفيذية أو التشغيلية، وبناءً على هذا تقسم مستويات اتخاذ القرارات إلى:⁽¹¹⁾

مستوى القرارات التي تتعلق بالسياسات العامة: حيث تم هذا المستوى وضع أهداف وسياسات عامة للمنظمة كما في وثيقة الأهداف العامة للمنظمة وسياساتها عند بدء تشغيلها. مستوى القرارات الإستراتيجية: في هذا المستوى تكون الأهداف في صورة مخرجات محددة ويتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالاختيار بين البدائل الإستراتيجية الموصلة للأهداف.

مستوى القرارات الإدارية أو التنفيذية الوظيفية: يتعلق بأوجه النشاطات الوظيفية.
مستوى القرارات التشغيلية: حيث يكون النشاط موجهاً نحو تحقيق الأهداف التشغيلية.
ويدمج بعض الباحثين مستويات اتخاذ القرار إلى ثلاثة مستويات فقط تشمل: (12).
القرار الاستراتيجي.
القرار الإداري أو التنفيذي.
القرار التشغيلي.

8/ المرونة:

هي إحدى الخصائص الهامة لنظام التخطيط الاستراتيجي، ويفترض التخطيط الإستراتيجي 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 القرار إلا بعد توافر كل المعلومات الممكنة وإزالة كافة المخاطر فإنه يتعرض لفقد الكثير من الفرص التي قد تكون ذات أثر كبير على المنظمة ولا يقلل من ذلك ضرورة قيام المدير بحسبان المخاطر التي يتعرض لها وزيادة المعلومات عن الظروف المحيطة لاتخاذ القرار السليم.

9/ التفاعل بين التخطيط والتنفيذ:

من خصائص نظام التخطيط الإستراتيجي تحقيق التفاعل والتغذية المرتدة بين التخطيط الإستراتيجي والتنفيذ وبالعكس حيث يعتمد التخطيط على نتائج التنفيذ، كما أن التنفيذ يعكس نتائج التخطيط والبرامج بما يسمح بإعادة النظر في الخطة المحددة لتحقيق التكيف للمتغيرات المستخدمة وبالتالي إعادة توجيه مسارات الأنشطة في ضوء الأهداف المحددة لتحقيق التكيف للمتغيرات 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.

10/ عناصر التخطيط الاستراتيجي:

هنالك عناصر رئيسية يجب التفكير فيها قبل البدء بوضع الاستراتيجيات وهذه العناصر تعتبر مدخلات مهمة تؤثر في فعالية التخطيط الإستراتيجي نذكرها فيما يلي: (13)
لابد من وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي: يحتوي هذا النظام على الخطوات المتبعة في التخطيط الإستراتيجي والمناسبة للمنظمة، كما تحتوي على أسلوب مشاركة المديرين في صنع الإستراتيجية ومدى الاستعانة بخبراء خارجيين، عليك إذاً ملاحظة أن هذا النظام يجب أن يكون مرناً للغاية وذلك لأنه في كل مرة يواجه المشروع تهديداً أو فرصة.
دراسة رسالة وأهداف المنظمة: حيث أن الأهداف تحدد شكل المشروع في المستقبل ويحدد الوضع المرغوب تحقيقه فيجب دراستها جيداً وذلك لأنه قد ترشد المديرين إلى تلك الاستراتيجيات التي يمكن أن تساعد المشروع على تحقيق الصورة التي يود تحقيقها لنفسه.

دراسة سياسات المنظمة: حيث أن السياسات هي مرشدة للتعرف فالأصل يقول بضرورة تجانس استراتيجيات المشروع مع سياساته فإذا كانت السياسات على تقديم سلع ترضي رغبات المستهلك بصورة مستمرة فقد تقترح الظروف التي تمر بها المشروعات الإستراتيجية للتوزيع والتشكيل. وفي بعض الأحيان وعندما تكون الظروف التي يتبعها المشروع حادة قد يضطر إلى اختيار الإستراتيجية متعارضة أو غير منسجمة مع السياسات الموضوعية ويجب أن يقول إنه لا خير من هذا لأن الإستراتيجية هي تحرك مرحلي مؤقت يسعى إلى تحسين موقف المشروع ومادامت الإستراتيجية ستحقق هذا النفع فلا مانع من أن نقصر النظر. وضع توجيهاً للإدارة وفلسفتها من الحساب: إن تركيبة الإدارة العليا من المديرين من حيث أعمارهم وتعليمهم ومهاراتهم وفهم أسلوب عملهم تؤثر بدرجة كبيرة على وضع الإستراتيجية وعليه يجب أخذ هذه الاعتبارات في الحسبان. وهناك عناصر رئيسية يجب التفكير فيها قبل البدء في وضع الإستراتيجية وهذه العناصر تعتبر أساسية في تحديد كفاءة التخطيط الإستراتيجي ومن أهمها ما يلي:⁽¹⁴⁾ وجود تدعيم من قبل رئيس مجلس الإدارة، أعضاء المجلس المنتدب، المديرين للقيام بالتخطيط الإستراتيجي وتفهم كامل بدور كل فرد فيه. وجود المناخ المشجع للقيام بالتخطيط الإستراتيجي مثل توافر مديرين ذوو خبرة بالتخطيط، نظم المعلومات، الاتصال حتى تتوفر معلومات متكاملة عن البيئة الداخلية والخارجية من قبل المديرين لإنفاق وقت إضافي للتخطيط الاستراتيجي.

يحتاج التخطيط الإستراتيجي إلى مشاركة كل الأطراف المؤثرة في الشركة مثل: الحكومة، الموردين العاملين، أصحاب الأسهم والمستهلكين وغيرهم من الأطراف المؤثرة على الشركة. المنظمة التي تطبق التخطيط الإستراتيجي لأول مرة تحتاج إلى مناقشات بغرض التعريف على معنى التخطيط الإستراتيجي والتدريب على خطواته وكيفية تنفيذ مراحلها والمنافسات تتم من خلال مجلس الإدارة والموردين والمديرين التنفيذيين، مدير التخطيط، والاستثمارات، التخطيط من الخارج للشركة.

يمكن أن تعتمد الشركة على خبراء ومستشارين متخصصين في تصميم لتخطيط الإستراتيجي إجراء البحوث، جمع معلومات في أي مجال ترغبه الشركة.

11 / دُظَم الرقابة الاستراتيجية:

يُقصد به نوع الرقابة التوجيهية والتي يعطي نطاقها الزمني في العادة الفترة من بداية تنفيذ الإستراتيجية وحتى تحقيق النتائج المرجوة، والتي يحدث فيها كثير من التطورات والتغيرات في كافة المتغيرات التي موجهها يتم بناء الإستراتيجية وتطبيقها بناءً عليه، وتتكون الرقابة الإستراتيجية من أربعة مفاهيم أساسية هي:⁽¹⁵⁾

الرقابة على الافتراضات الاستراتيجية.

الرقابة أثناء التنفيذ.

المراقبة الاستراتيجية.

مراجعة الظروف الخاصة.

إن أي عملية تخطيط تقوم على افتراضات واحتمالات حدوث هذه الافتراضات، والإدارة الإستراتيجية تقوم من مرحلة الصياغة وهي الإعداد والتطبيق، على هذه الافتراضات تحتمله وأن هذه الافتراضات قابلة للتغير والتبديل من وقت لآخر وبدرجات مختلفة. ومن أهم هذه الافتراضات التي يجب تحديدها مسبقاً وتكليف من يقوم بتبنيها:

العوامل البيئية.

العوامل المتعلقة بالصياغة التي تعمل فيها المنشأة وبحيث أن يُعاد تقويم هذه العوامل بناء على ما يستجد من معلومات وإبلاغ الإدارة الإستراتيجية لاتخاذ التعديل اللازم. الرقابة أثناء تطبيق الاستراتيجية: نظراً لأن تطبيق الإستراتيجية يتم في شكل مراحل خطوات على مدى فترات زمنية محددة فإنه من الضروري أن تمارس المتابعة لتقويم المراحل التي تحدث والاستفادة من نتائج هذا التقويم في تعديل المراحل التي لم تنته بعد وتحديد أثر ذلك على الإستراتيجية الكلية للمنشأة ومدى حاجتها إلى التعديل وإعادة النظر ويمكن الاستفادة في تحقيق هذه المرحلة من الرقابة⁽¹⁶⁾.

1/ مراقبة التهديدات الإستراتيجية الثورية:

وذلك بتحديد العناصر الإستراتيجية وربطها بعوامل ومعايير أخرى يسهل رصدها ثم تحديد النقطة التي لا يجب تعديلها في أي من الأحوال⁽¹⁷⁾.

2/ مراجعة العهد الأساسية في الاستراتيجية:

حيث يتم تحديد أهم العهد الأساسية التي من خلالها تقوم موقف الإستراتيجية من وقت لآخر بصورة شاملة وتعدي اتجاه الإستراتيجية أو الاستمرار فيها بناءً على تاريخ هذا التقويم.

3/ المراجعة الاستراتيجية:

الرقابة الإستراتيجية لا ترتبط بعوامل أو قيود محددة وإنما قد صممت بدرجة أكثر مرونة واتساعاً لمراقبة أي أحداث من داخل وخارج المنشأة يمكن أن تحدث وتؤثر على استراتيجيتها سواءً كان ذلك في شكل تهديد أو شكل تهدير أو شكل فرص متاحة، بذلك فإنه تعتمد على الملاحظة الدقيقة في الاطلاع الواسع على الدوريات المتخصصة والصحف والمؤتمرات ومتابعة الأحداث التي يمكن أن يكون لها علاقة من قريب أو من بعيد بالإستراتيجية.

4/ مراجعة الظروف الحرجة الخاصة:

الهدف من هذا النوع هو إجراء نوع من المراجعة المتعمقة والسريعة للإستراتيجية في حالة حدوث أي موقف فجائي غير متوقع وتحديد أهم الانعكاسات الناتجة على إستراتيجية المنشأة. وخلاصة القول إن الطرق الأربعة السابقة رغم اختلافاتها إلا أنها تتفق في غرض واحد هو تحدد ما إذا كان الاتجاه الأساسي يجب تعديله أم لا؟⁽¹⁸⁾.

5/ أنواع التخطيط الاستراتيجي:

تتمثل أنواع عملية التخطيط الإستراتيجي في ثلاثة أنواع من الخطط هي:
الخطة الإستراتيجية.

الخطط متوسطة الأجل.

الخطط قصيرة الأجل.

6/ الخطة الإستراتيجية:

هي: (خطة نهائية طويلة الأجل يحدد فيها فلسفة المنظمة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف) وتعتبر الخطة الإستراتيجية بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة في الإجابة على كثير من التساؤلات والوصول إلى قرارات بالنسبة لعديد م الجوانب مثل تحديد السلع والخدمات التي يجب تقديمها والموارد والاستثمارات ومصادر التمويل والأسلوب التكنولوجي المستخدم والاحتياجات من القوى العاملة⁽¹⁹⁾.

وتعتبر هذه الخطة بأنها طويلة الأجل وذات خطوط عريضة وتتم في المستويات العليا من التنظيم وتتميز بالمرونة وتعتبر منظمة تربط بين الخطط على مختلف المستويات التنظيمية ووضوح الإطار لترشيد القرارات الخاصة بها.

7/ الخطط المتوسطة الأجل:

يتم وضعها لأوجه النشاط الرئيسية كالتطور والاستثمارات والإنتاج وغيرها وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف والسياسات الإستراتيجية التي سبق وضعها في الخطة الإستراتيجية ويتم وضع هذه الخطط على مستوى التنسيق أو مستوى الإدارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل من سنة إلى ثلاث سنوات أو خمس سنوات حسب طبيعة عمل المنظمة.

8/ التخطيط قصير الأجل:

تتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية وتوفر خطوطاً مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير.

9/ عوائق نظام التخطيط الاستراتيجي:

رغم أهمية تطبيق نظام التخطيط الإستراتيجي إلا أنه يوجد بعض العوامل كما أثبتت الدراسات تؤدي إلى عدم استخدام بعض المنظمات لهذا الأسلوب خاصة في الدول النامية منها:⁽²⁰⁾ كثرة إجراء التغييرات والقوانين والسياسات الاقتصادية مما يؤثر على عملية التخطيط بمنظمات الأعمال.

انشغال المديرين في المستويات الإدارية العليا بالمشكلات اليومية دون المشكلات الإستراتيجية التي تتعلق بنمو المنظمة وبرحيتها في الأجل الطويل كالتغييرات الخاصة في أسواق أو الجانب التكنولوجي، وغالباً ما تكون الإدارة بطيئة في التعرف على هذه المشكلات فهي لا تلج في الظهور ولا تجذب انتباه الإدارة بل تظل متخفية تحت ضغط المشكلات الروتينية التي تأخذ معظم وقت المديرين وغالباً ما تلجأ الإدارة إلى الحلول الروتينية في معالجة هذه المشكلات كإعادة التنظيم أو تخفيض التكاليف أو تعيين مدير جديد كما إنه كثيراً ما يتم اتخاذ القرارات لمواجهة كل معوق أو أزمة أو مشكلة جديدة على حده دون مراعاة الأطوار أو الإطار الكلي في اتخاذ القرارات.

قلة عدد الموردين الذين تدربوا على تحقيق التكامل والنظرة الكلية عند معالجة المشكلات، فالرئيس في المستويات الإدارية العليا غالباً ما يميل إلى النظرة التخصصية أكثر من النظرة العامة.

تميل الإدارة إلى أن تقبل هذا النظام في أوقات الأزمات والمشكلات ولكن عندما تنتهي الأزمة يتم الرجوع إلى النموذج التقليدي.

استغراق عملية التخطيط لكثير من الوقت والمال غالباً ما يتم التركيز في التخطيط الرسمي على بعض الجوانب مثل العوامل الاقتصادية والكمية ويتم تجاهل كثير من العوامل والاعتبارات مثل العوامل السياسية والاجتماعية، كما أنه غالباً ما تقتصر عملية التخطيط على عملية تخصيص الموارد أكثر من استقصاء وفحص خصائص المنظمة ومستقبلها.

الافتراض أو الاعتقاد: بأن التخطيط الإستراتيجي هو مسئولية إدارة متخصصة في التخطيط وليس مسئولية الإدارة على كافة المستويات.

توافر نظام للحوافز يركز على النتائج قصيرة الأجل دون ارتباطه بالأهداف الإستراتيجية المحددة في الأجل الطويل. وضع نظم جديدة لمشاركة الأفراد فيها وآثارها على دوافع وسلوك الأفراد والبيئة الثقافية للمنظمة بصفة عامة.

عدم توافر نظام للمعلومات يمد المديرين بالمعلومات عن البيئة المحيطة وإذا توافرت فغالباً ما تكون المعلومات ناقصة أو قد لا تلقى المفهوم والقبول.

عدم تشجيع التفكير الابتكاري لسيطرة نمط التنظيم البيروقراطي والقيادة البيروقراطية بين أجزاء النظام.

10/ مستويات التخطيط الاستراتيجي:

يرى الباحث وحسب التصميمات الموجودة والشائعة لدى المخططين عند وضع مستويات التخطيط الإستراتيجي تفصيلها في ثلاثة مستويات تتمثل في: (21)

مستوى المنظمة ككل.

مستوى الأعمال والقطاعات.

مستوى الوظائف.

وعملاً لما يرمي إليه الباحث من الدراسات يمكن إضافة مستوى رابع هو مستوى الدولة.

1/ مستوى الدولة:

هو ما تسعى الدولة إلى تحقيقه من أهداف إستراتيجية في الإطار التالية: (22)

الإطار القومي: هو ما يعرف اليوم بالإستراتيجية القومية الشاملة ذلك بالاستفادة من جميع موارد الدولة سعياً وراء النجاح.

الإطار القطاعي: هي الإستراتيجية التي تنظم عمل قطاعات الدولة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية في إطار منظومة موحدة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للدولة.

الإطار الفرعي أو المتخصص: هي استراتيجيات أكثر تخصيصاً بالنسبة للقطاعات المختلفة أي المجالات الفرعية للقطاعات. حيث يعتمد مستوى التخطيط الإستراتيجي على طبيعة النشاط للدولة.

2/ مستوى المنظمة ككل:

التخطيط الإستراتيجي عند هذا المستوى يتميز بأنه تخطيط طويل المدى ولا يمكن القول إن الإستراتيجية توضع فقط عند هذا المستوى (مستوى الإدارة العليا) بل أن كل المديرين في كل المستويات الإدارية يشاركون في وضع الإستراتيجية كل في مستواه⁽²³⁾.

الإستراتيجية عند هذا المستوى توضح بواسطة الإدارة العليا ويطلق عليها الاستراتيجيات الكلية، حيث تعمل على وضع نصب عينها أهداف المشروع كله عادة ما تصب على طبيعة عمل المنظمة من منتجات وعمليات وأسواق ومستهلكين كما تهتم بعملية توزيع الموارد المتكاملة بين الإدارات المختلفة وملاءمة تشكل التنظيم بهدف إنجاز أهداف المشروع.

3/ مستوى الأعمال والقطاعات:

إن نطاق الإستراتيجية أكثر تركيزاً وأقل مدى من استراتيجية المنظمة ككل⁽²⁴⁾. وتعتبر استراتيجيات تنفيذية لقضايا عاجلة وسريعة تحتاج إلى قرار فوري وسريع ومرحلي تظهر دائماً الحاجة إليها بسبب وجود مشاكل طارئة (وفرص سانحة ولا تحتل التأخير).⁽²⁵⁾ ولاحظ أن الاستراتيجيات في هذا المستوى هي استراتيجية خاصة بالتشغيل الجاري لأنشطة المنظمة وبالتالي فقد تمثل نوعاً من التصرّفات اليومية أو قد تغطي أسابيع وشهور.

4/ مستوى الوظائف:

هي استراتيجيات توضع في المجالات الوظيفية للمنظمة وتشمل الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية حيث يعمل كل مدير في هذه الوظائف على تحديد دوره في تنفيذ الإستراتيجية الكلية للمنظمة، حيث يهتم بمجال محدد يعمل على تنظيم واستغلال مورد معين بالمنظمة مادي كان أو بشري يجعل نطاقها ما بعد استراتيجية الأعمال التشغيلية) فيجب الاهتمام بأحد عناصر البيئة الداخلية لتحديد مجالاتها ونقاط ضعفها ويزداد التنسيق والتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات وعرض النتائج:

أسلوب الدراسة:

يستخدم الدارس المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول دراسة: دور التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة وفاعلية المشروعات، بالتطبيق على الأمانة العامة لمجلس التخطيط الاستراتيجي، إقليم النيل الأزرق، كما استخدم الدارس مصدرين أساسيين للمعلومات:

المصادر الثانوية:

حيث اتجه الدّارس 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 من 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 الإستراتيجي في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات من خلال دراسة تطبيقية على الأمانة العامة لمجلس التخطيط الإستراتيجي 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 رئيسية هي:

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

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

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

المحور الرابع: مستويات التخطيط الإستراتيجي 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	4	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 علي أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

أولاً: نتائج الاتساق الداخلي:

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

جدول (2/4)

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

القيمة الاحتمالية Sig	معامل سييرمان 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	94.0	التخطيط طويل الأجل يمد المشروع بالكوادر البشرية التي تساعد وتفعيل المشروعات.
**0.000	407.0	التخطيط متوسط الأجل هو الأساس الذي تستند عليه كفاءة وتفعيل المشروعات.
**0.000	697.0	التخطيط قصير الأجل يحقق نتائج إيجابية للمشروع وبالتالي تزيد من كفاءة وتفعيل المشروعات

المصدر إعداد الدارس، 4202م

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

جدول (3/4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية

القيمة الاحتمالية Sig	معامل سبيرمان 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 (a = 0.01)

ضح جدول (3/4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي بين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (a = 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 سبيرمان 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 = 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 = 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 الإستراتيجية على مستوى الدولة يزيد كفاءة ويفعل المشروعات.
**0.000	0.667	الإستراتيجية 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 = 0.01

وضح جدول (5/4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي بين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية = 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 (6/4) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية = 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 = 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 (7/4).

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 (7/4) 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 قناعة 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 الالعملية، وذلك بسبب أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي وقد تم استخدام الادوات 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 الالاعلمية. 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)

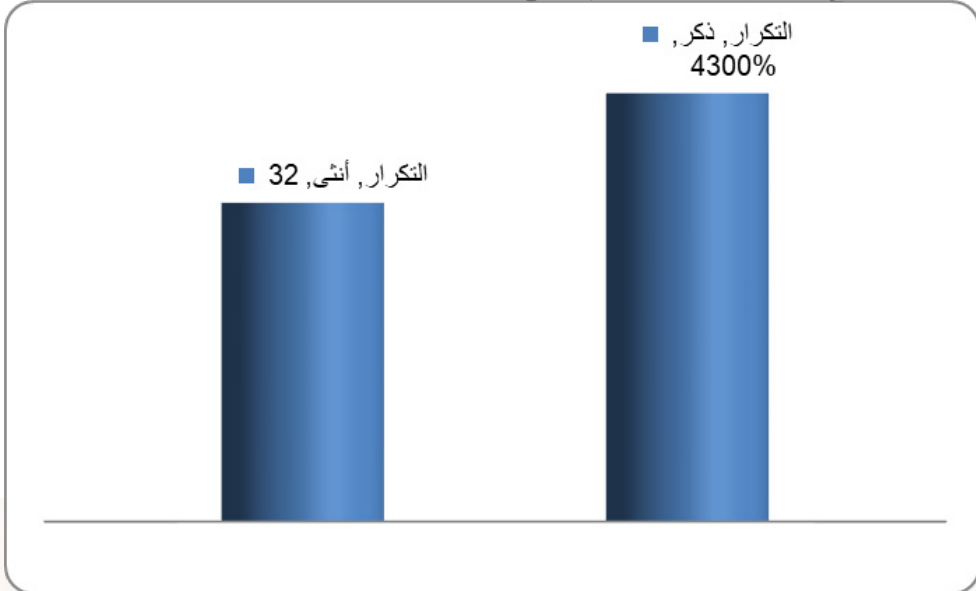
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع

المجموع	أنثى	ذكر	المقياس
% 75	23	% 43	التكرار
% 100	% 7.24	% 57.3	النسبة %

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 و42.7% من الإناث وهذا يدل على الغالبية من العينة هم جنس الذكور.

جدول (4/9)

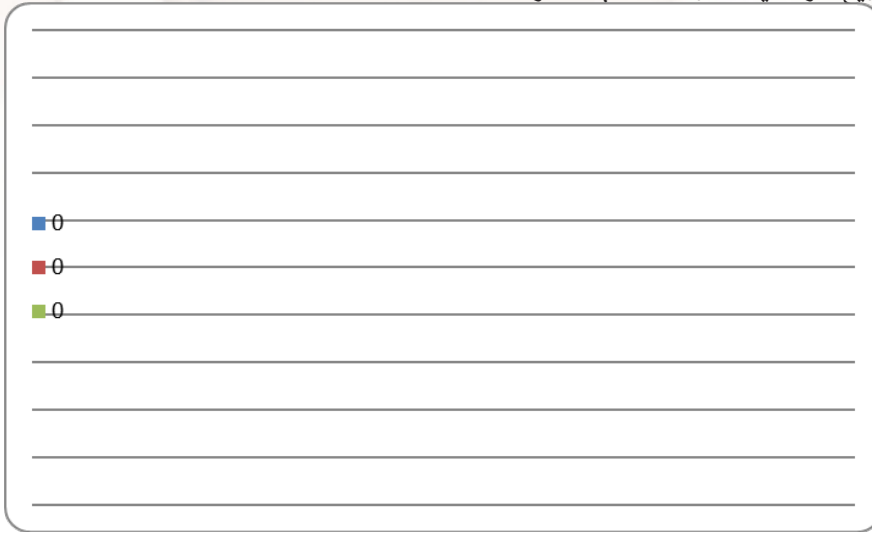
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

المقياس	أقل من 30 سنة	من 03 وأقل من 04 سنة	من 04 - 05 سنة	المجموع
التكرار	44	29	2	75
النسبة	58.7	38.7	2.7	100

المصدر: إعداد الباحث، 4202م

شكل (2/4)

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	3.5	08	7.41	001

المصدر: إعداد الباحث، 2024م

شكل (3 /4)

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 (11/4)

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

المصدر: إعداد الباحث، 2024م

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 (12/4)

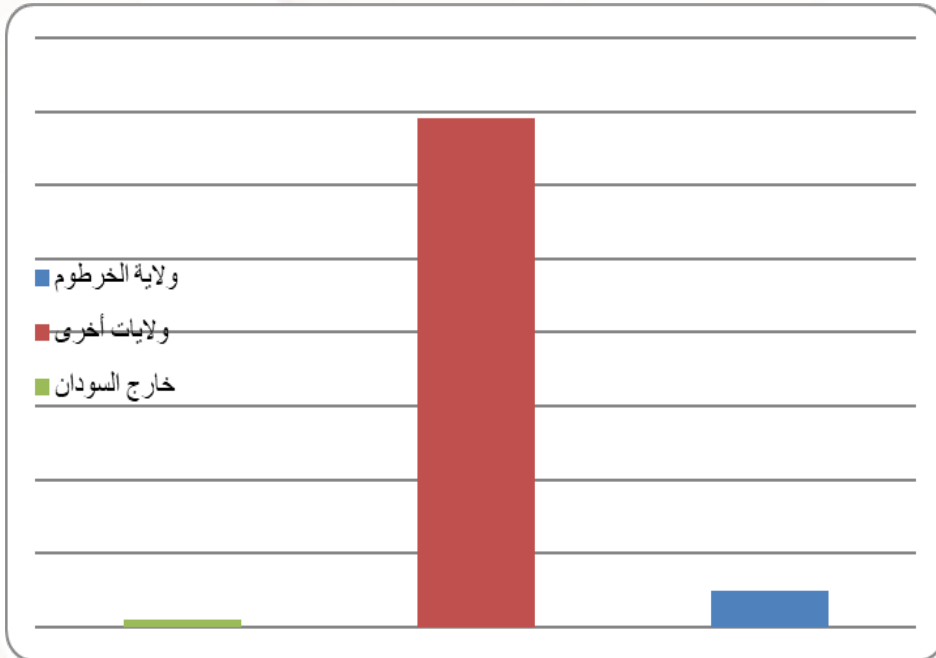
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان الميلاد

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

المصدر: إعداد الباحث، 2024م

شكل (4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان الميلاد



جدول (31/4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة الخدمة

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

المصدر: إعداد الباحث، 2024م

شكل (5/4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة الخدمة



فرضيات الدراسة:

أولاً: ثم إيجاد النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط 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 الصفرية:

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 الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد العينة حول الظاهرة موضع الدراسة، لا .. جوهرياً عن درجة الحياد، وهي 2، أما إذا كانت sig (P-vale) 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 جوهريّة 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 وتفعّل 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 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 - 0.05.

المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي (63.4) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 0.78 % والقيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 000.0 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 أن: (التخطيط طويل الأجل هو الذي يرتبط بتحقيق أهداف المشروع ويعد في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات على المدى البعيد).

المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي (2.4) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 0.48 % والقيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 000.0، 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 0.37 %، والقيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 000.0، 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: (التخطيط متوسط الأجل هو الأساس لاذي تستند عليه كفاءة وتفعيل المشروعات).

المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي (14.3) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 0.86 % والقيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 000.0 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 87 % والقيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 000.0 لذلك تعتبر الفرضية: (يؤثر التخطيط الإستراتيجي على رفع كفاءة المشروعات) - دالة إحصائياً عند مستوى دلالة = 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 = 0.05

المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي (75.4) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (0.19) والقيمة الاحتمالية (sig) تساوي 000.0 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: (الإعداد والتحضير ب خطة الإستراتيجية هي الأساس في رفع كفاءة تشغيل المشروعات).

المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي (50.4) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (0.18 %)

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	إستراتيجية 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 = 0.05

المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي (82.4) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 0.68 %

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 (10.4) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 0.08 % 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 (30.4) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 0.18 % 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: (إستراتيجية الوظائف هي الأساس في كفاءة وتفعيل المشروعات).

المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي (72.4) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 0.58 % 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 38 % والقيمة الاحتمالية (Sig). تساوي 0.000. لذلك تعتبر الفرضية: تؤثر مستويات التخطيط الإستراتيجي 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 متوسط الأجل.
- أنواع التخطيط الإستراتيجي 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 الإستراتيجي في المشروعات من أجل التغلب على المعوقات التي تواجه المشروعات.
 - اعتماد الاستراتيجيات الجيدة عبرة استشارة الخبراء، وتكوين فريق التخطيط الإستراتيجي 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 والخارجية 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) مصطفى الطيب أبوقناية، بحث دكتوراه، مفاهيم الإدارة الإستراتيجية للقيادات الإدارية، وأثرها على تطوير أداء المنشأة، غير منشورة، (جامعة الخرطوم، 2002م).
- (2) عباس مصطفى يوسف، دور الإستراتيجية في رفع كفاءة الأداء في منشآت الأعمال، رسالة دكتوراه غير منشورة، (دراسة شركة سكر كنانة، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2005م).
- (3) أبوبكر مبارك محمد الحس، رسالة دكتوراه بعنوان: (دور التخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة والفعالية بالمنظمات)، دراسة حالة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين، غير منشورة، (الخرطوم، جامعة النيلين، 2010م).
- (4) سليمة المهمل محمد حمد، بحث دكتوراه في دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين، دراسة تطبيقية للشركة السودانية للاتصالات، رسالة دكتوراه غير منشورة، (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013م).
- (5) فاتن محمد عبد المنعم عزازي، التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، السعودية، الرياض، (1436هـ-2015م)، ص9.
- (6) محمد حسين أبو صالح، التخطيط الإستراتيجي القومي، ط4، (الخرطوم: مطابع العملة، 2009م)، ص51.
- (7) المرجع السابق، ص154.
- (8) عابدة سيد خطاب، التخطيط الإستراتيجي، مصر، دار الحريري، (2004-2003م)، ص39.
- (9) عابدة سيد خطاب، مرجع سبق ذكره، ص39.
- (10) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص27.
- (11) عابدة سيد خطاب، مرجع سبق ذكره، ص10.
- (12) عابدة سيد خطاب، مرجع سبق ذكره، ص15.
- (13) أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، (2007م)، ص47-45.
- (14) المرجع السابق، ص47-45.
- (15) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص277.
- (16) محمد المحمدي الماضي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص462.
- (17) المرجع السابق، ص264.
- (18) محمد المحمدي الماضي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص463.
- (19) عابدة سيد خطاب، مرجع سبق ذكره، ص18.
- (20) عابدة سيد خطاب، مرجع سبق ذكره، ص20.
- (21) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص51.
- (22) مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سبق ذكره، ص51.
- (23) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص26.
- (24) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص58.
- (25) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص27.

المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب

- (1) إبراهيم سلطان، (2005)، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- (1) أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، (2007م).
- (2) إسماعيل محمد السيد، بدون تاريخ نشر، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث الإسكندرية، مصر.
- (1) أنس السيد نور، أساسيات الحاسبات الإلكترونية ونظم المعلومات المحاسبية والإدارية، (الكويت، دار الكتب للنشر والتوزيع، 1987م).
- (2) سعد غالب ياسين، (1998)، نظم المعلومات الإدارية، دار البيازوري العلمية، عمان، الأردن.
- (3) سونيا البكري، وعلى عبد الهادي مسلم، (1996)، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
- (1) عائدة سيد خطاب، التخطيط الاستراتيجي، مصر، دار الحريري، (2003-2004م).
- (1) فاتن محمد عبد المنعم عزازي، التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، السعودية، الرياض، (1436هـ-2015م).
- (2) محمد الحسين، (1997)، نظم المعلومات الإدارية، الجزء النظري، جامعة الإسراء، عمان، الأردن.
- (3) محمد حسين أبو صالح، التخطيط الإستراتيجي القومي، 4ط، (الخرطوم: مطابع العملة، 9002م).
- (4) منتصر صلاح (1981)، نظم المعلومات الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الاردن، العدد 243.
- (5) منير محمود سالم، نظم المعلومات والحاسب الإلكتروني، (القاهرة: دار النهضة العربية، 0891م).
- (6) ثانيا: الرسائل الجامعية والمجلات العلمية:
- (7) أبوبكر مبارك محمد الحس، رسالة دكتوراه بعنوان: (دور التخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة والفعالية بالمنظمات)، دراسة حالة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين، غير منشورة، (الخرطوم، جامعة النيلين، 2010م).
- (8) سليمة المهمل محمد حمد، بحث دكتوراه في دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين، دراسة تطبيقية للشركة السودانية للاتصالات، رسالة دكتوراه غير منشورة، (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013م).
- (9) عباس مصطفى يوسف، دور الإستراتيجية في رفع كفاءة الأداء في منشآت الأعمال، رسالة دكتوراه غير منشورة، (دراسة شركة سكر كنانة، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2005م).
- (10) محمد بسطامي منصور، نظام المعلومات ووظائف لتخطيط والرقابة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عدد رقم (157)، (1974م).
- (11) مصطفى الطيب أبو قناية، بحث دكتوراه، مفاهيم الإدارة الإستراتيجية للقيادات الإدارية، وأثرها على تطوير أداء المنشأة، غير منشورة، (جامعة الخرطوم، 2002م).

ثانيا: المراجع الاجنبية:

- (1) H.C.Laucas . Jr,(1990), Information System Concepts for Management, USA, McGraw – Hill.
- (2) C0 Martin, P,Powell , (1992) , information Systems , UK, McGraw –Hill.
- (3) C0 Martin, P,Powell , (1992) , Information Systems , UK, McGraw –Hill.
- (4) K, Laudon, J. P. Laudon,(1990), Management Information Systems, USA , the Macmillan Co.
- (5) M. Vonder , G. White , (1998), Operation Management , USA , West Publishing Co.
- (6) Niqchols, G.E, on the nature of management information (California: Dickenson publishing company, Inc, (1974).
- (7) S.Haag, M.Commings , J.Dawkins, (1998) , Management Informaton Systems for the Information Age
- (8) Sadek, Konrad E. and Edward Alexander, Different approaches to information systems, Journal of Systems Management, Vol.32, No.6, June,1981.
- (9) USA, McGraw – Hill.