

العنوان:	أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على شركات الطيران في السودان بالتطبيق على شركة طيران الغرب (صن إير)
المؤلف الرئيسي:	عثمان، مزمل علي محمد
مؤلفين آخرين:	أبو حجل، محمد مصطفى محمد(مشرف)
التاريخ الميلادي:	2010
موقع:	أم درمان
الصفحات:	1 - 146
رقم MD:	565670
نوع المحتوى:	رسائل جامعية
اللغة:	Arabic
الدرجة العلمية:	رسالة ماجستير
الجامعة:	جامعة أم درمان الاسلامية
الكلية:	كلية العلوم الإدارية
الدولة:	السودان
قواعد المعلومات:	Dissertations
مواضيع:	التخطيط الاستراتيجي ، الرقابة الإدارية ، الموارد البشرية ، شركات الطيران ، السودان
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/565670



أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على شركات الطيران في السودان

بالتطبيق على شركة طيران الغرب {صن اير}

إعداد الطالب:

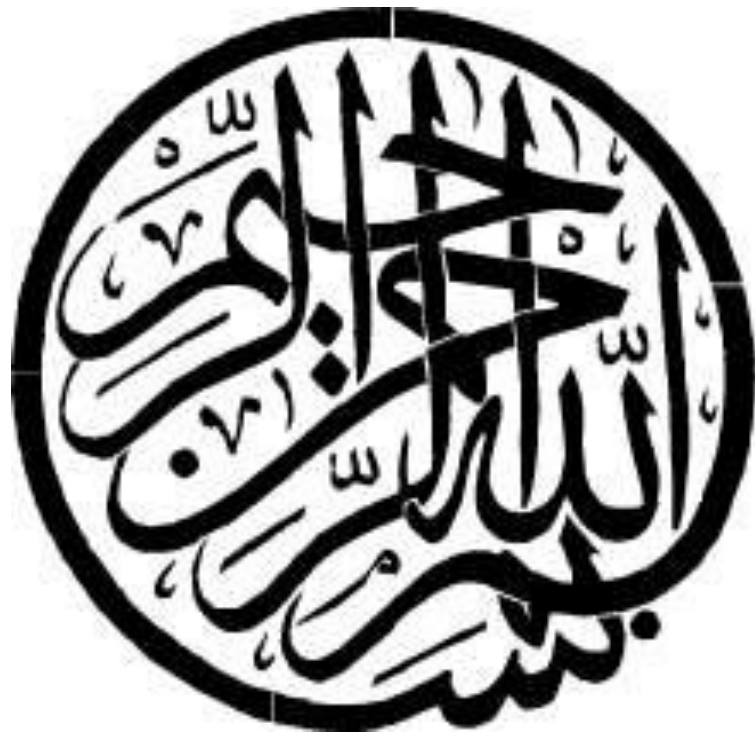
مزمل علي محمد عثمان

رسالة ماجستير مقدمة لكلية العلوم الإدارية- جامعة أدرمان الإسلامية للحصول على
درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إشراف الدكتور

محمد مصطفى أبوحجل

٢٠١٠م-١٤٣١هـ



قال تعالى في محكم تنزيله :

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ ﴾ {٣١} قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴿٣٢﴾ .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

البقرة - ﴿٣١، ٣٢﴾



إِلْمَاء

حينما تصبح المدن مذكورة ... الموانئ راكضة نحو عمق البحر

ومطر الكآبة يتعاطل بغزارة على أرضفتنا

وأشياء الجمال معطلة

حينها فقط ... تصبحوا أنتم إتكاءة بنفسجية ...

في عمق هذا الزمان الرمادي الملامح

والدتي ..

والدي ..

باكورة ذريتي {ياسين}

إخواتي ...

أهلي بوطني الصغير {الزومة} ...

إلى والدتي مرةً أخرى ...



{ أ }

شكر و عرفان

ارة العلم والتعليم جامعة

بكل تقدير وإجلال

أمدرمان الإسلامية ..

والشكر أكثره للدكتور / محمد مصطفى أبوحجل على حسن إشرافه

كما أتقدم بشكر خاص للإخوة في شركة طيران الغرب ،،، وشكر أكثر
للأخ محمد عبد الله ... كما أخص بالشكر الأخ معتز محمد ميرغني،،،
والأخ/مجدي سيداحمد تركي بشركة مطابع السودان للعملة ..

كما لا يفوتني أن أشكر كل من مد لي يد المساعدة والعون في تمليك
معلومة أو تقديم نصيحة ،، كما أسأل الله الرحمة للبروفسير العلامة
الراحل المقيم / عمر علي الخليفة الباقر ،، الذي قدم لي النصح والإرشاد
في جزئية الدراسة الميدانية.

والشكر من قبل ومن بعد لله سبحانه وتعالى

والحمد لله حمداً كثيراً



مستخلص الدراسة :

إنّ الهدف الأساسي من هذا البحث هو دراسة : أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على شركات الطيران في السودان بالتطبيق على شركة طيران الغرب ، وذلك لإختبار الفروض الآتية :

- ١- هنالك علاقة بين سياسة الشركة في عملية الإختيار والتعيين وبين تحقيق الشركة لأهدافها الإستراتيجية .
- ٢- هنالك علاقة بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وبين السياسة الإدارية للموارد البشرية في الشركة .
- ٣- هنالك علاقة بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وبين سياسة التسويق بالشركة.

وقد أثبتت الدراسة النتائج الآتية :

- ١- قبول فرض الدراسة الذي يقول أنّ هنالك علاقة بين سياسة الإختيار والتعيين بالشركة وبين تحقيق الشركة لأهدافها الإستراتيجية.
- ٢- قبول فرض الدراسة الذي يقول أنّ هنالك علاقة بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وبين السياسة الإدارية للموارد البشرية في الشركة .
- ٣- رفض فرض الدراسة الذي يقول أنّ هنالك علاقة بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وبين سياسة التسويق بالشركة .

ABSTRACT

The main objective of this research discussing: the Strategic planning Effect of the Human Resources in the Aviation Companies effectiveness in Sudan, the study applied to West Aviation Company to test the following hypothesis:

- 1- There is a relation between the company in choosing and appointment policies and its strategic to acquire aims.
- 2- Found relation between strategic planning in Human Resources and the company managerial policy for human resources .
- 3- Found relation between strategic planning in human resources and the company marketing policy.

The study find out the below results:

- 1- Accepting the study hypothesis which cleared the relation between choosing policies and appointment and its strategic to acquires aims.
- 2- Accepting study hypothesis that cleared the relation between strategic planning of human resources and the company managerial policies.
- 3- Rejecting the study hypothesis which says there is relation between planning of human resources and the company marketing policies.

المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	الشكر والعرفان
ج	مستخلص الدراسة باللغة العربية
د	ABSTRACT
هـ	فهرس المحتويات
ز	فهرس الجداول
ح	فهرس الأشكال
١	المقدمة
٨	الفصل الأول : المفهوم العام للتخطيط الإستراتيجي
٨	المبحث الأول : الإستراتيجية
٨	المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية
١٣	المطلب الثاني : مراحل الإستراتيجية
١٩	المطلب الثالث : الإستراتيجية وبعض المفاهيم الأخرى
٢٧	المبحث الثاني : التخطيط الإستراتيجي
٢٨	المطلب الأول : مفهوم التخطيط الإستراتيجي
٣٤	المطلب الثاني : خطوات التخطيط الإستراتيجي
٤٤	المطلب الثالث : التخطيط الإستراتيجي الدولي
٤٩	المبحث الثالث : الإدارة الإستراتيجية
٥١	المطلب الأول : مفهوم الإدارة الإستراتيجية
٥٤	المطلب الثاني : مراحل الإدارة الإستراتيجية
٥٨	المطلب الثالث : الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأعمال الدولية
٦٥	الفصل الثاني : الموارد البشرية
٦٥	المبحث الأول : ماهية الموارد البشرية
٦٥	المطلب الأول : مفهوم الموارد البشرية
٧٣	المطلب الثاني : أهمية الموارد البشرية
٧٨	المطلب الثالث : إستراتيجية الموارد البشرية
٨٦	المبحث الثاني : تخطيط الموارد البشرية
٨٦	المطلب الأول : مفهوم تخطيط الموارد البشرية
٩١	المطلب الثاني : مراحل تخطيط الموارد البشرية
٩٧	المطلب الثالث : أهمية وأهداف تخطيط الموارد البشرية
١٠٢	المبحث الثالث : الموارد البشرية في ظل العولمة
١٠٢	المطلب الأول : مفهوم العولمة

١٠٦	المطلب الثاني : تأثير العولمة على الموارد البشرية
١١١	المطلب الثالث : عولمة الموارد البشرية
١١٧	الفصل الثالث:شركة طيران الغرب
١١٧	المبحث الأول:الطيران المدني في السودان
١١٧	المطلب الأول : تاريخ الطيران المدني في السودان
١١٨	المطلب الثاني : الملامح العامة لشركة طيران الغرب
١٢٤	المبحث الثاني:تحليل البيئة الداخليةو الخارجية لشركةطيران الغرب
١٢٤	المطلب الأول : البيئة الداخلية لشركة طيران الغرب
١٢٦	المطلب الثاني :البيئة الخارجية لشركة طيران الغرب
١٢٨	الفصل الرابع :الدراسة الميدانية
١٢٨	المبحث الأول :طريقة جمع البيانات وإجراءات الدراسة الميدانية
١٢٨	المطلب الأول : طريقة جمع البيانات
١٢٩	المطلب الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية
١٢٩	المطلب الثالث : طريقة تحليل البيانات
١٣٠	المبحث الثاني : عرض وتحليل البيانات واختبار الفروض
١٣٠	المطلب الأول : تحليل البيانات الشخصية
١٣٣	المطلب الثاني : تحليل البيانات الأساسية
١٣٧	المطلب الثالث : إختبار فروض البحث
١٤٢	الخاتمة
١٤٤	المراجع
١٤٩	الملاحق

رقم الصفحة	البيان	رقم الجدول
٩١	مثال لتخطيط الموارد البشرية باحدى الشركات	١/٢
١٢١	القوى البشرية في شركة طيران الغرب	١/٣
١٢٩	توزيع واستلام الإستبيان لشركة طيران الغرب	١/٤
١٣٠	توزيع المبحوثين حسب النوع	٢/٤
١٣٠	توزيع المبحوثين حسب العمر	٣/٤
١٣١	توزيع المبحوثين حسب الجنسية	٤/٤
١٣٢	توزيع المبحوثين حسب مستوى التعليم	٥/٤
١٣٣	توزيع المبحوثين حسب الحالة الزوجية	٦/٤
١٣٣	سياسة الإختيار والتعيين بشركة طيران الغرب	٧/٤
١٣٤	الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية بشركة طيران الغرب	٨/٤
١٣٥	السياسة الإدارية للموارد البشرية بشركة طيران الغرب	٩/٤
١٣٥	التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في شركة طيران الغرب	١٠/٤
١٣٦	سياسة التسويق في شركة طيران الغرب	١١/٤
١٣٧	العلاقة بين سياسة الاختيار في شركة طيران الغرب وتحقيق الشركة لأهدافها الإستراتيجية	١٢/٤
١٣٨	إختبار مربع كاي لبيرسون (فرض ١)	١٣/٤
١٣٩	العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في شركة طيران الغرب وبين السياسة الإدارية للموارد البشرية	١٤/٤
١٣٩	إختبار مربع كاي لبيرسون (فرض ٢)	١٥/٤
١٤٠	العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وبين سياسة التسويق في شركة طيران الغرب	١٦/٤
١٤١	إختبار مربع كاي لبيرسون (فرض ٣)	١٧/٤

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	البيان	رقم الشكل
١٢	العلاقة الثلاثية بين الإستراتيجية والرسالة والأهداف والإدارة الإستراتيجية	١/١
٢٤	إستراتيجيات النمو الأساسية	٢/١
٣٩	نظام الـ {SWOT}	٣/١
٤٣	المكونات الرئيسية لعملية التخطيط الإستراتيجي	٤/١
٥٧	نموذج الإدارة الإستراتيجية المتكامل	٥/١
٦٢	بعض الصفات المشتركة بين الإدارة الإستراتيجية وبين إدارة الأعمال الدولية	٦/١
٦٤	العلاقة بين الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية	٧/١
٦٧	العلاقة بين الموارد البشرية الإقتصادية وغير الإقتصادية والسكان	١/٢
٧٢	الموارد البشرية بصفة عامة	٢/٢
٨٣	دور الموارد البشرية في تنفيذ الإستراتيجية	٣/٢
٨٥	مزايا وعيوب مصادر التوظيف	٤/٢
٩٦	مراحل تخطيط الموارد البشرية	٥/٢
١٢٢	الهيكل التنظيمي لشركة طيران الغرب	١/٣

المقدمة:

الحديث عن التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي بصورة عامة في الشركات يعني الالتفات نحو كافة الجوانب الإستراتيجية ومواجهة التحديات والمهددات التي ستواجهه هذه الشركات ، وكذلك يعني تحديد الأهداف والرؤى الإستراتيجية على المدى البعيد ، والتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية جزء لا يتجزأ من التخطيط الإستراتيجي في الشركات لأنه يؤثر بصورة مباشرة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة.

إنّ المفهوم البسيط لتخطيط الموارد البشرية والذي يتمثل في تحديد الوظائف والأعمال اللازمة مع وضع الشروط التي يلزم توافرها في من يشغل هذه الوظائف ومن ثمّ إختيار الشخص الذي سيشغل هذه الوظيفة ، أصبح لا يمثل الحل الأمثل للشركات التي ترغب في النمو والإزدهار حتى تستطيع أن تتفاعل بحيوية مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

بل أصبح التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية هو الحل الأمثل والسمة المميزة للشركات التي ترغب في تحقيق أهدافها الإستراتيجية ، لأنه يحدد المسار الذي يجب أن تسلكه الشركة وذلك بإستخدام مواردها البشرية بكفاءة وبفعالية في ظل التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة ، فبدون وجود هدف لا يمكن تصميم إستراتيجية ، وبدون إستراتيجية لا يمكن تحقيق الهدف ، فالأهداف هي الغاية والتخطيط الإستراتيجي السليم للموارد البشرية هو الوسيلة .

وفي الوقت الراهن أصبحت الشركات الخاصة في الدول المتقدمة هي التي تمثل حكوماتها وتعكس مدى تطورها وتقدمها وتحقيق المصالح الإستراتيجية المشتركة ، مما جعل حكومات تلك الدول تولي إهتمامها الأكبر بهذه الشركات وإنجاحها وذلك بالتنسيق بين التخطيط الإستراتيجي القومي والتخطيط الإستراتيجي للشركات بصورة عامة .

وعليه فقد أصبح لزاماً على الشركات بصفة عامة وشركات الطيران بصفة خاصة أن يتم تحديد وظائف وأعمال وأهداف تتسم بسمات المبادرة والسعي لتشكيل المستقبل وخلق فرص تتوافق وأهدافها الإستراتيجية ، ومن ثم إختيار كوادر بشرية مؤهلة ذات نظرة مستقبلية وقادرة على مواجهة تطورات البيئة المتسارعة ومعرفة نقاط القوة والضعف داخل الشركة والشركات المنافسة والإستفادة منها ومن ثم تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

مشكلة البحث :

إنّ قطاع الطيران غالباً ما يواجه العديد من التحديات والمتغيرات ، وهذا يتطلب تنفيذ العديد من الخطط الطويلة والقصيرة ، ومن هنا تظهر أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية حيث يمكن ان يتم بموجبه تحقيق الترابط بين الأهداف الإستراتيجية والسياسات الطويلة والمتوسطة والقصيرة ، وعليه يمكن توضيح مشكلة البحث في التساؤلات الآتية :

- ١- هل تؤثر سياسة الشركة في عملية الإختيار والتعيين على تحقيق الشركة لأهدافها الإستراتيجية ؟
- ٢- هل يؤثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على السياسة الإدارية للموارد البشرية في الشركة ؟
- ٣- هل يؤثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على سياسة التسويق بالشركة ؟

أهمية البحث :

إنّ أهمية الدراسة تظهر جلياً في توضيح أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على شركات الطيران في السودان ، لا سيما وقد أصبحت شركات اليوم تعتمد على التخطيط طويل المدى والذي يعتمد على معرفة المتغيرات البيئية من حولها حتى تتمكن من صياغة أهدافها الإستراتيجية وتحقيقها عن طريق تلك الموارد البشرية ذات الروح المشبعة بالنظرة المستقبلية والكفاءة العالية ، وعليه يمكن توضيح أهمية الدراسة في الآتي :

- ١- تزامن الدراسة مع زيادة الأهمية الإقتصادية لمجال الطيران بصورة عامة .
- ٢- تطرح الدراسة أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في ظل التحديات والمتغيرات التي تواجه شركات الطيران بصفة عامة وشركة طيران العرب بصفة خاصة .
- ٣- تستعرض الدراسة أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تنمية وتطوير الشركة من خلال تعزيز القدرات الإنتاجية وإدارة التغيير وخلق بيئة بناءة وكذلك تقوية الإتصال بالبيئة المحيطة بالشركة .

أهداف البحث :

إنّ التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يساعد على التبصير بلامح الشركة في المستقبل ، وكذلك يحدد المسار الذي يجب أن تتبعه الأمر الذي يفرض على

الشركة أن تضع أولاً الأسس والمعايير التي يجب أن تستند عليها في إختيار القيادات الإدارية ذات الكفاءة العلمية والخبرة الطويلة التي بالطبع ستعتمد في إختيارها للكوادر التي تواكب توجهات الشركة المستقبلية ، عليه يمكن تحديد أهداف الدراسة في النقاط التالية :

- ١- تأسيس نظم تعزز إختيار وتعيين الكوادر البشرية المؤهلة والمتخصصة في مجال الطيران بالشركة .
- ٢- تفعيل السياسة الإدارية للموارد البشرية للشركة فيما يتعلق بتطبيق الخطط والبرامج التي تحقق الأهداف الإستراتيجية للشركة .
- ٣- تعزيز القدرات التنافسية وخلق ميزة تنافسية للشركة في مجال التسويق المحلي والدولي .
- ٤- معرفة معوقات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الشركة .

فروض البحث :

- ١- هنالك علاقة بين سياسة الشركة في عملية الإختيار والتعيين وبين تحقيق الشركة لأهدافها الإستراتيجية .
- ٢- هنالك علاقة بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وبين السياسة الإدارية للموارد البشرية في الشركة .
- ٣- هنالك علاقة بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وبين سياسة التسويق بالشركة.

منهج البحث :

إنّ من أسباب نجاح أي دراسة هو تحديد الإسلوب والمنهج الذي يتبعه الباحث في دراسته للظاهرة قيد الدراسة ، لذا فقد اتبع الباحث منهجين في هذه الدراسة :

- ١- **المنهج الوصفي :** حيث قام الباحث بوصف ظاهرة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية {التخطيط الإستراتيجي – الموارد البشرية} كما هو موجود في الواقع كما تم وصف العوامل والمتغيرات التي تلعب دوراً أساسياً فيها ووضع الحلول والتوصيات المناسبة لها .
- ٢- **المنهج التحليلي :** حيث يتم تحليل البيانات التي جمعها الباحث من مصادرها الأولية {الدراسة الميدانية} مستخدماً الإستبانة والمقابلة والملاحظة .

أدوات البحث :

إعتمد الباحث في دراسته على المصادر الآتية :

- ١- المصادر الأولية والمتمثلة في الآتي :
 - أ) الإستبانة {المسح الإجتماعي الميداني} .
 - ب) المقابلات الشخصية .
 - ت) الملاحظة والمشاهدة .
- ٢- المصادر الثانوية والمتمثلة في الآتي :
 - أ) الكتب والمراجع .
 - ب) التقارير والدوريات .
 - ت) المجالات والصحف .

مجال البحث :

يمكن توضيح مجال الدراسة في الآتي :

- ١- المجال الزمني : هذه الدراسة تغطي بالبحث والتحليل الفترة الممتدة من ٢٠٠٠م - ٢٠٠٨م مع محاولة رصد الآفاق المستقبلية للشركة .
- ٢- المجال المكاني : تغطي الدراسة شركة طيران الغرب - الخرطوم .
- ٣- المجال البشري : يشتمل المجال البشري على مديري الإدارات والأقسام والموظفين بشركة طيران الغرب .

الدراسات السابقة :

موضوع التخطيط الإستراتيجي للشركات بصفة عامة وشركات الطيران بصفة خاصة من الموضوعات التي لم تجد الإهتمام الكافي كبقية الدراسات في السودان ، وقد تأكد لنا ذلك من خلال إطلاعنا العديد من المواضيع على مختلف المكتبات الجامعية ، ومع ذلك قام الباحث برصد عدد من الدراسات التي تم إعدادها في عدد من جوانب التخطيط الإستراتيجي ، إختارنا منها ما قد يكون له إتصال بموضوع الدراسة :

- ١- أثر التخطيط الإستراتيجي على الشركات السودانية في ظل العولمة ، وهي دراسة حالة مصنع زيوت التيتل في الفترة من ١٩٩٥م-٢٠٠٣م ، وهو عبارة عن بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، من إعداد الطالب / محمد حسين أبوصالح ، ويستعرض الباحث مشكلة البحث الأساسية في إهمال جانب التخطيط الإستراتيجي بالرغم من مرور أكثر من خمسين عاماً على الإستقلال ، كما يستعرض الباحث أهمية دراسته في توضيح الأبعاد التي ظلت مفقودة في السودان منذ الإستقلال وإلى اليوم ومن ثم التوصل إلى أثر التخطيط الإستراتيجي على الشركات في السودان في

- ظل العولمة ، كما تناول الباحث تجربة اليابان في التخطيط الإستراتيجي ، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات ، نذكر منها :^{١}
- أ- تعزيز التخطيط من منظور دولي .
- ب- الإهتمام بعمل ترتيبات الإستراتيجية المطلوبة للتعاون والتفاعل مع البيئة الإقليمية .
- ت- الإهتمام بالتخطيط الإستراتيجي باعتباره عنصراً أساسياً ملحاً في بناء الدولة .
- ث- الترتيب لشركات سودانية عادلة مع الشركات الأجنبية .
- ج- دعم وتأهيل الشركات السودانية الخاصة باعتبارها هي التي ستتولى إدارة حوار المصالح نيابة عن الدولة في المرحلة القادمة .
- ٢- تأثير التخطيط الإستراتيجي على أداء الصناعات الغذائية في السودان ، دراسة حالة ولاية الخرطوم ، دراسة من إعداد الطالبة / فوزية أحمد عبدالرحيم – لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، وتتمثل المشكلة الأساسية التي تناولتها الدراسة في إهمال جانب التخطيط الإستراتيجي وانعكاس ذلك على عدم مقدرة المنشأة من تحديد أهدافها العامة ، وتتمثل أهمية الدراسة في أهمية التخطيط الإستراتيجي في دعم مواجهة الشركة للتحديات والمهددات التي تواجه الشركة التي ستواجه البيئة الخارجية بكل تعقيداتها والمنافسة الشرسة التي تتميز بها ، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات ، نأخذ منها :^{٢}
- أ- ضرورة الأخذ بإسلوب التخطيط الإستراتيجي المتصل والدائم على ضوء الظروف الجديدة والمتغيرة .
- ب- أن يتسم التخطيط الإستراتيجي بالمرونة والواقعية حتى تتمكن من التكيف مع البيئة الخارجية .

هيكل البحث :

يتكون البحث من أربعة فصول يمكن توضيحها كما يلي :

الفصل الأول : المفهوم العام للتخطيط الإستراتيجي ، ويتكون من ثلاثة مباحث

كل مبحث يحتوي على ثلاثة مطالب ، يمكن توضيحها كما يلي :

^{١} محمد حسين ابوصالح،رسالة ماجستير غير منشورة،بعنوان:اثر التخطيط الاستراتيجي على الشركات السودانية في ظل العولمة،جامعة امدرمان الاسلامية،٢٠٠٤م.
^{٢} فوزية أحمد عبدالرحيم،رسالة ماجستير غير منشورة بعنوان:تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء الصناعات الغذائية في السودان،جامعة امدرمان الاسلامية،٢٠٠٦م.

المبحث الأول : الإستراتيجية ، ويتكون من ثلاثة مطالب هي : المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية، المطلب الثاني عمليات الإستراتيجية ، أما المطلب الثالث : الإستراتيجية وبعض المفاهيم الأخرى

المبحث الثاني : التخطيط الإستراتيجي ويتكون من :المطلب الأول :مفهوم التخطيط الإستراتيجي ، المطلب الثاني :خطوات التخطيط الإستراتيجي أما المطلب الثالث : التخطيط الإستراتيجي الدولي .

المبحث الثالث : الإدارة الإستراتيجية ويتكون من :المطلب الأول : مفهوم الإدارة الإستراتيجية ، المطلب الثاني : مراحل الإدارة الإستراتيجية ، أما المطلب الثالث : الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأعمال الدولية .

الفصل الثاني : الموارد البشرية ويتكون من ثلاثة مباحث كل مبحث يحتوى على ثلاثة مطالب ، يمكن توضيحها كما يلي : المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية ويتكون من المطالب الآتية :المطلب الأول : مفهوم الموارد البشرية ، المطلب الثاني : أهمية الموارد البشرية ،أما المطلب الثالث : إستراتيجية الموارد البشرية.

المبحث الثاني : تخطيط الموارد البشرية ويتكون من المطالب الآتية :المطلب الأول : مفهوم تخطيط الموارد البشرية ، المطلب الثاني : مراحل تخطيط الموارد البشرية أما المطلب الثالث : أهمية وأهداف تخطيط الموارد البشرية .

المبحث الثالث : الموارد البشرية في ظل العولمة ويتكون من ثلاثة مطالب هي :

المطلب الأول : مفهوم العولمة ، المطلب الثاني : تأثير العولمة على الموارد البشرية ، أما المطلب الثالث : عولمة الموارد البشرية .

الفصل الثالث : شركة طيران المغرب ، ويتكون من مبحثين كل مبحث يحتوي على مطلبين يمكن توضيحها كما يلي :

المبحث الأول : الطيران المدني في السودان ، ويتكون من مطلبين :المطلب الأول : تاريخ الطيران المدني في السودان، أما المطلب الثاني : الملامح العامة للشركة .

المبحث الثاني : تحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة ، ويتكون من مطلبين :

المطلب الأول : تحليل البيئة الداخلية للشركة ، أما المطلب الثاني : تحليل البيئة الخارجية للشركة .

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية ، يتكون من مبحثين كل مبحث يحتوي على ثلاثة مطالب يمكن توضيحها كما يلي :

المبحث الأول : التعرف على طريقة جمع البيانات وإجراءات الدراسة الميدانية .
ويحتوي على ثلاثة مطالب ،المطلب الأول : طريقة جمع البيانات ، المطلب الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية ، أما المطلب الثالث : طريقة تحليل البيانات .
المبحث الثاني : عرض وتحليل البيانات و اختبار الفروض ويحتوي على ثلاثة مطالب هي : المطلب الأول : عرض و تحليل البيانات الشخصية ، المطلب الثاني : عرض وتحليل البيانات الأساسية ،أما المطلب الثالث : إختبار فروض الدراسة .

الفصل الأول : المفهوم العام للتخطيط الإستراتيجي

المبحث الأول : الإستراتيجية

لقد أثبتت الكثير من الدراسات إن السبب الرئيسي لعدم تقدم العديد من الدول المتخلفة والنامية هو عدم وجود إستراتيجية شاملة ، وان هذه الدول ليس لديها أي أهداف إستراتيجية واضحة ، وليس لها خط سير معين وأن التخبط والعشوائية وترك دولهم تتقلب بسبب تيار المتغيرات الخارجية من حولهم هي ديدنهم ، ولكن في الآونة الأخيرة بدأت بعض الدول تلتفت الى العالم من حولها وأصبحت تضبط خططها عبر أهداف بعيدة المدى مما جعلها - نوعا ما- تدخل في تنافس مع المنظمات الدولية العملاقة عليها تجد لها مساحة تنافسية من بين هذه المنظمات.

وسيتناول هذا المبحث في مطلبه الأول مفهوم الإستراتيجية أما المطلب الثاني فسيتناقش عمليات الإستراتيجية فيما يستعرض المطلب الثالث الإستراتيجيات المتخصصة .

المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية

في الواقع إنّ مفهوم الإستراتيجية له العديد من التعريفات ، وبطبيعة الحال يتوقف المقصود بالإستراتيجية على التعريف الذي يتم قبوله لها ، فمن الناحية اللغوية يمكن تعريف كلمة إستراتيجية بأنها " خطة أو سبيل للعمل ، والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل " ولكن مثل ذلك التعريف لا يقدم تفسيراً علمياً محدداً لما يمثل الإستراتيجية ، فالذي يطرحه هذا التعريف ولا يمكن الإجابة عليه من خلاله، ما هي تلك الأعمال التي تمثل أهمية دائمة ككل ؟ وفي هذا الصدد هناك تعريف قدمه "توماس" والذي يعرف الإستراتيجية بأنها " خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها والرسالة البيئية التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية " وإذا نظرنا إلى هذا التعريف نجد ما يلي :{١}

- ١) إنّ الإستراتيجية ما هي إلا وسيلة لتحقيق غاية محددة وهي رسالة المنظمة في المجتمع، كما أنها توضح غاية تستخدم في قياس الأداء للمستويات الإدارية الدنيا داخل المنظمة ، وكيف تختلف عن أهداف المنظمة أو الغاية للمنظمة .
- ٢) إنّ الإستراتيجية تهدف إلى خلق درجة من التوافق والتي تتسم بالكفاءة العالية من عنصرين أساسيين هما :

{١} إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية ، (الإسكندرية : المكتب العربي الحديث ، دت) ص ١

أ- خلق درجة من التطابق بين أهداف المنظمة وبين غاية المنظمة فلا يعقل أبداً أن تعمل أي منظمة مع وجود تناقض بين الأهداف والغايات التي تعمل على تحقيقها .
ب- خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة والبيئة التي تعمل بها تلك المنظمة ، ومعنى ذلك أنّ الإستراتيجية تعمل على أن تعكس رسالة المنظمة وتلك الظروف البيئية التي توجد فيها ..

وترجع جذور كلمة إستراتيجية (strategy) إلى كلمة (strategies) باللغة اليونانية ، وتعني عموم الحرب ، و إنطلاقاً من الجذور العسكرية الإستراتيجية ويُعرّف قاموس (Websters New World Dictionary) الإستراتيجية على أنها " علم تخطيط وتوجيه العمليات الحربية " إذ يمثل التخطيط أهمّ مكون في هذا التعريف للإستراتيجية ، أما من منظور الإدارة الإستراتيجية تمثل الإستراتيجية مفهوم متعدد الأبعاد ، وتتبلور أهم أبعادها والتي تعرضت لها الدراسات السابقة في ستة أبعاد رئيسية هي: {١}

البعد الأول :

الإستراتيجية وسيلة لتحقيق غرض المنظمة من خلال أهداف طويلة وبرامج للتصرف وأولويات تخصيص الموارد .

البعد الثاني :

الإستراتيجية كشف أو تدقيق مترابط منطقياً وموحداً ومتكاملاً من القرارات.

البعد الثالث :

الإستراتيجية تعريف لميدان أو مجال تنافس المنظمة .

البعد الرابع :

الإستراتيجية إستجابة للفرص والتهديدات الخارجية ولجوانب القوة والضعف الداخلية بغرض تحقيق الميزة التنافسية .

البعد الخامس :

{١} نبيل مرسي خليل ، الإدارة الإستراتيجية ، (القاهرة : دار المعارف ، ١٩٩٥م) ص ٢٣

الإستراتيجية كسبيل للتمييز بين المهام الإدارية في ظل مستويات المنظمة ككل ووحدة النشاط أو الأعمال .

البعد السادس :

الإستراتيجية كتعريف لمدى الإسهام الإقتصادي وغير الإقتصادي الذي تنوي المنظمة تقديمه للأطراف المستفيدة منها .

ويمكن تعريف الإستراتيجية بأنها " كل الأطروحات والوسائل والأفكار المتناسقة والمتكاملة التي من شأنها تحقيق ميزة تنافسية او قدرة تنافسية من منظور عالمي للدولة أو المنظمة تمكنها من تحقيق الأهداف عبر الاستغلال للفرص والموارد المتاحة وتستجيب عبرها لبيئة الدولة أو المنظمة والمخاطر والتهديدات المحلية والدولية ويتم عبرها تحديد الرسالة والأهداف الإستراتيجية للدولة أو المنظمة " ، ومن خلال التعريف السابق نجد ان الإستراتيجية تتناول: {}

- * دور المنظمة على المدى البعيد .
- * علاقة المنظمة بالبيئة .
- * عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية .
- * عملية صياغة رسالة المنظمة .
- * تقييم البيئة الخارجية للمنظمة ومحاولة التوفيق بين موارد المنظمة والظروف في البيئة الخارجية .
- * تحديد البدائل الإستراتيجية المناسبة في ضوء رسالة المنظمة وأهدافها .
- * إختيار الأهداف .
- * تكتيك {فن وعلم} تشكيل وتنفيذ الظروف الوظيفية .
- * تحقيق مستوى متفوق لأداء المنظمة .
- * تحديد الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية .
- * تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة .
- * أسلوب ترابط وتناسق قرارات وتصرفات المنظمة .
- * وسيلة لتعريف المجال التنافسي للمنظمة .
- * وسيلة لتحقيق وبناء القدرات التنافسية للمنظمة .

ومن أهم مزايا الإستراتيجية أنها تضع المنظمة في موضع المبادرة بدلاً من موطن الإستجابة عند التخطيط لتشكيل المستقبل ، فهي بذلك تمكّن المنشأة من

{1} محمد حسين أبوصالح، التخطيط الإستراتيجي في الإقتصاد والعلوم السياسية والإجتماعية ، ط٢، (الخرطوم : مطابع السودان للعملة ، ٢٠٠٧م) ص ٥٦

التأثير بفعالية أكبر نتيجة لعنصر المبادرة عكس أسلوب ردود الأفعال التي تتميز بمحدودية الأثر والاستجابة من البيئة وبالتالي فإن الإستراتيجية وفق هذا المفهوم تصبح وسيلة أساسية لتحقيق السيطرة سواءً على مصالح المنظمة في البيئة أو على مصيرها ، كما تتميز الإستراتيجية أيضاً بكونها تتيح فرص أكبر للمديرين والعاملين لفهم نشاط المنظمة وبالتالي التزامهم .{١}

ويعبر عن الإستراتيجية بأنها " خطة شاملة توضح كيف يمكن للمنظمة تحقيق رسالتها وأهدافها ، ويتمثل دور الإستراتيجية الرئيسي في تعظيم الميزة التنافسية للمنظمة والحد من نقاط الضعف التنافسية "، والإستراتيجية الجيدة هي تلك التي يجب أن يعرفها جميع العاملين ويسعون إلى تحقيقها بشكل لا يبعث سوء الفهم أو التضارب أو التداخل في الأداء .{٢}

ويمكن القول أن الإستراتيجية هي " جزء من التخطيط الإستراتيجي وتعبّر عن مسار يتم إختياره من بين عدة مسارات وذلك لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها ومن ثم تحقيق الإتجاه الذي إرضته المنظمة لنفسها في المستقبل " .{٣}

أما {Porter} وهو أحد رواد الإستراتيجيات التنافسية فإنه يعرف الإستراتيجية على أنها " بناء وإقامة دفاعات من القوى التنافسية أو إيجاد موقع في الصناعة حيث تكون القوى أضعف ما يكون " .{٤}

ويعبر مصطلح الإستراتيجية أيضاً عن النماذج والتصرفات ومداخل الأعمال التي تستخدمها الإدارة لتحقيق الرضا للعملاء ، وتدعيم وتحسين حصتها ومكانتها السوقية وتحقيق أهدافها التنظيمية ، والإستراتيجية هي أداة الإدارة لتحقيق التوافق مع بيئتها ومن ثم تأكيد بقاء التنظيم ونموه واستقراره في الأجل الطويل .{٥}

ويمكن تمثيل العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والرسالة والأهداف والإستراتيجية من خلال شكل {١/١}، ودائماً ما تشير رسالة المنظمة إلى الهدف من قيام المنظمة فيما تعمل الإدارة الإستراتيجية لتحقيق تلك الأهداف الإستراتيجية عن طريق إستراتيجيات المنظمة الموضوعية ، وتعتبر هذه العلاقة واضحة المعالم بين تلك المكونات الأربعة الرئيسية لتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية.

{١} المرجع السابق ، ص ٥٦

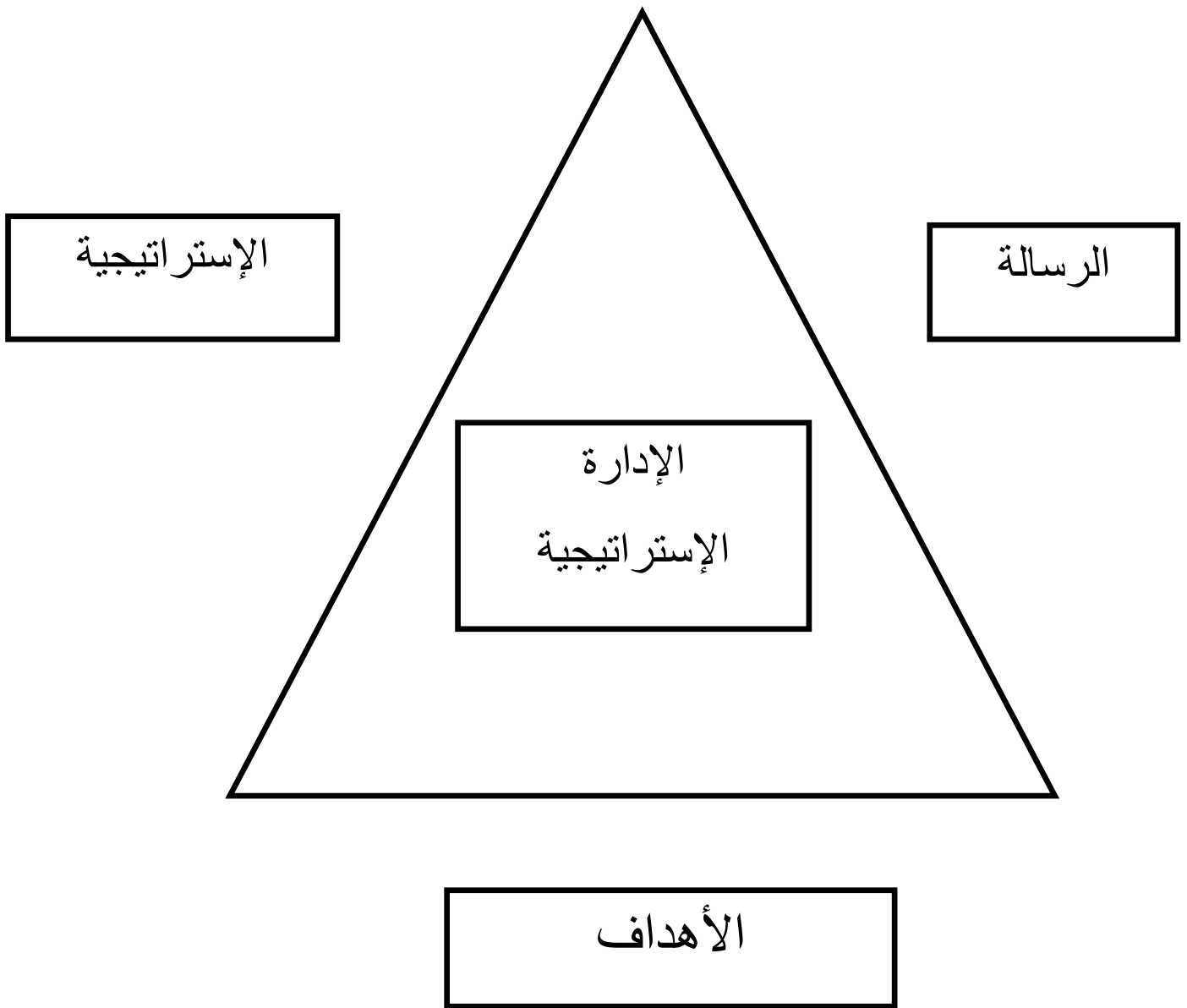
{٢} ثابت عبدالرحمن ادريس، جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية ، (الإسكندرية : الدار الجامعية ، ٢٠٠٦م) ص ٢٢

{٣} عبدالرحمن توفيق ، التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإبداعي ، ط٢، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للأداء ، ٢٠٠٦م) ص ٣

{٤} فلاح حسن عداي ، الإدارة الإستراتيجية ، ط٢، (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٦م) ص ١٩

{٥} ثابت عبدالرحمن ، جمال الدين محمد المرسى، مرجع سبق ذكره ، ص ٥٤

شكل { ١/١ } العلاقة الثلاثية بين الإستراتيجية والرسالة والأهداف والإدارة الإستراتيجية



المصدر : عبدالسلام أبوقحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط٢، (الإسكندرية: الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٧م) ص ١٩

المطلب الثاني : مراحل الإستراتيجية

يمكن توضيح مراحل الإستراتيجية في الآتي :

أولاً : صياغة الإستراتيجية :

تحرص المنظمات الناجحة على نشر الفكر الإستراتيجي بين المديرين بحيث تعكس قراراتهم بعداً إستراتيجياً يتمثل في زيادة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل ، ويعتمد التفكير الإستراتيجي على الإبتكار وتقديم أفكار جديدة يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت كبير ومعظم الأفكار الجديدة في مجال الإدارة ظهرت في مناخ ديمقراطي يسمح بإشراك أكبر عدد من الأفراد مع إعطائهم أكبر قدر من الحرية المنظمة في التعبير على آرائهم وعدم فرض أية قيود على الإقتراحات والأفكار المقدمة منهم ، بل يتم تقييمها في مرحلة لاحقة لضمان وجود أكبر قدر ممكن من الأفكار والمقترحات البناءة فكثير من الأفكار الخلاقة بدأت بأفكار من الصعب تصديقها .{١}

الإتجاهات الحديثة للفكر الإستراتيجي :

يعتمد الفكر الإستراتيجي على مفاهيم أساسية تعتبر المرشد الأساسي للمنظمات التي تسعى للفوز على المنافسين وزيادة قيمتها من وجهة نظر المتعاملين معها ، وأهم إتجاهات هذا الفكر هي :{٢}

(١)العولمة :

يعتمد الفكر الإستراتيجي على إدراك أنّ البيئة هي وحدة كونية متكاملة ، فالبيئة التي تعمل فيها المنظمات لا تقتصر على البيئة المحلية بل تمتد لأبعد من ذلك بحسب طبيعة نشاط المنظمة وحجمها .

(٢) زيادة أهمية العميل :

أدركت المنظمات المعاصرة أن التنظيم الداخلي والإجراءات والقواعد ينبغي ان توضع من أجل العميل ولزيادة رضاه ، باعتباره محور إهتمام الإدارة الإستراتيجية ومن ثمّ تحوّل الإهتمام من المنتج إلى العميل ورغبته واحتياجاته .

{١} محمد أحمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية ، "الأصول والأسس العلمية " ، (الإسكندرية : الدار الجامعية ، ٢٠٠٤م) ص ٥
{٢} المرجع السابق ، ص ٢٩