

بسم الله الرحمن الرحيم

استهلال

قال الله تعالى:

{ وفوق كل ذي علم عليم }

صدق الله العظيم

الإهداء

إلى روح والديّ .. رحمهما الله

إلى بسمّة الحياة وأمل المستقبل..

ابنيّ عمر وأحمد المرتضى

شكر و عرفان

أنتقدم بوافر وجزيل الشكر والعرفان للأستاذ الجليل
عبد الله الحاكم على كريم توجيهاته وعونه وتشجيعه.

كما أنتقدم بالشكر لأسرة شركة سكر كنانة بالمركز الرئيسي والموقع لتعاونهم
الكبير.

واخص بالشكر الأستاذ/ فريد عمر مدني سكرتير مجلس الإدارة.
كما أنتقدم بالشكر للآنسة إنعام حسن أحمد لجهدا الكبير في طباعة وإخراج هذه
الرسالة .

وأخيرا أنتقدم بالشكر والامتنان لكل من أسهم في معاونتي بأي صورة وفاتني
ذكره.

الفهرس

الموضوع	رقم الصفحة
الفهرس	-
الجداول والاشكال	-
الإهداء	أ
شكر وعرفان	ب
خلاصة البحث	ج
Abstract	هـ
المقدمة	
الإطار المنهجي للبحث	1
الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة	
مكونات الإدارة الاستراتيجية	7
المبحث الأول: تصميم الاستراتيجية	10
المبحث الثاني: تطبيق الاستراتيجية	45
الفصل الثاني: تاريخ ونشأة صناعة السكر	
المبحث الأول: صناعة السكر في العالم	60
المبحث الثاني: نشأة مشروع سكر كنانة	67
الفصل الثالث : الخطة الاستراتيجية	
المبحث الأول: خطوات وضع الخطة	78
المبحث الثاني: الخطة الاستراتيجية كنانة 2000	83
الفصل الرابع : تنفيذ ونتائج الخطة	
المبحث الأول : تنفيذ الخطة (93-2000)	89
المبحث الثاني :نتائج الخطة (93-2000)	116
المبحث الثالث : نتائج الخطة الاستراتيجية بحساب الأرباح	135
الموضوع	رقم

المصفحة	
	الفصل الخامس : التحليل والنتائج والتوصيات والخاتمة
138	تحليل بيانات الدراسة
157	النتائج والتوصيات
160	الخاتمة
161	المراجع
-	الملاحق

فهرس الجداول والأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
أ. الجداول		
115	عدد المتدربين ونوع التدريب ومكان التدريب	1-
121	إنتاج قصب السكر التقديري و الفعلي ونسبة الزيادة في الإنتاج الفعلي في فترة الخطه (2000-93	2-
122	مقارنة بين بعض الدول وشركة سكر كنانة في إنتاج قصب السكر / الهكتار	3-
128	انتاج السكر التقديري والفعلي ونسبة الزيادة في الإنتاج الفعلي في فترة الخطه (2000-93)	4-
136	الأرباح المحققة خلال الأعوام 87/86 - 2000/99	5-
137	الأرباح الموزعة للمساهمين للأعوام 2000-91	6-
141	التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة المبحوثة	7-
148	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات	8-
151	قيمة مربع كاي ودرجات الحرية ، القيمة الاحتمالية	9-
رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل

ب. الأشكال

42	أنواع الاستراتيجيات الأساسية	1.
43	تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات (Swot)	2.
47	العلاقة بين الخطة الاستراتيجية والخطط الوظيفية	3.
48	هيكل وعملية التخطيط الشامل على مستوى الشركة	4.
49	العلاقة بين الخطط الاستراتيجية والخطط التشغيلية التفصيلية	5.
50	الإطار العام لتنفيذ الاستراتيجية	6.
55	العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأنظمة الرقابة الفرعية	7.
116 - أ	اثر تقليل المسافات بين السرايات على إنتاجية الصنف (CO 527) ونسبة الزيادة في الإنتاجية	8.
119	مستوى حدوث مرض التفحم Smut في الفترة 99/98-80/79	9.

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
123	مقارنة بين بعض الدول وشركة سكر كنانة في إنتاج قصب السكر /الهكتار	10.
124	إنتاج قصب السكر /الفدان للأعوام 94/93 – 2000/99 (طن/متري)	11.
126	الزمن الضائع في المواسم 2000-95	12.
129	إنتاج السكر في المواسم 2000/99-94/93 (ألف طن متري)	13.

ملخص البحث

أصبح العالم قرية صغيرة بفضل ثورة الاتصالات وسياسات الانفتاح في التجارة. فأصبح الارتكاز على التخطيط الاستراتيجي ضرورة لنجاح واستمرارية المنظمات إذ أن تحليل البيئة الخارجية وبيئة الصناعة أصبح بدرجة أهمية تحليل البيئة الداخلية ومن ثم اختيار الاستراتيجيات المناسبة وتطبيقها وتصحيح الانحرافات أينما وجدت عليه لم يعد الاعتماد على الخبرة السابقة والشخصية فقط مفتاح لتحقيق الأهداف.

انطلاقاً من ذلك الواقع واستهداءً بموجهاته هدفت هذه الدراسة بصورة عامة للبحث حول دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف المنشأة.

وقد تم اختيار شركة سكر كنانة كدراسة حالة يمكن تعميم نتائج دراستها على الشركات الصناعية المماثلة لها في الأهداف والأنشطة وذلك لأتباعها منهج التخطيط الاستراتيجي فضلاً عن علاقاتها التاريخية بأسواق تجارة السكر العالمية.

واقصر مجتمع الدراسة على الإدارة العليا للشركة خلال عشرين عام وتم إتباع طريقة المسح الشامل لمحدودية مفردات المجتمع.

توصلت الباحثة لعدة نتائج أهمها تأكيد الدور الايجابي للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف المنشأة وكفاءة الإدارة العليا في وضع نظم تخطيط استراتيجي فعالة، إضافة إلى اختيار الاستراتيجيات المناسبة والالتزام بالتطبيق الدقيق للخطط وتصحيح الانحرافات.

تتكون الدراسة من مقدمة وأربعة فصول عنيت المقدمة بالإطار المنهجي للبحث. والفصل الأول تناول الإطار النظري للبحث ومكونات الإدارة الاستراتيجية من تصميم وبناء الاستراتيجية وتطبيق وتنفيذ الاستراتيجية والرقابة التصحيحية.

تم تخصيص المبحث الأول في الفصل الثاني لتاريخ صناعة السكر في السودان بينما تم تخصيص المبحث الثاني من الفصل لنشأة شركة سكر كنانة .

يشتمل الفصل الثالث على مبحثين الأول تناول الخطوات التي اتبعت لوضع
الخطة الاستراتيجية.

بينما تم في المبحث الثاني عرض الخطة الاستراتيجية للشركة موضوع – دراسة
الحالة - .

الفصل الرابع يتكون من أربع مباحث تم عرض تنفيذ الخطة بمراحلها في مبحثين
بينما تم عرض نتائج أداء الخطة في المبحثين التاليين.

وفي الفصل الخامس والأخير تم عرض وتحليل واختبار الفرضيات الدراسة
الميدانية ومن ثم التوصل للنتائج والتوصيات النهائية .

ABSTRACT

The communication revolution and the liberal policies in commerce let the world to be a small village.

The reliance on strategic management is a necessity for the success and sustainability of the organizations.

Because the analysis of the external and industrial environments became as important as the analysis of the internal environment, and according to this analysis the suitable strategies will be chosen and applied and the means of correcting the deviations will be used where and when there is a need. So the reliance on the past and personal experience is no more the key for achieving the goals.

Departing from this reality, and in accordance of its orientation. Kenana Sugar Co. Ltd. Has been chosen as a case study. This case study results could be generalized on the similar industrial corporations because it follows the strategic management methods besides its historical relations with the international sugar markets.

THE Population of the Study was confined to the top management of the company, in a period of twenty years. So the comprehensive survey method was used, because the population of the study is very limited.

The research findings revealed that, the positive effect of the application of the strategic planning methods on achieving the goals, the efficiency of the top management in the preparation of the strategic planning systems, the choice of the suitable strategies and the commitment to the strict application of the plans besides the correction of the deviations.

This thesis is composed of a preface that tackled the methodological framework of the study and five chapters: chapter one tackled the theoretical perspective.

Chapter two reviewed the history of sugar industry in Sudan in section one, and the evolution of Kenana Sugar Co. Ltd. In section two.

Chapter three is two sections: one followed the steps for putting the plan. Section two reviewed the strategic plan of Kenana Sugar Co. Chapter four falls in four sections, the first two sections reviewed the execution of the phases of the strategic plan the other two sections reviewed the performance results.

The last chapter, five, reviewed, analyzed and tested the hypothesis of the study, the results of the study followed by the conclusion and the recommendations.