

## أهمية الإدارة العلمية في التخطيط الاستراتيجي في السودان

د. ناصر على ابوظه<sup>1</sup>

د. نجم الدين محمد عبدالله<sup>2</sup>

أ. عبدالمنعم محمد المصطفى<sup>3</sup>

### مستخلص المقال :

تناولت الدراسة أهمية الإدارة العلمية في التخطيط الاستراتيجي في السودان. تمثلت مشكلة الدراسة في أن التخطيط الاستراتيجي في السودان يصطدم بمجموعة من المعوقات والتي من أبرزها عدم تطبيق الإدارة العلمية بصورة منهجية، الأمر يتطلب ضرورة وجود المقومات اللازمة لإنجاحه. بنيت الدراسة علي فرضيات إن التخطيط الاستراتيجي عملية ضرورية لتقدم وتطور الدولة ، ولكن إذا تطورت الدولة بطريقة غير مخطط لها فمن الصعب المحافظة علي استمرار هذا التطور وبالتالي يكون عرضة للتراجع بصورة سريعة جداً ، نبعت أهمية الدراسة في أن التخطيط الاستراتيجي أصبح من أهم الأولويات لتحقيق التطور والنمو للدول المختلفة إذ بدونه لا يمكن الحديث عن التطور المستدام .هدفت الدراسة الإلمام بمفهوم الإدارة العلمية وإمكانية تطبيقها في السودان ، اتبعت الدراسة المنهج التاريخي والتحليلي والوصفي والمنهج المقارن، خرجت الدراسة بعدة نتائج هناك غياب للرؤية الاستراتيجية لدى متخذي القرار بأهمية الإدارة العلمية في التخطيط الاستراتيجي القومي بالدولة وإنعكاس ذلك على الأداء العام في المؤسسات المختلفة مما يؤدي الى ضعف الأداء الوظيفي.أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بالتخطيط الاستراتيجي والإدارة العلمية وربطهم بأهداف الاستراتيجية القومية الشاملة وتحديد المجالات القطاعية للتخطيط الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية : التخطيط الاستراتيجي - الإدارة العلمية الحديثة

### Abstract

The study dealt with the importance of scientific management in strategic planning in Sudan. The problem of the study was that the strategic planning in Sudan confronted with a set of obstacles, the most prominent of which is the lack of systematic application of

<sup>1</sup> - أستاذ مشارك - كلية إدارة الأعمال - جامعة الزعيم الأزهرى.

<sup>2</sup> أستاذ مساعد-كلية إدارة الأعمال - جامعة الزعيم الأزهرى.

<sup>3</sup> باحث.

scientific management, 1920 t requires the need for the necessary elements to make it successful. The study was based on the assumptions that strategic planning is a necessary process for the progress and development of the state, but if the state evolves in an unplanned way it is difficult to maintain the continuation of this development, therefore, it is exposing to decline very quickly. The importance of the study stems from the fact that strategic planning has become one of the most important priorities for achieving the development and growth of different countries, without it, we cannot talk about sustainable development. The study aimed at gaining an understanding of the concept of scientific management and its applicability in Sudan, the study followed the historical, analytical, descriptive and comparative approach; the study concluded that there is a lack of strategic vision among decision makers regarding the importance of scientific management in the national strategic planning in the country, and its reflection in the overall performance in different institutions, which leads to poor job performance. The study recommended the need to pay attention to strategic planning and scientific management, and linking them to the objectives of the comprehensive national strategy and identify sectoral areas of strategic planning.

Keywords: Strategic Planning - Modern Scientific Management.

#### المقدمة :

إستخدم لفظ الإستراتيجية منذ عدة قرون في العمليات الحربية وهي كلمة يونانية مشتقة من كلمة إستراتيجوس وتعني فن القيادة ويعرف قاموس المورد كلمة الإستراتيجية بأنها تعني علم أو فن الحرب وإدارة العمليات العسكرية ، وأشار قاموس أكسفورد إلى أن الإستراتيجية تعني الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة علي الموقف والعدو بصورة شاملة<sup>1</sup>.

وإنتقل مفهوم الإستراتيجية إلي الحياة المدنية في أشكالها المختلفة في الثلاثين سنة الأخيرة من القرن العشرين ، عندما دعا الرئيس الأمريكي الأسبق ليندون جونسون في عام 1965م إلي

---

1 محمد حسين سليمان، التخطيط الإستراتيجي القومي، شركة مطابع العملة السودانية، الخرطوم، 2008م،

تطبيق التخطيط الإستراتيجي في جميع الأجهزة الفيدرالية للحكومة الأمريكية . قبل نهاية الستينات من القرن الماضي عبر التخطيط الإستراتيجي حدود الولايات المتحدة إلي أوريا ثم إلي بعض الدول النامية وأهم تلك الدول ماليزيا ودول العالم الثالث.

إن العمل دون تخطيط إستراتيجي يصبح ضرباً من العبث وإهداراً للوقت، وبالتالي تعم الفوضى والارتجالية الأمر الذي يجعل تحقيق الهدف أمراً صعباً وتبرز أهمية التخطيط في توقعاته للمستقبل وما قد يحمله من مفاجات وتقلبات حيث أن الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية وبالتالي فإن تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة ، مما يفرض علي متخذي القرار وضع الإحتياجات اللازمة لما قد يكون عليه هذا المستقبل وتكوين فكرة عن ما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف وخلال مراحل التنفيذ المختلفة.

الإدارة قديمة قدم البشرية وهي تتخلل جميع نشاطات الإنسان في مختلف المنظمات المؤسسات وهي تسعى للوصول إلي غايات وأهداف محددة من خلال توحيد الجهد البشري المشترك، مع توفير الوسائل والآليات المادية والفنية والبشرية المناسبة، في تحقيق ذلك، والانسان ظل ولا يزال محور اهتمام كافة المجتمعات ومن ثم تحرص دوماً على تحقيق نهضة الإنسان ورفاهيته وتؤمن في الوقت ذاته انه صانع النهضة والرفاهية ، وتؤكد الشواهد والتجارب والخبرات السابقة انه يقع على عاتق السواد الأعظم من عبء السعي لتحقيق هذه النهضة ، ولقد ظهرت الإدارة منذ نشأة الإنسان وازداد الاهتمام بها منذ أن عرف الانسان أهمية التخطيط والتنظيم والرقابة على انشطته منذ آلاف السنين.

#### أهمية الدراسة :

تنبع أهمية البحث من أن التخطيط الإستراتيجي أصبح من أهم الأولويات لتحقيق التطور والنمو للدول المختلفة إذ بدونه لا يمكن الحديث عن التطور المستدام ، كما أنه أصبح من سمات المجتمعات المتحضرة، وهو يجنب عنصر المفاجأة في زمن أصبح سمته الأبرز التغيير ، بالإضافة إلي أنه يجعل هناك إمكانية لقياس مستوي التطور والتقدم داخل الدولة وعدم ترك الأمور لتخبط والعشوائية .

#### أهداف الدراسة :

يهدف البحث إلي الآتي:

1. توضيح المفاهيم المتعلقة بمصطلح الإستراتيجية، مثل التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، وغيرها من المفاهيم ، خاصة وأن هناك خلط بينها من قبل مستخدمي هذه المصطلحات.

2. الإلمام بمفهوم الإدارة العلمية وإمكانية تطبيقها في السودان.

عرض الخطط الإستراتيجية التي تم رسمها في السودان بواسطة الحكومات المختلفة ، حتي يتم دعم النواحي الإيجابية فيها وتفادي السلبيات.

مشكلة الدراسة :

تكمن مشكلة البحث في أن التخطيط الإستراتيجي عملية معقدة تحتاج إلي حسابات دقيقة وفق معايير محددة، كما أنه يتطلب الدراية والمعرفة بعملية التخطيط الإستراتيجي نفسها من جهة والإحاطة بكل تفاصيل الكيان الذي تم وضع الخطة من أجله سواء كان (دولة أو مؤسسة أو فرد... الخ) من جهة أخرى ، وفي المقابل نجد أن التخطيط الإستراتيجي في السودان يصطدم بمجموعة من المعوقات والتي من أبرزها عدم تطبيق الإدارة العلمية، الأمر يتطلب ضرورة المقومات اللازمة لانجاحه ، وصولاً إلي المرحلة التي يصبح فيها التخطيط الإستراتيجي جزء من ثقافة المجتمع السوداني في مستوياته المختلفة.وهنا يبرز السؤال ماهو دور الإدارة العلمية في التخطيط الإستراتيجي بالسودان ؟

فرضيات الدراسة :

1. إن التخطيط الإستراتيجي عملية ضرورية لتقدم وتطور الدولة ، ولكن إذا تطورت الدولة بطريقة غير مخطط لها (وهذا أمر شبه مستحيل) فمن الصعب المحافظة علي إستمرار هذا التطور وبالتالي يكون عرضة للتراجع بصورة سريعة جداً ، لذلك يفضل أن يكون وتطور الدولة مبني علي أسس علمية ووفقاً لتخطيط إستراتيجي محكم حتي يتم ضمان إستمرار التطور والتحكم فيه عبر الإدارة العلمية.

2. شهد السودان عبر فترات الحكم المختلفة رسم العديد من الخطط الإستراتيجية ، الا أن تلك الخطط شابهها العديد من أوجه القصور مما أثر علي مستوي تنفيذها ولكن هذا لا يعني أنها فشلت تماماً ، بل حققت نجاحاً نسبياً في بعض الجوانب خاصة الجانب الإقتصادي.

منهج البحث :

يتم الإعتماد علي المنهج التاريخي وذلك لمعرفة تاريخ التخطيط الأستراتيجي والدراسات المتعلقة بي الإدارة العلمية في الفترات السابقة ، كذلك المنهج التحليلي الوصفي لوصف الظواهر

## مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الأول (9) و(9) إلكترونياً - سبتمبر 2020م

المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي في السودان والمتغيرات الحديثة ، كما يستخدم المنهج المقارن لدراسة ومقارنة تطبيق الإدارة العلمية في التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات الدولة المختلفة والأجهزة المصاحبة لها .

### حدود البحث

الحدود المكانية ( السودان )

الحدود الزمانية 2000م-2018م

الدراسات السابقة :

الدراسة إعتمدت عدة دراسات سابقة ومنها :

1. طارق بشير هارون ، التخطيط الإستراتيجي للتنمية المستدامة في السودان ، رسالة دكتوراة في الدراسات الإستراتيجية ، كلية العلوم السياسية والدراسات الإستراتيجية ، جامعة الزعيم الأزهري ، الخرطوم ، السودان ، 2014 . إهتمت الدراسة بالسودان والدول النامية وهي الدول التي تتسم بمستوى معيشي منخفض ، وهذه الدول لديها خصائصها منها السياسية والاجتماعية والاقتصادية والإدارة ، نجد خصائصها السياسية تتسم بسيطرة فئة او عائلة على الحكم ، كما هدفت الدراسة الى توجيه النمو الاقتصادي نحو مستقبل يحى البيئة ويحافظ عليها ولا يؤثر على التنمية الاقتصادية ، سيتطلب ذلك شكل من أشكال التنظيم البيئي حتى نحصل على تنمية مستدامة وينبغي .

خرج البحث بعدة نتائج ابرزها هنالك حوجة مأساة لضرورة صياغة إستراتيجية فاعلة بغرض الإصلاح لسياسة السودان الخارجية في ظل الجمهورية الثانية بعد انفصال جنوب السودان وذلك تماشياً مع طبيعة المرحلة .

البحث لم يتناول دور الإدارة العلمية في التخطيط الإستراتيجي ولكنه ركز على التنمية المستدامة كعامل مهم في التخطيط الإستراتيجي ، لذلك تأتي أهمية البحث في أنه يضيف الإدارة العلمية في التخطيط الإستراتيجي بالسودان .

2. محمود أحمد سالم الغوطي. " دور التخطيط الاستراتيجي في رفع لكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة في الجامعات النظامية الفلسطينية -"، رسالة ماجستير في التربية (غير منشورة)، قسم المناهج وطرائق التدريس، الجامعة الإسلامية، غزة. (2017).

تكمن أهمية البحث في ربط التخطيط الإستراتيجي بالكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الذي يتعبر له دوراً فعالاً في الإدارة العلمية للمؤسسات المختلفة ومقياس لجودة الأداء ، وتبرز أهداف الدراسة في أنها تبرز محددات الإدارة البشرية والمادية والتكنولوجية وادارات الجودة المختلفة في العمل المؤسسي .

الدراسة خرجت بعدة نتائج ابرزها يمكن تلخيص دور التخطيط الإستراتيجي للأنظمة والعمليات الإدارية في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين . كما يساهم في وضع العمليات الإستراتيجية في التخطيط والتنظيم والتوجيه في العمل العام .

البحث يتعرض للعمل الداري للمؤسسات وتنظيم الأداء ، وهو ما يتفق مع البحث فيما يتعلق بأهمية الإدارة في ضبط الأداء عبر التخطيط الإستراتيجي ، لكن يختلف مع الدراسة في عدم شمولية الأدارة العلمية في كافة مؤسسات الدولة عبر التخطيط الإستراتيجي .

3. بومدين، يوسف دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية: مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم ،"ISO - الحاصل على شهادة الجودة العالمية التسيير. (2006).

تتجلى أهمية الدراسة الحالية في تناولها لموضوع يتسم بالحدثة حيث يعد هذا الموضوع حتى وان كان على مستوى دراسته والخوض فيه يعدوا بعيدا عن مجال التطبيق في المؤسسات الجزائرية سواء الصناعية منها أو الخدمية فضلا عن وجود فجوة معرفية في تبني هذه الفلسفة وفي تهيئة شروط تطبيقها من قبل مدراء المؤسسات الجزائرية، فسوف نحاول لفت انتباه أنظار القائمين على أمر المؤسسات الجزائرية إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة والذي يعتبر من الافرازات الهامة لتطور الفكر الإداري والذي اثبت كفاءته وأمكن من خلاله التغلب على ما يعترض المؤسسة من مشاكل تتعلق بالجودة والإنتاجية . كما تناولت أهداف الدراسة عرض و تقديم الإطار الفكري و النظري لأسلوب إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية من حيث النشأة و التطور والمفهوم و مجالات التطبيق و إظهار المخاطر التي تحول دون نجاح تطبيقها في الواقع العملي . في محاولة لتقليل الفجوة المعرفية و العلمية في تبني هذه الفلسفة بهدف استخلاص الأساليب المناسبة .

خرجت الدراسة بعدة نتائج ابرزها أن تطور المفهوم المرتبط بالجودة و مزامنته لتطور نظريات التسيير في تحقيق الجودة بدأ منذ حوالي 1900 م بما يعرف بعملية الإشراف. إلا أننا نستطيع

القول أن الجودة قد مرت بأربعة مراحل : التفتيش ، مراقبة الجودة ، تأكيد الجودة ، وإدارة الجودة الشاملة التي تهدف الى التطوير الشامل والمستمر لنظام الجودة .

تتفق هذه الدراسة مع البحث بأهمية الجودة الشاملة في التطوير المؤسسي والشامل للمؤسسات وهو جزء مهم في عمليات الإدارة العلمية ورسم الخطط الإستراتيجية ، لكن الدراسة لم تركز على التخطيط الإستراتيجي بشكل عام .

4. العتيبي. عامر ذياب. ، "أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن. (2012) ، .

تبرز أهمية الدراسة في أنها ترس الأنجاهات التي سوف تسلكها المؤسسات في المستقبل في إطارها البيئي الداخلي والخارجي ، من أجل زيادة كفاءة المؤسسات وفاعلية أداءها التشغيلي والوظيفي ، كما تهدف الدراسة الى التعرف على مدى فاعلية المؤسسات المستقلة بدولة الكويت.

خرجت الدراسة بعدة نتائج ابرزها هناك علاقة مرتبطة بين التحسين المستمر في فاعلية المؤسسات بالتخطيط ، تختلف الدراسة عن البحث في أنها لم تبرز دور الإدارة العلمية في التخطيط الإستراتيجي كعامل مهم في عملية التطوير المؤسسي على المدى البعيد مفهوم الإدارة العلمية :

بالرغم من هذا لم يظهر الاهتمام عالمياً بالإدارة كفكر ومفاهيم ومبادئ ونظريات إلا في أواخر القرن التاسع عشر.<sup>(1)</sup> وعلى الرغم من ذلك لم يتفق علماء الإدارة والكتاب والباحثين على تعريف واضح ومحدد للإدارة ويرجع ذلك الاختلاف على عدة اسباب بعضها يرجع الى طبيعة الإدارة المتغيرة والبعض الآخر مرده الى تباين اهتمامات ومدخل تفكير هؤلاء الكتاب والباحثين ومن اهم تعريفات الإدارة تعريف تايلور الذي عرف الإدارة بانها تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة. أما ديل فقد عرف الإدارة بانها : عملية تنظيم واستخدام الموارد لتحقيق أهداف محددة، وعرف كونترالإدارة بانها : توفير البيئة المناسبة لعمل الافراد في التنظيمات الرسمية ، ويشير دراكر ان الإدارة هي وظيفة ومعرفة وعلم يتم انجازه ويطبقه المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتولى هذه الأعمال ، ويرى ستونر

1 شوقي حسين، أصول الإدارة ، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984م، ص 207

ان الادار هي عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والتوظيف والرقابة والقيادة على جهود كل الافراد وكذلك استخدام الموارد الاخرى لتحقيق الاهداف التنظيمية .  
ومهما اختلف المفكرون في تعريف الإدارة هي عمل متطور أتى بمبتكرات كثيرة لتسهيل التحركات الداخلية ضمن المؤسسة أو المنظمة سواء كانت حكومية أو أهلية الوصول الى أقصى وأمثل استغلال ممكن للطاقات بأرخص وأبسط التشكيلات ، وإقامة العلاقات الخارجية بالجمهور والإدارات الأخرى على أساس من حيازة ثقة المقابل وتحصيل تعاونه ، وبالإمكان الاستفادة بتوسع من أساليب الإدارة الحديثة وعلى الأخص أساليب إدارة الأجهزة المتخصصة. إن الإدارة قبل كل شي عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة أو المؤسسة ، كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت المؤسسة من أجل تحقيقها ، متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة (1)

لذا يمكن تناول أهمية الإدارة العلمية في التخطيط الاستراتيجي من خلال الآتي :  
أهم عناصر الإدارة :

أولاً : التخطيط: هو الوظيفة الإدارة الأولى أي أول عنصر من عناصر الإدارة ، ونظراً لان الإدارة هي عملية تحتاج إلى قدر كبير من التفكير والقدرة على التنبؤ بالظروف المستقبلية وما قد يترتب على ذلك من مخاطر فإن القيام بهذه الوظيفة يكون من اختصاص الإدارة العليا في المقام الأول وكلما كان التخطيط فعالاً ومبنياً على أسس علمية ورشيدة ، كلما أمكن انجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة والتخطيط مطلوباً على جميع المستويات الإدارة إلا أنه أكثر أهمية على مستوى الإدارة العليا ، وتتكامل عناصر التخطيط مع العناصر الإدارة الأخرى من تنظيم وقيادة وتوجيه ورقابة وغير من العناصر الإدارة الأخرى بحيث لا يمكن الفصل بين تلك العناصر ، فالعملية الإدارة متكاملة مع بعضها البعض بحيث يقوم أي مدير في اي مستوى إداري بوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في آن واحد وإن اختلف الوقت المطلوب لكل وطبقة حسب المستوى التنظيمي الذي يشغله المدير (2) .

1 شوقي عبدالله، إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، دار المشرف الثقافي، عمان 2006م، ص 6

2 محمد الفاتح محمود، مبادئ الإدارة، دار الجنان، 2014م .، ص 65

ثانياً: التنظيم : وهي الوظيفة الإدارية الثانية التي تلي وظيفة التخطيط والتنظيم ليس هدف بل هي وسيلة لتحقيق الأهداف، التنظيم بين العلاقات بين الأنشطة والسلطات وهي عبارة عن عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.<sup>(1)</sup>

ثالثاً: التوظيف: وهو من أهم عناصر الإدارة وهو يشير إلى الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والموارد الطبيعية ، ويشير توظيف الموارد البشرية إلى العملية التي من خلالها يتم استيعاب الأفراد في الوحدات الإدارية المختلفة وفقاً لمواصفات الوظيفة وطبقاً لمؤهلاتهم وتخصصاتهم ، أما توظيف الموارد الطبيعية فيشير إلى الاستغلال والاستخدام الأمثل للموارد بقدر الحاجة أي دون المبالغة في الصرف.<sup>(2)</sup>

رابعاً: التوجيه : بمجرد الانتهاء من الخطط وبناء هياكل أو وحدات تنظيمية وإدارية التنظيمي وتوظيف الموارد الطبيعية والبشرية فيما تكون الخطوة التالية هي توجيه الأفراد اتجاه تحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها ، وذلك من خلال الإرشاد ، وعنصر التوجيه كعنصر من عناصر الإدارة يشار إليه أحياناً على أنه التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. ولهذا يعتبر التوجيه والعنصر والوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى.<sup>(3)</sup>

خامساً: الرقابة: التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه يجب أن يتم متابعتها للحفاظ عليها وعنصر الرقابة هو المعنى بالفعل بمتابعة كل العناصر السابقة، وبناء على ذلك تعتبر الرقابة الإدارة عنصراً رئيسياً وهاماً من عناصر العملية الإدارية التي يقوم بها إداري في أي مستوى إداري.<sup>(4)</sup>

#### أهمية الإدارة العلمية في التخطيط الاستراتيجي :

من خلال أهمية وظائف الإدارة العلمية ، حيث للإدارة العلمية عدد من الوظائف هي ذو أهمية قصوى في تحقيق الغايات والأهداف وذلك الأهمية تتجلى في الآتي :

1- أهمية التنظيم في الإدارة العلمية ، وترجع أهمية القيام بوظيفة التنظيم إلى أنها تمثل العنصر والأداء الأساسية لتحقيق الأهداف ، حيث أن التنظيم الجيد هو الذي يساعد على التنسيق التام بين مختلف الإدارات والأقسام في مستويات المؤسسة الإدارية حتى لا يحدث أي

1 زيد سليمان، إدارة اختيار الموظفين، دار الراية للنشر، الأردن، 2014م، ص 21

2 زيد سليمان، مرجع سابق، ص 24

3 زيد سليمان، مرجع سابق، ص 26

4 حسن عبدالفتاح، مبادئ الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1992م، ص 117

## مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الأول (9) و(9) إلكترونياً - سبتمبر 2020م

تضارب أو ازدواج يعوق إعداد الأداء بالإضافة إلى ذلك فالتنظيم الجيد هو الذي يعمل على إعداد وتهيئة المناخ والبيئة والظروف الملائمة للعمل وهذا يؤدي حتماً إلى زيادة إنتاجية العاملين ويرفع روحهم المعنوية ويحافظ على كفاءتهم وحيويتهم<sup>1</sup>.

### 2. أهمية الاتصال في الإدارة العلمية :

إذا كان الاتصال عنصراً هاماً في حياة الفرد العادي فإنه لا يقل أهمية في حياة المؤسسات الإدارية فإنه لا يقل أهمية في حياة المؤسسات الإدارية بمختلف مستوياتها، إن معظم مشكلات اليوم ليست في عالم الأشياء ولكن في عالم الأشخاص وإن أكبر فشل للإنسان كان وما يزال هو عدم القدرة على التعاون مع الآخرين<sup>(2)</sup>.

### تطبيق الإدارة العلمية في السودان:

تدور الرؤية الإستراتيجية العامة حول استكمال بناء أمة سودانية موحدة آمنة متحضرة متقدمة متطورة ، أمة تقوم على وحدة أهداف وغايات عامة ، بتنوع ثقافي واجتماعي وسياسي وجغرافي اكتست جزئياته وكياناته بعوامل القوة الدافعة إلى التطوير والتحديث المرتكز على الفكر القويم والسلوك المتحضر. وأصبح واضحاً أن الرؤية تواجه تحديات علي أرض الواقع في الأطر المحلية والإقليمية والقارية والدولية ولمواجهة هذه التحديات وُضعت أهداف موضوعية تحقق الرؤى الشاملة.

إن تنفيذ هذه الأهداف استوجب بلورة سياسات عملية ممكنة التحقيق والقياس. حظي التخطيط الاستراتيجي بقبول كبير من مديري وأعضاء مجالس إدارة المؤسسات، وإن كان ذلك على المستوى النظري ولم يتم بعد على الصعيد العملي بالشكل الذي يمثل ثقافة سائدة في المؤسسة. وفي الواقع فإن البيئة المعاصرة التي تتسم بالتعقيد وسرعة الحركة وتزايد المنافسة، تؤكد على حتمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات العامة. إن المؤسسات التي تفشل في أي تخطيط للمستقبل غالباً ما تكون عرضة لفقدان فرصها في توسيع قاعدة مواردها أو زيادة وتنوع خدماتها كما أنها تخاطر بعدم اللحاق بالاحتياجات والمتطلبات المتغيرة لعملائها وتواجه بتطورات غير متوقعة وقد يكون الثمن الذي تدفعه لعدم التخطيط الإدارية العلمية تقوم على الآتي : ( ثورة الإدارة العلمية)و غالباً ما يصطدم تطبيق النهج العلمي في الإدارة أو

1 عبدالله عبد الرحيم، أصول الإدارة والتنظيم، مطبعة النيلين، الخرطوم، 2000م، ص 51

2 شعبان فرح، الاتصالات الإدارية، دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 138

التخطيط في السودان بالسمات الشخصية السلبية المرتكزة علي الثقافة اليدوية والتي تجعل من صاحبها<sup>1</sup>:

1. يميل لمنهج رزق اليوم باليوم.
2. لا يصبر علي تحقيق النتائج ويسعي للمكسب السريع.
3. البعد عن المؤسسة والانحراف نحو تضخم الذات وتجنيس الآخر.
4. الخلافات وعدم إحادة الشراكة.
5. عدم وضوح الرؤيا عند إجراء أي تحليل وعدم القدرة للنفاز لجوهر الأشياء ومسبباتها مع الميل لشخصية الأشياء والظواهر.
6. مقاومة التغيير وعدم توفر الإدارة لذلك.

إن ترجمة الإستراتيجية ربع القرنية برؤيتها ورسالتها وقيمها إلى خطط مرحلية وبرامج معلومة الأهداف والأولويات يعجل ببلوغ نتائجها الكمية والنوعية وفق برنامج وطني للتطوير والإنجاز ولتعظيم قدرات المؤسسات وترشيد استخدام الموارد البشرية والطبيعية.<sup>2</sup>

إن الإستراتيجية القومية بمداهها الزمني تستهدف بدءاً الإنسان السوداني ، غاية ووسيلة ، من أجل حياة كريمة تسودها الحرية والعدل والأمن والسلام الاجتماعي والتعايش السلمي على امتداد رقعة بلادنا الواسعة .

تعتبر الإدارة العلمية هي اوجه التعاون الإنساني وأقدم الممارسات الإنسانية ، وان الإنسان هو أساس العملية الإدار بكل مستوياتها، فالإنسان مخلوق إجتماعي ليعيش الاجماعيه كذلك هي المفتاح السوي وتقوم بدور فعال في تطوير وتنمية المجتمعات .

#### الحكومة الالكترونية والإدارة العلمية بالتخطيط :

إن الحكومة الالكترونية تمثل أسلوباً جديداً لتقديم الخدمات للمواطن بهدف رفع كفاءة الأداء الحكومي وخفض الإجراءات الروتينية التي يعاني منها المواطن وتوفير المعلومات والبيانات بطريقة سهلة للاستفادة من الثورة الرقمية الهائلة، وبناء على ذلك تتعدد التعاريف المستخدمة للحكومة الالكترونية مثل ان تعنى تغير أسلوب أداء الخدمة من أسلوب يتميز بالروتين والبيروقراطية وتعدد وتعقد الإجراءات إلى أسلوب يتميز بشكل الكتروني يمكن من خلاله تقديم

1 طارق عثمان الطاهر، التأثير السلي للسمات الشخصية في التخطيط الإستراتيجي بالسودان، المكتبة الوطنية للنشر، الخرطوم، 2016.

2 المرجع السابق .

## مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الأول (9) و(9) إلكترونياً - سبتمبر 2020م

الخدمة للمواطن بطريقة سهلة وآمنة عبر الوسائل الحديثة مما يوفر الكثير من الجهد والمال للمواطن والدولة فتتخفف بذلك تكلفة أداء الخدمات وتزداد جودتها.<sup>1</sup> بالإضافة إلى تقديم كافة الاحتياجات من المعلومات للمواطنين عن الخدمات والقوانين واللوائح والتشريعات عبر شبكة الانترنت.

تم إطلاق موقع بوابة الحكومة الإلكترونية في 23 مايو 2007 ويقوم المركز القومي للمعلومات الذراع الاستشاري للدولة بإدارته كجزء من الإستراتيجية الوطنية لجمهورية السودان في تنفيذ البرامج الشاملة للحكومة الإلكترونية. قام مصممو موقع البوابة الإلكترونية عند إنشائها بمراعاة ضرورة توافقها مع المعايير الفنية المعتمدة عالمياً لضمان تمتع مستخدمي البوابة الإلكترونية بأعلى مستويات الكفاءة في الاستخدام والأداء والأمن للمحتويات. وتتحقق إمكانية الوصول إلى الخدمات الإلكترونية عن طريق توفير الخدمات الإلكترونية عبر البوابة إما عن طريق التكامل مع جهات حكومية أخرى، أو عن طريق توفير روابط المواقع الإلكترونية لتلك الجهات ولخدماتها على البوابة.<sup>2</sup>

بالإضافة إلى تقديم كافة الاحتياجات من المعلومات للمواطنين عن الخدمات والقوانين واللوائح والتشريعات عبر شبكة الانترنت. بالتالي تشمل الحكومة الإلكترونية على ثلاثة أبعاد :

### الأول : الخدمات الإلكترونية :

حيث يتم تقديم خدمات حكومية للمواطنين عبر الطرق والوسائل الإلكترونية الحديثة . وقد شهد السودان في الآونة الأخيرة انطلاق عدد كبير من الخدمات الإلكترونية مثل : التقديم الإلكتروني للجامعات و اعلان نتائج شهادة الأساس والثانوي و توزيع الطلاب وخدمة التقديم للحج وخدمات الجمارك والسجل المدني وخدمات أخرى في مختلف المجالات توجت ببوابة حكومة السودان الإلكترونية و متوقع زيادة عدد الخدمات الإلكترونية المتاحة في الفترة القادمة لتشمل كافة قطاعات الخدمات الحكومية .

### الثاني : الإدارة الإلكترونية:

باستخدام برامج وتطبيقات الحاسب ذات التقنية العالية لرفع كفاءة مستوى الأداء بما يمكن من تبسيط إجراءات سير العمل داخل الهيئات الحكومية بصورة تنعكس على سرعة وكفاءة الخدمة المقدمة. وقد تم اعتماد عدة أنظمة مالية ومحاسبية وإدارية وأنظمة شؤون

1 راشد فضل بابكر، أهمية أمن المعلومات في الحكومة الإلكترونية، موقع وزارة الداخلية .

2 موقع الحكومة الإلكترونية بالسودان. [www.esudan.gov.sd](http://www.esudan.gov.sd)

## مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الأول (9) و(9) إلكترونياً - سبتمبر 2020م

الأفراد والمشتريات في الوحدات الحكومية . كما تم وضع معايير تضبط مواصفات هذه البرمجيات .

الثالث : التبادلات المالية الالكترونية:

وهي عملية السداد مقابل الخدمات التي يحصل عليها المواطن مثل سداد فواتير التليفون ، سداد مقابل الحصول على مستخرج شهادة ميلاد أو سداد مخالفات المرور أو إجراء مزايدات حكومية أو أي خدمات أخرى وفي هذا البعد يستعد المركز القومي للمعلومات لتدشين منصة الدفع الالكتروني (سداد) لتمكن المواطن ومتلقي الخدمة من سداد الالتزامات المالية بطريقة سهلة ومبسطة وأمنة .

الأهداف التي تسعى الحكومة الالكترونية إلى تحقيقها فيما يلي :

1. تقديم الخدمات للمواطنين بطريقة آمنة و سهلة وسريعة ومنخفضة التكاليف وخفض الاحتكاك بين موظفي الحكومة والمواطنين.
2. إتاحة المعلومات عن كافة القوانين واللوائح الحكومية للمواطنين على شبكة الانترنت لمعرفة اللوائح التي تحكم موضوع أو قضية معينة.
3. تحديد متطلبات الحصول على الخدمة والنماذج المطلوبة بما يمكن من استكمالها قبل الذهاب لمكان أداء الخدمة ومن ثم تخفيض الوقت والجهد اللازم لأداء الخدمة.
4. الارتقاء بثقافة ووعي المواطنين من خلال تشجيعهم على استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.
5. توفير مناخ ملائم للاستثمار يعمل على تخفيض المعوقات والإجراءات التي تحول دون جذب المستثمرين وبما يوفر عامل جذب للشركات العاملة في مجال التكنولوجيا.
6. رفع كفاءة الأداء الحكومي والإعداد للاندماج في النظام العالمي لمواكبة نظم المعلومات الحديثة المتبعة.
7. ترشيد الإنفاق الحكومي واستبدال استخدام المستندات الورقية والمخازن المتكدسة بالوثائق والمستندات بالتحول نحو استخدام الوثائق الالكترونية.
8. التخلص من بعض صور الفساد وسوء الإدارة .
9. تحقيق الشفافية من خلال إتاحة المعلومات بصورة متكافئة لكافة المؤسسات والمواطنين.<sup>1</sup>

1 موقع الحكومة الالكترونية بالسودان. [www.esudan.gov.sd](http://www.esudan.gov.sd)

معوّقات تواجه الحكومة الإلكترونية بالسودان:

أولاً الدولة العميقة: في السياسة تعني مجموعة التحالفات النافذة، وهي مجموعات مناهضة للإصلاح داخل النظام السياسي الواحد، وهذا العمق يستمد من تضارب الأدوار التي تنتج عنها في الغالب خلافات ما بين الجهاز التنفيذي والجهاز التشريعي بحيث عقارب ساعة كل جهاز ضد عقارب الأخر، كل في اتجاه فتتضارب السياسات ويبدأ دور "اللوبيات" الاقتصادية أو السياسية في تفكيك قرارات الدولة، وتحاول هذه اللوبيات التأثير على مفاصل القرار السياسي والذي يسيطر بدوره على النظام القضائي وتظهر حينها معالم تفكك الدولة في ظهور المحسوبية والوساطة والرشاوى والفساد وتغيب حينها مظاهر حقوق الإنسان وينقسم حينها المجتمع إلى طبقتين، طبقة غنية وطبقة فقيرة، هذا هو تعريف السياسي للدولة العميقة.<sup>1</sup>

ثانياً عدم توفر الإرادة السياسية :

يبرز ذلك من خلال ضعف استجابة بعض الولايات لمشروع الحكومة الإلكترونية وعدم تطبيق البرنامج لتفادي الخلاف مع المركز في برنامج الدخل القومي وتقسيم الموارد بين الطرفين الأمر الذي يشكل عقبة حقيقية أمام تطبيق هذا البرنامج على المستوى القومي. لذلك أن هناك خطوات جارية فيما يتعلق بالقوانين والتشريعات الخاصة بالمشروع، مشيراً في هذا الصدد إلى أن مشروع الرقم الموحد من المتوقع إجازته من مجلس الوزراء هناك مشروع قانون الحصول على المعلومات وأضاف أن جميع الوزارات مربوطة بشبكة واحدة فيما يتعلق بالحكومة الإلكترونية، إضافة إلى 57 وحدة حكومية، كما أن محليات الخرطوم مرتبطة مع رئاسة الولاية.<sup>2</sup>

ثالثاً عدم التحديث في البيانات وبطء البرامج التقنية :

قلة الاهتمام بإدخال وتحديث البيانات، حيث برزت أهمية تطبيق والتدريب على نظام إدخال البيانات باعتباره نظاماً فاعلاً وأساساً لتنفيذ الحكم الرشيد الذي يتضمن العدالة في توزيع الثروة والموارد والخدمات . كما أن بطء البرامج التقنية يساهم في تعطيل عمل الحكومة ويفقدها خسائر كبيرة في التحويلات والأنشطة المالية ويفقد المساهمين والمواطنين الثقة في الجهاز الحكومي في سرعة العمل والكفاءة الإدارية .

السودان ومستقبل الإدارة العلمية :

1 نجلاء عباس، الحكومة الإلكترونية، الطريق لمحاربة الفساد، صحيفة الإنتباهة، 30 - 04 - 2014.

2 المرجع السابق نفسه.

## مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الأول (9) و(9) إلكترونياً - سبتمبر 2020م

تبرز الإدارة العلمية للتخطيط الاستراتيجي من خلال الاستخدام المكثف لتقانة المعلومات والاتصالات، والبرمجيات الذكية لإدارة الموارد الحكومية GRP يمكن أن تصنع الفارق، وتقفز بالتخطيط الاستراتيجي في السودان من مرحلة التنظير، لمرحلة التحكم الفعلي في مسارات النمو والتنمية.

### الرؤية الإستراتيجية القومية للدولة :

هي نقطة النهاية لتحقيق الإستراتيجية ولا يمكن تحقيقها والوصول إليها إلا عبر (7) اتجاهات وهذه السبعة اتجاهات تحتاج لجهد في (7) مجالات للسودان:<sup>1</sup>

1- جهد سياسي

2- جهد اقتصادي

3- جهد علمي

4- جهد اجتماعي

5- جهد اعلامي

6- جهد امني

7- جهد تقني

وتسمى هذه المجالات بالغايات السبعة ولذلك فإن التحليل الذي تبني عليه الإستراتيجية مبني على المعلومات والبيانات وهذا غير موجود في السودان، والإدارة العلمية المتطورة فمثلاً التحليل الاستراتيجي في مجال الزراعة يعني ربط بين البيانات والمعلومات بين وزارة الزراعة والصناعة وكذلك الثقافة كمعرفة اقتصادية وبالتالي تحقيق الغاية الزراعية.

فإذا كنت وزير خارجية مثلاً وأنت منحدر من ولاية جنوب كردفان واخترت تصنيع الآليات ليكون للصادر الظروف البيئية هنالك ويأتي وزير الصناعة مثلاً من القضارف ويختار إنتاج الزيوت الفاخرة للصادر ويأتي وزير الزراعة ويبنى إستراتيجية للصادر على القطن وإذا كان الوزير من الجزيرة وزير الطرق والجسور تكون إستراتيجية لبناء طرق وكباري في كسلا وعطبرة مثلاً ووزير التعليم العالي يقيم إستراتيجية على صناعة الورق ووزير البحث العلمي على النخيل والبرتقال....وهذه تمثل شكل إستراتيجية لدولة!

1 مقابلة مع الدكتور محمد حسين أبو صالح، جامعة ام درمان الإسلامية، معهد الدراسات الاستراتيجية، الخرطوم، بتاريخ 2019/2/12م .

ولذلك لابد أن تكون بيانات ومعلومات الزراعة تنتج معلومة في الصناعة ومعرفة في الثقافة والإعلام وتنتج أيضاً معلومات وبيانات في البحث العلمي وفي الخارجية وفي الطرق والجسور فكل المجالات تعمل لإنتاج الغاية والهدف الواحد لإستراتيجية وزارة التجارة الخارجية وهي إنتاج الألبان الفاخرة وبالتالي تكون هناك ترابط للبيانات والمعلومات والتي تعطينا في النهاية إستراتيجية منتجه فلا بد من الربط بين البيئة الداخلية والخارجية وبين البيئة الداخلية والمستقبل. جهاز التخطيط الاستراتيجي في الدول التي تقدمت وتطورت هو الجهاز الأول في الدولة فمثلاً هناك (16) حكومة أمريكية كان القرار الأول للرئيس المنتخب فيها هو تعيين كبير الاستراتيجيين ومن ثم بعد ذلك يعمل على فهم باقي المواضيع والمكتب الاستراتيجي الأول يكون دائماً بجوار مكتب الرئيس ولذلك نجد أن 52% من أنشطة التخطيط الاستراتيجي في العالم تسمى بجهاز الأمن القومي كما في أمريكا (وكالة الأمن القومي) إذن نحن نفقد العقل الاستراتيجي في السودان.

وبالتالي نقول هنا لا يوجد تخطيط استراتيجي واضح في السودان علي خلاف سنغافورة التي تبلغ مساحتها ثلث مساحة الخرطوم في 20 سنة من 7 مليار دولار إلى 360 مليار دولار ومن 430 ألف دولار مرتب في السنة إلى 80 ألف دولار الآن أين نحن من سنغافورة.

#### سياسة القهر التشريعي :

لابد أن يترافق مع هذا المنعي العلمي، ثورة على مستوى التشريع، بحيث يتم تمكين المخطط الاستراتيجي من التحكم في مسار تنفيذ الخطة الإستراتيجية بالقانون. وأن يكفل القانون محاسبة وأبعاد كل من يتسبب قصداً أو إهمالاً في إعاقة مسار التخطيط الاستراتيجي<sup>1</sup>. وهناك قانون يسمى بقانون (القهر التشريعي) فلا توجد دولة قامت إلا وكانت لديها فكرة ورؤية جامدة مع قائد قاهر بالحق من أجل الحق فالقرآن قاهر بالحق ومن أجل الحق فتجارب الدول حولنا (ماليزيا، كوريا، تركيا، سنغافورة) كلها لديها القهر التشريعي فنحن نفتقد للعقل الاستراتيجي والعقيدة الإستراتيجية ولا توجد ترتيبات واضحة بأن السودان بعد (20) سنة إلى اي ذاهب؟

لقد أعطت ولاية الخرطوم نموذجاً لسيادة مفاهيم التخطيط الاستراتيجي من خلال التشريع ومن خلال آلية التنفيذ. فقد تم إجازة قانون التخطيط الاستراتيجي الذي يلزم الجهات الرسمية

1 عادل عبد العزيز الفكي، معوقات التخطيط الاستراتيجي في السودان، مدير عام قطاع الاقتصاد بوزارة المالية والاقتصاد وشئون المستهلك- ولاية الخرطوم، مقابلة - فبراير 2018 .

## مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الأول (9) و(9) إلكترونياً - سبتمبر 2020م

من وزارات ومحليات وهيئات ومؤسسات بالخطة الإستراتيجية. ويحاسب كل من يعيق المسار الاستراتيجي بعقوبات إدارية وجنائية بما في ذلك الأبعاد من المناصب الوزارية والتنفيذية. وفي الجانب الإداري فقد تم ترفيع المجلس الأعلى للتخطيط الاستراتيجي إلى وزارة كاملة هي وزارة التخطيط الاستراتيجي والمعلومات، ووضع لها هيكلًا يضمن التبعية الفنية الكاملة لإدارات وأقسام التخطيط الاستراتيجي بالوزارات والهيئات والمؤسسات لوزارة التخطيط الاستراتيجي والمعلومات. وتم ربط جميع الشركاء ضمن شبكة معلومات واحدة تضمن انسياب المعلومات ومراقبة ومتابعة المسار الاستراتيجي في كل وقت بحيث يتم التدخل لتعديل المسار عند الحاجة بالسرعة والكفاءة المطلوبتين.

لإنجاح التخطيط الاستراتيجي في مستقبل السودان يجب أن نقف قليلاً عنده السودان الجهاز الهيكلي التنظيمي لإدارة التخطيط الاستراتيجي يعتمد علي ثلاث قطاعات ( الحكم والإدارة - الاجتماعية والثقافية - الاقتصادية).

أن هذه القطاعات لو نظرنا في محتوياتها نجد أنها تضم عدد من الوزارات ، فأصبح التخطيط يعتمد علي رؤية هذه العلاقات وقد يتصاعد التجانس وإذا صح القول يجب أن يفهم جيداً معان الإدارة الإستراتيجية هي تقوم علي ثلاث مرتكزات أساسية هي : بناء الإستراتيجية بعد الإستراتيجية ثم التعليم والتقييم<sup>1</sup>.

وطالما أن التخطيط الإستراتيجي يبني وصولاً لتحقيق الرؤية فإن لقواعد الإدارة العلمية دور كبير في التخطيط الإستراتيجي خاصة من زاوية اهتمامها:

1. الاهتمام بوضع الفرد.

2. التشجيع عن طريق حوافز الإنتاج.

يمكن أن تتكامل هذه العملية وتحقق نتائج إيجابية في ظل تحمل الإدارة العليا لمسئولية التخطيط والإشراف وتطوير النظم وأساليب العمل وإجراء التغيير الإستراتيجي الذي يساعد ضمن مهام أخرى علي زيادة إنتاجية الفرد<sup>2</sup>.

1 طارق عثمان الطاهر، معوقات التخطيط الإستراتيجي في السودان بالتركيز علي الإدارة العلمية، مقابلة، بتاريخ 2017/12/31م،، دار الشرطة، الخرطوم .

2 مقابلة مع الدكتور طارق عثمان الطاهر، معوقات التخطيط الإستراتيجي في السودان بالتركيز علي الإدارة العلمية، مقابلة، بتاريخ 2017/12/31م،، دار الشرطة، الخرطوم .

## مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الأول (9) و(9) إلكترونياً - سبتمبر 2020م

ويكمن المعوق الرئيس للتخطيط الاستراتيجي في السودان في المستوى التنفيذي، حيث يفتقر المجلس الأعلى للتخطيط الاستراتيجي للآليات والتشريعات المناسبة التي تمكنه من الاشراف والمتابعة لأداء الجهاز التنفيذي، ومراقبة ومتابعة الانحرافات لمعالجتها أولاً بأول. فإدارات التخطيط الاستراتيجي والمعلومات تتبع للوزارات والهيئات والمؤسسات، وبالتالي فإن سلطة المجلس الأعلى عليها ضعيفة، لا تمكنه من المتابعة للصيقة، ومعالجة الانحرافات أولاً بأول، أو التنبؤ بالاحتياج لإجراء تعديلات على الخطة الإستراتيجية في الوقت الملائم.

عموماً مقولة أن التخطيط الاستراتيجي في السودان موجود ولكن المشكلة في التنفيذ هذه مقولة غير دقيقة لأن بالتجارب الحقيقية 64% من مشاكل الإخفاق يعود للتخطيط الاستراتيجي و36% يعود للتنفيذ والدليل على ذلك فإن تقرير 2007م عبارة عن 54% من المشروعات المنفذة خارج الخطة الإستراتيجية والسبب لا يوجد قانون يلزم لمعنى الالتزام بالتنفيذ يمكن أن تكون مدير إدارة أو وزارة التخطيط الاستراتيجي على علم بالتخطيط الاستراتيجي لكن درجته الوظيفية لا تمكنه من توجيه الوزراء وغيرهم للالتزام بمسار التخطيط الاستراتيجي. هنا نحن نحتاج أن يكون ال Input نتيجه output بمعنى الأثر السياسي لا بد من أن ينتج لنا أثر اجتماعي واثر اقتصادي واثر امني وبالتالي كما تؤدي إلى رؤية واثر شامل يؤدي الى الأمن القومي.<sup>1</sup>

أيضا ثقافة الإستراتيجية غير موجودة بالمناهج لأن إستراتيجية التربية والتعليم لا تنفذها وزارة التربية لوحدها وإنما تنفذها الأسرة ثم المدرسة ثم الإرشاد بالمساجد ووزارة الثقافة والإعلام والتعليم العالي فجميعهم يشاركون في إستراتيجية التربية والتعليم والنتيجة النهائية يحدث فيها نوع من الهندسة النفسية والروحية وجزء منها البناء الوطني وحب الوطن.

### الخاتمة :

يعتبر التخطيط الإستراتيجي وسيلة ونهج لعمل المنظمات بشكل عام ، حيث يمكن للمؤسسات كافة اتخاذ القرارات في الوقت المناسب ، وذلك من أجل إدارة الموارد المحدودة للمؤسسة بطريقة أكثر عقلانية ، لزيادة وتحسين الخدمة وتحقيق رضا أكبر من المواطنين والعملاء أفراداً كانوا أم مؤسسات. أثبتت نظرية الإدارة العلمية صحتها بمرور الوقت ، بذلك ثبات عناصرها ومبادئها في الإدارة ، كما أن العمل بها ساعد علي انتشارها وثباتها عن بقية النظريات أو المدارس الأخرى.

1 مقابلة مع الدكتور محمد حسين أبو صالح، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد الدراسات الإستراتيجية، الخرطوم، بتاريخ 2019/2/12م .

التخطيط الإستراتيجي في المنظمات العامة مهمة تحليل العوامل الخارجية وتأثيرها علي عملياتها، وإدراك نقاط القوة الداخلية ونقاط الضعف ، وعليه فإن تحديد الأهداف التنظيمية يأخذ كل التدابير اللازمة من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها.

أن تطبيق التخطيط الإستراتيجي يمكن أن يجلب العديد من الفوائد للمنظمة مثل تطوير رسالة ورؤية المنظمة ، والتكيف مع المناطق المحيطة بها وتحقيق الأهداف المحددة لها. الإدارة العلمية عبارة عن أسلوب في الإدارة يهتم أساساً بتطوير أداء الفرد أي أنها تركز علي العمل وليس علي الفرد العامل وظروفه. تعد الإدارة الإستراتيجية ضرورة وليس ترفاً ذلك لأنها تؤدي إلي رفع أداء المنظمات حاضراً ومستقبلاً وذلك إذا لم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم أسلوب لإدارة الإستراتيجية.

#### النتائج :

1. هناك غياب للرؤية الإستراتيجية لدى متخذي القرار بأهمية الإدارة العلمية في التخطيط الإستراتيجي القومي بالدولة وانعكاس ذلك على الأداء العام في المؤسسات المختلفة مما يؤدي إلى ضعف الأداء الوظيفي .
2. أصبحت الإدارة العلمية جزء مهم في مؤسسات الدولة والشركات الحديثة إلى تصنع الفارق في تطوير المؤسسات عبر التخطيط والإدارة والتنظيم والرقابة ، مما يقود إلى الفاعلية في الأداء المؤسسي .
3. هناك غياب في التخطيط الإستراتيجي القومي الشامل حول كيفية توظيف موارد الدولة المختلفة عبر الإدارة العلمية الحديثة للمؤسسات بالسودان ، من عدم توظيف لعناصر القوة ومعالجة نقاط الضعف في الأداء الوظيفي .
4. برزت أهمية الحكومة الالكترونية كأنموذج حديث في تطوير الأداء الوظيفي للقطاع العام والخاص والمؤسسات المختلفة بالدولة مما ساهم في سرعة ودقة تطبيق الخطط الإستراتيجية .

#### التوصيات :

1. ضرورة الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي والإدارة العلمية لانهما بهما تحديد خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
2. ضرورة تحديد موجبات وأهداف الإستراتيجية القومية وتحديد المجالات القطاعية للتخطيط الإستراتيجي.
3. يجب إعادة مقترح البرامج المرحلية لتنفيذ الإستراتيجية القومية.

4. ضرورة متابعة تنفيذ قرارات وتوجيهات المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي واللجنة العليا وإعداد تقارير بموقف التنفيذ.

#### قائمة المراجع والمصادر:

#### أولا المراجع العربية :

1. حسن عبدالفتاح ، مبادئ الإدارة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1992م .
2. زيد سليمان ، إدارة اختيار الموظفين ، دار الراجحة للنشر ، الأردن ، 2014م .
3. راشد فضل بابكر ، أهمية أمن المعلومات في الحكومة الالكترونية ، موقع وزارة الداخلية .
4. شوقي حسين ، أصول الإدارة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1984م .
5. شوقي عبدالله ، إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري ، دار المشرف الثقافي ، عمان 2006 .
6. شعبان فرح ، الاتصالات الإدارية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 .
7. عبدالله عبدالرحيم ، أصول الإدارة والتنظيم ، مطبعة النيلين ، الخرطوم ، 2000م .
8. طارق عثمان الطاهر ، التأثير السلبي للسمات الشخصية في التخطيط الإستراتيجي بالسودان ، المكتبة الوطنية للنشر ، الخرطوم ، 2016 .
9. محمد الفاتح محمود ، مبادئ الإدارة ، دار الجنان ، 2014م .
10. نجلاء عباس ، الحكومة الالكترونية ، الطريق لمحاربة الفساد ، صحيفة الإنتباهة ، 30-04 - 2014 .
11. محمد حسين سليمان ، التخطيط الإستراتيجي القومي ، شركة مطابع العملة السودانية ، الخرطوم ، 2008م .

ثانيا الشبكة الدولية للمعلومات ( الإنترنت ) :

<sup>1</sup> موقع الحكومة الالكترونية بالسودان ، [www.esudan.gov.sd](http://www.esudan.gov.sd) .

#### ثالثاً المقابلات الشخصية :

- <sup>1</sup> مقابلة مع الدكتور محمد حسين أبو صالح ، جامعة ام درمان الإسلامية، معهد الدراسات الإستراتيجية ، الخرطوم ، بتاريخ 2019/2/12م .
2. عادل عبد العزيز الفكي ، معوقات التخطيط الاستراتيجي في السودان، مدير عام قطاع الاقتصاد بوزارة المالية والاقتصاد وشئون المستهلك- ولاية الخرطوم، مقابلة - فبراير 2018 .
3. مقابلة مع الدكتور طارق عثمان الطاهر ، معوقات التخطيط الإستراتيجي في السودان بالتركيز علي الإدارة العلمية ، مقابلة ، بتاريخ 2017/12/31م ، دار الشرطة ، الخرطوم .