مقدمة :

لقد أصبح التخطيط سمة من سمات الحيـاة المعاصـرة، ومـا من أمة تسعى إلى مستقبل أفضل إلا وتضع التخطيـط سياسـة لهـا تسـير علـى هـديه وتسـتفيد منـه. وقـد أصـبح العـالم أشـد حاجـة للتخطيـط بعـد أن تعقـدت وسـائط معيشـته، وتشـابكت وسـائلها، وتشعبت جوانبها، وتعددت إمكاناتها. وينسحب ذلـك علـى التخطيـط التخطيـط الإسـتراتيجي بصـفته العنصـر الأساسـي والفعـال فـي عمليـات التقـدم والتنميـة وزيـادة كفايـة وفعاليـة المنظمـات. ويعـد التخطيط الاستراتيجي أداة إداريـة تسـتخدمها المؤسسـة مـن أجـل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك مـن خلال تركيـز طاقاتهـا والتأكـد من أن جميع العاملين فيها يسيرون في اتجاه نفس الأهداف، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسة استجابة للتغيرات البيئية.

لقد ظل المـديرون هـم المعنيين بوضـع الاسـتراتيجيات و الخطط وتقويمها باستمرار لخلق التفاعـل بيـن المنظمـة وظروفهـا الداخليـة والخارجيـة .ويمكـن أن نعـرف الاسـتراتيجيات بأنهـا (مجموعة من الخطط الاستراتيجية للمنظمـة والـتي تعمـل علـى خلـق التفاعـل بيـن المنظمـة وظروفهـا الداخليـة والخارجيـة. وعـادة مـا توضـع الخطـط الوظيفيـة لإدارات المنظمـة بنـاء علـى مجموعة الخطط الإستراتيجية للمنظمة)[1]

ان الهدف من هذا التفاعل هو تحقيق البقاء والنمو للمنظمة لا تتقيد بالموقع الجغرافي للدولة وتراعـى الظـروف والإمكانـات والمتغيـرات المحلية.

<u>مشكلة الدراسة</u>

إن الدول المتقدمة تعطي إهتماماً كبيراً بالإنتاج والإستقرار المادي والنفسي للعاملين ،والدول النامية تواجه كثير من المشاكل الناجمة من إنخفاض الكفاية المتعلقة بالإنتاجية وغيرها ،كما تعاني من عدم فاعلية الإدارة لتحقيق أهدافها ممايترتب عليه عدم الإستقرار ،لذلك ترى الدراسة إن إنخفاض كفاية وفاعلية الأداء في الخطوط الجوية السودانية ،يرجع لغياب رؤية مستقبلية واضحة و موحدة تتكامل فيها الاستراتيجيات و الخطط و تتواصل فيها الجهود لتحقيق الأهداف التي تنقل الشركة الى آفاق تزاحم فيها مثيلاتها من شركات الطيران بل و تتفوق عليها. فقد تعاقبت الادارات و كل واحدة تأتى برؤيتها،لذلك فإن التغيير الذى أحدثته اما أن يكون ذا

[1] حامد احمد رمضان بدر ، <u>الإدارة الإستراتيجية</u> ، دار النهضة العربية ، القاهرة ،1992م ،ص 20

أثر محدود أو أنه فى غير المكان أو فى غير الزمان. و هذا ان دل على شئ انما يدل على غياب الرؤية الموحدة و تباين الأولويات و أن أفق التخطيط كان قصيرا جدا بحيث لا يكاد يكون له أثر ايجابى.ويضاف إلى ذلك عدم وضوح رسالة الشركة الذي نتج عنه صعوبة تحويلها إلي أهداف موضوعية تتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة، لذلك لجأت إدارة الشركة إلى الحلول المسكنة وهذا يؤدي إلى كثير من الأضرار وفي ذات السياق ترى الدراسة أن الحل المناسب لهذه المعضلات يتم عن طريق منهج التخطيط الإستراتيجي باعتباره أفضل الوسائل الضرورية لاستثمار الموارد الموجودة بها وتعظيم قدرتها في رفع كفاية وفاعلية أداء الشركة وتحقيق الأهداف المطلوبة .وعليه تكون صياغة المشكلة علي النحوالتالي :-

التخطيط الاسترايجي وأثره علي كفايةو فاعلية أداء المنظمات؟ ومن هنا يبرز التفريغ الأتي للمشكلة.

1. هل لدى الشركة خطة إستراتيجية؟
2. هل هناك متغيرات على مستوى البيئة الداخلية مما جعل الخطط غير متسقة مع الإهداف؟
3. هل هناك متغيرات على مستوى البيئة الخارجية مما جعل الخطط غير متسقة مع الإهداف؟

حدودالدراسة:-

يغطى البحث الفترة الزمنية الممتدة من عام 2005م-2009م

أهداف الدراسة:ـ

1. التعرف على مفهوم وأهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي.
2. التعرف على مدى إتباع شركة الخطوط الجوية السودانية للتخطيط الإستراتيجي في ظل الخصخصة .
3. التعرف على مدى الإنجاز والتراجع في أداء شركة الخطوط الجوية السودانية.
4. توضيح مميزات التخطيط الاستراتيجي والمعوقات التي تواجه تطبيقه في شركة الخطوط الجوية السودانية.

أسباب اختيار الدراسة:-

إن شركة الخطوط الجوية السودانية من أولى الموسسات الرائدة في أفريقيا في مجال الطيران فقد سبقت خدماتها الخطوط الجوية الأثيوبية،الكينية،واليوغندية خاصةً (بخمس واربعين

سنة) ربطت السودان بالدول الأفريقية ،العربية والأجنبية خاصة إنجلترا , وأسهمت في نقل الحجيج لعدة عقود كما أنها أسهمت في ربط أواسط وشمال وشرق وغرب و جنوب البلاد خاصة(أبان الحرب والسلام) . وأدت وظيفة تجارية عظمى إضافة لنقل المواد الحكومية والأفراد والبريد الجوى في بلد شاسع مترامي الأطراف. ولكن بمرور الزمن ونتيجة لقرار مجلس الأمن في عام 1996انخفض عدد رحلاتهافي مجالي السفريات الداخلية والخارجية–مما انعكس على الربحية – كما شهدت ضمورا ملحوظا وجمودا في الهياكل الإدارية مماتسبب في عدم مواكبتها واستجابتها للسوق بالصورة المتوقعة والمطلوبة (إحداث فجوة)وذلك يرجع الى قلة المقدرة والموءامة مع المتغيرات البيئية المحيطة حدا هذا التدني القيادة الراهنة لرفع راية الإستخصاص كعلاج لهذه المعوقات.ومما حدا الدارسة لإختيار هذا الموضوع هو الحرص على أن تحافظ هذه المؤسسة على وطنيتها ودورها الرائد في صناعة الطيران.

<u>أهمية الدراسة:-</u>

أن المنظمات تواجه ظروف بيئية بالغة التعقيد سريعة التغير كانعكاس لسمة العصر , فأصبح العالم عبر التقدم التكنولوجي في مجالات الإتصالات والنقل عبارة عن قرية صغيرة فاختفت الحدود وإنتشرت شبكات المعلومات وأصبح التعامل بين الناس والإجتماعات والمؤتمرات في كل أنحاء العالم يتم عبر الأقمار الصناعية مما أدى إلى ظاهرة العولمة. وفى مجال الإدارة كان من الطبيعي أن تواكب هذا التطور, واصبح تحقيق الأهداف التنظيمية وحل المشكلات الإدارية مرهون اكثر من أي وقت مضى بمدى وجود أساليب علمية تنتهج إستراتيجية متطورة ,الشي الذي أصبح يستدعى بالضرورة قيادات ذات تفكير إستراتيجي قادرة على قراءة البيئة بصورة مستمرة ووضع الإستراتيجيات والتنظيمات الإدارية لمواجهة الظروف المحيطة بالمنظمة وعلى هذا السياق تأتي أهمية الدراسة من أهمية التخطيط الإستراتيجي في المنظمات وذلك على النحو التالي :-

- مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي واستخدامه.
- الإستراتيجيات تساهم في إعادة تقويم الأداء الحالي للمنظمة مثل الهيكل التنظيمي , القوة البشرية ,إمكانية التمويل المطلوبة .

- يوضح درجة المشاركة والتفاعل بين المستويات الإداريةالعليا والوسطى

والدنيا في إعداد الخطط المستقبلية، ومدى سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة.

فرضيات الدراسة:-

1. وجود خطة إستراتيجية محكمة تدفع من قدرة المنظمة التنافسية.
2. تطبيق الإستراتيجية يتطلب التغيير في السياسات والإجراءات والقواعد وهذا أمر عسير في المنظمات.
3. التنفيذ الجيد للخطط الإستراتيجية يؤدي إلى تحسين أداء المنظمات.
4. من أسباب نجاح المنظمة الإهتمام بالعاملين والعملاء.

منهج **الدراسة:-**

اتبعت الدارسة المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب المنهج المقارن والتاريخي والإستقرائي استنتاجي.

مصادر**بيانات ومعلومات الدراسة:-**

المصادر الثانوية:-

- الكتب والمراجع العربية والأجنبية التي كتبت في هذا الموضوع.
- الدوريات والمقالات والأبحاث المنشورة وأطروحات الماجستير والدكتوراه.
- الاستعانة بالإنترنت والنسخ الإلكترونية الموجودة على صفحاته.
- **المصادر الأولية:**
- الاستعانة بالتقارير والنشرات الصادرة عن شركة الخطوط الجوية السودانية والمركز القومي للتخطيط الإستراتيجي، والحصول على إحصائيات غيرمنشورة عن واقع شركة الخطوط الجوية السودانية.
- لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة سوف تلجأ الدارسةإلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للدراسة ومن خلال المقابلات المشاهدة والملاحظة.

مجتمع الدراسة:-

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الإدارات في شركة الخطوط الجوية السودانية وذلك من خلال عينةعشوائية طبقية البالغ عددها 133 فرداً، وقد استبعدت الدارسة العمالة المؤقتة وذلك لضمان صحة الإجابات ودقتها.

عينة الدراسة:-

اعتمدت الدراسة على أسلوب الإستقصاء المكون من عينة الدراسة والبالغ عددها **1326**وذلك باخذ عينة عشوائية طبقية بنسبة **10%**من كل إدارة وقد تم توزيع **133**إستبانة وتم الحصول على 124استبانة وهي تمثل كل الإدارات بشركة الخطوط الجوية السودانية فقد تم تصميم استبانات تم توزيعها على عينة الدراسة كما تم الإعتماد على أسلوب المقابلة الشخصية للتأكد من صحة المعلومات الواردة في هذه الإستبانات بعد تحصيلها وللحصول على معلومات أخرى مفيدة للدراسة ومن ثم بتحليل البيانات بإستخدام برنامج حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة للعلوم الإجتماعية **SPSS**.إلى جانب المشاهدة والملاحظة.

التعريفات الإجرائية للدراسة :

المنظمة:تشير إلى شركة الخطوط الجوية السودانية.

السياسات : تشير إلى موجهات الخصخصة.

الإستراتيجية:هي قرارات تتخذها المنظمة لتعظيم قدراتها حتى تستفيد من الفرص الموجودة وتجنب التهديدات في البيئة الخارجية.وتتخذ على كافة المستويات الإدارية.

البيئة الخارجية:وهي تتضمن القوى الإجتماعية ،السياسية ،الإقتصادية والتكنولوجية التي تؤثر في المنظمة في حين لاتؤثرالمنظمة عليها.

البيئة الداخلية:-تتكون من الخصائص المادية والمعنوية والتي تميز وحدات المنظمة الإدارية ومواردها البشرية والمادية .[1]

الدراسات السابقة:-

الدراسات التي تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي قليلة في الرسائل الجامعية ، لكن هناك دراسات هامة ذات صلة بالدراسة الحالية تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي ،ويمكن الإشارة لذلك في الأتي:-

أحمد عبد الرحيم سيد أحمد، (أثر التخطيط الإستراتيجي للمشتريات على أداء شركة الخطوط الجوية السودانية)

[1] محمد أحمد عوض،**الإدارة الإستراتيجية،الإصول والأسس العلمية**،الدار الجامعية ،الإسكندرية ، 2003م،ص 9 ص 11

بحث غير منشور لنيل درجة الماجستير ادراة الأعمال من جامعة امدرمان الإسلامية 2004م.

هدفت هذه الدراسة إلى بحث كيفية تطوير وتنمية الأداء وتخفيض تكلفة التشغيل بشركة الخطوط الجوية السودانية وتحديث السياسات ،إلا أن المشكلة تتمحور في عدم وجود تخطيط إستراتيجي للمشتريات مماإنعكس سلباً علي الأداء التشغيلي وبالتالي علي قدرة الشركة التنافسية،وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع خطة إستراتيجية ربع قرنية للشركة على أن توزع الى خطط خمسية وسنوية عند التنفيذ تحديث الاسطول ،الاهتمام بادخال التقنيات الحديثة ودعم قسم المشتريات والمخازن بالعد الكافي والمؤهل وتشييد مخازن بمواصفات عالمية.

تستعرض الدراسة الحالية واقع التخطيط الإسترتيجي كنظام متكامل يحتم على الإدارات التنظيمية بالشركة أن تعمل كمجموعة متكاملة مع بعضها البعض لتعزيز موقفها اتجاه حدة المنافسة ،وتحقيق رضا للمتعاملين معها والمجتمع ككل،وانطلاقا من ذلك تركز هذا الدراسةعلى توضيح معوقات تنفيذ التخطيط الإسترتيجي في شركة الخطوط الجوية السودانية ، ومتطلبات التنفيذ الجيد للخطط بغرض تطوير وتحسين أداء **شركة** الخطوط الجوية السودانية لأنه أصبح يشكل أهمية كبرى في إستقرار الشركة وبقاءها في الأسواق المحلية والعالمية خاصة بعد تزايد الإتجاه نحو الإنفتاح والعولمة.

عبد الناصر عبد الله محمد عيسى (أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الجودة الشاملة) ،بحث غير منشورلنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،2008م ،دراسة حالة الشركة السودانية للإتصالات المحدودة (سوداتل) في الفترة(1999-2008)م ويحتوي ملخص الدراسة على الأتي:-

تناول هذه الدراسة أثر التخطيط الإستراتيجي على إحداث الجودة الشاملة ومحاولة اكتشاف ودراسة مدى الإهتمام بتطبيق التخطيط الإستراتيجي و الجودة الشاملةمن خلال دراسة حالة الشركة السودانية للإتصالات المحدودة (سوداتل).ووأضحت نتائج الدراسة أن الشركة اهتمت بالتخطيط الإستراتيجي والتهيو للمنافسة ورفع مستوى التدريب وزيادة مستوى التخصص.كما أن التزام الشركة بتقديم خدمات تتصف بالجودة خلق لها مكاناً تنافسياً ويتضح ذلك من المؤشرات الإيجابية لإجابات العملاء والتي تعبر عن رضاهم عن

الخدمات المقدمة.لذلك ابرزت التوصيات أهمية قياس رضا العملاء بصورة مستمرة نوالإهتمام بالتدريب المستمر لمواكبة المستجدات.

إن الدارسة السابقة الذكر قد سلطت الضوء على أثر التخطيط الإستراتيجي في إحداث الجودة الشاملة، وقد أوضحت صورة إيجابية لشركة خدمية تتبنى نظام التخطيط الإستراتيجي بصورة مرضية من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة مما خلق لها وضع متميز بين عملاءها. أما الدراسة الحالية تشير إلى واقع التخطيط الإستراتيجي في شركة الخطوط الجوية السودانية حتى تتمكن من النهوض بالأداء ومواجهة حدة المنافسة ،والوقوف علي المحددات التي تقف أمام تطبيق الإستراتيجة والتي تحول دون التنفيذ الجيد للخطط، و تركيز الإهتمام بالعملاء والعاملة ذات الكفاءات العالية لأن الشركات المنافسة اصبحت لاتسعى فقط لكسب العملاء وإنما ايضا على العاملين وذلك بغرض تعزيز المنافسة.

عبد القوي الأمين الفكي ،تسويق خدمات شركة الخطوط الجوية السودانية (1990-1999)م،بحث غير منشور لنيل درجة الماجستير في التخطيط التنموي، مركز الدراسات والبحوث الإنمائية ،جامعة الخرطوم كلية الدراسات الإقتصادية والإجتماعية، ،2000م

تحدثت الدراسة عن مشكلة تدهور اقتصاديات الطيران في السودان بصورة عامة وتدهور الناقل الوطني بصفة خاصة في عقد التسعينات**(1990-1999)م** و تدهور الأداء العام فتمثل في عدم الإنتظام في جدول الرحلات وعدم الإلتزام بالمواعيد مما دفع كثيرا من العملاء للتحول لشركات أخرى أجنبية.وقد أبرز الدراسة أن التدهور يعزى لعدة أسباب في بيئة الشركة الداخلية والمتمثلة في إدارة التسويق التي لم تلعب دورا فعالاً في تنشيط المبيعات بالصورة المطلوبة متمثلا في قلة جودة الخدمة، وعدم وجود تنسيق بين الشركة والجهات ذات الصلة مثل وزارة المالية ،السياحة ،جهاز شؤون المغتربين ، يضاف ذلك عوامل خارجية مثل تمثلت في حرب الخليج وموقف السودان منها أدى إلى تدهور العلاقات مع الدول العربية مما اثر سلباً على المغتربين وهم يمثلون شريحة هامة للناقل الوطني.،يضاف إلى ذلك إغلاق محطة لندن وباريس 1997 وتعرض الشركة للحصار من قبل مجلس الأمن مما أدى إلى اغلاق محطات سودانير بهذه الدول .وقد أبرزت نتائج الدراسة أن

السودان في حاجة لخدمات الناقل الوطني لذلك يجب الإهتمام بإعداد دراسة عن سوق النقل الجوي حتى تتمكن الشركة من النهوض .وعلى ضوء ذلك استعرضت توصيات الدراسة أهمية فتح خطوط جديدة ذات جدوى والإهتمام بالإتفاقيات مع شركات طيران كبرى وايضا الإهتمام بالمحطات الخارجية التي تمثل واجهة الشركة،وإشراك المال الخاص في أسهم الشركة لتحسين وضعها المالي.

تركز الدراسة السابقة علي العوامل البيئية الداخلية والمتمثلة في تدني المؤشرات الإقتصادية والناتجة عن نقص المبيعات و بالإضافة إلى العوامل الخارجية الأخرى التي أثرت سلباَ على أداء الشركة بينما تركز الدراسة الحالية على الخطة الإستراتيجية ومدى الإنجاز والتراجع في الأداء ومعوقات تنفيذ الإستراتيجبة في شركة الخطوط الجوية السودانية.

القيود التي واجهت الدراسة :

- صعوبة اجراء المقابلات مع مديري الإدارات ،نسبة لضيق وقتهم وكثرة انشغالهم بمهامهم المختلفة ونظرا لظروف عدم الإستقرارالتي تمر بها الشركة تحفظ البعض على البياناتهم الشخصية .
- صعوبة توزيع الاستبانات ،وهذا يرجع لعدة اسباب ،تخوف البعض وكما أن الإدارات في أماكن مختلفة وايضا عدم جدية البعض لملء الإستبانات .
- قلة البحوث والدراسات والمراجع حول هذا الموضوع في مكتبات الجامعات المختلفة

الإطار العام للدراسة:-

تنقسم هذه الدراسة إلى ستة فصول تتضمن عدة مباحث وذلك وفق الأتي:-

المقدمة:- (الإطار النظري)

الفصل الأول: الإدارة والتحديات المعاصرة

الفصل الثاني : الإدارة والمفهوم الإستراتيجي

الفصل الثالث :- التخطيط الاستراتيجى مكوناته وأنواعه

الفصل الرابع : واقع شركة الخطوط الجوية السودانية (الدراسة الميدانية)

الفصل الخامس:الخطة الإستراتيجية وكفاية وفعالية الأداء بشركة الخطوط الجوية السودانية

الفصل السادس :التحليل الإحصائي ونتائج الدراسة والتوصيات .