

الآية

قال تعالى: ﴿قُلْ لَوْ كَانَ الْبَحْرُ مَدَادًا
لِكَلِمَاتِ رَبِّي لَنَفِدَ الْبَحْرُ
قَبْلَ أَنْ تَنْفَدَ كَلِمَاتُ رَبِّي
وَلَوْ جِئْنَا بِمِثْلِهِ مَدَدًا﴾

صدق الله العظيم
سورة الكهف ، الآية : (109)

الإهداء

إلى والدي الكريم أطال الله في عمره
إلى والدتي ... حفظها الله ومد في عمرها
إلى شريكة حياتي ... رحاب الدرة الغالية ..
إلى فلذة كبدي ... محمد ومقتدي
إلى اسرتي الكريمة ..
إلى كل من علمني حرفاً..
أهدي ثمرة جهدي المتواضع ...

الباحث

الشكر والعرفان

الشكر أولاً لله رب العالمين على توفيقه لي على اتمام هذه
الدراسة ، أسأله تعالى ان يجعلها خالصة لوجهه الكريم ، وان ينتفع بها .
ثم الشكر والتقدير لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
كما اتقدم بالشكر والعرفان **للبروفيسور : خالد سر الختم**
السيد على ما بذله من جهد ومن عون صادق وتوجيهات وارشادات
قيمة افادتني في اتمام هذه الرسالة ، اكرمه الله بالتقوى. كما اتقدم
بخالص شكري وتقديري الى الاخت الدكتورة عرفة جبريل التي
تعهدتني بالرعاية المتواصلة حفظها الله ، وكذلك اتقدم بالشكر
والامتنان للعاملين في ديوان الضرائب وجميع اداراته واطمئنانا بالشكر
الاخت د/ سامية العبيد مديرة ادارة الجودة والاخ مدير ادارة التخطيط

الاستراتيجى ود/ ايمن عبد الله مدير ادارة التخطيط الاستراتيجى ببنك
 ام درمان الوطنى .
 وكل الاساتذة الاجلاء البروفسير خالد سر الختم والبروفسير
 احمد ابراهيم ابوسن . والذين تفضلوا بتحكيم استمارة الاستقصاء .
 الى كل من عاونني فى الطباعة وتنسيق واعداد هذه الرسالة .
 أسأل المولى ان يجرى الجميع خيراً.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية
ب	الاهداء
ج	الشكر والعرفان
د	فهرس الموضوعات
و	فهرس الجداول
ط	فهرس الأشكال
ك	مستخلص الدراسة باللغة العربية
ل	Abstract
	المقدمة : الاطار العام والدراسات السابقة
2	أولاً : الاطار العام
7	ثانياً : الدراسات السابقة
	الفصل الأول : مفهوم التخطيط الاستراتيجى وعلاقاته
27	المبحث الأول : مفهوم واهمية التخطيط الاستراتيجى
39	المبحث الثانى : علاقة التخطيط الاستراتيجى بالمفاهيم الإدارية الحديثة الأخرى
73	المبحث الثالث : علاقة التخطيط الاستراتيجى بقياس الأداء
	الفصل الثانى : التخطيط الاستراتيجى وتنمية الموارد البشرية
85	المبحث الأول : دور التخطيط الاستراتيجى فى تنمية الموارد البشرية
97	المبحث الثانى : الأسس والمبادئ العلمية للتخطيط

	الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية
107	المبحث الثالث : التخطيط الاستراتيجي ومفاهيم تطوير القيادات الإدارية
	الفصل الثالث : الدراسة الميدانية
127	المبحث الأول : خلفية تاريخية عن ديوان الضرائب
161	المبحث الثاني : القيادات الإدارية ودورها في ترسيخ مفهوم التخطيط الاستراتيجي في الفترة 2005م - 2009م
176	المبحث الثالث : إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في بناء القدرات الإدارية والتنمية
	الفصل الرابع : إجراءات وخطوات تصميم أداة الدراسة
210	المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية
247	المبحث الثاني : تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
254	الخاتمة
255	النتائج
257	والتوصيات
260	قائمة المصادر والمراجع
267	الملاحق

فهرس الجداول

عنوان الجدول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
38	يوضح الفرق بين معنى المدير و معنى القائد	(1/1/1)
64	التفكير الاستراتيجي كمنقوض للتفكير التشغيلي اغراض التفكير الاستراتيجي	(1/2/1)
78	اسلوب التقدير النسبي	(1/3/1)
183	(أ) محور تنمية الموارد البشرية	(3/3/1)
184	(ب) محور تنمية الموارد البشرية	(3/3/1)
185	(ج) محور تنمية الموارد البشرية	(3/3/1)
186	(أ) محور تطوير العمليات الضريبية (الفني)	(3/3/2)
188	(ب) محور تطوير العمليات الضريبية (الفني)	(3/3/2)
189	(ج) محور تطوير العمليات الضريبية (الفني)	(3/3/2)
190	(أ) محور المعلومات	(3/3/3)
191	(ب) محور المعلومات	(3/3/3)
192	(ج) محور المعلومات	(3/3/3)
193	(أ) محور الحوسبة وتقنية المعلومات	(3/3/4)
194	(ب) محور الحوسبة وتقنية المعلومات	(3/3/4)
195	(ج) محور الحوسبة وتقنية المعلومات	(3/3/4)
211	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً متغير العمر	(4/1/1)
212	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً متغير النوع	(4/1/2)
213	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً متغير المؤهل العلمي	(4/1/3)
214	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً متغير الحالة الاجتماعية	(4/1/4)
215	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً متغير سنوات الخبرة	(4/1/5)
216	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً متغير الأفراد من حيث القرارات	(4/1/6)
218	قائمة بأسماء وعناوين محكمي أداة الدراسة	(4/1/7)
220	الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبيان	(4/1/8)
221	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى	(4/1/9)
222	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	) 4/1/10

		(
223	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	) 4/1/11 (
224	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	) 4/1/12 (
225	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	) 4/1/13 (
226	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة	) 4/1/14 (
227	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى	) 4/1/15 (
228	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	) 4/1/16 (
229	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	) 4/1/17 (
230	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	) 4/1/18 (
231	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	) 4/1/19 (
232	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة	) 4/1/20 (
233	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى	) 4/1/21 (
234	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	) 4/1/22 (
235	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	) 4/1/23 (

236	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	) 4/1/24 (
237	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	) 4/1/25 (
238	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة	) 4/1/26 (
239	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة	) 4/1/27 (
240	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة	) 4/1/28 (
241	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة	) 4/1/29 (
242	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى	) 4/1/30 (
243	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	) 4/1/31 (
244	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	) 4/1/32 (
245	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	) 4/1/33 (
247	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين الاهتمام بالتطبيق السليم للاستراتيجية ورفع كفاءة أداء القيادات الإدارية بالمؤسسات الحكومية	(4/2/1)
249	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين غياب المعلومات الدقيقة والعلمية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجية والتنمية وتطوير العلم	(4/2/2)
250	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين استقرار البيئة الاقتصادية والتكنولوجية ونجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي	(4/2/3)
252	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين	(4/2/4)

	تطوير وتنمية القيادات الإدارية وترقية الداء بالمؤسسات الحكومية	
--	--	--

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
30	نموذج التخطيط الاستراتيجي	1/1/1) (
44	العلاقة بين استراتيجية الجودة واستراتيجية المنظمة	1/2/1) (
48	وصف كابات ونورتن لعملية قياس الأداء المتوازن	1/2/2) (
79	أسلوب التوزيع الاجباري	1/3/1) (
81	أسلوب التقدير الذاتي	1/3/2)

		(
88	يوضح العلاقة بين أهداف المنظمة والتخطيط	2/1/1)
		(
89	يوضح التخطيط التنظيمي	2/1/2)
		(
99	يوضح معدل انتهاء الخدمة الطبيعي مبنياً على أساس طول مدة الخدمة	2/2/1)
		(
100	يوضح معدل انتهاء الخدمة الطبيعي مبنياً على أساس العمر	2/2/2)
		(
118	يوضح المديرون الأكثر فعالية يصبحون قادة على المدى الطويل	2/3/1)
		(
211	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً متغير العمر	(4/1/1)
212	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً متغير النوع	(4/1/2)
213	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً متغير المؤهل العلمي	(4/1/3)
214	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً متغير الحالة الاجتماعية	(4/1/4)
215	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً متغير سنوات الخبرة	(4/1/5)
216	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً متغير الأفراد من حيث القرارات	(4/2/6)
222	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى	(4/1/7)
223	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	(4/1/8)
224	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	(4/1/9)
225	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	) 4/1/10
		(
226	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	) 4/1/11
		(
227	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة	) 4/2/12
		(
228	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى	) 4/2/13
		(
229	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على	)

	العبارة الثانية	4/2/14 (
230	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	) 4/2/15 (
231	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	) 4/2/16 (
232	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	) 4/2/17 (
233	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة	) 4/2/18 (
234	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى	) 4/2/19 (
235	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	) 4/2/20 (
236	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	) 4/2/21 (
237	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	) 4/2/22 (
238	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	) 4/2/23 (
239	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة	) 4/2/24 (
240	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة	) 4/2/25 (
241	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة	) 4/2/26 (
242	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة	) 4/2/27 (
243	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى	) 4/2/28

		(
244	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	) 4/2/29 (
245	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	) 4/2/30 (
246	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	) 4/2/31 (

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
267	استمارة الاستبانة	1
272	محكمو الاستبانة	2
273	توصيات البعثة الفنية لصندوق النقد الدولي حول الإصلاح الضريبي	3
274	الهيكل التنظيمي لديوان الضرائب	4

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة الى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الإدارية بالمؤسسات الحكومية ومدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتنمية وترقية القيادات في ديوان الضرائب ، ومعرفة دور التخطيط وكفاية وفعالية الاداء الناتجة عن عدم تجويد الاداء وترقية العمل الاداري في تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، باعتباره افضل الوسائل الضرورية لاستثمار الموارد الموجودة بها وتعظيم قدرتها في رفع كفاءة وفاعلية المؤسسات ، من خلال استعراض ديوان الضرائب الاستراتيجية الخمسية (2007-2011).

مما سبق يمكن الاشارة الى ان الدراسة تناولت مقدمة واربعة فصول مقسمة الى عدة مباحث يمكن تلخيصها على الوجه الاتي : المقدمة وقد تناولت التمهييد بالاضافة الى خطة الدراسة التي اشتملت على الاتي : مشكلة الدراسة ، اهداف الدراسة ، منهجية الدراسة ، فروض الدراسة ، اسلوب الدراسة ، مجتمع الدارسة ، مصادر جمع البيانات ، الدراسات السابقة ، والاطار العام للدراسة . وقد استهل الجانب النظري الى ثلاثة فصول تشمل مفهوم واهمية التخطيط الاستراتيجي ودور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية ، ودراسة ميدانية اشتملت على خلفية تاريخية عن ديوان الضرائب (القيادات الادارية ودورها في ترسيخ مفهوم التخطيط الاستراتيجي في الفترة من 2005-2009) وامكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في بناء القدرات الادارية والتنموية (معوقات ، حلول، ورؤى مستقبلية) والتحليل الاحصائي فقد تم عرض نتائج الاستبانة واختبار الفرضيات وذلك باستخدام الطرق الاحصائية الملائمة مثل نظام (SPSS) اختيار مربع (كاي)

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

هناك فصور فى الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجى فى عموميتة من عدة نواحى تمثلت فى الاتى :

أ/ قصور في صوح الاهداف الاستراتيجية ورسالة ورؤية ديوان الضرائب وعدم مشاركة القيادات التنفيذية فى اعداد الخطط الاستراتيجية والقصور فى اخطارهم بها مما يؤثر سلباً الأداء.

ب/ تحكم الادارة العليا فى جميع أنشطة ديوان الضرائب وخاصة أنشطة ادارة تنمية الموارد البشرية مما انعكس سلباً على الاداء .

وخلصت الدراسة الى عدة توصيات منها :

1. تحديد اهداف استرلتيجية واضحة لديوان الضرائب وفق رؤية ورسالة محددة لكل العاملين تبسق منها خطط استراتيجية واضحة وعلمية طويلة المدى فى جميع الأنشطة يتبعها التنفيذ الدقيق والتنسيق التام والمتابعة والتقييم حسب اهداف الديوان سواء كانت استراتيجية او تشغيلية تؤدي الى رفع كفاءة الاداء .
2. تطوير الامكانيات الفنية والادارية لديوان الضرائب لرفع الكفاءة الانتاجية .

كما توصلت الدراسة الى توصيات عامة وتوصيات لبحوث اخرى .

Abstract

The study is aimed to determine level of the strategic planning application and the promotion and development of higher level officials in Chamber of Taxation. It determines the role of planning and the effectiveness and efficiency of performance in the absence of administrative work efficiency and application of strategic planning. It is the best method to be used for investing the available resources and utilizing the maximum capacity of strategic planning so as to increase the efficiency and effectiveness of organizations. This study examines the .Five-Year strategic planning (2007-2011) for the Chamber of Taxation

The study is consisted of an introduction and four chapters which are divided into a number of sub-sections. The introduction includes the study plan, problem of study, objectives, methodology, hypotheses, sample of study, sources of information and data, previous studies and framework of study. The theoretical framework covers three chapters including the concept and importance of strategic planning and the role of strategic planning in human resources development. The field study is focused on the historical background of chamber of Taxation, the role of administrative leaders in strengthening the concept of strategic planning from 2005 to 2009, and application of strategic planning for development and administrative capacity building. This chapter examines various issues such as obstacles, solutions and future visions. The results of the questionnaire and test of hypotheses were illustrated in the statistical analysis as .well as SPSS and Kay sq

The study concluded that there is general lack of interest in strategic planning :such as

The strategic objectives and the mission and vision of Chamber of - Taxation are not clear. The executive leaders don't participate in preparing .strategic planning because they are not informed

The higher administration controls all the activities of the Chamber of - Taxation specifically human resources development and so performance .has a negative impact

:The findings are as follows

To set out clear cut strategic objectives as per specific mission and vision -
for all staff in the Chamber of Taxation. It should be preceded by a long-
run scientific strategic planning for all activities of the chamber and then,
followed by effective implementation and complete coordination. In
addition to follow-up and evaluation according to the chamber's
objectives whether strategic or operative. However, it leads to lift up the
.performance efficiency

To develop administrative and technical potentialities of the Chamber of -
Taxation in order to boost the efficiency of productivity. The study has
also suggested general recommendations and others such as to carry out
.further researches in this concern