



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

التربية البدنية والرياضة



بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراة فى فلسفة التربية البدنية

والرياضة – الادارة الرياضية : بعنوان

واقع التخطيط الاستراتيجى للموارد البشرية بوزارة الشباب  
والرياضة

**Reality of the Strategic Planning of Human  
Resources at the Ministry of Youth and Sports**

الدارسة :

التومة آدم أوبيه ابراهيم

إشراف:

أ.د/ آمال محمد ابراهيم

2017م

## الإهداء

إلى أبي وأمي وهما يرضعاني الصبر والصمود نحو غدٍ خلاق ولولاهما  
لما كان هذا الجهد ممكناً ..

والى الشمعة المضيئة أُمى الذي رحلت عنا إلى دار أرحم وأرحب فمضت  
تاركة في نفسي حزنين فراقها ، وقبل اكتمال هذه الرسالة... فأشعلت جزوة  
الاستمرار لهذا العمل أرفعه لروحها الطاهرة وفاءً وعرفاناً ....

والى كل اللذين وقفوا معي بالكلمة الصادقة والتوجيه الشفيق ...  
والخاطر المساند ... بيد أنى لن أعلو على العلماء الأجلاء اللذين اشرفوا على  
هذا المبحث ... ولأنهم لا يرضيهم إلا الجاد فإنني أسأل الله أن يكون هذا الجهد  
مقبولاً عند الله ومقبولاً عندهم ...

## شكر وتقدير

كثير حق عليه الشكر والشكر على الشكر أتم واشكر الناس لله اشكرهم للناس وقد جاء في الأثر (1) قال موسى عليه السلام لرب العزة إلهي خلقت آدم بيديك وفعلت فكيف شكرك قال تعالى علم أن ذلك مني فكانت معرفته بذلك شكره لي، فإني من هذا أقيس وانطلق لا تحدث بأنعم الله (وأما بنعمة ربك فحدث) لأتحدث وأقول (قليلون هم من بين أساتذتنا وإخواننا من يتركون في نفوسنا أثر لا يمحوه الزمن وندرة من بينهم ينطبع حبه في قلوبنا فنظل نتطلع إليهم بانبهار وتقدير على الرغم منا فعلى قمة هؤلاء جميعاً وعلى قمة احترامي وتقديري/ أساتذتي ومقبلة عثراتي/أ. د.آمال محمد إبراهيم.

وكذلك الشكر موصول إلى كل من جامعة السودان كلية التربية الرياضية ووزارة الشباب والرياضة، الإدارة العامة للرياضة، ومكتبة كلية التربية الرياضية ومكتبة جامعة أم درمان الإسلامية، كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل الأساتذة الأجلاء الذين قاموا بتحكيم الاستبانة وأخص د. أحمد آدم أحمد، ود. محمود يعقوب محمود، ود. نجم الدين محمد المرضي، ود. عبد الرحمن محمد أحمد، ود. عثمان إسماعيل أندلي، ود. مكي فضل المولى مرحوم، ود. محمد حسين أبو صالح، وإلى كل من أعانني في أبحاثي ولم أجد سوى ثغر اليراع إليه رسولاً وعطر المداد إليه خطيباً. وولاً أخواتي وأبناء أختي، محمد، مروة، مودة. جميعاً ودعواتهم لي من أفئدتهم الطاهرة يتردد صداها في أذناي عشقاً وعذوبة (ربنا يوفقك).

والشكر يمتد لكل الزملاء والزميلات بوزارة الشباب والرياضة الاتحادية

إليكم جميعاً صادقة أسر خاظة فأقول (لو أن لي في كل منبت شعرة لساناً  
يطيل بالشكر كنت مقصرة - فلأشكرتكم ما حيت وإن مت فلتشكرتكم أعظمي في  
قبرها).

الباحثة

## ملخص البحث:

هدف هذا البحث الى التعرف على مدى استخدام ادارة الموارد البشرية  
للتخطيط الإستراتيجي ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي  
لملائمته لطبيعة البحث، تكون مجتمع البحث من الادارين العاملين بوزارة الشباب  
والرياضة ، ، عينة البحث من العاملين الإداريين بالوزارة ، وبلغ عددهم (150) تم  
اختيارهم بطريقة عمدية، واستخدمت الإستبانة كأداة رئيسة، خطوات تصميم  
الأستبانة، تطبيق الدراسة. تكون الفصل الرابع من عرض ومناقشة النتائج مدعمة  
بآراء العاملين بالوزارة .

وقد خلصت الباحثة الى نتائج عدة نذكر منها أن واقع استراتيجية تحليل  
وتصميم العمل، وأن تخطيط وتدريب الموارد البشرية فى اطار التخصص الدقيق  
بالشراكة مع الجهات المعنية داخليا وخارجيا ضرورة ملحة . كما أنه توجد استراتيجيات  
قوية ومرضية لاستقطاب واختيار الموارد البشرية المتخصصة وأبرزت الدراسة  
التحديات والمشكلات التى تواجه تدريب وتحفيز الموظفين والمتعاونيين والمتعاقدين  
مع الوزارة، وأن معايير تقييم الأداء ليست مرضية للعاملين

وفى ضوء ذلك اوصت الباحثة بضرورة تطوير نظام الحوافز المعمول به  
في وزارة الشباب والرياضة بجانب مواكبة أساليب العمل الحديثة وتطوير طرق العمل  
لتمكين العاملين من أداء العمل بشكل أفضل ، وضرورة ربط الدورات التدريبية

بالجانب التطبيقي في العمل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من عملية التدريب والاستفادة من تجارب الدول المتقدمة فيما يتعلق بالتدريب وتطوير الموارد البشرية.

### **Abstract**

The objective of this research is to identify the use of human resources management and strategic planning at the ministry of health and sports . the researcher use the descriptive survey method ,for it is suitability for this research .

The research community is consisting of the ministry of youth and sports' employees, a selected sample of administrator belonging to that ministry; they were consisting of 150 employees . researcher to conduct this research , and for used questionnaire as a mainly tool all procedure of this research, beside that designed questionnaire steps was showed .Chapter four is to present and discuss the results, according with the ministry staff views .

The researcher concluded a several outcomes , including : the reality of analysis and design of business strategy , and the ministry need to develop a human

resources training plans with a similar partnership with the reality of the ministry planning, about training inside or outside our country .This training must rely on powerful strategies to choose workers to work in the human resources department , according with the career and scientific specialization .

The study shows all the challenges that impede the train and motivate staff , employees and contractors with the ministry, and the style and the criteria for evaluating the performance of employees to satisfy ministry staff desires'. So the researcher recommended the most importance for the development of a system of incintives in the ministry of health and sports .Keep contact with modern working methods, and the development of working methods to enable workers to perform work better. The training courses must be meeting the practical side at work, in order to achieve all the objectives of the training courses. It should benefit from the developed countries to train and develop human resources department.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى	الرقم
ب	الآية	
ج	الإهداء	
د	الشكر والتقدير	
هـ	ملخص البحث	
و	ملخص البحث باللغة الانجليزية	
ح	قائمة المحتويات	
ك	قائمة الجداول	
ل	قائمة الأشكال	
م	قائمة الملاحق	
<b>الفصل الأول / خطة البحث</b>		
1	المقدمة	1-1
3	مشكلة البحث	2-1
4	أهمية البحث	3-1
4	أهداف البحث	4-1

5	تساؤلات البحث	5-1
5	منهج البحث	6-1
5	مجتمع البحث	7-1
5	عينة البحث	8-1
5	أدوات جمع البيانات	9 -1
5	حدود البحث	10 -1
5	مصطلحات البحث	11-1
<b>الفصل الثاني / الإطار النظري</b>		
8	الإدارة الإستراتيجية	1-2
10	مراحل الادارة الاستراتيجية	2-2
11	مدخل عملية الادارة الاستراتيجية	3-2
12	مدارس التخطيط الاستراتيجي	4-2
13	معوقات التخطيط الاستراتيجي	5-2
17	التخطيط والادارة الاستراتيجية	6-2
20	العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي	7-2
21	مقومات التخطيط الاستراتيجي	8-2

27	أدارة الموارد البشرية	9-2
27	خطوات بناء الاستراتيجية	10-2
30	مكونات إستراتيجية الموارد البشرية	11-2
35	الرقابة والتقييم	12-2
38	تقييم أداء العاملين	13-2
45	وزارة الشباب والرياضة	14-2
49	قطاع الشباب	15-2
53	قطاع الرياضة	16-2
58	الاستراتيجية الوطنية للشباب	17-2
63	الاستراتيجية الوطنية للرياضة	18-2
70	الدراسات السابقة	19-2
<b>الفصل الثالث / إجراءات البحث</b>		
83	المقدمة	1-3
84	منهج البحث	2-3
84	مجتمع البحث	3-3
84	عينة البحث	4-3
84	أدوات البحث	5-3

97	خطوات بناء الإِستبانة	6-3
97	المعاملات العلمية للإِستبانة	7-3
<b>الفصل الرابع / عرض ومناقشة النتائج</b>		
103	عرض ومناقشة النتائج	1-4
104-103	عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالتساؤل الأول	2-4
106-105	عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالتساؤل الثاني	3-4
108-107	عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالتساؤل الثالث	4-4
118-117	عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالتساؤل الرابع	5-4
121-120	عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالتساؤل الخامس	6-4
<b>الفصل الخامس / الاستنتاجات والتوصيات</b>		
133	الاستنتاجات	
133	التوصيات	
135	المراجع	
<b>قائمة الجداول</b>		
80	توصيف العينة من حيث الوظيفة	جدول رقم(1)
81	توصيف العينة من حيث سنوات الخبرة	جدول رقم(2)
82	توصيف العينة من حيث المؤهل	جدول رقم(3)

85	يوضح آراء المحكمين في محاور الاستبانة	جدول رقم(4)
89-86	المحاور والعبارات التي تم حذفها وإضافتها	جدول رقم(5)
90	تصنيف الإستبانة في شكلها النهائي	جدول رقم(6)
91	معامل الصدق والثبات	جدول رقم(7)
92	معامل الصدق والثبات لمحاور الإستبانة	جدول رقم(8)
93	معامل الصدق والثبات لمحاور الإستبانة	جدول رقم(9)
97	متوسط آراء عينة البحث في المحور الأول	جدول رقم(10)
102	متوسط آراء عينة البحث في المحور الثاني	جدول رقم(11)
107	استجابة عينة البحث لمحور الثالث	جدول رقم(12)
113	استجابة عينة البحث للمحور الرابع	جدول رقم(13)
116	استجابة عينة البحث للمحور الخامس	جدول رقم(14)
<b>قائمة الأشكال</b>		
10	مراحل الادارة الاستراتيجية	شكل رقم(1)
12	مدخل عملية الادارة الاستراتيجية	شكل رقم(2)
30	إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	شكل رقم(3)
45	وزارة الشباب والرياضة الاتحادية	شكل رقم(4)
47	وزارة الشباب والرياضة الاتحادية اكتوبر	شكل رقم(5)

64	يوضح عدد الدورات التدريبية المتخصصة للعام 2014م قصر الشباب ولاطفال	شكل رقم(6)
66	قصر الشباب والاطفال - تأهيل وتدريب الكوادر الشبابية والرياضية	شكل رقم(7)
81	يوضح التوزيع التكرارى وفق متغير الوظيفة	شكل رقم(8)
82	يوضح التوزيع التكرارى وفق متغير سنوات الخبرة	شكل رقم(9)
83	يوضح التوزيع التكرارى حسب المؤهل العلمى	شكل (10)
101	يوضح آراء عينة البحث للمحور الاول	شكل رقم (11)
106	يوضح نتائج المحور الاول	شكل رقم (12)
111	يوضح آراء عينة البحث فى للمحور الثالث	شكل(13)
115	يوضح آراء عينة البحث للمحور الرابع	شكل (14)
119	يوضح آراء عينة البحث للمحور الخامس	شكل (15)
<b>الملاحق</b>		
130	أسماء الخبراء المحكمين	ملحق رقم 1
131	الإستبانة في صورتها الأولية	ملحق رقم 2
148	الإستبانة في صورتها النهائية	ملحق رقم 3

# الفصل الأول

## خطة البحث

## الفصل الأول

### 1/خطة البحث

#### 1-1مقدمة :

استراتيجية إدارة الموارد البشرية الفعالة يتوقف عليها استراتيجية المنظمة المستقبلية، حيث توفر وتلبي حاجة الإدارات الأخرى المكونة للمنظمة من الموارد البشرية المناسبة، والمدربة والمؤهلة، والمحفزة بشكل جيد، من خلال برامج تدريبية، وسياسات تعليمية، تضعها إدارة الموارد البشرية لرفع وتنمية قدرات الموارد البشرية، والتي عن طريقها ستحقق كل إدارة - أو وظيفة - داخل المنظمة أهدافها الاستراتيجية، وبالتالي يتم تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية.

وبناء عليه أصبحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية تستهدف، تهيئة وتكييف استراتيجيتها ونشاطاتها وممارساتها مع المتغيرات والتحديات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر في استراتيجية المنظمة العامة. (ويرى المرسى (2003-ص53) ) إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة، وتقع في المستوى الثالث من هرم اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المنظمة[حيث المستوى الأول في هذا الهرم : يُتخذ فيه القرار المتعلق بتحديد الخيار الاستراتيجي العام، والمستوى الثاني: يُتخذ فيه القرارات المتعلقة بوحدة الأعمال، وتحديد نشاطاتها الرئيسية، ومجالات الاستثمار فيها، أما المستوى الثالث: فيتخذ فيه القرارات المتعلقة بتحديد وظائف وممارسات وحدات الأعمال].

اما بالنسبة لمستوى استراتيجية الموارد البشرية بوزارة الشباب والرياضة تتحدد على اساس مستوى استراتيجية الوظائف المحددة بهيكل وظيفي يتضمن ادارات متكاملة تدير الرياضة واخرى تدير الشباب وثالثة تعتبر ادارات عامة مستقلة تتبع للوكيل او الوزير، ومن هذا المنطلق نجد أن وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعها في خدمة استراتيجيات الإدارات (الوظائف) الأخرى، أي في خدمة استراتيجية تحت مظلة التوافق والتكامل معا حيث يتوافق هذا الاتجاه "التكامل الاستراتيجي"

Integration Strategic الذي يؤكد على أن استراتيجية المنظمة تتوافق مع رسالتها ، واستراتيجيات الهيكل التنظيمي تتطابق أيضا مع استراتيجية المنظمة؛ لأنها تعمل على خدمتها، واستراتيجية إدارة الموارد البشرية تتطابق وتعمل على خدمة استراتيجية المنظمة واستراتيجية الهيكل التنظيمي، في ظل

تأثير متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل في ظلها المنظمة ككل، وتستخدم استراتيجيتها للتكيف معها لتضمن لنفسها البقاء والاستمرار.

ومما سبق يتضح لنا أن بناء استراتيجية الموارد البشرية يتطابق ويتكامل مع:

- متطلبات استراتيجية المنظمة بما تشمله من رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، ووسائلها.
- متطلبات استراتيجية الهيكل التنظيمي (الإدارات المختلفة واحتياجاتها من الموارد البشرية ذات الكفاءة والفاعلية).

ومما تقدم يتضح لنا أن صفة التكامل والتطابق التي وصف بها بناء استراتيجية الموارد

البشرية بوزارة الشباب والرياضة تشتمل على جانبين:

- تكامل وتطابق داخلي: ويُقصد به أن إدارة الموارد البشرية نظام متكامل، يتكون من وظائف تتفاعل مع بعضها بشكل متكامل، بهدف خدمة وإنجاز الاستراتيجية العامة للمنظمة، واستراتيجية الهيكل التنظيمي.

- تكامل وتطابق خارجي: ويقصد به تكامل استراتيجية إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة والهيكل التنظيمي في مواجهة التحديات الخاصة بالبيئة الخارجية لا سيما ان ازرع وزارة الشباب والرياضة من هيئات ومنظمات شبابية واتحادات رياضية ولجنة اولمبية وجمعيات تعمل جميعها من خلال اطر طوعية الشئ الذى يجعل مهمة وضع استراتيجية لتنمية وتوظيف الموارد البشرية مهمة فى غاية الصعوبة .

عليه لابد من وضع استراتيجية تتكامل وتتطابق مع استراتيجية الوزارة تحتوى ، على

1- توصيف الوظائف، وتصميم الأعمال وتحديد الاحتياجات التي تتطلبها المنظمة لخدمة

الموارد البشرية، مع تحديد حجمها وتميزها بالمهارات المطلوبة، بهدف إيجاد وتوفير الموارد

البشرية ذات الكفاءة والمهارة العالية، للاختيار من بينها؛ لتوظيفه وتعيينه في المنظمة لتلبية

احتياجاتها وذلك بإعداد ووضع برامج تدريبية وتأهيلية مستخدمةً في ذلك الوسائل والمناهج

العلمية التدريبية الحديثة، والمعرفة التكنولوجية المتقدمة .

## 1-2 مشكلة البحث

من المهام الاستراتيجية بوزارة الشباب والرياضة تأمين الموارد البشرية المؤهلة تأهيلاً علمياً معاصراً، وذلك من خلال استراتيجية واضحة ومحددة تتكامل وتتوافق مع الاستراتيجية العامة للدولة بحيث يحقق رسالتها، ورؤيتها، وغاياتها، وأهدافها ووسائلها.

لكن إدارة الموارد البشرية لن تتمكن من توفير هذا العنصر أو المورد البشري، وجعله قوة عمل حقيقية وفعالة ومفيدة داخل الوزارة، ويدين لها بالانتماء والولاء، ويعمل بكل طاقاته وإمكانياته لرفع شأنها إلا من خلال خطة استراتيجية طويلة المدى، تشتمل على رؤية واضحة، ورسالة محددة، وأهداف واقعية قابلة للتطبيق العملي - بعيدة عن الفلسفات النظرية - وسياسات وبرامج وإجراءات في مجال التحفيز المعنوي والمادي لهذا المورد البشري، فضلاً عن تهيئة وتوفير بيئة عمل مناسبة تمكن هذا المورد أو العنصر البشري من استخراج إبداعاته وإبتكاراته، فضلاً عن القيام بأداء واجبات عمله. عليه فلا بد من أن تقوم الوزارة بإعداد استراتيجيتها وتحديد دورها تجاه الدولة وتجاه المجتمع الذي تخدمه بحيث تتماشى هذه الاستراتيجية مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة التي انتشرت عالمياً. لكن هناك رؤى وتوجهات سلبية لدى البعض تجاه تنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية وتعتبره إنفاقاً لا عائد من ورائه، وأنه يمثل خسارة بالنسبة لها، كما ان بعض العاملين في إدارة الموارد البشرية ليس لديهم اهتمام بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وجعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية، على الرغم من ان هذه البرامج للسياسات الحديثة من شأنها زيادة الإنتاجية والفعالية والجودة مما يؤدي إلى نجاح الوزارة في اداء مهمتها الوطنية وقد اثبتت الدراسات أن التكامل والتنسيق والتعاون بين مديري الإدارات ومديري إدارة الموارد البشرية في المنظمة، والحرص عليه يؤدي إلى تفادي الوقوع في خطأ وضع الموظف أو العامل أو المورد البشري المتاح للمنظمة في وظيفة لا تتناسب وإمكاناته وقدراته، سواء كانت إمكاناته وقدراته أكبر أو أقل من مهام هذه الوظيفة.

من خلال عمل الباحثة بالوزارة لاحظت أن ادارة الموارد البشرية لاتقوم بدورها من توفير المورد البشرى وجعله قوة عمل حقيقية وفعالة ومفيدة داخل الوزارة الا من خلال خطة استراتيجية طويلة المدى تشتمل على رؤية واضحة ورسالة محددة هذا مما حدا بالباحثة للقيام بدراسة واقع التخطيط الاستراتيجى للموارد البشرية بالوزارة وذلك للاجابة على السؤال ماهو أثر التخطيط

على أداء العاملين , وهل سيكون للتخطيط الاستراتيجي دور فاعل وفعال في تجويد الاداء للموارد البشرية .

### 1-3 أهمية البحث:

تتلخص أهمية هذا البحث فيما يلي :

1/تحليل تخطيط الموارد البشرية

2/ التعريف الدور الذي تؤديه في التنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق إستراتيجيتها ، وهو ما يساعد في الحد من حالات المخاطرة المرتبطة بالعنصر البشري .

3/ ابراز الدور الذي يؤديه تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التناسق والتكامل بين عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وباقي أنشطة الادارات .

### 1-4 أهداف البحث:

تتلخص أهداف هذا البحث فيما يلي :

-تحليل إستراتيجيات التخطيط الإستراتيجي للموارد بوزارة الشباب والرياضة ويتفرع منه الأهداف التالية :

-تحليل واقع إستراتيجية تحليل وتصميم العمل

-التعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية بوزارة الشباب والرياضة

-دراسة واقع استقطاب واختيار الموارد البشرية .

-تحليل واقع تدريب وتحفيز الموظفين والمتعاونين والمتعاقدين مع الوزارة

-الاسهام في ايجاد المعايير لتقييم الاداء

### 1-5. تساؤلات البحث:

-ما إستراتيجيات التخطيط الإستراتيجي للموارد بوزارة الشباب والرياضة ويتفرع منه الاسئلة التالية

-ماواقع إستراتيجية تحليل وتصميم العمل

-ماواقع تخطيط الموارد البشرية بوزارة الشباب والرياضة

-ما واقع استقطاب واختيار الموارد البشرية .

-ما واقع تدريب وتحفيز الموظفين والمتعاونين والمتعاقدين مع الوزارة .

-هل توجد معايير لتقييم الاداء

#### **6-1 مجتمع البحث:**

تكون من العاملين بوزارة والشباب والرياضة.

#### **7-1 عينة البحث:**

العاملين بوزارة الشباب والرياضة (مدراء إدارات - رؤساء أقسام - موظفين).وعدددهم 150تم اختيارهم بالطريقة العمدية

#### **8-1 منهج البحث:**

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملاءمته لطبيعة

#### **9-1 حدود البحث :**

المكانية : ولاية الخرطوم ووزارة الشباب والرياضة الاتحادية / الزمانية : 2013 م

#### **10-1 أدوات جمع البيانات: الاستبانة**

#### **11-1 المصطلحات البحث :**

إدارة الموارد البشرية : الإدارة المعنية بتخطيط وتصميم وتنفيذ وتطوير وتنمية الانشطة التي تكفل الحصول على أفضل الموارد البشرية لتلبية إحتياجات عمليات المنظمة حاضراً ومستقبلاً , حسن إستخدامها وحفظها وصيانتها وتنميتها وتقويم أدائها وتعظيم القدرة والرغبة فى العمل لتحقيق أهداف المنظمة بأعلى إنتاجية للاداء من حيث الفعالية والكفاءة ( ابو علفة , 2005 : 25).

**تخطيط الموارد البشرية :** عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار فى وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة ( السالم وصالح ,2002م ص28 ).

**تدريب الموارد البشرية :**

جهد مخطط تقوم به المنظمة لتسهيل تعلم العاملين المعارف والمهارات والسلوكيات المرتبطة بالوظيفة (Noe,2006,p3).

**تطوير الموارد البشرية :** تعليم المديرين الموظفين المهارات التى يحتاجونها للوظائف الحالية والمستقبلية (Denisi,2005,p.321).

**تحليل العمل :** عملية جمع المعلومات التفصيلية عن الوظائف وتحليلها (Noe,2006,p145).

**تصميم العمل :** عملية تحديد الطريقة التى يجب أن يودى بها العمل والمهام المطلوبة للقيام به ( المرسى , 2003-168).

**الإستقطاب :** عملية إستقطاب كفاءات المرشحين المؤهلين للعمل فى المنظمة والعمل على اختيار أفضلهم من حيث الكفاءة والمهارات

**الاختيار :** عملية تحديد أفضل المرشحين للوظائف من بين مجموعة المرشحين المؤهلين الذين تم تطوير كفاءتهم أثناء عملية الاستقطاب ( Denisi,2005,p.183 ).

**التحفيز :** العملية التى يتم من خلالها تعويض الموارد البشرية مادياً ومعنوياً مقابل أدائهم العمل للمنظمة , وتشكل الأجر والرواتب والحوافز التى تدفعها المنظمة والمزايا الوظيفية الأخرى التى تقدمها لحفز الموارد البشرية لأداء العمل بكفاءة وفاعلية ولضمان استمرارهم فى قوة عمل المنظمة ( عبد المتعال 2003 : 378 ) .

**إدارة الاداء :** جميع الجهود التى يسعى من خلالها المديرون الى التأكد من أن نشاطات العاملين ومخرجاتهم تتوافق وتنسجم مع الاهداف التنظيمية (Noe,2006,p330).

# الفصل الثاني

## الاطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

سابقة

2 / الإمداد

## 2-1 الإدارة الإستراتيجية :

يذكر. علاء الدين هلال - (1982 ص 7 - 9) تعبير الإستراتيجية أشتقت أصلاً من الكلمة اليونانية STRATEGAS بمعنى فن القيادة ART OF GENRAL SHIP . كانت قيادة الجيش عند اليونانيين تتكون من عدد من الإستراتيجيين الذين يخططون للحرب والأمور العسكرية علاوة على الأمور المدنية .

حيث عرف العالم قديماً إرتباط الجيش بالتخطيط للحياة المدنية , وكان معظم الحكام المسلمين والأفراد من قادة الجيش - وكانت التعاليم التي سارو عليها , ماهى إلا توجيهات القران الكريم وأحاديث المصطفى صلى الله عليه وسلم فى حياته المدنية فى الحروب , وترى الباحثة أن التخطيط الإستراتيجى أسلوباً حديثاً يهدف للوصول للغاية المنشودة .

تذكر ( أمل حمد المجلد فرحات وعبد الكريم سكر -1995م- ص 641 - 648 )

تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها عملية تقوم خلالها الإدارة بتحديد الأهداف على المدى البعيد , وتطوير سياسات لإنجاز هذه الأهداف ضمن المعطيات الداخلية والخارجية لتنظيم , ومن ثم تنفيذ الخطط المقررة وهذا يتطلب الرؤية الواضحة والإستراتيجية الجيدة والتطبيق الفعال للخطط التنظيمية العليا .

تعتمد الإدارة الحديثة على أن تكون إستراتيجيات وتحليلات جديدة بشكل دائم وتقييم للعمليات الثابتة لى تتم تنمية العوامل لتنظيم , لإستبقاء أسس كفاءة التنظيم وفعاليتيه وتحسينها ورفع مستوى أدائه وبناء على هذا ظهرت لأدبيات الحديثة التى تعتبر الإدارة الإستراتيجية محوراً للإدارة الحديثة , التى تعتمد على العوامل البيئية الخارجية والداخلية مما تؤثر على التنظيمات . ولقد خرجت هذه المفاهيم عن المعطيات التقليدية للإدارة , وخاصة مما يخص الرؤية لعقد ما بعد التسعينات . وتقوم الإدارة الإستراتيجية على العناصر الأساسية التالية .

- تطوير الغايات :- وهى تطوير الإستراتيجية لإيجاد إمكانية التنظيم المستقبلية , فالإدارة العليا تعرف الغايات الإستراتيجية ضمن مجال النشاط التنظيمى لى تعكس نوعية التنظيم الأتية وإيجاد التوجه المستقبلى الذى يوجب على تنظيم التوجه نحو تحقيق الأهداف .

- تحديد الأهداف الإستراتيجية :- إن إيجاد أهداف رسمية من شأنه تحديد توجه التنظيم لأسس الإنجاز ويحميه من الإنحراف أو من النشاط الغير ضرورى ويؤدى ذلك إلى المحافظة على الغاية التنظيمية , ولهذا يجب تحديد الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى ويجب كذلك أن تحدد الأهداف الإستراتيجية فى حدها الأولى والمكانة التنظيمية التى يسعى إليها .

- تشكل الإستراتيجية :- تبين الإدارة الإستراتيجية الأسلوب المؤدى إلى تحقيق الأهداف بحيث تكون الأهداف هى الغاية والإستراتيجية هى الوسيلة . ويعتبر تشكيل الاستراتيجية العوامل الداخلة والخارجية لتنظيم بحيث تعكس هذه العوامل الخطط الاستراتيجية وأسلوب انجاز الاهداف قصيرة وبعيدة المدى وتحتوى الاستراتيجية الجيدة أسلوب الاستجابة للمتغيرات البيئية والتوزيع الامثل للموارد وأسس المنافسة التى تعكس الانجاز والاستمرارية .

تطبيق الاستراتيجية :- يتم فى هذه المرحلة تحريك الافراد والوحدات الادارية لتنفيذ الخطة وهذه تعتبر مهمة الادارة العليا التى تقوم بتطوير جدول اعمال التنفيذ فى كافة المستويات وهذا ضرورى لانه يبين الامكانيات المتاحة للتنفيذ وتشمل الاعداد المؤسسى للتنفيذ الذى يقوم على ملائمة الخصائص التنظيمية مع المعطيات الاستراتيجية وبناء او تطوير البرامج والميزانيات التى يجب أن تتلائم وحجم الاقسام فى التنظيم وربط أسلوب التحفيز بأسس الانجاز الذى توجهه القيادة العليا يتمثل فى تحفيز العاملين لى تستطيع الزامهم بتنفيذ الاستراتيجية .

- تقويم الانجاز الاستراتيجي :- يجب تقويم الانجاز الاستراتيجي واجراء التعديلات المناسبة للاستراتيجية أو لاسلوب التطبيق ضمن التجربة العقلية والمتغيرات البيئية والافكار والفرص المتاحة ويجب اعتبار التشيكل الاستراتيجي وتطبيقه عملية مستمرة فى كلتا الحالتين .

تذكر (نادية العارف 2001-ص26) يمكن تعريف الادارة الاستراتيجية بأنها فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التى تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها ويتضح من هذا التعريف ان الادارة الاستراتيجية تركز على تحقيق التكامل بين

وظائف الادارة التسويقية والتمويل والانتاج والبحوث ولتطوير انظمة معلومات الحاسب الالى وذلك بغرض تحقيق نجاح المؤسسة .

### الشكل (1)

#### مراحل الإدارة الإستراتيجية



القطامين (2002م-2)

تشمل عملية الادارة الاستراتيجية ثلاثة مراحل :-

#### 1- وضع الاستراتيجية

يتضمن وضع الاستراتيجية اعداد رسالة المنظمة وتعريف الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية في المؤسسة ووضع أهداف طويلة الاجل والتواصل الى الاستراتيجيات البديلة واخيرا يتم اختيار الاستراتيجيات التي يتم تنفيذها ومتابعتها .

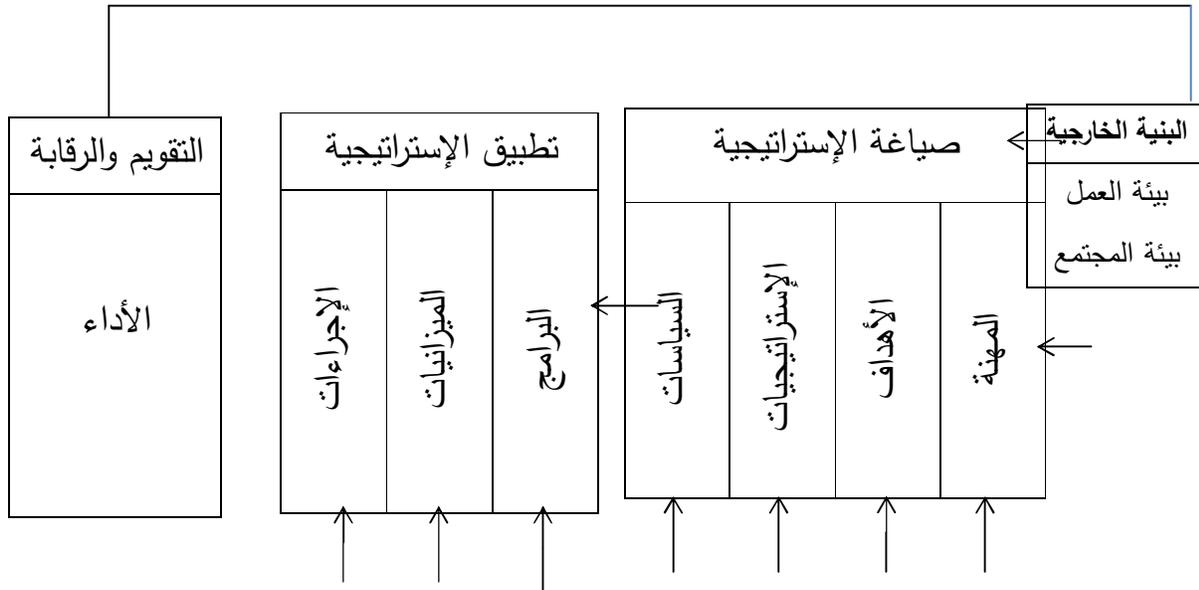
#### 2- تنفيذ الاستراتيجية

يتطلب تنفيذ الاستراتيجية قيام المؤسسة بتحديد الاهداف السنوية ووضع السياسات وتحفيز العاملين وتخصيص الموارد كما يتطلب تنفيذ الاستراتيجية تنمية الوعي

والبيئة المساعدة لهذه الاستراتيجيات وخلق هيكل تنظيمي فعال وإعادة توجيه الجهود التسويقية واعداد الميزانيات وتطوير واستخدام انظمة المعلومات وربط مرتبات واجور العاملين باداء المؤسسة . تقييم الاستراتيجية يعد تقييم الاستراتيجية الخطوة الاخيرة فى عملية الادارة الاستراتيجية فى معرفة متى لاتعمل الاستراتيجية بطريقة ملائمة فأن تقييم الاستراتيجية هو الوسيلة المناسبة للحصول على تلك المعلومة .

تتعرض كافة الاستراتيجيات للتعديل فى المستقبل حيث ان كل من العوامل الداخلية والخارجية دائمة التغيير وتتضمن أنشطة التقييم الاستراتيجي مايلي : أ- مراجعة العناصر الداخلية والخارجية التى تمثل اساس الاستراتيجيات الحالية ب- قياس الاداء ج- اتخاذ الاجراءات التصحيحية.

### الشكل (2) : مدخل عملية الإدارة الاستراتيجية



(ابوقحف 2000م ص 75-80)

أولاً: - تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة

ثانياً:- صياغة الاستراتيجية وتشمل معرفة رسالة المنشأة وأهدافها المراد تحقيقها , وخطط الاهداف , ووضع الخطوط العريضة لعملية إتخاذ القرار (السياسات).

ثالثاً:- تنفيذ الاستراتيجية من خلال وضع البرامج والموازنات التقديرية وإجراءات تنفيذ الوظائف المطلوبة , التقويم والرقابة على تنفيذ الاستراتيجية من خلال الاشراف على أداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية لانحراف عن معايير الاداء وبناء أعلى ذلك يمكن تعريف الاستراتيجية بانها خطة رئيسية شاملة بحيث تبين كيفية قيام المنشأة بتحقيق الاهداف الموضوعية , وتحقيق أكبر ميزة تنافسية والتقليل من الهدر , العوامل التي تعيق تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت وقد تختلف مداخل عملية الادارة الاستراتيجية من منظمة لاخرى , الا أن معظمها يشترك في مكونات هذه العملية التي تنقسم الى خمس خطوات :

1- تحليل الموقف الحالى فى ضوء هذا التحليل يمكن الاجابة عن عدة تساؤلات حول الخطوات اللاحقة

2- النظرة الشاملة للمستقبل وتحديد التوقعات المستقبلية .

3- وضع البدائل الاستراتيجية المستقبلية فى ضوء الرسالة والاهداف طويلة الاجل ثم اختيار أفضل البدائل .

4- تنفيذ الاستراتيجية وهذه يتطلب وجود هيكل تنظيمى ملائم وملائمة الاستراتيجية للسياسات التنظيمية والتأكد من أن النظم المطبقة حالياً تتلاءم ومتطلبات تنفيذ الاستراتيجية وأن تكون الاستراتيجية الموضوعية على مستوى المنظمة ككل التقييم والرقابة على الاستراتيجية للتأكد من تحقيق التقدم المطلوب نحو الاهداف .

## 2-2 مدارس التخطيط الاستراتيجى

ان ارتباط التخطيط الاستراتيجى بالبيئة سواء كانت داخلية ام خارجية وللتغيير الحاصل فى البيئة الخارجية ونعكاسه على بيئة المؤسسة الاعمال ادت الى ظهور عدة مدارس للتخطيط الاستراتيجى وانبثقت عن هذه المدارس نماذج للتخطيط الاستراتيجى , وقد تناولت هذه المدارس عملية التخطيط الاستراتيجى والاستراتيجية من زوايا مختلفة تبعاً لما يحدث فى البيئة , وهناك ثلاثة مدارس , مدرستين تقليديتين واخرى ثالثة ثورية وحديثة وهذه المدارس هى :-

### 1- مدرسة الاختيار الاستراتيجية ( Choice school )

وتمثل عملية تحويلية تقوم المؤسسة من خلالها تبني التغيير الحاصل في البيئة من خلال اسلوب فكري مدروس ومقصود .

### 2- مدرسة العقيد ( Complexity school )

فكرة هذه المدرسة الثورية نابعة من علم التعقيد وهو علم يبحث في العلاقات الرياضية والفيزيائية اللاخطية وحدث حالات لاتفسير لها ولايمكن برهنتها ، والتقط بعض المنظرين الاستراتيجيين هذا المفهوم واعتبروا عملية التخطيط الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات المختلفة أعقد من كونها خطوات متتابعة ، والفرضية التي تقوم عليها هذه المدرسة أن منشآت الاعمال تتواجد في بيئة تحتوى على متغيرات لاخطية اضافة لكثرتها وتعقيدها ، ولمواجهة ذلك لابد من تعتمد المؤسسات على بناء وتقوية مقدرتها المحورية واخذها والاعتماد على التخطيط الاستراتيجي لمواجهة المستقبل .

### 3- مدرسة الكينيك البيئي ( Environ ment ecology school )

هي مدرسة تهتم بالمنافسة والمواقف التنافسية التي تتبناها المنشآت وتقوم هذه المدرسة على الفرضية الثالثة وهي ان منشآت الاعمال تتبنى التغيير الحاصل في البيئة تتبنى جهود المنشآت للتغيير الحاصل في البيئة . اما نماذج التخطيط الاستراتيجي فتمثل المنهج الذي قد تتبعه الادارة العليا في رسم استراتيجياتها المستقبلية .

### 2-3 معوقات التخطيط

يذكر (جمال الدين الخازن - 1413هـ 1991م - ص 212) .

### 1-التغيرات الديموغرافية :-

تظهر تلك التغيرات على المدى الطويل وليس القصير فتركيبه السكان وتوزيعهم بالمناطق تؤثر كثيرا على السياسات الحكومية والبيئة الاقتصادية وقوى السوق ، ومن هنا يجب

على المخطط أخذ هذه التغييرات فى الحسبان وتقييم الفرص التى تنتج عن تلك التغييرات .

#### 1- التغييرات الثقافية والاجتماعية :-

لقد مرت المجتمعات وعلى امتداد العصور بمراحل التطور فمن حياة البداوة والتقل الى حياة الزراعة والاستقرار ، ثم تطورت المجتمعات من زراعية الى صناعية وكذلك التغييرات الاقتصادية والفنية والديمغرافية ، وبهذه التغييرات تغيرت ثقافات وصاحب تلك الثقافات ، قيم جديدة وتصورات لم تتفصل عن التطورات ، ولذلك يجب على المخططين ، أخذ هذه الاعتبارات وخاصة فى الوقت الحالى بين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وهذا يعنى أن المخططين ومتخذى القرارات الاستراتيجية يجب عليهم أن يعملوا وفقا للاستراتيجيات مؤسستهم ولكن ايضا بما يتماثل مع المتغيرات الاجتماعية والثقافية وتحقيق الصالح العام لافراد المجتمع فيما يتعلق بانتاج وتوزيع الخدمات وكذلك توظيف الموارد البشرية المتاحة وخلق اسواق عمل جديدة وللعمل على تحقيق مفهوم الرقابة وتحسين نوعية الحياة .

#### 2-4 معوقات التخطيط الاستراتيجى

أن المعوقات التى تواجه الاستراتيجية وتسبب لها الفشل كان بالامكان تفاديها مع ذلك نرى ان هذا الفشل يعود لاسباب تكرر مرارا دون التنبه لتفاديها ، فلماذا لايتعلم متخذى القرار والادارات العليا من اخطا من سبقوهم .

أن استخدام التخطيط الاستراتيجى ليس امرا سهل وهناك معوقات تجعل التخطيط الاستراتيجى صعبا وفيما يلى بعض العقبات تعوق عملية التخطيط الاستراتيجى

1- عدم رغبة المديرين او ترددهم فى استخدام هذا الاسلوب ويرجع ذلك لاسباب التالية .

أ - أعتقاد المدير بعدم توافر الوقت الكافى لتخطيط الاستراتيجى

ب- اعتقاد المدير بانها ليست مسؤلية

ج- اعتقاد المدير بانه لن يكافأ على عملية التخطيط الاستراتيجي

2- البيئة الخارجية مضطربة قد تجعل التخطيط فاشلا قيل ان بيد وذلك للاسباب التالية :

أ- تغيير سريع فى عناصر البيئة ( القانونية - السياسية - الاقتصادية....الخ )

ب- ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغير عن قرب وبصورة مستمرة .

3- مشاكل التخطيط الاستراتيجي تترك انطبعا سيا فى ذهن المدير وذلك للاسباب التالية :

أ- مشاكل وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي وغموضه لاتجعل المدير متقبلا للفكرة .

ب- مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الاستراتيجية لاتجعل المدير مقدر لاهمية الفكرة .

4- وجود خطأ فى ادارة الخطط الاستراتيجية يجعل المدير يعتقد بان الفكرة غير مجدية للاسباب التالية :-

أ- ضعف الموارد المتاحة

ب- صعوبة الحصول مواد اولية

ج- صعوبة جلب التكنولوجيا والاساليب الفنية

د- نقص فى المقدرات الادارية .

5- كما ان التخطيط يحتاج الى وقت وتكلفة كبيرة وذلك للاسباب التالية :

أ- تستغرق المناقشات حول رسالة واهداف المؤسسة وقت طويلا من الادارة العليا

ب- الامر يحتاج الى كم هائل من المعلومات والاحصاءات المكلفة

على الرغم من الدور الكبير والاهمية التي يلعبها التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات على اختلاف انواعها من تحديد للوجهة والاهداف ووضع السياسات والاستراتيجيات والبرامج ووضع نظام للرقابة وتقديم النتائج واخيرا تحقيق الاهداف التنظيمية التي انشئت المؤسسة من اجلها الا اننا نلاحظ هناك مجموعة من العوامل او العوائق التي تحد من الاخذ بمبدأ الادلة الاستراتيجية من قبل كثير من المديرين وخصوصا في الدول النامية التي تفقد الكثير من البنيات الاساسية وضعف نظم المعلومات وصعوبة الحصول عليها لاغراض التنبؤ.

تذكر (مريم اسماعيل 2000 م ص-24)

رغم أهمية التخطيط الاستراتيجي في تنفيذ خطط المشاريع الا ان هناك معوقات تقف في طريقه وذلك لعدم وجود المناخ الملائم في الدول النامية وهذه المعوقات تمثلت في العوامل التالية :-

- الظروف المالية التي تمر بها معظم الدول النامية

- عدم رغبة السلطة السياسية في الافصاح عن طبيعة التغييرات .

بعض العقبات التي تعترض سبيل تنفيذ الخطط الاستراتيجية خاصة تلك التي تكون طويلة الاجل ومن اكبر تلك العقبات سرعة وتيرة التغيير الذي قد يؤثر على تشكيلة المكون للبيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة ، فقد ياتي هذا التغيير سريعا ويقتلع الخطة من جزورها عندما يتغير رئيس المؤسسة الذي وراء الخطة الاستراتيجية والذي كان يرتبط بها ذهنيا ووجدانيا ثم يخلفه رئيس جديد لا يؤمن اصلا بفكرة التخطيط الاستراتيجي .

## 2-5 التخطيط والادارة الاستراتيجية

يرى ( ابو العينين , عبد الشافي محمد 1994م ص 43-53) أن عدم وجود إتفاق حول النموذج الامثل لوضع الاستراتيجيات من بين المشاكل التي تواجه الادارة الاستراتيجية

وحتى يتبين مدى صحة هذا الراى يتعين مراجعة وفحص عدد من نماذج التخطيط والادارة الاستراتيجية لدى بعض الباحثين فى الادارة .

نموزج ( Herbiniaك ) وزميله ) عن التخطيط والادارة الاستراتيجية واشتمل على المكونات التالية :

تحليل الموقف والهيكل الحالى

التحليل البيئى

تحليل القدرات والموارد المتاحة

الخيارات الاستراتيجية - البدائل

قيم وتصورات الادارة

تحليل التكلفة والعائد

التقدير - التقويم الاستراتيجى

الاستراتيجية المختارة

نموزج (Howe) وقد تناول هذا النموزج عملية التخطيط الاستراتيجى واشتمل على المكونات

تحليل البيئة الخارجية

تحديد الفرص والتهديدات بشكل عام

تحليل القدرات والمهارات المتاحة بالمؤسسة

تحليل وتحديد نقاط القوة والضعف التشغيلية بالاضافة الى المصادر المتاحة

تحديد الخيارات الاستراتيجية

تقويم البدائل والخيارات الاستراتيجية

تحديد قيم الادارة العليا

تحديد الفرص والغايات والاهداف

تحديد الاستراتيجية والسياسات والبرامج

10-اتخاذ القرارات الاستراتيجية

(Pfeffer وزملائه) وقد تناول هذا النموزج التخطيط الاستراتيجى واشتمل على المكونات

التالية :

التخطيط للخطة الاستراتيجية

الفحص البيئي

مراجعة القيم

صياغة وتشكيل الرسالة

نمذجة الاعمال الاستراتيجية

مراجعة الاداء

تحليل الفجوة

تخطيط الطوارئ

تكامل الخطط الوظيفية

تطبيق الاستراتيجية

إعتبارات التطبيق

نموزج (Power وزملائه) وقد تناول هذا النموزج عملية الادارة الاستراتيجية واشتمل على

المكونات الاتية :-

الفحص البيئية - يالبيئية الخارجية

تحليل المنظمة - البيئية الداخلية

وضع الاهداف الاستراتيجية

إبتكار وتطوير الاجراءات والخيارات الاستراتيجية المتاحة

تقويم واختيار الاستراتيجية

تطبيق الاستراتيجية

الرقابة على الاستراتيجية

نموزج (gBowman وزميله ) عن التخطيط والادارة الاستراتيجية واشتمل على المكونات

التالية :

تشخيص وفحص الموقف الحالى الاستراتيجى للمؤسسة

تحليل وتحديد الظروف الموضوعية بالبيئية الخارجية والداخلية الحالية والمستقبلية .

تحليل وتحديد الظروف غير موضوعية الذاتية واشتمل العديد من المتغيرات الاجتماعية

والنفسية والسياسية والتنظيمية والثقافة وقيم المؤسسة .

التغير الاستراتيجي المطلوب إدخاله على الاستراتيجية الموجودة

بدء دورة جديدة لتحديد الموقف الاستراتيجي

نموذج (Thomas) وقد تناول هذا النموذج إطار الادارة الاستراتيجية واشتمل على المكونات

الاتية :-

صياغة وتشكيل الرسالة والفرص وتشتمل على المكونات الاتية :

\*الاعتبارات البيئية

\*مستويات الاستراتيجية

\*ثقافة المؤسسة

\*تحديد رسالة المؤسسة

\*إتخاذ القرارات الاستراتيجية

\* تحليل البيئة الخارجية

\*الاختيار الاستراتيجي

\*تطبيق الاستراتيجية

\*الرقابة الاستراتيجية

نموذج (Daft وزميله ) عن التخطيط والادارة الاستراتيجية واشتمل على المكونات التالية :-

1-تقويم الموقف الحالي لكل من الرسالة والاهداف الاستراتيجية

2-فحص وتحليل البيئة الخارجية

3-فحص وتحليل البيئة الداخلية

تحديد العوامل الاستراتيجية الخارجية , الفرص التهديدات

تحديد العوامل الاستراتيجية الداخلية , جوانب القوة والضعف

تحديد الرسالة الجديدة والاعراض والاهداف الجديدة

صياغة وتشكيل الاستراتيجيات , استراتيجية المؤسسة , الاستراتيجية الوظيفية

القيادة المطلوبة والمناسب والهيكل التنظيمي وتقسيم العمل والمركزية واللامركزية

الموارد البشرية المطلوبة والاستقطاب والنقل والترقية وانهاء الخدمة

المعلومات ونظم الرقابة المطلوبة وموزانات التخصص وقواعد واجراءات العمل ونظم

المعلومات

التكنولوجيا المناسبة وإنسياب العمل والتنظيم الداخلى والماكينات والمعدات واساليب الانتاج وتصميم العمل .

## 2-6العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجى

هناك عوامل عديدة تؤثر على عمليات التخطيط الاستراتيجى حيث يتطلب الامر الاخذ بعين الاعتبار لهذه العوامل عند الشروع فى عملية التخطيط الاستراتيجى ومنها مايلى :-

### \*السياسة العامة

وهى تنشأ عن شكل المؤسسة ونظام الادارة فيها فالخطة الاستراتيجية تواجه عادة نحو الالتزام بالنظام الاساسى للمؤسسة وان تكون محققة للسياسة العامة فى جميع اتجاهاتها.

### \* عوامل إجتماعية

أن المؤسسة جزء لايتجزأ من المجتمع لذلك يجب أن تراعى الخطة اللاخذ فى الاعتبار ( العادات والتقاليد والقيم السائدة)فى المجتمع بالتفصيل .

### \*الوضع الجغرافى

ويجب الاخذ فى الاعتبار لاختلاف المؤسسة من أخرى وذلك لاختلاف الظروف الطبيعية المحيطة بالمنطقة من ( جبلية - صحراوية - زراعية)وكذلك الكثافة السكانية من منطقة لاخرى

### اتجاهات السكان وميولهم

وتختلف الخطة الاستراتيجية تبعاً لطابع الانتماء الذى يتكون من افراد المجتمع , أن يراعى التخطيط على اساس الادراك التام لخصائص الفوارق التى تميز الاجناس المختلفة الموجودة فى المجتمع .

### \*عوامل اقتصادية

الخطة يجب أن تضع فى نصب عينها الامكانيات المادية المتاحة ووالتى وافقت عليها فى ميزانيتها فليس هناك فائدة فى خطة طموحة لانتوفر لها الموارد المالية اللازمة لتحقيق الاهداف.

## 2-7 مقومات التخطيط الاستراتيجي

يرى (العبودي -محسن 1994م -ص57-58)

يتطلب التخطيط الاستراتيجي مقومات لتحقيق أهداف المؤسسة وهذه المقومات تهدف بصورة عامة الى دعم كفاءة هذه المؤسسة ومن ابرز هذه المقومات .

### \*المرونة الحركية

ويقصد بالمرونة تعديل بعض عناصر التخطيط لتتفق مع الظروف الجديدة والمتغيرات التي حدثت أثناء تطبيق الخطة وتحقق مرونة التخطيط بتعديل بعض عناصره او تقبله لخطة بديلة تتفق مع الظروف الجديدة اما الحركة فيقصد بها عملية إستمرار التخطيط , وتفاعله مع المتغيرات بحيث تظل عملية التخطيط فى حالة حركة تتلائم مع عمليات متابعة ومراجعة وتقنين مراحل تنفيذ الخطة وعمليات تبديلها وتعديلها متى إقضت الظروف ذلك .

### العمق وعدم الشكلية

ويقصد بعمق التخطيط الاستراتيجي أهتمامه بالمضمون ونفاذه الى أعماق سائر المستويات ويقصد بشكلية التخطيط ذلك النمط الذى يشكل الخطة وهيكلها على حساب مضمونها ويتعد الى أعماق المجتمع بتحقيق أهدافه وإشباع حاجاته .

### الوضوح والواقعية فى الاهداف

يجب أن تكون أهداف التخطيط واضحة بحيث يفهمها جميع العاملين والمنفذين للخطة فاللوضوح فى الخطة يحقق الوضوح فى الاعمال المطلوبة منهم فما يحقق الاقبال على العمل بكفاءة وفاعلية , اما غموض الاعمال المطلوبة تنفيذها مما يجعل الخطة لاتحظى بالتأييد وتتدى فاعليتها وكفائتها , ويقصد بالواقعية أن يكون التخطيط معتدلا فى أهدافه بحيث لايرهق المؤسسة بتحميلها أكثر من قدرتها سواء فى الموارد البشرية , او فى المدة الزمنية المحددة لتنفيذ الخطة .

### الاعتماد على البيانات الدقيقة والمعلومات الصحيحة

ويتعين أن تكون البيانات والمعلومات الاساسية التى يعتمد عليها التخطيط صحيحة فدقة البيانات وصحتها عن الموارد والامكانات المادية والبشرية المتاحة تساعد على تحديد الاهداف بدقة وواقعية دقة وتحديد البرنامج الزمنى , يجب تحديد برامج زمنى محدد لكل مرحلة

من مراحل الخطة بتحديد فترات زمنية مناسبة يتم فيها التنفيذ على أن يجرى تحديد تلك الفترات بدقة تامة فلا تكون الفترة قصيرة تؤدي الى عدم الواقعية وارهاق المنفذين كما لا تكون طويلة تؤدي الى إهدار الوقت وزيادة النفقات , ومن ثم أن يكون التحديد مرناً بحيث يمكن تقصير او إطالة الفترة الزمنية متى ما طرأت ظروف جديدة او تغيرات أثناء التطبيق . ( مدنى عبد القادر علاقى -1993م ص44 ) .

بين الإستشارات الإستراتيجية وتطبيقها :-

لا يتم تطبيق الإستراتيجية فى المنشأة بعد التأكد من أنها تحتوى على عناصر الإتساق الداخلى وتعنى هنا التماسك أم الإتساق الداخلى عدم وجود ثغرات مابين عملية التخطيط والتطبيق الإستراتيجى ووجود إنسجاماً عقلائياً مابين عناصر الإستراتيجية ولا تقصد بالثغرات المعوقات , فلا بد من ظهور بعض المعوقات التى يجب أن تتغلب عليها الإدارة العليا والوسطى , أما الثغرات فقد لا تتمكن عملية الإدارة الإستراتيجية من تخطيها .

ترى ( نادية العارف -2001ص295 ) لا تنتهى عملية الإدارة الاستراتيجية عند إتخاذ المنظمات القرارات الخاصة بأى الاستراتيجيات تتبع . يجب أن تترجم الأفكار الإستراتيجية إلى تصدقات . وتصبح هذه الترجمة أكثر سهولة إذا تفهم كل من المديرين والعاملين فى المنشأة طبيعة المشروع , وشعرو بأنهم جزء من المؤسسة ومن خلال الإنتشار فى أنشطة إعداد الإستراتيجية يشعرون بالتزام لمساعدة المؤسسة على النجاح . بدون هذا الفهم والإلتزام تواجه جهود تطبيق الإستراتيجية الكثير من المشاكل الرئيسية .

إن الية تطبيق الإستراتيجية يتم عن طريق ترجمة الإستراتيجية المختارة إلى حلقات وهى الأهداف والسياسات والخطط والبرامج والإجراءات والأعمال الحالية لكل قسم بالمنشأة ثم على مستويات أكثر تخصصاً بالقسم ويقصد بالبرامج مجموعة الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات هدف محدد . وقد تترجم البرامج فى شكل قيم مالية عن طريق الميزانيات . بما يساعد فى تحديد بيان بالتكلفة التفصيلية لكل برنامج الأمر الذى يسهم فى نجاح عملية الإستراتيجية .

يرى زهير الصباغ - وعبد العزيز أبو نيفة -1996م ص179)

من الصعب فلى ظل أوضاع وخصائص المؤسسات العامة أن يتم تطبيق الاستراتيجية بالشكل الذى يتم به فى المؤسسات الخاصة , من هنا يجب التفاوض على ما ستكون عليه الأهداف والإستراتيجيات , ولاتستطيع الإدارة العليا فى المؤسسات العامة إلا أن تستشير وتتفاوض مع قطاعات كثيرة مع أصحاب المصالح التى قد يكون لها درجة من التأثير فى صياغة الأهداف ورسم الإستراتيجيات التى ستحكم مسارها المستقبلى .

هذا بجانب أن صلاحية إتخاذ القرارات فى عملية التخطيط الإستراتيجى هذا بجانب أن صلاحية إتخاذ القرارات فى عملية التخطيط الإستراتيجى قد تكون موزعة أو مجزأة بين عدة جهات مختلفة .

يقصد بتطبيق الإستراتيجية عملية وضع الإستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال وضع البرامج والميزانيات والإجراءات والتى عادة ماتنفذ بواسطة أو من قبل المديرين على مستوى الإدارة الوسطى . والإدارة الدنيا ولكنها تراجع من قبل الإدارة العليا .

يذكر ( محمد عبد المنعم عقر -- 1992م (ص240)

ويعمل مديرو القطاعات والمديرون الوظيفيون على وضع البرامج والميزانيات والإجراءات التى سوف تستخدم لتحقيق أهداف وإستراتيجيات المنشأة ويشارك هؤلاء المديرون فى نفس الوقت فى وضع الإستراتيجية على مستوى القطاع أو المستوى الوظيفى .

والبحث يتفق مع جهات النظر التى ابرزها هؤلاء العلماء فإن تطبيق الإستراتيجية يواجه الكثير من التحديات والعقبات والواجب أن ترعى عند وضع الإستراتيجية الجوانب المختلفة للمنظمة سواء كانت بيئية أو سياسية أو إقتصادية أو إجتماعية أو تكنولوجية حتى يمكن تحقيق التطبيق السليم .

## الإستراتيجية ثلاثة مراحل :-

### 1- وضع الإستراتيجية

يتضمن وضع الاستراتيجية اعداد رسالة المنظمة وتعريف الفرص والتهديدات الخارجية التى تواجه المنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية فى المؤسسة ووضع أهداف طويلة الاجل والتواصل الى الاستراتيجيات البديلة واخيرا يتم اختيار الاستراتيجيات التى يتم تنفيذها ومتابعتها .

## 2- تنفيذ الاستراتيجية

يتطلب تنفيذ الاستراتيجية قيام المؤسسة بتحديد الاهداف السنوية ووضع السياسات وتحفيز العاملين وتخصيص الموارد كما يتطلب تنفيذ الاستراتيجية تنمية الوعى والبيئة المساعدة لهذه الاستراتيجيات وخلق هيكل تنظيمى فعال واعادة توجيه الجهود التسويقية واعداد الميزانيات وتطوير واستخدام انظمة المعلومات وربط مرتبات واجور العاملين باداء المؤسسة .

3- تقييم الاستراتيجية يعد تقييم الاستراتيجية الخطوة الاخيرة فى عملية الادارة الاستراتيجية فى معرفة متى لاتعمل الاستراتيجية بطريقة ملائمة فأن تقييم الاستراتيجية هو الوسيلة المناسبة للحصول على تلك المعلومة .

تتعرض كافة الاستراتيجيات للتعديل فى المستقبل حيث حيث ان كل من العوامل الداخلية والخارجية دائمة التغيير وتتضمن أنشطة التقييم الاستراتيجى مايلى :

أ- مراجعة العناصر الداخلية والخارجية التى تمثل اساس الاستراتيجيات الحالية ب- قياس الاداء

ج- اتخاذ الاجراءات التصحيحية .

تضمن الادارة الاستراتيجية مايلى :

(ابوقحف 2000م ص 75-80)

اولاً :- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة

ثانياً :- صياغة الاستراتيجية وتشمل معرفة رسالة المنشأة وأهدافها المراد تحقيقها , وخطط الاهداف , ووضع الخطوط العريضة لعملية إتخاذ القرار (السياسات).

ثالثاً :- تنفيذ الاستراتيجية من خلال وضع البرامج والموازنات التقديرية وإجراءات تنفيذ الوظائف المطلوبة , التقويم والرقابة على تنفيذ الاستراتيجية من خلال الاشراف على أداء واتخاذ الاجراءات التصحيحية لانحراف عن معايير الاداء وبناء أعلى ذلك يمكن تعريف الاستراتيجية بانها خطة رئيسية شاملة بحيث تبين كيفية قيام المنشأة بتحقيق الاهداف الموضوعية , وتحقيق أكبر ميزة تنافسية والتقليل من الهدر , العوامل التي تعيق تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت وقد تختلف مداخل عملية الادارة الاستراتيجية من منظمة لاخرى , إلا أن معظمها يشترك في مكونات هذه العملية التي تنقسم الى خمس خطوات :

1- تحليل الموقف الحالي في ضوء هذا التحليل يمكن الاجابة عن عدة تساؤلات حول الخطوات اللاحقة .

1- النظرة الشاملة للمستقبل وتحديد التوقعات المستقبلية .

2- وضع البدائل الاستراتيجية المستقبلية في ضوء الرسالة والاهداف طويلة الاجل ثم اختيار أفضل البدائل .

3- تنفيذ الاستراتيجية وهذه يتطلب وجود هيكل تنظيمي ملائم وملئمة الاستراتيجية للسياسات التنظيمية والتأكد من أن النظم المطبقة حالياً تتلاءم ومتطلبات تنفيذ الاستراتيجية وأن تكون الاستراتيجية الموضوعية على مستوى المنظمة ككل التقييم والرقابة على الاستراتيجية للتأكد من تحقيق التقدم المطلوب نحو الاهداف .

جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الاستراتيجية لاتجعل المدير مقدرًا لاهمية الفكرة

5- وجود خطأ في ادارة الخطط الاستراتيجية يجعل المدير يعتقد بان الفكرة غير مجدية للاسباب التالية :-

أ- ضعف الموارد المتاحة ب- صعوبة الحصول مواد اولية

ج- صعوبة جلب التكنولوجيا والاساليب الفنية د- نقص في المقدرات الادارية .

5- كما ان التخطيط يحتاج الى وقت وتكلفة كبيرة وذلك للأسباب التالية :

أ- تستغرق المناقشات حول رسالة واهداف المؤسسة وقت طويلاً من الادارة العليا

ب- الامر يحتاج الى كم هائل من المعلومات والاحصاءات المكلفة

على الرغم من الدور الكبير والاهمية التي يلعبها التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات على اختلاف انواعها من تحديد للوجهة والاهداف ووضع السياسات والاستراتيجيات والبرامج ووضع نظام للرقابة وتقديم النتائج واخيرا تحقيق الاهداف التنظيمية التي انشئت المؤسسة من اجلها الا اننا نلاحظ هناك مجموعة من العوامل او العوائق التي تحد من الاخذ بمبدأ الادلة الاستراتيجية من قبل كثير من المديرين وخصوصا في الدول النامية التي تفقد الكثير من البنيات الاساسية وضعف نظم المعلومات وصعوبة الحصول عليها لاغراض التنبؤ.

تري (مريم اسماعيل 2000 م -ص24)

رغم أهمية التخطيط الاستراتيجي في تنفيذ خطط المشاريع الا ان هناك معوقات تقف في طريقه وذلك لعدم وجود المناخ الملائم في الدول النامية وهذه المعوقات تمثلت في العوامل التالية :-

- الظروف المالية التي تمر بها معظم الدول النامية

- عدم رغبة السلطة السياسية في الافصاح عن طبيعة التغيرات .

بعض العقبات التي تعترض سبيل تنفيذ الخطط الاستراتيجية خاصة تلك التي تكون طويلة الاجل ومن اكبر تلك العقبات سرعة وتيرة التغيير الذي قد يؤثر على تشكيلة المكون للبيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة ، فقد ياتي هذا التغيير سريعاً ويقتلع الخطة من جزورها عندما يتغير رئيس المؤسسة الذي وراء الخطة الاستراتيجية والذي كان يرتبط بها ذهنياً ووجدانياً ثم يخلفه رئيس جديد لا يؤمن اصلاً بفكرة التخطيط الاستراتيجي .

## 2-8 ادارة الموارد البشرية

عرف (Dessler-2003-p.2-12) إستراتيجية ادارة الموارد البشرية على انها العلاقة بين الموارد البشرية وأهداف الاستراتيجية للمنشأة بغرض تحسين أداءها وتطوير ثقافة المؤسسة من أجل زيادة مرونتها وابداعها.

حيث تتمثل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب راي العارف (2001-ص118) بتحديد أهداف رئيسية لتحسين درجة التوافق بين الافراد ووظائف فكلما كان الفرد ملائماً للعمل , تحسن اداءه وارتفعت كفاءته ويلقى الجانب البشرى حالياً كثير من الاهتمام من إدارة الموارد البشرية , حيث أن هناك اهتماماً ملموساً ومتزايد بتحسين جودة حياة العمل في المنشأة بالنسبة للعاملين , من خلال تقديم فكرة المشاركة في حل المشاكل , وإعادة هيكلة العمل , وتقديم نظم مكافآت مطورة , وتحسين بيئة , ويرى المرسى (2003-ص53) أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تشمل دراسة أنشطة الموارد البشرية وتحليلها وربطها بغايات واستراتيجيات المنظمة , بحيث يصبح العنصر البشرى أحد الاسلحة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المنظمة السوقية ونتائج أعمالها في حين يرى الخطيب (2003ص8) أن إستراتيجية الموارد البشرية التي تعمل على تدعيم إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية لواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة في ظل الظروف البيئية المحيطة . وقد توجهت منظمات الاعمال في القطاع العام نحو المنافسة مع منظمات القطاع الخاص في تقديم أشكال الرعاية والحماية والتدريب لافرادها .

## **2-9 خطوات بناء إستراتيجية الموارد البشرية :**

وتوضح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال ست متتابعة تعتبر مخرجات كل خطوة مدخلات أساسية للخطوات التي تليها , وهذه الخطوات هي:

الخطوة الاولى (بناء رؤية الموارد البشرية )

توفر الرؤية للانشطة في المنظمات ويجب أن تتم أجازة الرؤية من خلال فريق عمل يطرح مجموعة من الاسئلة حول صياغة الرؤية .

الخطوة الثانية ( مسح البيئية التنظيمية ) تحليل المؤشرات والمتغيرات في البيئية وتقويمها , يساعدها على معرفة العوامل التي تهدد تطبيق الاستراتيجية ومعرفة الفرص .

### الخطوة الثالثة (مراجعة الجدارة والموارد )

مراجعة حالات الجدارة الداخلية للكشف عن نقاط الضعف والتعرف على المهارات التي تحتاج الى ترقية , ومراجعة الموارد المادية والمجالات الاخرى .

### الخطوة الرابعة (الإطلاع على خطط العمل الإستراتيجية الاخرى)

تكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع خطط العمل الاستراتيجية الاخرى من خلال التركيز على مجالات النجاح مثل الاستقطاب والتعيين والتدريب والمتطلبات الاخرى .

### الخطوة السادسة (تكامل الخطط)

بعد معرفة كل مايجب إنجازه يجب صياغة الخطط التنفيذية للموارد البشرية(تشانداوكابرا 2002-44-45).

وقد ركزت (Fisher&Others-2003-p6-16) على أهمية اتباع المنظمة مجموعة من الوظائف لتحقيق الكفاءة منها :

الوظيفة الاولى : وضع إستراتيجية لادارة الموارد البشرية ورفع كفاءتها وتحسين ممارستها بحيث تتفق مع الاستراتيجية الموضوعه , وهذا يتضمن تفاصيل وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة بوظيفة تخطيط الموارد البشرية التنبؤ بالطلب عن الموارد البشرية , وعرض الموارد البشرية الماهرة وغير الماهرة ووضع البرامج للتعامل مع النقص أو الفائض فى الموارد البشرية ).

الوظيفة الثانية : فهى تحليل الوظيفى المتضمن جمع البيانات المتعلقة بالوظائف من جميع نواحيها .

الوظيفة الثالثة : فهى البحث عن الموارد البشرية المناسبة ومصادرهما الداخلية والخارجية , والقيام بامتحانات ولختبارات تنافسية بين المتقدمين واجراء المقابلات والفحص الطبى وغيرها من الاجراءات .

الوظيفة الرابعة : هى تطوير الموارد البشرية والمتضمنة تقييم احتياجات المنظمة من التدريب وتقييم نتائج التدريب .

الوظيفة الخامسة : فهى تقييم أداء الموظفين وتقييم السلوك الوظيفى ومواءمته مع استراتيجية المنظمة , وتقييم الاداء الوظيفى مع الاهداف الموضوعه .

الوظيفة السادسة : هى تطوير نظام التعويضات للموظفين والمتمثل فى نظام المكافآت والرواتب بناء على تقييم الاداء .

الوظيفة السابعة : هى تفعيل حوافز الموظفين من خلال ربط الاجر بالاداء الفعلى وتصميم الحوافز الجماعية والفردية .

الوظيفة الثامنة : فهى تشمل إدارة علاقات العاملين والتفاوض الجماعى من حيث التفاوض مع الاتحادات العمالية وصياغة العقود ومعالجة المظالم وتحسين العلاقات بين العاملين .

وعادة ما تشمل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على الخطوات الثلاثة التالية (غطاس140-136-1998م).

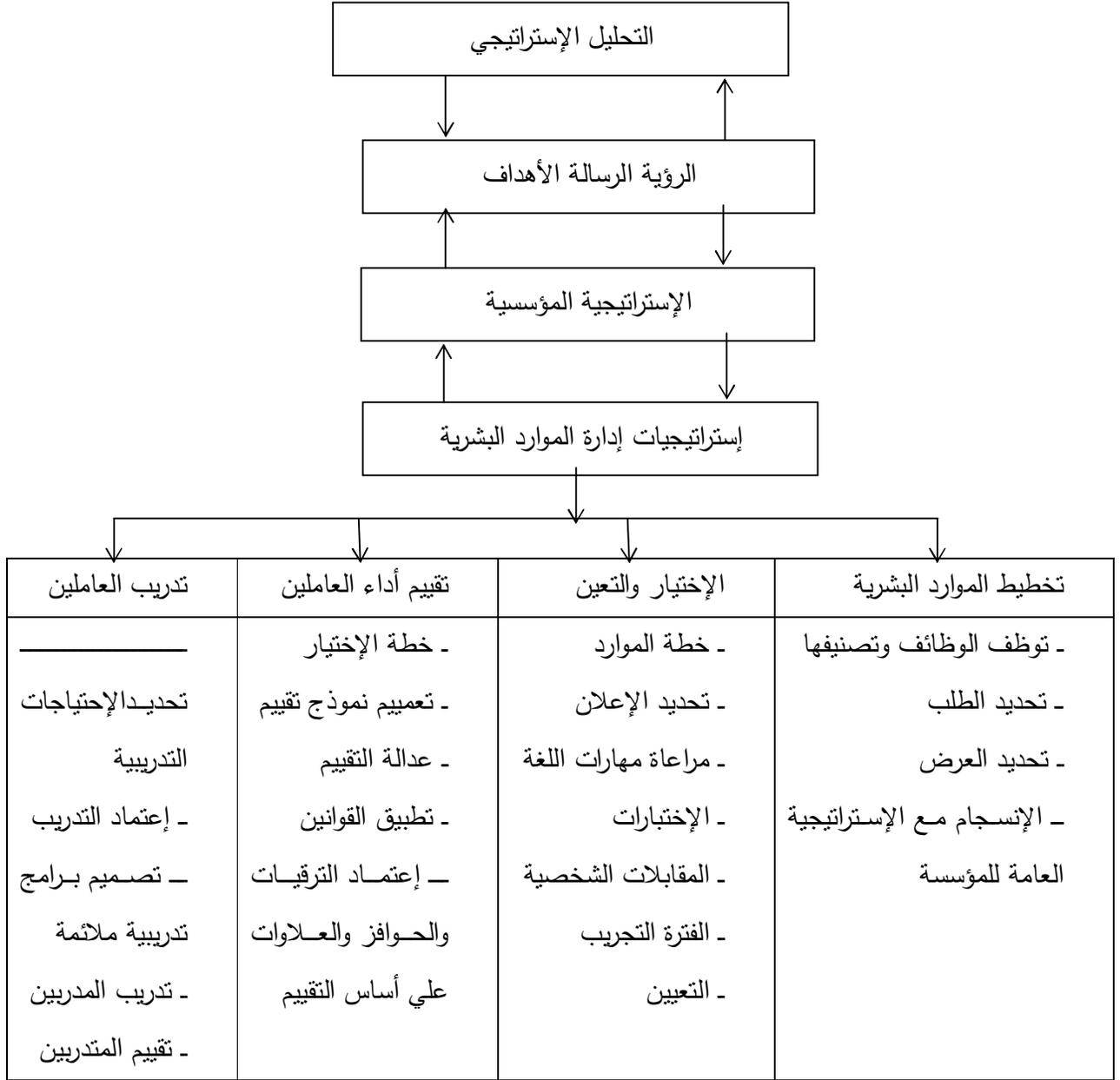
1- وضع إستراتيجية الموارد البشرية : تعتبر عملية وضع إستراتيجية لادارة الموارد البشرية فى المؤسسة جزءاً رئيسياً من التخطيط الاستراتيجى للمؤسسة , يتعلق بتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتطوير هذه الموارد وتدريبها وتحفيزها ورفع انتاجها .

2- تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية : يتم تنفيذ الاستراتيجية من خلال مديرى الدوائر حسب الهيكل التنظيمى لكل مؤسسة , وان يتم هذا التنفيذ حسب الاستراتيجية الموضوعه ضمن المعايير المحددة مسبقاً .

3- رقابة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتقييمها : على القائمين بوضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية فى المنشأة مراقبة الخطة الاستراتيجية ومتابعة تطبيقها من أجل معرفة مدى تنفيذ هذه الاستراتيجية ومعرفة الانحرافات والاختلافات عما هو مخطط فى إدارة الموارد البشرية وذلك من أجل مسائلة المسؤولين عن هذه الانحرافات .

## 2-10 مكونات إستراتيجية الموارد البشرية

### الشكل (3)



#### أولاً: تحليل الوظائف

يعرف نشاط تحليل الوظائف انه العملية النظامية لجمع المعلومات وإصدار الحكم بأهمية تلك المعلومات وارتباطها بطبيعة العمل او الوظيفة حيث يتضمن تحليل الوظائف نشاطين اساسين هما الوصف المواصفات الوظيفية ,حيث يشمل الوصف الوظيفي الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالعمل وعلاقته بالأعمال الأخرى ' وأما المواصفات الوظيفية فتشمل

المؤهلات المطلوبة في الشخص المرشح لإشغال الوظيفة من خبرات ومهارات وقدرات وسلوكيات (الهيئة 2000-85).

وتتضمن بطاقة الوصف الوظيفي بيانات عامة : بحيث تشمل المسمي الوظيفي وموقعها علي الهيكل التنظيمي ورمزها ' وتتضمن كذلك الوصف العام بحيث يشمل النشاط لعام للوظيفة ' والقوانين والأنظمة والتعليمات التي تؤدي بموجبات الواجبات والمهام والوظائف ' ونطاق إشراف الوظيفة ' والجهات التي ينبغي الاتصال بها الداخلية والخارجية ' بالإضافة إلي صعوبات الوظيفة ' كما تتضمن بطاقة الوصف الوظيفي الواجبات والمسؤوليات التي يقوم بها شاغل الوظيفة ' وتشمل أيضاً مواصفات شاغل الوظيفة ' من حيث التعليم والخبرة والتدريب والمعارف والمهارات والقدرات ( أبو شيخة 2000: 58-62).

### ثانياً: تخطيط الموارد البشرية :

يعرف تخطيط الموارد البشرية أنه عملية ربط الاحتياجات المستقبلية مع العرض المحتمل للموارد البشرية ، اخذا بعين الاعتبار الوضع الحالي والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة المعينة (Decenzo&Robbins1999p.12).

وقد أوضح Mintzberg.الوارد ذكره عند عيوي (2007)إلي دور عملية التخطيط بأنها تتجسد في برمجة الرؤية الإستراتيجية وتزويد المعلومات والبيانات اللازمة لتطبيق وانجاز هذه الرؤية .

وينطوي تخطيط الموارد البشرية علي عدة خطوات هي :

#### 1-تحليل أهداف المنظمة :

تشتمل هذه الخطوة علي دراسة أهداف المنظمة وتفهمها ' حيث أن تخطيط الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من التخطيط الإستراتيجي للمنظمة ' ولايمكن لإدارة الموارد البشرية أن تضع خططها الخاصة بالموارد البشرية بمعزل عن أهداف المنظمة الإستراتيجية ' حيث يتم تفهم تلك الأهداف في ضوء البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة (درة والصباغ 1986:156).

#### 2-تحليل الطلب :

ويتم تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية المستقبلية بعد عملية تحليل الوظائف ووصفها حيث تحدد أنواع الوظائف والأعمال وأعدادها (أبو شيخة 2000:36).

حيث توجد عدة طرق لتحليل الطالب : (درة والصباغ 1986:161)

أ- الطرق الكمية وتشمل ما يلي :

1-تحليل عبء العمل : work load Analysis

2-تحليل قوة العمل : work force Analysis

3-سلسلة ماركوف : Markov chain

4-التنبؤ بالاتجاهات : Trend projection

ب- طرق الطرق الوصفية وتشمل ما يلي :

1- خرائط الإحلال Replacement chart

2- طلب الوحدات الادارية Units Demand

3- وسيتم تناول هذه الطرق بشكل مختصر كما يلي :

**الطرق الكمية :**

1-تحليل عبء العمل work load Analysis

يتفق خبراء الإدارة علي أن عبء العمل في منظمة معينه يبدأ من خلال تحديد معدل حجم المبيعات المتوقع خلال الفترة القادمة ' ويعبر عن هذا العمل بالسلع والخدمات التي تنتجها الشركة ' وكلما كان التحديد دقيقا تمكنت الشركة من التواصل إلي تحديد أكثر دقة لحجم القوي العاملة المستقبلية بشكل يلبي خططها ' ويتم ذلك من خلال ترجمة رقم المبيعات المتوقع إلي برنامج عمل يحدد سير الأعمال في جميع الأقسام بالشركة ' حيث أن الفكرة الأساسية وراء هذه الطريقة هي الإجابة عن سؤالين هما : ما كمية العمل الإجمالي المطلوب تنفيذه ؟ وما العمل الذي يستطيع أن يقوم به الفرد ؟ (السالم وحرشوش '2002: 67-68) .

وقد قدم علم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع الصناعي طرائق وأدوات لزيادة إنتاجية الفرد من خلال الإستفادة القصوي من الطاقات المتوفرة آخذة بعين الاعتبار الفروق الفردية والظروف الفيزيائية لبيئة العمل .

2-تحليل قوة العمل : work force Analysis...

إن الأرقام التي يتم التواصل إليها من خلال تحليل عبء العمل لا بد من مقارنتها مع ما هو متوفر عند الشركة حالياً من العاملين ثم طرحها من العدد الإجمالي الذي توصلنا إليه بواسطة تحليل عبء العمل (السالم وحرشوش '2002م70-73).

### 3-سلسلة ماركوف Markov chain

تقوم هذه الطريقة على دراسة المتغيرات باعتبارها حركة من حالة معينة في زمن معين على حالة أخرى من لاحق , حيث يمكن دراسة تحركات الموارد البشرية من وظيفة لآخرى , ومن قسم لآخر ومن مستوى لآخر (الصيرفي :2003م:65).

### 4-التنبؤ بالاتجاهات Trend projection

تستخدم هذه الطريقة للتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية بين متغيرين أحدهما يرتبط بعدد العاملين والآخر يرتبط بحجم الانتاج أو المبيعات , وهذه الرابطة تسمى انحداراً , حيث يكون معدل الانتاج متغيراً مستقلاً وعدد العاملين متغيراً تابعاً (درة الصباغ :170:1986 ) وقدنشأت عدة ميادين لتحليل بيئة العمل من أهمها دراسات ضغوط العمل ومدى تأثيرها على مستوى الاداء الوظيفي وانجاز الاعمال , وقد خلص عليجات (2010) من دراسته عن ضغوط العمل واثرها على الاداء الى جملة من النتائج لعل أهمها عدم وجود إختلاف في تأثير ضغوط العمل في مستوى أداء الاداريين في الاردن تعزى الى الخصائص الديمغرافية (المركز الوظيفي والعمر وسنوات الخبرة).

### 1-الطرق الوصفية :

#### 1-خرائط الإحلال Replacement chart

ويقصد بها تقدير عدد الافراد العاملين الذين سيتركون الوظيفة بصفة مؤقتة أو دائمة خلال الفترة التي يجرى التخطيط لها , ويتم هذه التقدير من خلال دراسة الترك المؤقت والمتعلق بالغياب والاجازات والاعارات , والترك الدائم المتعلق بالفصل والاستقالة والترقية والنقل والاعارة والعجز والاصابة والوفاة والتعاقد (لسلمى1997م:181-182)وبقدر ماتقيدنا هذه الطريقة في تشخيص الافراد الذين يمكن ترقيةهم حالياً,إلأنها يحكمها ويسيرها العمل الشخصى (السالم وحرحوش 2002م:73).

#### 2 - طلب الوحدات الادارية Units Demand

ترتكز هذه الطريقة على أساس معرفة ودرايةرؤساء الوحدات الادارية للمهام المطلوبة منهم أداؤها في ضوءالوصف الوظيفي , وبالتالي تحديد أحتياجاتهم من الموارد البشرية في ضوء تلك المهام واللازمة لتنفيذها مستقبلاً , ومعرفتهم بحجم العمل المطلوب , ومن هنا يمكنهم معرفة ما إذا في حجم العمل المطلوب وهل يتطلب زيادة في عدد الافراد وهذه يعتمد على خبرة

الإدارى الشخصية (مرجع سابق: 1986: -174-175) هذه الخبرة المكتنزة تشكل تراثاً تستند إليه المنظمة فى تقدير حجم الاحتياجات الحالية والمستقبلية .

## 2- تحليل العرض

ينقسم العرض الى عرض داخلى وآخر خارجى , وينصب تحليل العرض الداخلى بشكل أساسى على تحليل مخزون المهارات المتاحة والنماط دوران العاملين وحركة عنصر العمل داخل المنظمة اما تحليل العرض الخارجى فينصب على تحليل خصائص سوق العمل (الهيئة 2000م 71) ويتكون مخزون المهارات من قائمة باسماء الموظفين الحاليين فى الشركة تحتوى على المعلومات عن كل موظف من حيث اسمه وعمره وحالته الاجتماعية وحالته الاجتماعية ومؤهلاته العلمية وخبراته السابقة والدورات التدريبية التى اشترك بها , والامتحانات التى اجتازها ونتائج تقييم الاداء للسنوات الاخيرة والمكافآت والعقوبات أن وجدت والقابلية للترقية وتحمل المسؤولية وتطلعات تاموظف وطموحاته (السالم وحرشوش 2002:72).

ويتم تحديد مقدار الخلل ونوعه ومكانه والاساليب الواجب إتباعها لعلاجها فى حالة العجز فى العمالة يكون العلاج من خلال :

- اللجوء الى مصادر جديدة للتوظيف
- تخصيص شروط الالتحاق بالوظائف
- إستخدام العمالة المؤقتة
- زيادة فترة الخدمة
- زيادة ساعات العمل
- تحسين الاجور والحوافز
- التدريب الموجه
- إعادة التدريب والتأهيل
- إحلال التكنولوجيا الحديثة محل العمالة

اما فى حالة الفائض فى العمالة فيكون العلاج من خلال:

- تخفيض ساعات العمل
- تشجيع التقاعد المبكر

-تخفيض او تباطؤ عمليات التوظيف

(السالم وحرشوش 2002: 75-76)

## 2-10 الرقابة والتقييم

تستهدف عملية الرقابة والتقييم تشخيص نقاط القوة والضعف فى عملية تخطيط الموارد البشرية وتحديد فاعلية خطط الموارد البشرية وقد تستخدم المنظمة فى التقييم واحدا او اكثر من المعايير التالية :

-حجم التوظيف الحقيقى

-مستويات الانتاجية المتحققة

-المعدلات الحقيقية لتدفق الموارد البشرية

-تحسين نسبة الإحلال فى العمالة

حيث يتم اختيار المعيار فى ضوء الاهداف الموضوعية لتخطيط الموارد البشرية التى تشق من الاهداف الاستراتيجية للمنظمة (2000م 67 الهيتى).

## الاختيار والتعيين

وهى عملية الاختيار الذى يمكن ان تساعد فى توظيف من هو الافضل لصياغة الاستراتيجية وتوظيف الافراد فى المنظمة الاكثر فاعلية فى تنفيذ الاستراتيجية المحددة (Miner&Crane1995p347)

وتعد عملية التوظيف احدى اهم الوظائف التى يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية فى المنظمة بكفاءة وفاعلية لانه اساسها وبموجبها يتحدد نجاح النشاطات الوظيفية الاخرى , وتشمل عملية التوظيف الاستقطاب والاختيار والتعيين حيث تعد هذه العملية مفتاح نجاح منظمة الاعمال , والوسيلة التى تمكن مما يعنى أن الاستقطاب يمثل حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار ( الهيتى 2000م 107-111). ويرى السالم وحرشوش (2002:87). ان خطوات عملية الاختيار هي استقبال طالبي -العمل والمقابلة الاولى والاختيار الاول والقرار النهائى والكشف الطبى والتعيين ،فى حيث يرى سالم (1997- 242- 243 ) أن خطوات عملية الاختيار تتمثل بتحديد الوظائف المطلوب شغلها ،وتحديد مواصفات الشخص المطلوب للوظيفة ، وتحديد المصدر الذى يبحث فيه عن الشخص المطلوب ، والاعلان عن الوظائف الشاغرة واستقبال طالبي الوظائف وملء طلبات الإستخدام والمقابلة الميدانية ، والاختيار،

إستكمال خطوات قانونية قبل الفحص الطبي ، وفترة الاختبار ، واختبار سلامة الاجراءات والتعيين  
اما مصادر الاختيار ، فتشمل المصادر الداخلية المتمثلة بالترقيات والموظفين والنقل والموظفين  
السابقين اما المصادر الخارجية ، فتتلى بسوق العمل المحلي او الدولي، ومكاتب التوظيف  
والجامعات ، الشركات الاستشارية ، الجهات (السلمي 1997-24)  
ويعتبر التقيد الخطوة الاخيرة في عملية التوظيف حيث يتضمن اربعة نقاط اساسية اصدار قرار التعيين  
، والتهنئة المبدئية ، والتقويم اثناء فترة التجربة وثبات صلاحية الموظف (سالم وحرشوش) (94-  
2002)

## 11-2 تدريب العاملين

هو المكون الذي يعني بتطوير الموارد البشرية وتمكينهم واكسابهم المهارات والقابليات المطلوبة  
(الهيئة 2002-202) وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لمنظمة ما حجر الزاوية في اي  
نشاط تدريبي فهي المرحلة التي يتم فيها تخطيط البرامج التدريبية التي تشبع الاحتياجات الفعلية  
وعليها يتوقف نجاح هذه البرامج او اخفاقها والوحدة التنظيمية التي تلي ادارة التدريب في المنظمة هي  
المسؤلة عن تحديد القدر الازم من التدريب في المنظمة وعلي الوحدة ان ترصد بشكل مستمر  
المشكلات التي تصاحب الاداء وان تحدد النقص في التدريب، بحيث تحدد الاحتياجات التدريبية التي  
يجب إشباعها ويوجد في المنظمة إحتياجات تدريبية إعتبارية تتعلق بتدريب الموظفين الحالية  
لأغراض الترقية ويوجد إحتياجاتهم لمواجهة نواحي النقص في مهارات العاملين او معلوماتهم او  
اتجاهاتهم كما يوجد احتياجات غير تقليدية كأن تجد المنظمة نفسها لا تتسم بالفعالية المطلوبة حيث  
تأتي هذه الاحتياجات لمواجهة عدم القدرة علي التحديث الهيئة 2000:267-268) ويوجد عدة  
معايير يمكن للادارة ان تتبناه في تقييم البرنامج التدريبي ،ومن بينها الذي يركز علي اربعة  
مستويات هي:

1/أ- رد الفعل : حيث تبدأ عملية التقويم بقياس رد الفعل وانطباعات المتدربين حول التدريب ، حيث  
يتم القياس بالاعتماد علي مدى تفاعل المتدرب

ب- التعليم : ويعني قياس ماتم فهمة واسيعابه من قبل المتدربين من المبادئ والحقائق والاساليب حيث يتم قياصة من خلال اختبار المتدربين قبل بدء البرنامج وبعده تم مقارنة نتائج الاختبارية .

ج- السلوك: ويهتم بقياس التغيرات التي طرأت علي سلوك الفرد في العمل نتيجة للبرنامج الذي شارك فيه .

د- النتائج :- ويعني تقييم البرامج التدريبية في ضوء النتائج الموجودة كأن يتم قياس امر البرنامج التدريبي عن معدل دورات العاملين والتكلفة والروح المعنوية ابوشيخة ( 2000-284-287).

## 2-12/ تقييم اداء العاملين :-

ويمكن تعريفه انه الذي تقوم المنظمة بتغذية عكسية عن اداء العاملين من اجل تطويره بخطط مستقبلية وكذلك تدويدالمنظمة بوثائق داعمة للقرارات المتعلقة بالافراد. ( Decenzo @Robbins1996-321)

ويعتبر تقييم الاداء عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين ، من اجل تحقيق هدف محدد خطت له المنظمة مسبقاً (السالم وحرشوش2000-102 ) وترجع اهمية التقييم الي وجود العديد من العوامل تتسبب في وجود تباعد بين خصائص الفرد ومتطلبات التأهيل وشروط الاداء الناجح للوظيفة من ناحية اخري(الصيرفي2003-421)وتؤكد معايير تقييم اداء العاملين علي جانبين هما: موضوعي يركز علي كمية الانتاج والنوعيه والسرعة وتحقيق الاهداف والآخر سلوكي يكشف عن صفات الفرد الشخصية والسرعه في التعليم والاستفاده من التدريب (الهيبي 2000-180) في حين يري ابوشيخه(2000-222) أن معايير تقييم اداء العاملين ثلاثة اشياء هي : الشخصية والسلوك والنتائج اما الصيرفي (2003:422-423 ) فيري أن معايير الاداء تركز علي جانبيين هما موضوعي :يشمل المعرفة بالعمل وكمية الانتاج والجانب الاخر سلوكي يشمل التعاون ودرجة الاعتماد عليه والحرص علي الالات والادوات والمواظبة واستعجال وقت العمل والسلوك الشخصي.

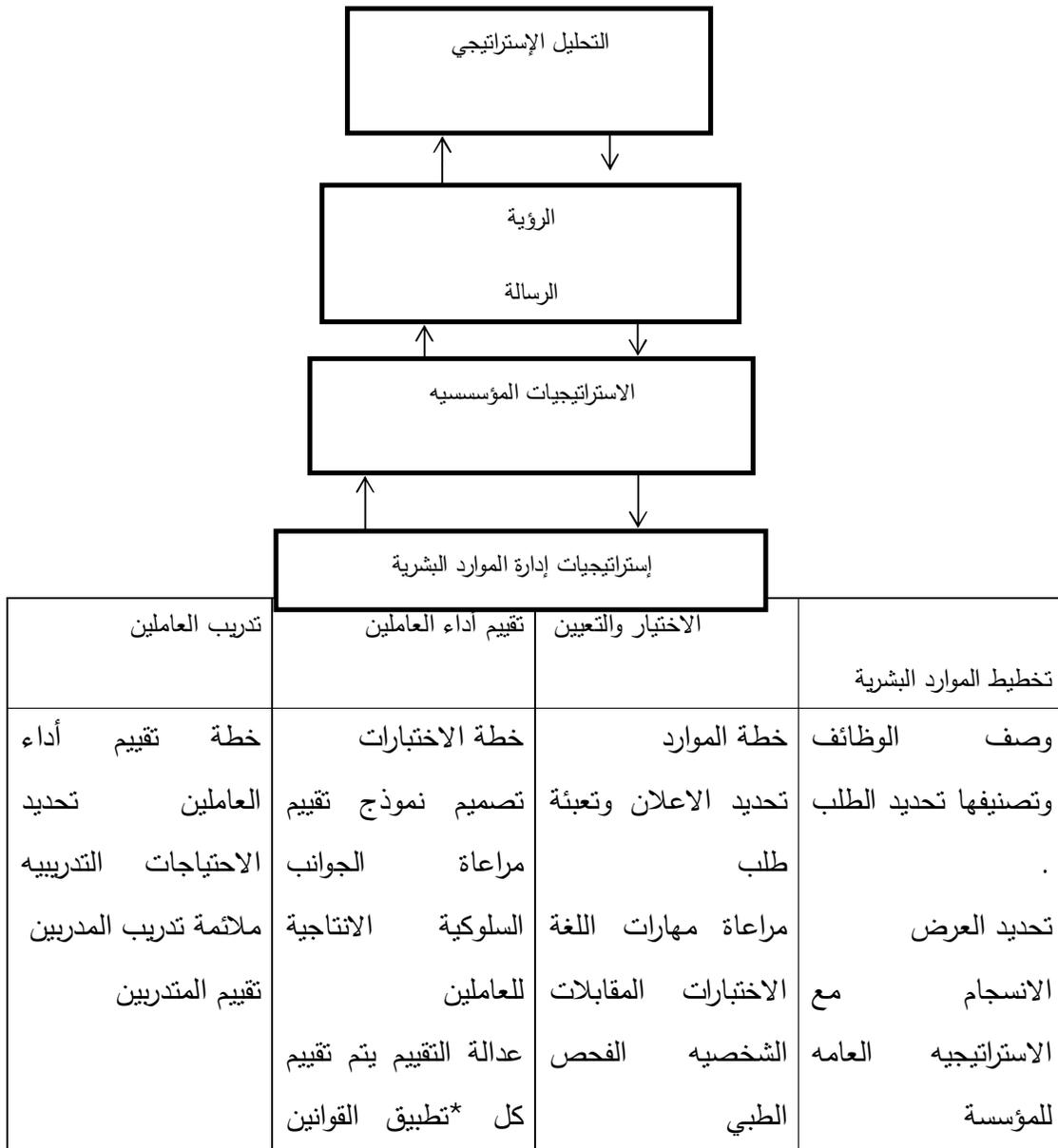
## 2-13/ الرواتب والأجور والمكافآت :-

وهي التي تعني بتقديم التعويضات المباشرة للموظفين من رواتب وأجور وحوافز تكون مرتبطة بالعمل ، والتعويضات غير المباشرة من مكافآت معنوية للفرد ، كالمزايا الاجتماعية والصحية التي ترتبط بمتغيرات مختلفة ، الأمر الذي يؤدي إلي زيادة رضا الفرد ودافعيته ، مما ينعكس علي أدائه وزيادة إنتاجية (131:2000الهيئي ). حيث يتم تحديد الأجور بناء علي عدة عوامل اقتصادية و إجتماعيه ونفسيه وأخلاقية إدارية ، وبعد الاخذ بعين الاعتبار هذه العوامل ،تقوم المنظمة بإستخدام المعايير التالية لتحديد الأجور :الأداء والجهد والمؤهل العلمي ،والخبرة ،ومستوي صعوبة الوظيفة والمستوي المعيشي المناسب ومستوي الأسعار السائده في السوق (أبو شيخه ، 111:2000) وتعتبر عملية تقييم الوظائف هي السبيل إلي تحديد قيمة كل وظيفة بالنسبة لباقي الوظائف في المنظمة ، الي تحديد القيمة \*لكل من تلك الوظائف ، وهذا يعني أن ارتفاع القيمة \* للوظيفة ينعكس في شكل ارتفاع فئة الراتب ، مع مراعاة تناسق الرواتب التي تدفعها المنظمة مع الرواتب التي تدفعها المنظمات الاخرى في نفس الصناعة (السلمي :1991- 193-194).

## 2-14السلامة والصحة المهنيه:

وهو المكون الذي يُعني بممارسة عدد الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج وفي مقدمتها العنصر البشري في المنظمة ،من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل ،من خلال إيجاد الظروف المادية والنفسية المناسبة للعاملين لاداء أعمالهم بإنتاجية عالية ،حيث إن هناك فرق بين الصحة المهنية والسلامة المهنية ، وإن كانتا تُعنيان بالحماية من المخاطر فلصحة المهنيه تُعنى بردود أفعال الافراد تجاه بيئة العمل الخاصة بهم ، في حين تعني السلامة المهنيه بنظم العمل أكثر مما تعني بيئة العمل ، حيث يرتبط أداء أي وظيفه بمجموعه من المخاطر ، ويمكن تصنيفه وفقاً للعوامل ال\*لمخاطر فيزيائية مثل الضوضاء والاختناق ، ومخاطر بيولوجية ، عن طريق إنتقال الجراثيم ،ومخاطر ميكانيكية من خلال استخدام الالات بطريقة غير سليمة ،ومخاطر نفسية من خلال عدم تهيئة العامل نفسياً او ذهنياً (أبو شيخه ،2000-328-331). ويمكن توضيح استراتيجيه إدارة الموارد البشرية من خلال الشكل التالي :

الشكل (4) إستراتيجية إدارة الموارد البشرية



	التقييم		
	اعتماد		
	الترقيات		
	والحوافز		
	والعلاوات		
	علي اساس التقييم		

### الشكل أعلاه من إعداد الباحثة

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية درجة التقدم الإقتصادي والإجتماعي ومعدل ومستوي التطور في القوي المنتجة وبالتالي مستويات المعيشة تعتمد بدرجة كبيرة علي الاستخدام العقلاني للقوي البشرية ، حيث أن العامل كما هو معروف هو احد عناصر الانتاج ،وهو في هذا يختلف عن العنصر الحاكم ، وبدونه لا تقوم اية عملية إنتاج وهو في هذا يختلف عن باقي عناصر الانتاج مما يجعله المصدر الأساسي للقيمة في المجتمعات البشرية .

وعلي هذا الاساس فإن أهداف اي مؤسسه سواء كانت وحده إنتاجية ،او خدمية ،تحقق عن طريق الجهود المبذولة من قبل الموارد البشرية المتاحة لها وبالتالي يتجدد دور هذه الموارد البشرية والسياسات ، ويتجدد دور الموارد البشرية عملياً داخل المؤسسة بما يلي :-

1-مساعدة الإدارة العليا في المؤسسة في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشرية ، وفي تحقيق التكامل بين خطط المؤسسة فيما يتعلق بالموارد البشرية .

2-مساعدة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية عن طريق وضع نظام معلومات متكاملة عن الموارد البشرية عن طريق وضع نظام معلومات متكامل عن الموارد البشرية

3-تقييم السياسات المتبعة والخاصة بالموارد البشرية .

4-التعرف علي المشاكل وتحديد موقعها وطبيعتها .

5-خلق الوعي والدافع لدي الافراد والتأكيد علي دورهم في نجاح ونموؤ المؤسسة .

إن ادارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها (George aJohn 1997-p,2) (وهي العملية الخاصة باستقطاب الافراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق اهداف المنظمة وتحقيق اهدافهم .

يعرف تخطيط القوي العاملة بأنه التنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمة للعمل ومدى، ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في المكان والوقت المناسبين لتأمين تنفيذ المهام الموكلة للجهات بكفاءة وفعالية (الهييتى ، 1990-97). من خلال ما تقدم يمكن القول أن التخطيط للقوي البشرية العاملة يتم في ضوء الاعتبارات التالية

\*القيام بعملية التنبؤ لتحديد التوقعات الخاصة باحتياجات المنشأة من الايدي العاملة في فترة مستقبلية محددة ، وهذا يتطلب جمع بيانات ومعلومات دقيقة عن حجم العمل الماضي والحاضر والمستقبلي.

\*التخطيط للقوي العاملة عملية مستمرة إنطلاقاً من استمرارية التخطيط الشامل للمنظمة وهذه الاستمرارية ضرورية من أجل مواجهة الظروف المتغيرة التي تمر بها المنظمة .

\*ضرورة إدراك حقيقة أن التخطيط للقوي العاملة في المنظمة لايعني بالضرورة زيادة في إستخدام الأيدي العاملة بل قد يبين التخطيط أن هناك فائضاً يجب الاستغناء عنه ،

## 2-15مراحل التخطيط للقوي العاملة :-

يمر تخطيط القوي العاملة في ثلاثة مراحل وهي :-

1-تحليل عبء العمل،وهو كمية العمل المطلوب إنجازها ضمن مواصفات وشروط معينة خلال فترة زمنية محددة .يتم التحديد عامة في ضوء حجم المبيعات أو الخدمات .

2-تحليل قوة العمل الحالية والمستقبلية ،وذلك لمعرفة مدى أمكانياتها من حيث عدد ساعات العمل الفعلية المتاحة التي يمكن عملها وكفاءتها أيضاً ،من أجل معرفة هل بإمكانها تنفيذ عبء العمل ام لا .

3-بعد القيام بالمرحلتين السابقتين نصل إلي إحصاء النتائج التالية :-

-عبء العمل الحالي والمرتبب أكبر من إمكانيات القوي العاملة الحالية والمرتببة ،هنا المنظمة بحاجة لقوي عاملة في المستقبل .

-عبء العمل الحالي والمرتبب أقل من امكانات القوي العاملة الحالية والمرتببة وهنا المنظمة لديها فائض في القوي العاملة عليها إيجاد حل مناسب  
-عبء العمل الحالي والمرتبب يعادل إمكانات القوي العاملة الحالية والمرتببة وهنا المنظمة ليست بحاجة لقوي عاملة وليس لديها فائض (عقيلي، 1993-272).

### تخطيط القوي البشرية علي المستوى الكلي :-

إن دورة تخطيط القوي العاملة علي المستوى الكلي يتضمن رسم مسار عملي واضح ومحدد يساعد في إختيار السياسات الضرورية للتدخل في سوق العمل لخلق نوع من التوازن بين العرض والطلب في ذلك السوق لأن عدم التوازن المذكور بين العرض والطلب عليالقوي العاملة قد يؤدي إلي ببطء النمو الاقتصادي ،وزيادة البطالة وخلق نوع من عدم المساواه في التعبءة الاقتصادية والاجتماعية الشاملة (مخامره، 1986-17)

### 2-16الابعاد الإستراتيجية للموارد البشرية :

يمكننا إيجاز الابعاد الإستراتيجية لأدوار ومهام الادارة البشرية (احمد السيد كردي-2009-87) - الدور الإستراتيجي للموارد البشرية :

1-تأمين المورد او العنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلاً عملياً معاصراً ،والذي تحتاجه المنظمة ، وذلك من خلال إستراتيجية واضحة ومحددة تتكامل وتتوافق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة ،بمعني المشاركة الفعالة في تحقيق المنظمة لرسالتها ورؤيتها ،وغايتها وأهدافها ووسائلها .ولن تتمكن إدارة الموارد البشرية من توفير هذا العنصر أو المورد البشري ،وجعله قوة عمل حقيقية وفعالة ومفيدة داخل المنظمة ،ويدين لها بالإنتماء والولاء،ويعمل بكل طاقته ولمكانياته لرفع شأن المنظمة - إلا من خلال خطة إستراتيجية طويلة المدي ،تتشملي علي رؤية واضحة ،ورسالة محددة وأهداف واقعية قابلة للتطبيق العملي -بعيدة عن الفلسفات النظرية -وسياسات وبرامج وإجراءات في مجال التحفيز المعنوي والمادي لهذ المورد البشري ،فضلاً عن تهيئة وتوفير بيئة مناسبة تمكن هذا المورد او العنصر البشري من إستخراج إبداعاته وابتكاراته فضلاً عن القيام بأداء واجبات عمله .

2- علي إدارة الموارد البشرية - وهي تقوم بإعداد إستراتيجيتها وتحديد دورها داخل المنظمة - أن تتماشى هذه الاستراتيجية مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة التي انتشرت او المتوقع إنتشارها عالمياً في المدى المنظور، وذلك في جميع: الادارية، والانتاجية، والتسويقية، والقانونية،.... وغيرها من مجالات البيئة الخارجية .

3- ينبغي للمنظمة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية، حتي ينتهي لهذه الادارة القيام بمهامها، والاعمال المنوطة بها، والمتوقعة وغير المتوقعة منها فضلاً عن تحقيقها لآمال المنظمة المعقده عليها

4- علي إدارة الموارد البشرية القيام بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وجعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية، وهذه البرامج وتلك السياسات الحديثة من شأنها زيادة الانتاجية والفعالية والجوده مما يؤدي إلي نجاح المنظمة وإزدهارها .

5- علي إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الادارات الأخرى داخل المنظمة، لكي تضمن نجاح إستراتيجيتها، مسؤولية إدارة الموارد البشرية تامة تشترك فيها جميع الادارات عن طريق مديريها، وخاصة الادارة المباشرة او الادارة الوسطي، وهما الادارتان المنوط بهما في وضع إستراتيجية الموارد البشرية موضع التنفيذ علي ارض الواقع العملي.

وهذا التكامل والتنسيق والتعاون بين مديري الادارات ومدير ادارة الموارد البشرية في المنظمة، والحرص عليه يؤدي إلي تفادي مدير الادارات في المنظمة الوقوع في بعض الأخطاء ومنها:

1- وضع الموظف او العامل او المورد البشري المتاح للمنظمة في وظيفة لا تتناسب مع امكاناته وقدرته، سوء كانت إمكاناته وقدرته أكبر او أقل من مهام هذه الوظيفة .

2- عدم استغلال طاقات الموارد البشرية الإستغلال الأمثل أو الأفضل ، بل هدر هذه الطاقات ، وذلك بارتفاع معدلات دوران العمل بينهم .

3- تدني وانخفاض الروح المعنوية لدي العاملين في المنظمة، وزيادة شعورهم بعدم الإنتماء والولاء مما يؤدي تباطؤهم وعدم مبالاتهم عند القيام بأداء واجباتهم نحو العمل المنوط بهم، وهذا يؤثر بشكل سلبي

علي معدلات الإنتاجية ،وعلي جودة المنتج ،مما يترتب عليه إنخفاض رضا العميل أو المستهلك ،مما يفقد المنظمة حصتها السوقية ،وتعرضها لأخطار المنافسة القاسية ،والتي قد تؤدي بالمنظمة إلي الخروج من إطار المنافسة كلياً ومن ثم انهيارها .

4-شعور بعض العاملين بالاطهاد او بعدم العدالة من رؤسائهم المباشرين والذي قد يتأصل في نفوسهم من حلال التفرقة في المعاملة الإنسانية او المادية بينهم وبين اقرانهم في المنظمة ،مما يدفعهم في التقصير في اداء مهام وواجبات اعمالهم ،او اللجوء إلي ردود افعال سلبية ،كلها في غير صالحهم او في غير صالح المنشئة ككل.

6-الاهمال والتقصير في وضع برامج تأهيلية وتدريبية فعالة ومستمرة ،لتنمية والنهوض بقدرات ومهارات الموارد البشرية ،مما يؤثر علي فعالية ومستويات ادائها داخل المنظمة ،وهذا ليس في صالح المنظمة دون شك .

6-ممارسة بعض السلوكيات غير المناسبة ،والخارجة عن الاخلاقيات من قبل المسؤولين علي إختلاف درجاتهم الوظيفية ،في بعض الاحيان داخل بيئة العمل .

7-عدم تقدير ومراعاة الفوارق الفردية ،والثقافات والمعتقدات المختلفة للعاملين داخل بيئة العمل .

## 2-17 وزارة الشباب والرياضة

إهتمت حكومات السودان المتعاقبة منذ إستقلاله في عام 1956م بالشباب ، وحرصت علي أن يكون لشباب السودان دوراً فاعلاً في مجمل الحياة السودانية . لذلك كان الإهتمام واسعاً وشاملاً بتعليم الشباب وتدريبهم وتأهيلهم ليقودوا نهضة البلاد الكبرى. كما إهتمت الدولة أيضاً بالرياضة التي كان لها حظ وافر من الإهتمام الشعبي في كافة أرجاء السودان منذ عقود طويلة خلت قبل إستقلال البلاد. وشهد السودان تأسيس وإنشاء العديد من الأندية الرياضية والثقافية التي كان لها دوراً بارزاً في تعزيز المواطنة ومحاربة المستعمر. وتعتبر وزارة الشباب والرياضة علي المستوى الاتحادي المسئول الأول والآخر عن الاهتمام بالشباب وتطوير الرياضة في السودان . أنشئت وزارة الشباب والرياضة في عهد مايو في عامي 1969م للاهتمام بالشباب والرياضة ورعايتهما وضمت معها مهام الشؤون الاجتماعية والدينية . واختير لها القيادي منصور خالد وزيراً كما اختير لها وكبيراً الاستاذ احمد عبدالحليم ، مرت الوزارة بالعديد من التغييرات التنظيمية الهيكلية فأنفصلت وزارة الشباب والرياضة أولاً

بذاتها فتحوّلت لمجلس قومي للرياضة ورعاية الشباب ثم مجلسين منفصلين أحدهما للشباب والآخر للرياضة .

عقب حقبة مايو وبعد الإنتفاضة الشعبية ، لم يكن هناك وجود للوزارة طيلة الفترة الإنتقالية . وظهرت الوزارة من جديد في فترة الديمقراطية الثالثة ، وترأسها الأستاذ حسن مصطفى . وفي عهد الإنقاذ تم إنشاء وزارة الشباب والرياضة بموجب القرار (84) لسنة 1989م لتعود الوزارة قائمة بذاتها مرة أخرى ، وفق رؤى واهداف محددة فتم تعيين السيد/ عبدالله دينق نيال وزيراً لها ، وأعقبه العميد(م)/ ابراهيم نايل ايدام . وفي عام 1993م حلت وزارة الشباب والرياضة وضمت الي وزارة التخطيط الإجتماعي وتولي مهامها الاستاذ/علي عثمان محمد طه ونقل اغلب كادرها الفني والتنفيذي للولايات للإسهام في تطويرها . ثم صدر المرسوم الجمهوري رقم (17) في عام 1998م بإنشاء مجلس أعلى للشباب والرياضة برئاسة العقيد /يوسف عبد الفتاح بلا مقومات مادية وبشرية ، وبلا قانون ولا هيكل تنظيمية . وفي عام 2001م صدر القرار الجمهوري رقم (13) وبموجبه تم إنشاء وزارة الشباب والرياضة واختير لها الاستاذ/حسن عثمان رزق وزيراً ، وقد بدأ في تأسيس الوزارة من جديد واعاد لها مقراً لها بعد ان كانت في مقر جمعية بيوت الشباب بالخرطوم 2 .

وبموجب المرسوم الجمهوري رقم (34) لسنة 2005م والخاص بتحديد الأجهزة الرئاسية والتنفيذية القومية واختصاصاتها وأسبقياتها ووحداتها ولجانها حيث الغى القرار رقم (13) لسنة 2001م وتم دمجها مع وزارة الثقافة وأصبحت وزارة الثقافة والشباب والرياضة بأعتبارها وزارة المجتمع حيث تعني بثقافته بمفهومها الشامل لكل مالمديها من تنوع وتمازج وتوظيف لكل إبداعات الشباب وقدراته في شتي المجالات الثقافية والشبابية والرياضية وتولي مهامها الاستاذ/ محمد يوسف عبدالله . وفي عام 2010م تم فصل وزارة الشباب والرياضة عن وزارة الثقافة وتولي الاستاذ/حاج ماجد محمد سوار مهامها وتلاه الاستاذ/ الفاتح تاج السر ثم الأستاذ/ صديق محمد توم وفي بداية هذه المرحلة تم وضع تصوراً جديداً لهيكلها الوظيفي والتنظيمي وتم إستيعاب كوادر جديدة لكي تساهم في دعم وتطوير العمل الشبابي والرياضي .

#### المهام والإختصاصات :

تمثل وزارة الشباب والرياضة نقطة إرتكاز ومحور الأساس لعملية التحول الإجتماعي والإقتصادي المرتقبة. وذلك لطبيعة العمل الذي تقوم به في إدارة العمل الشبابي والرياضي والتعاون مع منظمات المجتمع المدني، وتنسيق الجهود مع الولايات . حدد المرسوم الجمهوري رقم (29) لسنة 2012م مهامها واختصاصاتها المتضمنة وضع السياسات والخطط والبرامج القومية لقطاعي الشباب والرياضة للدولة والمتمثلة في :

- ✘ وضع السياسات العامة والخطط والبرامج القومية المتعلقة بإعداد وتنشئة وتأهيلهم والرقى بمناشطهم في مجالات التنمية الإقتصادية والإجتماعية والثقافة والرياضية
- ✘ الإشراف علي التنظيمات والهيئات القومية للشباب والرياضة وتطويرها.
- ✘ الإشراف علي آليات تنظيم الأنشطة الرياضية القومية وتطويرها وإحياء الموروث الشعبي وتطويره.
- ✘ تنظيم المعسكرات القومية والإشتراك في المعسكرات الإقليمية والدولية.
- ✘ إقتراح مشروعات القوانين الدولية المنظمة للأنشطة الشبابية والرياضية.
- ✘ تشجيع التنافس الرياضي بين الولايات وتشجيع تنقل المناشط الرياضية بينها.
- ✘ الإشراف على المنافسات الشبابية والرياضية والإقليمية والدولية .

#### البناء التنظيمي والمؤسسي للوزارة :

- 1 . المجلس الإستشاري : ويتكون من أهم الكفاءات والمختصين في مجالى الشباب والرياضة ليكون معيناً للوزارة فى المجال الإستشارى .
- 1 . المجلس القيادى : ويتكون من الوزراء ووكيل الوزارة .
- 2 . مجلس الوزير : ويتكون من الوزراء والوكيل ومديرى الوحدات التابعة للوزير ومديرى الإدارات العامة برئاسة الوزارة .
- مجلس الوكيل : ويتكون من مديرى الإدارات العامة والوحدات التابعة للوكيل . (المكاشفى واخرون)

الشكل التالي يوضح البناء التنظيمي والمؤسسي للوزارة :



شكل رقم (5) (وزارة الشباب والرياضة الاتحادية ، الإدارة العامة للتخطيط والسياسات ، إنجازات الوزارة للأعوام 2005 - 2009م

كـ

### الهيكل الوظيفية والتنظيمية

لتحقيق الاستقرار الاداري ورفع قدرات العاملين وتطوير وتحديث الهياكل ونظم العمل تم :

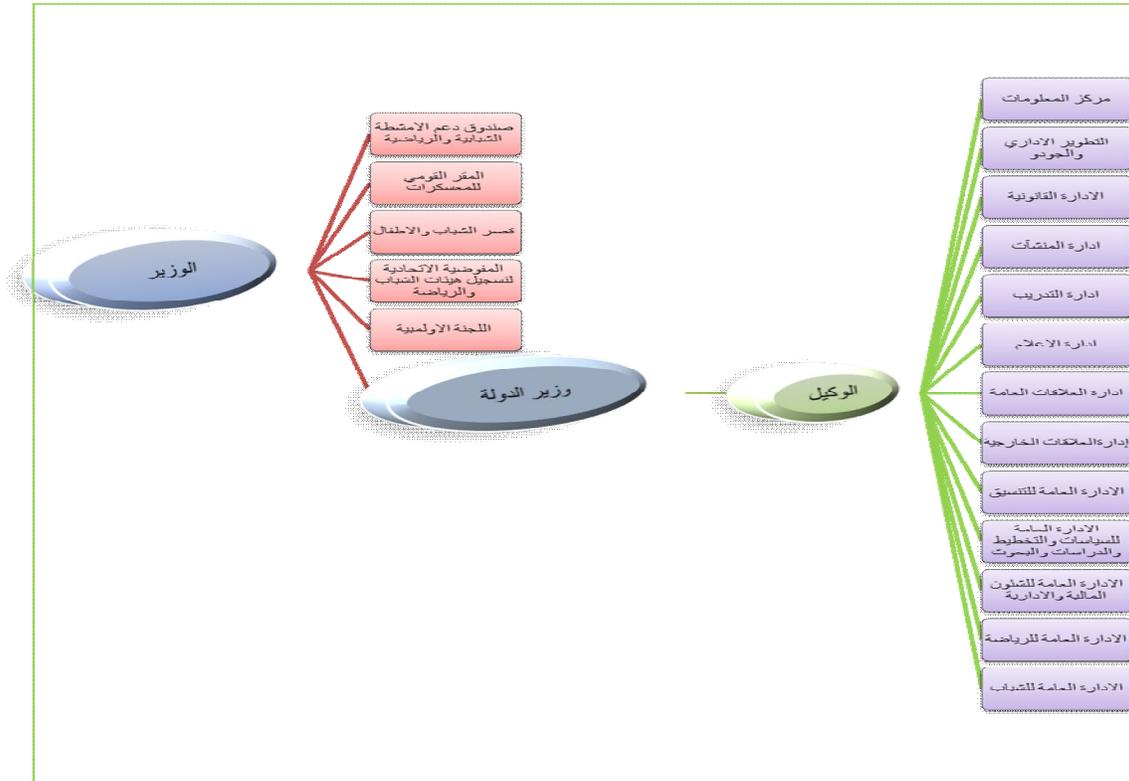
- ◇ إجازة الهيكل التنظيمي والوظيفي لوزارة الشباب والرياضة وتم تسكين العاملين
  - ◇ إجازة الهيكل الوظيفي والتنظيمي لصندوق دعم الانشطة الشبابية والرياضية
  - ◇ إجازة الهيكل الوظيفي والتنظيمي لمشروع التنمية السياسية ومشروع خلق فرص عمل للشباب
  - ◇ إجازة الهيكل الوظيفي والتنظيمي لوزارة الشباب والرياضة 2011م
  - ◇ متابعة تنفيذ الهيكل الوظيفي والتنظيمي لقصر الشباب والاطفال
  - ◇ متابعة تنفيذ الهيكل الوظيفي والتنظيمي لمدينة الشباب
- الهيكل التنظيمي الحالي لوزارة الشباب والرياضة :**

تتكون وزارة الشباب والرياضة من (13) ادارة و(5) وحدات تابعة لها وتشرف علي (47) اتحاد رياضي و(9) هيئات شبابية والإدارات هي:

(مركز الحوسبة والمعلومات - التطوير الإداري والجودة - الإدارة القانونية - إدارة المنشآت - إدارة التدريب - إدارة الإعلام - إدارة العلاقات العامة - إدارة التنسيق والمتابعة - إدارة السياسات والتخطيط والدراسات والبحوث - إدارة الشؤون المالية والإدارية - إدارة الرياضة - إدارة الشباب - إدارة العلاقات الخارجية ) . وكلها تتبع لوكيل الوزارة . أما الوحدات التابعة لوزير الوزارة هي :

( المقر القومي للمعسكرات - قصر الشباب والأطفال - صندوق دعم الأنشطة الشبابية والرياضية - المفوضية الشبابية والرياضية لتسجيل هيئات الشباب والرياضة - اللجنة الأولمبية - الهيئات الشبابية والإتحادات الرياضية ) . وكلها تحت إشراف الوزير . (هدى محمد الحسن ، 2013م )

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لوزارة الشباب والرياضة :



شكل رقم (6) / (وزارة الشباب والرياضة الإتحادية ، المكتب التنفيذي الوزاري ، أكتوبر 2015م

(

### قطاع الشباب :

يعتبر السودان دولة فتية إذ يبلغ عدد الشباب في السودان ( 10.406.297 ) مليون، بنسبة (34% ) من إجمالي السكان والبالغ عددهم ((33.419.625) وفقاً لتعداد السكان الخامس لعام 2008م دون اعتبار للزيادة حتى 2013م. الامر الذي جعل الدولة تهتم بهذا القطاع العريض وتخصص له وزارة يكون من أولي مهامها الاهتمام برعاية الشباب وقد حددت إختصاصاتها في إعداد الشباب إعداداً متكاملًا وحيًا وفكرياً وبدنياً ومهنيًا من خلال وضع الخطط والبرامج في مجالات التنمية الاجتماعية والثقافية مع الاهتمام بمناشط الشباب الفكرية والابداعية . وقد بدأ الاهتمام بإدارة قطاع

الشباب رسمياً بقيام المجلس الأعلى للشباب في عام (1968م) ومن ثم اللجان الفنية لرعاية الشباب وتعاقبت أشكال هيكل إدارة شؤون الشباب من مجلس للشباب ثم إدارة عامة للشباب ثم أمانة شباب ثم إدارة عامة للشباب كما هو الحال في الوقت الراهن، وفيما يخص الحقبة من 1989 – 2013م تطور الوقت الراهن، وفيما يخص الحقبة من 1989 – 2013م تطور هيكل إدارة شؤون الشباب، بإنشاء الإدارة العامة للشباب في العام 1989م بناءً على قرار رئاسي بتكوين وزارة الشباب والرياضة. وفي العام 1993م اصدر رئيس الجمهورية قراراً يشمل وضع رعاية الشباب كأمانة ضمن أمانات وزارة التخطيط الاجتماعي. ظلت الامانة العامة للشباب احدى امانتي المجلس الاعلى للشباب والرياضة الذي انشئ بقرار رئاسي في العام 1998م. وفي عام 2001م اعيدت الادارة العامة للشباب بناءً على قرار رئيس الجمهورية بتكوين وزارة الشباب والرياضة. وقد ظلت الإدارة العامة للشباب على هذا الوضع ككيان تنظيمي يقوم على رعاية الشباب وتحقيق اهدافه. رغم دمج الوزارة مع وزارة الثقافة. (وزارة الثقافة والشباب والرياضة) في العام 2006م وحتى عودتها مرة أخرى في العام 2010م. (وزارة الشباب والرياضة الاتحادية، الإدارة العامة للشباب، تقرير ربع القرن للشباب والرياضة (1989-2013م)، فبراير 2014م، ص 54

### الأهداف:

1. الوصول للشباب في كل مواقع وتجمعاته وتفعيله.
2. رعاية النشئ والأطفال والاعتناء بهم وتهيئتهم لمرحلة الشباب.
3. إعداد الشباب فكريا ورحيا وثقافيا ومهنيا وتعميق روح الولاء لله والوطن.
4. استقطاب طاقات الشباب وقدراتهم بملء اوقات الفراغ واستثمارها فيما يفيد.
5. رعاية الشباب المبدع والموهوب وتنمية قدراته
6. رعاية الشباب المعاقين وتأهيلهم.
7. تنسيق الجهود والإمكانات والموارد مع الجهات المناظرة لدعم برامج وخطط الشباب.
8. تأمين الشباب وحمايته من آثار العولمة السالبة .
9. تعميق وتمتين الوحدة الوطنية وبناء السودان الواحد.
10. تمديد الجسور ويجاد صلات بين شباب السودان وشباب العالم ورعايتها وتطويرها لسلام العالم والتعاون المثمر بين الشعوب.(1)

### المهام والإختصاصات:

1/ وضع الخطط والسياسات العامة للبرامج القومية والولائية .

2/ تفعيل العمل الخارجى ومشاركة الشباب خارجياً لعكس وجه السودان المشرق واكتساب الخبرات

3/ تقديم نماذج قومية لمشروعات وبرامج شبابية وبناء قدراتها الفكرية والسياسية .

4/ الإهتمام بتدريب القيادات الشبابية .

5/ التنسيق مع الجهات ذات الصلة بالعمل الشبابى لتنمية وتطوير الشباب السودانى .

### الإدارات التابعة للإدارة العامة للشباب :

1/ مركز تدريب المدربين وإعداد القادة : ويعمل على وضع الخطط ، والإشراف الفنى عليها وتعميم فكرة المركز الشامل ، والتاهيل الكامل للشباب روحياً وبنياً وثقافياً . وتدريب شباب الولايات لمواكبة التطورات المتلاحقة . والتنسيق بين المركز والولايات فيما يتعلق بالخطط والبرامج ، وكذلك الإهتمام بالتدريب المهنى والحرفى للشباب .

2/ إدارة الجمعيات الشبابية : تعمل على الإشراف على الجمعيات الشبابية المسجلة بالوزارة . وغرس روح العمل الطوعى وسط الشباب ، وتشجيع الترحال والسياحة والتعرف على المعالم الخارجية . والإهتمام ببيوت الشباب والمساهمة فى إعادة تاهيلها وصيانتها وأداء دورها الرسمى للشباب .

3/ إدارة الإبداع الشبابى : تعمل على إكتشاف المبدعين ورعايتهم ، وإعداد دليل خاص بهم ، وعبرها يتم إحياء وتجديد المناسبات القومية والوطنية . وكذلك تساهم فى إنكفاء روح التنافس من خلال المنافسات والمشاركات المختلفة .

4/ إدارة المعسكرات : تعمل على تدريب قيادات معسكرات الشباب والإنتفاع على شباب الريف بغرض تنمية قدراتهم . وإقامة معسكرات قومية ودولية تلبية لإحتياجات الشباب والمجتمع . والمساهمة فى التنمية الإجتماعية والإقتصادية الشاملة . وتسيير قوافل التوعية وتنظيم برامج إصباح البيئة وصيانة المرافق العامة وتشجير الطرقات ومواقع السكن والعمل .

5/ إدارة البرامج العامة : تعمل على دعم مشاركة الشباب فى الغنتاج الفكرى والثقافى والحضارى . ودعم القوافل الثقافية والترفيهية والفنية والرياضية ، وإقامة المنافسات والمسابقات والإشراف عليها .

والإهتمام بروح الإبداع وسط الشباب ، كما تعمل على إشاعة روح الديمقراطية ومبدأ الشورى والحوار لدى الشباب .

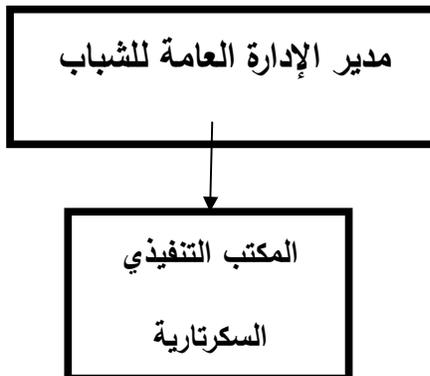
6/ إدارة النشء والطلّاع : تعمل على وضع الخطط لبرامج الناشئة والطلّاع ، وتقديم بعض النماذج للبرامج القومية ، كما تقوم برعاية الطلائع ذوى الإعاقة والإحتياجات الخاصة وتصميم برامج خاصة بهم . وتعريف الطلائع بأهمية العمل الطوعى والتنسيق مع الجهات ذات الصلة بقضايا الطلائع والنشء . كما تقوم بتدريب المشرفين وتأهيلهم فى المواضيع التى تهتم بالنشء والطلّاع .

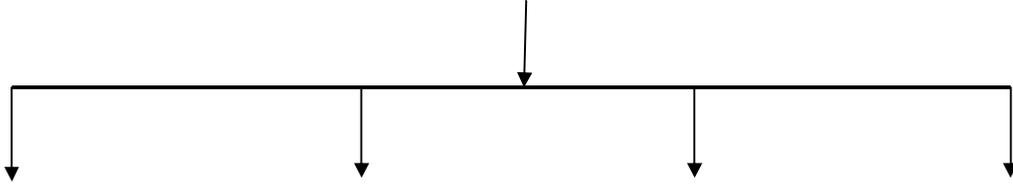
7/ إدارة البحوث والدراسات : وتقوم بإجراء البحوث والدراسات التى تهتم بالنشاط الشبابى ، وإعداد البيانات والمعلومات حول وضع الشباب فى السودان . وإجراء إستطلاعات وسط الشباب لمعرفة آرائهم حول القضايا التى تهتمهم . والعمل على رصد الأنشطة المختلفة عبر الوسائل والوسائط المختلفة . واستخدام التقنية الحديثة لعرض الأنشطة والتقارير وجلسات التقييم .

8/ إدارة المشروعات : تساهم فى وضع الخطط والموجهات العامة للمشروعات الشبابية . وتقوم بتقديم المشورة الفنية للأجهزة الشبابية بالولايات . وتعمل على إتاحة الفرص للشباب لمشروعات ذات جدوى بالنسبة لهم . وتعمل على فتح قنوات الإتصال مع المنظمات بالدول الشقيقة والصديقة لتبادل الخبرات وإستقطاب الدعم . وتساهم فى تسيير قوافل التوعية والإرشاد للمشروعات الشبابية ( الأيدز والمخدرات والامية ومكافحة الفقر والمخدرات ) ، وذلك بالتنسيق مع الجهات ذات الصلة

وتندرج تحت هذه الإدارات أقسام ووحدات تابعة لها كما هو موضح فى الشكل التالى (7) :

هيكل الإدارة العامة للشباب





المصدر: (وزارة الشباب والرياضة ، الادارة العامة للشباب ،المكتب التنفيذي، سبتمبر 2015).

### قطاع الرياضة

بدأ التنظيم الرياضى في السودان مع حكومة الفريق ابراهيم عبود في 17 نوفمبر 1958م ، والتي كان لها الفضل في اصدار اول قانون لتنظيم الحركة الرياضية 1959 الذى اجازه المجلس الاعلى للقوات المسلحة . وقد قامت الحكومة بمنح الاندية الكبرى الثلاثة اراضى لتشييد دور واستادات ، وتم استجلاب الادوات والمعدات الرياضية والخبراء مماتاح الفرصة للسودان للاتطلاق في المحافل الدولية . وقد اصدر وزير الاستعلامات والعمل بالتشاور مع وزير الداخلية لائحة العمل لسنة 1959 التى الغت التكوين الموجود للجنة الاولمبية السودانية وجميع الاتحادات الرياضية الاخرى وتم تكوينها مرة اخرى على اسس جديدة . وبهذا القانون وضعت الحكومة يدها على الرياضة واصبحت تشرف عليها اشرفا كاملا واصبح للرياضة راعى هوالفريق عبود ، واصبحت الاندية تابعة لوزارة الشؤون الاجتماعية بحكم قانون الرياضة واصبح وزير الاستعلامات والعمل هو المشرف على الاتحادات والهيئات الرياضية . وقد شهدت تلك الفترة انشاء هيئة مراقبة شئون الرياضة ثم مصلحة الرياضة داخل وزارة الاستعلامات والعمل واعتبرت كإدارة من إداراتها .وفى فترة الديمقراطية الثانية اصدرت الجمعية التأسيسية القانون رقم (10) تحت اسم قانون هيئة رعاية الشباب السودانى وتحددت بموجبه اهداف واختصاصات الهيئة . وفى سنة 1969 صدر مشروع اللائحة التى نظمت سير العمل في الهيئة وكان مقرراً لها ان تعقد جلساتها في اقرب فرصة ممكنة الا انه في صبيحة نفس اليوم قامت

حكومة جديدة . (1) (وزارة الشباب والرياضة ، الإدارة العامة للتخطيط والسياسات ، تقرير ربع القرن للشباب والرياضة (1989-2013م) ، فبراير 2014م ، ص 110)

◇ تبنت حكومة مايو فكرة انشاء جهاز حكومي لرعاية الشباب والرياضة وتم انشاء وزارة الشباب والرياضة بعد عدة شهور من قيامها، وفي تلك الفترة ازدهرت الرياضة خاصة في مجال كرة القدم حيث قام السودان بتنظيم الدورة السابعة لبطولة كاس الامم الافريقية بالخرطوم واحرز السودان اللقب الافريقي الكبير . وعلى هامش الدورة شهدت الخرطوم ميلاد اتحاد الصحفيين الافارقة حيث تقلد نقيب الصحفيين السودانيين آنذاك منصب رئيس الاتحاد. ومن داخل الاتحاد الاشتراكي السودانى يوم 1976/4/27 تم اعلان الرياضة الجماهيرية في الجلسة الافتتاحية للمؤتمر الثالث لاتحاد شباب السودان، وعلن رئيس الجمهورية جعفر محمد نيميرى ماسمى بالثورة الرياضية وتقرر قيام الرياضة الجماهيرية ومن أهم قراراتها:

\*تجميد قانون الرياضة لسنة 1970 وكل اللوائح التى صدرت بموجبه .

\*حل جميع مجالس ادارات الاتحادات العامة والمحلية والفرعية وكل الاندية الرياضية في مختلف الدرجات وكل المناشط الرياضية على مستوى القطر .

\*تجميد المنافسات الرياضية ماعدا منافسات روابط الناشئين على مستوى الأحياء.

\*ايقاف حركة الوفود الرياضية للدورات والمؤتمرات الداخلية والخارجية ماعدا الدورات الاولمبية .

\*تجميد حسابات كل الاتحادات منذ اعلان هذا القرار .

\*إستثناءالاتحادات والهيئات مثل ( الإتحاد الرياضى العسكرى واتحاد الشرطة الرياضى واللجنة الأولمبية السودانية ) وأى هيئة يصدر بإستثنائها قرار من رئيس الجمهورية .

ان قرار اعلان الرياضة الجماهيرية كان له المردود السلبى على النشاط الرياضى ، نسبة لتوقف النشاط الرياضى إلا من بعض النشاطات القليلة في مجال الناشئين وفرق المؤسسات والشركات التى ضمت اليها بعض اللاعبين من اندية الدرجة الاولى المنحلة . وترتب على ذلك هجرة جماعية للاعبين والفنيين ( حكام ومدربين ) الى دول الخليج للعمل واحتراف الرياضة . وبعد عدة اشهر اقتنعت الحكومة انه بدون دعم مالي كبير وكوادر بشرية مقتدرة وتوفير الاجهزة والمعدات الكافية لا يمكن ان تستمر الرياضة الجماهيرية وتتقدم للامام . فتم القاء قانونها واستبداله بقانون سنة 1977 الذي دعى الى ان تأخذ الرياضة المنحى التربوي . وقد أوضح كابتن جكسا في كتابه

الأهداف الذهبية أن السودان بعد الرياضة الجماهيرية أصبح مستواه دون المستوى الذي كان عليه من قبل ، وذلك يعود الى توقف النشاط الرياضي لفترة طويلة وهجرة اللاعبين الممتازين للخارج وقاد ذلك الى تدهور مستوى النشاط الرياضي ، وحتى بعد الاستمرارية لم يتقدم السودان في المنافسات القارية والعربية والدولية وظل يسجل هبوطا دائما في التصنيف الدولي الذي يصدره الاتحاد الدولي (الفيفا) ، وذلك لعدم الاحتكاك المطلوب وتوفير المعدات الرياضية اللازمة كما ان المشاكل الادارية اصبحت كثيرة مما جعل مهمة التخطيط والبرمجة للنشاط الرياضي معدومة . وعندما عاد النشاط الرياضي من جديد عاد التعيين في كل الاجهزة من اتحادات واندية رياضية ، وحاولت السلطة التخفيف من قبضتها فاصدرت لائحة الرياضة لسنة 1978 والتي بموجبها تم اجراء انتخابات لاتحادات جديدة وقامت السلطة الحاكمة بعد ذلك بتحويل وزارة الشباب والرياضة الى مجلس اعلى للرياضة ومجلس اخر لرعاية الشباب . وفي سنة 1982 صدر قانون جديد تم بموجبه حل الاجهزة الرياضية القائمة وتعين مجالس ادارات جديدة للاتحادات العامة تم منحها لأول مرة سلطة جمعية عمومية واوكل لها عمل نظام اساسى دون الرجوع للجمعية العمومية. وقد تزامن قانون سنة 1982 مع الحكم الاقليمي وانشئت اتحادات وسيطة اقليمية ما بين الاتحاد العام والاتحادات المحلية التي تدير اللعبة بالانابة عنه ، ولم يكن لدى تلك الاتحادات الاقليمية سوى سلطة رئاسية في استئنافات قضايا الاندية الصغرى ، مما ادى الى المزيد من السلبيات في ادارة العمل الرياضى. وفي اواخر عهد مايو تم اعادة وزارة الشباب والرياضة من جديد وباشرت عملها ، وتم تعيين اتحادات جديدة بديلة للاتحادات القائمة في ذلك الوقت . لم تعمل الاتحادات الجديدة سوى ( 72 ) ساعة فقط وانتقضت الخرطوم في ابريل 1985م وأطاحت بحكومة مايو ، وصدرت قرارات من الجهات المختصة باستمرار الاتحادات التي لم تباشر اى عمل ، وتكوين لجنة قومية لوضع نظام اساسى للاتحادات يؤمن على ديمقراطية العمل الرياضى ، وتكوين الاتحادات الرياضية لمختلف المناشط وتكوين لجنة للمراجعة واعادة النظر في قانون الرياضة لسنة 1982 ولائحة 1983 . وبعد مرور عام للانتفاضة وفي اول حكومة بعد الانتخابات البرلمانية كان اول قرار اصدره الوزير الجديد للشباب والرياضة هو تكوين لجنة عليا لانتخاب الاتحادات الرياضية واللجنة الاولمبية . (1) (صلاح أحمد محمد عثمان ، الأداء الإدارى للقطاع الرياضى بالسودان ، مدارات للطباعة والنشر والتوزيع ، الخرطوم 2012م ، ص ص 113-114 .

خلال حكومة الإنقاذ تم تعيين الأستاذ عبد الله دينق نبال وزيراً للشباب والرياضة . وبعده العميد ابراهيم نايل إيدام . حيث شهدت الإدارة الرياضية قيام المؤتمر القومى للشباب والرياضة فى عامى 1990-1991م نتج عنه صدور قانون هئيات الشباب والرياضة واللوائح الصادرة بموجبها . وفى عام 1993م حلت الوراثة وتم دمجها فى وزارة التخطيط الإجتماعى ، نتيجة لذلك الدمج ، فقدت الوزارة الكادر الفنى الذى نقل للولايات . وبالتالي أصبحت المؤسسة الرياضية قطاع يتبع للوزارة الجديدة كغيره من قطاعات الوزارة المختلفة . عقب ذلك تم تكوين مجلس أعلى للشباب والرياضة برئاسة العقيد يوسف عبد الفتاح ، بدون قانون وميزانية ، مما إنعكس ذلك سلباً على الحركة الرياضية . وفى عام 2001م صدر قراراً بإنشاء وزارة للشباب والرياضة ، وتم تعيين الأستاذ حسن عثمان رزق وزيراً لها . وبعودة الوزارة عادت المؤسسة الرياضية إلى الأضواء من جديد. تحت مسمى الإدارة العامة للرياضة . حيث بدأت نشاطها فى حركة المجتمع بصورة جادة . وذلك برعاية النشء والطلّاع والشباب ، وأعدت الخطط الكفيلة بالنهوض بتلك القطاعات ، كما عملت على تأسيس الإتحادات المحلية . وإعداد الكوادر الإدارية والفنية . وأخذ شكل الإدارة العامة للرياضة شكله النهائى ، بتقسيمها إلى إدارات مختلفة وهى : (إدارة المناشط - إدارة البراعم والناشئين - وسائل تطوير الرياضة - المشروعات - المنشآت والمجمعات الرياضية - رياضة المرأة ) . (هدى عبد الرحيم عمارة ، مرجع سابق ، ص 27

#### الأهداف:

1. تطوير و رعاية الحركة الرياضية فى كافة مناشطها.
2. استخدام الرياضة كوسيلة لتنشئة المواطن الصالح القوي جسدياً و اخلاقياً
3. تحقيق الزامية الرياضة فى المناهج التربوية.

#### المهام و الاختصاصات :

- 1/ وضع الخطط و البرامج و متابعة تنفيذها .
- 2/ نشر الوعي الرياضي بكافة الوسائل.
- 3/ الاحصاء الرياضي و جمع المعلومات للاستفادة منها فى التخطيط العلمى .
- 4/متابعة تسديد اشتراكات و التزامات الهيئات الرياضية لدى الهيئات النظرية إقليمياً ودولياً .

5/ تسيير القوافل الرياضية للولايات في مجال التدريب و التحكيم والتنظيم والادارة والعروض الرياضية

6/ الاستفادة من برامج الرياضة و نشاطها في تعزيز ثقافة السلام خاصة في الولايات التي تقع تحت تأثير الحرب.

7/ الاهتمام بالطب الرياضي و العلاج الطبيعي و الصحة النفسية للرياضيين.

8/ الاهتمام برياضة الفئات الخاصة و الرياضة النسوية.

9/ نشر ثقافة الرياضة للجميع و الاهتمام بممارستها كجزء اساسي من صحة الانسان و سلامته.

10/ تشجيع المستثمرين وفتح قنوات للتسويق الرياضي.

11/ الاهتمام بالتدريب و التأهيل و رعاية قطاعات الشباب و الناشئين.

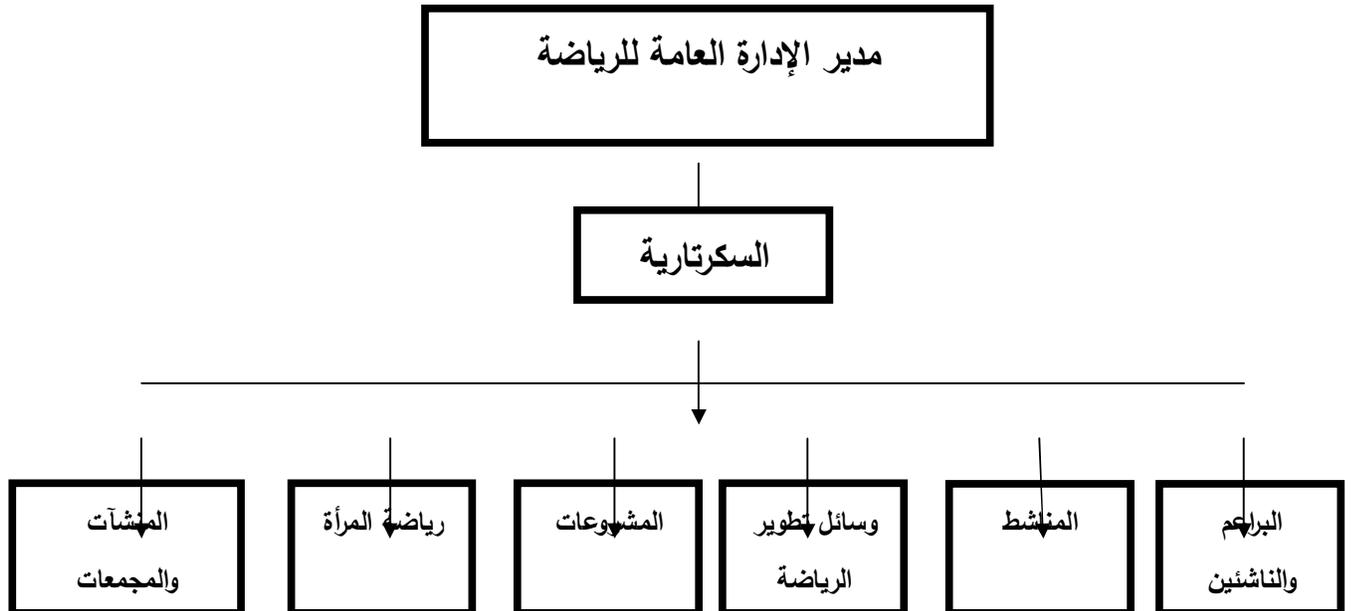
12. الاهتمام بالمنشآت الرياضية المقامة و متابعة تنفيذ المنشآت الجديدة.

13/ الاهتمام بالفرق القومية من حيث البرامج و المعسكرات و المنافسات و تقييم مستوياتها. (وزارة

الشباب والرياضة الإتحادية ، الإدارة العامة للرياضة ، المكتب التنفيذي ، سبتمبر 2015م ) .

الهيكل الإداري والتنظيمي للإدارة العامة للرياضة

الشكل التالي يوضح الهيكل الإداري والتنظيمي للإدارة العامة للرياضة



## شكل رقم (8)

المصدر وزارة الشباب والرياضة، الإدارة العامة للرياضة ، المكتب التنفيذي ، سبتمبر 2015م:

### الاستراتيجية الوطنية للشباب

#### أولا الرؤية:

تنشئة شباب معافى بدنياً وروحياً وفكرياً منتم لوطنه مشارك في تنميته وتطويره مواكب لعصره ومستجداته.

#### ثانيا الرسالة:

الارتقاء بالشباب وتنميتهم وتمكينهم من التعامل مع مستجدات العصر وتحدياته بكفاءة وفاعلية لتحقيق التنمية المستدامة في إطار الالتزام بهوية الأمة والانتماء للوطن

#### ثالثاً مهددات النجاح:

1. نقص التمويل والذي يؤثر سلباً علي إنفاذ مشاريع الإستراتيجية .
2. العولمة بآثارها السالبة علي القطاع الشبابي.
3. الانفتاح الإعلامي عبر الفضائيات غير المنضبطة أخلاقياً.
4. هدر الموارد البشرية .
5. البطالة وما يتمخض عنها من آثار سلبية.
6. الفراغ وما يتمخض عنه من أمراض اجتماعية ونفسية.
7. الإيدز - المخدرات - العنف المجتمعي - العادات الضارة.
8. ضعف انفعال الشباب بالمناشط علي المستوي الولائي والقومي.
9. ضعف التنسيق بين المؤسسات والمنظمات ذات الصلة بالعمل الشبابي.
10. تأخير ترتيب وزارة الثقافة والشباب والرياضة ومؤسساتها في سلم الأنفاق العام للدولة.

#### رابعا عوامل النجاح :

1. وجود رصيد فاعل من الشباب يمثل ما يتجاوز 54.5% من التركيبة السودانية.
2. وجود تشريعات محفزة للهياكل متطورة للقطاع الشبابي.
10. وجود دوائر اتخاذ قرار متفهمة لقضايا الشباب.
11. وجود تنظيمات شبابية فاعلة.
12. تزايد معدلات صناعة المعلوماتية في البلاد.
3. توسع دائرة التعليم العام والثقافي.
4. الانفتاح علي المنظمات الإقليمية والدولية .
5. تفاعل منظمات المجتمع المدني مع الشباب وقضاياهم .
6. وجود فاعل للشباب في المحافل الإقليمية والدولية.

### خامساً مؤشرات النجاح

- 1.مراجعة وتمحيص القوانين التي تحكم النشاط الشبابي لمواكبة اتفاقيات السلام والدستور الانتقالي لعام 2005م وصياغة الخطة على هدى هذه التحولات الدستورية .
- 2.بناء قاعدة بيانات ومعلومات وشبكة لربط المركز بالولايات والتنسيق بين الوزارة ومركز المعلومات المحلية والإقليمية والعالمية .
3. التخطيط العلمي والمدرّوس لكافة البرامج الشبابية بالتنسيق مع الولايات والمنظمات والجمعيات والجهات ذات الصلة .
4. إحكام التنسيق الأفقى والرأسي بين المركز والولايات عبر الوزارة والوزارات ذات الصلة في تنفيذ السياسات والخطط والبرامج المشتركة وتفعيلها .
5. الاهتمام بالدراسات والبحوث والإحصاء وذلك لإعداد الخطط والبرامج الثقافية والشبابية والرياضية ومتابعة البرامج بالتقييم والتقييم ووضع الرؤى المستقبلية وإيجاد مركز متخصص للدراسات بالتنسيق مع الجهات ذات الصلة .
- 6.تدريب العاملين بالوزارة والولايات داخلياً وخارجياً لرفع كفاءتهم وتحسين أدائهم مما يمكنهم من أداء رسالتهم كل في مجال اختصاصه والتركيز على تدريب الشباب وحسن إعدادهم وتأهيلهم لمواكبة متطلبات العصر .
- 7.فتح قنوات للعلاقات المميزه مع الدول الصديقة. والمنظمات والترويج الأمثل لامكانات السودان

الشبابية

8. توفير الامكانيات مع إيجاد التمويل اللازم من المالية .
9. الاهتمام بإنشاء وتأهيل وصيانة البنيات التحتية وتحسين بيئتها لممارسة الأنشطة الشبابية بها .
10. الاهتمام بالبرامج والأنشطة الشبابية بالولايات المتأثره بالحرب مع خطط نوعية موجهة لتنشيط دعائم السلام الاجتماعي .

### سادساً التحديات

- محو الأمية الأبجدية و التقانية .
- تخفيض معدلات البطالة.
- درء آثار العولمة والاستلاب الحضاري.
- تنمية صحة الشباب.
- تخفيض معدلات العنف المجتمعي .
- تعزيز السلام والوحدة .
- محاربة القبلية والجهوية والعقدية .
- إحكام التعاون والتنسيق الأفقي والرأسي بين المؤسسات الحكومية وغير الحكومية المعنية بالشباب.
- اتوفير التمويل اللازم لأنشطة الشباب.
- تطوير القدرات التدريبية والتأهيلية للشباب.
- إحسان إدارة أوقات الشباب لتحقيق الغايات.

### سابعاً الغايات

1. تلبية احتياجات الشباب وتنمية قدراتهم وذلك من خلال تطوير المناهج التعليمية والتدريبية واحكام التنسيق بين مؤسسات التدريب والتعليم والتوظيف وتقديم الإرشاد والتوجيه.
2. تحقيق مفهوم الصحة الشامل للشباب بمشاركة فاعلة من مختلف قطاعاتهم
3. ترسيخ مفهوم انتاج الثروة و توسيع دائرة التوظيف وتطوير قدرات الشباب إقتصادياً وتقليل معدلات الفقر
4. تأكيد أحقية الشباب السوداني في المشاركة في كافة المجالات وتعزيز الشعور بالانتماء للوطن والتمسك بالقيم والموروثات الثقافية والاجتماعية الحميدة
5. تحقيق سلام الأمة وتعزيز وحدتها وحماية أمنها وتنمية رفاهيتها وحفظ ريادتها.

6. إعداد شباب متفهم لمتطلبات العولمة ويحسن قراءتها وكيفية توظيفها وتجنب سلبياتها وإعداد النفس للتعايش معها والتأقلم مع آلياتها من خلال قيمنا وموروثاتنا.

7. تنشئة جيل شبابي واع بقضايا البيئة

### ثامناً الإهداف

الأهداف المتعلقة بالغاية الاولى وهى :

( تلبية احتياجات الشباب وتنمية قدراتهم وذلك من خلال تطوير المناهج التعليمية و التدريبية واحكام التنسيق بين مؤسسات التدريب والتعليم والتوظيف وتقديم الإرشاد والتوجيه.)

#### 1. أهداف الغاية الاولى .

- أ- توفير بيئة داعمة لتعميق علاقة المؤسسات التعليمية والتربوية مع المجتمعات المحلية
- ب- تعزيز القيم والاتجاهات الاجتماعية والدينية التي تدعم دور الشباب في تنمية المجتمع.
- ج- تعزيز دور مؤسسات المجتمع المدني العاملة في مجال التدريب و التعليم في بناء شخصية متوازنة ومتكاملة للشباب.
- د- تشجيع القطاع الخاص على تبني برامج تعليمية وتدريبية للشباب.
- هـ- توفير آليات فعالة لإدماج الشباب في المؤسسات عبر البرامج التعليمية والتدريبية.
- و- توفير آليات فاعلة لإدماج ذوى الاحتياجات الخاصة في المنظومة التعليمية والتدريبية والتوظيفية.
- ز- تنسيق وتوحيد الجهود للقضاء على الأمية الأبجدية والتقنية.
- ح- تطوير الآليات العاملة في محو الأمية الأبجدية والتقنية
- ط- حث الشباب للإقبال على التعليم وفق متطلبات سوق العمل.
- ي- عدالة تخصيص فرص التعليم والتدريب بين الريف والحضر.
- ك- الاهتمام بالنشاطات اللاصفية في النظام التعليمي.
- ل- توفير برامج التعليم المهني والحرفي التي تلائم الشباب ..
- م- إتاحة فرص تعليمية وتدريبية ملائمة لذوى الاحتياجات الخاصة وإدماجهم في المجتمع.
- ن- دعم مشاركة الشباب في السياسات الاقتصادية من خلال برامج التدريب والتوجيه المهني.
- س- توفير فرص التدريب والتأهيل المستمر لضمان صقل إمكانات الشباب المادية وقدراتهم العلمية والعملية.

ع- الاهتمام بالبحث العلمي حيث يشكل أحد الدعامات الكبرى لعمليات التحول الاقتصادي والسياسي والثقافي والاجتماعي

### الأهداف المتعلقة بالغاية الثانية وهي :

(تحقيق مفهوم الصحة الشامل للشباب بمشاركة فاعلة من مختلف قطاعاتهم)

#### 2. أهداف الغاية الثانية

- أ- تعزيز السلوك الصحي الإيجابي للشباب وقاية وتحصيناً وعفافاً
- ب- المشاركة الفاعلة للشباب في تلبية احتياجاتهم في مجال الصحة الشاملة
- ج- دعم وتطوير خدمات الرعاية الصحية للشباب وإدخال مفاهيم نوعية للتهيئة الاجتماعية لحياة أسرية سليمة
- د- العمل علي مكافحة المخدرات والأمراض المنقولة جنسياً بين الشباب
- هـ- مكافحة العادات الضارة والعنف المجتمعي
- و- توفير خدمات الرعاية الصحية للشباب ويشمل ذلك الصحة المدرسية ومؤسسات التعليم العالي والتقاني
- ز- سن القوانين والتشريعات التي تعزز صحة الشباب
- ح- تمليك الشباب المعرفة والمهارات اللازمة للحفاظ علي صحتهم وتميئتهم
- ط- وضع الخطط والبرامج الرامية لتوعية الشباب ووقايتهم من مرض نقص المناعة المكتسبة والمفترقات والمهددات الصحية
- ي- استغلال الوسائط الإعلامية المختلفة لبث الوعي بين الشباب لمجابهة خطر الإيدز والمخدرات والأمراض
- ك- تمكين الشباب من خدمات الصحة الإنجابية بما يتفق وموجهات ديننا الحنيف.
- ل- الرعاية الصحية لذوي الاحتياجات الخاصة والمشردين والأيتام ومجهولي الهوية ودمجهم في الأنشطة المعززة للسلوكيات الصحية الإيجابية

### الاستراتيجية الوطنية للرياضة

#### أولا الرؤية:

ننشد بنيانا رياضيا شاملا ومتكاملا , علمي الاتجاه, قانوني الانضباط , مؤسسي العمل , أخلاقي الحركة , قيمى المضمون , يحترم التخصص، مؤهلا للتنافس عالميا، باسطا الرياضة للجميع في الدولة .

### ثانيا الرسالة:

التأسيس لبنيان رياضي شامل متكامل تقوم حركته علي التخطيط العلمي وفقاً للاطر الثقافية والاتجاهات الروحية والمعنوية للامة اعتماداً علي كوادر مؤهلة وذات خبرات متخصصة ضمن منظومة كاملة لخلق قاعدة رياضية واسعة وقوية وتحقيق النهضة والأناجاز .

### ثالثاً مهددات النجاح :

- 1/قلة التمويل للرياضة وضعف البني الأساسية للممارسة الرياضية
- 2/عدم الاستقرار الإداري والقانوني لاجهزة الدولة الراعية الرياضة .
- 3/تنازع الاختصاصات والاعتماد علي مفاهيم قاصره وكثرة الخلافات والمشاحنات وفق هوي النفس والمصالح الذاتية .
- 4/التوظيف السياسي الثقافي للرياضة وتضمينها مفاهيم الحضارة الغربية ومعتقداتها وقيمها للحياة .
- 5/النظرة السالبة لولوج العمل الرياضي علي اعتبار السلوك أو الاعتداد بالوسط الرياضي أو الخوف من الآثار السالبة المترتبة علي الدخول فيه .
- 6/الجهل بأهمية الرياضة كقوة ومؤسسة تعليمية وإعلامية وعلاقات دولية ومسرح امني وبناء اجتماعي
- 7/ضعف العمل المنهجي والتخطيط المبني علي قواعد العلم
- 8/ غياب الأثر الرقابي والمحاسبي والتدخلات العليا لتأييد مصالح المجموعات المتضاربة
- 9/ سلبية وقصور الفهم العام للرياضة وتخلفها في سلم اوليات متخذي القرار .
- 10/ضعف التزام مؤسسات الدولة والمجتمع بالقانون والتشريع المنظم للعمل الرياضي .
- 11/ضعف التمويل للبنيات والمشروعات والبرامج الرياضية
- 12/التحولات المتسارعة في نظام الحكم وعدم استقرار مؤسسات الدولة المعنية بالرياضة وعدم مواكبتها للنظام الإداري للدولة.
- 13/ضعف التدريب والتاهيل وهجرة الكوادر وقلة المؤهل والأطر التي تضطلع بمهام التنفيذ، وقلة الاستفادة من التقانة

14/ضمور منظمات المجتمع المدني الرياضية وعدم قدرتها علي الاستمرار وضعف المشاركة المجتمعية.

15/هروب الفعاليات المالية من الاستثمار في مجال الرياضة وصناعاتها .

16/ غياب آلية المتابعة والتنفيذ وضعف ادوات ووسائل التقييم والتقويم

17/ضعف القواعد والنظم المعيارية والقياسية للعمل الرياضي وأسس الإحلال والأبدال.

18/تعلية روابط الاسرة والرحم والصدقة والمواطن الجغرافي علي المواطنة والمصلحة العامة .

#### رابعا عوامل النجاح :

1. السمات والمميزات البيئية للمواطن السوداني المتناسبة مع الرياضة .
2. العلاقات الدولية المميزه.
3. شعور عام لدي الرياضيين بالحاجة للإصلاح والرغبة في التطور .
4. رغبة بيئة لدي القيادات السياسية بتطوير الرياضة
5. حاجة معترف بها لتعزيز قيم العلم والمعرفة والقانون في العمل الرياضي.
6. كلية تربية بدنية عريقة في العلم والتاهيل الرياضي
7. قيادات ذات تأهيل وخبره ومعرفة .
8. زيادة الناتج القومي مما يتيح فرصة تنمية القطاع الرياضي
9. تحسن علاقات الدولة الخارجية وانعكاسها علي العلاقات الرياضية .
10. تشجيع الاستثمار في الدولة قانوناً وممارسة .

#### خامساً مؤشرات النجاح :

1. رفع درجة الوعي لدي دوائر اتخاذ القرار والمجتمع بأهمية الرياضة .
2. مراجعة وتمحيص القوانين التي تحكم النشاط الرياضي لمواكبة اتفاقيات السلام والدستور الانتقالي لعام 2005م وصياغة الخطة على هدى هذه التحولات الدستورية .
3. بناء قاعدة بيانات ومعلومات وشبكة لربط المركز بالولايات والتنسيق بين الوزارة ومركز المعلومات المحلية والإقليمية والعالمية
4. التخطيط العلمي والمدرّوس لكافة البرامج الرياضية بالتنسيق مع الولايات والمنظمات والجمعيات والجهات ذات الصلة .

5. إحكام التنسيق الأفقى والرأسى بين المركز والولايات عبر الوزارة والوزارات ذات الصلة فى تنفيذ السياسات والخطط والبرامج المشتركة وتفعيلها .
6. الاهتمام بالدراسات والبحوث والإحصاء وذلك لإعداد الخطط والبرامج الرياضية ومتابعة البرامج بالتقييم والتقييم
7. تدريب العاملين بالوزارة والولايات داخلياً وخارجياً لرفع كفاءتهم وتحسين أدائهم مما يمكنهم من أداء رسالتهم كل فى مجال اختصاصه .
8. الاهتمام بإنشاء وتأهيل وصيانة البنىات التحتية وتحسين بيئتها لممارسة الأنشطة الرياضية بها .
9. العمل على قيام البرامج والمشروعات القومية لربط الولايات ولتحقيق التمازج الثقافى والوحدة الوطنية
10. تحقيق نتائج عالمية متميزة .
11. بسط الرياضة فى انحاء الدولة وممارسة كل المواطنين لها.
12. رصد وتوثيق الحركة الرياضية.

#### سادساً التحديات :

- 1/ الارتقاء بالعملية الرياضية وفق توافر المعلومة وصدقها والبيانات والبحوث والتخطيط .
- 2/ التأهيل للعالمية باستحقاق .
- 3/ ممارسة كل سودانى للرياضة فى الموقع الأدنى والمنشط المحبب
- 4/ قيام هيئات رياضية اتحاد وولائية تعنى بالرياضات الشعبية والبيئية.
- 5/ قيام اتحاد رياضى لكل لعبة فى كل ولاية من ولايات السودان
- 6/ تخصيص موازنة تسيير ثابتة للهيئات الرياضية الاتحادية ضمن موازنه الدوله.
- 7/ الاخذ بالسياسيات الحديثه فى الإدارة والتدريب والتحكيم والاعلام والممارسة وتحديث ما هو متوافر من إمكانات .
- 8/ الفصل بين الرياضة التنافسية والرياضة للجميع مجالاً وقانوناً وممارسةً بتضييق مساحة التنافسية المرتبطة بالاتحادات الدولية ابرازاً للمواهب والقدرات، وبسط الرياضة للجميع توسيعاً للمشاركة من اجل الرياضة للترويج وحسن الأعداد البدني.
- 9/ بناء الثقة بأزلة التباين فى الانتشار الرياضى.
- 9/ توسيع مواعين الامتيازات الاستثمارية لجذب القطاعات المالية للاستثمار الرياضى.

10/التفاعل الحي والتطوير المستمر لمواكبة تفجر المعرفة والثورات العلمية والاتصالات وتقانة المعلومات.

11/رصد وتوثيق الحركة الرياضية.

#### سادساً الغايات:

1/إحداث الأصلاح التشريعي والمؤسسي في العمل الرياضي بما يتناسب مع متطلبات تحقيق الاستراتيجية.

2/ بسط فرص ممارسة النشاط الرياضي للجميع.

3/ترسيخ مفهوم العمل الرياضي وفق مناهج العلم والمعرفة .

4/الرقى بالرياضة الي مرحلة الريادة والتأهل للعالمية.

5/إيلاء الرياضة دورا أكبر تجاه المجتمع وقضاياها.

المؤشر (2/4/3): عدد الدورات التدريبية المتخصصة المنفذة

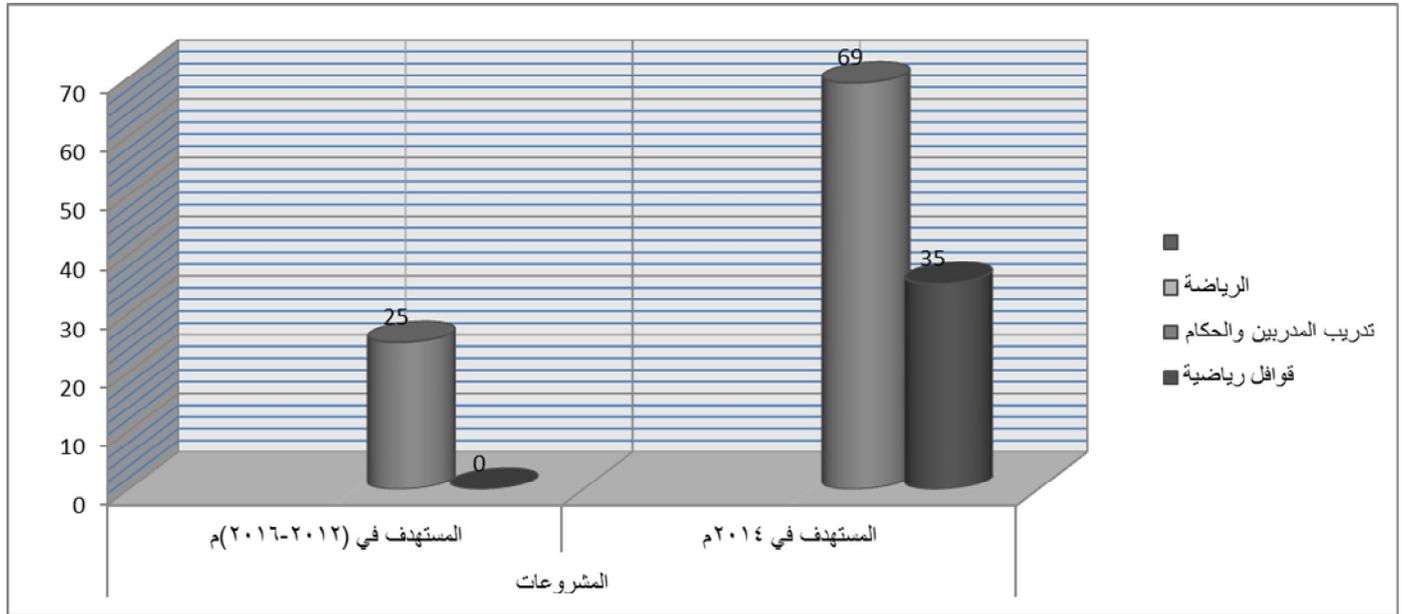
جدول رقم (14) يوضح عدد الدورات التدريبية المتخصصة للعام 2014م منسوباً للخطة الخمسية الثانية

المشروعات		البند	
المستهدف	المستهدف	خارج الخط المحقق في نسبة التنفيذ	نسبة التنفيذ
في	في	(2014)م	في 2014
(2014)م	(2012) -	(2016)م	(2012) -
(2014)م	(2012) -	(2016)م	(2016)م

الرياضة :

تدريب المدربين والحكام	25	69	44	14	%56	%20.3
قوافل رياضية	0	35	35	1	%100	%2.9

شكل رقم (8) يوضح عدد الدورات التدريبية المتخصصة للعام 2014م منسوبا للخطة الخمسية الثانية



من الجدول وشكل رقم (14) اعلاه (وفي اطار مشروع تأهيل وتدريب الكوادر الشبابية والرياضة والعاملين ) .

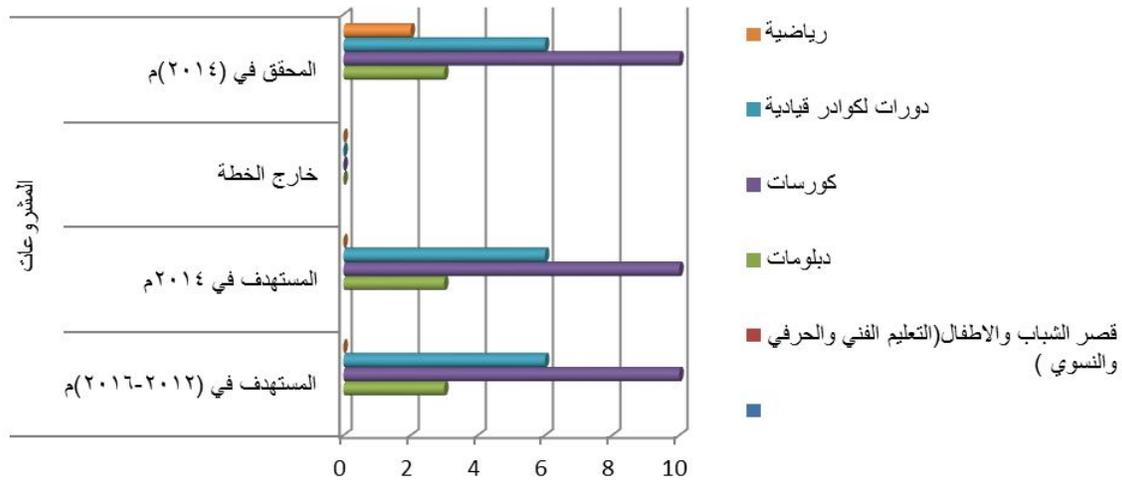
اتجهت الخطة لبرامج تدريب الكوادر الرياضية الفنية (مدربين-حكام-اداريين) بنسبة تنفيذ 23 % الي المستهدف للعام 2014م 31% قياساً للمستهدف تحقيقه للعام الثالث من الخطة الخمسة (2016-2012)م ،وتنفيذ القوافل الرياضية بالولايات بنسبة 33.3 % الي المستهدف للعام 2014م و8% قياساً للمستهدف تحقيقه للعام الثالث من الخطة الخمسة (2016-2012)م وكان نتيجة ذلك تخريج عدد(1125) دارساً علي مستوي المركز والولايات بنسبة تنفيذ 16.4%

المؤشر (3/4/3): عدد المتخرجين من قصر الشباب والاطفال

جدول رقم (1) يوضح عدد المتخرجين من قصر الشباب والاطفال للعام 2014م منسوبا للخطة  
الخمسية الثانية

البند	المشروعات				
	المستهدف في 2012- 2016م	المستهدف في 2014م	خارج الخطة	المحقق في 2014م	نسبة التنفيذ في 2012- 2016م
قصر الشباب والاطفال (التعليم الفني والحرفي والنسوي)					
دبلومات	3	3	0	3	%100
كورسات	10	10	0	10	%100
دورات لكوادر قيادية	6	6	0	6	%100
رياضية	0	0	0	2	%100

شكل رقم (9) يوضح عدد المتخرجين من قصر الشباب والاطفال للعام 2014م منسوباً للخطة الخمسية الثانية



من الجدول وشكل رقم (15) اعلاه (وفي اطار مشروع تأهيل وتدريب الكوادر الشبابية والرياضة والعاملين ) :

يتضح اتجاه القصر الي تأهيل الشباب في المجال الفني و الحرفي والنسوي بنسبة 100% في مجالات الدبلومات والكورسات وتدريب القيادات وبرامج الرياضة للشباب والاطفال المستهدف للعام 2014م قياساً للمستهدف تحقيقه للعام الثالث من الخطة الخمسة (2012-2016)م وكان نتيجة ذلك تخريج (1298) شاباً وشابة في مجال الدبلوم (386) وفي مجال الدبلومات (450) وفي مجال الكورسات (362) وفي المجال الرياضي للشباب والاطفال (100).

الدراسات السابقة :

1/ موفق محمد الضمور - دكتوراه ادارة الاعمال كلية العلوم المالية والمصرفية 2009م

بعنوان (واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الاردن )

استخدم الاستبانة كأداة البحث, المنهج الوصفي لطبيعة الدراسة اهم النتائج:  
أ/يوجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة احصائية بين أنشطة ادارة الموارد البشرية وتحليل وتصميم العمل وتخطيط الموارد البشرية واستقطاب الموارد البشرية واختيار الموارد البشرية وتدريب وتطوير الموارد البشرية وتحفيز الموارد البشرية وادارة اداءالموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية فى الوزارات الاردنية .  
ب/لايوجد هناك فروق ذات دلالة احصائية فى اثر أنشطة ادارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية فى الوزارات الاردنية تعزى الى المتغيرات الشخصية والوظيفية( الجنس, العمر , المستوى التعليمي , والمستوى الوظيفي , والخبرة العملية).  
التوصيات:

1/ضرورة تزويد الاجهزة الحكومية الاردنية بكافة الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة للتخطيط الاستراتيجي جنباً الى جنب مع الكفاءات البشرية المناسبة للتعامل مع كل جديد .  
2/ضرورة الاهتمام بنظام التغذية الراجعة فى الهيكل التنظيمي فى القطاع العام وایجاد نظام معلوماتي فعال يخدم التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية.  
2/ منال خلف الله جبارة الله حمد- دكتورة - جامعة الرباط الوطنى- الدراسات الاستراتيجية بعنوان ( التخطيط الاستراتيجي واثره على اداء الموارد البشرية لقطاع النفط ) 2015م  
أهم النتائج:

1/وجود تخطيط استراتيجي على مستوى الشركة ككل.  
2/ضعف اعداد الهيكل التنظيمي للشركة وعدم ملاءمة  
3/عدم الاستفادة من التغذية الراجعة من العاملين  
4/لاتاخذالشركة مبدا المرونة فى التخطيط  
5/لاتسعى جهود التخطيط الاستراتيجي الى التنسيق بين اداء الادارات المختلفة  
6/لاتقوم الشركة بالوقوف على الفرص والمهددات عند وضع الخطة الاستراتيجية  
التوصيات :

1/ أن يتم الاهتمام بشكل اكبر بالتخطيط الاستراتيجي فى شركة سودابت وذلك بتوفير التالي

:

- أن يتم وضع خطط طويلة الامد لدراسة المشكلات المستقبلية المحتملة والاستعداد لمواجهتها .
- مراعاة بيان النتائج المطلوب تحقيقها عند التخطيط الاستراتيجي
- 2/ الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالحاضر والماضى فى وضع الخطط المستقبلية لاداء الشركة
- 3/ الاخذ بالمرونة فى التخطيط للاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية
- 3/ الخطيب صالح (2003) التخطيط الاستراتيجي والاداء الموسي دراسة تحليليه لقطاع صناعة الادوية الاردنية - رسالة ماجستير غيرمنشورة -الجامعة الاردنية عمان الاردن
- أهداف الدراسة :
- 1/ التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي فى المؤسسات العامة الاردنية وعلاقتها بدرجة الممارسة .
- 2/ التعرف على مدى إستخدام نظام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إدارى حديث .
- 3/ التعرف على مدى المشاركة فى وضع الخطط الاستراتيجية فى المستويات المختلفة
- 4/ إتجاه المدراء نحو مزايا التخطيط الإستراتيجي ومدى ممارسته فى المؤسسات العامة الاردنية .
- تكون مجتمع الدراسة من (230) فرداً بواقع (47) مؤسسة عامة وكانت أهم النتائج :-
- 1/ أن (7,3%) من مديرى الإدارات العليا لديهم فهم صحيح للتخطيط الاستراتيجي , كما أن هذه المؤسسات تقوم بممارسة التخطيط الإستراتيجي بدرجة متوسطة .
- 2/ لقد أظهرت الدراسة أن الجهات المشاركة بوضع الخطط الاستراتيجية هى بالدرجة الاولى المدير العام يليه لجنة التخطيط .
- 3/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاه نحو مزايا التخطيط ومدى ممارسته .

4/ دراسة نويران , زيدون ( 2001م) رسالة ماجستير - غير منشورة - الجامعة الاردنية - عمان  
- الاردن . بعنوان : (متطلبات الادارة الإستراتيجية والاداء المؤسسى دراسة تحليلية لواقع  
الشركات الصناعية فى الاردن) .

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى توفير متطلبات الإدارة الاستراتيجية فى الشركات  
الصناعية المساهمة العامة الاردنية وأدائها المؤسسى وتقييم العلاقة بين توفير هذه  
المتطلبات وأداء هذه الشركات وأثر كل من حجم وسنة التأسيس والصناعة على هذه  
العلاقة

أهم نتائج الدراسة :

1- توفير الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية متطلبات الجدارة الاستراتيجية  
من تخطيط وتنفيذ وتقييم , إلا أنها تتفاوت فى مدى توفير هذه المتطلبات حيث أن  
التخطيط للادارة الاستراتيجية كان الاكثر توفراً يليه التقييم ثم التنفيذ .

2- وجود علاقة طردية بين توفير متطلبات الادارة الإستراتيجية مجتمعة وبين الأداء  
المؤسسى بكل من العائد على الاصول والقيمة السوقية المضافة فى حين أظهرت الدراسة  
عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات الادارة الاستراتيجية منفردة وبين الاداء  
المؤسسى مما يدل على ترابط عملية الادارة الاستراتيجية من تخطيط وتنفيذ وتقييم .

3- عدم وجود إختلاف فى تأثير توفير متطلبات الادارة الاستراتيجية على الاداء  
المؤسسى ناجم عن كل من الحجم وسنة التأسيس أما الصناعة فأن التأثير لا يختلف .

4- يؤثر كل من الحجم وسنة التأثير على العلاقة القائمة بين التخطيط والاداء المؤسسى

5- لا يؤثر كل من الحجم وسنة التأسيس والصناعة على العلاقة القائمة بين كل من  
التنفيذ والتقييم وبين الاداء المؤسسى .

5/ دراسة أبو زيد ( 2003م ) ماجستير بعنوان ( التخطيط الاستراتيجى للموارد البشرية فى  
القطاعين العام والخاص ) دراسة ميدانية مقارنة .

هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص ومدى وضوح مفهوم هذا التخطيط لدى مديري الموارد البشرية في القطاعين , مدى تطبيق المفهوم في الممارسة الفعلية لانشطة الموارد البشرية المختلفة والفروقات في هذه الممارسة بين القطاعين العام والخاص .

تكون مجتمع الدراسة من مديري الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص , حيث بلغ عدد المنظمات القطاع العام (90) منظمة ومنظمات القطاع الخاص (123) من خلال دليل سوق عمان المالي لعام 2003م .

تكونت عينة الدراسة من (50) مديراً في القطاع العام و(50) مديراً من القطاع الخاص شكلت ما نسبته في القطاعين (48,05%) من المجتمع .

أهم نتائج الدراسة :

- 1- هنالك تدنى في نسبة مشاركة المرأة في المناصب الادارية الوسطى والعليا.
- 2- هناك نسبة عالية من المدراء التي أجريت عليهم الدراسة يحملون الشهادات الجماعية الاولى والعليا.
- 3- يوجد وضوح لدى مديري الموارد البشرية للمنظمات في القطاعين العام والخاص في مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية .
- 4- أن منظمات القطاعين لاتستفيد جزئياً من وجود الحاسب لديها في مجال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية .
- 5- من أهم المعوقات التي تحول دون تبنى خطة إستراتيجية للموارد البشرية ضعف نظام التغذية الراجع في القطاعين , وضعف نظام الحوافز وتدنى موقع إدارة الموارد البشرية لدى القطاع العام .
- 6- توجد فترقات ذات دلالة إحصائية في أنشطة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لصالح القطاع الخاص في كل من الحوافز والامتيازات والإستقطاب والاختيار والتعيين.
- 7- توجد علاقة ارتباط إيجابية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية في القطاعين العام والخاص .

**16/ دراسة الخطيب** , صالح فهد (2003م) رسالة ماجستير غير منشورة , الجامعة الاردنية , عمان, الاردن . بعنوان: (التخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسسي لقطاع صناعة الادوية)

هدفت هذه الدراسة التي إجريت على قطاع صناعة الادوية الاردنية - الشركات المساهمة العامة فقط اى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي ضمن هذا القطاع وذلك من خلال درجة وضوح المفهوم , ودرجة الممارسة , ومصادر المعلومات , والاطراف المشاركة فى هذه العلمية , وأهم العوامل البئية التي تؤخذ بالحسبان عن القيام بهذه العلمية وعلاقة هذا الواقع بالاداء المؤسسي لهذه الشركات مقاساً بالعائد على الاصول وبالقيمة السوقية المضافة .

إستخدمت الاستبانة كاداة جمع البيانات وبلغت عينةالدراسة (50) مديراً .أهم النتائج :-

- 52% من مدراء شركات صناعة الادوية لاتدرك المعنى العلمى الصحيح لمفهوم التخطيط الاستراتيجى .
- 56% من عينة الدراسة أن عملية التخطيط الاستراتيجى تتم من خلال الإدارة العليا بمنء عن المستويات الادارية الاخرى .
- لدى مدراء شركات صناعة الادوية الاردنية توجهات إيجابية نحو التخطيط الاستراتيجى والنتائج المرجوة منه فى حالة تطبيقه .
- اثبتت نتائج أختيار الفرضيات أنه ليس هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجى وبين الاداء المؤسسي لهذه الشركات سواء مقاساً بالعائد على الاصول او بالقيمة السوقية المضافة .
- وجود مدراء شركات صناعة الادوية الاردنية لايقومون بأخذ عناصر البئتين الداخلية والخارجية بعين الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجى .

**17/دراسة العفيف أمجد** ( 2005م ),رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة اليرموك , الاردن , ارید بعنوان (العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجى فى الاجهزة الحكومية )

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجى التالية فى الاجهزة الحكومية الاردنية

( الكفاءات البشرية, التمويل, التشريعات, المعلومات, التكنولوجيا )

واستهدفت الإدارتين العليا والوسطى للتعرف على اتجاهاتهم نحو هذه العوامل وأثرها على التخطيط الإستراتيجي .

#### أهم النتائج :

أولاً: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة التالية مجتمعة ( الكفاءات البشرية, التمويل, التشريعات, المعلومات, التكنولوجيا ) وبين العامل التابع (التخطيط الاستراتيجي).

ثانياً: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من المتغيرات المستقلة التالية منفردة (الكفاءات البشرية, التمويل, التمويل, التشريعات, المعلومات, التكنولوجيا) وبين العامل التابع ( التخطيط الاستراتيجي ).

ثالثاً: أظهرت النتائج أن إستجابات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية ومرتفعة نحو أهمية التخطيط الإستراتيجي .

رابعاً : أظهرت النتائج أن إستجابات أفراد العينة الدراسية نحو العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي جاءت مرتفعة , ويمكن ترتيبها حسب شدة التأثير كمايلي : -

1- نقص الكفاءات البشرية 2- نقص التمويل 3- نقص المعلومات

2-4- قدم التشريعات 5- نقص التكنولوجيا .

خامساً : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات المديرين نحو التخطيط الإستراتيجي تعزى الى المتغيرات الديموغرافية والوظيفية التالية ( الجنس , العمر , المؤهل العلمي , المستوى الاداري , الخبرة العملية .

18/ دراسة (أحمد الشافعي - أحمد فكري سليمان - بحث مقدم إلى مجلة الزقازيق المجلد الخامس سنة 1988م الطبعة الأولى 2001م (دور التخطيط للمدرب في النهوض لمستوى ألعاب القوى) الأولى 2001م - مكتبة ومطبعة الإشعاع القيمة (الموسوعة العلمية في الإدارة وفلسفة التربية البدنية والرياضة - الجزء الخامس).

هدف البحث: التعرف على دور التخطيط للمدرب في النهوض بمسابقات ألعاب القوى

استخدم المنهج: الوصفي المسحي.

### مجتمع الدراسة:

مختارة من مدربي ألعاب القوى وعددهم 30 مدرباً تم أخذهم من دورة تدريبية نظمتها مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية في مركز الأنفوشي في صيف عام 1988 م .

### أدوات جمع البيانات:

(المقابلة الشخصية والإستبانة).

### أهم التوصيات:

- أظهرت نتائج الدراسة أهمية التخطيط كأهم عنصر من عناصر الإدارة كمنهج أساسي
  - إتباع المدرب للتخطيط العام لإتحاد ألعاب القوى مع إتباع تخطيط خاص به لتنفيذ خطته التدريبية .
  - توفير الإمكانيات المادية والبشرية واللازمة للتخطيط وذلك عن طريق:
    - 1- توفير الإعتمادات المالية اللازمة للتخطيط الجاري والمستقبلي .
    - 2- استمرار إيفاد المدربين المميزين في بعثات خارجية على أحدث وسائل التدريب والتخطيط لمجال ألعاب القوى.
    - 3- إتباع طرق التقييم وتصميم اختبارات قبلية وبعديّة لتصويب مسار التخطيط من التنفيذ.
  - 9/ دراسة إبراهيم عبد المقصود - رسالة دكتوراه غير منشورة - جامعة حلوان 1980م - بعنوان (دور التخطيط في تطوير المستوى الرياضي في مصر).
- هدفت الدراسة: إلى تحديد المتطلبات الفردية لضمان التخطيط الجيد لبرامج التربية البدنية والرياضة للمرحلة الابتدائية.

وقد استخدمت الدراسة المنهج: الوصفي المسحي.

وقد تنوع مجتمع الدراسة: على النحو التالي:

(34) موجهاً وموجهة.

(31) ناظر مدرسة.

(32) معلماً للتربية البدنية والرياضة.

واعتمدت في جمع المعلومات المطلوبة: على الإستبانة.

النتائج المتحصلة:

- أجمع الموجهون على قلة الإمكانيات المادية والبشرية والتي تمثل أهم عائق في سبيل تحقيق البرنامج لأهدافه.

- عدم إشراك كل من نظار المدارس مدرس التربية البدنية والرياضة بالمرحلة في تخطيط البرنامج يمثل سبباً في عدم تحقيق البرنامج لأهدافه.

- لا يتلاءم البرنامج الحالي مع الوقت والجهد المطلوب لتنفيذه من وجهة نظر المتعلمين.

- ضرورة توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ برامج التربية البدنية والرياضة في ضوء مطالب

10/ فاطمة عبد الله الطيب يناير 1998م - لنيل درجة الماجستير كلية العلوم الإدارية جامعة أم درمان الإسلامية - بعنوان: (التخطيط الإستراتيجي وأثرها على الأداء دراسة تطبيقية على منظمة الدعوة الإسلامية).

**هدف البحث:** هو تأكيد أهمية التخطيط الإستراتيجي كأسلوب وأداة علمية للوصول إلى أهداف المنظمة وفهم أفضل للبيئة الحالية والمستقبلية التي تعمل المنظمة في إطارها.

**استخدمت الباحثة:** المنهج الوصفي في هذا البحث.

**مجتمع الدراسة:** تركز على منظمة الدعوة الإسلامية.

**أدوات جمع البيانات:** الإستبانة.

توصلت الباحثة إلى عدد من النتائج: من بينها إن منظمة الدعوة الإسلامية تتبع إستراتيجية التوسع والنمو والانتشار، وإن المشكلة أو المعوق الأساسي لعمل المنظمة هو قلة الموارد المالية والشح في النقد الأجنبي وبالرغم من تبنى المنظمة لعدد من الحلول التي خففت من حدة هذه المشكلة، ومن النتائج أيضاً إن المنظمة تعتمد في أدائها على أفراد مؤهلين مؤمنين برسالتها ولديهم الرغبة في العمل لتحقيق أهدافها، وقد أثبتت هذه النتائج صحة كل الفروض.

أهم التوصيات: العمل على جذب المستثمرين الأجانب للدخول في مشاركات استثمارية مع المنظمة بجانب تطوير شركات واستثمارات المنظمة وإنشاء شركات خارج دول المقر.

11- شرف الدين الطيب أحمد موسى - رسالة لنيل درجة الدكتوراه في الاقتصاد (كلية الاقتصاد - جامعة أم درمان الإسلامية 1999م - بعنوان: (التخطيط الإستراتيجي في السودان من منظور إسلامي).

استخدم الباحث المنهج: الوصفي التحليلي.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- هناك عدة نظريات تتحدث عن التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الأنظمة الوضعية كنظرية الدفعة القوية ونظرية النمو المتوازن وغير المتوازن وقد وجدت هذه النظريات انتقادا كبير في الدول النامية ومن الصعوبة مكان تطبيق أغلبية هذه النظريات في هذه الدول حيث الإنتاج والإنتاجية المتدنية وشح الموارد المالية وتدنى الطاقات الاستيعابية ونقص في مستوى العمالة المدربة إضافة إلى التقنيات القديمة والهالكة وهناك أيضاً عدم المعرفة بالتقنيات المتطورة وإن وجدت تحتاج إلى كوادر مؤهلة ومدربة، فهناك دول استوردت تقنيات عالية ورغم ذلك لم تصل إلى مراميها وأهدافها المنشودة وفقدت معها عملية التنمية في هذه الدول.

2- تعددت المسميات التخطيط فهناك التخطيط الكلي الشامل الإلزامي، التخطيط التأشيرى، التخطيط الهيكلي أو التركيبي، التخطيط المالي، التخطيط الإستراتيجي، وكل هذه المسميات تهدف إلى أنواع معينة من الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية يمكن تحقيقها والاستفادة منها في إطار منهج علمي سليم.

3- تعددت الأساليب المتقدمة في التخطيط كنموذج هارورد دمار وشنرى برويق ونماذج السيناريوهات والمحاكاة وكلها أساليب تستخدم في التخطيط الإستراتيجي لعمل التنبؤات في المستقبل وهذه النماذج ليس هدف وإنما هي وسيلة حتى يكون القرار سليماً مبنياً على المنهجية والمنطق وفق إطار علمي سليم.

أهم التوصيات:

1- إن عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية هي الوجه الآخر للتخطيط الإستراتيجي ويجب أن ترتبط عملية التخطيط الإستراتيجي والفكر السياسي بالإطار الفكري الذي يركز على التوجهات الإسلامية المبنية على الحرية والعدل والشورى والأسس التنظيمية والمؤسسية السليمة وبغير ذلك يكون التخطيط الإستراتيجي جسد بلا روح.

2- لابد من حشد الطاقات المادية والبشرية والاعتماد على لذات أولاً وعلى الأصدقاء ثانياً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والاهتمام بالطبقات الفقيرة وتنمية الريف وادخال التقنيات الحديثة التي تناسب البيئة والمجتمع وتلك التي توسع فرصة العمالة لإعادة تقسيم الدخل والثروة.

3- لابد من العمل على إنشاء جهاز للتخطيط الاقتصادي له القدرة والفعالية لترسيخ المبادئ والمفاهيم في التخطيط الإستراتيجي الذي يعتمد على هيكلة وصيانة القطاعات المختلفة وخلق التوازن بينهما ولابد أيضاً من إشراك القطاع الخاص ومشورتهم في القرارات الإستراتيجية الهامة.

4- يجب عدم اللجوء إلى المركزية في وضع كافة القرارات خاصة التي ليس لها طابع إستراتيجي والعمل على اللامركزية الشديدة في وضع الخطط الخاصة بالأقاليم والولايات المختلفة مع الأخذ بمبدأ التنسيق في خطط التنمية بين هذه الأقاليم والولايات المختلفة وذلك لخلق التوازنات القطاعية والإقليمية التي تشمل كافة القطاعات الزراعية والخدمية والصناعية.

#### الدراسات الاجنبية

12/ دراسة (Bridje apeel) فى بريطانيا بعنوان استخدام الحاسوب والتخطيط الاستراتيجي

فى قطاع الاعمال الصغيرة والمتوسطة Computer usage and strategic planning in

theb SMS sector

استهدفت هذه الدراسة التركيز على السلوك الاستراتيجي وفحص الاثر الداخلي بين التخطيط الاستراتيجي , استخدامات الحاسوب وانواع تطبيقات الاعمال , ومعرفة مدى استخدام البرمجيات الجاهزة فى اعمال تلك المنظمات .

ضمت عينة الدراسة مجموعة شركات ROM-FAMIECD المكونة من (174 منظمة صغيرة ومتوسطة منها 92 منظمة صغيرة 82 منظمة متوسطة ) عاملة فى قطاع انتاجى وقد كان معيار انتقاء المنظمات هو أن يكون عدد العاملين فيها بين (10-499) عاملاً وهذا المعيار شائع ومعتمد من الاتحاد الاوربي .  
أهم النتائج :

1- التخطيط الاستراتيجي واستخدام الحاسوب لقد اشارت الدراسة أن 27.2% من المنظمات الصغيرة و 22% من المنظمات المتوسطة لم تتعامل مع التخطيط الاستراتيجي وذكر بأن 23.9% من المنظمات الصغيرة و 22% من المنظمات المتوسطة بأن الخطط الاستراتيجية يعمل بها دائماً دون تفاصيل .

13/ دراسة FAICONER aHODGETT فالكونر وهودجيت بعنوان تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية التجربة الاسترالية planning an Australia Experience

لقد هدفت الدراسة الى فحص الاختلاف فى تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية فى الشركات الاسترالية فى الدول المتطورة الاخرى . حيث لوحظ أن تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية من الاهتمامات الرئيسية لمديرى الشركات أن هذه الدراسة هى جزء من دراسة كبيرة قد اجريت بهدف اكتشاف كل من التخطيط والادارة واستخدام نظم المعلومات فى المنطقة الاسترالية , وهى دراسة مسحية تمت بواسطة البريد الالكترونى حيث اشتملت على (1155) منظمة اعمال استرالية .

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

1- بالرغم من فهم أهمية نظم المعلومات . فإن عدد كبير من المنظمات لم يتبع اليه التخطيط الرسمى للمعلومات . حيث ظهر أن التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات فى معظم الشركات الاسترالية ليس واسع الانتشار . وأنبعض منها ممن لديه تخطيط استراتيجي لنظم المعلومات لم يكن متجاوباً مع التخطيط المؤسسى بل كانت خطة نظم المعلومات فيها منفصلة .

2- أن وجود التخطيط الاستراتيجي في نظم المعلومات باهظ التكلفة وقد كفت بعض الشركات بنجاح نظرية التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات لديها بينما لم يدرك آخرون أهمية المعلومات كمصدر استراتيجي .

3- أن اغلب الشركات لم تتبنى تخطيط نظم المعلومات كقضية استراتيجية كما لم تأخذ التخطيط الاستراتيجي لاحتياجات نظم المعلومات بعين الاعتبار .

### 1. التعليق على الدراسات السابقة:

يلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة والمشابهة ما يلي:

أ. معظم الدراسات السابقة والمشابهة استخدمت المنهج الوصفي بخطواته وإجراءاته نظراً لملائمته لطبيعة هذا النوع من الدراسات.

ب. أدوات جمع البيانات للدراسات السابقة والمشابهة تمثلت في: الاستبيان، المقابلات الشخصية، تحليل الوثائق، الملاحظة، الاطلاع واستطلاع الرأي.

ج. تنوع العمر الزمني واختلاف العينات مثال ا وزارات , شركات ,اللجنة الاولمبية.

### 2. أهداف الدراسات السابقة:

تمثلت في والتخطيط في للموارد البشرية .

### 3. الاستفادة من الدراسات السابقة:

لقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة والمشابهة في كل من اختيار طبيعة المنهج وتحديد أداة البحث واختيار المنهجية والأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة على تساؤلات البحث وكذلك تمثلت الاستفادة من الدراسات المشابهة في زيادة فهم مشكلة البحث بالنسبة للباحثة، ولقد ساعدت كثيراً في مناقشة النتائج على ضوء ما توصل إليه من نتائج.