



The Impact of Strategic Planning on Project Efficiency and Effectiveness: An Applied Study on the General Secretariat of Strategic Planning in the Blue Nile Region

Abed Altif Omar Mohamed Taha¹, Mhasen Suliman Amer Suliman^{2*}

^{1,2} Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Blue Nile University, Sudan

أثر التخطيط الاستراتيجي في كفاءة وفاعلية المشروعات: دراسة تطبيقية على الأمانة العامة للتخطيط الاستراتيجي بإقليم النيل الأزرق

د. عبد اللطيف عمر محمد طه¹، د. محاسن سليمان عامر سليمان^{2*}
^{2,1} أستاذ مساعد، قسم لإدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة النيل الأزرق، السودان

*Corresponding author: mahasensuliman1970@gmail.com

Received: November 18, 2025

Accepted: January 28, 2026

Published: February 17, 2026

Abstract:

The study examines the impact of strategic planning on enhancing project efficiency and effectiveness, with an application to the General Secretariat for Strategic Planning in the Blue Nile Region. The research problem is addressed by investigating whether strategic planning requirements and stages influence project performance. The study is built upon four hypotheses: the impact of strategic planning requirements, stages, levels, and types on project efficiency. Using a descriptive-analytical approach, data were collected through references and a field survey (questionnaire) distributed to a sample of employees at the General Secretariat, followed by statistical analysis using SPSS. The findings indicate that achieving project goals necessitates long-term planning, and setting specific, measurable objectives forms the core of strategic planning. Furthermore, the availability of information is a vital pillar for effective planning that boosts project performance. The study recommends promoting a culture of strategic planning within projects, providing necessary funding for strategic programs, and identifying the political and cultural implications that significantly affect the planning process.

Keywords: Strategic Planning, Project Efficiency, Project Effectiveness, Blue Nile Region, Project Management.

المخلص

تناولت الدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة وفاعلية المشروعات، بالتطبيق على الأمانة العامة للتخطيط الاستراتيجي بإقليم النيل الأزرق. تمثلت مشكلة الدراسة في البحث عما إذا كانت متطلبات ومراحل التخطيط الاستراتيجي تؤثر في أداء المشروعات. اعتمدت الدراسة على أربعة فروض تدور حول أثر متطلبات ومراحل ومستويات وأنواع التخطيط الاستراتيجي في كفاءة المشروعات. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، جُمعت البيانات عبر المراجع العلمية والدراسة الميدانية (الاستبيان) التي استهدفت موظفي الأمانة العامة، وُحُللت البيانات إحصائياً بواسطة برنامج SPSS. توصلت النتائج إلى أن تحقيق أهداف المشروعات يتطلب تخطيطاً طويلاً الأجل، وأن تحديد الأهداف بشكل دقيق وقابل للقياس

يمثل نواة التخطيط الاستراتيجي. كما أظهرت أن توفر المعلومات يعد ركيزة أساسية للتخطيط الفعال الذي يعزز أداء المشروعات. وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المشروعات، وتوفير التمويل اللازم للبرامج الاستراتيجية، وتحديد الانعكاسات السياسية والثقافية التي تؤثر تأثيراً بالغاً في عملية التخطيط.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، كفاءة المشروعات، فاعلية المشروعات، إقليم النيل الأزرق، إدارة المشروعات.

مقدمة:

تواجه معظم دول العالم في الوقت الحاضر العديد من التحديات في ظل الأوضاع الاقتصادية العالمية المتغيرة، وبروز التكتلات الاقتصادية، واشتداد حدة المنافسة الدولية. تفرض هذه التحديات على المؤسسات المعاصرة تنبئ استراتيجيات واضحة لحجز مكانة لها على خريطة العالم الجديد؛ فكل منظمة (سواء كانت دولة أو ولاية) تسعى للبقاء والنمو، يتحتم عليها الاستشراف وتطوير استراتيجياتها لمواجهة الظروف المتجددة في بيئة أعمالها.

ونظراً للتغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة، وما يتبعها من تحولات، يجب على المنظمات مراجعة وتغيير استراتيجياتها باستمرار لضمان المواءمة مع تلك الظروف. ويعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى التي تركز على رسم تصور مستقبلي للنتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها؛ فهو يسعى لتحديد الأهداف المراد إنجازها بدقة ورسم مسارات تحقيقها.

ويعد التخطيط من الأنشطة الفكرية الجوهرية للقيادات والمخططين، إذ يضع إطاراً منهجياً منتظماً تستطيع المنظمة من خلاله صياغة أهدافها، وتدبير الوسائل اللازمة لتنفيذها في حدود الموارد المتاحة. ومن هذا المنطلق، يمثل النشاط التخطيطي حجر الزاوية لكل الأنشطة الإدارية والاقتصادية والأساس الذي تنطلق منه كافة العمليات التنظيمية.

إن تحقيق الأهداف الكبرى لا يتأتى إلا عبر التخطيط الاستراتيجي، الذي يوفر الإطار الفلسفي لإحداث التكامل والترابط بين الخطط المحلية والسنوية، وما تشتمل عليه من برامج ومشروعات وفقاً لأولويات المجتمع. كما يعتمد على مؤشرات علمية محددة تمكن من استشراف المستقبل وقياس الأداء حسب الخطط المرحلية الرامية إلى تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية متوازنة ومستدامة.

وتؤكد العديد من الدراسات على ضرورة تدخل الدولة لإدارة مواردها الاقتصادية بكفاءة عالية، وذلك من خلال تهيئة البيئة الإنتاجية، وتوفير المقومات الأساسية، وإعداد القوى البشرية القادرة على الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى إيجاد مناخ ملائم لنمو المعاملات الاقتصادية على المستويين القومي والعالمي. وتتبع أهمية تدخل الدولة في إدارة الاقتصاد من مسؤوليتها الوطنية تجاه نهضة المجتمعات اقتصادياً واجتماعياً، ومواكبة التطور التكنولوجي المتسارع في ظل محدودية الموارد، الأمر الذي دفع الحكومات إلى تبني مناهج تخطيطية حديثة للتعامل مع هذه الظواهر بفاعلية.

مشكلة الدراسة:

الإدارة والعلمية الإدارية هي الأساس لنجاح وتطور وازدهار الدول خاصة إذا ما اقترنت بالتخطيط الاستراتيجي كمنهج حديث وإذا ما أرادت التقدم فلا بد لها من الأخذ بالفكر والتخطيط الاستراتيجي، جاءت هذه الدراسة للتعرف على الدور الفعال الذي يقوم به التخطيط الاستراتيجي في كفاءة وتفعيل المشروعات، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة التالية:

1. هل متطلبات التخطيط لها أثر في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات؟
2. هل مراحل التخطيط الاستراتيجي لها أثر في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات؟
3. هل مستويات التخطيط الاستراتيجي لها أثر في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات؟
4. هل أنواع التخطيط الاستراتيجي لها أثر في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من خلال أن التخطيط الاستراتيجي يمثل جانباً هاماً وحيوياً في نجاح المشروعات، وتكمن الأهمية هنا في التعرف على الدور البارز الذي يقوم به التخطيط الاستراتيجي في كفاءة وتفعيل المشروعات بالإقليم، خاصة مؤسسات الدولة، ثم السعي إلى اكتشاف الدور الذي يقوم به التخطيط الاستراتيجي وهو بمثابة الوصول إلى بداية صحيحة لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي بالولاية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة لتقديم مساهمة متواضعة لتحديد الدور الذي يقوم به التخطيط الاستراتيجي في كفاءة وتفعيل المشروعات التالية:

1. التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي والدور الفعال الذي يقوم به في المشروعات.
2. دراسة الأثر الإيجابي الذي يمكن أن تحدثه المشروعات إذا ما جعلت من التخطيط الإستراتيجي وظيفة أساسية لها.
3. محاولة تحديد المشاكل والمعوقات التي يمكن أن تواجهها عملية التخطيط الاستراتيجي.
4. محاولة الوصول إلى إدارة رشيدة ذات فكر إستراتيجي واضح تحقق بها كفاءة إدارة المشروعات وتستطيع الرؤى المستقبلية ورسم الأهداف وتحديد المسؤوليات.
5. أهم هدف أحسبه أن الملامح الإستراتيجية المعاصرة خلال القرن الحادي والعشرون تستوجب إعادة النظر في ممارسة العمل القيادي أسلوباً وفكراً وممارسة.
6. التعرف على ماهية المدلولات والانعكاسات السياسية والثقافية التي تؤثر على عملية التخطيط الاستراتيجي.

فروض الدراسة:

1. تؤثر متطلبات التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات.
2. تؤثر مراحل التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات.
3. تؤثر مستويات التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات.
4. تؤثر أنواع التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات.

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي وذلك بتناول الدراسات والبحوث المكتبية لبعض الكتاب وخبراء الإدارة الإستراتيجية حيث يتم الحصول على البيانات والمعلومات من مصادرها المختلفة عن طريق الاستبيان.

أدوات جمع البيانات:

- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب، المراجع، الدوريات، الرسائل الجامعية والدراسات السابقة، والتقارير، السجلات والشبكة العنكبوتية للإنترنت "قول".
- المصادر الأولية: وتمثلت في الاستبيان والمقابلات الشخصية.

مجال وحدود الدراسة:

- حدود مكانية: إقليم النيل الأزرق – السودان.
- حدود زمنية: خلال العام 2026.
- حدود بشرية: المجلس القومي للتخطيط الإستراتيجي – إقليم النيل الأزرق، قطاع الموظفين.

محاور الدراسة وخطواتها:

للإجابة على التساؤلات ولتحقيق أهداف الدراسة سوف يتم التركيز على المباحث التالية:
المبحث الأول: الدراسات السابقة.

المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي.
المبحث الثالث: الكفاءة والفعالية المشروعات.
المبحث الرابع: الدراسة الميدانية.

المبحث الأول الدراسات السابقة

1. دراسة: ثريا محمد الحسن عمر، (1999م)⁽¹⁾:

7. أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء صناعة الزيوت النباتية في السودان، رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة جامعة أم درمان الإسلامية.
8. تناولت الدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء صناعة الزيوت النباتية في السودان وتمثلت مشكلة الدراسة في أن السودان من البلاد الزراعية التي يشار إليها بالبنان، إلا أن عدم الاستفادة من الإمكانيات المتاحة في تطوير هذا القطاع مثل الكوادر الإدارية، تذبذب الإنتاج الزراعي، وعدم التطور التقني بالإضافة إلى التمويل، وتتمثل الدراسة في أن التخطيط الاستراتيجي ودوره في قطاع الزيوت باعتبارها العنصر الأساسي لتقدم واستمرارية الصناعة عامة في السودان وصناعة الزيوت بصفة خاصة، وافترضت الدراسة عدة فروض لمناقشتها وهي على النحو الآتي: ليس هنالك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء صناعة الزيوت النباتية في السودان، يؤثر الموقع من حيث القرب والبعد من مناطق إنتاج المواد الخام. يمكن الاستفادة واستغلال الطاقة القصوى في صناعة الزيوت بتوفير مدخلات الإنتاج. هنالك علاقة بين التكنولوجيا وأداء صناعة الزيوت، وهنالك علاقة بين التمويل وتحديث صناعة الزيوت، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: افتقار قطاع الزيوت النباتية للرؤية المستقبلية نتيجة لافتقاره للكوادر الإدارية المؤهلة لدعمه حتى يتمكن من التكيف مع البيئة المحيطة، العاصمة القومية هي الأفضل لصناعة الزيوت النباتية، تقلص المساحات المزروعة من الحبوب الزيتية في الآونة الأخيرة أثر على الكمية المخصصة من الحبوب الزيتية للصناعة، نتيجة لتقدم تكنولوجيا قطاع الزيوت النباتية تأثر الناتج المحلي من حيث الجودة، شروط التمويل تمثل حجر عثرة للحصول على تمويل عمليات الإنتاج، وأوصت الدراسة بضرورة الشروع في الحصول على تمويل داخلي وخارجي لقطاع الزيوت النباتية، التنسيق بين القطاعين الزراعي والصناعي، دفع القدرات البشرية ودفع الوعي الإداري، دعم الدولة لقطاع الزيوت.

2. دراسة: محمد حسين سليمان أبو صالح، (2004م)⁽²⁾:

9. أثر التخطيط الاستراتيجي على الشركات السودانية في ظل العولمة، بالتطبيق على مصنع زيوت التينل، رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة جامعة أم درمان الإسلامية، جامعة أم درمان الإسلامية. تناولت الدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على الشركات السودانية في ظل العولمة بالتطبيق على مصنع زيوت التينل، وذكر الدارس أنه في ظل ما يسمى بعصر العولمة، وزوال الحدود الجغرافية، وسياسات الحماية وظهور منظمة التجارة الدولية، وبروز الكثير من الاستراتيجيات المخططة التي مكنت بعض الدول والشركات من امتلاك مقدرات تنافسية عالية مكنتها من الإنتاج الجيد والرخيص مع التطور المذهل في عوم الإدارة والتخطيط الاستراتيجي الذي أصبح من ميزة هذا العصر، فإن التفاعل الإجمالي مع هذه البيئة الدولية المعقدة لتحقيق المصالح أمر بالغ التعقيد، باعتبار أن بنية الشركات السودانية في طريقها إلى الدولية بكل تعقيداتها، على هذا فإن الوصول إلى بناء مقدرات تنافسية عن منظور دولي للشركات السودانية يمكنها من الدخول إلى الأسواق الدولية أمراً إستراتيجياً بالغ الأهمية تعمل الدراسة إلى التحقق من ذلك، وقد تناول الدارس ثلاثة فروض هي: أن هنالك علاقة بين التخطيط من منظور دولي والدخول إلى الأسواق الخارجية في ظل العولمة، هنالك علاقة بين التخطيط من منظور دولي واستخدام الأساليب الحديثة في الإدارة، هنالك

1. ثريا محمد الحسن عمر، أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء صناعة الزيوت النباتية في السودان، رسالة ماجستير، مكتبة جامعة أم درمان الإسلامية، 1999م.

2. محمد حسين سليمان أبو صالح، أثر التخطيط الاستراتيجي على الشركات السودانية في ظل العولمة، بالتطبيق على مصنع زيوت التينل، رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة جامعة أم درمان الإسلامية، جامعة أم درمان الإسلامية، 2004م.

علاقة بين السياسات الحكومية النقية والمالية وتحقيق الميزة التنافسية الصناعية للزيوت السودانية في ظل العولمة، وتوصلت الدراسة لعدة توصيات، أهمها: العمل على استخدام الأساليب الحديثة في إدارة مصانع الزيوت النباتية، العمل على رفع مستوى الوعي لدى مديري مصانع الزيوت النباتية ليكون عالمياً، تدريب العمال على التقنية الحديثة وما يتطلبه ذلك من إنشاء مراكز تدريب متطورة وابتعاث الفنيين للخارج للتدريب والدارسة، التخطيط لصناعة الزيوت من منظور دولي كشرط أساسي للدخول إلى الأسواق الخارجية والاستفادة من الفرص المتاحة دولياً وعربياً، وخلص الدارس إلى أن معظم الباحثين السابقين كتبوا عن علاقة التخطيط الاستراتيجي وأثره على قطاع الأعمال عموماً بشقيه الزراعي والصناعي، ولكن التخطيط الاستراتيجي للدولة خاصة وأن العالم الحديث بما يواجهه من استلاب ثقافي واجتماعي وتداخل اقتصادي في ظل منظمات التجارة العالمية، والبنك الدولي وصندوق النقل الدولي علماً بأن التخطيط الاستراتيجي مبني أساساً على التحليل ومواجهة المخاطر بحسن التفكير والمواجهة العلمية التي لا تجعل المجتمع أو الدولة الكيان في مهب الريح، بذلك اتجه الباحث إلى دراسته لتخطيط الاستراتيجي ولكن يمكن أن يقوي من مكونات الدولة السودانية رغم ما تتم عبه.

3. دراسة: زاهر السيد محمد أحمد الكرسي، (2009م):⁽³⁾

تناول الدارس موضوع معوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، وتمت دراسة الحالة في كل من مشروع الجزيرة والمؤسسة الفرعية لأعمال الري، تمثلت مشكلة الدراسة من خلال التعرف على المعوقات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي وإلى ماذا تعزي هذه المعوقات، وما مدى إمكانية المؤسسات على تلك المعوقات. هدفت الدراسة إلى الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المؤسسات العامة في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتمثلت أهداف الدراسة في التعريف بمفهوم التخطيط الاستراتيجي والمعوقات التي تحول دون الوصول إلى أهداف التخطيط الاستراتيجي، التعرف على واقع وممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة والمعوقات التي تواجهها، ومن ثم التعرف على ماهية المدلولات والانعكاسات السياسية والثقافية التي تؤثر في عملية التخطيط الاستراتيجي، غطت الدراسة أدبيات التخطيط ومفهوم الإستراتيجية، الإدارة الإستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي ودراسات سابقة ذات صلة بموضوع البحث، ووضع الدارس ثلاثة فروض هي: تركيز مديري المؤسسات العامة على الأهداف غير التجارية يؤدي إلى إهمال دور التخطيط الاستراتيجي. عدم اهتمام مديري المؤسسات العامة بأهمية التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى ضعف في أداء المؤسسة، ضعف معارف مديري المؤسسات العامة يؤدي إلى عدم تحقيق أهداف تلك المؤسسات، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: أن تبني المؤسسة للتخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة، تبني المؤسسات العامة للاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة ورفع معدلات الأداء، واختتمت الدراسة بتوصيات أهمها: ضرورة تعريف المديرين على العوامل والعقبات التي تحد من القيام بوضع خطط إستراتيجية، تبني فكرة وضع الأهداف التجارية بغرض زيادة ورفع الكفاءة في ظل اشتداد المنافسة بين المؤسسات.

المبحث الثاني

التخطيط الاستراتيجي

المفهوم والأهمية والأهداف والخصائص والمتطلبات

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

كل الأطروحات والوسائل والأفكار المتناسقة والمتكاملة التي من شأنها تحديد وتخفيف المصالح الوطنية وتحقيق ميزات وقدرات تنافسية من منظور على الدولة ومؤسساتها تمكّنها من تحقيق غاياتها عبر أحسن استغلال للفرص والموارد وتستجيب عبرها للمخاطر والتهديدات ونقاط الضعف في البيئة المحلية والدولية، ويتم عبرها تحديد الرؤية والرسالة والغايات والأهداف الإستراتيجية للدولة"، ويمكن تعريفها

3. زاهر السيد محمد أحمد الكرسي، معوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة جامعة الجزيرة، 2009م.

أيضاً على أنها: "قدرة الدولة على امتلاك القوة الإستراتيجية الشاملة وتهيئة الأوضاع المطلوبة لتحقيق وتأمين المصالح الإستراتيجية الوطنية"

يعني التخطيط الإستراتيجي بإيجاد الرابط والتناسق بين الأهداف الإستراتيجية والمرحلية والأهداف قصيرة الأجل وذلك الترابط أو التناسق بين الأهداف والتشريعات السياسية والإستراتيجية وتحقيق التكامل بين كل منا، بما يتضمن كافة الجهود المتناثرة تصب في اتجاه تحقيق الغايات المحددة بأفضل السبل والتكاليف وذلك في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والمهددات والمخاطر والتطورات العلمية محلياً وإقليمياً ودوياً⁽⁴⁾.

ويعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه: "منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلين التنموية المحتملة والممكنة ويستعد لمواجهتها بتخصيص الإمكانيات المتاحة المتوقعة وتنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ"⁽⁵⁾. ويؤكد هذا التعريف على أن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن:

1. منهج ديناميكي وأسلوب علمي يجري وفقاً لمنطق وتفكير تحكمه قوانين علمية.
 2. التخطيط الاستراتيجي هو نوع من التخطيط المسبق، بل الذي يراعي ما يحيط بالمؤسسة من قوة وعوامل خارجية باعتبار أنها قد تكون أكثر تأثيراً في قوتها.
- يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: "خطة إنمائية طويلة الأجل يحدد فيها فلسفة المنظمة، الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والبرامج الزمنية وهي بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة في الإجابة على التساؤلات والوصول إلى القرارات بالنسبة للعديد من الجوانب"⁽⁶⁾.
- وفي جانب آخر فقد تم تعريف التخطيط الاستراتيجي على أنه: "أسلوب التحرك لتحقيق الميزة التنافسية لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف للمشروع سعياً لتحقيق رسالة ورؤية وأهداف المنظمة".

ثانياً: أهمية التخطيط الإستراتيجي:

تظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية⁽⁷⁾:

1. توفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات.
2. زيادة سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة لترشيد تخصيصها وتعظيم العائد من استخدامها.
3. تذبذب الظروف في حالة عدم التأكد بالنسبة للعوامل البيئية العامة والخاصة، وذلك بالتنبؤ بها، وتشخيص آثارها على حركة الإدارة وتحديد القيود التي تفرضها واستنباط الأساليب والأدوات للتعامل معها، وتفيد آثارها وتحديد الفرص المتاحة لها بما يسهم في تحقيق فعالية المنظمة.
4. تحقيق القدرة على التأثير والقيادة بالنسبة للمنتج والتسويق والجانب التكنولوجي.
5. تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط والالتزام بالأهداف الإستراتيجية.
6. تحقيق الحوار المستمر عن مستقبل المنظمة في كافة مستويات الإدارة وأقسامها الوظيفية.

ثالثاً: أهداف التخطيط الاستراتيجي:

يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق الآتي⁽⁸⁾:

1. **الربحية:** هي من الأهداف الرئيسية التي تسعى إلى تحقيقها منظمات الأعمال سواء كانت في القطاع العام والخاص.
2. **هدف النمو:** هو من أهم أهداف منظمات الأعمال وذلك لزيادة والتوسع ويعبر عن النمو بعدة مقاييس منها:

4. محمد حسين سليمان أبو صالح، أثر التخطيط الاستراتيجي على الشركات السودانية في ظل العولمة، بالتطبيق على مصنع زيوت التينل، رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة جامعة أم درمان الإسلامية، جامعة أم درمان الإسلامية، 2004م.

5. المرجع السابق، ص15.

6. محمد حسين سليمان أبو صالح، مرجع سبق ذكره، ص15.

7. المرجع السابق، ص15.

8. عائدة سيد خطاب، التخطيط الاستراتيجي، مصر، دار الحريري، 2004م، ص39.

- أ. أهداف النمو المستقر.
 - ب. أهداف النمو المنخفض.
 - ج. أهداف النمو المرتفع.
 - د. النمو في النصيب السوقي.
 - هـ. النمو في عدد العاملين ما لم يكن ذلك مصحوباً ببطالة مقنعة.
 - و. النمو في المبيعات والأرباح والأصول.
3. **هدف الابتكار:** يعتبر هدف الابتكار من الأهداف العامة لمنظمات الأعمال الناجحة التي تسعى لتحقيق النمو والقيادة في السوق.
4. **أهداف القيادة في السوق:** تسعى منظمات الأعمال إلى التعرف على مركزها التنافسي في السوق وتضع لنفسها هدفاً في هذا المجال، ويقصد بالنصيب حسب السوق نسبة مبيعات المنظمة إلى إجمالي المبيعات الكلية للصناعة في فترة زمنية معينة، فقد تكون هذه المنظمة ن يكون لها مركز القيادة في السوق بأن تكون من أكبر الشركات ذات النصيب في السوق.
5. **أهداف المسؤولية الاجتماعية:** زاد الاهتمام في الوقت الحاضر بأهداف المسؤولية الاجتماعية باعتبار المنظمة عنصراً مهماً في المجتمع تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة وأن المنظمة مسؤولة عن المساهمة في رفاهية الحياة ومواجهة المشكلات الاجتماعية والاقتصادية التي تواجه المجتمع⁽⁹⁾.
6. **هدف البقاء والاستمرار:** تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق البقاء والاستمرار من الأجل الطويل، وليس معنى البقاء هو استمرار النمو إثمًا بقاء المنظمة واستمراريتها يتوقف على فلسفة إدارتها وهيكل علاقتها وقدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة.

رابعاً: خصائص نظام التخطيط الاستراتيجي:

يتسم التخطيط الاستراتيجي بالخصائص التالية⁽¹⁰⁾:

1. الشمول والتكامل.
 2. التفاعل بين المستويات الإدارية.
 3. المرونة.
 4. التفاعل بين التخطيط والتنفيذ.
1. **الشمول والتكامل:** وذلك يتطلب أن تتعرف الإدارة على تلك المتغيرات البيئية المحيطة "الاقتصادية الاجتماعية، السياسية والتكنولوجية" لكي تؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرارات. ونظراً لأن هذه العوامل ذات طبيعة متحركة فإن هذا يؤدي إلى أن يتسم التخطيط بالديناميكية حيث أن يتنبأ عن المعلومات الواردة من البيئة، ثم يتم إعادة النظر في الأهداف والتخطيط التي تم وضعها لكي يتحقق التوافق والتكيف المستمر مع البيئة المحيطة.
- ويؤدي النظر إلى المنظمة كنظام متغير جزءاً من نظام أكبر تتكون أنظمة فرعية وتوجد علاقات التبادل والاعتماد والتغذية المرتدة بينها وبين البيئة المحيطة إلى أن يشمل التخطيط الاستراتيجي كافة أجزاء النظام⁽¹¹⁾.

2. التكامل بين المستويات الإدارية المختلفة:

يقوم التخطيط الاستراتيجي على التفاعل المستمر والتغذية المرتدة من الكل إلى الجزء، ثم من الكل مرة ثانية كما يقوم على التفاعل المستمر بين مستويات التخطيط سواء كانت تلك المستويات تتعلق بمستوى القرارات الإستراتيجية أو مستوى القرارات الإدارية والتنفيذية أو التشغيلية، وبناءً على هذا تقسم مستويات اتخاذ القرارات إلى:

9. المرجع السابق، ص39.

10. عايدة سيفد خطاب، مرجع سابق، ص10.

11. المرجع السابق، ص14.

- أ. مستوى القرارات التي تتعلق بالسياسات العامة: حيث يتم في هذا المستوى وضع أهداف وسياسات عامة للمنظمة، كما في الوثيقة أعلاه الأهداف العامة للمنظمة وسياساتها عند بدء تشغيلها.
- ب. مستوى القرارات الإستراتيجية: في هذا المستوى تكون الأهداف في صورة مخرجات محددة، ويتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالاختيار مابين البدائل الإستراتيجية الموصلة للأهداف.
- ج. مستوى القرارات الإدارية أو التنفيذية: يتعلق بأوجه النشاطات الوظيفية.
- د. مستوى القرارات التشغيلية، حيث يكون النشاط موجهاً نحو تحقيق الأهداف التشغيلية.
- ويدمج بعض الباحثين مستويات اتخاذ القرار إلى ثلاثة مستويات هي⁽¹²⁾:
- i. تسهيل عملية التخطيط بوضع الجداول الزمنية اللازمة لها، ومراجعة الخطط التي تأتي من المديرين على طول خطة السلطة للتأكد من صدقها، وعدم التعارض بينها⁽¹³⁾.
 - ii. دراسة العوامل البيئية والتنبؤ بها وتشخيص أثارها الحالية والمحتملة على المنظمة والربط بين أهداف المنظمة وإمكاناتها والقيود والفرص المتاحة لها، حيث أن كثيراً ما تنقص المديرين المهارات الكافية لإجراء هذه التنبؤات.
 - iii. تحديد المشكلات الإستراتيجية موضع البدائل المختلفة معالجتها.
- 3. المرونة:**

وهي إحدى الخصائص الهامة لنظام التخطيط الاستراتيجي ويفترض التخطيط الاستراتيجي توافر حالة عدم التأكد عند اتخاذ القرارات إذ تتخذ الإدارة عدداً من القرارات دون أن يتوافر لديها المعلومات الكاملة عن العوامل التي تؤثر على نتيجة أعمالها، وإذا أصر المدير على عدم التصرف أو اتخاذ القرارات إلا بعد توافر كل المعلومات الممكنة وإزالة كافة المخاطر فإنه يتعرض لفقد كثير من الفرص التي قد تكون ذات أثر كبير على المنظمة، ولا يقلل من ذلك ضرورة قيام المدير بحسبان المخاطر التي يتعرض لها وزيادة المعلومات عن الظروف المحيطة لاتخاذ القرار السليم.

4. التفاعل بين التخطيط والتنفيذ:

من خصائص نظام التخطيط الاستراتيجي تحقيق التفاعل والتغذية المرتدة بني التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ وبالعكس، حيث يعتمد الخطط على نتائج التنفيذ، كما أن التنفيذ يعكس نتائج التخطيط⁽¹⁴⁾.

فالإدارة على المستوى الاستراتيجي في حاجة إلى المعلومات عن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية كالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، ومعلومات عن البيئة التنافسية على المنشأة التي تعمل في مجال الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة ومعلومات رقابية عن مدى تحقيق الأهداف والخطط والبرامج بما يسمح بإعادة النظر في الخطط المحددة لتحقيق التكيف مع المتغيرات المستخدمة، وبالتالي إعادة توجيه مسارات الأنشطة في ضوء الأهداف المحددة لتحقيق التكيف للتحولات المستحدثة، وبالتالي إعادة توجيه مسارات الأنشطة في ضوء الأهداف المحددة بما يساعد على تحقيق التوازن الحركي للنظام.

إلا أنه يلاحظ أن المعلومات الرقابية التي ترفع للإدارة العليا تكون في شكل تقارير ملخصة "طبقاً لمبدأ الإدارة بالاستثناء" لكل عناصر نتائج الأداء طبقاً للأهداف والمعايير والبرامج المحددة. وتعتبر الإدارة التنفيذية حلقة وصل بين المستوى الاستراتيجي ومستوى التشغيل حيث تحول الخطط والبرامج متوسطة وقصيرة الأجل إلى أوامر وتعليمات وبرامج تشغيلية لمستوى التشغيل، كما تستغل البيانات والمعلومات عن نتائج تطبيق الخطط ويقوم بتحليلها وتقييمها ورفعها إلى الإدارة في شكل تقارير ملخصة.

وهكذا تستمر دورة تدفق المعلومات واسترجاعها بين القرارات الإستراتيجية والقرارات التشغيلية بما يساعد على استمرار المنظمة وبقائها⁽¹⁵⁾.

12. عايدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص 15.

13. المرجع السابق، ص 15.

14. عايدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص 15.

15. المرجع السابق، ص 15.

خامساً: متطلبات التخطيط الاستراتيجي:

تتعلق الإستراتيجية بالرؤية المستقبلية والتفكير الإبداعي لاتخاذ القرارات في الوقت الحاضر، تؤثر على المستقبل، أو تظهر نتائجها مستقبلاً يساعد على ذلك توفر المعلومات وتحليلها رغم تأكيد المنظمات بأهمية عملية التخطيط الاستراتيجي إلا أن معظم المنظمات لا توفر متطلبات الإعداد الفعال للخطط الإستراتيجية أو تنفيذها أو تقويمها، وفي غياب التفكير الاستراتيجي لدى قيادات المنظمة وضعف استعدادهم لإعطاء أولوية حقيقية من وقتهم وجهودهم لعملية التخطيط الاستراتيجي، فضلاً عن وجود سمات سلبية مفيدة في المناخ التنظيمي تضعف من استعداد وقدرات أعضاء المنظمة في وضع الخطط والقرارات أو تنفيذها وتقويمها، ويمكن تفصيل ذلك على النحو الآتي⁽¹⁶⁾:

1/ الرؤية الإستراتيجية:

التخطيط الاستراتيجي يهدف أساساً وبدقة إلى توضيح معالم الطريق الذي يوصلنا إلى تحقيق الأهداف⁽¹⁷⁾. ففي خلال السنوات الأخيرة الماضية أصبحت مسألة تحديد الرؤية على مستوى المنظمة "لدولة" موضوعاً مثيراً للجدل بشكل كبير، وحتى يمكن وضع رؤية ثانية وصحيحة لابد من وضوح المهام بالإضافة إلى التوقعات المستقبلية.

2/ القدرة على التحليل:

هو من متطلبات التخطيط الاستراتيجي يتعلق هذا النوع من التفكير بالنصف الأيمن من الدماغ المسئول عن التحليل والإبداع، وكثيراً ما يمكن حلها عن طريق النطق وإنما تحتاج إلى أفكار وتصورات جديدة، والتفكير التحليلي هو ذلك التفكير الذي يقوم بتحليل المشكلة إلى أجزاء، ثم يركبها بكيفية متنوعة.

3/ توفر المعلومات:

الحصول على المعومات وتوفرها وإيجاد معلومات أخرى عن طريق البحث والدراسات ومصادر المعلومات من أهم ما يتطلبه التخطيط الاستراتيجي وتعتبر البيانات والمعلومات بمثابة الدم الذي يجري ليعطي الإنسان الحياة المستمرة النبض ليمارس أنشطته كما تتوقف حياة المنظمات على وجود تلك البيانات والمعلومات وتدفعها، وحسن استخدامها وأن قدرة المخطط الاستراتيجي على تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها لاستخلاص النتائج واتخاذ قراراته الإستراتيجية لا يقل عن تجميع البيانات وتسجيلها وتبويبها في فئات تسهل عملية استخدامها لاحقاً، وإن نظام المعومات الإستراتيجي يجب أن يتسم بالدقة والتوقيت الصحيح والارتباط الوثيق بالموضوع حتى يمكن اتخاذ القرارات الإستراتيجية بما يصون الموارد ويحافظ على الموارد البشرية المتاحة ويحقق فعالية التنظيم على المدى البعيد⁽¹⁸⁾.

توجد علاقة ارتباط وثيقة بين ك من مستوى التعقيد وعدم التأكد البيئي وخصائص نظام التخطيط الاستراتيجي ومكونات نظام التخطيط الاستراتيجي ومكونات نظام المعلومات، ويرتبط ذلك بالآتي⁽¹⁹⁾:

1. إذا لم يوجد نظام معلومات متكامل فعال، لا يمكن تحديد خصائص واتجاهات العوامل الحرجة التي هي من أهم أدوار الإدارة في عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال البيانات والمعلومات التي يوفرها نظام المعلومات مع تزايد الطلب والاضطراب البيئي.
2. رغم أهمية توفر المعلومات، إلا أن الناحية إليها تختلف باختلاف مراحل عملية التخطيط وأنواع الخطط التي تتم فيها.
3. يستطيع لمدير المعاصر والذين يتعاملون مع ظاهرة عدم التأكد البيئي من خلال تخطيط استراتيجي قائم على أنظمة معلومات متكاملة فعالة أن يحققوا مستويات أداء مرتفع ونتائج مرضية.

16. طارق سليمان خافجي، مذكرة تدريبية عن برنامج التخطيط الاستراتيجي، بريطانيا، أكاديمية لتنمية البشرية، يونيو 2000م، ص16.

17. المرجع السابق، ص17

18. طارق سيمانخافجي، مرجع سابق، ص17.

19. المرجع السابق، ص17.

المبحث الثالث الكفاءة والفاعلية في المشروعات الفرق بين الكفاءة والفاعلية:

اختلف الكتاب والباحثين في تعريف الفاعلية من الناحية الاصطلاحية، ويرجع هذا الاختلاف إلى وجود تباين في وجهات نظر المنظمات والأفراد القائمين عليها، كما يرجع إلى وجود تباين واختلاف في الخلفيات العلمية لهؤلاء الكتاب والباحثين، مما أدى إلى صعوبة تحديد أهداف المنظمة والتي غالباً ما تتعدد وتتعارض ويصعب الاتفاق على صياغتها بصورة محددة، ويؤدي ذلك إلى اختلاف في تحديد مفهوم واضح وموحد للفاعلية؛ لأنها تعتمد على مدى تحقيق الأهداف بصورة جيدة (Robbins Lggo) وجاكسون، جون وآخرون (1988م).

وبناء على ما قدمه (Raymond 1982) فإن (Barnard, 1938)، يعتبر أول من حاول أن يقدم تعريف للفاعلية، حيث عرف الفاعلية بأنها: تحقيق الهدف المعين أو المحدد.

- وعرف العمل الفعال بشكل عام على أنه العمل الذي ينجز الهدف الذي تم تحديده مسبقاً.
- ويعرف Price 1972 الفاعلية بأنها: الدرجة التي عندها يتم تحقيق أهداف متعددة.
- ويعرف Freeman Fannan, 1977 الفاعلية بأنها: درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتخصصة، فيعرف الفاعلية على أنها الضوابط ذات العلاقة التي يمكن تحديدها، والنتائج التنظيمية التي يمكن تقديرها، أو زيادتها كمجموعة من المعايير والأهداف المتعددة.
- ويتعرف الفاعلية أيضاً بأنها: صفة تعني الإنتاج أو القدرة على التوصيل إلى النتيجة المرجوة.
- وتعرف المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1994م الفاعلية بأنها: "مدى صلاحية العناصر المستخدمة (المدخلات) للحصول على النتائج المطلوبة (المخرجات)، كذلك فإن قاموس الإدارة (1972م)" يعرف الفاعلية بأنها: تحقيق الأهداف الصحيحة من وجهة نظر أفضل التفسيرات الممكنة لظروف التجارة وإمكانات الربح، كما تعرف دائرة المعارف الأمريكية <http://enWikipedihidia> الفاعلية بأنها المدى الذي عنده تستطيع المنظمة تحقيق نتائج مقصودة، وتعتمد فاعلية المنظمات أيضاً على القدرة والتواصل والأخلاق، وتعتبر الأخلاق من أهم الأسس التي تعتمد عليها الفاعلية، فالمنظمة يجب أن تكون مثلاً للاحترام والأخلاق والإنصاف والنزاهة والجدارة، حتى تستطيع تحقيق التواصل مع جماهيرها للمساعدة في تحقيق أهدافها المرجوة.
- وتعرف الفاعلية بكل بساطة بالآتي:

أداء الأعمال الصحيحة To Do Right things:

لا بد لنا من معرفة الأعمال الصحيحة وتحديداتها وتعريفها لنتمكن من أدائها حيث يعرف الكثيرون الفاعلية بأنها: "الإنتاج بما يعني أن فاعلية الإنسان لم تقاس بمقياس واحد، هو مدى إنتاج هذا الإنسان، والصحيح أنه ليست هذه هي الفاعلية Effectiveness".
إن تعريف الفاعلية في كتب الإدارة شيء آخر اسمه الكفاءة للحصول على أكبر المخرجات من أقل المدخلات وتعرف الفاعلية الإدارية نسبي يختلف باختلاف تصور القيم لها "أخوارشيدة، 2006م" (20)
ويرى العمري 1992م "أنها فاعلية الفائدة بمدى الإنجاز الذي تحققه مجموعة العمل التابعة له في أهدافها. (21)

ويرى "المنيق، 1983م" أن الفاعلية تعني الوصول إلى الأهداف والنتائج المتوقعة. (22)
وعرفها آخرون بأنها: القدرة على تحقيق الأهداف في ظل الموارد المحددة المتاحة، ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها مدى تحقق الأهداف وتشتمل الفاعلية على عدة معايير أهمها:

20. الشبكة العنكبوتية بتاريخ 2014/7/25م، الموقع: www.kenanaonline.com

21. العمري، 1992م.

22. المنيق، 1983م.

- تحقيق الأهداف: تقاس فاعلية مدير المنظمة مدى تحقيق الأهداف المنشودة.
 - تأمين الموارد: المدخلات: تقاس فاعلية المدير للمنظمة بالقدرة على تأمين الموارد الضرورية للمنظمة.
 - العمليات الداخلية: تكون المنظمة فعالة أن تدفقت المعلومات ببسر وسهولة، وساد الانتماء والرضا والالتزام الوظيفي بين العاملين، مع أدنى قدرة من النزاع الضار والصراع السياسي.
 - رضا الجماعات والأطراف التي تتأثر مصالحها بالمنظمة ولهم مصلحة في بقاء المنظمة واستمرارها.
- وتعرف الكفاءة بأنها:**

- أداء الأعمال بطريقة صحيحة، وتشير الكفاءة إلى العلاقة بالموارد والنتائج، وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام والأموال والناس اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشود، وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وأن تكون المنظمة كفؤ يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه الإنتاجية لقياس الكفاءة، وتعرف الإنتاجية بأنها: نسبة المخرجات والنتائج إلى المدخلات.
- لذلك فإن الفاعلية والكفاءة هي: أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة وترتبط الفاعلية بالقيادة وترتبط الكفاءة بالإدارة لذلك فن الفاعلية تتحقق عندما يكون هنالك رؤيا واضحة وأهداف محددة واستراتيجيات ومبادئ وقيم وتنمية وتطوير وغير ذلك من سمات القيادة.
- 10. وتتحقق الكفاءة عندما يكون هنالك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة، وعندما يكون هناك فاعلية ولا توجد كفاءة فإن الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها صحيحة، وفي حالة عدم وجود فاعلية ووجود كفاءة فإن الأعمال تتجزأ، ولكن دون وضوح للأهداف، أما العلاقة بين الكفاءة والفاعلية يمكن توضيح هذه العلاقة على أساس أن الكفاءة شرط للفاعلية ومن ثم لا يمكن الأداء فعالاً، وذلك حينما يتم استغلال الموارد استغلالاً جيداً، لكن في غير الغرض أو لمجال المفيد، والشكل أدناه يوضح مفهومي الكفاءة والفاعلية والعلاقة بينهما.
- 11.

جدول (1) يوضح العلاقة بين الكفاءة والفاعلية
العلاقة بين الكفاءة والفاعلية

فاعلية عالية محور الفاعلية "نتائج"	تحقيق 2 نتائج أهداف الموارد	1 الوضع المثالي
فاعلية منخفضة	4 الوضع السلبي	ضمن استخدام الموارد 3 بدون نتائج

المصدر: أحمد ماهر، الإدارة، المبادئ والمهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2008م، ص23

- يتضح من هذه المصنوفة أنه توجد أربع حالات لعلاقة الكفاءة بالفاعلية(23):
1. **الوضع النموذجي:** حيثما تكون الكفاءة مرتفعة والفاعلية مرتفعة وهذا هو الوضع النموذجي الذي ينبغي أن تعمل الإدارة على تحقيقه، حيث تقوم باستغلال الموارد أنسب استغلال ممكن مع توجيه هذه الموارد لتحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمة.

23. أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص24.

2. **الوضع غير الممكن:** وفيه تكون الكفاءة منخفضة والفاعلية مرتفعة، وهذا أمر غير ممكن، حيث أنه لا يمكن الوصول إلى الفاعلية المرتفعة بدون الكفاءة العملية في استغلال الموارد للوصول إلى نتائج جيدة، ولكن بإهدار واستخدام العديد من الموارد المكلفة.

3. **وضع الفشل:** وفيه تكون الكفاءة عالية والفاعلية منخفضة، وفي هذه الحالة تقوم الموارد باستغلال اثنين والاستخدام الجيد للموارد المتاحة ولكن النتائج المخففة فيها تكونن سلبية، أو غير مرغوبة وذلك يكون حينما توجه الموارد إلى تحقيق أهداف غير مرغوبة للمنظمة.

4. **الوضع السالب:** وفيه تكون الكفاءة منخفضة والفاعلية أيضاً، حيث لا تقوم الإدارة بالاستغلال الجيد للموارد، ولا تحقق النتائج والأهداف المرغوبة بالمستوى المناسب.

لذلك فإن الإدارة الناجحة هي التي تقوم بتوجيه استغلال: الموارد في الاتجاه الصحي الذي يتضمن تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة والمجتمع.

ويعتبر مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفاعلية ولكن لا يجب أن يستخدم بالتنازل فقد تكون المنظمة فعالة، ولكنها ليست كفؤاً أي: أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فاعليتها، ويمكن اعتبار الكفاءة على أنها إنجاز العمل بشكل صحيح بينما فاعليتها ويمكن اعتبار الكفاءة على أنها إنجاز العمل بشكل صحيح، بينما الفاعلية هي إنجاز العمل بالشئ الصحيح وهكذا المفهومين يكملان بعضهما البعض، والفاعلية مصطلح واسع الاستعمال في مجال علم الإدارة، ذلك أن العلاقة بينهما وبين الإدارة وطيدة فالإدارة بطبيعتها ترمي إلى حسن استخدام وتنسيق الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة على أفضل نحون والفاعلية في أصلها تشير إلى ما يحدث الأثر الإيجابي المنتظر، وأي صفة ما يحقق الهدف المرسوم، فإذا كان محور الإدارة يدور حول كيفية تحديد أهداف المؤسسة وتحقيقها فإن الفاعلية هي الصفة ما يحقق هذه الأهداف.

أضف إلى ذلك أن الإدارة شديدة الارتباط بعملية التأثير، فهي بماهيتها وكيفيةها تتضمن معنى التأثير في السلوك البشري لتوجيهه نحو هدف كما أنها تعيب التأثيرات المتبادلة للمؤسسة والبنية المحيطة، وهذا ما يزيد من اهتمام الإدارة بالفاعلية، التي تتضمن في جوهرها مدلول التأثير. وعلى هذا الأساس فإن علم الإدارة يؤكد باستمرار على أهمية توافر صنعة الفاعلية في النشاطات والأشخاص والوسائل التي تتصل بالإدارة، فتجد هذا العلم يحدث عن الأداء الفعال وعن المنظمة الفعالة والمدير الفعال، والتنظيم الفعال، والبرامج الفعالة، بل وعن الإدارة الفعالة، ويرسم صوراً لكل واحد منها، ويحاول أن يحدد مكونات هذه الفاعلية، وأ، يضع المعايير لقياسها والأسس لتقييمها والأساليب المقترحة لتقييمها.

وكثيراً ما يقرن الحديث عن الفاعلية بمفهوم آخر معروف في علم الإدارة وهي الكفاءة effective Enfintive وإذا كانت الفاعلية تشير إلى معنى تحقيق النتائج المطلوبة وإحداث الأثر الإيجابي، فإن الكفاءة هي علاقة بين كمية المدخلات وكمية المخرجات، إلى أنها نسبة ما بين الموارد المستخدمة والنتائج المنجزة، بمعنى أن الكفاءة تزيد كلما كانت الموارد التي تم استعمالها أقل، قياساً بالنتائج المتحققة.

ويفهم عدد من علماء الإدارة مدلول الفاعلية على أنه يشير إلى أداء الأشياء الصحيحة (لكونها تتصل بالأهداف) أما الكفاءة فهي أداء الأشياء بطريقة صحيحة (فهي أكثر اتصالاً بكيفية أداء الأعمال)، وبمعنى آخر فإنهم يربطون الفاعلية بالقيادة، ويربطون الكفاءة بالإدارة، فالقيادة هي التي تبين الأشياء الصحيحة المطلوب إنجازها، أما الإدارة فإنها تبين كيفية إنجاز هذه الأشياء.

وللفاعلية فيما يرى الباحثان ركنان لا تقوم إلا بهما، فهما جزء من حقيقتها وأساس تكوينها، بحيث لا توجد الفاعلية إذا انتفى أحدهما ولا تتوافر إلا بتحقيقها مجتمعين، وهذان الركنان هما: تحقيق الأهداف المنشودة وإحداث التأثير الإيجابي.

وبشأن الركن الأول، فالهدف هو: (صورة لحالة مستقبلية منشودة مقرونة باستعداد لتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الصورة)، ولعل تدني نسبة تحقيق الأهداف وبالتالي تدني نسبة تحقيق الفاعلية، ينجم في المقام الأول عن غياب هذه الصورة للحالة المستقبلية، أو عدم وضوح ملامحها وأبعادها، أو نسيان معالم هذه الصورة بعد تحديدها، أكثر مما ينجم عن سوء استخدام الموارد، وأكثر مما ينجم كذلك عن ظروف طارئة خارجة عن الإرادة.

أما بخصوص الركن الثاني من أركان الفاعلية هو التأثير، فإن التأثير يشير إلى معنى ترك الأثر، والأثر يدل على العلامة أو الصورة التي يطبعها المؤثر في المتأثر، ولو إنك قلت كلمة التأثير في حلول وتأليف مضمونها في محاولة للوصول إلى دلالتها لوجدتها شديدة الارتباط بمعنى التغيير وتبديل الوضع في حال إلى آخر، بمعنى أن إحداث الأثر يؤدي إلى القيام بتغيير وضع ما قائم إلى وضع آخر يختلف عنه. ومجال التأثير طبعاً هو البيئة المحيطة، فترتفع التأثير على ما يسود هذه البيئة من أفكار وقيم واتجاهات ومفاهيم ومعتقدات وسلوكيات، وقد يقع على الوضع الاقتصادي السائد، أو على الآلات والمعدات والوسائل التكنولوجية المستخدمة أو على سبل أو أساليب الاتصالات، أو على الجانب المادي الملموس في البيئة الطبيعية، وهذا ويمكن أن يقاس التأثير من عدة جوانب منها: عمق ذلك التأثير، واتساعه، وامتداده الزمني، ونفعه ومدى توافقه مع القيم الأخلاقية.

ولا يفوتنا هنا أن نذكر أن التأثير المقصود في ركن الفاعلية هو التأثير الإيجابي، وهناك أفعال لا تترك إلا تأثيراً سلباً، لكن لا يمكن وضعها بالفاعلية، حيث أن الفاعلية بذاتها ذات مفهوم إيجابي وتزداد كلما كان التأثير أعمق وأوسع، وأنفع وأطول وأكثر توافقاً مع القيم الجلية.

كيفية اختيار المشروع:

تعريف المشروع:

المشروع هو نشاط تستخدم فيه موارد معينة وتتفق من أجله الأموال للحصول على منافع متوقعة خلال فترة زمنية معينة⁽²⁴⁾.

وقد يكون المشروع زراعي، أو صناعي، أو سياحي، أو خدمي، وقد يكون مشروعاً كبيراً أو صغيراً أو متوسط الحجم، وقد يكون مشروعاً محلياً أو مشروعاً قومياً أو مشروعاً دولياً. مصادر الأفكار للمشروعات:

من الناحية العلمية تنشأ أفكار المشروعات غالباً من:

- الطلب والاحتياجات غير المشبعة والمطلوب إنتاجها لتلبية هذه الاحتياجات.
- وجود موارد مادية وبشرية غير مستخدمة، وهناك فرص أو إمكانيات لاستخدامها في أغراض إنتاجية.
- المشاكل التي تعترض عملية التنمية تولد أفكاراً لمشاريع.
- نقص التسهيلات التسويقية للسلع مثل النقل، التخزين، التصنيع أو التعبئة، هذه النقاط توحى للمستثمر بأفكار لمشروعات جديدة.

تحديد المشروع:

الخطوة الأولى في تحديد المشروع هي⁽²⁵⁾:

التعرف على الأفكار للمشروع واختيار فكرة أو أكثر من بينها، ويتطلب ذلك إجراء فرز أولي سريع للأفكار المتاحة أو إعداد أفكار جديدة أفضل.

الخطوة الثانية:

دراسة جدوى مبدئية، والانتقاء المبدئي للمشروعات يتطلب عملية صقل أفكار المشروعات التي تشهد بالنجاح، وإعداد دراسات جدوى مبدئية قبل الاستثمار Prefeasibility Study تكفي لمجرد بيان مبررات اختيار المشروع وترتيب المشروعات المقترحة.

وحتى يمكن أخذ قرار معين بشأن جدوى هذه المشروعات بعد تقرير مختصر يشمل⁽²⁶⁾:

- حجم الطلب وسوق السلعة أو الخدمة التي سينتجها المشروع والمستفيدين أو من المتوقع خدمتهم والمناطق المستهدفة من المشروع.

24. عبد الكريم محمد يعقوب، دراسة جدوى المشروع، عمان، دار أسامة، 2007م، ص49.

25. عبد الكريم محمد يعقوب، دراسة جدوى المشروع، عمان، دار أسامة، 2007م، ص49.

26. المرجع السابق، ص51

- السلع والخدمات البديلة وتقديرات الإنتاج المناظرة لكل منها والتكنولوجيات المستخدمة منها.
- مدى توافر عناصر الإنتاج الرئيسية المطلوبة للمشروع.
- مدى تنفيذ المشروع.
- الحجم التقريبي للاستثمار ونفقات التشغيل.
- أي قيود أو عوامل أخرى يمكن أن تكون لها تأثير هام على المشروع المقترح تنفيذه والسياسات واللوائح والقوانين الحكومية الرئيسية ذات الصلة بالمشروع.
- وإذا اتضحت ميزة فكرة المشروع تحصل على معلومات إضافية أخرى عن المشروع مثل:
- دراسة منفصلة للسوق.
- مدى توافر المهارات الفنية اللازمة للمشروع.
- دراسات تقييمي نتائج المشروعات المتشابهة للاستفادة منها.
- الخصائص الاقتصادية والاجتماعية لسكان المنطقة التي سيقام فيها المشروع.

الخطوة الثالثة: معايير انتقاء المشروع:

- في هذه الخطوة تطبق معايير عامة لانتقاء المشروع، على سبيل المثال، هناك أفكار لمشروعات يمكن استبعادها بسرعة إذا كانت:
- غير ملائمة تكنولوجيا.
 - عدم توافر المواد الخام والمهارات الفنية بدرجة كافية.
 - تنطوي فكرة المشروع على درجة كبيرة من المخاطر.
 - المشروع له تكاليف اجتماعية وبيئية باهظة.
- إعداد المشروع:
- بعد مرور المشروع بالخطوات السابقة فإن الظروف تصبح مواتية لإجراء دراسات الجدوى الأكثر تكلفة وهي مرحلة الدقة والتأكد من النواحي الفنية والمالية والاقتصادية والتسويقية والبيئية للمشروع.

المبحث الرابع

الدراسة الميدانية

أسلوب الدراسة:

- يستخدم الدارس المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول دراسة: دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة وفعالية المشروعات، بالتطبيق على الأمانة العامة لمجلس التخطيط الاستراتيجي، إقليم النيل الأزرق، كما استخدم الدارس مصدرين أساسيين للمعلومات:
- **المصادر الثانوية:** حيث اتجه الباحثان في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب، المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
 - **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحثان إلى جمع البيانات الأولية نم خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، المقابلات الشخصية التي أجراها مع مدير المؤسسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة (90) فرداً. قام الباحثان باستخدام طريقة العينة العشوائية، وتم توزيع عينة استطلاعية حجمها (39) استبانة لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة

للاختبار تم توزيع (80) استبانة على عينة الدراسة، وتم الحصول على (75) استبانة بنسبة استرداد بلغت (63%).

استبانة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول واقع: دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات من خلال دراسة تطبيقية على الأمانة العامة لمجلس التخطيط الاستراتيجي إقليم النيل الأزرق، وتتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب والتي تتمثل في: النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، مكان الميلاد، ومدة الخدمة.
- القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة، وتتكون الاستبانة من (15) فقرة موزعة على (4) محاور رئيسية هي:

المحور الأول: أنواع التخطيط ويتكون من (4) فقرات.
المحور الثاني: مراحل التخطيط الاستراتيجي ويتكون من (4) فقرات
المحور الثالث: متطلبات التخطيط الاستراتيجي ويتكون من (3) فقرات.
المحور الرابع: مستويات التخطيط الاستراتيجي ويتكون من (4) فقرات.
تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب الجدول (2) أدناه:

جدول (2) يوضح استجابة المبحوثين لفقرات الاستبيان
استجابة المبحوثين لفقرات الاستبيان

درجة الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: إعداد الباحثان، من بيانات الدراسة الميدانية: 2026م

صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحثان بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

الأولى: صدق المحكمين:

عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من ثلاثة أشخاص متخصصين في إدارة الأعمال والإحصاء والحاسوب.

الثانية: صدق المقياس:

1. الاتساق الداخلي (Internal Validity): يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحثان بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

2. الصدق البنائي (Structure Validity): يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، بين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

3. ثبات الاستبانة (Reliability): يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

أولاً: نتائج الاتساق الداخلي:

يوضح الجدول (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي يوضح أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع له.

جدول (3) يوضح معامل الارتباط فقرات المحور الأول
معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية Sig	معامل سبيرمان للاارتباط	الفقرة
**0.002	0.345	التخطيط طويل الأجل هو الذي يرتبط بتحقيق أهداف المشروع ويساعد في رفع وكفاءة وتفعيل المشروعات على المدى البعيد.
**0.000	0.49	التخطيط طويل الأجل يمد المشروع بالكوادر البشرية التي تساعد وتفعيل المشروعات.
**0.000	0.704	التخطيط متوسط الأجل هو الأساس الذي تستند عليه كفاءة وتفعيل المشروعات.
**0.000	0.796	التخطيط قصير الأجل يحقق نتائج إيجابية للمشروع وبالتالي تزيد من كفاءة وتفعيل المشروعات

المصدر: إعداد الباحثان، من بيانات الدراسة الميدانية: 2026م.

وضح الجدول (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.01$) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع له.

جدول (4) يوضح معامل ارتباط الفقرات المحور الثاني
معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية

القيمة الاحتمالية Sig	معامل سبيرمان للاارتباط	الفقرة
**0.000	0.585	الإعداد والتحضير بخطة الإستراتيجية هي الأساس في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات.
**0.000	0.665	رسالة وغاية المؤسسة هي العنصر الأساسي في كفاءة وتفعيل المشروعات.
**0.000	0.502	تحديد الأهداف بشكل محدد وقابل للقياس هي النواة في تفعيل المشروعات.
**0.000	0.653	معدل قياس أداء المشروع يزداد كفاءته وفاعليته.

المصدر: إعداد الباحثان، من بيانات الدراسة الميدانية: 2026م.

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$
وضح جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع له.

جدول (5) يوضح فقرات المحور الثالث
معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية

القيمة الاحتمالية Sig	معامل سبيرمان للاارتباط	الفقرة
**0.000	0.368	توفر المعلومات من مقومات التخطيط الفعال الذي يساعد في كفاءة المشروعات.
**0.000	0.546	القدرة على التحليل يقلل نسبة الخطأ في الكفاءة ويفعل المشروعات.
**0.000	0.747	تؤثر رؤية ورسالة المنظمة في كفاءة وتفعيل المشروعات

المصدر: إعداد الباحثان، من بيانات الدراسة الميدانية: 2026م.

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$
 وضح جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمجال، والذي بين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع له.

جدول (6) يوضح فقرات المحور الرابع
معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية

القيمة الاحتمالية Sig	معامل سبيرمان للاارتباط	الفقرة
**0.000	0.648	تطبيق الإستراتيجية على مستوى الدولة يزيد كفاءة ويفعل المشروعات.
**0.000	0.667	الإستراتيجية على مستوى قطاعات الأعمال تحقق العدالة في كفاءة وتفعيل المشروعات.
**0.000	0.695	إستراتيجية الوظائف الأساس في كفاءة وتفعيل المشروعات.
**0.000	0.750	إتباع الدولة للإستراتيجية القومية الشاملة تساعد في إنجاح وتفعيل المشروعات

المصدر: إعداد الباحثان، من بيانات الدراسة الميدانية: 2026م

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$
 وضح جدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية للمجال، والذي بين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع له.

الصدق البنائي (Structure Validity):

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، عن مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.
 جدول (7) أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضع لقياسه.

جدول (7) يوضح معامل الارتباط في جميع المحاور الاستبانية
معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من محاور الاستبانية والدرجة الكلية للاستبانية

الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
المحور الأول	0.648	**0.000
المحور الثاني	0.667	**0.000
المحور الثالث	0.695	**0.000
المحور الرابع	0.750	**0.000

المصدر: إعداد الباحثان، من بيانات الدراسة الميدانية: 2026م

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

ثبات الاستبانية (Reliability):

بشبات الاستبانية أن تعطي هذه الاستبانية نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانية أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانية يعني الاستقرار في نتائج الاستبانية وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، تحقق الباحث من ثبات استبانية الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:

معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient):

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانية، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول

(8).

جدول (8) يوضح نتائج ألفا كرونباخ
نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانية

الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
أنواع التخطيط الاستراتيجي.	0.67	**0.000
مراحل التخطيط الاستراتيجي.	0.62	**0.000
متطلبات التخطيط الاستراتيجي.	0.73	**0.000
مستويات التخطيط الاستراتيجي.	0.63	**0.000
جميع مجالات الاستبانية	0.71	**0.000

المصدر: إعداد الباحثان، من بيانات الدراسة الميدانية: 2026م

واضح من النتائج الموضحة في الجدول (8) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال يتراوح بين (0.62 , 0.73) لكل مجال من مجالات الاستبانية، كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانية كانت (0.71) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الاستبانية في صورتها النهائية، قابلة للتوزيع، وبذلك يكون الباحثان قد تأكدا من صدق وثبات استبانية الدراسة، مما يجعله على قناعة تامة بصحة الاستبانية وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قام الباحثان بتفريغ وتحليل الاستبانية من خلال برنامج التحليل الإحصائي (Statistical Package for the Social Science - Spss)، وسوف يتم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية، وذلك بسبب أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

– النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الدارس في وصف عينة الدراسة.

- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط يستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات في حالة البيانات اللامعلمية.
- اختبار الإشارة (Sign Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستبانة قد وصلت إلى درجة الحياد، وهي 3 أم لا؟

ثانياً: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:

ما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع:

جدول (9) يوضح أفراد عينة حسب النوع

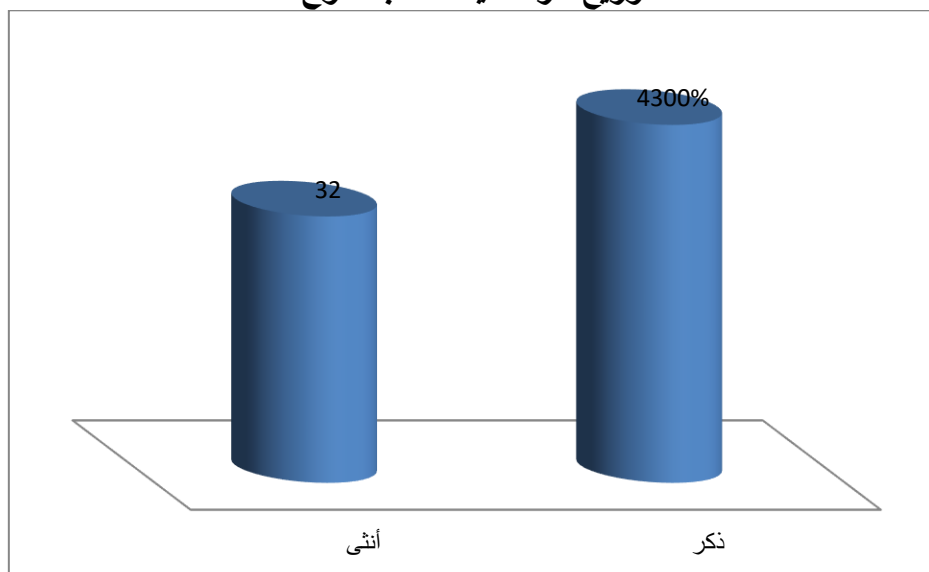
توزيع أفراد عينة حسب النوع

المقياس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	43%	32	75%
النسبة %	57.3%	42.7%	100%

المصدر: إعداد الباحثان، من بيانات الدراسة الميدانية: 2026

شكل (1) يوضح أفراد عينة حسب النوع

توزيع أفراد عينة حسب النوع



يتضح من الجدول (9) والشكل (1) أن نسبة 57.3% من عينة الدراسة من الذكور 42.7% من الإناث وهذا يدل على الغالبية من العينة هم جنس الذكور.

جدول (10) يوضح أفراد عينة حسب العمر

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

المقياس	أقل من 30 سنة	من 30 وأقل من 40 سنة	من 40-50 سنة	المجموع
التكرار	44	29	2	75
النسبة	58.7	38.7	2.6	100%

المصدر: إعداد الباحثان، من بيانات الدراسة الميدانية: 2026م

يتضح من الجدول (10) أن نسبة 58.7% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة و 38.7% أعمارهم تتراوح بين 30-40 سنة، و 2.7% أعمارهم تتراوح بين 40-50 سنة، ونفس النسبة للذين أعمارهم أكثر من 50 سنة، وهذا يدل على أن العينة من الفئة العمرية قادرة على الإجابة على الاستبانة.

جدول (11) يوضح أفراد عينة حسب المستوى التعليمي
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المقياس	ثانوي	جامعي	فوق الجامعي	المجموع
التكرار	4	60	11	75
النسبة	5.3	80	14.7	100%

إعداد: الباحثان، من بيانات الدراسة الميدانية، 2026

يتضح من الجدول (11) أن معظم عينة الدراسة من حملة الشهادة الجامعية بنسبة 80%، وأن 14.7% من حملة الدرجة فوق الجامعية، وتوضح النتائج أيضاً أن نسبة 5.3% من أفراد العينة من حملة شهادة ثانوي.

جدول (12) يوضح أفراد عينة حسب مدة الخدمة
توزيع أفراد عينة حسب مدة الخدمة

المقياس	من (2-5)	من (5-10) سنوات	من (10-15) سنة	من (15-20) سنة	المجموع
التكرار	29	38	4	4	75
النسبة	38.7	50.7	5.3	5.3	100

إعداد: الباحثان، من بيانات الدراسة الميدانية: 2026

يتضح من جدول (12) أن هناك 50.7% مدة الخدمة من 5-10 سنة وهي النسبة الأكبر، وأن هناك 38.7% مدة الخدمة من 2-5 تمثل نسبة الثانية، تساوي نسبة 5.3% لكل من مدة الخدمة للسنوات من 15-20 و 20 سنة.

فرضيات الدراسة:

أولاً: ثم إيجاد النسب المئوية والتكرارات ولمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي، ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة، في هذا المجال. تيار الإشارة (sign Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحيات في 3 أم لا.

تم اختبار فرضيات الدراسة، فقد تم استخدام الاختبارات غير المعلمية (اختبار الإشارة مان وتتي، واختبار باسكال، والأس)، هذه الاختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم للدراسة يعتبر مقياساً ترتيبياً.

اختبار الفرضيات باستخدام اختبار الإشارة مثلاً المعرفة ما إذا كان متوسط (وسيط) درجة الإجابة يساوي قيمة معينة وذلك في حالة البيانات الترتيبية أو البيانات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي، وفي هذه الحالة يتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

الفرضية الصفرية:

إن متوسط درجة الإجابة يساوي 3 وهي درجة الحيات حسب مقياس ليكرت المستخدم.

الفرضية البديلة:

كانت Sig (P-Value) أكبر من مستوى الدلالة (حسب نتائج برنامج Spss) فإنه لا يمكن للفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد العينة حول الظاهرة موضع الدراسة، لا .. جوهرياً عن

درجة الحياد، وهي 2، أما إذا كانت sig (P-vale) أقل من مستوى الدلالة 0.05 - ... رفض الفرضية الصفية وقبول الفرضية البديلة القائلة: أن متوسط آراء أفراد العينة يختلف جوهرياً عن .. الحياد، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن .. الحياد، وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة عن درجة الحياد والعكس صحيح.

جدول (13) يوضح التكرارات والنسب المئوية المحور الأول
يوضح التكرارات والنسب المئوية وقيم اختبار الإشارة ومستوى المعنوية للمحور الأول

الفقرة	النسب المئوية					المتوسط	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
التخطيط طويل الأجل هو الذي يرتبط بتحقيق أهداف المشروع ويساعد في رفع وكفاءة وتفعيل المشروعات على المدى البعيد.	41.3	54.7	2.7	1.3	0	4.36	0.87	0.000
التخطيط طويل الأجل يمد المشروع الكوادر البشرية التي تساعد وتفعيل المشروعات.	44	37.7	12	4	1.3	4.2	0.84	0.000
التخطيط متوسط الأجل هو الأساس الذي تستند عليه كفاءة وتفعيل المشروعات.	17.3	45.3	22.7	12	2.7	3.63	0.73	0.000
التخطيط قصير الأجل يحقق نتائج إيجابية للمشروع وبالتالي تزيد من كفاءة وتفعيل المشروعات	21.3	32.0	18.7	22.7	5.3	3.41	0.78	0.000
المجال الأول	31	42.7	14.0	10	2.3	3.9	0.78	0.000

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$
يوضح جدول (13) أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي (4.36) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 87% والقيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا ما يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن: (التخطيط طويل الأجل هو الذي يرتبط بتحقيق أهداف المشروع ويعد في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات على المدى البعيد).
المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي (4.2) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 84% والقيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد، وهي 3 وهذا ما يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة، أي: (التخطيط طويل الأجل يمد المشروع بالكوادر البشرية التي تساعد وتفعيل المشروعات).
المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يساوي (3.63) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73%، والقيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة، أي: (التخطيط متوسط الأجل هو الأساس الذي تستند عليه كفاءة وتفعيل المشروعات).

المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي (3.41) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68% والقيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05\alpha =$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد، وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 78% والقيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر الفرضية: (يؤثر التخطيط الاستراتيجي على رفع كفاءة المشروعات) - دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05\alpha =$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور يختلف جوهرياً عن درجة الحياد، وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفرضية.

جدول (14) التكرارات والنسب المئوية المحور الثاني
التكرارات والنسب المئوية وقيم اختبار الإشارة ومستوى المعنوية للمحور الثاني

الفقرة	النسب المئوية						المتوسط	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
الإعداد والتحضير بخطة إستراتيجية هي الأساس في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات	30	37.3	2.7	0	0	4.57	91.0	0.000	
رسالة وغاية المؤسسة هي العنصر الأساسي في كفاءة وتفعيل المشروعات.	37.3	41.3	12	8	1.3	4.05	81.0	0.000	
تحديد الأهداف بشكل محدد وقابل للقياس هي النواة في تفعيل المشروعات.	60	36	4	0	0	1.56	0.91	0.000	
معدل قياس أداء المشروع يزيد كفاءته وفاعليته.	57.3	30.7	10.7	1.3	0	4.44	0.	0.000	
المحور الثاني	53.65	36.33	7.35	2.33	0.33	4.41	0.88	0.000	

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05\alpha =$

يوضح جدول (14) أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي (4.57) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (91) والقيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05\alpha =$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد، وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن: (الإعداد والتحضير بخطة الإستراتيجية هي الأساس في رفع كفاءة تشغيل المشروعات).

المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي (4.05) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (81%) والقيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05\alpha =$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن: (رسالة وغاية المؤسسة هي العنصر الأساسي في كفاءة وتفعيل المشروعات).

جدول (15) التكرارات والنسب المئوية المحور الثالث
التكرارات والنسب المئوية وقيم اختبار الإشارة ومستوى المعنوية للمحور الثالث

مستوى المعنوية	الأهمية النسبية	المتوسط	النسب المئوية					الفقرة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
0.000	0.86	4.28	0	4	12	39	48	تطبيق الإستراتيجية على مستوى الدولة يزيد كفاءة ويفعل المشروعات
0.000	0.80	4.01	0	5.3	17.3	48	29.3	الإستراتيجية على مستوى قطاعات الأعمال تحقق العدالة في كفاءة وتفعيل المشروعات.
0.000	0.81	4.03	0	4	14.7	50.7	29.3	إستراتيجية الوظائف الأساسي في كفاءة وتفعيل المشروعات
0.000	0.85	4.27	1.3	2.7	10.7	38.7	46.7	تباع الدولة الإستراتيجية القومية الشاملة تساعد في النجاح وتفعيل المشروعات
0.000	0.83	4.15	0.33	4.00	13.68	43.35	38.33	المحور الثاني

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ يوضح جدول (15) أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي (4.28) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 86% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة أي أن: (تطبيق الإستراتيجية على مستوى الدولة يزيد كفاءة ويفعل المشروعات).

المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي (4.01) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة أي أن: (الإستراتيجية على مستوى قطاعات الأعمال تحقق العدالة في كفاءة وتفعيل المشروعات).

المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يساوي (4.01) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة أي أن: (إستراتيجية الوظائف هي الأساس في كفاءة وتفعيل المشروعات).

المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي (4.27) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 85% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة أي أن: (إتباع الدولة الإستراتيجية القومية الشاملة يساعد في إنجاح وتفعيل المشروعات).

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 83% والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر الفرضية: تؤثر مستويات التخطيط الاستراتيجي في رفع

كفاءة وتفعيل المشروعات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور يختلف جوهرياً عن درجة الحياد، وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفرضية.

النتائج:

من خلال ما تم تناوله في الجانبين النظري والتطبيقي، يمكن تقديم مجموعة من النتائج وهي:

1. تحقيق أهداف المشروع يتطلب التخطيط طويل الأجل.
2. التخطيط طويل الأجل يمد المشروع بالكوادر البشرية المؤهلة.
3. كفاءة وتفعيل المشروعات يتطلب تخطيط متوسط الأجل.
4. أنواع التخطيط الاستراتيجي تؤثر في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات.
5. لرفع كفاءة وتفعيل المشروعات يجب الإعداد والتحضير بخطة إستراتيجية ناجحة.
6. تحديد الأهداف بشكل محدد وقابل للقياس هي النواة في تفعيل المشروعات.
7. معدل قياس أداء المشروع يزيد كفاءته وفاعليته.
8. مراحل التخطيط الاستراتيجي تؤثر في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات.
9. توفر المعلومات من مقومات التخطيط الفعال الذي يساعد في كفاءة وتفعيل المشروعات.
10. القدرة على التحليل تقلل نسبة الخطأ في الكفاءة وتفعيل المشروعات.
11. تؤثر رؤية ورسالة المنظمة في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات.
12. تؤثر متطلبات التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة وتفعيل المشروعات.

التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت لها الدراسة يوصي الدارس بالآتي:

1. ضرورة العمل على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المشروعات من أجل التغلب على المعوقات التي تواجه المشروعات.
2. اعتماد الاستراتيجيات الجيدة عبرة استشارة الخبراء، وتكوين فريق التخطيط الاستراتيجي بطرح أفكار جيدة وتحصل على معلومات سليمة من البيئة.
3. على المشروعات أن تتبنى فكرة وضع الأهداف التجارية بغرض زيادة ورفع الكفاءة في ظل اشتداد المنافسة بين المشروعات.
4. زياد وعي وإدراك المديرين بعوامل البيئة الداخلية والخارجية التي يجب تحليلها قبل الشروع في التخطيط الاستراتيجي.
5. الأخذ بسياسة المحافظة على أعلى مستوى من الخطط يتماشى مع التغيرات الخارجية التي تطرأ في بيئة العمل.
6. على المشروعات العاملة تحديد الآليات التي بمقتضاها يتم التحكم في رفع وكفاءة وتفعيل المشروعات الإستراتيجية.
7. ضرورة تحديد المدلولات والانعكاسات السياسية والثقافية التي لها أثر واضح في عملية التخطيط الاستراتيجي.
8. الاهتمام بتطوير كفاءة وتفعيل المشروعات وربط المشروعات تقنياً بالولاية.
9. تفعيل وحدات التخطيط الاستراتيجي بالوزارات والمحليات.
10. تقديم التدريب الكافي والدعم الفني لتأهيل وحدات التخطيط الاستراتيجي.
11. ضرورة توفير التمويل اللازم لضمان تنفيذ أنشطة التخطيط الاستراتيجي بالولاية.
12. خلق وتقوية الشراكات مع منظمات المجتمع المدني ووكالات الأمم المتحدة والمنظمات الدولية بالولاية.
13. ضرورة تفعيل المواعين الإبرادية بالولاية.
14. الاهتمام بتطوير كفاءة وفاعلية المحليات وربط المحليات تقنياً بالولاية.

15. إدخال التقنية في العمليات الإدارية والحسابية والمالية.

المراجع

المراجع العربية

1. أبو بكر، مصطفى محمود. (2002). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
2. أبو ناعم، عبد الحميد مصطفى. (2006). الإدارة الاستراتيجية. القاهرة: الدار الهندسية.
3. أبو صالح، محمد حسين. (2009). التخطيط الاستراتيجي (ط. 4). الخرطوم: مطابع السودان للعملة.
4. إدريس، ثابت عبد الرحمن، وموسى، جمال الدين حمد، وأبو بكر، مصطفى محمود. (2002). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
5. توفيق، عبد الرحمن 50. (1999). كتاباً في الإدارة: ضعف فكرة القادة ورجال الأعمال (ج. 1، التطوير التنظيمي). القاهرة: مركز الخبرات المهنية.
6. خانجي، طارق سليمان. (2005، يونيو). مذكرة تدريبية عن برنامج التخطيط الاستراتيجي. بريطانيا: أكاديمية التنمية البشرية.
7. خطاب، عابدة سيد. (2004). التخطيط الاستراتيجي. مصر: دار الحريري.
8. القطامين، أحمد. (2000). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية. عمان: دار محمد للنشر والتوزيع.
9. ماهر، أحمد. (2007). الإدارة الاستراتيجية (ط. 4). الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
10. محمد، إبراهيم، وآخرون. (د.ت.). الإدارة: الأصول والمبادئ العلمية والعقلية والتنظيمية. القاهرة: مكتبة عين شمس.
11. مصطفى، أحمد سيد. (2005). الإدارة الاستراتيجية: دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي. القاهرة: الجدية.
12. ياسين، سعد غالب. (2002). الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
13. يعقوب، عبد الكريم محمد. (2007). دراسة جدوى المشروع. عمان: دار أسامة للنشر.

المراجع الأجنبية

14. Higgins, J. M., & Vincze, J. W. (1993). Strategic management: Text and cases (5th ed.). Fort Worth: Harcourt Brace Jovanovich.

مواقع الإنترنت

15. موقع كنانة أونلاين. (د.ت.). استرجع من www.kenanaonline.com :