

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا

الادارة الاستراتيجية ودورها في ترقية صادرات الثروة الحيوانية من الماشية واللحوم في
السودان في الفترة من 1992 - 2011
**Strategic Management and its Role in Promoting Livestock and
Meat Exports in Sudan (1992-2011)**

رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

اعداد
وفاء عبدالقادر أحمد عبدالقادر

إشراف
أ. د. علي عبدالله الحاكم

2014

آية قرآنية

أَفَمَنْ يَمْشِي مُكِبًّا عَلَى وَجْهِهِ أَهْدَىٰ أَمَّنْ يَمْشِي سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ

صدق الله العظيم

سورة الملك الآية (22)

إهداء

إلى روحه الطاهره الي من كان خير مثل لي، بحر العطاء الذي يجود بسخاء، الشمعة التي
تحترق لتضيء طريقي، غرس في قلبي الطموح والتطلع إلى العلم والمعرفة و الجدية وكل
القيم

النبيلة.....أبي

إلى التي علمتني القناعة وأبستني رداء الصبر.....
أمي

إلى رياحين حياتي أخواني وأخواتي ثم رفقاء الدرب والقلم أصدقائي وزملائي.

إلى كل من ساهم معي في إعداد هذه الرسالة إلى كل من علمني وأضاف إلى ذخيرتي
العلمية.....أساتذتي
الأجلاء

إلى وطني الحبيب

الباحث

شكر وتقدير

الباحث مدين بالشكر إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ممثلة في كلية الدراسات العليا لاتاحتهم الفرصة لي للبحث والتأهيل في هذا المجال.

كما تود الباحثة توجيه شكر خاص للبروفسير علي عبد الله الحاكم لموافقته علي تولي الاشراف لما قدمه لي من نصائح وتوجيهات ومتابعة دقيقة قادت الي تحقيق الغاية المطلوبه، ولاتنسي الباحثة أن تقدم الشكر الي الدكتور اوهيب سليمان ابوصالح الذي قام بجهد التحليل الاحصائي لبيانات الدراسه والشكر اجزله للبروفيسر محمد حسين ابو صالح الزي بزل مجهودا كبيرا لا حدود له حتي رات الرسالة النورولوزارة الثروه الحيوانية والتجاره والزراعة والهيئه السودانيه للمواصفات والوكالة الوطنية لتامين وتمويل الصادرات وبنك الثروة الحيوانية وغيرها من الجهات التي اعطتني ولم تبخل علي بالمعلومات الاساسيه ذات الصلة بهذا البحث لهم جميعاً شكري وتقديري.

والشكر موصول لوزارة المالية ولاية الخرطوم لدورها الفعال في تمويل الدراسة ووزارة التخطيط والتنمية العمرانية وهيئة الطرق والجسور بولاية الخرطوم التي كنت اعمل بها سهم آخر في الرعاية والمساندة. ولا يفوتني ان اشكر زملائي الذين شاركوني الهم في كل مراحل البحث.

لهم جميعاً شكري وتقديري.

الباحث

محتويات البحث

ب

الصفحة	المحتوى
أ	إهداء
ب	شكر وتقدير
ج	محتويات البحث
هـ	فهرس الجداول
ط	فهرس الاشكال
م	ملخص الدراسة
ن	Abstract
الاطار العام للدراسة	
1	المقدمه
2	مشكلة البحث
3	أهمية البحث
4	أهداف البحث
5	مسلمات البحث
6	فرضيات البحث
6	منهج البحث
7	محددات البحث
8	ابعاد البحث
8	مجتمع البحث
8	صعوبات البحث
9	الدراسات السابقة
13	محتويات البحث
الفصل الاول	
15	المبحث الاول: مفهوم الاستراتيجية
25	المبحث الثاني: مفهوم التخطيط الاستراتيجي
69	المبحث الثالث: مفهوم الادارة الاستراتيجية
الفصل الثاني	
82	المبحث الاول: البيئة المحلية
100	المبحث الثاني: البيئة الاقليمية

126	المبحث الثالث: البيئة العالمية
الفصل الثالث	
141	المبحث الأول: خطط وسياسات صادرات الثروة الحيوانية في السودان في الفترة من 1992 الي 2002
153	المبحث الثاني: خطط وسياسات صادرات الثروة الحيوانية في السودان في الفترة من 2007 الي 2011
166	المبحث الثالث: آليات تطبيق خطط صادرات الثروة الحيوانية في السودان
الفصل الرابع	
197	المبحث الأول: عينة الدراسة
203	المبحث الثاني: الدراسة الوصفية لفاعلية استراتيجية الثروة الحيوانية ودورها في ترقية صادرات الثروة الحيوانية
232	المبحث الثالث: اختبار العلاقة بين فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ومستوى ترقية هذا القطاع
305	النتائج
306	التوصيات
307	الدراسات المستقبلية
308	المصادر والمراجع
320	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
90	جدول رقم (1): المسالغ القائمة والعاملة في مجال الصادر
144	جدول رقم (2): تقديرات اعداد الثروة الحيوانية للفترة من 1980 . 1999
145	جدول رقم (3): صادرات الحيوانات الحية للفترة 1980-1999م(بالرأس)
146	جدول رقم (4): صادرات اللحوم للفترة (1980 – 1999م)
147	جدول رقم (5): صادر الضان الحي وحصيلة العائدات ومتوسط الاسعار للفترة من 1992م إلى 2002م
160	جدول رقم (6): صادرات الثروة الحيوانية في الفترة 2002 . 2009
160	جدول رقم (7): صادرات اللحوم بالطن للفترة 2000 . 2011 م
168	جدول رقم (8): مساهمة الثروة الحيوانية في السودان في الناتج المحلي الاجمالي
169	الجدول رقم (9): تقديرات الثروة الحيوانية للعامين 2007 – 2008
191	جدول رقم (10): عمليات الصادر للشركة خلال العام 2009
191	جدول رقم (11): عمليات الصادر للشركة خلال العام 2010
193	جدول رقم(12): الرسوم والخدمات علي صادرات الماشية واللحوم
199	جدول رقم (13): التوزيع العمري للمبجوثين
200	جدول رقم (14): المؤهل العلمي
201	جدول رقم (15): التخصص العملي
202	جدول رقم (16): سنوات الخبرة
203	جدول رقم (17): مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية
204	جدول رقم (18): مستوى مشاركة القطاع الخاص في الإدارة الأستراتيجية مرضي .
205	جدول رقم (19): الاهتمام بمنهج الإدارة الأستراتيجية
206	جدول رقم (20): مستوى الحصص لصادرات الثروة الحيوانية في الأسواق العالمية
207	جدول رقم (21): هناك ضعف في اداء المشاريع الانتاجية للمواشي واللحوم
208	جدول رقم (22): تتم دراسة الاسواق الخارجية للمواشي واللحوم من حيث المناقسة والاسعار وجودة الصادر
209	جدول رقم (23): هناك زيادة في معدلا لعائد علي صادرات الثروة الحيوانية
210	جدول رقم (24): هناك زيادة في معدل الرسوم المفروضة
211	جدول رقم (25): هناك عدم إهتمام بالمسالغ والمحاجر
212	جدول رقم (26): هناك ضعف في إنتاج الثروة الحيوانية من المواشي واللحوم
213	جدول رقم (27): عدم ثبات السياسات الاقتصادية التي تؤثرفي تطويرقطاع الثروة الحيوانية تسويقاً وتصديراً

214	جدول رقم (28): إرتفاع تكلفة تمويل صادرات الثروة الحيوانية
215	جدول رقم (29): خرج المصدرون السودانيون من السوق في الآونة الأخيرة
216	جدول رقم (30): لاتوجد مشاريع استثمارية متخصصة في مجال الماشية واللحوم بأسلوب علمي مدروس
217	جدول رقم (31): هناك نقص في المعلومات المتعلقة بالأسواق العالمية في ما يخص صادرات الثروة الحيوانية من الماشية واللحوم
218	جدول رقم (32): هناك زيادة في أسعار المواشي محليا
219	جدول رقم (33): يتمسك المنتج بثقافته التقليدية والموروث الاجتماعي
220	جدول رقم (34): هناك آثار سلبية على الماشية لانتشار الجفاف والتصحر وشح الأمطار في معظم مناطق السودان
221	جدول رقم (35): هناك انخفاض في كمية الإنتاج من الثروة الحيوانية
222	جدول رقم (36): هناك إنتشار للأمراض الوبائية والمستوطنة للحيوانات في السودان
223	جدول رقم (37): هناك عدم إهتمام بتحسين السلالات من الماشية في القطاع الرعوي
224	جدول رقم (38): فقد القطاع العام الكثير من المزارع النموذجية الخاصة بإنتاج الماشية
225	جدول رقم (39): سياسات المعلومات والمعلوماتية مثل انفاذ مشروع الإحصاء الحيواني تؤدي إلى تدعيم سياسات تسويق الصادر
226	جدول رقم (40): توجد معالجات فعالية للنزاعات بين الرعاة والمزارعين في مناطق التماس
227	جدول رقم (41): تعمل السياسات والتدابير التي تم اتخاذها من قبل الهيئة السودانية للمواصفات على ترقية الصادرات من الثروة الحيوانية
228	جدول رقم (42): تضمنت إستراتيجية للهيئة السودانية للمواصفات وجهات ذات صلة بضبط الجودة
229	جدول رقم (43): هناك اهتمام بتسجيل السلالات في الملكية الفكرية
230	جدول رقم (44): هناك رضا عن مستوى جودة الانتاج الحيواني من الصادرات
231	جدول رقم (45): قطاع الثروة الحيوانية يعاني من مشاكل هيكلية تعوق نمو الصادرات
232	جدول رقم (46): مستوى رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأثرها على خلق حصص معقولة من صادرات الثروة الحيوانية في الأسواق العالمية
235	جدول رقم (47): مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأن هناك ضعف في أداء المشاريع الإنتاجية للمواشي واللحوم
237	جدول رقم (48): الرضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأنه تتم دراسة الأسواق الخارجية للمواشي واللحوم من حيث المنافسة والأسعار وجودة الصادر
239	جدول رقم (49): مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأن هناك زيادة في معدل العائد على صادرات الثروة الحيوانية
241	جدول رقم (50): هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأن هناك زيادة في

	معدل الرسوم المفروضة
243	جدول رقم (51): هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأن هناك عدم اهتمام بالمسالخ والمحاجر
245	جدول رقم (52): مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأن هناك ضعف في إنتاج الثروة الحيوانية من المواشي واللحوم
247	جدول رقم (53): مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وعدم ثبات السياسات الاقتصادية التي تؤثر في تطوير قطاع الثروة الحيوانية سويقاً وتصديراً
246	جدول رقم (54): مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وارتفاع تكلفة تمويل صادرات الثروة الحيوانية
251	جدول رقم (55): مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وخروج المصدرين السودانيين من السوق في الآونة الأخيرة
253	جدول رقم (56): مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وعدم وجود مشاريع استثمارية متخصصة في مجال الماشية واللحوم بأسلوب علمي مدروس
255	جدول رقم (57): مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية مع وجود نقص في المعلومات المتعلقة بالأسواق العالمية في ما يخص صادرات الثروة الحيوانية من الماشية واللحوم
258	جدول رقم (58): مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية مع وجود زيادة في أسعار المواشي محلياً
260	جدول رقم (59): مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية مع وجود آثار سلبية على الماشية نتيجة انتشار الجفاف والتصحر وشح الأمطار في معظم مناطق السودان
262	جدول رقم (60): مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية مع وجود إنتشار للأمراض البوائية والمستوطنة للحيوانات في السودان
264	جدول رقم (61): مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية مع وجود عدم إهتمام بتحسين السلالات من الماشية في القطاع الرعوي
267	جدول رقم (62): اختبار العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية وعدم الإهتمام بتحسين السلالات من الماشية في القطاع الرعوي
270	جدول رقم (63): مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية مع فقدان القطاع العام الكثير من المزارع النموذجية الخاصة بإنتاج الماشية
273	جدول رقم (64): مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وسياسات المعلومات والمعلوماتية مثلاً نفاذ مشروع الإحصاء الحيواني تؤدي إلى تدعيم سياسات تسويق الصادر
276	جدول رقم (65): مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ووجود معالجات فعالة للنزاعات بين الرعاة والمزارعين في مناطق التماس

279	جدول رقم (66): العلاقة بين مستوي الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية والسياسات والتدابير التي تم اتخاذها من قبل الهيئة السودانية للمواصفات على ترقية الصادرات من الثروة الحيوانية
282	جدول رقم (67): مستوي الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية والاهتمام بتسجيل السلالات في الملكية الفكرية
285	جدول رقم (68): مستوي الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية والرضا عن مستوى جودة الانتاج الحيواني من الصادرات
288	جدول رقم (69): مستوي الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية مع معاناة قطاع الثروة الحيوانية من مشاكل هيكلية تعوق نمو الصادرات
291	جدول رقم (70): مستوي الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية والحصص المعقولة في صادرات الثروة الحيوانية في السودان للعالم
294	جدول رقم (71): مستوي الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ووجود ضعف في اداء المشاريع الانتاجية للمواشي واللحوم
297	جدول رقم (72): مستوي الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ودراسة الاسواق الخارجية للمواشي واللحوم من حيث المنافسة والاسعار وجودة الصادر
300	جدول رقم (73): مستوي الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ووجود زيادة في معدل العائد علي صادرات الثروة الحيوانية
303	جدول رقم (74): مستوي الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية والزيادة في معدل الرسوم المفروضة

فهرس الاشكال

الصفحة	الشكل
22	شكل رقم (1): ابعاد الاستراتيجية
41	شكل رقم (2): عملية الإدارة الاستراتيجية للمستوى الأعلى للمنظمة
54	شكل رقم (3): نموذج الخطة الإستراتيجية لعام
55	شكل رقم (4): نموذج الخطة الاستراتيجية
57	شكل رقم (5): التفاعل بين التغذية المرتدة بين التخطيط والتنفيذ
196	شكل رقم (6): نموذج الدراسة
199	شكل رقم (7): التوزيع العمري للمبجوثين
200	شكل رقم (8): المؤهل العلمي
201	شكل رقم (9): التخصص العملي
202	شكل رقم (10): سنوات الخبرة
203	شكل رقم (11): مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية
204	شكل رقم (12): مستوى مشاركة القطاع الخاص في الإدارة الاستراتيجية مرضي.
205	شكل رقم (13): الاهتمام بمنهج الإدارة الاستراتيجية
206	شكل رقم (14): مستوى الحصص لصادرات الثروة الحيوانية في الأسواق العالمية
207	شكل رقم (15): هناك ضعف في اداء المشاريع الانتاجية للمواشي واللحوم
208	شكل رقم (16): تتم دراسة الاسواق الخارجية للمواشى واللحوم من حيث المنافسة والاسعار وجودة الصادر
209	شكل رقم (17): هناك زيادة في معدلا لعائد علي صادرات الثروة الحيوانية
210	شكل رقم (18): هناك زيادة في معدل الرسوم المفروضة
211	شكل رقم (19): هناك عدم إهتمام بالمسالخ والمحاجر
212	شكل رقم (20): هناك ضعف في إنتاج الثروة الحيوانية من المواشي واللحوم
213	شكل رقم (21): عدم ثبات السياسات الاقتصادية التي تؤثر في تطوير قطاع الثروة الحيوانية تسويقاً وتصديراً
214	شكل رقم (22): إرتفاع تكلفة تمويل صادرات الثروة الحيوانية
215	شكل رقم (23): خرج المصدرون السودانيون من السوق في الآونة الأخيرة
216	شكل رقم (24): لاتوجد مشاريع استثمارية متخصصة في مجال الماشية واللحوم بأسلوب علمي مدروس
217	شكل رقم (25): هناك نقص في المعلومات المتعلقة بالأسواق العالمية في ما يخص صادرات الثروة الحيوانية من الماشية واللحوم

218	شكل رقم (26): هناك زيادة في أسعار المواشي محليا
219	شكل رقم (27): يتمسك المنتج بثقافته التقليدية والموروث الاجتماعي
220	شكل رقم (28): هناك آثار سلبية على الماشية لانتشار الجفاف والتصحر وشح الأمطار في معظم مناطق السودان
221	شكل رقم (29): هناك انخفاض في كمية الإنتاج من الثروة الحيوانية
222	شكل رقم (30): هناك إنتشار للأمراض الوبائية والمستوطنة للحيوانات في السودان
223	شكل رقم (31): هناك عدم إهتمام بتحسين السلالات من الماشية في القطاع الرعوي
224	شكل رقم (32): فقد القطاع العام الكثير من المزارع النموذجية الخاصة بإنتاج الماشية
225	شكل رقم (33): سياسات المعلومات والمعلوماتية مثل انفاذ مشروع الإحصاء الحيواني تؤدي إلى تدعيم سياسات تسويق الصادر
226	شكل رقم (34): توجد معالجات فعالية للنزاعات بين الرعاة والمزارعين في مناطق التماس
227	شكل رقم (35): تعمل السياسات والتدابير التي تم اتخاذها من قبل الهيئة السودانية للمواصفات على ترقية الصادرات من الثروة الحيوانية
228	شكل رقم (36): تضمنت إستراتيجية للهيئة السودانية للمواصفات موجهات ذات صلة بضبط الجودة
229	شكل رقم (37): هناك اهتمام بتسجيل السلالات في الملكية الفكرية
230	شكل رقم (38): هناك رضا عن مستوى جودة الإنتاج الحيواني من الصادرات
231	شكل رقم (39): قطاع الثروة الحيوانية يعاني من مشاكل هيكلية تعوق نمو الصادرات
233	شكل رقم (40): مستوى رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأثرها على خلق حصص معقولة من صادرات الثروة الحيوانية في الأسواق العالمية
236	شكل رقم (41): مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأن هناك ضعف في أداء المشاريع الإنتاجية للمواشي واللحوم
238	شكل رقم (42): الرضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأنه تتم دراسة الأسواق الخارجية للمواشي واللحوم من حيث المنافسة والأسعار وجودة الصادر
240	شكل رقم (43): مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأن هناك زيادة في معدل العائد على صادرات الثروة الحيوانية
242	شكل رقم (44): هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأن هناك زيادة في معدل الرسوم المفروضة
244	شكل رقم (45): هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأن هناك عدم اهتمام بالمسالخ والمحاجر
246	شكل رقم (46): مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأن هناك ضعف في إنتاج الثروة الحيوانية من المواشي واللحوم

248	شكل رقم (47): مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وعدم ثبات السياسات الاقتصادية التي تؤثر في تطوير قطاع الثروة الحيوانية تسويقاً وتصديراً
250	شكل رقم (48): مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وارتفاع تكلفة تمويل صادرات الثروة الحيوانية
252	شكل رقم (49): مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وخروج المصدرين السودانيين من السوق في الآونة الأخيرة
254	شكل رقم (50): مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وعدم وجود مشاريع استثمارية متخصصة في مجال الماشية واللحوم بأسلوب علمي مدرّس
256	شكل رقم (51): مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية مع وجود نقص في المعلومات المتعلقة بالأسواق العالمية في ما يخص صادرات الثروة الحيوانية من الماشية واللحوم
259	شكل رقم (52): مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية مع وجود زيادة في أسعار المواشي محلياً
261	شكل رقم (53): مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية مع وجود آثار سلبية على الماشية نتيجة انتشار الجفاف والتصحر وشح الأمطار في معظم مناطق السودان
263	شكل رقم (54): مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية مع وجود انخفاض في كمية الإنتاج من الثروة الحيوانية
265	شكل رقم (55): مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية مع وجود إنتشار للأمراض البوائية والمستوطنة للحيوانات في السودان
268	شكل رقم (56): مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية مع وجود عدم إهتمام بتحسين السلالات من الماشية في القطاع الرعوي
271	شكل رقم (57): مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية مع فقدان القطاع العام الكثير من المزارع النموذجية الخاصة بإنتاج الماشية
274	شكل رقم (58): مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وسياسات المعلومات والمعلوماتية مثلاً نفاذ مشروع الإحصاء الحيواني تؤدي إلى تدعيم سياسات تسويق الصادر
277	شكل رقم (59): مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ووجود معالجات فعالة للنزاعات بين الرعاة والمزارعين في مناطق التماس
280	شكل رقم (60): مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية والسياسات والتدابير التي تم اتخاذها من قبل الهيئة السودانية للمواصفات على ترقية الصادرات من الثروة الحيوانية
283	شكل رقم (61): مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية والاهتمام بتسجيل السلالات في الملكية الفكرية
286	شكل رقم (62): مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية والرضا عن مستوى جودة

	الانتاج الحيواني من الصادرات
289	شكل رقم (63): مستوي الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية مع معاناة قطاع الثروة الحيوانية من مشاكل هيكلية تعوق نمو الصادرات
292	شكل رقم (64): مستوي الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية والحصص المعقولة في صادرات الثروة الحيوانية في السودان للعالم
295	شكل رقم (65): مستوي الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ووجود ضعف في اداء المشاريع الانتاجية للمواشي واللحوم
298	شكل رقم (66): مستوي الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ودراسة الاسواق الخارجية للمواشي واللحوم من حيث المنافسة والاسعار وجودة الصادر
301	شكل رقم (67): مستوي الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ووجود زيادة في معدل العائد علي صادرات الثروة الحيوانية
204	شكل رقم (68): مستوي الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية والزيادة في معدل الرسوم المفروضة

ملخص الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على مفهوم الادارة الاستراتيجية ودورها في ترقية قطاع صادرات الثروة الحيوانية من الماشية واللحوم في الفترة من 92 - 2011م، كما تهدف إلى دراسة البيئه الاستراتيجية ومفهوم اوضاع الصادرات في السودان.

استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي ومنهج دراسة الحالة والمنهج التاريخي والدراسة الميدانية للوصول للنتائج المطلوبة التي تحقق اهداف الدراسة.

سعي الباحث لاختيار صحة الفرضيات الاتية:

1. هناك علاقة بين فعالية استراتيجية الثروة الحيوانية وترقية صادرات الثروة الحيوانية.
 2. هنالك علاقة بين مستوى مشاركة القطاع الخاص في الإدارة الأستراتيجية وترقية صادرات الثروة الحيوانية من الماشية واللحوم.
 3. هنالك علاقة بين قابلية الاستراتيجية و الحصول على حصص استراتيجية في اسواق اللحوم.
- توصل البحث لعدد من النتائج اهمها :

- صحة جميع الفرضيات.
 - استخدام منهج الادارة الاستراتيجية في تطور قطاع صادرات الثروة الحيوانية من الماشية واللحوم.
 - تطوير السياسات في مجال الاسعار والانتاج الحيواني والتجارة الخارجية.
 - تطوير البني التحتية وتطوير مهارات المزارعين والرعاة.
- توصل البحث لعدد من التوصيات وأهمها:
- تعزيز الالتزام بتحقيق نهج الادارة الاستراتيجية على مستوى القطاعين العام والخاص.
 - البحث في المعوقات التي تحد من الالتزام بتطبيق نهج الإدارة الأستراتيجية.
 - العمل على تطوير السياسات الاقتصادية في مجال التجارة والاستثمار والصناعة.
 - العمل على رفع كفاءة الرعاة والكوادر العاملة في مجال الانتاج الحيواني وكذلك العمل على تحسين السلالات.

Abstract

The study aims at identifying the concept of Strategic Management and its role in promoting the Export Sector of Animal Resources of livestock and meat from 1992 to 2011. The study also aims at studying the Strategic Environment, the Concept and conditions of Export in Sudan.

The study based on descriptive and analytical approach, a case study, historical and fieldwork methods to obtain the desired results which achieve the objectives of the study.

The researcher sought to test the correctness of the following hypotheses:

1. There is a relationship between the effectiveness of the Animal Resources Strategy and the promotion of the export sector of Animal Resources.
2. There is a relationship between the participation level of the private sector in Strategic Management and the promotion of export sector of the Animal Resources of livestock and meat.
3. There is a relationship between the susceptibility strategy and the obtaining of strategic shares in the meat markets.

The research has found many results; the most important are the following:

- The correctness of all hypotheses.
- The use of Strategic Management approach in the development of the Animal Resources export sector of livestock and meat.
- The development of policies in the field of prices, animal production and foreign trade.
- The development of the infrastructure of the skills of farmers and pastoralists.

Many recommendations are made; the most important are the following:

- Enhance the commitment of Strategic Management Approach at private and public sectors.
- Search to find the obstacles that hinder the commitment to apply the Strategic Management Approach.
- Work to develop economic policies in the field of trade, investment and industry.
- Work to raise the efficiency of the pastoralists and persons working in the field of animal production and work to improve the breeds.

الاطار العام للدراسة

المقدمة:

يتسم هذا العصر بكثرة تعقيداته وكثرة العوامل والمتغيرات في مختلف نشاطاته وهذا يحتم علينا الأخذ بعين الاعتبار الادارة الاستراتيجية كمخرج من هذه التعقيدات وبطريقة علمية بحيث يحقق لنا الكثير من الفوائد، ويجنبنا الكثير من المشكلات ومن المعروف إن الادارة الاستراتيجية من أهم مكوناتها التخطيط الاستراتيجي الذي من أهم مكوناته الرؤية- الرسالة- الأهداف الاستراتيجية- تشخيص الفرص والمهددات- تقييم جوانب القوة والضعف- توليد الاستراتيجيات البديلة- بناء الخطة الاستراتيجية وتكرار عملية التخطيط وبناء الخطة التكتيكية والتخطيط الاستراتيجي أكبر من مجرد توقع المستقبل بل يتعدى ذلك إلى الاقتناع بان صورة المستقبل يمكن التأثير عليها وتغييرها، وذلك بوضع أهداف وغايات واضحة، ويجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للتحقق.

وتتميز الادارة الاستراتيجية بالديناميكية والتغير المستمر والتفاعل مع البيئة الخارجية.

تعرف الادارة الاستراتيجية علي أنه ذلك النوع من التخطيط المستقبلي الذي يراعي ما يحيط بالمؤسسة من قوي وعوامل خارجية بإعتبار أنها قد تكون أكثر تأثيراً في قوتها من القوي والعوامل داخل المؤسسة، ويسهم في إمكانية إكتشاف واستطلاع الفرص والإمكانيات الجديدة المختلفة والمتاحة لمستقبل المؤسسة. وهو عملية تخطيط منطقية تمتاز بتأثيراتها السيكولوجية الفعالة على الأفراد داخل تنظيم معين من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية العقلانية التي تستهدف الارتقاء بالمنظمات.⁽¹⁾

وعلى الرغم من أن الادارة الاستراتيجية قد صاحبت الإدارة منذ وجودها ورغم الاهتمام العالمي إلا أنه في الدوائر الحكومية عادة ما تستخدم تعبير التخطيط الاستراتيجي كمرادفاً للادارة الاستراتيجية. أن مفهوم الادارة الاستراتيجية لا يزال مواجهاً بعض الصعوبات من حيث التطبيق في المؤسسات وذلك لان الادارة الاستراتيجية تتطلب تطوير إمكانيات المنظمة لتسهيل إمكانية التعرف على نقاط القوة والضعف وتحليل الفرص والمهددات لتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها. كما يتطلب توفير المرونة لدي المنظمة للتعامل مع المتغيرات غير المتوقعة ورفع كفاءة العاملين داخل المؤسسة. كما أن هنالك خلافاً بين المفكرين الإداريين في المؤسسات حول تطبيق الادارة الاستراتيجية إلا أن هذا الخلاف لم يقف في وجه تطور هذا المفهوم وذلك لوجود الأبحاث الجادة في هذا الموضوع الهام والذي ظهرت نتائجه بعد تطبيقه.

(1) [http # www . almdares . net / modules . php ? name = New @ file article / sid = 261](http://www.almdares.net/modules.php?name=New@file/article/sid=261)

تعد الإدارة الاستراتيجية من المبادئ الهامة وهناك إجماع بين المفكرين على أهمية هذا المبدأ في تطوير وترقية أداء المؤسسات خاصة التي تعمل في مجال التصدير .
ونظراً لحاجة الدول والمؤسسات لتطبيق نهج التخطيط الإستراتيجي، رأى الباحث أهمية الاستفادة من تطبيق هذا النهج في مجال ترقية الصادر السوداني بالتركيز علي صادرات الثروة الحيوانية من الماشية واللحوم خاصة وأن السودان يمتلك ثروة حيوانية تقدر بحوالي 134 مليون راس من الماشية وفقاً لإحصاءات عام 2004. إلا ان العائد من هذه الثروة يعتبر ضئيلاً مقارنة بحجم الانتاج. ومن هنا تأتي الحاجة الي وضع خطة إستراتيجية للإستفادة من هذا الإنتاج للتصدير ليدخل في الدائرة الإقتصادية وينعكس أثره علي الدخل القومي والنتاج القومي وبالتالي علي رفاهية المواطن ولستقرار البلاد. خاصة بعد انفصال الجنوب و ذهاب جزء كبير من عائدات البترول لصالح دولة الجنوب.
وتعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها: (تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها).

ويأمل الباحث أن يكون هذا الجهد لبنه في مجال ترقية الصادر السوداني للثروة الحيوانية (من الماشية الحية واللحوم). وبالرغم من أهمية هذا البحث بالنسبة للقطاع العام إلا أن القطاع الخاص له صلة وثيقة بهذا الموضوع وخاصة بعد توجه الدولة نحو خصخصة القطاع العام وزيادة الإهتمام بالصادرات غير البترولية.⁽²⁾

مشكلة البحث:

لاشك أن الإدارة الاستراتيجية قد أصبحت عاملاً مهماً في كيفية التعامل مع المستقبل وأداة فعالة من أدوات الدولة في سبيل الوصول إلى أهدافها الإستراتيجية وعلى رأسها التنمية والرفاهية. كما أن التخطيط يعين عمليات إتخاذ القرار ووضع الأهداف والإستراتيجيات والبرامج الزمنية المستقبلية لتنفيذها ومتابعتها وهو أسلوب علمي تلجأ إليه الإدارة العليا في الدولة لرصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولاً للأهداف المنشودة، لذا أصبح الإدارة الاستراتيجية من المعايير المهمة لتحديد مستوي تقدم وتطور الدول.

يمتلك السودان العديد من الموارد ومن أهمها الثروة الحيوانية والتي يمتاز السودان فيها بميزة تفضيلية عن بقية الدول الأخرى من حيث النوع والعدد. تقدر ثروة السودان من الحيوانات الحية بما يفوق الـ 121 مليون راس من الأبقار والضأن والماعز والابل وتساهم هذه الثروة إسهاماً مقدراً ومتزايداً في

(2) عبد الرحيم حسان عبد الرضي الشريف ، مدي الإلتزام لمعايير الجودة الشاملة وخدمة العملاء ((دراسة تطبيقية للحوم الحمراء السودانية في المملكة العربية السعودية)) ، رسالة دكتوراه ، جامعة السودان للطوم ، السودان ، الخرطوم، يوليو 2012 ، ص1

حصيلة الصادرات السودانية. وتقدر اعداد الضأن بالسودان بحوالي 42,4 مليون راس، واعداد الابقار بحوالي 34,6 راس وتعتمد على المراعي الطبيعية الخالية من الامراض التي تسببها بعض الاعلاف المصنعة.⁽³⁾

وبالرغم من ذلك يعتبر العائد من صادراتها غير كافي مقارنة بحجمها وميزاتها (ويتضح ذلك من خلال قراءة العائد والكميات المصدرة من اللحوم التي بلغت في الاعوام 1980 الى 1984 من 10- 115 طن على التوالي في الفترة بعد اعداد الخطة الاستراتيجية من 1990- 1994 كانت 1268.5، 1472، 1795، 3184⁽¹⁾ من صادرات الثروة الحيوانية في الفترات قبل وبعد اعداد الخطط الاستراتيجية).

إذن تكمن مشكلة الدراسة في وجود منتج كبير من الثروة الحيوانية مع ضعف العائد الناتج من صادرات الماشية واللحوم.

عليه يمكن التعبير عن مشكلة البحث في الاسئلة التالية:

1. هل هناك علاقة بين فعالية استراتيجية الثروة الحيوانية وترقية صادرات الثروة الحيوانية.
2. هل هناك علاقة بين مستوى مشاركة القطاع الخاص في الادارة الاستراتيجية وترقية صادرات الثروة الحيوانية من الماشية واللحوم.
3. هل هناك علاقة بين فاعلية الاستراتيجية والحصول على حصص استراتيجية في اسواق اللحوم.

أهمية البحث:

يمتلك السودان مصادر قوة تكسبه المقدرة على تحقيق أهدافه الإستراتيجية في مجال صادر الثروة الحيوانية بأقل تكلفة وذلك بإغتنام الفرص واستغلال مصادر القوة وتتمثل عناصر القوة في موقعه المتميز الذي يمتاز بالحدود المشتركة مع عدة دول يمكن أن تكسبه فرصاً واسعة للتسويق مع وجود ميناء رئيسي، كما يمتلك ثروة حيوانية ضخمة بالإضافة إلي تنوع المناخ مما ساعد على تنوع النباتات والحشائش التي تمثل غذاء طبيعي للماشية مما يكسبها ميزة تفضيلية بالنسبة لمنتجات الدول الأخرى.

ولأهمية الأمر سعت الحكومة إلي وضع عدة خطط إستراتيجية منذ عام 1946م أعطيت فيها مساحة كبيرة للنهوض وترقية العائد من صادرات الثروة الحيوانية.

⁽³⁾ محمد سعيد حربي، المجلة السودانية للمواصفات والمقاييس، الخرطوم، 2008، ص 34
⁽¹⁾ وزارة الثروة الحيوانية والسكنية، الادارة العامة للمحاجر واللحوم، التقرير السنوي للعام 2001

وقد واجهت هذا القطاع عدة مشكلات منها إقتصادية واجتماعية وتسويقية وقد قدمت عدة دراسات في مجال صادرات الثروة الحيوانية تعرضت لعدة جوانب ليس من بينها إرتباط ترقية الصادرات بالادارة الاستراتيجية مما شجع الباحث لتقديم دراسة تتناول دور التخطيط في ترقية الصادرات الحيوانية حتي تعود بالفائدة للدولة في ترقية صادراتها وعلي المؤسسات ذات الصلة في القطاعين العام والخاص.

اذن يمكن تلخيص اهمية البحث في الآتي:

1. ترقية قطاع صادرات الثروة الحيوانية في السودان تتوقف علي تطبيق نهج التخطيط الاستراتيجي.

2. تعد الدراسة امتداداً وتكملة للدراسات السابقة التي تناولت وناقشت موضوع الادارة الاستراتيجية واثره علي عدة قطاعات.

3. مثل الدراسة احدي الاسهامات الفكرية والوصفية وتوفر مرجعاً متخصصاً في مجال ادارة الاعمال بصفة عامة.

4. تسهم في زيادة التقدم والتطور للبحث العلمي بميادينه المختلفة وفي اثارة اهتمام الباحثين الاكاديميين في مجال ادارة الاعمال بوصفها منهج علمي ونظام ونموذج عملي.

وقد كان لوجود معلومات وبيانات كافية متوفرة بصورة ملاحظة الاثر الكبير في الوصول الي النتائج المطلوبة لهذا البحث.

أهداف البحث:

1. التعريف بمفهوم الادارة الاستراتيجية وأهميته وأنواعه.
2. التعريف بالخطط الإستراتيجية التي وضعت في السودان في الفترات السابقة.
3. بيان علاقة الادارة الاستراتيجية بترقية صادرات الثروة الحيوانية من الماشية واللحوم الحمراء.
4. الوصول إلي أحداث نقله في مجال صادرات الثروة الحيوانية من المواشي واللحوم تتناسب وحجم الانتاج ومميزاته وذلك بتطبيق مفهوم التخطيط الإستراتيجي.

مسلمات البحث:

استمد الباحث فكرة البحث من مفهوم الادارة الاستراتيجية التي اطلع عليها في المراجع المتعلقة بذلك، على النحو التالي:

1. الاقرار سلفاً بما يجب عمله وكيف ومتى ومن سيقوم به.

2. الإختيار من بين البدائل من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد مع تحديد الوسائل لبلوغها.

3. عمل ذهني يعتمد على التفكير العميق والرؤية الصائبة التي يستخدمها المخطط في رؤية حاضرة ومواجهة مستقبلية.

a. ويشتمل التخطيط الاستراتيجي علي عدة انواع من اهمها التخطيط علي مستوي الدولة والذي من اهم مميزاته ما يلي:

4. التخطيط مسئولية مشتركة بين جهاز التخطيط والوزارات والمصالح الحكومية.

5. تتولى الأجهزة الحكومية(الوزارات المختلفة) المشاركة في التخطيط نظرا لما يتوفر لديها من خبرة ودراية بالمسائل الفنية والإدارية والتجربة العملية والإلمام بالمشاكل التي تواجه التنفيذ.

6. جهاز التخطيط يعتبر جهازا إستشاريا ليس له سلطة ملزمة على الأجهزة الحكومية.

7. يتولى جهاز التخطيط إعداد مشروع الخطة العامة السنوية، ولا بد أن يتم اعتماد الخطة من قبل الجهاز التشريعي لكي تصبح ملزمة.⁽²⁾

هذا بجانب الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث واستخلص منها اهم النتائج الآتية: تمارس عملية الادارة الاستراتيجية في معظم الوحدات عبر الادارة العليا والمدير العام وفريقه ولا توجد وحدات بالهيكل التنظيمي متخصصة في عمليات الادارة الاستراتيجية رغم اهمية تطبيقه في مؤسسات الاعمال.

ضرورة وضع عمليات الادارة الاستراتيجية في اطار المفاهيم الاستراتيجية المتكاملة، تطوير القرار الاستراتيجي، اعتماد نهج الادارة الاستراتيجية وتوسيع قاعدة المشاركة. ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري مهنيًا واكاديميًا لأنه يساعد في تحقيق الخطط الاستراتيجية في المؤسسات مع ضرورة وجود خطة استراتيجية واضحة المعالم.

واستناداً علي النقاط اعلاه فقد راي الباحث ان ترقية صادرات الثروة الحيوانية من الماشية واللحوم في المؤسسات ترتبط باتباع نهج التخطيط الاستراتيجي.

وقد اعتمد الباحث اسلوب الادارة الاستراتيجية حلاً لهذه المشكلة وذلك من واقع الاختلاف الظاهر بين التخطيط و التخطيط الاستراتيجي. فالتخطيط يعرف بانه " مرحلة التفكير في المستقبل والتنبؤ بالمشكلات والإمكانيات والاحتياجات والاستعداد للمستقبل ". بينما الادارة الاستراتيجية كما عرفه

⁽²⁾ حاتم بن صلاح ابو الجدائل ، الاستراتيجية فن تحويل الرؤية الي واقع ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للادارة (بميك) ، 2010 ، ص 51 - 50

محمد الصيرفي في كتابه (الادارة الاستراتيجية) " انه الاسلوب العلمي الذي تلجأ اليه الادارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وادارتها وصولاً الي الاهداف المنشودة "

فرضيات البحث:

سعى البحث لاختبار صحة الفرضيات التالية:

1. هنالك علاقة بين فعالية استراتيجية الثروة الحيوانية و ترقية صادرات الثروة الحيوانية.
2. هنالك علاقة بين مستوى مشاركة القطاع الخاص في الادارة الاستراتيجية وترقية صادرات الثروة الحيوانية من الماشية واللحوم .
3. هنالك علاقة بين فاعلية الاستراتيجية والحصول علي حصص استراتيجية في اسواق اللحوم.

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة والمنهج التاريخي ذلك للوصول الي النتائج المطلوبة والتي تحقق اهداف البحث معتمداً في ذلك علي دراسته الوصفية. والمنهج الوصفي يقوم علي الوصف المنظم للحقائق والخصائص المتعلقة بظاهرة او مشكلة محددة بشكل علمي ويعبر عنها كيقياً وكميياً ويعد من خلال الرجوع الي الخطط التي تم اعدادها في الفترات السابقة واستعراض البيانات المتاحة من قبل الجهات ذات الصلة. هو الافضل في اعطاء وصف نوعي او كمي دقيق وتفصيلي للظاهرة موضوع الدراسة بهدف فهم مضمونها او تقويم وضع او جانب معين منها.⁽³⁾

تم استخدام منهج دراسة الحالة لاثبات العلاقة بين تطبيق الادارة الاستراتيجية وترقية صادرات الثروة الحيوانية وذلك بتصميم استبانة تم تحكيمها بواسطة خمسة محكمين وقد تم استخدام هذا المنهج لانه يعطي نتائج تكون اقرب للواقع، وينفس العمق.⁽⁴⁾

كما تم استخدام المنهج التاريخي لسرد الحقائق التاريخية المتعلقة بالدراسة للاستفادة من معلومات الماضي لتغيير الحاضر والمستقبل، بالاضافة للاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة لاثبات صحة الفرضيات الخاصة بالدراسة تم استخدام اسلوب مربع كاي وذلك للاستقلالية.

محددات البحث:

يتقيد هذا البحث بتنفيذ الهدف الرئيسي له والذي يتركز حول دور الادارة الاستراتيجية كمنهج علي قطاع صادر الثروة الحيوانية من المواشي واللحوم.

⁽³⁾ محمد عيدات و اخرون ، منهجية البحث العلمي : القواعد و المراحل و التطبيقات ، دار وائل ، عمان ، 1999 ، ص 46

⁽⁴⁾ مرجع سابق ، ص 44

وقد تم اختيار هذا القطاع بوصفه القطاع الرائد في السودان خاصة وان السودان يمتلك ثروة حيوانية هائلة رغم تقليديتها، لذا يحتاج القطاع الي تحديث وبالتالي لابد ان توضع خطة استراتيجية لهذا الغرض ليحقق القطاع الفائدة المرجوه منه للبلاد، خاصة بعد انخفاض العائد من صادرات البترول والذي كان يمثل 90% من موارد البلاد.

تم اختيار قطاع صادر الماشية واللحوم ليكون محل البحث والدراسة للأسباب الآتية:

1. السودان غني بالثروة الحيوانية ويمتلك مصادر قوة (مناخ متنوع، حشائش متنوعة، مصادر مياه) تجعل من القطاع قطاعاً رائداً كما لديه مجموعة من الفرص التي يمكن اغتنامها (الموقع المتميز، الاسواق المحيطة).
2. كما تم اختيار اللحوم الحمراء دون غيرها وذلك لان العالم اليوم في احتياج كبير جداً للحوم الحمراء سواء كانت حية او مذبوحة. اضافة الي ان السودان يتعامل مع سوق منطقة الخليج والذي يفضل الصادر الحي علي المذبوح وان كان هذا ليس بالنهج النهائي للصادر.
3. بالنسبة للسودان هناك اعداد كبير من الماشية الحية لابد ان تصدر لاحداث عملية احلال للماشية ذات الاعمار الكبيرة. بالاضافة الي اهمية تنوع موارد البلاد بدلاً من الاعتماد علي مورد واحد هو البترول والذي كان يمثل 90% من إيرادات البلاد.
4. كما تم التركيز علي المؤسسات العاملة في ولاية الخرطوم دون غيرها من الولايات باعتبار ان اكبر قدر من المؤسسات العاملة في المجال والوزارات ذات الصلة بقطاع صادرات الماشية واللحوم يوجد بولاية الخرطوم.

ابعاد البحث:

تم تحديد الأبعاد الزمنية والمكانية للبحث وذلك لأهميتها في البحوث العلمية وهي على النحو التالي:
(أ) **البعد الزمني:** وهي الفترة (1992 - 2011 م) قام الباحث بإستخدام التاريخ الميلادي في جميع البيانات التي أستخدمت لأغراض هذا البحث.

(ب) **البعد المكاني:** تم تطبيق الدراسة على السودان بالتركيز على ولاية الخرطوم وتعتبر هي البعد المكاني، وذلك لأنها مركز ثقل الشركات العاملة في مجال تصدير الثروة الحيوانية من المواشي الحية واللحوم كما تتركز فيها معظم المؤسسات الحكومية والوكالات ومؤسسات التمويل العاملة في المجال.

(ج) **البعد الموضوعي:** تشتمل الدراسة علي دور الادارة الاستراتيجية في ترقية صادرات الثروة الحيوانية من المواشي واللحوم بالتركيز علي الجهات العاملة في المجال في ولاية الخرطوم

مجتمع البحث:

يقصد بمجتمع الدراسة هنا العاملين في مجال انتاج وتصدير المواشي واللحوم مثل العاملين في شركات انتاج المواشي واللحوم. وكذلك الجهات الحكومية مثل وزارة الثروة الحيوانية، ووزارة التجارة الخارجية، ووزارة الزراعة. وكذلك الوكالات ذات الصلة بالمجال مثل الوكالة الوطنية لتأمين وتمويل الصادرات غير البترولية، بنك الثروة الحيوانية وشركة شيكان للتأمين واعادة التأمين المحدودة، مفوضية تشجيع الاستثمار، بالاضافة الي المنتجين (الرعاة). وكذلك العاملين في مجال الادارة الاستراتيجية في جميع مستوياته.

استخدام الباحث اسلوب المعاينة الطبقية وذلك لاختيار عينة الدراسة من طبقات الخبراء وذلك وفقاً للنسب التالية لكل طبقة:

اقتصاد 20.1%، ادار 19.1%، استراتيجية 18.6%، ثروة حيوانية 34.6% ومصدر 7.6%.

صعوبات البحث:

واجهت الباحث اثناء فترة البحث والدراسة بعض الصعوبات لا بد من ذكرها وذلك للفت نظر الباحثين لوضعها في الاعتبار لترشيد الباحثين لكيفية التعامل معها وهي:

1. صعوبة الحصول علي المعلومات من الجهات الرسمية والموقف السلبي من طرف بعض المسؤولين المعنيين وعدم المامهم باهمية الدراسة محل البحث والبحوث العلمية بصفة عامة فكان بعضهم يتخوف من الاجابة او الادلاء برأيه.
2. قلة المصادر المتخصصة في موضوع الدراسة وحجمها وكثرة متغيراتها خاصة وان الدراسة اعتمدت علي الاستقصاء ومعظم العاملين في الجهات المتخصصة يعانون من زحمة العمل وضيق الوقت الذي يمكنهم من الاجابة علي الاستمارة.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

تغريد جليل أيوب و أمل حسن علوان، دور الإدارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال أهتمت الدراسة في ابراز دور الادارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الاعمال، و بيان أهمية الادارة الاستراتيجية في اعانة منظمات الاعمال على مجابهة التحديات الداخلية والخارجية التي تجابهها.

وتهدف الدراسة الى تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه الادارة الست ا رتيجية في بناء مستقبل منظمات الاعمال، وتكوين نظام معرفي لدى منظمات الاعمال في اهمية التفكير المستقبلي وبيان اهمية الادارة الاستراتيجية في حياة منظمات الاعمال.

ومن أهم نتائج الدراسة تلعب الإدارة الاستراتيجية دوراً في مستقبل منظمات الاعمال من خلال رسمها لرؤية مستقبلية وتحديد أهداف لرسالة واهداف المنظمة وقدرتها على التفكير والتحليل الاستراتيجي وصنع القرارات الاستراتيجية وتوليها صياغة خطة استراتيجية ومن ثم تنفيذها وتقييمها.

وتوصلت الدراسة الى توصيات عديدة ومن أهمها: لمواجهة المشاكل والتعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية على جميع المنظمات بجميع احجامها ومختلف انظمتها التي تهدف الى تحقيق الربح او التي لا تهدف ، ان تتبنى فكرة تطبيق الادارة الاستراتيجية لانها الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالانشطة ولمواجهة المشاكل والتعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية.

ولابد وان تبغي الادارة الاستراتيجية التحسين المستمر للمنتجات والخدمات واساليب الانتاج والتطوير المستمر لانشطة التسويق والترويج والتوزيع وخدمات البيع باعتبارها عوامل جوهرية في نجاح او فشل المنظمة (5).

الدراسة الثانية:

Chien, A study To Improve Organizational Performance, View From strategic Human Resource Management

هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل التي تؤثر في الأداء التنظيمي ، وقد أجريت الدراسة على شركات صناعية في (تايوان) حيث أخذت عينة من خمسين موظفاً ، منهم عشرين مديراً وثلاثين عاملاً عن طريق المقابلات الشخصية.

ودلت نتائج التحليل عن أن هناك خمسة عوامل تؤثر على الأداء التنظيمي وهي : (طرق الحفز ، النمط القيادي ، ثقافة المنظمة ، تصميم العمل ، وسياسات الموارد البشرية).

وكان من أهم التوصيات التي خرجت بها دراسة Chien أن المهارات القيادية تساعد في تحسين الاداء التنظيمي من خلال إدارة الموارد البشرية في الشركات المبحوثة استراتيجياً (6).

الدراسة الثالثة:

Darling, Organizational Excellence And Leadership Strategies: Principles Followed By Top Multinational Executives

(5) تغريد جليل أيوب و أمل حسن علوان، دور الإدارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال، 2004

(6) Chien. A study To Improve Organizational Performance. View From Strategic Human Resource Management. 2004

هدفت الدراسة إلى تحليل الاستراتيجيات التي استخدمتها مجموعة من المديرين التنفيذيين الناجحين من دول مختلفة في العالم (أمريكا ودول أوروبا الاسكندنافية ودول شرق آسيا) والذين ساهموا في تحقيق النجاح والتميز لمنظمتهم، على الرغم من التقلبات البيئية. وقد أشارت الدراسة أن أهم الاستراتيجيات التي استخدمت لبلوغ التميز والنجاح، وتمثلت الاهتمام بالمنظمة ولفت نظر الآخرين إليها، والتركيز على الاتصال، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وبناء الثقة. وكشفت نتائج التحليل أن هؤلاء القادة ركزوا على أربعة مواضيع أساسية وهي الاهتمام بالزبائن وتطوير المنتجات والالتزام من قبل العاملين والقيادة الإدارية⁽⁷⁾

الدراسة الرابعة:

تمساح عبد الجليل فضل، صادرات الحيوانات الحية واللحوم الحمراء السودانية من الضان⁽⁸⁾. إهتمت الدراسة بصادرات الحيوانات الحية ولحوم الضان وقد أعتمد الدارس على جمع المعلومات الأولية من خلال قراءة الصادرات من واقع السجلات الرسمية والوكالات العالمية، كما أعتمد الدارس في التحليل على الإستبانة التي تم توزيعها على المهتمين بالصادر. وتتلخص أهمية الدراسة في تحديد أهم المشكلات للصادر وطرق التغلب عليها وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن الصادر من لحوم الضان قليل قياساً مع الثروة التي يتمتع بها السودان وذلك في الفترة من 1980 - 2003م، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن لحوم الضان الحية حققت أعلى نسبة من الأرباح مقارنة مع أنواع اللحوم الأخرى، كما توصلت إلى أن المواسم الفعلية تؤثر على الصادر. وأوضحت الدراسة أن أهم المشكلات التي تعترض الصادر من لحوم الضان تتمثل في ضعف الدراسات التسويقية وارتفاع تكاليف الصادر وقلة التجهيزات الإدارية. وقد جاءت التوصيات كحلول لهذه المشكلات بزيادة الوعي التصديري وخفض تكاليف الصادر والإعتناء بالتجهيزات الإدارية (التعبئة، التخزين، الترحيل، وغيرها).

الدراسة الخامسة:

محمد نعمة الله جيريل، التخطيط الإستراتيجي دراسة تجرية كوريا 1960 - 2003.

(7) Darling, Organizational Excellence And Leadership Strategies: Principles Followed By Top Multinational Executives, 1999

(8) تمساح عبد الجليل فضل ، رسالة لنيل درجة الدكتوراة بعنوان : صادرات الحيوانات الحية واللحوم الحمراء السودانية من الضان ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات الزراعية ، 2006، حقوق النشر محفوظة لدي جامعة السودان ، www.swstech

إهتمت الدراسة بإبراز مفاهيم وأساليب الإستراتيجية على مستوى الدولة والتعرف على نماذج وتطبيقات مقارنة مع التجربة الكورية وقد أعتمد الدارس في التحليل على منهج دراسة الحالة والمنهج التجريبي، وتتلخص أهمية الدراسة في إبراز مفاهيم وأساليب الإستراتيجية والادارة الاستراتيجية علي مستوى الدولة والتعرف على نماذج وتطبيقات مقارنة مع التجربة الكورية وتوصلت الدراسة إلى أن أفضل الخيارات لبناء المستقبل في ظل الاضطراب والمتغيرات هو الادارة الاستراتيجية المبني على المحصلة النهائية للنتائج الجزئية التي يحققها كل عنصر من عناصر نظام الادارة الاستراتيجية للدولة.

كما توصي الدراسة بوضع الأمن في أعلاء الأفضليات لتحقيق الوحدة والاتجاه نحو التنمية المستدامة إلتزاماً بالنهج العلمي ومشاركة أصحاب المصلحة ورضائهم عن أسلوب ممارسة الادارة الاستراتيجية⁽⁹⁾.

الدراسة السادسة:

جاسر عبدالرازق يعقوب، علاقة الادارة الاستراتيجية بأداء منظمات الأعمال: دراسة واقع عينة مختارة من الشركات المساهمة العامة الأردنية للأعوام 2001 - 2008م. اهتمت الدراسة بالعلاقة بين الادارة الاستراتيجية لكفاءة ادارة منظمات الأعمال في الشركات المساهمة الأردنية في الفترة من 2001 - 2008م، وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية: لكي يعطي الادارة الاستراتيجية نتائج ايجابية ويؤثر بفعالية على الاداء يفترض ان يكون قد وضع ضمن اطار عمليات متكاملة للادارة والفكر الاستراتيجي والذي يكون من مسئولية الادارة العليا للشركات، ان هذه الشركات المهمة والكبيرة تمارس التخطيط على اسس سليمة ومنهجية واضحة ورغم ما فيها من قصور في بعض الجوانب النظرية، لا توجد وحدات في الهيكل التنظيمي متخصصة في عمليات الادارة الاستراتيجية في هذه الشركات لكي تساعد الادارة العليا (المدير العام وفريقه) بل توجد جهات تحمل مسميات مختلفة تساهم في جمع وتحليل المعلومات والبيانات، هكذا اصبح الدور الهام في عمليات الادارة الاستراتيجية من مسئولية وعب الادارة العليا لوجدها. وجاءت التوصيات كما يلي:

من الضروري ان توضع عمليات الادارة الاستراتيجية في اطار ممارسة المفاهيم الاستراتيجية المتكاملة (تطوير القرار الاستراتيجي)، (اعتماد التخطيط الرسمي)، (توسيع قاعدة المشاركة)، ولكي يكون الامر حقيقة واقعة يتطلب الأمر التركيز على الإدارات العليا للانفتاح على تجارب الشركات

⁽⁹⁾ محمد نعمة الله جبريل ، رسالة لنيل درجة الدكتوراة بعنوان : التخطيط الإستراتيجي دراسة تجربة كوريا 1960 - 2003 ، جامعة الزعيم الأزهرى ، كلية العلوم السياسية والدراسات الإستراتيجية ، 1429هـ - 2008م ، حقوق النشر محفوظة لدي جامعة الزعيم الأزهرى.

الراعية في العالم الصناعي أوالدول المماثلة للاردن، إنشاء وحدات متخصصة للتخطيط الاستراتيجي بحيث يكون لها موقع في الهيكل التنظيمي يساعد الإدارة العليا على القيام بالتخطيط الاستراتيجي، توسيع مدارك هذه الشركات حول الأداء. فلم يعد الأداء اليوم يقاس فقط بالجوانب المالية رغم أهميتها، اذن هنالك ضرورة لتطوير قياسات أخرى كالحصة السوقية ورضا الزبائن وغيرها، نظراً لوجود نقص في استخدام الأساليب الحديثة في تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات يوصي الباحث بالاطلاع على تجارب الشركات العالمية وإقامة المؤتمرات والندوات العلمية، تطوير وتدريب الكوادر المتخصصة في العملية التخطيطية.⁽¹⁰⁾ كما اوصت الدراسة بالآتي:

ضرورة تبني واعتماد الادارة الاستراتيجية في مجال الأجهزة الإدارية لإحداث تطورات وتغييرات في أساليب رفع كفاءة الموارد البشرية في الديوان، ولابد من تصميم رؤية وأهداف إستراتيجية واضحة ومكتوبة للديوان تؤدي إلى إزالة غموض الوظيفة الضريبية وغياب معناها بالإضافة إلى العديد من سبل التواصل بين الديوان وشركائه الممولين، كما لا بد من وجود رسالة للديوان واضحة ومعلومة لدى العاملين والممولين ومكونات المجتمع السوداني توضح ماهية الضريبة وأهميتها وأهدافها والأغراض التي تؤديها، وإعادة تنظيم الهيكل الإداري بما يتوافق مع الانتقال من التقسيم الإداري حسب الانواع إلى الادارة حسب المهام أو الوظائف، تحسين شروط الخدمة للعاملين بما يضمن العيش الكريم، تجويد الأداء ورفع الكفاءة العملية، تصميم خطة لتدريب العاملين، توفير بيئة صالحة للعمل، تجهيز وإعداد صالات انتظار لدافعي الضرائب تتوافر فيها الخدمات الضرورية⁽¹¹⁾.

اختلف هذا البحث عن الدراسات السابقة بأنه قد تناول دور الادارة الاستراتيجية في ترقية قطاع هام من المفترض ان يلعب دوراً مؤثراً في الاقتصاد السوداني وهو قطاع صادرات الثروة الحيوانية وهو ما لم تتعرض له الدراسات السابقة.

محتويات البحث:

قام الباحث بتقسيم البحث الي ثلاثة فصول تغطي كل الموضوعات المتعلقة بالبحث والمهمة للوصول الي النتائج المطلوبة وذلك علي النحو الاتي:

الفصل الاول : مفهوم الادارة الاستراتيجية

ويقسم الباحث هذا الفصل الي ثلاثة مباحث هم:

(10) جاسر عبد الرازق يعقوب، علاقة التخطيط الاستراتيجي بآداء منظمات الأعمال : دراسة واقع عينة مختارة من الشركات المساهمة العامة الأردنية للأعوام 2001 – 2008م ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، الخرطوم -السودان ، 2009

(11) عبد الله آدم خميس ، اثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الضريبي في السودان في الفترة 1995م-2005م ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم - السودان ، 2010

المبحث الأول: مفهوم الإستراتيجية

التعريف بالاستراتيجية- انواعها - مستوياتها - أهميتها وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي.

المبحث الثاني: مفهوم التخطيط الإستراتيجي

التعريف بالتخطيط الاستراتيجي - انواعه - مستوياته - أهميته.

المبحث الثالث: مفهوم الادارة الاستراتيجية

التعريف بالادارة الاستراتيجية- انواعها - مستوياتها - أهميتها.

الفصل الثاني: البيئة الاستراتيجية في السودان

ينقسم هذا الفصل الي مبحثين:

المبحث الأول: البيئة المحلية وتناول دراسة البيئة المحلية في السودان حيث تناول فيه الباحث أهم نقاط القوة والضعف الموجودة في البيئة المحلية للسودان ولمكانية الاستفادة منها في ترقية وتطوير صادرات الثروة الحيوانية.

المبحث الثاني: البيئة الاقليمية تناول دراسة البيئة الاقليمية حول السودان ودراسة امكانية استقلال الفرص وكيفية تجنب المهددات.

المبحث الثالث: البيئة العالمية وتناول امكانية استقلال الفرص العالمية حول السودان وكيفية تجنب المهددات.

الفصل الثالث: القطاع موضوع الدراسة: تناول هذا الفصل دراسة القطاع المستهدف ويشمل (الجهات الحكومية والخاصة) التي تسهم في اداء قطاع صادرات الثروة الحيوانية باعتبارها ادوات تعين على تطبيق نهج التخطيط الاستراتيجي.

كما تناول اداء القطاع اثناء الخطط الاستراتيجية في السودان من 1992 - 2011م.

ويضم ثلاثة مباحث هما:

المبحث الأول: خطط وسياسات صادرات الثروة الحيوانية في السودان في الفترة من 1992 - 2002

المبحث الثاني: خطط وسياسات صادرات الثروة الحيوانية في السودان في الفترة من 2007 - 2011

المبحث الثالث: آليات تطبيق خطط صادرات الثروة الحيوانية في السودان.

الفصل الرابع: تناول الدراسة الميدانية ويتكون من ثلاث مباحث:

المبحث الاول: عينة الدراسة ويشمل العينة التي استخدمت واستهدفت في الدراسة.

المبحث الثاني: الدراسة الوصفية لفاعلية استراتيجية الثروة الحيوانية ودورها في ترقية الصادرات.

المبحث الثالث: اختيار العلاقة بين فاعلية استراتيجية الثروة الحيوانية ومستوى ترقية هذا القطاع.

كما تم اعداد ملخص بالنتائج التي توصل اليها الباحث وتم التعليق عليها ومن ثم وضع التوصيات بناء على تلك النتائج.

الفصل الاول

المبحث الاول

مفهوم الاستراتيجية

تعد الاستراتيجية من المصطلحات التي كثر استعمالها وتداولها في العديد من مجالات الحياة، وهي من المفاهيم المتداولة في العلوم الاجتماعية المختلفة، وتستخدم للدلالة على أكثر من معنى واحد. وبالرغم من منشئها العسكري إلا أنها تطورت مع متطلبات بناء الدولة، ولا يقتصر وجودها على القاعدة المادية العسكرية فقط، وإنما امتدت إلى مجالات متعددة أخرى، لتشمل النهج والتخطيط الذي يتناسب في ضوء احتياجات ومتطلبات الواقع العلمي والعملية، وبمختلف معيقاته السياسية، والاقتصادية، والتقنية، والاجتماعية، والعسكرية.

كما انها تستخدم للدلالة على الهدف الذي ينشده الفعل، وهو إطار ذو أبعاد شمولية علمية يرتبط بنجاح منظمة الأعمال ومستقبلها، ويستخدم استخداما واسعا من قبل الباحثين والمفكرين في الشؤون السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعسكرية والعلمية، وبموجب هذا الاستخدام تعددت اتجاهات وأفكار الباحثين من مدنيين وعسكريين في تناول هذا المفهوم دون تحديد واضح لمعناه، أو لتعريفه، وما هي حدوده، مما يؤدي إلى الغموض وعدم الوضوح لدى الكثير من المفكرين.

إن مصطلح الاستراتيجية (Strategy) قديم وعريق، اشتق من الكلمة الإغريقية (Strato) بمعنى جيش، أو حشد، ومن مشتقات هذه الكلمة (Strategos)، والتي تعني فن القيادة⁽¹²⁾.

لم تكن تستخدم هذه الكلمة حتى نهاية القرن الثامن عشر، وجاء استخدامها نتيجة للتطورات التي حصلت في أوروبا وخاصة في الشؤون العسكرية، وظهور علم إدارة الحرب، ومحاولة تدريسه في الكليات والمعاهد العسكرية، ولقد استخدمت لأول مرة عام (1789م) من قبل الكاتب الفرنسي جولي ميزروا المختص في الشؤون العسكرية⁽¹³⁾.

⁽¹²⁾ The International Encyclopedid of Social Science، New York، 1968، P.281 .

نقلا عن أ.د.عبدالقادر محمد فهمي، المدخل إلى دراسة الاستراتيجية، دار مجدلاوي، عمان، 2006، ص17.

⁽¹³⁾ The International Development Strategy، First Over eail Review and Appraisal of Liss Use Policies، Report of The Secretary، United Nations، New York، 1973، P7 .

أ.د.عبدالقادر محمد فهمي، المدخل إلى دراسة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص18.

برزت هنالك تعددية في الاستخدامات المعاصرة لتعبير الاستراتيجية وشملت ميادين عديدة، كالموقع الاستراتيجي، والخطة الاستراتيجية، والقرار الاستراتيجي، سواء كان سياسياً، أو اقتصادياً، أو عسكرياً، والسلاح الاستراتيجي... فلا بد من التأكيد أولاً بأن تعبير الاستراتيجية نو أصل عسكري، ومن الناحية التاريخية ارتبط بلفظ الحرب وقيادتها، ثم بعلم الحرب. توسعت استخدامات الاستراتيجية بعد الحرب العالمية الثانية، وأخذت تغطي كافة الاتجاهات المدنية والعسكرية.

برز عدد من الكتاب والباحثين في المجال المدني والعسكري للبحث في مفاهيمه، فقد عرف (Chandler) الاستراتيجية على أنها: "تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة، واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحديد تلك الأهداف" (14). أما (Mintzberg) فيرى أن الاستراتيجية:

عبارة عن خطة موضوعية تحدد السياقات وأسلوب التصرف، فهي الدليل للتعامل مع موقف محدد، وهي مصممة لتحقيق الأهداف، وهي سلوك فيه من الخداع للوصول إلى الغاية. (15) لكن (Steiner) قدم مجموعة من التعاريف لمفهوم الاستراتيجية منها: (16) أولاً: الاستراتيجية التي تشير إلى القرارات التوجيهية الأساسية، أي بمعنى الأغراض والرسالة والمقاصد الأساسية.

ثانياً: الاستراتيجية ما تقوم به الإدارة العليا من الأعمال ذات الأهمية الكبيرة للمنظمة. ثالثاً: الاستراتيجية تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة الضرورية لتحقيق هذه التوجهات. رابعاً: الاستراتيجية هي المعنى المحدد للإجابة على سؤال ماذا يتعين على المنظمة أن تفعل. خامساً: الاستراتيجية تشير إلى الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وكيف يتسنى لها ذلك. في حين يرى حسن بأن الاستراتيجية: "هي عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال" (17). لكن (Andrews) يوضح: "إنها تمثل نمط القرارات التي تحدد وتكشف عن أهداف المنظمة وأغراضها الأساسية، وتوليد السياسات والخطط لتحقيق تلك الأهداف ومدى الأعمال التي تواكبها المنظمة ومدى التنظيم الاقتصادي والإنساني وطبيعة المساهمة

(14) Chandler, A. (Strategy and Structure; Chapters in the History of American Industrial Enterprise) Cambridge; Mit Press, 1963, p.13.

نقلاً عن: خالد محمد طلال، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص167.

(15) Mintzberg, Henry. The Rise and Fall of Strategic Planning, Prentice-Hall Europe, 1987, P11-12

(16) Steiner G. and Miner J., Management Policy and Strategy, 2nd Ed Macmillanpub, 1980, P.15.

(17) خالد محمد طلال، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص167.

الاقتصادية وغير الاقتصادية التي تتوي تقديمها لمساهميها والعاملين فيها وعمالها⁽¹⁸⁾.
اما (Porter) فيعرفها بأنها: "عملية تكوين وضع منفرد لمنظمة، ذي قيمة لعملائها من خلال تعميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه منافسون من خلال الأهداف المستخدمة من قبل المنظمة ووسائلها وإيجاد الموائمة بين أنشطة المنظمة والبيئة في تحقيق هذه الأهداف"⁽¹⁹⁾
لكن من وجهة نظر الكتاب والباحثين السياسيين والعسكريين، فقد عرف (بوفر) الاستراتيجية بأنها: "فن استخدام القوة للوصول إلى هدف السياسة"، أما (مولاتكه) فعرفها بأنها: " فن الموائمة بين الهدف والوسيلة"⁽²⁰⁾

لكن الدكتور غالي أشار إلى أن: "هدف الاستراتيجية يتحدد بالغايات التي ترسمها السياسة مستخدمة أفضل الوسائل التي تكون ضمن إمكانياتها"⁽²¹⁾. فيما يرى الدكتور فهمي الذي شمل بتعريفه مجمل الثنايا الاستراتيجية، وقال إنها: "هي علم وفن استخدام الوسائل والقدرات المتاحة، في إطار عملية متكاملة يتم إعدادها والتخطيط لها، بهدف خلق هامش من حرية العمل يعين صناع القرار على تحقيق أهداف سياستهم العليا في أوقات السلم والحرب"⁽²²⁾.

من خلال ما ورد آنفا، توافق الباحثون في جانب واختلفوا في جوانب أخرى، فمنهم من اعتبر الاستراتيجية خطة لتحقيق الأهداف وفق سلوك معين، ومنهم من اعتبرها قرار خاصة بالقيادة لتحقيق الغرض وفق نموذج يحتوي على مجموعة إجراءات واستفسارات، ومنهم من اعتبرها نشاط، والبعض وصفها بأنها علم وفن لاستخدام القوى لمساعدته أصحاب القرار، والأبرع في هذا الجانب هم رجال السياسة والعسكريين، الذين يمزجون ما بين السياسة والعسكرية بسبب رؤيتهم وخبرتهم الواسعة في هذا المجال، ولكن الجميع اتفقوا على أنها تحقق الأهداف.

بناءً على ما تقدم فإن الباحث يرى أن الاستراتيجية بمفهومها العام هي: نهج علمي فني وفكري شمولي تستند إلى معلومات ومعارف، لأنها حيوية وقابلة للتطوير يقوم بها الخبراء والاختصاصيين والباحثين، وهي أكثر غنى من العملية التخطيطية، يقع ضمن إطارها التخطيط الاستراتيجي، وأداة التغيير، وإدارة ثقافة المنظمة، وإدارة المعرفة والبيئة، وهي تمثل امتدادا وتطويرا جذريا لمفاهيم الخطة

(18) Andrews· Kenneth·The Concept of Corporate Strategy·2 nd Ed· Dow· Jones Irwin· 1980 P.17-19 .

د. خالد محمد طلال، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره ، ص168.

(19) Porter M.·(Competitive Advantage) N. Y Free Press· 1996· P.62

عبدالقادر محمد فهمي، المدخل إلى دراسة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره ، ص19.

(20) B. H. L. Hart· Strategy· The Indirect Approach· London· Faber·1966· P.334

(21) غالي، بطرس، الاستراتيجية والسياسة الدولية، القاهرة، المكتبة الأنجلومصرية، 1967، ص13-15.

(22) عبدالقادر محمد فهمي، المدخل إلى دراسة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره ، ص27.

الاستراتيجية والمغذية لها، فهي تمثل تشخيص وتركيب لحاضر المنظمة بمنظور مستقبلي، وهي الإطار المرشد لمجموعة من الخيارات التي تحدد طبيعة تلك المنظمة واتجاهها، وتتصل تلك الاختيارات بالمجالات السياسية والاقتصادية والمعلوماتية والعسكرية والتكنولوجية والموارد. ولذا فإن الباحث يضع تعريف لتعبير الاستراتيجية بأنها: علم له إطار شامل يتفاعل مع العلوم الأخرى، يسير وفق منهج معرفي تستخدم فيه الموارد والقوى المتيسرة، ويتعامل مع البيئة الداخلية لتوليد مخرجات تساعد القادة على تحقيق أهدافهم في البيئة الخارجية وتحت مختلف الظروف.

انواع ومستويات الاستراتيجية:

للاستراتيجية عدة مستويات وعدة انواع لا بد من التركيز عليها لرؤية امكانية تفعيلها واستخدامها لمصلحة الدولة مع ضرورة التفرقة بين المستويات والانواع.

مستويات الاستراتيجية:

اولاً: المستوى العالمي: ويهتم بوضع استراتيجيات تتصل بالمصالح الدولية ويشمل نطاقها الكرة الارضية ومن امثلتها استراتيجيات الامم المتحدة حول البيئة والتنمية العمرانية، التنمية البشرية ومناخ الاستثمار الدولي.

ثانياً: المستوى الاقليمي: ويهتم بوضع استراتيجيات تتصل بالمصالح الاقليمية ومن امثلتها استراتيجيات الاتحاد الاوروبي، الاتحاد الافريقي.

ثالثاً: مستوى الدول. (23)

مستويات الاستراتيجية في الدولة:

جري العرف ان الاستراتيجية لها عدد من المستويات في الدولة وهي كما يلي: (24)

(1) الاستراتيجية القومية او العامة او العليا.

(2) مستوى استراتيجيات القطاعات: السياسي، الاقتصادي، البيئي، الاجتماعي، الثقافي، العلمي، التقني، الاعلامي والمعلوماتي، العسكري الامني.

(3) ثم مستوى اكثر تفصيلاً بكل قطاع مثل استراتيجية الزراعة، التعدين..

(4) ثم استراتيجية مستوى الادارات والمؤسسات التابعة للوزارة.

هنالك تقسيم اخر لمستويات الاستراتيجية يتعلق بمستويات المنظمة: (25)

(23) محمد حسين ابو صالح ، التخطيط الاستراتيجي القومي ، الخرطوم ، السودان ، مطابع جي تاون، ط9 ، 2013 ، ص 68

(24) مرجع سابق ، ص 68

(25) www.ao-academy.org

1- إستراتيجية المنظمة: (Corporate > Strategy): - وهي تصف توجهات المنظمة الكلية بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو، وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها. وإستراتيجية المنظمة محدد للقرارات التي تحدد نوع الأعمال التي يجب أن ترتبط بها المنظمة وكذلك تدفق الموارد والأموال من وإلى أقسام المنظمة وأخيراً علاقات المنظمة مع المجموعات الرئيسية في البيئة.

2- إستراتيجية الأعمال (Business Strategy):

يطلق عليها أحياناً الإستراتيجية التنافسية Competitive Strategy وعادة ما توضع على مستوى وحدات الأعمال للإستراتيجية SBU، وهي تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في صناعة معينة ووفقاً لسوق معين.

3- الإستراتيجية الوظيفية:

تتعلق أساساً بتعظيم الكفاءة فهي تطور وتضع الإستراتيجيات لتحسين الأداء في ظل القيود الداخلية المتاحة.

أنواع الإستراتيجيات:

هنالك ثلاثة أنواع للإستراتيجيات هي: (26)

إستراتيجية المبادرة:

وهي تعمل على تحقيق أهداف إستراتيجية قد تقود إلى مواجهة صراع مع آخرين، وهي تأتي عقب اكمال النوع الأول من الإستراتيجيات ويمكن ان نطلق عليها إستراتيجية القوة العظمي، كما انها تتيح للدولة امتلاك مستوي متفوق من القوة الإستراتيجية الشاملة التي تمكنها من القيام منفردة او مع آخرين في تصميم النظام العالمي وإدارته.

إستراتيجية المنطقة الوسطي:

والتي تبلغ فيها الدولة مستوي القوة الكافية للدفاع عن مصالحها الإستراتيجية، الا انها لا تضعها في موطن المبادرة على الصعيد العالمي او الهجوم على الآخرين.

إستراتيجيات الدفاع او التأسيس:

وهي إستراتيجية تعمل على بناء القدرات التفاوضية والتنافسية ولا تسعى إلى المواجهة المباشرة. ورأي د. طارق سويدان ان هنالك ثلاثة أنواع اخري هي: (27)

(1) الإستراتيجية الهجومية:

(26) محمد حسين ابو صالح ، التخطيط الإستراتيجي القومي ، مرجع سبق ذكره ، ص 69
(27) طارق سويدان ، كتاب كيف تكتب خطة إستراتيجية ، الإبداع الخليجي : الكويت: (د. ن) ، ص 20-28

هذا النوع من الإستراتيجيات يكون موجهاً للاهتمام بظروف البيئة التنافسية، وتستهدف بناء الموقع التنافسي للمنظمة من خلال عدة أساليب وطرق تأخذ أشكالاً متعددة منها: التوسع الأفقي، تنمية مجالات العمل، والابتكار والتجديد وغزومختلف لشرائح المجتمع.

(2) الإستراتيجية المستقرة:

تتطوي على قيام المنظمة ببعض التغييرات المحدودة، ولكنها رئيسية في نفس الوقت، وقد تشمل تغييراً محدوداً في مجالات العمل.

كما يستهدف هذا النوع من الإستراتيجيات تركيز الجهود والإمكانيات باتجاه معين.

(3) الإستراتيجية المتنوعة:

يمكن للمنظمة أن تستخدم أكثر من إستراتيجية واحدة، أي يمكن استخدام عدد من الإستراتيجيات في وقت واحد حسب الأهداف الكبرى الموضوعية وتحليل الواقع والبيئة المحيطة وإن كان هناك خطر كبير من استعمال عدة إستراتيجيات في وقت واحد، حيث في الغالب تقبل المنظمة في النجاح في أي منها.

استراتيجية التغيير:

وهي رؤية ذكية للشخص صاحب الإحساس المرهف تكون بصورة قادرة على تلبية احتياجات وتطلعات الأفراد الذي يضمهم الكيان التجمعي أو الإداري أو التنفيذي أو العسكري. وهي على ثلاثة أنواع هي: (28)

أ. استراتيجية إعادة البناء وتتناول هدم وإزالة النظام القديم العاجز عن الوفاء بمتطلبات العصر سواء تغيير جذري أو جزئي، تدريجي أو انقلابي.

ب. استراتيجية الارتقاء والنمو ويكون ذلك من خلال تهيئة مناخ جديد ووضع الأسس الجديدة لإستقبال النظام الجديد القادر على الوفاء بمتطلبات العصر.

ج. استراتيجية الهيمنة من خلال إقامة الهيكل الرئيس للنظام الجديد.

كما يري د. ابو قحف ان هنالك نوع اخر من انواع الاستراتيجيات وهو:

الاستراتيجية التنافسية: (29)

هي: كيف يمكنك أن تكون مختلفاً ويعني ذلك أن تختار عن قصد أداء الأنشطة المختلفة بشكل مختلف أو أداء أنشطة مختلفة عن المنافسين لتقديم مزيج فريد من القيمة.

(28) جمال سلامة علي : كتاب " تحليل العلاقات الدولية.. دراسة في إدارة الصراع الدولي"، دار النهضة العربية، القاهرة، 2012، ص134

(29) ابو قحف، عبد السلام. أساسيات الإدارة الإستراتيجية. القاهرة، 2005، ص 85

يكن جوهر الإستراتيجية التنافسية في خلق المزايا التنافسية للمستقبل بشكل أسرع من مجرد محاكاة المنافسين للمزايا التنافسية الموجودة لديك الآن.

ومن هنا يرى الباحث ان انواع الاستراتيجيات مرتبطة بطموح الدول وقادتها واهدافهم الاستراتيجية، فكلما زاد الطموح كلما زادت التعقيدات وكلما تفجرت احلام القادة الوطنيين لتعبر عن الاحلام الوطنية العريضة كلما زاد الابتكار لمجموعة من الاستراتيجيات التي تساعد القادة في تنفيذ خططهم. كما ان طبيعة التحدي والطموح المطلوب انجازه يعني مواجهة تعقيدات البيئة وبالتالي تظهر الحاجة لتحقيق اهداف استراتيجية لتهيئة الظروف والاوضاع لتحقيق الاهداف والغايات المنشودة، وهذا يتطلب ايضاً فترة زمنية طويلة.

علاقة الاستراتيجية بالتخطيط الاستراتيجي:

قبل تقديم مفهوم الادارة الاستراتيجية فانه من المناسب ايضاح مفهوم الاستراتيجية فهناك من يرى ان الاستراتيجية يقصد بها الخطة الكلية لانجاز الاهداف في ضوء العوامل الخارجية فقط لمحيط المشروع وهنا يتم التفريق بين الادارة الاستراتيجية والتخطيط التكتيكي حيث ان الاول يغطي فترة زمنية اطول ويترتب عليه التزامات طويلة الاجل وقد يصاحب بعض التغيير في القرارات المتعلقة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية اما التخطيط التكتيكي فيغطي فترة زمنية قصيرة ويركز عادةً علي توزيع الموارد المتنوعة في المنظمة لتحقيق الاهداف بصورة تفصيلية.⁽³⁰⁾

وقد ربط مفهوم الاستراتيجية بعملية الادارة الاستراتيجية حيث انها اعتبرت اولي مراحل الادارة الاستراتيجية حيث عرفت بانها الطريقة التي تسلكها المنظمة في تحقيق اهدافها واعتبر ان الاستراتيجية متعددة الابعاد بانها تمثل وسيلة لتشكيل اهداف طويلة الاجل وتبيان النمط الذي ينتهجه تدفق قرارات المؤسسة.³¹

ابعاد الاستراتيجية:

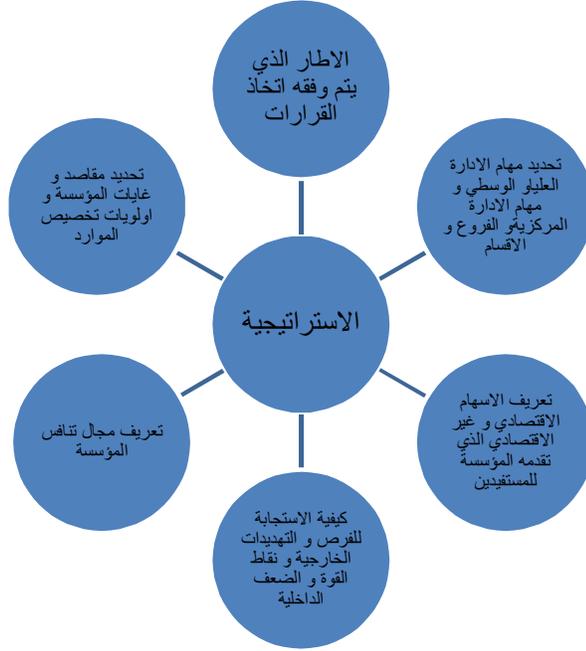
هنالك عدة ابعاد تتشكل منها الاستراتيجية كما هو موضح بالشكل رقم (1) ادناه وتعطي هذه الابعاد اطاراً عاماً يتم وفقه اتخاذ القرارات المتأغمة والمتكاملة حيث ان الاستراتيجية هي القوة الدافعة في المؤسسة لوضع الخطط، والاستراتيجية هي اداة تسهم في تحديد مقاصد المؤسسة من حيث الغايات بعيدة المدى، خطط العمل ولولويات تخصيص الموارد. كما تعطي الاستراتيجية تعريفاً للمجال الذي تتنافس فيه المؤسسة وهي ايضاً وسيلة لتحديد كيفية الاستجابة لفرص والتهديدات الخارجية ولنقاط القوة والضعف الداخلية بهدف تحقيق تفوق علي المنشآت المنافسة كما تشكل

⁽³⁰⁾ عسكر ، سمير ، اصول الادارة ، دبي ، دار القلم 1987م ، ص 73

⁽³¹⁾ السلمي ، علي ، تطور الفكر التنظيمي ، القاهرة ، مكتبة غريب ، 1980م ، ص 96

الاستراتيجية توصيفاً دقيقاً مميزاً لمهام مستويات الإدارة المختلفة وإطاراً نظامياً منطقياً لتوزيع المسؤوليات بما يحقق التكامل واخيراً فإن الاستراتيجية تعريف لنوع الاسهام الذي يمكن ان تقدمه المؤسسة بما يراعي تحقيق المصلحة لكافة المستفيدين علي المدى البعيد.⁽³²⁾

شكل رقم (1) ابعاد الاستراتيجية



المصدر: اياد علي الدجني رسالة دكتوراه بعنوان (دور الادارة الاستراتيجية في جودة الاداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية) بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية. 2010. 2011.

أكد الكتاب ان الاستراتيجية هي ثمرة عملية تخطيط رسمية تلعب فيها الادارة العليا اهم الادوار. ومع ذلك فانه لا يتحتم ان تكون كل استراتيجيات المنظمة نتيجة لممارسات تخطيط استراتيجي رسمي اذ عادة ما تتبع استراتيجيات من اعماق المنظمة دون سابق تخطيط.⁽³³⁾

⁽³²⁾ اياد علي الدجني رسالة دكتوراه بعنوان (دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي ، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية) ، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية . 2010. 2011، ص 51. 50

⁽³³⁾ مرجع سابق ، ص 27

ويري الباحث ان الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة في حقيقة الامر يحددها واقع المنظمة اي نقاط القوة والضعف والفرص والمهددات وذلك بعد اجراء التحليل الداخلي والخارجي الامر الذي يحدد الاستراتيجية العامة للدولة تجاه نشاطاتها المختلفة، مما يؤكد ان الاستراتيجية هي نتيجة لعملية التخطيط العقلانية التي تقودها المنظمة في حالة عدم سيطرة الادارة العليا عليها، وينتج عن ذلك ان عملية التخطيط العقلانية التي تسيطر الادارة العليا عليها تعكس الجذور العسكرية الاستراتيجية.⁽³⁴⁾

أهمية الاستراتيجية:

للإستراتيجية العديد من الفوائد التي جعلت لها أهمية قصوى في كافة مناحي الحياة للمنظمات والدول وأهم ميزات الإستراتيجية.⁽³⁵⁾

- 1- التعرف على الفرص والمهددات وترتيبها وفقاً للأولويات واستغلالها بأفضل صورة ممكنة.
 - 2- النظرة الموضوعية لمشاكل الإدارة.
 - 3- تقديم إطار أفضل للتنسيق بين الأنشطة والرقابة عليها.
 - 4- التقليل إلى أدنى حد من آثار الظروف غير المواتية والتغيرات.
 - 5- مساندة القرارات المهمة والأهداف المحددة بشكل أفضل.
 - 6- إمكانية تخصيص الوقت والموارد اللازمة للفرص بصورة أكثر فاعلية.
 - 7- تقليل حجم الموارد والوقت المخصص لتصبح القرارات الخاطئة أقل درجة.
- وهذه الميزات جعلت للإستراتيجية أهمية كبيرة في أجهزة الدول والمنظمات وقد أثبتت جدواها في نجاح العديد من المؤسسات والدول.
- ومن أهم مزايا الإستراتيجية أنها تضع المنظمة في موضع المبادرة بدلاً عن موطن الإستجابة لتشكيل المستقبل، كما أنها تعكس أسلوب ردود الأفعال التي تتميز بمحدودية الأثر والاستجابة من أساسية لتحقيق السيطرة على مصالح المنظمة في البيئة أو على مصيرها.
- أصبحت الإستراتيجية عملية مناظ بها الدول والمؤسسات وتسعى لاعادتها وتنفيذها وظهر مايسمى بالإستراتيجية القومية أو إستراتيجية الأمن القومي التي تسعى لتحقيق أفضل حياة للشعب مبنية على تكامل الجهود الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والأمنية والعسكرية لتكوين في محصلتها النهائية توفير أكبر قدر ممكن من الرفاهية والتنمية للدولة.

⁽³⁴⁾ شارلز و جاريت جونز، الادارة الاستراتيجية، ج 1، مدخل متكامل، دار المريخ، المملكة العربية السعودية 1421هـ، 2001م /

1427هـ - 2006م، ص 27

⁽³⁵⁾ علي شريف، مبادئ الإستراتيجية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2000م، ص 24.

وقد ادركت الكثير من الدول أهمية الإستراتيجية ومدى فاعليتها في تحقيق هذه التطلعات، لذا أصبحت الإستراتيجية تمثل أهمية قصوى لمتخذي القرارات وراسمي السياسات في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء.⁽³⁶⁾

⁽³⁶⁾نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، ط2، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2003م ، ص 3

المبحث الثاني مفهوم التخطيط الاستراتيجي

التخطيط: Planning

يحتل التخطيط العلمي القائم على البحث والتحليل والدراسة مكاناً بارزاً في أي نشاط اداري، فهو الذي يحدد الطرق الممكنة لتحقيق الأهداف والغايات المرغوب فيها ويوضح أسلوب الأداء وقواعده واجراءاته والموازنات اللازمة له، ويضع الأسس لعلاقة المنظمة مع جمهورها الداخلي من العاملين في مختلف المستويات الادارية وأيضاً مع جمهورها الخارجي من أفراد وجماعات وهيئات تتصل بها وتتعامل معها.

كما يسهم في مواجهة الصعوبات والعقبات والمشكلات الحالية وتوقع المستقبلية منها بما يهيئ الفرص لتفاديها أو التقليل من آثارها كل ذلك في اطار زمني محدد مسبقاً على أسس موضوعية من التكامل والتناسق بين كافة الجهود المبذولة من أجل استمرار المنظمة ونموها ونجاحها، لهذا فإن التخطيط من الوظائف الأساسية للمدير والتي لايمكن اغفالها أو الاستغناء عنها.⁽³⁷⁾ وقد تعرض كثير من الكتاب للتعريف المختلفة للتخطيط ولمزاياه وأهميته وأغراضه وخصائصه ومراحلها وهو ما سوف يتناوله بشئ من التفصيل فيما يلي:

التخطيط بمفهومه المعاصر لكل انسان تتمثل في مرحلة التفكير والدراسة قبل البدء في تنفيذ الأعمال التي قد تؤدي لتحقيق أهدافه بما يتلائم مع ظروفه واحتياجاته وأولوياته، وهنا كالعديد من التعاريف التي قدمها العلماء عن التخطيط ومنها أنه (اختيار أنسب الطرق للوصول إلى هدف معين من بين الطرق البديلة المتاحة).

كما عُرف التخطيط على انه: (هو أهداف محددة مستقبلية يراد تحقيقها، وذلك عن طريق التنبؤ بالمستقبل ووجوب الإستعداد له).

عرف التخطيط ايضاً انه (العملية الرشيدة لاتخاذ القرارات المتعلقة بجميع الأنشطة التي تمارس في المنظمة).⁽³⁸⁾

وُعرف هنري فايول التخطيط بأنه (التنبؤ بأحداث المستقبل والاستعداد لها).⁽³⁹⁾

⁽³⁷⁾ طاهر مرسي عطية، أصول الادارة للطلاب والمدير، القاهرة: دارالنهضة العربية، 1994م، ص99.

⁽³⁸⁾ علاء فرج الطاهر ، التخطيط الإداري ، ط1 ، عمان، دار الراية للنشر ، 2010م، ص15.

⁽³⁹⁾ شوقي حسين عبدالله، أصول الادارة، القاهرة، دارالنهضة العربية، 1990م، ص77.

(يرى الباحث أن التخطيط هو عملية اتخاذ القرارات التي تمكن من الإعداد المسبق لما ينبغي تحقيقه مستقبلاً).

أهمية التخطيط:

إن التخطيط الكفاء هو أحد الدعائم التي تستند إليها المنظمة وتعينها على السير في طريقها المرسوم دون انحرافات غير محسوبة تعيقها عن بلوغ غاياتها، كما انه الأساس الذي يقوم عليه العمل الإداري كله، فلا شك ان التخطيط يساعد المدير في تحديد مايجب عمله وفي الذي يتولاه ومتى يبدأ في تنفيذه وبأي الوسائل، وذلك من خلال توقعه للأحداث والمساهمة في صنعها بدلاً من انتظاره لما يستجد من مواقف ثم التصرف في ظلها لاقتاد مايمكن انقاذه بعد ضياع الوقت وفرصة المبادرة بكل ايجابياتها.

وفي هذا فإن التخطيط هو النشاط الذي يسبق جميع الأنشطة الأخرى بل ويتوقف عليه كل نشاط آخر في المنظمة وهو عمل عقلي بطبيعته يعتمد على جمع البيانات والمعلومات والحقائق وتبويبها وتحليلها وفقاً لما تتطلبه عملية اتخاذ القرارات المختلفة سواء كانت تتعلق بتحديد الأهداف أو الموارد البشرية أو المالية أو غيرهم.

وعلى ذلك فإن أهمية التخطيط ترجع إلى عدد من العوامل الأساسية ومنها:⁴⁰

يؤدي التخطيط إلى التحديد الواضح للأهداف.

يساعد التخطيط في الإعداد لأحداث المستقبل وماتتطوي عليه من تغيرات من خلال وضع خطط بديلة لمواجهة الاحتمالات المتوقعة.

يكفل التخطيط تحقيق التناسق والتكامل بين الأعمال والجهود المختلفة نحو الهدف النهائي للمنظمة. يعمل التخطيط على تخفيض التكاليف والنفقات الاجمالية وزيادة الإيرادات من خلال التشغيل الكفاء لكافة العمليات بالمنظمة.

يسهم التخطيط في سهولة الرقابة والتأكد من حسن الأداء وذلك من خلال مقارنة الأعمال التي تم الانتهاء منها بالأهداف والمعايير الموضوعية.

صفات التخطيط الجيد:

قدم رجال الفكر الإداري عدة صفات لا بد من توافرها في التخطيط الجيد الذي يساعد المنظمة على بلوغ أهدافها ومن أهمها مايلي:⁽⁴¹⁾

ان يكون التخطيط واقعياً ومفهوماً وملائماً لظرف وامكانيات المنظمة.

⁽⁴⁰⁾ عبدالمعطي محمد العساف، مبادئ الإدارة، عمان، بن، 1993م، ص150.

⁽⁴¹⁾ علي شريف، الإدارة المعاصرة، القاهرة، الدارالجامعية، 2005م، ص172.

أن يبني التخطيط على معلومات وبيانات دقيقة وصحيحة وحديثة.
أن يتصف التخطيط بالمرونة ويقدرته على ادخال التعديلات المطلوبة.
أن تراعى فيه الظروف الانسانية والاجتماعية والبيئية التي تؤثر في المنظمة وتتأثر بها.
أن يتضمن تحديد واضح للفترة الزمنية التي تلزم للتنفيذ.

معوقات التخطيط وقبوه:

على الرغم من المزايا المتعددة للتخطيط وأهميته للادارة والمنظمة إلا أن هناك بعض المعوقات التي تحد من فاعليته والقبول التي تقف في طريقه وتفرض عليه، والتي يتمثل بعضها في الآتي:
صعوبة وضع التقديرات الصحيحة المتعلقة بالمستقبل.
زيادة النفقات.⁽⁴²⁾

سرعة التطورات العلمية والتكنولوجية.

القبول السيكولوجية.

عامل الوقت.

الحد من الابتكار والحرية.

أنواع الخطط:

تختلف الخطط في طبيعتها وصفاتها ومجالاتها والمدى الزمني الذي تستغرقه إلا أنها تشترك في كونها مشتقة من الهدف العام للمنظمة ويمكن تقسيم هذه الخطط إلى الأنواع التالية:
الخطط المستمرة.

خطط الاستخدام الواحد.

الخطط الادارية.

الخطط الاستراتيجية.

ونتناول فيما يلي كل نوع من هذه الأنواع بشئ من التفصيل:

1/ الخطط المستمرة:

هي التي يستمر استعمالها لفترات طويلة ويتضمن هذا النوع من الخطط كلاً من السياسات والاجراءات والقواعد.

(أ) السياسات: Policies

⁽⁴²⁾ مرجع سابق ص 172.

السياسات هي تصريح عام ومرشد للتفكير في مجال اعداد واتخاذ القرارات وموجهة للمؤسسين، وقد يعبر عنها في شكل كتابي أو شفوي. فهي تحدد نطاق التصرف واتخاذ القرار وتعكس الأهداف وتساهم بالتالي في تحقيقها.

يتم إعداد السياسات مسبقاً، وهي بهذا الشكل تحقق وتعطي إطاراً موحداً للأنواع الأخرى في الخطط وبذلك فهي تساعد المدير في تفويض السلطة مع احتفاظه بالرقابة على النشاط.

مثال ذلك: ف يصناعة السكك الحديدية _ فإن سياسة تملك الأراضي التي يمر عليها شريط السكة حديد، تسمح للمدير المسئول أن يضع الخطط الكفيلة بتحقيق هذه الغاية دون الرجوع للادارة العليا، فهو يتصرف وفقاً للسياسة المتفق عليها وهي تملك الأراضي الخاصة بحرم السكة الحديد وفي ظل هذه السياسة يبحث عن الوسائل التي تكفل تحقيقها بما يتماشى مع مصلحة الهيئة أو المصلحة المشرفة على السكة الحديد.⁽⁴³⁾

(ب) الاجراءات Procedures

توضح الاجراءات الخطوات المفروض اتباعها لانجاز عمل معين لذلك فهي أكثر تحديداً من السياسات كما تتضمن تفاصيل الأعمال المطلوب القيام بها في تتابع زمني يتم التنفيذ على أساسه، ومن هنا فإن السياسات توضع أولاً ويأتي ذلك وضع الاجراءات على ضوءها، حيث تعتبر السياسات مرشد للتفكير واتخاذ القرار وللاتجاه المناسب لأداء العمل إلا انها لا تحدد بالضبط مايجب ومالا يجب عمله في حين ان الاجراءات تحدد بشكل دقيق كل خطوة من الخطوات التي لابد من القيام بها لتنفيذ الأعمال المختلفة، وتساعد الاجراءات على رفع الكفاءة من خلال اتباع أسلوب موحد وروتيني ومعروف للأداء لايجتاج إلى تفكير في الكيفية التي يجب ان يكون عليها.

كما تسهم في تكامل الأعمال داخل المنظمة وفي انسياب حركة العمل. وتقوم كل منظمة باتخاذ العديد من الاجراءات الخاصة بجميع المستويات الادارية ومنها اجراءات شراء المواد الخام واجراءات الصرف من المخازن واجراءات تعيين الموظفين...إلخ.

(ج) القواعد Rules

هي محددات لسلوك العاملين وتصرفاتهم داخل المنظمة وغالباً ما تكون على صورة أوامر محددة، يجب عليهم اتباعها كما تتضمن الجزاءات والعقوبات التي تفرض عليهم ويتعرضون لها في حالة مخالفتهم لهذه القواعد، لذلك فهي تعبر عن القرارات الادارية المختلفة التي تطلب القيام بعمل معين أو

⁽⁴³⁾ عبدالغفارحنفي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، القاهرة، المكتب العربي الحديث، 1996م ص63.

عدم القيام به دون السماح بحرية التصرف عند التنفيذ مثل منع التدخين كأحد عوامل الأمان في بعض المنظمات الصناعية.

وتعد معرفة العاملين بالفرق بين السياسات والاجراءات والقواعد من الأمور الهامة نظراً لكثرة ما يحدث من خلط بينهم، فاجماً لا يمكن القول أن:

السياسات: هي مرشد عام يوجه التفكير واتخاذ القرار في الحالات المتماثلة.

الاجراءات: هي خطوات تفصيلية تحدد النتائج الزمنية لتنفيذ الأعمال.

القواعد: هي ما يجب القيام به وتطبيقه حرفياً.⁽⁴⁴⁾

2/ خطط الاستخدام الواحد:

هي الخطط التي توضع لانجاز عمل معين خلال فترة زمنية محددة أو لمواجهة موقف أو مشكلة واحدة ومنها البرامج والمشروعات والميزانيات.

البرامج Programs

هي خطط صغيرة محددة النطاق تساعد على سهولة تنفيذ عمل معين وتنتهي بانتهائه، ويقضي وضع برنامج جيد اتباع الخطوات التالية:

- تحديد الهدف المطلوب تحقيقه.
- تحديد الأنشطة والأعمال التفصيلية التي يجب القيام بها.
- ترتيب هذه الخطوات ترتيباً منطقياً متتابعاً بناءً على تكامل العلاقات بينها.
- تقرير الوقت الذي تستغرقه كل خطوة والتوقيت الملائم للبدء فيها.
- تقرير المسئول عن تنفيذ كل خطوة.

(ب) المشروعات Projects

المشروع هو مجموعة متجانسة في الأنشطة تكون في مجملها جزء من برنامج ويذكر احد أساتذة الادارة مثال جيد لتوضيح ذلك بقوله انه إذا كان هناك برنامج لبناء عمارة معينة فإن أعمال الكهرباء والنجارة والصحة يعد كل منهم مشروعاً.

(ج) الميزانيات التقديرية Budgets

هي ترجمة رقمية لأهداف المنظمة وخططها ومواردها والنتائج المتوقعة لبرامجها خلال فترة زمنية محددة ويطلق عليها في بعض الأحيان الموازنات التخطيطية نظراً لأنها تعد من أهم أدوات التخطيط

⁽⁴⁴⁾ عبدالغفار حنفي، أساسيات لتنظيم وإدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره ، ص 64.

التي تضع أسس سير العمل وحدود السلطة والمسئولية لكل أدوات في الإدارات وهناك موازنات فرعية لكل نوع من أنواع الأنشطة التي تمارس داخل المنظمة وفيها:

الميزانية التقديرية للمبيعات.

الميزانية التقديرية للمواد الخام.

الميزانية التقديرية للأفراد.

3. الخطط الإدارية:

وتتعلق بكيفية الاستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة للمنظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها في ضوء الخطط الاستراتيجية.

4- الخطط الاستراتيجية:

تعتبر المرشد الأساسي الذي يوجه أعمال المنظمة ويحدد أهدافها وعلاقاتها مع البيئة الخارجية لها، وتؤثر هذه الخطط بشكل حيوي على بقاء المنظمة واستمرارها وتطويرها، وتعني الاستراتيجية في مجال الأعمال اختيار السلع والخدمات التي ستقوم المنظمة بإنتاجها أو تقديمها وتحديد كيفية الحصول على الموارد اللازمة بصفة منتظمة كما تتضمن جميع الأنشطة والترتيبات التي توضع في الحاضر بهدف أحداث تغييرات أساسية في المستقبل.⁽⁴⁵⁾

يمثل الإدارة الاستراتيجية تكنولوجيا منظمات الأعمال، فله أهمية في بقائها ونموها الطويل الأمد، ويساعدها على أداء أفضل عمل بتوجيه طاقتها نحو الأسلوب الأمثل.

تشكل الخطة الاستراتيجية العمود الفقري والمركز العصبي لمنظمات الأعمال، وتبنى على أساس المعلومات، والبيانات، والإمكانات المادية والبشرية. يجب على جميع الإدارات، والشعب، والأقسام أن توحد نشاطاتها مع الخطة الاستراتيجية الشمولية للمنظمة، وتفعيل كافة الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيقها.

بعد التخطيط الاستراتيجي عملية تسري في جميع مفاصل المنظمة "وتبدأ بعملية انتشار وتطوير خطط العمل والإدارات وغيرها، وبذلك يساهم الجميع في مفردات عملية التخطيط الاستراتيجي".⁽⁴⁶⁾

هنالك تطور كبير في الاستراتيجيات القائمة على المعرفة في العقدين الأخيرين من القرن الماضي، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد نتاجات تلك الاستراتيجيات.

بدأ التخطيط الاستراتيجي بافتراضات عن البيئة، والاقتصاد، والمتغيرات الاجتماعية والسياسية، ونقاط القوة والضعف في المنظمة، "ويمكن أن يكون لتلك المعلومات دلالة استراتيجية قوية لتأصيل الإدارة

⁽⁴⁵⁾ طاهر مرسبعية، أصول الإدارة لطلال المدير مرجع سبق ذكره ص 99.

⁽⁴⁶⁾ طلاس، العماد مصطفى، الاستراتيجية السياسية العسكرية، مصدر سبق ذكره، ص 3.

الاستراتيجية ضمن ثورة المعلومات، واعتبارها مقومات فاعلة ومرشدة في تحديد مدى التفاوض، أو التفاوض في التنبؤ بالمنتج والسوق على المدى الطويل".⁽⁴⁷⁾

ازدادت أهمية التخطيط الاستراتيجي في عصر العولمة والانترنت، والمتغيرات المتلاحقة، والمنافسة الحادة المتأتية من البيئة الخارجية، "وأصبحت المنظمة معنية أكثر من أي وقت مضى للتعرف على كل ما يجري خارج حدودها، بما في ذلك المتغيرات والمعطيات الاقتصادية الدولية".⁽⁴⁸⁾

تعريف التخطيط الاستراتيجي:

هنالك كثير من التعريفات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي تمكن من معرفة كيفية التعامل مع المستقبل فهو يعني "عمليات اتخاذ قرارات ووضع اهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها" ويعرف كذلك علي " انه الاسلوب العلمي الذي تلجأ اليه الادارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وادارتها وصولاً الي الاهداف المنشودة"⁽⁴⁹⁾ وهنا يجب ان تضع المنظمة الاهداف والبرامج النهائية لها كما انه لا بد لهذه الاهداف ان تكون ممكنة التنفيذ وليست فوق طاقة وامكانيات المنظمة ولا بد من دراسة العوامل البيئية التي تؤثر علي امكانية تحقيق الاهداف كما ان ذلك يتطلب من المنظمة الاحاطة بالعوامل الخارجية مما يسهل عملية التطبيق.⁽⁵⁰⁾

(2) كما عرف (جود شناين):⁽⁵¹⁾ التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية منهجية مستمرة يقوم من خلالها قادة المنظمة باتخاذ قرارات بشأن المستقبل ووضع الاجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق المستقبل المنشود وتقرير كيفية قياس النجاح". وقد اعتمدت تورية ناشيونال ريفيو المتخصصة National Program review 1995

هذا التعريف الذي يضم فهماً كاملاً كما اوصت National performance review بضرورة تفسير الكلمات الرئيسية التي تشتمل عليها وذلك علي النحو التالي:⁽⁵²⁾

1. مستمرة (continuous) تشير الي ان عملية التخطيط الاستراتيجي يجب ان تكون عملية مستمرة وليست مجرد حدث ينتهي بصور الخطة.
- 2- منهجية (systematic) تشير الي ان عملية التخطيط الاستراتيجي يجب ان تكون مقصودة تحدث من خلال هيكل واطار فكري معين وليست نشاطاً عفواً.

⁽⁴⁷⁾ تريجو، بنجامين، زيمرمان، جون، ترجمة إبراهيم علي البرلي، استراتيجية القيادة العليا، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1988، ص30.

⁽⁴⁸⁾ طلال، خالد محمد، و إدريس، وائل محمد، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مصدر سبق ذكره، ص3.

⁽⁴⁹⁾ محمد الصيرفي، الادارة الاستراتيجية، دار الوفاء، الاسكندرية، 2008م، ص96

⁽⁵⁰⁾ المرجع السابق، ص96

⁽⁵¹⁾ نقلاً عن حاتم بن صلاح سنوسي ابو الجدائل، الادارة الاستراتيجية في صناعة النقل الجوي، ج 1 المفاهيم والاسس، القاهرة، مركز

الخبرات المهنية للادارة، 2008، ص96

⁽⁵²⁾ نقلاً عن حاتم بن صلاح سنوسي ابو الجدائل، الادارة الاستراتيجية في صناعة النقل الجوي، مرجع سبق ذكره، ص96

3- عملية (process) تشير الي ان احدي فوائد عملية التخطيط الاستراتيجي هي انها تفرض علينا ان نفكر استراتيجياً في المستقبل وكيف نبلغ ما نريد فيه وهي ليست مجرد عملية لانتاج وثيقة الخطة الاستراتيجية، فكلمة عملية تعني انها تشتمل علي سلسلة من الخطوات تتكرر بشكل دوري. اما الجزء الاخير من التعريف فيشير الي ان التكاليف الاتي المستمر مع ظروف البيئة المتغيرة لضمان استمرار حيوية المنظمة وقدرتها علي البقاء و إستمرار سيرها في المسار الصحيح وقدرتها علي المنافسة. وبما ان المنظمات تعمل كنظام مفتوح وتتأثر باستمرار بالتغيرات التي توصف بها بيئتها، لذا يجب معرفة العوامل البيئية ذات التأثير المباشر او غير المباشر علي فاعلية المنظمة.

4- قادة المنظمة (Guiding member) لا تشير فقط الي كبار التنفيذيين بالمنظمة او التنفيذيين بالوحدات التجارية الاستراتيجية وانما تشمل ايضاً الموظفين وتأخذ ايضاً في الاعتبار اصحاب المصالح وصناع القرار والنفوذ والعملاء الذين لا يتخذون قرارات بانفسهم ولكنهم يؤثرون علي القرارات التي تتخذها المنظمة.

5- الاجراءات والعمليات الهادفة الي تحقيق المستقبل المنشود وتعني كل الاعمال والنشاطات بدءاً من وضع الاهداف طويلة المدى مروراً بتنظيم الحوافز التنظيمية والشخصية وتوزيع الموارد وتطوير مهارات وقدرات الافراد لتحقيق المخرجات المطلوبة.

6. كيفية قياس النجاح: تشير الي ان التخطيط الاستراتيجي يجب ان يستخدم مقاييس مناسبة ملائمة تقريباً لقياس ماذا كانت المنظمة قد حققت النجاح المطلوب.

التخطيط الاستراتيجي اذن هو اداة ادارية تساعد المنظمة علي الاداء بشكل افضل وقد تم تعريفه من قبل اليسون كوي: (53)

في كتابها التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية علي انه: "عملية منهجية يتم من خلالها الانفاق والتزام المنظمة بالاولويات او مجالات الاولويات الضرورية لتحقيق الرسالة لكي تكون المنظمة مستجيبة للبيئة التي تعمل فيها وانه عملية يمكن من خلالها وضع الاجراءات والعمليات اللازمة لتحقيق المستقبل المنشود".

كما يعني التخطيط الاستراتيجي بالتحليل وتقسيم الاهداف الي خطوات ووضع الخطة التنفيذية وتقدير عواقب كل خطوة وهو عبارة عن عملية مستمرة تتطلب جمع معلومات ومناقشة حاضر ومستقبل المنظمة وتحديد الخطة التنفيذية التي تتضمن مفاوضات واتخاذ قرارات وعندما تتخذ هذه القرارات تكون المحصلة النهائية هي الوثيقة التي يطلق عليها الخطة الاستراتيجية للمنظمة. (54)

(53) نقلاً عن حاتم بن صلاح سنوسي ابو الجداول، الادارة الاستراتيجية في صناعة النقل الجوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 103

(54) مرجع سابق ، ص 102

كما ان التخطيط الاستراتيجي يعني المدخل العلمي المنهجي الي تخصيص الموارد المتاحة وتخصيص المهام لتحقيق اهداف الدولة لفترة زمنية تحدد علي المستوي الاستراتيجي وفي اطار واقع وامكانات الدولة ومجالات التعاون الاقليمي والدولي والواقعية التي يمكن تحقيقها وقابليتها للقياس والمتابعة والتدقيق بقصد تامين وتطوير قوي الدولة الوطنية مما يقود الي ضرورة ارتباط الاهداف الموضوعية في برامج الادارة الاستراتيجية بالواقع الذي يتم الانطلاق منه، وعلي الوسيلة التي يقترح استخدامها، كما انه يبحث عن افضل الاساليب والطرق والوسائل لتحقيق ما يحدده السياسيون. وتعتبر عملية الادارة الاستراتيجية من أعقد اعمال ادارة الدولة وأهمها علي الاطلاق لانها عملية تتعلق بتحديد الاهداف القومية للدولة او تحديد السبل والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الاهداف وتحديد استخدام هذه الوسائل وتحديد العمليات المطلوب اتمامها ووضعها في شكل برامج زمنية.⁽⁵⁵⁾ كما عرف الادارة الاستراتيجية بانه التبصير بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق ذلك من خلال الأتي.⁽⁵⁶⁾

1. كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المنظمة.
 2. التبصير بملامح المنظمة في المستقبل.
 3. تصور توجهات ومسار المنظمة في المستقبل.
 4. رؤية رسالة واهداف المنظمة مستقبلاً.
 5. تحليل مجال الاعمال والانشطة التي تدخل فيها المنظمة الي غير ذلك.
- مما يجعل الادارة الاستراتيجية ضرورة وليس ترفاً نظراً لانه يؤدي الي الكفاءة في الاداء وهذا ما تجمع عليه كل المنظمات العالمية التي تستخدم الادارة الاستراتيجية مما يجعله خطوة اساسية في برنامج الاصلاح الاقتصادي حيث انه يعني محاولة التبصير بمستقبل المنظمة وتصميم رسالة ووضع اهداف تحدد مسارات المنظمة مستقبلاً بالاضافة الي تحديد العمليات والانشطة اللازمة لتحقيق ذلك في المدى الطويل بتضافر كل المستويات الادارية الموجودة في المنظمة.⁽⁵⁷⁾ كما يستند مفهوم الادارة الاستراتيجية للاقتصاد علي مواجهة التحديات في البيئة الدولية وبلورة وتحقيق الاهداف الاستراتيجية الاقتصادية للدولة علي المستوي العالمي والاقليمي والمحلي وعلي رأسها الحصول والمحافظة علي حصص استراتيجية في الاسواق العالمية وتحقيق قدر عال من الدخل القومي للدولة يمكنها من تقديم خدمات متكاملة لمواطنيها وافراز فلسفة تعمل علي تاسيس

⁽⁵⁵⁾ نقلاً عن حاتم بن صلاح سنوسي ابو الجذائل، الادارة الاستراتيجية في صناعة النقل الجوي ، مرجع سبق ذكره، ص 102 .
⁽⁵⁶⁾ سلام الحاج عبد الله ، الاستراتيجية مدخل متكامل لدراسة و فهم علم الاستراتيجية، الخرطوم ، شركة ارباب للخدمات، 2007م، ص 94-95

⁽⁵⁷⁾ المرجع السابق، ص 94،95

شراكة دولية للدولة مع الاسرة والمصالح الدولية بافضل شروط ممكنة تعكس علي بناء القدرات التنافسية للدولة بتعزيز قدراتها الامنية من خلال امتلاك القوة الاستراتيجية الاقتصادية.⁽⁵⁸⁾ هناك تعريفات اخري للتخطيط الاستراتيجي أهمها ما يلي⁽⁵⁹⁾

أ/ ان الادارة الاستراتيجية هو بمثابة مجموعة من المفاهيم والاجراءات والادوار المصممة لمساعدة القادة والمديرين للقيام باعمالهم فهو اذن مجهود منظم لاتخاذ قرارات جوهرية للقيام بتصرفات اساسية من شأنها ان تشكل وتوجه الدولة وان تحدد ما تفعله ولماذا تفعله ؟ فالادارة الاستراتيجية بهذا المعني اصبح مقياساً للفكر والممارسة الاستراتيجية في عالم السياسة والادارة كما في عالم الاعمال.

ب/ انه العملية المستمرة لصنع قرارات تنظيم العمل (اتخاذ القرارات) في الوقت الحاضر بطريقة منهجية مع معرفة كبيرة بمستقبل هذه القرارات، وتنظيم الجهود المطلوبة لتنفيذ هذه القرارات بالتوقعات عن طريق التغذية المرتدة المنهجية المنظمة.

ج/ هو عملية تطوي علي تقرير الغايات والاهداف الاستراتيجية في المنظمة وكذلك السياسات والخطط التي سوف توجه عمليات توفير واستخدام والتصرف في الموارد لانجاز هذه الغايات والاهداف. ففي هذا الاطار فان السياسات هي "عبارة عن ارشادات عامة للتعرف " والخطط عبارة عن "الوسائل اللازمة لتنمية واستخدام الموارد المتاحة في ظل الظروف المحيطة".⁽⁶⁰⁾ وتتضمن عملية الادارة الاستراتيجية في مجال الادارة العامة النقاط التالية:⁶¹

1. استعراض غايات واهداف الادارة (ماهي رسالتها، ماذا تحاول تحقيقه)
2. تحليل الموقف المالي للادارة (ماهي مصادر قوتها ومواطن ضعفها ؟)
3. تحليل الاتجاهات خارج الادارة فيما يتعلق برسالتها ورؤيتها (ماهي القضايا القائمة والفرص المناسبة ؟ وماهو نشاط الادارات والمؤسسات الاخري ؟)
4. بلورة تصور (رؤية) لمستقبل الادارة.
5. وضع عدد من الاولويات علي اساس اهداف محددة واضحة.

يلاحظ ان الادارة الاستراتيجية يتم اساساً في المستوي الاعلي من الادارة وهو موجه نحو تحقيق غايات عامة مرغوبة للمنظمة تتعلق بالبيئة المحيطة بها ان مثل هذا النوع من التخطيط يقرر حالياً ماالذي يجب ان تكون عليه الاهداف العامة والمتواصلة للمنظمة في ظل ظروف البيئة المتغيرة

⁽⁵⁸⁾ محمد حسين ابو صالح، التخطيط الاستراتيجي للعلاقات الدولية ، الخرطوم، مطبعة جي تاون، ص 95

⁽⁵⁹⁾ بينز دراكر ، الادارة ، مرجع سبق ذكره ، ص 169 ، 170

⁽⁶⁰⁾ المرجع السابق، ص 169 ، 170

⁽⁶¹⁾ المرجع السابق ، ص 168، 169، 170

المحيطة وهي بصفة عامة البيئة الخارجية للمنظمة والتي تتضمن القوي السياسية والاجتماعية والقانونية والمالية والتكنولوجية والتي تتصف بالتغيير المستمر لذا تزيد نسبة عدم التاكيد ودرجة المخاطرة ولكن يتم التغلب عليها. يقول ادريس:⁽⁶²⁾ كما ينظر للتخطيط الاستراتيجي علي انه عملية اختيار للغايات النهائية التي تسعي المنظمة الي تحقيقها وتقرير السياسات والبرامج الضرورية لانجاز اهداف محددة ترتبط بتلك الغايات النهائية العامة وتحديد الطرق والاساليب اللازمة للتاكيد من ان السياسة والبرامج الاستراتيجية يمكن تنفيذها ومتابعتها. من هذا التعريف يتضح انه يتضمن كل الجوانب ذات الصلة من تحديد للغايات وصياغة للسياسات ورسم للبرامج والطرق وتحديد للاساليب المرتبطة بعمليات التنفيذ والمتابعة

هناك تعريف اخر للتخطيط الاستراتيجي والذي يؤكد انه عملية تحقيق التوافق بين موارد المنظمة (مثل راس المال والافراد) والفرص المتوافرة في البيئة المحيطة بها ذلك لمواجهة التهديدات او استغلال الفرص المتوافرة لها. ومعظم المنظمات تواجه في الواقع العملي تحديات متشابهة من قبل البيئة ومتغيراتها وهذه التحديات يمكن تقسيمها الي اربعة انواع رئيسية:⁽⁶³⁾ تكنولوجية، اقتصادية، اجتماعية، سياسية وتشريعية.

كما ان الادارة الاستراتيجية تهدف لتعليم خمس مهارات او كيفيات (How's) وهي:

كيف نفكر؟ وكيف نقرر؟ وكيف ننفذ؟ وكيف نقيم النتائج؟ وكيف نوزع الادوار؟

لذا فان التخطيط الاستراتيجي إستناداً علي هذه التعريفات يرتبط باربعة امور:

الاول: وجود رؤية للتطلع للجاباة علي سؤال ماذا أرغب ان اكون؟ والي اين ارغب ان اصل؟ او ان يكون موقفي؟ وهذه الرؤية تعد نقطة الانطلاق لذا يجب علي كل فرد من افراد المجتمع استيعابها وحفظها ومن هنا يتضح ان التخطيط الاستراتيجي يعني بالمستقبل والترتيب له.

الثاني: وجود رسالة واضحة لتحقيق الرؤية وهذه الاستراتيجية لها درجات ومستويات من المستوي الوطني، او المستوي الاعلي الي ادني وحدة تنظيمية او ادارية او انتاجية او خدمية في المجتمع بحيث تضع كل منها استراتيجية طويلة الامد وقصيرة الامد ثم تجمع هذه الاستراتيجيات في اطار استراتيجي شامل ومتكامل للدولة بأسرها.

الثالث: ان لكل استراتيجية خصائص وادوات ومن هذه الخصائص ضرورة اتسامها بالمرونة

الرابع: حتمية ممارسة عمليات المتابعة والتقييم والمواومة.⁽⁶⁴⁾

⁽⁶²⁾ ثابت عبد الرحمن ادريس ، المدخل الحديث في الادارة العامة ، القاهرة ، الدار الجامعية ، 2001 ، ص 195

⁽⁶³⁾ ثابت عبد الرحمن ادريس ، المدخل الحديث في الادارة العامة ، مرجع سبق ذكره ، ص 195

⁽⁶⁴⁾ محمد نعمان جلال ، الاستراتيجية والدبلوماسية والبروتوكول بين الاسلام و المجتمع الحديث ، بيروت ، 2004م ، ص 118

خلاصة القول: ان التخطيط الاستراتيجي هو وضع الخطط البعيدة المدى لتنفيذ الرؤية وتحقيق الاهداف، كما ان فهم ديناميات التخطيط الاستراتيجي يقتضي ادراك طبيعة البيئة التي تعمل في ظلها اي حكومة او منظمة كما ان البيئة تحمل مجموعة من السمات التي تتألف في كونها متغيرة، مترابطة وشاملة وسمة التغير هذه تجعل من الضروري علي اي حكومة او منظمة ان تكون استجابتها لاي موقف إستناداً الي ثلاثة مبادئ هي: (65)

1. ان تفكر بأسلوب استراتيجي يختلف عن ذي قبل.
 2. ان تهئ الارضية لبنني الاستراتيجيات الموضوعة وتنفيذها.
 3. ان تترجم الرؤي الي استراتيجيات فعالة تتوافق مع الظروف المتغيرة.
- يستنتج من كل المفاهيم السابقة ان التخطيط الاستراتيجي هو امر يتعلق بالهدف والمغزي والقيمة المراد تحقيقها او بلوغها ولذلك فهو عملية فلسفية في الاساس اي ترتبط بفلسفة الادارة. وفي هذا الخصوص يقول (بيتر دراكر): (66)

ان التخطيط الاستراتيجي يجيب علي ستة اسئلة:

الاول: من تكون؟ اي تحديد الهوية وكلما امكن تحديد ذلك كلما نجح التخطيط الاستراتيجي في الاستجابة لمتطلبات الاخرين وبما ان الدولة تسعى لتحقيق الراحة للمواطنين ينبغي ان تفرق بين هويتها وبين ما تفعله حتي يمكنها ان تفتح النوافذ لاستجابة الاستراتيجية للظروف المحيطة بها لذا يمكن القول ان التخطيط الاستراتيجي يعمل علي تحقيق الاهداف التي تضعها الدولة وتلبي حاجة المواطن في جميع المجالات.

الثاني: ما الاحتياجات الاجتماعية والسياسية التي ينبغي عليها تلبيتها؟ وما هي المشكلات الاجتماعية والسياسية التي ينبغي معالجتها والدولة ليست غاية وانما وسيلة لغاية.

الثالث: ما الذي تفعله الدولة او المنظمة للتعرف علي الاحتياجات او المشكلات والتنبؤ بها؟
الرابع: كيف ينبغي ان يكون التجاوب مع اصحاب المصالح الحقيقيين؟ اي علي المؤسسة او الدولة ان تقرر ما هي طبيعة العلاقة بين اصحاب المصالح وما هي القيم التي تسعى لتحقيقها من خلال هذه العلاقة.

الخامس: ما فلسفتنا؟ وما قيمنا؟ وما ثقافتنا؟

ومن ثم لا بد ان تتماشى الاستراتيجيات المقترحة مع الفلسفة والقيم والثقافة والعكس يؤدي الي الفشل.

السادس: ما الذي يجعلنا متميزين او متفردين؟

(65) بيتر دراكر، الادارة والاستراتيجية والبروتوكول، مرجع سبق ذكره، ص 132
(66) بيتر دراكر، الادارة والاستراتيجية والبروتوكول، مرجع سبق ذكره، ص 132

لا توجد دولة او حكومة او مؤسسة ابدية في تواجدنا او هياكلها او مؤسساتها اذن المطلوب مجارة التطور والظروف من اجل البقاء والتواؤم مع المستجدات. والدولة التي لاتعيد تقييم ذاتها واجهزتها باستمرار وتقوم بالتغيير تواجه الجمود. ومن هنا يتضح ان الخطة الاستراتيجية لابد ان تواكب متطلبات المجتمع المعده من اجله.

من خلال التعريفات السابقة يري الباحث ان الادارة الاستراتيجية هو البرمجة التنظيمية المنهجية لاستراتيجيات محددة سلفاً، ويتم وضع خطة تنفيذية لوضعها موضع التنفيذ. وهو مسار فكري وعقلي محدد او قناة فكرية تبث وتستقبل صوراً وافكاراً تتناسب مع الهدف المنشود وتعمل علي تنقية المعلومات الواردة الي الذهن من الشوائب وايضاً هو مجموعة التاملات الفكرية والاطلالات العقلية والذهنية التي تحدث في الذهن لكي تصوغ لنا افكار وقيم جديدة وهو يعني ايضاً تحليل مجال الاعمال والانشطة التي تدخل فيها المنظمة. وهو عملية ادارية تكفل ايجاد البدائل والاختيار فيما بينها في مجال الاهداف.

مفهوم الادارة الاستراتيجية :

واجهت دول العالم في القرن الماضي تحديات عديدة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتنقية، الأمر الذي اوجب على كافة الدول المتقدمة والنامية ان تطلق لمجابهة هذه التحديات في ظل موارد تتسم بالندرة النسبية والتوزيع المتباين وقد فرض ذلك على الدول والامم ان تجتهد للاستفادة من مما تتمتع به من ميزات نسبية في الموارد الاقتصادية (الطبيعية والبشرية)، لكي تحقق التقدم والتطور اللازم للوصول إلى أعلى مستوى من الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية لشعبها والحفاظ على استقلالية قرارها وسيادتها الوطنية في اطار المنظومة الدولية. يعتبر تحقيق التنمية بمفهومها الشامل الاقتصادي الاجتماعي والثقافي والسياسي من اكبر التحديات التي تواجه الدول النامية التي عانت من الاستعمار القديم والحديث، ولكي تتحرر هذه الدول من قيود التخلف كان لابد من ان تطبق منهج علمي قادر على تحقيق طفرة نوعية تختصر الزمن لتسد الفجوة العلمية بينها وبين الدول المتقدمة.

اخترت الكثير من الدول منهج التخطيط المستند على التنبؤ باستخدام بعض الأساليب الاحصائية لتحديد المسار من خلال خطط قصيرة او متوسطة او طويلة المدى وفقاً للموارد المتاحة، الا ان مسيرة التنمية في هذه الدول واجهت الفشل في تطبيق التخطيط بمفهومه التقليدي، نسبة لان الهياكل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في هذه الدول تعاني من مشاكل اساسية لابد من استصحابها عند

معالجة مشاكل التنمية ولذلك كان لابد من صياغة رؤية بعيدة المدى تأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة على مسارات التنمية الشاملة.

انتهجت بعض الدول الادارة الاستراتيجية واستفادت منه في استشراف المستقبل وحقق نجاحات كبيرة بالاضافة إلى زيادة قدراتها على التنبؤ في التعامل مع المتغيرات المستقبلية، كما أنه ساعد في حشد الموارد وتحقيق الاستخدام الأمثل بالاضافة إلى تعزيز الشراكات المجتمعية، وبالتالي يعتبر الادارة الاستراتيجية تخطيط للأمة وللدولة وليس لفئة محددة في المجتمع.⁽⁶⁷⁾

تعد عملية الادارة الاستراتيجية عنصرا هاما من عناصر العمليات الإدارية للأجهزة الحكومية والمنظمات المعاصرة. وقد ازدادت أهميتها باتساع دور الحكومة، وتوسع مهماتها، وتضخم أجهزتها، وطموح أهدافها.

كان لهذه العوامل الأثر الكبير في تنبيه الحكومات والمنظمات في الأنظمة المختلفة إلى ضرورة ترشيد أدائها لتحقيق الأهداف الطموحة للعمل، "ولذلك توضع خطط استراتيجية وبرامج مستقبلية توضح مسار التنفيذ ووجهته، وتتسق مختلف أجزائه، وتحدد الأهداف المرحلية والنهائية الواجب الوصول إليها، وتوضح البرنامج الزمني للتنفيذ".⁽⁶⁸⁾

راج مفهوم التخطيط طويل المدى في منتصف الستينات من القرن الماضي. وقد اهتمت الحكومة الأمريكية في حينها بعملية التخطيط الاقتصادي، وتبنت بعض المنظمات أساليب التخطيط والبرمجة.

تعرض التخطيط الطويل المدى لانتقادات بسب تجاهله للوسائل والأدوات اللازمة للتخطيط، ومن هنا ظهر الادارة الاستراتيجية ليحل محل مفهوم التخطيط طويل المدى.⁽⁶⁹⁾

لعب الادارة الاستراتيجية دورا مهما في بناء المنظمات، وقد نال مفهومه اهتمام الكتاب والباحثين، فقد وصفه جونز: "بأنه تطوير نظامي لبرامج الأفعال، الغاية منه تحقيق الأهداف من خلال عملية جمع المعلومات والبيانات وتحليلها وتقييمها واختيار الفرص الملائمة"⁽⁷⁰⁾، لذلك يسهم الادارة الاستراتيجية في اختيار الاستراتيجيات والتكتيكات الملائمة لبلوغ الأهداف، ويعد الوظيفة الأساسية لتوزيع الموارد التنظيمية (المادية، والبشرية، والمالية، والمعلوماتية). فيما يرى آخرون بأنه: "عملية تتطوي على صناعة قرارات تفصيلية قصيرة أو طويلة الأمد تتعلق بنوع العمل والمنظمة أو الشخص

⁽⁶⁷⁾ الامانة العامة ، المجلس الاعلي للتخطيط الاستراتيجي بولاية الخرطوم ، دليل اعداد الخطة الاستراتيجية، الخرطوم ، 2010، ص5

⁽⁶⁸⁾ عاشور، د. أحمد صقر، الإدارة العامة، منخل بيني مقارن، دار النهضة العربية، بيروت، 1979، ص319.

⁽⁶⁹⁾ Campo، Filemon " Business Policy and Strategy"، Change، N. Y، GoodYear Publishing، 1980، P19.

خالد محمد طلال، وائل محمد ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مصدر سبق ذكره، ص6.

⁽⁷⁰⁾ Jones Harry، " Preparing Company Plans، A Work Book for Effective Co- operate Planning"، N. Y، Wily، 1974، P.3

المنفذ له وكيفية التنفيذ"⁽⁷¹⁾. وأشار إليه هوشي فعرفه: "بأنه جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها، لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وهيئة مستلزمات التعامل معه، فهو يجسد الأفاق الفكرية والفلسفية للإدارة ويواكب مراحل تطورها"⁷². فيما يصفه د. حسين بأنه: "المعلومات التي تبحث بالبيئة الخارجية والتي تؤثر في المسار المستقبلي للمنظمة، وغالبا ما تكون تلك المعلومات أكثر عمومية"⁽⁶³⁾. لكن ستينر يرى بأنه: "عملية تحديد الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال، وكذلك تحديد السياسات والاستراتيجيات التي تحكم العمليات واستخدام الموارد بشكل دقيق لتحديد تلك الأهداف، ويقوم على أربعة عناصر أساسية" وهي:

1. المستقبلية في اتخاذ القرارات: أي ضرورة تحديد بدائل يمكن اتباع أي منها مستقبلا، وعندما يتم الاختيار يصبح ذلك البديل الأساس في جميع القرارات التي من خلالها تتكامل المعلومات ذات العلاقة، وتعطي الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف التهديدات وتجنبها.

2. العملية: أي أن الإدارة الاستراتيجية عملية تبدأ بتحديد الأهداف ثم السياسات وطرائق الوصول إلى الاستراتيجيات، وتطوير الخطة التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف.

3. الفلسفة: الإدارة الاستراتيجية هو اتجاه وطريقة في الحياة وجزء مهم من العملية الإدارية، وهو لا يمثل فقط سلسلة من القواعد والإجراءات والمسائل، وإنما يمثل اعتماد نوعي يعتمد على الدراسة والمعرفة التي تقوم عليه المنظمة.

4. الهيكلية: عبارة عن عملية منظمة تسعى لتحديد الغايات والأهداف والسياسة والاستراتيجيات التشغيلية. وهي تعمل على وضع الخطط التفصيلية المبنية على المعلومات والمعطيات لتصبح سهلة المفهوم والإدراك عند التطبيق وصولا إلى تحقيق أهداف المنظمة.

تعد عملية الإدارة الاستراتيجية بكافة أبعادها لتكون شمولية لمختلف القطاعات السياسية، والعسكرية، والاقتصادية، وبنظوماتها القيادية والمرؤوسة. مما يؤسس لها قاعدة للبيانات وتداول المعلومات بين قيادة المنظمة وفروعها، وتعكس احتياجات القيادات الفرعية وتوقعاتهم داخل المنظمة، وتطلعات الجهات الخارجية.

عليه فقد عرف الإدارة الاستراتيجية بأنه: "الصياغات بعيدة المدى والخطط الاستراتيجية، والسياسات التي تحدد أو تغير خصائص أو توجهات المنظمة، فهي تشمل قرارات مبنية على معلومات تنصب

(71) العاني، ماهر شعبان، وجواد، شوقي ناجي، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مصدر سبق ذكره ، ص39.
72 Hussy، David، "Co- operate Plannig: Theory and Practice"، Pergamen Press OxFord، 1982، P3

على تقدير الأهداف، والتغيرات في تلك الأهداف، والموارد المستخدمة لبلوغها، والسياسات التي تنظم اكتساب واستخدام الموارد".⁽⁷³⁾

يعد الادارة الاستراتيجية عملية متطورة ومتغيرة، "ويربط ثلاثة أنواع من الخطط مع بعضه البعض"⁽⁷⁴⁾ (القصيرة المدى، والمتوسطة المدى، والاستراتيجية). يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات بموجب الهيكلية المذكورة، وتحدد شبكات الاتصال وانسياب البيانات والمعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية.

يري الباحث ان الادارة الاستراتيجية علمية نظامية، ويساهم في كيفية الانتقال من الوضع الراهن إلى المستقبل المرغوب وذلك من خلال اتخاذ خطوات وقرارات تستند بالأساس على مجموعة من التساؤلات الاستخبارية (أين، كيف، متى)، بمعنى أن الادارة الاستراتيجية عمليات مستمرة ومعقدة، ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة تتعلق بإعداد الخطط المبنية على المعلومات والبيانات وتنفيذها، ومراقبة سير عملها وتقييمها. في حين أن الخطط هي إحدى عناصر ومكونات التخطيط كنتائج نهائية يتم وضعها بجهد عقلي لتحديد سلوك يجب الإلتزام به.⁽⁷⁵⁾

والشكل رقم (2) ادناه يوضح عملية الادارة الاستراتيجية للمستوي الاعلى للمنظمة تبنى الخطة الاستراتيجية على افتراضات متعددة قائمة على أساس المعلومات وتحديد البيانات والأبعاد الاقتصادية، والسياسية، والعسكرية، والتكنولوجية وإن استخدام هذه المعلومات والبيانات والمعطيات من قبل الادارة الاستراتيجية يجعل فيه تخطيطا متقائلا، أو قد يكون الادارة الاستراتيجية متشائما في حالة مواجهة معوقات وصعوبات في عملية جمع المعلومات والبيانات وتحليلها لغرض وضع الخطة الاستراتيجية".⁽⁷⁶⁾

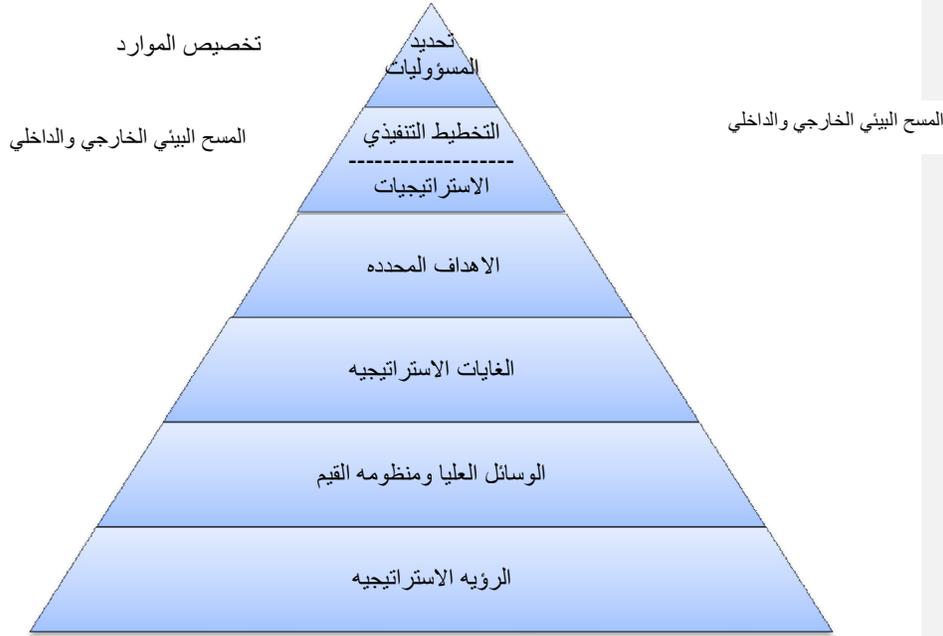
الشكل رقم (2) عمليات التخطيط الاستراتيجي للمستوى الأعلى للمنظمة

⁽⁷³⁾ طلال، خالد محمد، و إدريس، وائل محمد، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مصدر سبق ذكره ، ص8.

⁽⁷⁴⁾ العاني، ماهر شعبان، و جواد، شوقي ناجي، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مصدر سبق ذكره ، ص184.

⁽⁷⁵⁾ طلال، خالد محمد، إدريس، وائل محمد، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي مصدر سبق ذكره ، ص10.

⁽⁷⁶⁾ عبدالرزاق، طه، مدخل العام للتخطيط الاستراتيجي، مجلة الإداري، العدد 57، سلطنة عمان، 1994، ص18.



د. خالد محمد طلال، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، 2007، ص 11

يواجه التخطيط الاستراتيجي عند تحويل خياراته إلى خطط عمل تفصيلية، اختلاف وتباين، وإن الأسباب المؤدية إلى ذلك الاختلاف تشمل ما يأتي: (77)

أ. مفهوم المستقبل ومستوى إدراك الإدارة له، يمثل زمن قادم غير محدد قد يكون بعضه واضحا والآخر غامضا، وقد يبدو مستقرا، أو مضطربا، فالحركة الدائمة لا تضع فواصل بين الحاضر والمستقبل، وإن الحاضر والمستقبل عبارة عن دائرة غير محدودة تتبادل التأثير مع المنظمة، فالإدراك وتقويم وتحديد الاتجاه المستقبلي يختلف من منظمة إلى أخرى.

ب. الوسائل المستخدمة في مواجهته المستقبل كتحديد الأهداف، وطرق إنجازها تختلف من منظمة إلى أخرى.

مراحل وخطوات تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

(77) الغالبي، طاهر محسن، سلم علاوي السعد، فلسفة التخطيط في استمرارية التصور وتجدد الأساليب، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 10، القاهرة، 1995، ص 45.

مر التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل قبل ان يصبح تخصصاً مستقلاً بذاته في أجديات ادارة الاعمال ويمكن ايجاز هذه المراحل في ثلاثة مراحل علي النحو التالي:⁷⁸

المرحلة الاولى:-

الجنور التاريخية القديمة للفكر الاستراتيجي:

يعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي مفهوماً قديماً في الفكر البشري واشتقت كلمة الاستراتيجية وهي احدي مكونات التخطيط الاستراتيجي من الكلمة اليونانية (Strategoies) والتي تعني علم الجنرال وهي مكونة من ابعاد ثلاثة هي: الادراك والاختيار او التصرف والتوقيت المناسب من قبل القائد او الجنرال في حالة الحيوش.

الجنرال او القائد: وهو ذلك الشخص الذي يتصرف بصورة حازمة حيث ان الوصف الوظيفي لدوره هو اختيار الطريق الاتسب الواعد لتحقيق تفوق او ميزه تنافسية من نوع خاص.

هو ذلك الشخص الذي يتصرف وهو يعلم ان هناك قوي اخري في المسرح الاوسع حوله، يؤثر بدوره في التصرف واتخاذ القرارات.

الجنرال او القائد: هو ذلك الشخص الذي يمتلك حساً عميقاً بالزمن ومتي يجب ان يتصرف ؟ وهو يدرس خطته وتحركاته الاستراتيجية بعمق وينفذها في اوقاتها المناسبة بحيث تعطي النتائج المرغوبة.

المرحلة الثانية: مفهوم التخطيط الاستراتيجي يبعد الحرب العالمية الثانية:

برز مفهوم الادارة الاستراتيجية ابتداءً من خمسينات القرن العشرين علي ايدي رجال الاعمال و علماء الادارة و ذلك تحت مسمي الاستراتيجية الادارية وفي الفترة ما بين 1961 . 1965م استخدم نظام الادارة الاستراتيجية في وزارة الدفاع الامريكية واحداث نجاحاً كبيراً مما دعى الرئيس الامريكي (ليندون جونسون) الي اصدار توجيهات في شهر اغسطس عام 1965م بتطبيق النظام الاستراتيجي في كل الاجهزة الفدرالية للحكومة الامريكية تحت مسمي نظام التخطيط والبرامج والموازنة. وفي نفس الفترة دخل منهج الادارة الاستراتيجية ضمن مقررات ادارة الاعمال. ثم عبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي حدود الولايات المتحدة الامريكية قبل نهاية الستينات الي كل من اوروبا والدول النامية.⁽⁷⁹⁾

المرحلة الثالثة: ما بعد الستينات:

⁽⁷⁸⁾ المرجع السابق ، ص 21

⁽⁷⁹⁾ <https://login.maktoob.com/index.php/login/blong/22/6/2010/page-2-5>

في عام 1976م عرض (هلين) و (هنجر)⁽⁸⁰⁾ مفهومهما للتخطيط الاستراتيجي وانتهيا فيه الي نموذج شامل للتخطيط الاستراتيجي. وجاء (كنبر) و (تريجو) بفلسفة الدفع اي مصادر القوة بشركة تساهم في صياغة الاهداف الشاملة واهداف الوحدات المكونة مع الاخذ في الاعتبار ان الاهداف الشاملة تعتبر الجسر ما بين الاستراتيجية الشاملة واهداف الوحدات المكونة. ثم تطور المنهج الاستراتيجي في عهدي (اومايا) و (جون تومبسون) حول تطوير الوعي الاستراتيجي انطلاقاً من تشخيص التغير الشامل للمنظمة والمرتبطة بصياغة الاستراتيجية وتحديد المسار وطريقة الوصول الي الهدف.

مكونات التخطيط الاستراتيجي:

تتكون عملية التخطيط الاستراتيجي من ثمان مهام جوهرية، وبإمكان المدراء تخطي إحدى المهام صعوداً، أو نزولاً خلال مزاولتهم عملية التخطيط. تؤثر العقلانية المقيدة ومعطيات النموذج السياسي لصناعة القرار على عملية التخطيط الاستراتيجي، إلى جانب المؤثرات الأخرى النابعة من الظروف البيئية المحيطة. وفيما يأتي شرحاً موجزاً لمفردات عملية التخطيط الاستراتيجي.⁽⁸¹⁾

1 . صياغة الرسالة والأهداف:

والتي تتضمن سؤالين: الأول ماذا تريد أن تكون المنظمة مستقبلاً؟ والثاني ماهي الأهداف الموصلة بالمنظمة إلى مكانتها؟ يجري صياغة وبناء رسالة المنظمة في ضوء معطيات ومتغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة (إقتصادية، واجتماعية، وتكنولوجية، وسياسية...).

2 . تشخيص الفرص والتهديدات:

يقع على عاتق المديرين مهمة كبيرة في تشخيص التهديدات المحتملة أمامهم، وبذل المحاولات المتعددة لتحجيم أثار البيئة والتهديدات، وبما يسمح للمنظمة اقتناص الفرص والسير بخطوات نحو الهدف.

3 . تقييم جوانب القوة والضعف:

تسهم عملية تقييم جوانب القوة والضعف للمنظمة في تمكين مديري المنظمات لتحديد كفاءات منظماتهم وثقتها تجاه مسيرتها نحو المستقبل. يغطي مثل هذا التقييم الإمكانيات التنافسية ومهارات وكوادر المنظمة وقابليتها التكنولوجية، ووفرة مواردها المتعددة وسعة خلفيتها وقيمها الإدارية.

4 . توليد الاستراتيجيات البديلة:

يشرع مديرو المنظمات إلى تقسيم جوانب القوة والضعف، والوقوف على الفرص المتاحة والتهديدات التي تتعرض سبيل المنظمة. تتضمن هذه المرحلة توليد الاستراتيجيات البديلة والتي تشمل

⁽⁸⁰⁾ بينتر دراكر ، الإدارة ، ج 1 ، المهام ، القاهرة ، الدار الدولية للنشر و التوزيع 1995 ، ص 169، 168، 170
⁽⁸¹⁾ العاني، مزهر شعبان، وجواد، شوقي ناجي، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، عمان ، اسراء للنشر والتوزيع 2008، ص42.

استراتيجيات تطوير السوق واكتشاف الزبائن، أو استراتيجية تطوير المنتج، لتتعامل المنظمة مع الظروف والمواقف المحتملة في المستقبل.

5. بناء الخطة الاستراتيجية:

لا بد من التأكيد على ضرورة تبني الخطة الاستراتيجية بعد توليد الاستراتيجيات البديلة، وتفعيل الأنشطة الواجب اعتمادها لبلوغ الغايات التنظيمية المنشودة، كاستخدام التكنولوجيا المطلوب توظيفها، والبحث عن السوق المعني بالسلعة، والموارد المالية والبشرية والمعلوماتية المطلوبة والتي تزيد من إمكانية المنظمة لتحقيق أهدافها.

6. بناء الخطة التكتيكية:

إن الهدف من بناء الخطة التكتيكية هو لتسهيل وتفعيل الخطط الاستراتيجية. وإن هذه الخطط تدعم مسيرة المنظمة في ضوء الظروف والمستجدات التي تفرض هذه المسيرة دون تعثر، أو توقف محتمل.

7. تكرار عملية التخطيط:

تتعب الظروف البيئية دورها المؤثر على المنظمة ويتفاعلها المستمر تحدث التغيير المباشر وغير المباشر عليها، ويتطلب على المعنيين من المديرين إعادة عملية التخطيط وتكريرها باعتبارها عملية مستمرة ولا تقف عند نهاية معينة.

يلاحظ أن المنظمات التي يتأثر نشاطها بالأحداث المحلية والإقليمية والعالمية بشكل كبير تكون ذات استخدام كثيف للمعلومات وخاصة الاستراتيجية.

يدعو بعض المتخصصين في تقانة المعلومات إلى إيجاد "وحده معلومات تسمى استخبارات الأعمال"⁽⁸²⁾. تقوم هذه الوحدة بجمع المعلومات المتعلقة بالمنظمة من خلال برامج يحتوي على نماذج إحصائية لتصميم شكل المعلومات المطلوبة مستقبلاً، ويستخدم بعضها في التنقيب عن البيانات.

يلاحظ أن الكثير من المعلومات الاستراتيجية تكون غير متوفرة داخل المنظمة، بل يجب الحصول عليها من خارجها، فضلاً على أن البعض من هذه المعلومات تكون ذات صفة متغيرة لا يمكن الاعتماد عليها، كما أن بعض المعلومات يتضمن إيجاد معايير لترابطها بشكل أساسي بسلم القرارات المتخذة. "يمكن أن نرى في إطار المنظور الموضوعي أن طبيعة ونشاطات المنظمة له تأثير كبير على محتوى وكثافة استخدام المعلومات لاختلاف بيئاتها، فبعضها يتسم بالثبات النسبي، في حين

(82) العاني، مزهرشعيان، وجواد، شوقي ناجي، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سبق ذكره ص 234.

البعض الآخر سريع التغيير⁽⁸³⁾. ومهما اختلفت بيئة المنظمات ومتغيراتها، "فقد أصبحت هناك برامج استخبارات لمنظمات الأعمال تستخدم من قبل الموظفين لتساعدهم لفهم البيئة ومتغيراتها عن طريق استخدام الواجهة الذكية التي تسمح لهم بالاستفسار عن متطلباتهم".

تبرز موضوعات بيئية جديدة عندما تغير منظمة ما قوتها الدافعة. فما هي الاتجاهات والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية التي ينبغي علينا ملاحظتها؟ وماهي المعلومات المطلوبة؟ وماهي مصادر المعلومات الملائمة - داخل وخارج المنظمة؟.. وكيف ينبغي أن تجمع هذه المعلومات وتفسر؟.. وكيف ينبغي أن تهتم بها الإدارة العليا وتوجه هذه العملية؟..

فالجواب عن هذه الأسئلة يقع على عاتق الإدارة العليا، "وأن تهتم بهذه الموضوعات الخطيرة، ويجب تحديد المعلومات البيئية المعينة والانتقائية المطلوبة للتخطيط الاستراتيجي. وأن تنشئ جهازاً يتأكد من أن هذه المعلومات قد جمعت وحللت وقدمت بحيث يتمكن فريق الإدارة العليا من استخدامها بسهولة وفاعلية من أجل تحديد القوة الدافعة المستقبلية".

مراحل التخطيط الاستراتيجي:

تسير مراحل الادارة الاستراتيجية وفقاً للنهج التالي:⁽⁸⁴⁾

مرحلة التحضير وتشمل:

تحديد الصعوبات والتحديات ولمشاكل التي تواجه الادارة.
وضع الاطار الزمني لانجاز الخطة الاستراتيجية.
تأمين الموارد المطلوبة لانجاز هذه الخطة (بشرية ومادية) ووضع الترتيبات اللوجستية
اتخاذ القرارات باتخاذ المساعدة من خارج الادارة او من داخلها.
تحديد الفرقاء المعنيين بعملية الادارة الاستراتيجية وادوار كل منهم.

مرحلة التحليل وتشمل:

بلورة وتوضيح رسالة (بيان المهمة) وهوية ورؤية الادارة.
قراءة الرسالة والهوية والقيم علي ضوء الواقع.
اعادة النظر في الرؤية والرسالة اذا تطلب الامر.

تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة:

(83) طلال، خالد محمد، ودريس، وائل محمد، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مصدر سبق ذكره، ص 69.
(84) نادية العارف، الادارة الاستراتيجية (ادارة الالفية الثالثة)، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2001، ص 109

تقييم أنشطة ومشاريع وبرامج الإدارة.
جمع المعلومات حول صورة الإدارة لدى الفرقاء المعنيين.
دراسة وتحليل ما تقوم به الإدارات الأخرى وتأثير ذلك على عمل الأفراد.
دراسة التطورات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والبيئية وتأثيرها على المجتمع وعلى الإدارة.

تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة:

- تحديد نقاط القوة.
- تحديد نقاط الضعف.

تحديد الأولويات:

- دراسة المشكلات والتحديات المطروحة وأسبابها ونتائجها.
- دراسة الفرص المتاحة والمخاطر.
- وضع جدول بالأولويات التي ترغب الإدارة بالعمل على معالجتها.

مرحلة بلورة وتطوير الاستراتيجية:

وتشمل:

- تحديد التوجهات الاستراتيجية.
- وضع الغايات والأهداف وتحديد القطاعات والمواضيع التي ستشملها السياسات.
- تحديد المعايير والمؤشرات التي ستستخدم للتقييم وإدارة الأداء.
- إعداد خطة العمل السنوية الشاملة أعداد الموازنة السنوية.
- إعداد الخطط الفرعية

هنالك تقسيم آخر لمراحل الإدارة الاستراتيجية يمكن إيجازه في الآتي⁽⁸⁵⁾

الخطوة الأولى: التفكير الاستراتيجي: Strategic thinking

التفكير الاستراتيجي يختلف عن التخطيط الاستراتيجي فهو يعني أن تخرج خارج إطار المنظمة حتى تستطيع أن تنظر إليها وتراها بصورة تمكنك من تحديد الأشياء الهامة في الوقت الحاضر وما الذي ينبغي أن تفعله لكي تجعل منها شركة ناجحة في المستقبل وهو بمثابة رسم صورة تخطيطية للشركة توضح الآتي:

- العاملين في المنظمة.

(85) نيفين ليك ، المرشد العملي في التخطيط الاستراتيجي ، ترجمة هدي فواد ، مجموعة النيل العربية ، ط1 ، 2008م ، ص1

- مباني ومعدات المنظمة.
- العملاء المحظوظين الذين يحصلون علي منتجات منظمتك.
- مايفعله العاملون في المنظمة.
- مايحصل عليه العملاء.

اين يتم تحقيق المنفعة والمكاسب لك ولعملائك ومواطن الخلل التي يجب علاجها واين توجد الامكانيات غير المستقلة وماهي الجوانب التي توضع بها استثمارات زائده عن الحاجة، وماهي المواقف التي تشعر ان القرارات التي اتخذتها في الماضي تؤثر عليها بشكل سلبي وماهي اسهل الطرق لزيادة الارباح.

كما يمكننا تلخيص التفكير الاستراتيجي في ثلاثة مجموعات من الاسئلة تتكون كل مجموعة منها من اربعة اسئلة وهي:

- **الاسئلة الكبرى:**

- ماهي طبيعة المنظمة التي تعمل فيها ؟
- ماهي الامكانيات المتاحة لهذه المنظمة ؟
- ماهي جوانب تميزه ؟
- ماهي المقومات الهامة لنجاحنا ؟

- **الاسئلة التكتيكية الرئيسية:**

- متي نحقق المكاسب لعملائنا ولانفسنا ؟
- ماهي المناطق التي توجد بها اعظم الفرص ؟
- مامقدار المال الذي نريد ان نكسبه ؟
- مالذي ينبغي علينا عمله للحفاظ علي المعدلات المثلي للاداء؟

- **الاسئلة الحقيقية المتعلقة بالعمل والتشغيل:**

- مالذي ينبغي عمله ؟
- ماهي الاشياء ذات الاولوية ؟
- من الذي يجب ان يقوم بهذا العمل ومتي يقوم به ؟
- ماهي افضل الطرق لانهاء هذه الخطوات ؟

ان هذه الاسئلة هي التي توضح الرؤي التي سوف تساعد علي فهم حقيقة الوضع الحالي للمؤسسة اليوم والتي سوف ترشد الي كيفية تطويرها لكي تصبح علي الصورة التي ينبغي ان تكون عليها غداً. (86)

الخطوة الثانية: فهم البيئة الاستراتيجية: Understanding the strategic context

فهم البيئة الداخلية و الخارجية التي تعمل فيها الشركة ولكي يتضح ذلك يجب استخدام بعض الادوات التشخيصية التي ستوضح كيفية عمل البيئة الاستراتيجية كما انها تكشف الواجه المختلفة للبيئة الداخلية والخارجية.

أولاً: ادوات تحليل البيئة الخارجية:

1. تحليل العملاء Customer analysis
2. تحليل العملاء المحتملين potential customer analysis
3. تحليل المنظمات المنافسة Competition analysis
4. تحليل دلائل النجاح باستخدام اسلوب الخصائص المميزه Hall marks of success analysis(using distinguishing features technique)
5. تحليل البيئة Environment analysis
6. تحليل معوقات الدخول Barriers to entry analysis
7. تحليل الموارد المتاحة Availability analysis
8. تحليل اصحاب المصالح Stake holders analysis

ثانياً: ادوات تحليل البيئة الداخلية:

وهي الادوات التشخيصية التي تساعد علي فهم البيئة الداخلية وهي:

- (1) تحليل الثقافة. Culture analysis
- (2) تحليل مصفوفة المهارات وتحليل المواهب Skills analysis and talent analysis
- (3) تحليل الاداء المالي. Financial performance analysis.
- (4) تحليل اداء العمليات (باستخدام تحليل الاداء الاندي من المستوي المثالي) Process of performance analysis(using the sub-optimization) وتحليل المخاطر
- (5) تحليل الموارد في مقابل النتائج. Resources versus outcomes analysis.

(86) نيفين ليك ، المرشد العملي في التخطيط الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره ، ص1

(6) تحليل الوزن النسبي (وضع العلامات الإرشادية). Relative scale analysis.

(7) تحليل الاسباب والنتائج. Cause and effect analysis.

(8) تحليل الوزن المطلق. Absolute analysis.

(9) تحليل الاستعداد للتغيير. A change readiness analysis.

وهذه الادوات تساعد علي جمع معلومات واضحة. وكلما كانت المعلومات اوضح فمن السهل فيما بعد ان تتجمع كل البيانات في مكان واحد كما ان بعض القرارات سوف تتبلور من تلقاء نفسها وبالتالي يساعد ذلك في اتخاذ القرارا السليم.⁽⁸⁷⁾

الخطوة الثالثة: صناعة القرار : Decision making

ان صناعة القرار الصائب في مؤسسة معينة امر هام ولكن التوصل لهذا القرار لا يتم الا من خلال اخذ وعطاء الجهات المؤثرة في المنظمة عبر طرح وتبادل الافكار للتوصل الي دراسة نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص وبهذا يصبح جميع العاملين بالمنظمة قادرين علي تطويرها ومستعدين لعملية التفكير الاستراتيجي.⁽⁸⁸⁾

الخطوة الرابعة: المهمة والرؤية والقيم Mission, vision, values

لكي تطور العملية الاستراتيجية لابد من التأكد من ان رؤية المؤسسة المعينة تهدف لان تكون هي الافضل في مجالها ومهمتها هي ارضاء عملائها وحاملي اسهمها اما قيمها فتتمثل في احترام الناس وخدمة المجتمع ولتحقيق الرؤية والمهمة والقيم لمؤسسة ما لابد من تطور بيانات كل من الرؤية والمهمة والقيم لان الموظفون والعملاء في حاجة الي بيانات واضحة ومحددة المعالم بدلاً من الشعارات التي تطبع الادوات المختلفة والتي تعبر عن عدم مقدرة المؤسسة علي تواصلها مع العالم الخارجي.⁽⁸⁹⁾

الخطوة الخامسة: تخطيط العمل:

بعد الانتهاء من بناء الاستراتيجية علي اساس من البيانات الجيدة والحقائق الواقعية وتطوير الانشطة الموجودة في المؤسسة بناء علي استخدام التحليلات والتفسيرات يتم تطبيق صناعة القرار واختيار انسب الطرق التي تناسب الموارد والعاملين داخل المؤسسة وتضمن النجاح لها في المستقبل وتصبح هنالك خطة استراتيجية فعالة وعملية يمكن ترجمتها الي مشروعات ويمكن صياغة اهداف هذه

(87) نيفين ليك ، المرشد العملي في التخطيط الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره ، ص53

(88) نيفين ليك ، المرشد العملي في التخطيط الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص155

(89) المرجع السابق، ص167

المشروعات ثم تحويل الاهداف وترجمتها الي واقع ومن هنا فان القائم علي امر المؤسسة يحتاج الي ترجمة الافكار الي عمل وذلك بالاتي.⁽⁹⁰⁾

الربط بين الموضوعات وذلك عن طريق تحديد الاستراتيجية العامة للشركة والتي تجمع الصورة الكلية للشركة والتي يتم الحصول عليها بعد الحصول علي البيانات وتحديد المشروعات الخاصة بالشركة. تحديد التوجه التاريخي للشركة وذلك بدراسة القرارات التي تؤثر علي الشركة سلباً او ايجاباً الذي يحدد توجهها في المستقبل.

هذا ليس خياراً حاسماً: ليس هناك تطبيق خالص لاحد الخيارات فقد تري بعض قطاعات الشركات ان احد الاستراتيجيات العامة هي الخيار الافضل بالنسبة لها بينما تري قطاعات اخري ان غيرها هي الافضل.

الخطوة السادسة: كتابة الخطة:

اولاً: تبدأ كتابة الخطة بتدوين البيانات التاريخية التي تجعل المنظم اكثر قدرة علي تمييز الاتجاهات الحقيقية واكتشاف التغييرات الجوهرية وربط اجزاء الخطة الاستراتيجية بشكل جيد وترتيبها بشكل يجعلها مفيدة لمن يريدون استخدامها في السنوات التالية.

ثانياً: كتابة تقريراً ضخماً تضع فيه كل المعلومات المتوافرة لديك علي هيئة جداول ورسوم بيانية وتشرح فيه كل ما جمعته.

ثالثاً: استبدال التقرير الضخم بتقرير مختصر يكتب علي ورقة او ملف علي شاشة كمبيوتر او مزيج من الاثنين كما يجب ان تختار التقارير بالطريقة التي تناسب كبار المديرين وبالاسلوب الذي يناسب حاجاتهم.

كما يمكن استخدام بعض الاساليب او النماذج المفيدة التي تساعد في جمع البيانات تمهيداً لكتابة التقرير الاستراتيجي كخطوة في سبيل كتابة الخطة.

ولكن مجرد كتابة الخطة او كتابة الاعمال التي تريد من العاملين في الخطوط الامامية القيام بها سوف يؤدي بالفعل الي حدوث تغير في سلوكياتهم فلكي يحدث ذلك لابد ان يكون هناك برنامج هادف لتعزيز السلوكيات المرغوبة والاثابة عليها عن طريق عرض الخطة والتحدث عنها حتي تصل الخطة الي ذاكرة كل الموظفين وتجد مكان في جدول اعمالهم اليومي. وهكذا تنتهي عملية كتابة الخطة وعرضها علي الموظفين ولم يتبقي شي سوي التنفيذ.⁽⁹¹⁾

مزايا التخطيط الاستراتيجي:

(90) نيفين ليك ، المرشد العملي في التخطيط الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص250

(91) نيفين ليك ، المرشد العملي في التخطيط الاستراتيجي ، مرجع سبق ذكره، ص256

يعد التخطيط الاستراتيجي الأسلوب الأساسي الذي يساعد المنظمة في مواجهة الأزمات والظروف المتنوعة والمتغيرات. ويحافظ على مستوى الاستقرار وتأسيس وعي تجاه المستقبل المنشود. ويمكن للمنظمة من تخطي العقبات وضمان حالة التطور والنمو، ولهذا فإن هنالك ثلاثة مزايا أساسية للتخطيط⁽⁹²⁾.

(1) يساعد التخطيط في الكشف عن الفرص المستقبلية.

(2) يمكن التخطيط من اتخاذ الحيطة والابتعاد عن العقبات المستقبلية.

(3) يوفر التخطيط الخطط المتعددة لمواجهة التغيرات الجارية في البيئة.

تتفاعل المنظمات مع بيئات دائمة التطور والتغيير، ولكي يكون هذا التفاعل مجديا يتطلب من قيادات المنظمات الاهتمام الجدي بالمعلومات من حيث المحتوى والكثافة وتنوع وتعدد مصادر الحصول عليها. لذلك التخطيط الاستراتيجي هو عملية مكلفة تحتاج إلى قيادات ماهرة وذات كفاءة ووقت كافي، وضرورة توفر كم هائل من المعلومات والبيانات ذات التكاليف العالية⁽⁹³⁾.

هنالك مزايا اخري للتخطيط الاستراتيجي تتمثل فيما يلي:

1. يقلص الفائض والفاقد من الموارد.
2. يضع معايير تساعد علي الرقابة.
3. يربط بين الخطط قصيرة المدى وطويلة المدى والخطط القومية في سبيل انجاز الاهداف الموضوعه.
4. يوضح ويوحد الغرض الذي يعمل الجميع من اجله.
5. يمكن المنظمة من تحسين ادارتها (جودة منتجاتها وخدماتها) في مواجهة المتنافسين.
6. يساعد علي اكتساب المزايا التنافسية وزيادة ارباحها.
7. يحدد القيود والعقبات.
8. يمكن من تحديد الاولويات التي توجه لها الموارد المختلفة.
9. يحدد المسؤولية من تنفيذ المهام.⁽⁹⁴⁾

الاحطاء الشائعة لممارسة التخطيط الاستراتيجي:

(92)العاني، مزهر شعبان، وجواد، شوقي ناجي، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص40.
(93) Bean Williamc، " Strategic Planning That Makes Things Happy"، Human Resources Development Press، Inc،1993، P25-30 .

د. خالد محمد طلال، وائل محمد أدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مصدر سبق ذكره، ص33.
(94) حاتم بن صلاح ابو الجدائل، الاستراتيجية فن تحويل الرؤية الي واقع، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (مبلك)، 2010، ص 32

يري ستيفن هينز ان هنالك العديد من الممارسات الخاطئة للتخطيط الاستراتيجي من قبل المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي في الشركات المعاصرة ومن اكثر هذه الاخطاء شيوعاً ما يلي:

1. الاخفاق في ربط ودمج التخطيط علي مختلف المستويات التنظيمية.
2. فصل التخطيط عن الممارسات الادارية اليومية.
3. بناء التنبؤات طويلة المدى علي استنباطات الماضي فقط.
4. استخدام اتجاه واسع النطاق وغيرمميز للتخطيط الاستراتيجي والتغيير الاستراتيجي.
5. صياغة بيانات للرؤية الاستراتيجية والرسالة والقيم الجوهرية كمظاهر شكلية دون ان يكون هنالك اهداف او معايير ومقاييس للاداء.
6. التفكير في الادارة الاستراتيجية عندما يحين موعد رفع الخطة فقط.
7. عدم اشراك الموظفين في اعداد الخطة.
8. العودة الي ادارة الاعمال كالمعتاد بعد انتهاء عملية الادارة الاستراتيجية من منطلق ساقفل ما اعتقد انه صحيحاً.
9. الاتفاق في اتخاذ الخيارات الاستراتيجية الصعبة بسبب قمع الاراء المخالفة لرأي صاحب القرار.
10. ان تري المنظمة ان وثيقة الخطة الاستراتيجية تمثل هدفاً في حد ذاتها وليست مجرد وسيلة.
11. عدم كفاية مشاركة الادارة العليا في قيادة عملية التخطيط الاستراتيجي.
12. السعي وراء ما تريد الادارة العليا ان تسمعه وليس وراء الحقيقة (95)

معوقات تطبيق نهج التخطيط الاستراتيجي:

هنالك عدة معوقات تواجه الادارة الاستراتيجية اساسها عدم اتباع المنهج العلمي في الاداء او عدم الايمان به لدي البعض او من يؤمن به ولكن بيئة العمل لا تسمح بذلك وخاصة في الدول النامية ومن اهمها: (96)

1. اعتقاد متخذ القرار في ثبات المستقبل وعدم القدرة علي التغيير.

(95) المرجع السابق ، ص 35 ، 36

(96) محمد نعمة الله جبريل ، مسألة الاستراتيجية (المفاهيم ، الكيفيات ، النماذج) ، الخرطوم ، مطابع السودان للعلامة، 2012 ، ص 295

2. اعتقاد بعض القادة بان الادارة الاستراتيجية مهدد لمصالحهم وسلطاتهم.
3. قصر فترة وجود القادة في مناصبهم وبالتالي عدم رغبتهم في القيام بالتخطيط الاستراتيجي.
4. مواجهة نظام الادارة الاستراتيجية احتمالات الفشل من اسباب ناتجه من الاتي:

ا . فلسفة الدولة.

ب . سوء فهم لطبيعة واستراتيجية وخصائص ادارة التخطيط الاستراتيجي.

ج . الفشل في اعداد الخطة الاستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها.

مخرجات التخطيط الاستراتيجي:

يفرز الادارة الاستراتيجية خطة و تفرز الخطة اهداف وبالتالي الادارة الاستراتيجية يفرز الخطة الاستراتيجية وهي بدورها تفرز اهدافاً استراتيجية يسعى من خلالها لاحداث اثار عميقة، جريئة وكبيرة للغاية. اذن من شان المنظم في منظمات الاعمال ان يستغلها في اعادة تاهيل وبناء مؤسسي يؤدي الي ترقية قطاع باكملة. (97)

الخطة الاستراتيجية:

هي خطة طويلة الاجل تحدد فيها فلسفة المنظمة والاهداف التي تسعى الي تحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الاهداف وتتميز بانها عريضة وتتم في المستويات العليا من التنظيم كما تتصف بالمرونة وتعتبر مظلة تربط بين الخطط علي مختلف المستويات التنظيمية ووضع الاطار لتنفيذ القرارات الخاصة بها.

شكل رقم (3) نموذج الخطة الإستراتيجية لعام

الرؤية والرسالة
الرؤية
ماذا سنكون في المستقبل؟ .. الطموح...
الرسالة
الغرض ومبرر الوجود والقطاع
الجمهور المستهدف والخدمة التي نقدمها وخصائصها

(97) محمد حسين ابو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي، الخرطوم، مطابع السودان للعملة، 2011، ص 66

الميزات التي تنفرد بها

التحليل الإستراتيجي

البيئة الداخلية:

نقاط القوة

.1

.2

.3

نقاط الضعف

.1

.2

.3

البيئة الخارجية:

الفرص

.1

.2

.3

التحديات والمخاطر

.1

.2

.3

المصدر: الباحث نقلاً عن أيداء علي الدجني، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي (دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية)، سوريا، دمشق، 2010. 2011، ص 53

شكل رقم (4) نموذج الخطة الاستراتيجية

مصفوفة الفرص والتحديات ونقاط القوة ونقاط الضعف

م	تهديدات	فرص
1		
2		
3		
م	نقاط قوة	نقاط ضعف
1		
2		
3		

الهدف والاستراتيجية

الهدف الأول/

استراتيجية العمل:

- 1
- 2
- 3

الهدف الثاني/

استراتيجية العمل:

- 1
- 2
- 3

الهدف الثالث/

- 1
- 2
- 3

برامج العمل المطلوبة (ماذا نريد أن نعمل؟)

مؤشرات الأداء	التكلفة	الجدول الزمني		جهة التنفيذ	الأنشطة
		من	إلى		

المصدر: الباحث نقلاً عن ابياد علي الدجني، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي (دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية)، سوريا، دمشق، 2010، 2011، ص 53

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تتبع أهمية الادارة الاستراتيجية من الخصائص التي تميزه والتي يمكن اجمالها في الاتي: (98)

1. الشمول والتكامل:

وهذا يتطلب ان تتعرف الادارة علي تلك المتغيرات البيئية المحيطة، الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والتكنولوجية. ولكي تؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرار، وكنتيجة للنظر الي المنظمة كنظام جزء من نظام اكبر تكون من انظمة فرعية وتوجد علاقات التبادل والاعتماد والتغذية المرتدة بينها وبين البيئة المحيطة بها الي ان يشمل الادارة الاستراتيجية كافة اجزاء النظام كالتسويق والانتاج والتمويل والافراد.

2. التفاعل بين المستويات الادارية المختلفة:

(98) محمد الصيرفي، الادارة الاستراتيجية، الاسكندرية، دار الوفاء، 2008 م، ص109

ويقوم الادارة الاستراتيجية علي التفاعل المستمر والتغذية المرتدة من الكل الي الجزء اي التفاعل المستمر بين القرارات الاستراتيجية او مستوي القرارات الادارية والتنفيذية او التشغيلية.

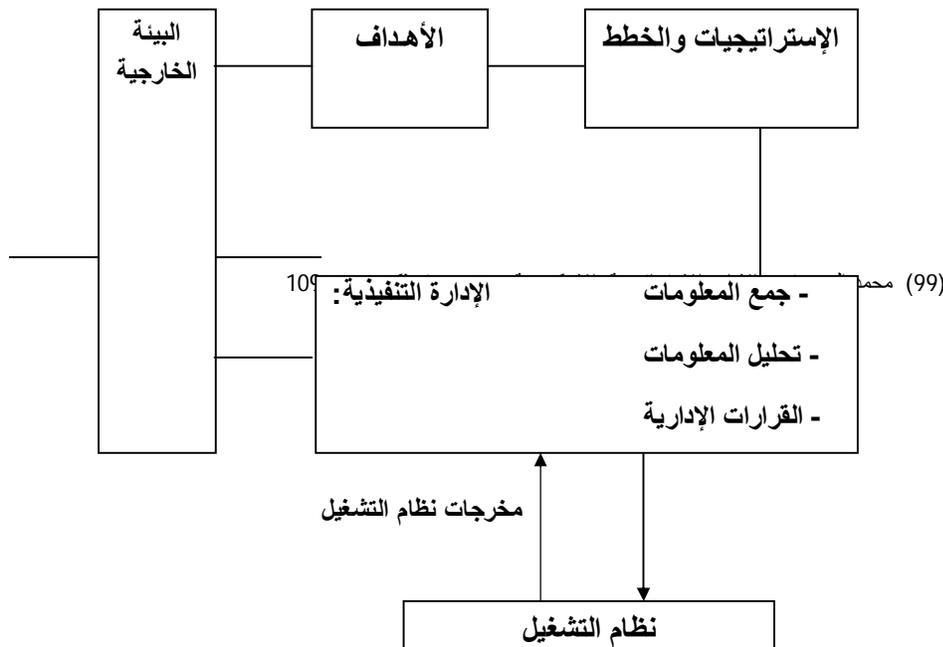
3 المرونة:

هي احدي الخصائص الهامة التي يتميز بها نظام الادارة الاستراتيجية وهي تعني ضرورة مقدرة المدير علي التنبؤ بالظروف المحيطة من ظروف المخاطرة وظروف عدم التاكيد والتي من الممكن التنبؤ بها في المستقبل اثناء حياة المشروع، كما انه يجب ان يكون متاكداً من النتائج المترتبة علي ذلك واضعاً البدائل لكل نتيجة، كل ذلك لضمان نجاح الخطة الاستراتيجية.

4 التفاعل بين التخطيط والتنفيذ:

يوفر نظام الادارة الاستراتيجية مميزة تحقيق التفاعل والتغذية المرتدة بين التخطيط والتنفيذ وبالعكس حيث تعتمد الخطط علي نتائج التنفيذ كما ان التنفيذ يعكس نتائج التخطيط ويوضح الشكل التالي عملية التفاعل تلك. (99)

شكل رقم (5) التفاعل بين التغذية المرتدة بين التخطيط والتنفيذ



المصدر: محمد الصيرفي، الإدارة الاستراتيجية، الاسكندرية، دار الوفاء، 2008

من الشكل أعلاه يتضح ان فاعلية الادارة الاستراتيجية تعتمد الي حد كبير علي فاعلية نظام المعلومات والاتصال بالمنظمة. والادارة علي المستوي الاستراتيجي في حاجة الي معلومات عن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية كالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئة التنافسية وعن معلومات عن المنشأة التي تعمل في محل الصناعة التي تنتمي اليها المنظمة ومعلومات رقابية عن مدي تحقيق الاهداف والخطط والبرامج بما يسمح باعادة النظر في الخطط المحددة لتحقيق التكيف مع المتغيرات المستخدمة وبالتالي اعادة توجيه مسارات الانشطة في ضوء الاهداف المحددة بما يساعد علي تحقيق التوازن الحركي للنظام. كما انه يسعى الي تشكيل المستقبل من خلال بلورة وتحقيق اهداف كبري غالباً ما تتصف بالجرأة والمبادرة قد يسبق تحقيقها اجراء تغييرات جوهرية في البيئة، كما انه يعمل علي بلورة عدد من الاهداف الطويلة التي يهدف من خلالها الي احداث التغييرات المطلوبة لقيام المشروع المعين او تحقيق الهدف الاستراتيجي المطلوب وهذا يعني ان الادارة الاستراتيجية تسعى الي تحقيق اهداف قد تتطلب احداث تغييرات اساسية في البيئة وهذا ما يميزه عن بقية انواع التخطيط.

كما ان هنالك دلالات يمكن ان ينطوي عليها نموذج التخطيط الاستراتيجي هو ان يظهر بوضوح دور الادارة العليا في عملية اعداد وتنمية استراتيجية المنظمة، كما يظهر جزء اساسي من وظيفة

الإدارة هي الملاحظة والتدقيق والمراجعة المستمرة للبيئة الخارجية المتنوعة، وتقييم مدى قدرة المنظمة على الوفاء بمسئولياتها الأساسية.⁽¹⁰⁰⁾

إن عملية الإدارة الاستراتيجية توفر للإدارة في المنظمات العامة والخاصة إطاراً عاماً منظماً يمكن المديرين من التعامل بوضوح مع المسائل والقضايا الرئيسية ولقد وجد المديرين أنه من خلال التعريف المحدد والدقيق للمهام الرئيسية لمنظماتهم أنهم سيتمكنون و بطريقة أفضل من توجيهها وتوجيه أنشطتها إلى الوجهة المطلوبة وبالتالي سيتمكن المنظمة من أداء وظيفتها بطريقة أفضل كنتيجة لاستجابتها الأكثر فعالية للبيئة المتغيرة.⁽¹⁰¹⁾

ويظهر هذا جلياً في حاجة المنظمات الكبرى إليه في العمليات المتنوعة لتتسبق وتكامل تلك العمليات بتركيز موحد ومتفق عليه وأقرب مثال لذلك هو صفقة شركة شيفرون مع جمهورية كازاخستان وينص الاتفاق أن شيفرون صرفت 10 مليون دولار خلال 40 عاماً لإنشاء حقل تنجز النفطي أحد حقول النفط الكبرى في العالم، والطاقة الإنتاجية القصوى له تصل إلى 7.000.000 برميل يومياً ويتضح من ذلك أن استثمار بهذا الحجم يحتاج إلى تخطيط من قبل شيفرون وإلا ما تحصلت على هذه الكفاءة الإنتاجية⁽¹⁰²⁾ كما أن الحاجة للتخطيط الاستراتيجي أصبحت واضحة فإن العديد من المنظمات في أمريكا والدول الأوروبية اقتنعت بضرورة الإدارة الاستراتيجية ووضعها لنفسها خطة شاملة ما بين 5-10 سنوات كما أنه تم تخطيطها تخطيطاً استراتيجياً وأن النشاط الناتج عن الإدارة الاستراتيجية يعتبر نشاطاً مربحاً⁽¹⁰³⁾ كما أن الإدارة الاستراتيجية تساعد المنظمات في تنسيق وضبط العمليات البعيدة كما يساعد في تنسيق التعامل مع المخاطر السياسية.⁽¹⁰⁴⁾

إنه خير عون للمديرين لإدراك وفهم واستيعاب التهديدات والفرص التي تتطوي عليها البيئة الخارجية بالمنظمة كما يمكنهم من الاستمرار في تركيز اهتمامهم وتوجيه مجهوداتهم إلى الغرض الأساسي للمنظمة.⁽¹⁰⁵⁾

لقد تزايدت في السنوات الأخيرة أهمية الإدارة الاستراتيجية للإدارة في المنظمات المعاصرة والأجهزة الإدارية الحكومية، فهو يوفر الإطار العام لنشاط وأعمال المنظمة بالقدر الذي يقود إلى تحسين وتطوير الأداء التنظيمي في الدولة.

كيف يري الإدارة الاستراتيجية النور؟

(100) ثابت عبد الرحمن ادريس ، المدخل الحديث في الإدارة العامة ، مرجع سبق ذكره، ص 199

(101) المرجع السابق، ص 204

(102) -Richard M. Hoogetts·Fredluthans ، International management ، Irwin meeqr ، 1994- Page 126·127

(103) -ibid- Page 126- 127

(104) ibid· page 131

(105) ثابت عبد الرحمن ادريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة ، مرجع سبق ذكره، ص 206

هنالك عوامل كثيرة تتضافر وتعتبر من اهم مفاتيح نجاح عملية الادارة الاستراتيجية وهي ضرورية و اساسية لانجاح العملية. فلا بد للمخطط الاستراتيجي ان يقرأ التوجه العام للمؤسسة او الدولة، والظروف المحيطة بها وامكانية نجاحها من عدمه ولا بد له من ان يحلل البيئة الداخلية والخارجية ثم يختار البديل الاستراتيجي الذي يحقق اهدافها الاستراتيجية كما لا بد له ان يسهل للمؤسسة تحقيق الاهداف المرسومة ويهتم بتنمية المورد البشري باعتباره عنصراً هاماً فيها ويضع خطاً مرناً تمكنه وتمكن المؤسسة من مواكبة التغيير في البيئة الخارجية وعليه وقع اختيار الباحث علي التركيز علي بعض المفاهيم التي يمكن للتخطيط الاستراتيجي ان يري النور من خلالها وهي:

التفكير الاستراتيجي:

ان التدقيق المبالغ فيه وصولاً لتحقيق الكفاءة التنظيمية والاهتمام المتزايد بالاهداف الاساسية والتركيز علي الاهداف قصيرة المدى تقف كلها في النهاية عند حد معين لا تتجاوزه، لذلك ظهرت الحاجة الي تفكير يمتد الي اهداف ذات امد اطول تنعكس اثاره بشكل ملموس بحيث يرتبط بالفعالية التنظيمية ويؤدي في النهاية الي تحقيق بدائل مستقبلية. ونجاح مثل هذا التفكير في صياغة التوجهات الحكومية ومؤسسات القطاع العام والخاص الخدمية والانتاجية امر يرتبط بمدى مقدرة الادارة علي هذا النوع من التفكير الاستراتيجي.

والتفكير الاستراتيجي هو الاسلوب الذي يتمكن عن طريقه المسؤولون من رسم وصياغة توجه المؤسسة المستقبلي بدءاً من الانتقال من مجرد العمليات الادارية اليومية ومواجهة الازمات وصولاً الي رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية قادره علي مجابهة التغير في البيئة المحيطة بهم، بما يحقق في النهاية توجهاً وأداءً أفضل لمؤسساتهم، وهذا المنظور الجديد يرتبط اساساً بالمستقبل دون اهمال الماضي وفي نفس الوقت يدرك الموقع الحالي للمنظمة المعينة بما يمكن من تجنب اخطاء الماضي.⁽¹⁰⁶⁾

طوال حقبة السبعينات والثمانينات كان نموذج المدير الامثل يتمثل في شخصية البطل الذي يستطيع اتخاذ القرارات ومواجهة الازمات وقادر علي الاجابة السريعة وانتهاز الفرص والتفكير الواقعي لكن الصورة اخذت في التغير واصبح هذا المثال ينتمي الي الماضي بشكل اكبر واكثر لانه لم يعد من الممكن قبول مبدأ التركيز الشديد علي تحقيق الفعالية التنظيمية قصيرة الامد علي حساب الفعالية التنظيمية طويلة الامد ((لان ذلك يعتبر لان قصر نظر من جانب الادارة العليا)). ويتزايد الاقتناع بهذا

(106) عبد الرحمن توفيق، التفكير الاستراتيجي، مركز الخبرات المهنية للادارة، القاهرة 1998م، ص 21

يوماً بعد يوم لان الاسلوب قصير النظر يؤدي الي تفسير خاطئ لقوي السوق بشكل لم يعد مقبولاً مع مطلع القرن الحادي والعشرين.⁽¹⁰⁷⁾

لاشك ان حقبة الثمانينات قد أتت بأشكال مختلفة من الكساد جعل معظم المديرين يجدون ان الاساليب التقليدية للنمو رغم ما تشمله من التوقعات المستقبلية المختلفة واللامحدودة لم تعد تصلح لمواجهة الظروف الجديدة.والامر لا يقف عند هذا الحد لان المسؤولين عن قيادة المؤسسة سيواجهون تحديات متضاعفة في صعوبتها اذا لم يخصصوا جزءاً كبيراً من وقتهم للتفكير ومناقشة الاوضاع المستقبلية بدلاً من الاكتفاء بمواجهة وادارة الازمات الجارية. لذا ففي سبيل مواجهة الظروف القادمة لم يعد دور عضو مجلس الادارة فيها فقط هو مجرد إعطاء توجيهات ثم إضاعة معظم الوقت في التفكير لان هذا الاسلوب الاداري يتجه الي ان يصبح من ذكريات الماضي بسبب التغييرات السريعة المتوقعة والتي يدركها تماماً كل من يستطيع ان يفهم نصوص اتفاقية القات التي تمخض عنها فهماً صحيحاً. والتي سوف تتيح امكانية احداث زيادة هائلة في التجارة العالمية ودفع التعاون الاقتصادي والسياسي بشكل لم يسبق له مثيل من قبل، اذ ان الامر اصبح يقتضي توفير رؤية قوية للشكل الذي سيكون عليه المستقبل كما يتطلب الامر التفكير المبدع الذي يمكن من مسايرة هذا الركب، وذلك بالطبع لا يمكن ان يتحقق بالاسلوب التقليدي في التركيز علي الاهداف الاساسية.⁽¹⁰⁸⁾

يقول توفيق:⁽¹⁰⁹⁾ ((يفسر البعض التفكير الاستراتيجي علي انه تخطيط استراتيجي ولكن الامر ليس كذلك لان الادارة الاستراتيجية مرحلة لاحقة تاتي بعد استكمال التفكير الاستراتيجي، فالذي ينوي التخطيط لمشروع ما لا يكتمل عمله الا اذا سبقه تفكير في الاوضاع المستقبلية بدلاً من التفكير في الاوضاع الحالية)).

وفي مطلع التسعينات ظلت مسألة قضاء وقت كبير في الادارة الاستراتيجية ثم تعليق الامل علي شخص قادر علي تنفيذه امراً عادياً ومقبولاً كما تمكنت المؤسسات الناجحة من قلب هذا الوضع بقضاء قدر كبير من الوقت في معرفة قدرات وامكانيات التنظيم قبل الشروع بالقيام بالتخطيط وبذلك يتاح امامها فرصة اكبر لامكانية التنفيذ الفعلي.⁽¹¹⁰⁾

يري الباحث ان التفكير الإستراتيجي يعتبر طريقة اكثر ثراء وأكثر إبداعاً للتفكير، ولكيفية التعامل مع القضايا ومع الفرص الرئيسية التي تواجه المنشأة. ولذلك فإن الإستراتيجية الناجحة هي التي تجمع

(107) عبد الرحمن توفيق، التفكير الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 23
(108) نعمة الله جبريل، التخطيط الاستراتيجي دراسة تجربة كوريا، 1960-2030م، رسالة دكتوراه، الخرطوم، جامعة الزعيم الازهري (1429هـ، 2008م)، ص32
(109) عبد الرحمن توفيق، التفكير الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص32
(110) عبد الرحمن توفيق، التفكير الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 21

بين عدد كبير من العوامل مثل: البيئة الخارجية وأغراض المنشأة، وهو تفكير راقي يتعلق بالتنظيم الذي تعمل من خلاله، ويجمع بين العوامل الداخلية والخارجية عند التخطيط للمستقبل. كما انه عملية استقراء واستدلال منطقي تعتمد علي الفطنة والابتكار تمثل مخرجاتها مشهد او صورة مدمجة ومتكاملة عن المنظمة.

ولذلك فإن الكفاءة في التفكير الإستراتيجي أصبحت هي الميزة التنافسية الرئيسية.

التحليل الاستراتيجي: Strategic analysis

يقصد بالتحليل الاستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف علي أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة والبيئة الداخلية بغرض التعرف علي أهم نقاط الضعف والقوة فيها، ويجب أن تكون هذه العمليات مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الاستراتيجية، ويشترط في عملية التحليل البيئي أن تكون مكوناته ذات علاقة مباشرة ومنتصلة التأثير في أداء المؤسسة حضراً ومستقبلاً، فالتحليل الاستراتيجي هو مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الادارة لتحديد مدي التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية والكفاءة المميزة للمؤسسة للسيطرة علي بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الادارة العليا علي تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي، كما يعني التحليل الاستراتيجي فهم المؤسسة لبيئتها الداخلية والخارجية وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة إستغلالها باتجاه لتحقيق أفضل أداء.⁽¹¹¹⁾

ينقسم التحليل البيئي إلي قسمين هما: -⁽¹¹²⁾

1/ تحليل البيئة الخارجية:- Analysis of the external environment

تعد دراسة وتحليل العوامل البيئة الخارجية من الامور المهمة والضرورية عند اختيار الاستراتيجية المناسبة من خلال تحديد الفرص المتاحة والتعرف علي الظروف المحيطة بها في المكان التي تعمل فيه وفي فترة زمنية محدده وبذلك تتمكن المؤسسة من استغلال الفرص لتحقيق اهدافها الاستراتيجية وتحديد التهديدات او المخاطر المحتملة التي قد تسبب اثار سلبية للمؤسسة. ومن العوامل الخارجية والاقتصادية والسياسية والثقافية والديمغرافية.

2/ تحليل البيئة الداخلية:- Analysis of the internal environment

يقصد بتحليل البيئة الداخلية نظرة تفصيلية علي داخل التنظيم المؤسسي لتحديد مستويات الاداء، مجالات القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية مع الاستعانة بنتائج تحليل

(111) اباد علي الدجني ، بحث لنيل درجة الدكتوراه بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي ،سوريا ، 2010 - 2011 ص 53

(112) المرجع السابق ، ص 53 ، 54

العوامل الخارجية مما يساعد علي اتخاذ قراراتها الاستراتيجية واختيار البدائل المناسبة لها وتشمل البنية الداخلية علي كل من:

1/ الهيكل التنظيمي ويتضمن:

الاتصالات، السلطة، سلسلة القيادة التي يتم وصفها علي الخريطة التنظيمية (2/ الثقافة:-

وتشمل (المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المؤسسة)

3/ الموارد: Resources

وتشمل:-

* أصول المؤسسة المادية (أموال، ممتلكات، أثاث، مباني).

* الموارد البشرية وتشمل (مهارات وقدرات وكفاءة الكادر البشري).

الاختيار الاستراتيجي:

الاختيار الاستراتيجي هو عملية للاختيار من بين البدائل، ويتعين علي المنظمة ان تقوم باجراء تقييم للبدائل المختلفة مع مراعاة قدرة كل بديل علي تحقيق الاهداف الكبرى. ويمكن للبدائل الاستراتيجية المستحدث تحقيق انجازات علي المستوي الوظيفي، ومستوي النشاط والمستوي العالمي والمستوي الاستراتيجي للشركة وتقتضي عملية الاختيار الاستراتيجي قيام المنظمة بتعيين الاستراتيجيات الخاصة بالمستوي الوظيفي ومستوي العمل والمستوي العالمي ومستوي المنظمة والذي من شأنه ان يمنح الشركة القدرة علي البقاء والاستمرار والازدهار في البيئة العالمية سريعة التغيير والتي تتسم بالمنافسة العالمية التي تتميز بها معظم الصناعات الحديثة.⁽¹¹³⁾

كما ان هذا المكون يتطلب استحداث سلسلة من البدائل الاستراتيجية آخذاً في الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية للشركة، فضلاً عن الفرص والتهديدات الخارجية المحتملة، وتعزي عملية مقارنة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المحتملة الي ما يعرف بتحليل (SWOT) وذلك بغرض التأهب لاغتنام الفرص ومواجهة التهديدات وتصحيح نقاط الضعف التي تواجه الشركة.

التغيير الاستراتيجي:

انطلاقاً من أن التغيير الإستراتيجي حقيقة حتمية تواجهها المنظمات باستمرار مما يتطلب من المنظمات السطية للبقاء في إطار البيئة الديناميكية التكيّف والتوازن، لذا فإن ذلك التغيير لا بد وأن ينعكس بتغيرات إستراتيجية تشمل الموارد البشرية والهيكل والتقانات والثقافات. إن التغيير أمراً

(113) المرجع السابق، ص 32

محتوماً، إذ لا يمكن لشيء أن يبقى على حاله من دون تغيير، إذ أن أية منظمة تفرض البيئة عليها التغيير سواء أكان أيدولوجياً أو اقتصادياً أم اجتماعياً أم تقنياً، وقد ينشأ من العاملين أو من المسؤولين وهو بذلك وسيلة للمحافظة على المنظمة وبقائها بشكل مستمر.

فيما يشير الدكتور يونس طارق "بأن التغيير هو إحداث التناسق المستمر بين أوضاع المنظمة والمستجدات التي تحدثها التطورات الحديثة في مختلف مجالات العمل الوظيفي، وهو تناسق مع طبيعة الحالة المتغيرة والمتجددة، وعلى الإدارة أن تتوقع التغيير دائماً وتعده ما استطاعت، فضلاً عن مجابهة دوافعه بحكمة ودراية عاليين".⁽¹¹⁴⁾

في حين يؤكد Lynch بأن التغيير الإستراتيجي يتضمن الإدارة الفاعلة لعمليات التغيير للمنظمة بهدف التحديد الواضح للأهداف الإستراتيجية والذي يتضمن تنفيذ استراتيجيات جديدة تم في محتواها تغييرات مستمرة روتينية وغير روتينية في المنظمة.

القيادة الإستراتيجية:

القيادة: هي القدرة على معالجة الأمور بالحلول الدائمة والمؤقتة لتحقيق أهداف مشتركة. فهي إذن مسؤولية تجاه المجموعة المقودة للوصول إلى الأهداف المرسومة مع مراعاة جوانب الفرق الزمني للوصول الى الهدف.⁽¹¹⁵⁾

تعريف آخر: هي عملية تهدف لتحقيق أهداف معينة. بعد مرور وقت زمني محدد القائد الإستراتيجي: هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإتجاز أهداف محددة.

صفات القائد الإستراتيجي ومهاراته:

الصفات والخصائص للقائد من أهمها:

1. خصائص ذاتية "فطرية": كالتفكير والتخطيط والإبداع والقدرة على التصور.
2. مهارات إنسانية "اجتماعية": كالعلاقات والاتصال والتحفيز.
3. مهارات فنية "تخصصية": كحل المشكلات واتخاذ القرارات.

أهمية القيادة:

لا بد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام ((إذا خرج ثلاثة في

(114) يونس طارق شريف، الفكر الإستراتيجي للقيادة- دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، 2002، ص219.

(115) يونس طارق شريف، الفكر الإستراتيجي للقيادة- دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، مرجع سبق ذكره ص 219

سفر فليأمرؤا أأءهم)) ؛ رواه أبو داوؤء؁ قال الءطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا ينفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاءءلاف. وقديماً قال القاءء الفرنسي نابليون ((جيش من الأرائب يقوؤه أسء؁ أفضل من جيش من أسوء يقوؤه أرنب)) وعليه فأهمية القيادة تكمن في: (116)

(1) أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المسءقبيلة. (2) أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاسءرائجيات والسياسات.

(3) ءءعيم القوى الاءبابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قءر الإمكان.

(4) السيطرة على مشكلات العمل وحلها؁ وحسم الخلافات والءريجيج بين الآراء.

(5) ءءمية وءءريب ورعاية الأفراد باءءبارهم أهم مورد للمؤسسة؁ كما أن الأفراد يءءخذون من القاءء قءوة لهم.

(6) مواكبة المءءغيرات المحيطة وءءوظيفها لءءمة المؤسسة.

(7) أنها التي ءسهل للمؤسسة ءءقيق الأءءاف المرسومة.

فائءة: يوجد في غالب كليات الإءارة بالجامعات الغربية أقسام للقيادة كما ءوجد في جامعاتهم مراكز مءءصصة لأبءاء القيادة.

مءءلبات القيادة الإسءرائجية وعناصرها:

ءءمءل مءءلبات القيادة الإسءرائجية في الآءى: 117

- (أ) ءءاثير: القءرة على إءءاء ءءبير ما أو إءءاء قءاعة ما.
- (ب) النفوذ: القءرة على إءءاء أمر أو مءعه؁ وهو مرءبء بالقءرات الءاءية وليس بالمركز الوءيفي.
- (ج) السلطة القانونية: وهي الحق المعطى للقاءء في أن يءصرف ويطاع.
- وعليه فعناصر القيادة هي:
1. وءوء مءءوءة من الأفراد.
 2. الاءقاق على أءءاف للمءءوءة ءسعى للوصول إليها.
 3. وءوء قاءء من المءءوءة ذو ءاثير وفكر إءاري وقراء صائب وقاءر على ءءاثير الإءبابي في سلوك المءءوءة. (118)

(116) يونس طارق شريف؁ الفكر الإسءرائجي للقاءة- ءروس مسءوءة من ءءارب العالمية والعربية؁ مرجع سبق ذكره ص221

(117) يونس طارق شريف؁ الفكر الإسءرائجي للقاءة- ءروس مسءوءة من ءءارب العالمية والعربية؁ مرجع سبق ذكره ص221

(118) المرجع السابق ص221

مفهوم القرار الاستراتيجي

يعد القرار الاستراتيجي أحد الحلقات المهمة في عملية صياغة الاستراتيجية، ويستند إلى نتائج عملية التحليل الاستراتيجي التي تقوم بها المنظمة، إذ يتم تكوين مجموعة بدائل متاحة، ويكون القرار الاستراتيجي أفضلها من وجهه نظر الإدارة، ويتم انتقائه والعمل بموجبه للفترة المستقبلية لتحقيق ما تصبوا إليه من أهداف، بوصفه سيؤدي إلى انتقال المنظمة نحو وضع أفضل مما هي عليه الآن.

حظي مفهوم القرار الاستراتيجي باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين من أدباء الفكر الإداري، وقد تباينت المفاهيم الخاصة به بسبب اختلاف مداخل دراسته من قبل كتاب الإدارة وباحثيهم.

يتفق الكثير من الكتاب أمثال "Jauch&Glueck" على أن مفهوم القرار الاستراتيجي هو " ذلك القرار الذي تم اختياره من مجموعة من البدائل الاستراتيجية، والذي يمثل أفضل طريقة للوصول إلى أهداف المنظمة"⁽¹¹⁹⁾، لكن "Johnson&Others" يعرف القرارات الاستراتيجية بأنها " تلك القرارات التي تؤثر بعمق في قدر ومستقبل المنظمة من خلال التجارب والتوافق بين هذه القرارات ومتطلبات البيئة"⁽¹²⁰⁾، فيما يرى غراب بأن القرار الاستراتيجي " هو ذلك القرار الذي يتناول المتغيرات الطويلة الأجل، ذات العلاقة بأداء المنظمة أو ذات التأثير المركزي المهم في استمرار ونجاح المنظمة، ويمثل نوعا خاصا لاتخاذ القرارات الإدارية في ظل عدم التأكيد"⁽¹²¹⁾، فيما يعتبر ياغي وخالقجي القرارات الاستراتيجية بأنها " هي القرارات التي تهتم بدراسة المشكلات المعقدة، وتتعامل مع أهداف المنظمة، وأن قيمتها وتأثيرها يختلف بحسب المستويات الإدارية التي تتخذها، فعند الإدارة العليا تكون عالية الأهمية وتتطلب جهدا ذهنيا كبيرا ومتميزا، وتستعين بالخبراء والمستشارين في حل المشكلة لضمان صنع القرار السليم والفاعل"⁽¹²²⁾، وبصفتها العزوي بأنها " قرارات بعيدة المدى في محتواها، وتعتمد على الخطط الاستراتيجية الموضوعية وتحقيق الأهداف المحددة، وتأخذ في الاعتبار كل احتمالات الموقف وعواقبه"⁽¹²³⁾. أما "Mintzberg&Quinn" فيعرفا القرارات

(119) Glueck, W. F & Jauch, L. R1979 " BusinessPolicy& Strategic Management"(4 th. Ed), N. Y. Mc Graw-Hill International Book Co. Inc.1979. P185 .

(120) Johnson, Gerry& Scholes, Kevan.1993 " Exploring Coporate Startegy, Text& Casess", (3 th. Ed), Prentice Hall, N. Y. P131-152.

(121) غراب، كامل السيد، النموذج المتكامل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، العدد(56)، 1997 .

(122) ياغي، محمد عبد الفتاح، وخالقجي، هاني يوسف، اتخاذ القرارات التنظيمية في قطاع الخدمة المدنية السعودية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، مركز البحوث، 1989.

(123) العزوي، وصال نجيب، السياسة العامة (دراسة نظرية في حقل معرفي جديد)، مركز الدراسات الدولية، جامعة

الاستراتيجية بأنها" الفرار التي تحدد مسيرة المنظمة الأساسية واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، والتي تحدث في البيئة المحيطة، وهي في النهاية تشكل أهداف حقيقية للمنظمة، وتساعد في رسم الخطوط العريضة التي من خلالها تمارس المنظمة عملها، وتوجه توزيع المصادر وتحدد فاعلية المنظمة"⁽¹²⁴⁾.

أما العبيدي فيعرفها بأنها" قرارات استثنائية يتم صنعها في المدة الزمنية الحالية ذات الدرجة العالية من الأهمية، من ناحية تأثيرها في المنظمة خلال المراحل الزمنية المقبلة، وتتصب على تحقيق هدف المنظمة من خلال فهم كيفية انسياب عملية صنع القرار خلالها، وتتطلب مهارات إبداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية"⁽¹²⁵⁾.

وتأسيسا على ما ورد آنفا، يتضح أن القرارات الاستراتيجية هي قرارات استثنائية يتم صنعها في الوقت الذي تحتاجها المنظمة، وتكون ضرورية لتفعيل نشاطها، وينتج عنها آثار إيجابية كبيرة ومؤثرة في الفترات المقبلة. فهي تركز على تحقيق هدف المنظمة من خلال الإجراءات والخطوات اللازمة لصناعتها، وتتطلب مهارات إبداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية. وبالرغم من الاختلافات الظاهرية في تحديد مفهوم القرارات الاستراتيجية فإن الباحث يضع تعريفا لمفهوم القرار الاستراتيجي: فهو قرار ذو أهمية كبيرة يبنى على أساس التنبؤ والاستشراف لمستقبل المنظمة وتوقع متطلباتها بتفعيل كافة المعطيات والموارد الإدارية والعلمية والتقنية، ويتطلب قيادة كفوءة مهنية وإدارية مدركة تماما ماذا سيؤدي عملها وحدها في المستقبل ومتحسبة لكافة المتغيرات المحيطة بها لتساعد المنظمة في التكيف مع البيئة الخارجية من خلال تحليلها واستنباطها وفق المعلومات المستحدثة لديها، ويمتاز بالحيوية والتطور وتحقيق الأهداف المرجوة منه.

أهمية القرار الاستراتيجي:

يعد القرار الاستراتيجي من أهم العناصر في جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وحظي القرار بأهمية استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة، لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية. تُعدُّ عملية صنع القرارات الاستراتيجية من المواضيع المهمة لما لها من تأثير أساسي فعال في عمل المنظمات، ولا سيما المنظمات الاقتصادية والسياسية، مما ينعكس على اقتصاديات وسياسات

بغداد، 2001.

(124) Mintzberg، H.& Quinn، J، 1991، " The Strategy Process Concepts & Contexts"، U. S. A.، (1 st. Ed) ، Prentice- Hall International، Inc.

(125) العبيدي، راند عبد الخالق، علاقة بعض المؤشرات التنبؤية بفاعلية القرار الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، 1998.

الدول. تختص عملية صنع القرارات الاستراتيجية باتجاه المستقبل والبعد الزمني مما يبرز أهميتها، كما أنها تشمل مجالات الحياة كافة التي تتعلق بالمدى البعيد والآراء المستقبلية، "وتتوقف قدرة المنظمة على الاستمرار بفعاليتها ونشاطاتها على إدارتها الجيدة لقراراتها الاستراتيجية، وتأمين تطبيقها على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المتواخاة"⁽¹²⁶⁾.

تكتسب عملية صنع القرارات الاستراتيجية أهمية كبيرة، "لأنها ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة، أو تعديل الأهداف الحالية"⁽¹²⁷⁾، ويحزر القرار الاستراتيجي أهمية كبيرة لأنه يحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة، ويكون تأثيره شاملا على الوحدة التنظيمية لكونه يتعلق باندماج المنظمة، أو تحديد حجمها، أو مركزها التنافسي، أو المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتنتضح هنا أهميته بأنه قرار انتقاء استراتيجية من بين استراتيجيات بديلة تسهم في بلوغ أهداف المنظمة بشكل أفضل، "ويركز على الاختيار الذي يهتم بعدد محدود من الاختيارات والاهتمام بعوامل الانتقاء، وتقييم الاختبارات وفق معايير الاستقرار على أكثر الخيارات جدوى"⁽¹²⁸⁾.

يعود نجاح صنع القرارات الاستراتيجية على المنظمة بزيادة الأرباح وتهيئة الفرص التنافسية، وزيادة أسعار الأسهم، أو الحصص السوقية، "كما أن للقرار دور مركزي وجوهري للتأثير في حياة المنظمة ومخرجاتها التي تؤثر فيما بعد على العاملين فيها"⁽¹²⁹⁾

⁽¹²⁶⁾ عبيدات، سليمان خالد، إدارة الإنتاج والعمليات، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، ط1، 1997.

⁽¹²⁷⁾ العاني، مزهر شعبان، وجواد، شوقي ناج، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص53.

⁽¹²⁸⁾ المرجع سابق، ص54.

Organizational Behavior- p.337، 2001، David، Anrzej & Buchanan، (129) Huczynski

. Italy، Rotolito Lombarda، 4 th. Ed، Anitroductory text

المبحث الثالث مفهوم الادارة الاستراتيجية

تعريف الإدارة الإستراتيجية:

أول الطريق في رحلة الإدارة الاستراتيجية، يبدأ بالتعرف على ماهية تلك الكلمة "الاستراتيجية"، وهي كلمة ذات جذور يونانية "Strategos" والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية.

إلا أن هذه الكلمة امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري، وصارت من المصطلحات الهامة التي تكثر في الأدبيات الإدارية، وداخل دوائر صنع القرار في مؤسسات العمل المعنية بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، في سبيل اغتنام الفرص وتجاوز التهديدات، ومن ثم تحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها.⁽¹³⁰⁾

وقد كثرت التعاريف الخاصة بتلك الكلمة، حيث يعرفها "Ansoff" وهو أحد أكثر المهتمين بتناول الفكر الاستراتيجي بأنها: (تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها)، بينما يعرفها كل من "Hunger" و "Wheelen" بأنها (مجموعة من القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة).

(130). د. ثابت عبد الرحمن إدريس ود. جمال الدين المرسي، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، القاهرة، (د.ن) 1995م، ص 46

بينما ترى الدكتورة نادية العارف أن الإدارة الاستراتيجية تعني: (فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها)، ومن ثم يتضح من تعريفها هذا أن الإدارة الاستراتيجية تركز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والتمويل والإنتاج والبحوث والتطوير وأنظمة معلومات الحاسب الآلي، وذلك بغرض تحقيق نجاح المنظمة.

بينما يعد تعريف كل من "Pearce" و"Robinson" من أبسط التعريفات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية، والذي ينص على أنها (مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة).

ومن خلال المفهوم السابق، لا تقتصر الحاجة للإدارة الاستراتيجية على المنظمات الهادفة للربح، ولكن تحتاج كل المنظمات بأنواعها ومشاريها المختلفة إلى تلك الإدارة الاستراتيجية، حتى في المنظمات الخدمية وفي المنظمات غير الهادفة للربح "Non-profit Organization" وذلك لزيادة رضا المتعاملين معها والمستفيدين من خدماتها.

من خلال التعريفات اعلاه يري الباحث أن الإدارة الإستراتيجية هي الإدارة بالمعلومات والتنبؤات والتوقعات وهي بهذا المعنى تمثل إضافة جديدة لأساليب الإدارة المتقدمة. وهي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل في ضوء ميّزاتها التنافسية وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة.

وتعنى الادارة الاستراتيجية بناء المهارات الإدارية في مجال تصميم الخطط والسياسات الإدارية في ظل الأجواء التنافسية السائدة.

مكونات الإدارة الاستراتيجية: (131)

تتمثل المكونات الأساسية للعملية الادارية الاستراتيجية في تحديد: غرض ورسالة المنظمة ثم دراسة وتقويم البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة ثم القيام بتقييم البيئة التنظيمية الداخلية، ثم قيام الادارة العليا بتحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة ثم دراسة هذه البدائل واختيار أحدها أو بعضها ويعقب ذلك تهيئة الظروف أو المناخ لوضع الاختيار الاستراتيجي موضع التنفيذ الفعلي وتنتهي بعملية التقييم.

مراحل الإدارة الاستراتيجية: (132)

(131) ثابت عبدالرحمن إدريس & د. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج وتطبيقات ، مرجع سبق ذكره ، ص 28

(132) فلاح الحسيني، الإدارة لإستراتيجية دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص13

تعددت النماذج التي تناولت مراحل الإدارة الاستراتيجية، فهناك من يسبق الإدارة الاستراتيجية بمراحل تحليلية مختلفة وهناك من يضمنها هذه الجوانب التحليلية، إلا أن معظم الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية قد اتفقوا على أن الإدارة الاستراتيجية تشتمل على مكونات أساسية وهي: صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - وتقويمها، في حين اختلفوا بشكل أو بآخر على المكونات الفرعية لكل مكون أساسي. ولتوضيح هذه المراحل ومكوناتها سنتناولها بالتفصيل على النحو التالي:

مرحلة صياغة الاستراتيجية:

تم صياغة الاستراتيجية في ضوء تحديد رسالة المنظمة، ويراعى في ذلك المتغيرات في كل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية أي أن هذه المرحلة تتضمن مجموعة من الأنشطة تتمثل في تحديد رسالة المنظمة، وأهدافها الاستراتيجية، والسياسات، والخطط الاستراتيجية، بالإضافة إلى تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وتحديد البدائل الاستراتيجية، وتقييم واختيار البدائل الاستراتيجية وفيما يلي توضيح هذه الأنشطة:

تحديد رسالة المنظمة:

وهي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه وتمثل الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، وهي تختلف عن غرض المنظمة والذي يعبر عن الدور المتوقع من المنظمة في مجتمعها. وتعتبر عملية صياغة الرسالة عملية صعبة وتستغرق وقت طويل لكنها ضرورية حيث أنها توفر للمنظمة أساس جيد للتحفيز وتخصيص مواردها المختلفة بطريقة أكثر كفاءة، كما تساهم في بناء لغة واحدة ومناخ مناسب داخل المنظمة، وتضع أساس جيد لبلورة أهداف محددة بوقت وتكلفة ومستوى جودة محدد، ولتحقيق هذه المزايا من الرسالة لا بد أن تتوفر بها الخصائص الأساسية التالية:

1. أن تعبر عن فلسفة المنظمة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية.

2. أن تتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.

3. قدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها

تحديد الأهداف الاستراتيجية:

تمثل هذه الأهداف النتائج التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل، ومن الأمثلة عليها: وصول خدمات المنظمة إلى جميع مناطق الدولة، تطوير العاملين، زيادة الإنتاجية إلى مستوى معين. ويفضل أن تكون هذه الأهداف محددة ويمكن قياسها وتحقيقها أي تتسم بالواقعية والانسجام مع الأهداف

الأخرى للمنظمة كالأهداف قصيرة الأجل. ولكن في القطاع الحكومي وضع الأهداف الاستراتيجية يعتبر عملية صعبة ؛ حيث أنها تحتاج إلى نظرة مشتركة أو اتفاق لما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلاً.

السياسات: وهي " مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف ". ومن المهم أن ننظر إلى السياسات من خلال ثلاث مستويات أساسية وهي: (133) المنظمة، وظائفها، وعملياتها. أي أن السياسات قد تكون على ثلاثة أنواع: النوع الأول يمثل السياسات على مستوى المنظمة وتتضمن السياسات التي تعكس رسالة المنظمة كما أنها تستخدم كمرشد لتقييم استراتيجيات المنظمة، أما النوع الثاني فهو يشمل السياسات الوظيفية وهي التي تتعلق بالأنشطة والأعمال داخل إدارات المنظمة وتتصف بأنها على درجة عالية من التفصيل والتحديد، أما النوع الأخير فهو يمثل السياسات التشغيلية التي تهتم بالقرارات التي تتعلق بالعمليات اليومية للمنظمة.

الخطط الاستراتيجية:

وتعرف بأنها " الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المنظمة ورسالتها " وتصنف حسب البعد الزمني المرتبط بها فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى فلا بد أن يتم التخطيط على أساس الأهداف الاستراتيجية وليس العكس، فالتخطيط يحدد الكيفية التي تؤدي بالوسائل لبلوغ الهدف.

تحليل وتقييم البيئة الخارجية:

تتألف البيئة الخارجية لأي منظمة من أعداد غير محدودة من المتغيرات الكامنة خارج نطاق المنظمة والتي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلة وسنستعرض أربعة متغيرات أساسية تكون في مجموعها المحاور الأساسية للبيئة الخارجية، وما يهمنا هو آثار هذه المتغيرات البيئية على الإدارة الاستراتيجية وهي:

المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية. وتأثير هذه المتغيرات يختلف باختلاف طبيعة وأنواع المنظمات القائمة في البيئة وفيما يلي توضيح موجز لهذه المتغيرات:

(133)فلاح الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره ، ص 14

المتغيرات الاقتصادية: تشمل على الإطار الاقتصادي العام للدولة، بما في ذلك نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة والعامّة، بالإضافة إلى السياسات المالية.

المتغيرات السياسية: وتوضح درجة الاستقرار السياسي ومدى تدخل الحكومات في ميادين الأعمال وتأثيرها على أداء المنظمات.

المتغيرات الاجتماعية: وتتكون من التقاليد، والقيم والأطر الأخلاقية للأفراد في مجتمع المنظمة، دور المرأة في المجتمع، وارتفاع مستوى التعليم

المتغيرات التكنولوجية: وتشمل كل من التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في التقنية، كزيادة الاعتماد على الحاسبات الآلية.⁽¹³⁴⁾

ونظراً لتأثير هذه المتغيرات على أداء المنظمة، فلا بد أن يقوم المسؤولون عن الإدارة الاستراتيجية بجمع البيانات المتكاملة عن المتغيرات في البيئة الخارجية بصفة مستمرة، من حيث نوعها وتحديد أسلوب جمعها وكيفية الحصول عليها (من مصادر داخلية أم خارجية) ومن ثم تنظيمها وتحليلها، لاكتشاف الفرص المتاحة أمام المنظمة، والتهديدات التي تواجهها، ويقصد بالفرص تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في فترة زمنية محددة والتي تعمل المنظمة على استغلالها للقيام بأعمالها وتحقيق أهدافها، أما التهديدات فتتمثل بالأحداث المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو آثاراً سلبية للمنظمة.

دراسة البيئة الداخلية:

الهدف الرئيس لدراسة البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل الاستراتيجية فيها، ومن ثم تقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف في المنظمة أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للمنظمة ويقصد بها الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة لديها وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية بالإضافة إلى تشخيص العوامل التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المنظمة ويقصد بها المؤثرات التي تدل على نقص في إمكانيات المنظمة. ومن الممكن تصنيف البيئة الداخلية إلى ثلاثة محاور أساسية هي: الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية السائدة، والموارد والإمكانات المتاحة لديها، وفيما يلي توضيح هذه المحاور:

الهيكل التنظيمي: حيث يمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية والأعمال والمهام المرتبة وفقاً لمستويات إدارية، أي أنه يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

⁽¹³⁴⁾ فلاح الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره ، ص 15-16

كما أن الهيكل التنظيمي في المنظمة يعتبر عامل متغير، يتغير بناءً على متطلبات الاستراتيجية أي أنه يتبع الاستراتيجية وعندما يكون هنالك عدم توافق بينهما، فإن الهيكل التنظيمي لابد أن يُغير ليكون أكثر توافقاً مع الاستراتيجية فأى تغيير فيها يؤدي إلى تغيير مماثل في الهيكل.

الثقافة التنظيمية: وتشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكون بمجملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المنظمة. فالثقافة التنظيمية تتبع الاستراتيجية فلا بد التأكد من أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لا تتعارض مع الاستراتيجيات الجديدة التي سيتم صياغتها، والعمل على إحداث التغيير فيها إذا لزم الأمر لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات الاستراتيجية التي سيتم تبنيها.

الموارد المتاحة: إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن يتركز اهتمام المدراء الاستراتيجيين على خلق حالة من التوازن بين الخطط الاستراتيجية وبين الموارد المتاحة لدى المنظمة لتنفيذ تلك الخطط فالموارد المتاحة تمثل المزيج من الإمكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية والإمكانات ذات الصلة بالبحث والتطوير المتوفرة للمنظمة .

ف نجد أن البنية التحتية للإدارة الاستراتيجية تعتمد على التحديد الدقيق للعوامل الاستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية، فهي تشكل المدخلات الأساسية للإدارة الاستراتيجية والتي تستمد من نقطة توازن استراتيجي بين قدرة المنظمة على اقتناص الفرص وتحييد المخاطر في بيئتها الخارجية وبين عوامل القوة والضعف في بيئتها الداخلية.

تحديد البدائل الاستراتيجية: بعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية الخاصة بالمنظمة، يتم تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة، والتي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمنظمة والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المستويات المختلفة.

تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية: ففي هذه الخطوة يتم مقارنة كل البدائل المتاحة والتي تم تحديدها في الخطوة السابقة، مع كل هدف من الأهداف الاستراتيجية، كذلك مع اتجاهات المديرين تجاه المخاطرة، سهولة الحصول على الموارد، والوقت اللازم للتنفيذ، ولكن نتيجة لصعوبة توفر معايير حساسة للحكم على البدائل كما هو في القطاع الخاص مثل: العائد على رأس المال، فلذلك تقييم البدائل واختيارها يعتمد في القطاع العام على التقدير الشخصي. وبناءً على هذه المعايير تتم المقارنة بين البدائل الاستراتيجية لتحديد مزايا وعيوب كل بديل ومن ثم اتخاذ القرار حول البديل الاستراتيجي المناسب والذي يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والبديل المختار يعرف بالاختيار الاستراتيجي.⁽¹³⁵⁾

مرحلة تنفيذ الاستراتيجية:

(135) فلاح الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره ، ص 16

بعد اكتمال صياغة الاستراتيجية يتجه اهتمام الإدارة العليا بعملية التنفيذ ومكائنة تفاعلها واتساقها مع الاستراتيجية الموضوعية، وتعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية حيث إن التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل، بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب . فمن خلال هذه المرحلة يجب أن تتحول استراتيجية المنظمة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها، و إلا انتهت جميع الأنشطة المكونة للاستراتيجية الإدارية دون جدوى للمنظمة، ولإتجاز ذلك لابد من تحديد الأهداف السنوية، وضع البرامج الزمنية، وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الاستراتيجية، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التنفيذية . وفيما يلي توضيح موجز لهذه الخطوات:

تحديد الأهداف السنوية: يتم تحديدها بطريقة لا مركزية، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري قطاعات وإدارات وأقسام المنظمة.

وبناءً على هذه الأهداف يتم توزيع وتخصيص الموارد، حيث أنها تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام، وتمثل المحدد الرئيس لمدى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، إلا أن ذلك يتطلب التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية

وضع البرامج الزمنية: تتضمن هذه البرامج الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في ضوء الخطة الاستراتيجية، والموارد اللازمة لها، والأنشطة الواجب القيام بها والزمن الذي يجب البدء والانتهاؤ فيه من هذه الأنشطة، والمسؤولون عن تنفيذها.

تخصيص الموارد اللازمة: من المهم التأكيد على أن تنفيذ الاستراتيجية لا يقتصر على استغلال موارد المنظمة فحسب بل على حمايتها وتنظيمها وتوجيه استخدامها، وكيفية توزيعها على البرامج والمشاريع باعتبارها نظاماً جزئية تعمل على المساهمة في تنفيذ الاستراتيجية. فلا بد من تصنيف الموارد ؛ لمعرفة القدرة التنظيمية والممهدة لتنفيذ الاستراتيجية حيث إن التنفيذ يتأثر بالموارد المتوفرة والقدرات المتاحة الفعلية والاحتمالية للمنظمة .

تحديد الإجراءات التنفيذية: حيث تمثل الإجراءات " نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أدائها لإنجاز برامج المنظمة.

أي أن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب توفر العناصر التالية:
وجود هيكل تنظيمي ملائم (بناء هيكل جديد، تدريب، توفير الموارد البشرية، تعديل الهيكل الحالي...).

ملاءمة الاستراتيجيات للسياسات الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الاستراتيجيات الموضوعية.

وضوح في مسؤوليات الإدارات عن تنفيذ الاستراتيجية .

مرحلة تقييم الاستراتيجية:

في هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة الصياغة الاستراتيجية، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الاستراتيجية، ويتم تقييم الاستراتيجية من خلال اتباع الخطوات التالية:

وضع معايير للأداء: أي تحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم موقف الاستراتيجية، وتعد هذه المعايير المقياس الذي يتم الحكم على مستوى الأداء من خلالها.

مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية: حيث يتولى المديرين مسؤولية تقييم مدى الانحراف عن المعايير الواردة في الخطوة رقم (1)، وإذا ما اتضح أن مستوى الأداء عالي فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى مما ينبغي، الأمر الذي يترتب عليه النظر في رفع مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية، أما إذا كانت مستويات الأداء منخفضة، فإنه يتعين على المديرين تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود انحراف، ومن ثم يتخذوا قراراً يتعلق بالإجراءات التصحيحية.

اتخاذ الإجراءات التصحيحية: وتأتي هذه الخطوة بهدف تصحيح الأخطاء، ومعالجة أسباب القصور والانحراف في أداء الأعمال التي تم اكتشافها في الخطوة رقم (2) ليتناسب الأداء الفعلي مع معايير الأداء.

ف نجد أن تقييم الاستراتيجية يعتمد على قدرة المنظمة على تحديد ما ترغب في قياسه، والمعايير التي سيتم القياس بناءً عليها، لذا لا بد أن تكون المعايير واضحة ومحددة لئلا نكون من تقييم الأداء، وتحديد الانحرافات، ومن ثم تحديد كيفية تصحيحها. (136)

المستويات المختلفة للإدارة الاستراتيجية:

ثمة ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية:

أولاً : الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة:

(136) فلاح الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره ، ص 18

ويعرف على أنه ادارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه وعملية تخصيص الموارد وادارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعه والأهداف الخاصة بالإدارة والاستراتيجية على مستوى المنظمة وهي:

1. تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها .
2. تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع .
3. تحديد المنتج والسوق .
4. تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة .
5. خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية للمنظمة .
6. والإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة تحاول أن تجيب عن الأسئلة التالية:

ما هو الغرض الأساس للمنظمة؟

- (أ) ماهي الصورة التي ترغب المنظمة في أن تراها بأذهان أفراد المجتمع عنها؟
- (ب) ماهي الفلسفات والمثاليات التي ترغب المنظمة في أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون لديها؟
- (ج) ماهو ميدان العمل الذي تهتم به المنظمة؟
- (د) كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي الى تحقيق أغراضها؟

ثانياً : الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية

وهي ادارة أنشطة وحدات العمل الاستراتيجي حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل . هذا المستوى من الادارة يحاول أن يضع إجابات عن الأسئلة التالية:

- (أ) ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم (الوحدة) بتقديمها الى الأسواق؟
 - (ب) من هم المستهلكون المحتملون (للوحدة)؟
 - (ج) كيف (للوحدة) أن تتنافس منافسيها في ذات القطاع التسويقي؟
 - (د) كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة وتساهم في تحقيق أغراضها؟
- وتقع مسؤولية الادارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال على عاتق النسق الثاني من رجال الإدارة في المنظمة والمتمثل في نائب رئيس المنظمة.

ثالثاً : الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي:

تقسم عادة وحدة العمل الاستراتيجي الى عدد من الأقسام الفرعية والتي يمثل كل منها جانباً وظيفياً محدداً. ومعظم المنظمات تميل الى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من (الانتاج، التسويق، التمويل، الأفراد) وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمة ككل. وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الاستراتيجية الوظيفية. والمستوى الإداري يمثل عملية ادارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة والذي يعد نشاطاً هاماً وحيوياً وضرورياً لاستمرار المنظمة فعلى سبيل المثال تهتم الإدارة الاستراتيجية على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات والنظام المحاسبي وسياسات الاستثمار وعمليات تخصيص التدفقات النقدية. وفي مجال الإدارة الاستراتيجية المتعلقة بالأفراد نجد أن هذه الإدارة تهتم بسياسات الأجور والمكافآت وسياسات الاختيار والتعيين والفصل وإنهاء الخدمة والتدريب.

ان الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكنها تضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات أما، تحدد أفكاراً أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع والتزام الإداري بمجموعة من السياسات العامة.⁽¹³⁷⁾

الإدارة الاستراتيجية للدولة:

الإدارة الاستراتيجية للدولة من وجهة نظر المؤلف يقصد بها الاطار المتكامل الذي يتم من خلاله تحديد وتحقيق وتأمين المصالح الوطنية الاستراتيجية وهي بهذا المفهوم تتضمن العمليات التالية:

التخطيط الاستراتيجي: ويشمل كلاً من:

- (أ) التحليل الاستراتيجي للبيئة المحلية والعالمية.
- (ب) إختيار التوجه الاستراتيجي وتحديد المصالح الوطنية ويقوم علي خلفية الاوضاع السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعلمية والتقنية والاعلامية والعسكرية، وترتكز علي نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف من اجل الاستفادة من الفرص والتعامل مع التهديدات الخارجية.

(ج) صياغة الاستراتيجية وتشمل:

- الرؤية القومية والقطاعية والفرعية.
- تحديد الرسالة علي المستوى القومي والقطاعي والفرعي.
- تحديد الغايات الوطنية.
- تحديد السياسات الاستراتيجية.

⁽¹³⁷⁾ www.ao-academy.org/2013/5/12

تنفيذ الاستراتيجية وأهم ما تشمله:

إعداد وتأهيل القيادات.

توفير مظهره وطنية من الوعي الاستراتيجي والسلوك الوطني.

تحقيق التكامل والتناسق للنشاط الوطني وأهم ما يشمله الآتي:

إعادة صياغة التشريعات وتشمل إلغاء أو تعديل التشريعات وإصدار تشريعات أخرى جديدة بما يجعل البيئة التشريعية متناسب والغايات الوطنية وتوفر الأوضاع المطلوبة لتحقيقها.

إعادة صياغة السياسات وتشمل إلغاء أو تعديل بعض السياسات وإصدار سياسات أخرى جديدة بما يجعل حزمة حزمة السياسات الوطنية متناسب والغايات الوطنية وتوفر الأوضاع المطلوبة لتحقيقها.

إعادة الهيكلة الإدارية للدولة بغرض توفير جهاز إداري يستطيع تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة. وقد يشمل ذلك استحداث وزارات ومؤسسات وإدارات جديدة.

ترتيب الشراكات الوطنية الداخلية وتقاسم الأدوار بين الحكومة من جهة ومنظمات المجتمع منظمات الأعمال من جهة أخرى.

تطوير استخدام المنهج الوطني الإداري ويتضمن استخدام الوسائل والسبل الإدارية الحديثة مثل إعادة الهندسة (Reengineering) ونظام فرق العمل (Team work).⁽¹³⁸⁾

استخدام التقنية الحديثة وأنظمة المعلومات وهو ما يعرف بالحكومة الإلكترونية باعتبارها أحدي أهم وسائل السيطرة وتحقيق الجودة و تقليل الفساد الإداري والمالي، لذا أصبح توفير البنية التقنية الحديثة والموظف الإلكتروني أحد مقومات النجاح الاستراتيجي.

إنجاز التغيير الاستراتيجي المطلوب لتهيئة الأوضاع المناسبة لتحقيق المصالح الاستراتيجية. المتابعة والتقييم والتقييم

متطلبات نجاح الإدارة الاستراتيجية:

تبدأ بالرقابة التقييمية قبل اختيار المنظمة استراتيجيتها وأثناءه وبعده، ذلك أن هذه الرقابة التقييمية تتولى:

إجراء المسح التقييمي لكل من البيئة الخارجية والداخلية لبيئة العمل تمهيداً لاختيار الاستراتيجية.

استخدام الوسائل العلمية في التحليل وصولاً إلى اختيار وصياغة الاستراتيجية.

اعتماد التقييم والمتابعة من خلال وضع معايير قياسية مسبقة وتطبيقها في إجراء قياس الأداء للتعرف فيما إذا كان الأداء الفعلي يتطابق مع التنظيمي.

⁽¹³⁸⁾ محمد حسين أبو صالح ، التخطيط الاستراتيجي القومي ، مرجع سبق ذكره ، ص80

تقييم محتويات الاستراتيجية:

تقييم النتائج التي تحققت للمنظمة جراء استخدام اختياراتها الاستراتيجية. تقييم درجة جودة نظام التحليل الذي تستخدمه المنظمة في الوصول الى الاستراتيجيات التي تستخدمها. تتطلب نجاح عملية الرقابة أن يكون النظام الرقابي المعتمد من الجودة بحيث يكون قادراً على اكتشاف الانحرافات الهامة بسرعة حتى تتمكن المنظمة من اعتماد اجراءات التصحيح وأن يكون اقتصادياً وقادراً على تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة لتصحيح الأداء.⁽¹³⁹⁾ وان يكون شاملاً بحيث يغطي كافة جوانب الأنشطة الحيوية الهامة وأن يتسم بالتوازن وفي الوقت ذاته أن يكون اقتصادياً.

المراجعة الاستراتيجية:

احدى وسائل قياس أداء المنظمة ككل أو أداء بعض وحداتها وتمارسها الإدارة العليا أو لجان المراجعة أو المديرين وغالباً ما يتم الاستعانة بالاستشاريين في هذا المجال. تستهدف المراجعة الاستراتيجية تدقيق:

1. درجة فعالية المنظمة في علاقاتها بالمجتمع من حيث استجابتها لحاجات المستهلكين والائطباع السائد لدى الجماهير حيالها.
2. فعاليات العلاقات بين الوحدات التنظيمية الوظيفية.
3. درجة مساهمة الأنشطة الوظيفية المختلفة في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
4. تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف لدى المنظمة مقارنة بالمنظمات الاخرى وتحديد الاستراتيجيات اللازمة للاستفادة من هذه الجوانب.

اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة هي قيام الادارة ببعض التصرفات التي تؤدي الى تصحيح الانحرافات المؤثرة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعة بحيث يتم تغيير بعض المعايير أو تعديل الاستراتيجيات وتتم هذه العملية بمرحلتين:

⁽¹³³⁾ ثابت عبدالرحمن إدريس & د. جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج وتطبيقات ،مرجع سبق ذكره ، ص 139

تحديد أسباب الانحرافات : هل تتعلق هذه الأسباب بأخطاء في تنفيذ الاستراتيجية أم أمور طارئة وغير متوقعة في البيئة الخارجية؟ وينبغي لتحديد هذه الأسباب الاجابة عن سلسلة من الأسئلة لعل أهمها: الاستيضاح عن مدى ملائمة الاستراتيجية.

الاجراءات التصحيحية وذلك من خلال:

اما تعديل الاستراتيجية التي لا تحقق المعايير المطلوبة أو تعديل المعايير بعد اجراء تقييم العلاقة بين المعايير المستخدمة والنظام الرقابي المستخدم.

وأخيراً: فإن عملية التقويم والرقابة على الاختيارات الاستراتيجية تؤدي تلقائياً الى قيام سلطة رقابية مستمرة وفاعلة تستهدف فحص الرسالة الأساسية للمنظمة وعلاقتها أي المنظمة بالبيئتين الداخلية والخارجية وتحديد جوانب الضعف والقوة والفرص والمخاطر التي تواجهها وفي المحصلة فحص الاختيار الاستراتيجي.

أهمية الإدارة الاستراتيجية:

تتغير الظروف المحيطة بالمنظمات بسرعة فائقة ويعتبر أسلوب الإدارة الاستراتيجية هو الأسلوب الوحيد الذي يمكن المنظمات من توقع المهددات والفرص المستقبلية.

تتفوق المنظمات التي تمارس الإدارة الاستراتيجية في أدائها عن المنظمات التي لا تمارسها، وذلك للفوائد التي تجنيها من خلال تطبيقها لهذا المفهوم والتي من أهمها:

1. توفر الإدارة الاستراتيجية أهداف واتجاهات واضحة عن مستقبل المنظمة لجميع العاملين بها.
2. المساعدة في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المنظمة.
3. المساهمة في إعداد وتهيئة القيادات العليا وتنمية مهاراتهم القيادية من خلال المشاركة في أنشطة الإدارة الاستراتيجية.
4. مساعدة المديرين على التحول إلى الأداء المبادر وليس الأداء بحدود الأفعال.
5. مساعدة متخذي القرارات الحكومية على تحسين جودة قراراتهم، فعدم تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية يؤدي إلى زيادة التكلفة الناتجة عن سوء اتخاذ القرارات، وفشل الإدارة الحكومية في التعامل مع الملامح المتشابهة للإدارة العامة مثل تصارع القيم، والغموض وعدم التأكد البيئي، وعدم وضوح المعلومات عن الأداء.

إجمالاً يمكن القول بأن الإدارة الاستراتيجية إدارة واعدة وذلك للمزايا العديدة التي من الممكن أن توفرها على صعيد الحساسية الملحوظة تجاه الرؤيا المستقبلية للمنظمة وتعزيز الاستيعاب والفهم للتغيير والتطور المستمرين للبيئة الداخلية والخارجية وتحديد إمكانية الملاءمة بين المنظمة وهذه التغييرات.¹⁴⁰

(140) www.ao-academy.org 12/5/2013

الفصل الثاني

المبحث الاول

البيئة المحلية

يستعرض هذا الجزء تحليل البيئة الاستراتيجية في السودان وما يمتلكه من مصادر قوة تكسبه المقدرة علي تحقيق اهدافه الاستراتيجية في مجال مصادر الثروة الحيوانية باقل تكلفه، كما ان هنالك فرص يمكن اغتنامها ايضا وهنالك مصادر ضعف يمكن تلافيها من خلال استغلال مصادر القوة وهنالك مهددات لا بد من التحسب لها قبل حدوثها.

يصنف السودان ضمن الدول الكبرى من حيث المساحة والموارد الاقتصادية، ويمتلك من الموارد المائية والأراضي الصالحة للزراعة، والثروات الغابية والمعدنية، مما يجعله ينافس الدول العظمي في هذا المجال، تلك الإمكانيات صارت قابله للتضاعف مع بواذر الثروة النفطية الواعدة.

(1) الموقع الجغرافي:

يقع السودان في نصف الكرة الشمالي، في الجزء الشمالي الشرقي من القارة الإفريقية، وهو يمتد بين دائرتي العرض 4 و 22، ويمتد من الصحراء الكبرى في الشمال وحتى الإقليم الاستوائي في الجنوب، وبين خطي طول 22 و 38 شرقا، ومعني ذلك إن السودان يمتد من الشمال إلي الجنوب في حوالي 18 درجة عرضية ومن الشرق إلي الغرب في حوالي 16 درجة طولية وهو امتداد لايتوفر إلا في الدول الكبري.

الامتداد الجغرافي العرضي الكبير (18 درجة)، جعل السودان يتمتع ببيئات جغرافية عديدة، فرضت التنوع في الإنسان والحيوان والنبات، حيث يمتد من الإقليم شبة الاستوائي في الجنوب، ابتداء من إقليم الغابات الكثيفة والأشجار دائمة الخضرة، ثم يتدرج شمالا في نطاق نباتات وأشجار السافنا الطويلة والقصيرة، ذات المراعي الخصبة، وفيه أيضا توجد الزراعة الآلية الواسعة المتنوعة (الذرة، السمسم، الفول السوداني، الكر كدي وعباد الشمس)، وأخيرا يمر بالنطاق شبة الصحراوي، حيث رعي الإبل والماعز والأغنام، وينتهي بالنظام الصحراوي في أقصى الشمال.

يقع السودان في قلب القارة الأفريقية، وتجاوره إثيوبيا، اريتريا، افريقية الوسطي، تشاد، ليبيا ومصر ودولة جنوب السودان ويطل السودان على البحر الاحمر في الساحل الشرقي لافريقيا.

(2) الأرض والمساحة:

تبلغ مساحة السودان 2,506,000 كلم مربع (967,500 ميل مربع) أي أنه أكبر من مساحة الدول العربية الآسيوية مجتمعة ما عدا المملكة العربية السعودية، كذلك تفوق أراضيه معظم مساحة دول غرب أوربا (إنجلترا، فرنسا، ألمانيا، هولندا، بلجيكا، لكسمبرج، الدنمرك، إيرلندا، سويسرا، إيطاليا، النمسا، أسبانيا، البرتغال) والبالغ مساحتهما مجتمعة حوالي 2,400,000 كلم مربع.⁽¹⁴¹⁾

(3) التضاريس:

يتمتع السودان بتضاريس متنوعة تغطي مساحات شاسعة من الأراضي حيث السهول والمستنقعات والصحاري في الوسط، وفيه أربعة أقاليم جبلية مختلفة، ففي الجنوب حيث صخور الدرغ الإفريقي النارية الاركبية تقع هضبة الزاندي (هضبة الصخر الحديدي)، التي يتراوح ارتفاعها بين (500 - 1000 متر) فوق مستوى البحر، وتحتل منطقة خط تقسيم المياه بين النيل والكنغو، ومنها ينصرف العديد من المجاري المائية تنصرف إلي النيل والي نهر الكونغو، وتمتد في الغرب صخور الدرغ الأفريقي الناري، حيث مرتفعات دار فور الغربية، وقمة جبل مرة علي ارتفاع يناهز 3030 متر فوق سطح البحر، أيضا تمتد مرتفعات جبال نوبا في قلب إقليم كردفان علي نفس صخور الدرغ الإفريقي، والتي تبلغ ارتفاعها 600 متر في المتوسط، ومن المرتفعين تتحدر من الأودية والمجاري المائية، وفي الشرق وعلي امتداد الهامش الشرقي للصحراء النوبية تمتد مرتفعات البحر الأحمر الممزقة بعوامل التعرية المختلفة علي ارتفاع 900 متر في المتوسط، ومنها تنصرف العديد والأودية والخيران نحو النيل غربا والي البحر الأحمر شرقا.

(4) عدد السكان:

يقدر عدد السكان بحوالي 33.4 مليون نسمة بلغت نسبة المزارعين والرعاة حوالي 70% من اجمالي السكان ويأتي ذلك في اطار توفر اراضي زراعية خصبة تعتمد علي الامطار.⁽¹⁴²⁾

(5) المناخ:

يقع السودان ضمن المنطقة المدارية ويتنوع المناخ القاري في الشمال والسافنا في الاواسط وتنوع المناخ يساعد علي تنوع النباتات والحشائش التي تمثل غذاءً طبيعياً بالنسبة للماشية كما تنخفض درجة الحرارة في جميع انحاء السودان في الفترة من نوفمبر وتصل الي 30 درجة مئوية ظهرا و 16 درجة مئوية ليلا في الشمال.⁽¹⁴³⁾

ان التنوع المناخي والبيئي في السودان يساعد علي خلق حزام خالي من الامراض وحزام اخر واقى.

⁽¹⁴¹⁾ iua.edu.sd/.../0010.doc18/2/2014

⁽¹⁴²⁾ وزارة مجلس الوزراء - الامانة العامة، احصائية 2011
⁽¹⁴³⁾ هانم برهان الدين، مرجع سبق ذكره، ص 124

(6) الموارد المائية:

توجد بالسودان موارد مائية متعددة، متمثلة في الأنهار والمجاري المائية المتنوعة، إضافة إلى الأمطار الغزيرة والمياه الجوفية الوفيرة، يجري في السودان أطول انهار العالم نهر النيل (6670 كم) حيث تمر اغلب روافده في الأراضي السودانية، ويتكون من النيل الأزرق والأبيض حيث ينبع من بحيرة فكتوريا بيوغندا، وتغذية روافد كثيرة تبلغ (15) منها نيل فكتوريا، وبحر الزراف، وبحر الجبل، وبحر العرب، ونهر السوبات' ويشمل بحيرتي "البرت" و "نو"، أما النيل الأزرق فينبع من بحيرة "تانا" بمرتفعات إثيوبيا، ويلتقي في السودان برافدية نهري الدندر والرهد، ويتكون النيل الرئيسي بعد التقاء النيلين الأبيض والأزرق في المقرن بمدينة الخرطوم، حيث يتجة شمالا ليصب في نهر عطبرة في الشمال، كما توجد انهار موسمية في شرق السودان وهي القاش وبركة حيث يبلغ وادها ستة مليارات متر مكعب، إضافة إلى بعض المسطحات المائية البعيدة من مجري النيل، تقع في حزام الزحف الصحراوي، منها وادي الرهد في كردفان.

تبلغ حصة السودان من مياة النيل 18 مليار متر مكعب سنويا، إضافة إلى حوالي مليار متر مكعب من مياة الأمطار، وهو ما يعادل نصف إجمالي مياة الأمطار التي تسقط في الدول العربية كافة، إضافة إلى مخزون من المياة الجوفية يقدر بنحو أربعين مليار بتغذية سنوية حوالي أربعة مليارات متر مكعب.

وينظر فاحصة علي تلك الموارد المائية نلاحظ إن هناك تنوع ووفرة في مصادر المياه في السودان، فإذا نضب مصدر تبقي المصادر الاخرى لتفي بحاجة السكان وما يحتاجه قطاع الزراعة والصناعة وجميع مرافق التطور الاقتصادي.⁽¹⁴⁴⁾

(7) الأراضي الزراعية:

تبلغ نسبة مساحة الأراضي الصالحة للزراعة في السودان (المستغلة وغير المستغلة) 42% من إجمالي مساحته، وتقدر بحوالي 1,052,520 كيلو متر مربع، وهي تفوق بذلك مساحة دولة مصر البالغة 1,001,449 كيلو متر مربع، وبينما تبلغ جملة مساحة الأراضي الزراعية في العالم العربي ما يوازي 5% (700 ألف كيلومتر مربع) من جملة مساحته البالغة حوالي 14 مليون كيلو متر مربع، نجد إن نسبة الأراضي الصالحة للزراعة في السودان تفوق مجموع الأراضي الزراعية في العالم العربي قاطبة.

⁽¹⁴⁴⁾ iua.edu.sd/.../0010.doc18/2/2014

معظم الأراضي الصالحة للزراعة في السودان لا تحتاج إلى مجهودات أو تكاليف مالية لزراعتها، وإنما هي في معظمها أراضي ممهدة تحتاج فقط إلى من يفلحها، وهذا يعني إن الإنتاجية الزراعية سوف تكون أكثر وفرة وأقل سعرا، مما ييسر السبيل أمام المنتجات السودانية وتصديرها إلى الخارج بصورة تنافسية، يميل فيها الميزان لصالح المنتج السوداني، لتنتهي المعادلة الاقتصادية في البلاد، بأن يكون المورد الزراعي واحدا من أكبر مصادر الدخل القومي في البلاد.⁽¹⁴⁵⁾

(8) الثروة الحيوانية:

تعتبر المراعي الطبيعية في السودان من اغني مناطق السافانا في العالم، الأمر الذي جعل السودان يتصدر الدول العربية المنتجة للثروة الحيوانية، وهي كالأتي:-
يتصدر السودان الدول العربية في مجال تربية الأغنام، حيث يوجد في مراعية حوالي 16 مليون راس وهو ما يشكل حوالي 21% من جملة الأغنام في العالم العربي.
يتصدر السودان الدول العربية في مجال تربية الأبقار حيث يوجد في أراضي حوالي 22 مليون راس وهو ما يعادل 57% من جملة الماشية في الوطن العربي.
يحتل السودان المركز الثاني بين الدول العربية في تربية الماعز بعد الصومال، حيث يوجد به حوالي 13,5 مليون راس. وهو ما يعادل 20,4% من إجمالي الماعز في الوطن العربي.
يحتل السودان المركز الثاني بين الدول العربية في مجال تربية الإبل بعد الصومال، حيث يوجد في أراضي حوالي 3 مليون راس، وهو ما يشكل حوالي 30% من جملة الإبل في الوطن العربي
وعليه نجد السودان يتصدر الدول العربية من حيث حجم الوحدات الحيوانية، إذ يبلغ حجمها قاطبة 55 مليون راس وهي تعادل حوالي 31% من مجموع الوحدات الحيوانية في العالم العربي.
يلاحظ إن هذه الأرقام كانت لعام 1986، وهي الفترة التي أعقبت موجة الجفاف التي ضربت الأراضي السودانية عام 1984، وأفقدت السودان حوالي 25% من مجموع الوحدات الحيوانية، فتبعا لإحصائيات عام 2000 قدر مجموع الوحدات الحيوانية بحوالي مائة ثمانية وعشرون مليون راس، منها ثمانية وثلاثين مليون راس من الماعز، وستة وأربعين مليون راس من الأغنام، وثلاثة ملايين راس من الإبل، وأربعة ملايين راس من فصيلة الخيول، إضافة إلى سبعة وثلاثين مليون راس من الأبقار، وهذا مما يجعل السودان في قائمة الدول العربية المرشحة لجميع أنواع الثروة الحيوانية.⁽¹⁴⁶⁾
وبناء علي هذه الأرقام الكبيرة من أعداد الثروة الحيوانية، وبقليل من العناية يمكن أن يتصدر السودان مستقبلا الدول المنتجة والمصدرة للحوم في العالم، وكذلك إقامة الصناعات المختلفة التي

⁽¹⁴⁵⁾ iua.edu.sd/.../0010.doc18/2/2014

⁽¹⁴⁶⁾ iua.edu.sd/.../0010.doc18/2/2014

تعتمد علي الحيوان، وعلية يمكن إضافة عائد مالي لا يستهان به إلي ميزانية الدولة، مما يسهم بدرجة كبيرة في تقدم ورخاء الشعب السوداني.

يمتلك السودان الان وبعد انفصال الجنوب حوالي 103.570.493 مليون راس من الثروة الحيوانية تمثل 42.196.017 مليون وحدة حيوانية تنتشر انتشاراً جغرافياً علي نطاق القطر وتحتل ولايات الغرب وولايات وسط السودان مواقع الثقل الرئيسية حيث تشكل ولايات كردفان 16% ودارفور 22% من التعداد الكلي للثروة الحيوانية بالسودان. (147)

صادرات الثروة الحيوانية من المواشي واللحوم:

تقدر ثروة السودان من الحيوانات الحية بما يفوق الـ 121 مليون راس من الإبقار والضأن والماعز والابل وتساهم هذه الثروة إسهاماً مقدراً ومتزايداً في حصيللة الصادرات السودانية. وتقدر اعداد الضأن بالسودان بحوالي 42,4 مليون راس، واعداد الإبقار بحوالي 34,6 راس وتعتمد علي المراعي الطبيعية الخالية من الامراض التي تسببها بعض الاعلاف المصنعة. (148)

أ . الحيوانات الحية:

نتج عن اتساع الرقعة الجغرافية للسودان تنوع كبير في المناخ وانماط الانتاج الحيواني. ويعتبر النمط الرعوي التقليدي هو النظام الرئيسي لتربية الحيوان في السودان، ويتميز هذا النظام بتحريك القطعان لمسافات طويلة بحثاً عن الكلاً والماء، حيث تعتمد الماشية علي المراعي الطبيعية. والذي يعتمد بدرجة كبير على نسبة هطول الأمطار، وتقديم الرعاية البيطرية للقطعان. (149)

حققت صادرات الضأن عائد في عام 1999م إذ بلغ (82,2) مليون دولار، وبمقارنته بعام 1998م نجد ان العائد كان 68,1 مليون دولار اي بنسبة زيادة بلغت 20,7% ومن الملاحظ انخفاض عائد صادر الضأن من 82,2 مليون دولار في عام 1999م إلى 60,3 مليون دولار في عام 2000م اي بنسبة انخفاض بلغت 26,6% ويعزى ذلك الي التشدد في تطبيق الاشتراطات الصحية في الدول المستوردة.

وينقسم الضان في السودان الي عدة انواع منها:

الضان الوتيش:

يربى هذا النوع من الضان بواسطة قبائل الرفاعة والكنانة بالنيل الازرق والنيل الابيض والمركز الرئيسي لتسويق سوق ماشية ربك، وكان بشكل مصدر مغذي للنيح لكل من الجزيرة ويساهم في

(147) المجلة الاحصائية السنوية لوزارة الثروة الحيوانية و السمكية ، اعداد مركز المعلومات - الخرطوم، المجلد 20، 2011

(148) محمد سعيد حربي ، المجلة السودانية للمواصفات و المقاييس ، الخرطوم ، 2008، ص 34

(149) سليمان محمد صالح ، تطور و اتجاهات تجارة السودان الخارجية خلال الفترة 90 الي 2002 ، مرجع سبق ذكره ، ص39.

استهلاك العاصمة وكان مصدر رئيسي للصادر خلال فترة الخريف (اغسطس وسبتمبر) حتى موعد وصول الحمري والكباش للاسواق المتقدمة.

الضأن الدباس:

تقلص عدداً وقل عرضه بالاسواق وتوقفت مساهمته في الصادر وذلك بسبب سياسات حماية المحصول المتبعة بالمشروعات المروية في الجزيرة الموطن الاصل له.

الضأن الاشقر:

من نوعيات الصادر المختارة ويمتاز بجودة لحومه. ونتيجة لتدهور البيئه باجزاء كبيرة من مناطق البطانة وتمدد الزراعة الالية في الاجزاء الجنوبية منها على وجه الخصوص ضيق على انتاجه وتقلصت عدديته وتوقفت مساهمته في الصادر.⁽¹⁵⁰⁾

الأبقار الحية:

تعتبر الأبقار من اهم مصادر اللحوم في السودان حيث يقدر تعدادها بحوالي 34,6 مليون رأس أكثر من نصفها يتميز بمواصفات عالية لانتاج اللحم كابقار غرب السودان.

الماعز:

تقدر اعداد الماعز في السودان بحوالي 36,5 مليون رأس رغم انها لا تحظى بالاهتمام في مجال البحوث مقارنة بفصائل الحيوانات الأخرى، ومن سلالات الماعز في السودان الماعز النوبي والماعز النيللي ويشكل الماعز في السودان حوالي 43,8% من اجمالي اعداد الماعز في الوطن العربي حسب تعداد المنظمة العربية للتنمية الزراعية للعام 1998م.⁽¹⁵¹⁾

الأبل:

يمتلك السودان حوالي 3 مليون رأس من الأبل تمتاز وتعتبر مورداً هاماً للحوم لانها الاكثر كفاءة لانتاج اللحم ومقاومة الامراض وتحمل الجفاف وتشكل نسبة اعداد الابل في السودان بحوالي 25% من جملة اعداد الأبل في الوطن العربي وذلك على حسب الدراسة التي اعدتها المنظمة العربية للتنمية الزراعية عام 1998م.

انتاج اللحوم:

يتمثل انتاج اللحوم في السودان في الضأن، الابقار، الماعز، الجمال. هذا بخلاف اللحوم البيضاء ويساهم السودان في المتوسط بحوالي 28,5% من انتاج الوطن العربي من لحوم الضأن

(150) شركة خدمات الثروة الحيوانية، احصائيات اسواق الماشية وصادرات قطاع الثروة الحيوانية الخرطوم ، 2008 م، مرجع سابق، ص 10

(151) المرجع سابق، ص 2

والماعز . وتبلغ مساهمة السودان في انتاج لحوم الابقار في المتوسط حوالي 57% من انتاج الوطن العربي. وساهم السودان في المتوسط بحوالي 37,2 % من انتاج الوطن العربي من لحوم الابل.¹⁵²

صادرات اللحوم: تتمثل صادرات اللحوم في الآتي:

أولاً : لحوم الضأن:

يتم تصدير لحوم الضأن طازجة او مبرده، بلغ صادر لحوم الضأن عام 2000م حوالي 9,4 مليون دولار وازداد إلى 12,1 مليون دولار في عام 2001م اي بزيادة تقدر بنحو 28,7% ونلاحظ ان صادر لحوم الضأن بلغ عام 1995م 6,4 مليون دولار ووصل إلى 12,1 مليون دولار في عام 2001م اي بزيادة 89,1% بسبب الجهود التسويقية واختراق السودان مجال تصدير لحوم الضأن.

ثانياً: لحوم الابقار:

يعتبر المتاح للتصدير من الابقار عالياً إلا ان صادرات الابقار تعثرها بعض الصعاب للاشتراطات الصحية التي تفرضها بعض الدول المستورده للماشية. وتشكل الابقار المنذوحه اغلب صادرات البلاد من اللحوم.⁽¹⁵³⁾

ثالثاً: لحوم الماعز:

نجد ان لحوم الماعز اقل اقبالاً من ناحية سكان المدن مقارنة بسكان الريف وفي دراسة اجريت مؤخراً وُجِدَ ان معدل نمو الماعز اقل من الضأن لذلك فانه يحتاج لفترات تسمين اطول.

صناعة اللحوم:

يقدر الناتج السنوي من اللحوم (ضأن، ابقار، ماعز وجمال) في السودان بحوالي (2) مليون طن (94 %) من اجمالي اللحوم تتحول الي منتجات ذات قيمة مضافة مثل البيروق والسجوك. هنالك احتمالات كبيرة لتاهيل قطاع تصنيع اللحوم ويشمل خدمات تبريد اللحوم كما يتوقع تحديث المسالخ القائمة لتعمل في مجال الصادر فالسوق المحلي غير جاهز لاستهلاك واعادة انتاج اللحوم. يتمتع قطاع الثروة الحيوانية واللحوم بميزة تفضيلية عالية للتصدير. هذه الثروة اكتسبت صفة التناقل واذ تم تطويرها يمكن ان تكتسب سمعة طيبة عبر الافاق. الا ان معظم السلالات في القطاع الرعوي التقليدي ذات انتاجية ضعيفة بسبب نوع الموارد الوراثية السائد في السودان اضافة الي مهددات امراض الحيوان والامراض العابرة للحدود. الي جانب ذلك فهناك بعض المؤثرات الخارجية

(152) المرجع السابق ، ص 39

(153) أمال محمد صديق صالح ، تنافسية الصناعة السودانية في ظل العولمة "دراسة تحليلية لقطاع صناعة الجلود 1994-2007م ، مرجع سبق ذكره

علي الانتاج مثل عدم ثبات السياسات في مجال تطوير هذا القطاع انتاجا وتسويقا وتصديرا عدم التخطيط والتهيئة لانتاج سلع موجهة للصادر ومشاكل التمويل المصرفي⁽¹⁵⁴⁾

المجازر:

يصل عدد المجازر القائمة في السودان الي 194 مجزرة منها 186 يمكن اعتبارها محلية تقدم خدمات تابعة للسلطات المحلية وكذلك تزويدها بخدمات الكشف والفحص بمقابل مادي وتوزع في ولايات الخرطوم، المنطقة الوسطي، الشرقية، كردفان، دارفور والشمالية. وتصنف ستة مجازر علي انها درجة اولي والتي تعمل لاغراض الصادر وهي مملوكة للدولة مثل للكدر او مملوكة للقطاع الخاص مثل غناوة، وتقوم هذه المجازر بالذبيح مقابل اجور.⁽¹⁵⁵⁾

بعض المجازر تحتاج الي اعادة تاهيل كما انها لا تقابل الاحتياجات والاشتراطات الصحية المطلوبة لاعتماد المواصفات العالمية لكي تصدر ذبائح اللحوم للدول المجاورة والدول الاوروبية. اضافة الي توقف بعض المجازر عن العمل كمجزرة البحر الاحمر.

اما مجال انتاج وتصنيع اللحوم فيعاني من الاتي:

1. عدم وجود نشاط تقطيع اللحوم وخطوط التعبئة والتغليف كما انها عرضة للتلوث، اضافة الي عدم وجود تعليم تقاني يختص بصناعة الالبان واللحوم والجلود.
2. ارتفاع تكلفة التمويل وتعدد الرسوم الجمركية.
3. ضعف البنيات التحتية.⁽¹⁵⁶⁾

جدول رقم (1)

المسالخ القائمة والعاملة في مجال الصادر

اسم المسلخ	عدد الغرف		الطاقة الإنتاجية / رأس / يوم		الطاقة الإستيعابية طن / يوم		الذبيح / ساعة	
	تجميد	تبريد	أبقار	ضأن	أبقار	ضأن	أبقار	ضأن
مسلخ الكدرو	2	12	400	4000	40	60	30	200
مسلخ غناوة	-	5	500	-	60	-	30	-
مسلخ السيلوفة	-	8	200	1500	15	40	20	150
مسلخ جيمكو	1	5	2000	150	20	30	15	200

⁽¹⁵⁴⁾ المرجع السابق ، ص 4

⁽¹⁵⁵⁾ الهيئة العربية للاستثمار والانماء الزراعي - الاستثمارات و الشركات الاستراتيجية ، نموذج مشروعات انتاج و تسويق اللحوم الحمراء في السودان الخرطوم ، 12 ابريل 2009

⁽¹⁵⁶⁾ محمد حسين ابو صالح ، التخطيط الاستراتيجي القومي ، مرجع سبق ذكره ، ص 620

100	15	30	10	150	1000	4	-	مسلخ كرري الوطني
100	15	30	10	150	1000	8	2	مسلخ نيالا
100	15	30	10	150	1000	2	1	مسلخ القضارف
100	15	30	10	150	1000	2	-	مسلخ عطبرة

المصدر: وزارة الثروة الحيوانية والسكنية، الإدارة العامة للمحاجر واللحوم، التقرير السنوي لعام 2011 م

المراعي:

يحتل السودان المركز الخامس بين الدول العربية، حيث تبلغ مساحة مراعية حوالي 250 ألف كيلو متر وهو ما يوازي حوالي 10% تقريبا من مساحة الدولة و 9.4% من جملة مساحة المراعي الطبيعية في العالم العربي، ومراعي السودان من نوع السافانا في معظمها والتي تتباين في غناها وكثافتها تبعا لكمية الأمطار الساقطة، إلا إنها غنية في معظمها مما جعل السودان يأتي في مقدمة الدول العربية الغنية بالثروة الحيوانية.⁽¹⁵⁷⁾ رغم ما تمتاز به المراعي السودانية الا انها تعاني من بعض الاشكالات مثل:

1. طغيان النباتات غير العلفية.
2. الجفاف والتصحر وشح الامطار.
3. النقص في الغذاء (علف، ماء) القيمة الغذائية للمراعي.
4. الامراض الوبائية والمستوطنة.

الموانئ السودانية الموجودة:

بورتسودان مدينة ساحلية تقع شمال شرق السودان على الساحل الغربي للبحر الاحمر على ارتفاع مترين فوق سطح البحر، وتبعد عن العاصمة الخرطوم مسافة 675 كيلومتر وهي الميناء البحري الرئيسي في السودان وحاضرة ولاية البحر الاحمر السودانية، يصل تعداد السكان فيها إلى 579,942 نسمة (تقديرات عام 2011 م).

وهي واحدة من المدن الكبيرة بالسودان ومنطقة البحر الأحمر، وتعتبر البوابة الشرقية للسودان.⁽¹⁵⁸⁾

هناك سبعة موانئ بحرية في بورتسودان:

- 1- الميناء الشمالي: ويختص بمناولة البضائع العامة والزيوت والمولاص وصادرات المواشى والسلع المصبوبة والمحاصيل مثل الأسمت والقمح والسماذ.

⁽¹⁵⁷⁾ iua.edu.sd/.../0010.doc18/2/2014

⁽¹⁵⁸⁾ منظمة الأغذية والزراعة الأمم المتحدة، السودان، الجغرافيا: السكان ومصادر المياه.

- 2- الميناء الجنوبي: ويختص بمناولة الحاويات والغلل.
- 3- الميناء الأخضر: لبضائع الصب الجاف والبضائع العامة.
- 4- ميناء الخير داما داما: وهو خاص بمناولة المشتقات البترولية.
- 5- ميناء الأمير عثمان دقنة: مخصص لحركة بواخر الركاب والأمتعة الشخصية.
- 6- ميناء العربات وبواخر المواشي والبضائع العامة.
- 7- ميناء أوسيف: لتصدير خام الحديد والمعادن.

احتياطي الغذاء:

يعتبر السودان ثالث أكبر احتياطي غذائي استراتيجي في العالم، كما يمتلك اراضي زراعية شاسعة ومصادر مياه وثروة حيوانية. اما في مجال الخدمات التي تقدم للصادر فتتمثل مصادر القوة في وجود شركة خدمات الثروة بمرافق الصادر المنتشرة في انحاء السودان المختلفة حسبما يناسب نوع الخدمة التي تقدم ويتم تقديم هذه الخدمات تحت مظلة المنطقة الخالية من الامراض، وتحتوي هذه المرافق علي مراكز تفتيش وتحقن والمحاجر البيطرية ومسالخ الصادر في كل من الكدرو، المطار، نهر النيل، كريمة، حلفا، دنقلا، البحر الاحمر، جنوب دارفور وشمال دارفور كما توجد مسالخ في كل من الجزيرة، الكدرو و السبلوقة.⁽¹⁵⁹⁾

الاسواق:

أدت زيادة الطلب على اللحوم السودانية الي تطور ونمو بعض الأسواق في مواقع الإنتاج والتي بدأت كأسواق أسبوعية (يوم او يومين في الأسبوع) إلى أسواق تقام يومياً حيث يلتقي فيها المنتجون بالمشتريين لاستيفاء تجاراتهم ثم صارت تجمعات الأسواق مراكز لتبادل المعلومات بين كل الأطراف. تدريجياً نمت تلك الأسواق حتي صارت مراكز تجمعات كبيرة للماشية تغذي بأسواق صغيرة تنتشر بمواقع الإنتاج، وعلى هذا الأساس ظهرت الأسواق الكبيرة كأسواق نيالا، الفاشر، الضعين، الأبيض، كوستي، كادوقلي، وغيبش.

تدهورت اغلب الاسواق الحديثة نسبة لعدم وجود جهة تشرف عليها، عدم وجود كيانات متخصصة للتسويق والترويج الخارجي اضافة الي موسمية الاسواق وبعدها عن مناطق الانتاج⁽¹⁶⁰⁾

الصادرات السودانية:

⁽¹⁵⁹⁾ المجلة الاحصائية السنوية لوزارة الثروة الحيوانية و السمكية ، مرجع سبق ذكره ، ص 5
⁽¹⁶⁰⁾ وزارة الثروة الحيوانية و السمكية ، مجلة دراسة انطلاقا صادرات الثروة الحيوانية من خلال المعوقات الانتاجية و المالية ، مرجع سبق ذكره ، ص 6

يتكون الهيكل السلعي للصادرات السودانية من البترول والمعادن والمنتجات الزراعية والثروة الحيوانية والمواد المصنعة وصادرات أخرى.

وقد شكل البترول والمعادن نحو 47,57% منها 42,8% للبترول و4,7% للمعادن الأخرى من متوسط إجمالي الصادرات السودانية خلال الفترة 1990 - 2002م، بينما شكلت المنتجات الزراعية نحو 32,9% والثروة الحيوانية نحو 12,5% والمواد المصنعة نحو 6,27% والصادرات الأخرى نحو 71%.⁽¹⁶¹⁾

بالرغم من ان الدلائل تؤكد وجود فوائض في الانتاج يمكن تصديره إلا ان هذا القطاع يعاني من مشاكل هيكلية تعوق نمو الصادر من حيث الكم والنوع كما ان تحقيق الاهداف المطلوبة لرفع حجم الصادرات يحتاج في مجملها لمعالجة هذه المشكلات ومنها:¹⁶²

عدم ثبات السياسات الحكومية:

إذا كان معظم هذه السياسات غير مدروسه ويتم اتخاذها بعجالة ودون دراسة ودون مشورة ومعظم هذه التشريعات هدفت بايقاف هذه الصادرات في عهود حكومية مختلفة اولها ايقاف صادرات الماشية الحية، مما اضطر بعض الدول كالسعودية الاتجاه إلى اسواق أخرى، وتغيير النمط الاستهلاكي من الاغنام السواكنية إلى الاستيراد من استراليا ونيوزلندا.

عدم الارتقاء بالبنية التحتية الداخلية:

عدم الاهتمام بتحديث المسالخ والمحاجر بالموصفات العالمية وتركيز هذا العمل للادارات الفنية البيطرية بوزارة الثروة الحيوانية فمعظم هذه المسالخ تم تنفيذها بمبالغ وقروض ضخمة لم تستشار فيه وزارة التخطيط العمراني ولا وزارة الثروة الحيوانية واصبحت هذه المسالخ عبئاً ضخماً على الميزانية ولم يتم تأهيلها على الوجه الاكمل وهي مثل مسلخ نيالا.

عدم توفر العمال المهرة:

وخاصة في صناعة اللحوم وتشقيتها وتأهيلها بالموصفات العالمية وادخال التقنيات الحديثة في هذا المجال.

عدم توفر مياه الشرب للمواشي العابرة لولاية الخرطوم:

والذي نتج عن عدم توفر ميزانية لتأهيل مشروع طريق الماشية أو تكوين مجلس او ادارة منفصلة بصلاحيات واسعة لادارة هذا المشروع الخدمي.

⁽¹⁶¹⁾ محمد عز العرب ، عابدين احمد سلامة ،تنمية الصادرات السودانية ، البحوث و المناقشات التي قدمها بنك فيصل الإسلامي ، مرجع سبق ذكره ، ص 7.

¹⁶² صديق محمد مضوي حدوب ، المشاكل والمعوقات التي تواجه صادرات الماشية والنظرة المستقبلية في حدود المتغيرات الاجتماعية ، اتحاد الغرف التجارية ، الخرطوم ، 2005 ، ص

عدم تنظيم العمل التجاري بالاسواق الداخلية:

يتم العمل في الاسواق الداخلية عن طريق الدلالة السرية وعدم قبول الموازين للبيع او ادخال تقنية الاشراف البيطري الكامل لابعاد المواشي المرفوضة للصادر. (163)

الرسوم المتعددة الولائية والمحلية:

تعد الرسوم الولائية المتعددة هي السبب الرئيسي في زيادة التكلفة خاصة بالنسبة للمواشي الحية المتجهة الي ميناء الصادرات الذي يزيد تكلفة الانتاج ويحرم الاقتصاد من الحصول علي العملات الصعبة.

مشاكل التمويل المصرفي:

من المشاكل المعيقة للصادرات السودانية عدم توفر التمويل اللازم نسبة للسقوفات الممنوحة من البنك المركزي لتمويل الصادر وعليه فلا بد من انشاء محفظة قائمة بذاتها لصادرات الماشية واللحوم تقادياً لمخاطر عدم التمويل التي نتجت عنها كثيراً من المشكلات مثل توقف اكثر من 12 شركة رائدة في مجال صادرات الماشية واللحوم في عام 2003 - 2004م والآن لم يتبقى إلا شركتين. (164) وتعرض عملية تمويل قطاع الثروة الحيوانية عدة معوقات من بينها الاتي: (165)

- طبيعة الموارد والسيولة المتاحة.
- تحتفظ الحكومة بودائعها في البنوك الحكومية علماً بأن هذه الودائع تفوق 10% من ودائع الجمهور ومن ثم فان البنوك الخاصة محرومة من هذه الودائع ذات النقل الكبير.
- ارتفاع نسبة المخاطر عند تمويل قطاع الثروة الحيوانية والتي تنقسم الي:
 - أ. مخاطر فشل العميل في السداد: ويرجع ذلك إلى معوقات تتعلق غالباً بقطاع الاعتماد.
 - ب. مخاطر الانفلات الزمني: تحتاج المشاريع التنموية لهذا القطاع لتمويل اما متوسط او طويل الاجل ولذا يصعب الايفاء بالوقت المحدد علماً بأن طبيعة السلعة المتعامل بها قد تتعرض للموت او الانتاج في فترات متأخرة ويظهر ذلك جلياً في حالة التمويل بالمشاركات.
 - ج. مخاطر سعر الصرف: التذبذب الملحوظ في سعر صرف الدولار يعد من المخاطر التي تأثر بها المصدرين كثيراً في الفترات الاخيرة وبالتالي جهات التمويل.
- دخول الاجانب بدون ضوابط للسوق المحلي: نتيجة لآثار مشاكل التمويل المصرفي بالنسبة للمصدرين.

(163) مرجع سابق ، ص7.
(164) صديق محمد مضوي حذوب ، المشاكل والمعوقات التي تواجه صادرات الماشية والنظرة المستقبلية في حدود المتغيرات الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره ، ص10.
(165) اسامة طميل ، تمويل قطاع الثروة الحيوانية الحاضر والمستقبل تجربة بنك الثروة الحيوانية ، بنك الثروة الحيوانية ، الخرطوم ، 2005 ، ص9.

عدم الارتقاء بالبحث العلمي والدراسات

قلة الميزانيات المقدمة في مجال البحث العلمي والدراسات في مجال الانتاج الحيواني. وقد نتج عن ذلك عدم وجود تطوير للسلاسل المختلفة وادخالها في الدورة الاقتصادية.¹⁶⁶

عدم الاهتمام بالترويج: Promotion

عدم تخصيص ميزانية لتعريف العالم الخارجي بالانتاج السوداني الخالي من المحسنات الكيميائية والهرمونات والاتجاه إلى نظرة العولمة في التغذية الطبيعية.

عدم الاهتمام بالاستثمار العلمي في الانتاج الحيواني:

لاتوجد مشاريع زراعية مخصصة بأسلوب علمي مدروس للابتعاد عن التقليدية في الانتاج لان المسحوب من القطيع سوف يؤثر على الانتاج كما انه لا توجد خطة قومية للانتاج الحيواني بدراسات متقدمة خاصة بعد زيادة الطلب على اللحوم الحمراء.⁽¹⁶⁷⁾

كما ان عملية الانتاج في السودان ليست كما في الدول النامية التي تخصص جزء من انتاجها للتصدير ولكن التصدير يعتمد اساسا علي فرضية وجود فائض في الانتاج وهناك العديد من

مشاكل الانتاج التي تؤثر علي نظام التصدير وكفاءة العملية مثل:

* عدم توافر القوائم الاحصائية الدقيقة للمساحات المزروعة والتي على ضوئها يحدد فائض الانتاج المتاح للتصدير وذلك وفقاً لتقديرات مستوى الانتاج والاستهلاك.

* عدم الاهتمام بالقدر المطلوب في مراقبة الامراض التي تصيب الحاصلات الزراعية والتي تسبب اضراراً بالغة في انتاجية العديد من المحاصيل.

* ندرة الايدي العاملة الفنية والتي تؤدي تحقيق نتائج افضل، كما ان الانتاج يعتمد بشدة على القوى البشرية والقليل من الالات الزراعية.⁽¹⁶⁸⁾

مشاكل جهاز التصدير:

يتميز جهاز التصدير بالاتي:

نقص المعلومات المتعلقة بالاسواق العالمية حيث لا تكفي التقارير المتوفرة للدخول مباشرة في عمليات التصدير. لذا فانه من الضرورة بمكان دراسة الاسواق العالمية وتفضيلات الاستهلاك ومميزاته داخل هذه الاسواق الدولية.

تعتبر مشاكل تاخير وتعقيدات وسائل التصدير عاملاً زمنياً مهماً داخل اطار نشاط التصدير.

⁽¹⁶⁶⁾ اسامة طمبل ، تمويل قطاع الثروة الحيوانية الحاضر و المستقبل تجربة بنك الثروة الحيوانية ، مرجع سبق ذكره ، ص12

⁽¹⁶⁷⁾ اسامة طمبل ، تمويل قطاع الثروة الحيوانية الحاضر و المستقبل تجربة بنك الثروة الحيوانية ، مرجع سبق ذكره ، ص14

⁽¹⁶⁸⁾ محمد عز العرب ، عابدين احمد سلامة ، تنمية الصادرات السودانية ، مرجع سبق ذكره ، ص 31

ولهذا فانه اذا لم تكن اجراءات التصدير سريعة وسهلة فان المنتجات المعدة للتصدير سوف تفتقد العديد من مميزاتها. وعلى المدى الطويل فان الخسارة سوف تكون فادحة لاتجاه المستوردين إلى مصادر اخرى.

مشاكل التسويق:

- نظام البيع بالسوق المحلي هو البيع الاجل والذي يلجأ اليه المصدرون لعدم توفر السيولة اللازمة مما يتسبب في زيادة الاسعار ورفع التكلفة ويحد من القدرة على التنافس.
- ادخال نظام البيع بالوزن الحي وتخفيض الصادر بواسطة وزارة التجارة جعل المصدرين يقومون باحضار عقود باسعار مبدئية لا تتناسب مع تكاليف الصادر مما جعل الكثير منهم يعانون من الخسارة وبالتالي خروجهم من سوق الصادر، اضافة إلى ان الاعتمادات تفتح احياناً حسب السعر الادنى لوزارة التجارة في حين ان الاسعار بالخارج أعلى من ذلك بكثير مما يؤدي إلى تجنب بعض المبالغ بالخارج مما يؤدي إلى نشوء المشاكل بين المصدرين والموردين.
- هنالك اعتمادات غير جاده يحصل عليها الموردين دون ان تكون لهم المقدرة على الوفاء بالتزاماتهم الامر الذي يسيئ إلى سمعة المصدرين ذو الكفاءة والمقدرة المالية.
- المضاربات وانخفاض اسعار الصادرات.
- ضعف البنيات الاساسية لقطاع صادر الثروة الحيوانية وتتمثل في:
 - ارتفاع تكلفة الترحيل بالشاحنات وعدم استطاعة السكك الحديدية بالوفاء بالتزاماتها تجاه المصدرين، حيث تحتاج إلى التأهيل حتى تستطيع مواكبة تنامي اعداد الصادرات. (169)
 - ارتفاع تكاليف العلف والرعاية البيطرية والرعاية والتكاليف الاخرى والضرائب والرسوم المحلية والولائية هذا مقارنة مع الثبات النسبي للاسعار العالمية.
 - المحاجر ببورتسودان والرهد تحتاج إلى تأهيل زيادة طاقتها الاستيعابية.
 - عدم المقدرة على الايفاء بالمواصفات البيطرية لبعض الدول العربية خاصة في مجال الابقار الحية.
- ارجاع بعض البواخر بعد وصولها للسعودية نتيجة للفحص الطبي للسلطات السعودية يزيد من التكاليف ويقلل العائد على الاستثمار نتيجة للتأخير.
- حصيلة الصادر غالباً ماتؤخر مما يؤدي إلى عدم الوفاء بالدفع لبنك السودان في الوقت المحدد مما يعرض المصدرين للعقوبات كنزع الرخص وخلافه.

(169) اسامة طمبل ، تمويل قطاع الثروة الحيوانية الحاضر و المستقبل تجربة بنك الثروة الحيوانية ، مرجع سبق ذكره، ص 12

- محدودية الاسواق الخارجية حيث تصدر 95% من الضأن للسوق السعودي و90% من الجمال للسوق المصري مما يؤدي إلى تنافس المصدرين في هذه الاسواق الامر الذي يؤدي إلى وفرة العرض وبالتالي تدني الاسعار.¹⁷⁰

السودان يعاني من ضعف النقل والخدمات التجارية اللوجستية نسبة لاتساع اراضيه الطبيعية المعقدة للنشاط الزراعي وهذا يجعل تجميع البضائع وتحويلها إلى بورتسودان من العمليات المعقدة كما ان نقل البضائع عن طريق السكة حديد يواجهه بعض الصعوبات.¹⁷¹

ماهي اسباب عدم منافسة المواشي الحية في السوق العالمي؟

هنالك عدة اسباب مباشرة لعدم منافسة المواشي السودانية عالمياً من بينها ارتفاع سعر تكلفة الانتاج والناجحة من الاتي:

1. انعدام المرونة وعدم الانتظام في العرض بالاسواق الداخلية وذلك ناتج عن مشكلة الانتاج التقليدي مع ثبات كميات الطلب عبر المواسم، كما ان قلة العرض تؤدي إلى ارتفاع الاسعار.
2. اسباب تتعلق بالتشوه في نظام التعامل للبيع والشراء (Market distortion) الممارسة باسواق الماشية الداخلية - دلالات سرية واتفاق ثنائي ينظمه وسطاء وهي تؤدي لمفارقات كبيرة في الاسعار وتعتيم على الاسعار مما أثر على الكفاءة السعرية سلباً (priceefficiency).
3. عدم وجود مزادات علنية مقننه ومنضبطه لمنع المضاربات وتحقيق شفافية الاسعار وتنظيم التنافس النظيف حسب العرض والطلب والجودة والوزن وهو النظام السائد والمعمول به في كثير من الدول المتطورة.
4. غياب المواصفه والمعيار حيث لا تستخدم الوزن للاحتكام به في الاتفاق والوصول إلى السعر الذي يعكس القيمة الحقيقية للحيوان حسب الجودة لاكمال المبيعات.⁽¹⁷²⁾

الدفع المؤجل:

من اهم اسباب ارتفاع الاسعار خاصة بالاسواق النهائية (Terminal market) هو التعامل بالدفع الآجل لانعدام السيولة، كما ان معظم التجار الكبار والمصدرين وجزاري الاجمالي يعانون من ضعف راس المال ومعظمهم في وضع افلاس Capital starvation ولكل هذه الاسباب نجد ان الصادر السوداني لا ينافس عالمياً والمستهلك يتحمل فاتورة باهظة التكلفة والمنتج حقه ضائع لأن معظم هذه التعاملات يتعثر فيها السداد وحياناً يستحيل ولا احد ينتفع إلا مجموعة السماسرة.

(170) اسامة طمبل ، تمويل قطاع الثروة الحيوانية الحاضر و المستقبل تجربة بنك الثروة الحيوانية ، مرجع سبق ذكره، ص 12

(171) Ministry of foreign trade of sudan ·program managing unit · the institutional review of the planed economicpartnership agreement and policy implementation in Sudan ·Khartoum ، 2010 page 9

(172) شركة خدمات الثروة الحيوانية، المرجع سابق ص 7

الضرائب والرسوم:

أثرها كبير ومعلوم ومرصود وبعد منع فرض الرسوم والجبايات على محاصيل الصادر استعاضت عنها المحليات والولايات بفرض الرسوم والضرائب على قطاع الثروة الحيوانية هذا بالرغم من سعي الحكومة الاتحادية للحد من ذلك ولكن لا توجد الآلية المباشرة ميدانياً لتنفيذ قرارات الحكومة الاتحادية. (173)

عمليات التغذية:

عمليات التجهيز والتسمين من العمليات الهامة وهي صناعة تحقيق القيمة المضافة باستخدام العلائق المركزة لرفع معدلات اوزان الماشية وبالتالي زيادة اجمالي الطن المنتج من اللحوم (انتاج رأس) وتحسين الجودة لماشية الصادر - اسعار الاميازات والرده والمولاس عالية جداً بسبب الرسوم العالية على انتاجها ومعظمها يصدر وهي مواد اولية كمدخل للانتاج كما تفرض رسوم عليها ولا يتم دعمها علماً بانها تدخل في انتاج اللحوم الحمراء واللبن والبيض ولحوم النواجن.

نتج عن ذلك نقاط قوة ونقاط ضعف:

نقاط القوة:

1. يتميز السودان بموقع استراتيجي من ناحية الانتاج والتسويق والتصدير.
2. توجد بالسودان موارد مائية متعددة تساعد في النشاط الزراعي والانتاج الحيواني.
3. توفر الاراضي الصالحة للزراعة والمراعي الطبيعية.
4. تنوع المناخ يساعد على تنوع النباتات والتي تمثل الغذاء الطبيعي للماشية.
5. توفر السلالات الجيده والمرغوبة عالمياً نتيجة للتغذية الطبيعية.
6. توفر الايدي العاملة بقليل من تكاليف التدريب.

نقاط الضعف:

هنالك مصادر ضعف تمثل معوقات اساسية لهذا القطاع الضخم لا بد من دراستها ومعرفة اسبابها لتحديد الحلول والمعالجة بالاستفادة من نقاط القوة الموجودة اصلاً.

1. ثقافة المنتج التقليدية وتمسكه بالموروث الاجتماعي.

(173) المرجع السابق، ص 7

2. ضعف الخدمات الصحية والارشادية والاجتماعية التي تقدم له.
3. ضعف خدمات المراعي.
4. عدم وجود تعليم فني للرحل والرعاة.
5. الجفاف والتصحر وشح الامطار.
6. النقص في القيمة الغذائية للمرعى.
7. الامراض الوبائية والمستوطنة.
8. موسمية الاسواق وبعدها عن مناطق الانتاج.
9. طغيان النباتات غير العلفية.
10. معظم السلالات في القطاع الرعوي التقليدي ذات انتاجية ضعيفة بسبب نوع الموارد الوراثية السائد في السودان.⁽¹⁷⁴⁾
11. توقف بعض المجازر عن العمل كمجزرة البحر الاحمر ومعظم المجازر القائمة قديمة ولايوجد استثمار فيها منذ عام 1970 ماعدا غناوة فقد دخلت في مجال العمل منذ عام 1999م. كما بعض المجازر تحتاج الي اعادة تاهيل حيث انها لا تقابل الاحتياجات والاشتراطات الصحية المطلوبة لاعتماد المواصفات العالمية لكي تصدر ذبائح اللحوم للدول المجاورة والدول الاوروبية.
12. مشاكل التسويق واغلب الاسواق الحديثة تدهورت نسبة لعدم وجود جهة تشرف عليها، عدم وجود كيانات متخصصة للتسويق والترويج الخارجي.⁽¹⁷⁵⁾
13. امراض الحيوان والامراض العابرة للحدود.
14. عدم ثبات السياسات في مجال تطوير هذا القطاع انتاجا وتسويقا وتصديراً.⁽¹⁷⁶⁾

⁽¹⁷⁴⁾ ادارة المشروعات، ورقة عمل بعنوان : الهيئة العربية للاستثمار والانماء الزراعي في السودان ، مرجع سبق ذكره ، ص 4
⁽¹⁷⁵⁾ وزارة الثروة الحيوانية والسكنية ، مجلة دراسة انطلاقا صادرات الثروة الحيوانية من خلال المعوقات الانتاجية و المالية ، مرجع سبق ذكره ، ص6
⁽¹⁷⁶⁾ المرجع السابق ، ص 4

المبحث الثاني

البيئة الإقليمية

يقع السودان في قلب القارة الأفريقية والعالم العربي، وتجاوره العديد من الدول من أهمها ليبيا، مصر، إثيوبيا، إريتريا وتشاد ويعتبر السودان العمق الاستراتيجي للعالم العربي والأفريقي بالتالي فهو يؤثر ويتأثر بهذه البيئة الإقليمية بالتالي لابد من دراسة العوامل المؤثرة علي الفجوة الغذائية في بعض هذه الدول فيما يتعلق بالسكان والأرض والوضع المائي في مصر وإثيوبيا.

الفجوة الغذائية في الوطن العربي:

يواجه العالم العربي تحدي المجاعة واتساع الفجوة الغذائية، فهناك نقص حاد حقيقي في الغذاء وصل إلى حد المجاعة في بعض البلدان مرورا بارتفاع مستويات الفقر، إذ بالرغم من توفر الموارد الطبيعية من أرض ومياه ويد عاملة، لم يحقق قطاع الزراعة العربي المستوى اللازم لسد الحاجات الغذائية مما أدى إلى اتساع الفجوة الغذائية والتي بلغت حوالي 37 مليون دولار سنة 2010م.⁽¹⁷⁷⁾

(177) السباعي عبدالرؤوف، الأمن الغذائي العربي ومواجهة التحديات متاح <http://www.nuqudy.com> تاريخ الاطلاع 2012/08

وتعرف الفجوة الغذائية بأنها الفرق ما بين الإنتاج والاستهلاك من المواد الغذائية فإذا كان حجم الاستهلاك يفوق حجم الإنتاج فإن هذا الفرق يعتبر حجم الفجوة بينما إذا كان حجم الإنتاج يفوق الاستهلاك فإن ذلك يعتبر فائضاً، والاستهلاك من المواد الغذائية يتكون من مجموعة من المواد كما هو الحال بالنسبة إلي الإنتاج من المواد الغذائية، لذلك فإننا قد نجد أن هناك فائضاً في إنتاج إحدى المواد وعجزاً في الأخرى وما يدل على ذلك هو حجم الصادرات والواردات من هذه السلعة، فنجد أن الدولة تصدر سلعة أو أكثر من المواد الزراعية ذات الفائض في الإنتاج وتستورد أخرى بكميات كافية لتغطية هذا العجز في الاستهلاك.

تم تقدير الفجوة الغذائية للمجموعات السلعية الرئيسية في الوطن العربي على أساس الفرق بين الإنتاج وما هو متاح للاستهلاك، أيضاً في الاستيراد من السلع الغذائية، بافتراض عدم وجود مخزونات مرحلة، وبدون تضمين تجارة السلع الغذائية البينية العربية، إذ أن فجوة الغذاء العربية تعني بالسلع التي تستوردها الدول العربية من خارج الوطن العربي. وتشير بيانات المنظمة إلى اتجاه قيمة الفجوة الغذائية العربية نحو الاستقرار، حيث بلغت نحو 34.3 مليار دولار في 2010 م، ونحو 34.4 مليار دولار في 2011 م، وتقدر بنحو 35.0 مليار دولار في 2012 م، وربما عجز ذلك لتكثيف الجهود القطرية وانتهاج سياسات زراعية أكثر تشجيعاً للاستثمار الزراعي وتحفيزاً لإنتاج السلع الغذائية الرئيسية في إطار مكونات البرنامج الطارئ للأمن الغذائي العربي.

تساهم مجموعة اللحوم في قيمة الفجوة بنسبة 18.24%، والألبان ومنتجاتها بحوالي⁽¹⁷⁸⁾ 10.61% مساهمة المجموعات السلعية في قيمة العجز الغذائي بالوطن العربي عام 2012 م وتتفاوت الدول العربية في مقدار مساهمتها في الفجوة الغذائية العربية وفقاً لأسباب كثيرة منها عدد السكان وأنماطها الاستهلاكية، ومستوى الدخل ومحدودية الإنتاج الزراعي نتيجة ضعف الموارد الزراعية الطبيعية وغيرها من الأسباب. وتساهم أربع دول عربية هي: السعودية، الإمارات، مصر والجزائر بنسبة تقدر بحوالي 61.7% من إجمالي قيمة الفجوة الغذائية العربية الكلية كمتوسط مساهمة الدول العربية في قيمة الفجوة الغذائية.

أسباب الفجوة الغذائية في الوطن العربي:

من أهم العوامل التي أدت لمحدودية إنتاج الغذاء في العالم العربي وبالتالي اتساع الفجوة الغذائية هي:

أولاً: المعوقات الطبيعية والبشرية:

(178) المنظمة العربية للتنمية الزراعية، الكتاب السنوي للإحصاءات الزراعية العربية، المجلد 32، 2012م.

يعتبر حصر المعوقات الطبيعية من الأمور المهمة بالنسبة للباحثين وأصحاب القرار وهذا هدف رسم الخطط التنموية الشاملة، كون هذه المعوقات لها تأثير رئيسي على معيار النمو بصفة عامة، وتمثل هذه العوامل في:

1- المعوقات المتعلقة بالأراضي الزراعية:

وهي مجموعة المعوقات التي لها علاقة بالموارد الأرضية وأهم هذه المعوقات هي ارتفاع ملوحة التربة التي تؤثر على تناقص الإنتاج الزراعي وتحد من التوسيع الزراعي، ففي العراق يعاني 73% من أراضيها المروية إلى نسب متفاوتة من درجات الملوحة، حيث تقدر مساحة الأراضي المالحة نحو 2.25 مليون هكتار منها 10% ذات ملوحة مرتفعة و 70% ملوحة متوسطة كما تأثرت أيضا أراضي مصر بالتملح بنسبة 32% حيث أدت هذه الارتفاعات الى انخفاض نسبة التكتيف الزراعي وانتشار نظام التبوير وتدني الإنتاجية وعدم القدرة على التوسع الأفقي في الزراعة إضافة الى ارتفاع تكاليف الصرف وتوفير أنظمة الري المتقدمة .

كما تعاني مجموعة أخرى من الأقطار العربية من مشكل التصحر، حيث تبلغ مساحة الأراضي الجافة في العالم حوالي 54 مليون كيلومتر مربع أي حوالي 36.1% من مساحة العالم ب 5.169 كيلومتر مربع مهددة بالتصحر كل عام، أما في الوطن العربي فإن المناطق الجافة وشبه الجافة تشغل جانبا كبيرا ومؤثرا يقارب 60% من مساحة الوطن العربي، فيما تشغل الصحاري ثلثي المساحة الكلية بينما تقدر المساحات المهددة بالتصحر بنحو 20% من جملة المساحة الكلية للوطن العربي ويقع معظمها في إقليم المغربي العربي وإقليم حوض النيل والقرن الإفريقي.⁽¹⁷⁹⁾ أما بالنسبة للغابات فتفتقر الدول العربية لها لوقوع معظمها في المناطق الجافة وشبه العضوية، حيث تراجعت مساحة الغابات في الدول العربية بنسب 0.1% عام 2007 لتبلغ 93.2 مليون هكتار والتي تمثل حوالي 6.7% من المساحة الإجمالية للدول العربية.

المنظمة العربية للتنمية الزراعية، الكتاب السنوي للإحصاءات الزراعية، الخرطوم، 2004. ويتركز حوالي 95% من الغابات في ستة دول عربية منها السودان الذي يستحوذ على 78% من مساحة الغابات في الدول العربية، تليه الجزائر والمغرب والصومال وموريتانيا واليمن، وتتعرض الغابات في الدول العربية لانتهاكات عديدة كالاستغلال التجاري الجائر، والإزالة والتحطيب وعدم تجديد الغابات ورعايتها، ويبلغ المعدل السنوي لإزالة الغابات في الدول العربية حوالي 1.3% من

⁽¹⁷⁹⁾ المنظمة العربية للتنمية الزراعية، دراسة حول مؤثرات التصحر في الوطن العربي، الخرطوم، السودان، جانفي 2003، ص 39

مساحة الغابات الإجمالية، حيث يعتبر مرتفعاً بالمقارنة مع المعدلات العالمية التي لا تتجاوز 0.2% سنوياً⁽¹⁸⁰⁾.

2- المعوقات المائية:

تكتسب قضية المياه في الوطن العربي والعالم، أهميتها وخطورتها من تعداد الأبعاد المتعلقة بها فهي تشمل على أبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية، فالنسبة للعالم ككل فتعتبر الأرقام المتعلقة بالمياه العذبة مقلقة، فهي لا تمثل أكثر من 3% من مجمل المياه الموجودة في كوكبنا الأرضي 77.6% من هذه النسبة على هيئة جليد 21.8% ومياه جوفية والكمية المتبقية والتي تمثل 0.6% هي المسؤولة عن تلبية احتياجات أكثر من ستة مليارات من البشر في كل ما يتعلق بالنشاط الزراعي والصناعي ووسائل الاحتياجات اليومية.

أما عن الوطن العربي فبالرغم من أنه يضم عشر مساحة اليابسة فإنه يصنف على أنه من المناطق الفقيرة في مصادر المياه العذبة، إذ لا يحتوي إلا على أقل من 1% فقط من كل الجريان السطحي للمياه وحوالي 2% من إجمالي الأمطار في العالم.⁽¹⁸¹⁾

فمن البديهي أن تزايد السكان سوف ينعكس تزايد في طلب الماء، وبالتالي سوف يؤدي إلى الضغط على الموارد المائية وإلى اختلال التوازن من الموارد المتاحة والطلب عليها، فنصيب الفرد من الموارد المائية المتجددة على الصعيد القومي لا يتجاوز الـ 1057 متر مكعب في السنة، ولذا فإن هذا النصيب هو أقل من خط الفقر المائي الذي يقدر بنحو 1200 متر مكعب في السنة، وإذا ما أخذنا بالحساب التفاوت الكبير بين الموارد المائية لمختلف الأقطار العربية فإنه يتبين لنا أن قرابة 85% من سكان الوطن العربي يعيشون دون خط الفقر المائي،⁽¹⁸²⁾ بالإضافة إلى ذلك تبلغ مساحة الدول العربية إجمالاً بـ 1.4 مليار هكتار، وهي موزعة بالنسبة للبنية الزراعية على النحو التالي:

تقع تسعة دول عربية في بيئة صحراوية قاحلة وجافة وهي السعودية ومصر والإمارات والكويت وعمان وقطر والبحرين وجيبوتي وموريتانيا وتشكل مساحتها 31% من إجمالي المساحة العربية، حيث لا تصلح أراضي هذه الدول للزراعة إلا إذا توفرت على مياه الري باستثناء نسبة ضئيلة في شرق السعودية وشمال موريتانيا لا تزيد على 1% من مساحة كل منها.⁽¹⁸³⁾

⁽¹⁸⁰⁾ التقرير الاقتصادي العربي الموحد 2009، القطاع الزراعي، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، ص 42 ص 43

⁽¹⁸¹⁾ ملفات خاصة : شح المياه في الوطن العربي الخطر القادم، متاح على:

<http://www.aljazeera.net/specialfiles/pages/10c3a7a6-2ce5-42f5-a1b7-82abdadc65>

⁽¹⁸²⁾ محمود زنبوع، الأمن المائي الغذائي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، مجلد 23، العدد الأول، 2007، ص 182

⁽¹⁸³⁾ المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، مؤشر الفقر المائي، نشرة ضمان الاستثمار، السنة 22، العدد 3، 2004، ص 15.

ثانياً: المعوقات المتعلقة بالموارد البشري:

بلغ عدد السكان الزراعيون في الدول العربية عام 2009 حوالي 88.4 مليون نسمة أي يتراجع بلغ نسبة حوالي 2 % مقارنة بالعام السابق له، ويعود سبب ذلك التراجع⁽¹⁸⁴⁾ إلى انعدام الحوافز التي تقدمها الزراعة، وإلى معاناة القطاع من مشاكل اقتصادية واجتماعية بسبب انخفاض الانتاجية والدخل والمستوى المعيشي في الزراعة والريف بشكل عام، وهذا بفعل السياسات الاقتصادية والاجتماعية التهميشية للريف، مما يؤدي غالباً الى الهجرة والنزوح هرباً من الظروف المعيشية القاسية، كما يعانون من مشاكل أخرى مثل ضعف الخدمات الرئيسية في الريف من صحة وتعليم، وعدم التوازن في توزيع الموارد الاستثمارية مما خلف تبايناً في المستويات المعيشية والخدمية بين الريف والمدينة⁽¹⁸⁵⁾. بالإضافة إلى ذلك، فإن معظم المشروعات الاستثمارية عادة ماتواجهها مشكلة نقص العمالة ذات الخبرة والمهارة المدربة على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة التي عادة ماتكون إحدى أولويات أي مشروع استثماري، والملاحظ أن التكوين في قطاع الزراعة لم يحقق نتائج مرضية، ولم يساهم رفع المستوى التقني والمستوى المهاري لدى العمال، بسبب نقص التمويل من جهة والوضعية غير المشجعة للعمل الزراعي من جهة أخرى.

الثروة الحيوانية والإنتاج الحيواني⁽¹⁸⁶⁾

تشير تطورات الإنتاج الحيواني خلال العقد الأخير إلى تحقيق معدلات نمو بلغت حوالي 2.5 % سنوياً . وقد شهدت أعداد الأبقار والجاموس زيادة بنسبة 5.4% في عام 2009 ويرجع سبب هذا النمو إلى تزايد عدد الأبقار في الدول العربية مثل السودان الذي يمتلك حوالي 60% من إجمالي عدد الأبقار في الدول العربية، وكذلك الصومال ومصر والمغرب . وسجلت أعداد الأغنام والماعز نمواً متواضعاً بلغت نسبته 0.1 % في عام 2009 وقد نجمت عن هذه التطورات تحقيق نمو نسبته 2.7% في إنتاج اللحوم و 0.1% في إنتاج الألبان.

وتعتبر إنتاجية الأغنام والماعز في الدول العربية من اللحوم الجيدة، حيث يتراوح وزن الذبيحة بين 1020 كيلوغرام - مقابل متوسط يبلغ حوالي 15 كيلوغرام على المستوى العالمي، الأمر الذي يشير إلى توفر ميزة نسبية في الدول العربية لتربية المواشي . غير أن إنتاجية الأبقار من اللحوم والألبان

⁽¹⁸⁴⁾ صبحي القاسم، واقع الأمن الغذائي العربي ومستقبله، دارالفارس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 ، ص 44 .

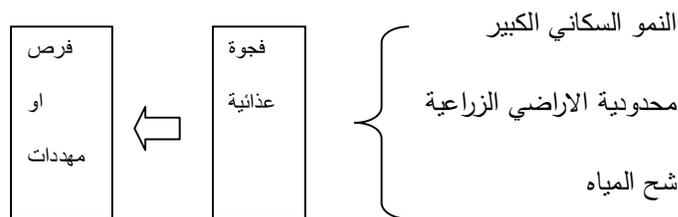
⁽¹⁸⁵⁾ صبحي القاسم ، واقع الأمن الغذائي العربي ومستقبله، دار الفارس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 ، ص 44 .

⁽¹⁸⁶⁾ <http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%...83%D8%A7%D9%8>

تعتبر متدنية في الدول العربية، إذ تبلغ حوالي 33 % من مستوى الإنتاجية في أستراليا و2% من مستواها في الولايات المتحدة و 14 % من مستواها في أوروبا.

وبالرغم من تحقيق زيادة عددية واضحة خلال العقدين الماضيين في الثروة الحيوانية، حيث ارتفع إجمالي أعدادها من 244 مليون رأس في عام 1990 إلى 388 مليون رأس في عام 2009، إلا أنها لم تقترن بزيادة مناسبة في الطاقة العلفية، مما انعكس سلباً على الإنتاجية والإنتاج من اللحم والألبان. كما أن متوسط نصيب الفرد في الدول العربية من الوحدات الحيوانية الزراعية قد انخفض من 0.285 وحدة حيوانية في عام 1990 إلى حوالي 0.245 وحدة في عام 2009 أي أن التطور في عدد الوحدات الحيوانية عجز عن مواكبة التزايد السكاني.

وتتميز الثروة الحيوانية في الدول العربية بخصوصيتها وأهميتها، حيث تشكل تربية الثروة الحيوانية الأسلوب الأكثر ملاءمة للبيئة الرعوية، ولاستغلال موارد المراعي الطبيعية في المناطق الهامشية الجافة وشبه الجافة. وتنتشر تربية الثروة الحيوانية في إطار الأسلوب الرعوي التقليدي أو بالحيازات الزراعية التقليدية الصغيرة الوافرة العمالة ومحدودة الإمكانيات المادية على نطاق واسع في الدول العربية. بينما تستخدم نظم الإنتاج الحديثة المكثفة ذات الطابع الصناعي التجاري بتقنياتها المتطورة وارتفاع كفاءتها الإنتاجية بشكل محدود. ويعترض تربية المواشي في الإطار التقليدي عدد من المعوقات تتمثل في صعوبة ضمان فعالية الإرشاد الحيواني والرعاية الصحية والبيطرية والتسويق. ومن جانب آخر، فإن تطوير الثروة الحيوانية وتحقيق مستويات مقبولة من الإنتاج لمواجهة الطلب المتزايد يتطلب توفير كافة التسهيلات أمام القطاع الخاص لإنشاء المشاريع الكبيرة والمشاركة التي تتبع نظم إنتاجية حديثة ومكثفة، إلى جانب توفير الرعاية الصحية ونشر التعليم بين أوساط المربين، وتحسين الكفاءة الإنتاجية للسجلات المحلية من خلال التهجين والخلط مع السلالات الأخرى ذات الإنتاجية المرتفعة. كما يتطلب ذلك إعداد وتأهيل اليد العاملة الفنية الماهرة والتي لها دراية واسعة بنظم التربية الحديثة، وتطوير وتنظيم استغلال المراعي الطبيعية وحمايتها من الاستنزاف والتدمير. ويمكن تمثيل أسباب الفجوة الغذائية عموماً بالشكل التالي:-



الفجوة الغذائية في مصر:

تعد قضية الغذاء من أهم القضايا الاستراتيجية الحيوية ذات الأبعاد السياسية والاجتماعية والاقتصادية في جمهورية مصر العربية وفي معظم دول العالم الثالث وذلك بسبب الزيادة السريعة والمضطردة للسكان والتي فاقت كثيراً معدلات الزيادة في إنتاج الطعام بتلك الدول، ولقد أدت مشكلة عجز الإنتاج المحلي في تلبية حاجات السكان المتزايدة من الغذاء إلى اتساع حجم الفجوة الغذائية وتراجع معدلات الاكتفاء الذاتي للكثير من السلع والمنتجات الغذائية الرئيسية وانخفاض متوسط نصيب الفرد منها والارتفاع السريع والمستمر لأسعار الكثير من تلك السلع بدرجة فاقت الإمكانيات المادية لفئات محدودى الدخل وترتب على ذلك لجوء الدولة إلى الاستيراد من الدول الخارجية لسد العجز بين الإنتاج المحلي والاستهلاك القومى من السلع الغذائية الرئيسية محتملة في ذلك أعباء بالغة الخطورة وذات تأثيرات سلبية على معدلات نمو الاقتصاد القومى المصرى.⁽¹⁸⁷⁾

تشير الدراسات الحديثة إلى أن الفرد البالغ يحتاج إلى 1 جرام بروتين حيوانى لكل 1 كيلو جرام من وزن الجسم على أن يكون البروتين من النوع الجيد ذو القيمة الحيوية العالية وتبعاً للإحصائيات الأخيرة فإن الفرد في مصر يتحصل على نحو 16 جرام بروتين حيوانى تقريباً وهو أقل بكثير من المعدل المطلوب الذى تقدره منظمة الأغذية والصحة العالمية بحوالى 35 جرام أى ان الفرد فى مصر يتحصل على نحو 46 % فقط من الاحتياجات المطلوبة من البروتين الحيوانى تقريباً.. كما تشير البيانات أن الانتاج الحيوانى المتاح حالياً فى مصر من مصادر البروتين الحيوانى لا يكفى الاحتياجات المطلوبة من هذا البروتين مما ترتب عليه وجود فجوة غذائية دفعت الدولة الى التوسع فى استيراد اللحوم المجمدة والماشية بدلا من تبنيتها خطة طموحة لتنمية موارد انتاج البروتين الحيوانى.. وهو ما يثير مخاوف عديدة حول مستقبل الغذاء فى مصر باعتباره من أهم القضايا الاستراتيجية لما له من أبعاد سياسية واجتماعية واقتصادية. أن الطلب على المنتجات الحيوانية وخاصة اللحوم الحمراء سوف يرتفع يوماً بعد يوم لعدة أسباب منها الانفجار السكانى وزيادة الوعى الغذائى وكذلك المقدرة الشرائية للمواطنين، وأن أسباب قصور الانتاج الحيوانى فى مصر وعدم تلبية احتياجات السكان يرجع الى وجود معوقات رئيسية كثيرة تعوق نمو قطاع الانتاج الحيوانى منها ضعف التراكيب الوراثية للحيوانات الزراعية حيث يمتلك غالبية المزارعين محدودى الامكانيات حوالي 70% من حجم الثروة الحيوانية فى مصر وخاصة من الأبقار والجاموس وهى الحيوانات ذات

(187) الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء، "مصر فى أرقام"، مارس 2012، ص70.

المصدر الأساسي والرئيسي في إنتاج اللحوم الحمراء حيث يمكن القول أن غالبية الحيوانات الزراعية ذات صفات وراثية سيئة مما يتطلب تدخل لتحسين انتاجية القطعان الحالية من الأبقار والجاموس عن طريق التلقيح الصناعي لسلاسل أجنبية عالية الانتاج وتسمين الذكور للوصول بها الى أوزان مناسبة للتسويق تتراوح بين 400 الى 500 كيلو جرام. ومن الدراسات الخاصة باللحوم الحمراء يتضح وجود عجز بين الناتج المحلي البالغ حوالي 920 ألف طن والاستهلاك القومي البالغ حوالي 1385 ألف طن أى أن هناك فجوة غذائية في اللحوم الحمراء تقدر بحوالي 465 ألف طن، وبلغ حجم الواردات من اللحوم الحمراء حوالي 456 ألف طن ونسبة الاكتفاء الذاتي حوالي 66.4%⁽¹⁸⁸⁾

أما استهلاك اللحوم على المستوى القومي فقد بلغ متوسط الكميات المستهلكة من اللحوم الحمراء حوالي 875.9 الف طن. وقد تبين تزايد الكميات المستهلكة من اللحوم الحمراء بمعدل سنوي بلغ حوالي 3.32% من متوسط الكميات المستهلكة منها، أما متوسط الكميات المستهلكة من اللحوم الحمراء بأنواعها بلغ نحو 463.7 ألف طن فقد اتضح تزايد هذه الكميات بمعدل سنوي بلغ 3.45% من متوسط الكميات المستهلكة منها. وتبين أيضاً تزايد الاستهلاك الفردي من اللحوم الحمراء. وتزايد حجم الفجوة الغذائية من اللحوم الحمراء بمعدل سنوي 0.17% من المتوسط السنوي لحجم الفجوة الغذائية. وكذلك زيادة نسبة الاكتفاء الذاتي من اللحوم الحمراء بمعدل سنوي بلغ 1.17% من متوسط نسبة الاكتفاء الذاتي.⁽¹⁸⁹⁾

أسباب الفجوة الغذائية في مصر:

السكان:

تقف مصر على أعلى قائمة الكثافة السكانية بين الدول العربية، حيث يبلغ عدد سكانها حوالي 80 مليون نسمة. كما بلغ عدد المواليد في مصر خلال العام الماضي 2010 نحو مليونين و217 ألفاً و409 أطفال، بزيادة قدرها 1.8 في المائة عن العام الذي سبقه. ونتج عن هذه الزيادة المضطربة للسكان، ظهور مشكلات عديدة، تتمثل أبرزها في جانب عدم كفاية الإنتاج الزراعي والمياه. فعلى الرغم من اعتمادها على نهر النيل، فقد دخلت مصر بالفعل حيز الفقر المائي، حيث انخفض نصيب الفرد من المياه من ألفين و400 متر سنوياً قبل نصف قرن مضت، إلى 700 متر مكعب في الوقت الحالي. كما يتوقع أن ينخفض نصيب الفرد المصري من المياه في عام 2050 إلى 400

⁽¹⁸⁸⁾ الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، مرجع سابق
⁽¹⁸⁹⁾ الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، "مصر في أرقام"، مرجع سابق

متر مكعب فقط، بسبب تقليص كمية المياه المتاحة لمصر بعد اتفاق دول حوض النيل في مايو (أيار) من العام الماضي، والزيادة السريعة في عدد السكان في مصر نفسها⁽¹⁹⁰⁾.

المساحة والأرض:

مع أن مصر مساحتها كبيرة، إذ تبلغ حوالي مليون كيلو متر مربع، فإن الغالبية العظمى من هذه الأرض صحراوية غير مزروعة وغير مأهولة بالسكان، ولا تزيد مساحة المنطقة المزروعة والسكنية على 8.9 مليون فدان تتمثل في وادي النيل، أي الشريط الضيق الواقع على جانبي مجرى نهر النيل وأرض الدلتا. وبسبب الزيادة الكبيرة في عدد السكان تتحول أجزاء كبيرة من الأرض الخصبة إلى مناطق سكنية، وتتقلص مساحة الرقعة الزراعية بمعدل 30 ألف فدان سنويا.

تمثل مصر إحدى دول إقليم حوض النيل، حيث تتجاوز فيها معدلات الزيادة السكانية الإمكانيات والموارد المتاحة للإنتاج الزراعي والغذائي. فغالب الأراضي المصرية تصنف صحراوية غير قابلة للزراعة، مما حدا بفكرة إستصلاح الصحراء في كثير من المناطق بجلب التربة والمياه وتهيئة الظروف للتوسع في الإنتاج الزراعي وتقليص حجم الاعتماد الخارجي للغذاء.

الموارد المائية:

تعتبر المياه العنصر الرئيسي للتنمية المستدامة والمتكاملة على أرض مصر، ويرتبط التوسع الأفقى في الزراعة بقدرة الدولة على تدبير المياه اللازمة لهذا التوسع، كما أن اقتصاديات استخدام المياه ومستقبلها على المدى البعيد تقتضى البحث عن بدائل وتحديد مقدار الموارد المائية المتاحة فى الوقت الحاضر، والمزيد الذي يمكن الحصول عليه من تلك الموارد فى المستقبل ومصادر المياه المهيأة للاستخدام.

نهر النيل من أطول أنهار العالم ويبلغ طوله من منبعه الى مصبه 6825 كم. ويبلغ إيراد النهر نحو 1630 مليار متر مكعب سنويا لا تستغل منه الا 10% فقط والباقي مفقود ويبلغ طول نهر النيل فى مصر 1530 كم. وتبلغ مساحة حوضه 3.1 ملايين متر مربع، ويغضى هذا حوض الدول العشر التالية: رواندا، بوروندى، وتنزانيا، والكونغو، كينيا، أوغنده، إريتريا، أثيوبيا، السودان، مصر، ويبلغ حجم الموارد المائية فى مصر حوالى 69.7 مليار متر مكعب تستخدم فى كافة الاغراض، ويمثل نهر النيل أكثر من 95% من موارد مصر المائية، وتبلغ حصة مصر من مياه النيل 55.5 مليار متر مكعب سنويا، ويفضل إنشاء السد العالى عام 1964 واستخدام سعته الكبيرة للتخزين المستمر أصبحت مصر تضمن الحصول على إيراد سنوى ثابت من المياه.

(190) الجهاز المركزي للتعبيئة العامة والإحصاء ، مرجع سابق

والى جانب نهر النيل، تمثل المياه الجوفية مورداً مهماً للمياه العذبة وتتعاظم أهميتها كونها المصدر الأساسي في صحاري مصر، فهي مورد آمن ونظيف يمكن استخدامه في الشرب بجانب الزراعة، وتقدر كمية المياه الجوفية المستخدمة في الوادي والدلتا عام 2010م وفقاً لإحصاءات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء 6.3 مليار م³/سنة.

وتختلف مدى صلاحية المياه الجوفية للشرب من عدمه في مصر من منطقة لأخرى، ففي الدلتا، تعتبر المياه الجوفية جنوب مدينة طنطا صالحة للشرب والاستهلاك الآدمي والزراعي وتنمية الثروة الحيوانية حيث أن نسبة الأملاح الذائبة لا تزيد عن 1000 جزء في المليون.¹⁹¹ أما شمال مدينة طنطا هي غير صالحة للاستهلاك الآدمي أو الزراعي لزيادة نسبة الملوحة لقربها من مياه البحر الأبيض المتوسط الذي تتسرب منه مياه شديدة الملوحة إلى باطن الأرض حيث تصل نسبة الملوحة الذائبة إلى 5000 جزء في المليون.

بينما تعتبر نوعية المياه الجوفية في الوادي جيدة وصالحة للاستعمال الآدمي الزراعي وتنمية الثروة الحيوانية إذا تبلغ المواد الذائبة حوالي 500 جزء في المليون في المتوسط.

بينما في الصحراء الغربية، تقل الأملاح الذائبة عن 1000 جزء في المليون وتعتبر المياه الجوفية من نوعية جيدة من حيث نسبة الملوحة والقلوية، وفي الساحل الشمالي، المياه الجوفية في هذه المنطقة غير صالحة للاستهلاك لزيادة الملوحة علماً بأنه يوجد طبقة من المياه العذبة تطفو فوق المياه الجوفية الملحة وهي صالحة للاستهلاك الآدمي عند سحبها بمعدلات مناسبة لا تسمح بتسرب المياه المالحة لها.

وفي البحر الأحمر وسيناء، تعد المياه الجوفية في هاتين المنطقتين غير جيدة وغير صالحة للاستهلاك الآدمي أو الزراعي حيث تصل الملوحة إلى 2000 - 3000 جزء في المليون فيما عدا بعض المناطق بالصحراء الشرقية والغربية من خط السكة الحديد من قنا إلى سفاجا فتقل الأملاح الذائبة إلى 400 - 800 جزء في المليون.

الفجوة الغذائية في السعودية:

الثروة الحيوانية:

تتكون الثروة الحيوانية في المملكة من الأغنام والماعز والإبل والأبقار وكذلك الخيول ويمكن تقسيم هذه الحيوانات إلى حيوانات محلية وغير محلية، تتميز الحيوانات المحلية باكتسابها صفات تمكنها من تحمل الظروف البيئية الغير موثية وعلى مقاومة الأمراض المستوطنة. فمثلاً

⁽¹⁹¹⁾ مؤسسة حابي للحقوق البيئية، "المياه في جمهورية مصر العربية"، 2012/3/28، على الرابط التالي: <http://hcer.info/ar/?p=209>

الأبقار المحلية تتميز بتحملها درجات الحرارة العالية في فصل الصيف وتحملها ومقاومتها للأمراض مقارنة بالأبقار المستوردة ولكن في الجانب الآخر إنتاجها اقل بكثير من الحيوانات المستوردة.

وتقدر الثروة الحيوانية من الحيوانات في المملكة العربية السعودية بـ 7 مليون رأس من الأغنام و4.3 مليون رأس ماعز و420 ألف رأس من الإبل و280 ألف رأس من الأبقار.⁽¹⁹²⁾

فجوة اللحوم الحمراء:

كشفت دراسة حديثة عن فجوة في سوق اللحوم الحمراء بلغت 253 ألف طن خلال 2011 أن الطلب المحلي على اللحوم الحمراء خلال 2011 م قَرَبَ 430 ألف طن والكمية المعروضة (177) ألف طن، وبذلك تكون الفجوة السوقية بنحو 253 ألف طن وتكون نسبة الاكتفاء الذاتي من اللحوم الحمراء في المملكة 41.1%، بينما تنبأت الدراسة في المستقبل بأن يكون مقدار الطلب المحلي على اللحوم الحمراء في 2020م 470 ألف طن والعرض 195 ألف طن والفجوة السوقية 275 ألف طن ونسبة الاكتفاء الذاتي ستكون 41.4% جعل الكثير من المواطنين يتجهون للحوم المبردة دون تردد.¹⁹³

أما اللحوم فقد بلغ حجم الإنتاج منها ما يقارب 704.9 ألف طن وصافي الواردات ما يقارب 563.4 والمتاح للاستهلاك ما يقارب 1.27 مليون طن، وصافي الواردات إلي 2.36 مليون طن والمتاح للاستهلاك 3.29 مليون طن.

أسباب الفجوة الغذائية في المملكة:

الموارد المائية:

تتعدد أسباب الفجوة الغذائية ويختلف الدور الذي تلعبه هذه الأسباب في تعميق هذه الفجوة، فندرة المياه، وتدهور الأراضي وتصحرها، والظروف المناخية القاسية من أهم أسباب انخفاض الإنتاج الزراعي في المملكة، خاصة من المحاصيل الغذائية الأساسية، وتعتبر مشكلة ندرة المياه العذبة من أكبر التحديات التي تواجهها المملكة، إذ تقع في منطقة ذات ظروف مناخية تعتبر من أفسى الظروف المناخية وبالتالي فهي تعتبر من أكثر الدول التي تعاني الفقر والإجهاد المائي في العالم.

⁽¹⁹²⁾ مصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات السعودية

⁽¹⁹³⁾ http://www.aleqt.com/2013/08/21/article_779897.html

تعتبر السعودية من أكثر دول العالم شحاً في المياه، حيث تعاني المملكة من ندرة المياه لمحدودية المصادر والنمو السكاني المتزايد الذي يولد ضغطاً على المياه لجميع الأغراض. تنقسم مصادر المياه بالسعودية الى مصادر مياه تقليدية ومصادر مياه غير تقليدية تتمثل بمصادر المياه التقليدية في المياه السطحية والمياه الجوفية والتي تشمل مياه الأودية موسمية الجريان والبحيرات خلف السدود ومياه الآبار والينابيع والكهوف وتوجد المياه السطحية بشكل أكبر في المنطقتين الجنوبية والغربية، وبشكل أقل في المناطق الأخرى من المملكة. وتستخدم المياه السطحية في الزراعة التقليدية وبصفة خاصة في مناطق الوديان، وللشرب في بعض التجمعات السكانية الصغيرة.

بينما تتمثل مصادر المياه غير التقليدية في المملكة العربية السعودية بتحلية مياه البحر المالحة ومعالجة مياه الصرف الزراعي والصحي وإعادة استخدامها في إمدادات مياه الشرب والأغراض المنزلية، وتعد أكبر منتج لمياه التحلية في العالم. وبلغت كمية المياه المنتجة في عام 1997م 690 مليون م³. والمتوقع أن تصل كمية المياه المنتجة في عام 2000م 1290 مليون متر مكعب.⁽¹⁹⁴⁾

المساحة والارض:

وارتباطاً بمشكلة المياه، تعتبر مشكلة تدهور الأراضي وتصحرها، أي فقد إنتاجيتها ووظائفها الحيوية وتنوعها الحيوي تحدياً آخر، إذ إن غالبية مساحة المملكة أراض جافة معرضة للتدهور وذات أنظمة بيئية هشة وتنوع حيوي حساس، كما تعود بعض أسباب تدهور الأراضي إلى عديد من الممارسات البشرية غير المستدامة من أهمها الممارسات الزراعية المتمثلة في عملية التكتيف والتوسع الزراعي لتلبية الطلب على الغذاء بدرجات تفوق طاقة الأراضي الزراعية والموارد المائية الجوفية التي تعتمد عليها أساساً في الري، وبالتالي تملح المياه والتربة وفقدان إنتاجيتها وخروجها من دائرة الإنتاج الزراعي. يضاف إلى ما سبق الاستخدام المكثف للأسمدة الكيميائية، لتعويض نقص خصوبة التربة الصحراوية فقيرة المحتوى العضوي، واستخدام المبيدات الحشرية والعشبية بشكل كبير لزيادة الإنتاج الزراعي.

أن نسبة 99% من الاراضي القابلة للزراعة يقع في السعودية، وأن 94.1% من الأراضي المستغلة في السعودية أيضاً علي الرغم من أن السعودية لم تستغل سوى 8.9% من الأراضي القابلة للزراعة وذلك حسب بيانات العام 2005.⁽¹⁹⁵⁾

السكان:

⁽¹⁹⁴⁾ <http://ejabat.google.com/ejabat/thread?tid=6980f0c6d082f13b>

⁽¹⁹⁵⁾ http://www.aleqt.com/2010/12/05/article_475732.html

قدّرت أحدث بيانات لمصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات، وصول عدد سكان السعودية في 2013 م إلى 30 مليون نسمة بمعدل نمو 2.7 % مقارنة بعام 2012 م البالغ عدد السكان خلاله 29.2 مليون نسمة.

وكشفت البيانات أن عدد السكان السعوديين يصل إلى نحو 20.3 مليون نسمة في معدل نمو لعام 2013 م يقارب 2.15 %.

ويبلغ عدد السكان الأجانب في السعودية 9.7 مليون نسمة يشكلون نحو ثلث السكان في السعودية (32.4 %)، فيما يشكل السكان السعوديون قرابة الثلثين (67.6 %) وفقاً لتحليل وحدة التقارير الاقتصادية في "الاقتصادية".

وبلغ متوسط معدل النمو السكاني السنوي في السعودية لآخر عشرة أعوام 3.2 % في المتوسط خلال الفترة من 2004 م وحتى 2013 م حيث بلغت نسبة النمو 3.4 % عامي 2005 و2006، ثم 0.5 % عام 2007 م، و2.3 % عامي 2008 و2009، لتقفز إلى 7 % عام 2010، ثم 4.6 %، و2.9 % عامي 2011 و2012 على التوالي، وأخيراً 2.7 % في 2013 م.

وبالتالي سيبلغ عدد السكان 32.2 مليون نسمة في 2015، ثم 33.2 مليون نسمة في 2016، ونحو 34.3 مليون نسمة في 2017، وفي 2018 نحو 35.5 مليون نسمة ليصل عدد السكان إلى 35.5 في 2019، وأخيراً 37.2 مليون نسمة في 2020.

الفجوة الغذائية في الإمارات:

الثروة الحيوانية:

يتمثل الإنتاج الزراعي الحيواني بإنتاج مزارع الأبقار لالبانها ولحومها في كل من إمارات أبو ظبي ودبي والفجيرة بالدرجة الأولى، إضافة إلى مزارع تربية الضأن والمعز والإبل وغيرها. ويلاحظ أن تربية الإبل قد تراجعت تراجعاً كبيراً مع انتشار وسائل النقل الحديثة والانصراف إلى تربية الحيوانات الأخرى.⁽¹⁹⁶⁾

ويبلغ إجمالي أعداد الحيوانات في الدولة 1.2 مليون رأس عام 2000. وبلغت جملة انتاجية هذه الحيوانات من اللحوم الحمراء 25 ألف طن.

ويبلغ عدد الجمال التي تم حصرها في الإمارات حسب إحصاءات عام 2001 نحو 220 ألف جمل منها 189 ألفاً أنثى والباقي ذكور. ويشمل العدد نحو 13 ألف طن من اللحوم.⁽¹⁹⁷⁾

فجوة اللحوم الحمراء:

⁽¹⁹⁶⁾ <http://www.marefa.org/index.php/>

⁽¹⁹⁷⁾ http://www.alriyadh.com/Contents/29-05-2004/Economy/EcoNews_11695.php

بلغ حجم الإنتاج من اللحوم 65.4 ألف طن وحجم صافي الواردات 258.9 ألف طن وبهذا يكون حجم المتاح للاستهلاك من اللحوم 324.3 ألف طن. وكانت قيمة واردات الإمارات من اللحوم بلغت 973 مليون دولار في عام 2009 بمعدل انخفاض 2.10 بالمائة مقارنة بعام 2008 وذلك بسبب تأثير الازمة المالية العالمية حققت واردات الإمارات من اللحوم حققت نمو بلغ 47.3 % في عام 2008 مقارنة بعام 2007⁽¹⁹⁸⁾

إذ بلغت قيمة الواردات من لحوم الأبقار الطازجة 7.118 مليون دولار عام 2008 بمعدل نمو 40 % عن عام 2007 ويعد ذلك ضعف المعدل العالمي من نمو الواردات العالمية من البند الذي بلغ 20 % عن العام ذاته وتمثل الواردات من لحوم الأبقار الطازجة 11 % من واردات الدولة من اللحوم ومشتقاتها عام 2008 م.

تعتمد الإمارات بنسبة 40% على البرازيل في تغطية الواردات من اللحوم بقيمة ملياري درهم ثم استراليا في المرتبة الثانية بنسبة 15% بقيمة 753 مليون درهم ثم الهند في المرتبة الثالثة بنسبة 13% بقيمة 663 مليون درهم وبذلك تكون مساهمة الدول الثلاث في الواردات من اللحوم بنسبة 69 %.

السكان:

يظهر توزيع السكان على الإمارات السبع أن إمارة أبو ظبي تضم 628.360 نسمة بكثافة عددية قدرها 12.7 نسمة/كم²، وأن إمارة دبي تضم 674.101 نسمة بكثافة 172.8 نسمة/كم²، وإمارة الشارقة تضم 400.239 نسمة بكثافة 154 نسمة/كم² تليها إمارة رأس الخيمة وسكانها 144.430 نسمة بكثافة 84.9 نسمة/كم²، وإمارة عجمان وسكانها 118.812 نسمة بكثافة 456.9 نسمة/كم²، وإمارة الفجيرة وسكانها 76.254 نسمة وكثافتهم 58.7 نسمة/كم²، ثم إمارة أم القيوين وسكانها 35.175 نسمة وكثافة 45.1 نسمة/كم² (عام 1995). إن هذا التوزيع إداري ولا يبرز الواقع الجغرافي لتوزيع السكان الفعلي الذي يجب أن يؤخذ على مستوى الأقاليم الجغرافية ومناطقها التي تقدم الكلام عنها. وبحسب هذا المبدأ فإن 82% من سكان الإمارات يعيشون على قرابة 19% من المساحة الإجمالية، تشغل شريط سهول الخليج وخاصة الجزء الممتد في الشمال الشرقي. ففي هذا الجزء توجد ست مدن كبرى ومتوسطة هي أبو ظبي ودبي والشارقة وعجمان وأم القيوين ورأس الخيمة التي تؤلف نوى كثافات عالية. وبالمقابل فإن 2.5% من السكان يعيشون على مساحة

⁽¹⁹⁸⁾ <http://www.edigear.com/detail/index.php?>

74%، وتشمل المنطقة الداخلية والجبال، وكذلك يعيش نحو 16.5% من السكان على باقي أراضي الدولة (7%).

وعلى العموم فإن الكثافات السكانية التي كانت 2.2 نسمة/كم² عام 1968، وصلت إلى 28.5 نسمة/كم² عام 1995، وإلى 33.5 نسمة /كم² عام 1999. مع نمو سريع لكثافة سكان المدن ونسبة التحضر.⁽¹⁹⁹⁾

الموارد المائية:

تخلو البلاد من أشكال الجريان المائي السطحي الدائم، عدا بعض الجداول الصغيرة وبعض العيون المحدودة في الشرق الجبلي وهوامش الجبال، إضافة إلى سيول في موسم هطول المطر. لذلك تعتمد دولة الإمارات على مصادرها من المياه الجوفية العذبة والمالحة ومن مياه البحر المحلاة، وافتتاح محطات مياه الصرف الصحي. وتتحو السياسة المائية في الإمارات نحو زيادة كميات المياه المحلاة، وتخفيف الضغط على مصادر المياه الجوفية لأن مخزونها المقدر بنحو 5280 مليون متر مكعب أخذ بالتناقص ولأنها في الغالب مياه قديمة لا تتجدد، وتعجز الأمطار عن تعويض ما يرفع منها. ويبلغ عدد محطات التحلية الرئيسية 13 محطة في أبو ظبي ودبي وجبل علي والشارقة وغيرها. وهناك خطة لتخزين مياه الأمطار وراء سدود تقام في جبال الفجيرة ورأس الخيمة ودبي. ان دولة الإمارات تعتبر من أكثر دول العالم استهلاكاً للمياه حيث يبلغ معدل استهلاك الفرد 500 لتر يومياً في حين يبلغ المعدل في الدول التي تتميز بوفرة المياه بـ350لترًا، مشيراً إلى أن الدولة تستهلك حالياً 5.6 مليار متر مكعب من المياه سنوياً، وأن الاستخدامات الزراعية تشكل نسبة 60% من هذا الاستهلاك.

أن قطاع الزراعة يعتبر أكثر القطاعات استهلاكاً للمياه في الإمارات وبنسبة 36%، وأنه يستنزف 12% من احتياطي المياه الجوفية العذبة.⁽²⁰⁰⁾

وتستهلك الثروة الحيوانية أقل من 0.5%، وأن استخدام إمارة أبوظبي للمياه يشكل ثلثي الاستخدام الكلي لها في الدولة، في حين تبلغ حصة إمارة دبي نحو الخمس.

مساحة الأراضي الزراعية:

قفزت مساحة الأراضي الزراعية في دولة الإمارات من نحو 40.000 دونم في مرحلة ما قبل النفط إلى 798000 دونم⁽²⁰¹⁾ عام 1996. رافق ذلك توسع في توفير مياه الري وخاصة من مصادر المياه الجوفية.

⁽¹⁹⁹⁾ <http://www.marefa.org/index.php>

⁽²⁰⁰⁾ <http://www.alittihad.ae/details.php?id=33160&y=2011>

زادت المساحات بإضافة أراضٍ جديدة تم استصلاحها في الصحراء وخاصة في الواحات، إذ بلغت مساحة الأراضي الصحراوية التي تحولت إلى أرض زراعية أكثر من 100.000 هكتار. تنتج دولة الإمارات الخضّر بأنواعها في مساحة تقدر بأكثر من 161.000 دونم، كما تنتج الفواكه والثمار من مساحة تزيد على 25.500 دونم، أما أشجار النخيل فتحتل مساحة 210054 دونم وتنتج 244.644 طناً من التمور (عام 1996). كذلك تزرع الحبوب والأعلاف في المزارع البالغ عددها قرابة 21194 مزرعة للعام نفسه، وقد طبقت في الزراعة أساليب الري الحديثة من تنقيط ورش وغيره.

تغطي أرض الإمارات مع جزرها مساحة قدرها 83600 كلم مربع أما مساحتها من دون الجزر فنحو 77700 كلم مربع ويزيد عدد الجزر على 200 جزيرة، أكبرها جزيرة أبو الأبيض. ويقترب شكل الدولة من شبه منحرف قائم الزاوية قريب من المثلث مع امتداد مثلثي شمالي شرقي.⁽²⁰²⁾
مشاكل التربة الزراعية في دولة الإمارات:

إن ما يقرب من 90% من أراضي دولة الإمارات العربية المتحدة يتكون من تربة رملية، وهي تربة لا تصلح بدرجة كبيرة للزراعة وذلك لفقرها في العناصر الغذائية الأساسية وكذلك لكبر المسامية بين حبيباتها مما يقلل من مقدرة التربة على الاحتفاظ بالماء، ويترتب عليه استهلاك كمية كبيرة من مياه الري، وكذلك فقد الكثير من العناصر الغذائية اللازمة لنمو النبات. إن فقدان التربة لمياه الري لا ينتج عنه استهلاك كميات كبيرة من مياه الري فحسب، بل ينشأ عنه مشكلات أخرى للتربة منها ارتفاع منسوب المياه الجوفية وكذلك ملوحة التربة. إذا علمنا أن الماء المتبخّر هو عبارة عن ماء مقطر، أي لا يحتوي على أي من أملاح التربة، فإن عملية التبخير سوف تؤدي إلى تراكم الأملاح عند سطح التربة والذي يساعد أيضاً من زيادة ملوحة الطبقة السطحية للتربة هو صعود الماء الجوفي للطبقة السفلية للتربة بواسطة الخاصّة الشعريّة. ولوعلمنا أنه يوجد طبقة ملحية من طبقات التربة السفلى فإن الماء الجوفي الذي يصعد إلى سطح التربة سوف يحمل معه كمية من الأملاح الذائبة في الطبقات السفلى للتربة إلى سطح التربة، وسوف يؤدي ذلك إلى تراكم كميات من الأملاح على سطح التربة مع زيادة عملية البخر.

(201) الدونم = 1000 متر مربع

(202) <http://daleel.bestdaleel.com/index.php?>

الفجوة الغذائية في إفريقيا:

الأوضاع الديموغرافية وتطور السكان :

يقدر عدد سكان إفريقيا لعام 1995 بنحو 728 مليون نسمة. وبموازنة هذا الرقم بأرقام سابقة هي 140 مليون نسمة لعام 1920 و198 مليون نسمة لعام 1950 و250 مليون نسمة لعام 1960، تتضح حقيقة تزايد السكان الإفريقيين تزايداً كبيراً نسبياً، إذ تضاعف عدد السكان في أكثر من 70 سنة نحو خمس مرات (4.8%)، مع أخذ عدم دقة هذه الأرقام بالحسبان، لأنها في معظمها تقديرية لافتقار مناطق كثيرة من القارة إلى تعدادات سكانية. ومع ذلك فإن عدد سكان إفريقيا يتزايد بسرعة لا مثيل لها في أي قارة أخرى. فبعدما كانت نسبة النمو السكاني لا تزيد على 2% سنوياً قبل ثلاثة عقود، بلغت 3% عام 1995 وهي أعلى نسبة في القارات، وهذا يعني أن عدد السكان سيتضاعف في غضون 24 سنة. وترجع هذه الزيادة في نسبة النمو السكاني إلى بقاء نسبة الولادات عالية، تزيد على 45 بالألف مقابل انخفاض ملموس في نسبة الوفيات نتيجة العناية الصحية والتحسين النسبي للأوضاع الاجتماعية في أغلب بلدان إفريقيا إذ أصبح حجم الأسرة المتوسط 7-8 أفراد. وتعد إفريقيا قارة فتية تزيد فيها نسبة الذين تقل أعمارهم عن 15 سنة على 45% من مجموع السكان. وبافتراض أن فئة العاملين تقع أعمارها بين 15 - 59 سنة، وهذا غير صحيح لأن سن العمل الفعلي تبدأ مبكرة وتنتهي متأخرة، فإن نسبة المنتجين الفعليين منخفضة، مما يزيد الأعباء على الحكومات وإدارات الخدمات الرسمية، ويزيد في حدة مشكلات الغذاء والسكن والتعليم والصحة وتوفير العمل، مما يضع إمكانات القارة ومواردها الطبيعية في موقع مختلف عن احتياجات سكانها ومتطلباتهم العادية للبقاء. وتبرز حدة هذه المشكلات في المدن والمواقع الحضرية.⁽²⁰³⁾

الأراضي الزراعية:

تعد القارة الإفريقية الثانية بعد آسيا من حيث المساحة وتبلغ مساحتها نحو 40.3 مليون كيلومتراً مربعاً، وتمثل خمس (20%) مساحة العالم ويقع أكثر من ثلث أرباع مساحتها في النصف الشرقي من الكرة الأرضية وتمتع القارة الإفريقية بثروات طبيعية ضخمة أغلبها غير مستكشف حتى الآن، كما تمتلك القارة الإفريقية مخزون إستراتيجي ضخم من الموارد الطبيعية والمواد الأولية مما جعلها تدخل في إطار التنافس الدولي الكبير الذي يستهدف هذه الموارد.

تقدر نسبة الأراضي الزراعية بنحو 35% من مساحة القارة منها قرابة 7% مستغلة زراعياً والباقي مروج ومرعى. والأراضي المرورية فيها محدودة المساحة إذ لا تزيد على 50.000 كلم مربع في

(203) Africa development report 2001

إفريقية جنوب الصحراء التي تقدر مساحتها العامة 23 مليون كم². كما أن المساحات المروية شمال الصحراء على امتداد وادي النيل والشريط الساحلي للبحر المتوسط هي أشرطة مسابرة للأودية أو واحات متباعدة في معظم الحالات. ويلاحظ أن غالب الأراضي المروية والسدود التابعة لها هي مشاريع كبيرة ممولّة من مؤسسات عالمية أو أنظمة حكم محلية (قطاع عام)، تتلقى مساعدات أجنبية لإنتاج محاصيل نقدية (تجارية) في معظمها، وذلك على حساب المزارعين الصغار الذين يعانون من عدم انتظام هطول الأمطار وكمياتها، ومن فقر التربة وتعرّيتها ومن المنافسة، ويعجزون عن مجابهة التصحر والجفاف والكوارث الطبيعية. ومع ذلك فإن التطور شق طريقه وما زال يشقه في هذا المجال في كثير من أنحاء القارة.⁽²⁰⁴⁾

حالة الموارد المائية:

تتميّز أفريقيا بوجود تفاوت كبير في كمية الأمطار وبمعدل تبخر كبير. ويؤدي عدم انتظام الأمطار من وقت إلى آخر إلى تقلب منسوب الأنهر فيما بين السنوات وإلى جفاف متكرر قد يتسبب في المجاعة. وفي بعض البلدان، يتعدى الاستخدام الحالي للمياه حجم الموارد المتجددة، علماً بأن استغلال الموارد الأحفورية يعوّض عن هذا الفارق. وتستخرج بلدان كثيرة أخرى كميات مياه أكبر مما هو متوافر في أراضيها مستفيدة في ذلك من الكميات الواردة عبر الحدود من بلدان أخرى. وتتشارك معظم البلدان الأفريقية في حوض نهر دولي واحد على الأقل.

تشير التقديرات إلى أن القارة تمتلك حوالي 4 آلاف كم³ من مصادر المياه العذبة المتجددة في السنة، أي ما يوازي حوالي 10% من مصادر المياه العذبة المتجددة في العالم، وهي نسبة معتبرة قياساً بالمعاناة التي تعيشها الدول الأخرى في كثير من مناطق العالم.

حصّة أفريقيا من المياه لا تزيد عن 5000 متر مكعب للفرد الواحد في السنة مقابل 24000 متر مكعب للفرد الواحد في السنة في القارة الأمريكية و9000 متر مكعب للفرد الواحد في السنة في أوروبا. إلا أن الموارد المائية في القارة غير موزعة بالتساوي. ويمثّل نهر الكونغو لوحده 30% من الموارد المائية في القارة الأفريقية في حين تستحوذ 10 أنهر أخرى من أهم الأنهر على 50% من مجموع المياه المتدفقة. ولا تتعدى مساهمة إقليم الساحل السوداني ومنطقة الشمال أكثر من 1.2% و4.3% على التوالي من مجموع مصادر المياه المتجددة.⁽²⁰⁵⁾

الثروة الحيوانية:

⁽²⁰⁴⁾ <http://www.aljazeera.net/specialfiles/pages/67f5f697-5b8e-4e2a-af00-84efb8f1c719>

⁽²⁰⁵⁾ الدكتور محمد رياض ود. كوثر عبدالرسول، إفريقيا، دراسة لمقومات القارة، دار النهضة العربية، بيروت 1973، ص 91-94

ينتشر نطاق الحشائش وهي المناطق التي تعيش فيها حيوانات القارة على مساحة بـ833مليون هكتار أي مايزيد على ربع مساحة مناطق الحشائش في العالم وعلى الرغم من هذه الامكانيات الكبيرة والعدد الكبير لمختلف انواع الحيوانات التي تعيش فيها الى انها لاتشكل موردا اقتصاديا كبيرا ولاتدخل على نطاق واسع في التجارة الدولية ويعود ذلك الى ان معظم الرعي هو رعي تقليدي يخضع لظروف البيئة الطبيعية ويختصر انتشار الرعي التجاري على جنوب افريقيا وكينيا فقط وتواجه الثروة الحيوانية معوقات كثيرة اهمها الامراض الكثيرة التي تصيب الحيوانات، كما ان المناخ يشكل عائقا في وجة تطوير الانتاج الحيواني أذ يؤثر على سرعة تلف المنتجات الحيوانية، وتعيش في القارة الافريقية اعداد كبيرة من الحيوانات تقدر باكثر من 450مليون راس.

ان الثروة الحيوانية في معظم مناطق القارة تربي بالطرق التقليدية مما قلل من فاعليتها كمردود اقتصادي لدول القارة فباستثناء مايقارب 13مليون راس من الماشية و31مليون راس من الاغنام التي تربي في اتحاد جنوب افريقيا في مزارع الاوربيين لاتساهم الاعداد المتبقية في التجارة الدولية اذ تسهم فقط في سد جزء من احتياجات الاسواق المحلية من المنتجات الحيوانية اذ ان الثروة الحيوانية يكون لها نورا اجتماعي حيث تمثل مظهرا للثراء الذي يقاس بعدد الحيوانات بغض النظر عن نوعيتها وقيمتها الاقتصادية تمارس تربية الماشية في الاطراف الشمالية والجنوبية من نطاق السافانا.

اما تربية الحيوانات فتتركز في نطاقات السافانا العشبية والبقاع السهلية في الدرجة الأولى إذ يعتمد السكان على تربية الأبقار والغنم والماعز، وتنتشر بينهم مهنة الرعي. وتعاني قطعان الماشية في المناطق المدارية من الأمراض المتفشية فيها ومن وباء ذبابة التسي. تسي ونقلها للأمراض ولاسيما في نطاق الغابات المدارية الدائمة الرطوبة. وتربي في إفريقيا أنواع من أبقار محلية هي الأكثر انتشاراً وتمتلكها قبائل وأسر كبيرة عادة ولنتاجها قليل من اللحم والحليب، لكن جلودها جيدة للصناعة، إلى جانب أنواع مستوردة حلوب أو غنية بلحومها تربي في البلدان الإفريقية الأكثر تطوراً. وتكثر تربية الماعز والغنم في أشباه الصحارى والبقاع المتوسطة ومرتفعاتها، وهي غنية بالصوف خلافاً لتلك التي تربي في البقاع المدارية والعروض الدنيا فهي الغنية بالشعر. ويربي الجاموس في وادي النيل وفي مصر بصورة خاصة. أما الخيول ففي بلدان المغرب والنطاق السوداني وجنوب إفريقيا، وتربي البغال في المغرب العربي وجنوب إفريقيا وتربي الجمال في الصحراء الإفريقية الكبرى وخارجها أيضاً، إلا أن أعدادها في تراجع على حساب حيوانات أخرى ونتيجة انتشار وسائل النقل الحديثة.

الفجوة الغذائية في أثيوبيا:

الثروة الحيوانية:

تعتبر دولة أثيوبيا واحدة من الدول التي تتمتع بثروات حيوانية هائلة وغير مستغلة حيث يقدر عدد المواشي فيها بحوالي 41 مليون رأس كأقل تقدير وتقوم أثيوبيا بتصدير المواشي ولحومها بحوالي مليون - ثلاثة ملايين رأس سنويا الى كل من جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية وجمهورية اليمن ودولة الإمارات العربية المتحدة وجمهورية جيبوتي والتي تعد المستورد الأول للمواشي الحية من أثيوبيا وتقوم بإعادة تصديره الى كل من دولة قطر ودولة إرتريا والمملكة الأردنية الهاشمية وسلطنة عمان.

وتعتبر تجارة الإبل من أكثر الأنشطة التجارية رواجاً في المنطقة الشرقية من أثيوبيا خصوصا في الجنوب الشرقي من إقليم أورميا والإقليم الصومالي والذي يتمتع بثروات هائلة من الإبل والنوق وقد قنرات الواردات من هذه التجارة بحوالي 2 مليون دولار أمريكي سنويا.

بخصوص أعداد المواشي في إثيوبيا فيها كما يلي:

* عدد الإبل في إثيوبيا يتراوح ما بين 13.3 مليون رأس الى 14 مليون رأس.

* بينما أعداد الماعز تتراوح ما بين 23 مليون رأس الى 23.5 مليون رأس.

* أما الضأن فيتراوح ما بين 25 مليون رأس الى 30 مليون رأس.

وقد ساعد في زيادة تجارة المواشي بين أثيوبيا والدول العربية ودول الخليج خصوصا هو وجود المحجر الصحي في جمهورية جيبوتي والذي إنشأ بأعلى المعايير الصحية ويعتبر الأحدث في منطقة القرن الإفريقي خصوصا أن جيبوتي تمثل المنفذ البحري الأول لأثيوبيا وهو مشروع سعودي رائد ساهم في تطوير التجارة بين منطقة القرن الإفريقي والدول العربية وقد قدرت عدد المواشي المصدرة الى المنطقة العربية من محجر جيبوتي بحوالي مليون رأس سنويا.

وقد ساعد في توسع تجارة المواشي بين دولة أثيوبيا والمملكة العربية السعودية اتفاقية التعاون في إستيراد اللحوم المجمدة من لحوم الأغنام والماعز وذلك بعد ان رفعت وزارة التجارة في المملكة العربية السعودية الحظر الذي فرضته على اللحوم والمواشي الإثيوبية منذ عامين وهذا ما يساعد الحكومة السعودية في السيطرة على أسعار اللحوم في المملكة والتي زادت أسعارها في الأونة الأخيرة.

وفي أثيوبيا هناك العديد من المشاريع العربية لتنمية المواشي منها مشروع لتسمين الاغنام وسلخ للأغنام والماعز ومن المشاريع أيضا مشروع السلخ السعودي وهو يعد أكبر مسلخ على مستوى القرن الإفريقي.

السكان:

يبلغ عدد سكان اثيوبيا 94 مليون نسمة و تحتل المركز الثالث عشر دوليا، وتحتل المركز السابع عشر عالميا من حيث قوة العمل البالغة 38 مليون شخص، اما من حيث المساحة التي تزيد عن المليون كيلو متر مربع تحتل المركز السابع والعشرين عالميا. ويعيش نحو 87 % من السكان في المناطق الريفية على حين يعيش 13% من السكان في المناطق الحضرية.⁽²⁰⁶⁾

المساحة والاراضى:

تبلغ مساحة اثيوبيا نحو 1,104,900 كلم مربع وتغطي الهضبة الاثيوبية معظم الاجزاء الغربية والوسطى من اثيوبيا وتحيط بها الاراضي المنخفضة. تعتبر الاراضى الاثيوبية من اخصب الاراضى الزراعية حيث انها طينية سوداء خصبة مع توفر الامطار على معظم الفصول والتي تبدأ من نهاية شهر ابريل حتى نهاية شهر اكتوبر وبمعدل سنوى من 1000 - 1500 ملم.

وبالرغم من هذه الموارد الضخمة لوحظ التخلف الشديد فى زراعة المحاصيل والخضروالفاكهة لاعتماد معظم السكان على رعى الحيوانات لوجود المراعى الطبيعية ونمو الحشائش دون اى عناء مع تنوع تلك الاعشاب مما يجعلها غذاء متكامل للحيوانات دون اضافة اى مكملات غذائية ولذلك توجد ثروة هائلة من الحيوانات تقدر ب 40 مليون راس ابقار و 38 مليون راس من الاغنام وتوجد الابل بالقرب من الحدود مع السودان ونظرا للاهتمام بحرفة الرعى فان الزراعة متخلفة جدا فى اثيوبيا لعدم توفر عوامل الانتاج خصوصا الميكنة والالات التى تسهل عملية الزراعة وايضا لوحظ الفقر المنتقع لدى السكان خصوصا فى المناطق الريفية ونقص التعليم ونقصى الجهل والامراض كل ذلك ادى لتخلف الزراعة مع العلم امكانية انتاج معظم المحاصيل الاستراتيجية الهامة بتكلفة بسيطة ودون استخدام اسمدة لخصوبة الارض وتوفر الماء الصالح.²⁰⁷

الزراعة:

والزراعة هي الدعامة الرئيسية للاقتصاد الاثيوبى حيث توفر فرص العمل لنسبة 80 % من السكان، علاوة على ذلك فان للزراعة دورا حاسما في توفير المواد الخام ومدخلات الصناعة. توجد فى اثيوبيا

⁽²⁰⁶⁾ http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Dwal-Modn1/Ethiopia/Sec02.doc_cvt.htm

⁽²⁰⁷⁾ <http://www.assecaa.org/Arabic/Ethiopia.htm> غرفة تجارة وصناعة اثيوبيا

مساحات واسعة النطاق للمناطق الزراعية والبيئية وتنوع الموارد، ففي إثيوبيا تنمو جميع أنواع الحبوب، ومحاصيل الاليف وبذور الزيت والقهوة والشاي والفاكهة والخضر. وتقدر مساحة الأراضي القابلة للري بنحو 10 مليون هكتار.

الموارد المائية:

تتميز إثيوبيا بهطول الأمطار تقريبا طوال العام باستثناء شهر أو شهرين يحدث بهم الجفاف وبالتالي تستخدم الأمطار في الري بصفة أساسية وهي ما تسمى بالزراعة المطرية، إضافة إلى الزراعة على المياه الجوفية، حيث توجد المياه الجوفية على مسافات قريبة من سطح الأرض، أما المناطق القريبة من مجرى النيل الأزرق فتروى منه مع وجود بعض البحيرات العذبة الصالحة مياهها للزراعة. تتضمن أحواض المياه الكبرى التسعة في إثيوبيا، ثلاثة أحواض رئيسية تستحوذ علي نصيب الأسد من المياه ويمكن للأحواض التسعة ري مساحة من الأراضي تصل 2583000 هكتار منها 6200 هكتار لحوض النيل الأزرق مقابل 58% بمقدار 1496000 هكتار للأحواض الثلاثة الرئيسية.⁽²⁰⁸⁾ وتهدف خطة الري الأثيوبية حتي عام 2016 الي ري 122000 هكتار في مشروعات صغيرة وضخمة بمعدل نمو متوقع يصل الي 5.4% خلال المرحلة الأول مقابل 5.5% للمرحلة الثانية و6.5% للمرحلة الثالثة من المشروع.⁽²⁰⁹⁾

الثروة الحيوانية:

الثروة الحيوانية الكبيرة التي تضم 35 مليون رأس من الأبقار، 11.4 مليون دولار و9.6 مليون من الغنم والماعز، وكما ساهم في الاقتصاد الوطني، مما ينبغي. وبالتالي يمكن أن تكون الفرص الاستثمارية الجذابة التجارية الحديثة لتربية الماشية ونتاج وتجهيز اللحوم والألبان والبيض. من خلال أكبر إنتاج من الماشية في أفريقيا، فإن إثيوبيا لديها قاعدة امدادات كافية لتصدير الحيوانات الحية واللحوم. وتقدر الثروة الحيوانية بـ 27 مليون رأس من الماشية، و24 مليون رأس من الأغنام و18 مليون رأس من الماعز. وتعتمد تربية الماشية الأثيوبية في معظمها على المراعي الطبيعية، مما يعطى اللحوم ومنتجات اللحوم التي تم الحصول عليها من الحيوانات مذاقا طيبا، كما يكون متميزا من ناحية التغذية الصحية الصالحة للاستهلاك البشري.⁽²¹⁰⁾ وتعد الثروة الحيوانية مسؤولة عن 32 مليار دولار من إجمالي الناتج المحلي في إثيوبيا، وتحتل إثيوبيا الترتيب الأول في إفريقيا والثامن في العالم من حيث عدد رؤوس الماشية، حيث تشير تقديرات

⁽²⁰⁸⁾ <http://nectarforum.com/index.php/>

⁽²⁰⁹⁾ <http://digital.ahram.org.eg/articles.aspx?Serial=262716&eid=1349>

⁽²¹⁰⁾ <http://www.tpegvpt.gov.eg/arabic/ethiopiaexp.aspx>

منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة "الفاو" فى عام 2010 إلى أن إثيوبيا تأوى نحو 57 مليوناً من رؤوس الماشية.⁽²¹¹⁾

عليه يري الباحث ان وجود فجوة غذائية فى الدول العربية يمثل فرصة للسودان لتسويق انتاجه لهذه الدول مما يزيد من مساهمة صادرات الثروة الحيوانية فى الاقتصاد القومي.

الفرص والمهددات الناتجة عن البيئة الاقليمية:

يمكن مما سبق تلخيص واقع القطاع الحيوانى وفقاً للبيئة الاقليمية من خلال تبيان والفرص المهددات كما يلى:-

الفرص المتاحة:

ومع ذلك فإن الفرص المتاحة للتطوير كبيرة لعل أهمها موقع السودان المتميز، والاستقرار الاقتصادي، والانفتاح على العالم الخارجى، وإحفاق السلام، وتزايد الطلب العالمى على المنتجات الغذائية خاصة الحيوانية منها، وآفاق الاستثمار عبر الشراكات الاقتصادية.

المهددات:

من ناحية أخرى فإن أهم المهددات التي تجابه القطاع الزراعي تتمثل في التحولات المناخية التي أثرت على التوازن البيئي ومعدلات هطول الأمطار، وتدهور الموارد الطبيعية، واختلال توازن القطاعات الاقتصادية بسبب الاعتماد على البترول، ورسوخ مفاهيم التمويل غير الملمية لاحتياجات المنتج الصغير والقاصرة عن تطوير البنيات الأساسية، بالإضافة إلى صعوبة تقديم الخدمات لقطاع الثروة الحيوانية المتنقل، والحواجز التي تقيدها الدول المتقدمة في وجه تجارة الدول النامية، بجانب مآلات التحول الهائل جراء انفصال جنوب السودان.

المزايا التي تعود على السودان من الاتفاقيات الاقليمية (الكوميسا):

فيما يتعلق بالعلاقات الدولية بين الدول والأقاليم المختلفة فإن التعامل مع العولمة والتعايش مع المجتمع الدولي في ظل المنافسة الشرسة وفي الأسواق المعولمة واحتكار الأسواق بواسطة الشركات العملاقة عابرة القارات، يقتضي التعامل الإستراتيجي المرن المتعدد المراحل مع احترام المصالح

⁽²¹¹⁾ <http://www.youm7.com/News.asp?NewsID=1227046>

المشتركة بين الدول والتكتلات الإقليمية التي ينتمي إليها السودان. وقد أتضح لنا من تحليلنا للإمكانيات المتاحة للسودان في الانضمام إلى التكتلات الاقتصادية في المجالين الإفريقي والعربي، أن إمكانية الاحتفاء بملاذ تكتلي في المحيطين الإفريقي والعربي غير متاح في المدى القصير، على الأقل، وإن الاستفادة من انضمامنا إلى الكوميسا أو منطقة التجارة العربية الحرة الكبرى تبدو محدودة جداً نسبة لضعف القدرة التنافسية لمنتجاتنا ومحدودية تنوع صادراتنا. ورغم ذلك حقق انضمام السودان لمنظمة الكوميسا العديد من المكاسب على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي والسياسي.

على الصعيد الاقتصادي تمثلت الفوائد في⁽²¹²⁾:

- 1- الارتباط بسوق كبير يبلغ حوالي 389 مليون نسمة وما يمتلكه من فرص متاحة أمام الصادرات السودانية.
- 2- نظراً لما يتمتع به من موارد طبيعية وثروات هائلة، يمكن أن يصبح السودان قبلة لجذب الاستثمارات من دول الكوميسا وغيرها.
- 3- أتاح الانضمام إلى المنظمة وما يتم عبرها في إطار التبادل التجاري للسودان بأن يستوفي حاجته من المنتجات باستيراده لما يحتاجه من سلع ضرورية بإعفاء كامل من الرسوم الجمركية من بعض دول المنظمة، والتي انعكست إيجابياً على رفاهية المستهلك.
- 4- التسويق للعديد من المنتجات السودانية لسوق الإقليم كالقطن، المنتجات الدوائية، المشايه واللحوم الحيه وغيره وفتح أسواق خارجية.
- 5- كذلك ساهمت عضوية السودان بالكوميسا في مجموعة شرق وجنوب أفريقيا في إطار ترتيب الشراكة الاقتصادية مع الإتحاد الأوربي التي تتيح العديد من المزايا والتسهيلات للدول النامية ومن ضمنها دخول منتجاتها إلي السوق الأوربي بتفضيلات جمركية.
- 6- تمويل العديد من المشروعات الاستثمارية وقد قام بذلك بنك التجارة التفضيلية بتمويل المشروعات الآتية بمبلغ 17 مليون دولار أمريكي وقد شملت:
 - * مسلخ الخرطوم (بنك الثروة الحيوانية).
 - * برامج العون الفني في التدريب التي ظلت تقدمها الكوميسا في مجالات عدة كالجمارك - التجارة - الإحصاء - الطيران - التجارة الإلكترونية وغيرها.
 - * استفاد السودان من التمويلات الخاصة بتطوير وترقية الجلود والصناعات الجلدية

⁽²¹²⁾ التقرير الاستراتيجي السوداني لعام 3999م، ص 4

بالكوميسا ومركز تطوير الصناعات الجلدية بالسودان، وقد تم رصد مبلغ 2.3 مليون دولار للسودان لبرنامج القيمة المضافة لصناعة الجلود كما أن السودان إحدى الدول المستفيدة من المعهد في مجالات :-

- مشروع رفع المستوى والتسعير للجلود بمبلغ مليون دولار.
- ورشة مكافحة أمراض الجلود 368,595 دولار.
- برنامج التدريب في تكنولوجيا الجلود وصناعة الأحذية بمبلغ 196,520 دولار.
- التدريب في مجالات الجلود بمبلغ 368,595 دولار.
- تم تدريب عشرة أشخاص من الذابحين والسلاخين علي الطرق الحديثة ولعدم انتظام السودان في دفع مساهماته للمعهد تم تجميد استفادة السودان.
- توفير أجهزة حاسوب مع طباعة لكل من الأمانة العامة، المكتب الوطني لمشروع البطاقة الصفراء ووحدة المشتريات الحكومية.
- فتح مكتب بالسودان لشركة إعادة التأمين لدول الكوميسا.
- تخفيض أعباء المعيشة وزيادة الرفاهة الاجتماعي باستيراد سلع بتفضيلات تجارية أو بدون رسوم جمركية.

استضافة السودان للعديد من فعاليات المنظمة والتي أهمها القمة الثامنة للكوميسا إلي جانب العديد من الاجتماعات وورش العمل والتي كان آخرها استضافة ورشة عمل دور البرلمانين في تعزيز الأمن والسلام وورشة عمل مقنني الاتصالات واستضافة الوفد التجاري الاستثماري الكيني والتي كان لها أطيّب الأثر في عكس وجه السودان المشرق عبر ما وجدته الوفود المشاركة من كرم الضيافة وحفاوة واستئجاب الأمن داخل السودان إضافة إلي كسب العملات الحرة لخزينة الدولة والترويج لفرص الاستثمار بالسودان⁽²¹³⁾.

-المشاركة في العديد من المعارض التي تنظمها المنظمة مما يؤدي إلي الترويج للمنتجات السودانية وفتح أسواق جديدة بالدول الأعضاء.

-الاستفادة من المبادرات التي تقوم بها سكرتارية الكوميسا لصالح الدول الأعضاء كالشراكة الجديدة لتنمية أفريقيا - الشراكة مع الإتحاد الأوربي وقانون التنمية والقرض الأمريكي.

-السودان بموقعه المميز بين الدول الأفريقية جعله معبراً للعديد من الدول خاصة الدول الأفريقية عديمة الموانئ مما يتيح للسودان الاستفادة من رسوم العبور التي تدخل خزينة الدولة.

(213) <http://rakaiz.org/index.php/component/k2/item/>

المبحث الثالث البيئة العالمية

الموقع الذى يحتله السودان على البحر الاحمر يجعله وسط الأسواق الدولية الشرق الأوسط والشرق الأقصى وآسيا وأوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، وكذلك يجعله المستفيد من السفن العابرة في البحر الأحمر عبر قناة السويس. والسودان يتطلع الى الانضمام الى منظمة التجارة العالمية. اتفاقية كوتونو (الاتحاد الأوروبي). (إيغاد) الهيئة الحكومية الدولية المعنية بالتنمية.

وبالتالي لابد من دراسة العوامل المؤثرة علي بعض هذه البيئات الخارجيه فيما يتعلق بالسكان والارض والوضع المائي، وتحديد أسلوب التحرك لمواجهة التحديات أو الاستفادة من الفرص الموجودة فى البيئة الخارجية والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف ونقاط القوة الداخلية فى البيئة الداخلية سعيا لتحقيق رسالة وأهداف يتم تحديدها.

الفجوة الغذائية في آسيا:

الثروة الحيوانية:

اهم مصادر الثروة الحيوانية في القارة هي الابقار والتي زاد عددها سنة 1988 على 384 مليون رأس. وتأتي الهند في طليعة دول القارة والعالم حيث بلغ عدد ابقارها 193 مليون رأس ورغم ضخامة هذا العدد فان الانتاج الحيواني فيها لا يستفاد منها اقتصادياً بسبب طبيعة الديانة الهندوسية والتي تحرم اكل لحومها، كما تمتاز بابقار هزيلة وقليلة انتاج للالبان واغلبها من النوع الابيض ذو السنم والذي يقده الهندوس. كما يوجد في القارة اكثر من 331 مليون رأس من الاغنام واكثر من 295 مليون رأس من الماعز.

الموارد المائية في قارة اسيا:

تمتاز اسيا بتنوع الموارد المائية ووفرتها رغم وجود مناطق صحراوية واسعة فيها وهي جزء من خاصية التناقض التي تمتاز به القارة وتشمل الموارد المائية في القارة الاسيوية الانهار والبحيرات والمياه الجوفية، بالنسبة للانهار فأنها تنتشر في جهات القارة المختلفة ورغم وجود عدة اسس لتصنيف تلك الانهار الا ان الطريقة المستخدمة هي تقسيمها على اساس مصباتها حيث تقسم الى اربعة مجاميع هي:

* مجموعة الانهار التي تصب في شمال القارة في المحيط المتجمد الشمالي:

واهمها هي اوب وينسي ولينا وهي غير صالحة للملاحة لتجمد مياهها اغلب ايام السنة.

* مجموعة الانهار التي تصب في شرق القارة في المحيط الهادي: وهي انهار ضخمة تخترق مناطق سهلية مكتظة بالسكان واهم تلك الانهار نهر أمور والذي يشكل جزء من منطقة الحدود السياسية بين الصين والاتحاد السوفيتي.

* مجموعة الانهار التي تصب في جنوب القارة: وتشمل مجموعة كبيرة من الانهار منها نهر الميكونك في فيتنام والذي يصب في بحر الصين الجنوبي ونهر سالوين ونهر الايراودي في بورما ونهر الكنج والبراهما يوترا اللذان يصبان في خليج البنغال ونهر السند الذي يصب في البحر العربي.

* مجموعة الانهار التي تصب في غرب وجنوب غرب القارة:

ومن اعظمها نهر دجلة والفرات اللذان يكونان بعد التقائهما شط العرب الذي يصب في الخليج العربي وانهار بلاد الشام ومن تلك الانهار نهر الليطاني.

أضافة الى تلك الانهار ذات التصريف الخارجي فهناك العديد من الانهار ذات التصريف الداخلي ومن اهم الانهار ذات التصريف الداخلي بالقارة الفولكا والاورال اللذان يصبان في بحر قزوين

اموداريا وسرداريا اللذان يصبان في بحر ارال ونهر الي الذي يصب في بحيرة بلكاش ونهر الاردن الذي يصب في البحر الميت وتنتشر في القارة الكثير من البحيرات التي تختلف بعضها عن بعض من حيث طريقة التكوين والامتساع وعذوبة المياه وبعض البحيرات انكسارية واخرى بركانية وبعضها بفعل الحركات الارضية، كما ان عوامل التعرية قد ساهمت في تكوين بعض البحيرات ومن اهم تلك البحيرات هي بحيرة بيكال وبلكاش وطبرية.

ومن مصادر المياه الاخرى في القارة المياه الجوفية وترتبط طبيعة تلك المياه وغازتها بطبيعة التكوينات الصخرية وكذلك بطبيعة المصدر الرئيسي لمياهها وتزداد اهمية المياه الجوفية في الجهات الصحراوية من القارة.

المساحة والاراضي: (214)

يستخدم حوالي 45% من الاراضي في قارة آسيا للزراعة بخلاف الاتحاد السوفييتي (سابقاً). وتتباين الاراضي الزراعية تبايناً كبيراً في قارة آسيا، فهي تمتد من الهضاب المرتفعة الجافة في شرقي تركيا إلى الاراضي المنخفضة والحارة في إندونيسيا وماليزيا. وتحتوي هذه القارة على 100 مليون مزرعة أغلبها مزارع للماشية. وتبلغ مساحة كل واحدة منها في معظم الأحيان أقل من 0,4 هكتار. ورغم ذلك، فإن قارة آسيا تمتلك مزارع تجارية تدار بأسلوب علمي يضاهي مزارع غرب أوروبا وأستراليا وأمريكا الشمالية.

وتتملك الدولة معظم المزارع في الدول الشيوعية في آسيا. وفي الأفطار الأخرى فإن القطاع الخاص يمتلك غالبية المزارع. وفي الماضي، كانت غالبية المزارع الخاصة في العديد من دول آسيا تدار بواسطة العمالة الزراعية الصغيرة المؤجرة. وقد كانت قيمة الإيجار عالية مما اضطر الكثير من المزارعين إلى هجر الاراضي. وبحلول أوسط القرن العشرين استطاع برنامج الإصلاح الزراعي في دول مثل الهند والباكستان أن يساعد الكثير من المزارعين المؤجرين على امتلاك هذه الاراضي.

وتشكل العمالة الزراعية حوالي 60% من مجموع القوى العاملة في قارة آسيا. ويقوم المزارعون في المزارع الإعاشية بزراعة محاصيل مثل الأرز والبطاطا الحلوة والقمح، كما يربون الماشية عادة مثل الماعز والأغنام. وتمارس الزراعة التجارية في بعض الدول الصناعية مثل اليابان والصين وماليزيا. وتعتبر الصين من أكثر الدول إنتاجاً لمحصول الأرز حيث تلي الولايات المتحدة لتحتل المرتبة الثانية عالمياً في إنتاج الذرة الشامية. أما ماليزيا فتنتج ثلث إنتاج العالم من المطاط وكذلك تحتل دوراً رئيسياً في إنتاج زيت النخيل.

(214) Thomson Anne and Metz Manfred (1997) Food and Agriculture Organization of the United Nations Implications of economic policy for food security.

وتمثل الشريحة السكانية التي تمارس الزراعة نسبة حوالي 30% من سكان ماليزيا وتشارك بما يعادل 21,4% من الناتج الوطني الإجمالي. وتعتبر الفلبين أكبر منتج لجوز الهند ومشتقاته على مستوى العالم. فقد شكّل هذا المحصول في عام 1987م حوالي 10% من جملة الصادرات الكلية للفلبين. وكذلك تم أيضاً تصدير أسماك طازجة بما يعادل 143 مليون دولار أمريكي. وفي الهند، تمثل العمالة الزراعية حوالي 65% من إجمالي القوى العاملة. وقد ساهمت الزراعة بحوالي 29% من الناتج الوطني الإجمالي في عام (1987- 1988م). ومعظم الأراضي الزراعية في الهند تزرع بمحاصيل الحبوب بالإضافة إلى وجود العديد من المزارع الكبيرة التي تقوم بإنتاج الشاي والمطاط والبن. كما تزرع أيضاً محاصيل أخرى نقدية مثل القطن وقصب السكر والبنوز الزيتية وغيرها. وقد أدى تحسين وسائل الري وإدخال الأصناف الأكثر إنتاجاً والمقاومة للأمراض لمحصولي الأرز والقمح إلى إنتاج وفير أصبح معه هناك فائض في هذه السلع مما أدى إلى تصدير هذه المحاصيل⁽²¹⁵⁾.

السكان :-

هناك تباين في توزيع السكان بين جهات القارة المختلفة وذلك بسبب مجموعة من العوامل الطبيعية والبشرية، فالظروف المناخية ونوع التربة والنبات الطبيعي والموقع الجغرافي وتوفر الأرض السهلية والسلاسل الجبلية والموارد المائية والسطحية كلها عوامل تتباين من جهة إلى أخرى في القارة. ففي الوقت الذي تمتاز الأجزاء الشرقية والجنوبية من القارة بمطارها الموسمية الغزيرة ومياهها السطحية الوفيرة وسهولها الرسوبية الواسعة، نجد ان مناطق واسعة من جنوب غرب ووسط القارة تعاني من الجفاف وقلة مصادر المياه السطحية، اما الاجزاء الشمالية من القارة فلا تشجع هي الاخرى على التركيز السكاني بسبب قصر فصل النمو، وان طبيعة التكوين الجيولوجي وما يرتبط به من توفر لبعض مصادر الثروة المعدنية دور مؤثر في التوزيع الجغرافي للسكان، وان العوامل البشرية لها دور مهم في التوزيع الجغرافي للسكان فتنوع النشاط وتوفر طرق النقل والتقدم العلمي وتطور وسائل الري ونمط الزراعة وغيرها كلها عوامل تلعب دوراً بارزاً في التأثير على التوزيع الجغرافي للسكان، ونستطيع ان نميز الاقاليم السكانية بالقارة كمايلي :-

اقليم شرق القارة:

(215) www.aljazeera.net :

ويتركز به القسم الأكبر من سكان القارة وتوجد ضمنه أعلى الكثافات السكانية في القارة أيضاً. ويشمل هذا الإقليم كل من الصين واليابان وكوريا الشمالية والجنوبية وتايوان ومكاو ومنغوليا وقد بلغ حجم سكانه 1327.2 مليون نسمة ويشغل هذا الإقليم مساحة 11.4 مليون كلم مربع وهذا يعني ان الكثافة السكانية تبلغ 114 شخص / كلم مربع وتقع ضمن هذا الاقليم اكثر مناطق القارة كثافةً في السكان حيث تزيد الكثافة العامة في سهل اليانكستي في الصين على 1297 شخص/كلم مربع.⁽²¹⁶⁾

الفجوة الغذائية في قارة أوروبا:

المساحة والاراضي:⁽²¹⁷⁾

تصل مساحة القارة لحوالي 10.79 مليون كلم مربع (7.1 % من مساحة الأرض). وتشغل الأراضي الزراعية حوالي 50% من مساحة أوروبا ماعدا روسيا. ومعظم هذه الأراضي منبسطة وتسقط عليها أمطار وفيرة. ونتيجة لذلك، فإن حوالي 60% من الأراضي الصالحة للزراعة تستخدم في زراعة المحاصيل.

أما الأراضي في روسيا خاصة الجزء الآسيوي منه فإن معظمها إما جاف جداً ولما أن فصل النمو قصير جداً وغير ملائم للزراعة. وإضافة إلى ذلك، فإن حوالي 60% فقط من الأراضي الزراعية في روسيا تناسب فقط رعي الأبقار. ولأن روسيا بلد كبير وشاسع . أكبر أقطار العالم . فإنه يمتلك أراضي لزراعة المحاصيل أكبر من أي دولة أخرى. وتقع معظم هذه الأراضي في القارة الأوروبية. أوروبا الغربية. تمتلك أوروبا الغربية 4% فقط من الأرض الزراعية على المستوى العالمي. وعلى الرغم من ذلك فإن بها إنتاجاً زراعياً ما ذا مستوى عال يضاهي إنتاج أي منطقة من مناطق العالم. وينتج المزارعون في أوروبا الغربية حوالي 15% من إنتاج العالم من البطاطس، والقمح، وحوالي 20% من إنتاج البيض و30% من إنتاج بنجر السكر والحليب، وحوالي 35% من إنتاج الشعير. ويبلغ عدد العاملين في قطاع الزراعة حوالي 7% من القوة العاملة.

وتعتبر الزراعة في أوروبا الغربية زراعة مكثفة جداً. فمثلاً، يزرع القمح في مزارع صغيرة ويضيف المزارعون كميات كبيرة من السماد إلى الأرض. ونتيجة للعمليات المكثفة، فإنه يزيد على إنتاج القمح في الولايات المتحدة الأمريكية بنسبة 40%.

تعتبر المزارع في أوروبا الغربية أكثر كثافة وتتنوعاً من تلك التي توجد في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا. وتغطي المزرعة النموذجية مساحة تتراوح بين 14 و16 هكتاراً وتنتج الشعير، والبطاطس،

⁽²¹⁶⁾ [://www.google.com/search](http://www.google.com/search)

⁽²¹⁷⁾ <http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%...88%D8%A8%D8%A7>

والقمح وكذلك أنواعاً مختلفة من المواشي مثل الأبقار . والمزارع المتخصصة تنتج كميات كبيرة من الحمضيات، والعنب، والحليب، والزيتون، والدواجن، والخضراوات. وتنتج الأبقار الموجودة في المملكة المتحدة جميع احتياجات السكان من الحليب مع توفر كميات كافية لصناعة القشدة والزبدة والجبن. كما أن ثلاثة أرباع استهلاك المملكة المتحدة من اللحوم يأتي من الأبقار المحلية. وتوفر الأغنام معظم السوق المحلي من لحوم الضأن ويصنّر تقريباً نصف إنتاج الصوف.

أيرلندا. يقدر عدد العاملين في المزارع بجمهورية أيرلندا بحوالي 160.000 شخص، ويمثل هذا الرقم 16% من القوى العاملة. ويستخدم المزارعون حوالي 82% من الأرض للزراعة. ويصدر المزارعون الأيرلنديون الكثير من منتجاتهم الزراعية. وتمثل السلع الزراعية 20% من صادرات أيرلندا. وتقوم مجالس التموين بتنظيم عمليات التصدير وتسويق الشعير والقمح والحليب والبطاطس واللحوم. ويمثل العاملون في المزارع في شرقي أوروبا نسبة 20% من القوى العاملة. وتنبأين هذه النسبة بين الأقطار المختلفة بدرجة كبيرة حيث تتراوح ما بين 10% في تشيكوسلوفاكيا السابقة و50% في ألبانيا. وينتج المزارعون في شرقي أوروبا المنتجات الزراعية نفسها التي ينتجها المزارعون في غربي أوروبا، إلا أن بعض المزارع الجماعية أكبر مساحة من تلك التي توجد في أوروبا الغربية، وبالتالي فإن الزراعة في تلك المناطق تعتبر أكثر اتساعاً.

الانتاج الحيواني:-

الانتاج الحيواني: ساعدت الظروف الطبيعية على تطوير تربية الحيوانات مع توفر وسائل النقل المجهزة بوسائل التبريد ومضاعفة المصانع الغذائية وتشمل ما يلي:
أ - الأبقار: بلغ عددها الإجمالي لدى دول المجموعة 85 مليون رأس وخاصة في بريطانيا، فرنسا، ألمانيا والدانمارك ودول البينيلوكس. ولكن هذا العدد تقلص بكثير بسبب انتشار مرض "البقر المجنون" خاصة في بريطانيا وفرنسا.
ب - الأغنام: يبلغ عددها حوالي 92 م رأس تستحوذ بريطانيا لوحدها على 28.5 م رأس ومن النوع الجيد.

بالنسبة لمنتجات الثروة الحيوانية فتساهم اللحوم ب 15.5% من الانتاج العالمي.

السكان:-

تعد قارة أوروبا ثاني قارات العالم سكانا بعد قارة آسيا. فقد بلغ عدد سكان أوروبا عام 1999م حوالي 728.9 مليون نسمة منهم 270.4 مليون نسمة تقريبا في دول غرب أوروبا، أي حوالي 37.1 % من سكان القارة.

تضم القارة 46 دولة وتختلف الكثافة من دولة لأخرى حسب خصائصها الطبيعية والتي تؤثر في توزيع السكان ويمكن تقسيم القارة إلي عدد من الأقاليم:⁽²¹⁸⁾

-الإقليم الشرقي: يضم 18 دولة ويسكنه 342 مليون نسمة بنسبة 45.4% من جملة سكان القارة علي مساحة 63% من مساحة القارة.

-الإقليم الغربي: يضم 11 دولة ويسكنه 243.6 مليون نسمة بنسبة 32% من سكان القارة وعلي مساحة 10% من مساحة القارة.

-القسم الجنوبي: يضم 14 دولة ويسكنه 143 مليون نسمة بنسبة 19% من جملة السكان وعلي مساحة 13% من مساحة القارة.

-الإقليم الشمالي: يضم 5 دول ويسكنه 24 مليون نسمة بنسبة 3.2% وعلي مساحة 14% من مساحة القارة.

الموارد المائية:-

تتنوع الموارد المائية في القارة نتيجة لتنوع السطح والظروف المناخية وتمتاز أوروبا بوجود شبكة واسعة من الأنهار تخترق اغلب جهات القارة وقد ساعدت تلك الشبكة على ربط جهات القارة مع بعضها. وزاد من فاعلية تلك الشبكة الواسعة من الأنهار وجود العديد من القنوات الملاحية التي أنشأت لربط تلك الأنهار مع بعضها البعض بهدف توفير المرونة في النقل ويمكن تقسيم انهار القارة الى مجموعتين:

اولا:- انهار شرق القارة وتمتاز بكونها من اكبر انهار القارة من حيث اتساع احواضها واطوالها ويرتبط ذلك باتساع السهل الاوربي في جهة الشرق الذي تجري فيه تلك الانهار ولان ذلك السهل منبسطة فقد كان جريان الانهار بطيئا وبالتالى زيادة تعرجات الانهار مما ساهم في زيادة اطوالها. يعد نهر الفولكا من اطول انهار القارة اذ يبلغ طوله 3688 كم وينبع من مرتفعات الفولكا شرق موسكو ويصب في بحر قزوين، ويعد نهر الدانوب ثاني اطول نهر في القارة اذ يبلغ طوله 2600 كم ويكاد يكون النهر الوحيد الذي يخترق القارة من الغرب الى الشرق اذ ينبع النهر من منطقة الالب في الغرب مارا بالعديد من الدول الاوربية ويصب شرقا في البحر الاسود

⁽²¹⁸⁾ <http://robadeeb.montadarabi.com/t54-topic>

ومن انهار شرق القارة الأخرى نهر الاورال الذي ينبع من مرتفعات الاورال الفاصلة بين آسيا وأوروبا ويتجه جنوبا ليصب في بحر قزوين، ونهر الدون الذي ينبع من السفوح الشرقية للهضبة الروسية الوسطى ضمن السهل الأوربي ويتجه جنوبا ليصب في بحر أزوف الذي هو جزء من البحر الأسود، وهناك نهر الدينبير الذي ينبع من السفوح الغربية للهضبة السابقة مارا بروسيا ثم بيلاروسيا ثم اوكرانيا ليصب في البحر الأسود⁽²¹⁹⁾

وتتصرف انهار شرق القارة الى اربعة بحار هي قزوينه، البلطيق المنجمد الشمالي والاسود. ثانيا-أنهار غرب القارة: وهي 1- أفصر من المجموعة الاولى بسبب تعقد مظاهر السطح وقلّة المساحات السهلية و2- لكنها اسرع جريانا 3- واقل تنذب في مناسيب مياهها 4- تساهم في توليد الطاقة الكهربائية كما هو الحال في انهار الدول الاسكندنافية وشبة جزيرة ايطاليا والبلقان وتمتاز انهار الجزء الغربي المطلّة على المحيط الاطلسي بأن مناسيب المياه فيها اقل تنذبًا ومن انهار هذا القسم السين والميز والشليد في فرنسا، أما الأنهار التي تتجه نحو البحر المتوسط فترتفع فيها مناسيب المياه في فصل الشتاء حيث الامطار الغزيرة، كما تساهم الثلوج المتراكمة على السلاسل الجبلية في امداد الانهار بالمياه في فصل الربيع وهذه الأنهار غير صالحة للملاحة او قليلة الاهمية في هذا الجانب بسبب البيئة التضاريسية الجبلية المعقدة وتباين كمية المياه الجارية فيها وزيادة النحت النهري والتعرية الراسية للذان كونا الشلالات والمساقط المائية ومن أهم الأنهار هي الرون والجارون في فرنسا ونهر ألبو في ايطاليا.

ويعد نهر الراين في ألمانيا من أهم أنهار القارة وأكثرها صلاحية ويتكون القسم الاعلى منه ويخترق هذا النهر مرتفعات الالب وبعد بحيرة كونستانس على الحدود الألمانية السويسرية النمساوية المشتركة يتجه نحو الجنوب الغربي حيث يخترق الهضبة السويسرية ثم جبال جورا وينتهي في بحر الشمال ويعد النهر صالح للملاحة خاصة في الجزء الذي يلي مدينة بازل التي تعد ميناء مهم على نهر الراين حيث تستطيع السفن البحرية ذات الحمولة 4000 طن من السير في النهر حتى مدينة كولون.

ثالثا: البحيرات في قارة أوروبا :

تمتاز أوروبا بوجود عدد كبير من البحيرات حيث تشكل مساحتها نسبة 1,4% من مساحة القارة وتقع 20% من بحيرات القارة في فلنده التي يوجد فيها اكثر من 60000 بحيرة، وتتباين بحيرة القارة من حيث اتساعها وعوامل تكوينها ويرجع القسم الاكبر من بحيرات القارة وخاصة في القسم لشمالي منها الى التعرية الجليدية ومن تلك البحيرات بحيرة فترن في السويد وهناك نوع اخر من البحيرات تكونت

(219) <http://www.sez.ae/vb/archive/index.php/t-43563.html>

بفعل الركامات الجليدية وتظهر مثل هذه البحيرات في فنلندا وهناك نمط آخر من البحيرات تكونت بفعل العوامل التكتونية مع الزحف الجليدي وكذلك هناك بحيرات تتخذ الشكل الطولي مثل بحيرة جنيف. وهناك نوع آخر من البحيرات شكل فوهات البراكين الخامدة وتنتشر في أيطاليا واليونان كما يوجد نوع آخر من البحيرات في منطقة الاحواض الهابطة في منطقة الكارست.

الفجوة الغذائية في قارة أمريكا الجنوبية:

الثروة الحيوانية:

توجد أنواع كثيرة من الحيوانات بأمرىكا الجنوبية، وتشمل نحو ربع أنواع الثدييات المعروفة. تنتشر المراعي الحارة والمعتدلة في أمريكا الجنوبية فوق هضبتي البرازيل وجيانا وسهول الأورينوكو وبارنا وعليها تربيلايين الأبقار والاعنام.

تصل مساحة الاراضي المخصصة لتغذية الثروة الحيوانية سواء اكانت مراعي طبيعيه ام مراعي زراعيه، الى 15% من مساحة البرازيل و 41% من مساحة الأرجنتين و66% من مساحة الأرجواي ولا يشكل نشاط تربية الثروة الحيوانية اهميه رئيسيه لمعظم دول القاره باستثناء الأرجنتين وارجواي، وذلك لفقر المراعي الطبيعيه انحاء القاره لانهما اما ان تكون على شكل اشجار كبيره كالسافنا واللاتوس والكامبوس، او تكون على شكل مراعي جافه.

وتعتمد تربية الثروة الحيوانية في القاره بالدرجه الاولى على غرض رئيسي واحد وهو من اجل لحومها وليس لغرض انتاج الالبان او مشتقاته، وذلك يرجع الى فقر المراعي الطبيعيه وانخفاض المستوى المعيشي للسكان والخصائص المناخيه المداريه الحاره التي تؤثر تأثيرا سلبيا في انتاج الالبان، اذ المعروف عاده بأن صناعة الالبان ومشتقاتها تزهر دائما في ظل الخصائص المناخيه الباردة. ويشير التوزيع الجغرافي للثروة الحيوانيه في القاره بأنه يتركز ضمن المناطق التي يتوزع فيها الغطاء النباتي الطبيعي وبذلك فإن الثروة الحيوانيه تتوزع جغرافيا وفق ما يلي: - 1 - اقليم البمباس ((البمبا في الارجننتين)): تمتلك الارجننتين في اقليم البمباس ثروة حيوانيه هائله، وقد ساعدت المراعي الطبيعيه في هذا الاقليم على توفير المراعي الكبيره والتي تشكل نسبة 40% من مساحة البلاد، وتربى في هذا الاقليم حوالي 50 مليون رأس من الأبقار وحوالي 45 مليون رأس من الاعنام و4مليون رأس من الخيول، وبذلك فإن هذا الاقليم اصبح اكبر الأقاليم في تربية وانتاج الثروه الحيوانيه ليس في الارجننتين فقط وانما في القاره. 2- اقليم جران شاكو: - ويقع جغرافيا شمال اقليم البمباس اوالبمبا أي شمال الارجننتين وغرب بارجواي وتربى فيه الماشيه ولكن من النوع الرديء لفقر حشائش البيئه.

3- اقليم الكامبوس: - ويقع في جنوب شرق البرازيل حيث حشائش الكامبوس، ويمتد شمال كرانشاجو، ويخصص اقليم الكامبوس لتربية الثروة الحيوانية. وتقدر الثروة الحيوانية بحوالي 350 مليون رأس بين ماشية واغنام ويصدر معظمها الي الخارجفي عدة اشكال (حيا او لحوم محفوظة او مثلجة) الي امريكا الشمالية وغرب اوروبا.⁽²²⁰⁾

المساحة والأراضي:

تبلغ مساحة أمريكا اللاتينية 21 مليون كم مربع تقريباً وتبلغ مساحة الأراضي الزراعية في أمريكا اللاتينية أقل من 35% من مساحة الأراضي الكلية. ومعظم المناطق الزراعية تعتبر من المناطق الاستوائية. لذلك فإن هذه المناطق وبسبب ظروف المناخ والتربة لاتتلاءم مع نمو العديد من محاصيل المناطق الباردة.

وتوجد أكبر وأخصب الأراضي في أمريكا اللاتينية في الأرجنتين وباراجواي وأرجواي وجنوبي البرازيل. ويمثل عدد العاملين في مجال الزراعة في أمريكا اللاتينية نسبة حوالي 28% من القوى العاملة، ومعظمهم يمارسون الزراعة الإعاشية.

تنتج المزارع الكبيرة في أمريكا اللاتينية معظم ما توفره المزارع التجارية من الموز والبن وثلاث حبوب الكاكاو وأكثر من ربع قصب السكر. وتنتج المزارع الكبيرة في الأرجنتين والبرازيل كميات كبيرة من الغذاء والمنتجات الزراعية الأخرى، وكلاهما من أهم الأقطار في العالم لإنتاج اللحوم. وتعتبر البرازيل من أهم الدول المنتجة للذرة الشامية وفول الصويا، بينما تعتبر الأرجنتين من أهم الدول الرئيسية لإنتاج الصوف.

تبلغ مساحة الأراضي الصالحة للزراعة 570 مليون هكتار، وهو ما يمثل 7.7% من المساحة الكلية، وفي أمريكا اللاتينية عموماً تنمو الذرة والقمح والأرز والفول والمحاصيل الغذائية الأخرى، وقصب السكر، والموز، والكاكاو والقطن والحمضيات والبن والمحاصيل النقدية الأخرى. بين القهوة البرازيلية، والموز، وإنتاج الكسافا رقم (1)، وإنتاج فول الصويا رقم (2) إنتاج الكاكاو تحتل المرتبة الأولى في العالم. وأمريكا الجنوبية لديها مساحة كبيرة من الأراضي العشبية والمراعي، في منطقة المروج بحوالي 440 مليون هكتار، وهو ما يمثل حوالي 25% من إجمالي مساحة أفريقيا والمراعي في العالم أكثر من 14% من المساحة الكلية، ومناسبة لتنمية واسعة النطاق من تربية الحيوانات.

⁽²²⁰⁾ <http://www.uobabylon.edu.iq/uobColleges/lecture.aspx?>

ومساحة مراعي في الأرجنتين تبلغ 140 مليون هكتار، والمراعي الطبيعية الشهيرة في البمباس، والتي تنتج عدد كبير من لحوم الأبقار ذات الجودة العالية، ولحوم الضأن الشهيرة. تُستغل أربعة أخماس الأرض بأمريكا الجنوبية في بعض أنماط الزراعة. وتتراوح هذه الأنماط بين الزراعة الآلية الحديثة والزراعة التقليدية بالآلات اليدوية ويُستغل نحو ثلث الأرض في الزراعة، بينما يُستغل الباقي في الرعي.

يوجد في أمريكا الجنوبية أكبر المزارع في العالم. فتوجد بالأرجنتين والبرازيل مثلاً مزارع أكبر من بعض الدول بأسرها. وتستهلك المزارع الكبيرة بأمريكا الجنوبية الأساليب الزراعية الحديثة والآلات، وتستفيد من آخر ما توصل إليه من التحسينات في البذور والمواد الكيميائية الزراعية، وتنتج تلك المزارع صادرات قيمة كالموز ولحوم الأبقار والبن والحبوب وفول الصويا والسكر والصوف. ويقوم المزارعون الذين الشركاء بدفع جزء من محصولهم إيجاراً للأرض، ويقوم العمال أصحاب الدخل البسيطة بأكثر الأعمال في هذه المزارع الكبيرة.

يعتمد عدد من دول أمريكا الجنوبية كثيراً على محصول واحد للتصدير. وهذا يسبب مشاكل اقتصادية عديدة عندما تهبط أسعار هذه المحاصيل في الأسواق العالمية.⁽²²¹⁾

السكان:

يعيش بأمريكا الجنوبية نحو 355 مليون نسمة (تقدير عام 2002م) وهو ما يمثل 8.4% من سكان العالم. ويسكن نحو ثلاثة أرباع هذا العدد بالمدن. وقد ارتفع عدد سكان المدن بأمريكا الجنوبية منذ منتصف القرن العشرين. وقد حدث هذا النمو الهائل نتيجة لهجر ملايين الفقراء من أهل الريف المزارع والقرى في سبيل البحث عن فرص اقتصادية بالمدن⁽²²²⁾

تردح بعض أجزاء أمريكا اللاتينية بالسكان. مثل جزر الهند الغربية الأخرى التي تعتبر مناطق ذات كثافة سكانية عالية على مستوى العالم. أما مناطق أمريكا اللاتينية الأخرى ذات الكثافة السكانية العالية فتشمل جنوب شرق البرازيل ومعظم ساحل البرازيل، وشرق وسط الأرجنتين ووسط المكسيك.

الموارد المائية:

تتصرف معظم مياه أمريكا الجنوبية الجارية عبر أنظمة نهريّة في منطقة الأمازون، نهر بارانا، سان فرانسيسكو نهر، نهر أورينوكو والأنهار الأخرى.

⁽²²¹⁾ <http://ency.kacemb.com/theme4/fvico.gif>

⁽²²²⁾ http://ar.sweve.com/word_show.htm?289909

نهر الأمازون يُصَرَّف نظامه في مساحة تبلغ نحو 7,000,000 كلم مربع من الأرض، وهو أكبر حوض صرف في العالم. ينقل الأمازون نحو خمس مياه الأنهار العذبة في العالم، ويجري هذا النهر لمسافة تصل إلى 6,437 كلم من جبال الأنديز في بيرو إلى المحيط الأطلسي. ولا يفوق نهر الأمازون في الطول سوى نهر النيل.

أمريكا اللاتينية غنية جدا من الموارد المائية وقد وضعت أمريكا اللاتينية الموارد المائية في العالم وهو ما يمثل 3.6% من الموارد المائية، مع التركيز على بعض روافد الرئيسية في منطقة الأمازون، نهر بارانا، سان فرانسيسكو نهر، نهر أورينوكو والأنهار الأخرى.

تشكل الأمطار الوفيرة في أمريكا اللاتينية الجزء الأكبر من مصادر المياه، حيث يبلغ متوسط هطول الأمطار السنوي 1000 ملم أو أكثر في 70% من مساحة البر الرئيسي إضافة الى مياه الثلوج من جبال الأنديز مع وجود احتياطات مائية تمثل 16.9% من احتياطي المياه في العالم.⁽²²³⁾

يؤثر النمو السكاني في إمكانية الحصول على الغذاء من خلال زيادة الطلب وارتفاع الأسعار، وبخاصة السلع الغذائية الرئيسية مثل: الحبوب، والزيت والسكر واللحوم .

ويبدو أن نمو الإنتاج الغذائي بنحو 2.0 % في عام 2012م، قد ترك آثاراً إيجابية من ناحية واردات السلع الغذائية الرئيسية وانعكس ذلك في عدم وجود زيادات كبيرة في كمية وقيمة هذه الواردات على الرغم من نمو السكان بمعدل 2.01 % ويستلزم الأمر النهوض بالإنتاجية الزراعية من خلال صياغة إستراتيجية عربية للنهوض بالبحث ونقل التكنولوجيا الزراعية في الوطن العربي يكون فيها القطاع الخاص شريكاً أساسياً وتحدد له موازنة سنوية لمشاريع البحث ونقل التكنولوجيا فقط ولا تستدعي الحاجة لإنشاء أجهزة جديدة لوجود مراكز عربية متميزة للبحث ونقل التكنولوجيا يمكن الاعتماد عليها لتنفيذ هذه الإستراتيجية.⁽²²⁴⁾

مما تقدم يري الباحث ان السودان يمتلك نقاط قوة متعددة تؤهله لان يحتل مركزاً مرموقاً بين الدول المصدرة للماشية واللحوم اذا احسن استغلالها وخطط لها، كما توجد نقاط ضعف من الممكن تجنبها وكذلك يوجد من الفرص ما يمكن اغتنامها لزيادة النسب المشار اليها في الاحصاءات والجداول في مجال صادر الماشية واللحوم ولا يتاتي ذلك الا من خلال وضع خطة استراتيجية طموحة للقطاع.

الفرص والمهددات الناتجة عن البيئة العالمية:

يمكن مما سبق تلخيص واقع القطاع الحيواني وفقا للبيئة العالمية من خلال تبيان الفرص والمهددات كما يلي:

⁽²²³⁾ <http://www.uae7.com/vb/72188.html>

⁽²²⁴⁾ المنظمة العربية للتنمية الزراعية، التقرير القطري للدول العربية حول أوضاع الأمن الغذائي، 2012م.

المهددات الخارجية:

تمثل ظروف الطلب العالمي على الصادرات السودانية من الثروة الحيوانية قوة مؤثرة من بين العوامل المحددة للمركز الراهن لتلك الصادرات ولمدى فاعليتها فى دفع قوى التنمية الاقتصادية. فالصادرات السودانية تتوقف على مستوى طلب اسواق الاقتصاديات المتقدمة وذلك لانها تمثل الجانب الاعظم من الحجم الاجمالى منها.

غير أن اسواق الاستيراد الرئيسية وتكتلاتها الاقتصادية الدولية تنتهج من سياسات التجارة الخارجية ما يؤدي الى عرقلة تنمية الصادرات السودانية فهذه السياسات التجارية ذات طابع حمائى للمنتجات الوطنية بالدول المتقدمة بما يضمن تحقيق الاستقرار النسبى لانتاجها وتنظيم استيرادها بما يتفق مع المصالح القومية لهذه الدول وتتمثل خطورة هذه السياسات الحمائية والقيود الاستيرادية والنقدية من حرمان السودان من فرص الاعتماد على حصيلة صادراته والتحكم فى قدراته التنافسية بالاسواق الخارجية، وتتخذ العقوبات التى تصنعها سياسات التجارة الخارجية انواعا متعددة كما يختلف تأثيرها بين منع وتقييد واحتكار وتسلط على الاسعار كذلك تختلف اساليبها باختلاف انواع السلع وان كان القاسم المشترك فيها جميعا هو ما تهدف اليه من تحديد حجم الواردات وتحديد أسعارها وفى هذا الصدد يمكن تقسيم المهددات التى تواجه تنمية الصادرات السودانية والمتعلقة بجانب الطلب العالمى عليها الى :-

- العقوبات غير الجمركية.

- العقوبات الجمركية.

- عدم تكافؤ المراكز الاقتصادية لاطراف التبادل التجارى.

وهناك عقبات تتعلق بالسوق السودانية ذاتها والتى تؤثر فى انخفاض الصادرات للعالم الخارجى فمن امثلة ذلك :-

المعوقات الخاصة بشأن التعامل مع دول الاتحاد الأوروبى :

وتتضمن عدم قدرة المنتج السودانى التعرف على المواصفات الأوربية المطلوبة للمنتج وعدم توفر دراسات السوق السلعية الحديثة التى توضح إمكانية دخول المنتج السودانى إلى السوق الأوروبى، بالإضافة الي ارتفاع أسعار الشحن وعدم توافر الدراسات السلعية الحديثة التى تتيح فرصة للمصدر السودانى تحديد السوق التى يمكن الدخول إليها.

العقبات الناتجة عن نمط تخطيط وتنظيم قطاع الصادرات:

هناك صعوبات أخرى تواجه الصادرات السودانية من حيث التخطيط والتنظيم لقطاع الصادرات. حيث لازال اسلوب التخطيط الحالي للصادرات فى السودان قائما على اعتبارها من المتغيرات التابعة ذات الاهمية الثانوية غير الاستراتيجية فى تحديد اهداف الاستثمار والانتاج والاستهلاك ونمط التصنيع، ويؤدى ذلك الى وضع برامج الاستثمار دون اعتداد بالاثر الصافى للمشروعات على ميزان المدفوعات او مدى حاجة الاسواق العالمية الى انتهاجها وامام اعتبار الصادرات متغيرا تابعا وليس متغيرا مستقلا نجد أن كثيرا ما تطغى احتياجات الاستهلاك المحلى على الاهداف التصديرية وتكون النتيجة هى انكماش الفائض التصديرى المستهدف امام انفجار الطلب المحلى على بعض السلع. كما انه من ناحية التنظيم تتعدد سلطات الرقابة على الصادرات السودانية ووجود ازدواج فى اختصاصات كل منها فضلا عن روتينية اجراءات التصدير بصورة تعقد من حركتها وتعوق نموها.

المزايا التي تعود علي السودان من الاتفاقيات الدولية:- (الشراكة الاوروبية، WTO)

استفاد السودان من الموارد المتاحة من اتفاقات لومي منذ 1975 وحتى 1990 في حدود 1.3 بليون يورو اي ما يعادل 1.69 بليون دولار، حيث ركزت على دعم القطاع الخاص ودعم برامج التعاون الاقليمي وتنفيذ مشروعات البنىات التحتية ويصب ذلك في مجالات التنمية وتدعيم الصادرات والاعاثة والعون الطارئ والعون الخاص للاجئين. وبلغت المخصصات للتعاون المالي التنموي ما يعادل 440 مليون يورو اي ما يعادل 572 مليون دولار .

وقد تم استبدال اتفاقيات لومي المتعاقبة باتفاق الشراكة - الذي تم في كوتونو.

فى اطار الحوار السياسى مع الاتحاد الأوربى تم فى العام 2004 الاتفاق أن يتم تطبيع العلاقات ومعاودة التعاون التنموي بين الجانبين عقب التوقيع على إتفاقية السلام الشامل وقد تم تطبيع العلاقات بين السودان والإتحاد الأوربى حيث تم فى يوم 2005/1/25 التوقيع على ورقة استراتيجية الدعم الاوربي للسودان بحجم تمويل بلغ 318.7 مليون يورو ما يعادل 414.31 مليون دولار منها مبالغ وثيقة الالتزامات المتبادلة لاستغلال استحقاقات العائد من الصادرات) فى حدود 191 مليون دولار شملت المبالغ التي كانت مجمدة سابقا، وقد كان ذلك ايدانا بتطبيع العلاقات مع السودان. مجالات التركيز التي وردت بالوثيقة الاستراتيجية القطرية (2002-2007) شملت قطاعي الأمن

الغذائي والتعليم، بينما شملت القطاعات الداعمة برامج دعم قدرات الفعاليات غير الحكومية وسيادة حكم القانون.

تمنح اتفاقية كوتونو الدول المنضوية تحتها أفضليات تجارية للنفاد للسوق الأوربي وهو السوق الأكبر الثاني في العالم ويستفيد السودان منها بل ويستفيد من الوضع التفضيلي المميز للدول الأقل نمواً تحت مبادرة كل شيء عدا السلاح بنفاذ كافة صادراته دون محددات كمية أو رسوم جمركية واستفاد السودان من هذه المبادرة في تصدير السلع وبخاصة السكر لأول مرة للاتحاد الأوربي منذ 2002 بأسعار ضعف السعر العالمي وظل يحظى بأكبر حصة ضمن الدول المستفيدة من هذه المبادرة.⁽²²⁵⁾

الاتفاقية توفر دعماً لعائدات الصادرات تحت برنامج جديد تحت كوتونو بعد الغاء نظام الاستابكس تحت لومي ويمكن للسودان الاستفادة من التعويض عن الفاقد من صادراته للسوق الأوربي تحت النظام الجديد فليكس (FLEX) في حال تنذبذ وانخفاض الصادرات عن معدلاته في المدى القصير وقد استفاد السودان من نظام الاستابكس بأكثر من 210 مليون يورو ما يعادل 273 مليون دولار، غير أن النظام الأخير اتسم بتعقيدات في تطبيق شروطه لم تمكن العديد من الدول الاستفادة منه وسيخضع للمراجعة في إطار التعديل القادم لكوتونو⁽²²⁶⁾

الفوائد المرجوة من انضمام السودان لمنظمة التجارة العالمية⁽²²⁷⁾
توفر عضوية المنظمة فرصاً كبيرة لصادرات السودان ونفاذها لأسواق الدول الصناعية والدول المتقدمة والنامية وذلك بدون تحديد رسوم جمركية عليها ..

التخلص من قيود المقاطعة الإقتصادية المفروضة عليه من قبل الولايات المتحدة الأمريكية.
الاستفادة من برمج الدعم الفني وبناء القدرات خاصة برنامج الإطار المتكامل المخصص للدول الأقل نمواً لمكافحة الفقر وتعزيز البنية التحتية وترقية الصادرات، وقد ظل السودان يتمتع بعضوية هذا البرنامج منذ العام 2006 .

يستفيد السودان من المعاملة الخاصة والتفضيلية الممنوحة للدول النامية والدول الأقل نمواً تحت اتفاقيات المنظمة وقرارات مجلسها العام ومؤتمراتها الوزارية.

⁽²²⁵⁾ <http://www.mof.gov.sd/partners.php?display=eurounion>

⁽²²⁶⁾ <http://www.mof.gov.sd/partners.php?display=eurounion>

⁽²²⁷⁾ http://ar.swewe.com/word_show.htm/?289909

الفصل الثالث

المبحث الاول

خطط وسياسات صادرات الثروة الحيوانية في السودان في الفترة من 1992 الي 2002

الادارة الاستراتيجية في السودان:

شهد السودان انواعاً من الخطط يطول زمنها احياناً ويقصر احياناً آخري ولكنها اقتصرت علي جانب واحد وسلكت انماطاً غريبة تاروق شرقية تارة آخري حسب تقلبات الاحوال ولكنها بعدت عن التأصيل والتجويد والواقعية التي تحكي اصالة الامة ومواضع القوة فيها، ولذلك كانت معزولة عن روح الشعب، فريما حققت بعض النجاحات المحدودة والموقوتة لانها اعتمدت علي اصول خارجية ومؤثرات ليس لابناء الوطن فيها قرار او رأي وذلك في بعض الفترات، لذلك كان لا بد من وضع خطة استراتيجية شاملة تأتي كفاتحة لتطور جديد في مسار البلاد تتجاوز به مرحلة الاصلاحات الاولى الي رحاب النهضة الحضارية الواسعة وذلك بحشد كل قوي الوطن نحو الاهداف العظام والغايات الكبرى مستلهمة منهجاً فعالاً تتحدي به الصعاب قصد به تغطية كل شئون الحياة اعمالاً بفتح العزائم والتوكل علي الله.⁽²²⁸⁾

الاستراتيجية القومية الشاملة (1992 - 2002م):

(الرؤية، الرسالة، الاهداف.... الخ)

جاءت الاستراتيجية القومية الشاملة علي انها خطة استراتيجية عشرية ووصفت نفسها بانها تعمل علي تخطيط شامل للتوظيف الامثل لمجمل الموارد والطاقات كما دعت ان يكون التخطيط طويل المدى الاساس للمراحل التخطيطية المتوالية معتمداً في ذلك علي استراتيجية القطاع الرائد كما شجعت علي استقطاب القروض والعون الخارجي واستثمارها في كل القطاعات وخاصة القطاع الزراعي وتدعيم مراكز البحوث والاستشارات وقد نفذت الاستراتيجية القومية الشاملة برامجها من خلال ثلاثة مراحل هي:

1. البرنامج الثلاثي الاول 1993 - 1996م.
2. البرنامج الثلاثي الثاني 1996 - 1998م.

²²⁸ المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي، وزارة مجلس الوزراء ، مدخل الي الخطة الاستراتيجية ربع القرنية 2003-2027، الخرطوم - السودان ، ص 2

3. البرنامج الثلاثي الثالث 1999 - 2002م.

وكل هذه البرامج تهدف في مجملها الي رفع الانتاجية الزراعية وتحقيق الاكتفاء الذاتي وزيادة حجم الاستثمار الزراعي بما قيمته 52.78 مليار جنيه من الجملة الكلية المخصصة للقطاعات الاخرى وهي 248.40 مليار جنيه.

ولعل ضعف التمويل كان سبباً رئيسياً في عدم تحقيق معظم الاهداف هذا فضلاً عما حققته من نجاحات.

استراتيجية الثروة الحيوانية:

1. وضع خطة واستراتيجية لاصلاح قطاع النقل والمواصلات بناء علي دراسات واحصائيات دقيقة.
2. تطوير القطاع عبر مشاريع انشاء طرق وجسور وتأهيل مواني ووسائل نقل برية وبحرية ونهرية وجوية ضمن خطط التنمية الشاملة ووفقا لاهدافها ولولوياتها.
3. توفير المعدات وقطع الغيار والصيانة وتطوير التخزين وبناء وتأهيل المخازن والصوامع كخدمات مساندة.
4. التدريب والتأهيل.
5. التكامل والتنسيق بين كافة وسائل النقل والمواصلات عبر مجلس قومي لتخطيط النقل والمواصلات على غرار مفوضية المواصلات البريطانية (BTC).
6. تحديد وتفصيل خطوط النقل والمواصلات الداخلية المتكاملة داخل المدن او بين الولايات ونشرها اعلاميا.
7. تشجيع الاستثمار الدولي والمحلي في مجال الطرق والجسور.
8. ادخال معايير السلامة في التصميم والتنفيذ في كافة قطاعات النقل خاصة الطرق والجسور.⁽²²⁹⁾

اداء القطاع خلال فترة الاستراتيجية القومية الشاملة 1992- 2002 م:

في العام 1992م بدأت سياسة تحرير الاسعار وتحسين الاداء الاقتصادي وزيادة مشاركة القطاع الخاص وانخفاض معدلات التضخم وزيادة الدخل القومي وبناء علي ذلك تقلص عجز الموازنة من 3,8% عام 1996 م الي 0.7% في عام 1998 م وذلك نتيجة لتخفيض الانفاق الحكومي.⁽²³⁰⁾

⁽²²⁹⁾ وزارة الثروة الحيوانية والسمكية، الإدارة العامة للمحاجر واللحوم، التقرير السنوي لعام 2011 م
⁽²³⁰⁾ Hakim Ben Hammouda ، Adam Elhiraka ، Isam Swelleh ، ibid ، page 3

بعد استغلال البترول تحسن الاداء الاقتصادي وبلغ متوسط معدل الدخل القومي 7,3% ما بين عامي 2001م و2006م بمساهمة القطاع الزراعي والصناعي والتعدين. شهدت تجارة السودان الخارجية تطوراً ملحوظاً من حيث قيمتها الاجمالية منذ ان تم اعلان سياسة التحرير، ولقد ادت هذه السياسة إلى نشاط القطاع الخاص في مجال التصدير والاستيراد، إلا ان تركيب الصادرات السودانية من مواد اولية في معظمها جعلها عرضة لتقلبات الاسعار العالمية. هذا وقد طرأ تغييراً على الصادرات بدخول البترول ومشتقاته اعتباراً من العام 1999م مما ادي الي فائض في الميزان التجاري بلغ قدره 254 مليون دولار. استهدفت الاستراتيجية القومية الشاملة للصادرات ماقيمته 1683 مليون دولار للعام 1998 باعتباره العام الاخير للبرنامج الثاني من الاستراتيجية بينما تحقق 595 مليون دولار اي بنسبة 35% وذلك لسببين رئيسيين:-

1 . عدم واقعية التقديرات:

2 . انخفاض الاسعار العالمية لبعض سلع الصادر رغم الزيادة في الكميات المصدرة والتي ارتفعت بنسبة 26% في العام 1998 عن العام 1997م وذلك نتيجة للاصلاحات التي شملت خفض ضرائب الصادر وتطبيق سياسة التجنيب حيث تم تخفيض نصيب بنك السودان من حصيلة كل الصادرات.⁽²³¹⁾

كما هو ملاحظ من الجدول ادناه فقد ارتفع صادر الضان الحي من 1.074.576 راس في العام 1997 الي 1.584.858 راس في العام 1998 أي بنسبة 74% بينما نجد ان العائد من الصادر لم يرتفع بنفس النسبة فقد ارتفع من 70.974 الف دولار في العام 1997 الي 97.822 الف دولار في العام 1998 أي بنسبة 37% وذلك لانخفاض متوسط السعر من 66.048 دولار في العام 1997 الي 61.722 دولار في العام 1998.

جدول رقم (2)

⁽²³¹⁾ وزارة المالية والاقتصاد الوطني، العرض الاقتصادي 1998م، الادارة العامة للسياسات الاقتصادية الكلية والبرامج، مطابع السودان للعملة، الخرطوم 1998م ص 175

تقديرات اعداد الثروة الحيوانية للفترة من 1980 - 1999

البيان العام	أعداد الحيوانات (مليون رأس)			
	إبل	ماعز	ضان	ابقار
1980م	2.3	13.3	18.1	19.5
1981م	2.7	13.7	18.9	20
1982م	2.7	14.2	19.5	20.9
1983م	2.8	14.2	19.8	21.3
1984م	2.8	14.3	19.7	20.9
1985م	2.7	13.8	18.7	19.6
1986م	2.7	13.9	18.8	19.7
1987م	2.7	14.2	19.2	19.9
1988م	2.7	14.5	19.7	20.2
1989م	2.7	14.8	20.2	20.6
1990م	2.8	15.3	20.7	21
1991م	2.8	18.7	23	21.6
1992م	2.8	22.7	26.5	25.1
1993م	2.9	27.6	31	27.7
1994م	2.9	33.3	37.1	30.1
1995م	2.9	34.2	37.1	31
1996م	2.9	35.2	37.2	31.7
1997م	2.9	36	39.8	33.1
1998م	3	36.5	42.4	34.6
1999م	3	37.3	44.8	35.8

المصدر: وزارة الثروة الحيوانية والسمكية، المجلة الإحصائية السنوية، مركز المعلومات - الخرطوم، العدد 18-2009

يري الباحث ان هنالك انخفاض واضح في اعداد الماشية الحية في فترة الثمانينات اي قبل بداية فترة الادارة الاستراتيجية حيث كانت: 53.1، 55.3، 57.3 في الاعوام 1980، 1981، 1982 علي التوالي. وارتفاعها في التسعينات خلال فترة الادارة الاستراتيجية حيث كانت: 59.8 مليون رأس، 66.1 مليون رأس، 77.1، 89.2 مليون رأس في الاعوام 1990، 1991، 1992، 1993 علي التوالي وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (10).

جدول رقم (3)

صادرات الحيوانات الحية للفترة 1980-1999م(بالرأس)

البيان العام	نوع الحيوان			
	إبل	ماعز	ضان	ابقار
1980م	4800	14178	440,969	13,311
1981م	1647	4782	440,254	18,387
1982م	982	8286	516,592	10,368
1983م	797	7718	607,539	7,661
1984م	513	6976	51,065	14,311
1985م	4708	4225	464,506	10,814
1986م	236	950	441,600	7,276
1987م	354	910	65,100	0
1988م	501	82	186,486	0
1989م	323	259	220,384	2,665
1990م	260	4607	257,184	0
1991	26356	1017	452,225	3,168
1992م	56957	4833	557,054	80
1993م	59423	8402	592,092	0
1994م	50583	7809	578,577	820
1995م	21463	8159	415,185	2,419
1996م	72071	30940	1,001,705	9,609
1997م	77714	16891	1,074,576	3,595
1998م	131570	48891	1,586,193	3,686

المصدر: وزارة الثروة الحيوانية والسمكية، المجلة الإحصائية السنوية، مركز المعلومات - الخرطوم، العدد 18-2009

كما يلاحظ ان هنالك انخفاض واضح في اعداد صادر الحيوانات الحية علي سبيل المثال الابل في فترة الثمانينات اي قبل بداية فترة الادارة الاستراتيجية حيث كانت: 4800، 1647، 982، في الاعوام 1980، 1981، 1982 علي التوالي.

وارتفاعها في التسعينات خلال فترة الادارة الاستراتيجية حيث كانت: 26356، 56957، 59423، في الاعوام 1991، 1992، 1993 علي التوالي وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (11) اعلاه.

جدول رقم (4) صادرات اللحوم للفترة (1980 - 1999م)

البيان	كمية اللحوم بالطن
1980	0
1981	10
1982	0
1983	0
1984	115
1985	13
1986	0
1987	0
1988	0
1989	0
1990	0
1991	1268.5
1992	1472.2
1993	1795.6
1994	3184.9
1995	2270.1
1996	10686.3
1997	12591.5
1998	16362.7
1999	9768.4

وزارة الثروة الحيوانية والسمكية، الإدارة العامة للمحاجر واللحوم، التقرير السنوي لعام 2000م.

من الجدول رقم (12) اعلاه يلاحظ تدني كمية اللحوم المصدرة في الفترة 1980، 1981، 1982، 1983، 1984 حيث كانت علي النحو التالي 0، 10، 0، 0، 115 علي التوالي اما في الفترة 1990، 1991، 1992، 1993، 1994 فقد ارتفعت علي النحو التالي، 1268.5، 1472، 1795، 3184 علي التوالي، اي ان هنالك تزايد واضح في كميات الصادرات من اللحوم بالطن ويعزي ذلك لاعداد الدراسات والخطط لهذا القطاع.

جدول رقم (5)

صادرات الضان الحي وحصيلة العائدات ومتوسط الاسعار للفترة من 1992م إلى 2002م⁽²³²⁾

العام	أعداد الصادرات	العائد بالدولار الأمريكي الف دولار	متوسط السعر بالدولار الأمريكي
1992م	557,054	35,933	64,505
1993م	592,054	75,997	128,353
1994م	579,990	85,556	147,512
1995م	617,004	71,802	116,372

⁽²³²⁾ المصدر تصميم الباحث نقلا عن سليمان محمد صالح ، تطور اتجاه تجارة السودان الخارجية في الفترة 90 - 2002، وزارة التجارة الخارجية، السودان، الخرطوم، نوفمبر 2003م، ص43، ص48.

66,048	74,802	1,001,576	1996م
66,048	70,974	1.074.576	1997م
61,722	97,822	1.074.576	1998م
61.722	97,822	1,584,858	1999م
811 ,82	60,555	731,242	2000
64,451	12,1	15,507	2001
59,433	95,251	1,602,638	2002

بالنظر الي الجدول رقم (13) اعلاه نجد ان حصيلة العائد من صادر الضان الحي كانت متزايدة خاصة في الفترة 1992 الي 2002.

ويما ان من اهم مبادئ الادارة الاستراتيجية دراسة البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، عليه لابد من دراسة اثر القطاعات ذات الصلة باداء قطاع الثروة الحيوانية ومنها:
إستراتيجية النقل العام:

1/ النقل العام:

تهدف خطة النقل العام لتوفير خدمات نقل ذات مستوي مقبول وامتداد واسعة بأقل تكلفة ممكنة للنقل الحضري والنقل بين المدن.

2/ النقل البحري:

1- تهدف المرحلة الأولى إلي تنفيذ المشروعات ووضع السياسات المالية والتنظيمية والقانونية التي تؤدي لتأهيل الناقل الوطني البحري، ويشمل ذلك تحديث الآليات المستخدمة في الشحن والتفريغ، وفتح خطوط جديدة، وشراء ثلاث سفن جديدة لنقل الركاب والمواشي والبتترول، لتمكين الناقل الوطني من تقديم كل خدمات النقل البحري. وتمثل السفن إضافة جديدة لتلبية الطلب علي هذه الخدمات في وقت مبكر من الإستراتيجية وفتح مجال استئجار السفن لتلبية أي طلب جديد علي خدمات النقل.

2- تهدف المرحلة الثانية للتوسع في طاقة النقل الوطني من عدة زوايا أولها إبدال بعض السفن القديمة ذات الحمولات المتوسطة والتقانة الوسيطة بسفينتين ذواتي حمولة اكبر (15-25الف طن) وتقانة حديثة تواكب التطورات الفنية في مجال النقل البحري، كما تهدف الخطة أيضا

لشراء باخرتين جديتين من نواتي التقانة الحديثة بحمولة إجمالية (30-40 الف طن) ،لمقابلة التوسع في نقل الصادرات والواردات.

3- وتهدف المرحلة الثالثة لتقييم نتائج المشروعات التي نفذت والسياسات التي طبقت في المرحلتين السابقتين.

3/الموانئ البحرية:

1- تهدف المرحلة الأولى لرفع كفاءة التشغيل، وزيادة طاقة استيعابية في الموانئ قدرها (5-6مليون طن) خلال هذه المرحلة، عن طريق تنفيذ كل السياسات الإستراتيجية المتمثلة في الإصلاح المالي والإداري والقانوني وتنمية الكوادر البشرية بتكثيف التدريب وتنفيذ مشروعات الأولوية العليا في مجالات الأعمال المدنية والآليات والمعدات، والشروع في تنفيذ مشروعات الموانئ الجديدة مثل ميناء وسيف ومرسي سلك وحلايب وإضافة طاقة جديدة تلبى الطلب المتولد عن زيادة الصادرات والواردات باستكمال الاستثمارات في ميناء بور تسودان، وميناء عثمان دقنة بسواكن. (233)

إستراتيجية التجارة:

- 1- تحرير التجارة الداخلية والخارجية.
- 2- إلغاء وتخفيض الضرائب علي السلع المصدرة ودعم وتحرير خدمات القطاعات المساعدة في عمليات التصدير .
- 3- توجيه السياسة الانتماية لتمويل قطاع الصادر وإنشاء محفظة للصادر .
- 4- الاهتمام بعمليات التصنيع والمعالجة لزيادة القيمة المضافة للمحاصيل الزراعية.
- 5- تكثيف الجهود في مجال تطوير الاكتشافات البترولية والمعدنية والوصول بها إلي مراحل التصدير .
- 6- تبسيط الإجراءات الإدارية الخاصة بالصادر وتوحيده في جهة واحدة والعمل علي نشر الوعي بالقوانين واللوائح الخاصة بالصادر.
- 7- العمل علي فتح أسواق جديدة والاهتمام بالإعلام التجاري والاستفادة القصوى من المنظمات العالمية والإقليمية والتوسع في القنصليات الفخرية والملحقات الاقتصادية.
- 8- توفير حاجات تجهيز الصادر والاهتمام بضبط الجودة .
- 9- اشتراك القطاع الخاص في وضع القوانين والسياسات، واشتراكه في الوفود والبعثات الخارجية.

(233) مركز الدراسات الاستراتيجية، الإستراتيجية القومية الشاملة 1992-2002، (المجلد الأول)، السودان، الخرطوم، مطبعة دار النشر، سبتمبر 1992

- 10- إنشاء غرفة صادرات للماشية.
- 11- منح إنتاج وصادرات الاصماغ الامتيازات والإعفاءات المنصوص عليها في لائحة الهيئة العامة للاستثمار.
- 12- إنشاء صندوق لدعم الصادرات لمواجهة تقلبات الأسعار العالمية.
- 13- ترقية السلع المصنعة للاستفادة من القيمة المضافة بالتركيز علي التجارب التي بدأت كالغزل والجلود المدبوغة وتعبئة بعض السلع.

إستراتيجية التمويل:

تهدف السياسة النقدية في فترة الإستراتيجية إلي خدمة الأهداف الاقتصادية العامة التالية:

- 1- في المجال الداخلي:
 - أ- الاستخدام الكامل والأمتل للموارد المتاحة.
 - ب- التنمية الاقتصادية الايجابية.
 - ت- الاستقرار النسبي في مستوي الأسعار لمحاربة التضخم.
 - ث- تحقيق الاكتفاء الذاتي.
 - ج- العدالة في توزيع الدخل القومي.
 - ح- التنمية الإقليمية المتوازنة.

ويمكن تحقيق هذه الأهداف بالوسائل التالية عن طريق:

- 1- تحديد سقف كلية للتمويل الداخلي لضبط التكلفة النقدية.
- 2- تحديد سقف قطاعية لتوفير التمويل للقطاعات الإنتاجية ذات الأولوية .
- 3- ربط السقف الائتمانية بحجم الودائع حتى يتم التمويل من موارد حقيقية.
- 4- ربط رؤوس أموال المصارف التجارية لتتماشي مع حجم التمويل.
- 5- زيادة رؤوس أموال المصارف المتخصصة علي إن تدفع الزيادات من فوائض الميزانية العامة بدلا من دفعها من موارد بنك السودان حتى لا يكون الأثر تضخميا.
- 6- السماح للمصارف المتخصصة ببيع جزء من رؤوس أموالها للجمهور عن طريق طرح الأسهم.
- 7- ابتكار الوسائل للاستفادة من موارد شركات التأمين.

إستراتيجية الاستثمار:

- 1- استقطاب القروض والعون الخارجي وتوجيهها للإنفاق علي مشروعات الاستثمار في كل القطاعات وخاصة القطاع الزراعي.
- 2- إزالة الازدواجية الضريبية وإعادة النظر في سياسات الضرائب والجمارك ورسوم الاستهلاك وضريبة المبيعات للقطاعات الإنتاجية وتحفيز الصادرات.
- 3- الاستمرار في سياسة التخصيص بتحويل ملكية بعض منشآت القطاع العام إلي القطاع الخاص والقطاعات الاخرى وتوجيه استثمارات القطاع العام للبنيات الأساسية والمجالات التي تجذب القطاع الخاص.
- 4- الانفتاح علي العالم بغرض استعادة ثقة المستثمر الأجنبي، والاشترك الفاعل في مؤسسات ضمان الاستثمار ومؤسسات التمويل والوكالات والأجهزة العامة المتخصصة.
- 5- تشجيع الصناعات الصغيرة والريفية وصناعة قطع الغيار والمعدات الزراعية وخلافها.
- 6- تعزيز قدرة القطاع الخاص السوداني علي الحركة للتعرف علي الفرص الاستثمارات المتاحة، والممكنة والاستفادة منها.
- 7- مرونة السياسات السعرية وتحديد السعر الذي يعكس التكلفة الحقيقية ويمكن المستثمر من تحقيق معدل ربح معتدل.
- 8- تدعيم مراكز البحوث والاستشارات والدراسات بالنظم الحديثة وعون الدولة لها. والتركيز علي تنمية بيوت الخبرة الوطنية وتضمين اتفاقيات المشاريع شرط إشراك الخبرة السودانية في التصميم والتنفيذ والمتابعة والتقييم.
- 9- الإسراع في إعداد الخريطة الاستثمارية الأولية خلال عام.

إستراتيجية مياه الشرب:

- 1- ترشيد استخدام المياه حسب طاقة المصادر المتوافرة بأسعار مناسبة، بما يحقق عائدا كافيا لتغطية كلفة تشغيل مرافق المياه وصيانتها.
- 2- إدخال التقانة المناسبة وتشجيع التصنيع المحلي للمعدات والأجهزة ودعمه والتوسع في الاستفادة من الطاقة البديلة في مد خدمات المياه.
- 3- إعادة تعميم محطات المياه القائمة، والحفائر، والخزانات، والأجهزة والمعدات وتأهيلها.
- 4- حفر الآبار وتشبيد الحفائر والخزانات، التي تفي بهدف القضاء علي العطش.
- 5- تركيب المضخات لجميع الآبار التي تم حفرها علي نطاق القطر (600بئر)، والآبار الجديدة (1000) والحفائر والخزانات.

- 6- تشجيع بيوت الخبرة السودانية لتقليل تكلفة الاستعانة بالخبرة الأجنبية والارتقاء بالكفاليات السودانية وتدريب العاملين في مجال توفير المياه.
- 7- تطوير الأبحاث الموجهة لتقويم موارد المياه ورشد استخدامها، وحسن إدارة مرافقها، ودعم أجهزة الأبحاث بالقوي البشرية وخبراء التخطيط والمعدات بغرض إيجاد بدائل لتقليل تكلفة توفير المياه.

إستراتيجية الصناعة:

- 1/ يستمد قطاع الصناعة دوره الإنمائي وأهميته الإستراتيجية من مساهماته في النهضة الزراعية الكبرى.
- 2/ تقوم الصناعة من جهة أخرى بتوفير وصناعة مدخلات الزراعة.
- 3/ تلعب الصناعة في تنمية قطاع الثروة المعدنية دورا مشابها لدورها في القطاع الزراعي.
- 4/ منح أسبقية قصوى لتأهيل المناطق الصناعية الكبرى بتوفير الطرق، والمجاري، والمياه، والطاقة الكهربائية، والمواصلات، ومستودعات الوقود، والحظائر الجمركية.
- 5/ منح أسبقية قصوى لتشغيل الطاقات المعطلة في المشروعات الصناعية.
- 6/ منح أولوية مناسبة لمشروعات التنمية الراسية.
- 7/ وضع برامج تفصيلية لإنقاذ المشروعات الصناعية التي توقفت عن الإنتاج.
- 8/ الدخول في مجال صناعة التجهيزات الصناعية وخاصة تجهيزات الصناعات الصغيرة ومعدات الحرف والمعدات الزراعية والصناعة الريفية.
- 9/ تحقيق ترابط هيكلي داخل القطاع الصناعي يؤدي إلي تنمية مشروعات الصناعة الثانوية واستغلال المخلفات والفاقد الإنتاجي والمنتجات الثانوية للعمليات الرئيسية.
- 10/ وضع برامج خاصة للصناعات الموجهة للتصدير والقائمة علي المميزات النسبية الوطنية.⁽²³⁴⁾

⁽²³⁴⁾ مركز الدراسات الإستراتيجية، مرجع سابق

المبحث الثاني

خطط وسياسات صادرات الثروة الحيوانية في السودان في الفترة من 2007 الي 2011

الخطة الربع قرنية 2007-2031م:

لم تتوقف خطط التنمية والخطط الاستراتيجية عند هذه مرحلة الاستراتيجية القومية الشاملة فقط بل بدأ العمل بخطة جديدة طويلة المدى سميت بالخطة الربع قرنية لتغطي الفترة من 2003 الي 2027م باعتبار ان عام 2003م هو عام الاساس غير ان هذه الخطة فشلت في الاربع سنوات الاولى ليصبح عام 2007 هو عام الاساس لتبدأ من 2007 - 2031م وضع برنامج استراتيجي يغطي كافة مناحي الحياة خلال 25 عاماً وبصفة عامة شمل البرنامج كل القطاعات وذلك لمواجهة تداعيات العولمة وتهيئة البلاد لمواكبة التغيرات في الاقتصاديات الدولية والتطورات المتسارعة في التكنولوجيا والثورة المعلوماتية.

اشتمل البرنامج المتكامل المتوازن علي اصلاح شامل لكل من القطاع السياسي والاجتماعي والاقتصادي وركز القطاع الاقتصادي علي الاتي:⁽²³⁵⁾

1. السياسات الكلية.
2. الزراعة وتشمل الثروة الحيوانية ونظم الري.
3. الصناعة.

الرؤية:

(استكمال بناء أمة سودانية موحدة، آمنة، متحضرة، متقدمة ومتطورة)
غاية أهل السودان استكمال بناء أمة ذات خصائص تقدمية بحلول عام 2031م، في كافة مناشط الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وأن يهيئ لها هذا التطور أن نتبوا موقعا متقدما بين دول العالم نسهم به في توطيد دعائم السلم العالمي وفي المشاركة بالأمن والرفاهية للمجتمع الدولي.

القيم:

ترتكز الاستراتيجية القومية ربع القرنية علي قيم الأمة وثوابتها الأخلاقية وراثتها الثقافي الراشد. ومن منطلق أن الأيمان بالله يعطي الحياة غايتها الأساسية ويمنحها معناها الذي يوازن بين ما هو مادي من الحاجات والطاقات وما هو روحي من المثل والقيم. وذلك مما لا تستقيم الحياة بدونه. وفق هذه القيم يسعى أهل السودان لبلوغ درجة الإحسان والإتقان في كل نشاطهم الإنساني، السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي. وعلي رأس هذه القيم ما يلي:-

1. العدل أساس الحكم الراشد يتحراه أهل السودان في كافة شئونهم.
2. الحرية هبة من الله لأساسها أن الناس خلقوا أحرارا لا يجوز قهرهم واستعبادهم ينشدها أهل السودان لتتحقق في شئون الحياة كافة وفق حكم القانون.
3. الشورى والديمقراطية مبدآن أصيلان في الحكم يقوم عليه تنظيم الدولة والمجتمع ويوجه الأداء في سائر وجوه الحياة العامة.
4. الوحدة وتتحقق بالتمازج القومي الذي يحترم التنوع والتعدد باعتبارهما مصدر قوة وفاعلية.
5. الحياة الكريمة الطيبة للمواطنين كافة لضمان تحقيق الحاجات الأساسية للإنسان والاستجابة للتطلعات المشروعة للأجيال.

⁽²³⁵⁾ عبد الوهاب عثمان شيخ موسى ، منهجية الاصلاح الاقتصادي في السودان ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، الخرطوم ، 2001 ص 272-409

6. العزة والكرامة لبناء كل مقومات القوة والمنعة للدولة والمجتمع صوناً لكرامة الوطن ومواطنيه ودرءاً لكل مهدد لسلامته وأمنه القومي.
7. المشاركة بتوسيع أطرها أمام سائر القوي السياسية والاجتماعية، وذلك من حيث هي حق وواجب.

التحديات:

1. أن نحافظ في تقدمنا الحضاري علي تميزنا الذاتي الذي نساهم به في الارتقاء بالحضارة الإنسانية، وهو الموازنة بين معطيات التقدم المادي وموجهات الرقي الروحي، كروية إنسانية صاعدة.
2. أن نحيل رؤيتنا للوحدة إلي واقع متقدم مطرد من الاستقرار السياسي والسلام الاجتماعي، وذلك علي أرضية عادلة متوازنة من الحرية الدينية والسياسية ومن التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومن المشاركة في السلطة والشراكة في الثروة، وذلك حتي نتيح لتعدنا وتتوينا فرص النمو الإيجابي الذي يخصب الوحدة.
3. أن نحقق التوازن بين الحرية الاقتصادية والعدالة الاجتماعية، بحيث يكون الإنسان هو محور عملية التحديث والتطوير، وذلك بتجفيف منابع الفقر ومحاصرة بؤر العطالة وازالة مظاهر التخلف، وتمكين أفراد المجتمع من التمتع الكامل بحقوق الحياة والحرية، ومن الانتفاع العادل بمنجزات العلم والتقانة، وذلك حتي يتطور المستوي المعيشي للمواطنين من سد الحاجات الأساسية إلي تلبية التطلعات الحضارية.
4. أن نوطد دعائم الدولة الاتحادية ذات الحكم اللامركزي الذي يوفق بين الوحدة الوطنية والاستقلال الإداري، وذلك بتطوير تجربة الحكم الاتحادي في تحديد الاختصاصات والمسئوليات وفي تخصيص الموارد والثروات.
5. أن نعمق قواعد التربية الوطنية والأخلاقية التي نتجاوز بها السلوكيات الاجتماعية المقعدة عن التطور والتقدم، ونعلي قيم العمل المنتج، والادخار المثمر، وذلك وفق سلوك قيمي من الاستثمار النافع لنعمة الوقت، والاستخدام الأمثل لخيرات الموارد.
6. أن نستكمل عمليات التأهيل الكامل لاقتصادنا الكلي في إطار الاصلاح الهيكلي وذلك بتطوير مؤشرات الاستقرار والنمو والتوازن إلي معدلات متقدمة من الشراكة العادلة في علاقات التبادل الدولي الحر، وذلك باستيعاب اقتصاديات المعرفة المعلوماتية في إضفاء القيمة المضافة، والميزة النسبية، والمقدرة التنافسية، علي سائر منتجاتنا في السوق الداخلي والخارجي.

7. أن نؤهل تعليمنا العام والعالي، وأن نطور تدريبنا الفني والتقني، وأن نرتقي بالبحث العلمي، وبناء القدرات وتوطين التقنية، حتي نحقق بتنمية الموارد البشرية وتوظيفها مستوي الإنتاجية الذي يتميز بالمعيارية العالمية.

وذلك علاوة علي الارتقاء بقدرات الجودة الأفقية والامتياز الرأسي في تخطيط السياسات وأداء البرامج وإدارة العمليات.

بدأت الاستراتيجية الربع قرنية وكانت اولى مراحلها الخطة الخمسية (2007 - 2011م) كبدائية، وكان من اهم اهدافها تنمية انتاج سلع الصادرات الحيوانية والنباتية.⁽²³⁶⁾

الخطة الخمسية 2007م - 2011م:

الغايات الرئيسية المستهدفة للخطة الخمسية، لاهميتها القصوى في رسم السياسات، وتحديد الاولويات مما يرد من المشروعات الوزارية والولائية وهي تقع في ثمانية محاور على وجه التحديد:

1- استدامة السلام والسيادة الوطنية والوفاق الوطني.

2- تعزيز المواطنة والهوية السودانية.

3- الحكم الراشد وسيادة القانون.

4- التنمية المستدامة.

5- خفض معدلات الفقر وتحقيق اهداف الالفية.

6- البناء المؤسسي وبناء القدرات.

7- تطوير المعلومات.

8. تطوير آليات البحث العلمي.

رؤية الخطة الاستراتيجية الخمسية 2007م - 2011م:

سودان موحد قائم على قواعد الأمن الشامل والتعددية والقدالية والتداول السلمي للسلطة والتوزيع العادل للثروة، محفوظ بالتعايش الاجتماعي والسلام وسيادة القانون، بشكل التنوع الثقافي والاجتماعي فيه عنصر قوة ومنعة، مستقر على أسس الشراكة الوطنية الفاعلة في تحقيق التنمية المستدامة وبناء علاقات المصالح المتبادلة مع المجتمع الدولي.

رسالة الخطة الخمسية 2007 - 2011م:

1. تحقيق الاستقرار السياسي والسلام المستدام بالوحدة الوطنية والوفاق الوطني وإنفاذ اتفاقيات السلام مع المحافظة على السيادة الوطنية والأمن القومي وتفعيل دور منظمات المجتمع الأهلي

⁽²³⁶⁾ المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي ، الخطة الخمسية 2007م-2011م، الجزء الأول (الاهداف الكمية) ، ص42

بالمساهمة في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للخطة الخمسية وبناء علاقات متوازنة مع المجتمع الدولي.

2. بسط مفهوم المواطنة القائم على الانتماء الكامل لتاريخ البلاد واعلاء إسهام مكوناته، والتحريض على أن تكون الهوية السودانية ولاء أعلى من القبيلة والجهوية سعياً للمزيد من التعايش والنهضة المتكاملة، والتأسيس لنظم اجتماعية ثقافية توجه الحركة السياسية والاقتصادية لما يحقق العدل والمساواة والعيش الكريم للجميع.

3. التنمية المستدامة من خلال تشييد البنى الأساسية، وتحديث وتطوير الزراعة والصناعة ورفع الإنتاج والإنتاجية استهدافاً للنهضة الزراعية والصناعية، وتمكين القطاع الخاص لريادة النهضة الاقتصادية والمساهمة في بناء اقتصاد المعرفة والتوفير العادل والمتوازن للخدمات الأساسية من الماء الصالح للشرب والمأوى السليم للسكن، والصحة الأولية والوقائية والتعليم العام والعالي.

4. تخفيف حدة الفقر وتحقيق التوازن العادل بين الريف والحضر ودعم تمويل المشروعات ذات العائد والأثر السريع للفقراء خاصة النازحين والمتأثرين بالحرب.

5. تطوير الحكم الراشد والممارسة الديمقراطية في ظل الحريات وسيادة حكم القانون واحترام حقوق الإنسان والعدالة واعتماد مبدأ المسؤولية في مستويات الحكم الثلاثة.

6. ثناء وتطوير القدرات وصلاح المؤسسات وأطر المجتمع المدني بالتركيز على المستويين الولائي والمحلي وتطوير مهارات أفراد المجتمع ليساهم الجميع في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، المؤسسة على التكافل والتعاون واحترام قيم العمل والوقت والجودة.

7. تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعظيم الفاعلية والكفاءة والجودة والامتياز في الأداء وتطوير المهارات والقدرات الوطنية اقتصادياً ومؤسسياً وادارياً.

توفير الموارد لدعم تخطيط البحث العلمي وتطويره أطره وآلياته وقدراته وتوجيه مخرجاته لخدمة الغايات الاستراتيجية الرئيسية في الخطة الخمسية 2007 - 2011م.⁽²³⁷⁾

8. وجاءت الغايات الاستراتيجية الرئيسة للخطة الخمسية 2007 - 2011م تحت المحاور الآتية:

1/ استدامة السلام والسيادة الوطنية والوفاق الوطني.

2/ المواطنة والهوية السودانية.

3/ الحكم الراشد وسيادة القانون.

4/ التنمية المستدامة.

⁽²³⁷⁾ المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي، الاستراتيجية القومية ربع القرنية (2007-2031) الخطة الخمسية الأولى (2007-2011م)، مرجع سبق ذكره، ص24

5/ الفقر وتحقيق اهداف الألفية.

6/ البناء المؤسسي وبناء القدرات والمتابعة والتقييم.

7/ بسط المعرفة المعلوماتية.

8/ تطوير آليات البحث العلمي.

أولاً: تحليل الوضع الراهن:

يعتمد التحليل على قراءة الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية والتقنية لأنها تشكل البيئة والظروف الموضوعية التي تحدد العناصر المؤثرة على الانتقال من الأوضاع الحالية إلى تحقيق الرؤية.

واستند التحليل على قراءة متأنية فاحصة لما سبق من دراسة وتقييم لخطط وبخاصة الاستراتيجية القومية الشاملة 1993 - 2002م وما ورد من جرد وتحليل وتقييم أجرته القطاعات الاستراتيجية في إطار إعداد الخطة الخمسية 2007 - 2011م.⁽²³⁸⁾

ثانياً: تشخيص الوضع الراهن:

يقود تشخيص الوضع الراهن إلى تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية، والمهددات والفرص المتاحة في البيئة الخارجية توطئة لبناء الخطة الاستراتيجية الخمسية الأولى على الاستغلال الأعظم لنقاط القوة، وتجاوز نقاط الضعف وتقليل أثر المهددات، ولاغتنام الفرص المتاحة لتحقيق الأهداف بالتخطيط الواعي المسنود بالهمة العالية والطموح المشروع.⁽²³⁹⁾

التحديات الاستراتيجية:

وتقابل الخطة الخمسية جملة من التحديات لابد من تحويلها إلى مكتسبات على النحو التالي:

- استكمال البيانات الدستورية والإدارية للحكم الاتحادي وتفعيل مؤسساته.
- تعزيز نظام الحكم الرئاسي وتطوير العمل البرلماني التشريعي والرقابي.
- تنفيذ اتفاقيات السلام الشامل.
- حفظ وحدة الوطن وتعزيز سيادته.
- إجراء التسويات السلمية للنزاعات الداخلية والاستهداف الخارجي.
- تعزيز الأمن بمفهومه الشامل.
- تعزيز الثقة والانتماء للوطن ولاء وهوية، والمحافظة على السلام.

⁽²³⁸⁾ المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي، الاستراتيجية القومية ربع القرنية (2007- 2031) الخطة الخمسية الأولى (2007م-2011م)، مرجع سبق ذكره، ص 17

⁽²³⁹⁾ المرجع السابق ذكره، ص 17

- تدعيم خيار الوحدة الطوعية الجانبة.
- ترسيخ أسس دولة القانون والمؤسسات والحكم الرشيد.
- بناء الحكومة الإلكترونية وتطوير النظم الإدارية.
- تطوير الأطر القانونية والتشريعية الدعمة لمجتمع المعلومات.
- تأسيس شركات محلية وإقليمية ودولية لتمويل وتنفيذ مبادرات وبرامج مجتمع المعلومات.
- إيصال الإمداد الكهربائي لسائر القطاعات السكنية والتجارية والزراعية والصناعية.
- زيادة معدلات التنمية المتوازنة والمستدامة بتوظيف جزء متعاضد من عائدات النفط في النهضة الزراعية والصناعية.
- التعامل مع النظام الاقتصادي العالمي على أساس التكافؤ والقسمة العادلة للمنافع.
- المشاركة العادلة في السلطة والثروة.
- توطيد النازحين واللاجئين.
- الوعي بثقافة الديمقراطية وحقوق الإنسان.
- تخطي ظواهر العنف والتطرف والصراعات الداخلية (العرقية والجهوية والطائفية والمذهبية).
- استدامة الاستقرار السياسي والسلام الاجتماعي.
- سد فجوة الثقة الموروثة بين بعض قطاعات المجتمع الأهلي.
- تطوير الخدمة المدنية بحسبانها عصب الأداء التنفيذي.⁽²⁴⁰⁾

اداء القطاع الحيواني خلال الثلاثة سنوات الاولى الخطة الخمسية (2007 - 2009 م):

تساهم الثروة الحيوانية بنسب مقدرة في الانتاج المحلي الاجمالي ويتضح من الجدول أدناه ان نسبة مساهمة الثروة الحيوانية في الانتاج المحلي الاجمالي قد انخفضت من متوسط 88.5% قبل سنوات الخطة إلى 17.3% في السنوات (2007 - 2009م) من الخطة الخمسية نسبة للاشتباه بالاصابة بحمى الوادي المتصدع وقد بدأ ارتفاع معدل الصادر في العام 2009م نسبة لاعلان خلو السودان من الامراض العابره للحدود كحمى الوادي المتصدع، الطاعون البقري وانفلونزا الطيور.⁽²⁴¹⁾

⁽²⁴⁰⁾ المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي، الاستراتيجية القومية ربع القرنية (2007-2031) الخطة الخمسية الاولى (2007-2011م)، مرجع سبق ذكره، ص21

⁽²⁴¹⁾ عصام صديق، مرجع سبق ذكره، ص4.

جدول رقم (6): صادرات الثروة الحيوانية في الفترة 2002 . 2009

أعداد الحيوانات الحيه (بالرأس)				البيان
الابقار	الضان	الماعز	الإبل	العام
2.655	1.602.638	53.164	155.710	2002
184	1.315.399	53.639	88.423	2003
750	1.703.562	101.899	132.602	2004
501	1.271.787	109.650	131.156	2005م
-	1.422.209	102.378	116.184	2006م
1.658	915.843	30.290	85.862	2007
1.198	610.832	14.337	140.757	2008م
14.810	1.023.454	53.751	130.969	2009م

المصدر: الامانة العامة لمجلس الوزراء، المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي، تقرير الاناء لثلاث سنوات للخطة الخمسية 2007 - 2009، ص 248

من الجدول رقم (6) اعلاه يتضح ان اعداد الصادر في قطاع الثروة الحيوانية قد استردت مكانتها بعد انخفاضها في عامي 2007 - 2008م نتيجة للاشتباه بالاصابة بحمى الوادي المتصدع ومن المتوقع بان يرتفع معدل الصادر في السنوات القادمة بفتح اسواق جديدة.

جدول رقم (7): صادرات اللحوم بالطن للفترة 2000 . 2011 م

العام	88253
-------	-------

6617.6	2000
7821.4	2001
8253.0	2002
6610.7	2003
5423.0	2004
2282.5	2005
2282.5	2006
2155.4	2007
212.6	2008
1786.20	2009
4949.6	2010
9021.5	2011

المصدر: وزارة الثروة الحيوانية، مركز المعلومات، السودان، الخرطوم، 2012.

يلاحظ من الجدول رقم (7) اعلاه ان كميات اللحوم المصدرة في الفترة 2000 وحتى 2006 اما في الاعوام 2007 وحتى 2009 فقد انخفضت الكميات المصدرة وذلك نسبة لظهور مرض حمي الوادي المتصدع والذي اثر سلباً علي الكميات المصدرة ثم عاودت الارتفاع مرة اخري في الاعوام من 2009 الي 2011 خلال فترة الخطة الاستراتيجية الخمسية. تمت المحافظة على اسواق المصدر التقليدية (السعودية، قطر، الاردن، الامارات) وفتح اسواق جديدة للصادر.

المحاجر وصحة اللحوم:

1. تأهيل محجري الكدرو وبورتسودان بتوسيع الطاقة الاستيعابية وتأهيل الحظائر واقامة المظلات وتأهيل مساطب الشحن والتفريغ والاكالات والشرابيات والطرق داخل المحجر والممرات والمغاطس والمنشآت وتأهيل المحجر حسب طلب الدول المستورده.
2. اكمال انشاءات محجر بيطري نيالا وتأهيل المسلخ.
3. تأهيل مراكز التحقين والتفتيش بكل من الخوى وام درمان والرهد.
4. اكمال اجراءات تأهيل مسلخ الكدرو وتم استجلاب المعدات وخزنت بمخازن المسلخ للبدء في اجراءات التأهيل بعد حل المشاكل مع الشركة المنفذه.
5. بدء العمل في انشاء معمل ضبط جودة اللحوم.

6. وضع تطبيق المواصفات العالمية وخدمات الانتاج الحيواني.
7. استلام وتشغيل مصنع النتروجين السائل.
8. البدء في تنفيذ معمل نقل الاجنة
9. تحسين انتاج الدواجن مما ادى إلى إنخفاض الاسعار.
10. تأهيل وحدة تحسين انتاج الجلود بدعم من وزارة الصناعة باقامة قاعة تدريب كبرى.
11. وضع مواصفات الالبان السودانية.⁽²⁴²⁾
12. تأهيل محجر بيطري الكدرو وفق اشتراطات الصادر.
13. تأهيل محجر بيطري بورتسودان والبدء في تأهيل محجر سواكن.
14. توفير مدخلات الصادر للثروة الحيوانية.
15. توفير معدات التلقيح الاصطناعي لعدد ستة ولايات.
16. توفير استلام عدد خمسة وحدات متحركة و15 وحدة تحت الاجراء للتنفيذ.
17. توقيع عقد معمل الرقابة الدوائية.
18. توقيع عقود لتوريد الآت ومعدات مصنع البان، مصنع الشباك، مصنع علامات انن، ومصنع النتروجين السائل لدعم قطاعات الثروة الحيوانية.
19. توفير احتياجات اتيام مسوحات امراض الحيوان والتقصي الحقلي وصرف 8 مليون جرة لقاح للولايات.⁽²⁴³⁾

مسوحات أمراض الحيوان التي تمت:

1. مسح مرض الطاعون البقري بحملة (1560) عينة مختلفة لعدة ولايات.
2. مسح انفلونزا الطيور بحملة (9862) عينة مختلفة لعدة ولايات.
3. مسح مرض الالتهاب البلوري بحملة (85) عينة مختلفة لعدة ولايات.
4. مسح طاعون المجترات الصغيرة بحملة (330) عينة مختلفة لعدة ولايات.
5. مسح الحمى القلاعية بحملة (156) عينة مختلفة لعدة ولايات.
6. مسح انفلونزا الخنازير بحملة (81) عينة مختلفة لعدة ولايات.
7. مسح لجمع معلومات عن امراض الحيوان بالولايات الشمالية.
8. تغطية كل البلاغات وتوفير احتياجات غرف انفلونزا الخنازير.

⁽²⁴²⁾ الامانة العامة لمجلس الوزراء، المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي ، تقرير الاداء لثلاث سنوات للخطة الخمسية 2007 – 2009، مرجع سبق ذكره ، ص250

⁽²⁴³⁾ المرجع السابق، ص 247

9. المحافظة على اسواق الصادر التقليدية (السعودية، قطر، الاردن، الامارات) وفتح اسواق جديدة للصادر (الكويت، ليبيا، لبنان).

10. اعلان خلو السودان من اهم الامراض العابره للحدود (الطاعون البقري، حمى الوادي المتصدع، انفلونزا الطيور).

11. البدء في الاستزراع السمكي بإنشاء أحواض تربية واحواض انتاج ذريعة الاسماك بالشجرة وتحديد المخزون السمكي بخزان جبل اولياء.

12. بدء تنفيذ مشروع الاحصاء الحيواني، لاكمال انشاء مباني رئاسة وزارة الثروة الحيوانية).

خطط وبرامج قطاع اللحوم المستقبلية بالسودان:

تشمل الخطط والبرامج المستقبلية لصادرات اللحوم الآتي:

1. تحديث وتطوير وتأهيل المسالخ ومواعين صادرات اللحوم لمواكبة متطلبات الدول العربية والأفريقية والآسيوية.

2. التركيز على تصدير اللحوم بدلاً عن الماشية الحية لتحقيق القيمة المضافة.

3. تطبيق المواصفات السودانية في كل مراحل إعداد وذبح وتجهيز الذبائح وترحيلها لتواكب المواصفات العالمية.

4. تطبيق نظام الذبيح الحلال في كل مسالخ الصادر للإيفاء بالشروط الإسلامية للذبيح.

5. الإهتمام بتوصيف وتوضيح الميزات التفضيلية للحوم السودانية وتفعيل عمليات الترويج لمنتجات اللحوم السودانية مثل نجاح الترويج للحوم السودانية بدولة ماليزيا والتي وجدت رواجاً وقبولاً كبيراً.

6. المشاركة في معارض اللحوم الداخلية والخارجية بالتنسيق مع السفارات والبعثات الدبلوماسية السودانية.

7. تطبيق برنامج الإيزو (ISO) والهاسب (HACCP) بالإضافة لتطبيق إجراءات التصنيع (Good Manufacture practice) (G.M.P) بمسالخ الكدرو للصادر هيبداية في الطريق الصحيح لفتح أسواق جديدة للصادرات لكل من الجزائر، وماليزيا، والسعودية لبنان. (244)

كما انه لا بد من دراسة اثر الادارة الاستراتيجية علي قطاع الري باعتباره من القطاعات ذات الصلة بقطاع الثروة الحيوانية.

(244) وزارة الثروة الحيوانية والإدارة العامة للمحاجر واللحوم، التقرير السنوي لعام 2011 م

يعتبر قطاع الري من القطاعات المؤثرة علي نجاح وتطور قطاع الثروة الحيوانية وقد حدثت عدة تطورات خلال الاعوام الثلاثة 2007. 2009 كما هو موضح اعلاه.

- انجاح الموسم الزراعي بالوفاء بتوفير مياه الري اللازمة واحتياجات التوليد الكهرومائي من الخزانات.

- زيادة المساحات المزروعة بنسبة 11% وهي من 1,761,7525,5 فدان لموسم 2007 / 2008م الي 1,964,053 فدان لموسم 2008 / 2009 م .
تحديث جزئي للآليات ووسائل الانتاج والتدريب .

- انفاذ برامج التحديث والتاهيل وصيانة البنيات الاساسية لمرافق الري والمحافظة عليها (القنوات والمصارف، محطات الطلمبات، الخزانات) .

- رصد الموارد المائية بجمع البيانات وتحليلها وحفظها في اجهزة الكمبيوتر وصيانة وتاهيل محطات الرصد .

- ادارة الفيضان بالصورة المثلي ادت الي تخفيف حدته ومخاطره علي المناطق التي كانت تتاثر به علي طول مجري النيل الازرق والنيل الرئيسي .

مشروع الجزيرة:-

- تمت ازالة الاطماء بالقنوات في السنوات (2007 / 2009) من الخطة الخمسية وازالة الحشائش بالقنوات بنسبة عالية .

- تم تركيب 13 وحدات طلمبات جديدة في السنوات الثلاثة من الخطة الخمسية (2007 / 2009) وحدة طلمبات جديدة في مشروع الجزيرة والمناقل مقارنةً باثنين فقط في السنوات (2005 / 2006) .

- تم شراء عدد 73,947 وتصنيع مواسير ابو عشرينات وعدد 3371 ابواب قنوات صغري في السنوات الثلاثة من الخطة الخمسية (2007 / 2009) مقارنةً بلاشي في السنوات قبل الخطة الخمسية (2005 / 2006) .

كما تم الاتي خلال الثلاث سنوات من الخطة الخمسية (2007 - 2009):⁽²⁴⁵⁾

مشروع كهرياء وتجميع مشاريع النيل الازرق:-

مشروع مبادرة حوض النيل: بدأت خلال سنوات الخطة الخمسية (2007 - 2009)

مداولات ومناقشات الاطار القانوني لحوض النيل.

⁽²⁴⁵⁾ الامانة العامة لمجلس الوزراء، المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي ، تقرير الاداء لثلاث سنوات للخطة الخمسية 2007 - 2009، مرجع سبق ذكره ، ص 257.

دراسات الري والصرف بالنيل الشرقي، دراسات الربط الكهربائي بين اثيوبيا والسودان دراسات الاستخدام الامثل للمياه.

مشروع كهرباء وتجميع مشاريع النيل الابيض:

الدراسات الخاصة بالمنفعة المشتركة لمشاريع الربط الكهربائي والفيضانات:

الانذار المبكر وبناء الثقة وادارة الاحواض وحماية البيئة والتدريب التطبيقي وبناء القدرات.

مشروعات الري لعام 2009م:-

ازالة 31,3 مليون متر مكعب من الاطماء من القنوات الرئيسية والفرعية بالمشاريع المروية في كل من مشروع الجزيرة الرهد، وحلفا والسوكي.

توريد منظمات مائية لمشروع للجزيرة وعدد 1200 ماسوره ابوعشرين وابواب ابوعشرين مواسير حديدية وقطع غيار للظلمبات.

انشاء صومعة غلال ريك بسعة تخزينية 100 ألف طن تتكون من 10 خلايا سعة كل خلية 10 الف طن اكتمل مبنى الادارة ومخزن المناولة الملحق بالصومعة.

انشاء وتأثيث قاعة التدريب بوزارة الزراعة والغابات.

تنفيذ عقد عمل جسم السد لمشروع سد مروحي.

اعداد دراسات السدود الجديدة ويشمل (الشريك المالي نهر عطبره وستيت وكجبار).

مشروعات إعادة التوطين للمتأثرين بقيام سد مروحي.⁽²⁴⁶⁾

مشروعات تحت التنفيذ:-

* تم شراء مواد لأبواب القموم والقطاير الرئيسية للاعمال الصيفيه بالمشاريع القومية.

* تم توقيع عقد مع شركة Andrei النمساوية لتكريب عدد 4 ظلمبات جديدة لمشروع السوكي الزراعي.

* تم فرز عطاء الاستشاري لمشروع تأهيل بنيات الري الاساسية بمشروع الرهد الزراعي الممول من قرض الاوبك وتم توقيع العقد، كما تم اعلان عطاء شراء عربات للمشروع.

* فرز عطاء تركيب الظلمبات التفويضية بخزان خشم القرية.

* تشييد جسر لتوجيه المياه إلى دلتا طوكر بطول 17كلم.

* تنفيذ حفريات نهر القاش بحجم 50 ألف متر مكعب.

* تنفيذ حفريات مجاري المسافي بطول 256 كيلومتر بمشروع القاش.

(²⁴⁶) المرجع السابق، ص258.

* تشييد الاعمال الترابية والانشائية وتوريد الطلمبات لمشروع تجميع وكهرباء النيل الابيض (الملاحه).

* تأهيل قنوات الري بولاية النيل الابيض لري 12 فدان.

* صيانة (4) طلمبات بمشروع الرماش بولاية سنار لري بمساحة 30 ألف فدان.

* بدء العمل في تعليية سد الرصيرص. (247)

المبحث الثالث

آليات تطبيق خطط صادرات الثروة الحيوانية في السودان

هناك عدة جهات تتداخل وتتكامل فيما بينها وتؤثر تأثيراً واضحاً في عمليات وممارسات الصادر من الثروة الحيوانية كل بما يليها من خطط وسياسات واجراءات وفي مقدمة هذه الجهات ما يلي: وزارة الثروة الحيوانية، وزارة الزراعة، وزارة التجارة الخارجية.

1. الخطة الاستراتيجية الخمسية (2007 . 2011) لوزارة الثروة الحيوانية:

يزداد الطلب علي الاغذية ذات الاصل الحيواني بازياد عدد السكان ونمو قطاع الحضر والذي يتفاهم بازياد معدلات الهجرة من الريف الي المدن ومعدل نمو دخل الفرد الحقيقي ومستويات الاسعار، ومن ناحية اخري فان المساحات المتاحة للمراعي تتناقص بسرعة مما يزيد من اتساع الفجوة الغذائية للحيوان وبالتالي استتباط نظم حديثة للتربية والانتاج والبحث عن مصادر متجددة للتغذية.

وتعتبر الخطة الاستراتيجية الخمسية للوزارة نقطة الانطلاق الاولي لعمليات الانتاج ومن ثم التصدير. ويستعرض الباحث هنا هذه الخطة من خلال الرؤية والرسالة والاهداف الاستراتيجية والسياسات الخاصة بالوزارة .

تقرأ الرؤية المستقبلية والتوجه الاستراتيجي لقطاع الثروة الحيوانية اثناء فترة الخطة الخمسية 2007 . 2011 م علي النحو التالي:

(247) المرجع السابق، ص258.

" نحو قطاع منتج متعافي متطور ومساهم في الامن الغذائي والصادر وتخفيف حدة الفقر".
اما الرسالة فتقرأ:

" احداث زيادة في انتاج الثروة الحيوانية والموارد السمكية وزيادة المسحوبات بغرض زيادة الصادرات وبالتالي مضاعفة العائدات والدخل وتخفيف حدة الفقر وتأمين الغذاء وتوسيع قاعدة خدمات الثروة الحيوانية والسمكية وتحسن القدرات مع الالتزام بالنظم والقيم والتوجهات العالمية والعلمية البناءة لتمكين منتجي المنتجات الحيوانية والسمكية والمجتمع الرعوي من تخطيط وادارة العمل التنموي والمحافظة علي استمرارية وتحديث الثروة الحيوانية كمصدر متنامي ".⁽²⁴⁸⁾
الاهداف الاستراتيجية للخطة الخمسية للقطاع وتتمثل في الاتي:⁽²⁴⁹⁾

- النهوض بقطاع الثروة الحيوانية والسمكية في السودان بغرض زيادة الانتاج والانتاجية.
 - تقديم كافة الخدمات الضرورية لانسان القطاع مع دعمه وتطوير قدراته.
 - دعم اقتصاد الأسر في القطاع الرعوي بتنمية وتطوير صناعة المنتجات الحيوانية والسمكية.
 - تشجيع البحث ودعم البحوث التطبيقية في قطاع الثروة الحيوانية والسمكية.
 - تطبيق الاسس العلمية والاقتصادية في تطوير نظم الانتاج الحيواني للمساهمة في تحقيق النمو المتوازن والمستدام وزيادة فرص العمل.
 - زيادة فاعلية دور القطاع الخاص في تأسيس صناعة انتاج حيواني مستدامة ومتطوره وفقاً للآتي:
 - تشجيع التكامل الرأسي والافقي في كل مجالات الانتاج.
 - تطوير المنتج الصغير وبناء المؤسسات الاقتصادية الكبيرة والمتوسطة وتحسين الصفات الوراثية وتربية سلالات عالية الانتاج.
 - تبني التقانات والاساليب الحديثة في الانتاج والتسويق.
 - رفع القيمة المضافة ورفع الكفاءة التنافسية وذلك بتطوير المنتجات الحيوانية والسمكية وصناعة الاعلاف والادوية واللقاحات والجلود والعمل على الارتقاء بتوعية وسلامة الاغذية والمنتجات الصناعية واحلال الواردات.
 - زيادة عائد الصادر والعمل على تحويل السودان ليكون مركزاً عالمياً لانتاج وتسويق اللحوم الحلال واللحوم الصحية الخالية من المعاملة بالهرمونات ومحفزات النمو والكيميائيات.
- وتتضح اهمية الثروة الحيوانية في السودان من خلال مساهمتها في ميزان المدفوعات و الناتج المحلي كما يشير لذلك الجدول رقم (8) انناه⁽²⁵⁰⁾ والذي يوضح مساهمة القطاع بشقيه الزراعي والحيواني في الناتج

⁽²⁴⁸⁾ وزارة الثروة الحيوانية و السمكية ، الادارة العامة للتخطيط واقتصاديات الثروة الحيوانية والسمكية ، الخطة الخمسية الخاصة بقطاع الثروة الحيوانية و السمكية للاعوام 2007 - 2011 م ، الجزء الاول ، ملخص تنفيذي ، الخرطوم ، 2007 ، ص 2 ، ص 6
⁽²⁴⁹⁾ المرجع السابق، ص 26
⁽²⁵⁰⁾ بنك السودان المركزي ، التقرير السنوي الثامن و الاربعون ، الخرطوم، 2008 ، ص 68

المحلي الاجمالي بنسبة 36.2% عام 2007 و 35.9% عام 2008 بينما كان معدل النمو للقطاع 2.4% عام 2007 و 2.1% عام 2008 اما الثروة الحيوانية علي وجه الخصوص فقد ارتفع معدل النمو من 2.5% عام 2007 الي 3.7% عام 2008.

انخفضت عائدات صادرات الحيوانات الحية واللحوم من 80.6 مليون دولار في عام 2007 الي 46.0 مليون دولار في عام 2008 بمعدل 44.7%، وذلك بسبب تراجع الكميات المصدرة من 1007 راس في 2007 الي 587 راس في عام 2008 وكذلك الكميات المصدرة من اللحوم من 1046 طن متري في عام 2007 الي 5 طن متري في عام 2008.⁽²⁵¹⁾

كما ان السودان يعتبر من اهم الدول العربية والافريقية في مجال الثروة الحيوانية ومنتجاتها والتي تساهم في الصادر وتحقيق الامن الغذائي بتوفير اللحوم بانواعها ومنتجات الالبان للاستهلاك المحلي.

جدول رقم (8)
مساهمة الثروة الحيوانية في السودان في الناتج المحلي الاجمالي

2008			2007			القطاع
نسبة المساهمة	معدل النمو	القيمة	نسبة المساهمة	معدل النمو	القيمة	
35.9	2.1	8.44	36.2	2.4	8.03	(أ) الزراعة
19.2	6.4	4.51	19.1	9.4	4.24	1. الشق النباتي
10.8	7.2	2.54	10.7	3.5	2.37	الزراعة المروية
0.9	4.8	0.22	0.9	-23.8	0.21	الزراعة المطرية الالية
5.2	7.0	1.22	5.1	6.2	1.14	الزراعة المطرية التقليدية
2.3	1.9	0.53	2.3	3.0	0.52	الغابات واخري
16.7	3.7	3.93	17.1	2.5	3.79	2. الشق الحيواني
16.7	3.7	3.93	17.1	2.5	3.79	الثروة الحيوانية
31.4	0.8	7.40	33.0	23.2	7.34	(ب) الصناعة
18.8	-3.9	4.43	20.8	32.0	4.61	(1) التعدين والمحاجر
18.2	-4.0	4.29	20.1	33.2	4.47	(2) البترول
0.6	-	0.14	0.6	.2	0.14	(3) اخري
7.4	8.7	1.74	7.2	13.9	1.60	الصناعة التحويلية
1.4	13.3	0.34	1.4	7.0	0.30	الكهرباء والمياه
3.8	7.2	0.89	3.7	6.5	0.83	البناء والتشييد
32.7	12.6	7.70	10.8	7.5	6.84	(ج) الخدمات
12.7	20.6	2.98	11.1	9.4	2.47	الخدمات الحكومية
20.1	8.0	4.72	19.7	6.5	4.37	الخدمات الاخري

(251) المرجع السابق ، ص 78

100.0	6.0	23.54	100.0	10.2	22.21	الناتج المحلي الاجمالي بالاسعار الثابتة
35.9	2.1	5128.9			4,067.5	مخفض الناتج المحلي الاجمالي
19.2	6.4	8.44			90,339	الناتج المحلي الاجمالي بالاسعار الجارية

بنك السودان المركزي، التقرير السنوي الثامن و الاربعون، الخرطوم، 2008، ص 78
والجدول رقم (9) ادناه يوضح تقديرات الثروة الحيوانية للعامين 2007، 2008 والتي أظهرت زيادة طفيفة في انتاج 2008

الجدول رقم (9) تقديرات الثروة الحيوانية للعامين 2007 - 2008

النوع	2007	2008	معدل التغير
الابقار	41.138	41.426	0.7
الضان	50.651	51.067	0.8
الماعز	42.938	43.104	0.4
الابل	4.238	4.406	4
المجموع	138.965	140.003	0.8

المصدر : بنك السودان المركزي ، التقرير السنوي الثامن و الاربعون ، الخرطوم، السودان ، 2008 ، ص 68

السياسات العامة للوزارة:

تتضمن سياسات هذه الوزارة المرتبطة بهذا القطاع عدة سياسات فرعية الي جانب السياسة العامة وذلك علي النحو التالي:⁽²⁵²⁾

1/ السياسات المؤسسية:

- اعتماد سياسات اتجاه قطاع الثروة الحيوانية التي تخدم تطوير الانتاجية في القطاع التقليدي وشبه الحديث والحديث.

- اعتماد التمويل المصرفي لتطوير قطاع الثروة الحيوانية والسمكية.

- توسيع مظلة تامين قطاع الثروة الحيوانية والسمكية.

⁽²⁵²⁾ فاطمة مختار، مركز المعلومات ، وزارة الثروة الحيوانية و السمكية ، الخرطوم، السودان، 2010 ، ص 1 ، ص 2 .

. تطوير البنية التحتية للثروة الحيوانية.

. تعزيز جهود مكافحة الاوبئة والخدمات المساعدة .

2 / سياسات الاصلاح المؤسسي:

. انشاء معمل ضبط جودة للمنتجات الحيوانية والسلمكية ومدخلات الانتاج.

- انشاء جهاز مركزي يقوم بادرارة وتنظيم اسواق الماشية والاسماك والاحياء المائية والمنتجات الحيوانية.

- حماية القطيع القومي ورفع الكفاءة الانتاجية وتوفير متطلبات السلامة والجودة ولاصدار القوانين المنظمة لذلك.

3 / سياسات الانتاج والانتاجية:

- العمل علي زيادة الانتاج والانتاجية وتأسيس صناعة انتاج حيواني وسلمكي متطور قادر علي تلبية احتياجات الاسواق المحلية والاقليمية.

. تحويل السودان لمركز عالمي لانتاج وتسويق اللحوم الحلال واللحوم الصحية السلمكية.

. استئصال الامراض الوبائية والمتوطنة ومحاصرة الامراض العابرة للحدود.

. تعزيز خدمات البحث العلمي والارشاد في مجال الانتاج الحيواني والخدمات البيطرية.

- حماية الموارد السلمكية في المصائد الطبيعية والمحافظة عليها واعادة تدعيم المخزونات السلمكية ومكافحة التلوث والصيد الجائر .

. تطوير نظم التغذية وانهاذ تكامل الحيوان في المشاريع المروية.

- تنمية و تطوير البحث العلمي في مجال الثروة الحيوانية والسلمكية وتوجيه برامج البحوث لخدمة اهداف واسبقيات النهضة الزراعية.

. تطوير نظم الارشاد ونقل التقنية واتباع اللامركزية في نشاطها.

. استحداث نظام تحفيزي مشجع للانتاج والانتاجية.

4 / سياسات التمويل:

. المطالبة بتوسيع نسبة التمويل المخصصة لقطاع الثروة الحيوانية والسلمكية.

- العمل علي استقطاب التمويل لانشاء البنية التحتية لقطاع الثروة الحيوانية (طرق، ابار، مسالخ، كهرباء، خدمات بيطرية، تلقيح اصطناعي، تحسين وراثي... الخ).

. استقطاب التمويل للصناعات التحويلية للمنتجات الحيوانية ومدخلاتها.

5 / سياسات التسويق:

. التركيز علي تطوير وانشاء البنيات التحتية المساندة لقطاع الثروة الحيوانية.

. تشجيع قيام شركات وهيئات متخصصة في خدمات التسويق والترويج للصادرات.

. انشاء نظام معلومات تسويقي للثروة الحيوانية.

6 / سياسات الصادر:

. دعم برامج احلال الواردات في مجال المنتجات الحيوانية.

. تشجيع و تطوير وسائل الترحيل والتبريد والتخزين.

. اعفاء مدخلات الانتاج الحيواني واعلاف الحيوان والدواجن المصنعة والجاهزة من القيمة المضافة.

7 / سياسات المعلومات والمعلوماتية:

. انفاذ مشروع الاحصاء الحيواني والسلمي.

. تطبيق نظام للانداز المبكر وادارة المخاطر في مجال الثروة الحيوانية والسلمية.

8 / سياسات الاستثمار:

. وضع سياسات استثمار مشجعة لجذب المستثمرين في قطاع الثروة الحيوانية والسلمية بالتنسيق مع الجهات الاخرى.

. تشجيع الشراكات الاستراتيجية في مجال الانتاج وخدمات الصادر.

. تشجيع الاستثمار في البنيات الاساسية والخدمات المساندة.

9 / سياسات الامن الغذائي:

. الاهتمام بالتدريب وبناء القدرات البشرية في مجال الثروة الحيوانية والسلمية.

. اتباع سياسات لكسر قاعدة الانتاجية التقليدية من الانتاج للاكتفاء الذاتي للانتاج للتسويق وبالتالي

دخول آلية السوق وذلك من خلال توفير الخدمات الاساسية وزيادة الدخل.

. العمل علي اعداد دراسات داعمة للامن الغذائي والتنمية الريفية.⁽²⁵³⁾

2 . الخطة الاستراتيجية الخمسية (2007. 2011) لوزارة الزراعة:

الرؤيا:

تستمد الوزارة رؤيتها لمستقبل عملها من واقع ما كفله لها الدستور الانتقالي من مهام وانطلاقاً من اهداف ومرامي الاستراتيجية ربع القرنية. واستناداً الي ذلك فان الوزارة ستعمل ومن خلال اعمال

⁽²⁵³⁾ فاطمة مختار ، المرجع السابق ، ص 1، ص 2

آليات السياسة الزراعية علي تحويل القطاع الزراعي الي قطاع زراعي ديناميكي قادر علي النمو الذاتي المستدام، ومتوازن وقادر علي المنقسة اقليمياً وعالمياً باستخدام معايير الجودة والتميز والاستخدام الكفاء للموارد.

الرسالة :

- تطوير وتحديث الزراعة التقليدية لتحقيق التنمية الريفية في مجال الزراعة الاسرية ومكافحة الفقر.
- تنمية ورفع قدرات الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص للقيام بدورها في تطوير العمل الزراعي.
- اختيار واعتماد التقنية المناسبة و برامج و اساليب الارشاد الزراعي وتحديث النظم الزراعية بهدف تطوير وتحسين الانتاج الزراعي.
- ترشيد استخدام الاراضي الزراعية لوقف التدهور البيئي ومكافحة الجفاف والتصحر بالتعاون والتنسيق مع الجهات ذات الصلة.
- رصد ومكافحة الافات القومية بالتنسيق مع الجهات المعنية.
- الاشراف علي الاستثمار الاتحادي في مجال الزراعة بالتنسيق مع وزارة الاستثمار.
- الاشراف علي مشاريع التعاون الدولي والاقليمي والاستثمارات في مجال الزراعة وذلك بالتنسيق مع وزارتي التعاون الدولي والاستثمار.
- وضع السياسات اللازمة لتطوير وتحديث وتنمية الموارد الطبيعية (مياه، غابات ومراعي).
- متابعة تنفيذ القوانين التي تشجع وتحمي الغابات.
- تنمية التعاون الدولي والاقليمي في مجالات الموارد الطبيعية والغابات.
- التنسيق مع الولايات لافاد خطط الوزارة والولايات لتحقيق الطفرة المنشودة.

الاهداف الاستراتيجية للوزارة:

- تحقيق الامن الغذائي
- تخفيف حدة الفقر بنسبة 50% بنهاية العام 2015 وتوفير فرص العمل وزيادة دخل الفرد السوداني.
- تحقيق التنمية المتوازنة لكافة أقاليم البلاد تشجيعاً للاستقرار في الريف.
- تنمية وحماية الموارد الطبيعية بما يكفل استدامتها وتجدد عطائها.
- تنمية الصادرات الزراعية بشقيها النباتي والحيواني.

- تعظيم القيمة المضافة للانتاج الزراعي بتطوير الصناعة التحويلية.

سياسات الوزارة:

تناولت الخطة السياسات الزراعية بعناية فائقة وتطرقت للاصلاح المؤسسي والبنية التحتية والاستثمار والتسويق وسياسات الاراضي ونقل التقانة والارشاد والبحوث واجهزة المعلوماتية وربطت كل ذلك بالسياسات الكلية النقدية والمالية للخروج بحزمة متناغمة تحقق اهداف التنمية لتنفيذ ما هو مطلوب وضعت الخطة مصفوفة السياسات التي توضح ما هو مطلوب في كل جانب والجهات التي يناط بها تحقيق ذلك.

حددت الخطة الاسبقيات للبرامج والمشاريع استناداً علي الوثيقة الشاملة لتنمية القطاع الزراعي والتي جاءت فيها الاسبقيات علي النحو الاتي:

- البنيات التحتية.

- رفع قدرات المنتجين.

- الخدمات المساندة.

- حماية الموارد الطبيعية.

- برامج الامن الغذائي الاستراتيجية.

- برامج رفع الانتاجية وبرامج خفض تكلفة الانتاج.

- تحديث وتطوير النظم الزراعية.

- التصنيع الزراعي الريفي.

وقد غطت برامج ومشروعات الادارات العامة وهي نقل التقانة والارشاد، التعاون الدولي والاستثمار، التخطيط والاقتصاد الزراعي، الموارد الطبيعية ووقاية النباتات. وفيما يلي المؤسسات والهيئات تشمل الخطة برامج ومشروعات الهيئة القومية للغابات، هيئة تنمية جبال النوبة بالاضافة للقطاعات الثلاثة المطري والمروي والبستاني. اما فيما يلي الوحدات فتشمل ضبط الجودة والمواصفات ووحدة التعمير والمشاريع الرائدة والمشروع القومي للارز.

(أ) التنمية المستدامة للموارد الرعوية والعلفية وفق الاستراتيجية

امنت السياسات الزراعية العامة على الحفاظ على اسواق السلع الزراعية السودانية في العالم الخارجي من خلال انشاء مراكز للترويج بهدف زيادة نصيب السودان من هذه الاسواق، بجانب ذلك تعمل سياسة الوزارة على زيادة حصيلة الصادرات من خلال مضاعفة الانتاجية مما يدعم تسمين

الحيوانات وضمان تغذيتها بالصورة المطلوبة لضمان جودة الانتاج لتحقيق الوفرة للانتاج المحلي وتخصيص جزء من الإنتاج للصادر. (254)

(ب) الربط بين المسارات وطرق الماشية:

حاولت وزارة الزراعة الربط بين مسارات الرعاة وطرق الماشية وذلك بتحديد مواقع معروفة للرعي لمنع الاحتكاكات بين مستخدمي الموارد الطبيعية مما شجع على توفير وتركيز الخدمات على طول المسار مما سهل من عملية الاستغلال الامثل للموارد الرعوية المتاحة والاهتمام بالنواحي الارشادية بالاستفادة من وسائل الاعلام المتاحة.

(ج) تأهيل الموارد الرعوية وتنمية قدرات الرعاة وفض النزاعات وذلك باعداد البرامج بالمشاركة المحلية بقيادة الإدارة التنفيذية للولايات المتأثرة مثل ولايات دارفور و كردفان.

(د) رفع الوعي لمربي الماشية التقليديين بالأهمية الاقتصادية لما يملكون من ثروة وادخالها في دورة راس المال وتغيير نظرة الرعاة من اجتماعية إلى اقتصادية.

(هـ) دعم إدارة المراعي والعلف وذلك بتأسيس هيكل مؤسس لإدارة المراعي والعلف والشئون الرعوية على المستوى القومي ودعمه بالامكانيات المادية والبشرية وتحديث قطاع الانتاج الحيواني التقليدي والحديث بما يتماشى مع متطلبات القطاع المنتج وما يلائم الاستخدام السليم للموارد المتاحة والتنمية المستدامة في ظل المتغيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية. (255)

(و) تشجيع انتاج وصناعة الاعلاف:

تشجيع انتاج وصناعة الاعلاف عن طريق الغاء الرسوم المفروضة على انتاج وصناعة الاعلاف وتحديث نمط الانتاج الحيواني.

(ز) التنسيق بين الوزارات والادارات ذات الصلة:

اصبح هنالك تنسيق كامل بين الوزارات ذات الصلة الثروة الحيوانية والزراعة والمواصفات، الصناعة ادارة المراعي والعلف فيما يختص بالبرامج والمعلومات.

(ح) الاهتمام ببحوث المراعي والعلف:

تم الاهتمام بالمراعي الطبيعية عن طريق اضافة تقانات ترفع من القيمة الغذائية للمرعى الطبيعي وتساعد على حماية وحفظ وتطوير المراعي الطبيعية بالسودان مع عدم اغفال جانب الاعلاف المروية والبحوث المرتبطة باستغلال الموارد الرعوية. (256)

(254) فتح الرحمن احمد، المرجع السابق، ص7

(255) المرجع السابق، ص16.

(256) المرجع السابق، ص15

الخطة الاستراتيجية الخمسية (2007-2011) لوزارة التجارة الخارجية:-

تلعب التجارة دوراً هاماً في التنمية خاصة في ظل سياسة التحرير وقيام التكتلات الاقتصادية الاقليمية والدولية حيث تمثل التجارة الخارجية اداة هامة في مجال التبادل التكنولوجي وتبادل المنافع الاقتصادية والاجتماعية وبناءً على ذلك تركز الوزارة على مواكبة تلك التطورات واحداث الهيكلية وبناء القدرات المؤسسية والبشرية ودمج الاقتصاد الوطني في الاقتصاد العالمي وتنمية الاسواق الخارجية والمحافظة عليها بالتعاون والتنسيق مع الجهات ذات الصلة، كما تركز على ان تصبح اداة اساسية وفعالة ذات اضافة ملموسة في الناتج القومي الاجمالي ومحور للتنمية الاقتصادية. وتعتبر الخطة الاستراتيجية الخمسية للوزارة نقطة الانطلاق الاولى لعمليات الانتاج ومن ثم التصدير. ويستعرض الباحث هنا هذه الخطة من خلال الرؤية والرسالة والاهداف الاستراتيجية والسياسات الخاصة بالوزارة .

تقرأ الرؤية المستقبلية والتوجه الاستراتيجي لوزارة التجارة الخارجية اثناء فترة الخطة الخمسية 2007-2011 م على النحو التالي:

" التجارة الخارجية عمود الاقتصاد الوطني، محرك للتنمية وجسر للتواصل بين الشعوب" اما الرسالة فتقرأ:

" دفع وحفز التجارة الخارجية ووضع السياسات والوسائل التي تحقق تنظيم وترشيد عمليات الاستيراد والتصدير ورصد حركة التجارة الدولية واسعار السلع وتنظيم تجارة الحدود وتنمية الصادرات وضمان الامن الغذائي ووضع السياسات والضوابط الخاصة بقواعد المنشأ وتشجيع المنافسة ومكافحة الاغراق وتجارة العبور بجانب الاشراف على متابعة تنفيذ الاتفاقيات التجارية واتفاقيات القروض السلعية". (257)

الوضع الراهن:

رغم الظروف والمتغيرات الاقتصادية التي لازمت البلاد الا ان اداء التجارة الخارجية اتسم بالموثرات الايجابية الاتية:

- استمرار سياسة التحرير الاقتصادي.
- تنوع تركيبة الصادرات السودانية ودخول سلع جديدة مثل الذهب، البترول، سلع صناعية وزراعية واخري.
- نجحت الوزارة في تصدير اللحوم الي الاسواق العربية.

(257) وزارة التجارة الخارجية ، مركز المعلومات ، الخطة الخمسية

- نجحت في استضافة العديد من الأنشطة التجارية الإقليمية والدولية (قمة الكوميسا، الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، الساحل والصحراء) بالتنسيق مع الجهات ذات الصلة.
 - أنشأت العديد من النقاط التجارية بالعاصمة والولايات لخدمة صغار ومتوسطي رجال الأعمال.
 - نجحت في توقيع العديد من الاتفاقيات التجارية الثنائية بجانب تنشيط أعمال اللجان الوزارية العليا المشتركة مع العديد من الدول الصديقة والشقيقة.
- الاهداف الاستراتيجية للخطة الخمسية للوزارة تتمثل في الآتي:** (258)
- في مجال الصادرات غير البترولية بنيت تقديرات الصادرات السودانية للفترة المستهدفة علي الاعترافات الآتية:

- احتمالت زيادة المساحات المزروعة وزيادة الانتاج والانتاجية (برنامج النفرة الخضراء).
- الخطة المقدمة من مجلس صادرات السلع الصناعية فيما يتعلق بالسلع الصناعية التحويلية.
- التامين علي سياسة التحرير الاقتصادي والتأكيد علي مبدأ الاهتمام بالموصفات القياسية للصادرات.
- عقد مؤتمر تنمية الصادرات.
- اصدار دليل الصادرات السودانية.

في مجال المعارض:

تهدف خطة الوزارة الخمسية الي وضع خطة متكاملة للمزيج التسويقي بغرض ايجاد اسواق للمنتجات السودانية وتشجيع القطاع الخاص السوداني علي ضرورة المشاركة الفاعلة في المعارض الدولية والإقليمية.

في مجال التخطيط والمعلومات والبحوث:

تم اعداد دراسات حول حركة التجارة الخارجية (صادر ووارد) واتجاهات اسعار السلع واسعار الصرف.

عقدت ورش عمل في ولايات السودان المختلفة حول مشاكل الصادرات ومنظمة التجارة الحرة العربية والشراكة الاقتصادية مع الاتحاد الاوروبي.

تم إنشاء (15) نقطة تجارية ولائية بهدف توفير الفرص والمعلومات التجارية لصغار ومتوسطي رجال الأعمال ومناطق الانتاج الزراعي والحيواني.

(258) المرجع السابق، ص 26

في مجال تبسيط الاجراءات تم تسهيل استخراج السجل التجاري وفق متطلبات الانضمام لمنظمة التجارة العالمية.

في مجال القوانين والتشريعات:

- العمل علي اجازة القوانين المنظمة للعمل التجاري بما يواكب انضمام السودان لمنظمة التجارة العالمية.

- عقد حملات توعية و تدريب للتعريف بالقوانين التجارية.

- تزويد رجال الاعمال وادارات الوزارة بالقوانين واللوائح التجارية.

سياسات الوزارة:

تأخذت عدة تدابير لرفع كفاءة قطاع الثروة الحيوانية وذلك من خلال دعم القدرة التنافسية لصادرات الثروة الحيوانية عن طريق رفع مقدرة الدولة على خلق مزيد من الثروة قياساً برصافتها ومنافستها في الاسواق العالمية بجانب حوزتها على الميزة النسبية الظاهرة في اي فرع من فروع النشاط.

وهناك دراسات عديدة في هذا المجال تتلخص في المحاور الآتية:⁽²⁵⁹⁾

المحور الأول: تخفيض تكاليف الانتاج الداخلية للوصول إلى الاسواق العالمية والمتمثلة في:

(أ) خفض الضرائب والرسوم والجبايات.

(ب) تطوير خدمات التصدير (النقل، المواني، المحاجر).

المحور الثاني: معالجة النزاعات بين الرعاة والمزارعين في مناطق التماس.

المحور الثالث: التنسيق بين المركز والولايات فيما يتعلق بالقوانين والتشريعات المنظمة للتجارة الخارجية.

المحور الرابع: تنظيم الاسواق المحلية لإزالة الممارسات الخاطئة.

المحور الخامس: تبسيط إجراءات الصادر بالتنسيق مع الجهات المعنية وذلك بتقصير الدوره المستندية لعمليات الصادر.

المحور السادس: ثبات السياسات الحكومية في مجال تطوير القطاع انتاجاً وتسيوياً وتصديراً.

- المحور الأول:

أ / تخفيض تكاليف الانتاج الداخلية للوصول إلى الاسواق العالمية:

⁽²⁵⁹⁾ فايزه ابراهيم احمد، ام سلمة ابراهيم محمد ، ورقة عمل بعنوان : دعم القدرة التنافسية لصادرات الثروة الحيوانية ، وزارة التجارة الخارجية ، السودان ، الخرطوم ، 2009 ، ص 2.

يمكن التوصل إلى تخفيض تكاليف الانتاج في هذا القطاع بسهولة ويسر خاصة وأن عنصر الجودة متوفر في هذا القطاع. وذلك عن طريق تخفيض تكاليف الانتاج المتمثلة في تكاليف النقل والتزحيل وتخفيض تكاليف الضرائب والرسوم والجبايات المفروضة على المنتج.

ب / تطوير خدمات التصدير:

وذلك عن طريق توفير الميزانيات الكافية لتحديث العمل بالمسالخ والمحاجر وفق المواصفات العالمية وخاصة التي تقع بمناطق الانتاج للاستفادة من كثرة المعروض من المواشي في بداية الموسم.

- الاتجاه إلى اسلوب التجميد والتبريد للحوم.
- تأهيل الآليات في كل المسالخ.
- توسيع قاعدة العمال المهرة. في صناعة اللحوم المشفاة وتأهيلها حتى تواكب المواصفات العالمية.²⁶⁰
- التوسع في خدمات العربات المبردة.
- توفير ميزانية لتأهيل مشروع طريق الماشية من مناطق الانتاج وحتى مواني التصدير.
- الارتقاء بمحجر بيطري سواكن خاصة بعد فرار ترحيل المحجر من بورسودان إلى سواكن.⁽²⁶¹⁾

المحور الثاني:

معالجة النزاعات بين الرعاة والمزارعين:

يتميز الرعي في السودان بالترحال حيث ينتقل الرعاة بين مناطق المخرف والمصيف في فترات زمنية محدودة املتها ظروف تواجد مياه الشرب والكلأ وتنشأ أحيانا نزاعات بين المزارعين والرعاة، وقد تمت معالجة مثل هذه النزاعات بتحديد مسارات لسير الماشية خشية التصادم ونشو النزاعات.

المحور الثالث:

التنسيق بين المركز والولايات فيما يتعلق بالقوانين والتشريعات المنظمة للتجارة الخارجية. والمتمثل في عدم اصدار التصديقات الاستثنائية للسلع الاستراتيجية كالذرة والضان والابل في مقايضة غير متكافئة.

⁽²⁶⁰⁾ المرجع السابق، ص 4
⁽²⁶¹⁾ المرجع السابق، ص 5

المحور الرابع:

ضرورة تنظيم الاسواق لمنع حدوث المضاربات وممارسات البيع الآجل التي ادت إلى انفتاح السوق امام الأجانب وممارسات الأدلالات السرية المشوهة لسياسات التحرير الإقتصادي بقوانين تضبط انفلات السوق وتتصب في دعم القدرة التنافسية لمنتجات الثروة الحيوانية. الرجوع للوائح والقوانين التي كانت تصدر من مؤسسة تسويق الماشية واللحوم لادارة الاسواق بشفافية.⁽²⁶²⁾

المحور الخامس:

تبسط اجراءات الصادر بالتنسيق مع الجهات ذات الصلة لتقصير الظل المستندي ودورانه وذلك بالتنسيق بين الجهات ذات الصلة بعمليات الصادر والتي تكفل تقصير دوران المستند في إطار نافذة موحدة وقد تبنت وزارة التجارة الاسلوب في التعامل الدولي وذلك لأن عملية التصدير تبدأ بوزارة التجارة وتنتهي بالميناء سواء كان جويًا أو بحريًا. كما أن تطبيق نظام التجارة الالكترونية يمكن ان يكون خير مثال لاجراء نظام التعاقد الموحدة الكترونياً وذلك بالغاء تدخلات كافة الجهات المتعاملة في مجال الصادر وبالتالي إلغاء الدورة المستندية المطلوبة واختزالها في قناة موحدة مع تقليل الرسوم المفروضة على السلعة.

المحور السادس:

- ثبات السياسات الحكومية في مجال تطور القطاع انتاجياً وتسويقياً وتصديرًا والمتمثل في الآتي.⁽²⁶³⁾
- ضرورة ايجاد انتاج جديد موجه للصادر باستخدام مشاريع مختلطة تساهم في تغذية الانتاج الموجه للصادر .
 - تحديث وتطوير ودعم الصادرات بما يرفع القدرة التنافسية لها محلياً وعالمياً وذلك عن طريق اصدار العديد من التشريعات والاجراءات الاصلاحية في مجال تحسين البيئة الاساسية للتصدير خاصة فيما يتعلق بالمشاكل الإدارية والبيروقراطية والمشاكل الفنية والانتاجية والمشاكل المتعلقة بالاعباء المالية التي يتحملها المصدر ومشاكل التسويق والترويج والتمويل.

²⁶² المرجع السابق، ص 7
²⁶³ المرجع السابق، ص 3

- تدخل القطاع العام والمتمثل في دعم وتطوير مؤسسات الدولة لتوطيد البنيات التحتية التي يحتاجها القطاع.
- ضرورة اتباع سياسة متكاملة لتنمية صادرات الثروة الحيوانية خاصة وان هذا القطاع ترتبط مسيرته بمجموعة من العوامل التقليدية والتي تمثل القواعد الاساسية لنموه مثل حصر صادرات الماشية واللحوم لبعض الجهات الخارجية الأمر الذي ادى إلى التصدير بأسعار تقل عن السعر السائد بـ 30% وارتفاع اسعار الصرف للجنيه السوداني الامر الذي انعكس سلباً على حساب مصدري هذه السلعة وزاد تكلفة تصديرها مما يعادل 19% من اجمالي تكلفة التصدير مما حمل مصدري هذه السلعة العديد من الخسائر ، مما يستوجب تخصيص اسعار صرف خاصة لهذه السلعة وهذه سياسات تحفيزية تدعم المقدر التنافسية لقطاع الثروة الحيوانية.
- الاهتمام بإنشاء محافظ تمويلية لتمويل المنتجين والمصدرين في هذا القطاع ورفع سقفوات التمويل الخاصة بهم.
- تقليل هامش الارباح التمويلية.
- اتباع نظام التمويل المتوسط والطويل المدى.
- زيارة فترات المحافظ التمويلية لتغطي الاخرى.
- تشجيع المؤسسات التمويلية داخلياً وخارجياً لتمويل هذا القطاع.
- زيادة راس مال الوكالة الوطنية لتمويل و ضمان الصادرات بما يكفل لها تغطية التمويل لهذا القطاع الحيوي طوال العام.
- إنشاء المجلس القومي لتنمية الصادرات الذي صدر قرار بتكوينه بقرار مجلس الوزراء رقم 657 لسنة 2000م برئاسة رئيس الجمهورية وعضوية السادة وزراء القطاع الاقتصادي وممثلي اتحاد اصحاب العمل واتحاد المصدرين وقد اوكلت للمجلس القومي لتنمية الصادرات عدة مهام:
- رسم سياسات الصادر ووضع البرامج الكفيلة بتحديد اهداف الصادرات.
- تقييم سياسات التجارة الخارجية والعمل على تنسيق السياسات المالية والنقدية بما يحقق تنمية الصادرات.
- إجراء البحوث الخارجية بهدف تحديد الامكانات التصديرية القائمة والمستقبلية وتقديم العون اللازم لتسهيل وصول الصادرات السودانية للأسواق الخارجية.

- وضع البرامج والمشروعات الهادفة لتوسيع قاعدة الصادرات ومتابعة تنفيذها مع الجهات المعنية.
- إدارة خدمة المعلومات التجارية بهدف تجميع المعلومات والعمل على نشرها وإيصالها للجهات المعنية.
- تحديد معوقات انسياب الصادرات داخلياً وخارجياً واقتراح الحلول والمعالجات.
- تقديم العون الفني للمصدرين بما يتعلق بوثائق وإجراءات الصادر، سياسات التمويل، النقل، ملائمة المواصفات العالمية، التغليف والتعبئة، الاسعار والجوانب القانونية للتجارة الخارجية.
- وضع الخطط قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى للتصدير.
- استقطاب المعونات الفنية الدولية المرتبطة بتنمية الصادرات.
- تنفيذ وتنسيق الأنشطة الترويجية الخارجية والمتعلقة بالمشاركة في المعارض والبعثات التجارية والأنشطة الخارجية.⁽²⁶⁴⁾

مجالس تنظيم صادرات السلع:

- تم انشاء مجالس لتنظيم صادرات السلع وعددها 10 مجالس بالقرار الوزاري رقم 46 بتاريخ 2003/10/7م وذلك للاضطلاع بالمهام التالية:
- اجراء البحوث والدراسات التسويقية بهدف تحديد الامكانات التصديرية القائمة المستقبلية.
 - وضع البرامج والمشروعات الرامية لتوسيع قاعدة الصادرات.
- ج. ترويج السلع السودانية في الاسواق الخارجية من خلال الوسائل التسويقية والترويجية المختلفة.
- المشاركة في المعارض والمراكز التجارية بالتنسيق مع السفارات والبعثات الدبلوماسية بالخارج.
- مراقبة عمليات الجودة والمواصفات والتعبئة حرصاً على سمعة صادراتنا بالخارج وذلك بالتنسيق مع الهيئة السودانية للمواصفات.
- متابعة حركة السلع السودانية في الاسواق الداخلية والخارجية والسعي لتحقيق استقرارها وانسيابها وذلك بالتوصية للجهات الرسمية والمختصة ذات الصلة باتخاذ الاجراءات المناسبة.
- تحديد معوقات انسياب السلع داخلياً وخارجياً وتقديم الحلول والمعالجات الآتية والمستقبلية.

⁽²⁶⁴⁾ المرجع السابق، ص 4

تنسيق قطاعات الصادر:

تسهيلاً لعمليات متابعة وتحليل الاداء السنوي للصادرات غير البترولية فقد تم تصنيفها إلى اربعة قطاعات هي:

- قطاع الصادرات الصناعية.
- قطاع الصادرات الحيوانية.
- قطاع الصادرات التعدينية. قطاع الصادرات الاخرى.

تنظيم تجارة الحدود:

وبما ان السودان يرتبط بدول الجوار المتقدمة وبالتالي اصبحت تجارة الحدود واقعاً لا يمكن التخلص منه لذا كان لابد من تنظيمها لتحقيق الاهداف التالية:

- تنمية وتقوية الصلات التجارية.
- الاخذ في الحسبان الاعتبارات السياسية.
- تشجيع الولايات الحدودية على زيادة الانتاج
- توحيد احتياجات مواطن الولايات الحدودية.
- تقليل الهجرة من الريف للمدن عن طريق خلق حركة تجارية عبر الحدود.
- تشييد البنيات الاساسية التي تخدم هذا النمط من التجارة.
- تحقيق ضغط الطلب على العملات الحرة عن طريق تجارة الحدود.
- الحد من عمليات التهريب.⁽²⁶⁵⁾

التسويق

التسويق الداخلي:

يعتبر المؤشر الأول والاساسي للمصدر لتأثيره المباشر على التسويق الخارجي من حيث توفر السلعة وجودتها وقابليتها للمنافسة الخارجية اضافة لاعتبارات التكلفة المحلية والتي تؤثر على مؤشرات انتاج السلعة وارتفاع وانخفاض التكلفة على اسعارها في الاسواق الخارجية لذا قامت وزارة التجارة بالاتي:

⁽²⁶⁵⁾ هاشم فتح الله ، ورقة عمل بعنوان : سياسات الصادر الروى المستقبلية ، وزارة التجارة الخارجية ، الخرطوم ، 2005 ، ص 6

- تأهيل مركز المعلومات التجارية بوزارة التجارة وتزويده بأحدث الاجهزة لمد المصدرين والمستوردين بالمعلومات المطلوبة عن الصادرات السودانية من حيث الانتاجية، التكلفة والفرص التسويقية صادراً أو وارداً.
- انشاء نقطة التجارة الدولية اضافة لاكثر من سبعة نقاط فرعية بالولايات وذلك لربط المصدرين بمناطق الانتاج ومدهم بالمعلومات المطلوبة حول السلع والمحاصيل والفرص التسويقية بالاسواق الخارجية.
- تشكيل مجلس ادارة سوق المويلح بغرب ام درمان لصادرات الماشية واللحوم وذلك لتنظيم عمليات البيع والشراء الحالية والتي تتم حالياً عن طريق الدلالة السرية والبيع والشراء بالشيكات الاجله مما يرفع من تكلفة الشراء والمضاربات والممارسات الضارة التي تؤدي إلى اضعاف المنافسة الخارجية مما يؤدي إلى خروج المصدرين من الاسواق وتعرضهم لخسارات فادحة.

التسويق الخارجي:

يبدأ التسويق الخارجي من حيث انتهى التسويق الداخلي توطئة لاكمال عمليات التصدير مما يتطلب بذل كثير من الجهود التي تهدف إلى المحافظة على الاسواق التقليدية وسعتها اضافة إلى السعي لفتح الاسواق الجديدة في الخارج. بالاضافة لتكثيف اعمال الترويج والاعلام.⁽²⁶⁶⁾

اولت وزارة التجارة الخارجية عناية خاصة لصادرات الثروة الحيوانية وقد تمثل اهتمامها في الاتي:

فتح السوق المصري لصادرات اللحوم البقري السودانية مقابل استيراد القطاع الخاص من السودان.

فتح السوق اللبناني امام صادرات الابقار الحية.

فتح السوق الاردني امام صادرا السودان من المواشي الحية وكافة الانواع وذلك بعد تفتيشها ببطرياً .

تغطية احتياجات بعثة الحج الايرانية من لحوم الضان لاوزان تزيد عن (25 كيلو) للراس.

استمرار المحاولات لفتح السوق الماليزي امام صادرات الثروة الحيوانية (حبة، لحوم).

محاولة فتح السوق الجزائري.

الاستفادة من شهادة مكتب الاوبئة (OIE) بباريس والتي تثبت خلو الماشية السودانية وخاصة الابقار من مرض الطاعون البقري مما سيكون له اثراً ايجابياً لفتح العديد من الاسواق امام صادرات الابقار.⁽²⁶⁷⁾

⁽²⁶⁶⁾ المرجع السابق ، ص 8
⁽²⁶⁷⁾ المرجع السابق ، ص 9

الي جانب ما ذكر هنالك وكالات وجهات اخري ذات صلة وتأثير بصادرات الثروة الحيوانية ومن هذه الوكالات:

الوكالة الوطنية لتأمين وتمويل الصادرات غير البترولية
بنك الثروة الحيوانية.

الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس

مفوضية تشجيع الاستثمار بولاية الخرطوم:

أولاً: الوكالة الوطنية لتأمين وتمويل الصادرات غير البترولية:

تأسست الوكالة الوطنية لتأمين و تمويل الصادرات بقانون خاص في اغسطس 2005 كشخصية اعتبارية بغرض تنمية الصادرات السودانية باستثناء البترول عن طريق تأمين و اعادة تأمين حصيلة الصادرات وتقديم التمويل لتعزيز القدرة التنافسية للصادرات السودانية بالاضافة الي القيام بالانشطة الترويجية والدراسات التسويقية لمنتجات وخدمات الصادر بالاسواق الخارجية، ثم اخذت الوكالة بمعطيات الاستراتيجية ربع القرنية والخطة الخمسية فكانت رؤيتها: "الريادة في مجال تأمين و اعادة تأمين حصيلة الصادرات السودانية للحد من المخاطر التجارية والقطرية وتقديم التمويل والقيام بالترويج والدراسات التسويقية لدعم القدرة التنافسية للصادرات السودانية غير البترولية لتكون الوكالة بيت من بيوت الخبرة في مجال تأمين و ضمان حصائل الصادرات " (268)

وكانت رسالتها: تنمية وتشجيع الصادرات السودانية غير البترولية والمساهمة في دعم قطاع الصادر. وتسعي الوكالة من خلال هذه الرسالة لتحقيق الاتي في مجال ترقية الصادرات غير البترولية (269)

ان تلعب دوراً أساسياً فيما يتعلق بالحد من المخاطر السياسية والقطرية مما يعزز قدره التنافسية للصادرات والمصدرين في الاسواق العالمية .

تلبية كافة الاحتياجات التصديرية للمصدرين في مجال انشطة الوكالة.

المساهمة في تطوير القضايا التي تخص قطاع الصادرات كماً ونوعياً من خلال تقديم الخدمات الاستشارية في القضايا التي تلي الوكالة.استهداف قطاعات الصادرات من حيث تأثيرها في زيادة الصادرات غير البترولية.

(268) الوكالة الوطنية لتأمين و تمويل الصادرات، الخطة الاستراتيجية للوكالة 2009 - 2011 ، الخرطوم، ص 1
(269) المرجع السابق ، ص 2

ثانياً . بنك الثروة الحيوانية

سعى بنك الثروة الحيوانية منذ انشائه في مايو 1993م للاضطلاع بدوره المنوط به حسب ما تم وضعه من اهداف ورسمه من سياسات وبرامج، علماً بأنه ليست للبنك خطة استراتيجية واضحة خلال الفترة كما اتضحت من خلال المقابلة.

وقد ساهم البنك في تنمية قطاع الثروة الحيوانية بشتى الوسائل التي اتاحت له وقد تمثلت هذه المساهمات على سبيل المثال:

- المساهمات الرأسمالية:

ساهم البنك في إنشاء العديد من الشركات في سبيل تنمية قطاع الثروة الحيوانية ومثال لذلك شركة التنمية الزراعية والحيوانية LADCO مع مستثمرين اجانب بهدف تطوير نظم الانتاج المحلي للثروة الحيوانية بالاضافة لفتح اسواق جديدة في منطقة الخليج العربي.⁽²⁷⁰⁾

كما انشأ البنك ثلاثة شركات مملوكة له بالكامل وهي شركة مواشينا والتي تم تصفيتها بعد تكبدها لخسائر فادحة في مجال تصدير الماشية وشركة خدمات الثروة الحيوانية والتي انشئت لكي تقوم بإدارة اسواق الماشية وتقديم الخدمات البيطرية لقطاع الثروة الحيوانية والتي تتمثل في انشاء وإدارة الصيدليات البيطرية في مناطق الأنتاج وتوفير مدخلات الانتاج من علف ومعدات.⁽²⁷¹⁾

- المساهمات التتموية:

استقطب البنك تمويلات لانشاء مسلخ غرب ام درمان في حدود 7 مليون دولار من بنك التجارة التفضيلية ويعتبر هذا المشروع من مشروعات التنمية طويلة الأجل والتي قام البنك بتنفيذها وتحويلها للقطاع الخاص كما له من امكانيات وقدرات واستعداد اكبر يضمن استمرارية المشروع والمحافظة عليه.

كذلك قام البنك بتمويل الابحاث والدراسات الخاصة بانتاج مصل الدمامل (الخراج) والذي كان يشكل نسبة 90% من اسباب رجوع صادرات الماشية الحية من الاسواق السعودية وقد حقق المصل نجاحاً معملياً بنسبة 97%.

كما يقوم البنك سنوياً بتمويل البحوث والدراسات لنيل درجة الماجستير والدكتوراه المرتبطه بالثروة الحيوانية.⁽²⁷²⁾

⁽²⁷⁰⁾ اسامة طمبل، مرجع سابق، ص 4.

⁽²⁷¹⁾ المرجع السابق، ص 4.

⁽²⁷²⁾ المرجع السابق، ص 4.

-مساهمة البنك في تمويل قطاع الثروة الحيوانية:

بلغ اجمالي التمويل الممنوح لقطاع الثروة الحيوانية خلال الفترة 1993م - 2004م حوالي 16365 مليون دينار وقد بلغت نسبة تمويل صادرات الثروة الحيوانية حوالي 85% من اجمالي التمويل الممنوح بينما بلغت نسبة تمويل مدخلات الأنتاج الحيواني حوالي 15%.

-محفظة الثروة الحيوانية لتمويل صادرات الثروة الحيوانية:

انشأ البنك محفظة الثروة بغرض استقطاب موارد اضافية لتمويل قطاع صادرات الثروة الحيوانية. وطرح للجمهور في عام 2000م وتواصلت حتى بلغت المحفظة الحالية في محفظة (الثروة التاسعة) وتقدر جملة مساهمات الجمهور والمؤسسات في هذه المحافظ بحوالي 120 مليار دينار إلى ما يعادل 48 مليون دولار خصصت حصرياً لتمويل عمليات الضان.⁽²⁷³⁾

-صندوق تمويل صادرات الثروة الحيوانية:

تم انشاء صندوق تمويل صادرات الثروة الحيوانية وذلك لتمويل الثروة الحيوانية فيما يختص بمزارع التسمين واستيراد مدخلات انتاج بيطرية وانشاء مصانع للادوية البيطرية ومدبغة للجلود.⁽²⁷⁴⁾

ثالثاً: الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس:

الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس هيئة علمية رقابية تم انشاؤها بقرار مجلس الوزراء 1992/287م لتحقيق جملة من الاهداف اهمها:

• حماية الاقتصاد الوطني والمستهلك والمنتج وحماية صحة الانسان من المخاطر المرتبطة بالغذاء والبيئة.

الهيئة عضو في العديد من المنظمات العالمية مثل المنظمة العالمية للتقييس (الايزو)، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، لجنة دستور الاغنية والمعهد الإسلامي للمواصفات والمقاييس وتتعاون الهيئة بتنسيق تام مع هذه المؤسسات.⁽²⁷⁵⁾

ارتكزت موجهاً خطة العام 2007م على الاتي:

التنسيق مع كل الجهات المعنية وعلى راسها وزارة التجارة الخارجية والصناعة والزراعة والغابات والثروة الحيوانية والسلمكية والصحة والداخلية والوزارات ذات الصلة بالولاية بالاضافة للجمارك والامن الاقتصادي فضلاً عن حماية المستهلك.

تكوين بعض اللجان والتي ساهمت في اصدار المواصفات في مجال اللحوم الحمراء ومنتجاتها.

⁽²⁷³⁾ المرجع السابق، ص 14

⁽²⁷⁴⁾ المرجع السابق ص 7

⁽²⁷⁵⁾ محمد سعيد حربي ، مرجع سابق، ص 6

ضبط الجودة والرقابة الميدانية:

في مجال المبيدات تم استجلاب اربعة مختبرات اثنان منها للكشف عن متبقي المبيدات في الاغذية والمبيدات لمكافحة الافات الزراعية.

تم استجلاب مختبر للاعلاف بالخرطوم في عام 2006م.

تم انشاء مختبرات خاصة بالسلامة الغذائية من حظر استخدام محفزات النمو لزيادة انتاج اللحوم وهناك رفض واسع لاستخدام الهرمونات لازدياد مخاطرها بالتسبب في الامراض السرطانية.⁽²⁷⁶⁾

اهتمام الهيئة السودانية للمواصفات بالمنتجات الحيوانية بانشاء مشروع ترقية مواصفات المنتجات الحيوانية وكان هذا المشروع تحت رعاية اللجان الفنية التي كونتها الهيئة السودانية للمواصفات حيث اجازت هذه اللجان 210 مواصفة متنوعة شملت مدخلات الانتاج والمنتجات والمنشآت بالاضافة لتحديث 38 مواصفة مضت عليها 5 سنوات، بالاضافة للجهود التي بذلتها الوحدة في توزيع 70,000 نسخة لمنتجات مختلفة على الجهات ذات الصلة بها عدد مقدر من مواصفات الثروة الحيوانية كما تسعى الهيئة لانشاء قاعدة بيانات خاصة بمواصفات الثروة الحيوانية.⁽²⁷⁷⁾

• ايضاً هنالك دراسات عديدة في مجال ترقية صادر الثروة الحيوانية وكان اهتمام الهيئة نابعاً من اهمية المنتجات الحيوانية بالنسبة للانسان وضرورة التأكد من ان تلك المنتجات لا تسبب اضراراً لصحة الانسان او الحيوان ونتيجة للتباين في الوضع الصحي للحيوان بين الدول، فقد وضعت ضوابط متعددة بواسطة الجهات المهتمة بصحة الحيوان مثل مكتب الاوبئة الدولي (OIE) او ما اصبح يعرف حالياً بالمنظمة العالمية لصحة الحيوان بالاضافة لاتفاقيات اصبحت تحكم التجارة العالمية مثل الاتفاق حول تطبيق اجراءات الصحة والصحة النباتية (SPS)، وذلك لان الوضع الصحي للحيوان في الدول المصدرة والمستوردة والدول التي يمر بها الحيوان يجب ان يوضع في الحسبان قبل وضع وتحديد الضوابط الصحية المطلوبة في كل دولة كما ان الشهادات الصحية من الدولة المنتجة او المصدرة يجب ان تكون مطابقة ومحددة للغرض منها ومطابقة لرغبات الدول المستوردة للحيوان ومنتجاته. وهذا ما يلزمنا الان في السودان في هذه المرحلة وبحيث يسعى لإعادة صادرات السودان

⁽²⁷⁶⁾ المرجع السابق ص 6
⁽²⁷⁷⁾ المرجع السابق ص 64

الحيوانية إلى مكائنها في كثير من الدول العربية وبتفتح آفاق جديد لها والاستمرارية في تطوير حيوانات جيدة.⁽²⁷⁸⁾

الدراسات المقدمة من قبل اللجان الفنية في مجال تصنيف امراض الحيوانات من حيث اهميتها للصادر وبالفعل تم تقسيم هذه الامراض إلى ثلاثة اقسام رئيسية هي:

أ/ أمراض تعيق الصادر كلية من القطر أو على الأقل من اجزاء منه مثل امراض حمى الوادي المتصدع والحمى القلاعية والطاعون البقري.

ب/ امراض تستبعد بسببها الحيوانات عند مرحلة الفحص في المحاجر البيطرية مثل امراض الجرب والبروسيل.

ج/ امراض يتم ارجاع الحيوانات بسببها من مواني الدول المستوردة مثل السل الكاذب، الدمامل والبروسيل. وهذه الامراض هي موضوع هذه الدراسة ولما لامراض الحيوان من اهمية بالغة في قبول او رفض صادرات البلاد من الثروة الحيوانية او منتجاتها، ففي هذه الدراسة يتضح بالارقام والنسب المئوية الامراض التي ارجعت بسببها صادرات السودان الحيوانية من مواني الدول المستوردة خلال سبعة عشر عاماً.⁽²⁷⁹⁾

وقد اثرت هذه الامراض سلباً علي صادرات السودان من المواشي واللحوم حيث يتم ارجاع اعداد مقدره من الصادرات بسبب الامراض المتنوعه كما يتضح من الجداول ادناه والتي تبين الاتي:

- انخفاض صادر الضأن الحي في العام 2000م بسبب حظر استيراد الحيوانات بواسطة المملكة العربية السعودية وما ظهر من صادر الضأن الحي خلال العام 2001م كان صادراً تجريبياً بجمهورية مصر العربية وليبيا.
- لم يتم تصدير ضأن حي للمملكة العربية السعودية لذا لم تكن هنالك بواخر راجعة من المواني السعودية حيث لا يوجد راجع صادر من الدول الأخرى المستوردة للحيوانات الحية.
- انحصرت اسباب ارجاع صادر الضأن في الامراض الاتية:

1. سل كاذب
2. حمى نزفية كنگولية
3. التهاب فم بثرى
4. بروسيل
5. جرب
6. تسمم دموي
7. دمامل
8. اكزيم
9. ابوسان
10. خراج
11. سل (T.B)
12. شامة
13. مرض الهبام.⁽²⁸⁰⁾

⁽²⁷⁸⁾ المرجع السابق ص 26

⁽²⁷⁹⁾ المرجع السابق ص 36

⁽²⁸⁰⁾ المرجع السابق ، ص 28

ملاحظات:

انحصرت اسباب ارجاع صادر الماعز في الامراض الاتية وفقاً لترتيبها:

1. بروسيللا
2. سل كاذب
3. حمى نزفيه
4. تسمم دموي
5. التهاب فم بثري

مشروع اللجنة الفنية للحوم الحمراء:

الي جانب اهتمام الهيئة بالمواصفات الخاصة بالماشية ودراسة اسباب ارجاعها، تم تكوين اللجنة الفنية للحوم الحمراء بهدف وضع المواصفات بترقية انتاج اللحوم يعتبر مشروع هذه اللجنة من اهم المشاريع حيث بدأت دراستها بالاتي⁽²⁸¹⁾

- درجة حرارة للحفظ (تبريد - تجميد).
- مستوى التصنيع (مفروم . مدخن).
- نوعية اللحوم.
- الظروف المحلية في السودان (المناخ.. الخ).
- ان بعض فترات الصلاحية قد تم تحديدها على اساس مراعاة الجودة بالاضافة إلى النمو الميكروبي.

صادر الابل:

ملاحظات: زيادة صادر الابل خلال السنوات الاخيرة مع عدم وجود راجع للصادر كان الراجع فقط خلال الاعوام من 1993م - 1996م وانحصرت اسباب الارجاع في امراض الجفار، البروسيللا والجرب كانت اسباب ارجاع الصادر بالنسبة للابل 2006 - 2002م محصورة في: البروسيللا، الهبام.

اما صادر الابقار فعلى الرغم من ضعف الاعداد المصدرة من الابقار مقارنة مع الضأن والابل يلاحظ عدم وجود اي راجع ما عدا ارجاع 19 راساً من الابقار من العدد الكلي خلال عام 2000 وهو 315 رأساً.⁽²⁸²⁾

رابعاً : مفوضية تشجيع الاستثمار بولاية الخرطوم:

انشئت المفوضية في عام 2011 بحيث يكون لها شخصية اعتبارية وصفة تعاقدية وخاتم عام وهي الان في مرحلة اعداد للخطة الاستراتيجية وتعمل بموجب قانون تشجيع الاستثمار للعام 2010 م ويسمي (قانون تشجيع الاستثمار بولاية الخرطوم لسنة 2010 م) وتم وضعه على اساس دستور

⁽²⁸¹⁾ المرجع سابق ص99
⁽²⁸²⁾ المرجع السابق ص 39

ولاية الخرطوم الانتقالي لعام 2006م، ويهدف هذا القانون بصفة عامة الي تشجيع الاستثمار في المشاريع الاستثمارية التي تحقق اهداف التنمية والمبادرات الاستثمارية من قبل القطاع الخاص السوداني وغير السوداني والقطاع التعاوني والمختلط والعام وفق السياسة القومية وسياسة الولاية في المجالات الواردة في هذا القانون.

يشجع هذا القانون الاستثمار في مجالات نشاطات الولاية الزراعي والحيواني والصناعي والمجالات الاخرى. (283)

الشركات العاملة في مجال تصدير الماشية واللحوم:

هنالك عدد من الشركات العاملة في مجال تصدير الماشية واللحوم مثل:

شركة لاط ، شركة المهاد للاستثمار، شركة بارتزار، شركة اوهايو، اعمال بابكر، شركة الحصن وشركة منابع السودان .

وتعتبر معظم الشركات العاملة في المجال عبارة عن شركات صغيرة او اعمال افراد ليس لها هيكل تنظيمي او نظام اداري بالمعني المفهوم وفي المقابل هنالك عدد من الشركات تمتاز بهيكل تنظيمي واضح، منها شركة النيل الذهبي العالمية المحدودة .

شركة النيل الذهبي العالمية المحدودة

النشأة والتطور:

واحدة من اهم الشركات العاملة في القطاع هي شركة النيل الذهبي العالمية المحدودة وهي شركة سودانية لها نشاطات متعددة من اهمها تصدير المواشي واللحوم تاسست في الخامس من فبراير في العام 1984 م وهي واحدة من الشركات التي تمتاز بهيكل تنظيمي ومجلس ادارة وذات نظم وقوانين ادارية ومالية ومحاسبية محددة.

الاهداف:

- ان تعمل في مجالات التجارة بالجملة والقطاعي في جميع السلع والبضائع والمنتجات والالات والماكينات والادوات الكهربائية والالكترونية والسيارات والاجهزة والمحاصيل والبقوليات والخضر والماشية واي منتجات او بضائع اخرى.

. ان تؤمن ممتلكات الشركة مع اي شركة اخرى او شخص ضد كافة الاضرار والخسائر والالتزامات بكل انواعها.

. ان تمتلك وسائل النقل بكافة انواعها واحجامها في البر والبحر والجو .

(283) مفوضية تشجيع الاستثمار ، قانون تشجيع الاستثمار لسنة 2010م ، السودان ، الخرطوم ، 2010م ، ص 1-10

. ان تقوم باي عمل او اعمال تراها الشركة ضرورية او ملائمة او من شأنها او تمكنها من الوصول الي كل الاغراض المبينه اعلاه او جزء منها. (284)

الجدول التالية توضح عمليات الصادر من المواشي التي قامت بها الشركة خلال الفترة من 2009 الي 2010 م.

جدول رقم (10): عمليات الصادر للشركة خلال العام 2009.

البيان	الفترة	العدد بالراس	المبلغ بالجنيه
العملية الاولى للصادر	2009/48	3.823	819.267
العملية الثانية للصادر	2009/96	26.785	9.610.158

تصميم الباحث نقلاً عن: مصطفى سالم و شركاه، تقرير المراجعين لشركة النيل الذهبي العالمية المحدودة، الخرطوم، 3 نوفمبر 2011م، ص 10

جدول رقم (11): عمليات الصادر للشركة خلال العام 2010.

البيان	الفترة	العدد بالراس	المبلغ بالجنيه
العملية العاشرة للصادر	2010/39	1.113.110	3.512
العملية الحادية عشر للصادر	2010/71	85.224	424
العملية الثانية عشر للصادر	2010/82	1.233.486	3.944

تصميم الباحث نقلاً عن: مصطفى سالم و شركاه، تقرير المراجعين لشركة النيل الذهبي العالمية المحدودة، الخرطوم، 3 نوفمبر 2011م، ص 10

من الجدولين اعلاه نلاحظ التطور الذي شهده نشاط الشركة والارتفاع الكبير في الاعداد المصدرة من الماشية من خلال عمليات الشركة فقد بدأت الشركة عملياتها بتصدير (3.823) راس في العملية الاولى ثم قفز العدد الي (26.785) راس في العملية الثانية حتي وصل الي (1.233.486) راس في العملية الثانية عشر ومن هنا نلاحظ تطور الشركة خلال مراحل نموها المختلفة وهذه ميزه كان من الممكن الاستفادة منها وتطويرها بمزيد من الادارة الاستراتيجية والتحليل الجيد للبيئة الاستراتيجية.

الهيكل التنظيمي للشركة:

يتكون الهيكل التنظيمي للشركة من مجلس ادارة الشركة والذي تحدده اغلبية الموقعين علي عقد تاسيس الشركة كتابة اسماء وعدد اول اعضاء لمجلس ادارة الشركة، كما تحدد الشركة من وقت لآخر في الاجتماع العام المكافاة التي يتقاضاها اعضاء مجلس الادارة. سلطات مجلس الادارة وواجباته:

- يقوم مجلس ادارة الشركة بادارة اعمالها ويجوز له ان يدفع جميع نفقات تاسيس الشركة وتسجيلها وله ان يباشر جميع سلطات الشركة التي لايتطلب هذا القانون او اي تشريع معدل له نافذ المفعول او نصوص هذه اللائحة مباشرتها في اجتماع عام.
- يكون لمجلس الادارة سلطة مطلقة دون سواه في تعيين وعزل شخص ملائم كمدير عام للشركة بالصلاحيات والاتعاب التي يقرها مجلس الادارة من وقت لآخر ويكون المدير العام مسؤولاً بوجه عام عن ادارة اعمال الشركة وتصريف شؤونها حسب توجيهات مجلس الادارة. (285)

(284) فتح الرحمن عبد الله الشيخ ، عقد تاسيس ولوائح الادارة ، الخرطوم ، 2010 ، ص 5
(285) المرجع السابق، ص 10

المشاكل والمعوقات:

تعتبر البيئة من اهم المؤثرات في حركة السلع والخدمات، وتحليل البيئة الخارجية والداخلية من اهم المكونات الرئيسية لعملية الادارة الاستراتيجية، فتشخيص البيئة وتأثيره علي صياغة الاستراتيجية يتضح من خلال مفهوم الاستراتيجية، للاستراتيجية عدة مفاهيم تتعدد بتعدد واضعها من اهمها الاستراتيجية علي خطط وانشطة والذي ينظر للمنظمة بطريقة تتضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة واهدافها والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية ومن هنا يتضح ان الاستراتيجية وسيلة لتحقيق غاية هي في الغالب رسالة المنظمة التي وجدت من اجلها.

بالنظر للشركة نجد ان واحدة من اولي مشاكلها عدم وجود رسالة واضحة ومحدده او خطة استراتيجية تحدد اين هي الان والي اين تريد الوصول وكيفية تحقيق ذلك بالرغم من ان الشركة قد قامت بتحديد عدة اهداف. ايضا لا توجد درجة عالية من الكفاءة والتطابق بين غاية الشركة واهدافها وبين رسالة الشركة والبيئة الخارجية والداخلية من جهة اخري.

ان الاستراتيجية تبين اهم الطرق التي تحقق اهداف المنظمة وهذا من اهم الاشياء التي تفتقدها الشركة مع الاخذ في الاعتبار ثلاثة عوامل رئيسية هي:

. البيئة الخارجية بمتغيراتها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.

. البيئة الداخلية بمواردها المادية والمعنوية.

. الاهداف المراد الوصول اليها.

بتحليل البيئة الخارجية للشركة كان يمكن لها ان تستغل ظروف السودان والمميزات التي يمتاز بها من ناحية الموقع والظروف المناخية والموارد المادية والبشرية والكميات الكبيرة من المواشي ذات السلالات الجيدة والمرغوبة عالميا وداخليا لتستفيد من كل ذلك في صياغة اهداف واضحة للشركة يمكن الوصول اليها من خلال الخطة الاستراتيجية، وان تضع في الحسبان كذلك العوامل السالبة التي تؤثر علي صادرات المواشي واللحوم لمعرفة كيفية تلافيها حتي تخلق لنفسها ميزة نسبية مقارنة بالمؤسسات الاخرى العاملة في القطاع مع الاخذ في الاعتبار ان بعض من هذه المتغيرات يصعب علي المؤسسة التحكم فيها و التأثير عليها بحكم شموليتها علي الكل.

هنالك بعض العوامل الخارجية سياسية او اقتصادية او اجتماعية قد تترك اثر واضح علي اداء الشركة من اهم هذه العوامل الاقتصادية وتتضح من خلال التكلفة العالية لصادرات الماشية واللحوم وذلك نتيجة لارتفاع تكلفة النقل، وكذلك الرسوم المتعددة التي تفرض علي الصادرات بداية من اماكن انتاجه وحتى منافذ التصدير. ويتضح ذلك من خلال الجداول الاتية:

جدول رقم(12)
الرسوم والخدمات علي صادرات الماشية واللحوم:

الضمان الحي :

البيان	جـ نـ يـ هـ
تكلفة شراء الرأس الواحد	370.00
رسوم ورق الشراء بالمحليات	2.80
دعم منظمة الشهيد	0.30
دعم الجهاد	0.20
دعم اتحاد الرعاة	0.20
دعم التعليم	0.50
عمولة شراء	3.00
رسوم الخدمات البيطرية	1.00
رسوم ضريبية	2.25
رسوم تحقيق و كرنينية	4.78
رسوم فحص المعمل للبروسيل	0.50
مقدم زكاة الخوي	0.75
تأمين الثروة الحيوانية	3.00
عتالة رفوع	0.25
مصروفات عمال+ شراب + ادوية (فترة التجميع لاسبوع)	2.70
الترحيل من الخوي او ام درمان (12الف - 8 الف) متوسط	7.00
ضريبة القيمة المضافة	1.50
رسوم جمارك ومواصفات	0.20
رسوم موانئ بالبحر الأحمر	1.50
رسوم الولاية بالبحر الأحمر	1.00
رسوم تفتيش و خدمات بالبحر الأحمر	0.50
رسوم تخليص للراس الواحد	0.25
رسوم كلات البواخر	0.25
ترحيل من محجر سواكن الي ميناء سواكن	2.00
عتالة رفوع و نزول	1.00
شحن البواخر للرعاة + مصروفات و ترحيل	0.60
مصروفات عمال و شراب و اعلاف بالمحاجر 10 يوم * 1 جنيه	10
تسهيلات تخليص و شحن	0.20
اجمالي كلي تكلفة الراس (FOB)	418.23
سعر البيع فوب بورتسودان(155دولار *2.891)	448.11
العائد علي الراس الواحد	%7.14

اللحوم الحمراء - الضان

البيان	جنيه
تكلفة شراء الطن الواحد (100 راس)	24,000.00
رسوم سلخانة (4.5 للراس الواحد * 100 راس)	450.00
شاش و ديباجة (1.0 للراس الواحد * 100 راس)	100.00
رسوم تخلص (1.0 للراس الواحد * 100 راس)	100.00
تلج و ثلاجة (2.0 للراس الواحد * 100 راس)	200
رسوم داخلية (1.5 للراس الواحد * 100 راس)	150
التكلفة الاجمالية	25,000.00
ناقصاً عائد بيع المخلفات	2,000.00
التكلفة الكلية	23,000.00
سعر بيع الطن الواحد	21,104.30
العائد علي الطن الواحد	(1,895.70)
نسبة العائد علي الطن الواحد	% 8.24-

اللحوم الحمراء - الابقار

البيان	جنيه
تكلفة شراء الطن الواحد (للراس الواحد * 4 راس)	13,200.00
رسوم السلخانة وكافة الرسوم (35 للراس الواحد * 4 راس)	140.00
التكلفة الاجمالية	13,340.00
ناقصاً عائد بيع المخلفات	400.00
التكلفة الكلية	12,940.00
سعر بيع الطن الواحد (500 دولار * 2.891)	14,455.00
العائد علي الطن الواحد	1515.00
نسبة العائد علي الطن الواحد	%11.71

المصدر: فتح الرحمن عبد الله الشيخ، عقد تأسيس و لوائح الادارة، الخرطوم، 2010، ص 3

هنالك بعض المتغيرات الخاصة وهي تلك العوامل القريبة والمرتبطة بالشركة مثل الموردين، الممولين، الوسطاء والسوق هذه العوامل يمكن للشركة التأثير عليها بنسب متفاوتة وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجيتها حتي تتمكن الشركة من تسيير اعمالها بفاعلية اكبر وادق. فلا يمكن للشركة صياغة استراتيجيتها بدون تحليل جيد وكافي لهذه البيئة الداخلية وبمعني آخر معرفة قدراتها بوضوح، هذا الامر يمكن الشركة من الوقوف علي مواقع قوتها لزيادتها وتدعيمها ومعرفة مواقع الضعف لتقليلها باقصي ما تستطيع حتي تتمكن من تسخير هذه العوامل وتطويعها لتحقيق اهدافها واهم هذه العوامل التسويق، الافراد، الانتاج، التمويل والمحاسبة الادارية، هنا نجد ان الشركة تتميز

بكونها من قلائل الشركات التي تمتاز بهيكل اداري واضح ومحدد فمعظم الشركات الاخرى هي عبارة عن شركات صغيرة وغيرها في الغالب اعمال افراد لا تتميز بهيكل اداري منظم .

اذن من اهم معوقات سير العمل بالشركة ومشاكلها عدم وجود رسالة واضحة لها وصياغة جيدة لاهدافها تمكنها من الاستفادة من التحليل الاستراتيجي لوضع خطة استراتيجية.

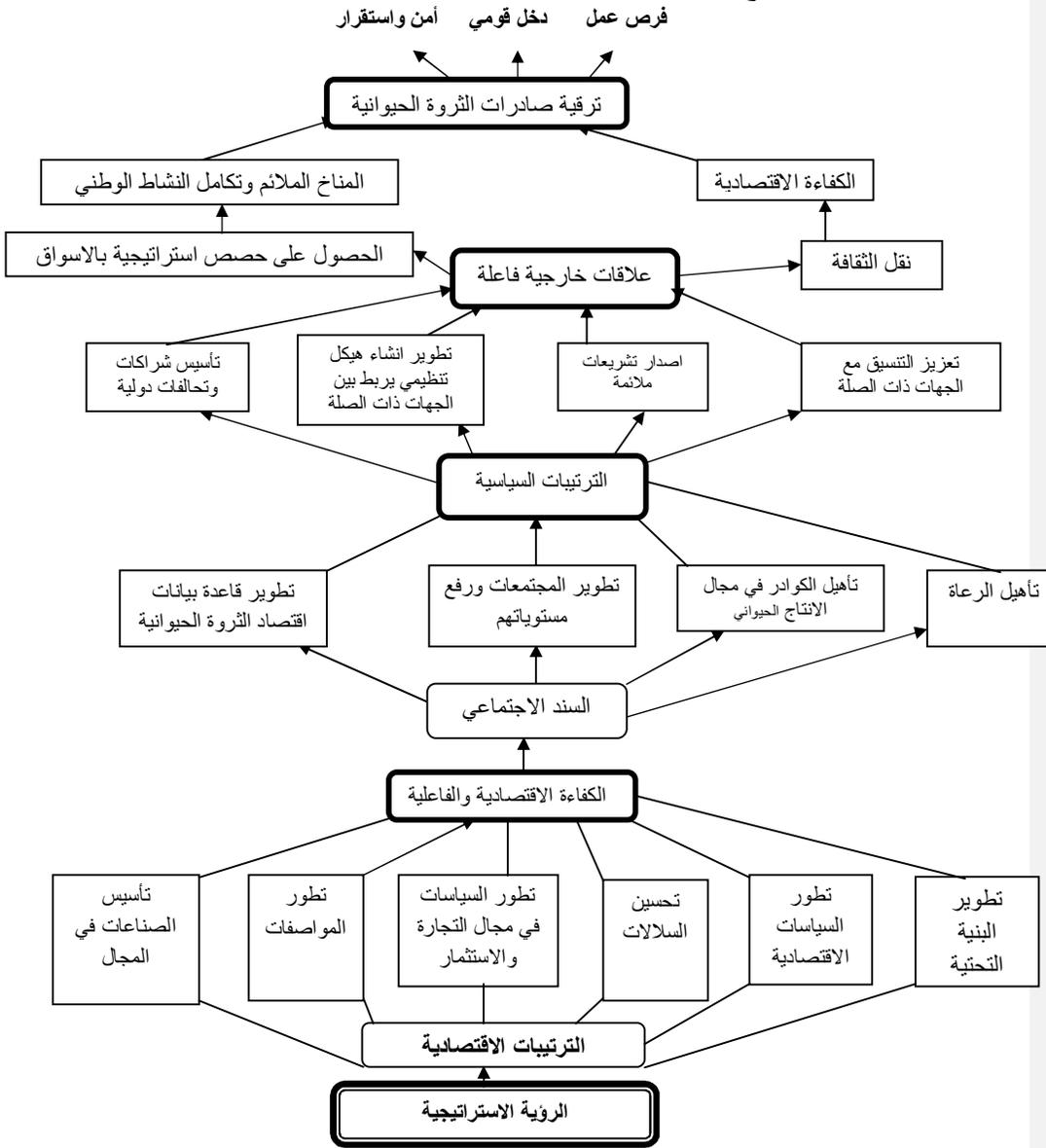
لاشك ان اهداف الشركة قائمة علي تحقيق الارباح في المقام الاول لها ولمساهميها، لكن التحليل الاستراتيجي يمكن الشركة من صياغة وتحديد اهداف اخرى لها وللمجتمع من حولها ويجعل منها شركة رائدة في هذا المجال ورقم هام وكبير في خارطة الاقتصادية للبلاد مستفيدة من الامكانيات الكبيرة المتاحة لها.

نموذج البحث:

وضع الباحث نموذج البحث وفقاً لتصويراته بناء على ما اسفر عنه الاطار النظري لادبيات البحث ومنهجيته العلمية وانسجاماً مع اهدافه.

شكل رقم (6): يوضح نموذج الدراسة:

وضع الباحث نموذج البحث وفقاً لتصوراته بناء على ما أسفر عنه الإطار النظري لادبيات البحث ومنهجية العلمية وانسجاماً مع أهدافه.



نموذج الدراسة: اعداد الباحث 2014

الفصل الرابع

المبحث الأول

عينة الدراسة

مجتمع الدراسة :

يمثل مجتمع الدراسة الخبراء في مجال الاقتصاد، الإدارة، الاستراتيجية، الثروة الحيوانية، المصدرين.

عينات الدراسة :

لدراسة (دور الادارة الاستراتيجية في ترقية صادرات الثروة الحيوانية من الماشية واللحوم في الفترة من 1992 - 2011) تم اختيار عينة عشوائية من الخبراء في مجال الاقتصاد، الإدارة، الاستراتيجية، الثروة الحيوانية، المصدرين.

العناصر:

عناصر المعاينة تتمثل في كافة الأفراد الخبراء في مجال الخبراء في مجال الاقتصاد، الإدارة، الاستراتيجية، الثروة الحيوانية، المصدرين.

وحدة المعاينة النهائية:

وحدات المعاينة النهائية تشمل عناصر المعاينة التي سبق ذكرها²⁸⁶.

طرق المعاينة:

تم تطبيق أسلوب العينة الطبقية لاختيار عينة الدراسة من طبقات الخبراء وذلك وفقاً للنسب التالية لكل طبقة:

اقتصاد 20.1%، إدارة 19.1%، استراتيجية 18.6%، ثروة، حيوانية 34.6%، مصدر 7.6% .

تحديد حجم العينة :

²⁸⁶/ ويليام كوكران "تتية المعاينة الإحصائية" ترجمة أنيس كنجو، جامعة الملك سعود، الرياض، 1995م، ص 9.

عند التخطيط لأي مسح إحصائي يجب أولاً تحديد حجم العينة. فعينة كبيرة جداً تمثل هدراً للوقت للمال والجهد ، وعينة صغيرة جداً تقلل من دقة النتائج . ولا يمكن اتخاذ القرار دائماً بصورة مرضية ، ذلك لأننا في الغالب لانتملك معلومات كافية تجعلنا نتأكد من أن اختيارنا لحجم العينة هو الاختيار الأفضل 287.

يمكن تقدير حجم العينة n (حجم العينة) إذا كان N (حجم المجتمع) وغير معلوم ومحدد كما هو الحال بالنسبة للخبراء في مجال الاقتصاد ، الإدارة ، الاستراتيجية ، الثروة الحيوانية ، المصدرين .

بالسودان وذلك وفقاً للصيغة التالية :-

$$n = \frac{z^2 pq}{d^2}$$

حيث أن :-

Z هي قيمة المتغير الطبيعي المعياري .

D مستوى الدقة المطلوب .

P احتمال اختيار المفردة ضمن العينة .

عليه وتطبيق الصيغة الواردة سابقاً لتحديد حجم العينة تم التوصل الى حجم العينة لهذه الدراسة عند مستوى دقة $d = 0.05$ (أي أن الثقة في تمثيل العينة للمجتمع لا يقل عن 0.95) ، فبلغ حجم العينة 384 وحدة ، ميدانيين تم توزيع 408 استمارة على مجتمع الدراسة بشكل عشوائي على طبقات الخبراء في المجالات المذكورة سابقاً .

توصيف خصائص العينة:

من خلال الجداول والأشكال التالية تم وصف خصائص العينة التي اعتمدت عليها الدراسة الميدانية.

التوزيع العمري للمبحوثين:

جدول رقم (13)

287. William G. Cochran , Sampling Techniques ,Third Edition , John Wiley & Sons , New York , 1977 , p 72 .

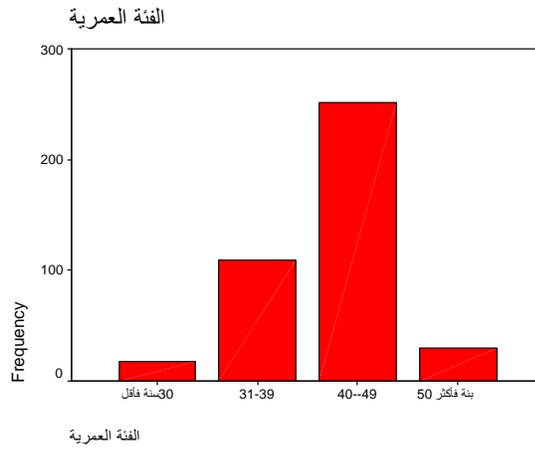
الفئة العمرية

الفئة العمرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 30 سنة فأقل	18	4.4	4.4	4.4
31-39	109	26.7	26.7	31.1
40--49	251	61.5	61.5	92.6
50 سنة فأكثر	30	7.4	7.4	100.0
Total	408	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث

شكل رقم (7)



المصدر: إعداد الباحث

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن معظم المبحوثين تقع أعمارهم في الفئة العمرية (40-49) وتمثل نسبتهم 61.5% من حجم العينة .

المؤهل العلمي:

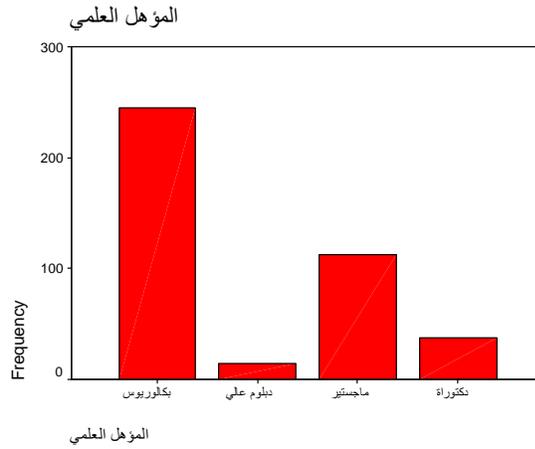
جدول رقم (14)

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بكالوريوس	245	60.0	60.0	60.0
دبلوم عالي	14	3.4	3.4	63.5
ماجستير	112	27.5	27.5	90.9
دكتورة	37	9.1	9.1	100.0
Total	408	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث

شكل رقم (8)



المصدر: إعداد الباحث

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن معظم الباحثين مستوى تعليمهم بكالوريوس ونسبتهم 60% ثم ماجستير ونسبتهم 27.5% .

التخصص العملي

جدول رقم (15)

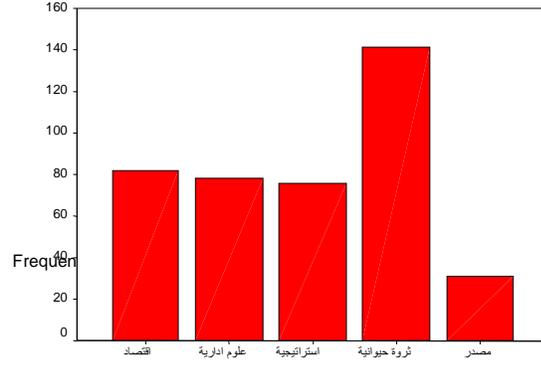
التخصص العملي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اقتصاد	82	20.1	20.1	20.1
علوم ادارية	78	19.1	19.1	39.2
استراتيجية	76	18.6	18.6	57.8
ثروة حيوانية	141	34.6	34.6	92.4
مصدر	31	7.6	7.6	100.0
Total	408	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث

شكل رقم (9)

التخصص العملي



التخصص الأكاديمي

المصدر: إعداد الباحث

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن معظم الباحثين مستوى تخصصهم العملي ثروة حيوانية ونسبتهم 34.6% .

سنوات الخبرة:

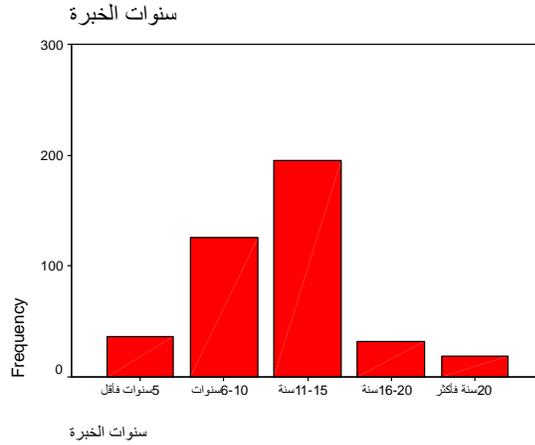
جدول رقم (16)

سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5سنوات فأقل	36	8.8	8.8	8.8
6-10سنوات	126	30.9	30.9	39.7
11-15سنة	195	47.8	47.8	87.5
16-20سنة	32	7.8	7.8	95.3
20سنة فأكثر	19	4.7	4.7	100.0
Total	408	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث

شكل رقم (10)



المصدر: إعداد الباحث

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن معظم المبحوثين سنوات خبرتهم (11 - 15 سنة) ويشكلون نسبة 47.8% من عينة الدراسة اي أن معظم المبحوثين لهم خبرة تؤهلهم لابداء الرأي السديد حول موضوع الدراسة

المبحث الثاني

الدراسة الوصفية لفاعلية استراتيجية الثروة الحيوانية ودورها في ترقية صادرات الثروة الحيوانية

مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية

جدول رقم (17)

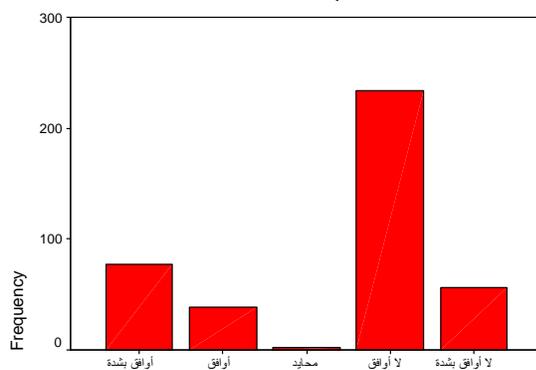
هناك رضا عن مستوي فاعلية استراتيجيه الثروة الحيوانية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	77	18.9	18.9	18.9
أوافق	39	9.6	9.6	28.4
محايد	2	.5	.5	28.9
لا أوافق	234	57.4	57.4	86.3
لا أوافق بشدة	56	13.7	13.7	100.0
Total	408	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث

شكل رقم (11)

هناك رضا عن مستوي فاعلية استراتيجيه الثروة الحيوانية



هناك رضا عن مستوي فاعلية استراتيجيه الثروة الحيوانية

المصدر: إعداد الباحث

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أنه ليس هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية في السودان حيث أن الذين لم يوافقوا بشكل عام يشكلون نسبة 71.1% من جملة المبحوثين.

مستوى مشاركة القطاع الخاص في التخطيط الاستراتيجي مرضي.

جدول رقم (18)

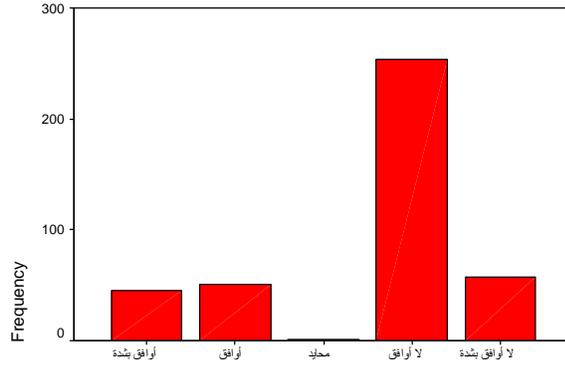
. مستوى مشاركة القطاع الخاص في التخطيط الاستراتيجي مرضي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اوافق بشدة	45	11.0	11.0	11.0
اوافق	51	12.5	12.5	23.5
محايد	1	.2	.2	23.8
لا اوافق	254	62.3	62.3	86.0
لا اوافق بشدة	57	14.0	14.0	100.0
Total	408	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث

شكل رقم (12)

. مستوى مشاركة القطاع الخاص في التخطيط الاستراتيجي مرضي



. مستوى مشاركة القطاع الخاص في التخطيط الاستراتيجي مرضي

المصدر: إعداد الباحث

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن مستوى مشاركة القطاع الخاص في التخطيط الاستراتيجي غير مرضية ذلك أن نسبة الذين لم يوافقا بشكل عام يشكلون 76.3% من جملة المبحوثين.

الاهتمام بمنهج التخطيط الإستراتيجي:

جدول رقم (19)

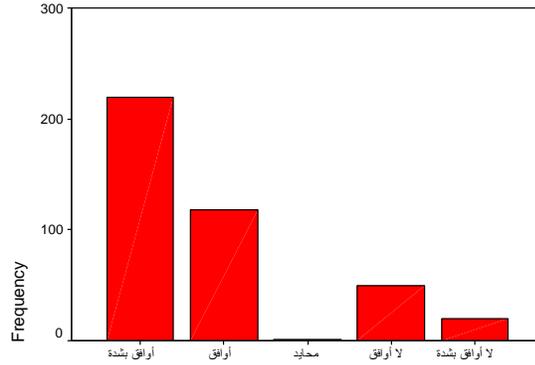
. هناك عدم إهتمام بمنهج التخطيط الإستراتيجي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أوافق بشدة	219	53.7	53.7	53.7
أوافق	118	28.9	28.9	82.6
محايد	1	.2	.2	82.8
لا أوافق	50	12.3	12.3	95.1
لا أوافق بشدة	20	4.9	4.9	100.0
Total	408	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث

شكل رقم (13)

. هناك عدم إهتمام بمنهج التخطيط الإستراتيجي



. هناك عدم إهتمام بمنهج التخطيط الإستراتيجي

المصدر: إعداد الباحث

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن مستوى الاهتمام بمنهج التخطيط الإستراتيجي منخفض حيث أن الذين وافقوا بشكل عام على عدم وجود اهتمام يشكلون نسبة 82.2% من جملة المبحوثين.

مستوى الحصص لصادرات الثروة الحيوانية في الأسواق العالمية:

جدول رقم (20)

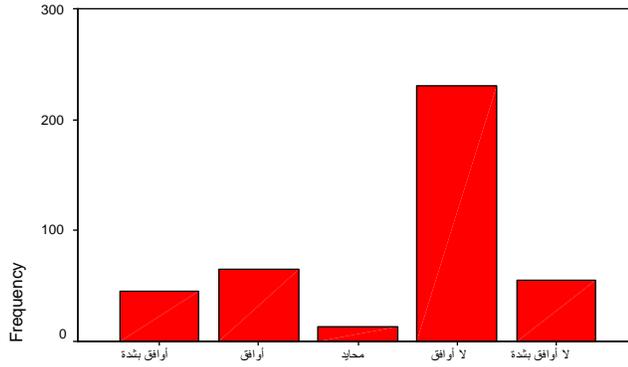
. هناك حصص معقولة في صادرات الثروة الحيوانية في السودان للعالم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	45	11.0	11.0	11.0
أوافق	65	15.9	15.9	27.0
محايد	13	3.2	3.2	30.1
لا أوافق	230	56.4	56.4	86.5
لا أوافق بشدة	55	13.5	13.5	100.0
Total	408	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث

شكل رقم (14)

. هناك حصص معقولة في صادرات الثروة الحيوانية في السودان للعالم



. هناك حصص معقولة في صادرات الثروة الحيوانية في السودان للعالم

المصدر: إعداد الباحث .

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن مستوى الحصص لصادرات الثروة الحيوانية في الأسواق العالمية غير مرضية ذلك أن نسبة الذين لم يوافقوا بشكل عام يشكلون 69.9% من جملة المبحوثين.

هناك ضعف في اداء المشاريع الانتاجية للمواشي واللحوم.

جدول رقم (21)

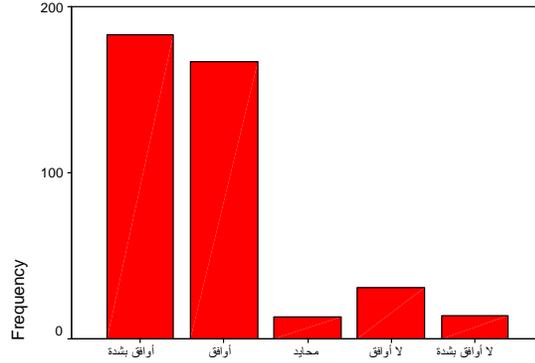
. هناك ضعف في اداء المشاريع الانتاجية للمواشي و اللحوم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أوافق بشدة	183	44.9	44.9	44.9
أوافق	167	40.9	40.9	85.8
محايد	13	3.2	3.2	89.0
لا أوافق	31	7.6	7.6	96.6
لا أوافق بشدة	14	3.4	3.4	100.0
Total	408	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث

شكل رقم (15)

. هناك ضعف في اداء المشاريع الانتاجية للمواشي و اللحوم



. هناك ضعف في اداء المشاريع الانتاجية للمواشي و اللحوم

المصدر: إعداد الباحث

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن هناك ضعف في اداء المشاريع الانتاجية للمواشي واللحوم حيث أن الذين وافقوا بشكل عام على وجود هذا الضعف يشكلون نسبة 85.8% من جملة المبحوثين.

تتم دراسة الاسواق الخارجية للمواشي واللحوم من حيث المنافسة والاسعار وجودة المصادر

جدول رقم (22)

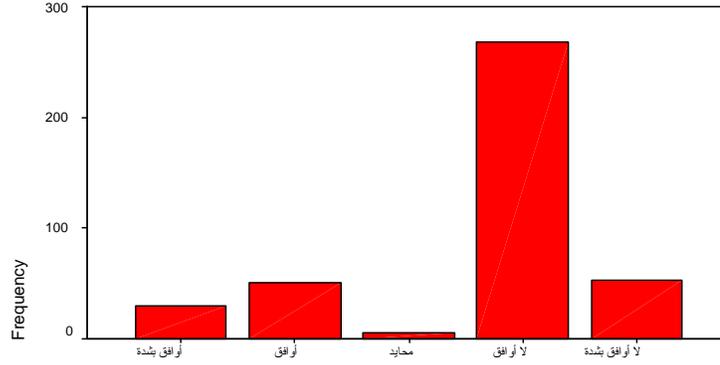
تم دراسة الاسواق الخارجية للمواشى واللحوم من حيث المنافسة والاسعار وجودة الصادر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	30	7.4	7.4	7.4
أوافق	51	12.5	12.5	19.9
محايد	6	1.5	1.5	21.3
لا أوافق	268	65.7	65.7	87.0
لا أوافق بشدة	53	13.0	13.0	100.0
Total	408	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث

شكل رقم (16)

تم دراسة الاسواق الخارجية للمواشى واللحوم من حيث المنافسة والاسعار وجود



تم دراسة الاسواق الخارجية للمواشى واللحوم من حيث المنافسة والاسعار وجود

المصدر: إعداد الباحث

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن دراسة الاسواق الخارجية للمواشى واللحوم من حيث المنافسة والاسعار وجودة الصادر غير مرضية ذلك أن نسبة الذين لم يوافقوا بشكل عام يشكلون 78.7% من جملة المبحوثين.

هناك زيادة في معدلا لعائد علي صادرات الثروة الحيوانية.

جدول رقم (23)

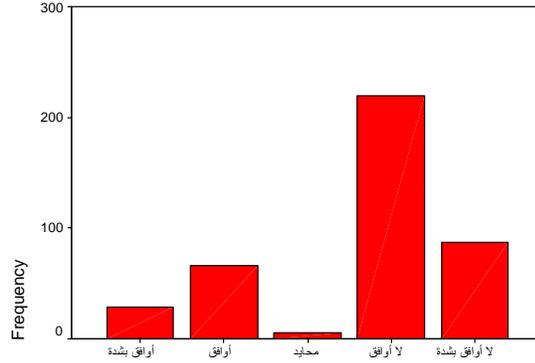
. هناك زيادة في معدل العائد علي صادرات الثروة الحيوانية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	29	7.1	7.1	7.1
أوافق	66	16.2	16.2	23.3
محايد	6	1.5	1.5	24.8
لا أوافق	220	53.9	53.9	78.7
لا أوافق بشدة	87	21.3	21.3	100.0
Total	408	100.0	100.0	

المصدر : إعداد الباحث

شكل رقم (17)

. هناك زيادة في معدل العائد علي صادرات الثروة الحيوانية



. هناك زيادة في معدل العائد علي صادرات الثروة الحيوانية

المصدر : إعداد الباحث

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن وجود زيادة في معدل العائد علي صادرات الثروة الحيوانية غير مرضية ذلك أن نسبة الذين لم يوافقوا بشكل عام يشكلون 75.2% من جملة الباحثين.

هناك زيادة في معدل الرسوم المفروضة.

جدول رقم (24)

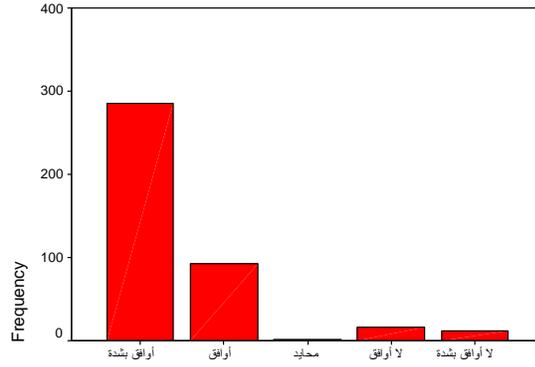
. هناك زيادة في معدل الرسوم المفروضة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	285	69.9	69.9	69.9
أوافق	93	22.8	22.8	92.6
محايد	2	.5	.5	93.1
لا أوافق	16	3.9	3.9	97.1
لا أوافق بشدة	12	2.9	2.9	100.0
Total	408	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث

شكل رقم (18)

. هناك زيادة في معدل الرسوم المفروضة



. هناك زيادة في معدل الرسوم المفروضة

المصدر: إعداد الباحث

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن هناك زيادة في معدل الرسوم المفروضة حيث أن الذين وافقوا بشكل عام على وجود هذه الزيادة يشكلون نسبة 92.7% من جملة المبحوثين.

هناك عدم إهتمام بالمسالخ والمحاجر.

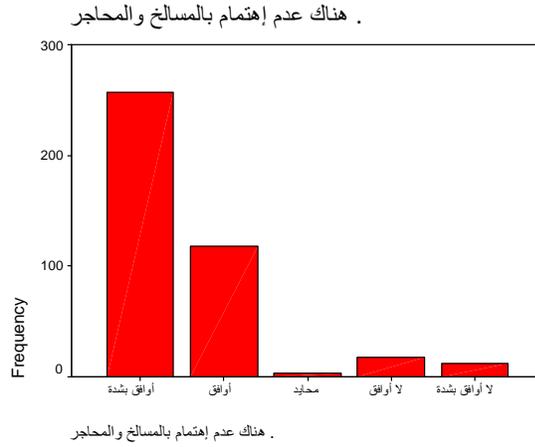
جدول رقم (25)

. هناك عدم إهتمام بالمسالخ والمحاجر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	257	63.0	63.0	63.0
أوافق	118	28.9	28.9	91.9
محايد	3	.7	.7	92.6
لا أوافق	18	4.4	4.4	97.1
لا أوافق بشدة	12	2.9	2.9	100.0
Total	408	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث

شكل رقم (19)



المصدر: إعداد الباحث

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن هناك عدم إهتمام بالمسالخ والمحاجر حيث أن الذين وافقوا بشكل عام على عدم الإهتمام بالمسالخ والمحاجر يشكلون نسبة 92.7% من جملة المبحوثين.

هناك ضعف في إنتاج الثروة الحيوانية من المواشي واللحوم.

جدول رقم (26)

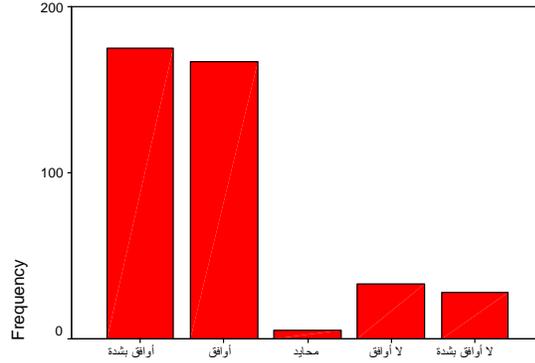
. هناك ضعف في إنتاج الثروة الحيوانية من المواشي واللحوم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	175	42.9	42.9	42.9
أوافق	167	40.9	40.9	83.8
محايد	5	1.2	1.2	85.0
لا أوافق	33	8.1	8.1	93.1
لا أوافق بشدة	28	6.9	6.9	100.0
Total	408	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث

شكل رقم (20)

. هناك ضعف في إنتاج الثروة الحيوانية من المواشي واللحوم



. هناك ضعف في إنتاج الثروة الحيوانية من المواشي واللحوم

المصدر: إعداد الباحث

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن هناك ضعف في إنتاج الثروة الحيوانية من المواشي واللحوم حيث أن الذين وافقوا بشكل عام على أن هناك ضعف في إنتاج الثروة الحيوانية من المواشي واللحوم يشكلون نسبة 83.8% من جملة المبحوثين.

عدم ثبات السياسات الاقتصادية التي تؤثر في تطوير قطاع الثروة الحيوانية تسويقاً وتصديراً

جدول رقم (27)

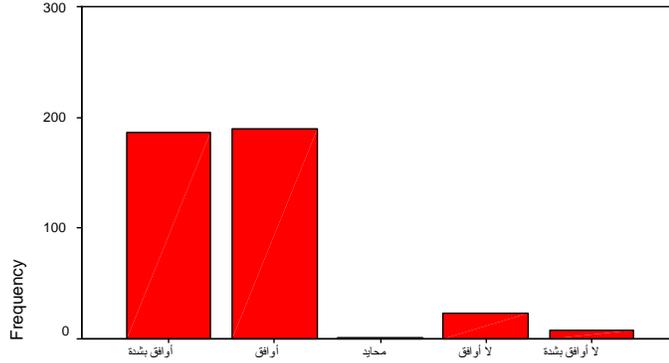
عدم ثبات السياسات الاقتصادية التي تؤثر في تطوير قطاع الثروة الحيوانية تسويقاً وتصديراً

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	186	45.6	45.6	45.6
أوافق	190	46.6	46.6	92.2
محايد	1	.2	.2	92.4
لا أوافق	23	5.6	5.6	98.0
لا أوافق بشدة	8	2.0	2.0	100.0
Total	408	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث

شكل رقم (21)

عدم ثبات السياسات الاقتصادية التي تؤثر في تطوير قطاع الثروة الحيوانية تسويقاً وتصديراً



عدم ثبات السياسات الاقتصادية التي تؤثر في تطوير قطاع الثروة الحيوانية تسويقاً وتصديراً

المصدر: إعداد الباحث

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ عدم ثبات السياسات الاقتصادية التي تؤثر في تطوير قطاع الثروة الحيوانية تسويقاً وتصديراً حيث أن الذين وافقوا بشكل عام على عدم ثبات السياسات الاقتصادية يشكلون نسبة 92.2% من جملة المبحوثين.

ارتفاع تكلفة تمويل صادرات الثروة الحيوانية.

جدول رقم (28)

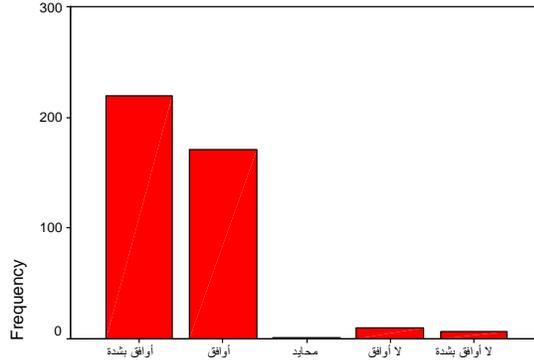
. إرتفاع تكلفة تمويل صادرات الثروة الحيوانية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	219	53.7	53.7	53.7
أوافق	171	41.9	41.9	95.6
محايد	1	.2	.2	95.8
لا أوافق	10	2.5	2.5	98.3
لا أوافق بشدة	7	1.7	1.7	100.0
Total	408	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث

شكل رقم (22)

. إرتفاع تكلفة تمويل صادرات الثروة الحيوانية



. إرتفاع تكلفة تمويل صادرات الثروة الحيوانية

المصدر: إعداد الباحث

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ إرتفاع تكلفة تمويل صادرات الثروة الحيوانية حيث أن الذين وافقوا بشكل عام على إرتفاع تكلفة تمويل صادرات الثروة الحيوانية يشكلون نسبة 95.6% من جملة المبحوثين.

خرج المصدرون السودانيون من السوق في الآونة الأخيرة

جدول رقم (29)

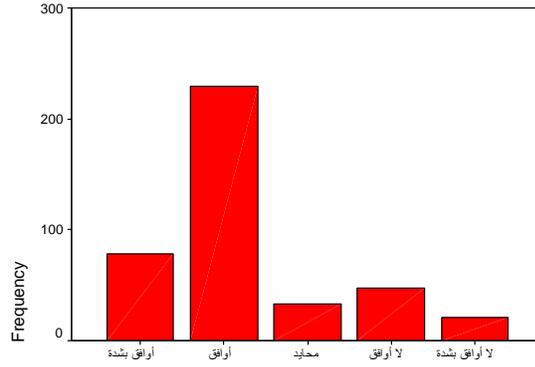
خرج المصدرون السودانيون من السوق في الآونة الأخيرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أوافق بشدة	78	19.1	19.1	19.1
أوافق	229	56.1	56.1	75.2
محايد	33	8.1	8.1	83.3
لا أوافق	47	11.5	11.5	94.9
لا أوافق بشدة	21	5.1	5.1	100.0
Total	408	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث

شكل رقم (23)

خرج المصدرون السودانيون من السوق في الآونة الأخيرة



خرج المصدرون السودانيون من السوق في الآونة الأخيرة

المصدر: إعداد الباحث

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ خروج المصدرون السودانيون من السوق في الآونة الأخيرة حيث أن الذين وافقوا بشكل عام على عدم ثبات إرتفاع تكلفة تمويل صادرات الثروة الحيوانية يشكلون نسبة 75.2% من جملة المبحوثين.

لا توجد مشاريع استثمارية متخصصة في مجال الماشية واللحوم بأسلوب علمي مدروس.

جدول رقم (30)

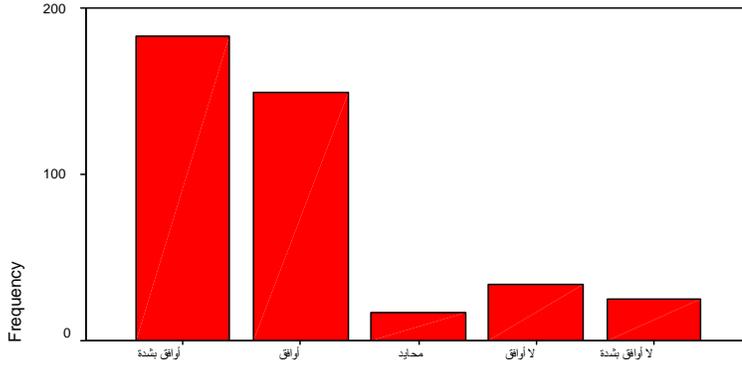
. لا توجد مشاريع استثمارية متخصصة في مجال الماشية و اللحوم بأسلوب علمي مدروس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	183	44.9	44.9	44.9
أوافق	149	36.5	36.5	81.4
محايد	17	4.2	4.2	85.5
لا أوافق	34	8.3	8.3	93.9
لا أوافق بشدة	25	6.1	6.1	100.0
Total	408	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث

شكل رقم (24)

لا توجد مشاريع استثمارية متخصصة في مجال الماشية و اللحوم بأسلوب علمي مدر



لا توجد مشاريع استثمارية متخصصة في مجال الماشية و اللحوم بأسلوب علمي مدر

المصدر: إعداد الباحث

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ عدم وجود مشاريع استثمارية متخصصة في مجال الماشية واللحوم بأسلوب علمي مدروس حيث أن الذين وافقوا بشكل عام على عدم وجود هذه المشاريع الاستثمارية يشكلون نسبة 81.4% من جملة المبحوثين.

هناك نقص في المعلومات المتعلقة بالأسواق العالمية في ما يخص صادرات الثروة الحيوانية من الماشية واللحوم.

جدول رقم (31)

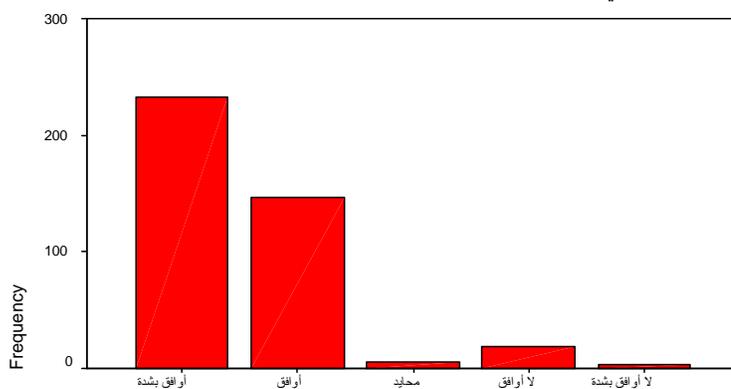
هناك نقص في المعلومات المتعلقة بالأسواق العالمية فيما يخص صادرات الثروة الحيوانية من الماشية واللحوم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	233	57.1	57.1	57.1
أوافق	147	36.0	36.0	93.1
محايد	6	1.5	1.5	94.6
لا أوافق	19	4.7	4.7	99.3
لا أوافق بشدة	3	.7	.7	100.0
Total	408	100.0	100.0	

المصدر : إعداد الباحث

شكل رقم (25)

هناك نقص في المعلومات المتعلقة بالأسواق العالمية فيما يخص صادرات الثروة



هناك نقص في المعلومات المتعلقة بالأسواق العالمية فيما يخص صادرات الثروة

المصدر : إعداد الباحث

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ وجود نقص في المعلومات المتعلقة بالأسواق العالمية في ما يخص صادرات الثروة الحيوانية من الماشية واللحوم حيث أن الذين وافقوا بشكل عام على وجود هذا النقص يشكلون نسبة 93.1% من جملة الباحثين.

هناك زيادة في أسعار المواشي محليا

جدول رقم (32)

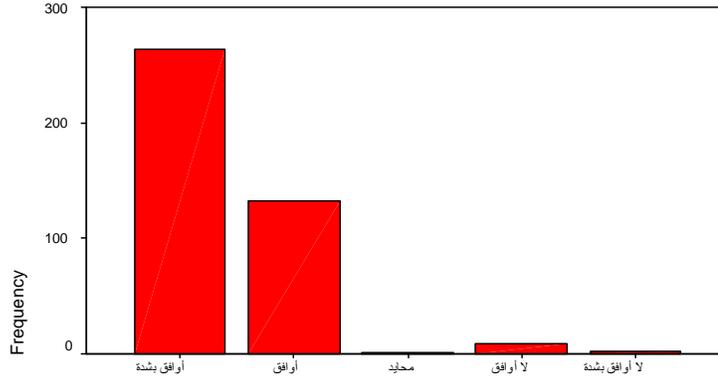
هناك زيادة في أسعار المواشي محليا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	264	64.7	64.7	64.7
أوافق	132	32.4	32.4	97.1
محايد	1	.2	.2	97.3
لا أوافق	9	2.2	2.2	99.5
لا أوافق بشدة	2	.5	.5	100.0
Total	408	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث

شكل رقم (26)

هناك زيادة في أسعار المواشي محليا



هناك زيادة في أسعار المواشي محليا

المصدر: إعداد الباحث

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ وجود زيادة في أسعار المواشي محليا حيث أن الذين وافقوا بشكل عام على وجود هذه الزيادة يشكلون نسبة 97.1% من جملة المبحوثين.

يتمسك المنتج بثقافته التقليدية والموروث الاجتماعي

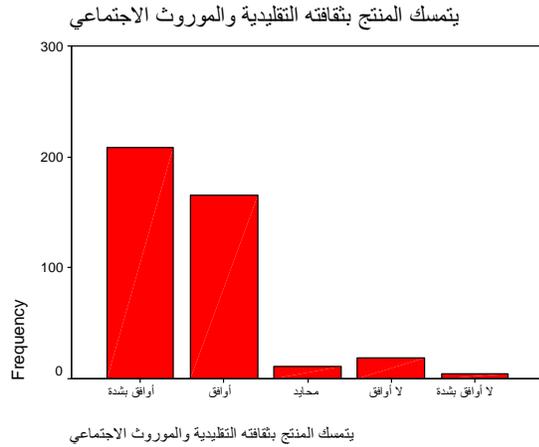
جدول رقم (33)

يتمسك المنتج بثقافته التقليدية والموروث الاجتماعي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أوافق بشدة	209	51.2	51.2	51.2
أوافق	165	40.4	40.4	91.7
محايد	11	2.7	2.7	94.4
لا أوافق	19	4.7	4.7	99.0
لا أوافق بشدة	4	1.0	1.0	100.0
Total	408	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث

شكل رقم (27)



المصدر: إعداد الباحث

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ تمسك منتج الثروة الحيوانية بثقافته التقليدية والموروث الاجتماعي حيث أن الذين وافقوا بشكل عام على تمسك المنتج بثقافته التقليدية والموروث الاجتماعي يشكلون نسبة 91.6% من جملة المبحوثين.

هناك آثار سلبية على الماشية لانتشار الجفاف والتصحر وشح الأمطار في معظم مناطق السودان.

جدول رقم (34)

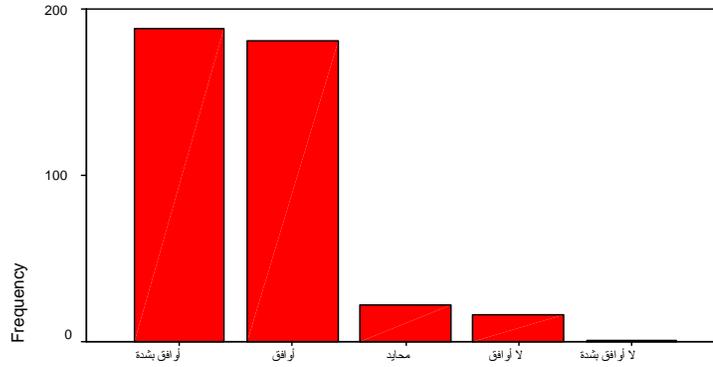
هناك آثار سلبية على الماشية لانتشار الجفاف و التصحر وشح الأمطار في معظم مناطق السودان

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	188	46.1	46.1	46.1
أوافق	181	44.4	44.4	90.4
محايد	22	5.4	5.4	95.8
لا أوافق	16	3.9	3.9	99.8
لا أوافق بشدة	1	.2	.2	100.0
Total	408	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث

شكل رقم (28)

هناك آثار سلبية على الماشية لانتشار الجفاف و التصحر وشح الأمطار في معظم



هناك آثار سلبية على الماشية لانتشار الجفاف و التصحر وشح الأمطار في معظم

المصدر: إعداد الباحث

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن انتشار الجفاف والتصحر وشح الأمطار في معظم مناطق السودان يؤدي الى آثار سلبية على الماشية حيث أن الذين وافقوا بشكل عام على وجود الآثار السلبية على الماشية يشكلون نسبة 90.5% من جملة المبحوثين.

هناك انخفاض في كمية الإنتاج من الثروة الحيوانية

جدول رقم (35)

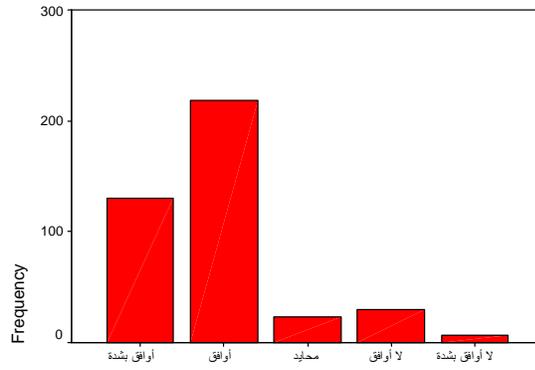
هناك انخفاض في كمية الإنتاج من الثروة الحيوانية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	130	31.9	31.9	31.9
أوافق	218	53.4	53.4	85.3
محايد	23	5.6	5.6	90.9
لا أوافق	30	7.4	7.4	98.3
لا أوافق بشدة	7	1.7	1.7	100.0
Total	408	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث

شكل رقم (29)

هناك انخفاض في كمية الإنتاج من الثروة الحيوانية



هناك انخفاض في كمية الإنتاج من الثروة الحيوانية

المصدر: إعداد الباحث

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن كمية الإنتاج من الثروة الحيوانية منخفضة حيث أن الذين وافقوا بشكل عام على انخفاض الكمية يشكلون نسبة 85.3% من جملة المبحوثين.

هناك إنتشار للأمراض الوبائية والمستوطنة للحيوانات في السودان

جدول رقم (36)

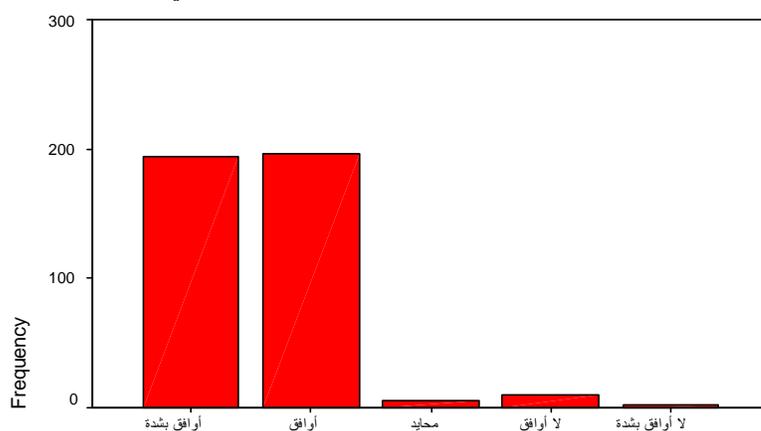
هناك إنتشار للأمراض الوبائية والمستوطنة للحيوانات في السودان

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	194	47.5	47.5	47.5
أوافق	196	48.0	48.0	95.6
محايد	6	1.5	1.5	97.1
لا أوافق	10	2.5	2.5	99.5
لا أوافق بشدة	2	.5	.5	100.0
Total	408	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث

شكل رقم (30)

هناك إنتشار للأمراض الوبائية والمستوطنة للحيوانات في السودان



هناك إنتشار للأمراض الوبائية والمستوطنة للحيوانات في السودان

المصدر: إعداد الباحث

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن هناك إنتشار للأمراض الوبائية والمستوطنة للحيوانات في السودان حيث أن الذين وافقوا بشكل عام على إنتشار الأمراض الوبائية والمستوطنة يشكلون نسبة 95.5% من جملة المبحوثين.

هناك عدم إهتمام بتحسين السلالات من الماشية في القطاع الرعوي

جدول رقم (37)

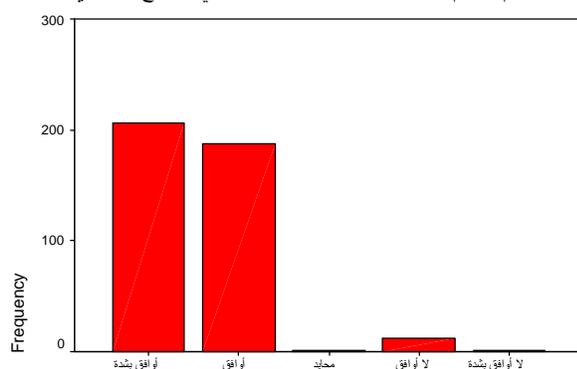
هناك عدم إهتمام بتحسين السلالات من الماشية في القطاع الرعوي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أوافق بشدة	206	50.5	50.5	50.5
أوافق	188	46.1	46.1	96.6
محايد	1	.2	.2	96.8
لا أوافق	12	2.9	2.9	99.8
لا أوافق بشدة	1	.2	.2	100.0
Total	408	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث

شكل رقم (31)

هناك عدم إهتمام بتحسين السلالات من الماشية في القطاع الرعوي



هناك عدم إهتمام بتحسين السلالات من الماشية في القطاع الرعوي

المصدر: إعداد الباحث

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن مستوى الاهتمام بتحسين السلالات من الماشية في القطاع الرعوي منخفض حيث أن الذين وافقوا بشكل عام على عدم الإهتمام بتحسين السلالات من الماشية يشكلون نسبة 96.6% من جملة المبحوثين.

فقد القطاع العام الكثير من المزارع النموذجية الخاصة بإنتاج الماشية

جدول رقم (38)

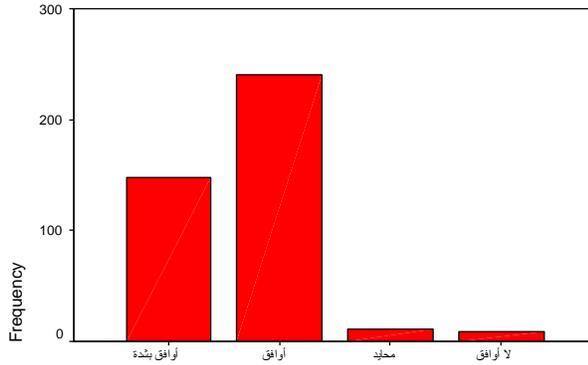
فقد القطاع العام الكثير من المزارع النموذجية الخاصة بإنتاج الماشية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	148	36.3	36.3	36.3
أوافق	240	58.8	58.8	95.1
محايد	11	2.7	2.7	97.8
لا أوافق	9	2.2	2.2	100.0
Total	408	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث

شكل رقم (32)

فقد القطاع العام الكثير من المزارع النموذجية الخاصة بإنتاج الماشية



فقد القطاع العام الكثير من المزارع النموذجية الخاصة بإنتاج الماشية

المصدر: إعداد الباحث

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن القطاع العام فقد الكثير من المزارع النموذجية الخاصة بإنتاج الماشية حيث أن الذين وافقوا بشكل عام على هذا الفقد للمزارع النموذجية يشكلون نسبة 95.1% من جملة المبحوثين.

سياسات المعلومات والمعلوماتية مثل انفاذ مشروع الإحصاء الحيواني تؤدي إلى تدعيم سياسات تسويق الصادر.

جدول رقم (39)

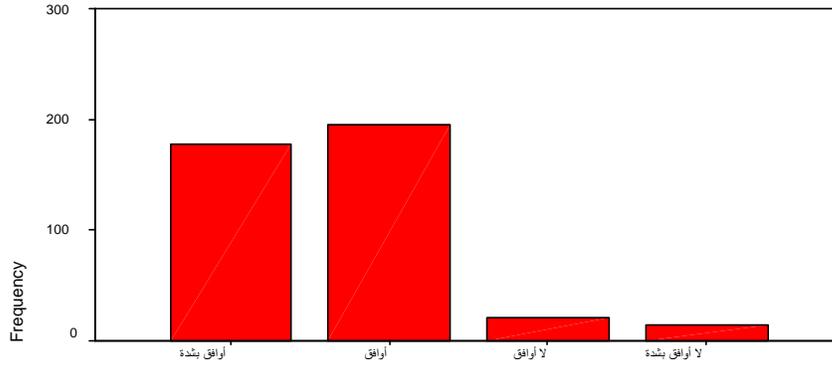
اسات المعلومات و المعلوماتية مثل انفاذ مشروع الإحصاء الحيواني تؤدي إلى تدعيم سياسات تسويق الد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	178	43.6	43.6	43.6
أوافق	195	47.8	47.8	91.4
لا أوافق	21	5.1	5.1	96.6
لا أوافق بشدة	14	3.4	3.4	100.0
Total	408	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث

شكل رقم (33)

سياسات المعلومات و المعلوماتية مثل انفاذ مشروع الإحصاء الحيواني تؤدي إلى



سياسات المعلومات و المعلوماتية مثل انفاذ مشروع الإحصاء الحيواني تؤدي إلى

المصدر: إعداد الباحث

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن مستوى الاهتمام بسياسات المعلومات والمعلوماتية (مثل انفاذ مشروع الإحصاء الحيواني) منخفض حيث أن الذين وافقوا بشكل عام على عدم وجود اهتمام بسياسات المعلومات والمعلوماتية يشكلون نسبة 91.4% من جملة المبحوثين.

توجد معالجات فعالية للنزاعات بين الرعاة والمزارعين في مناطق التماس

جدول رقم (40)

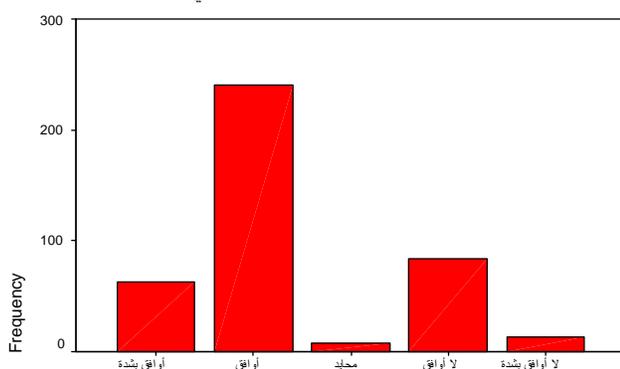
توجد معالجات فعالة للنزاعات بين الرعاة والمزارعين في مناطق التماس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	63	15.4	15.4	15.4
أوافق	240	58.8	58.8	74.3
محايد	8	2.0	2.0	76.2
لا أوافق	84	20.6	20.6	96.8
لا أوافق بشدة	13	3.2	3.2	100.0
Total	408	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث

شكل رقم (34)

توجد معالجات فعالة للنزاعات بين الرعاة والمزارعين في مناطق التماس



توجد معالجات فعالة للنزاعات بين الرعاة والمزارعين في مناطق التماس

المصدر: إعداد الباحث

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن مستوى وجود معالجات فعالة للنزاعات بين الرعاة والمزارعين في مناطق التماس مرتفع حيث أن الذين وافقوا بشكل عام على وجود هذه المعالجات الفعالة للنزاعات يشكلون نسبة 74.2% من جملة المبحوثين.

تعمل السياسات والتدابير التي تم اتخاذها من قبل الهيئة السودانية للمواصفات على ترقية الصادرات من الثروة الحيوانية.

جدول رقم (41)

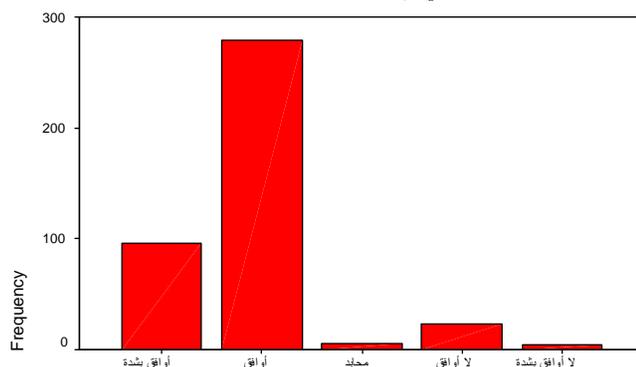
تعمل السياسات و التدابير التي تم اتخاذها من قبل الهيئة السودانية للمواصفات على ترقية الصادرات من الثروة الحيوانية .

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أوافق بشدة	96	23.5	23.5	23.5
أوافق	279	68.4	68.4	91.9
محايد	6	1.5	1.5	93.4
لا أوافق	23	5.6	5.6	99.0
لا أوافق بشدة	4	1.0	1.0	100.0
Total	408	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث

شكل رقم (35)

تعمل السياسات و التدابير التي تم اتخاذها من قبل الهيئة السودانية للمواصف



تعمل السياسات و التدابير التي تم اتخاذها من قبل الهيئة السودانية للمواصف

المصدر: إعداد الباحث

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن السياسات والتدابير التي تم اتخاذها من قبل الهيئة السودانية للمواصفات تعمل على ترقية الصادرات من الثروة الحيوانية مرضيه حيث أن الذين وافقوا بشكل عام على وجود هذه السياسات والتدابير يشكلون نسبة 91.9% من جملة الباحثين.

جدول رقم (42)

تضمنت إستراتيجية للهيئة السودانية للمواصفات وجهات ذات صلة بضبط الجودة.

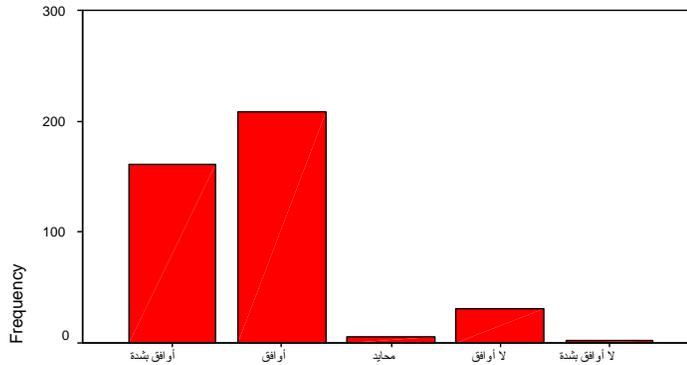
. تضمنت إستراتيجية للهيئة السودانية للمواصفات وجهات ذات صلة بضبط الجودة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	161	39.5	39.5	39.5
أوافق	208	51.0	51.0	90.4
محايد	6	1.5	1.5	91.9
لا أوافق	31	7.6	7.6	99.5
لا أوافق بشدة	2	.5	.5	100.0
Total	408	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث

شكل رقم (36)

. تضمنت إستراتيجية للهيئة السودانية للمواصفات وجهات ذات صلة بضبط الجودة



. تضمنت إستراتيجية للهيئة السودانية للمواصفات وجهات ذات صلة بضبط الجودة

المصدر: إعداد الباحث

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن إستراتيجية الهيئة السودانية للمواصفات قد تضمنت وجهات ذات صلة بضبط الجودة حيث أن الذين وافقوا بشكل عام يشكلون نسبة 90.5% من جملة المبحوثين.

جدول رقم (43)

هناك اهتمام بتسجيل السلالات في الملكية الفكرية

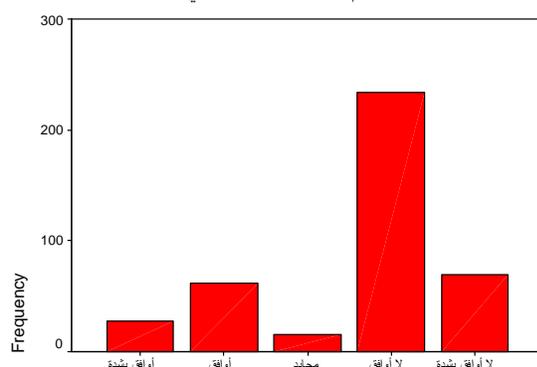
هناك اهتمام بتسجيل السلالات في الملكية الفكرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	28	6.9	6.9	6.9
أوافق	62	15.2	15.2	22.1
محايد	15	3.7	3.7	25.7
لا أوافق	234	57.4	57.4	83.1
لا أوافق بشدة	69	16.9	16.9	100.0
Total	408	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث

شكل رقم (37)

هناك اهتمام بتسجيل السلالات في الملكية الفكرية



هناك اهتمام بتسجيل السلالات في الملكية الفكرية

المصدر: إعداد الباحث

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أنه ليس هناك اهتمام بتسجيل السلالات في الملكية الفكرية حيث أن الذين لم يوافقوا بشكل عام يشكلون نسبة 74.3% من جملة المبحوثين.

جدول رقم (44)

هناك رضا عن مستوى جودة الانتاج الحيواني من الصادرات.

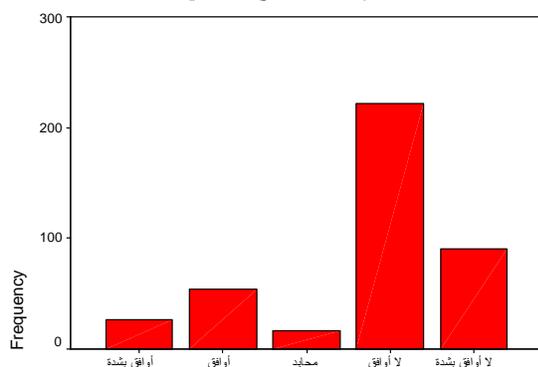
هناك رضا عن مستوي جودة الانتاج الحيواني من الصادرات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	26	6.4	6.4	6.4
أوافق	54	13.2	13.2	19.6
محايد	16	3.9	3.9	23.5
لا أوافق	222	54.4	54.4	77.9
لا أوافق بشدة	90	22.1	22.1	100.0
Total	408	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث

شكل رقم (38)

هناك رضا عن مستوي جودة الانتاج الحيواني من الصادرات



هناك رضا عن مستوي جودة الانتاج الحيواني من الصادرات

المصدر: إعداد الباحث

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أنه ليس هناك رضاعن مستوى جودة الانتاج الحيواني من الصادرات حيث أن الذين لم يوافقوا بشكل عام يشكلون نسبة 76.5% من جملة المبحوثين.

جدول رقم (45)

قطاع الثروة الحيوانية يعاني من مشاكل هيكلية تعوق نمو الصادرات

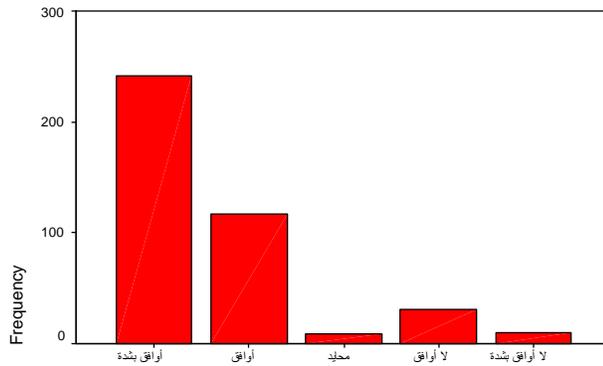
قطاع الثروة الحيوانية يعاني من مشاكل هيكلية تعوق نمو الصادرات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أوافق بشدة	241	59.1	59.1	59.1
أوافق	117	28.7	28.7	87.7
محايد	9	2.2	2.2	90.0
لا أوافق	31	7.6	7.6	97.5
لا أوافق بشدة	10	2.5	2.5	100.0
Total	408	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث

شكل رقم (39)

قطاع الثروة الحيوانية يعاني من مشاكل هيكلية تعوق نمو الصادرات



قطاع الثروة الحيوانية يعاني من مشاكل هيكلية تعوق نمو الصادرات

المصدر: إعداد الباحث

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أنقطاع الثروة الحيوانية يعاني من مشاكل هيكلية تعوق نمو الصادرات حيث أن الذين وافقوا بشكل عام يشكلون نسبة 87.8% من جملة المبحوثين.

المبحث الثالث

اختبار العلاقة بين فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ومستوى ترقية هذا القطاع:
العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأن هناك حصص معقولة من صادرات الثروة الحيوانية في الأسواق العالمية.

جدول رقم (46)

مستوى رضاعن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأثرها على خلق حصص معقولة من صادرات الثروة الحيوانية في الأسواق العالمية.

Crosstab

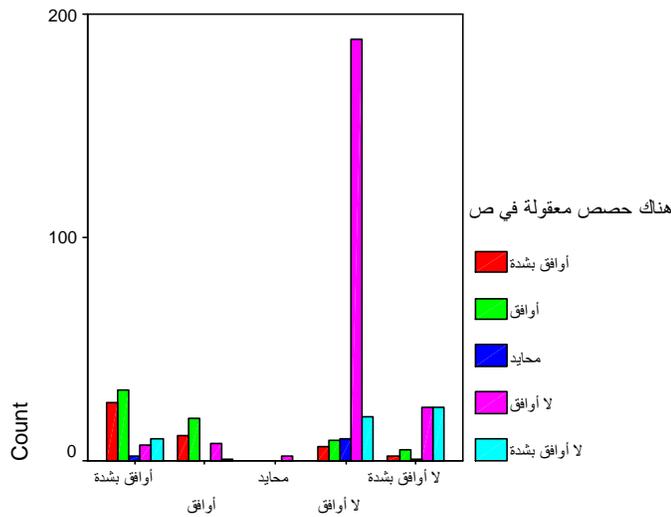
		. هناك حصص معقولة في صادرات الثروة الحيوانية في السودان للعام					Total
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	أوافق بشدة	Count 26	32	2	7	10	77
	هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية % within	33.8%	41.6%	2.6%	9.1%	13.0%	100.0%
	هناك حصص معقولة % within	57.8%	49.2%	15.4%	3.0%	18.2%	18.9%
	في صادرات الثروة الحيوانية في السودان للعام % of Total	6.4%	7.8%	.5%	1.7%	2.5%	18.9%
أوافق	أوافق	Count 11	19	0	8	1	39
	هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية % within	28.2%	48.7%	.0%	20.5%	2.6%	100.0%
	هناك حصص معقولة % within	24.4%	29.2%	.0%	3.5%	1.8%	9.6%
	في صادرات الثروة الحيوانية في السودان للعام % of Total	2.7%	4.7%	.0%	2.0%	.2%	9.6%
محايد	محايد	Count 0	0	0	2	0	2
	هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية % within	.0%	.0%	.0%	100.0%	.0%	100.0%
	هناك حصص معقولة % within	.0%	.0%	.0%	.9%	.0%	.5%
	في صادرات الثروة الحيوانية في السودان للعام % of Total	.0%	.0%	.0%	.5%	.0%	.5%
لا أوافق	لا أوافق	Count 6	9	10	189	20	234
	هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية % within	2.6%	3.8%	4.3%	80.8%	8.5%	100.0%
	هناك حصص معقولة % within	13.3%	13.8%	76.9%	82.2%	36.4%	57.4%
	في صادرات الثروة الحيوانية في السودان للعام % of Total	1.5%	2.2%	2.5%	46.3%	4.9%	57.4%
لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة	Count 2	5	1	24	24	56
	هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية % within	3.6%	8.9%	1.8%	42.9%	42.9%	100.0%
	هناك حصص معقولة % within	4.4%	7.7%	7.7%	10.4%	43.6%	13.7%
	في صادرات الثروة الحيوانية في السودان للعام % of Total	.5%	1.2%	.2%	5.9%	5.9%	13.7%
Total	Count	45	65	13	230	55	408
	هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية % within	11.0%	15.9%	3.2%	56.4%	13.5%	100.0%
	هناك حصص معقولة % within	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	في صادرات الثروة الحيوانية في السودان للعام % of Total	11.0%	15.9%	3.2%	56.4%	13.5%	100.0%

المصدر : إعداد الباحث

من الجدول أعلاه نلاحظ أن العلاقة طردية بين مستوى الرضاعن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأن هناك حصص معقولة من صادرات الثروة الحيوانية في الأسواق العالمية ،كما نلاحظ أن الذين

لم يوافقوا ولم يوافقوا بشدة على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية يشكلون نسبة 57.4% و 13.7% على الترتيب، بالإضافة إلى ذلك فإن الذين لم يوافقوا على أن هناك رضاعن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية لم يوافقوا ولم يوافقوا بشدة نسبة 80.8% و 8.5% على الترتيب على أن هناك حصص معقولة من صادرات الثروة الحيوانية في الأسواق العالمية، أما الذين لم يوافقوا بشدة على أن هناك رضاعن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية لم يوافق ولم يوافق بشدة منهم نسبة 42.9% و 42.9% على الترتيب على أن هناك حصص معقولة من صادرات الثروة الحيوانية في الأسواق العالمية.

شكل رقم (40)



هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية

المصدر: إعداد الباحث

الشكل أعلاه يبين شكل العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأن هناك حصص معقولة من صادرات الثروة الحيوانية في الأسواق العالمية.

اختبار العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأن هناك حصص معقولة من صادرات الثروة الحيوانية في الأسواق العالمية

تم اختبار هذه العلاقة باستخدام اختبار مربع كاي للاستقلالية وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS فكانت نتائج تحليل العلاقة كما مبين في الجدول التالي:

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	259.360 ^a	16	.000
Likelihood Ratio	249.760	16	.000
N of Valid Cases	408		

a. 9 cells (36.0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is .06.

المصدر: إعداد الباحث

من جدول اختبار مربع كاي أعلاه نجد أن القيمة المعنوية لمربع كاي تساوي 0.000 هي أقل من 0.05 وهذا يبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأن هناك حصص معقولة من صادرات الثروة الحيوانية في الأسواق العالمية.

العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأن هناك ضعف في أداء المشاريع الإنتاجية للمواشي واللحوم:

جدول رقم (47)

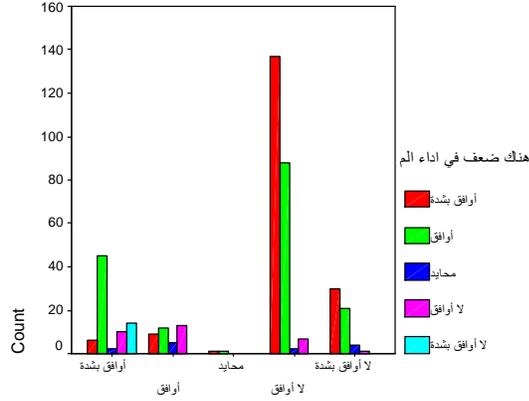
مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأن هناك ضعف في أداء المشاريع الإنتاجية للمواشي واللحوم.

		. هناك ضعف في أداء المشاريع الإنتاجية للمواشي و اللحوم					Total	
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	أوافق بشدة	Count	6	45	2	10	14	77
		% within	7.8%	58.4%	2.6%	13.0%	18.2%	100.0%
		% within	3.3%	26.9%	15.4%	32.3%	100.0%	18.9%
		% of Total	1.5%	11.0%	.5%	2.5%	3.4%	18.9%
أوافق	أوافق	Count	9	12	5	13	0	39
		% within	23.1%	30.8%	12.8%	33.3%	.0%	100.0%
		% within	4.9%	7.2%	38.5%	41.9%	.0%	9.6%
		% of Total	2.2%	2.9%	1.2%	3.2%	.0%	9.6%
محايد	محايد	Count	1	1	0	0	0	2
		% within	50.0%	50.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%
		% within	.5%	.6%	.0%	.0%	.0%	.5%
		% of Total	.2%	.2%	.0%	.0%	.0%	.5%
لا أوافق	لا أوافق	Count	137	88	2	7	0	234
		% within	58.5%	37.6%	.9%	3.0%	.0%	100.0%
		% within	74.9%	52.7%	15.4%	22.6%	.0%	57.4%
		% of Total	33.6%	21.6%	.5%	1.7%	.0%	57.4%
لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة	Count	30	21	4	1	0	56
		% within	53.6%	37.5%	7.1%	1.8%	.0%	100.0%
		% within	16.4%	12.6%	30.8%	3.2%	.0%	13.7%
		% of Total	7.4%	5.1%	1.0%	.2%	.0%	13.7%
Total	Total	Count	183	167	13	31	14	408
		% within	44.9%	40.9%	3.2%	7.6%	3.4%	100.0%
		% within	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	44.9%	40.9%	3.2%	7.6%	3.4%	100.0%

المصدر : إعداد الباحث

من الجدول أعلاه نلاحظ أن العلاقة طردية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأن هناك ضعف في أداء المشاريع الإنتاجية للمواشي واللحوم، كما نلاحظ أن الذين لم يوافقوا على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ووافقوا بشدة نسبة 37.6% و 58.6% على الترتيب على أن هناك ضعف في أداء المشاريع الإنتاجية للمواشي واللحوم، أما الذين لم يوافقوا بشدة على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة منهم نسبة 37.5% و 53.6% على الترتيب على أن هناك ضعف في أداء المشاريع الإنتاجية للمواشي واللحوم.

شكل رقم (41)



هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية

المصدر: إعداد الباحث

الشكل أعلاه يبين شكل العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأن هناك ضعف في أداء المشاريع الإنتاجية للمواشي واللحوم.

اختبار العلاقة بين هناك ضعف في أداء المشاريع الإنتاجية للمواشي واللحوم

تم اختبار العلاقة هذه العلاقة باستخدام اختبار مربع كاي للاستقلالية فكانت نتائج تحليل العلاقة كما مبين في الجدول التالي:

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	170.581 ^a	16	.000
Likelihood Ratio	152.140	16	.000
N of Valid Cases	408		

a. 13 cells (52.0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is .06.

المصدر: إعداد الباحث

من جدول اختبار مربع كاي أعلاه نجد أن القيمة المعنوية لمربع كاي تساوي 0.000 هي أقل من 0.05 وهذا يبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأن هناك ضعف في أداء المشاريع الإنتاجية للمواشي واللحوم.

العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأنه تتم دراسة الأسواق الخارجية للمواشي واللحوم من حيث المنافسة والأسعار وجودة المصادر:

جدول رقم (48)

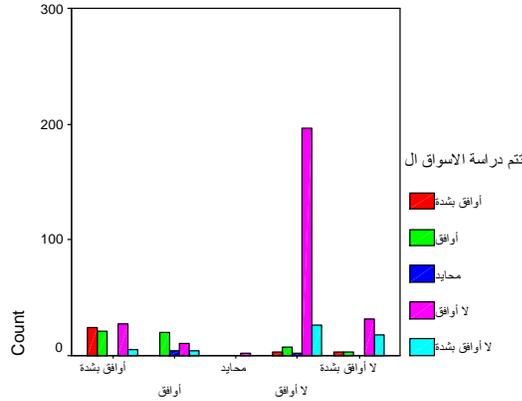
الرضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأنه تتم دراسة الأسواق الخارجية للمواشي واللحوم من حيث المنافسة والأسعار وجودة الصادر

		Crosstab					
		تتم دراسة الاسواق الخارجية للمواشي واللحوم من حيث المنافسة والاسعار وجودة الصادر					
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا اوافق بشدة	Total
هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	أوافق بشدة	Count 24	21	0	27	5	77
	% within	31.2%	27.3%	.0%	35.1%	6.5%	100.0%
	% خارجة للمواشي واللحوم من حيث المنافسة والاسعار وجودة الصادر	80.0%	41.2%	.0%	10.1%	9.4%	18.9%
	% of Total	5.9%	5.1%	.0%	6.6%	1.2%	18.9%
	أوافق	Count 0	20	4	11	4	39
% within	.0%	51.3%	10.3%	28.2%	10.3%	100.0%	
% خارجة للمواشي واللحوم من حيث المنافسة والاسعار وجودة الصادر	.0%	39.2%	66.7%	4.1%	7.5%	9.6%	
% of Total	.0%	4.9%	1.0%	2.7%	1.0%	9.6%	
محايد	محايد	Count 0	0	0	2	0	2
	% within	.0%	.0%	.0%	100.0%	.0%	100.0%
	% خارجة للمواشي واللحوم من حيث المنافسة والاسعار وجودة الصادر	.0%	.0%	.0%	.7%	.0%	.5%
	% of Total	.0%	.0%	.0%	.5%	.0%	.5%
	لا اوافق	Count 3	7	2	196	26	234
% within	1.3%	3.0%	.9%	83.8%	11.1%	100.0%	
% خارجة للمواشي واللحوم من حيث المنافسة والاسعار وجودة الصادر	10.0%	13.7%	33.3%	73.1%	49.1%	57.4%	
% of Total	.7%	1.7%	.5%	48.0%	6.4%	57.4%	
لا اوافق بشدة	لا اوافق بشدة	Count 3	3	0	32	18	56
	% within	5.4%	5.4%	.0%	57.1%	32.1%	100.0%
	% خارجة للمواشي واللحوم من حيث المنافسة والاسعار وجودة الصادر	10.0%	5.9%	.0%	11.9%	34.0%	13.7%
	% of Total	.7%	.7%	.0%	7.8%	4.4%	13.7%
	Total	Count 30	51	6	268	53	408
% within	7.4%	12.5%	1.5%	65.7%	13.0%	100.0%	
% خارجة للمواشي واللحوم من حيث المنافسة والاسعار وجودة الصادر	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
% of Total	7.4%	12.5%	1.5%	65.7%	13.0%	100.0%	

المصدر : إعداد الباحث

من الجدول أعلاه نلاحظ أن العلاقة طردية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأنه تتم دراسة الأسواق الخارجية للمواشي واللحوم من حيث المنافسة والأسعار وجودة الصادر، كما نلاحظ أن الذين لم يوافقوا على أن هناك رضاعن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية لم يوافقوا ولم يوافقوا بشدة نسبة 83.8% و 11.1% على الترتيب وأنه تتم دراسة الأسواق الخارجية للمواشي واللحوم من حيث المنافسة والأسعار وجودة الصادر، أما الذين لم يوافقوا بشدة على أن هناك رضاعن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية لم يوافقوا ولم يوافقوا بشدة نسبة 57.1% و 32.1% على الترتيب وأنه تتم دراسة الأسواق الخارجية للمواشي واللحوم من حيث المنافسة والأسعار وجودة الصادر.

شكل رقم (42)



هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية

المصدر: إعداد الباحث

الشكل أعلاه يبين شكل العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأنه تتم دراسة الأسواق الخارجية للمواشي واللحوم من حيث المنافسة والأسعار وجودة الصادر. اختبار العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة وأنه تتم دراسة الأسواق الخارجية للمواشي واللحوم من حيث المنافسة والأسعار وجودة الصادر: تم اختبار هذه العلاقة باستخدام اختبار مربع كاي للاستقلالية فكانت نتائج تحليل العلاقة كما مبين في الجدول التالي:

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	228.721 ^a	16	.000
Likelihood Ratio	185.664	16	.000
N of Valid Cases	408		

a. 12 cells (48.0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is .03.

المصدر: إعداد الباحث

من جدول اختبار مربع كاي أعلاه نجد أن القيمة المعنوية لمربع كاي تساوي 0.000 هي أقل من 0.05 وهذا يبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأنه تتم دراسة الأسواق الخارجية للمواشي واللحوم من حيث المنافسة والأسعار وجودة الصادر.

العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأن هناك زيادة في معدل العائد علي صادرات الثروة الحيوانية:

جدول رقم (49)

مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأن هناك زيادة في معدل العائد على صادرات الثروة الحيوانية.

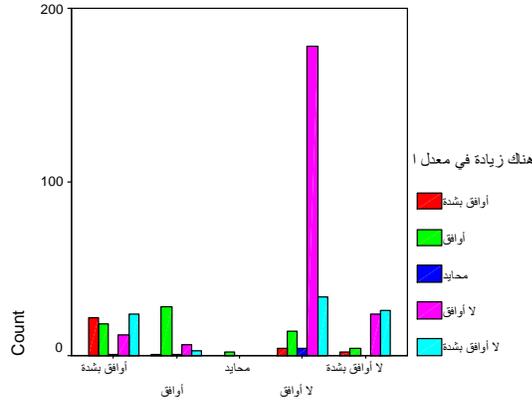
Crosstab

		هناك زيادة في معدل العائد على صادرات الثروة الحيوانية					Total	
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	أوافق بشدة	Count 22	18	1	12	24	77	
	% within	28.6%	23.4%	1.3%	15.6%	31.2%	100.0%	
	هناك زيادة في معدل العائد على صادرات الثروة الحيوانية	% within	75.9%	27.3%	16.7%	5.5%	27.6%	18.9%
	% of Total	5.4%	4.4%	.2%	2.9%	5.9%	18.9%	
	أوافق	Count 1	28	1	6	3	39	
% within	2.6%	71.8%	2.6%	15.4%	7.7%	100.0%		
هناك زيادة في معدل العائد على صادرات الثروة الحيوانية	% within	3.4%	42.4%	16.7%	2.7%	3.4%	9.6%	
% of Total	.2%	6.9%	.2%	1.5%	.7%	9.6%		
محايد	Count 0	2	0	0	0	0	2	
	% within	.0%	100.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%	
	هناك زيادة في معدل العائد على صادرات الثروة الحيوانية	% within	.0%	3.0%	.0%	.0%	.5%	
	% of Total	.0%	.5%	.0%	.0%	.0%	.5%	
	لا أوافق	Count 4	14	4	178	34	234	
% within	1.7%	6.0%	1.7%	76.1%	14.5%	100.0%		
هناك زيادة في معدل العائد على صادرات الثروة الحيوانية	% within	13.8%	21.2%	66.7%	80.9%	39.1%	57.4%	
% of Total	1.0%	3.4%	1.0%	43.6%	8.3%	57.4%		
لا أوافق بشدة	Count 2	4	0	24	26	56		
	% within	3.6%	7.1%	.0%	42.9%	46.4%	100.0%	
	هناك زيادة في معدل العائد على صادرات الثروة الحيوانية	% within	6.9%	6.1%	.0%	10.9%	29.9%	13.7%
	% of Total	.5%	1.0%	.0%	5.9%	6.4%	13.7%	
	Total	Count 29	66	6	220	87	408	
% within	7.1%	16.2%	1.5%	53.9%	21.3%	100.0%		
هناك زيادة في معدل العائد على صادرات الثروة الحيوانية	% within	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
% of Total	7.1%	16.2%	1.5%	53.9%	21.3%	100.0%		

المصدر : إعداد الباحث

من الجدول أعلاه نلاحظ أن العلاقة طردية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأن هناك زيادة في معدل العائد على صادرات الثروة الحيوانية، كما نلاحظ أن الذين لم يوافقوا على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية لم يوافقوا ولم يوافقوا بشدة نسبة 76.1% و 14.5% على الترتيب وأن هناك زيادة في معدل العائد على صادرات الثروة الحيوانية، أما الذين لم يوافقوا بشدة على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية لم يوافقوا ولم يوافقوا بشدة نسبة 42.9% و 46.4% على الترتيب وأن هناك زيادة في معدل العائد على صادرات الثروة الحيوانية.

شكل رقم (43)



هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية

المصدر: إعداد الباحث

الشكل أعلاه يبين شكل العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأن هناك زيادة في معدل العائد علي صادرات الثروة الحيوانية.

اختبار العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية وأن هناك زيادة في معدل العائد على صادرات الثروة الحيوانية:

تم اختبار العلاقة هذه العلاقة باستخدام اختبار مربع كاي للاستقلالية فكانت نتائج تحليل العلاقة كما مبين في الجدول التالي:

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	250.933 ^a	16	.000
Likelihood Ratio	209.810	16	.000
N of Valid Cases	408		

a. 11 cells (44.0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is .03.

المصدر: إعداد الباحث

من جدول اختبار مربع كاي أعلاه نجد أن القيمة المعنوية لمربع كاي تساوي 0.000 هي أقل من 0.05 وهذا يبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأن هناك زيادة في معدل العائد على صادرات الثروة الحيوانية.

العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأن هناك زيادة في معدل الرسوم المفروضة:

جدول رقم (50)

هناك رضا عن مستوى فاعلية استراتيجية الثروة الحيوانية وأن هناك زيادة في معدل الرسوم المفروضة.

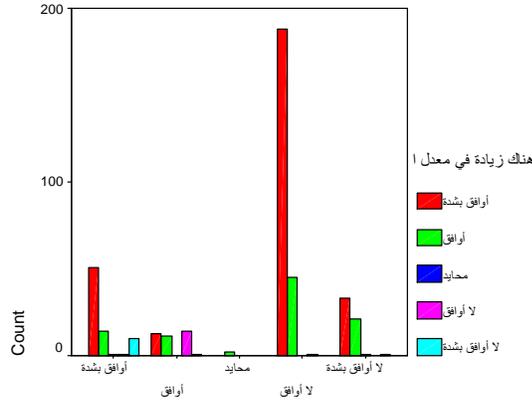
Crosstab

		هناك زيادة في معدل الرسوم المفروضة					Total
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
هناك رضا عن مستوى فاعلية استراتيجية الثروة الحيوانية	Count	51	14	1	1	10	77
	% within	66.2%	18.2%	1.3%	1.3%	13.0%	100.0%
	% of Total	12.5%	3.4%	.2%	.2%	2.5%	18.9%
	% of Total	12.5%	3.4%	.2%	.2%	2.5%	18.9%
أوافق	Count	13	11	0	14	1	39
	% within	33.3%	28.2%	.0%	35.9%	2.6%	100.0%
	% of Total	3.2%	2.7%	.0%	3.4%	.2%	9.6%
	% of Total	3.2%	2.7%	.0%	3.4%	.2%	9.6%
محايد	Count	0	2	0	0	0	2
	% within	.0%	100.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%
	% of Total	.0%	.5%	.0%	.0%	.0%	.5%
	% of Total	.0%	.5%	.0%	.0%	.0%	.5%
لا أوافق	Count	188	45	0	1	0	234
	% within	80.3%	19.2%	.0%	.4%	.0%	100.0%
	% of Total	46.1%	11.0%	.0%	.2%	.0%	57.4%
	% of Total	46.1%	11.0%	.0%	.2%	.0%	57.4%
لا أوافق بشدة	Count	33	21	1	0	1	56
	% within	58.9%	37.5%	1.8%	.0%	1.8%	100.0%
	% of Total	8.1%	5.1%	.2%	.0%	.2%	13.7%
	% of Total	8.1%	5.1%	.2%	.0%	.2%	13.7%
Total	Count	285	93	2	16	12	408
	% within	69.9%	22.8%	.5%	3.9%	2.9%	100.0%
	% of Total	69.9%	22.8%	.5%	3.9%	2.9%	100.0%
	% of Total	69.9%	22.8%	.5%	3.9%	2.9%	100.0%

المصدر : إعداد الباحث

من الجدول أعلاه نلاحظ أن العلاقة عكسية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأن هناك زيادة في معدل الرسوم المفروضة، كما نلاحظ أن الذين لم يوافقوا على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة نسبة 19.2% و 80.3% على الترتيب على أن هناك زيادة في معدل الرسوم المفروضة، أما الذين لم يوافقوا بشدة على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة نسبة 37.5% و 58.6% على الترتيب على أن هناك زيادة في معدل الرسوم المفروضة.

شكل رقم (44)



هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية

المصدر: إعداد الباحث

الشكل أعلاه يبين شكل العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأن هناك زيادة في معدل الرسوم المفروضة.

اختبار العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية وأن هناك زيادة في معدل الرسوم المفروضة:

تم اختبار العلاقة هذه العلاقة باستخدام اختبار مربع كاي للاستقلالية فكانت نتائج تحليل العلاقة كما مبين في الجدول التالي:

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	177.217 ^a	16	.000
Likelihood Ratio	114.914	16	.000
N of Valid Cases	408		

a. 15 cells (60.0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is .01.

المصدر: إعداد الباحث

من جدول اختبار مربع كاي أعلاه نجد أن القيمة المعنوية لمربع كاي تساوي 0.000 هي أقل من 0.05 وهذا يبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأن هناك زيادة في معدل الرسوم المفروضة.

العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأن هناك عدم اهتمام بالمسالخ والمحاجر .

جدول رقم (51)

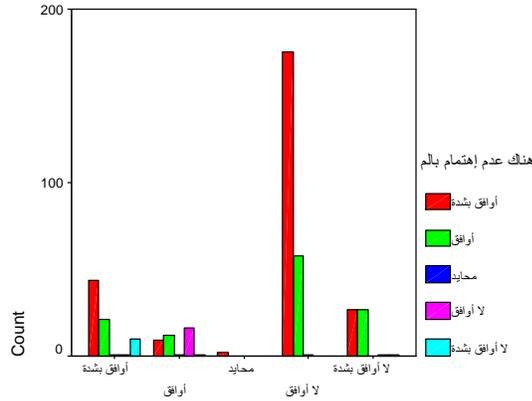
هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأن هناك عدم اهتمام بالمسالخ والمحاجر .

		هناك عدم اهتمام بالمسالخ والمحاجر					Total
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	أوافق بشدة	Count 44	21	1	1	10	77
	هناك رضا عن مستوى within % فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	57.1%	27.3%	1.3%	1.3%	13.0%	100.0%
	هناك عدم اهتمام بالمسالخ والمحاجر .	Count 17.1%	17.8%	33.3%	5.6%	83.3%	18.9%
	within %	17.1%	17.8%	33.3%	5.6%	83.3%	18.9%
	% of Total	10.8%	5.1%	.2%	.2%	2.5%	18.9%
أوافق	أوافق	Count 9	12	1	16	1	39
	هناك رضا عن مستوى within % فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	23.1%	30.8%	2.6%	41.0%	2.6%	100.0%
	هناك عدم اهتمام بالمسالخ والمحاجر .	Count 3.5%	10.2%	33.3%	88.9%	8.3%	9.6%
	within %	3.5%	10.2%	33.3%	88.9%	8.3%	9.6%
	% of Total	2.2%	2.9%	.2%	3.9%	.2%	9.6%
محايد	محايد	Count 2	0	0	0	0	2
	هناك رضا عن مستوى within % فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	100.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%
	هناك عدم اهتمام بالمسالخ والمحاجر .	Count .8%	.0%	.0%	.0%	.0%	.5%
	within %	.8%	.0%	.0%	.0%	.0%	.5%
	% of Total	.5%	.0%	.0%	.0%	.0%	.5%
لا أوافق	لا أوافق	Count 175	58	1	0	0	234
	هناك رضا عن مستوى within % فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	74.8%	24.8%	.4%	.0%	.0%	100.0%
	هناك عدم اهتمام بالمسالخ والمحاجر .	Count 68.1%	49.2%	33.3%	.0%	.0%	57.4%
	within %	68.1%	49.2%	33.3%	.0%	.0%	57.4%
	% of Total	42.9%	14.2%	.2%	.0%	.0%	57.4%
لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة	Count 27	27	0	1	1	56
	هناك رضا عن مستوى within % فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	48.2%	48.2%	.0%	1.8%	1.8%	100.0%
	هناك عدم اهتمام بالمسالخ والمحاجر .	Count 10.5%	22.9%	.0%	5.6%	8.3%	13.7%
	within %	10.5%	22.9%	.0%	5.6%	8.3%	13.7%
	% of Total	6.6%	6.6%	.0%	.2%	.2%	13.7%
Total	Total	Count 257	118	3	18	12	408
	هناك رضا عن مستوى within % فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	63.0%	28.9%	.7%	4.4%	2.9%	100.0%
	هناك عدم اهتمام بالمسالخ والمحاجر .	Count 100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	within %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	63.0%	28.9%	.7%	4.4%	2.9%	100.0%

المصدر : إعداد الباحث

من الجدول أعلاه نلاحظ أن العلاقة عكسية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأن هناك عدم اهتمام بالمسالخ والمحاجر ، كما نلاحظ أن الذين لم يوافقوا على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة نسبة 24.8% و 74.8% على الترتيب على أن هناك عدم اهتمام بالمسالخ والمحاجر ، أما الذين لم يوافقوا بشدة على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة نسبة 48.2% و 48.2% على الترتيب على أن هناك عدم اهتمام بالمسالخ والمحاجر .

شكل رقم (45)



هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية

المصدر: إعداد الباحث

الشكل أعلاه يبين شكل العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأن هناك عدم اهتمام بالمسالخ والمحاجر.

اختبار العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية وأن هناك عدم اهتمام بالمسالخ والمحاجر:

تم اختبار العلاقة هذه العلاقة باستخدام اختبار مربع كاي للاستقلالية فكانت نتائج تحليل العلاقة كما مبين في الجدول التالي:

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	195.069 ^a	16	.000
Likelihood Ratio	127.649	16	.000
N of Valid Cases	408		

a. 15 cells (60.0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is .01.

المصدر: إعداد الباحث

من جدول اختبار مربع كاي أعلاه نجد أن القيمة المعنوية لمربع كاي تساوي 0.000 هي أقل من 0.05 وهذا يبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأن هناك عدم اهتمام بالمسالخ والمحاجر.

العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأن هناك ضعف في إنتاج الثروة الحيوانية من المواشي واللحوم:

جدول رقم (52)

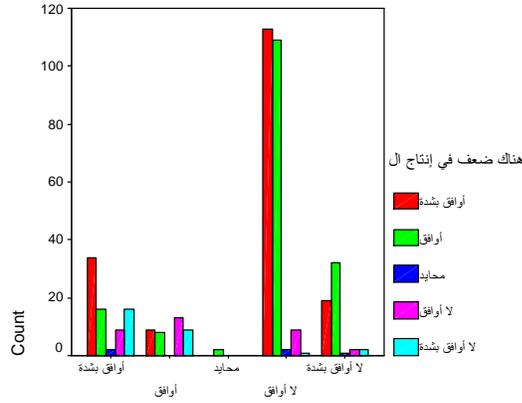
مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأن هناك ضعف في إنتاج الثروة الحيوانية من المواشي واللحوم.

		Crosstab					Total
		هناك ضعف في إنتاج الثروة الحيوانية من المواشي واللحوم					
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	Count	34	16	2	9	16	77
	هناك رضا عن مستوى within %	44.2%	20.8%	2.6%	11.7%	20.8%	100.0%
	فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	19.4%	9.6%	40.0%	27.3%	57.1%	18.9%
	هناك ضعف في إنتاج الثروة الحيوانية من المواشي واللحوم	8.3%	3.9%	.5%	2.2%	3.9%	18.9%
% of Total							
لا أوافق	Count	9	8	0	13	9	39
	هناك رضا عن مستوى within %	23.1%	20.5%	.0%	33.3%	23.1%	100.0%
	فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	5.1%	4.8%	.0%	39.4%	32.1%	9.6%
	هناك ضعف في إنتاج الثروة الحيوانية من المواشي واللحوم	2.2%	2.0%	.0%	3.2%	2.2%	9.6%
% of Total							
محايد	Count	0	2	0	0	0	2
	هناك رضا عن مستوى within %	.0%	100.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%
	فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	.0%	1.2%	.0%	.0%	.0%	.5%
	هناك ضعف في إنتاج الثروة الحيوانية من المواشي واللحوم	.0%	.5%	.0%	.0%	.0%	.5%
% of Total							
لا أوافق بشدة	Count	113	109	2	9	1	234
	هناك رضا عن مستوى within %	48.3%	46.6%	.9%	3.8%	.4%	100.0%
	فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	64.6%	65.3%	40.0%	27.3%	3.6%	57.4%
	هناك ضعف في إنتاج الثروة الحيوانية من المواشي واللحوم	27.7%	26.7%	.5%	2.2%	.2%	57.4%
% of Total							
لا أوافق بشدة	Count	19	32	1	2	2	56
	هناك رضا عن مستوى within %	33.9%	57.1%	1.8%	3.6%	3.6%	100.0%
	فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	10.9%	19.2%	20.0%	6.1%	7.1%	13.7%
	هناك ضعف في إنتاج الثروة الحيوانية من المواشي واللحوم	4.7%	7.8%	.2%	.5%	.5%	13.7%
% of Total							
Total	Count	175	167	5	33	28	408
	هناك رضا عن مستوى within %	42.9%	40.9%	1.2%	8.1%	6.9%	100.0%
	فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	هناك ضعف في إنتاج الثروة الحيوانية من المواشي واللحوم	42.9%	40.9%	1.2%	8.1%	6.9%	100.0%
% of Total							

المصدر : إعداد الباحث

من الجدول أعلاه نلاحظ أن العلاقة عكسية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأن هناك ضعف في إنتاج الثروة الحيوانية من المواشي واللحوم، كما نلاحظ أن الذين لم يوافقوا على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة نسبة 46.6% و 48.3% على الترتيب على أن هناك ضعف في إنتاج الثروة الحيوانية من المواشي واللحوم، أما الذين لم يوافقوا بشدة على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة نسبة 57.1% و 33.9% على الترتيب ضعف في إنتاج الثروة الحيوانية من المواشي واللحوم.

شكل رقم (46)



هناك ضعف في إنتاج ال

المصدر: إعداد الباحث

الشكل أعلاه يبين شكل العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأن هناك ضعف في إنتاج الثروة الحيوانية من المواشي واللحوم. اختبار العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية وأن هناك ضعف في إنتاج الثروة الحيوانية من المواشي واللحوم: تم اختبار العلاقة هذه العلاقة باستخدام اختبار مربع كاي للاستقلالية فكانت نتائج تحليل العلاقة كما مبين في الجدول التالي:

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	118.481 ^a	16	.000
Likelihood Ratio	107.296	16	.000
N of Valid Cases	408		

a. 13 cells (52.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .02.

المصدر: إعداد الباحث

من جدول اختبار مربع كاي أعلاه نجد أن القيمة المعنوية لمربع كاي تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأن هناك ضعف في إنتاج الثروة الحيوانية من المواشي واللحوم. العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وعدم ثبات السياسات الاقتصادية التي تؤثر في تطوير قطاع الثروة الحيوانية تسويقاً وتصديراً:

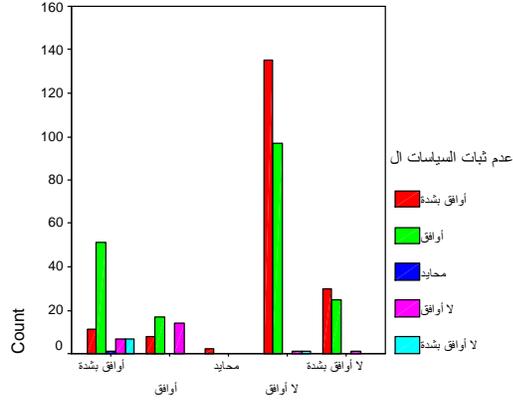
جدول رقم (53)

مستوي الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وعدم ثبات السياسات الاقتصادية التي تؤثر في تطوير قطاع الثروة الحيوانية تسويقاً وتصديراً

		عدم ثبات السياسات الاقتصادية التي تؤثر في تطوير قطاع الثروة الحيوانية تسويقاً وتصديراً					Total
		أولئك بشدة	أولئك	محايد	لا أولئك	لا أولئك بشدة	
هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	أولئك بشدة	Count	11	51	1	7	77
		% within	14.3%	66.2%	1.3%	9.1%	100.0%
		% of Total	5.9%	26.8%	100.0%	30.4%	87.5%
		% of Total	2.7%	12.5%	.2%	1.7%	18.9%
		Count	8	17	0	14	39
أولئك	أولئك	Count	8	17	0	14	39
		% within	20.5%	43.6%	.0%	35.9%	100.0%
		% of Total	4.3%	8.9%	.0%	60.9%	9.6%
		% of Total	2.0%	4.2%	.0%	3.4%	9.6%
		Count	2	0	0	0	2
محايد	محايد	Count	2	0	0	0	2
		% within	100.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%
		% of Total	1.1%	.0%	.0%	.0%	.5%
		% of Total	.5%	.0%	.0%	.0%	.5%
		Count	135	97	0	1	234
لا أولئك	لا أولئك	Count	135	97	0	1	234
		% within	57.7%	41.5%	.0%	.4%	100.0%
		% of Total	72.6%	51.1%	.0%	4.3%	57.4%
		% of Total	33.1%	23.8%	.0%	.2%	57.4%
		Count	30	25	0	1	56
لا أولئك بشدة	لا أولئك بشدة	Count	30	25	0	1	56
		% within	53.6%	44.6%	.0%	1.8%	100.0%
		% of Total	16.1%	13.2%	.0%	4.3%	13.7%
		% of Total	7.4%	6.1%	.0%	.2%	13.7%
		Count	186	190	1	23	408
Total	Total	Count	186	190	1	23	408
		% within	45.6%	46.6%	.2%	5.6%	100.0%
		% of Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	45.6%	46.6%	.2%	5.6%	100.0%
		Count	186	190	1	23	408

من الجدول أعلاه نلاحظ أن العلاقة عكسية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وعدم ثبات السياسات الاقتصادية التي تؤثر في تطوير قطاع الثروة الحيوانية تسويقاً وتصديراً ، كما نلاحظ أن الذين لم يوافقوا على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وفاق ووافق بشدة نسبة 41.5% و 57.7% على الترتيب على أن هناك ثبات السياسات الاقتصادية التي تؤثر في تطوير قطاع الثروة الحيوانية تسويقاً وتصديراً ، أما الذين لم يوافقوا بشدة على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وفاق ووافق بشدة بنسبة 44.6% و 53.6% على الترتيب عدم ثبات السياسات الاقتصادية التي تؤثر في تطوير قطاع الثروة الحيوانية تسويقاً وتصديراً .

شكل رقم (47)



هناك رضا عن مستوى فاعلية استراتيجية الثروة الحيوانية

المصدر: إعداد الباحث

الشكل أعلاه يبين شكل العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وعدم ثبات السياسات الاقتصادية التي تؤثر في تطوير قطاع الثروة الحيوانية تسويقاً وتصديراً. اختبار العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية وعدم ثبات السياسات الاقتصادية التي تؤثر في تطوير قطاع الثروة الحيوانية تسويقاً وتصديراً. تم اختبار هذه العلاقة باستخدام اختبار مربع كاي للاستقلالية فكانت نتائج تحليل العلاقة كما مبين في الجدول التالي:

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	147.093 ^a	16	.000
Likelihood Ratio	119.923	16	.000
N of Valid Cases	408		

a. 16 cells (64.0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is .00.

المصدر: إعداد الباحث

من جدول اختبار مربع كاي أعلاه نجد أن القيمة المعنوية لمربع كاي تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وعدم ثبات السياسات الاقتصادية التي تؤثر في تطوير قطاع الثروة الحيوانية تسويقاً وتصديراً.

العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وارتفاع تكلفة تمويل صادرات الثروة الحيوانية.

جدول رقم (54)

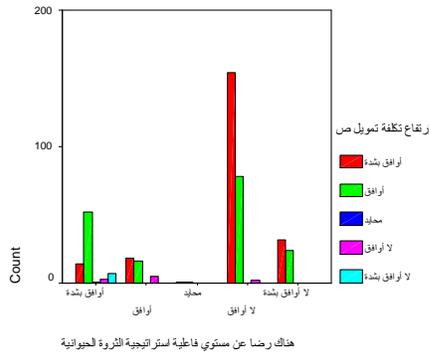
مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وارتفاع تكلفة تمويل صادرات الثروة الحيوانية.

		Crosstab						
		ارتفاع تكلفة تمويل صادرات الثروة الحيوانية						
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	Total	
هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	أوافق بشدة	Count	14	52	1	3	7	77
	هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	% within	18.2%	67.5%	1.3%	3.9%	9.1%	100.0%
	ارتفاع تكلفة تمويل صادرات الثروة الحيوانية	% within	6.4%	30.4%	100.0%	30.0%	100.0%	18.9%
	ارتفاع تكلفة تمويل صادرات الثروة الحيوانية	% of Total	3.4%	12.7%	.2%	.7%	1.7%	18.9%
	أوافق	Count	18	16	0	5	0	39
هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	أوافق	% within	46.2%	41.0%	.0%	12.8%	.0%	100.0%
	ارتفاع تكلفة تمويل صادرات الثروة الحيوانية	% within	8.2%	9.4%	.0%	50.0%	.0%	9.6%
	ارتفاع تكلفة تمويل صادرات الثروة الحيوانية	% of Total	4.4%	3.9%	.0%	1.2%	.0%	9.6%
	محايد	Count	1	1	0	0	0	2
	هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	% within	50.0%	50.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%
هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	محايد	% within	.5%	.6%	.0%	.0%	.0%	.5%
	ارتفاع تكلفة تمويل صادرات الثروة الحيوانية	% of Total	.2%	.2%	.0%	.0%	.0%	.5%
	لا أوافق	Count	154	78	0	2	0	234
	هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	% within	65.8%	33.3%	.0%	.9%	.0%	100.0%
	ارتفاع تكلفة تمويل صادرات الثروة الحيوانية	% within	70.3%	45.6%	.0%	20.0%	.0%	57.4%
هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	لا أوافق	% of Total	37.7%	19.1%	.0%	.5%	.0%	57.4%
	لا أوافق بشدة	Count	32	24	0	0	0	56
	هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	% within	57.1%	42.9%	.0%	.0%	.0%	100.0%
	ارتفاع تكلفة تمويل صادرات الثروة الحيوانية	% within	14.6%	14.0%	.0%	.0%	.0%	13.7%
	ارتفاع تكلفة تمويل صادرات الثروة الحيوانية	% of Total	7.8%	5.9%	.0%	.0%	.0%	13.7%
Total	Count	219	171	1	10	7	408	
	هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	% within	53.7%	41.9%	.2%	2.5%	1.7%	100.0%
	ارتفاع تكلفة تمويل صادرات الثروة الحيوانية	% within	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	ارتفاع تكلفة تمويل صادرات الثروة الحيوانية	% of Total	53.7%	41.9%	.2%	2.5%	1.7%	100.0%

من الجدول أعلاه نلاحظ أن العلاقة عكسية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وارتفاع تكلفة تمويل صادرات الثروة الحيوانية، كما نلاحظ أن الذين لم يوافقوا على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة نسبة 33.3% و 65.8% على الترتيب على أن هناك ارتفاع تكلفة تمويل صادرات الثروة

الحيوانية، أما الذين لم يوافقوا بشدة على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة بنسبة 42.9% و 57.1% على الترتيب إرتفاع تكلفة تمويل صادرات الثروة الحيوانية.

شكل رقم (48)



المصدر: إعداد الباحث

الشكل أعلاه يبين شكل العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وأن هناك إرتفاع في تكلفة تمويل صادرات الثروة الحيوانية.

اختبار العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية وإرتفاع في تكلفة تمويل صادرات الثروة الحيوانية:

تم اختبار هذه العلاقة باستخدام اختبار مربع كاي للاستقلالية فكانت نتائج تحليل العلاقة كما مبين في الجدول التالي:

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	97.263 ^a	16	.000
Likelihood Ratio	87.313	16	.000
N of Valid Cases	408		

a. 16 cells (64.0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is .00.

المصدر: إعداد الباحث

من جدول اختبار مربع كاي أعلاه نجد أن القيمة المعنوية لمربع كاي تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وإرتفاع في تكلفة تمويل صادرات الثروة الحيوانية.

العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وخروج المصدرين السودانيين من السوق في الآونة الأخيرة:

جدول رقم (55)

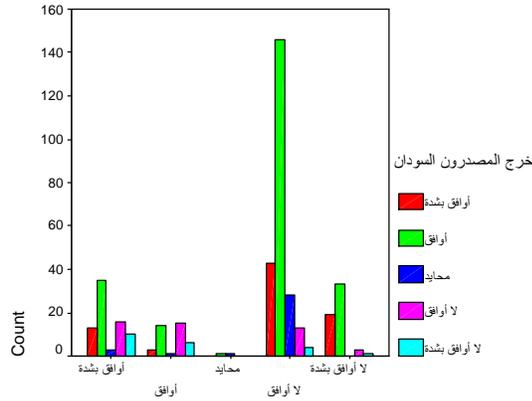
مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وخروج المصدرين السودانيين من السوق في الآونة الأخيرة.

Crosstab

		خروج المصدرين السودانيين من السوق في الآونة الأخيرة					Total
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	Count	13	35	3	16	10	77
	% within	16.9%	45.5%	3.9%	20.8%	13.0%	100.0%
	خارج المصدرين % within	16.7%	15.3%	9.1%	34.0%	47.6%	18.9%
	السودانيين من السوق في الآونة الأخيرة % of Total	3.2%	8.6%	.7%	3.9%	2.5%	18.9%
	أوافق	3	14	1	15	6	39
هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	Count	3	14	1	15	6	39
	% within	7.7%	35.9%	2.6%	38.5%	15.4%	100.0%
	خارج المصدرين % within	3.8%	6.1%	3.0%	31.9%	28.6%	9.6%
	السودانيين من السوق في الآونة الأخيرة % of Total	.7%	3.4%	.2%	3.7%	1.5%	9.6%
	محايد	0	1	1	0	0	2
هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	Count	0	1	1	0	0	2
	% within	.0%	50.0%	50.0%	.0%	.0%	100.0%
	خارج المصدرين % within	.0%	.4%	3.0%	.0%	.0%	.5%
	السودانيين من السوق في الآونة الأخيرة % of Total	.0%	.2%	.2%	.0%	.0%	.5%
	لا أوافق	43	146	28	13	4	234
هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	Count	43	146	28	13	4	234
	% within	18.4%	62.4%	12.0%	5.6%	1.7%	100.0%
	خارج المصدرين % within	55.1%	63.8%	84.8%	27.7%	19.0%	57.4%
	السودانيين من السوق في الآونة الأخيرة % of Total	10.5%	35.8%	6.9%	3.2%	1.0%	57.4%
	لا أوافق بشدة	19	33	0	3	1	56
هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	Count	19	33	0	3	1	56
	% within	33.9%	58.9%	.0%	5.4%	1.8%	100.0%
	خارج المصدرين % within	24.4%	14.4%	.0%	6.4%	4.8%	13.7%
	السودانيين من السوق في الآونة الأخيرة % of Total	4.7%	8.1%	.0%	.7%	.2%	13.7%
	Total	Count	78	229	33	47	21
% within	19.1%	56.1%	8.1%	11.5%	5.1%	100.0%	
خارج المصدرين % within	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
السودانيين من السوق في الآونة الأخيرة % of Total	19.1%	56.1%	8.1%	11.5%	5.1%	100.0%	

من الجدول أعلاه نلاحظ أن العلاقة عكسية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وخروج المصدرين السودانيين من السوق في الآونة الأخيرة، كما نلاحظ أن الذين لم يوافقوا على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة نسبة 62.4% و 18.4% على الترتيب على خروج المصدرين السودانيين من السوق في الآونة الأخيرة، أما الذين لم يوافقوا بشدة على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة بنسبة 58.9% و 33.9% على الترتيب خروج المصدرين السودانيين من السوق في الآونة الأخيرة.

شكل رقم (49)



هذه رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية

المصدر: إعداد الباحث

الشكل أعلاه يبين شكل العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وخروج المصدريين السودانيين من السوق في الآونة الأخيرة. اختبار العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية وارتفاع في تكلفة تمويل صادرات الثروة الحيوانية:

تم اختبار هذه العلاقة باستخدام اختبار مربع كاي للاستقلالية فكانت نتائج تحليل العلاقة كما مبين في الجدول التالي:

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	95.690 ^a	16	.000
Likelihood Ratio	87.409	16	.000
N of Valid Cases	408		

a. 11 cells (44.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .10.

من جدول اختبار مربع كاي أعلاه نجد أن القيمة المعنوية لمربع كاي تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وخروج المصدريين السودانيين من السوق في الآونة الأخيرة.

العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وعدم وجود مشاريع استثمارية متخصصة في مجال الماشية واللحوم بأسلوب علمي مدروس:

جدول رقم (56)

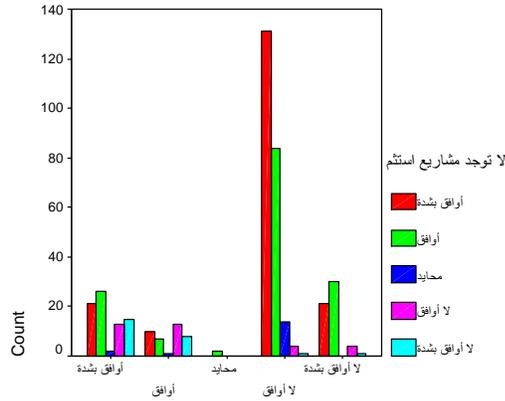
مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وعدم وجود مشاريع استثمارية متخصصة في مجال الماشية واللحوم بأسلوب علمي مدروس.

Crosstab

		لا توجد مشاريع استثمارية متخصصة في مجال الماشية و اللحوم بأسلوب علمي مدروس					Total
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
هناك رضا عن مستوى فاعلية استراتيجية الثروة الحيوانية	Count	21	26	2	13	15	77
	% within	27.3%	33.8%	2.6%	16.9%	19.5%	100.0%
	% of Total	11.5%	17.4%	11.8%	38.2%	60.0%	18.9%
	% of Total	5.1%	6.4%	.5%	3.2%	3.7%	18.9%
أوافق	Count	10	7	1	13	8	39
	% within	25.6%	17.9%	2.6%	33.3%	20.5%	100.0%
	% of Total	5.5%	4.7%	5.9%	38.2%	32.0%	9.6%
	% of Total	2.5%	1.7%	.2%	3.2%	2.0%	9.6%
محايد	Count	0	2	0	0	0	2
	% within	.0%	100.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%
	% of Total	.0%	1.3%	.0%	.0%	.0%	.5%
	% of Total	.0%	.5%	.0%	.0%	.0%	.5%
لا أوافق	Count	131	84	14	4	1	234
	% within	56.0%	35.9%	6.0%	1.7%	.4%	100.0%
	% of Total	71.6%	56.4%	82.4%	11.8%	4.0%	57.4%
	% of Total	32.1%	20.6%	3.4%	1.0%	.2%	57.4%
لا أوافق بشدة	Count	21	30	0	4	1	56
	% within	37.5%	53.6%	.0%	7.1%	1.8%	100.0%
	% of Total	11.5%	20.1%	.0%	11.8%	4.0%	13.7%
	% of Total	5.1%	7.4%	.0%	1.0%	.2%	13.7%
Total	Count	183	149	17	34	25	408
	% within	44.9%	36.5%	4.2%	8.3%	6.1%	100.0%
	% of Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	44.9%	36.5%	4.2%	8.3%	6.1%	100.0%

من الجدول أعلاه نلاحظ أن العلاقة عكسية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وعدم وجود مشاريع استثمارية متخصصة في مجال الماشية واللحوم بأسلوب علمي مدروس، كما نلاحظ أن الذين لم يوافقوا على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة نسبة 35.9% و 56.0% على الترتيب على عدم وجود مشاريع استثمارية متخصصة في مجال الماشية واللحوم بأسلوب علمي مدروس، أما الذين لم يوافقوا بشدة على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة بنسبة 53.6% و 37.5% على الترتيب على عدم وجود مشاريع استثمارية متخصصة في مجال الماشية واللحوم بأسلوب علمي مدروس.

شكل رقم (50)



هذه رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية

المصدر: إعداد الباحث

الشكل أعلاه يبين شكل العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وعدم وجود مشاريع استثمارية متخصصة في مجال الماشية واللحوم بأسلوب علمي مدروس. اختبار العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية وعدم وجود مشاريع استثمارية متخصصة في مجال الماشية واللحوم بأسلوب علمي مدروس: تم اختبار هذه العلاقة باستخدام اختبار مربع كاي للاستقلالية فكانت نتائج تحليل العلاقة كما مبين في الجدول التالي:

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	130.466 ^a	16	.000
Likelihood Ratio	122.590	16	.000
N of Valid Cases	408		

a. 13 cells (52.0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is .08.

المصدر: إعداد الباحث

من جدول اختبار مربع كاي أعلاه نجد أن القيمة المعنوية لمربع كاي تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وعدم وجود مشاريع استثمارية متخصصة في مجال الماشية واللحوم بأسلوب علمي مدروس.

العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ووجود نقص في المعلومات المتعلقة بالأسواق العالمية في ما يخص صادرات الثروة الحيوانية من الماشية واللحوم:

جدول رقم (57)

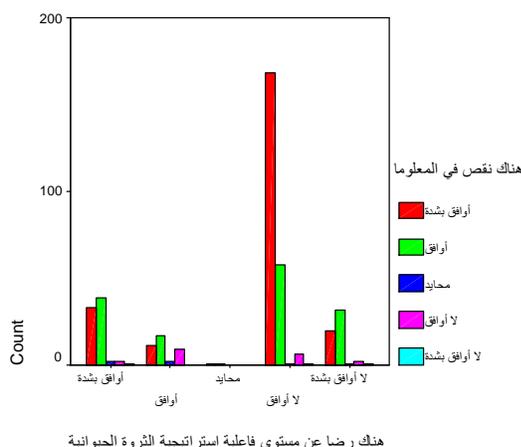
مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية مع وجود نقص في المعلومات المتعلقة بالأسواق العالمية في ما يخص صادرات الثروة الحيوانية من الماشية واللحوم.

Crosstab

		هناك نقص في المعلومات المتعلقة بالأسواق العالمية فيما يخص صادرات الثروة الحيوانية من الماشية واللحوم					Total
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	Count	33	39	2	2	1	77
	% within	42.9%	50.6%	2.6%	2.6%	1.3%	100.0%
	المعلومات المتعلقة بالأسواق العالمية فيما يخص صادرات الثروة الحيوانية من الماشية واللحوم	14.2%	26.5%	33.3%	10.5%	33.3%	18.9%
	% of Total	8.1%	9.6%	.5%	.5%	.2%	18.9%
أوافق	Count	11	17	2	9	0	39
	% within	28.2%	43.6%	5.1%	23.1%	.0%	100.0%
	المعلومات المتعلقة بالأسواق العالمية فيما يخص صادرات الثروة الحيوانية من الماشية واللحوم	4.7%	11.6%	33.3%	47.4%	.0%	9.6%
	% of Total	2.7%	4.2%	.5%	2.2%	.0%	9.6%
محايد	Count	1	1	0	0	0	2
	% within	50.0%	50.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%
	المعلومات المتعلقة بالأسواق العالمية فيما يخص صادرات الثروة الحيوانية من الماشية واللحوم	.4%	.7%	.0%	.0%	.0%	.5%
	% of Total	.2%	.2%	.0%	.0%	.0%	.5%
لا أوافق	Count	168	58	1	6	1	234
	% within	71.8%	24.8%	.4%	2.6%	.4%	100.0%
	المعلومات المتعلقة بالأسواق العالمية فيما يخص صادرات الثروة الحيوانية من الماشية واللحوم	72.1%	39.5%	16.7%	31.6%	33.3%	57.4%
	% of Total	41.2%	14.2%	.2%	1.5%	.2%	57.4%
لا أوافق بشدة	Count	20	32	1	2	1	56
	% within	35.7%	57.1%	1.8%	3.6%	1.8%	100.0%
	المعلومات المتعلقة بالأسواق العالمية فيما يخص صادرات الثروة الحيوانية من الماشية واللحوم	8.6%	21.8%	16.7%	10.5%	33.3%	13.7%
	% of Total	4.9%	7.8%	.2%	.5%	.2%	13.7%
Total	Count	233	147	6	19	3	408
	% within	57.1%	36.0%	1.5%	4.7%	.7%	100.0%
	المعلومات المتعلقة بالأسواق العالمية فيما يخص صادرات الثروة الحيوانية من الماشية واللحوم	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	57.1%	36.0%	1.5%	4.7%	.7%	100.0%

من الجدول أعلاه نلاحظ أن العلاقة عكسية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ووجود نقص في المعلومات المتعلقة بالأسواق العالمية في ما يخص صادرات الثروة الحيوانية من الماشية واللحوم، كما نلاحظ أن الذين لم يوافقوا على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة نسبة 24.8% و 71.8% على الترتيب على وجود نقص في المعلومات المتعلقة بالأسواق العالمية في ما يخص صادرات الثروة الحيوانية من الماشية واللحوم، أما الذين لم يوافقوا بشدة على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة بنسبة 57.1% و 35.7% على الترتيب وجود نقص في المعلومات المتعلقة بالأسواق العالمية في ما يخص صادرات الثروة الحيوانية من الماشية واللحوم.

شكل رقم (51)



المصدر: إعداد الباحث

الشكل أعلاه يبين شكل العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ووجود نقص في المعلومات المتعلقة بالأسواق العالمية في ما يخص صادرات الثروة الحيوانية من الماشية واللحوم.

اختبار العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ووجود نقص في المعلومات المتعلقة بالأسواق العالمية في مايخص صادرات الثروة الحيوانية من الماشية واللحوم: تم اختبار هذه العلاقة باستخدام اختبار مربع كاي للاستقلالية فكانت نتائج تحليل العلاقة كما مبين في الجدول التالي:

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	81.561 ^a	16	.000
Likelihood Ratio	68.487	16	.000
N of Valid Cases	408		

a. 16 cells (64.0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is .01.

المصدر: إعداد الباحث

من جدول اختبار مربع كاي أعلاه نجد أن القيمة المعنوية لمربع كاي تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ووجود نقص في المعلومات المتعلقة بالأسواق العالمية في مايخص صادرات الثروة الحيوانية من الماشية واللحوم.

العلاقة بين مستوي الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية والزيادة في أسعار المواشي محليا:

جدول رقم (58)

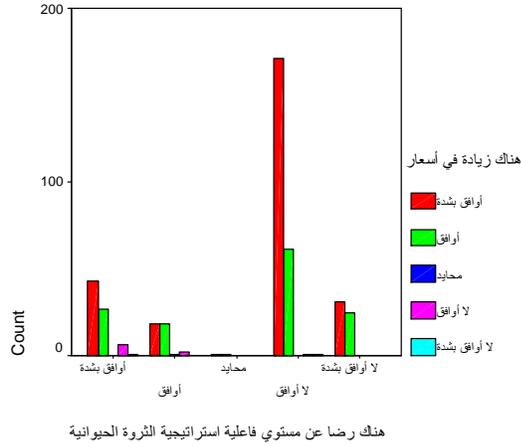
مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية مع وجود زيادة في أسعار المواشي محليا.

Crosstab

		هناك زيادة في أسعار المواشي محليا					Total	
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	أوافق بشدة	Count	43	27	0	6	1	77
		% within	55.8%	35.1%	.0%	7.8%	1.3%	100.0%
		هناك زيادة في أسعار المواشي محليا	16.3%	20.5%	.0%	66.7%	50.0%	18.9%
		% of Total	10.5%	6.6%	.0%	1.5%	.2%	18.9%
	أوافق	Count	18	18	1	2	0	39
	% within	46.2%	46.2%	2.6%	5.1%	.0%	100.0%	
	هناك زيادة في أسعار المواشي محليا	6.8%	13.6%	100.0%	22.2%	.0%	9.6%	
	% of Total	4.4%	4.4%	.2%	.5%	.0%	9.6%	
محايد	أوافق	Count	1	1	0	0	0	2
		% within	50.0%	50.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%
		هناك زيادة في أسعار المواشي محليا	.4%	.8%	.0%	.0%	.0%	.5%
		% of Total	.2%	.2%	.0%	.0%	.0%	.5%
	لا أوافق	Count	171	61	0	1	1	234
	% within	73.1%	26.1%	.0%	.4%	.4%	100.0%	
	هناك زيادة في أسعار المواشي محليا	64.8%	46.2%	.0%	11.1%	50.0%	57.4%	
	% of Total	41.9%	15.0%	.0%	.2%	.2%	57.4%	
لا أوافق بشدة	أوافق	Count	31	25	0	0	0	56
		% within	55.4%	44.6%	.0%	.0%	.0%	100.0%
		هناك زيادة في أسعار المواشي محليا	11.7%	18.9%	.0%	.0%	.0%	13.7%
		% of Total	7.6%	6.1%	.0%	.0%	.0%	13.7%
	Total	Count	264	132	1	9	2	408
	% within	64.7%	32.4%	.2%	2.2%	.5%	100.0%	
	هناك زيادة في أسعار المواشي محليا	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	64.7%	32.4%	.2%	2.2%	.5%	100.0%	

من الجدول أعلاه نلاحظ أن العلاقة عكسية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية والزيادة في أسعار المواشي محليا، كما نلاحظ أن الذين لم يوافقوا على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة نسبة 26.1% و 73.1% على الترتيب على وجود زيادة في أسعار المواشي محليا، أما الذين لم يوافقوا بشدة على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة بنسبة 44.6% و 55.4% على الترتيب وجود زيادة في أسعار المواشي محليا.

شكل رقم (52)



المصدر: إعداد الباحث

الشكل أعلاه يبين شكل العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية والزيادة في أسعار المواشي محليا.

اختبار العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية وجود زيادة في أسعار المواشي محليا: تم اختبار هذه العلاقة باستخدام اختبار مربع كاي للاستقلالية فكانت نتائج تحليل العلاقة كما مبين في الجدول التالي:

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	42.522 ^a	16	.000
Likelihood Ratio	35.950	16	.003
N of Valid Cases	408		

a. 16 cells (64.0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is .00.

المصدر: إعداد الباحث

من جدول اختبار مربع كاي أعلاه نجد أن القيمة المعنوية لمربع كاي تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ووجود زيادة في أسعار المواشي محليا.

العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية والآثار السلبية على الماشية نتيجة لانتشار الجفاف والتصحر وشح الأمطار في معظم مناطق السودان:

جدول رقم (59)

مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية مع وجود آثار سلبية على الماشية نتيجة انتشار الجفاف والتصحر وشح الأمطار في معظم مناطق السودان.

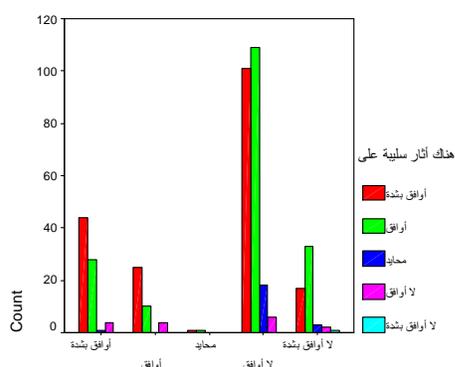
Crosstab

		هناك آثار سلبية على الماشية لانتشار الجفاف والتصحر وشح الأمطار في معظم مناطق السودان					Total
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	أوافق بشدة	Count 44	28	1	4	0	77
		% within 57.1%	36.4%	1.3%	5.2%	.0%	100.0%
		% within 23.4%	15.5%	4.5%	25.0%	.0%	18.9%
	% of Total 10.8%	6.9%	.2%	1.0%	.0%	18.9%	
أوافق	أوافق	Count 25	10	0	4	0	39
		% within 64.1%	25.6%	.0%	10.3%	.0%	100.0%
		% within 13.3%	5.5%	.0%	25.0%	.0%	9.6%
	% of Total 6.1%	2.5%	.0%	1.0%	.0%	9.6%	
محايد	محايد	Count 1	1	0	0	0	2
		% within 50.0%	50.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%
		% within .5%	.6%	.0%	.0%	.0%	.5%
	% of Total .2%	.2%	.0%	.0%	.0%	.5%	
لا أوافق	لا أوافق	Count 101	109	18	6	0	234
		% within 43.2%	46.6%	7.7%	2.6%	.0%	100.0%
		% within 53.7%	60.2%	81.8%	37.5%	.0%	57.4%
	% of Total 24.8%	26.7%	4.4%	1.5%	.0%	57.4%	
لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة	Count 17	33	3	2	1	56
		% within 30.4%	58.9%	5.4%	3.6%	1.8%	100.0%
		% within 9.0%	18.2%	13.6%	12.5%	100.0%	13.7%
	% of Total 4.2%	8.1%	.7%	.5%	.2%	13.7%	
Total	Count 188	181	22	16	1	408	
	% within 46.1%	44.4%	5.4%	3.9%	.2%	100.0%	
	% within 100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total 46.1%	44.4%	5.4%	3.9%	.2%	100.0%	

من الجدول أعلاه نلاحظ أن العلاقة عكسية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية مع وجود آثار سلبية على الماشية نتيجة انتشار الجفاف والتصحر وشح الأمطار في معظم مناطق السودان، كما نلاحظ أن الذين لم يوافقوا على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة نسبة 46.6% و43.2% على الترتيب على وجود آثار سلبية على الماشية نتيجة انتشار الجفاف والتصحر وشح الأمطار في معظم مناطق السودان، أما الذين لم يوافقوا بشدة على أن هناك رضا عن فاعلية

إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة بنسبة 58.9% و30.4% على الترتيب وجود آثار سلبية على الماشية نتيجة انتشار الجفاف والتصحر وشح الأمطار في معظم مناطق السودان.

شكل رقم (53)



هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية

المصدر: إعداد الباحث

الشكل أعلاه يبين شكل العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ووجود آثار سلبية على الماشية نتيجة انتشار الجفاف والتصحر وشح الأمطار في معظم مناطق السودان. اختبار العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية ووجود آثار سلبية على الماشية نتيجة انتشار الجفاف والتصحر وشح الأمطار في معظم مناطق السودان: تم اختبار هذه العلاقة باستخدام اختبار مربع كاي للاستقلالية فكانت نتائج تحليل العلاقة كما مبين في الجدول التالي:

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	34.072 ^a	16	.005
Likelihood Ratio	34.075	16	.005
N of Valid Cases	408		

a. 15 cells (60.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .00.

المصدر: إعداد الباحث

من جدول اختبار مربع كاي أعلاه نجد أن القيمة المعنوية لمربع كاي تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ووجود آثار سلبية على الماشية نتيجة انتشار الجفاف والتصحر وشح الأمطار في معظم مناطق السودان.

العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وانخفاض في كمية الإنتاج من الثروة الحيوانية:

مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية مع وجود انخفاض في كمية الإنتاج من الثروة الحيوانية.

جدول رقم (60)

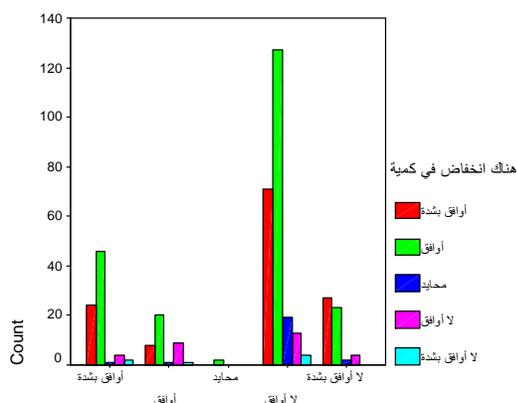
Crosstab

		هناك انخفاض في كمية الإنتاج من الثروة الحيوانية					Total	
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	أوافق بشدة	Count	24	46	1	4	2	77
		% within	31.2%	59.7%	1.3%	5.2%	2.6%	100.0%
		% of Total	18.5%	21.1%	4.3%	13.3%	28.6%	18.9%
		% of Total	5.9%	11.3%	.2%	1.0%	.5%	18.9%
		% of Total	5.9%	11.3%	.2%	1.0%	.5%	18.9%
أوافق	أوافق	Count	8	20	1	9	1	39
		% within	20.5%	51.3%	2.6%	23.1%	2.6%	100.0%
		% of Total	6.2%	9.2%	4.3%	30.0%	14.3%	9.6%
		% of Total	2.0%	4.9%	.2%	2.2%	.2%	9.6%
		% of Total	2.0%	4.9%	.2%	2.2%	.2%	9.6%
محايد	محايد	Count	0	2	0	0	0	2
		% within	.0%	100.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%
		% of Total	.0%	.9%	.0%	.0%	.0%	.5%
		% of Total	.0%	.5%	.0%	.0%	.0%	.5%
		% of Total	.0%	.5%	.0%	.0%	.0%	.5%
لا أوافق	لا أوافق	Count	71	127	19	13	4	234
		% within	30.3%	54.3%	8.1%	5.6%	1.7%	100.0%
		% of Total	54.6%	58.3%	82.6%	43.3%	57.1%	57.4%
		% of Total	17.4%	31.1%	4.7%	3.2%	1.0%	57.4%
		% of Total	17.4%	31.1%	4.7%	3.2%	1.0%	57.4%
لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة	Count	27	23	2	4	0	56
		% within	48.2%	41.1%	3.6%	7.1%	.0%	100.0%
		% of Total	20.8%	10.6%	8.7%	13.3%	.0%	13.7%
		% of Total	6.6%	5.6%	.5%	1.0%	.0%	13.7%
		% of Total	6.6%	5.6%	.5%	1.0%	.0%	13.7%
Total	Total	Count	130	218	23	30	7	408
		% within	31.9%	53.4%	5.6%	7.4%	1.7%	100.0%
		% of Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	31.9%	53.4%	5.6%	7.4%	1.7%	100.0%
		% of Total	31.9%	53.4%	5.6%	7.4%	1.7%	100.0%

من الجدول أعلاه نلاحظ أن العلاقة عكسية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية مع وجود انخفاض في كمية الإنتاج من الثروة الحيوانية، كما نلاحظ أن الذين لم يوافقوا على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة نسبة 54.3% و 30.3% على الترتيب على وجود انخفاض في كمية

الإنتاج من الثروة الحيوانية، أما الذين لم يوافقوا بشدة على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة بنسبة 41.1% و 48.2% على الترتيب وجود انخفاض في كمية الإنتاج من الثروة الحيوانية.

شكل رقم (54)



هذا رضا عن مستوى فاعلية استراتيجية الثروة الحيوانية

المصدر: إعداد الباحث

الشكل أعلاه يبين شكل العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ووجود انخفاض في كمية الإنتاج من الثروة الحيوانية.

اختبار العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية ووجود انخفاض في كمية الإنتاج من الثروة الحيوانية:

تم اختبار هذه العلاقة باستخدام اختبار مربع كاي للاستقلالية فكانت نتائج تحليل العلاقة كما مبين في الجدول

التالي:

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	32.753 ^a	16	.008
Likelihood Ratio	30.572	16	.015
N of Valid Cases	408		

a. 14 cells (56.0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is .03.

المصدر: إعداد الباحث

من جدول اختبار مربع كاي أعلاه نجد أن القيمة المعنوية لمربع كاي تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية مع وجود انخفاض في كمية الإنتاج من الثروة الحيوانية.

العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ولتشار الأمراض الوبائية والمستوطنة للحيوانات في

السودان:

مستوي الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية مع وجود إنتشار للأمراض الوبائية والمستوطنة للحيوانات في السودان.

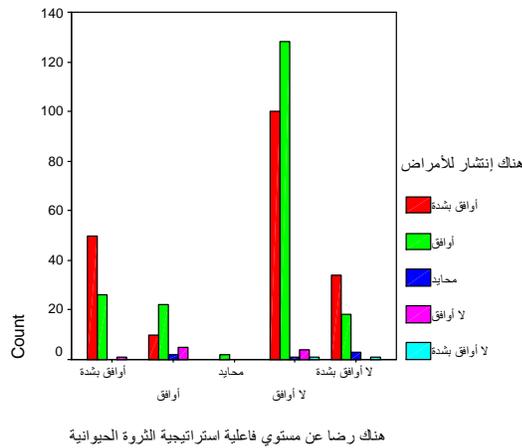
جدول رقم (61)

Crosstab

		هذا إنتشار للأمراض الوبائية والمستوطنة للحيوانات في السودان					Total
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	أوافق بشدة	Count 50	26	0	1	0	77
	% within هذا رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	64.9%	33.8%	.0%	1.3%	.0%	100.0%
	% within هذا إنتشار للأمراض الوبائية والمستوطنة للحيوانات في السودان	25.8%	13.3%	.0%	10.0%	.0%	18.9%
	% of Total	12.3%	6.4%	.0%	.2%	.0%	18.9%
أوافق	أوافق	Count 10	22	2	5	0	39
	% within هذا رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	25.6%	56.4%	5.1%	12.8%	.0%	100.0%
	% within هذا إنتشار للأمراض الوبائية والمستوطنة للحيوانات في السودان	5.2%	11.2%	33.3%	50.0%	.0%	9.6%
	% of Total	2.5%	5.4%	.5%	1.2%	.0%	9.6%
محايد	محايد	Count 0	2	0	0	0	2
	% within هذا رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	.0%	100.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%
	% within هذا إنتشار للأمراض الوبائية والمستوطنة للحيوانات في السودان	.0%	1.0%	.0%	.0%	.0%	.5%
	% of Total	.0%	.5%	.0%	.0%	.0%	.5%
لا أوافق	لا أوافق	Count 100	128	1	4	1	234
	% within هذا رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	42.7%	54.7%	.4%	1.7%	.4%	100.0%
	% within هذا إنتشار للأمراض الوبائية والمستوطنة للحيوانات في السودان	51.5%	65.3%	16.7%	40.0%	50.0%	57.4%
	% of Total	24.5%	31.4%	.2%	1.0%	.2%	57.4%
لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة	Count 34	18	3	0	1	56
	% within هذا رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	60.7%	32.1%	5.4%	.0%	1.8%	100.0%
	% within هذا إنتشار للأمراض الوبائية والمستوطنة للحيوانات في السودان	17.5%	9.2%	50.0%	.0%	50.0%	13.7%
	% of Total	8.3%	4.4%	.7%	.0%	.2%	13.7%
Total	Total	Count 194	196	6	10	2	408
	% within هذا رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	47.5%	48.0%	1.5%	2.5%	.5%	100.0%
	% within هذا إنتشار للأمراض الوبائية والمستوطنة للحيوانات في السودان	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	47.5%	48.0%	1.5%	2.5%	.5%	100.0%

من الجدول أعلاه نلاحظ أن العلاقة عكسية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وانتشار الأمراض الوبائية والمستوطنة للحيوانات في السودان، كما نلاحظ أن الذين لم يوافقوا على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة نسبة 54.7% و 42.7% على الترتيب على إنتشار الأمراض الوبائية والمستوطنة للحيوانات في السودان، أما الذين لم يوافقوا بشدة على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة بنسبة 32.1% و 60.7% على الترتيب إنتشار الأمراض الوبائية والمستوطنة للحيوانات في السودان.

شكل رقم (55)



المصدر: إعداد الباحث

الشكل أعلاه يبين شكل العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وانتشار الأمراض الوبائية والمستوطنة للحيوانات في السودان.

اختبار العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وانتشار الأمراض الوبائية والمستوطنة للحيوانات في السودان:

تم اختبار هذه العلاقة باستخدام اختبار مربع كاي للاستقلالية فكانت نتائج تحليل العلاقة كما مبين في الجدول التالي:

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	57.212 ^a	16	.000
Likelihood Ratio	49.515	16	.000
N of Valid Cases	408		

a. 16 cells (64.0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is .01.

المصدر: إعداد الباحث

من جدول اختبار مربع كاي أعلاه نجد أن القيمة المعنوية لمربع كاي تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وانتشار الأمراض الوبائية والمستوطنة للحيوانات في السودان.

العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وعدم الإهتمام بتحسين السلالات من الماشية في القطاع الرعوي:

مستوي الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية مع وجود عدم إهتمام بتحسين السلالات من الماشية في القطاع الرعوي.

جدول رقم (62)

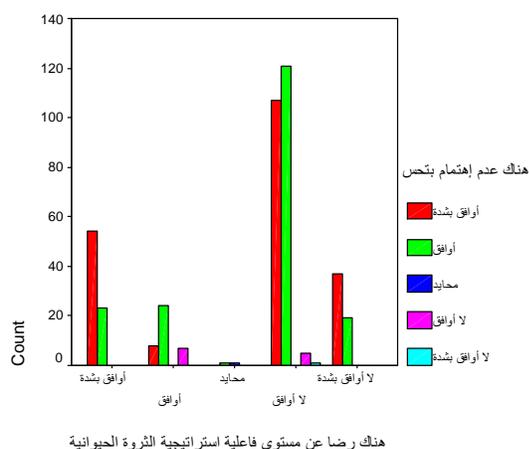
Crosstab

		هناك عدم إهتمام بتحسين السلالات من الماشية في القطاع الرعوي					Total	
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	أوافق بشدة	Count	54	23	0	0	0	77
		% within	70.1%	29.9%	.0%	.0%	.0%	100.0%
		% within	26.2%	12.2%	.0%	.0%	.0%	18.9%
		% of Total	13.2%	5.6%	.0%	.0%	.0%	18.9%
أوافق	أوافق	Count	8	24	0	7	0	39
		% within	20.5%	61.5%	.0%	17.9%	.0%	100.0%
		% within	3.9%	12.8%	.0%	58.3%	.0%	9.6%
		% of Total	2.0%	5.9%	.0%	1.7%	.0%	9.6%
محايد	محايد	Count	0	1	1	0	0	2
		% within	.0%	50.0%	50.0%	.0%	.0%	100.0%
		% within	.0%	.5%	100.0%	.0%	.0%	.5%
		% of Total	.0%	.2%	.2%	.0%	.0%	.5%
لا أوافق	لا أوافق	Count	107	121	0	5	1	234
		% within	45.7%	51.7%	.0%	2.1%	.4%	100.0%
		% within	51.9%	64.4%	.0%	41.7%	100.0%	57.4%
		% of Total	26.2%	29.7%	.0%	1.2%	.2%	57.4%
لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة	Count	37	19	0	0	0	56
		% within	66.1%	33.9%	.0%	.0%	.0%	100.0%
		% within	18.0%	10.1%	.0%	.0%	.0%	13.7%
		% of Total	9.1%	4.7%	.0%	.0%	.0%	13.7%
Total	Total	Count	206	188	1	12	1	408
		% within	50.5%	46.1%	.2%	2.9%	.2%	100.0%
		% within	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	50.5%	46.1%	.2%	2.9%	.2%	100.0%

من الجدول أعلاه نلاحظ أن العلاقة عكسية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية مع وجود عدم إهتمام بتحسين السلالات من الماشية في القطاع الرعوي، كما نلاحظ أن

الذين لم يوافقوا على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة نسبة 51.7% و 45.7% على الترتيب على عدم الإهتمام بتحسين السلالات من الماشية في القطاع الرعوي ، أما الذين لم يوافقوا بشدة على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة بنسبة 33.9% و 66.1% على الترتيب على الإهتمام بتحسين السلالات من الماشية في القطاع الرعوي.

شكل رقم (56)



المصدر: إعداد الباحث

الشكل أعلاه يبين شكل العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وعدم الإهتمام بتحسين السلالات من الماشية في القطاع الرعوي.

اختبار العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية وعدم الإهتمام بتحسين السلالات من الماشية في القطاع الرعوي:

تم اختبار هذه العلاقة باستخدام اختبار مربع كاي للاستقلالية فكانت نتائج تحليل العلاقة كما مبين في الجدول التالي:

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	265.496 ^a	16	.000
Likelihood Ratio	64.024	16	.000
N of Valid Cases	408		

a. 16 cells (64.0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is .00.

من جدول اختبار مربع كاي أعلاه نجد أن القيمة المعنوية لمربع كاي تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وعدم الإهتمام بتحسين السلالات من الماشية في القطاع الرعوي.

العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وفقدان القطاع العام الكثير من المزارع النموذجية الخاصة بإنتاج الماشية:

مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية مع فقدان القطاع العام الكثير من المزارع النموذجية الخاصة بإنتاج الماشية

جدول رقم (63)

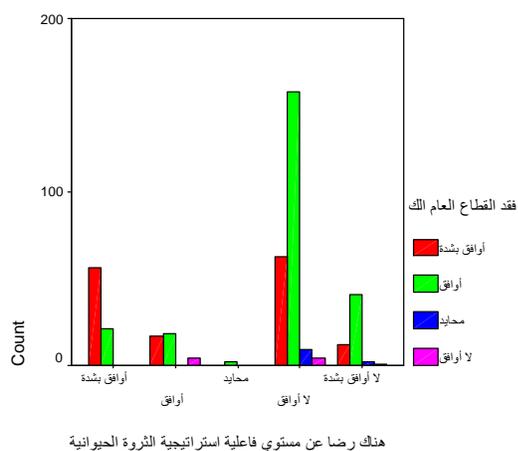
Crosstab

		فقد القطاع العام الكثير من المزارع النموذجية الخاصة بإنتاج الماشية				Total
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	
هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	أوافق بشدة	Count 56	21	0	0	77
% within		72.7%	27.3%	.0%	.0%	100.0%
فقد القطاع العام الكثير من المزارع النموذجية الخاصة بإنتاج الماشية	أوافق	Count 37.8%	8.8%	.0%	.0%	18.9%
% of Total		13.7%	5.1%	.0%	.0%	18.9%
هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	لا أوافق	Count 17	18	0	4	39
% within		43.6%	46.2%	.0%	10.3%	100.0%
فقد القطاع العام الكثير من المزارع النموذجية الخاصة بإنتاج الماشية	لا أوافق	Count 11.5%	7.5%	.0%	44.4%	9.6%
% of Total		4.2%	4.4%	.0%	1.0%	9.6%
هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	محايد	Count 0	2	0	0	2
% within		.0%	100.0%	.0%	.0%	100.0%
فقد القطاع العام الكثير من المزارع النموذجية الخاصة بإنتاج الماشية	محايد	Count .0%	.8%	.0%	.0%	.5%
% of Total		.0%	.5%	.0%	.0%	.5%
هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	لا أوافق بشدة	Count 63	158	9	4	234
% within		26.9%	67.5%	3.8%	1.7%	100.0%
فقد القطاع العام الكثير من المزارع النموذجية الخاصة بإنتاج الماشية	لا أوافق بشدة	Count 42.6%	65.8%	81.8%	44.4%	57.4%
% of Total		15.4%	38.7%	2.2%	1.0%	57.4%
هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	لا أوافق بشدة	Count 12	41	2	1	56
% within		21.4%	73.2%	3.6%	1.8%	100.0%
فقد القطاع العام الكثير من المزارع النموذجية الخاصة بإنتاج الماشية	لا أوافق بشدة	Count 8.1%	17.1%	18.2%	11.1%	13.7%
% of Total		2.9%	10.0%	.5%	.2%	13.7%
Total	Count	148	240	11	9	408
% within		36.3%	58.8%	2.7%	2.2%	100.0%
فقد القطاع العام الكثير من المزارع النموذجية الخاصة بإنتاج الماشية	Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
% of Total		36.3%	58.8%	2.7%	2.2%	100.0%

من الجدول أعلاه نلاحظ أن العلاقة عكسية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وفقدان القطاع العام الكثير من المزارع النموذجية الخاصة بإنتاج الماشية، كما نلاحظ أن

الذين لم يوافقوا على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة نسبة 67.5% و 26.9% على الترتيب على فقدان القطاع العام الكثير من المزارع النموذجية الخاصة بإنتاج الماشية، أما الذين لم يوافقوا بشدة على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة بنسبة 73.2% و 21.4% على الترتيب بفقدان القطاع العام الكثير من المزارع النموذجية الخاصة بإنتاج الماشية.

شكل رقم (57)



المصدر: إعداد الباحث

الشكل أعلاه يبين شكل العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وفقدان القطاع العام الكثير من المزارع النموذجية الخاصة بإنتاج الماشية.

اختبار العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية وفقدان القطاع العام الكثير من المزارع النموذجية الخاصة بإنتاج الماشية:

تم اختبار هذه العلاقة باستخدام اختبار مربع كاي للاستقلالية فكانت نتائج تحليل العلاقة كما مبين في الجدول التالي:

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	76.199 ^a	12	.000
Likelihood Ratio	73.936	12	.000
N of Valid Cases	408		

a. 10 cells (50.0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is .04.

من جدول اختبار مربع كاي أعلاه نجد أن القيمة المعنوية لمربع كاي تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وفقدان القطاع العام الكثير من المزارع النموذجية الخاصة بإنتاج الماشية.

العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وسياسات المعلومات والمعلوماتية مثلا نفاذ مشروع الإحصاء الحيواني تؤدي إلى تدعيم سياسات تسويق الصادر:
مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وسياسات المعلومات والمعلوماتية مثلا نفاذ مشروع الإحصاء الحيواني تؤدي إلى تدعيم سياسات تسويق الصادر.

جدول رقم (64)

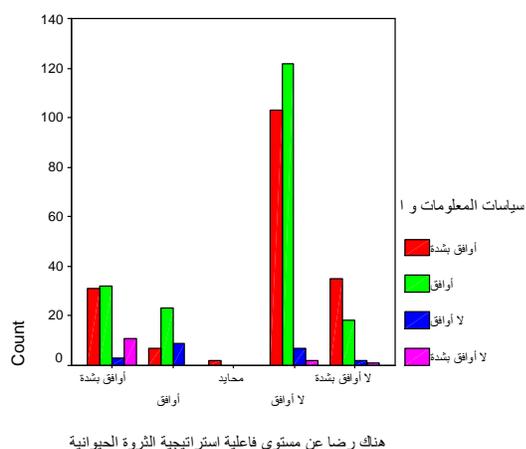
Crosstab

		سياسات المعلومات و المعلوماتية مثل انفذ مشروع الإحصاء الحيواني تؤدي إلى تدعيم سياسات تسويق المصادر				Total	
		أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	لوافق بشدة	Count 31	32	3	11	77	
	% within	40.3%	41.6%	3.9%	14.3%	100.0%	
	فاغلية امترتجيجة الثروة الحيوانية	سياسات المعلومات و المعلوماتية مثل انفذ مشروع الإحصاء الحيواني تؤدي إلى تدعيم سياسات تسويق المصادر	17.4%	16.4%	14.3%	78.6%	18.9%
	% of Total	7.6%	7.8%	.7%	2.7%	18.9%	
	لوافق	Count 7	23	9	0	39	
% within	17.9%	59.0%	23.1%	.0%	100.0%		
سياسات المعلومات و المعلوماتية مثل انفذ مشروع الإحصاء الحيواني تؤدي إلى تدعيم سياسات تسويق المصادر	3.9%	11.8%	42.9%	.0%	9.6%		
% of Total	1.7%	5.6%	2.2%	.0%	9.6%		
محايد	لوافق	Count 2	0	0	0	2	
	% within	100.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%	
	سياسات المعلومات و المعلوماتية مثل انفذ مشروع الإحصاء الحيواني تؤدي إلى تدعيم سياسات تسويق المصادر	1.1%	.0%	.0%	.0%	.5%	
	% of Total	.5%	.0%	.0%	.0%	.5%	
	لا لوافق	Count 103	122	7	2	234	
% within	44.0%	52.1%	3.0%	.9%	100.0%		
سياسات المعلومات و المعلوماتية مثل انفذ مشروع الإحصاء الحيواني تؤدي إلى تدعيم سياسات تسويق المصادر	57.9%	62.6%	33.3%	14.3%	57.4%		
% of Total	25.2%	29.9%	1.7%	.5%	57.4%		
لا لوافق بشدة	لا لوافق بشدة	Count 35	18	2	1	56	
	% within	62.5%	32.1%	3.6%	1.8%	100.0%	
	سياسات المعلومات و المعلوماتية مثل انفذ مشروع الإحصاء الحيواني تؤدي إلى تدعيم سياسات تسويق المصادر	19.7%	9.2%	9.5%	7.1%	13.7%	
	% of Total	8.6%	4.4%	.5%	.2%	13.7%	
	Total	Count 178	195	21	14	408	
% within	43.6%	47.8%	5.1%	3.4%	100.0%		
سياسات المعلومات و المعلوماتية مثل انفذ مشروع الإحصاء الحيواني تؤدي إلى تدعيم سياسات تسويق المصادر	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%		
% of Total	43.6%	47.8%	5.1%	3.4%	100.0%		

من الجدول أعلاه نلاحظ أن العلاقة عكسية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وسياسات المعلومات والمعلوماتية مثل انفاذ مشروع الإحصاء الحيواني تؤدي إلى تدعيم سياسات تسويق المصادر ، كما نلاحظ أن الذين لم يوافقوا على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية

الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة نسبة 52.1% و 44.0% على الترتيب على سياسات المعلومات والمعلوماتية مثل انفاذ مشروع الإحصاء الحيواني تؤدي إلى تدعيم سياسات تسويق الصادر، أما الذين لم يوافقوا بشدة على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة بنسبة 32.1% و 62.5% على الترتيب على سياسات المعلومات والمعلوماتية مثل انفاذ مشروع الإحصاء الحيواني تؤدي إلى تدعيم سياسات تسويق الصادر.

شكل رقم (58)



المصدر: إعداد الباحث

الشكل أعلاه يبين شكل العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وسياسات المعلومات والمعلوماتية مثل انفاذ مشروع الإحصاء الحيواني تؤدي إلى تدعيم سياسات تسويق الصادر.

اختبار العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وسياسات المعلومات والمعلوماتية مثل انفاذ مشروع الإحصاء الحيواني تؤدي إلى تدعيم سياسات تسويق الصادر:

تم اختبار هذه العلاقة باستخدام اختبار مربع كاي للاستقلالية فكانت نتائج تحليل العلاقة كما مبين في الجدول التالي:

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	78.420 ^a	12	.000
Likelihood Ratio	61.348	12	.000
N of Valid Cases	408		

a. 10 cells (50.0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is .07.

المصدر: إعداد الباحث

من جدول اختبار مربع كاي أعلاه نجد أن القيمة المعنوية لمربع كاي تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وسياسات المعلومات والمعلوماتية مثل انفاذ مشروع الإحصاء الحيواني تؤدي إلى تدعيم سياسات تسويق الصادر.

العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ووجود معالجات فعالة للنزاعات بين الرعاة والمزارعين في مناطق التماس:

مستوي الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ووجود معالجات فعالة للنزاعات بين الرعاة والمزارعين في مناطق التماس

جدول رقم (65)

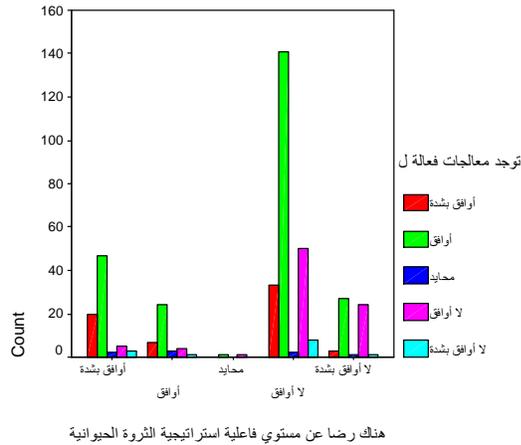
Crosstab

		توجد معالجات فعالة للنزاعات بين الرعاة والمزارعين في مناطق التماس					Total
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	أوافق بشدة	Count 20	47	2	5	3	77
	% within	26.0%	61.0%	2.6%	6.5%	3.9%	100.0%
	% of Total	31.7%	19.6%	25.0%	6.0%	23.1%	18.9%
	% within	4.9%	11.5%	.5%	1.2%	.7%	18.9%
	% of Total	7	24	3	4	1	39
أوافق	أوافق	Count 7	24	3	4	1	39
	% within	17.9%	61.5%	7.7%	10.3%	2.6%	100.0%
	% of Total	11.1%	10.0%	37.5%	4.8%	7.7%	9.6%
	% within	1.7%	5.9%	.7%	1.0%	.2%	9.6%
	% of Total	0	1	0	1	0	2
محايد	محايد	Count 0	1	0	1	0	2
	% within	.0%	50.0%	.0%	50.0%	.0%	100.0%
	% of Total	.0%	.4%	.0%	1.2%	.0%	.5%
	% within	.0%	.2%	.0%	.2%	.0%	.5%
	% of Total	33	141	2	50	8	234
لا أوافق	لا أوافق	Count 33	141	2	50	8	234
	% within	14.1%	60.3%	.9%	21.4%	3.4%	100.0%
	% of Total	52.4%	58.8%	25.0%	59.5%	61.5%	57.4%
	% within	8.1%	34.6%	.5%	12.3%	2.0%	57.4%
	% of Total	3	27	1	24	1	56
لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة	Count 3	27	1	24	1	56
	% within	5.4%	48.2%	1.8%	42.9%	1.8%	100.0%
	% of Total	4.8%	11.3%	12.5%	28.6%	7.7%	13.7%
	% within	.7%	6.6%	.2%	5.9%	.2%	13.7%
	% of Total	63	240	8	84	13	408
Total	Total	Count 63	240	8	84	13	408
	% within	15.4%	58.8%	2.0%	20.6%	3.2%	100.0%
	% of Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% within	15.4%	58.8%	2.0%	20.6%	3.2%	100.0%
	% of Total						

من الجدول أعلاه نلاحظ أن العلاقة عكسية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ووجود معالجات فعالة للنزاعات بين الرعاة والمزارعين في مناطق التماس، كما نلاحظ أن الذين لم يوافقوا على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة نسبة

60.3% و 14.1% على الترتيب على وجود معالجات فعالة للنزاعات بين الرعاة والمزارعين في مناطق التماس، أما الذين لم يوافقوا بشدة على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة بنسبة 48.2% و 5.4% على الترتيب وجود معالجات فعالة للنزاعات بين الرعاة والمزارعين في مناطق التماس.

شكل رقم (59)



المصدر: إعداد الباحث

الشكل أعلاه يبين شكل العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ووجود معالجات فعالة للنزاعات بين الرعاة والمزارعين في مناطق التماس.

اختبار العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ووجود معالجات فعالة للنزاعات بين الرعاة والمزارعين في مناطق التماس:

تم اختبار هذه العلاقة باستخدام اختبار مربع كاي للاستقلالية فكانت نتائج تحليل العلاقة كما مبين في الجدول التالي:

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	43.921 ^a	16	.000
Likelihood Ratio	42.062	16	.000
N of Valid Cases	408		

a. 12 cells (48.0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is .04.

من جدول اختبار مربع كاي أعلاه نجد أن القيمة المعنوية لمربع كاي تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ووجود معالجات فعالة للنزاعات بين الرعاة والمزارعين في مناطق التماس.

العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية والسياسات والتدابير التي تم اتخاذها من قبل الهيئة السودانية للمواصفات على ترقية الصادرات من الثروة الحيوانية:
جدول رقم (66)
مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية والسياسات والتدابير التي تم اتخاذها من قبل الهيئة السودانية للمواصفات على ترقية الصادرات من الثروة الحيوانية.

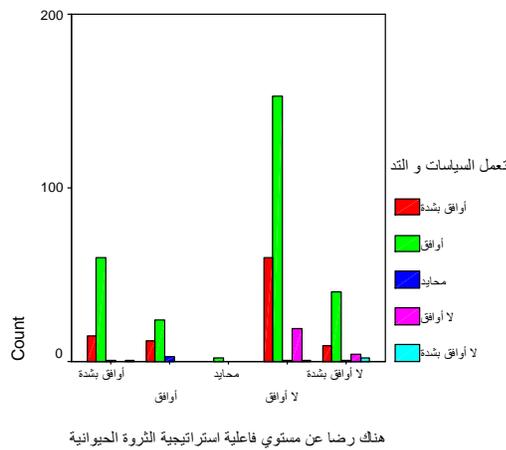
Crosstab

		تعمل السياسات و التدابير التي تم اتخاذها من قبل الهيئة السودانية للمواصفات على ترقية الصادرات من الثروة الحيوانية					Total	
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
هناك رضا عن مستوي فاعلية استراتيجية الثروة الحيوانية	أوافق بشدة	Count هناك رضا عن مستوي within % فاعلية استراتيجية الثروة الحيوانية تعمل السياسات و within % التدابير التي تم اتخاذها من قبل الهيئة السودانية للمواصفات على ترقية . الصادرات من الثروة الحيوانية % of Total	15 19.5% 15.6% 3.7%	60 77.9% 21.5% 14.7%	1 1.3% 16.7% .2%	0 .0% .0% .0%	1 1.3% 25.0% .2%	77 100.0% 18.9% 18.9%
	أوافق	Count هناك رضا عن مستوي within % فاعلية استراتيجية الثروة الحيوانية تعمل السياسات و within % التدابير التي تم اتخاذها من قبل الهيئة السودانية للمواصفات على ترقية . الصادرات من الثروة الحيوانية % of Total	12 30.8% 12.5% 2.9%	24 61.5% 8.6% 5.9%	3 7.7% 50.0% .7%	0 .0% .0% .0%	0 .0% .0% .0%	39 100.0% 9.6% 9.6%
	محايد	Count هناك رضا عن مستوي within % فاعلية استراتيجية الثروة الحيوانية تعمل السياسات و within % التدابير التي تم اتخاذها من قبل الهيئة السودانية للمواصفات على ترقية . الصادرات من الثروة الحيوانية % of Total	0 .0% .0% .0%	2 100.0% .7% .5%	0 .0% .0% .0%	0 .0% .0% .0%	0 .0% .0% .0%	2 100.0% .5% .5%
	لا أوافق	Count هناك رضا عن مستوي within % فاعلية استراتيجية الثروة الحيوانية تعمل السياسات و within % التدابير التي تم اتخاذها من قبل الهيئة السودانية للمواصفات على ترقية . الصادرات من الثروة الحيوانية % of Total	60 25.6% 62.5% 14.7%	153 65.4% 54.8% 37.5%	1 .4% 16.7% .2%	19 8.1% 82.6% 4.7%	1 .4% 25.0% .2%	234 100.0% 57.4% 57.4%
	لا أوافق بشدة	Count هناك رضا عن مستوي within % فاعلية استراتيجية الثروة الحيوانية تعمل السياسات و within % التدابير التي تم اتخاذها من قبل الهيئة السودانية للمواصفات على ترقية . الصادرات من الثروة الحيوانية % of Total	9 16.1% 9.4% 2.2%	40 71.4% 14.3% 9.8%	1 1.8% 16.7% .2%	4 7.1% 17.4% 1.0%	2 3.6% 50.0% .5%	56 100.0% 13.7% 13.7%
Total	Count هناك رضا عن مستوي within % فاعلية استراتيجية الثروة الحيوانية تعمل السياسات و within % التدابير التي تم اتخاذها من قبل الهيئة السودانية للمواصفات على ترقية . الصادرات من الثروة الحيوانية % of Total	96 23.5% 100.0% 23.5%	279 68.4% 100.0% 68.4%	6 1.5% 100.0% 1.5%	23 5.6% 100.0% 5.6%	4 1.0% 100.0% 1.0%	408 100.0% 100.0% 100.0%	

من الجدول أعلاه نلاحظ أن العلاقة عكسية بين مستوي الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة
الحيوانية والسياسات والتدابير التي تم اتخاذها من قبل الهيئة السودانية للمواصفات على ترقية

الصادرات من الثروة الحيوانية، كما نلاحظ أن الذين لم يوافقوا على أن هناك رضا عنفاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة نسبة 65.4% و 25.6% على الترتيب على السياسات والتدابير التي تم اتخاذها من قبل الهيئة السودانية للمواصفات على ترقية الصادرات من الثروة الحيوانية، أما الذين لم يوافقوا بشدة على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة بنسبة 71.4% و 16.1% على الترتيب فقدان السياسات والتدابير التي تم اتخاذها من قبل الهيئة السودانية للمواصفات على ترقية الصادرات من الثروة الحيوانية.

شكل رقم (60)



المصدر: إعداد الباحث

الشكل أعلاه يبين شكل العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية والسياسات والتدابير التي تم اتخاذها من قبل الهيئة السودانية للمواصفات على ترقية الصادرات من الثروة الحيوانية.

اختبار العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية والسياسات والتدابير التي تم اتخاذها من قبل الهيئة السودانية للمواصفات على ترقية الصادرات من الثروة الحيوانية:

تم اختبار هذه العلاقة باستخدام اختبار مربع كاي للاستقلالية فكانت نتائج تحليل العلاقة كما مبين في الجدول التالي:

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	32.173 ^a	16	.009
Likelihood Ratio	33.552	16	.006
N of Valid Cases	408		

a. 16 cells (64.0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is .02.

من جدول اختبار مربع كاي أعلاه نجد أن القيمة المعنوية لمربع كاي تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية والسياسات والتدابير التي تم اتخاذها من قبل الهيئة السودانية للمواصفات على ترقية الصادرات من الثروة الحيوانية.

العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية والاهتمام بتسجيل السلالات في الملكية الفكرية:

جدول رقم (67)

مستوي الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية والاهتمام بتسجيل السلالات في الملكية الفكرية

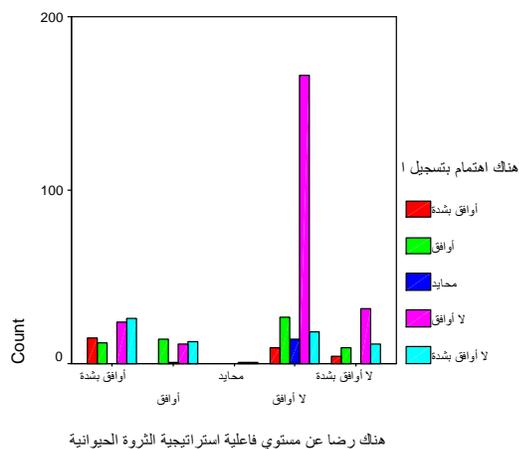
Crosstab

		هناك اهتمام بتسجيل السلالات في الملكية الفكرية					Total	
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	أوافق بشدة	Count	15	12	0	24	26	77
		% within	19.5%	15.6%	.0%	31.2%	33.8%	100.0%
		% within	53.6%	19.4%	.0%	10.3%	37.7%	18.9%
		% of Total	3.7%	2.9%	.0%	5.9%	6.4%	18.9%
أوافق	أوافق	Count	0	14	1	11	13	39
		% within	.0%	35.9%	2.6%	28.2%	33.3%	100.0%
		% within	.0%	22.6%	6.7%	4.7%	18.8%	9.6%
		% of Total	.0%	3.4%	.2%	2.7%	3.2%	9.6%
محايد	محايد	Count	0	0	0	1	1	2
		% within	.0%	.0%	.0%	50.0%	50.0%	100.0%
		% within	.0%	.0%	.0%	.4%	1.4%	.5%
		% of Total	.0%	.0%	.0%	.2%	.2%	.5%
لا أوافق	لا أوافق	Count	9	27	14	166	18	234
		% within	3.8%	11.5%	6.0%	70.9%	7.7%	100.0%
		% within	32.1%	43.5%	93.3%	70.9%	26.1%	57.4%
		% of Total	2.2%	6.6%	3.4%	40.7%	4.4%	57.4%
لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة	Count	4	9	0	32	11	56
		% within	7.1%	16.1%	.0%	57.1%	19.6%	100.0%
		% within	14.3%	14.5%	.0%	13.7%	15.9%	13.7%
		% of Total	1.0%	2.2%	.0%	7.8%	2.7%	13.7%
Total	Total	Count	28	62	15	234	69	408
		% within	6.9%	15.2%	3.7%	57.4%	16.9%	100.0%
		% within	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	6.9%	15.2%	3.7%	57.4%	16.9%	100.0%

من الجدول أعلاه نلاحظ أن العلاقة عكسية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية والاهتمام بتسجيل السلالات في الملكية الفكرية، كما نلاحظ أن الذين لم يوافقوا على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة نسبة 11.5% و 3.8% على الترتيب على الاهتمام بتسجيل السلالات في الملكية الفكرية، أما الذين لم يوافقوا بشدة على أن هناك

رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة بنسبة 16.1% و 7.1% على الترتيب على الاهتمام بتسجيل السلالات في الملكية الفكرية.

شكل رقم (61)



المصدر: إعداد الباحث

الشكل أعلاه يبين شكل العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية والاهتمام بتسجيل السلالات في الملكية الفكرية.

اختبار العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية والاهتمام بتسجيل السلالات في الملكية الفكرية:

تم اختبار هذه العلاقة باستخدام اختبار مربع كاي للاستقلالية فكانت نتائج تحليل العلاقة كما مبين في الجدول التالي:

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	100.653 ^a	16	.000
Likelihood Ratio	100.818	16	.000
N of Valid Cases	408		

a. 10 cells (40.0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is .07.

من جدول اختبار مربع كاي أعلاه نجد أن القيمة المعنوية لمربع كاي تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية والاهتمام بتسجيل السلالات في الملكية الفكرية.

العلاقة بين مستوي الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية والرضا عن مستوى جودة الانتاج الحيواني من الصادرات:

جدول رقم (68)

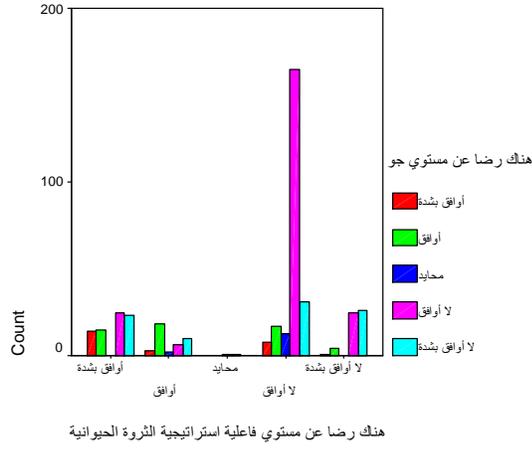
مستوي الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية والرضا عن مستوى جودة الانتاج الحيواني من الصادرات.

Crosstab

		هناك رضا عن مستوى جودة الانتاج الحيواني من الصادرات					Total	
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	أوافق بشدة	Count	14	15	0	25	23	77
		% within	18.2%	19.5%	.0%	32.5%	29.9%	100.0%
		% within	53.8%	27.8%	.0%	11.3%	25.6%	18.9%
		% of Total	3.4%	3.7%	.0%	6.1%	5.6%	18.9%
أوافق	أوافق	Count	3	18	2	6	10	39
		% within	7.7%	46.2%	5.1%	15.4%	25.6%	100.0%
		% within	11.5%	33.3%	12.5%	2.7%	11.1%	9.6%
		% of Total	.7%	4.4%	.5%	1.5%	2.5%	9.6%
محايد	محايد	Count	0	0	1	1	0	2
		% within	.0%	.0%	50.0%	50.0%	.0%	100.0%
		% within	.0%	.0%	6.3%	.5%	.0%	.5%
		% of Total	.0%	.0%	.2%	.2%	.0%	.5%
لا أوافق	لا أوافق	Count	8	17	13	165	31	234
		% within	3.4%	7.3%	5.6%	70.5%	13.2%	100.0%
		% within	30.8%	31.5%	81.3%	74.3%	34.4%	57.4%
		% of Total	2.0%	4.2%	3.2%	40.4%	7.6%	57.4%
لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة	Count	1	4	0	25	26	56
		% within	1.8%	7.1%	.0%	44.6%	46.4%	100.0%
		% within	3.8%	7.4%	.0%	11.3%	28.9%	13.7%
		% of Total	.2%	1.0%	.0%	6.1%	6.4%	13.7%
Total	Total	Count	26	54	16	222	90	408
		% within	6.4%	13.2%	3.9%	54.4%	22.1%	100.0%
		% within	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	6.4%	13.2%	3.9%	54.4%	22.1%	100.0%

من الجدول أعلاه نلاحظ أن العلاقة عكسية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية والرضا عن مستوى جودة الانتاج الحيواني من الصادرات، كما نلاحظ أن الذين لم يوافقوا على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة نسبة 7.3% و 3.4% على الترتيب على الرضا عن مستوى جودة الانتاج الحيواني من الصادرات، أما الذين لم يوافقوا بشدة على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة بنسبة 7.1% و 1.8% على الترتيب على الرضا عن مستوى جودة الانتاج الحيواني من الصادرات.

شكل رقم (62)



المصدر: إعداد الباحث

الشكل أعلاه يبين شكل العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية والرضا عن مستوى جودة الإنتاج الحيواني من الصادرات.

اختبار العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية والرضا عن مستوى جودة الإنتاج الحيواني من الصادرات:
تم اختبار هذه العلاقة باستخدام اختبار مربع كاي للاستقلالية فكانت نتائج تحليل العلاقة كما مبين في الجدول التالي:

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	138.237 ^a	16	.000
Likelihood Ratio	122.975	16	.000
N of Valid Cases	408		

a. 11 cells (44.0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is .08.

من جدول اختبار مربع كاي أعلاه نجد أن القيمة المعنوية لمربع كاي تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية والرضا عن مستوى جودة الانتاج الحيواني من الصادرات.

العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية والرضا عن مستوى جودة الانتاج الحيواني من الصادرات:

جدول رقم (69)

مستوي الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية مع معاناة قطاع الثروة الحيوانية من مشاكل هيكلية تعوق نمو الصادرات.

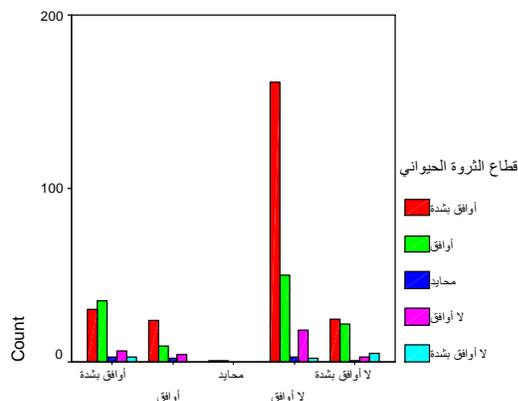
Crosstab

		قطاع الثروة الحيوانية يعاني من مشاكل هيكلية تعوق نمو الصادرات					Total	
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية	أوافق بشدة	Count	30	35	3	6	3	77
		% within	39.0%	45.5%	3.9%	7.8%	3.9%	100.0%
		قطاع الثروة الحيوانية يعاني من مشاكل هيكلية تعوق نمو الصادرات	12.4%	29.9%	33.3%	19.4%	30.0%	18.9%
		% of Total	7.4%	8.6%	.7%	1.5%	.7%	18.9%
		أوافق	Count	24	9	2	4	0
	% within	61.5%	23.1%	5.1%	10.3%	.0%	100.0%	
	قطاع الثروة الحيوانية يعاني من مشاكل هيكلية تعوق نمو الصادرات	10.0%	7.7%	22.2%	12.9%	.0%	9.6%	
	% of Total	5.9%	2.2%	.5%	1.0%	.0%	9.6%	
محايد	محايد	Count	1	1	0	0	0	2
		% within	50.0%	50.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%
		قطاع الثروة الحيوانية يعاني من مشاكل هيكلية تعوق نمو الصادرات	.4%	.9%	.0%	.0%	.0%	.5%
		% of Total	.2%	.2%	.0%	.0%	.0%	.5%
		لا أوافق	Count	161	50	3	18	2
	% within	68.8%	21.4%	1.3%	7.7%	.9%	100.0%	
	قطاع الثروة الحيوانية يعاني من مشاكل هيكلية تعوق نمو الصادرات	66.8%	42.7%	33.3%	58.1%	20.0%	57.4%	
	% of Total	39.5%	12.3%	.7%	4.4%	.5%	57.4%	
لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة	Count	25	22	1	3	5	56
		% within	44.6%	39.3%	1.8%	5.4%	8.9%	100.0%
		قطاع الثروة الحيوانية يعاني من مشاكل هيكلية تعوق نمو الصادرات	10.4%	18.8%	11.1%	9.7%	50.0%	13.7%
		% of Total	6.1%	5.4%	.2%	.7%	1.2%	13.7%
	Total	Count	241	117	9	31	10	408
	% within	59.1%	28.7%	2.2%	7.6%	2.5%	100.0%	
	قطاع الثروة الحيوانية يعاني من مشاكل هيكلية تعوق نمو الصادرات	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	59.1%	28.7%	2.2%	7.6%	2.5%	100.0%	

من الجدول أعلاه نلاحظ أن العلاقة عكسية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ومعاناة قطاع الثروة الحيوانية من مشاكل هيكلية تعوق نمو الصادرات، كما نلاحظ أن الذين لم يوافقوا على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة نسبة 21.4% و 68.8% على الترتيب على ومعاناة قطاع الثروة الحيوانية من مشاكل هيكلية تعوق نمو

الصادرات، أما الذين لم يوافقوا بشدة على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة بنسبة 39.3% و 44.6% على الترتيب على معاناة قطاع الثروة الحيوانية من مشاكل هيكلية تعوق نمو الصادرات.

شكل رقم (63)



هناك رضا عن مستوى فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية

Crosstabs

المصدر: إعداد الباحث

الشكل أعلاه يبين شكل العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ومعاناة قطاع الثروة الحيوانية من مشاكل هيكلية تعوق نمو الصادرات.

اختبار العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ومعاناة قطاع الثروة الحيوانية من مشاكل هيكلية تعوق نمو الصادرات:

تم اختبار هذه العلاقة باستخدام اختبار مربع كاي للاستقلالية فكانت نتائج تحليل العلاقة كما مبين في الجدول التالي:

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	43.998 ^a	16	.000
Likelihood Ratio	41.316	16	.000
N of Valid Cases	408		

a. 13 cells (52.0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is .04.

من جدول اختبار مربع كاي أعلاه نجد أن القيمة المعنوية لمربع كاي تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ومعاناة قطاع الثروة الحيوانية من مشاكل هيكلية تعوق نمو الصادرات.

العلاقة بين مستوي الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية والحصص المعقولة في صادرات الثروة الحيوانية في السودان للعالم:

جدول رقم (70)

مستوي الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية والحصص المعقولة في صادرات الثروة الحيوانية في السودان للعالم.

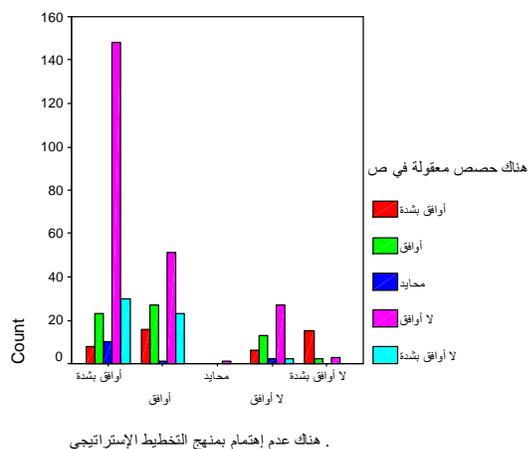
Crosstab

			. هناك حصص معقولة في صادرات الثروة الحيوانية في السودان للعالم .					Total
			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
هناك عدم إهتمام بمنهج التخطيط الإستراتيجي .	أوافق بشدة	Count	8	23	10	148	30	219
		% within	3.7%	10.5%	4.6%	67.6%	13.7%	100.0%
		% of Total	17.8%	35.4%	76.9%	64.3%	54.5%	53.7%
		% of Total	2.0%	5.6%	2.5%	36.3%	7.4%	53.7%
أوافق	أوافق	Count	16	27	1	51	23	118
		% within	13.6%	22.9%	.8%	43.2%	19.5%	100.0%
		% of Total	35.6%	41.5%	7.7%	22.2%	41.8%	28.9%
		% of Total	3.9%	6.6%	.2%	12.5%	5.6%	28.9%
محايد	محايد	Count	0	0	0	1	0	1
		% within	.0%	.0%	.0%	100.0%	.0%	100.0%
		% of Total	.0%	.0%	.0%	.4%	.0%	.2%
		% of Total	.0%	.0%	.0%	.2%	.0%	.2%
لا أوافق	لا أوافق	Count	6	13	2	27	2	50
		% within	12.0%	26.0%	4.0%	54.0%	4.0%	100.0%
		% of Total	13.3%	20.0%	15.4%	11.7%	3.6%	12.3%
		% of Total	1.5%	3.2%	.5%	6.6%	.5%	12.3%
لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة	Count	15	2	0	3	0	20
		% within	75.0%	10.0%	.0%	15.0%	.0%	100.0%
		% of Total	33.3%	3.1%	.0%	1.3%	.0%	4.9%
		% of Total	3.7%	.5%	.0%	.7%	.0%	4.9%
Total	Count	Count	45	65	13	230	55	408
	% within	% within	11.0%	15.9%	3.2%	56.4%	13.5%	100.0%
	% of Total	% of Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	% of Total	11.0%	15.9%	3.2%	56.4%	13.5%	100.0%

من الجدول أعلاه نلاحظ أن العلاقة عكسية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية والحصص المعقولة في صادرات الثروة الحيوانية في السودان للعالم، كما نلاحظ أن الذين لم يوافقوا على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة نسبة 26.0% و12.0% على الترتيب على الحصص المعقولة في صادرات الثروة الحيوانية في السودان للعالم، أما الذين لم يوافقوا بشدة على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة

بنسبة 10.0% و 75.0% على الترتيب على الحصص المعقولة في صادرات الثروة الحيوانية في السودان للعالم.

شكل رقم (64)



المصدر : إعداد الباحث

الشكل أعلاه يبين شكل العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ووجود حصص معقولة في صادرات الثروة الحيوانية في السودان للعالم.

اختبار العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ووجود حصص معقولة في صادرات الثروة الحيوانية في السودان للعالم:

تم اختبار هذه العلاقة باستخدام اختبار مربع كاي للاستقلالية فكانت نتائج تحليل العلاقة كما مبين في الجدول التالي:

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	125.663 ^a	16	.000
Likelihood Ratio	94.681	16	.000
N of Valid Cases	408		

a. 11 cells (44.0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is .03.

من جدول اختبار مربع كاي أعلاه نجد أن القيمة المعنوية لمربع كاي تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ووجود حصص معقولة في صادرات الثروة الحيوانية في السودان للعالم.

العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ووجود ضعف في اداء المشاريع الانتاجية للمواشي واللحوم:

جدول رقم (71)

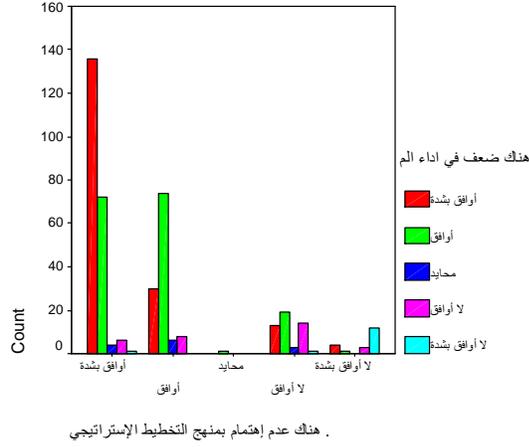
مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ووجود ضعف في اداء المشاريع الانتاجية للمواشي واللحوم.

Crosstab

		. هناك ضعف في اداء المشاريع الانتاجية للمواشي واللحوم					Total
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
هناك عدم إهتمام بمنهج التخطيط الإستراتيجي .	أوافق بشدة	Count 136	72	4	6	1	219
	هناك عدم إهتمام بمنهج within % . التخطيط الإستراتيجي .	62.1%	32.9%	1.8%	2.7%	.5%	100.0%
	هناك ضعف في اداء within % . المشاريع الانتاجية للمواشي و اللحوم .	74.3%	43.1%	30.8%	19.4%	7.1%	53.7%
	% of Total	33.3%	17.6%	1.0%	1.5%	.2%	53.7%
أوافق	Count	30	74	6	8	0	118
	هناك عدم إهتمام بمنهج within % . التخطيط الإستراتيجي .	25.4%	62.7%	5.1%	6.8%	.0%	100.0%
	هناك ضعف في اداء within % . المشاريع الانتاجية للمواشي و اللحوم .	16.4%	44.3%	46.2%	25.8%	.0%	28.9%
	% of Total	7.4%	18.1%	1.5%	2.0%	.0%	28.9%
محايد	Count	0	1	0	0	0	1
	هناك عدم إهتمام بمنهج within % . التخطيط الإستراتيجي .	.0%	100.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%
	هناك ضعف في اداء within % . المشاريع الانتاجية للمواشي و اللحوم .	.0%	.6%	.0%	.0%	.0%	.2%
	% of Total	.0%	.2%	.0%	.0%	.0%	.2%
لا أوافق	Count	13	19	3	14	1	50
	هناك عدم إهتمام بمنهج within % . التخطيط الإستراتيجي .	26.0%	38.0%	6.0%	28.0%	2.0%	100.0%
	هناك ضعف في اداء within % . المشاريع الانتاجية للمواشي و اللحوم .	7.1%	11.4%	23.1%	45.2%	7.1%	12.3%
	% of Total	3.2%	4.7%	.7%	3.4%	.2%	12.3%
لا لوافق بشدة	Count	4	1	0	3	12	20
	هناك عدم إهتمام بمنهج within % . التخطيط الإستراتيجي .	20.0%	5.0%	.0%	15.0%	60.0%	100.0%
	هناك ضعف في اداء within % . المشاريع الانتاجية للمواشي و اللحوم .	2.2%	.6%	.0%	9.7%	85.7%	4.9%
	% of Total	1.0%	.2%	.0%	.7%	2.9%	4.9%
Total	Count	183	167	13	31	14	408
	هناك عدم إهتمام بمنهج within % . التخطيط الإستراتيجي .	44.9%	40.9%	3.2%	7.6%	3.4%	100.0%
	هناك ضعف في اداء within % . المشاريع الانتاجية للمواشي و اللحوم .	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	44.9%	40.9%	3.2%	7.6%	3.4%	100.0%

من الجدول أعلاه نلاحظ أن العلاقة عكسية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ووجود ضعف في اداء المشاريع الانتاجية للمواشي واللحوم، كما نلاحظ أن الذين لم يوافقوا على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة نسبة 38.0% و26.0% على الترتيب على وجود ضعف في اداء المشاريع الانتاجية للمواشي واللحوم، أما الذين لم يوافقوا بشدة على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة بنسبة 5.0% و20.0% على الترتيب على وجود ضعف في اداء المشاريع الانتاجية للمواشي واللحوم.

شكل رقم (65)



المصدر: إعداد الباحث

الشكل أعلاه يبين شكل العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ووجود ضعف في أداء المشاريع الانتاجية للمواشي واللحوم.

اختبار العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ووجود ضعف في أداء المشاريع الانتاجية للمواشي واللحوم:

تم اختبار هذه العلاقة باستخدام اختبار مربع كاي للاستقلالية فكانت نتائج تحليل العلاقة كما مبين في الجدول التالي:

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	292.912 ^a	16	.000
Likelihood Ratio	155.198	16	.000
N of Valid Cases	408		

a. 13 cells (52.0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is .03.

من جدول اختبار مربع كاي أعلاه نجد أن القيمة المعنوية لمربع كاي تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ووجود ضعف في اداء المشاريع الانتاجية للمواشي واللحوم.

العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ودراسة الاسواق الخارجية للمواشي واللحوم من حيث المنافسة والاسعار وجودة المصادر:
جدول رقم (72)
مستوي الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ودراسة الاسواق الخارجية للمواشي واللحوم من حيث المنافسة والاسعار وجودة المصادر.

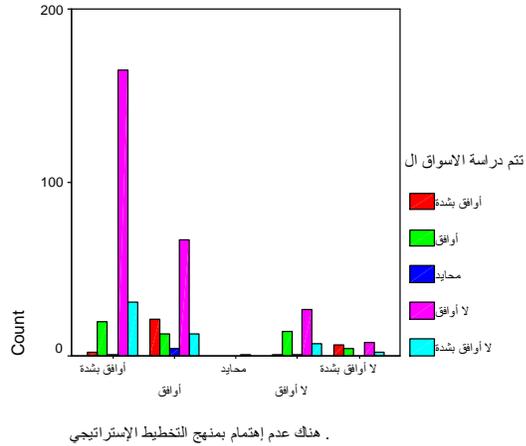
Crosstab

			تتم دراسة الاسواق الخارجية للمواشى واللحوم من حيث المنافسة والاسعار وجودة المصادر					Total
			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
هناك عدم إهتمام بمنهج التخطيط الإستراتيجي .	أوافق بشدة	Count	2	20	1	165	31	219
		% within	.9%	9.1%	.5%	75.3%	14.2%	100.0%
		% of Total	6.7%	39.2%	16.7%	61.6%	58.5%	53.7%
		% of Total	.5%	4.9%	.2%	40.4%	7.6%	53.7%
أوافق	أوافق	Count	21	13	4	67	13	118
		% within	17.8%	11.0%	3.4%	56.8%	11.0%	100.0%
		% of Total	70.0%	25.5%	66.7%	25.0%	24.5%	28.9%
		% of Total	5.1%	3.2%	1.0%	16.4%	3.2%	28.9%
محايد	محايد	Count	0	0	0	1	0	1
		% within	.0%	.0%	.0%	100.0%	.0%	100.0%
		% of Total	.0%	.0%	.0%	.4%	.0%	.2%
		% of Total	.0%	.0%	.0%	.2%	.0%	.2%
لا أوافق	لا أوافق	Count	1	14	1	27	7	50
		% within	2.0%	28.0%	2.0%	54.0%	14.0%	100.0%
		% of Total	3.3%	27.5%	16.7%	10.1%	13.2%	12.3%
		% of Total	.2%	3.4%	.2%	6.6%	1.7%	12.3%
لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة	Count	6	4	0	8	2	20
		% within	30.0%	20.0%	.0%	40.0%	10.0%	100.0%
		% of Total	20.0%	7.8%	.0%	3.0%	3.8%	4.9%
		% of Total	1.5%	1.0%	.0%	2.0%	.5%	4.9%
Total	Count	Count	30	51	6	268	53	408
	% within	% within	7.4%	12.5%	1.5%	65.7%	13.0%	100.0%
	% of Total	% of Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	% of Total	7.4%	12.5%	1.5%	65.7%	13.0%	100.0%

من الجدول أعلاه نلاحظ أن العلاقة عكسية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ودراسة الاسواق الخارجية للمواشى واللحوم من حيث المنافسة والاسعار وجودة المصادر، كما نلاحظ أن الذين لم يوافقوا على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة نسبة 28.0% و 2.0% على الترتيب على دراسة الاسواق الخارجية للمواشى واللحوم من حيث

المنافسة والاسعار وجودة الصادر، أما الذين لم يوافقوا بشدة على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة بنسبة 20.0% و 30.0% على الترتيب على دراسة الاسواق الخارجية للمواشى واللحوم من حيث المنافسة والاسعار وجودة الصادر.

شكل رقم (66)



المصدر: إعداد الباحث

الشكل أعلاه يبين شكل العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ودراسة الاسواق الخارجية للمواشى واللحوم من حيث المنافسة والاسعار وجودة الصادر.

اختبار العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ودراسة الاسواق الخارجية للمواشى واللحوم من حيث المنافسة والاسعار وجودة الصادر:
تم اختبار هذه العلاقة باستخدام اختبار مربع كاي للاستقلالية فكانت نتائج تحليل العلاقة كما مبين في الجدول التالي:

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	72.199 ^a	16	.000
Likelihood Ratio	67.613	16	.000
N of Valid Cases	408		

a. 13 cells (52.0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is .01.

من جدول اختبار مربع كاي أعلاه نجد أن القيمة المعنوية لمربع كاي تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ودراسة الاسواق الخارجية للمواشى واللحوم من حيث المنافسة والاسعار وجودة الصادر.

العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ووجود زيادة في معدل العائد علي صادرات الثروة الحيوانية:

جدول رقم (73)

مستوي الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ووجود زيادة في معدل العائد علي صادرات الثروة الحيوانية.

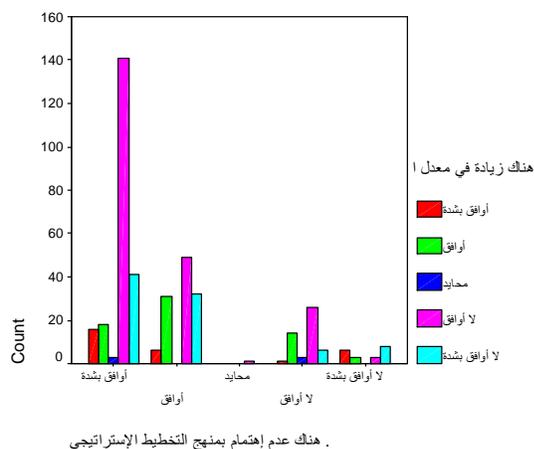
Crosstab

		. هناك زيادة في معدل العائد علي صادرات الثروة الحيوانية					Total	
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
هناك عدم إهتمام بمنهج التخطيط . الإستراتيجي	أوافق بشدة	Count	16	18	3	141	41	219
		% within هناك عدم إهتمام بمنهج التخطيط الإستراتيجي	7.3%	8.2%	1.4%	64.4%	18.7%	100.0%
		% within هناك زيادة في معدل عائد علي صادرات الثروة الحيوانية	55.2%	27.3%	50.0%	64.1%	47.1%	53.7%
		% of Total	3.9%	4.4%	.7%	34.6%	10.0%	53.7%
أوافق	أوافق	Count	6	31	0	49	32	118
		% within هناك عدم إهتمام بمنهج التخطيط الإستراتيجي	5.1%	26.3%	.0%	41.5%	27.1%	100.0%
		% within هناك زيادة في معدل عائد علي صادرات الثروة الحيوانية	20.7%	47.0%	.0%	22.3%	36.8%	28.9%
		% of Total	1.5%	7.6%	.0%	12.0%	7.8%	28.9%
محايد	محايد	Count	0	0	0	1	0	1
		% within هناك عدم إهتمام بمنهج التخطيط الإستراتيجي	.0%	.0%	.0%	100.0%	.0%	100.0%
		% within هناك زيادة في معدل عائد علي صادرات الثروة الحيوانية	.0%	.0%	.0%	.5%	.0%	.2%
		% of Total	.0%	.0%	.0%	.2%	.0%	.2%
لا أوافق	لا أوافق	Count	1	14	3	26	6	50
		% within هناك عدم إهتمام بمنهج التخطيط الإستراتيجي	2.0%	28.0%	6.0%	52.0%	12.0%	100.0%
		% within هناك زيادة في معدل عائد علي صادرات الثروة الحيوانية	3.4%	21.2%	50.0%	11.8%	6.9%	12.3%
		% of Total	.2%	3.4%	.7%	6.4%	1.5%	12.3%
لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة	Count	6	3	0	3	8	20
		% within هناك عدم إهتمام بمنهج التخطيط الإستراتيجي	30.0%	15.0%	.0%	15.0%	40.0%	100.0%
		% within هناك زيادة في معدل عائد علي صادرات الثروة الحيوانية	20.7%	4.5%	.0%	1.4%	9.2%	4.9%
		% of Total	1.5%	.7%	.0%	.7%	2.0%	4.9%
Total	Total	Count	29	66	6	220	87	408
		% within هناك عدم إهتمام بمنهج التخطيط الإستراتيجي	7.1%	16.2%	1.5%	53.9%	21.3%	100.0%
		% within هناك زيادة في معدل عائد علي صادرات الثروة الحيوانية	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	7.1%	16.2%	1.5%	53.9%	21.3%	100.0%

من الجدول أعلاه نلاحظ أن العلاقة عكسية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ووجود زيادة في معدل العائد علي صادرات الثروة الحيوانية، كما نلاحظ أن الذين لم يوافقوا على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة نسبة 28.0% و 2.0% على الترتيب على وجود زيادة في معدل العائد علي صادرات الثروة الحيوانية، أما الذين لم يوافقوا

بشدة على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة بنسبة 15.0% و30.0% على الترتيب على وجود زيادة في معدل العائد علي صادرات الثروة الحيوانية.

شكل رقم (67)



المصدر: إعدادالباحث

الشكل أعلاه يبين شكل العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ووجود زيادة في معدل العائد علي صادرات الثروة الحيوانية.

اختبار العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ووجود زيادة في معدل العائد علي صادرات الثروة الحيوانية.

تم اختبار هذه العلاقة باستخدام اختبار مربع كاي للاستقلالية فكانت نتائج تحليل العلاقة كما مبين في الجدول التالي:

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	68.816 ^a	16	.000
Likelihood Ratio	64.172	16	.000
N of Valid Cases	408		

a. 13 cells (52.0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is .01.

من جدول اختبار مربع كاي أعلاه نجد أن القيمة المعنوية لمربع كاي تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية ووجود زيادة في معدل العائد علي صادرات الثروة الحيوانية.

العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية والزيادة في معدل الرسوم المفروضة:

جدول رقم (74)

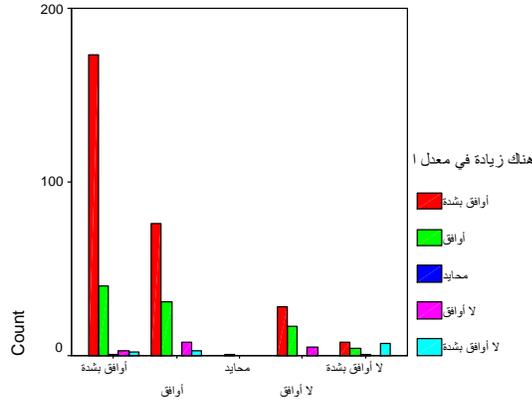
مستوي الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية والزيادة في معدل الرسوم المفروضة.

Crosstab

			. هناك زيادة في معدل الرسوم المفروضة					Total
			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
هناك عدم اهتمام بمناهج التخطيط الإستراتيجي .	أوافق بشدة	Count	173	40	1	3	2	219
		% within هناك عدم اهتمام بمناهج التخطيط الإستراتيجي .	79.0%	18.3%	.5%	1.4%	.9%	100.0%
		% within هناك زيادة في معدل الرسوم المفروضة .	60.7%	43.0%	50.0%	18.8%	16.7%	53.7%
		% of Total	42.4%	9.8%	.2%	.7%	.5%	53.7%
	أوافق	Count	76	31	0	8	3	118
	% within هناك عدم اهتمام بمناهج التخطيط الإستراتيجي .	64.4%	26.3%	.0%	6.8%	2.5%	100.0%	
	% within هناك زيادة في معدل الرسوم المفروضة .	26.7%	33.3%	.0%	50.0%	25.0%	28.9%	
	% of Total	18.6%	7.6%	.0%	2.0%	.7%	28.9%	
محايد	محايد	Count	0	1	0	0	0	1
		% within هناك عدم اهتمام بمناهج التخطيط الإستراتيجي .	.0%	100.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%
		% within هناك زيادة في معدل الرسوم المفروضة .	.0%	1.1%	.0%	.0%	.0%	.2%
		% of Total	.0%	.2%	.0%	.0%	.0%	.2%
	لا أوافق	Count	28	17	0	5	0	50
	% within هناك عدم اهتمام بمناهج التخطيط الإستراتيجي .	56.0%	34.0%	.0%	10.0%	.0%	100.0%	
	% within هناك زيادة في معدل الرسوم المفروضة .	9.8%	18.3%	.0%	31.3%	.0%	12.3%	
	% of Total	6.9%	4.2%	.0%	1.2%	.0%	12.3%	
لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة	Count	8	4	1	0	7	20
		% within هناك عدم اهتمام بمناهج التخطيط الإستراتيجي .	40.0%	20.0%	5.0%	.0%	35.0%	100.0%
		% within هناك زيادة في معدل الرسوم المفروضة .	2.8%	4.3%	50.0%	.0%	58.3%	4.9%
		% of Total	2.0%	1.0%	.2%	.0%	1.7%	4.9%
	Total	Count	285	93	2	16	12	408
	% within هناك عدم اهتمام بمناهج التخطيط الإستراتيجي .	69.9%	22.8%	.5%	3.9%	2.9%	100.0%	
	% within هناك زيادة في معدل الرسوم المفروضة .	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	69.9%	22.8%	.5%	3.9%	2.9%	100.0%	

من الجدول أعلاه نلاحظ أن العلاقة عكسية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية والزيادة في معدل الرسوم المفروضة، كما نلاحظ أن الذين لم يوافقوا على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة نسبة 34.0% و 56.0% على الترتيب على الزيادة في معدل الرسوم المفروضة، أما الذين لم يوافقوا بشدة على أن هناك رضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية وافق ووافق بشدة بنسبة 20.0% و 40.0% على الترتيب على الزيادة في معدل الرسوم المفروضة.

شكل رقم (68)



. هناك عدم إهتمام بمنهج التخطيط الإستراتيجي

المصدر: إعداد الباحث

الشكل أعلاه يبين شكل العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية والزيادة في معدل الرسوم المفروضة.

اختبار العلاقة بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية والزيادة في معدل الرسوم المفروضة: تم اختبار هذه العلاقة باستخدام اختبار مربع كاي للاستقلالية فكانت نتائج تحليل العلاقة كما مبين في الجدول التالي:

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	111.054 ^a	16	.000
Likelihood Ratio	60.938	16	.000
N of Valid Cases	408		

a. 16 cells (64.0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is .00.

من جدول اختبار مربع كاي أعلاه نجد أن القيمة المعنوية لمربع كاي تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا عن فاعلية إستراتيجية الثروة الحيوانية والزيادة في معدل الرسوم المفروضة

النتائج و التوصيات

نتائج الدراسة:

1. اثبات فرضيات البحث.

2. هناك علاقة وطيدة بين تطبيق نهج التخطيط الاستراتيجي و ترقية صادرات الثروة الحيوانية.
3. هنالك علاقة وطيدة بين تطبيق نهج التخطيط الاستراتيجي وترقية صادرات الثروة الحيوانية في السودان كما أن هنالك علاقة وطيدة بين الالتزام برؤية ورسالة والاهداف الاستراتيجية للمؤسسة وبين ترقية وتطوير اداء صادرات الثروة الحيوانية في القطاع العام والخاص.
4. توجد علاقة قوية بين ترقية صادرات الثروة الحيوانية وتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.
5. اثبتت الدراسة ان هنالك علاقة قوية بين السياسات الاقتصادية ومعدل صادر الثروة الحيوانية.
6. ان هنالك علاقة بين متغيرات البيئة الاجتماعية وزيادة صادرات الثروة الحيوانية وذلك من خلال اجابات افراد العينة متمثلة في موافقة افراد العينة على عدم اهتمام الرعاة بالسلالات المنتجة من الثروة الحيوانية وانخفاض عينة الانتاج من الماشية واللحوم مؤخرًا .
7. ان هناك علاقة وطيدة بين تردي صادرات الثروة الحيوانية من الماشية واللحوم وسياسات وزارة الثروة الحيوانية متمثلة في فشل سياسات وزارة الثروة الحيوانية في ترقية الصادر .
8. ان سياسات وزارة التجارة الخارجية التي انتهجتها اسهمت في زيادة معدل الصادر وذلك من خلال موافقة افراد العينة في التنسيق الذي اجرته وزارة التجارة فيما يتعلق بالقوانين والتشريعات الخاصة بالولايات.
9. اثبتت الدراسة ان هناك علاقة بين تدخل الهيئة السودانية للمواصفات بمعاييرها وسياساتها على ترقية الصادر .
10. هنالك نمو وزيادة في الانتاج لا تتناسب مع حجم العائد من صادرات الثروة الحيوانية من الماشية واللحوم.
11. توجد خطة استراتيجية لدى مؤسسات القطاع العام والخاص الا انها لا تستهدف جزء معين للصادر من اجمالي الانتاج.
12. عدم الالتزام بتطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام والخاص وفق الاسس العلمية الصحيحة لتطبيق خطوات التخطيط الاستراتيجي.
13. هناك نمو وترقى واضح لصادر الثروة الحيوانية خلال فترات تطبيق الخطط الاستراتيجية في السودان.

14. هنالك مشاكل (هيكلية) تتعلق بقطاع الثروة الحيوانية تتوقف معالجتها على تطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي.

التوصيات:

1. تعزيز الالتزام بتطبيق نهج التخطيط الاستراتيجي على مستوى القطاعين العام والخاص وإقامة ورش العمل والندوات التي تبحث في كيفية تحقيق ذلك.
2. البحث في المعوقات التي تحد من الالتزام بتطبيق نهج التخطيط فيما يتعلق بتزويد المؤسسات بهياكل تنظيمية تشمل على إدارة للتخطيط الاستراتيجي والعمل مع نشر وتوضيح كل عناصر التخطيط الاستراتيجي لكل العاملين في المؤسسة.
3. تشجيع الاستثمار في قطاع الانتاج الحيواني وصادراته وذلك بتعديل القوانين بحيث تشجع المستثمرين على الدخول في الاستثمار في القطاع.
4. حل مشاكل التمويل المصرفي المتعلق بالمصدرين من خلال اصدار السياسات الاقتصادية المشجعة والتي تعمل على تعظيم العائد من الصادرات.
5. دعم وتأهيل البنيات التحتية المتعلقة بصادر قطاع الثروة الحيوانية من تأهيل للمحاجر والمسالخ والمستشفيات البيطرية.
6. تطوير الرعاة والمزارعين من حيث المهارات والسلوك وإقامة برامج لتثقيفهم.
7. تأهيل وتدريب الكوادر وعقد دورات تدريبية في المجال وتطوير قدرات الرعاة والمزارعين والعاملين في مجال التخطيط في الجهات ذلك الصلة بالانتاج الحيواني.
8. الاهتمام بتغيير اساليب التغذية المتبعة وادخال اعلاف ذات قيمة غذائية عالية.
9. الاهتمام باداء البحوث والدراسات في مجال اللحوم واعطاء مزيد من الاهتمام باللحوم البضاء لأن تكلفتها اقل وتعطي فرصة لتصدير أكبر كمية من اللحوم الحمراء.
10. زيادة الانتاج والانتاجية والعمل على تحسين خصائص الحيوانات بتطوير وادخال سلالات جيدة.
11. الاهتمام بالمراعي وحل مشاكل المياه الخاصة بالرعي وفض النزاعات التي تحدث بين الرعاة والمزارعين بحثاً عن الكلاً والمياه للحيوانات.
12. الاهتمام بالمصانع العاملة في مجال الانتاج الحيواني لخلق قيمة مضافة لكل منتجات الانتاج الحيواني كالجلود وكل الصناعات الجلدية والالبان وتخصيص انتاج للصادرات.

الدراسات المستقبلية:

1. يوصي الباحث باجراء دراسات تتعلق بموضوع البحث و تقديم خطة متكاملة لتستفيد البلاد من هذا القطاع الاستفادة القصوي و ذلك في المجالات الآتية:
2. تقديم دراسات تتعلق بالمنتج من حيث توفير الخدمات البيطرية و الارتقاء بالبنية التحتية و رفع ثقافته في كل المجالات.
3. دراسات في مجال التسويق تشتمل علي دراسة اسواق جديدة ليطرقها السودان بخلاف اسواق دول الخليج حتي يستطيع السودان مواكبة الاشتراطات العالمية في المجال بالاضافة الي دراسة سلوك المستهلك في العالم الخارجي لتوفير متطلباته.
4. لابد من عمل دراسة تستهدف الاهتمام باللحوم البيضاء لان تكلفتها اقل و تعطي فرصة لتصدير اكبر كمية من اللحوم الحمراء و تبقي اللحوم البيضاء للاستهلاك المحلي.

قائمة المراجع

المصادر

القرآن الكريم

المراجع العربية:

1. ابو قحف، عبد السلام، أساسيات الإدارة الإستراتيجية. القاهرة، 2005
2. اسامة طمبل، تمويل قطاع الثروة الحيوانية الحاضر والمستقبل تجربة بنك الثروة الحيوانية، بنك الثروة الحيوانية، الخرطوم، 2005
3. اياد علي الدجني، رسالة دكتوراه بعنوان (دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية)، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية. 2010- 2011.
4. بوفر، اندريا، مدخل إلى الاستراتيجية، ترجمة هيئة المعلومات، جمهورية مصر العربية، القاهرة
5. تريجو، بنجامين، زيمران، جون، ترجمة إبراهيم علي البرلي، استراتيجية القيادة العليا، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1988
6. ثابت عبد الرحمن إدريس ود.جمال الدين المرسي، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، القاهرة، (د. ن) 1995
7. ثابت عبد الرحمن ادريس، المدخل الحديث في الادارة العامة، القاهرة، الدار الجامعية، 2001،
8. جمال سلامة علي : كتاب" تحليل العلاقات الدولية.. دراسة في إدارة الصراع الدولي"، دار النهضة العربية، القاهرة، 2012
9. حاتم بن صلاح ابو الجدائل، الاستراتيجية فن تحويل الرؤية الي واقع، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للادارة (بميك)، 2010
10. حاتم بن صلاح سنوسي ابو الجدائل، الادارة الاستراتيجية في صناعة النقل الجوي، ج 1 المفاهيم والاسس، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للادارة، 2008
11. خالد محمد طلال، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007
12. سلام الحاج عبد الله، الاستراتيجية مدخل متكامل لدراسة و فهم علم الاستراتيجية، الخرطوم، شركة اراب للخدمات، 2007م
13. السلمي، علي، تطور الفكر التنظيمي، القاهرة، مكتبة غريب، 1980
14. شارلز و جاريت جونز، الادارة الاستراتيجية، ج1، مدخل متكامل، دار المريخ، المملكة العربية السعودية 1421هـ، 2001م / 1427هـ. 2006

15. شوقي حسين عبدالله، أصول الادارة، القاهرة، دارالنهضة العربية، 1990
16. صديق محمد مضوي حدوب، المشاكل والمعوقات التي تواجه صادرات الماشية والنظرة المستقبلية في حدود المتغيرات الاجتماعية، اتحاد الغرف التجارية، الخرطوم، 2005
17. طارق السويدان، كتاب كيف تكتب خطة إستراتيجية، الإبداع الخليجي: الكويت: (د. ن)
18. طاهر مرسي عطية، أصول الادارة للطالب والمدير، القاهرة: دارالنهضة العربية، 1994
19. عاشور، أحمد صقر، الإدارة العامة، مدخل بيئي مقارنة، دار النهضة العربية، بيروت، 1979
20. جاسر عبد الرازق يعقوب، علاقة التخطيط الاستراتيجي بأداء منظمات الأعمال: دراسة واقع عينة مختارة من الشركات المساهمة العامة الأردنية للأعوام 2001 - 2008م، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، الخرطوم . السودان، 2009
21. العاني، مزهر شعبان، وجواد، شوقي ناجي، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، عمان، اسراء للنشر والتوزيع 2008
22. عبد الرحمن توفيق، التفكير الاستراتيجي، مركز الخبرات المهنية للادارة، القاهرة 1998
23. عبد الوهاب عثمان شيخ موسي، منهجية الاصلاح الاقتصادي في السودان، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، 2001
24. عبدالغفار حنفي، أساسيات التنظيم وادارة الأعمال، القاهرة، المكتب العربي الحديث، 1996
25. عبدالقادر محمد فهمي، المدخل إلى دراسة الاستراتيجية، دار مجدلاوي، عمان، 2006
26. عبدالمعطي محمد العساف، مبادئ الادارة، عمان ، 1993
27. عبيدات، سليمان خالد، إدارة الإنتاج والعمليات، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، ط1، 1997
28. العبيدي، رائد عبد الخالق، علاقة بعض المؤشرات التنبؤية بفاعلية القرار الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، 1998
29. العزاوي، وصال نجيب، السياسة العامة (دراسة نظرية في حقل معرفي جديد)، مركز الدراسات الدولية، جامعة بغداد، 2001
30. عسكر، سمير، اصول الادارة ، دبي، دار القلم 1987
31. علاء فرج الطاهر، التخطيط الإداري، ط1، عمان، دار الراية للنشر، 2010
32. علي شريف، مبادئ الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000

33. علي شريف، الادارة المعاصرة، القاهرة، الدارالجامعية، 2005
34. غالي، بطرس، الاستراتيجية والسياسة الدولية، القاهرة، المكتبة الأنجلومصرية، 1967
35. غراب، كامل السيد، النموذج المتكامل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، العدد(56)، 1997
36. فلاح الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000
37. محمد الصيرفي، الادارة الاستراتيجية، دار الوفاء، الاسكندرية، 2008
38. محمد حسين ابو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي، الخرطوم، مطابع السودان للعملة، 2011
39. محمد حسين ابو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي، الخرطوم، السودان، مطابع جي تاون، ط9، 2013
40. محمد حسين ابو صالح، التخطيط الاستراتيجي للعلاقات الدولية، الخرطوم، مطبعة جي تاون
41. محمد رياض وكوثر عبدالرسول، إفريقيا، دراسة لمقومات القارة، دار النهضة العربية، بيروت 1973
42. محمد عيدات واخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد و المراحل و التطبيقات، دار وائل، عمان، 1999
43. محمد نعمان جلال، الاستراتيجية والدبلوماسية والبروتوكول بين الاسلام و المجتمع الحديث، بيروت، 2004
44. محمد نعمة الله جبريل، مسألة الاستراتيجية (المفاهيم، الكيفيات، النماذج)، الخرطوم، مطابع السودان للعملة، 2012
45. نادية العارف، الادارة الاستراتيجية (ادارة الالفية الثالثة)، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2001
46. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، ط2، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003
47. نيفين ليك، المرشد العملي في التخطيط الاستراتيجي، ترجمة هدي فؤاد، مجموعة النيل العربية، ط1، 2008
48. ياغي، محمد عبد الفتاح، وخاشقجي، هاني يوسف، اتخاذ القرارات التنظيمية في قطاع الخدمة المدنية السعودية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، مركز البحوث، 1989.

الرسائل الجامعية:

1. عبد الرحيم حسان عبد الرضي الشريف، مدي الإلتزام لمعايير الجودة الشاملة وخدمة العملاء ((دراسة تطبيقية للحوم الحمراء السودانية في المملكة العربية السعودية))، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم، السودان، الخرطوم، يوليو 2012
2. تمساح عبد الجليل فضل، رسالة لنيل درجة الدكتوراة بعنوان: صادرات الحيوانات الحية واللحوم الحمراء السودانية من الضان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات الزراعية، 2006، حقوق النشر محفوظة لدي جامعة السودان
3. محمد نعمة الله جبريل، رسالة لنيل درجة الدكتوراة بعنوان : التخطيط الإستراتيجي دراسة تجربة كوريا 1960 - 2003، جامعة الزعيم الأزهري، كلية العلوم السياسية والدراسات الإستراتيجية، 1429هـ - 2008م، حقوق النشر محفوظة لدي جامعة الزعيم الأزهري
4. شادية علي عبد الرحمن إدريس، رسالة لنيل درجة الدكتوراة بعنوان: اثر التخطيط الاستراتيجي على رأس المال البشري دراسة حالة أعضاء هيئة التدريس بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا للعام 2004 - 2008م، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، الخرطوم . السودان، 2010
5. عبد الله آدم خميس، اثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الضريبي في السودان في الفترة 1995م -2005م، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم . السودان، 2010
6. نعمة الله جبريل، التخطيط الاستراتيجي دراسة تجربة كوريا، 1960-2030م، رسالة دكتوراه، الخرطوم، جامعة الزعيم الازهري (1429هـ، 2008
7. اياد علي الدجني، بحث لنيل درجة الدكتوراه بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي، سوريا، 2010 . 2011 يونس طارق شريف، الفكر الإستراتيجي للقادة- دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، 2002

المراجع الأجنبية :

1. The International Development Strategy, First Over eail Review and Appraisal of Liss Use Policies, Report of The Secretary, United Nations, New York,1973, P7 .
2. Chandler, A, (Strategy and Structure; Chapters in the History of American Industrial Enterprise) Cambridge; Mit Press, 1963
3. Mintzberg, Henry,The Rise and Fall of Strategic Planning, Prentic-Hall Europe, 1987
4. Steiner G., and Miner J.,Management Policy and Strategy,2 nd Ed Macmillanpub, 1980
5. Andrews, Kenneth,The Concept of Corporate Strategy,2 nd Ed, Dow-Jones Irwin, 1980
6. B. H. L. Hart, Strategy, the Indirect Approach, London, Faber, 1966
7. Campo, Filemon" Business Policy and Strategy", Change, N. Y, Good Year Publishing, 1980
8. Jones Harry, " Preparing Company Plans, A Work Book for Effective Co- operate Planning", N. Y, Wily, 1974
9. Hussy, David," Co- operate Plannig: Theory and Practice", Pergamen Press OxFord, 1982

10. Steiner, G., " Strategic Planning: What Every Manager Must Know?", N.Y, The Free Press, 1979
11. www. login. maktoob .com / index . php/ login / blong,22/6/201, page 2-5.
12. Bean Williamc., " Strategic Planning That Makes Things Happy", Human Resources Development Press, Inc,1993
13. Glueck, W. F& Jauch, L. R1979" BusinessPolicy& Strategic Management"(4 th. Ed), N. Y, Mc Graw- Hill International Book Co. Inc,1979
14. Johnson, Gerry& Scholes, Kevan,1993 " Exploring Coporate Startegy, Text& Casess", (3 th. Ed), Prentice Hall, N. Y
15. Mintzberg, H.& Quinn, J.,1991," The Strategy Process Concepts& Contexts", U. S. A., (1 st. Ed), Prentice- Hall International, Inc.
16. Huczynski, Anrzej& Buchanan, David,2001,p.337, Organizational Behavior-
17. Ministry of forign trade of sudan·program managing unit· the institutional review of the planed economicpartnership agreement and policy implementation in Sudan·Khartoum· 2010 page 9
18. The International Encyclopedid of Social Science, New York, 1968, P.281 .
19. Thomson, Anne and Metz, Manfred (1997), Food and Agriculture Organization of the United Nations, Implications of economic policy for food security.

الدوريات و الصحف :

1. محمد سعيد حربي، المجلة السودانية للمواصفات والمقاييس، الخرطوم، 2008
2. الامانة العامة، المجلس الاعلي للتخطيط الاستراتيجي بولاية الخرطوم، دليل اعداد الخطة الاستراتيجية، الخرطوم، 2010
3. عبدالرزاق، طه، مدخل العام للتخطيط الاستراتيجي، مجلة الإداري، العدد 57، سلطنة عمان، 1994
4. الغالبي، طاهر محسن، سلم علاوي السعد، فلسفة التخطيط في استمرارية التصور وتجدد الأساليب، مجلة العلوم الاقتصادي، العدد10، القاهرة، 1995
5. وزارة الثروة الحيوانية و السمكية و المراعي (المجلس البيطري)، ندوة بعنوان : الثروة الحيوانية في السودان المشاكل و الحلول، القاعة الخضراء، اغسطس 2010
6. المجلة الاحصائية السنوية لوزارة الثروة الحيوانية و السمكية، اعداد مركز المعلومات . الخرطوم، المجلد20، 2011
7. محمد سعيد حربي، المجلة السودانية للمواصفات و المقاييس، الخرطوم، 2008
8. الهيئة العربية للاستثمار و الائتماء الزراعي . الاستثمارات و الشركات الاستراتيجية، نموذج مشروعات انتاج و تسويق اللحوم الحمراء في السودان الخرطوم، 12 ابريل 2009

9. منظمة الأغذية والزراعة الأمم المتحدة، السودان، الجغرافيا: السكان ومصادر المياه
10. المنظمة العربية للتنمية الزراعية، الكتاب السنوي للإحصاءات الزراعية العربية، المجلد 32، 2012م.
11. محمود زنبوعه، الأمن المائي الغذائي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، مجلد 23، العدد الأول، 2007
12. المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، مؤشر الفقر المائي، نشرة ضمان الاستثمار، السنة 22، العدد 3
13. مؤسسة حابي للحقوق البيئية، "المياه في جمهورية مصر العربية"، 2012/3/28، على الرابط التالي: <http://hcer.info/ar/?p=209>
14. المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي، وزارة مجلس الوزراء، مدخل الي الخطة الاستراتيجية ربع القرنية 2003-2027، الخرطوم . السودان
15. وزارة المالية والاقتصاد الوطني، العرض الاقتصادي 1998 م، الادارة العامة للسياسات الاقتصادية الكلية والبرامج، مطابع السودان للعملة، الخرطوم 1998
16. المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي ، الخطة الخمسية 2007م-2011م، الجزء الأول (الاهداف الكمية)
17. المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي ،الاستراتيجية القومية ربع القرنية (2007. 2031) الخطة الخمسية الاولى (2007م-2011م)، الجزء الأول الاهداف و التحديات و الفرص
18. فاطمة مختار، مركز المعلومات، وزارة الثروة الحيوانية والسمكية، الخرطوم، السودان، 2010
19. فايزه ابراهيم احمد، ام سلمة ابراهيم محمد، ورقة عمل بعنوان : دعم القدرة التنافسية لصادر الثروة الحيوانية، وزارة التجارة الخارجية، السودان، الخرطوم، 2009
20. هاشم فتح الله، ورقة عمل بعنوان : سياسات الصادر الرؤى المستقبلية، وزارة التجارة الخارجية، الخرطوم، 2005
21. الوكالة الوطنية لتأمين و تمويل الصادرات، الخطة الاستراتيجية للوكالة 2009 . 2011، الخرطوم
22. مفوضية تشجيع الاستثمار، قانون تشجيع الاستثمار لسنة 2010م، السودان، الخرطوم، 2010

23. فتح الرحمن عبد الله الشيخ، عقد تاسيس و لوائح الادارة ، الخرطوم، 2010

التقارير :

1. وزارة مجلس الوزراء . الامانة العامة، احصائية 2011
2. التقرير الاقتصادي العربي الموحد 2009، القطاع الزراعي، الصندوق العربي للإئتماء الاقتصادي والاجتماعي
3. ملفات خاصة : شح المياه في الوطن العربي الخطر القادم، متاح على:
<http://www.aljazeera.net/specialfiles/pages/10c3a7a6-2ce5-42f5-a1b7-82abdadcceb65>
4. صبحي القاسم، واقع الأمن الغذائي العربي ومستقبله، دارالفارس للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2010
5. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، "مصر في أرقام"، مارس 2012
6. المنظمة العربية للتنمية الزراعية، التقارير القطرية للدول العربية حول أوضاع الأمن الغذائي، 2012م.
7. وزارة الثروة الحيوانية والسمكية، الإدارة العامة للمحاجر واللحوم، التقرير السنوي لعام 2011 م.
8. وزارة الثروة الحيوانية والسمكية، الإدارة العامة للمحاجر واللحوم، التقرير السنوي لعام 2011 م.
9. بنك السودان المركزي، التقرير السنوي الثامن و الاربعون، الخرطوم، 2008

مستندات الشبكة العالمية:

1. <http://www.aljazeera.net/specialfiles/pages/10c3a7a6-2ce5-42f5-a1b7-82abdadc65>
2. <http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%...83%D8%A7%D9%8>
3. <http://www.nuqudy.com> تاريخ الاطلاع 2012/08/
4. http://www.aleqt.com/2013/08/21/article_779897.html
5. <http://ejabat.google.com/ejabat/thread?tid=6980f0c6d082f13b>
6. http://www.aleqt.com/2010/12/05/article_475732.html
7. <http://www.marefa.org/index.php/>
8. http://www.alriyadh.com/Contents/29-05-2004/Economy/EcoNews_11695.php
9. <http://www.edigear.com/detail/index.php?>
10. <http://www.alittihad.ae/details.php?id=33160&y=2011>
11. <http://daleel.bestdaleel.com/index.php?>
12. http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Dwal-Modn1/Ethiopia/Sec02.doc_cvt.htm
13. <http://www.assecaa.org/Arabic/Ethiopia.htm> غرفة تجارة وصناعة اثيوبيا.
14. <http://nectarforum.com/index.php/>
15. <http://digital.ahram.org.eg/articles.aspx?Serial=262716&eid=1349>

16. <http://www.tpegypt.gov.eg/arabic/ethiopiaexp.aspx>
17. <http://www.youm7.com/News.asp?NewsID=1227046>
18. [http # www . almdares . net / modules . php ? name = New @ file article / sid = 261](http://www.almdares.net/modules.php?name=New@filearticle/sid=261)
19. www.google.com/search
20. <http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%...88%D8%A8%D8%A7>
21. <http://robadeeb.montadarabi.com/t54-topic>
22. <http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%...83%D8%A7%D9%8>
23. <http://www.aljazeera.net/specialfiles/pages/67f5f697-5b8e-4e2a-af00-84efb8f1c719>

الملاحق
ملحق رقم (1)
قائمة المحكمين

العنوان	الاسم	م
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - قسم الإقتصاد	أ - د / علي الفاظن	1
جامعة النيلين - كلية الدراسات التجارية	أ - د / عبد العزيز عبد الرحيم	2
مستشاريه الأمن القومي - قسم إدارة الأعمال	د / نعمة الله محمد جبريل	3
مستشاريه الأمن القومي - قسم الإحصاء	د / وهيب سلمان أبو صالح	4
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - قسم التكاليف والإحصاء	د / فتح الرحمن الحسن منصور	5

ملحق رقم (2)

مقابلة رقم (1)

مقابلة مع د . حاتم محمد احمد مدير مسلخ الكدرو للصادر

1. هل هناك خطة استراتيجية للمسلخ ؟

لا توجد خطة استراتيجية للمسلخ و ذلك لعدم ثبات السياسات الاقتصادية توجد فقط خطة عمل لعام واحد اما الخط الاستراتيجية فهي مضمنة مع خطة الادارة العامة للمسالخ بوزارة الثروة الحيوانية القومية .

2 . كم عدد المسالخ الموجودة في السودان ؟

عددها ثمانية مسالخ كلها تتبع للقطاع الخاص و تعمل للانتاج المحلي و تبتعد عن التصدير نسبة لارتفاع تكلفة الصادر ماعدا مسلخ الكدرو فهو يتبع للحكومة و يعمل في الصادر .

3 . ما هي اسباب تدني العائد من صادر اللحوم في السودان ؟

السوق الخارجي محدود

عدم استيفاء المسالخ للاشتراطات العالمية .

4 . ايهما اكبر نسبة في كميات الصادر صادر الماشية ام صادر اللحوم و لماذا ؟

صادر الماشية و ذلك لان صادر اللحوم يحتاج الي تقنيات عالية في المسالخ الامر الذي لا يتوفر في المسالخ بالسودان . اضافة الي ان السعة التخزينية للتبريد لا تستوعب الكميات المتزايدة من الصادر .

5 . هل المسالخ الموجودة تواكب المواصفات العالمية ؟

غير مواكبة للمواصفات العالمية باستثناء جيمكو الكدرو .

6. ماذا عن توفر المعلومات التي تتعلق بالسوق العالمي بالنسبة للحوم ؟

لا توجد معلومات و بيانات متوفرة بل معظم المعلومات يتم التحصل عليها من خلال الوفود الزائرة من الخليج و السعودية و الاردن و التي تطلب وفقاً لمواصفات معينة حسب ذوق المستهلك .

مقابلة رقم (2)

تاريخ المقابلة 5/ مايو 2014م الثلاثاء

رئاسة بنك الثروة الحيوانية

الاسم : الاستاذة/ رباب حسن

مدير التخطيط والتسويق المصرفي

س1 : هل هناك خطه استراتيجية خاصة بالبنك خلال الفترة 92 - 2011م

ج : لا توجد خطة استراتيجية خاصة بالبنك خلال هذه الفترة، بل توجد خطط سنوية قصيرة الأجل. في الفترة 2007 - 2010م تم عمل خطة استراتيجية ولكن قبل ان يتم تنفيذها تم تغيير مجلس إدارة البنك وكما تم تغيير أهداف الخاصة بالبنك وفق رؤية المجلس الجديد وبالتالي تم تغيير الخطة الاستراتيجية القديمة بخطط سنوية.

ما بعد 2010م واجهت البنك كثير من المشاكل وخضع البنك لبرنامج إصلاح مالي واداري تم بموجبه تغيير الخطه وفق اهداف البرنامج الاصلاحى وسمى البرنامج برنامج الاصلاح المالي والاداري الأول.

في مارس 2014م - 2016م خضع البنك لبرنامج الاصلاح المالي والاداري الثاني وحتى الآن لا توجد للبنك خطه استراتيجية واضحة، سوى التركيز على ان يكون الهدف الأول والاخير للبنك هو ممارسة تمويل نشاط الثروة الحيوانية.

المشاكل الناتجة عن عدم وجود خطة استراتيجية :

1. بعد البنك عن الهدف الاساسي ونتج عن ذلك عدة معوقات :

2. تغيير تركيبة راس المال الخاصة بالبنك.

3. اصبحت مساهمة الافراد اكبر في راس مال البنك اكبر الامر الذي ساعد على ان يبعد البنك عن المشاريع التنموية ذات العائد البطئ لأن الافراد يميلون للمشروعات ذات العائد السريع، ولكن بعد ان اصبحت مساهمة بنك السودان هي الاكبر - سيتم اعادة توجه البنك نحو نشاطه الرئيسي وهو الثروة الحيوانية .

س3 : ما هي الاليه التي يتم التنسيق عبرها بين البنك وبين الجهات ذات الصلة بالصادر

ج/ لا توجد إدارة تنسيق للبنك مع الجهات ذات الصلة بالصادر وانما يتم التنسيق عبر التقارير الدورية وطلب المعلومات وقتياً عند الحاجة اليها.

ملحق رقم (3)

الإستبانة

القسم الأول: البيانات الشخصية.

الرجاء التكرم بوضع علامة () امام الخيار الذي تراه مناسباً .

1- العمر:

30 سنة فأقل 31 و أقل من 40 سنة 40 و أقل من 50 سنة
أكثر من 50 سنة

2- المؤهل العلمي

بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

3- التخصص العملي:

إقتصاد إدارة تخطيط استراتيجي
ثروة حيوانية مصدر

5- سنوات الخبرة في المجال:

5 سنوات فأقل 6 . 10 سنوات 11 . 15 سنة
16 . 20 سنة أكثر من 20 سنة

القسم الثاني: البيانات الأساسية .:

البيان	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق علي إطلاقاً
هناك رضا عن مستوي فاعلية استراتيجية الثروة الحيوانية.					
مستوى مشاركة القطاع الخاص في التخطيط الاستراتيجي مرضي.					
هناك عدم إهتمام بمنهج التخطيط الإستراتيجي.					
هناك حصص معقولة في صادرات الثروة الحيوانية في السودان للعالم.					
هناك ضعف في اداء المشاريع الانتاجية للمواشي و اللحوم.					
تتم دراسة الاسواق الخارجية للمواشى واللحوم من حيث المنافسة والاسعار وجودة الصادر.					
هناك زيادة في معدل العائد علي صادرات الثروة الحيوانية.					

					هناك زيادة في معدل الرسوم المفروضة.
					هناك عدم إهتمام بالمسالخ والمحاجر .
					هناك ضعف في إنتاج الثروة الحيوانية من المواشي واللحوم.
					عدم ثبات السياسات الإقتصادية التي تؤثر في تطوير هذا القطاع تسويقاً و تصديراً .
					إرتفاع تكلفة تمويل صادرات الثروة الحيوانية.
					خرج المصدرون السودانيون من السوق في الآونة الأخيرة.
					لا توجد مشاريع استثمارية متخصصة في مجال الماشية و اللحم بأسلوب علمي مدروس .
					هناك نقص في المعلومات المتعلقة بالأسواق العالمية فيما يخص صادرات الثروة الحيوانية من الماشية واللحوم.
					هناك زيادة في أسعار المواشي محلياً .
					يتمسك المنتج بثقافته التقليدية و بالموروث الإجتماعي.
					هناك أثار سلبية على الماشية لانتشار الجفاف و التصحر و شح الأمطار في معظم مناطق السودان.
					هناك انخفاض في كمية الإنتاج من الثروة الحيوانية
					هناك زيادة في معدل الرسوم المفروضة .
					هناك عدم إهتمام بالمسالخ والمحاجر .
					هناك ضعف في إنتاج الثروة الحيوانية من المواشي واللحوم.
					عدم ثبات السياسات الإقتصادية التي تؤثر في تطوير هذا

					القطاع تسويقاً و تصديراً .
					إرتفاع تكلفة تمويل صادرات الثروة الحيوانية .
					خرج المصدرون السودانيون من السوق في الآونة الأخيرة.
					لا توجد مشاريع استثمارية متخصصة في مجال الماشية و اللحم بأسلوب علمي مدروس .
					هناك نقص في المعلومات المتعلقة بالأسواق العالمية فيما يخص صادرات الثروة الحيوانية من الماشية واللحم .
					هناك زيادة في أسعار المواشي محلياً .
					يتمسك المنتج بثقافته التقليدية و بالموروث الإجتماعي .
					هناك آثار سلبية على الماشية لانتشار الجفاف و التصحر و شح الأمطار في معظم مناطق السودان.
					هناك انخفاض في كمية الإنتاج من الثروة الحيوانية
					هناك إنتشار للأمراض الوبائية والمستوطنة للحيوانات في السودان.
					هناك عدم إهتمام بتحسين السلالات من الماشية في القطاع الرعوي.
					فقد القطاع العام الكثير من المزارع النموذجية الخاصة بإنتاج الماشية .
					سياسات المعلومات و المعلوماتية مثل انفاذ مشروع الإحصاء الحيواني تؤدي إلى تدعيم سياسات تسويق الصادر.
					توجد معالجات فعالة للنزاعات بين الرعاة والمزارعين في

					مناطق التماس .
					تعمل السياسات و التدابير التي تم اتخاذها من قبل الهيئة السودانية للمواصفات على ترقية الصادرات من الثروة الحيوانية .
					تضمنت إستراتيجية للهيئة السودانية للمواصفات موجهات ذات صلة بضبط الجودة .
					هناك اهتمام بتسجيل السلالات في الملكية الفكرية .
					هناك رضا عن مستوى جودة الانتاج الحيواني من الصادرات .
					قطاع الثروة الحيوانية يعاني من مشاكل هيكلية تعوق نمو الصادرات .