

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى:

(قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا
حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا
مِّمَّا تَأْكُلُونَ* ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ
سَبْعُ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا
قَلِيلًا مِّمَّا تَحْصِنُونَ* ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ
ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ
يَعْصِرُونَ)

صدق الله العظيم

سورة يوسف ،

الآيات من 47 - 49

الإهداء

إلى الشموع التي احترقت لتضيء لنا الطريق

إلى الأوفياء أخي وأختي.....

إلى رفيق دربي الذي كان دوماً نعم العون والشريك

إلى زهراتي اللائي كنَ دوماً عبقاً يعطر حياتي

إلى من كادوا يبلغون مرتبة الرسل

إلى أولئك الذين بعثوا فينا الأمل

إلى كل الرائعين الذين أعانوني وساندوني في إعداد بحثي هذا ليرى
النور

إلى كل باحث وطالب علم

إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع داعية العلي التقدير أن
يعلمنا ما ينفعنا ، وينفعنا بما علمنا ، ويزيدنا علماً ،،،

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف
خلق الله محمد بن عبد الله وأهله وأصحابه أجمعين .
الشكر إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
التي من خلالها سأقدم هذه الدراسة ، كما أخص بالشكر
كلية الدراسات التجارية ، والشكر أجزله لأستاذتي
المشرفة الدكتورة عرفة جبريل على الدعم والتوجيه
المستمر . والشكر والامتنان لكل الأساتذة الأجلاء الذين
ما بخلوا علي بالنصح والتوجيه ، من بينهم :

- بروفيسور محمد حسن حافظ - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
- بروفيسور أحمد إبراهيم أبوسن .
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
- دكتور علي عبد الله الحاكم .
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
- دكتور بسام يونس .
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
- دكتور أرباب إسماعيل بابكر .
جامعة الخرطوم
- دكتور أحمد الشيخ محمد أحمد .
جامعة الخرطوم
- دكتور صديق محمد أحمد شاهين .
جامعة الخرطوم
- دكتورة سامية ساتي .
جامعة الخرطوم
- أستاذ مدثر التجاني حسن .
جامعة الشارقة
- والشكر موصول للأستاذة انتصار نوري (جامعة عجمان للعلوم والتكنولوجيا) ، والأستاذ صديق إدريس (جامعة السودان) اللذين قاما بتحليل الإحصائي للدراسة بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS .
- والشكر موصول لكل من تعاون مع الدراسة من عاملين في الجهات التالية :
 - مصنع سيراميك رأس الخيمة .
 - مشروع زايد الخير الزراعي .
 - وزارة الاستثمار الاتحادية ، وأخص بالشكر المهندس محمد صالح العراقي .
 - مكتب الاستشارية الاقتصادية بأبوظبي .
 - وزارة المالية والاقتصاد بأبوظبي ، وأخص بالشكر الدكتورة إنعام قرشي .
 - دائرة التخطيط بأبوظبي .

مستخلص الدراسة

لما كان التخطيط الاستراتيجي هو أحد متطلبات النجاح في مسيرة المنظمات التي تتطلع للاستمرارية والنجاح والتطور ، فقد ولدت فكرة البحث كواحد من الأبواب الكثيرة التي قد تخدم التطور الذي تحتاجه منظمات الأعمال في المجتمعات حتى تكون على دراية بموضع

قدمها ، ولصنع مستقبلاً زاهراً للمجتمع من خلال تفعيل دور الإدارات الإستراتيجية ، وقد تم تناول موضوع البحث كمثال يحتاج للدعم والتطوير بشكل علمي مدروس .

تم جمع البيانات بواسطة توزيع إستبانة البحث عشوائياً ، وقد كانت موجهة لحالة الدراسة الخاصة بـ (مصنع سيراميك رأس الخيمة - مشروع زايد الخير) كمثالين للمشاريع الإماراتية في السودان ، فهما يعملان في مجالين مهمين في التنمية في السودان ، إضافة لتقديم بداية المشروعين نسبياً . وقد تم توزيع 90 إستبانة ، 55 منها كانت موجهة لحالة الدراسة (مصنع سيراميك رأس الخيمة - مشروع زايد الخير الزراعي) جمعت منها 48 إستبانة ، أما الـ 35 فكانت موجهة لباحثين ومهتمين ومتابعين للاستثمارات الإماراتية في السودان وقد جمعت منها 33 إستبانة . وتم عمل التحليل الإحصائي بعد جمع المعلومات والبيانات الخاصة بموضوع البحث ، وخلصت الدراسة لعدة نتائج كانت أهمها :

- هناك بعض التقصير من قبل إدارة المشروعين في تفهم ودراسة خطط المنافسين .
 - هناك بعض القصور في إدراك نقاط القوة والضعف بشكل علمي (تحليل SWOT) .
 - يوجد نقص معلوماتي يؤثر سلباً على جودة التخطيط الإستراتيجي .
- وعليه فالتوصيات تتمثل في :
- ضرورة اهتمام الشركات الإماراتية المستثمرة في السودان بدراسة وتفهم خطط المنافسين
 - قيام شركات مساهمة يستعان فيها بالكوادر السودانية المؤهلة والعاملة في المجتمع الإماراتي كمستشارين لتطوير وزيادة رأس المال الإماراتي المستثمر في السودان .
 - زيادة الاهتمام بالنواحي المعلوماتية وعلميتها فيما يخص فرص الاستثمار في السودان ، لتقليل المشاكل والمعوقات عند قيام المشروعات .

ABSTRACT

Strategic Management has become one of the main prerequisites of success for those organizations that aspire to achieve sustainability, success and progress.

Such ideas have triggered the basic concepts of this thesis research, with a view to rationalize and to serve aspiring organize actions in the

Arab world nowadays. Strategic management is the most suitable approach to achieve the desired success and profitability.

Such is the theme of this MBA thesis. Data has been collected by means of administering a questionnaire. A random sample was conducted in the beginning. The case – study covers two Emirate – based companies – Ras el khaimah Ceramics Factory and Zayid el khair Agricultural project. Both organizations operate in the Sudan, as an effort towards boosting development and meeting cooperation. Both are pioneering projects in the realm of Arab economic development cooperation.

The researcher distributed 90 questionnaires; 55 of them were distributed to the staff of both organizations. 48 of the 55 questionnaires were retrieved. On the other hand, the remaining 35 questionnaires were addressed to professionals in the field, i.e. researchers and personalities that are concerned with Emirate States investment in Sudan 33questionnaires were retrieved.

The SPSS analytical scheme was adopted, and the following are some of the main findings:

- a) The top management in both organizations does not pay adequate attention to monitoring, following – up, detecting and analyzing the plans of their competitors.
- b) There is evident unawareness – on the part of both organizations – about detecting and taking corrective action vis- a-vis the points of strength and weaknesses (SWOT).
- c) Both organizations lack the essential informations that are vital for the formulation of adequate strategic plans.

Consequently, the main conclusions include the following:

- a) It is imperative for the Emirate States firms investing and operating in Sudan to study, to examine and to understand the plans of their competitors.
- b) Emirate States authorities have to consider the idea of constituting joint venture companies and employing highly qualified and well experienced Sudanese experts in the competent fields, to develop and to enhance Emirates capital investments in Sudan.
- c) Serious efforts should be exerted towards the collection of data and informations, especially in the area of investment opportunities, with a view to reducing the problems and constraints that might face newly proposed and newly established projects.

الفهرس

الصفحة	الموضوع	التسلسل
أ	آية قرآنية	1.
ب	الإهداء	2.

ج	الشكر والتقدير	3.
د	ملخص الدراسة بالعربية	4.
ج	ملخص الدراسة بالإنجليزية	5.
	الفصل الأول : المقدمة (خطة البحث) والدراسات السابقة	6.
ا	المبحث الأول : المقدمة وخطة البحث	1 - 6
9	المبحث الثاني : الدراسات السابقة	2 - 6
	الفصل الثاني : (التخطيط الإستراتيجي)	7 .
16	المبحث الأول : مفهوم وأهمية التخطيط	1 - 7
26	المبحث الثاني : تحليل الموقف الإستراتيجي ومفهوم رأس المال والفرص الاستثمارية	2 - 7
51	المبحث الثالث : التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالاستثمار ومبرراته الاستثمارية في تنمية القطاع الخاص	3 - 7
	الفصل الثالث : (الاقتصاد السوداني والاستثمارات الإماراتية)	8 .
65	المبحث الأول: معالم عن الاقتصاد السوداني	1 - 8
83	المبحث الثاني : الاستثمارات الإماراتية في السودان ونبذة عن حالة الدراسة	2 - 8
	الفصل الرابع: (التحليل الإحصائي)	9 .
93	المبحث الأول: تحليل البيانات	1 - 9
110	المبحث الثاني: اختبار فرضيات البحث	2 - 9
122	المبحث الثالث: النتائج والتوصيات	3 - 9
131	الملاحق	10

فهرس الجداول

رقم الجدول	الجدول	الصفحة
(1 - 2)	مقارنة بين معنى قائد ومعنى مدير	21
(2 - 2)	موارد المنظمة	39
(1 - 3)	معدل النمو الفعلي للقطاعات %	73
(2 - 3)	الميزان التجاري	73
(3 - 3)	درجة الانفتاح الخارجي	74

74	متوسط معدل التضخم المستهدف والمحقق	(4 - 3)
74	معدل نمو ونسب مساهمات القطاعات الرئيسية في الناتج المحلي	(5 - 3)
75	المؤشرات الاقتصادية الكلية	(6 - 3)
82-81	بعض المؤشرات الاقتصادية المختارة	(7 - 3)
86	موقف وتطور العمالة المستخدمة منذ قيام مصنع سيراميك رأس الخيمة	(8 - 3)
87	معدل النمو الفعلي في إنتاج مصنع سيراميك رأس الخيمة	(9 - 3)
88	هيكل تكلفة إنتاج السيراميك لمصنع سيراميك رأس الخيمة حسب الأوزان النسبية لعناصر التكلفة	(10 - 3)
88	مساهمة سيراميك رأس الخيمة في الأعباء العامة	(11 - 3)
93	التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين	(1 - 4)
94	التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين وفقاً للعمر	(2 - 4)
95	التوزيع التكراري للمؤهل العلمي لعينة البحث	(3 - 4)
96	التوزيع التكراري وفقاً للوظيفة لعينة البحث	(4 - 4)
97	التوزيع التكراري وفقاً للخبرة لعينة البحث	(5 - 4)
98	التوزيع التكراري للدورات التدريبية لعينة البحث	(6 - 4)
100	نتيجة اختبار المصادقية للفرضيات	(7 - 4)
101	التوزيع النسبي لعبارات الفرضية الأولى	(8 - 4)
104	التوزيع النسبي لعبارات الفرضية الثانية	(9 - 4)
106	التوزيع النسبي لعبارات الفرضية الثالثة	(10 - 4)
108	التوزيع النسبي لعبارات الفرضية الرابعة	(11 - 4)
111	نتائج اختبار t للأوساط الحسابية للفرضية الأولى	(12 - 4)
113	نتائج اختبار t للأوساط الحسابية للفرضية الثانية	(13 - 4)
رقم الصفحة	الجدول	رقم الجدول
115	نتائج اختبار t للأوساط الحسابية للفرضية الثالثة	(14 - 4)
117	نتائج اختبار t للأوساط الحسابية للفرضية الرابعة	(15 - 4)
119	التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حول معوقات الاستثمار	(16 - 4)
120	التوزيع التكراري النسبي للنظرة المستقبلية لعينة البحث.	(17 - 4)

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	رقم
15	شكل يوضح نموذج الدراسة	(1 – 1)
28	شكل يوضح خطوات التخطيط الاستراتيجي	(1 – 2)
34	شكل يوضح الترابط والتداخل في متغيرات البيئة الخارجية	(2 – 2)
35	شكل يوضح مصفوفة الأولويات أمام المنظمة	(3 – 2)
36	شكل يوضح التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية	(4 – 2)
39	شكل يوضح أهمية الثقافة التنظيمية	(5 – 2)

43	شكل يوضح مصفوفة (SWOT)	(2 - 6)
51	شكل يوضح دورة حياة المشروع الاستثماري	(2 - 7)
56	شكل يوضح مستويات التخطيط ومكوناته	(2 - 8)
64-60	شكل يوضح خطوات إعداد الخطة	(2 - 9)
89	شكل يوضح الهيكل التنظيمي لمصنع سيراميك رأس الخيمة	(3 - 1)
92	شكل يوضح الهيكل لتنظيم لمشروع زايد الخير الزراعي	(3 - 2)
94	شكل يوضح التوزيع التكراري النسبي للعيينة وفقاً للعمر	(4 - 1)
95	شكل يوضح التوزيع التكراري النسبي للعيينة وفقاً للمؤهل	(4 - 2)
96	شكل يوضح التوزيع التكراري النسبي للعيينة وفقاً للوظيفة	(4 - 3)
97	شكل يوضح التوزيع التكراري النسبي للعيينة وفقاً للخبرة العملية	(4 - 4)
98	شكل يوضح التوزيع التكراري النسبي للعيينة وفقاً للتدريب	(4 - 5)
119	شكل يوضح التوزيع التكراري النسبي للعيينة حول المعوقات	(4 - 6)
120	شكل يوضح التوزيع التكراري النسبي للعيينة للنظرة المستقبلية	(4 - 7)

الفصل الأول

- المبحث الأول : المقدمة
- المبحث الثاني : الدراسات السابقة

الفصل الثاني

- التخطيط الاستراتيجي ويشتمل على ثلاثة مباحث هي:
- المبحث الأول: مفهوم وأهمية التخطيط
 - المبحث الثاني: تحليل الموقف الاستراتيجي ومفهوم رأس المال والفرص الاستثمارية
 - المبحث الثالث: التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالاستثمار ومبرراته الاستثمارية في تنمية القطاع الخاص

الفصل الثالث

الاقتصاد السوداني
والاستثمارات الإماراتية
ويشمل:

- المبحث الأول: الاقتصاد السوداني
- المبحث الثاني: الاستثمارات الإماراتية بالسودان ونبذة عن حالة الدراسة

الفصل الرابع

ويضم المباحث التالية :

- المبحث الأول : تحليل البيانات
- المبحث الثاني : اختبار الفرضيات
- النتائج والتوصيات، ومقارنة الدراسة بالدراسات السابقة وطرح بعض العناوين لدراسات مستقبلية

الملاحق



جا ن للعلوم
وجيا
حليه الدراسات العليا
برنامج ماجستير إدارة الأعمال

أثر التخطيط الاستراتيجي في تنمية
استثمار رؤوس أموال القطاع الخاص
الإماراتي بالسودان
دراسة حالة

مصنع سيراميك رأس الخيمة
مشروع زايد الخير الزراعي
2004 – 2007 م

**THE IMPACT OF STRATEGIC PLANNING ON ENHANCING
INVESTMENT CAPITAL OF U.A.E IN THE SUDAN**

*Private Sector
A Case Study of:*

RAS AL KHAIMAH CERAMIC FACTORY
ZAYED AL KHAIR AGRICULTURAL PROJECT
(During the Period 2004 – 2007)

دراسة لنيل درجة الماجستير في إدارة
الأعمال

إعداد الطالبة: هند محجوب عبده
إشراف الدكتورة: عرفة جبريل أبو نصيب
يوليو 2009م
شعبان 1430 هجرية