

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

مقومات المدير الاستراتيجي ومدى

توفرها في مؤسسات القطاع العام

دراسة حالة

(الهيئة القومية للكهرباء - الهيئة العامة للطيران المدني)

محت تكييلي لنييل درجة الماجستير في الإدارة العامة

عالم الحاج آدم عبد الرحيم

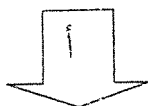
إعداد الطالب:

أ. د. علي عبد الله الحاكم

إشراف:

١٤٢٦ هـ - ٢٠٠٥ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# الآية

قال تعالى:

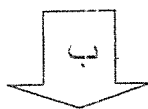
( يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ

فَأَفْسَحُوا يَفْصَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ لَكُمْ فَانْزِعُوا فَانْزِعُوا

يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ

دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ )

سورة المجادلة الآية (11)



# الإهداء

إلى روح والدي... طيب الله ثراه...

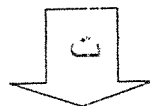
إلى والدي... أطال الله في عمركما...

إلى أستاذتي الحريمة...

إلى كل من علمني حرفاً...

أهدى ثمرة جدي المتواضع...

الباحث



# الشكر والعرفان

الشكر أولاً لله الذي علّم بالقلم.. علّم الإنسان ما لم يعلم... ثم من بعد  
الشكر والتقدير إلى البروفيسور علي عبد الله الحاكم الذي تفضل بالإشراف  
على البحث وما قدمه من عون صادق وتوجيهات قيمة أفادتني في إتمام هذا  
البحث.

كما لا يفوتني في هذا المقام أن أقدم جزيل شكري وامتناني لأسرة  
الهيئة القومية للكهرباء وأسرة الهيئة العامة للطيران المدني وأخص بالشكر  
الاخوة في إدارة العلاقات العامة والإعلام.

وأيضاً يمتد شكري إلى إدارة جامعة السودان لاتها فرصة الدراسة  
لي في ماجستير الإدارة العامة، وإلى الأخ عبد الله الحاج الذي قام بتمويل  
هذه الدراسة، وأيضاً إلى الأخ طارق بشير لتعاونه الثري في طباعة هذا البحث  
وإلى كل من ساعد وساهم في إعداد هذا البحث.

# الفهرس

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	البسمة	١
ب	الآية	٢
ت	الإهداء	٣
ث	الشكر والعرفان	٤
ج	فهرس الموضوعات	٥
خ	قائمة الجداول	٦
د	قائمة الأشكال	٧
ذ	قائمة الملاحق	٨
ر	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	٩
س	ملخص الدراسة باللغة العربية	١٠
١	مقدمة	
١	مشكلة البحث	١١
٢	أهمية البحث	١٢
٢	أهداف البحث	١٣
٢	الفرضيات	١٤
٣	منهج البحث	١٥
٤	أسلوب جمع المعلومات	١٦
٤	مجتمع البحث	١٧
٤	حجم العينة	١٨
٥	الدراسات السابقة	١٩

<b>الفصل الأول : الإطار النظري</b>		
٨	المبحث الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأبعادها	٢٠
٢٠	المبحث الثاني: من هو المدير الاستراتيجي	٢١
٣٦	المبحث الثالث: مشاركة المستويات الإدارية داخل المنشأة في صنع الاستراتيجية	٢٢
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>		
٥٠	المبحث الأول: المنظمات موضوع الدراسة	٢٤
٨٨	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة	٢٥
<b>النتائج والتوصيات</b>		
٩٨	النتائج	٢٦
١٠٠	التوصيات	٢٧
١٠١	المصادر والمراجع	٢٨
١٠٤	الملاحق	٢٩

# قائمة الجداول

الرقم	البيان	الصفحة
١	مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية	١٥
٢	الوزن النسبي للمهارات الإدارية المطلوبة في المستويات الإدارية المختلفة	٣٥
٣	مشاركة المستويات التنظيمية بالمنشأة في صنع الاستراتيجية	٣٧
٤	الجنس	٨٩
٥	المؤهلات العلمية	٨٩
٦	التخصص الأكاديمي	٩٠
٧	مسمى الوظيفة التي تشغلها	٩٠
٨	الدورات التدريبية في مجال الإدارة الاستراتيجية	٩٠
٩	الاطلاع على الكتب في مجال الإدارة الاستراتيجية	٩١
١٠	الشعور بالحاجة إلى المزيد من المعرفة في مجال الإدارة الاستراتيجية	٩١
١١	مصادر المعلومات التي تعتمد عليها المؤسسة في تقويم أداء المديرين	٩٢
١٢	توجد سياسة عامة لتدريب المديرين	٩٣
١٣	نوع القرارات التي تتخذها أو تساعد في اتخاذها	٩٤

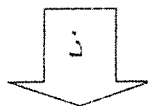


# قائمة الأشكال

الرقم	البيان	الصفحة
١	مستويات الإدارة الاستراتيجية	١٩
٢	مهام وأدوار المدير الاستراتيجي	٢٦
٣	المهارات الإدارية وعلاقتها بالمستويات الإدارية	٣٤
٤	الأطراف المشاركة في عملية الإدارة الاستراتيجية	٣٨
٥	قياس مدى مساهمة مجلس الإدارة	٤٣
٦	أنماط مشاركة الإدارة العليا في وظائف الإدارة الاستراتيجية	٤٦
٧	العلاقات المتداخلة بين المستويات الإدارية عند صنع الاستراتيجية	٤٩

# قائمة الملاحص

الرقم	البيان	الصفحة
١	استمارة مقابلة للمديرين الاستراتيجيين	١٠٥
٢	استمارة استقصاء للمديرين الاستراتيجيين	١٠٧
٣	الهيكل التنظيمي للهيئة القومية للكهرباء	١١١



## **Abstract**

This study aimed to investigate the qualities of the strategic manager and how far these qualities are available in the public sector institutions in terms of their definition, description and highlighting their duties and values in the light of theoretical perspective.

The researcher has adopted the descriptive analytical method for the purpose of testing the hypotheses. The study contained two chapters in addition to an introduction in which the research problem has been reviewed precisely as follows:

The public sector institutions in Sudan lack the good strategies which are needed to carry out and improve the level of performance, which is based on analysis of internal and external environment with emphasis on excellence and to address the challenges so as to continue rendering its services in a proper manner.

Furthermore the significance of the study, its objectives, its hypotheses contained the following:

1. There is little knowledge about who is the strategic manager so there is no clear basis for determining the qualities of the strategic manager in the public sector institutions in the Sudan.
2. The strategic manager implies that there is a group of persons who participate in collecting and analyzing information and data, thus preparing and formulating them so as to take collective decision. Can we find these managers in the public sectors institution in the Sudan?
3. There is a statistically significant relation between little knowledge shown by the managers with regards to the strategic manager.

4. There is a statistically significant relation between lack of knowledge shown by the managers concerning the strategic management and being preoccupied with the daily matters.
5. There is a statistically significant relation between lack of knowledge shown by the managers concerning the strategic management and lack of clear basis or qualities of the strategic manager.

Chapter one deals with the theoretical framework i.e. the literature review of the study. This has been tackled in three units. Unit one is about the concept of the strategic management and its dimensions, while unit two tackles the strategic manager, his duties, his role and his qualities. Unit three tackled participation of various levels of administration within a firm in formulating a strategy.

Chapter two contained the field study. This chapter has been divided into two units. Unit One tackled the definition of two institutions as case study, namely the National Electricity Corporation and Civil Aviation General Corporation, whereas unit two contains data analysis through statistical package for social science (SPSS).

After having completed the study, the hypotheses are tested and results and recommendations are stated.

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مقومات المدير الإستراتيجي ومدى توفرها في مؤسسات القطاع العام من حيث تعريفه وتوصيفه وتوضيح مهامه وأدواره في ضوء موجهاات الإطار النظري .

اتبعت هذه الدراسة لأغراض التحقق من فرضياتها المنهج الوصفي التحليلي ، وإشتملت الدراسة على فصلين بالإضافة إلى مقدمة البحث حيث تم فيها إستعراض الآتسي :

مشكلة البحث التي تم إيجازها في إفتقار مؤسسات القطاع العام بالسودان إلي الإستراتيجيات الإدارية الناجحة للقيام والنهوض بمستوى الأداء القائم والمبني على تحليل البيئة الداخلية والخارجية بالتركيز على نقاط التميز وتلافي المهددات لكي تظل تعمل وتقدم خدماتها على الوجه المطلوب. إضافة إلى إستعراض أهمية البحث وأهدافه والفرضيات التي تكمن في النقاط التالية :

1. هناك عدم إلمام تام أو معرفة واضحة عممن هو المدير الإستراتيجي وبالتالي لا توجد أسس أو معايير لتحديد مقومات المدير الإستراتيجي في مؤسسات القطاع العام بالسودان .

2. إن المدير الإستراتيجي يعني أن هنالك مجموعة من الأشخاص يشتركون في جمع وتحليل المعلومات والبيانات وصياغتها ومن ثم إتخاذ القرار بشكل جماعي . فهل يوجد مثل هذا النوع من المديرين في مؤسسات القطاع العام بالسودان .

3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم معرفة المديرين بالإدارة الإستراتيجية وعدم إيمانهم بجدواها .

4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم معرفة المديرين بالإدارة الإستراتيجية وميلهم للإنشغال بالأعمال اليومية .

5. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم معرفة المديرين بالإدارة الإستراتيجية وعدم نمو أو تبلور أسس أو مقومات للمدير الإستراتيجي في مؤسسات القطاع العام بالسودان.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة حيث قام الباحث بعرض الأدبيات المتعلقة بموضوع بحثه في ثلاث مباحث يعرض المبحث الأول مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأبعادها ، بينما يتناول المبحث الثاني تعريف المدير الإستراتيجي وتوضيح مهامه وأدواره وصفاته ومهاراته ، ويعرض المبحث الثالث مشاركة المستويات الإدارية داخل المنشأة في صنع الإستراتيجية .

أما الفصل الثاني : فقد حوى الدراسة الميدانية حيث تم تقسيمه إلى مبحثين ويتناول المبحث الأول نبذة تعريفية عن المؤسستين موضوع الدراسة (الهيئة القومية للكهرباء – الهيئة العامة للطيران المدني) . أما المبحث الثاني فقد حوى تحليل المعلومات باستخدام أسلوب حزمة التحليلات الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) . وبعد إكمال التحليل تم إختبار الفرضيات وإستخلاص النتائج والتوصيات .

## مقدمة

- مشكلة البحث
- أهمية البحث
- أهداف البحث
- الفرضيات
- منهج البحث
- أسلوب جمع المعلومات
- حجم العينة
- الدراسات السابقة

## مقدمة

### مشكلة البحث

بنظرة تأملية إلى واقع الحياة العامة وإلى واقع إدارة المؤسسات العامة (الاقتصادية والاجتماعية) يلاحظ أن سوء الإدارة وقصورها هما السببان الرئيسيان وراء انخفاض مستوى الأداء الاقتصادي للعديد من المنشآت الخاسرة رغم تحديات الألفية الثالثة، والعولمة والتي شملت عدة أصعدة منها السياسي والاجتماعي والاقتصادي والحضاري، الأمر الذي يقتضي الإعداد لمواجهة هذه التحديات والتعامل معها. أحد متطلبات هذه المواجهة لهذا التحدي، تطوير المؤسسات العامة والمنظمات بأطرها المختلفة، وحسب الاختصاص والعمل، وإيجاد المدير الاستراتيجي الذي يستطيع أن يساهم ويقود ويوجه المنشأة نحو النمو والنجاح وينتشلها بالتالي من الوضع الإداري الحالي بسلبياته المختلفة والمتعددة.<sup>1</sup>

وفي ظل هذا الجو المشوب بالتعقيدات والصعوبات التي تواجه المدير الاستراتيجي، ساد العالم ثورة إدارية شاملة ركزت على تطوير المفاهيم الإدارية، وتحريك وتفعيل طاقات الأفراد، وفرق العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية في وقت اضطربت فيها القيم التنظيمية وتعقدت فيها أنماط السلوك الإداري والعملي مما أثر سلباً على الأداء التنظيمي. هذه التحولات تمثل هاجساً بالنسبة للدول النامية ومن بينها السودان، وبالتالي ينبغي عليها أن تضاعف جهودها لمواكبة التغييرات للخروج من نفق الترددي الإداري المريع الذي لازم الأداء الإداري والتنظيمي طيلة العقود الماضية على الرغم من المحاولات العديدة في المؤسسات والمنظمات المختلفة لتحديث وتطوير الهياكل التنظيمية، الإجراءات، السياسات، أساليب العمل.<sup>2</sup>

وفي ظل الواقع الإداري الحالي للسودان تظهر حاجة ماسة وملحة إلى المدير الاستراتيجي خاصة في مؤسسات القطاع العام التي تواجه حالياً مجموعة جديدة من التحديات الكبيرة بفعل المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية السريعة وغيرها الذي يرتبط بمرحلة السلام مما يحتم علينا السعي بمجهودات كبيرة ومتواصلة إلى إحداث نقلات نوعية وحقيقية في قيادة المؤسسات العامة وبالتالي السؤال

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، مبادئ الإدارة، دار الجامعة للنشر والطباعة، الإسكندرية، ١٩٩٩م ص ١٦

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص ١٨



المطروح للنقاش في هذا البحث هو (هل يوجد مدير استراتيجي بالمقومات المتعارف عليها في مؤسسات القطاع العام بالسودان؟)

### **أهمية البحث:**

تتبع أهمية هذا البحث في كونه يتزامن مع الاتجاه المكثف نحو الاستثمار في قطاع الخدمات العامة منها والخاصة، وبالتالي زيادة الحاجة إلى نوعية متفردة من القادة الذين يتوفر لديهم المهارات الفكرية العالية، إلى جانب اهتمامهم بالجوانب الأخرى من مهنية وإنسانية (أي ما يسمى بالمديرين الاستراتيجيين) نسبة لأهمية هذا النوع من القادة خاصة في مرحلة الانفتاح الاقتصادي وتحرير التجارة.

### **أهداف البحث:**

يرمي هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على المدير الاستراتيجي.
2. تناول المهارات الواجب توفرها في المدير الاستراتيجي.
3. التعرف على السمات والمواصفات المطلوب توفرها في المدير الاستراتيجي في المؤسسات موضوع الدراسة.
4. التعرف على المهام والأدوار التي يجب على المدير الاستراتيجي القيام به.
5. التعرف على النمط الإداري للمدير الاستراتيجي.
6. توضيح أهمية وجود المدير الاستراتيجي ومدى تأثير ذلك إيجاباً.

### **الفرضيات التي يقوم على أساسها البحث:**

لقد قام الباحث بوضع مجموعة من الافتراضات التي يرى أنها تكشف عن مدى توفر مقومات المدير الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام في السودان وهي:

1. هناك عدم إلمام تام أو معرفة واضحة عن هو المدير الاستراتيجي وبالتالي لا توجد أسس أو مقاييس واضحة لتحديد مقومات المدير الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام بالسودان.
2. إن المدير الاستراتيجي يعني أن هنالك مجموعة من الأشخاص يشتركون في جمع وتحليل البيانات والمعلومات وإعدادها وصياغتها ومن ثم اتخاذ القرار بشكل جماعي. فهل يوجد مثل هذا النوع من المديرين في مؤسسات القطاع العام في السودان.

٣. هناك علاقة ذات دلالة بين عدم معرفة المديرين بالإدارة الاستراتيجية وعدم إيمانهم بجدواها.
٤. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم معرفة المديرين بالإدارة الاستراتيجية وميلهم للانشغال بالأعمال اليومية.
٥. هنالك علاقة ذات دلالة بين عدم معرفة المديرين بالإدارة الاستراتيجية وعدم نمو أو تبلور أسس أو مقومات للمدير الاستراتيجي.

### منهج البحث:

إن منهج البحث العلمي الذي اتبعه الباحث في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي وبالتحديد أسلوب المسح الميداني، لأن هذا المنهج يهتم بجمع البيانات التفصيلية عن المشكلة محل الدراسة بقصد استخدام هذه البيانات لفهم وتفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها، بهدف الوصول إلى وصف علمي دقيق ومتكامل للظاهرة أو المشكلة.

ويتميز هذا المنهج وفقاً لعبيدات وأخرون بالآتي<sup>١</sup>:

١. يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى تفصيل دقيق للظاهرة أو المشكلة موضوع البحث.
٢. يشترك مع جميع مناهج البحث العلمي الأخرى في عملية وصف الظاهرة أو المشكلة.
٣. يهتم بدراسة الحقائق القائمة والمرتبطة بالمشكلة للتعرف على أبعادها وخصائصها.
٤. يهتم بوصف الظواهر والأحداث في وقت محدد ومكان معين<sup>٢</sup>.

<sup>١</sup> - محمد عبيدات وأخرون ، منهج البحث العلمي ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان - الأردن ، ١٩٩٩م، ص٤٦-٤٧.

<sup>٢</sup> المرجع السابق ص ٤٧

## **أسلوب جمع المعلومات:**

### **أ. المعلومات النظرية أو الثانوية.**

إن الهدف من الدراسة النظرية هو معرفة المفاهيم والنظريات المختلفة والمداخل المرتبطة والمتعلقة بتحديد وتعريف وتوصيف مقومات المدير الاستراتيجي وصولاً إلى وضع صورة ذهنية واضحة بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون. لقد تم الاعتماد في الدراسة النظرية على المراجع والمصادر والدوريات والبحوث والتقارير والمجلات المتخصصة ذات الصلة بمجال الإدارة العامة ومجال إدارة الأعمال.

### **ب. الدراسة الميدانية:**

لمعرفة ما هو كائن في الواقع العملي في مؤسسات القطاع العام في السودان، ولاختبار صحة الفرضيات التي تم وضعها كان لابد من القيام بدراسة ميدانية للتعرف على نوعية المديرين بهذه المؤسسات عن طريق إعداد وتوزيع استبيان على المديرين العاملين بالمؤسسات موضوع الدراسة وإجراء المقابلات الشخصية معهم .

### **مجتمع البحث:**

اقتضت طبيعة هذه الدراسة التعرف على مقومات المدير الاستراتيجي ومدى توفرها في مؤسسات القطاع العام بالسودان، من خلال عينة مأخوذة من مجموعة مديري مؤسسات القطاع العام الموجودة بولاية الخرطوم. وذلك نظراً لأن المؤسسات العامة في مجتمع الدراسة لهذه الولاية كبيرة الحجم وتوجد بها العديد من الأقسام الرئيسية والإدارات التي تغطي أنشطة الإنتاج، التمويل، التسويق، الشؤون الهندسية والشؤون الإدارية، ويتولى إدارة هذه الإدارات والأقسام أفراد يشغلون وظائف أساسية ولهم صلاحية اتخاذ القرار مما يجعلها أهلاً للدراسة.

### **حجم عينة البحث:**

إن من متطلبات الاستدلال الإحصائي أن تكون العينة المختارة من مجتمع الدراسة عينة عشوائية، بمعنى أن يتم اختيار العينة بطريقة تضمن عدم وجود تحيز من أي نوع قد يؤثر في اختيارها بحيث يكون لكل وحدة من وحدات المجتمع احتمال متساوٍ للدخول في العينة، كما أن دخول أي وحدة في العينة يكون مستقلاً عن الوحدات الأخرى التي قد تدخل فيها.

## الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث تتناول:

١. القائد الإداري ووظائفه ومهاراته في مواجهة تحديات العصر بمنشآت الأعمال، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا إعداد سليمان عمر محمد مطرف.
- هدفت الدراسة وبشكل أساسي إلى التعرف على واقع القائد الإداري وما يتصف به من مواصفات وما يتمتع به من مهارات في مواجهة تحديات العصر بمنشآت الأعمال وبالتفصيل هدفت الدراسة إلى الآتي:
  - أ. التعرف على القائد الإداري ووظائفه ومهاراته في مواجهة تحديات العصر بمنشآت الأعمال بالعاصمة القومية (ولاية الخرطوم).
  - ب. التعرف على السلوك الفعلي للقادة الإداريين بمنشآت الأعمال.
  - ت. التعرف على مصادر المعلومات المستخدمة في تقييم الأداء الوظيفي للقادة الإداريين.
  - ث. التعرف على فاعلية القائد الإداري ومدى مساهمته في صنع القرارات الرشيدة.
  - ج. التعرف على البرامج التدريبية المعدة لتدريب القادة ومديري الإدارات بمنشآت الأعمال.

وقد انتهت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

- ١/ اعتماد معظم القادة الإداريين لأسلوب وطريقة الحرية المطلقة في اختيار القادة مديري الإدارات ورؤساء الأقسام مع العلم بأن هذا الأسلوب غير صالح للإدارة الحديثة، خاصة في مستويات القيادة التنفيذية التي تأخذ طابعاً إدارياً بحثاً.
- ٢/ محدودية استخدام أسلوب الاختبارات النفسية الذي يهدف إلى التعرف على الخصائص والسمات التي تتعلق بالدوافع والنزعات والأوامر الانفعالية المتعلقة بذات الشخص وبمدى انطباقها على متطلبات المنصب المراد شغله.
- ٣/ نظم تقييم أداء القادة لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام يشوبها الكثير من القصور في منشآت الأعمال.
- ٤/ عدم وجود سياسة عامة لتدريب القادة بمنشآت الأعمال وأكد عدم اهتمام القادة مديري المنشآت وتدريب القادة مديري الإدارات.

٧/ لا توجد متابعة من قبل القادة مديري المنشآت للمتدربين مع بعض التدريب وتتبع أثر التدريب.

٨/ لا توجد دراسة لدى معظم منشآت الأعمال للحاجة للتدريب بناءً على نتائج تقييم الأداء.

٢. القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء (دراسة ميدانية تحليلية) رسالة

لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة النيلين إعداد محمد

نشوان الواكي ٢٠٠٣م.

وهدفت الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على واقع القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء في الجمهورية اليمنية، وتحليل جوانب القوة والضعف، واقتراح التوصيات المناسبة لتطوير وتفعيل دور القيادات الإدارية، وللوصول إلى هذا الهدف حاول الباحث اختبار صحة الفرضيات التالية:

أ. هناك علاقة وثيقة بين القيادة والروح المعنوية، فالقيادة الإدارية الفعالة هي القادرة على رفع الروح المعنوية لدى العاملين داخل المنظمة.

ب. هناك علاقة وثيقة بين القيادة والمشاركة، فالقيادة الإدارية الفعالة هي التي تشارك المرؤوسين في صنع القرارات داخل المنظمة.

ت. هناك علاقة وثيقة بين القيادة ومجموعات العمل، فالقيادة الإدارية الفعالة هي التي تفعل وتتمى دور مجموعات العمل داخل المنظمة.

ث. هناك علاقة وثيقة بين القيادة وكفاءة الأداء، فالقيادة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على تحسين كفاءة أداء العاملين داخل المنظمة.

ج. هناك علاقة وثيقة بين القيادة والإنتاجية، فالقيادة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق معدلات إنتاجية عالية للمنظمة.

ولقد استخدم الباحث لقياس هذه الفرضيات استبانة مكونة من قسمين، احتوى القسم الأول على البيانات الشخصية، أما القسم الثاني من الاستبانة والذي يتناول موضوع البحث فقد احتوى على ثلاثة وستين فقرة تغطي ستة محاور ممثلة لفرضيات الدراسة.

وبالنسبة لمجتمع الدراسة فهو يتكون من عدد من مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص في الجمهورية اليمنية بحيث تم اختيار عينة عشوائية تمثل ٥٠% من مجتمع الدراسة تقريباً.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

١. عدم ملاءمة العمل لطموح ورغبات وميول العاملين مما يولد الشعور بعدم الرضا وهذا يؤثر على كفاءة أداء العامل لعمله.
٢. الشعور بعدم الاستقرار والاطمئنان في العمل بالإضافة إلى عدم توفر الحرية المطلوبة للإبداع والابتكار في مجال العمل.
٣. انعدام العدالة والمساواة وتفشي المحسوبية وانتشار الفساد الإداري.
٤. عدم اهتمام القيادات الإدارية بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
٥. امتناع القيادات عن تفويض المرؤوسين لبعض الواجبات والمهام والعمل على احتكار السلطة الممنوحة إليهم من مراكزهم القيادية.
٦. هناك حالة من عدم الرضا لدى الكثير من العاملين نتيجة لعدم تلبية حاجاتهم المادية والمعنوية.
٧. هناك تجاهل وتغيب لدور مجموعات العمل وللأهداف التي تسعى لتحقيقها.
٨. عدم توفر البرامج التدريبية المناسبة لتنمية وزيادة مهارات العاملين بالإضافة إلى تحسين الأداء وتطوير القدرات الذاتية للعاملين.
٩. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في القطاع العام والقطاع الخاص فيما يتعلق بتأثير القيادات الإدارية في كل من جماعات العمل وكفاءة الأداء والإبداع.
١٠. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في القطاع العام والقطاع الخاص فيما يتعلق بتأثير القيادات الإدارية في كل من الروح المعنوية والمشاركة والإنتاجية.

## الفصل الأول: الإطار النظري

المبحث الأول: مفهوم الادارة الاستراتيجية وأبعادها

المبحث الثاني: من هو المدير الاستراتيجي

المبحث الثالث: مشاركة المستويات الادارية داخل المنشأة في وضع الاستراتيجية

## الفصل الأول

### المبحث الأول: مفهوم الإدارة والاستراتيجية وأبعادها

#### أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

تشير الإدارة الاستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل متكامل، فهي طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع القرارات الاستراتيجية. فالإدارة الاستراتيجية هي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير استراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة ككل<sup>١</sup>.

وهي تعبر في الوقت الحالي عن مرحلة من مراحل التطور في أحد مقررات الإدارة والذي كان يطلق عليه مسمى سياسات الأعمال أو السياسات الإدارية (Business Policy)<sup>٢</sup>.

ويعرف جليك (Glueck) الإدارة الاستراتيجية بأنها: (مجموعة التصرفات والقرارات التي تعمل على إيجاد استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنشأة)<sup>٣</sup>.

ويعرف جلويك وجاوش (Glueck and Jauch) الإدارة الاستراتيجية بأنها: (سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين استراتيجية أو استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة)<sup>٤</sup>.

أما كوتلر Kotler فيرى أن الإدارة الاستراتيجية هي: (عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف واستراتيجيات نمو تحدد خطط لمحفظه الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة) بينما تعرف نادية العارف الإدارة الاستراتيجية

<sup>١</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار البازوي، ١٩٩٩م، ص ١٥

<sup>٢</sup> نقلاً عن نبيل محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر،

٢٠٠٣م، ص ٢٣

<sup>٣</sup> المرجع السابق، ص ٢٣

<sup>٤</sup> نقلاً عن عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، ط ٢،

١٩٩٧م، ص ٦٤.



بأنها: (فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها).

بينما يعرف إسماعيل محمد السيد الإدارة الاستراتيجية بأنها: (تلك الخطط والأنشطة التي تصمم بغرض خلق درجة من التطابق بين أهداف المنظمة ورسالتها في المجتمع وبين تلك الرسالة والبيئة التي تعمل بها وذلك بصورة فعالة ذات كفاءة عالية)<sup>١</sup>.

ومن وجهة نظر خليل أن الإدارة الاستراتيجية عبارة عن: (مجموعة من القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المنظمة)<sup>٢</sup>.

ويؤكد غراب أن الأمر في الإدارة الاستراتيجية (يتعلق باتخاذ القرارات الرئيسية ذات التأثير الجوهري على مستقبل المنشأة ويطلق على عملية اتخاذ تلك النوعية من القرارات عادة الإدارة الاستراتيجية)<sup>٣</sup>.

أظهرت التعريفات السابقة على أن الإدارة الاستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد فهي نظرة داخلية إلى الخارج، ونظر وتحليل لحاضر المنظمة من منظور مستقبلي<sup>٤</sup> أي أن الإدارة الاستراتيجية هي في الواقع عملية خلق هادفة، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل، وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد والإمكانات الحالية ولكن في ظل النطاق الزمني الذي تحدده الخطة<sup>٥</sup>.

وفي محاولة لتحليل مفهوم الإدارة الاستراتيجية وشرح وتوضيح لما تعنيه بالضبط يقول سعد غالب<sup>٦</sup>: (الإدارة الاستراتيجية تهتم بالكفاءة التشغيلية كتوجيه استراتيجي ولكن مع ضرورة التمييز بين الاستراتيجية والكفاءة التشغيلية، ذلك لأن

<sup>١</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٨م، ص ٣٢

<sup>٢</sup> نقلاً عن المرجع نبيل محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص ٢٣

<sup>٣</sup> المرجع السابق، ص ٢٣

<sup>٤</sup> المرجع السابق ص ٢٤

<sup>٥</sup> المرجع السابق

<sup>٦</sup> سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية مرجع سابق، ص ١٧-١٨

الاستراتيجية هي اختيار مدروس لسلسلة مختلفة من الأنشطة لتكوين مزيج استثنائي من القيمة للمنظمة، فجوهر الإدارة الاستراتيجية هو اختيار أنشطة لإنجاز أنشطة أخرى بطريقة مختلفة)

ويواصل نفس المصدر وصولاً لنفس الهدف:

(إن من المهام الرئيسية للإدارة الاستراتيجية هو متابعة وتقييم أداء المنظمة كنظام متكامل يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية، فإلى جانب تحليل أداء الأنظمة، والمناخ التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وما تتضمنه هذه المجالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف، تقوم الإدارة الاستراتيجية بتجديد مركز المنظمة الاستراتيجي وتقييم الأداء ككل من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة للمنظمة ومتابعة سلسلة القيمة المضافة ذات الأثر المباشر في إتاحة فرص البقاء أو النمو والتطور في الصناعة.

يتضح مما تقدم إن الإدارة الاستراتيجية قد تجاوزت ما كان يعرف في الإدارة التقليدية على أنه تناقض أو تعارض في أساليب العمل الإداري، كالتنافس بين المحلية والعالمية في التركيز على حصة المنظمة في السوق، أو في معايير النوعية، بين المركزية واللامركزية، بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي بين البيروقراطية والكفاءة التنظيمية.. الخ. إن الإدارة اليوم هي مزيج من هذه المفاهيم وغيرها التي كانت تبدو وكأنها خيارات مستقلة ذات بعدين مختلفين تماماً<sup>١</sup>.

وهكذا تمثل الإدارة الاستراتيجية منظومة من المفاهيم الحديثة للإدارة المتاحة للإدارة وتساند الإدارة في تفاعلها مع البيئة وعناصر وعوامل التغيير فيها.

### **ثانياً: أهمية الإدارة الاستراتيجية:**

تتلور أهمية الإدارة الاستراتيجية أو إدارة استراتيجيات المنشأة بنجاح من خلال المنافع التي تعود عليها من جراء تطبيق المفاهيم والأساليب المستخدمة في هذا المجال الإداري الهام. وتشير نتائج الدراسات في الارتقاء بمستوى أداء الشركات المطبقة للإدارة الاستراتيجية مقارنة مع الشركات التي لا تطبقها،

<sup>١</sup> المرجع السابق، ص ١٨

وبشكل عام يمكن إدراج الفوائد والمنافع التي تتحقق من خلال تطبيق مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في النقاط التالية<sup>١</sup>:

١. التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة استراتيجياً
  ٢. المساعدة في معالجة وحل القضايا الاستراتيجية التي تواجه منشأة الأعمال.
  ٣. تحقيق الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء المنشأة.
  ٤. إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات التي من شأنها تحقيق مصالح الأطراف المستفيدة من المنشأة (Stockholders) مثل أصحاب الأسهم، العملاء، العاملون والموردون.
  ٥. مساعدة المديرين على رؤية وتفكير استراتيجي طويل المدى.
- كما تتضح أيضاً أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارة في العقد الحالي. من هذه التحديات:
١. تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال:  
يشهد العالم تغيرات سريعة، في كل نواحيه ومظاهره إلى الحد الذي تتلاشى فيه الحدود الفاصلة للزمن والمكان، ويظهر هذا التغير بجلاء أكثر في البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم، وفي تطور التكنولوجيا وبالذات البيوتكنولوجيا، والبرمجيات المعقدة والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصال والشبكات.  
فعلى سبيل المثال تجاوزت التغيرات الهيكلية التي أحدثتها ثورة الاتصالات (Telecommunication) وصناعة الكمبيوتر كل التوقعات.  
لذلك يقع على عاتق صانعي الاستراتيجية مواكبة هذا التغير وليس مواجهته لاكتساب المزيد من التعلم ومن الخبرة في إدارة التغير بطريقة كفؤة وفعالة تستند على مشاركة واعية وواسعة من قبل كل أفراد التنظيم.
  ٢. زيادة حدة المنافسة:

<sup>١</sup>نبيل محمد مرسى الإدارة الاستراتيجية المرجع السابق، ص ٢٥ - ٢٦

يعتبر عقد التسعينات أكثر العقود منافسة في القرن الماضي بالنسبة لمنظمات الأعمال. ويظهر جلياً بعد ظهور العولمة وشيوعها في كل المجالات (سواء اقتصادية، سياسية، عسكرية، تكنولوجية،.. الخ مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة بصفة عامة في الأسواق المحلية والعالمية الأمر الذي يفرض على صانعي الاستراتيجية ضرورة صياغة وتطوير خطط استراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع منظماتهم في الأسواق ذات النمو البطيء والأسواق التي ستكون فيها حصة المنظمة بوضع حرج)<sup>1</sup>.

على سبيل المثال، كانت شركة جنرال موتورز قبل خمسة وعشرون سنة الشركة الصناعية الأولى في العالم، ونموذجاً متألماً يتطلع إليه المديرون في أقطار المعمورة أما اليوم فإنها تلهت من أجل البقاء على قول أحد كبار المسؤولين بها<sup>2</sup>.

إن إدارة الأعمال تعني باختصار الإدارة الكفؤة المنافسة في الأسواق، وبالتحسين المبدع للمنتجات والخدمات وأساليب الإنتاج، للتطوير المستمر لأنشطة التسويق والترويج والتوزيع وخدمات البيع وذلك باعتبارها عوامل جوهرية حاسمة تحدد نجاح أو فشل المنظمة<sup>3</sup>.

كما تعني الإدارة الحديثة استخدام أدوات جديدة في تحليل وتخطيط أنشطة الأعمال كإعادة هندسة العمليات والإدارة النوعية الشاملة (total quality management) (وإدارة أنظمة مساندة القرارات وإعادة العمليات).  
٣. كونية الأعمال:

لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم وذلك مع زيادة الطبيعة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد الطبيعية وحرية التبادل التجاري، كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية وأقل محلية من

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ٢١

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص ٢١

<sup>3</sup> المرجع السابق ص ٢١

ذي قبل ضمن المظاهر البارزة على كونية الأعمال في السودان شركة جياذ حيث تضم هذه الشركة تحت لوائها مجموعة من الشركات من أجل إنتاج مجموعة من المصنوعات (عربات.. وأشياء أخرى).

٤. التغيير التكنولوجي:

معظم المنظمات تعتمد بطريقة أو بأخرى على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال، ولأن التكنولوجيا تتغير بصورة سريعة فإن عدم مواكبة هذا التغيير يضع المنظمات في مواجهة تهديد حقيقي بالضعف أو الفشل<sup>١</sup>.

٥. نقص الموارد:

إن الموارد الطبيعية الأساسية من طاقة ومعادن وموارد أولية وماء وأرض زراعية وغير ذلك من أساسيات الحياة والعمل والإنتاج. هي في تناقص مستمر واليوم توجد صناعات معينة تواجه نقصاً خطيراً في المواد الأولية وعناصر المدخلات الأخرى للنظام الإنتاجي لهذا يتطلب الأمر من الإدارة الاستراتيجية وضع خطط طويلة للحصول على المواد الأولية من مصادرها وبرمجة استخدام الموارد المتاحة بطريقة عقلانية واقتصادية لتلبية احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية<sup>٢</sup>.

٦. التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة:

لقد أصبحت المعرفة قوة استراتيجية في العالم الغربي المتقدم بصورة خاصة ويمكن أن تشكل هذه المعرفة قوة استراتيجية في أي مكان على المدى البعيد في مجال الإدارة والتكنولوجيا، فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير وتحسين المنتجات الحالية، وهي أساس القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني.

<sup>١</sup>المرجع السابق، ص ٢٢

<sup>٢</sup>المرجع السابق، ص ٢٢

إن المعرفة ضرورية لتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج وتسويق وإدارة موارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمة<sup>١</sup>.

٧. عدم الاستقرار في أوضاع السوق:

من الملاحظ أن معظم الأسواق التجارية وبالذات في أوروبا وأمريكا هي في حالة تذبذب وعدم استقرار، ومن المظاهر الاقتصادية لهذه الحالة عدم استقرار أسعار صرف العملات وعدم استقرار أسعار الطاقة والموارد الأولية المصدرة من قبل دول العالم الثالث، وتزايد عجز ميزان المدفوعات لهذه الدول ومديونية العالم الثالث، ودول الجنوب عموماً تزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق وبالذات الحروب الإقليمية والأزمات الدولية المفاجئة. كنتيجة للتحديات الأنفة الذكر، لا بد أن تتغير عمليات الإدارة الاستراتيجية تبعاً لذلك أو على الأقل أن تطرأ تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الإدارة<sup>٢</sup>.

### ثالثاً: تطور الإدارة الاستراتيجية:

في نتائج البحث الذي أجراه ثلاثة من الباحثين بشركة ماكينزي (Mckinsey and Co.) لدراسة تطور الإدارة الاستراتيجية في ١٢٠ شركة يمكن تقسيم تطور الإدارة الاستراتيجية إلى أربعة مراحل طبقاً للجدول رقم (١).

<sup>١</sup> المرجع السابق، ص ٢٣.

<sup>٢</sup> المرجع السابق، ص ٢٢.

جدول رقم (١)

مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية

المرحلة الأولى التخطيط المالي كأساس	المرحلة الثانية التخطيط المعتمد على التنبؤ	المرحلة الثالثة التخطيط الموجه خارجياً	المرحلة الرابعة الإدارة الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الرقابة التشغيلية</li> <li>- الموازنة السنوية)</li> <li>وظائف المنظمة)</li> <li>- التركيز على</li> <li>الوظائف</li> <li>- مقابلة الموازنة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التخطيط الفعال</li> <li>لتحقيق النمو</li> <li>- التحليل البيئي</li> <li>- التنبؤ بعيد المدى</li> <li>(العدد من</li> <li>السنوات)</li> <li>- التخصيص</li> <li>الثابت للموارد</li> <li>- التنبؤ بالمستقبل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارتفاع درجة</li> <li>الاستجابة للسوق</li> <li>والمنافسة</li> <li>- التحليل الدقيق</li> <li>للموقف وتقييم</li> <li>المركز التنافسي</li> <li>- تقييم البدائل</li> <li>الاستراتيجية</li> <li>- التخصيص</li> <li>الديناميكي</li> <li>للموارد</li> <li>- التفكير</li> <li>الاستراتيجي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حشد جميع</li> <li>الموارد لخلق</li> <li>مزايا تنافسية</li> <li>- الاختيار</li> <li>الاستراتيجي</li> <li>لإطار التخطيط</li> <li>- عمليات تخطيط</li> <li>مرنة وخلاقة</li> <li>- نظام مساعد للقيم</li> <li>Supportive</li> <li>مناخ ملائم</li> <li>- خلق المستقبل</li> </ul>
١٩٥٠	١٩٦٠	١٩٧٠	١٩٨٠

المصدر: بتصريف من L.Rue and . Holl and, op. cit. p.29. in F. Gluck, et. Ol (strategic Management competitive advantage) Harvead Bussines Review. July- August

المرحلة الأولى

هي مرحلة التخطيط الذي يعتمد على الأساس المالي حيث يكون اهتمام المنظمة مركزاً على إعداد وتنفيذ الموازنة السنوية، وحيث تكون الأهداف المالية (الإيرادات والتكاليف) محددة بدقة وتسعى المنظمة جاهدة لتحقيقها في الأجل القصير، ويكون الاهتمام أيضاً موجهاً على الأنشطة الوظيفية للمنظمة.

## المرحلة الثانية:

هي مرحلة التخطيط الذي يستند على التنبؤ لسنوات عديدة قادمة وتزداد قدرات المديرين لأهمية البيئة الخارجية وتأثيرها على المنظمة. الأمر الذي يؤدي إلى تحسين عملية تخصيص الموارد من ناحية وتحسين توقيت اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالمركز التنافسي في الأجل الطويل. أما المشاكل التي تنشأ في هذه المرحلة فمن المحتمل أن تتمثل في التعارض بين الاهتمام بالأحداث المقبلة ونظام المكافآت أو الأجور مثلاً، وغالباً ما يكون التركيز على الأداء في الأجل القصير أو المتوسط.

## المرحلة الثالثة:

وتمثل مرحلة التخطيط الموجه خارجياً وتتميز هذه المرحلة بمحاولة فهم حقيقة السوق ودافعيته وظواهره، ويكون الاعتماد الأساسي في التنبؤ على الأساليب الأكثر استجابة للمستهلكين والسوق وتحليلاته. وفي هذه المرحلة عادة تقسم المنظمة إلى مجموعات أو وحدات عمل استراتيجية ويشترك كل مدير وحدة في التخطيط الاستراتيجي الذي يتطلب الإجابة على عدة تساؤلات استراتيجية مرتبطة بالبيئة الخارجية، ويكون المديرون مطالبين بتنمية عدة تصرفات لعرضها على الإدارة العليا للمنظمة.

## المرحلة الرابعة:

تمثل مرحلة الإدارة الاستراتيجية حيث يوجد الاندماج بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية في عملية واحدة، ويكون التخطيط الاستراتيجي مرتبطاً بصورة مباشرة بالقرارات التشغيلية، وهذا المدخل المتكامل للتخطيط والتنفيذ يتم من خلال ثلاثة عناصر أساسية هي:

- أ. عمومية التفكير الاستراتيجي حيث يكون جميع المديرين من مختلف المستويات التنظيمية قد تعلموا كيف يفكرون بأسلوب استراتيجي.
- ب. عملية التخطيط المكثف والعميق والخلاق.



ت. نظام القيم المساعد أو المساند، ويعتبر بناء هذا النظام مسئولية الإدارة العليا، فعليها خلق مناخ مؤيد ومساعد لعملية الإدارة الاستراتيجية<sup>١</sup>.

#### رابعاً: مستويات الإدارة الاستراتيجية:

يمكن النظر إلى الإدارة الاستراتيجية من خلال عدة مستويات في ضوء طبيعة وحجم منظمة العمل، حيث شهدت العقود الأخيرة ظهور منظمات كبيرة تتميز بالتنوع الإنتاجي وتعدد الصناعات ومنظمات أخرى عملاقة (الشركات العابرة للحدود أو المتعددة الجنسية) والتكتلات الصناعية والدولية، وذلك ومن أجل تسهيل عمليات إدارة هذه العمليات المعقدة تم تقسيمها إلى وحدات أعمال استراتيجية، فكل منظمة من هذه المنظمات تتكون من عدد من الوحدات الاستراتيجية الخاصة بها، وعليه يمكن القول بأن الإدارة الاستراتيجية تتكون من المستويات التالية<sup>٢</sup>:

١. الإدارة الاستراتيجية للمنظمة (الشركة الأم) في هذا المستوى تتولى الإدارة الاستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الاستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمنظمة وبيئة الأعمال الدولية، وفي هذا المستوى يؤخذ بنظر الاعتبار توزيع المدراء بين وحدات الأعمال الاستراتيجية وتحقيق التنافس والتكامل في أنشطة وعمليات هذه الوحدات.

٢. الإدارة الاستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية: تتولى الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال انطلاقاً من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة والبيئة الخارجية المحيطة وتحديد إمكانات الوحدة والأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها، فالخطة الاستراتيجية في هذا المستوى لا بد أن تجيب على الأسئلة التالية:

- ماهية المواصفات الرئيسية للمنتجات والخدمات المطلوب إنتاجها من قبل

الوحدة؟

<sup>١</sup> المرجع السابق، ص ٧٤

<sup>٢</sup> سعد غالب يسين، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص ٣٠، ٣١، ٣٢

- من هم المستهلكون والعملاء الرئيسيون أو المشترون الصناعيون لمنتجات وخدمات الوحدة؟

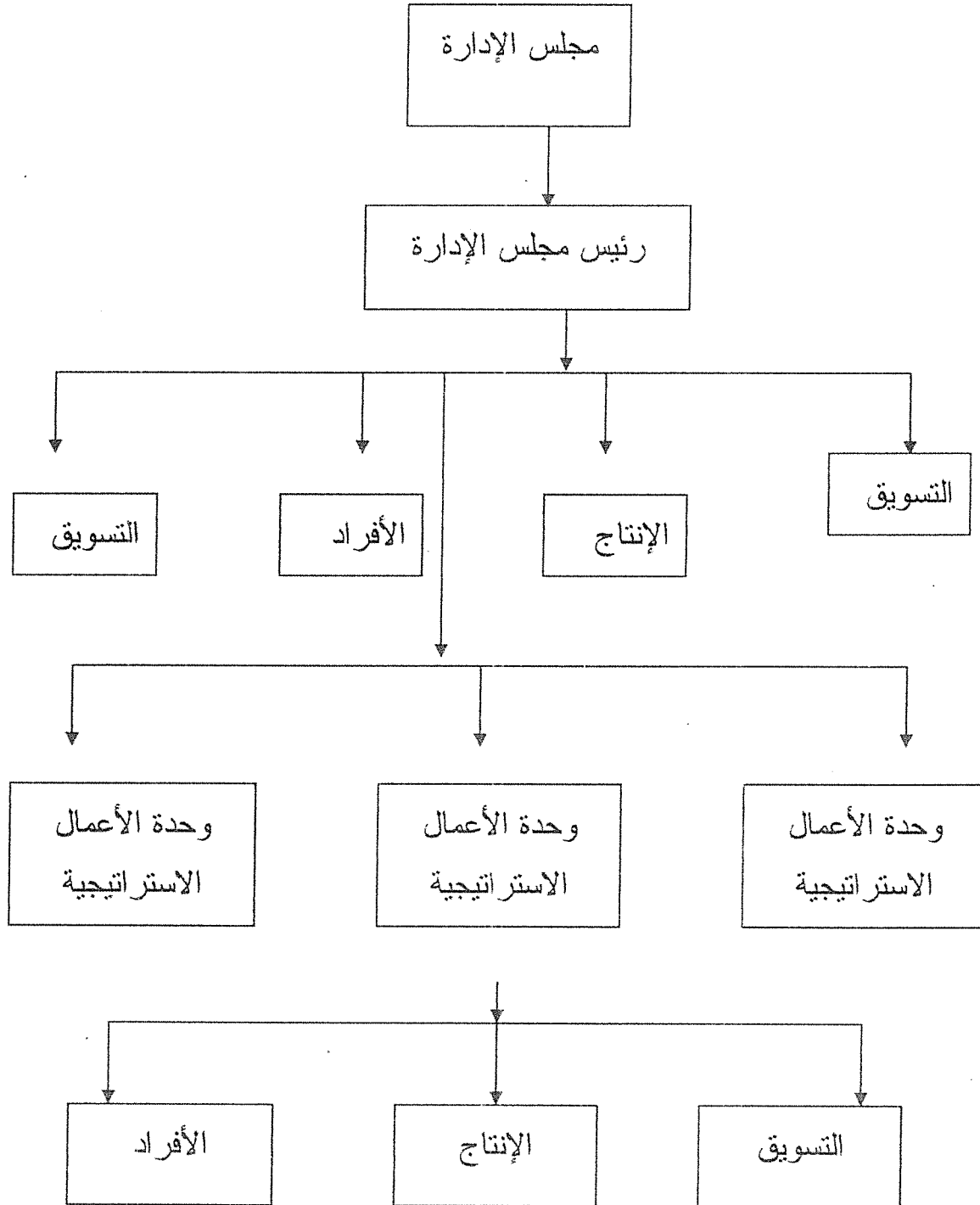
- كيف يمكن للوحدة مواجهة المنافسة في البيئة المحلية؟

- كيف يمكن للوحدة تحقيق أفضل تماثل لفلسفة المنظمة ومبادئها الأساسية لدعم جهود الإدارة العليا في إنجاز الأهداف الاستراتيجية الكلية بطريقة فعالة وكفاءة؟

٣. الإدارة الاستراتيجية في المستوى الوظيفي:

لما كانت وحدات الأعمال الاستراتيجية تتكون عادة من أنظمة فرعية ووظيفية للإنتاج والأفراد والتسويق والشؤون المالية الخ لذلك من الضروري أن تكون للمنظمة استراتيجيات واضحة لهذه الأنظمة بمعنى أن توجد خطة استراتيجية للتسويق، وخطة استراتيجية للأفراد، وخطة استراتيجية للإنتاج، وتتولى كل خطة استراتيجية عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف.

شكل رقم (١-١)  
مستويات الإدارة الاستراتيجية



المصدر: نقلاً عن سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية دار البازوري، عمان، ١٩٩٨م، ص ٣٢

## المبحث الثاني: المدير الاستراتيجي

### أولاً: من هو المدير الاستراتيجي؟ Strategic Manager

تتمثل وجهة النظر التقليدية في تعريف المدير في أنه الشخص المسئول عن توجيه أعمال الآخرين، على أساس أن الإدارة هي تنفيذ الأعمال بواسطة أشخاص آخرين، وبالرغم من أن هذا التعريف كان مفيداً في مرحلة من مراحل تطور الفكر الإداري حيث أنه ميز بين وظيفة المدير ووظيفة المالك، إلا أنه لا يعبر في الوقت الحالي عن مسئوليات المدير الاستراتيجي.

فالتعريف السابق لا يميز بدقة المدير عن غيره ولا يوضح ما هو مسئول عنه، فالتركيز على أن المدير يقوم بتوجيه أعمال الآخرين يوجه أنظار البعض إلى أن مسئولية المدير هي الإشراف على المرؤسين في حين أن مسئوليته تتضمن أيضاً التكامل الأفقي مع زملائه المديرين على نفس المستوى التنظيمي والتكامل مع رئيسه المباشر<sup>1</sup>.

أما وجهة النظر الحديثة في تعريف المدير فتركز على المسئولية في تحقيق النتائج، فالمدير هو الشخص المسئول عن الإنجاز أو الإسهام في تحقيق النتائج وأهداف المنظمة، وهذا ما يميزه عن غيره من الأفراد داخل المنظمة. ووفق هذه النظرية فإن المسئولية وليست السلطة هي المعيار المميز في النظر إلى المدير. فالمدير الفعال هو الذي يحقق نتائج أكبر من مجرد الجمع أو المحافظة على العناصر المختلفة للمواد المستخدمة داخل المنظمة وغير ذلك من الوظائف التقليدية التي كانت تشكل الجانب الأساسي من مهام المدير، وعملياً نجد أن ذلك ما يميز الإدارة الناجحة عن الإدارة الفاشلة. فالمدير الفعال ليس فقط مسئولاً عن حماية الموارد المادية (المواد الخام، الآلات، الموارد البشرية) ولكنه مسئول عن كيفية استخدامها افضل استخدام ممكن وتوجيهها لتحقيق النتائج<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمد فريد الصحن وأخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ١٩٩٩-٢٠٠٠م، ص ١٠١.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص ١٠٢.

ويقول شارلس وجاريت (إذا نظرنا إلى معظم المنظمات الحديثة نجد نوعين من المديرين، مديري العموم والمديرين الوظيفيين. فالمدير العام هو الشخص الذي يحمل مسؤولية عمل المنظمة ككل ، أو أحد الأقسام الرئيسية ويكون شغلهم الشاغل هو المحافظة على سلامة وقوة المنظمة ككل. ومن ناحية أخرى يتحمل المدير الوظيفي مسؤولية نشاط أو عمل محدد، مثل شئون الأفراد وعمليات الشراء والإنتاج والبيع والتسويق وخدمة العملاء والحسابات، ويقتصر مجال سلطته بصفة عامة على نشاط واحد من أنشطة المنظمة. بينما المدير العام يتابع العمليات في المنظمة بشكل شامل وتلك المسؤولية تضع المدير العام في موقع منفرد من قيامه بتوجيه أعمال المنظمة ككل بحسه الاستراتيجي)<sup>١</sup>.

ويعرف نبيل محمد مرسى المدير الاستراتيجي بأنه (المدير المسئول عن وظائف ومهام الإدارة الاستراتيجية في نطاق الوحدة التنظيمية التي يرأسها وبالتنسيق والتعاون مع المستويات التنظيمية الأعلى والأدنى منه)<sup>٢</sup>. ورغم أن المسميات الوظيفية لهؤلاء المديرين قد تختلف من منشأة إلى أخرى وفقاً لنوعية النشاط الذي تقوم به المنشأة وحجمه التنظيمي إلا أنه يمكن القول بأن المسئولين مباشرة عن هذه العملية أو فريق الإدارة الاستراتيجية هم:

أولاً: الرئيس وأعضاء مجلس الإدارة

ثانياً: الإدارة العليا للمنشأة والشركات التابعة لها وتتكون من:

- أ. الرئيس التنفيذي العام للمنشأة ككل
- ب. النواب التنفيذيين للرئيس التنفيذي العام
- ت. رؤساء قطاعات أو وحدات الأعمال أو الشركات التابعة
- ث. مديرو الإدارات الوظيفية مثل التصنيع والعمليات والتسويق والتمويل والموارد البشرية والإمداد والبحث والتطوير<sup>٣</sup>.

<sup>١</sup> شارلس وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية ترجمة (دكتور رفاعي محمد رفاعي ودكتور محمد حسين سيد أحمد) الرياض دار

المريخ للنشر، ٢٠٠١، ص ٤١

<sup>٢</sup> نبيل محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس) الإسكندرية دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٣م، ص ٨١

<sup>٣</sup> نبيل محمد مرسى، مرجع سابق، ص ٨١

أما فريد النجار فيقول (إذا نظرنا إلى المنظمات المحيطة بنا اليوم سوف نجد لها عديدة ومتنوعة النشاط والأهداف، وتدار بأنماط مختلفة من المديرين ويرجع اختلاف هؤلاء المديرين إلى الخبرة والتعلم والشخصية ونمط القيادة وأسلوب الإدارة والنشاط والمنظمة التي يديرونها والبيئة التي تعمل فيها ومستوى التطلعات التي يسعون إليها)<sup>1</sup>. فالمدير إذاً مسئول عن تحقيق الأهداف من خلال تشغيل الناس وتوظيف الموارد الاقتصادية باستخدام وظائف التخطيط والتوظيف والتوجيه والتنظيم والتنسيق والرقابة والقيادة. ويساعده في ذلك الأنظمة المساعدة في المعلومات والاتصالات وتقييم الأداء والتجديد والتطوير والابتكار وفهم السلوك وحل المشكلات واتخاذ القرارات.

ومن المهارات المعاصرة للمدير العصري قضية التكيف والتأقلم مع النظام العصري والمنظمات المعاصرة لذلك يجب أن يتطور المدير العصري وفق متطلبات النظم الإدارية المتطورة، مثال الكمبيوتر والمكتب الاتوماتيكي أو نظام تدعيم ومساندة القرارات أو نظام الخبير أو نظام المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع والجمهور، كما يجب أن يتطور المدير وفق نوع البناء التنظيمي وخصائصه ونظام تشغيله، وفي حالة الرفض تظهر فجوات بين المدير والنظام الإداري والمنظمة مما يوجد نوعاً من العقم الإداري والتنظيمي حيث تصبح المنظمة غير قادرة على تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها<sup>2</sup>.

فالتخلف الإداري يعني استخدام أساليب ومفاهيم وسلوكيات تقليدية لا تواكب عصر السرعة والتطور ولا تحقق أهداف متوازنة للمستثمر والمستهلك والعامل والحكومة والمجتمع. ولكن الإدارة العصرية هي القوة الواعية الناضجة الحريصة على الأرباح والإنتاج والتوزيع والأجور المرتبطة بالإنتاجية والأسعار المتوافقة مع المنفعة بعيداً عن التضخم والجشع وارتفاع الأسعار وأمراض الاقتصاد والمجتمع. فالمدير العصري هو الذي يحقق أهداف الإدارة العصرية عن

<sup>1</sup>فريد راغب محمد النجار، المديرون والمنظمات، مرجع سابق، ص ١٣٣

<sup>2</sup>فريد محمد النجار، مرجع سابق، ص ١٣٢

طريق المنظمة المثالية الصحيحة لضمان الاستقرار والنمو والربحية وحل مشكلات العاملين والعملاء وإرضاء الرأي العام والمجتمع<sup>١</sup>.

فيرى شارلز وجاريت (إن أحد أهم الأدوار الرئيسية الاستراتيجية للمديرين سواء كانوا مديري عموم أو مديرين وظيفيين تتجسد في توفير عنصر القيادة الاستراتيجية لتابعيهم، وتشير القيادة الاستراتيجية على توضيح الرؤية الاستراتيجية للشركة أو القطاع من المؤسسة مع تحفيز الآخرين على العمل في هذه الرؤية الاستراتيجية فهما يعتبران أن المديرين الاستراتيجيين في شركة متعددة الأنشطة ثلاثة مستويات)<sup>٢</sup>.

١. مستوى المنظمة ككل.

٢. مستوى النشاط أو وحدات الأعمال.

٣. المستوى الوظيفي (التشغيلي).

١- مديرو العموم:

تتكون إدارة مستوى المنظمة (مديرو العموم) من الرئيس التنفيذي والمديرين الكبار وأعضاء مجلس الإدارة والجهاز الاستشاري الرئيسي، ويمثل هؤلاء الأفراد الهرم من حيث صنع القرارات في المنظمة، ويعتبر الرئيس التنفيذي بمثابة المدير العام الرئيسي في هذا المستوى، ويتجسد دوره الاستراتيجي في تنمية الاستراتيجيات بالنسبة للمنظمة ككل ويتضمن هذا الدور تحديد الرسالة والأهداف الرئيسية للمنظمة، وتحديد جوانب النشاط الذي ستمارسه المنظمة بالإضافة إلى حشد وتوزيع الموارد على مختلف جوانب النشاط وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات

٢- مديرو مستوى النشاط:

في الشركات متعددة النشاط مثل جنرال إلكتريك يتكون مديرو النشاط من رؤساء وحدات النشاط المستقلة داخل المنظمة والهيئات المعاونة لهم، أما بالنسبة لشركة تعمل في مجال صناعي واحد يلاحظ أن مستوى النشاط ومستوى المنظمة واحد، أما وحدة النشاط فهي عبارة عن كيان تنظيمي يعمل في قطاع نشاط منفرد،

<sup>١</sup> المرجع السابق، ص ١٣٤

<sup>٢</sup> شارلز وجاريت، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص ٤٢

وهي بذلك تعتبر ذاتية المحتوى وتتبعها أقسامها الوظيفية الخاصة بها. ويعتبر المديرون الاستراتيجيون الرئيسيون على مستوى النشاط بمثابة مديري قطاعات، ويتجسد دورهم الاستراتيجي في ترجمة توجيهات الإدارة العليا على مستوى المنظمة إلى استراتيجيات لكل نشاط مستقل، وهكذا يكون المدير العام على مستوى المنظمة مشغولاً بالاستراتيجيات التي تشمل مختلف الأنشطة، إلا أن المديرين على مستوى النشاط مشغولون بالاستراتيجيات التي تخص نشاطاً معيناً، ولقد التزم جاك ولش في شركة جنرال إلكتريك بأهداف الشركة التي تقتضي احتلال الشركة مركز الصدارة أو المركز الثاني في جميع قطاعات النشاط التي تنافس الشركة فيه، ومع ذلك يظل دور المدير العام هو التأكد من تفاصيل الاستراتيجية وتوافقها مع الأهداف المنشودة<sup>1</sup>.

٣- مديرو المستوى الوظيفي:

يتحمل هؤلاء المديرون مسئولية وظائف خاصة في مجال العمل، مثل الموارد البشرية، والتصنيع، وإدارة الموارد والتسويق، والبحث والتطوير، ولا يهيئ لهم موقعهم الإلمام والإحاطة بكل عناصر العمل، إلا أنهم يلعبون دوراً رئيسياً واستراتيجياً، فيدخل في إطار مسئوليتهم تطوير استراتيجيات وظيفية في مجال التصنيع والتسويق والبحث والتطوير، وهذا الأمر من شأنه المساعدة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي وضعت لمعرفة مديري مستوى النشاط ومديري مستوى المنظمة ككل<sup>2</sup>.

ففي شركة جنرال إلكتريك على سبيل المثال يعتبر مديرو التصنيع مسؤولين عن تطوير استراتيجيات التصنيع بحيث تتوافق مع الأهداف العامة للشركة والتي تهدف إلى تحقيق مركز الصدارة أو المركز الثاني في ذلك المجال الصناعي. ويعتبر أيضاً من مسئولية المديرين الموظفين توفير المعلومات المطلوبة التي من شأنها أن تيسر لمديري العموم على مستوى المنظمة ومستوى النشاط صياغة استراتيجيات واقعية وقابلة للتحقيق. كما يدخل في إطار مسئولية

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ٣٩

<sup>2</sup> شارلز وجاريت، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص ٤٠



هؤلاء المديرين تنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي أو تنفيذ القرارات الصادرة من مستوى المنظمة ومن مستوى النشاط<sup>١</sup>.

### ثانياً: مهام وأدوار المدير الاستراتيجي:

من المهم مشاركة المديرين على طول خط السلطة في عملية التخطيط الاستراتيجي لما لمشاركته من أهمية كبيرة في نجاح وتنفيذ الخطة. وهذا يتطلب تهيئة المديرين وتدريبهم، فكما تبين من الدراسات أنه كلما زاد وعي المديرين وإدراكهم وفهمهم لعملية التخطيط الاستراتيجي كلما كانت استجاباتهم إيجابية للمشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي ونجاح وتنفيذ الخطة الاستراتيجية المطلوبة عندما توضع موضع التنفيذ. ومن هنا فإن الدور الرئيسي للمدير الاستراتيجي هو اتخاذ القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات اللازمة لإنجاز أهداف الشركة ورسالتها<sup>٢</sup>. ومن المهام والأدوار التفصيلية المطلوب ممارستها من جانب المدير الاستراتيجي:

١. تحديد الرؤية والنظرات المستقبلية للشركة (الرسالة والأهداف)
٢. التعرف على البيئة الخارجية العامة (الفرص والتهديدات)
٣. تحليل موقف الشركة في السوق بالمقارنة مع منافسيها (جوانب القوة والضعف)
٤. تحليل البدائل الاستراتيجية المحتملة بعد إجراء عملية التوافق بين البيئة الخارجية وتحليل الموقف الداخلي للشركة.
٥. القيام بعملية الاختيار الاستراتيجي من بين الاستراتيجيات المطلوبة لإنجاز الأهداف المرغوبة.
٦. تنفيذ الخطة الاستراتيجية الموضوعية اعتماداً على عمليات تخصيص الموارد وإعداد الموازنات والتركيز على النظم والهياكل الإدارية الداعمة لها.
٧. مراجعة وتقييم مدى نجاح وفعالية الاستراتيجية<sup>٣</sup>.

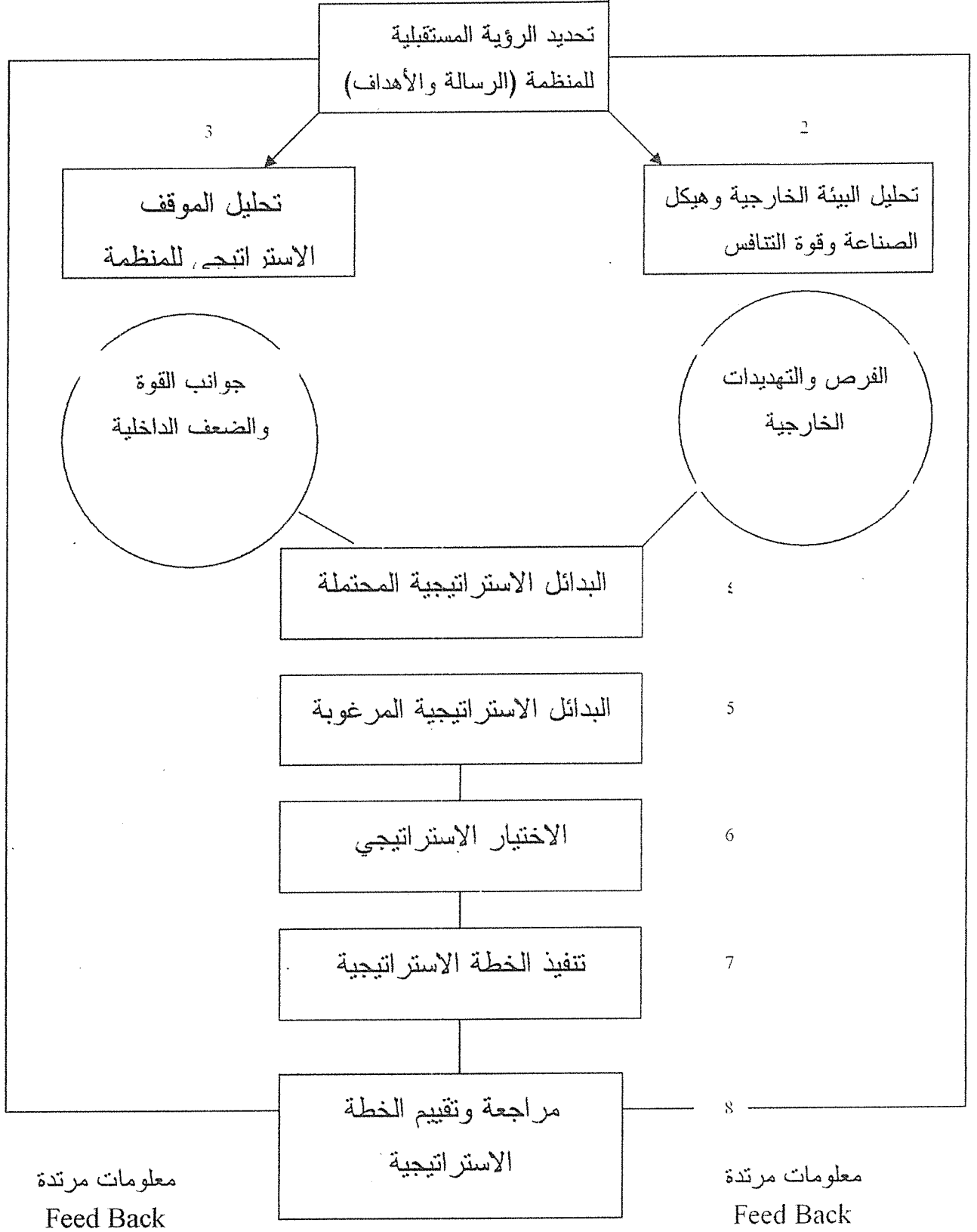
<sup>١</sup> المرجع السابق، ص ٤١

<sup>٢</sup> نبيل محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص ٨٢

<sup>٣</sup> المرجع السابق، ص ٨٢

شكل رقم (٢-١)

## مهام وأدوار المدير الاستراتيجي



المصدر: نقلا عن نبيل محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس)، الإسكندرية، دار

الجامعة الجديدة، ٢٠٠٣م، ص ٨٢

يقول ثابت وجمال الدين<sup>١</sup> (تحتوي وظيفة المدير في المستوى الأعلى على العديد من الأدوار المترابطة إلا أن أهمية كل دور وكمية الوقت المطلوب للإطلاع به يختلف من وظيفة إلى أخرى) وتشمل هذه ما يلي:

١. الرمز والممثل الشخصي: حيث يقوم المدير في فئة الإدارة العليا بتمثيل المنظمة في المجتمع وأمام الرأي العام، كما يقوم بأداء دور الشخصية الرئيسية والرمزية بالمنطقة في العديد من الأحداث القانونية والمناسبات الاجتماعية والسياسية.
٢. القائد: وينعكس ذلك الدور في تحفيز المرؤسين وزيادة دافعيتهم للعمل وتوجيه سلوكهم والتصرف كقدوة يحتذى بها من جانب العاملين في التنظيم.
٣. همزة الوصل أو أداء الارتباط: ويتمثل ذلك في إقامة شبكة من العلاقات والاتصالات بين الأفراد والجماعات داخل وخارج المنظمة في المحافظة عليها. إن هذا الدور لعضو فريق الإدارة يعتبر هاماً لتحقيق التنسيق بين جماعات العمل ونشر الإنسجام والتوافق اللازمين لتحقيق الأهداف.
٤. المراقب والمتابع للأحداث: حيث يقوم بالبحث عن المعلومات المطلوبة لتحقيق الفهم للمنظمة وبيئتها.
٥. نشر المعلومات: ويعتبر دوراً مكماً للدور السابق حيث يقوم بمقتضى هذا الدور بنقل المعلومات إلى بقية أعضاء الإدارة العليا والأفراد المؤثرين في المواقع التنظيمية المختلفة للمساعدة في تكوين الفهم العام واتخاذ القرارات الصحيحة.
٦. المتحدث الرسمي: يتلخص هذا الدور في نقل المعلومات وتوضيح وجهة نظر المنظمة للأفراد والجماعات في بيانات المهام مثل وسائل

<sup>١</sup>ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، القاهرة،

- الإعلام وجماعة الضغط وممثلوا العاملين أو اتحادات المستهلكين وغيرهم من الفئات ذات المصلحة في عمل المنظمة.
٧. الريادة والتطوير: ويتجسد هذا الدور في السعي لتحسين وتطوير أداء المنظمة من خلال تحمل المخاطر الناتجة عن الابتكار والتجديد وتقديم المنتجات الجديدة والمشاركة في المشروعات التي تستهدف تحسين المنتجات والعمليات والإجراءات والهياكل.
٨. معالجة الاضطرابات: حيث يتصدى عضو الإدارة العليا إلى المشاكل والأزمات واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.
٩. تخصيص الموارد: فالمدير في الإدارة العليا يضطلع بمهمة تخصيص وتوزيع الموارد التي تتسم بالندرة على الأعمال والأنشطة المختلفة، بما يسمح بإنجاز الخطط والأهداف المحددة بكفاءة وفاعلية.
١٠. التفاوض مع الآخرين: فعلى الإدارة العليا يتفاوض عادة مع أطراف متعددة خارجياً وداخلياً مثل الموردين والعملاء والأجهزة الحكومية ونقابات العمال والزملاء وغيرهم، ويتطلب القيام بهذا الدور مهارات خاصة في الحوار وفهم الآخرين والتأثير عليهم والتصدى للمواقف الاستثنائية أو غير المتوقعة.
- أما (فريد النجار)<sup>١</sup> فيقول إن أعمال المدير العصري تتناول جوانب أو اعتبارات متعددة منها:
١. الفروض التي يقتنع بها المدير العصري ونظراته للمرؤوسين.
  ٢. من أهم وظائف المدير العصري خلق مناخ تنظيمي فعال يعمل فيه المرؤوسين وجماعات العمل.
  ٣. من أهم أعمال الإدارة العصرية تحقيق مشاركة فعالة من جميع العاملين في الوظائف الإدارية وتراها الفرق المختلفة للعمل إدارة دافعة ومشجعة.
  ٤. يتم الاتفاق على الأهداف في المراكز الاستراتيجية في المنظمة.

<sup>١</sup>فريد النجار، المديرون والمنظمات، مرجع سابق، ص ١٣٥

٥. الرجل المناضل في سبيل تطوير الإدارة العصرية وتجديدها.
٦. من عمل المدير العصري تقديم المساعدات للزملاء وتوفير فرص عمل للجميع.
٧. القائد الحقيقي هو الذي يضمن نتائج إيجابية أولاً بأول من مرؤوسية.
٨. يجب أن يتحمل كل فرد مسئولياته بجودة الأداء الفعال عند كل مستوى إداري في المنظمة.
٩. ويعمل المدير العصري لتحقيق النجاح التنظيمي والنمو المستمر بصفته الموازن الأعظم للنظام.

### ثالثاً: خصائص وصفات المدير الإستراتيجي:

يقول (شارلز وجاريت)<sup>١</sup> إن خصائص القيادة الاستراتيجية تكمن في النقاط التالية:

١. بعد النظر والفصاحة ورباط الجاش: إن منح المنظمة الإدراك والإحساس باتجاهها الحقيقي يعد من المهام الرئيسية للقيادة، ويبدو القادة الأقوياء كما لو كانوا يمتلكون القدرة على رؤية الاتجاه الذي يجب أن تسير فيه المنظمة. هذا فضلاً عن فصاحتهم لما يكفي لتوصيل تلك الرؤية إلى الآخرين في المنظمة، وذلك بأسلوب يؤدي إلى تشجيع الآخرين وبث الحماس فيهم، مع مراعاة العمل باستمرار وثبات من أجل توضيح رؤيتهم حتى تصبح جزءاً من الثقافة السائدة في المنظمة ويضيف نفس المصدر: ويعتبر كل من "جون كيندي" و"مارتن لوثر كنج" و"مارجريت تاتشر" أمثلة للقادة ذوي الرؤية الثاقبة فكل منهم كان يتمتع بوضوح وجلاء رؤيته تجاه المجتمع الذي يرتدونه، كما كانوا على قدر من البلاغة بدرجة تكفي للاتصال بالناس في المجتمع معتمدين على لغة محفزة.
٢. الالتزام: القائد القوي هو الشخص الذي يبرهن على التزامه تجاه رؤيته الخاصة مدعماً ذلك بالمثال والقوة. يذكر في هذا الصدد حالة السيد "كين إيفرسون" الرئيس التنفيذي لشركة تيوكور، وهي أحد أبرز الشركات العاملة في

<sup>١</sup> شارلز وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص ٤١

صناعة الصلب ومحققة ربما أدنى هيكل تكلفة في مجال الصلب، ولقد استمرت الشركة عشرين عاماً في جني الأرباح بينما كانت معظم الشركات السابقة فريسة للخسارة، ولقد أمكن إنجاز ذلك من خلال التركيز على تخفيض التكلفة إلى الحد الأدنى والتي بدأت من أيفرسون نفسه فكان يرد بنفسه على المكالمات الهاتفية، كما استعان بسكرتير واحد، وكان يستخدم سيارة قديمة يقودها بنفسه، ويسافر بالدرجة الاقتصادية في الطائرات، وكان فخوراً بأنه أقل الرؤساء التنفيذيين أجراً.

٣. الإلمام الجيد والإحاطة الكاملة بشئون العمل: القادة المميزين لا يعملون من فراغ، فهم يقومون بإنشاء وتطوير شبكة من المصادر الرسمية وغير الرسمية للمعلومات التي تؤمن لهم الإحاطة بشئون العمل في شركاتهم، ويلجأ كثير من القادة والرؤساء إلى إنشاء قنوات خلفية لاكتشاف ما يجري في جنبات المنظمة وذلك حتى لا يضطروا إلى الاعتماد على المعلومات الواردة من القنوات الرسمية.

٤. القدرة على التفويض: يعتبر القادة المميزون مفوضين ماهرين، وهم يعلمون أنهم إن لم يلجأوا للتفويض، فإنهم سيقعون فريسة للأعباء والمسئوليات التي تنوء بها كواهلهم، كما أنهم يعلمون أن تفويض التابعين في اتخاذ القرارات يعد أداة تحفيزية جيدة. كما أن عملية التفويض تكتسب معناً وبعداً جديدين عندما يترتب عليها قرارات يتولى تنفيذها ومباشرتها أولئك الذين أصدروها، وفي نفس الوقت يعرف القادة المميزين أنهم في حاجة إلى إحكام السيطرة على بعض القرارات الرئيسية، وهكذا يلاحظ أنه بالرغم من أن القادة سيلجأون إلى تفويض موظفي المستويات الأدنى في اتخاذ كثير من القرارات، إلا أنهم سيحجمون عن التفويض فيما يختص بالقرارات الحاسمة والحرجة من وجهة نظرهم.

٥. الاستخدام الذكي للقوة: لقد لاحظ إدوارد راب إن القادة المميزين يميلون إلى تحري الذكاء في استخدام جوانب القوة لديهم، وهو يقصد بذلك ثلاثة أشياء: أولاً (إن القادة المميزين يلعبون مباراة القوة بالاعتماد على المهارة ومفضلين الحصول على المواقف الجماعية فيما يختص بأفكارهم، بدلاً عن استخدام

سلطاتهم لفرض تلك الأفكار، كما أنهم يتصرفون كأعضاء أو قادة ديمقراطيين في إطار ائتلاف ديمقراطي بدلاً من سلوكهم مسلكاً ديكتاتورياً<sup>١</sup>. ثانياً (غالباً ما يتردد القادة المميزون في التزام أنفسهم علناً بخطط استراتيجية مفصلة أو أهداف دقيقة حيث أن حدوث أمور طارئة غير متوقعة يتطلب المرونة وهكذا نجد أن القائد الناجح يجب أن يلزم منظمته برؤية محددة، مثل تخفيض التكاليف إلى الحد الأدنى أو رفع جودة المنتج، دون تحديد كيفية انجاز ذلك بدقة أو متى يتم ذلك). ثالثاً ( يزعم راب أن القادة المميزين يمتلكون القدرة على الدفع من خلال البرامج، وهم يدركون مدى خطورة الدفع دفعة واحدة للبرامج الاستراتيجية داخل المنظمة حيث من المرجح ظهور عقبات واعتراض على تلك البرامج ولو بشكل جزئي، ونظراً لأن القائد الناجح لا يقبل بأقل من القبول الكامل من أجل إحراز تقدم متواضع نحو الهدف فهو يحاول الدفع بأفكاره الواحد تلو الآخر في كل مرة، حتى تظهر كأنها عرضية أو طارئة بالنسبة للأفكار الأخرى)<sup>٢</sup>.

أما نبيل محمد مرسي فيقول في هذا الصدد: (تعد سمة التفكير الاستراتيجي من أهم السمات الواجب توفرها في المدير الاستراتيجي، وفيما يلي أهم الصفات المطلوبة في المدير الاستراتيجي)<sup>٣</sup>:

١. القدرة على التفكير الابتكاري الخلاق.

٢. القدرة على مواجهة وحل المشاكل.

٣. سرعة البديهة.

٤. الذكاء الفطري.

٥. القدرة على التحليل المنطقي.

٦. سعة العلم والمعرفة بما يدور حوله.

٧. سعة الأفق والنظرة الكلية للأمور.

---

<sup>١</sup>انقلاً عن شارلز وجاريت، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص ٤٢

<sup>٢</sup> المرجع السابق، ص ٤٣

<sup>٣</sup>نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص ٨٤

٨. التحرر من القيود.

٩. البصيرة النافذة والإمام الفطري.

١٠. حسن الظن بقدرته والثقة في نفسه وفي مرؤوسية.

١١. التفاؤل ودوام التوكل على الله والإيمان به.

١٢. إجادة فن التعامل مع الآخرين والقدرة على التأثير فيهم.

١٣. القدرة على حسن الاستفادة بوقته وإدارته بفاعلية.

١٤. الإمام الفني العام بطبيعة ما يؤديه من عمل.

١٥. قوة الإرادة وشدة العزيمة التي لا تفتر.

### رابعاً: مهارات المدير الاستراتيجي:

تتوقف مدى قدرة المدير على إنجاز أهدافه وتحقيق الفاعلية والكفاءة في أعماله على مدى توفر المهارات الإدارية اللازمة والتي تميزه عن غيره من الأفراد داخل المنظمة، وتتوسع هذه المهارات من حيث الإمام بطرق العمل والتعامل مع الأفراد والقدرة على حل المشاكل وتختلف الحاجة إلى توافر المهارات في المديرين باختلاف المستويات الإدارية، التي ينتمون إليها.

ويمكن تقسيم المهارات الإدارية اللازم توفرها إلى الآتي:

١. المهارات الذهنية: ويقصد بها قدرة المدير على النظرة الشاملة للأمور وتتضمن القدرة على تفسير الأمور والحكم عليها والقدرة على تحليل المشاكل والتعامل مع البيانات وتحليلها، وتوفر مثل هذه القدرات يساند المديرين على التخطيط الشامل لأهداف المنظمة وتوجيهاتها في المستقبل الذي يعمل فيه بطريقة تحقيق أهداف المنظمة. وتزداد الحاجة إلى المهارات الذهنية كلما اتجهنا صعوداً إلى أعلى المستويات الإدارية ولهذا فإن الإدارة العليا يجب أن تتوفر في أفرادها هذه المهارات بصورة كبيرة مقارنة بالمديرين في المستويات الإدارية الأدنى، وبالتالي فإن اختيار القيادات في هذا المستوى يجب أن يتم بناء على الكفاءة وتوفر هذه المهارات وليس على الأقدمية<sup>١</sup>.

<sup>١</sup> المرجع السابق، ص ٨٤

<sup>٢</sup> محمد فريد الصحن، مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص ١٠٥



٢. المهارات السلوكية: ويقصد بها القدرة على التعامل مع الآخرين وفهم ودراسة سلوك الأفراد وحفزهم للعمل وتحقيق التعاون بين جماعات العمل وقياداتهم وتوجيههم ورقابتهم، كما تتضمن تحقيق الاتصال الفعال بالأفراد في المستويات الإدارية المختلفة بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية. ونلاحظ أن هذه المهارات مطلوب توفرها لكافة المستويات الإدارية بقدر متساوٍ على أساس أن المدير "بغض النظر عن مستواه التنظيمي" سيتعامل مع مرؤوسيه ومسئول عن قيادتهم ودفعهم وحفزهم والرقابة على تصرفاتهم.

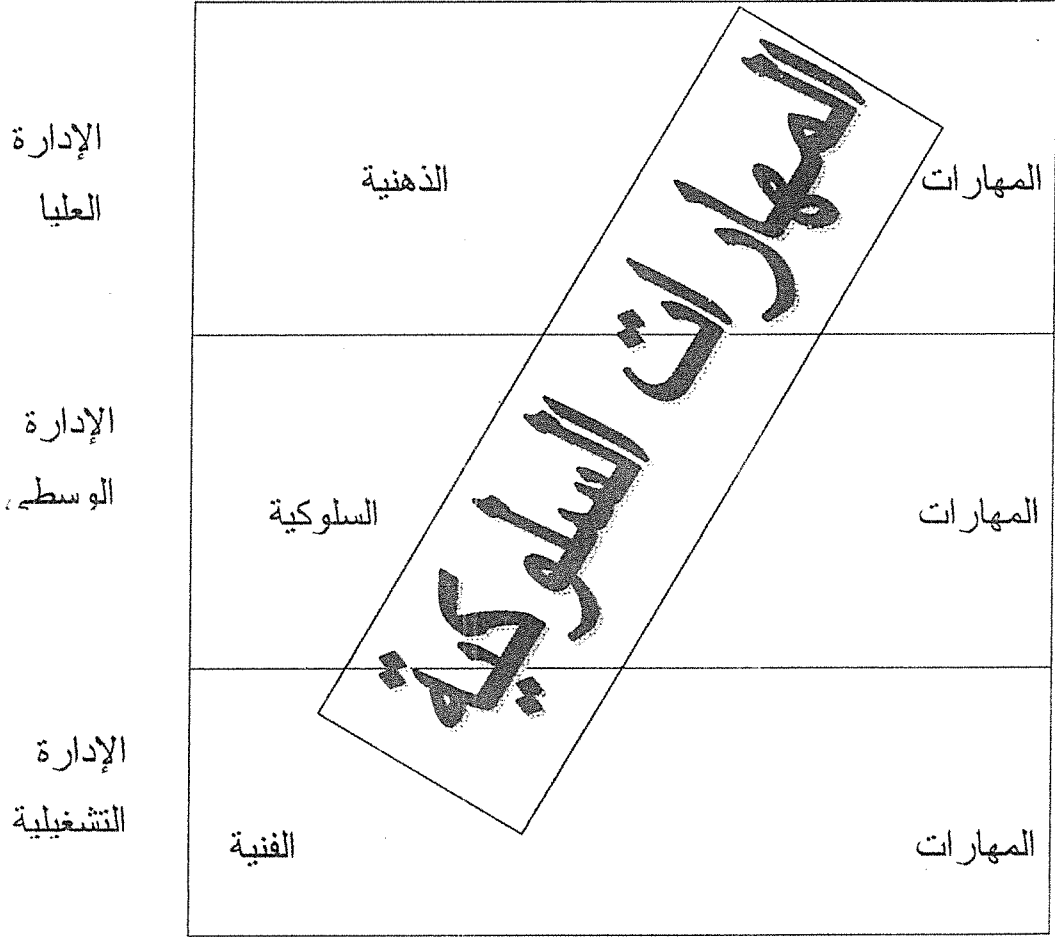
٣. المهارات الفنية: يقصد بها المعرفة المتخصصة في مجال معين والقدرة الفنية المميزة على أداء العمل، فمهندس الصيانة له معرفة فنية بأساليب الصيانة ومواعيدها، والمحاسب معرفته الفنية متخصصة في المحاسبة والتكاليف والمراجعة.. وتختلف مدى الحاجة إلى المهارات الفنية باختلاف المستوى الإداري، فرؤساء الأقسام والمشرفون يحتاجون إلى الإلمام الجيد بالنواحي الفنية لعمل مرؤوسيه حتى يستطيع المشرف أن يفهم طبيعة عملهم واتخاذ القرارات السليمة التي تمسها وتقل الحاجة إلى المهارات الفنية كلما اتجهنا إلى أعلى السلم الإداري حيث أن المديرين في المستويات الإدارية العليا يتعاملون مع مشاكل عامة للمنظمة لا تتطلب قدراً كبيراً من المعرفة الفنية المتخصصة ١.

---

١مرجع سابق، ص ١٠٦

شكل رقم (٣-١)

### المهارات الإدارية وعلاقتها بالمستويات الإدارية



المصدر: نقلاً عن فريد محمد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة الدار الجامعية الإسكندرية، ١٩٩٩ - ٢٠٠٠م، ص ١٠٧

ويرى (كيز Kaz) أن الإدارة الفعالة تتوقف على المزج الصحيح لثلاثة أنواع من المهارات وهي:

١. المهارات الفنية: تتمثل في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والأساليب والتكنولوجيا لأداء مهمة تنظيمية محددة (what).

<sup>١</sup> نقلاً عن ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية القارة، ٢٠٠٣م، ص ٧٧-٧٨

٢. المهارات الإنسانية: وتكمن في القدرة على التعامل مع الآخرين وفهم سلوكهم وتحفيزهم وتحقيق التعاون معهم من أجل تحقيق الأهداف (How).

٣. المهارات الإدراكية: وتتعلق بفهم الصورة الشاملة وإدراك الترابط والتكامل بين أجزاء المنظمة وعلاقتها بالبيئة المحيطة (Why).

وبوجه عام تختلف الحاجة إلى المهارات الثلاثة حسب المستوى الإداري، فبينما تزداد الحاجة إلى المهارات الإدارية كلما اتجهنا إلى أعلى الهيكل التنظيمي بينما نجد أن المهارات الفنية تقل الحاجة إليها في هذا المستوى.

ويظهر الجدول رقم (٢) الوزن النسبي للمهارات الإدارية المطلوبة في المستويات الإدارية المختلفة.

فنية	إنسانية	إدراكية	
الإدارة العليا	١٨,٦%	٣٢%	٤٨,٤%
الإدارة الوسطى	٣٢,٣%	٤١,٣%	٢٦,٤%
الإدارة الإشرافية	٥٤,٦%	٣١,٣%	١٤,١%

المصدر: نقلاً عن ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم نماذج وتطبيق) الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٢-٢٠٠٣، ص ٧٨

## المبحث الثالث: مشاركة المستويات الإدارية داخل المنشأة في صنع الاستراتيجية

لا تقع مسؤولية صنع القرارات الاستراتيجية على عاتق مستوى إداري واحد بل يشارك في هذه العملية العديد من المستويات الإدارية داخل المنشأة ويظهر الجدول رقم (٣) المستويات التنظيمية الأربعة لصنع الاستراتيجية في العمود الأول وكذلك المسئول عن صنعها داخل كل مستوى إداري في العمود الثاني وأخيراً المهام الخاصة بصنع كل استراتيجية ومحاور التركيز الرئيسية بكل منها، وتتكون المستويات المشاركة في صنع الاستراتيجية من أربعة مستويات تنظيمية على النحو التالي<sup>١</sup>:

١. مستوى الاستراتيجية الكلية للمنشأة.
٢. مستوى استراتيجية الأعمال أو استراتيجية التنافس ( Competitive Strategy)
٣. مستوى الاستراتيجية الوظيفية
٤. مستوى الاستراتيجية التشغيلية (Operation Strategy)

### الأطراف المشاركة في عملية الإدارة الاستراتيجية:

يوضح الشكل (١-٤) الأطراف المشاركة في أداء مهام ووظائف الإدارة الاستراتيجية وتشمل هذه الأطراف مجلس الإدارة، الإدارة العليا. ويمكن تناول الأدوار التي يمارسها كل طرف من هذين الطرفين في هذه العملية، ودور المخطط الاستراتيجي في عملية التخطيط الاستراتيجي على النحو التالي:

<sup>١</sup>نبيل محمد مرسي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص ٨٥

جدول رقم (٤)

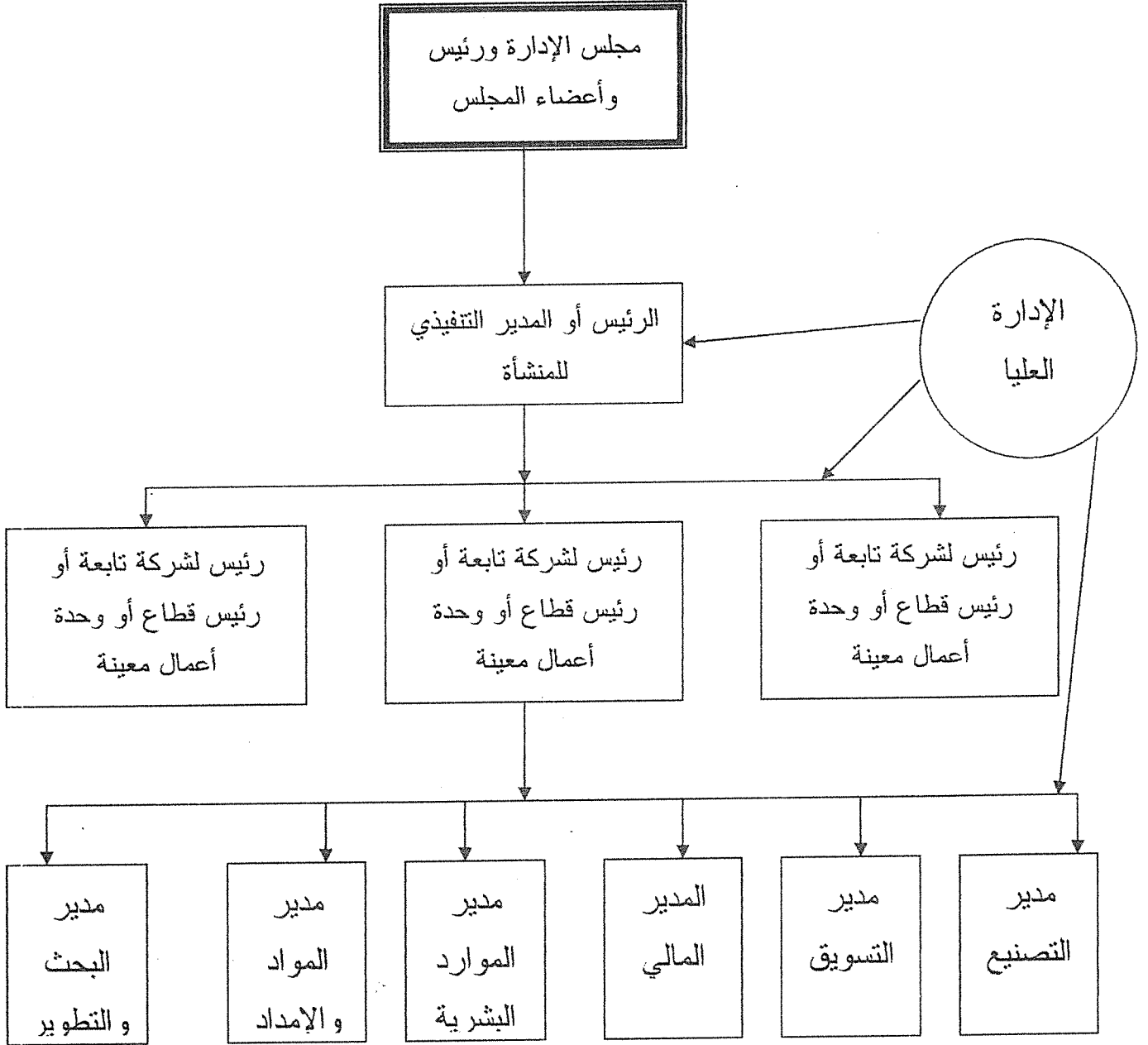
مشاركة المستويات التنظيمية بالمنشأة في صنع الاستراتيجية

المستوى التنظيمي للاستراتيجية	المسئول عن صنع الاستراتيجية	المهام الخاصة بصنع الاستراتيجية ومحاور التركيز الرئيسية
١. الاستراتيجية الكلية للمنشأة	- رئيس مجلس الإدارة الذي يجمع بين وظيفتي رئاسة المجلس والعضو المنتدب الرئيس التنفيذي للمنشأة (أو العضو المنتدب لإدارة المنشأة) كبار المديرين	- بناء وإدارة محافظة المنشأة من وحدات أعمال ناجحة. - التنسيق بين استراتيجيات وحدات الأعمال. - توجيه استثمارات المنشأة نحو الفرص الاستراتيجية
٢. استراتيجية الأعمال	- رؤساء قطاعات الأعمال - رؤساء وحدات الأعمال - تراجع ويتم الموافقة عليها من جانب الرئيس التنفيذي للمنشأة	- تحديد طريقة التنافس والميزة التنافسية. - الاستجابة إلى الظروف المغيرة للصناعة والمنافسة - التنسيق بين الاستراتيجيات الوظيفية
٣. الاستراتيجية الوظيفية	- مديرو الإدارات الرئيسية - تراجع ويتم الموافقة عليها من جانب مديري العموم أو رؤساء وحدات الأعمال	- مساندة استراتيجية وحدة الأعمال داخل كل مجال وظيفي. - مراجعة وتقييم وقبول لمقترحات الوحدات التشغيلية في مستوى أقل
٤. الاستراتيجية التشغيلية	- رؤساء الأقسام داخل الإدارات الوظيفية مديري الفروع - يتم المشاورة مع رؤساء أقسام أخرى مرتبطة بها. - يتم مراجعتها والموافقة عليها من جانب مدير الإدارة الوظيفية المعنية	- مساندة استراتيجية كل مجال وظيفي واستراتيجيات وحدات الأعمال - إنجاز أهداف الأداء الخاصة بكل قسم أو وحدة إدارية أو فرع

المصدر: نقلاً عن: نبيل محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٣،

شكل رقم (٤-١)

## الأطراف المشاركة في عملية الإدارة الاستراتيجية



المصدر: نقلًا عن نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٣م،

ص ٨٧

## أولاً: مجلس إدارة المنشأة:

يعقد المديرين اجتماعات مختلفة كلياً عن مثيلاتها في الماضي. لقد فرضت الضغوط المختلفة، من الهيئات الرقابية العامة، أصحاب الأسهم، الممولين، والجمهور، إدراكاً أكثر لمسئوليات المديرين، لقد استبدل المدير بالمجالس باعتبارها أداة اعتماد أكثر نشاطاً وعملاً.

كان أداء مجالس الإدارة حتى الماضي القريب سلبياً وكان اختيار الأعضاء يتم على أساس مراكزهم في المجتمع بغض النظر عن معرفتهم للمهمة الأساسية للمنشأة التي كانوا يشرفون عليها. كان يطلب من أعضاء مجالس الإدارة في الغالب ببساطة الموافقة على مقترحات الإدارة العليا أو المستشار القانوني للمؤسسة، وكذلك كان تنفيذ النشاطات الرئيسية للمجلس عن طريق لجنة تنفيذية تتكون من بعض أعضاء المجلس، وحتى الآن لا يزال أعضاء المجالس في المنشآت التي يمتلكها أفراد عائلة مجرد رموز أكثر منهم مشرفين، وتلك المجالس توجد على الورق فقط لأن قوانين وأنظمة تكوين المنشآت تطلب وجودها، ونادراً جداً ما تقوم بطرح أسئلة حول خطط الإدارة<sup>1</sup>.

يصف (لي إيوكا)<sup>2</sup> فيما يلي كيف حدث مثل هذا الموقف في مؤسسة فورد للسيارات. لقد تحولت شركة فورد إلى شركة عامة في عام 1956م إلا أن هنري فورد المالك الأصلي لم يتقبل على الإطلاق هذا التغيير، لقد كان ينظر إلى نفسه، مثل جده، على أنه المالك الوحيد والشرعي، والمنشأة ملكه، ويجب أن تفعل ما يوده أو يهواه، وفيما يختص بمجلس الإدارة كان يرى بقاءه في الظلام لا يعلم شيئاً، وبرغم إمتلاكهم 12% من الأسهم فأنهم يتحكمون في 40% من الأصوات. لقد بدأ أصحاب الأسهم والمجموعات ذات المصالح المختلفة في السنوات العشرة الماضية يتسائلون عن دور مجلس الإدارة نتيجة لذلك أصبح العامة أكثر إدراكاً وأكثر انتقاداً لما يبدو من عدم تحمل مجالس الإدارة للعديد من المسؤوليات فيما يختص بنشاطات المنشأة - من هو المسئول عن تسرب الإشعاعات في محطة

<sup>1</sup>توماس وهلين ودافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 94

<sup>2</sup>المرجع السابق، ص 94

الطاقة الذرية؟ من المسئول عن إنتاج وبيع لعب غير مأمونة؟ ومن المسئول عن بيع سم للحشرات على أنه غذاء للماشية؟ وعن محاولات الرشوة من قبل العاملين في المنشأة؟ هل تستطيع المجالس "خاصة تلك التي في المنشآت الكبرى فعلياً" مراقبة قرارات وأفعال العاملين فيها؟ ما هي المسئوليات والالتزامات القانونية عن أفعال تمت من المنشأة؟.

### (أ) **مسئوليات مجلس الإدارة:**

من أهم المسئوليات الرئيسية والعامه لمجالس الإدارة وفقاً لدرجة أهميتها ما يلي:

1. وضع أو الموافقة على الاستراتيجية الكلية للمنشأة.
2. تعيين وفصل الرئيس التنفيذي العام وأعضاء الإدارة العليا.
3. مراقبة ومراجعة وضبط أو الإشراف على تصرفات الإدارة العليا.
4. متابعة والموافقة على استخدام موارد استراتيجية.
5. المحافظة على رعاية مصالح أصحاب الأسهم.

### (ب) **مهام رئيس ومجلس الإدارة بشأن الإدارة الاستراتيجية:**

لكي يقوم مجلس الإدارة بالمسئوليات السابقة فإنه يمارس عدة مهام أساسية تعلق بالإدارة الاستراتيجية للمنشأة وهي<sup>1</sup>:

1. تحديد توجه المنشأة وتطلعها المستقبلي، ويشمل ذلك إعداد رسالة المنشأة، وضع الأهداف، إعداد السياسات والاستراتيجيات.
2. مراجعة التحركات الاستراتيجية الهامة للمنشأة والموافقة على الخطط الاستراتيجية.
3. مراقبة وضبط ومتابعة تنفيذ إدارة المنشأة للأهداف والاستراتيجيات.
4. التحقق من أن المقترحات المقدمة لأعضاء المجلس قد تم تحليلها والتفكير فيها بقدر كاف، وأن الاستراتيجية المقدمة للمجلس من أفضل البدائل المتاحة.

<sup>1</sup>نبيل محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص ٨٩.



٥. تقييم المهارات الاستراتيجية للإدارة العليا بشأن وضع وتنفيذ الاستراتيجيات وتحديد مدى نجاح الرئيس التنفيذي للمنشأة (العضو المنتدب) في إنجاز أهداف المنشأة باعتباره مديراً استراتيجياً.

### (ج) مدى مساهمة رئيس ومجلس الإدارة في القيام بوظائف الإدارة الاستراتيجية:

- لمجلس الإدارة في ضوء الإدارة الاستراتيجية ثلاثة مهام أساسية هي<sup>١</sup>:
١. البدء والتحديد: يستطيع المجلس أن يرسم ويخطط مهمة المنشأة وأن يحدد البدائل الاستراتيجية للإدارة.
  ٢. التقويم والتأثير: يستطيع المجلس فحص اقتراحات وقرارات وتصرفات الإدارة والموافقة أو عدم الموافقة عليها، وتقديم النصح والاقتراحات ووضع البدائل.
  ٣. المراقبة: يستطيع المجلس أن يبقى على علم بالتطورات التي تحدث داخل وخارج المنشأة من خلال لجانها، وبالتالي يستطيع أن يثير انتباه الإدارة إلى أي تطورات، يمكن أن تفعلها<sup>٢</sup>.
- وبالرغم من أن أي مجلس إدارة يتكون من أفراد بدرجات متفاوتة من الولاء للمنشأة فإنه يمكن وضع بعض العموميات بخصوص مجالس الإدارة في محاولتها تحقيق هذه المهام الثلاث الرئيسية، ومن الممكن وصف مجلس الإدارة أو تحديد خصائصه من خلال تحديد النقطة التي تمثله على مقياس مصمم على أساس مدى إسهامه في الأمور الاستراتيجية للمنشأة. وتتراوح المجالس حسب أنواعها بين مجالس وهمية لا تسهم على الإطلاق، ومجالس متحفزة تسهم بدرجة مرتفعة، وتكون المجالس ذات الإسهام المرتفع أكثر نشاطاً، إذ تتعامل مع المهام الثلاثة، البدء والتقويم والتأثير والمراقبة بجد ونشاط من خلال تقديم النصح كلما كان ذلك ضرورياً وإبقاء الإدارة متيقظة. يتضح من خلال الشكل (١-٥) إن هذه المجالس قد تسهم بعمق في عملية الإدارة الاستراتيجية، على سبيل المثال، في شركة

<sup>١</sup>توماس وهلين وافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص ٩٧

<sup>٢</sup>المرجع السابق، ص ٩٧

تكساس للآلات يحضر مجلس الإدارة ندوة في التخطيط الاستراتيجي لمدة أربعة أيام كل عام لمناقشة فرص العمل للأعوام العشرة القادمة، كما يحضر العديد من الأعضاء خلال اليومين التاليين اجتماعات الإدارة التي يحضرها حوالي ٥٠٠ من الإداريين في الشركة ويوضح (كينيث أندروز)<sup>١</sup> وهو مرجع في مجال دور مجالس الإدارة في الإدارة الاستراتيجية كنتيجة المساهمة على النحو التالي:

يكون المجلس على علم بشكل كافٍ، عندما يحين الوقت للموافقة على خطط المنشأة وخلال الأيام العشرة لاجتماع لجنة الأهداف في المنشأة وذلك للقيام بدور أساسي في عمليات التخطيط في المنشأة.

لقد اكتشف مع تقلص مساهمة المجلس في شؤون المنشأة أنه يقع في أقصى شمال المقياس، تلك هي المجالس السلبية التي لا تبدأ أولاً تحدد استراتيجية المنشأة إلا إذا حدثت كارثة، لمعظم المنشآت العامة الكبرى مجالس إدارة يعمل في يقظة ما تمتد ما بين المشاركة الفعلية والمشاركة الإسمية، القليل منها لديه مجالس متحفزة إلا التي تعاني مشكلات رئيسية (مواجهة الإفلاس، الاندماج والاستيلاء).

برغم تلك الخصائص لمجالس الإدارة نتائج مسح حديث شمل ٢٣٥ بنكاً من البنوك التجارية الكبرى قامت به (مؤسسة ايجون زندر)<sup>٢</sup> للاستشارات الإدارية لقد سئل المديرون التنفيذيون "ما الوصف الذي يصف بصورة أفضل دور مجلس إدارتكم في النجاح الاستراتيجي لبنككم" وكانت إجابتهم كما يلي:

١. مساهمة حساسة في نجاحنا الاستراتيجي (محفزة) ٥%
٢. مساهمة نشطة جداً (مساهمة نشطة) ٢٢%
٣. مساهمة نشطة إلى حد ما (مساهمة اسمية) ٤٥%
٤. مساهمة سلبية (أدنى مراجعة) ٢١%
٥. مساهمة مظهرية إلى كبيرة (وهمية- شكلية) ٨%

ومن المثير للدهشة أن مديراً تنفيذياً واحداً فقط من البنوك الكبرى يعتبر مساهمة مجلس الإدارة مساهمة أو مشاركة حساسة في النجاح الاستراتيجي لبنكه.

<sup>١</sup> المرجع، نقلاً عن توماس وهينز ودافيد هنجر، مرجع سابق، ص ٩٨

<sup>٢</sup> المرجع السابق، ص ٩٩

هنالك العديد من أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين الذين لا يرغبون في أن يشارك المجلس في مسائل استراتيجية بدرجة أعلى من المستوى الإسمي<sup>١</sup>.

الشكل رقم (١-٥)

### قياس مدى مساهمة مجلس الإدارة

مدى المساهمة في الإدارة الاستراتيجية					
منخفض			مرتفع نشط		
سلبى					
موافقة وهمية	الموافقة الشكلية	الحد الأدنى من المراجعة	مشاركة إسمية	مشاركة نشطة	مشاركة متحفزة
	تسمح للمديرين باتخاذ كافة القرارات بصوت حسب توجيه الإداريين في أمور التنفيذ	تراجع بشكل رسمي بعض الأمور المختارة التي تصفها الإدارة أمامها	تشارك بدرجة محدودة في أداء أو مراجعة بعض القرارات الحساسة، المؤشرات أو برامج الإدارة	توافق وتساءل وتتخذ قرارات ثنائية بخصوص: المهمة، الاستراتيجية، السياسات والأهداف. تمتلك لجنة مجلس إدارة. تقوم بالتدقيق الإداري والمالي	تتولى دور المبادرة في صنع وتعديل المهمة، الأهداف، الاستراتيجيات والسياسات. تمتلك لجنة استراتيجية نشطة جداً

المصدر: Wheelen and Hunger, 1998- p-29

المرجع السابق، ص ٩٩

## ثانياً: دور الإدارة العليا في ممارسة وظائف الإدارة الاستراتيجية:

يتم ممارسة مهام الإدارة العليا من خلال الرئيس التنفيذي للمنشأة (العضو المنتدب) نواب الرئيس، رؤساء وحدات الأعمال، مديرو الإدارات الوظيفية ويمكن القول "بصفة عامة" بأن كل مدير استراتيجياً من هؤلاء يعد مسؤولاً عن وضع وتنفيذ الاستراتيجيات بالنسبة لمجال اختصاصه والذي يتمتع فيه بسلطات كاملة، فالرئيس التنفيذي للمنشأة ككل مسؤولاً عن الاستراتيجيات الكلية، ورئيس وحدة الأعمال مسؤولاً عن استراتيجية الأعمال أو التنافس، ومديرو الإدارات الوظيفية مسئولون عن الاستراتيجيات الوظيفية<sup>١</sup>.

إذن تلعب الإدارة العليا دوراً رئيسياً في اقتراح المكونات الرئيسية لاستراتيجيات المنشأة، والعمل جنباً إلى جنب مع مجلس إدارة المنشأة بغرض تنسيق الآراء والعمل على تحقيق الفعالية لصقل الاستراتيجية. وتختلف درجة مشاركة الإدارة العليا للمنشأة في عملية الإدارة الاستراتيجية ويمكن وضع كل من الإدارة العليا ومجلس الإدارة في مصفوفة تعكس أربعة أنماط أساسية في الإدارة الاستراتيجية في منشأة ما. يظهر شكل (١-٦) هذه الأنماط المختلفة على النحو التالي<sup>٢</sup>:

١. الإدارة المضطربة: عندما تتخفض درجة مشاركة كل من الإدارة العليا ومجلس الإدارة في عملية الإدارة الاستراتيجية، يشار إلى هذا النمط بالإدارة المشوشة أو المضطربة وهذا يعني عدم تطبيق الإدارة الاستراتيجية في ظل هذه الحالة.
٢. الإدارة الرائدة: عبارة عن منشأة لديها مجلس إدارة يشارك في وظائف الإدارة الاستراتيجية، كما أنه لديها إدارة عليها تشارك بدرجة كبيرة في أداء هذه الوظائف، وفي ظل هذه الحالة يعمل الرئيس التنفيذي لوحده أو مع فريق عمل ويسيطر على المنشأة وقدراتها.

<sup>١</sup>نبيل محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص ٩٠-٩١

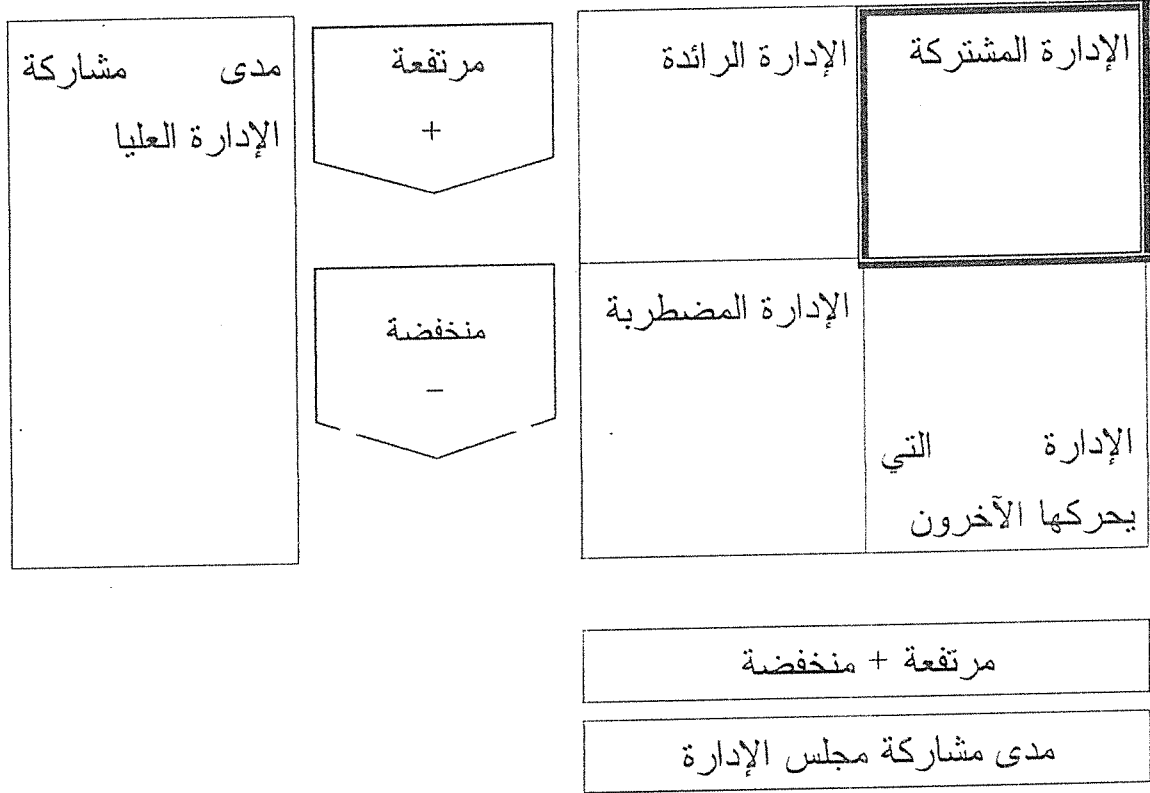
<sup>٢</sup>المرجع السابق، ص ٩٢

٣. الإدارة التي يحركها الآخرون: يندر وجود هذا النمط من أنماط الإدارة الاستراتيجية، حيث يشارك مجلس الإدارة بعمق في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بينما تتفرغ الإدارة العليا للعمليات التشغيلية ويظهر هذا النمط عندما يتكون مجلس الإدارة من المساهمين حاملي الأسهم الرئيسيين الذين يرفضون تفويض رئيس المنشأة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وفي ظل هذه الحالة ينفذ الرئيس التنفيذي ما يمليه عليه المجلس وتكون الإدارة الاستراتيجية بشكل حازم في يد مجلس الإدارة كما يحدث هذا النمط عندما يفصل المجلس رئيس المنشأة ويتأخر أو يبطئ في البحث عن بديل له.

٤. الإدارة المشتركة: يعتبر هذا النمط من أكثر أنماط الإدارة الاستراتيجية فعالية حيث تزيد درجة المشاركة أو المساهمة من قبل كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا معاً، وفي ظل هذا النمط يعمل الاثنان معاً لوضع الرسالة والأهداف والاستراتيجيات والسياسات. ويمارس المجلس دوراً نشطاً في مراجعة نتائج تصرفات الإدارة العليا في تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات المتفق عليها.

شكل رقم (٦-١)

## أنماط مشاركة الإدارة العليا في وظائف الإدارة الاستراتيجية



المصدر: بتصريف من توماس وهيلين ودافيد هنجر، مترجم ١٩٩١م، ص ١٢١

## مجالات تقييم الرئيس التنفيذي للمنشأة (العضو المنتدب) بشأن أداء مهام الإدارة الاستراتيجية:

من أجل تقييم أداء العضو المنتدب فهناك عدة معايير تغطي عدداً من المجالات على النحو التالي<sup>١</sup>:

١. وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجية التي تفي بمطالب أصحاب المصالح.
٢. التأكد من تنفيذ الاستراتيجيات بفعالية.
٣. تحقيق أداء مالي متميز بالمقارنة مع المنشآت المنافسة في الصناعة.
٤. التحقق من وجود نظم قوية للمراقبة المالية والمتابعة.
٥. قيادة المنشأة من خلال توصيل التطلع المستقبلي وفلسفة الإدارة واستراتيجية الأعمال إلى العاملين بالمنشأة.
٦. ايجاد علاقات خارجية جيدة وتمثيل المنشأة أمام كل من المجتمع المحلي والصناعة وبناء سمعة طيبة للمنشأة.
٧. التخطيط الجيد لعملية تعاقب الرؤساء والمديرين أو من يخلفه في إداة المنشأة.
٨. العمل على ايجاد علاقات متوازنة بينه وبين مجلس الإدارة وإبلاغ المجلس بكل المسائل الهامة والمعلومات التي تخص تقويم الاستراتيجيات، تنفيذها، نواتج الأداء النهائية للمنشأة.

### ثالثاً: دور المخططين الاستراتيجيين في أداء مهام التخطيط الاستراتيجي:

المخططون الاستراتيجيون هم جهاز معاون ومساعد لمجلس الإدارة والإدارة العليا على أداء مهام ووظائف الإدارة الاستراتيجية ويتكون هذا الجهاز من الإداريين القائمين بمهام التخطيط الاستراتيجي للمنشأة، إدارة أو قسم التخطيط الاستراتيجي، لجنة أو فريق التخطيط الاستراتيجي، وإداريون متخصصون في تجميع وتحليل البيانات الاستراتيجية.

<sup>١</sup>نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص ٩٤

## مهام ومسؤوليات المخطط الاستراتيجي

١. المساعدة في جمع وتنظيم وتحليل البيانات التي يحتاجها المدير الاستراتيجي مثل مسح البيئة الداخلية والخارجية للحصول على المعلومات وصولاً إلى القرارات الاستراتيجية من قبل الإدارة العليا.
٢. المساعدة في تطبيق أحدث أساليب التخطيط الاستراتيجي مثل أساليب تحديد الموقف التنافسي للمنشأة ووحدات أعمالها وتحليل الصناعة وظروف التنافس وغيره من الأساليب.
٣. الإعداد والترتيب والتنظيم لأجراء دورة المراجعة السنوية للاستراتيجيات المتبعة.
٤. تقديم المقترحات إلى إدارة المنشأة بشأن التغييرات الممكنة في الرسالة والأهداف والسياسات والاستراتيجيات.
٥. تسهيل وتنسيق جهودات التخطيط الاستراتيجي للمديرين الاستراتيجيين في كل المستويات ومساعدتهم وتقديم النصح لهم بشأن إعداد الخطط الاستراتيجية وبلورة القضايا الاستراتيجية التي يجب التطرق إليها.
٦. توفير المعلومات المطلوبة عن تقييم الأداء الاستراتيجي الكلي للمنشأة ووحدات أعمالها ومجالاتها الوظيفية المختلفة<sup>١</sup>.

### الشكل النهائي لأهداف واستراتيجيات منشأة الأعمال:

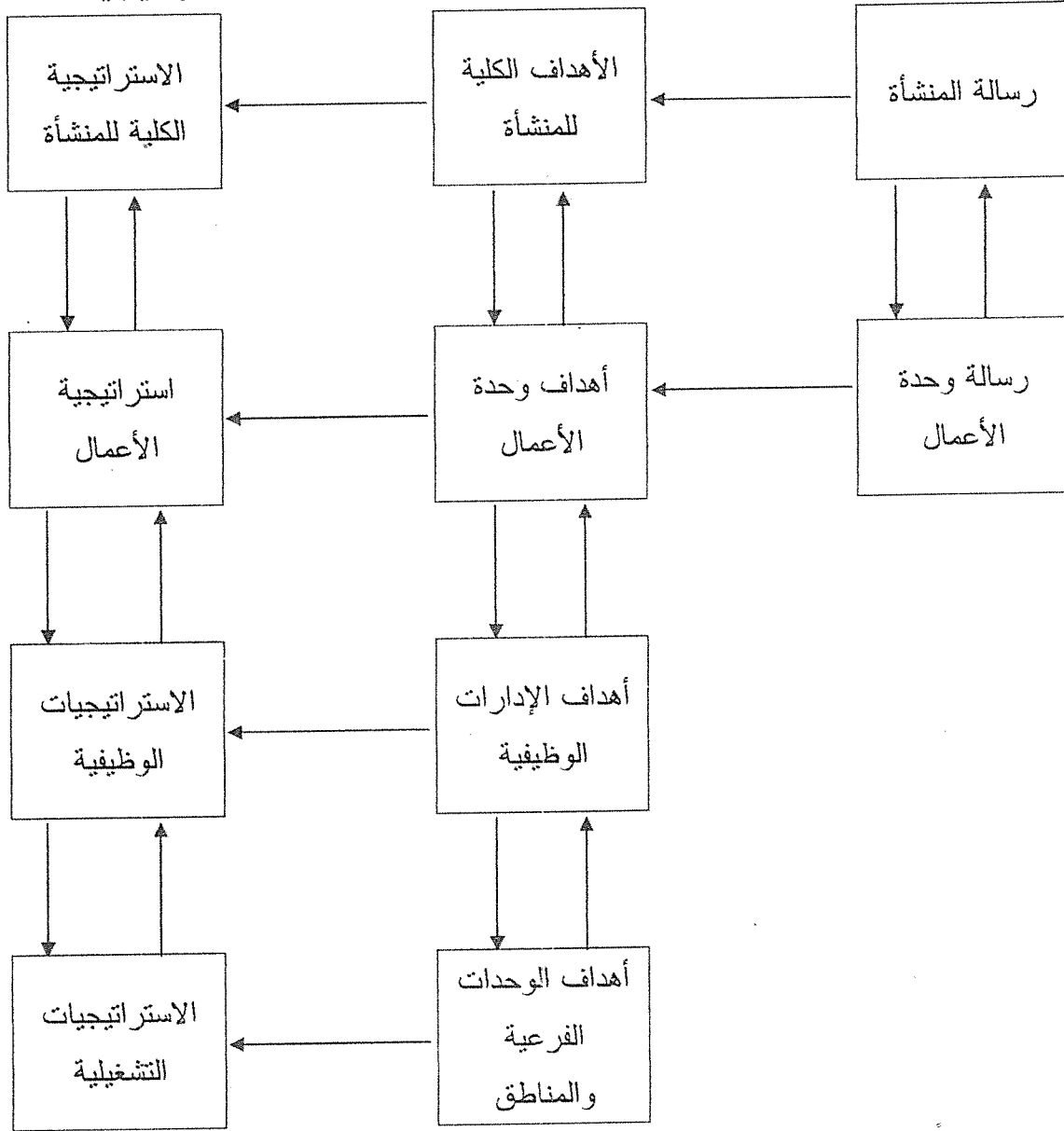
يظهر شكل (٧-١) شبكة أهداف واستراتيجيات المنشأة في ترتيب تنازلي وبدءاً من المستوى الأول وهو المنشأة ككل وانتهاءً بالمستوى الرابع وهو المستوى التشغيلي للاستراتيجيات ويوضح نفس الروابط الأفقية نفس الاستراتيجية والروابط الرأسية أو العمودية بين استراتيجية في مستوى أقل واستراتيجية أخرى من مستوى أعلى، كما يظهر نفس الشكل مدى التناغم والتناغم بين كل مستوى وآخر من خلال علاقات تأثير متبادلة وذات اتجاهين.

<sup>١</sup> المرجع السابق، ص ٩٥-٩٦



شكل رقم (٧-١)

العلاقات المتداخلة بين المستويات الإدارية عند صنع الاستراتيجية



المصدر: نقلاً عن نبيل محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية، دار الجامعة الجديدة للنشر

الإسكندرية، ٢٠٠٣، ص ٩٧

ومما يلاحظ على نفس الشكل هو وجود رسالة على مستوى المنشأة ككل وعلى مستوى وحدات الأعمال وعدم وجودها على المستويين الوظيفي والتشغيلي. ففي ظل هذه الحالة يعمل المستويين التشغيلي والوظيفي على تحقيق رسالة وحدة الأعمال في المستوى الثالث، كما يعمل مستوى وحدة الأعمال على تحقيق رسالة المنشأة ككل في المستوى الرابع.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: نبذة تعريفية عن المؤسسات موضوع الدراسة

المبحث الثاني: عرض وتحليل المعلومات

## الفصل الثاني

### الدراسة الميدانية

**المبحث الأول: المنظمات موضوع الدراسة:**

**(أ) الهيئة القومية للكهرباء:**

**مراحل تطور الهيئة :**

إن الهيئة القومية للكهرباء كسلطة ذاتية شخصية إعتبارية تعنى بتنمية وتطوير وصناعة الكهرباء لذلك فهي تقوم بتوليد وتوزيع وصيانة المحطات المختلفة في السودان.

عرف السودان صناعة الكهرباء منذ عام ١٩٠٨م وذلك بتركيب مولد بطاقة ١٠٠ كيلوات بمنطقة بري بالخرطوم، ثم رفعت الطاقة إلى ٥٠٠ كيلوات، وفي عام ١٩٢٥م تعاقدت حكومة السودان مع مجموعة من الشركات البريطانية ولمدة ٣٠ عاماً لتطوير خدمات الكهرباء والمياه والمواصلات داخل العاصمة القومية وأنشئت شركة النور والطاقة السودانية، ثم استبدلت وحدات التوليد بأخرى بسعة ٣٠٠٠ كيلوات في عام ١٩٥٢م، اشترت حكومة السودان جميع أسهم شركة النور والطاقة السودانية مع استمرار الشركة في إدارة المرفق.

في عام ١٩٥٦م تعاقدت الشركة على تركيب ٤ مولدات بخارية ببري بطاقة ٢٠,١ ميغاواط وتم تركيب وتشغيل أول مولد. وفي عام ١٩٥٨م تم تركيب وتشغيل المحول الثاني والثالث ببري. وفي عام ١٩٦٠م أصدرت الحكومة الوطنية قانون الإدارة المركزية للكهرباء والمياه تحت إشراف وزارة الأشغال وبدأت خدمات الكهرباء والمياه بالمدن الكبرى بالبلاد.

في عام ١٩٦١م تم تركيب وتشغيل المولد الرابع من المتعاقد عليهم، ١٩٥٦م وفي ١٩٦٢م تم تشغيل أول محطة مائية لتوليد الكهرباء بخزان سنار بسعة ١٥ ميغاواط وبدأت الخطوات الأولى لإنشاء شبكة النيل الأزرق بخط ١١٠ كيلوفولت ليربط بين سنار - مدني - الخرطوم.

وفي عام ١٩٦٣م بلغت الطاقة المولدة بمولدات الإدارة المركزية للكهرباء والمياه ٤٢ ميغاواط ومحطات وزارة الأشغال ١٤ ميغاواط. وفي عام ١٩٦٦م صدر قانون الهيئة المركزية للكهرباء والمياه ليحل محل الإدارة المركزية للكهرباء والمياه وتم تكوين أول مجلس إدارة وأصبحت تشرف على كل خدمات الكهرباء والمياه على نطاق القطر.

وفي عام ١٩٨٢م تم فصل خدمات الكهرباء عن المياه وصدر قانون الهيئة القومية للكهرباء لتشرف على الشبكة القومية (النيل الأزرق، الشرقية) وتحويل مسؤولية الإشراف على المحطات خارج الشبكة للحكومات الإقليمية. على أن تقوم الهيئة بوضع البرامج والخطط القومية لتنمية الكهرباء بالبلاد وتقديم المساعدات الفنية للأقاليم.

وفي عام ١٩٨٥م أعيدت مسؤولية الإشراف على خدمات الكهرباء بالأقاليم إلى الهيئة القومية للكهرباء مما يتطلب إعادة صياغة قانون الهيئة ليتماشى مع الوضع الجديد. وفي عام ١٩٩٥م بلغت الطاقة التصميمية للتوليد بالشبكة القومية ٣٠٢ ميغاواط من التوليد المائي و٣٨٩ ميغاواط من التوليد الحراري.

وفي عام ٢٠٠٠م صدر قانون جديد للاستثمار في مجال الكهرباء بهدف جلب وإغراء المؤسسات الداخلية والخارجية للدخول في مجال توليد الكهرباء، وفي عام ٢٠٠١م تمكنت الهيئة القومية للكهرباء من إضافة توليد إضافي بمنطقة بحري عن طريق المولدات الغازية بسعة ٥٠ ميغاواط<sup>١</sup>.

### **الرؤية المستقبلية:**

غايتنا إمداد كهربائي مستقر لكل بقاع السودان، نلتزم بالكفاءة الأعلى والتكلفة الأقل مع فائق العناية بالعاملين، بذنا نكتسب الرضا الشامل لزيائننا وننمو لنصبح الأفضل في مجالنا<sup>٢</sup>.

<sup>١</sup>تعريف بالهيئة القومية للكهرباء، الخرطوم، ٢٠٠٠م، ص ١-٢-٣.

<sup>٢</sup>المرجع نفسه، ص ٣.

## الرسالة الوظيفية للهيئة:

سنبلغ إن شاء الله الأفضل في مجالنا ونحقق ما يفوق متطلبات زبائننا بانتظام ودوام ونقابل حاجة البلاد في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بعاملين محضرين ومدربين على وسائل التحسين المستمر ونقص التكلفة وإحكام سلسلة ترابط العمل وتطوير شراكة منفعة أساسها الثقة والتعاون مع موردينا<sup>١</sup>.

## أهداف الهيئة القومية للكهرباء:

وفقاً لما جاء بقانون الهيئة القومية للكهرباء لعام ٢٠٠٠م حددت أهداف الهيئة في الآتي:

١. استغلال مصادر الطاقة المتاحة اقتصادياً لتوفير احتياجات البلاد من الكهرباء للأغراض المختلفة وتحقيق النمو والتوسع في أعمالها بما يتناسب مع معدلات نمو تلك الاحتياجات.
٢. الاستفادة من التطور العالمي في مجال صناعة الكهرباء بالقدر الذي يسمح ظروف وبيئة السودان لتطوير صناعة وخدمات الكهرباء في البلاد.
٣. العمل على تطوير المصادر المحلية في توليد الكهرباء.
٤. إدارة أعمالها على أساس تجاري يمكنها من تحقيق عائدات سنوية من استثماراتها بمعدلات يحددها مجلس الإدارة لتوفير الأموال اللازمة لتنفيذ خططها الإنمائية<sup>٢</sup>.

## اختصاصات الهيئة وسلطاتها:

تختص الهيئة لتحقيق أغراضها بإقامة وإدارة منشآت التوليد والنقل والتوزيع للطاقة الكهربائية وتكون دون غيرها المستشار الفني للدولة في جميع ما يتعلق بالكهرباء، وفي سبيل تحقيق ما تقدم تكون للهيئة الاختصاصات والسلطات الآتية:

١. توليد الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها وبيعها لأي زبون حسب الاتفاقيات والعقود وقوائم الأسعار وشروط الإمداد.

<sup>١</sup>المرجع نفسه، ص ٤.

<sup>٢</sup>المرجع السابق، ص ٤.

٢. تقديم الاستشارات والخدمات الفنية والمهنية في مجال الكهرباء لأي جهة خاصة أو عامة داخل البلاد وخارجها على أساس تجاري.
٣. تستخدم من ترى من العمالة ضرورة استخدامهم وفقاً لأحكام القانون لتمكينها من الإطلاع بمهامها.
٤. على الرغم من أحكام قانون الإجراءات المالية والمحاسبية لسنة ١٩٧٧م واللوائح الصادرة بموجبه تختص الهيئة بما يلي:
  - أ. الحصول مباشرة على حاجتها من الآلات والمعدات والموارد وقطع الغيار والمواصلات ووسائل النقل والآليات والعربات ومستلزمات الإنشاء والتشييد والخدمات التي تقدمها الهيئة وذلك عن طريق الشراء والتعاقد أو الإيجار من السوق المحلي أو الاستيراد من خارج البلاد أو أي وسيلة أخرى في حدود موازنتها ووفقاً للوائح الصادرة بموجب أحكام هذا القانون.
  - ب. إبرام العقود مع أي جهة أو أي شخص داخل السودان وخارجه وفقاً لما تحدده اللوائح الصادرة بموجب أحكام هذا القانون.
٥. إنشاء مراكز للتأهيل والتدريب.
٦. تقديم خدمات تأهيل وتدريب الكوادر المطلوبة للأفراد أو الشركات على أن تتحمل تلك الجهات تكاليف ونفقات التدريب حسبما تقدره الهيئة.
٧. رفع كفاءة العمال الإنتاجية عن طريق التدريب والتأهيل داخلياً وخارجياً وتحسين مناخ العمل وتحديث وسائله وتوفير شروط خدمة مجزية وأدوات عمل مساعدة للوفرة في الإنتاج.
٨. تمتلك بموافقة الوزير المختص الأراضي والعقارات وشرائها وكذلك تشييد المباني عليها وصيانتها وإقامة كافة المنشآت لتحقيق أغراضها.
٩. الاقتراض من المصارف أو المؤسسات أو أي جهة أخرى داخل السودان أو خارجه إذا رأت أن ذلك ضرورياً لتحقيق أغراضها وفقاً لأحكام هذا القانون.
١٠. قبول الهبات والمعونات التي تقدمها المؤسسات الإقليمية والمحلية والدولية والبلاد الصديقة من أجل تطوير خدمات الكهرباء في السودان.

١١. استثمار عائداتها بأي صورة من صور الاستثمار التي تراها متاحة لدفع قيمة ممتلكاتها أو زيادة عائداتها بما في ذلك إصدار المستندات للاستثمار.
١٢. تصنيع وإنتاج معدات وأدوات الكهرباء للاستعانة بها في منشآتها أو لبيعها أو تأجيرها بالأسعار التي تراها مناسبة.
١٣. إنشاء شركات أو المساهمة في شركات عامة أو خاصة داخل السودان أو خارجه وذلك لتحقيق أغراضها.
١٤. شراء الطاقة الكهربائية من المنتجين ونقلها وتوزيعها وبيعها للزبائن.
١٥. التعاون مع الولايات خارج الشبكة القومية لقيام شركات ولائية تختص بصناعة الكهرباء.
١٦. تشجيع البحوث العلمية الخاصة بتطوير صناعة الكهرباء.
١٧. الامتلاك بموافقة الجهات المختصة لأي أرض ارتفاق في أية منطقة تكون في حاجة إليها لغرض من أغراضها، أن يدفع التعويض العادل مقابل ذلك وفقاً للقانون.
١٨. دخول أي أرض عامة أو خاصة تكون موضوع عملياتها بشرط استئذان مالكيها قبل مدة معقولة وإنجاز عملياتها في وقت معقول.
١٩. القيام بأي أعمال أخرى تراها ضرورية لتحقيق أغراضها.

## خطة التوسع والتنمية

### الخطة العاجلة الإسعافية :

لضرورة إسعاف الوضع الراهن وبصورة عاجل نأخذ في الإعتبار قصر الفترة الزمنية ودون أن نرهق الدولة بتكاليف عالية لمعالجة قصيرة الأجل يرى الآتي<sup>١</sup> :إدخال وحدات غازية مستعملة (SECONDHAND ENGINES)- ٢٥×٢ ميغاواط بمحطة الشهيد الحرارية بحري لتعمل خلال الأربعة أشهر وذلك لسد جزء من الفجوة بين العرض والطلب على الطاقة ،أو التعاقد الإيجاري على (٥٠ - ١٠٠) ميغاواط على نظام التوليد المستمر وذلك بتكلفة للكيلو واط/ساعة ينفق عليها ليتم التركيب في ظرف ٣ أسابيع بعد توقيع العقد.

إدخال وحدات غازية ١٢٠ ميغاواط بالقرب من مصفات الخرطوم للإستفادة من غاز البترول السائل (LPG) لتعمل الوحدة الأولى والثانية منه في شهر إبريل ٢٠٠١م. وتكتمل كل الوحدات في شهر يونيو .

إدخال وحدات توليد غازية بخارية بقدرة ٢٠٠ ميغاواط بموقع بالمصفاة بالجيلي وامتزاًماً مع المقترح أعلاه ويعتمد تنفيذ المشروع النجاح في الحصول على موافقة الحكومة الصينية على قرض التمويل .

البدء في الإستفادة من خزان جبل اولياء بإدخال تكنولوجيا التوربينات المصفوفة لتبدأ وحداتها الأولى بسعة ٣,٦ ميغا واط في نهاية عام ٢٠٠٢م .

### الخطة المتوسطة :

إدخال توليد جديد ٨٠×٣ ميغاواط دورة شترطة بكيلا عشرة تبدأ الوحدات الغازية ٨٠×٢ ميغاواط من العمل في العام ٢٠٠٣م والوحدة البخارية في عام ٢٠٠٤م وذلك لسد العجز في التوليد لتحسين الإمداد الكهربائي .

إنشاء مركز التحكم الجديد بالخرطوم (كيلو عشرة ) وذلك تشغيل الشبكة القومية بكفاءة إقتصادية عالية .

١ - المرجع السابق، ص ٧-٨



إدخال توليد غازي جديد 1 × 100 ميغا واط في عام 2005م لسد العجز بين الطلب والتوليد إلى حين إدخال التوليد المالي .

تكملة الخط الدائري لكهرباء العاصمة القومية بطول 64 كلم ، إنشاء محطات بكيلوا عشرة ، المجروس ، الايزرقاب، الحاج يوسف ، بحري الحراري ، بانث وذلك لتمكين من نقل التوليد الجديد لمناطق الاستهلاك .

تحسين شبكة التوزيع على نطاق الشبكة القومية ومدن الولايات وفك الاختناقات بها وذلك بإستجلاب محولات بسعات مختلفة وكوابل وموصلات الالمونيوم ومفاتيح الجهد المختلفة .

ربط عطبرة و شندي بالشبكة القومية 220 كيلو فولت بطول 300 كلم وذلك في عام 2004م .

ربط الأبيض بالشبكة القومية 220 كيلو فولت بطول 330 كلم وذلك في عام 2005م .

الخطط طويلة المدى :

إدخال توليد جديد 33 ميغاواط دورة مشتركة بكيلو عشرة تبدأ الوحدات الغازية 2 × 80 ميغاواط ويبدأ العمل في عام 2002م والوحدة البخارية في 2004م وذلك لسد العجز في التوليد .

إنشاء مركز التحكم في الخرطوم بكيلو عشرة وذلك لتشغيل الشبكة القومية بكفاءة عالية وإقتصادية .

إدخال توليد غازي جديد 1,00 ميغاواط في العام 2002م لسد العجز بين الطلب والتوليد إلى حين التوليد المالي .

تكملة الخط التالف 220 كيلو فولت من ربك إلى كيلو عشرة وذلك في عام 2004م .

الشروع في تنفيذ خزان مروني لتدخل الوحدات الأوتان منه 2 × 125 ميغاواط للعمل في العام 2006م والوحدة الثانية منه 8 × 125 ميغاواط في عام 2007م .

ربط مروني بالشبكة القومية 500 كيلو فولت بطول 450 كلم في العام 2006م .

- الشروع في تنفيذ خزان كجبار ١٦٥ ميغاواط في العام ٢٠٠٧م.
- الشروع في تنفيذ خزان الشريك ٣١٥ ميغاواط في العام ٢٠٠٨م.
- إدخال وحدات غازية ١٠٠ ميغاواط في عام ٢٠١٢م.
- إدخال وحدات بخارية ٢٠٠ ميغاواط في العام ٢٠١٣م
- إضافة وحدات مائية لخزان سنار بطاقة ٤٠ × ٣ ميغاواط في عام ٢٠١٣م.

### **الإدارات العامة بالهيئة**

#### **الإدارة العامة للتخطيط والمشروعات:**

تطلع الإدارة العامة بإعداد خطط وبرامج تنموية نظام توليد ونقل وتوزيع الكهرباء على مستوى الشبكة القومية والولايات مع الإدارة العليا للهيئة بالحصول على التمويل اللازم لهذه الخطط والبرامج من مؤسسات التمويل الدولية ووزارة المالية والإقتصاد الوطني وموارد الهيئة الذاتية. وتضم الإدارة العامة إدارتين هما:

- أ. إدارة التخطيط .

ب. إدارة المشروعات.

#### **أولاً : إدارة التخطيط :**

تعتبر إدارة التخطيط الإدارة المنوط بها إعداد الخطط ( بعيدة ومتوسط وقصيرة المدى) وتطوير منظومة الكهرباء على مستوى الشبكة القومية والولايات وذلك بعد دراسة الطلب على الطاقة الكهربائية وتحليل إمكانات التوليد والنقل المتاحة لمقابلة هذا التالف وما يتطلب من توسع ومن ثم إعداد برامج التوليد والنقل مع حساب تكلفة هذا البرامج وتقوم كذلك بإعداد دراسات الجدوى الفنية والاقتصادية لمشروعات الكهرباء ، وإعداد برامج للموازنة التخطيطية والتمويلية ومتابعة تنفيذها ، وإعداد الخطة السنوية وذلك عن طريق التحليل الفني والمالي في شكل تقارير شهرية وربع ونصف سنوية وتتكون إدارة التخطيط من أربع شعب هي<sup>١</sup>:

<sup>١</sup> - مقابل مع مدير الإدارة العامة للتخطيط والمشروعات ، الهيئة القومية للكهرباء ، الخرطوم ، ٧ يوليو ٢٠٠٥م.

## شعبة التخطيط الاستراتيجي :

مهمة هذه الشعبة إعداد الخطط والبرامج الخاصة بالهيئة والموازنات سواء كانت تخطيطية أو تنموية ومتابعة تنفيذها عن طريق التحليل وإصدار التقارير والمشاركة في إعداد دراسة جدوى للمشروعات الجديدة. كما تقوم بوضع خطط وإستراتيجيات الهيئة من واقع البرامج المقدمة من الإدارات المختلفة وذلك في إطار إستراتيجية الدولة.

## شعبة تخطيط الشبكات :

مهمتها تحليل الشبكات الحالية، إعداد الدراسات للشبكات المستقبلية ووضع الخطط قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى لتطوير منظومة الكهرباء على مستوى الشبكة القومية.

## شعبة تخطيط الشبكات المتباعدة :

ومن مهامها تحليل الشبكات الحالية ، إعداد الدراسات للشبكات المحلية ووضع الخطط (قصيرة متوسطة بعيدة المدى) لتطوير الكهرباء على مستوى الولايات خارج الشبكة .

## شعبة المعلومات :

المصدر الرئيسي للمعلومات الفنية والمالية والإدارية بالهيئة وتعنى بالآتي :

- أ. كتابة وإصدار تقارير الأداء المختلفة للهيئة القومية للكهرباء.
- ب. جمع وتحليل وحفظ البيانات الخاصة بالتوليد والوقود والزيوت والمبيعات وإيرادات الخزينة والصرف الفعلي للهيئة (التقارير المالية والفنية) .
- ت. مد الهيئة والمؤسسات والوزارات بأي معلومات تخص (أ و ب)
- ث. تبادل المعلومات مع الإتحادات الأفريقية .

## ثانياً: إدارة المشروعات :

- إدارة المشروعات هي الإدارة المنوطة بها عمليات إعداد وتنفيذ وتشديد المشروعات في مجالات التوليد والنقل والتوزيع والطاقة الكهربائية داخل

<sup>1</sup> - تعريف الهيئة القومية للكهرباء ، مرجع سابق، ص ١٠.

- وخارج الشبكة القومية للكهرباء وذلك حسب البرامج والخطط الاستراتيجية للهيئة ويشمل ذلك أي مشروعات أو برامج طارئة خارج الخطة .
- تقوم إدارة المشروعات بالإشراف الفني على المشروعات للتأكد من متطابقتها للموصفات المطلوبة والتحقق من الالتزام بالجداول الزمنية والدفق النقدي وإصدار شهادات الدفع .
- تقوم الإدارة أيضاً بإعداد دراسات الجدوى الفنية والاقتصادية والمشاركة في إعداد ومراجعة مستندات العطاءات والمشاركة في مناقشة وسائل التمويل المتاحة محلية وخارجة من خلال العروض المقدمة من الموردين .
- كما تعمل على إختيار الاستشاريين ووضع برامج عملهم والنفوض معهم والإشراف على أدائهم من خلال مجموعات العمل المكلفة بذلك .
- تعمل هذه الادارة على رفع وتطوير ومتابعة وتنفيذ سير الأداء في المشروعات المختلفة. وتضم الإدارة الشعب التالية:

#### **شعبة إعداد المشروعات :**

تعمل هذه الشعبة على إعداد دراسات الجدوى الفنية والاقتصادية والمالية ومن ثم إعداد التصميمات الأولية لمشروعات التوليد والنقل بالمساهمة مع المستشاريين أو لجان العمل الفنية المكلفة من قبل الإدارة ، كما تساهم في إعداد الموازنات وبرامج التنفيذ والخطط المقدمة من إدارة التخطيط بغرض تحديد التكلفة والجداول الزمنية .

#### **شعبة تنفيذ المشروعات (تشبيد):**

مهمة هذه الشعبة القيام مشاريع توليد ونقل الطاقة داخل الشبكة القومية للجهد من ٣٣ كيلو فولت وذلك بتشبيد العمالة المدنية والمكانيكية إما بواسطة العاملين مباشراً أو عن طريق الاشراف الفني على تنفيذ العمالة التي يقوم بها المقاول ومتابعة الصرف المالي على المشروعات والتنسيق مع المستشاريين إن وجدوا .

## شعبة تشييد المشروعات خارج الشبكة :

مهمة هذه الشعبة القيام بتشييد مشاريع توليد ونقل الكهرباء خارج الشبكة القومية من حيث الأعمال المدنية والكهروميكانيكية بواسطة العاملين مباشرة أو عن طريق الاشراف الفني على تنفيذ الأعمال التي يقوم بها المقاولون ، ومتابعة موازنات المشروعات والصرف المالي عليها .  
سياسات الإدارة العامة :

- أ. معلومات صحيحة وسريعة عند الطلب
- ب. إعداد خطط التطوير والتنمية
- ج. إعداد المواصفات وتنفيذ المشروعات بنسبة ١٠٠% وفقاً لتلك المواصفات.
- د. تسيير أعمال الإدارة العامة وفقاً لمعايير الجودة الشاملة.
- و. الاهتمام برفع كفاءة العاملين وذلك بالتدريب المستمر.

## الإدارة العامة للنقل والتشغيل والخدمات الفنية

تعنى الإدارة العامة للتوزيع ب<sup>١</sup> :

- إدارة وتنفيذ خطط النقل والتشغيل وحماية الشبكة .
- توزيع الطاقة الكهربائية للشبكة القومية حتى نقاط التوصيل للزبون بكل القطاعات (سكني - زراعي - صناعي) .
- إستلام الكهرباء للمحطات الفرعية من الإدارة العامة للهندسة والتشغيل بالجهد ٣٣ كيلو فولت من محطات النقل بالجهد ١١ كيلو فولت من بعض محطات التوليد وتوصيلها للزبائن .
- تخطيط وتصميم الشبكات حتى سعة ١ ميغاواط أمبير .
- المشاركة في المشاريع الجديدة بكل مراحلها.
- تحسين شبكات التوزيع جهد ٣٣ - ١١ كيلوفولت. وتضم الإدارة العامة للتوزيع ثلاثة مناطق رئيسية هي :

<sup>١</sup> - مقابلة مع مدير الإدارة العامة لنقل والتشغيل والخدمات الفنية الهيئة القومية للكهرباء ، الخرطوم، ٢٠ يوليو ٢٠٠٥م.

## ١. توزيع الخرطوم :

توصيل الكهرباء لكافة مناطق الولاية وأجزاء من ولاية النيل الأبيض والجزيرة. وتشغيل التوزيع حتى الجهد ٣٣ كيلو فولت.

## ٢. توزيع المنطقة الوسطى:

توصيل الكهرباء لكل الاقليم الأوسط .تشغيل شبكة العتوزيع حتى الجهد ٣٣ كيلو فولت.

## ٣. توزيع المنطقة الشرقية:

توصيل الكهرباء لكافة المنطقة الشرقية (كسلا - القصارف- الفاو - حلفا الجديدة - خشم القربة).تشغيل شبكة التوزيع تى ٣٣ كيلوفولت.

## أهداف الإدارة العامة :

أ.تقليل الاعطال.

ب. الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة .

ج. تحديد الاحتياجات التدريبية لتنمية المهارات لدى العاملين.

د. تطوير خدمات الزبائن.

هـ. تحديد المواصفات الفنية ونظم الشراء.

و. تطوير نظم العمل.

ذ. وضع معايير وإجراءات السلامة .

## الإدارة العامة للشؤون المالية والإدارية

تعنى الإدارة العامة للشؤون المالية والإدارية بموارد الهيئة المالية والبشرية ووسائل العمل المختلفة والتنسيق بين تلك المهام لتؤدي الإدارة دورها المطلوب. تتبع الإدارة العامة الإدارات التالية<sup>١</sup>:

### إدارة الشؤون المالية :

تعمل الإدارة على إدارة أموال الهيئة التي تتحصل عليها من المبيعات والمصادر الأخرى والصرف على أنشطة الهيئة المختلفة وفق أولويات محددة أو

<sup>١</sup> - مقابلة مع المدير الإدارة العامة للشؤون المالية والإدارية ، الهيئة القومية للكهرباء، الخرطوم ، ٢٣ يوليو ٢٠٠٥م.

برامج عمل معدة مسبقاً وإدارة أرصدة الهيئة بالبنوك (النقد المحلي - النقد الأجنبي) وتضم الشعب الآتية (شعبة الحسابات - شعبة التكاليف والموازنة - شعبة التسيير المالي) .

#### إدارة القوي العاملة :

تقوم هذه الإدارة بالأنشطة المتعلقة بالعاملين من إجراءات إختيارهم وتعيينهم وترقياتهم وإجراء تسوية حقوقهم المعاشية عند نهاية الخدمة ، وتضم الشعب الآتية (شعبة تنمية القوي العاملة - شعبة شئون الافراد - شعبة العلاقات الصناعية - شعبة التنظيم) .

#### إدارة الشؤون الإدارية :

هي الإدارة المعنية بتوفير وسائل العمل المختلفة والتي تساعد في تحقيق أهداف الهيئة ، كما يقع علي عاتق هذه الإدارة حماية ممتلكات الهيئة من الأخطار المختلفة والتأمين علي أصول الهيئة .

#### سياسات الإدارات العامة :

#### إدارة الشؤون الإدارية<sup>1</sup> :

- إيجار الخدمات .
- التأمين والمحافظة علي ممتلكات الهيئة .
- ترشيد الصرف .
- الإرتقاء ببيئة العمل .
- إستثمار أصول الهيئة تجارياً .

#### إدارة الشؤون المالية :

- خلق بيئة عمل ملائمة وتشجيع العاملين علي التميز والمشاركة الفعالة ورفع قدراتهم العملية والعلمية لبرامج تدريب تلبي إحتياجات العمل الحقيقية .
- الإشراف على الإيرادات والمصروفات .
- توزيع القوي العاملة بالتنسيق الذي يحقق أهداف الإدارة .
- مراقبة ومتابعة الأداء المالي للهيئة.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص: ١٤ .

- الإيفاء بالتزامات الهيئة المالية وفق الضوابط التالية :

- أ. القوانين واللوائح المالية .
- ب. موجهات الموازنات .
- ت. موجهات الإدارة العليا .

#### **إدارة القوى العاملة :**

- الإلتزام بسياسات الدولة المعلنة للاختبار والتعيين للقوي العاملة وكل اللوائح والقوانين المنظمة للخدمة المدنية .
- الوفاء بالتزامات الهيئة نحو العاملين وسداد حقوقهم القانونية كاملة في مواعيدها .
- تحريض العاملين لأداء واجباتهم من خلال تهيئة المناخ الملائم وتأسي علاقة عمل وعلاقات إجتماعية دافعة للعمل وروح الإنتماء .
- رفع كفاءة العاملين من خلال التدريب ، الإنضباط ، الإستثمار الأمثل للوقت والقدرات .

#### **إدارة التنظيم :**

- تقديم خدمات متخصصة في مجالات الإدارة والتنظيم والمهارات الحديثة مما يعين الإدارة علي تحسين الكفاءة والفاعلية علي مستوي الهيئة .
- القيام بدراسات من أجل تطوير الاداء ورفع الإنتاجية وإعداد البحوث المختلفة الخاصة بإدارة الإنتاجية .
- تنظيم وتبسيط إجراءات العمل .

#### **الإدارة العامة للمبيعات:**

تتكون الإدارة العامة للمبيعات من الإدارات الآتية<sup>1</sup> :

١. إدارة مبيعات الخرطوم .
٢. إدارة التخطيط التجاري .
٣. إدارة مبيعات المنطقة الوسطي .
٤. إدارة مبيعات الولايات .

<sup>1</sup> - مقابلة مع مدير الإدارة العامة للمبيعات، الهيئة القومية للكهرباء ، الخرطوم ، ٢٥ يوليو ٢٠٠٥م.



وذلك بالإضافة إلى مشروع عدادات الدفع المقدم . وتتكون كل إدارة من الشعب التالية :

١. إدارة مبيعات الخرطوم :
  - أ. شعبة مبيعات الخرطوم .
  - ب. شعبة مبيعات أم درمان .
  - ت. شعبة مبيعات بحري .
٢. إدارة التخطيط التجاري :
  - أ. شعبة التعريفة .
  - ب. شعبة الإجمالي والتسويق .
  - ت. شعبة إمدادات الجملة .
٣. إدارة مبيعات المنطقة الوسطي :
  - أ. شعبة مبيعات وسط الجزيرة .
  - ب. شعبة مبيعات شمال الجزيرة .
  - ت. شعبة مبيعات جنوب الجزيرة .
  - ث. شعبة مبيعات النيل الأبيض .
٤. إدارة مبيعات الولايات :
  - أ. شعبة مبيعات البحر الأحمر .
  - ب. شعبة مبيعات شمال دارفور .
  - ت. شعبة مبيعات جنوب دارفور .
  - ث. شعبة مبيعات المنطقة الشمالية .
  - ج. شعبة مبيعات شمال كردفان .
  - ح. شعبة مبيعات نهر النيل .
  - خ. شعبة مبيعات المنطقة الشرقية .

#### الأهداف العامة التي تسعى الإدارة لتحقيقها :

١. العمل على تحسين كل المكاسب الشهرية والمديونية بنهاية العام الفاقد

٢٠٠١ م .

٢. العمل والتنسيق مع العاملين علي الحد من فاقد العمل الغير فني بنسبة الثلث
٣. ربط كل مكاتب التحصيل بشبكات حاسب آلي لتسهيل عملية السداد للزبائن من أي مكتب عمل .
٤. العمل علي تكثيف جرعات التدريب للعاملين.
٥. تحديث وتطوير عمليات التحصيل والعمل على التوسع في بناء مكاتب التحصيل وذلك حسب الحاجة .
٦. عمل تعريفه تغطي التكلفة الحقيقية.

#### أنشطة الإدارة العامة للمبيعات<sup>١</sup> :

١. مقابلة طلب الإمداد الجديد .
٢. العمل على تقليل الفاقد وذلك بالعمل على مراجعة أو تغيير كل العدادات المعطلة والإستمرار في لا مركزية خدمات الزبائن بمراجعة وبناء مكاتب جديدة للتحصيل على حسب الحاجة .
٣. المتابعة المستمرة لعمليات التحصيل في قراءة صحيحة وإصدار فواتير عادلة وتوزيعها ومن ثم العمل على تحصيل قيمتها بشتى الطرق.

#### السياسات العامة :

١. العمل بنظام الجودة الشاملة وذلك بالاهتمام التام بالزبون والعمل على إرضائه وذلك بتقصير الظل الاداري .
٢. العمل على تلبية طلبات الزبائن وذلك بالتنسيق مع إدارات التوزيع المختلفة.
٣. العمل المستمر على تحديد وتطوير عمليات التحصيل .
٤. الاهتمام بالتدريب .
٥. متابعة تقارير التحكم ولجنة الفاقد والوارد من الكهزباء والكهرباء المباعة لتحديد ومتابعة الفاقد والعمل على تقليله .
٦. العمل على المراجعة المستمرة لتكلفة النشاط الموجود بالمبيعات من قراءة وإيجار عربات و وكلاء تحصيل والعمل على خفض التكلفة .
٧. المراجعة المستمرة لتكلفة نشاط الهيئة.

<sup>١</sup> - تعريف للهيئة ، مرجع سابق، ص١٦ .

## الإدارة العامة للعلاقات الخارجية والتصنيع:

ومن أنشطتها ما يلي<sup>1</sup> :

١. التدريب:

إقتراح السياسات للتدريب ووضع البرامج التدريبية وتنفيذها سنوياً داخل مركز التدريب بالهيئة (بأم حراز) وخارج السودان .

٢. العلاقات الخارجية :

الرعايه العامة لعلاقات الهيئة مع المؤسسات الخارجية العاملة في مجال الكهرباء تحديداً وخلق علاقات مع شركات إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء للإستفادة منها في ترقية أداء إدارات الهيئة المختلفة والتدريب ونقل التجارب.

٣. التصنيع:

تطوير المعدات الكهربائية بالسودان من خلال منتج الهيئة من عدادات الطاقة ومحولات توزيع ومعدات شبكات أو من خلال المساهمة الفنية في إنتاج المصانع الأخرى بالبلاد.

أقسام الإدارة العامة :

- مركز التدريب بأم درمان .

- إدارة التدريب.

- إدارة العلاقات الخارجية

-مصنع العدادات .

-مصنع المحولات.

-الورشة المركزية.

السياسات العامة :

-في مجال التدريب : تفعيل خطط التدريب العامه التي تم إعداده بواسطة خبراء من

الهيئة وشركة كهرباء فرنسا(EDF)

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص ١٦-١٧.

- في العلاقات الخارجية: المشاركة الفاعلة في الاتحاد العربي والأفريقي من خلال موقعنا في المكتبين التنفيذيين ومن خلال عضويتنا في اللجان مع خلق علاقة مع شركات الكهرباء في الجوار مجموعة مختارة من الشركات في العالم .
- في التصنيع : تطوير مصنعي العدادات والمحولات والورشة المركزية بإكمال وتحديث المعدات ومواكبة التطوير في هذه الصناعات.

#### العلاقات الخارجية:

- أ. شركة كهرباء فرنسا.
- حضور الاجتماع الثالث للجنة التعاون المشترك بباريس .
- متابعة بنود الاتفاقية والسعي للمشاركة في صناعة الكهرباء في السودان مع الـ EDF بعد التحسين .
- حضور إجتماع لجنة الاتفاقية بالهيئة مرة كل شهرين.
- ب.الاتحاد الافريقي لمنتجي وناقلي وموزعي الكهرباء :
- حضور الاجتماع التنسيقى لقيام مؤتمر المديرين العاميين المزمع عقده بالخرطوم.
- حضور الاجتماعات التنسيقية مع خبراء الاتحاد الافريقي بالخرطوم وأبيدجان.
- حضور إجتماعات المكتب التنفيذي للإتحاد .
- حضور اجتماعات الجمعية العمومية.
- المشاركة في نشاطات الاتحاد ولجانه.
- حضور إجتماع المتابعة كل شهرين .
- ج. الاتحاد العربي لمنتي وناقلي وموزعي الكهرباء:
- حضور إجتماع اللجنة الهندسية والتصنيع .
- المشاركة في نشاطات الاتحاد ولجانه .
- حضور إجتماعات اللجنة التنفيذية للإتحاد.
- حضور إجتماع المتابعة للهيئة كل شهرين.
- د. إتفاقية التعاون المشترك مع شركة ESKOM الجنوب إفريقية :

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص ١٧-١٨.

- حضور إجتماع المديرين العامين بجوهانسبيرج لتنفيذ الاتفاقية .  
- متابعة تنفيذ الاتفاقية .

- حضور اجتماع لجنة المتابعة مرة كل شهرين .

و. اتفاقية التعاون الثنائي مع الوطنية الأردنية :

- حضور الاجتماع الثالث للاتفاقية بعمان .

- متابعة الاتفاقية .

ه. اتفاقية التعاون المفتوحة مع هيئة كهرباء مصر .

- حضور اجتماع المديرين العامين بالقاهرة

- الاتفاق حول بنود الاتفاقية.

- تكوين لجنة للمتابعة والتنفيذ .

ز. الشركة التونسية للكهرباء والغاز .

الإدارة العامة لكهرباء الولايات :

تعني الإدارة العامة بتحسين مستوى الأداء في مرافق الكهرباء بالولايات  
ومتابعة أداءها .

**رئاسة الإدارة العامة :**

مهمتها الإشراف والمتابعة علي كل محطات التوليد وشبكات التوزيع للولايات  
خارج الشبكة القومية وتقوم بهذه المهام إدارتين هما :

١ - إدارة التوزيع ومهمتها :

العمل علي رفع كفاءة محطات التوليد وذلك بمتابعة طلب قطع الغيار من الشركات  
المصنعة والوكلاء والتأكد من وصولها في الوقت المناسب .

- الإشراف علي انسياب الوقود والزيوت للمحطات .

٢- إدارة التوزيع ومهمتها :

- الإشراف الفني علي أقسام التوزيع بالولايات .

- متابعة طلب مواد التشغيل والصيانة وتأهيل الشبكات .

- تتبع لرئاسة الإدارة العامة وشعبة المعلومات التي تقوم بإعداد :

<sup>1</sup> - مرجع سابق، ص ١٩ .

- التقارير الدورية للتوليد والفاقد .

- إعداد الموازنة السنوية .

- إعداد توقعات التوليد .

بجانب ذلك تتبع للإدارة العامة لولايات تسعة مناطق هي :

١- إدارة كهرباء المنطقة الشمالية :

تتكون من محطات توليد وشبكات توزيع ( مدن ، دنقلا، كريمة ، وادي حلفا ) .

٢- إدارة كهرباء نهر النيل :

تتكون من محطات توليد وشبكات توزيع مدن ( عطبرة ، شندي ) .

٣- إدارة كهرباء البحر الأحمر :

تتكون من محطات توليد وشبكات توزيع مدينة بوتسودان .

٤- إدارة كهرباء شمال كردفان :

تتكون من محطات وشبكات توزيع مدن الأبيض ام روابة .

٥- إدارة كهرباء شمال دافور :

تتكون من محطة توليد وشبكة توزيع مدينة الفاشر .

٦- إدارة كهرباء ولاية بحر الجبل :

تتكون من محطة توليد وشبكة توزيع مدينة جوبا .

٧- إدارة كهرباء غرب بحر الجبل :

تتكون من محطة توليد وشبكة توزيع مدينة واو .

٨- إدارة كهرباء غرب وجنوب دارفور :

تتكون من محطات توليد وشبكات توزيع مدن نيالا الجينية .

٩- إدارة كهرباء ولاية أعالي النيل :

تتكون من محطة توليد وشبكة توزيعه مدينة ملكال .

**أهداف الإدارة العامة<sup>١</sup> :**

- رفع كفاءة محطات التوليد .

- السعي لتأهيل المولدات المتوقفة عن العمل .

<sup>١</sup> - مرجع سابق، ص ٢٠ .

- تأهيل شبكات التوزيع وتحسين مواعيد نقل وتوزيع الكهرباء
- تأهيل وتدريب العاملين وفقاً لمفاهيم الجودة الشاملة .

## (ب) الهيئة العامة للطيران المدني

### النشأة والتطور:

نشأت سلطة الطيران المدني في عام ١٩٣٦م وكانت تتمثل في مكتب يتبع للسكرتير الإداري البريطاني أثناء فترة الاستعمار الإنجليزي للسودان ويتمثل نشاطه في مباشرة مهام تصريفات العبور والهبوط للطائرات. وكانت الخدمة الفنية تدار بواسطة شركات إنجليزية حتى استقلال السودان ١٩٥٦م.

تمت السودان وتبديل نظام العمل من نظام الشركات إلى القطاع الحكومي فأُنشئت مصلحة الطيران المدني تحت إشراف وزارة النقل والمواصلات والسياحة وانضمت في نفس العام لمنظمة الطيران المدني الدولية (ICAO) وفي عام ١٩٦٠م صدر قانون الطيران السوداني واللوائح الصادرة بموجبه لتنظيم حركة النقل الجوي بأجواء البلاد على المستوى الداخلي والعالمي. وفي نفس العام تم ضم المصلحة لوزارة الدفاع فأصبحت تقوم بجميع المهام الخاصة بها.

وفي أبريل ١٩٨٥م صدر قرار جمهوري بتحويل مصلحة الطيران إلى هيئة مستقلة باسم الهيئة العام للطيران المدني تحت رعاية وزير الدفاع الوطني. وفي عام ١٩٩٥م أنشئت وزارة الطيران والمساحة وأخيراً تم فصل المساحة لتضم وزارة الطيران الهيئة العامة للطيران المدني وهيئة الأرصاد الجوية وشركات الخطوط الجوية السودانية، ومن مهام الهيئة العامة للطيران المدني توفير السلامة للطائرات وتشبيد المطارات وتقديم أفضل الخدمات في مجال النقل الجوي، وتلتزم الهيئة العامة بكل ما سبق ذكره وفق قانون الطيران المدني الذي تم تجديده وإجازته في عام ١٩٩٩م مع التزامها بما صدر من منظمة الطيران المدني العالمية<sup>١</sup>.

<sup>١</sup> - تعريف بالهيئة العامة للطيران المدني، إدارة العلاقات العامة والإعلام الخرطوم، ٢٠٠٥م، ص ٢.

ويضم قانون الهيئة الجديد كل التشريعات السابقة لتعمل على ملاءمتها مع المتطلبات الحديثة للطيران المدني التي تشمل كل المسؤوليات الخاصة لبناء وتشغيل المطارات والرقابة عليها والترخيص للخطوط الناقلة للمسافرين والشحن الجوي وإجازات التدريب والتأهيل للطيارين والمهندسين وكل العاملين في نطاق خدمات النقل الجوي<sup>١</sup>.

### **الأهداف:**

١. تطوير وتقديم خدمات الطيران بما يكفل ازدهار وتنشيط النقل الجوي التجاري والاستراتيجي وتأمين سلامة الأجواء والمطارات والمهبط السودانية.
  ٢. إبراز السودان في المحافل الدولية والإقليمية وذلك بالمشاركة الفعالة في حفل الطيران المدني والنقل الجوي.
  ٣. تنمية الطيران المدني وإدارته ورفع مستوى النقل الجوي الداخلية والعالمية وتأمين سلامة النواحي الفنية والإدارية والاقتصادية وتشجيعه لخدمة المصالح القومية.
  ٤. إجراء الدراسات والبحوث ووضع الخطط لتكملة خدمات الطيران المدني وتطويرها وتنفيذها.
  ٥. توفير أجود المطارات ومنشئاتها وأحسن أساليب النقل الجوي الداخلي والعالمية للمتطلبات والمستويات العالمية<sup>٢</sup>.
- وتمثل الهيئة جمهورية السودان في المنظمات العالمية والإقليمية والمختصة كما تمثلها في اللجان الوزارية والمحلية ذات الصلة بالطيران كما تقوم بالتنسيق الكامل مع كل الجهات لتنفيذ أغراضها وتطبيق قانون الطيران السوداني.

### **المسؤوليات:**

١. تقديم خدمات الحركة الجوية بما فيها الاستطلاع الجوي والاتصالات اللاسلكية.

<sup>١</sup> المرجع السابق، ص ٢

<sup>٢</sup> المرجع نفسه، ص ٢



٢. التنظيم الاقتصادي والفني لصناعة الطيران، ويشمل الترخيص للنقل الجوي، تحديد أسعار نقل الركاب والبضائع والبريد.
٣. السلامة الجوية بما فيها صلاحية الطائرات والعمليات الجوية التي تشمل الترخيص لشركات الطيران والطائرات.
٤. عقد الاتفاقيات الدولية التي تتيح لشركات الطيران ربط البلاد ببلدان العالم الأخرى وتمكين الطيران الأجنبي والداخلي من الاستفادة من الخدمات الجوية والأرضية بالسودان.
٥. بناء المطارات وإدارتها وصيانتها وصيانة الأجهزة والمعدات الملاحية وشبكات الاتصال ووسائل الإطفاء على المستوى الدولي القياسي الموصى به من قبل المنظمة العالمية للطيران المدني<sup>١</sup>.

### طريقة اختيار مشروعات الهيئة

إن الاقتصاد القومي يتكون من قطاعات وهذه القطاعات تنقسم إلى مشروعات ، فإن اختلاف أهداف المشروع هي التي تحدد نوعية المشروع المعين -وتنقسم المشروعات بصورة عامة إلى قسمين<sup>٢</sup>:

- (١) مشروعات مادية مثل بناء سكن أو بناء كبري أو بناء مطار.
- (٢) مشروعات فكرية مثل مشروع أبحاث اكتشاف شيء معين في مجالات معينة الطب والفضاء والأرض... الخ.

المشروعات المادية تنقسم إلى قسمين:

- (أ) مشروعات الإنتاج السلعي كالأغذية والأحذية.
  - (ب) مشروعات الإنتاج الخدمي مثل التعليم والطرق والنقل.
- مشروعات الإنتاج الخدمي تنقسم إلى قسمين:

- (أ) مشروعات الإنتاج الخدمي للتجارة .
- (ب) مشروعات الإنتاج الخدمي غير التجاري

<sup>١</sup> المرجع السابق، ص ٣.

<sup>٢</sup> - المرجع السابق، ص ٤.

أسس ومعايير إعداد المشروعات واختيارها:

١. معيار الكفاية الإنتاجية والمالية والتسويقية.
  ٢. معيار ربحية المشروع.
  ٣. معيار النقد الأجنبي وأثره على ميزان المدفوعات.
  ٤. معيار الأثر الاجتماعي .
  ٥. معيار استخدام المواد الخام المحلية.
  ٦. معيار تشغيل القوى العاملة.
  ٧. معيار الأثر على المشروعات الأخرى.
- على أساس هذه المعايير يمكن اختيار المشروعات المختلفة وقياس كفاءة المشروعات المختلفة من كل النواحي.
- المشروعات حسب الخطة الموضوعية<sup>١</sup>:

لاشك أن صناعة الطيران تعد من أكثر الصناعات تطوراً في العالم من جميع جوانبه التصنيعية والتشغيلية وبياناتها الأساسية، وقد هدفت خطة الهيئة العامة للطيران المدني إلى ترقية وتطوير وإنشاء البنيات التحتية والأساسية للمطارات بالسودان، حتى يمكن ربط السودان مع بعضه البعض، ومع العالم الخارجي وتسهيل حركة إنسياب المسافرين والصادر والوارد.

مطارات موازنة عام ٢٠٠٠م:

بلغت موازنة مطارات عام ٢٠٠٠م ثمانية مطارات وهي:

١- تأهيل مطار الخرطوم:

❖ تاريخ البداية للمخطط ١٩٩٢م — التخطيط الفعلي ١٩٩٢م .

❖ تاريخ النهاية للمخطط ٢٠٠١م — التخطيط الفعلي ٢٠٠١م .

تأهيل مطار الخرطوم وفقاً لمتطلبات المطارات الدولية:

المكونات:

١/ تاهيل وتوسيع مناطق الحركة الجوية.

<sup>١</sup> - المرجع السابق، ص ٥.

- ٢/ توسيع ورفع مستوى الخدمات بالصالات العالمية والمحلية.  
٣/ تحديد الأجهزة وتوفير الأمن والسلامة للطائرات والركاب.  
الوصف:

١. توسيع موقف الطائرات وعمل طبقة اسفلتية.
٢. توسيع صالة المغادرة العالمية.
٣. تسوير المطار بالموصفات العالمية.
٤. تسحين الخدمات الضرورية.

#### التكلفة الكلية:

جملة التكلفة الكلية تبلغ (٣٢٩٩) مليون دينار سوداني.

#### ٢-مشروع مطار الخرطوم الجديد:

- ❖ تاريخ البداية للمخطط ١٩٩٢م التخطيط الفعلي ١٩٩٦م.
- ❖ تاريخ النهاية للمخطط ٢٠٠١م متوقع التخطيط الفعلي ٢٠٠٧م.

#### الأهداف:

تهدف المشروع إلى إنشاء مطار دولي يلبي كل متطلبات المطارات العالمية وربط السودان بدول الجوار وبقية أنحاء العالم.

#### المكونات:

١. تجديد الدراسات السابقة.
٢. المحافظة على المتوقع.
٣. تشييد البنيات التحتية.

#### التكلفة:

تبلغ التكلفة الكلية مبلغ وقدره (٧٠٠) مليون دولار أمريكي.  
وضعت خطة متكاملة لتشييد المشروع على عدة مراحل هي:

#### المرحلة الأولى:

وتشمل تشييد البنيات التحتية الأساسية للمشروع، وتشييد مناطق الحرة ومداخل ومواقف الطائرات، والصالات المحلية والعالمية، وبرج المراقبة الجوية والمباني الفرعية والخدمات الضرورية الأخرى.

## المرحلة الثانية:

وتشمل تشييد المباني الاستثمارية مثل تشييد قاعة مؤتمرات ، فندق ،  
مجمعات تجارية وغيرها.

### ٣- مطار الشهيد صبيرة:

❖ تاريخ البداية للمخطط ١٩٩٦م التخطيط الفعلي ١٩٩٧م.

❖ تاريخ النهاية للمخطط ١٩٩٩م متوقع النهاية الفعلية ٢٠٠١م.

### الأهداف:

إنشاء مطار بالمواصفات الفنية اللازمة لربط المنطقة ببقية ولايات السودان  
ودول الجوار .

### المكونات:

١. مدرج وموقف ومدخل طائرات .
٢. صالات رئيسية للركاب وبروج للمراقبة الجوية.
٣. إضاءة مدرج وأجهزة ملاحية جوية وتأمين المطار.

### التكلفة:

❖ التكلفة المحلية (١,٢٣٣,١) مليون دينار سوداني.

❖ جملة التكلفة الأجنبية (٢٧٢,١) دولار أمريكي.

### مطار ملكال:

❖ تاريخ بداية التخطيط ١٩٩٣م التخطيط الفعلي ١٩٩٦.

❖ تاريخ النهاية للتخطيط ١٩٩٦م متوقع التخطيط الفعلي ١٩٩٩م.

### الأهداف:

- تأهيل المطار لربط المنطقة ببقية مناطق البلاد وتسيير العون الإنساني .
- ٥- مطار واو.
  - ٦- مطار العزازة.
  - ٧- مطار كادقلي.

٨- مطار الفولة.

المطارات المراد تنفيذها مستقبلاً<sup>١</sup>:

١. مطار ود مدني:

تمتاز ولاية الجزيرة بتوفر الثروة الحيوانية والموارد الزراعية المتنوعة وخاصة الخضر والفاكهة ونباتات الزينة والتوابل الطبية والعطرية، بالإضافة إلى وجود مشروعي الجزيرة والمناقل اللذين يعتبران من أضخم المشاريع الزراعية في أفريقيا.

معظم هذه الموارد الطبيعية رغم توفرها لم تستغل الاستغلال أمثل لضعف البنيات التحتية، والمعروف أن إنتاج الخضر والفاكهة من المحاصيل سريعة التلف، من حيث الطقس والآفات الزراعية، ومن ناحية أخرى هناك طلب عالي متزايد على منتجات الخضر والفاكهة والخالية من الأسمدة الكيماوية.

الاستثمارات المطلوبة:

تطوير المدرج إلى ( ٢٠٠ × ٤٥ م ) إضافة إلى موقف الطائرات والمدخل، تشييد برج للمراقبة الجوية، تشييد موقف طائرات الشحن، تشييد صالات الركاب، تركيب أجهزة الاتصالات والملاحة الجوية، تشييد مركز لصيانة طائرات الرش الزراعي والطائرات المتوسطة لتوفير العملات الصعبة، تشييد مخازن مجهزة لحفظ وتصدير الخضر والفاكهة واللحوم، وتشييد مخازن للوقود وتشييد مخازن للمبيدات الزراعية.

تنفيذ المشروع على مرحلتين:

المرحلة الأولى: تشمل تشييد البنيات التحتية المطلوبة.

المرحلة الثانية: تشمل توفير خدمات الشحن الجوي وصيانة الطائرات.

التكلفة المقترحة:

قدرت التكلفة الكلية للمشروع بمبلغ (٨٠) مليون دولار أمريكي.

## مطار أبو جبيهة:

تمتاز أبو جبيهة بموقع جغرافي متميز مما جعلها منطقة سياحية حيث تعتبر منطقة للصيد البري، وغنية بإنتاج الخضر والفاكهة الخالية من الأسمدة الكماوية خاصة المانجو التي تشتهر بها المنطقة حيث أنها تغذي أكثر من ٦٠% من حاجة القطر، ونسبة كبيرة من الصادر للعالم الخارجي، هذه الموارد لم تستغل الاستغلال الأمثل نتيجة لضعف البنيات التحتية، وانعدام وسائل الترحيل والنقل السريع، خاصة إن إنتاج الخضر والفواكه يعتبر من المحاصيل سريعة التلف، من حيث الطقس والآفات الزراعية.  
الاستثمارات المطلوبة<sup>١</sup>:

تشديد موقف ومدخل للطائرات ، تشييد صالة الركاب، ومخازن ومجهز لحفظ وتصدير الخضر والفاكهة وتوفير الخدمات الضرورية من كهرباء واتصالات وغيرها.

التكلفة المقترحة: (١٢٠) مليون دولار أمريكي.  
الدراسات التوثيقية حسب الخطة العشرية:

أعدت دراسة لتوثيق المطارات وتهدف في المرحلة الأولى من الخطة العشرية في هذه الدراسة تأهيل وتحديث وتشييد عشرة مطارات دولية وإقليمية وثمانية مطارات إقليمية داخلية وخمسة عشر مهابط داخلية وأربعة مهاب سياحية.  
المطارات الدولية وتشمل<sup>٢</sup>:

١. الخرطوم — العاصمة القومية.
٢. بورتسودان — شرق.
٣. دنقلا — الشمالية.
٤. جوبا — الجنوب.
٥. ملكال — الجنوب.
٦. نيالا — الغرب.

<sup>١</sup> - المرجع السابق، ص ٨.

<sup>٢</sup> - تعريف بالهيئة ، مرجع سابق، ص ٩

٧. الفاشر — الغرب.

٨. الجنيبة — الغرب ( جديد).

٩. الأبيض — الوسط.

١٠. كسلا — الشرق

### المهابط الداخلية:

بالتنسيق مع الولايات ( المجد — بانتيو — كبويتا — الحماداب — حفرة  
النحاس — رمبيك — النهود — الناصر — توريت — كنانة — رجل الفولة —  
الضعين — عبري — أبو حمد).

### المهابط السياحية:

- ١/ كارتاقو — شرق السودان البحر الأحمر (مصيف سياحي).
- ٢/ الدندر — حظيرة الحياة البرية.
- ٣/ نجاعا — جنوب دار فور ( مصيف سياحي جبل مرة).
- ٤/ النقعة والمصورات ( شمال السودان الآثار النوبية).

### الإدارات بالهيئة العامة للطيران المدني.

تضم الهيئة عدد من الإدارات الهندسية والتخطيطية والفنية المتخصصة إلى  
جانب الإدارات التنفيذية والمالية وإدارة شئون الأفراد والتي وردت في الأهداف  
والمسئوليات وهي:

#### ١. إدارة خدمات المراقبة الجوية:

هي الإدارة المسؤولة عن تقديم الخدمات الفنية وتنقسم إلى خمسة أقسام  
رئيسية تشمل قسم المجال الجوي السوداني، قسم اتصالات الطيران، قسم الإعلام  
الجوي، قسم الحركة الجوية، قسم البحث والإنقاذ.

#### أ. المجال الجوي السوداني:

وهو القسم الذي يختص بتقديم خدمات المراقبة الجوية للطائرات وتتلخص  
أعماله في منع التصادم بين الطائرات، وتنظيم وتسهيل انسيابية وسرعة الحركة

الجوية، تقديم المعلومات المناسبة لسلامة وفعالية الطيران، وإبلاغ الجهات المعنية عن البحث والإنقاذ في حالة حاجتها لذلك.

#### **ب. قسم اتصالات الطيران:**

وهو القسم المسئول عن توصيل واستلام الإشارات المتعلقة بالحركة الجوية بين أقسام المراقبة الجوية في الداخل والخارج، يؤدي هذا القسم عمله عن طريق دوائر تلكس ثابتة (مبارق) وأجهزة اتصال لاسلكي مسموعة.

#### **ج. قسم الإعلام الجوي:**

مسئول عن توفير كافة المعلومات المتعلقة بالحركة الجوية من صلاحية وعدم صلاحية أجهزة الاتصال والملاحة الجوية وساعات عملها وموجات الراديو والأجهزة المختلفة، ويقوم بتبادل المعلومات مع المكاتب المشابهة في الدول ذات الصلة الجوية.

#### **د. قسم الحركة الجوية:**

الإشراف والتنفيذ ومتابعة تنفيذ العمل بالقسم، كما يعمل على تدريب وتنمية قدرات العاملين، وإعداد البيانات والمعلومات.

#### **هـ. قسم البحث والإنقاذ:**

تزويد الجهات المختصة بالمعلومات، وعقد الاتفاقيات في مجال البحث والإنقاذ مع الجهات المختصة داخلياً وإقليمياً وعالمياً<sup>١</sup>.

#### **٢. إدارة النقل الجوي والعلاقات الدولية:**

تختص هذه الإدارة بوضع الاتفاقيات الدولية الثنائية الخاصة بالنقل الجوي، وتسيير خطوط بين السودان والدول الأخرى، والاتفاق على تحديد الحصص الخاصة لكل طرف من السفريات والركاب وحماية الاتفاقيات والإشراف على تنفيذها، كما تقوم الإدارة بمنح تصاريح دخول الأجواء والهبوط في المطارات السودانية غير المنتظمة، أيضاً تقوم الإدارة بالإشراف على نظام تحديد بيع التذاكر وفقاً للأسعار والنظم الدولية<sup>٢</sup>.

<sup>١</sup> تعريف بالإدارات بالهيئة العامة للطيران المدني، الخرطوم، ٢٠٠٥م، ص ١

<sup>٢</sup> المرجع نفسه، ص ٢



### ٣. الإدارة العامة للسلامة والعمليات الجوية:

يقوم قسم التراخيص التابع للإدارة بإجراء امتحانات تحديد الأهلية لجميع الكوادر الفنية العاملة في مجال الطيران المدني وبالتالي منح تراخيص العمل الخاصة بكل كادر وتجديدها كل عام ووفق سريانها في حالة المخالفات، ويقوم قسم العمليات الجوية باختبار صلاحية المطارات للاستعمال.

### ٤. إدارة صلاحية الطائرات:

هي الإدارة التي تقوم بالفحص الفني للطائرات وتحديد مدى صلاحيتها للنقل الجوي، ومنحها تصاريح للإقلاع والهبوط.

### ٥. إدارة هندسة المعدات الجوية:

يقوم العاملون في هذه الإدارة بترتيب وتشغيل وصيانة أجهزة الاتصالات وأجهزة الملاحة الجوية في المطارات المحددة على طول الطرق الجوية المخدومة بمثل تلك الأجهزة. وتضم هذه الإدارة عدد من الأقسام يعمل كل منها في مجال واجباته ومسئوليته. والأقسام هي: قسم الخدمات الميدانية، قسم التركيب والتشغيل، قسم الرقابة والتفتيش، وقسم الصيانة المركزية.

### ٦. إدارة هندسة المطارات:

تقوم هذه الإدارة بتنفيذ المطارات والمهابط بجميع المواصفات المطلوبة، وتقوم أيضا بتركيب وتشغيل وصيانة أجهزة الإضاءة والتكييف الخاصة للمطارات، كما إنها مسئولة عن توفير أجهزة الإمداد الاحتياطية في حالة انقطاع التيار الكهربائي المفاجئ وذلك لأهمية الأمر بالنسبة للطائرات، كما تقوم الإدارة بصيانة أسطول عربات وآليات هيئة الطيران المدني في ورشها المركزية.

### ٧. إدارة أمن المطارات:

تقوم بتأمين مداخل ومخارج المطارات وعدم السماح بدخول الأشخاص غير المأذون لهم بالدخول، كما تقوم بتفتيش الركاب وأمتعتهم بحثاً عن أسلحة أو

متفجرات أو سوائل خطيرة، كما تقوم الإدارة باستخراج بطاقات دخول المطارات مستديمة للعاملين<sup>١</sup>.

#### ٨. إدارة الدفاع المدني:

تقوم هذه الإدارة بمكافحة الحرائق التي تحدث في الطائرات نتيجة خلل أو سقوط الطائرة وإنقاذ الضحايا إن وجدوا، وتستخدم في ذلك عربات مكافحة رئيسية.

#### ٩. الإدارة العامة للتخطيط والتنمية<sup>٢</sup>:

هي الإدارة المتخصصة بوضع الخطط المستقبلية الخاصة بالهيئة في مجالات الطيران لتحديد الرؤية المستقبلية للطيران وتقدير الحاجة إلى مطارات جديدة ورصد الأموال اللازمة لها. كما تقوم بالمشاركة في العمل مع الإدارات المختلفة في الهيئة لضمان توفير وتشغيل نقل جوي آمن.

#### ١٠. الإدارة العامة للمطارات والأمن:

ينقسم العمل في هذه الإدارة إلى قسمين:

أ. قسم المطارات والمهابط، وهو مسئول عن إدارة وتأهيل جميع مطارات السودان ما عدا مطار الخرطوم.

ب. قسم شئون الرئاسة، وهو مسئول إدارياً عن الأمور الخاصة برئاسة الهيئة، ويعمل أيضاً على التنسيق مع الإدارات المختلفة والمطارات والمهابط الإقليمية ومطار الخرطوم والمعهد القومي في مسائل مثل الاتصال بالوزارات والمصالح الحكومية فيما يختص بإجراءات سفر العاملين في مهمات رسمية.

#### ١١. الإدارة العامة للشؤون المالية والحسابية والإمداد

السياسة العامة للمالية:

تهدف السياسة العامة للدولة إلى الاهتمام باستثمارات الدولة في المؤسسات والهيئات والشركات وذلك بأن تستخدم إيراداتها في تمويل المصروفات الجارية

<sup>١</sup> المرجع السابق، ص ٧

<sup>٢</sup> - مقابلة مع مدير الإدارة العامة للتخطيط والتنمية، الهيئة العامة للطيران المدني، الخرطوم، أغسطس ٢٠٠٥م.

(الفصل الأول + تسير + مصروفات رأسمالية صغيرة ) والمصروفات التتموية،  
وعمليات الإحلال والإبدال، زائد فائض زائد تحقيق فائق لدعم الخزانة.  
وتظهر أهمية هذه الإدارة من خلال الوظائف الأساسية التي تؤديها الإدارة  
المتخصصة والمتمثل في<sup>1</sup> :

١. إدارة الشئون المالية وتحتوي على خمسة شعب متخصصة حسب المهام  
الموكلة إليها.
٢. إدارة الإمداد والمشتريات وتحتوي على أربعة أقسام متخصصة حسب  
الهيكل التنظيمي.

تعتبر الإدارة العامة للشئون المالية والحسابية والإمداد الخزينة العامة للهيئة  
العامة للطيران المدني والتي تشرف على إعداد الميزانية السنوية والولائية على  
مالية الهيئة وذلك من خلال وضع السياسات المالية التي تهدف إلى تحسين الأداء  
المالي، وترشيد الصرف وتقليل تكلفة المصروفات بجانب زيادة الإيرادات،  
وإصدار التصديقات خصماً على إعمادات والموازنة العامة، وتقييم الأداء المالي  
وإعداد التقارير الدورية.

الإيرادات: تهدف سياسة الإيرادات إلى رفع معدلات الأداء المالي وتحقيق  
الإيرادات المقدره والعلم على تفعيل أجهزة التحصيل اللازمة بالهيئة من خلال  
اعتمادات أو مشاريع التنمية الذاتية أو التي تؤدي إلى رفع عجلة التنمية في مجال  
النقل الجوي.

#### ١٢- الإدارة العامة للشئون الإدارية:

تتكون هذه الإدارة من الأقسام الآتية:

١. قسم الأفراد.
٢. قسم فوائد ما بعد الخدمة (التأمينات الاجتماعية).
٣. قسم الميزانية.
٤. قسم العلاقات الصناعية.

<sup>1</sup> -مقابلة مع مدير الإدارة العامة للشئون المالية والحسابية والإمداد، الهيئة العامة للطيران المدني، الخرطوم، ٢٠ يوليو ٢٠٠٥م.

وهذه الإدارة تهتم بشئون العاملين منذ بداية الخدمة حتى انتهاء الفترة، وتلتزم الهيئة في سياسة التعيين لقوانين المنظمة للخدمة العامة بالسودان، حيث يتم تعيين مدخل الخدمة عن طريق لجنة الاختيار للخدمة العامة (الدرجة التاسعة).

سياسة الانتداب :

تتخذ الهيئة سياسة الانتداب للكوادر المدربة ذات الحوجة المطلوبة، وأيضاً جلب الخبرات النادرة عن طريق العقد الشخصي بعد موافقة مجلس الوزراء. ويعمل قسم العلاقات الصناعية وفق مشاريع قصيرة المدى، بحيث تنتهي بانتهاء العمل خلاف الخدمة المستديمة.

الاهتمام بسلوك الأفراد:

تهتم الهيئة بسلوك الأفراد من خلال برامج اجتماعية مختلفة ممثلة في ثقافة العاملين، جمعية القرآن الكريم لتوعية العاملين، كما أن هنالك علاقات غير رسمية، علاوة على ذلك برامج التدريب المركزي. وتخصص ميزانية سنوية بنص القانون لتغطية الجوانب الاجتماعية.

والمشاركة العامة في الأفراح والمآتم مما يخلق الجو النفسي المتميز لأداء المهام والواجبات باطمئنان ودقة<sup>1</sup>.

استراتيجية تنمية العنصر البشري في الهيئة

جاءت بداية الاستراتيجية بهيئة الطيران المدني بوضع المواعيد التنظيمية المناسبة حتى تضطلع الهيئة بمسئولياتها في اطار التحديث والتطوير والتنمية . وقد اعتمدت الهيئة في استراتيجيتها على استقطاب وتنمية العنصر البشري الذي ستمتع بكفاءة علمية ، واستيعاب الكوادر المناسبة إضافة إلى التدريب المبرمج وتهيئة البيئة الصالحة للابداع والانتاج . كذلك اعتمدت الهيئة على تطوير واستقلال المفاهيم والأساليب والأدوات المتطورة في مجال الإدارة الحديثة

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص ١٢.

ومواكبة التطور التقني والتطورات في مجال صناعة النقل الجوي إضافة إلى تأسيس ودعم نظم المعلومات المتكامل بهدف جمع ومعالجة وتحصيل المعلومات واستخدامها في التحليل العلمي والإداري مع اتاحة الفرصة خارجياً وداخلياً وفق المنهجية والأسلوب العلمي المؤسس ، وتجدر الإشارة إلى أن الهيئة العامة للطيران المدني اعتمدت على استراتيجية نظام الاتصال الفاعل لتوصيل المعلومات ، وتوصيل توجيهات الإدارة العليا مع التنسيق بكل أنشطة الوحدات الأخرى . وهذه الاستراتيجية كان الهدف منها احداث تغيير وتطوير الإدارة وترشيد الأداء لمواكبة التغيرات المرتقبة والتي تعتمد على مقومات عديدة منها المعرفة والمؤهل التخصصي والخبرة الثرة ، والجرأة في اتخاذ القرارات غير التقليدية والشجاعة في تحمل النتائج مهما كانت العدالة في تقييم المواقف والاشخاص الملائمة للحقل ، إضافة إلى المقدره العقلية والعضوية<sup>1</sup> .

#### **السياسات المستخدمة في مجال التدريب :**

غطت أنشطة الهيئة في خلال تلك الفترة السابقة عمليات دراسة الجدوى المالية والفنية لمشروعاتها الجديدة التي تتمثل في تاهيل العنصر البشري بالهيئة للقيام بمهامه بفاعلية واقتدار ، حيث تقيم دراسات الجدوى السابقة اخذة في الاعتبار الزيارات الميدانية لبلورة المشروعات الجديدة بالإضافة إلى القيام بمعالجة الأوضاع لشركات الهيئة المتعثرة ومتابعة تنفيذ البرامج الإصلاحية بها ومواصلة تنفيذ برامج تدريب الكوادر العاملة ، وفي هذا الاطار وضعت الهيئة العديد من الاستراتيجيات الهادفة في مجال التدريب فقد حققت طفرة حقيقية تمثلت في الآتي :

#### **١. في مجال التدريب الداخلي:**

في مجال التدريب الداخلي تم تدريب ١٦٦ فرداً من خلال كورسات الإدارة والتي يقصد بها تنمية المهارات القيادية ومهارات التفاوض والاتصالات الإدارية وإدارة المشروعات وتنمية الإدارات الإدارية إضافة إلى التدريب في مجال البرامج المحاسبية المختلفة وسياسات الاجور - استراتيجيات التسويق والمبيعات - الأعمال المكتبية والسكرتارية والتوثيق والمكتبات . كذلك شملت

<sup>1</sup> - تعريف بالهيئة، مرجع سابق، ص١٣.

التدريب الداخلي الثقافة العمالية بالمبادئ العامة للإشراف وإعداد المشروعات ودراسات الجدوى وتقييم وتنفيذ المشروعات للمهندسين والاقتصاديين إضافة إلى الدبلوم التكميلي للمهندسين بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ودورات أمن الطيران .

## ٢. في مجال التدريب المصلي:

في مجال التدريب المصلي فقد تم تنفيذه بالمعهد القومي للطيران حيث بلغ عدد المتدربين حوالي (٧٦٠) متدرباً وشملت نوعية البرامج الاعدادية :

١. برامج الكمبيوتر .
٢. دورات استعلامات .
٣. دورات توثيق ومكتبات .
٤. دورات أمن الطيران .
٥. دورات محو الأمية للعاملين
٦. تم تنفيذ برامج الحاسوب بالجامعات والمعاهد المختلفة وبلغ عدد المتدربين ١٥١ متدرباً .

## ٣. في مجال التدريب الخارجي :

أما في مجال التدريب الخارجي فقد تم تدريب العاملين بالادارات المختلفة إذ بلغ عدد المتدربين ٩٨ في مجال تنمية القدرات والمهارات المختلفة للعاملين وفقاً لخطة الاستراتيجية الآتية :

١. تقييم كورسات في مجال تنمية قدرات وكورسات الطيران في تايلاند .
٢. كورسات في مجال العلاقات العامة بالقاهرة والاردن على نفقة أكاديمية نايف .
٣. كورسات في مجال كشف تزوير المستندات وتزييف العملات في تونس .
٤. التدريب على أجهزة (فوردمي) .
٥. الإدارة الاستراتيجية للمطارات بكندا ,

٦. أمن المطارات والموانئ بالمغرب على نفقة أكاديمية نايف .
٧. الأساليب المعاصرة في إدارة الموارد البشرية في تركيا .
٨. كورسات في علم ضرائب الطيران في سنغافورة .
٩. اقتصاديات النقل الجوي في سنغافورة .
١٠. إدارة قانون الطيران في كندا .
١١. التدريب في الأجهزة المستخدمة في الصيانة والتشييد .
١٢. التدريب على الآليات والمعدات بايطاليا وكندا وتركيا .
١٣. تخطيط المشروعات وصلاحيات المطارات بانجلترا<sup>١</sup> .
١٤. **الإدارة العامة لمطار الخرطوم:**

هناك عدة أسباب جعلت مطار الخرطوم ينفرد عن باقي المطارات الأخرى لكونه إدارة منفصلة، تتلخص في:

- أ. كبر حجم الحركة الجوية بالمطار الذي يستوجب وجود قوة عاملة كبيرة في داخل الطيران المدني.
- ب. وجود وحدات مختلفة، وكل هذه القوة تعمل بالتنسيق والإشراف المباشر لمدير المطار.
- ت. مطار الخرطوم يمثل واجهة البلاد الحضارية والبوابة الرئيسية التي تطل منها على العالم ولذلك أطلقت يد مدير المطار ليتصرف وفق صلاحيات إدارية ومالية واسعة كمدير إدارة.

#### ١٤. إدارة تحقيق ومنع الحوادث<sup>٢</sup>:

تختص هذه الإدارة بالتحقيق في الحوادث والوقائع التي تقع للطائرات المدنية في إقليم الدولة، وفي تلك التي تقع للطائرات المدنية السودانية في أعالي البحار أو فوق الأراضي المملوكة لدولة ما. يتضمن التحقيق زيارة موقع الحادث للكشف على الحطام وجمع المعلومات من شهود العيان والتحليل الفنية وقراءة الصندوق الأسود وتحليل محتوياته لمعرفة أسباب الحادث ومن ثم رفع التقارير

<sup>١</sup> - المرجع السابق، ص ١٤.

<sup>٢</sup> - مرجع سابق، ص ١٥.

والتوصيات للجهات المعنية والدول المعنية ومنظمة الطيران المدني الدولية لتفادي الحالات المشابهة في المستقبل ولتأمين السلام الجوية.

#### ١٥. إدارة العلاقات العامة والإعلام:

تتبع هذه الإدارة مباشرة إلى المدير العام، وتقوم بتحقيق الأهداف العليا للهيئة، حيث تعمل على تزويد الجمهور الداخلي والخارجي بالمعلومات الخاصة بأنشطة الهيئة وخدماتها وذلك بعد جمعها من الجهات المختصة وإبرازها إعلامياً وتبادلها مع المؤسسات المعنية داخلياً وخارجياً، كما تعمل الإدارة على المساهمة في نشر ثقافة الطيران وخدمات الهيئة في هذا المجال بما يكفي لاجتذاب شركات الطيران، وكل ذلك من خلال توظيف شتى مستويات الاتصال "مباشراً كان أم جماهيرياً" مثل إصدار المطبوعات الإعلامية والتغطية الصحفية والتلفزيونية والإذاعية بما يساهم في إبراز الصورة السليمة للهيئة. كما تقوم الهيئة بأعمال المراسم والمشاركة في تنظيم المؤتمرات الخاصة بالهيئة وضيافة زوار الهيئة من الخبراء من مختلف أنحاء العالم.

#### ١٦. إدارة الشؤون القانونية:

تمثل هذه الإدارة كل سلطات وزير العدل في الجوانب المتعلقة بإصدار الفتاوى والاستشارات القانونية وتمثل هيئة الطيران المدني أمام المحاكم والمشاركة في مفاوضات تعاقد صياغة وإبرام العقود وتمثل الهيئة في المسائل الجنائية أمام النيابة العامة، وإعداد وصياغة اللوائح والتشريعات التي تحكم الهيئة<sup>١</sup>.

<sup>١</sup> المرجع السابق، ص ١٦.



## المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

### أ. مجتمع الدراسة العينة:

لقد تم اختيار مؤسسات القطاع العام بالسودان كمجتمع للدراسة وذلك لأن المؤسسات العامة تكون في الغالب أكبر حجماً وأكثر تشعباً في نواحي نشاطاتها من بقية المؤسسات الأخرى. كذلك نجد أن طبيعة عمل المؤسسات العامة أدت إلى أن تشكل هيكلها التنظيمي من عدة وحدات وأقسام إدارية تقوم بوظائف متخصصة مثل وظيفة التمويل والتسويق والموارد البشرية وهي ما تعارف عليها في علم الإدارة بالوظائف الأساسية لمنظمات الأعمال.

وحيث أن المبحث يتركز على فئة المديرين كمجتمع للدراسة لمعرفة مقوماتهم وتحديدوها، قام الباحث بتصميم استمارة مقابلة بالإضافة إلى أسئلة استقصاء تغطي فروض الدراسة، وقام بعرضها على المشرف المختص، وبعد إجراء التصحيح اللازم من قبله، لجأ الباحث إلى أسلوب المسح الميداني الشامل لجميع أفراد العينة وعددهم (٣٥) خمسة وثلاثون مديراً وهم الذين يمثلون مجتمع الدراسة وبعد توزيع عدد خمسة وثلاثون استمارة على العينة الشاملة كانت نتيجة ما تم جمعه من الاستمارات كالتالي:

١. عدد ٢٥ استمارة مكتملة ومستوفية للإجابة وتمثل نسبة ٧١,٦%.

٢. عدد ٥ استمارات لم تسلم وتمثل نسبة ١٤,٢%

٣. عدد ٥ استمارات غير مستوفية تم إعادها وتمثل نسبة ١٤,٢%.

وبعد ذلك قام الباحث بإجراء التحليل اللازم باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) Statistical Package for Social Sciences والتي على ضوءها توصل الباحث إلى نسبة الأهمية لكل فرض من الفروض والقيمة الاحتمالية لإجابات أفراد العينة مما مكن الباحث من الوصول إلى مجموعة من الحقائق تم استعراضها في النتائج.

ب. تحليل بيانات الدراسة:

جدول رقم (١)

الجنس

النسبة	العدد	النوع
%٩٢	٢٣	ذكر
%٨	٢	أنثى
%١٠٠	٢٥	المجموع

من الجدول أعلاه نجد أن ٩٢% من أفراد العينة من الذكور، بينما نجد أن ٨% فقط من أفراد العينة يمثلون نسبة الإناث.

جدول رقم (٢)

المؤهلات العلمية

النسبة	العدد	المؤهل
%٢٤	٦	شهادة سودانية
%٤٨	١٢	بكالوريوس
%١٦	٤	دبلوم دراسات عليا
%١٢	٣	درجة الماجستير فما فوق
%١٠٠	٢٥	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ أن ٢٤% من أفراد العينة المبحوثة هم من حملة الشهادة السودانية، ٤٨% منهم من حملة البكالوريوس، ١٦% منهم من حملة دبلوم دراسات عليا، بينما نجد أن ١٢% منهم من حملة الماجستير فما فوق، من هنا نجد أن الغالبية العظمى من أفراد العينة هم من حملة البكالوريوس.

جدول رقم (٣)  
التخصص الأكاديمي

النسبة	العدد	التخصص
%٤٠	١٠	علوم إدارية
%٤٨	١٢	علوم تطبيقية
%١٢	٣	علوم اجتماعية
%١٠٠	٢٥	المجموع

من الجدول أعلاه نجد أن %٤٠ من أفراد العينة هم من دارسي العلوم الإدارية، %٤٨ منهم من دارسي العلوم التطبيقية، %١٢ فقط من أفراد العينة هم من دارسي العلوم الاجتماعية.

جدول رقم (٤)

مسمى الوظيفة التي تشغلها

النسبة	العدد	الوظيفة
%٤	١	مدير عام
%٩٦	٢٤	مدير إدارة
%١٠٠	٢٥	المجموع

من الجدول أعلاه نجد أن %٤ فقط يمثل مدير عام، بينما نجد أن %٩٦ من أفراد العينة بمسمى مديري إدارات.

جدول رقم (٥)

الدورات تدريبية في مجال الإدارة الإستراتيجية

النسبة	العدد	الدورات
%٨٠	٢٠	نعم
%٢٠	٥	لا
%١٠٠	٢٥	المجموع

من الجدول أعلاه يتضح أن ٨٠% من أفراد العينة قد تلقوا دورات تدريبية في مجال الإدارة الاستراتيجية بينما نجد أن ٢٠% منهم لم يتلقوا أي دورات تدريبية في مجال الإدارة الاستراتيجية.

#### جدول رقم (٦)

#### الإطلاع على الكتب والمراجع العلمية في مجال الإدارة الاستراتيجية

النسبة	العدد	الإطلاع
٢٠%	٥	دائماً
٦٠%	١٥	أحياناً
٢٠%	٥	نادراً
١٠٠%	٢٥	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ أن ٢٠% من أفراد العينة يداومون الاضطلاع على الكتب والمجلات العلمية المتخصصة في مجال الإدارة الاستراتيجية، ٦٠% منهم يطلعون أحياناً، بينما نجد أن ٢٠% منهم إطلاعهم نادراً.

#### جدول رقم (٧)

#### الشعور بالحاجة إلى المزيد من المعرفة في مجال الإدارة الاستراتيجية

النسبة	العدد	الحاجة
١٠٠%	٢٥	نعم
٠%	٠	لا
١٠٠%	٢٥	المجموع

من الجدول أعلاه يتضح أن جميع أفراد العينة المبحوثة تشعر بالحاجة إلى مزيد من المعرفة والمعلومات عن الأساليب الحديثة المستخدمة في مجال الإدارة الاستراتيجية، وهذا مؤشر إيجابي.

## جدول رقم (٨)

## مصادر المعلومات التي تعتمد عليها المؤسسة في تقييم الأداء الوظيفي

## للمديرين

المصدر	دائماً	معظم الأحيان	أحياناً	نادراً	لا يحدث	مجموع
الملف	العدد	١٥	١	٥	٤	٢٥
	نسبة	%٦٠	%٤	%٢٠	—	%١٠٠
سجل تدوين ملاحظاتك	العدد	٤	—	٦	٤	٢٥
	نسبة	%١٦	—	%٢٤	%١٦	%١٠٠
تقرير الإنجاز الشهري	العدد	٤	١٠	٤	٦	٢٥
	نسبة	%١٦	%٤٠	%١٦	%٢٤	%١٠٠
دفتر الدوام	العدد	٥	٦	١	٣	٢٥
	نسبة	%٢٠	%٢٤	%٤	%١٢	%١٠٠
تقرير تقييم الأداء الوظيفي	العدد	١٢	٢	٣	—	٢٥
	نسبة	%٤٨	%٨	%١٢	—	%١٠٠

من الجدول أعلاه يمكن أن نستنتج الآتي:

١. الملف: نجد أن %٦٠ من أفراد العينة يعتمدون على الملف في تقييم الأداء الوظيفي للمديرين بصفة دائمة، %٤ منهم يعتمدونه معظم الأحيان، و%٢٠ منهم يعتمدونه أحياناً، بينما نجد أن %١٦ من أفراد العينة لا يستخدم هذه الطريقة.
٢. سجل تدوين ملاحظاتك: نجد أن %١٦ من أفراد العينة يعتمدون على هذه الطريقة بصورة مستديمة، %٢٤ منهم يعتمدونها أحياناً، %١٦ منهم يعتمدونها أحياناً، بينما نجد أن %٤٤ من أفراد العينة لا يستخدم هذه الطريقة.

٣. تقرير الإنجاز الشهري: نجد أن ١٦% من أفراد العينة يستخدمون هذه الطريقة بصفة مستديمة، ٤٠% منهم يستخدمها معظم الأحيان، ١٦% منهم يستخدمها أحياناً، ٤% منهم يستخدمها نادراً، بينما نجد أن ٢٤% من أفراد العينة لا يستخدمون هذه الطريقة.

٤. دفتر الدوام: نجد أن ٢٠% من أفراد العينة يستخدمون طريقة دفتر الدوام بصورة مستديمة، ٢٤% منهم يستخدمها معظم الأحيان، ٤% منهم يستخدمها أحياناً، و١٢% منهم يستخدمها نادراً، بينما نجد أن ٤٠% من أفراد العينة لا يستخدم هذه الطريقة.

٥. تقرير تقويم الأداء الوظيفي: نجد أن ٤٨% من أفراد العينة يستخدمون هذه الطريقة بصورة مستديمة، و٨% منهم يستخدمها معظم الأحيان، و١٢% منهم يستخدمها أحياناً، بينما نجد أن ٣٢% منهم لا يستخدم هذه الطريقة. أي أن الغالبية العظمى من أفراد العينة لا يستخدم هذه الطريقة.

#### جدول رقم (٩)

#### توجد سياسة عامة لتدريب المديرين

الخطة	العدد	النسبة
نعم	١٩	%٧٦
لا	٦	%٢٤
المجموع	٢٥	%١٠٠

من الجدول أعلاه نلاحظ أن ٧٦% من أفراد العينة يؤكدون وجود سياسة عامة لتدريب المديرين، بينما نجد أن ٢٤% من أفراد العينة يؤكدون غير ذلك (أي أنه لا توجد سياسة لتدريب المديرين).

جدول رقم (١٠)

نوع القرارات التي تتخذها أو تساهم في اتخاذها:

نوع القرار	دائماً	معظم الأحيان	أحياناً	نادراً	لا يحدث	مجموع
قرارات عليا استراتيجية تتعلق بكيان المؤسسة ومستقبلها	العدد ١١	٤	١	٣	٦	٢٥
	نسبة %٤٤	%١٦	%٤	%١٢	%٢٤	%١٠٠
قرارات تنفيذية تحقق أهداف النشاطات المالية	العدد ٩	٤	٥	٣	٤	٢٥
	نسبة %٣٦	%١٦	%٢٠	%١٢	%١٦	%١٠٠
قرارات تنفيذية تحقق أهداف النشاطات الإدارية	العدد ٨	٦	٨	١	٢	٢٥
	نسبة %٣٢	%٢٤	%٣٢	%٤	%٨	١٠٠
قرارات تنفيذية تحقق أهداف النشاطات التسويقية	العدد ٣	١	٥	-	١٦	٢٥
	نسبة %١٢	%٤	%٢٠	-	%٤٦	١٠٠
قرارات تنفيذية تحقق أهداف النشاطات الإنتاجية	العدد ٧	٢	٤	١	١١	٢٥
	نسبة %٢٨	%٨	%١٦	%٤	%٤٤	١٠٠
قرارات تتعلق بمشكل العمل اليومي	العدد ١٥	٦	٣	-	١	٢٥
	نسبة %٦٠	%٢٤	%١٢	-	%٤	%١٠٠

من الجدول أعلاه يمكن أن نستنتج الآتي:

١. قرارات عليا استراتيجية تتعلق بكيان المؤسسة ومستقبلها: نجد أن %١٦ من أفراد العينة يؤكدون مشاركتهم في اتخاذ مثل هذا النوع من القرارات بصورة مستديمة، %٤ منهم يشاركون معظم الأحيان، %٤٤ منهم يشاركون أحياناً،

١٢% منهم يشاركون نادراً، بينما نجد أن ٢٤% من أفراد العينة يؤكدون عدم مشاركتهم في مثل هذا النوع من القرارات.

٢. قرارات تنفيذية تحقق أهداف النشاطات المالية: نجد أن ٢٠% من أفراد العينة يشاركون بصفة دائمة في اتخاذ مثل هذه القرارات، ١٦% منهم يشاركون معظم الأحيان، ٣٦% منهم يشاركون أحياناً، ١٢% منهم يشاركون نادراً، بينما نجد أن ١٦% من أفراد العينة لا يشاركون في اتخاذ مثل هذه القرارات.

٣. قرارات تنفيذية تحقق أهداف النشاطات الإدارية: نجد أن ٣٢% من أفراد العينة يشاركون بصفة مستديمة في مثل هذه القرارات، ٢٤% منهم يشاركون معظم الأحيان، ٣٢% منهم يشاركون أحياناً، ٤% منهم يشاركون نادراً، بينما نجد أن ٨% من أفراد العينة لا يشاركون في اتخاذ مثل هذه القرارات.

٤. قرارات تنفيذية تحقق أهداف النشاطات التسويقية: نجد أن ١٢% من أفراد العينة يشاركون بصفة مستديمة في اتخاذ مثل هذه القرارات، ٤% منهم يشاركون معظم الأحيان، ٢٠% منهم يشاركون أحياناً، بينما نجد أن ٤٦% من أفراد العينة لا يشاركون في اتخاذ مثل هذه القرارات.

٥. قرارات تنفيذية تحقق أهداف النشاطات الإنتاجية: نجد أن ٢٨% من أفراد العينة يشاركون بصورة مستديمة في اتخاذ مثل هذه القرارات، ٨% منهم يشاركون معظم الأحيان، ١٦% منهم يشاركون أحياناً، ٤% منهم يشاركون نادراً، بينما نجد أن ٤٤% من أفراد العينة لا يشاركون في اتخاذ مثل هذه القرارات.

٦. قرارات تتعلق بمشكل العمل اليومي: نجد أن ٦٠% من أفراد العينة يشاركون بصفة دائمة في اتخاذ مثل هذه القرارات، ٢٤% منهم يشاركون معظم الأحيان، ١٢% منهم يشاركون أحياناً، بينما نجد أن ٤% من أفراد العينة لا يشاركون مطلقاً في اتخاذ مثل هذه القرارات.



## إختبار فرضيات الدراسة

**الفرضية الأولى:** هناك عدم إلمام أو معرفة واضحة عن هو المدير الاستراتيجي وبالتالي لا توجد أسس أو معايير واضحة لتحديد مقومات المدير الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام. رغم حضور المدربين للدورات التدريبية في مجال الإدارة الاستراتيجية إلا أن الواقع أثبت من خلال المقابلات التي تمت حيث تبين أن ٨٠% من مديري الإدارات العامة ليس لديهم إلمام تام أو معرفة واضحة بالسمات أو الصفات المطلوب توفرها في المدير، كما أتضح بأن ليس لديهم معرفة حقيقة واضحة بالمهارات التي يجب توفرها في المدير الفعال. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

## الفرضية الثانية:

إن المدير الاستراتيجي يعني أن هناك مجموعة من الأشخاص يشتركون في جمع وتحليل البيانات والمعلومات وإعدادها وصياغتها ومن ثم اتخاذها بشكل جماعي. فهل يوجد مثل هذا النوع من المديرين في مؤسسات القطاع العام بالسودان.

من نتائج الاستبيان جدول رقم (١٠):

٨٠% من أفراد العينة يشاركون بصورة مستديمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية العليا.

٣٦% منهم يشاركون في اتخاذ قرارات تحقق أهداف النشاطات الإدارية وأيضاً من خلال المقابلات التي إجريت أكد ٨٠% من مديري الإدارات العامة مشاركتهم بصفة مستمرة في جمع وتحليل البيانات والمعلومات وإعدادها وصياغتها ومن ثم اتخاذ القرارات بشكل جماعي. كما أكدوا أيضاً مشاركتهم في إعداد الاستراتيجيات الخاصة بالإدارة العليا ومن ثم تنفيذها ومراجعتها وتقييم مدى نجاحها وفعاليتها. وعليه يمكن القول بأن هذه النسب والمشاركات أثبتت عدم صحة

الفرضية التي نقول بعدم وجود مشاركة حقيقية للمديرين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية العليا في مؤسسات القطاع العام.

**الفرضية الثالثة:** هناك علاقة ذات دلالة بين عدم معرفة المديرين بالإدارة الاستراتيجية وعدم إيمانهم بجواها.

من خلال المقابلات التي أجراها الباحث نجد أن ٨٠% من أفراد العينة التي تمت مقابلتهم ليس لديهم إلمام تام أو معرفة واضحة بالسمات أو الصفات التي يجب توفرها في المدير بصورة علمية. كما أن ليس لديهم أيضاً معرفة حقيقية بالمهارات المطلوب توفرها في المدير الفعال.

وعليه يمكن القول بأن هذه النسب تثبت صحة الفرضية التي نقول بأن الممارسة الفعلية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية مازالت محدودة.

**الفرضية الرابعة:** هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم معرفة المديرين والإدارة الاستراتيجية وميلهم للإشغال بالأعمال اليدوية. من خلال الجدول رقم (١٠) نجد أن ٦٠% من أفراد العينة يقضون جل وقتهم في اتخاذ قرارات تتعلق بمشكل العمل اليومي وأيضاً نجد أن ٢٤% منهم يتخذون مثل هذه القرارات معظم الأحيان وعليه فإن هذه النسب تؤكد صحة الفرضية.

**الفرضية الخامسة:** هنالك علاقة ذات دلالة بين عدم معرفة المديرين بالإدارة الاستراتيجية وعدم نمو أو تبلور أسس أو مقومات للمدير الاستراتيجي.

من خلال المقابلات التي أجراها الباحث تبين أن ٨٠% من أفراد العينة ليس لديهم معرفة حقيقية أو إلمام تام بالصفات التي يجب توفرها في المدير الاستراتيجي، كما تبين أيضاً أن ٨٥% من أفراد العينة ليس لديهم أيضاً معرفة واضحة بالمهام والأدوار التي يقوم بها المدير الاستراتيجي، كما أن ليس لديهم معرفة علمية بالمهارات التي يجب توفرها في المدير الاستراتيجي. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

# النتائج

إن ظاهرة تحديد مقومات المدير الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام قد تثير الكثير من الجدل، لذلك من أجل وضع الحلول والمعالجات افترضنا عدم وجود مدير استراتيجي وحاولنا ربط بعض المتغيرات الإدارية لهذه الظاهرة على أساس أن لها علاقة مباشرة به سواء كانت ايجابية أو سلبية ونسبة لضيق الوقت وعدم توفر المعلومات فقد اعتمد القياس على اتجاهات المديرين في القطاع العام فقط.

ومن نتائج الدراسة ما يلي:

١. إن الغالبية العظمى من المديرين في المؤسسات موضوع الدراسة ليس لديهم إلمام تام أو معرفة كاملة بالإدارة الاستراتيجية منهاجاً وتطبيقاً.
٢. أوضحت هذه الدراسة إن السمة العامة لاتجاهات المديرين في القطاع العام نحو تحديد مقومات المدير الاستراتيجي سمة ايجابية.
٣. كشفت الدراسة أن الطرق والوسائل التي تستخدم للكشف عن مقومات المدير الاستراتيجي بالصورة العلمية الحديثة لم تتبلور بعد في مؤسسات القطاع العام.
٤. اتضح من خلال الدراسة أن العائق الأساسي لتحديد مقومات المدير الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام بصورة علمية ودقيقة هو عدم معرفة الإدارة معرفة تامة بهذا المدير، كذلك عدم وجود الكوادر المتخصصة في مجال الإدارة الاستراتيجية، بالإضافة إلى انشغال المديرين وقضاء جُل وقتهم في حل مشاكل العمل اليومي (الروتين).

٥. تبين من خلال الدراسة أن هنالك رغبة حقيقية وأكيدة من قبل المديرين بالمؤسسات موضوع الدراسة إلى المزيد من المعرفة في مجال الإدارة الاستراتيجية وفنونها.
٦. أظهرت الدراسة إن نسبة المديرين الذين يشاركون في اتخاذ قرارات استراتيجية عليا تتعلق بكيان المؤسسة ومستقبلها لم تتعدى ٤٤% من مجموع أفراد العينة.
٧. اتضح من خلال الدراسة أن ٨٥% من أفراد العينة يشاركون بنسبة ٩٠% في تحليل المشاكل ووضع بدائل الحلول واختيار البديل المناسب للمؤسسة.
٨. أوضحت الدراسة أن جميع أفراد العينة الذين تمت مقابلتهم أكدوا مشاركتهم بنسبة ٩٠% في تنفيذ الخطة الاستراتيجية الموضوعة اعتماداً على عمليات تخصيص الموارد وإعداد الموازنات.
٩. كشفت الدراسة أن ٩٠% من أفراد العينة الذين تمت مقابلتهم أكدوا مشاركتهم في مراجعة وتقييم مدى نجاح وفعالية الاستراتيجية.

## التوصيات

إن البحث في تحديد مقومات المدير الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام مازال في مراحله الأولى وما تم في هذا البحث بناء على قواعد وأسس محددة تحتاج لمزيد من الجهود البحثية. أملاً أن يكون ما أقدمه من توصيات مشاركة مفيدة في تحديد أسس ومقومات المدير الاستراتيجي في القطاع العام، وفيما يلي نقدم التوصيات التالية:

١. يجب أن يعتمد المديرون الاستراتيجيين في أداء مهامهم والقيام بأدوارهم على الأسس العلمية الحديثة.

٢. تنمية المديرين وتدريبهم وتنقيفهم جيداً بمهام وأدوار المدير الاستراتيجي وذلك عن طريق إقامة الدورات التدريبية عن كيفية ممارسة وتطبيق الإدارة الاستراتيجية.

٣. تدعو الحاجة إلى إجراء دراسة متعمقة عن من هو المدير الاستراتيجي وإشاعته في وسط المديرين بمؤسسات القطاع العام.

٤. ضرورة الاطلاع على الكتب والمراجع والدوريات والمجلات ذات الصلة بالإدارة الاستراتيجية من قبل المديرين حتى تعطيم خلفية علمية تمكنهم من الممارسة السليمة والرشيده للإدارة.

٥. التأكيد على رفع كفاءة المديرين في مجال الحصول على المعرفة بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهذه القيادات للاطلاع على التطورات في مجال الإدارة الاستراتيجية عن طريق إيفادهم لحضور المؤتمرات العلمية والدراسات والبرامج المتخصصة سواء كان ذلك داخلياً أو خارجياً.

## مجالات مقترحة للبحث

١. مهام وأدوار المدير الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام.
٢. الإدارة الاستراتيجية تبين التنظير والمنظور في مؤسسات القطاع العام.

## المصادر والمراجع

١. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٨م.
٢. توماس وهيلن ودافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة عبد الحميد وزهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩٠م.
٣. ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٣م.
٤. سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار الياوزي، عمان، ١٩٩٩م.
٥. شارلز وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، ومحمد سيد أحمد، "دار المريخ للنشر، الرياض، ٢٠٠١م.
٦. عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية في قطاع الأعمال، مصر، الطبعة الثالثة، ١٩٩٧م.
٧. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الثانية، ١٩٩٧م.
٨. علي عبد الله محمد الحاكم وآخرون، المرشد في البحث والدراسات العلمية، مركز البحث العلمي والعلاقات الخارجية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، ٢٠٠١م.
٩. فريد راغب محمد النجار، المدير والمنظمات، مدخل تدريجي لتنمية المهارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ١٩٩٩م.
١٠. محمد عبيدات وآخرون، مناهج البحث العلمي "القواعد والمداخل والتطبيقات"، دار وائل للنشر، عمان، ١٩٩٩م.

١١. محمد فريد الصحن، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر والطباعة، الإسكندرية، ١٩٩٩م - ٢٠٠٠م.

١٢. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثانية ٢٠٠٣م.

١٣. نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٣م.

### **التقارير والنشرات:**

١. تعريف بالهيئة القومية للكهرباء، الإدارة العامة للموارد البشرية الخرطوم، ٢٠٠٥م.

٢. تعريف بالهيئة العامة للطيران المدني، إدارة العلاقات العامة والإعلام، الخرطوم، ٢٠٠٥م.

### **المقابلات:**

١- مقابلة مع مدير الإدارة العامة للمبيعات، الهيئة القومية للكهرباء الخرطوم ٩ يوليو ٢٠٠٥م.

٢- مقابلة مع مدير الإدارة العامة للنقل والتشغيل والخدمات الفنية، الهيئة القومية للكهرباء، الخرطوم، ٢٠ يوليو ٢٠٠٥م.

٣- مقابلة مع مدير الإدارة العامة للموارد البشرية، الهيئة القومية للكهرباء الخرطوم، ١٧ يوليو ٢٠٠٥م.

٤- مقابلة مع مدير الإدارة العامة للموارد المالية والحسابية والإمداد، الهيئة القومية للكهرباء، الخرطوم، ٢٣ يوليو ٢٠٠٥م.

٥- مقابلة مع مدير الإدارة العامة للتخطيط والمشروعات، الهيئة القومية للكهرباء، الخرطوم، ٢٥ يوليو ٢٠٠٥م.

٦- مقابلة مع مدير إدارة المراجعة الداخلية، الهيئة القومية للكهرباء، الخرطوم، ٢٦ يوليو ٢٠٠٥م.

- ٧- مقابلة مع مدير الإدارة العامة للتخطيط والتنمية، الهيئة العامة للطيران المدني  
الخرطوم، ٢٨ يوليو ٢٠٠٥م.
- ٨- مقابلة مع مدير الإدارة العامة للشئون المالية والحسابية والإمداد، الهيئة  
العامة للطيران المدني، الخرطوم، ٣٠ يوليو ٢٠٠٥م.
- ٩- مقابلة مع مدير الإدارة العامة للشئون الإدارية، الهيئة العامة للطيران المدني  
الخرطوم، ٧ أغسطس ٢٠٠٥م.
- ١٠- مقابلة مع مدير الإدارة العامة لشئون الطيران والسلامة الجوية، الهيئة  
العامة للطيران المدني، الخرطوم، ٩ أغسطس ٢٠٠٥م.



# الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة العامة

استمارة مقابلة للمديرين الاستراتيجيين بمؤسسات القطاع العام

الهدف من هذه المقابلة هو الحصول علي آرائكم فيما يتعلق بالوظائف التي يمارسها المدير فعلاً .

الأسئلة :

1. ما هي الوظائف والمهام التي تقوم بها باعتبارك مديراً ؟

.....  
.....

2. ما هي مدي مشاركتك في تحديد الرؤية والتطلعات المستقبلية للمؤسسة ؟

.....

وضح نسبة مشاركتك ؟ ( )

3. ما مدي مشاركتك في تحليل المشاكل ووضع بدائل الحلول وإختيار البديل

المناسب ؟

.....

وضح نسبة مشاركتك ؟ ( )

4. هل تشارك في تنفيذ الخطة الإستراتيجية المرشوعة إعتماًداً علي عمليات

تخصيص الموارد وإعداد الموازنات ؟

.....

.....

.....

5. هل تشارك في مراجعة وتقييم مدي نجاح وفعالية الإستراتيجية ؟

.....

وما هي المعايير التي تستندون عليها في التقييم؟

6. هل تفضل القيام بكل أم بعض المهام الإدارية الخاصة بالمؤسسة أو الإدارة التي تقع تحت إختصاصك؟

إذا كانت الإجابة ببعض المهام فما هي النسبة المئوية لهذه المهام التي تتطلع بها؟

7. ما هي الأدوار والمهام الأخرى المكملة التي تقوم بها أو تمارسها عادة؟

8. ما هي السمات أو الصفات التي تزي ضرورة توفرها في المدير الفعال؟  
رتب حسب الأهمية .

- أ :  
ب :  
ج :  
د :  
هـ :  
و :

9. ما هي المهارات والمعارف التي يجب توفرها في المدير في رأيك؟  
رتب حسب الأهمية .

- أ :  
ب :  
ج :  
د :

بسم الله الرحمن الرحيم

## جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

### قائمة إستقصاء للمديرين الإستراتيجيين

السيد / .....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أقوم بإعداد بحث بعنوان مقومات المدير الإستراتيجي ومدى توفرها في مؤسسات القطاع العام وفاءً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة ، ويتطلب ذلك تجميع المعلومات ذات الصلة من مصادرها المعنيه وذلك بإستخدام قائمة الإستقصاء المرفقة . والهدف من هذا الإستقصاء هو الحصول على آراءهم في الجوانب ذات الأثر في تحديد مقومات المدير الإستراتيجي وصولاً لتجويد الأداء الإداري بمؤسسات القطاع العام

إرشادات عامة :

- \* إجابة جميع الأسئلة الواردة في الإستقصاء .
- \* وضع علامة ( ) في المربع المخصص للإجابة ، وفي حالة الكتابة نرجو أن تكون الكتابة واضحة ومختصرة .
- \* لا داعي لكتابة أسمك .
- \* نأمل تحري الدقة والموضوعية في إجابتك على أسئلة هذا الإستقصاء وعدم مناقشتها مع الآخرين قبل الإجابة عليها لتكون إجابة معبرة عن رأيك .

## البيانات الشخصية

- 1- العمر ( )  
2- الجنس : ذكر ( ) أنثى ( )  
3- المؤهلات العلمية :  
شهادة سودانية ( ) بكالوريوس ( ) دبلوم عالي ( ) درجة ماجستير فما فوق ( )  
4/ التخصص الأكاديمي :  
علوم إدارية ( ) علوم تطبيقية ( ) علوم إجتماعية ( )  
5/ سنوات الخبرة العملية في مجال الإدارة :  
داخل المؤسسة التي تعمل بها ( ) خارج هذه المؤسسة ( )

- 6/ مسمى الوظيفة التي تشغلها : إستعمل الإشارة ( ) للإجابة :  
مدير عام ( ) نائب مدير عام ( ) مدير إدارة ( ) رئيس قسم ( )

- 7/ عدد الأشخاص الذين تشرف عليهم مباشرة ( )  
8/ هل تلقيت دورات تدريبية في مجال الإدارة ؟ نعم ( ) لا ( )  
إذا كانت الإجابة بنعم فما هي ؟ وكم عدد الدورات .....

- 9/ مامدى إطلاعك على الكتب والمراجع والمجلات العلمية المتخصصة في مجال الإدارة الإستراتيجية ؟  
دائماً ( ) أحياناً ( ) نادراً ( ) لم أطلع من قبل ( )

- 10/ هل تشعر بالحاجة الى المزيد من المعرفة والمعلومات عن الأساليب الحديثة المستخدمة في مجال الإدارة الإستراتيجية ؟ نعم ( ) لا ( )

بيانات أولية تتعلق بموقع العمل :

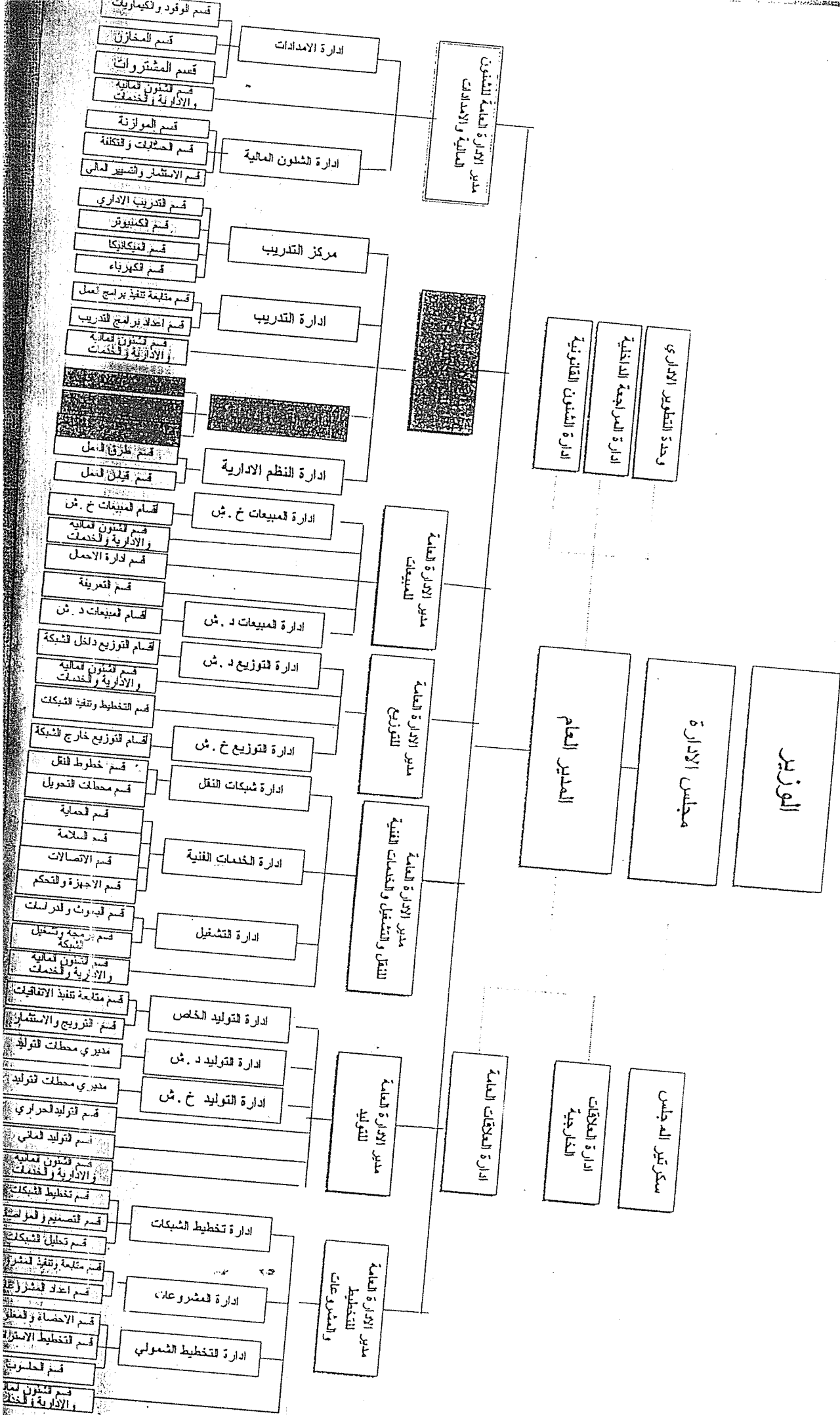
- 1- اسم المؤسسة .....
- 2- إجمالي عدد العاملين بها .....
- 3- نوع الخدمة التي تقدمه المؤسسة.....
- 4- عدد الإدارات والأقسام بالمؤسسة ؟ عدد الإدارات ( ) عدد الأقسام ( ) .
- 5- بين مصادر المعلومات التي تعتمد عليها المؤسسة في تقييم الأداء الوظيفي للمديرين لديكم الآتي :

الرقم	الطرق	دئماً	معظم الأحيان	أحياناً	نادراً	لا يحدث
1	الملف					
2	سجل تدوين ملاحظاته					
3	تقرير الإنجاز الشهري					
4	دفتر الدوام					
5	تقرير تقييم الأداء الوظيفي العام عن الماضي					

6- ما نوع القرارات التي تتخذها أو تساهم في إتخاذها ؟ ضع علامة ( ) أما نوع القرار

الرقم	نوع القرار	دائماً	معظم الأحيان	أحياناً	نادراً	لا يحدث
1	قرارات عليا ( استراتيجية ) تتعلق بكيان المؤسسة ومستقبلها					
2	قرارات تنفيذية ( تحقق أهداف النشاط المالية )					
3	قرارات تنفيذية ( تحقق أهداف النشاط الإدارية )					
4	قرارات تنفيذية ( تحقق أهداف النشاط التسويقية )					
5	قرارات تنفيذية ( تحقق أهداف النشاط الإنتاجية )					
6	قرارات تنفيذية ( تتعلق بمشكلة العمل اليومي )					

بسم الله الرحمن الرحيم  
 الهيئة القومية للكهرباء  
 الهيكل التنظيمي



وحدة التطوير الاداري  
 الادارة المراجعة الداخلية  
 الادارة الشئون القانونية

الوزير  
 مجلس الادارة  
 المدير العام

سكرتير له مجلس  
 الادارة العلاقات الخارجية

ادارة العلاقات العامة