

إهداء

إلى من افتقده في مواجهة الصعاب
أبي رحمه الله

إلى من علمتني الصمود مهما تبدلت الظروف..
أمي رحمها الله

إلى من غمروني بوفائهم ونشروا ورود الربيع أمام ناظري
أختي الغالية فوزية أحمد ، اخواني
الاعزاء،، والأهل الكرام

إلى الشموع التي تحترق لتضيئ للآخرين و إلى كل من
علمني حرفا
أساتذتي الأجلاء
إلى صديقاتي وأصدقائي الأعزاء
أهدي هذا الدراسة المتواضعة راجية من المولى عز وجل
أن تجد القبول والنجاح

شكر وعرفان

في البدء أشكر الله تعالى على نعمه التي لا تحصى
وتوفيقه لي على إتمام هذه الدراسة وأسأله تعالى أن يجعلها
خالصة لوجهه الكريم ، وأن ينتفع بها.

ثم أتقدم بالشكر والعرفان للبروفسير : خالد سر الختم
السيد على ما بذله من جهد مشكور في الإشراف على الرسالة
وتقويمها وتصحيحها، لم يدخر جهداً في إبداء توجيهاته القيمة ،
رغم كثرة مشاغله وعظم مسؤولياته ، فجزاه الله عني خير
الجزاء.

كما أتقدم بخالص شكري وإمتناني للعاملين في شركة
الخطوط الجوية السودانية في الإدارات المختلفة ، كما أخص
بالشكر والتقدير الأستاذ/ جمال عثمان التوم مدير إدارة البحوث
والتطوير الذي كان لتعاونه الأثر الكبير في إنجاح مهمتي ، وايضا
أتقدم بشكري إلى الإداريين في مكاتب الجامعات والكليات على
مابذلوه من عون ومساعدة في جمع المعلومات المتعلقة بهذه
الدراسة.

كما أتقدم بالشكر والعرفان للدكتور محمد إسماعيل الأزهرى،
وإلى كل من قدم للدارسة العون والمساعدة من الأساتذة
الكرام خالص الشكر والتقدير والثناء العاطر .

سائلة المولى أن يجزي الجميع خير الجزاء

المحتويات

أولاً : فهرس الموضوعات :

الموضوع	
الإهداء	أ
شكر و عرفان	ب

ج	فهرس الموضوعات
هـ	فهرس النماذج والأشكال
ط	فهرس الجداول
م	فهرس الملاحق والمرفقات
ن	ملخص الدراسة بالعربية
س	ملخص الدراسة بالانجليزية
1	المقدمة (إطار نظري)
	الفصل الأول: الإدارة والتحديات المعاصرة
10	المبحث الأول: مفهوم الإدارة في ظل مفهوم الكفاية والفعالية
29	المبحث الثاني:- المدير الفعال والوظائف الإدارية
52	المبحث الثالث:- الإدارة والتحديات المعاصرة
67	المبحث الرابع:- إدارة تنمية الموارد البشرية ودورها المعاصر
	الفصل الثاني: الإدارة والمفهوم الإستراتيجي
82	المبحث الأول:- الإدارة بالمفهوم الإستراتيجي
95	المبحث الثاني:- الإستراتيجيات والمفاهيم المرتبطة بها
109	المبحث الثالث:- خصائص ومكونات الإدارة الإستراتيجية
124	المبحث الرابع:- مستويات الإدارة الإستراتيجية
	الفصل الثالث: التخطيط الإستراتيجي ومكوناته
	المبحث الأول:- مفهوم التخطيط الإستراتيجي
	المبحث الثاني:- البيئة الخارجية للمنظمة
	المبحث الثالث:- البيئة الداخلية للمنظمة
	المبحث الرابع:- إختيار وتطبيق الإستراتيجية
	الفصل الرابع: شركة الخطوط الجوية السودانية (دراسة حالة)

	المبحث الأول:- نشأة وتطور الخطوط الجوية السودانية
	المبحث الثاني:- الإدارات التنظيمية بشركة الخطوط الجوية السودانية
	المبحث الثالث:- إستراتيجية الموارد البشرية وإعادة الهيكلة الإدارية
	المبحث الرابع:- ملامح الأداء ودواعي الخصخصة
	الفصل الخامس: الخطة الإستراتيجية وكفاية وفعالية الأداء بشركة الخطوط الجوية السودانية
	المبحث الأول:- نشأة وتطور التخطيط الإستراتيجي في السودان
	المبحث الثاني:- إستراتيجية النقل الجوي
	المبحث الثالث:- الأهداف الإستراتيجية والمشروعات الإستثمارية
	المبحث الرابع:- ملامح عن كفاية وفاعلية الأداء في الفترة (2005-2009)م
	الفصل السادس: التحليل الإحصائي ونتائج الدراسة والتوصيات
	المبحث الأول:- التحليل الإحصائي
	المبحث الثاني:- اختبار الفرضيات
	الخاتمة، النتائج والتوصيات
	قائمة المراجع
	الملاحق والمرفقات

ثانيا: فهرس النماذج والأشكال:

الرقم	البيان	الصفحة
1	الإدارة كنظام مفتوح متكامل ومتفاعل مع البيئة المحيطة	14
2	المزيج المناسب من المهارات لكل مستوى إداري	18
	مفهوم الكفاية والفعالية وعملية استخدام الموارد	24
4	الفرق بين الكفاية والفعالية	27
5	العلاقة بين التخطيط والرقابة	32
6	الإدارة بالأهداف	*49

69	المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية	7
74	الكلفة والقيمة للأعمال الإستراتيجية وغير الإستراتيجية والروتينية	8
110	دور الإستراتيجية الإدارية في التوفيق بين العناصر المختلفة لتحقيق البقاء	9
115	المكونات الأساسية للإدارة الإستراتيجية	10
118	نموذج الإدارة الإستراتيجية	11
122	نموذج إستراتيجية التنافس	12
125	مستويات الإدارة الإستراتيجية في المنظمات ذات الأنشطة المنفردة	13
128	تدرج الإستراتيجية	14
131	مستويات الإستراتيجية وأبعاد التفرقة فيما بينها	15
135	نظام التخطيط الإستراتيجي	16
155	العلاقة بين المنظمة كنظام مفتوح وبيئتها الخارجية	17
157	مكونات البيئة الخارجية للمنظمة	18
170	تحديد الدلالة الإستراتيجية لجوانب القوة والضعف في المنظمة	19
177	الخطوات الأساسية لعملية تحليل إمكانيات المنظمة	20
179	سلسلة المنافع	21
192	نموذج متكامل للبدائل الاستراتيجية	22
194	نموذج التحليل الثنائي (swot)	23
195	نموذج التحليل الرباعي	24
197	العلاقة بين نموذج جماعة بوسطن ودورة حياة المنتج	25
206	مكونات منظومة النقل الجوي	26
309	الرسم البياني النسبة المئوية للفئة العمرية	27
310	الرسم البياني (النسبة المئوية للمؤهل العلمي لدى المبحوثين	28
311	النسبة المئوية المبحوثين في التخصصات العلمية	29
312	النسبة المئوية المبحوثين في المجال الوظيفي	30
313	النسبة المئوية للمبحوثين بعدد سنوات الخبرة	31
315	النسبة المئوية لإجابات المبحوثين عما إذا كانت الشركة لديها خطة إستراتيجية	32
317	النسبة المئوية لإجابة المبحوثين عما إذا كان هنا وعي إستراتيجي	33

319	النسبة المئوية لإجابة المبحوثين عما اذا كانت الإدارة العليا تهتم بالوعي الإستراتيجي	34
321	النسبة المئوية لإجابة المبحوثين عما اذا كان وجود إستراتيجية محكمة يرفع قدرة الشركة التنافسية	35
323	النسبة المئوية لإجابة المبحوثين عما اذا كانت الإستراتيجية تنال رضا الإدارة	36
325	النسبة المئوية لإجابة المبحوثين عما اذا كانت الإستراتيجية تنال رضا العاملين	37
327	النسبة المئوية لإجابة المبحوثين عما اذا كانت تتفق إستراتيجية الشركة مع أهدافها	38
331	النسبة المئوية لإجابة المبحوثين عما اذا كان دخول شركة عارف كشريك له مردود إيجابي على الخطة الإستراتيجية بالشركة	39
333	النسبة المئوية لإجابة المبحوثين عما اذا كان تطبيق الإستراتيجية بالشركة يتطلب تغيير السياسات	40
335	النسبة المئوية لإجابة المبحوثين عما اذا كان تطبيق الإستراتيجية بالشركة يتطلب تغيير الإجراءات	41
337	النسبة المئوية لإجابة المبحوثين عما اذا كان تطبيق الإستراتيجية بالشركة يتطلب تغيير القواعد	42
340	النسبة المئوية لإجابة المبحوثين عما اذا كان يتعذر كثيرا تغيير السياسات والإجراءات والقواعد عند تطبيق الإستراتيجية	43
342	النسبة المئوية لإجابة المبحوثين عما اذا كانت التغيرات في السياسات تنال رضا الإدارة	44
344	النسبة المئوية لإجابة المبحوثين عما اذا كانت التغيرات في السياسات تنال رضا العاملين	45
346	النسبة المئوية لإجابة المبحوثين عما اذا كان يتطلب تحسين الأداء وجود هيكل تنظيمي مناسب	46
349	النسبة المئوية لإجابة المبحوثين عما اذا كان التنسيق محكم بين إدارات وأقسام الشركة	47

48	النسبة المئوية لإجابة المبحوثين عما اذا كان توفر موارد بشرية مناسبة لتنفيذ الاستراتيجية	351
49	النسبة المئوية لإجابة المبحوثين عما اذا كان تأثر تنفيذ الاستراتيجية بالتغيير الكثير في القيادات	353
50	النسبة المئوية لإجابة المبحوثين عما اذا كان يتم إشراك العاملين عند وضع الخطط	354
51	النسبة المئوية لإجابة المبحوثين عما اذا كانت الاستراتيجية مقبولة لدى العاملين	355
52	النسبة المئوية لإجابة المبحوثين عما اذا كانت الرقابة نشاط حيوي لنجاح تنفيذ الخطط	357
53	النسبة المئوية لإجابة المبحوثين عما اذا كان عدم توفر الموارد المالية يعوق تنفيذ	358
54	النسبة المئوية لإجابة المبحوثين عما اذا كانت سياسة التعيين تقوم على الكفاية والجدارة	359
55	النسبة المئوية لإجابة المبحوثين عما اذا كان إعداد دراسة جدوى للمشروعات قبل تنفيذها يساهم في نجاح الشركة	361
56	النسبة المئوية لإجابة المبحوثين عما اذا كانت الإدارة تهتم بالتحفيز	362
57	النسبة المئوية لإجابة المبحوثين عما اذا كانت الشركة تقدم تذاكر مخفضة للعاملين اثناء الإجازات	363
58	النسبة المئوية لإجابة المبحوثين عما اذا كانت الشركة تقدم قسماً أثمان التذاكر للعملاء	365
59	النسبة المئوية لإجابة المبحوثين عما اذا كانت الشركة تلتزم براحة الركاب	367
60	النسبة المئوية لإجابة المبحوثين عما اذا كانت تهتم الشركة بمقترحات العاملين	368
61	النسبة المئوية لإجابة المبحوثين عما اذا كانت الشركة تهتم بمقترحات العملاء	369
62	النسبة المئوية لإجابة المبحوثين عما اذا كانت الشركة تمنح حوافز للمقترحات التي تساهم في ترقية الأداء	370

ثالثاً: فهرس الجداول:

الرقم	البيان	الصفحة
1	يوضح أوجه الشبه والاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال	21
2	مقارنة بين إستراتيجيات تخفيض العمالة الثلاث	76
3	الاختلاف بين عمليات التدريب التقليدية والمستحدثة	80
4	التفكير الإستراتيجي كنقيض للتفكير التشغيلي أغراض التفكير الإستراتيجي	85
5	المسؤوليات والادوار الإدارية في مستويات الإستراتيجية	133
6	التفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة	147
7	تحليل فرص النمو	161
8	العوامل الداخلية ، نقاط القوة والضعف المحتملة	181
9	البدائل الاستراتيجية المتاحة امام الادارة العليا	184
10	صياغة وتطبيق الإستراتيجية	199
11	بعض مطارات ومهابط السودان	207
12	مساهمة وسائل النقل المختلفة فى حركة الركاب السنوية	215

216	بعض المطارات العالمية التي ترتبط بخطوط من الخرطوم	13
235	أداء مركز التدريب للفترة (2004-2006) م	14
241	الوضع الإداري للشركة قبل وبعد الهيكلية	15
244	الأداء المالي قبل وبعد الهيكلية	16
251	النصيب السوقي للخطوط الجوية السودانية عام 2000م	17
254	حركة النقل الجوي للفترة (1989م-2009م)	18
255	إيرادات ومنصرفات الخطوط الجوية السودانية (1996-1999) (دينار سوداني)	19
256	الأداء المالي للناقل الوطني 1989-1999 بالجنيه السوداني	20
258	أداء الناقل الوطني في ظل السلام الوحدة الوطنية 2005-2009م	21
292	المشروعات الاستثمارية للخطة الخمسية (2007-2011م)	22
297	مقارنة عدد الركاب 2005-2006م للرحلات الداخلية والخارجية	23
298	الأداء المالي (2005-2006)م	24
298	الأداء التشغيلي (2005-2006)م	25
299	تقرير أداء النقل الجوي خلال الفترة (2007-2009)م	26
300	مبيعات مكاتب الحجز والوكالات	27
300	مبيعات المحطات الداخلية والمحطات الخارجية	28
301	حركة الركاب الداخلية والعالمية والنصيب السوقي	29
302	مبيعات منطقة الخرطوم بالدولار	30
303	رحلات الركاب ومبيعات رحلات الشحن الجوي خلال النصف الأول من (2008-2009)م	31
304	الخدمات والمبيعات للمعدات الأرضية	32
305	المبيعات والرحلات الطيران الخاص	33

306	جملة مبيعات الإدارة التجارية	34
309	النسبة المئوية و أعداد المبحوثين للفئة العمرية	35
310	الأعداد و النسبة المئوية للمؤهل العلمي لدى المبحوثين	36
311	أعداد المبحوثين في التخصصات العلمية	37
312	أعداد و نسب المبحوثين بحسب الوظيفة	38
313	أعداد و نسب المبحوثين بعدد سنوات الخبرة	39
314	البيانات الديموغرافية للمبحوثين: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، المهنة	40
316	أعداد و نسب اجابات المبحوثين عما اذا كان هناك وعي بالمشكلة	41
318	أعداد و نسب اجابات المبحوثين عما اذا كانت الإدارة العليا تهتم بالوعي الإستراتيجي	42
320	أعداد و نسب اجابات المبحوثين عما اذا كان وجود إستراتيجية محكمة يرفع قدرة الشركة التنافسية	43
322	أعداد و نسب اجابات المبحوثين عما اذا كانت الإستراتيجية تنال رضا الإدارة	44
324	أعداد و نسب اجابات المبحوثين عما اذا كانت الإستراتيجية تنال رضا العاملين	45
326	أعداد و نسب اجابات المبحوثين عما اذا كانت تتفق إستراتيجية الشركة مع أهدافها	46
328	أعداد و نسب اجابات المبحوثين عما اذا كان دخول شركة عارف كشريك له مردود إيجابي على الخطة الإستراتيجية بالشركة	47
332	أعداد و نسب اجابات المبحوثين عما اذا كان تطبيق الإستراتيجية بالشركة يتطلب تغيير السياسات	48
334	أعداد و نسب اجابات المبحوثين عما اذا كان تطبيق الإستراتيجية بالشركة يتطلب تغيير الإجراءات	49
336	أعداد و نسب اجابات المبحوثين عما اذا كان تطبيق الإستراتيجية بالشركة يتطلب تغيير القواعد	50
338	أعداد و نسب اجابات المبحوثين عما اذا كان يتعذر كثيرا تغيير السياسات والإجراءات والقواعد عند تطبيق الإستراتيجية	51
341	أعداد و نسب اجابات المبحوثين عما اذا كانت التغيرات في السياسات تنال رضا الإدارة	52
343	أعداد و نسب اجابات المبحوثين عما اذا كانت التغيرات في	53

	السياسات تنال رضا العاملين	
345	أعداد و نسب اجابات المبحوثين عما اذا كان يتطلب تحسين الأداء وجود هيكل تنظيمي مناسب	54
347	أعداد و نسب اجابات المبحوثين عما اذا كان التنسيق محكم بين إدارات وأقسام الشركة	55
350	أعداد و نسب اجابات المبحوثين عما اذا كان توفر موارد بشرية مناسبة لتنفيذ الاستراتيجية	56
352	أعداد و نسب اجابات المبحوثين عما اذا كان تأثر تنفيذ الاستراتيجية بالتغيير الكثير في القيادات	57
354	أعداد و نسب اجابات المبحوثين عما اذا كان يتم إشراك العاملين عند وضع الخطط	58
355	السياسات تنال رضا العاملين	59
356	أعداد و نسب اجابات المبحوثين عما اذا كانت الرقابة نشاط حيوي لنجاح تنفيذ الخطط	60
358	السياسات تنال رضا العاملين	61
359	أعداد و نسب اجابات المبحوثين عما اذا كانت سياسة التعيين تقوم على الكفاية والجدارة	62
360	أعداد و نسب اجابات المبحوثين عما اذا كان إعداد دراسة جدوى للمشروعات قبل تنفيذها يساهم في نجاح الشركة	63
361	أعداد و نسب اجابات المبحوثين عما اذا كانت الإدارة تهتم بالتحفيز	64
363	أعداد و نسب اجابات المبحوثين عما اذا كانت الشركة تقدم تذاكر مخفضة للعاملين اثناء الإجازات	65
364	أعداد و نسب اجابات المبحوثين عما اذا كانت الشركة تقسط أثمان التذاكر للعملاء	66
366	أعداد و نسب اجابات المبحوثين عما اذا كانت الشركة تلتزم براحة الركاب	67
368	أعداد و نسب اجابات المبحوثين عما اذا كانت تهتم الشركة بمقترحات العاملين	68
369	أعداد و نسب اجابات المبحوثين عما اذا كانت الشركة تهتم بمقترحات العملاء	69
370	أعداد و نسب اجابات المبحوثين عما اذا كانت الشركة تمنح حوافز للمقترحات التي تساهم في ترقية الأداء	70

--	--	--

رابعاً: فهرس الملاحق والمرفقات:

الرقم	البيان	الصفحة
1	الهيكل التنظيمي قبل إعادة الهيكلة	
2	الهيكل التنظيمي بعد إعادة الهيكلة	
3	الهيكل التنظيمي 2009	
4	الهيكل التنظيمي المقترح 2010	
5	مصفوفة الأداء	
6	أسئلة المقابلات	
7	القوي العاملة	
8	الإستبانة	
9	اسماء المحكمين	
10	نموذج الخطة الإستراتيجية	
11	نموذج تقويم عارف للإصول	

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق التخطيط الإستراتيجي في شركة الخطوط الجوية السودانية ،ومعرفة أثر إنخفاض كفاية وفاعلية الأداء الناتجة عن عدم الإستقرار الإداري على تطبيق التخطيط الإستراتيجي ، باعتباره أفضل الوسائل الضرورية لاستثمار الموارد الموجودة بها وتعظيم قدرتها في رفع كفاءة وفاعلية المنظمات ،من خلال استعراض خطتها الإستراتيجية الخمسية (2007-2011)م والتي تزامنت مع تطبيق سياسة الخصخصة بغرض تحسين وتطوير الأداء بالشركة .

مما سبق يمكن الإشارة إلى أن الدراسة تناولت مقدمة وستة فصول مقسمة إلى عدة مباحث ويمكن تلخيصها على الوجه الآتي : - المقدمة : وقد تناولت التمهيد بالإضافة إلى خطة الدراسة التي اشتملت على الآتي : - مشكلة الدراسة ، أهداف الدراسة ، منهجية الدراسة ، فروض الدراسة ،أسلوب الدراسة ، مجتمع الدراسة ، مصادر جمع البيانات ، الدراسات السابقة قيود الدراسة،والإطار العام للدراسة . وقد اشتمل الجانب النظري على ثلاثة فصول تشمل مفهوم الإدارة في التحديات المعاصرة،والإدارة بالمفهوم الإستراتيجي، مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومكوناته،أما الدراسة الميدانية فقد اشتملت أيضا على ثلاثة فصول تشمل واقع تطور شركة الخطوط الجوية السودانية، الخطة الإستراتيجية وأثرها على كفاية وفعالية الأداء، والتحليل الإحصائي فقد تم عرض نتائج الاستبانة واختبار الفرضيات وذلك باستخدام الطرق الإحصائية الملائمة مثل : نظام (SPSS) اختبار مربع (كاي) لدلالة الفروق لقياس معنوية الفروق وحساب المتوسطات والانحراف المعياري وغيرها من الطرق الإحصائية المناسبة . وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-يعتبر التخطيط الإستراتيجي حتمية كمنهج تفكير وأسلوب عمل.هناك صعوبة في إرساء استراتيجية طويلة المدى في ظل الظروف التي تمر بها الشركة توجد الكثير من المعوقات التي أدت إلى تراجع

الخطط أهمها الخصخصة غير المدروسة . وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات منها : القيام بدراسة وافية لتطبيق خصخصة مدروسة تهدف إلى النهوض بالشركة، ويجب أن تسعى إدارة الشركة إلى الاحتفاظ بالعمالة المؤهلة والعملاء والاهتمام بشكواهم وإيجاد الحلول المناسبة لهم. كما توصلت الدراسة إلى توصيات عامة توصيات لبحوث أخرى .

ABSTRACT

The objectives of this study is to identify the extent of application of strategic planning in the Sudan Airways company, and to acknowledge the impact of reduced efficiency and effectiveness of performance resulting from the instability of administrative application of strategic planning, as the best means necessary to invest it's resources and maximize their capacity to raise the efficiency and effectiveness of organizations, through five-year review of its strategic plan (2007-2011) , which coincided with the application of the privatization policy in order to improve and enhance the performance of the company.

From the above mentioned it may be noted that the study consist of an introduction and six chapters which are divided into several sections and can be summarised as follows: The introduction which handled the preface in addition to the plan of the study which induces, the problem of the study, objectives, methodology hypotheses, method, society source of data collection, previous studies limitations and the general framework of the study. The theoretical parts consist of three chapters which are; the concept of management in the strategic concept and the concept of strategic planning and its components. The other part is the field study consists of three chapters which are: the reality of the development of Sudan Air Ways Company, the strategic plan and its impact on the adequacy and effectiveness of the performance and the statistical analysis. The results of the questionnaire and the test of hypotheses were shown by using appropriate statistical methods. Such as (SPSS) system and chi-square test to signify the differences so as to measure the significant differences, calculate averages, standard deviations and other appropriate statistical methods.

The study reach the following results: the strategic planning is considered determinate as method of thinking and work manner.

There is difficulty in establishing long term strategy in the light of the circumstances surrounding the company, there are many obstacles that led to the decline of the plans the most important is the non-studied privatization.

The study concluded to general recommendations and directions to other researches.