

1-1: تمهيد:

أصبحت منظمات الأعمال اليوم تعمل في بيئة أكثر تعقيداً حيث اندماج الأسواق العالمية وظهر أسواق وقواعد جديدة للعمل بسبب ما خلفته الاندماجات والتحالفات والشركات أو الدول، مما حرك التفكير نحو إيجاد أنظمة أو أساليب أفضل لمواكبة هذه التغيرات المتسارعة التي تواجه المصارف، ولما كان البقاء الاستمرارية والربحية من الأهداف لأي بنك فلا بد أن مواجهة التغيير ومواكبة التقدم والتكيف مع البيئة، وأطار هذه الجهود ظهر عنها الإدارة الاستراتيجية مستحبة المعطيات المناسبة من المكتسبات السابقة المرتبطة بعوامل الدقة والكفاءة والفاعلية إلى جانب اعتبارات ومؤثرات البيئة الخارجية.

تعد الإدارة الاستراتيجية محوراً أساسياً وعملية ديناميكية خلاقية، وأن المنظمة التي تسعى لبناء استراتيجية متميزة تضمن النمو والبقاء وتحسين وتطوير الأداء (يس، 1988، ص26)، والتغيير الذي حل في بيئة الأعمال والذي فرضته الثورة المعلوماتية وانفجار المعرفة، أعطى للإدارة الاستراتيجية أهمية قصوى باعتبارها المسؤولة عن توظيف إمكانيات المصارف وتكيفها مع البيئة الخارجية المحيطة بها، على ادخال المزيد من الدعم والإضافات عليه لاكسابه ما يتناسب الأنماط الإدارية المتطورة من أجل تحسين الأداء. ومما يزيد من أهميتها لأبد أن تمتلك رؤية مستقبلية واستراتيجية واضحة تؤهل قياداتها لتكون على درجة عالية من الوعي والعلم والمعرفة والمهارة في اتباع الأساليب العلمية في إدارة منظماتها، وتطوير أداءها بما يتماشى وطموحاتها وطموحات عملاءها وهذا ما اكدته دراس (محمد حنفي، 2008) ودراسة (نادية، 1997) ودراس (ناهد، 2014).

ويعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، ويمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية وعنصر محوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الإستراتيجية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال، والذي يتمحور حول وجود المنظمة من عدمها.

أن التغيير المستمر في الأفكار والتكنولوجيا والأذواق وتساقت بعض الأنشطة والمنظمات أو انسحابها من السوق أثر حدوث موجات متلاحقة من التغيرات البيئية والتي كشفت بدورها عن فشل الإدارات القائمة في نواحي متعددة من المنظمات أدت إلى ضرورة الاهتمام لإيجاد مقاييس

جديدة غير مالية لتحسين الأداء في مختلف جوانبه للمزيد من البحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية، كما اكدت دراسة (إبراهيم باشريك، 2013) التحول من التركيز على المؤثرات المالية إلى جوانب اخرى تساعد في إنجاز استراتيجية وأهداف المنشأة باكثر فاعلية وكفاءة، والاستفادة من الخبرات، اما دراسة (النبلسي، 2014) اكدت الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مؤثراً في الأداء.

وبداية القرن العشرين ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية لإضافة البعد البشري كأحد الركائز المهمة لتحقيق التميز الإداري، (برغم اسهامها في وضع اللبنة الأولى لعلم الإدارة) واغفلت إلى حد كبير أثر المتغيرات البيئية (عادل زايد، 2003) وفي السبعينات ظهرت العديد من المداخل والمفاهيم الإدارية التي ادخلت المتغيرات البيئية، وقد احدثت ثورة هائلة في علم الإدارة، كما احدثت تغييراً ملحوظاً في طرق أداء العمل وأساليب التعامل مع العنصر البشري، ومن هذه المفاهيم مفهوم الثقافة التنظيمية، ومن الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، وتشكل إحدى الموجودات غير الملموسة والتي لن تتجه إليها أنظر الباحثين للاخضاعها للتقييم المحاسبي، حيث تسهم في تنمية وقدرات وتطوير الأداء، وهذا ما اكدته دراسة (اسعد أحمد عكاش، 2008) ودراسة (خميس ناصر، 2012) والتركيزها على القيم الايجابية والمفاهيم تدفع أعضائها إلى نهج الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل على المحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية (مصطفى محمود 2005). والثقافة التنظيمية إضافة إلى تحديات المتطلبات الدولية والعالمية التي فرضتها البيئة المعاصرة على الداخلين واللاعبين في حدود إطارها، فضلاً عن كل ذلك فأن الرؤية الاستراتيجية السليمة التي باتت تنطلق منها وتستند إليها المنظمات في البيئات المختلفة هو النظر إلى الثقافة التنظيمية.

على رغم ما حققه النمط الجديد من نتائج مبشرة هنا وهناك، إلا أن الممارسة أفرزت بعض المؤثرات التي استوجبت أهمية تقييم أداء هذا النمط نحو ادخال المزيد من الدعم والإضافات عليه لاكسابه ما يتناسب الأنماط الإدارية المتطورة، فجاءت تجاربه لربطه وتنظيم المعلومات، اقترحت عناصر الثقافة التنظيمية وما تتضمنه من جوانب مؤثره على الأداء. لذلك جاء هذا البحث مسعى

علمياً لتسليط الضوء على الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء وتحليل العلاقة بينهما في وجود المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية.

1-2: مشكلة الدراسة:

على الرغم من أهمية الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها الكبير على الأداء، فلا يوجد أي من الدراسات السابقة تناولت دراسة التأثير المباشر للإدارة الاستراتيجية (الصياغة) على تحسين الأداء. فقد ذكرت دراسة (محمد الحسن 2007) الإدارة الاستراتيجية من المواضيع التي تترقي بأداء المصارف من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الاستراتيجية وبين وضع الخطط الاستراتيجية بالمصارف ومعدلات الأرباح والأداء بشكل عام، وكما ركزت دراسة (Adam are Other, 2002) على توضيح أثر المكونات والمبادي الاستراتيجية على تحسين الأداء بالمؤسسات، وكما هناك دراسة ركزت إلى الأهمية التي توليها الشركة للعوامل الإستراتيجية، ومدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية وقياس الأبعاد ودورها في كفاءة وفعالية الأداء. أما دراسة (سوما علي سيلطين 2006) الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال. دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، ركزت على تسليط الضوء على الظروف التي تجعل الإدارة الاستراتيجية ممارسة هامة جداً في منظمات الأعمال، وإيضاح مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وأهميتها، ودواعي تطبيقها في منظمات الأعمال.

بينما دراسة (نادية أيوب، 1997) فقد ركزت على التعرف على نوعية العوامل التي تحول دون الممارسة لمكونات الإدارة الاستراتيجية وأثبتت الدراسة أن الممارسة الفعلية للإدارة الاستراتيجية قد ارتبطت بحجم المنشآت، كما اوضحت وجود أثر المباشر لممارسة الإدارة الاستراتيجية على القدرات المتميزة لهذه المنشآت مقارنة بالمنافسية، وأهم توصيات الاهتمام بالتدريب للقيادات الإدارية بأهمية الاستراتيجية، كذلك أوصت بضرورة الاهتمام بعناصر الصياغة كالرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات الملائمة لمواجهة الأوضاع البيئية والاستجابة والتكيف معها. لذا فسوف تبحث هذه الدراسة العلاقة الإدارة الاستراتيجية والأداء.

أما دراسة (ناهد عثمان 2014) تناولت أثر مكونات الإدارة الاستراتيجية في التغيير الإستراتيجي: دور الثقافة التنظيمية بالتطبيق على قطاع الأسمنت بولاية نهر النيل، وأثر مكونات الإدارة الإستراتيجية في أحداث التغيير الإستراتيجي في ظل الثقافة التنظيمية كمتغير

معدل ومعرفة أثره المباشر في بناء القيم الداعمة لهذا التغيير، والتعرف على معالم الإدارة الإستراتيجية باعتبارها النموذج المتقدم للإدارة وباعتبارها من الأطروحات الحديثة نسبياً وبلورة مفاهيمها كخيار إستراتيجي وتحدي أمام منظمات الأعمال، وركزت دراسة (محمد حسن، 2011)، إلى معرفة مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية ودورها في كفاءة وفعالية الأداء في بنك البركة السوداني، ومن أهم المتغيرات: مدى قياس الأبعاد الإستراتيجية كالأعداد الجيد والتحليل البيئي والهيكل التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها عدم اهتمام الإدارة بالأعداد الجيد للرسالة وكذلك عدم الأهتمام بالتحليل البيئي عند صياغة الاستراتيجيات وقد اكدت الدراسة على قصور فهم العاملين بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية وعدم مشاركتهم في الإعداد والصياغة.

تناولت دراسة (محمد حنفي 2010) أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء قطاع الاتصالات السودانية، والتعرف على مدى تطبيق وممارسة الإدارة في قطاع الاتصالات السودانية، وكذلك الوقوف على أثر تطبيقها على كفاءة وفعالية أداء هذا القطاع وقد ركزت الدراسة على اختيار أهم مكونات الإدارة الاستراتيجية وقياس الأثر الذي تحدثه على أداء هذه الشركات.

أشارت دراسة (محمد الحسن، 2007) إلى أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية في أداء المصارف السودانية بالتطبيق على بنك أم درمان الوطني. تتبع مشكلة البحث أن معظم الدراسات الدراسات العلمية والنظرية تناولت المصارف قد أغفلت دراسة أثر المواضيع التي ترتقي بأداء المصارف من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإستراتيجية التي بدورها تعكس مدى توجهات الإدارة العليا للمصارف. هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين وضع الخطط الإستراتيجية بالمصارف ومعدلات الأرباح والأداء المالي بشكل عام، ومن نتائج الدراسة، الأخذ بالإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى زيادة قدرة المصرف على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة، والأهتمام الجيد والمتواصل بمراجعة الخطة العامة للمصارف بصورة دورية يعمق نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المصارف. أوصت الدراسة إلى العمل باستمرار على إشراك الموظفين في المصارف في الدورات التدريبية ذات العلاقة بمفهوم الإدارة الإستراتيجية، على المصارف أن تسعى لاقتناء أحدث التقنيات العالمية في مجال المعلومات والتي تساعد في تعزيز المفهوم.

تناولت دراسة (إبراهيم باشريك 2013) استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم بيئة التصنيع الحديثة، تناول الدراسة البعد المالي، الزبائن، الأنظمة الداخلية، التعليم التنظيمي. والهدف الرئيسي للبحث عن معرفة مدى إنعكاس التغيرات في بيئة التصنيع على تحسين الأداء المالي، توضيح أهمية بطاقة الأداء المتوازن والتي تساعد على توفير المعلومات الملائمة لتدعيم القرارات التنافسية.

مما سبق يلاحظ بأن غالبية الدراسات السابقة ركزت على تحسين الأداء، وبعض الدراسات تطرقت إلىالمواضيع ترتقي بأداء المصارف من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الاستراتيجية وبين وضع الخطط الاستراتيجية بالمصارف ومعدلات الأرباح والأداء بشكل عام، وبعض الدراسات تناولت العوامل التي تحول دون الممارسة لمكونات الإدارة الاستراتيجية ركزت علي تسليط الضو على الظروف التي تجعل الإدارة الاستراتيجية ممارسة هامة جداً في منظمات الأعمال،ومن هذا المنطلق تتبين الفجوة البحثية لمشكلة الدراسة والتي من خلالها يأمل الباحث إلى التميز في هذه الدراسة، الادارة الاستراتيجية (الصياغة) وأثرها على الأداء (المقاييس غير المالية) والتي لم يتطرق إليها.

اما دراسة (أسعد أحمد عكاشة 2008) تناولت أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي. دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات (Paltel) (في فلسطين) ومعرفة الثقافة التنظيمية التي تسهم في تنمية القدرات، وأهم نتائج الدراسة أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء وصلت الدراسة إلى زيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية، لأن الاهتمام بثقافة المنظمة يساهم في تنمية وتطوير الأداء، وزيادة درجة اهتمام العاملين بالقيم الإيجابية التي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية، زيادة درجة اهتمام العاملين بالأنماط السلوكية الفعالة وتطورها، وركزت على العلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية وبين مستوى الأداء.

أما دراسة (خميس ناصر 2012) ماهية الثقافة التنظيمية وتشخيص أدوارها الحديثة وأبعادها المهمة التي يمكن تجسيدها بسلوكيات داعمة، وكيفية استثمارها واغتنامها في تعزيز أنشطة المنظمة، توصلت الدراسة إلى الثقافة التنظيمية تشكل إحدى الموجودات غير الملموسة التي لن تتجه إليها أنظار الباحثين في الأدبيات للاخضاعها للتقييم المحاسبي، أيضاً ارتفاع مستوى

متغيير القيم التنظيمية بوصفه أحد الأبعاد الأكثر شيوعاً ودعماً للثقافة التنظيمية مما يدل عن وجود قيم مشتركة تحكم نهج وسلوك العمل، وأوصت الدراسة إلى العمل على ترسيخ وتثبيت ممارسات الثقافة التنظيمية ومحاولة تثبيت قيمها.

ومن هذا المنطلق تتبين الفجوة البحثية لمشكلة الدراسة والتي من خلالها يأمل الباحث إلى التمييز في هذه الدراسة، الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، والاتجاهات التنظيمية) وأثرها على الأداء (المقاييس غير المالية) (الأداء المالي، ومحور النمو والتعلم، والعمليات الداخلية) والتي لم يتطرق إليها.

إن لطبيعة الثقافة التنظيمية دوراً كبيراً في صياغة استراتيجية المنظمات وتنفيذها بنجاح حيث أن وجود ثقافة تنظيمية مناسبة يعطي للمنظمات قدرة كبيرة على التعامل مع المتغيرات بشكل مناسب، يمكنها من صياغة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الغايات والأهداف المحددة، ومن هذا المنطلق تتبين أهمية الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، والدراسات السابقة تجاهلنا الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء، فقد اشارت دراسة (البياني، 2014) إلى أن الثقافة التنظيمية الداعة تلعب دوراً مؤثراً في العلاقة بين محاور بطاقة الأداء، وشارت دراسة (ناهد 2014) تناولت الدراسة معرفة أثر مكونات الإدارة الإستراتيجية في أحداث التغيير الإستراتيجي في ظل الثقافة التنظيمية كمتغير معدل ومعرفة أثره المباشر في بناء القيم الداعمة لهذا التغيير، هدفت الدراسة إلى التعرف على معالم الإدارة الإستراتيجية باعتبارها النموذج المتقدم للإدارة وباعتبارها من الاطروحات الحديثة نسبياً وبلورة مفاهيمها كخيار إستراتيجي وتحدي أمام منظمات الأعمال، توصلت الدارسة إلى عدم وجود أثر لمتغيير الثقافة التنظيمية في العلاقة بين مكونات الإدارة الإستراتيجية (الصياغة والتنفيذ الإستراتيجي) والتغيير الإستراتيجي (السلوك المادي) وهذا يؤكد عدم وعي واهتمام الشركات المبعوثة بأهمية الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في أحداث التغيير، وأوصت الدراسة إلى ضرورة انتقاء القيادات القادرة على تجاوز الأساليب الألوفاة في قيادة المنظمات، الاهتمام بتدريب القيادات الإدارية الحالية وتنقيتها بأهمية الإدارة الإستراتيجية وتأثيرها المباشر على عمليات التغيير الإستراتيجي، بضرورة التعمق والاهتمام بوضع الرسالة وتحديد الرؤية وبمشاركة العاملين عن ادخال أي تغيير، كما أوصت بضرورة الاهتمام ببناء ثقافة تنظيمية تكمن قياداتها من الإنجاز بالقدر المطلوب.

تناولت الدراسة الثقافة التنظيمية متغير وسيط ومحاولة التعرف على أثرها في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء. والدراسات السابقة لم تتطرق إلى دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط يدعم العلاقة.

وبناء على ما تقدم من نتائج تلك الدراسات السابقة تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات النادرة التي تهدف إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية في تفسير العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء في المصارف التجارية العاملة السودانية. ويمكن بلورة مشكلة الدراسة في الآتي: هل تؤثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء في المصارف السودانية؟ وهل الثقافة التنظيمية تتوسط هذه العلاقة؟ حيث يكمن الاختلاف أن معظم الدراسات تناولت العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء بشكل مباشر دون إدخال أي متغير وسيط، وهناك دراسات تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء دون إدخال أي متغير مستقل، وهو ما دفع الباحث للقيام بهذه الدراسة بإدخال الثقافة التنظيمية (الدور الوسيط) واختبار مدى وجود علاقة بينها وبين الإدارة الاستراتيجية والأداء، وكذلك لاختلاف بين البيئة.

3-1: تساؤلات الدراسة:

تتبع تساؤلات الدراسة من مشكلتها السابق ذكرها، ولتحديد هذه الدراسة تتطلب الإجابة على التساؤلات وتتمثل في الآتية:

1. هل تؤثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء في المصارف السودانية؟
2. هل تؤثر الإدارة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية في المصارف السودانية؟
3. هل تؤثر الثقافة التنظيمية على الأداء في المصارف السودانية؟
4. ما هي العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء في المصارف السودانية؟
5. هل الثقافة التنظيمية تؤثر في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء في المصارف السودانية؟

4-1: أهداف الدراسة:

1. دراسة تأثير الإدارة الاستراتيجية على الأداء المصارف السودانية.
2. اختبار تأثير الإدارة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية في المصارف السودانية.
3. قياس أثر الثقافة التنظيمية الأداء المصارف السودانية.

4. دراسة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء في المصارف السودانية.
5. اختبار أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء في المصارف السودانية.

1-5: أهمية الدراسة:

تعد الإدارة الاستراتيجية من المواضيع التي لم تلق الاهتمام الكافي من قبل الدارسين والباحثين وخاصة في قطاع المصارف ذلك أن هذا القطاع يمثل العصب المحرك لاقتصاد الدول والمتأثر بالتغيرات التكنولوجية من جهة، ولما يمثل من صعوبة التطبيق من جهة أخرى. وفي ضوء ما سبق تتضح أهمية الدراسة الحالية في الآتي:

أ. الأهمية العلمية وتمثل في:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تناولها لمفاهيم وأبعاد أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة الإدارية الاستراتيجية والأداء والتي تسهم في تحقيق الدور المنوط بها.

كذلك إلقاء مزيد من الضوء على أهمية الثقافة التنظيمية حيث يعد الاهتمام بتقديم ذلك دليلاً على الاهتمام بالإدارة وكفاءتها وتطويرها وتمييزها وتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية.

وتعود أهمية الثقافة التنظيمية إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الأخرى، فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه كذلك التغير في الظروف المحيطة من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن المنشأة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها، فيجب أن توفر للمصرف قيادة سليمة وحكيمة لإنجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القيادات القادرة نسبياً "القدرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع، أن هنالك تفاوت واضح في إمكانياتها وقدرتها لإعداد الخطط الإستراتيجية وتنفيذها وتطويرها، وضعف غياب التصور الإستراتيجي لدى قيادات ومديري هذه المنظمات، ومن ثم ضعف قدر الوقت والجهد الموجه لعملية الإدارة الإستراتيجية للتعامل مع ثقافة المنظمات.

ب. الأهمية النظرية للدراسة:

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في الآتي:

المساعدة على الوقوف على أبعاد الثقافة التنظيمية التي تؤثر على فعالية الأداء في القيام بدوره، والتعرف على الجوانب الإيجابية للإدارة الاستراتيجية والثقافية التنظيمية والمعوقات التي تحول توجه أنظار مراكز صناعة القرارات الاستراتيجية في البنوك لأحد الروافد الداعمة لعملية صناعتها ثم السير قدما بالبنوك ومجابهة التحديات المحيطة بها فضلا عن الأسس العلمية التي ستوفرها لإدارة منظمات الخدمة، وهو ما يقع ضمن منطق تكييف ما هو متاح في الفكرين الاستراتيجي والتنظيمي، ويمكن النظر إلى هذه الدراسة كخطوة يمكن أن تسهم في حث الإدارات في رسم السياسات والخطط الإدارية التي تساعد على تحسين البيئة الإدارية وإدارتها بالشكل المطلوب.

كما يساهم هذا البحث في معرفة أثر الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بين الإدارة الاستراتيجية والأداء، إذ تعد هذه من الإضافات الحديثة للمعرفة، كما يمكن الاعتماد على هذه الدراسة للقيام ببحوث مستقبلية حول الإدارة الاستراتيجية.

10-1: الحدود المكانية والزمانية للدراسة:

بغرض الإجابة على الأسئلة المطروحة في الإشكالية المقترحة، وبغية تحقيق أهداف الدراسة قمنا بوضع حدود وأبعاد للدراسة متمثلة في الآتي:

الحدود الميدانية:

تقتصر الحدود الميدانية على القطاع المصرفي السوداني ممثلا في البنوك التجارية وتمثل ما نسبته 70% من مجتمع الدراسة القطاع المصرفي السوداني.

الحدود البشرية:

تقتصر الدراسة على عينة من المديرين ودرجات متفاوتة مدير نائب مدير، رئيس قسم والموظفين وأخرى.

11-1: التعريفات الاجرائية للدراسة

الرؤية: Vision

ما هي الإ انعكاس لصورة المستقبل وتعتبر صورة ضمنية ومفهوم ملزم يوجه المنظمات للمستقبل وللوضع الذي ترغب فيه وأداة تحفز الناس للعمل والإلتزام وتبنى عليها رسالة المنظمة. (عبدالرحمن توفيق، 2008، ص66)

الصورة التي تأمل أن تحققها المنظمة لنفسها أو هو الوضع المرغوب الذي يجب أن تسعى إليه المنظمة.

الأهداف: Goals

الأهداف هي تلك النتائج النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها أثناء وجودها ومن خلال عملياته وبالتالي فهي توضع ما تأمل المنظمة في إنجازه في المدى الطويل والمتوسط والصغير وعادة ما تعمل المنظمة وقف سلسله هرمه من الأهداف فههدف الأداء المتفوق يكون أولوياتها. (محمد أحمد عوض، ص43)

هي النتائج التي تود المنظمة أن تحققها، وهي تتسم بالتحديد والوضوح والكمية والقابلية للقياس.

الرسالة: Mission

تعتبر مكون أساسي لعملية الإدارة الإستراتيجية وهي أداة لتحديد الغاية من وجود المنظمة وتحديد هويتها فهي إذن الإطار المميز للمنظمة وعن طريقها يتحدد ما يجب القيام به. هي الغرض من وجود المنظمة، والرسالة تشرح لماذا توجد المنظمة، وأنشطتها وأسلوب تنفيذ الأنشطة، والغرض، ولمن تقدم أنشطة وخدمات المنظمة، ولماذا؟

الاتجاهات التنظيمية:

هي استعداد لدى أفراد المنظمة للتصرف بطريقة محددة، فإذا ما أدركت إدارة المنظمة طبيعة اتجاهات العاملين، وكيفية السيطرة عليهم فعندئذ تستطيع من توجيه سلوكهم نحو المصلحة العامة (أبو خديجة، 2007، ص2118).

القيم التنظيمية:

أنها معتقدات عامة تحدد الصواب من الخطأ (Hofslede - 2001 - ص31)، فهي بمثابة قواسم مشتركة بين أعضاء التنظيم في بيئة العمل، بحيث تعمل على توجه سلوك العاملين في

الظروف التنظيمية المختلفة مثل قيم المساواة بين العاملين، وقيم الأهتمام بإدارة الوقت، والأداء واحترام الآخرين (الدوسري، 2007، ص26).

المحور المالي:

يغطي هذا المحور الأهتمام الأكبر للجوانب المالية في أداء المنظمة التي تهتم أصحاب رأس المال (المساهمين أهمها تلك المتعلقة بتقييم صافي الربح وتقليل التكاليف. (علي عبدالله الحاكم، 2009)

محور العمليات:

يحتوي محور العمليات على مجموعة من العمليات الإدارية للعملاء والعمليات التشغيلية والعمليات الإبداعية.

محور النمو والتعلم:

هذا المحور يركز على الموظفين وعلى عملية النمو والتعلم التنظيمي، وعليه يتم تأسيس البنية التحتية من الموارد البشرية التي تعتمد عليها الشركة في تأدية عملها وأنشطتها، وذلك بهدف تحقيق نوع من التنمية، وتطوير قدرات العاملين في المصرف.

9-1: تنظيم الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول يحتوي **الفصل الأول**: على الإطار العام للدراسة أما **الفصل الثاني**: الإطار النظري يحتوي على ثلاثة مباحث المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية، المبحث الثاني: خصص للأداء المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية المبحث الرابع: نبذة عن المصارف **الفصل الثالث**: الدراسة الميدانية المبحث الأول: نموذج الداسة وتطوير الفرضيات، المبحث الثاني: المنهجية والإجراءات **الفصل الرابع**: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات، المبحث الأول: تحليل ومناقشة فقرات الاستبيان واختبار الفرضيات، المبحث الثاني: اختبار الفرضيات **الفصل الخامس**: مناقشة النتائج والتوصيات والمراجع.

المبحث الأول

الإدارة الاستراتيجية

مفهوم الإدارة الاستراتيجية

إن إدراك مفهوم الإدارة الاستراتيجية يتطلب التعرض لمفاهيم أساسية متمثلة في الاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي والقرارات الاستراتيجية وذلك لحدائه مفهوم الإدارة الاستراتيجية مقارنة بقدّم تلك المفاهيم وتداخلها معاً. ومن ثمّ نعطي فكرة موجزة عن تلك المفاهيم في هذا الجزء.

أولاً: المفاهيم الأساسية:

1- الاستراتيجية:

وصفت أنها خطة منفردة، وشاملة، ومتكاملة ترتبط بميزات تستخدمها المنظمة للتعامل مع تحديات البيئة، فهي مصممة لتأمين بلوغ أهدافها (Mintzberg, H. 1987, P. 11) ويقصد بها التعرف إلى أين تريد المنظمة أنتذهب لتحقيق أغراضها والوصول إلى رسالتها. فهي إطار يسترشد به في الاختيار المحدد لطبيعة المنظمة وتوجهها، ويشكل أساساً لإدارة الاستراتيجية وصياغة الخطط الاستراتيجية (Armstrong, M, 1994, P- 286) وعُرف محتواها بتحديد أكثر بأنها "ما تم إقراره حول غايات المنظمة ومداخل المنافسة وما يترتب عليها من نتائج ذات علاقة بمركز منتج المنظمة وكيف تحاول بلوغ الميزة التنافسية في ضوء فهم علاقتها مع المنظمات العارضة وخدمات مماثلة) (Marcus, A. A, 1996, P: 28).

2- التخطيط الاستراتيجي:

نقصد به تلك الأنشطة التي تتضمن تحديد المنظمة، ووضع أهدافها، وتطوير استراتيجيات تمكنها العمل بنجاح وأيضاً عرف هو الأنشطة التي تقود قوائم غايات المنظمة وأهدافها واختيار الاستراتيجيات الملائمة لبلوغها، وتحت ظروف مثالية تصل المنظمة إلى استراتيجيات تستكمل تخطيطها الإستراتيجي ويحتل اختيار المنظمات لاستراتيجياتها، كما وصف من تحليل البيئة وتحديد طبيعة المنظمة، وصياغة غاياتها الأساسية، تحديد فعل المنظمة الرئيسية وتقويمها والانتقاء منها.

3- قرار الاستراتيجي:

يهتم الاستراتيجي باستراتيجية المنظمة، وهو ذلك القرار الذي يتعامل مع: رسالة المنظمة وعلاقتها مع العالم الخارجي، وهو يغطي مدة زمنية بعيد الأمد ويمتلك خصائص متمثلة بدوره في توجيه المنظمة لتحديد علاقتها مع بيئتها. ويركز على طبيعة تفاعل المنظمة مع بيئتها الكلية وعلى أعمالها الحالية والمستقبلية. ويعتمد النظره الشاملة للمنظمة كوحدة تحليل ويمتد نطاقه ليشمل مجالات وظيفيته، وتقتنر أهمية بأهمية الاستراتيجية للمنظمة وسائل لبلوغ الغايات.

وعرفت هذه القرارات في ضوء معرفة الأعمال والمنتجات والأسواق المطلوبة خدمتها، والوظائف المطلوب أدائها، والسياسات الرئيسية التي تحتاج المنظمة لتنفيذ هذه القرارات لبلوغ الأهداف(نعمة عباس خضير الخفاجي، 2010، ص: 35).

ثانياً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

أن الإدارة الاستراتيجية هي عملية إتخاذ قرارات وتنفيذها وتقويمها ويمكن النظر إليها من منهج آخر على أنها عملية تغير استراتيجي. أيضاً عرفت الإدارة الاستراتيجية بأنها فن وعلمتكوين القرارات الوظيفية المتقابلة وتنفيذها وتقويمها بها يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها. وركزت بعض التعريفات على حالة تكامل إدارة التسويق، والمالية، والمحاسبة والإنتاج والعمليات، والبحث والتطوير وأنظمة معلومات الحاسوب لبلوغ نجاح منظمي.

ووصفت الإدارة الاستراتيجية بأنها عملية مستمرة تبحث عن ملائمة واضحة تزود يتصف هذا المفهوم بالتنوع والتعدد نتيجة أختلاف أهداف الكتاب والباحثين واستخدامها، وتمايز المداخل الفكرية المعتمدة في دراستها وتحليلها وتباين العناصر والمتغيرات المعتمدة في بلورة مفهومها. إلا أن ما يتميز به هذا المفهوم جمعه بين الحداثة والمعاصرة. وقد حصل التبشير به في أواخر عقد السبعينيات من القرن العشرين، ولاقى اهتماماً اتسم بالسعة والشمول والإثراء والتعزيز المعرفي في ميدان الفكر الاستراتيجي عبر عقدي الثمانينيات والتسعينيات من القرن المنصرم. وتقع الإشارة إلى هذا المفهوم وتطوره ضمن بوادر ولادة أفكار تعلن عن تأسيس علم الإدارة الاستراتيجية بتصور محدد لجميع أغراض الجمهور في محيط المنظمة. وأخيراً وصفت بأنها التخطيط الاستراتيجي بعيد الأمد. إذ تتماثل عملياتها مع عملياته. فهي تتطوي على أربعة مراحل متداخلة مع بعضها البعض هي التحليل الاستراتيجي، تكوين الاستراتيجية واتخاذ القرارات

الاستراتيجية، والاختيار الاستراتيجي وتنفيذ الاستراتيجية(نعمة عباس خضير الخفاجي، 2010، ص: 38).

تعريف الإدارة الاستراتيجية:

عرف نبيل مرسي إن الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات والتصرفات التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمات. كما تعرف مجموعة من القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المنظمة(نبيل محمد موسى وأحمد عبدالسلام، 2007، ص11)

وعرفها إسماعيل بأنها تلك العملية اللازمة لوضع وتنقيح وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها(إسماعيل محمد السيد، 1999، ص3) ويمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها علم وفن تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافه(نادية العارف، 2002، ص6)

تعرفت بأنها علم وفن صياغة وتنفيذ، وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها(David, 1995). وأيضاً مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل (Wheelen & Hunger 2004).

وتعرف أنها النظام الإداري الذي تستخدمه المنظمة في كل من التصميم، والتنفيذ والرقابة على الرسالة، والرؤية، والأهداف، والاستراتيجية (أحمد ماهر، 2011، ص 29).

تعريف الاستراتيجية:

الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنشأة Mission & Vision في الأجل الطويل مستندة على ذلك على ما تملكه من ميزات تنافسية Advantage Compleitive. وتعمل المنشأة من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وارتباطها بالقوة والضعف التنظيمي وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة(عبد المجيد عبدالمطلب، 2010، ص18، 21).

عرفت الاستراتيجية من زوايا مختلفة كما عرفت أيضاً مبادئ المدارس التي ينتمون إليها. فمنهم من يرى إن الاستراتيجية هي طريقة تفكير تمكن من ترتيب الظواهر، ثم اختيار الإجراءات الأكثر فعالية من أجل الوصول إلى الهدف المرتقب، ومنهم من يعرف أنها مجموعة العمليات

الخاصة التي تساعد على تحقيق الغايات والأهداف مع إدراجها في إطار مهام المؤسسة وسياساتها العامة ويرى Bressy أن استراتيجية المؤسسة تتمثل في توليفة الأهداف التي حددتها الوسائل التي اختارها لتحقيق هذه الأهداف (Bressy. G)

هناك اختلافاً كبير بين تعاريف الإستراتيجية ويعود هذا الاختلاف إلى ثلاثة عوامل أساسية:

1. أما العامل الأول:

فهو أختلاف المبادئ من مدرسة ومن نظرية إلى نظرية، ولا شك أن هذا يجعل مفهوم الاستراتيجية يختلف من مدرسة إلى أخرى ومن مذهب فكري إلى غيره.

2. أما العامل الثاني:

فيكمن في اختلاف الزوايا التي يتم منها تعريف الإستراتيجية نفسها. من المعلوم أن الإستراتيجية تكون أولاً تصميماً (وهو عمل فكري الذي يكون من خلال الأشياء) ثم تتحول إلى قرار عندما يتم تبنيها، ثم تصبح، عند تنفيذها ورقابتها، مجموعة من العمليات ومن الإجراءات فاختلاف المرحلة التي ينظر منها الباحث عند تعريف الإستراتيجية يؤدي إلى أختلاف التعريف بدون شك.

3. أما العامل الثالث:

فهو تطور المعارف المتعلقة بالإستراتيجية والذي يؤدي إلى تغيير النظرة إلى الإستراتيجية كما يحدث بالنسبة لباقي مجالات العلوم والمعرفة (حيرش عيسى محمد، ، 2010، ص 22، 23)، فالأختلاف بين الباحثين عند تعريف الاستراتيجية ليس إذن بالأمر المقلق، خاصة وأن كثير من هذه التعريف يكمل بعضها البعض.

وإن أشمل تعريف يمكن عرضه ذلك الذي يرى إن الاستراتيجية هي تخصص للموارد يلزم المؤسسة في المدى البعيد ويرسم مساحة نشاطها ويجعل من الاستجابة لانتظار أصحاب المصالح والحصول على ميزة تنافسية أهدافه (Johnson. G. & al. 2008, Paris, p.6.)

هذا التعريف يشمل الجوانب الأساسية للاستراتيجية إلا أنه هو الآخر يعاني من بعض إذ:

- يكتفي بعرض مضمون الاستراتيجية ولا يدلنا عن طبيعتها، فلا نعلم من التعريف إذا كانت الاستراتيجية عملية كما جاء في بعض التعريفات، أو عملاً فكرياً كما جاء في البعض الآخر، أو إذا كانت اختياره أو قيادة أو غير ذلك.

▪ يعطى هذا التعريف هدفين للاستراتيجية في الوقت الذي نعلم أن لها ولغيرها من الخطط. هدفاً واحداً لا أكثر. فإذا كانت الاستجابة لانتظار أصحاب المصالح هي في الواقع غاية المؤسسة نفسها فلا يحق أن تكون هدفاً للاستراتيجية. وبتعبير آخر إذا كانت تحقيق الهدف (الميزة التنافسية) سيؤدي إلى تلبية انتظار أصحاب المصالح لا محال، فلا فائدة من وضع هذا الانتظار كهدف (حيرش عيسى محمد، 2010، ص 24)

منطلقات الاستراتيجية:

عرفت منطلقات الاستراتيجية تطوراً معتبراً. فبعدما كان لها منطلق واحد يعرف، وهو المنطلق التنافسي (منطلق السوق أو منطلق البيئة أو المنطلق الخارجي) صار لها منطلق ثاني بعد ظهور نظرية الموارد، فهو ما يعرف بالمنطلق الداخلي أو المنطلق من الموارد (RBV)، ثم ومع انتشار تسيير المعارف، ظهر منطلق ثالث للاستراتيجية وهو المنطلق من المعارف (RBV). وقد تكون استراتيجية المؤسسة منطلقة من حقيقة البيئة الخارجية المنافسة ومستوى التكنولوجيا. فتبنى استراتيجية المؤسسة على أساس المعطيات الخارجية وتحاول تحديد أفضل موقع للتمكين من الاستفادة من واقع البيئة وتحقيق ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها.

وبدلاً من البيئة، يمكن أن ينطلق التفكير من واقع المؤسسة نفسها. فتؤخذ الطاقات الاستراتيجية، للمؤسسة بعين الاعتبار وكذا كل مواردها التي يمكن الاعتماد عليها في بقاء الاستراتيجية التي لم يكن هدفها اغتنام وضع البيئة ولكن الاعتماد على الموارد الداخلية من أجل بناء ميزة تنافسية تمكن من مزاحمة منافسيها. ويسمى هذا التفكير بالمنطلق من الموارد (Resource Based View) (RBV) وكثير من الباحثين يرجع هذا المنطلق إلى نظرية نمو المؤسسة التي جاءت بها Pertrosre في نهاية الخمسينيات.

أما المنطلق الثالث لاستراتيجية المؤسسات فذلك الذي يبني على أساس المعارف. لقد تبين منذ أزمة السبعينات، أن المعرفة موارد استراتيجية وتبين أيضاً أن المعرفة هي المورد الذي يحمي أكثر منغيره الميزة التنافسية من التقليد فضلاً عن كون المعرفة واحد من أهم العناصر لأن لم تكن أهمها مع الاطلاق. التي تساعد على إنشاء القيمة. ومن هنا جاءت مقارنة الاستراتيجية من منطلق المعارف (حيرش عيسى محمد، 2010، ص 31، 32). (Knowledge Based View) أو (KBV).

عرف Luffman بأن الإدارة الاستراتيجية على أنها تتعلق بتلك القرارات والإجراءات التي تقود إلى تطوير استراتيجية أو استراتيجيات تساعد في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة واعتبر هؤلاء الباحثون إن الإدارة الاستراتيجية تشتمل على خمسة عناصر هي:

1. تحديد المشكلة الاستراتيجية.

2. تحليل استراتيجية الشركة.

3. إعداد الاستراتيجية.

4. تنفيذ الاستراتيجية.

5. مراقبة الاستراتيجية.

وفي تقييمهم لدور الإدارة الاستراتيجية أن المديرين في المنظمة عليهم العمل في مستويين من مستويات اتخاذ القرار في آن واحد. حيث عليهم اتخاذ قرارات تشغيلية تتعلق بإنتاج وبيع وخدمات وتحسين استخدام الموارد كما أنهم يقومون باتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بأحداث تغييرات في العلاقة أن الأمور الاستراتيجية لا يتم تجاهلها نتيجة للضغوط الواقعة عليهم من جراء الأعمال اليومية.

هذه التعريفات تؤكد عدم اتفاق المختصين على تعريف واحد للمصطلح في مجال الإدارة الاستراتيجية ولكن هذا لا يمنع من استخلاص بعض النقاط التي يمكن أن تمثل المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الاستراتيجية كما يلي:

أ- الإدارة الاستراتيجية تتبع منهجاً كلياً في إدارة المنظمة على غير الحال في الإدارة التشغيلية التي تركز على جزء معين من المنظمة.

ب- تتبنى الإدارة الاستراتيجية على نظره طويلة وتعنيها لأهداف الكلية طويلة الأجل.

ج- تقوم هذه الإدارة على الأخذ في الحسبان عوامل التأثير في البيئة (عمر أحمد عثمان المقلي، ص 24) الداخلية والخارجية للمنظمة وكيفية التكيف مع هذه العوامل.

د- القرارات الاستراتيجية ترتبط بأحداث تغيير رئيسي في أنشطة المنظمة لمواكبة التغيرات في البيئة بصورة تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة.

ما هي الإستراتيجية؟

الإستراتيجية هي وسيلة لتحديد رسالة المنظمة في ظل أهدافها طويلة الأجل، والبرامج، وأولويات تخصيص الموارد. بمعنى أننا ننظر للإستراتيجية على أنها وسيلة لتشكيل الأهداف طويلة الأجل بوضوح، كوسيلة لتحديد البرامج التي تحتاج إليها لتحقيق هذه الأهداف، وأيضاً تخصيص الموارد الكلية للمنظمة من مواردها البشرية/ مالية/ تكنولوجية وذلك لتحقيق الفعالية من الإستراتيجية.

بصفة عامة:

يستخدم مصطلح الإدارة الإستراتيجية للتعبير عن قيام الإدارة العليا في المنظمة بإعداد وتعديل وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لتحقيق بعض النتائج المرغوب في تحقيقها على مستوى المنظمة ككل، وهذه النتائج يمكن بلورتها في ثلاث محاور أساسية: الربحية - النمو البقاء. الإدارة الإستراتيجية تتصف بالشمول والعمومية حتى أن كانت تمارس على مستوى الوحدات الإدارية داخل المنظمة، بمعنى إنها لا تهتم بالأمر اليومية ولكنها تركز بصورة أساسية على وضع الإستراتيجيات والسياسات العامة التي تحكم الفكر والتصرف الإداري معاً.

مصطلح الإدارة الإستراتيجية: Dessler, 1998 (علي عبدالله الحاكم، 2006، ص95). وإن الإدارة الإستراتيجية عبارة عن عملية تحديد رسالة المنظمة والسعي لتحقيقها عن طريق ملائمة مقدرات المنظمة الداخلية مع ما تطلبه البيئة الخارجية وتشمل الإدارة الإستراتيجية على خمس مهام:

- 1- تحديد مجال عمل المنظمة وتطوير رؤية واضحة فيما يتعلق برسالتها.
- 2- ترجمة الرسالة إلى أهداف إستراتيجية محددة.
- 3- إعداد الإستراتيجية والإستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- 4- تنفيذ الإستراتيجية.
- 5- تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة, (Dessler G 1998)

أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تتبلور أهمية الإدارة الاستراتيجية بنجاح من خلال المنافع التي تعود عليها من جراء تطبيق المفاهيم والأساليب المستخدمة في هذا المجال الإداري الهام، وتشير نتائج الدراسات إلى ارتفاع مستوى أداء الشركات المطبقة للإدارة الاستراتيجية مقارنة مع الشركات التي لا تطبقها. يمكن إدراج هذه الفوائد والمنافع التي تتحقق من خلال تطبيق مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في النقاط التالية:

1. التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة إستراتيجياً .
2. مساعدة المديرين على بلورة رؤية وتفكير استراتيجي طويل المدى.
3. المساعدة في معالجة وحل القضايا الاستراتيجية التي تواجه المنشأة.
4. تحقيق الفهم الجيد للتغيرات السريعة وأثرها على أداء المنشأة.
5. إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات التي من شأنها تحقيق مصالح الأطراف المستفيدة (Stakeholders) مثل أصحاب الأسهم العملاء العاملون - الموردون (نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، 25-26)

ومن أهم الفوائد الإدارة الاستراتيجية:

- 1- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية تتطلب صياغة الاستراتيجية قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بمجريات الأمور والاستعداد لها، مما يمكن تطبيقها وبالتالي نمو المنظمة. أي أن الإدارة الاستراتيجية تسمح للمنظمة بالاستعداد المسبق للمستقبل (بدلاً من الاستجابة له فقط) والتأثير في الأنشطة المختلفة وبالتالي في ممارسة السيطرة على مستقبلها الخاص.
- 2- الفائدة الأساسية للإدارة الاستراتيجية تنحصر في مساعدة المنظمة في عمل استراتيجيات جيدة من خلال استخدام الطريقة العقلانية في إيجاد الخيار الاستراتيجي. بالرغم من أن ذلك لازال يشكل ميزة أساسية في الإدارة الاستراتيجية إلا أن الدراسات الحديثة تؤكد على أن العملية، وليس القرار أو التوثيق وهي المساهمة الأهم للإدارة الاستراتيجية.

فالأسلوب والطريقة التي تمارس بها الإدارة الاستراتيجية تحتل أهمية استثنائية فالهدف الأساسي للعملية هو تحقيق الفهم والالتزام من قبل جميع العاملين (المدرء والموظفين) (مؤيد سعيد السالم، 2005، ص15).

وقد يكون التفهم من بين أهم الفوائد للإدارة الاستراتيجية، متبوعاً بالأخلاص والالتزام. وحينما يفهم كل من المدير والموظف أو العامل ماذا تفعل المنظمة ولماذا سيشعر كل منهم أنه جزء من هذه المنظمة وسيكون أكثر التزاماً بمساعدتها في تحقيق أهدافها.

3- استيعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغير، تستطيع المنظمات من خلال اعتمادها الإدارة الاستراتيجية: الاستيعاب الأفضل والتأثير في الظروف الاقتصادية والاجتماعية ومتغيرات بيئتها في المدى البعيد قياساً في وضعها في الأمد القصير، ومن ثم تستطيع استغلال الفرص المتاحة وتقليل أثر المخاطر البيئية بما يخدم نقاط القوة بحجم نقاط الضعف داخلياً.

4- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية الجيدة. فهناك علاقة بين النتائج الاقتصادية والنتائج المالية وهذه العلاقة علاقة إيجابية.

5- تدعيم المركز التنافسي: تقوي الإدارة الاستراتيجية مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية الشديدة.

6- التخصيص الفعال للإمكانات والموارد تساعد الإدارة على استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة يضمن استغلال نقاط القوة والتغلب على نواحي الضعف.

الوظائف الرئيسية للإدارة الاستراتيجية:

هناك عدة وظائف وأنشطة رئيسية تقوم بها الإدارة الاستراتيجية وأهما:

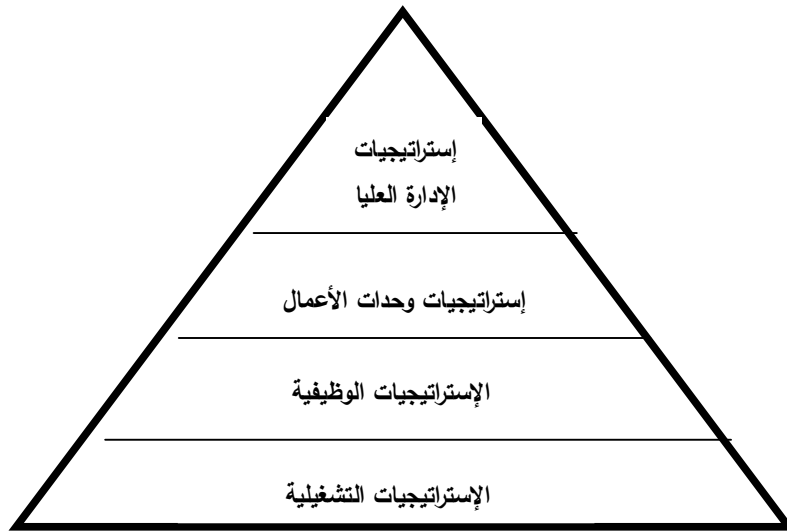
1. تحديد الرؤية المستقبلية للمنشأة ورسالتها، وفلسفتها وأهدافها.
2. إجراءات التحليل الداخلي للمنشأة (Company Profile) الذي يوضح ظروفها الداخلية وإمكاناتها.
3. تقييم البيئة الاستراتيجية الخارجية للمنشأة من حيث كل بيئة التنافس والظروف البيئية العامة.
4. تحليل البدائل الاستراتيجية (Strategies Options) المحتملة نتيجة المطابقة بين الوضع الداخلي الخاص بالشركة والبيئة الخارجية.

5. تعريف البدائل المرغوبة بعد دراسة البدائل المحتملة في ضوء رسالة المنشأة.
6. الاختيار الاستراتيجي لمجموعة من الإستراتيجيات الكلية المطلوبة لإنجاز رسالة المنشأة.
7. تنمية وتطبيق الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد، إعداد الموازنات، تحقيق التوافق بين الاستراتيجية وكل من المهام، الأفراد الهيكل التنظيمي، ثقافة أو حضارة المنشأة لنظم الإدارية (نظام الحوافز - نظام المعلومات - نظام التخطيط الاستراتيجي نظام الرقابة).
8. تنمية عدد من برامج العمل العامة وبرامج العمل المحدده والتي تتوافق مع الإستراتيجيات الكلية للمنشأة).
9. مراجعة وتقييم ورقابة مدى نجاح العملية الاستراتيجية (نبيل محمد مرسى، 2003، ص24)

مستويات وضع الاستراتيجية:

لا توضع الاستراتيجية فقط على مستوى الإدارة العليا، بل أن كل المديرين في كل المستويات الإدارية يشاركون في وضع الاستراتيجية، كل في مستواه، وفيما يلي تفصيل ذلك والشرح الذي يليه:

شكل رقم (2)



المصدر: أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر - الإسكندرية، 2011، ص29.

1- استراتيجيات الإدارة العليا: Corporate Strategy

يطلق عليها الاستراتيجيات الكلية وهي توضع بواسطة مجلس الإدارة، وتضع نصب عينيتها أهداف المشروع كلها، وعليه يتأثر المشروع كل بها، وعادة ما تنصب على طبيعة عمل المشروع من منتجات، وعمليات، وأسواق، ومستهلكين، كما تنصب عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات وعلى التكامل بين إدارات المشروعات والتغيير في شكل التنظيم (أحمد ماهر، 2011، ص 29) والذي يهدف إلى إنجاز أهداف المشروع، وفي الغالب هذه الاستراتيجيات طويلة الأجل.

2- استراتيجيات وحدات الأعمال: Business Unit Strategy

يظهر هذا النوع من الاستراتيجية إذا كانت هناك وحدات أساسية لها استقلالية في الموارد، أو الأهداف أو يمكن محاسبتها عن نواتجها من إيرادات وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات، ويطلق على هذه الوحدات ما يسمى وحدات الأعمال الاستراتيجية، وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ الاستراتيجيات المناسبة لظروفها عن (المنافسين - الأسواق - المنتجات - الاستثمارات - وغيرها) وهي استراتيجيات تحاول الوحدة أن تعطيها قدرة عالية على (التنافس والابتكار - اختراق الأسواق والربح) والاستراتيجيات هنا تغطي فترة متوسطة الأجل في أغلب الأحيان من سنة إلى ثلاثة سنوات أحياناً .

3- الاستراتيجيات الوظيفية: Functional Strategy

وهي استراتيجيات توضع في المجالات الوظيفية للمنظمة، والمجالات الوظيفية تشمل الإنتاج والتسويق، والتمويل، الموارد البشرية. وعلى كل مدير مسئول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه تحقيق الاستراتيجية، وعليه يضع مدير كل مجال نصب عينيه الاستراتيجية الكلية (استراتيجيات وحدات الأعمال) عن وضعهم للاستراتيجيات الوظيفية ففي ظل استراتيجية كلية مؤداها ضرورة الريادة في السوق على سبيل المثال، قد يرى مدير التسويق ضرورة مضاعفة المبيعات وقد يرى مدير الموارد البشرية ضرورة تصغير العمالة، وقد يرى مدير التمويل ضرورة إعادة استثمار نصف الإرباح القابلة للتوزيع، وقد يرى مديراً الإنتاج ضرورة الاهتمام بالجودة الشاملة.

4- الاستراتيجية التشغيلية Operational Strategy

هي استراتيجيات تنفيذية للاستراتيجيات الوظيفية الموضحة أعلاه. والقضايا هنا قضايا عاجلة، وسريعة وتحتاج إلى قرار قوي وسريع ومرحلي، وتظهر الحاجة إلى مثل هذه الاستراتيجيات بسبب وجود مشاكل (أحمد ماهر، 2011، ص30-31) أو فرص سانحه، ولا تتحمل التأخير ومن أمثلتها الإستراتيجيات التسويقية الخاصة بمواجهة التهديدات المعينة من دخول منافس جديد أو مواجهة حملته ترويجية لأحد المنافسين، أو تدهور في الجودة في إحدى السلع، أو انخفاض المبيعات في سوق معينة، كما أن أمثلتها الاستراتيجيات الإنتاجية الخاصة بمواجهة انخفاض الإنتاج في إحدى صالات الإنتاج، أو هلك جزء كبير من آلات المصنع، أو الارتفاع المفاجئ في حوادث العمل والإصابات.

ونهي هذه المقدمة بذكر إن الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديد الاستراتيجيات وذلك لأنها تمس قرارات مصيرية للمشروع مثل تخصيص الموارد، وتحديد شكل الأعمال المنتجة، والأسواق، والاستثمارات وقد تحوي تغييرات في هيكل التنظيم والأنشطة والعلاقات مع الأطراف المستفيدة بالمشروع. إلا أن تطبيق الاستراتيجية قد يتطلب تحركات استراتيجية متوازنة على مستوى الإدارات والأقسام، هنا يجب إشراك مديري هذه الإدارات والأقسام، وهنا قد يتطلب الأمر مشاركة من مستويات إدارية أدنى.

المستويات الثلاثة الاستراتيجية:

استراتيجية المنظمة:

تصف في بعض الأحيان بوجهات المنظمة الكلية، بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو نمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها. استراتيجية المنظمة محددات للقرارات التي تحدد نوع من الأعمال التي يجب أن يرتبط بها المنظمة، وعلاقات المنظمة مع المجموعات الرئيسية في البيئة.

استراتيجية الأعمال:

يطلق عليها الاستراتيجية التنافسية Strategy Competitive عادة تضع على المستوى ووحدات الأعمال الاستراتيجية (SBU) وهي تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو الخدمات.

الاستراتيجية التوظيفية:

تتعلق أساساً بتعظيم الكفاءة في تطور وتضع الاستراتيجيات لتحسين الأداء في ظل القيود الداخلية المتاحة.

التكيف الاستراتيجي:

1. أي منظمة عبارة عن نظام مفتوح لا يستطيع أن يعزل نفسه عن البيئة المحيطة، وذلك ضماناً لنموه وبقائه.
2. تتعامل بعض المنظمات مع البيئة، من خلالها لتحقيق أهدافها دون محاولة منها لتغيير هذه البيئة، وتعرف المنظمات بأنها منظمات متفاعلة.
3. تحاول بعض المنظمات منع التغيرات المعادية في البيئة أو تغيير البيئات ذاتها، ويطلق على هذا النوع من المنظمات "منظمات فعالة" في تعاملها مع البيئة.
4. المنظمات الفعالة أكثر نجاحاً من المنظمات المتفاعلة حيث العلاقة بين البيئة والمنظمة تأخذ شكلاً تبادلياً.

خصائص الإدارة الاستراتيجية:

تتمثل الخصائص الرئيسية التي تتميز بها القرارات في الآتي:

1. القرارات الاستراتيجية تركز على نطاق عمل المنظمة وبمعنى آخر هل ستعمل المنظمة في مجال واحد أم مجالات متعددة وتتطلب من نظره كلية للمنظمة.
2. تركز الاستراتيجية على ملاءمة أنشطة المنظمة مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها (الفرص والمخاطر)، حيث أن البيئة تتغير بصورة مستمرة فإن القرارات الاستراتيجية تستجيب لهذا الوضع باحتوائها على تغيرات رئيسية في عمل المنظمة.
3. تركز الاستراتيجية كذلك على ملاءمة أنشطة المنظمة مع ما يتوفر لديها من موارد وذلك لأن الاستراتيجية لا تعني فقط استغلال الفرص التي تتيحها البيئة الخارجية وتجنب الآثار السلبية للمخاطر التي تفرزها هذه البيئة، إنما تهتم بملاءمة موارد المنظمة مع هذه الفرص المتاحة بدون التأكد من توفر الموارد المطلوبة ولمكانية توفيرها.

4. القرارات الاستراتيجية غالباً ما تتطوي على تعديلات رئيسية في موارد المنظمة، حيث أن الوضع الاستراتيجي للمنظمة قد يقتضي الحصول على موارد جديدة أو التخلص من بعض الموارد أو إعادة توزيع البعض الآخر.

5. استراتيجية المنظمة تتأثر ليس فقط بعوامل التأثير في البيئة الخارجية ومدى توفر الموارد اللازمة ولكنها تتأثر كذلك بقيم وأهداف الأشخاص الذين يلعبون دور مؤثر في إعداد وتنفيذ الإستراتيجية

6. القرارات الاستراتيجية غالباً ما يكون لها تأثير في المدى البعيد على توجه المنظمة، كما أن مداها الزمني عادة ما يكون أطول من القرارات التشغيلية اليومية.

7. القرارات الاستراتيجية تتميز بطبيعتها المعقدة وقيامها على العديد من الاعتبارات من داخل وخارج المنظمة وغالباً ما تترتب عليها العديد من التغيرات في جميع جوانب عمل المنظمة. (عمر أحمد عثمان المقلي، ص 24)

محاولة الاجابة على السؤال المتعلق بأهمية المنهج الاستراتيجي في التفكير الإداري ثم التركيز على النقاط التالية والتي فبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي وهو واحد من آليات الإدارة الاستراتيجية:

- ازدياد معدل التغيير التكنولوجي مما أضطر الشركات للبحث بصورة نشطة عن فرص جديدة بدلا من مجرد التعامل بردود الأفعال مما يفعله المنافسون.
- إزدياد التعقيد في الوظيفة الإدارية حيث أنه على المدير في عصرنا الحاضر التعامل مع العديد من عوامل التأثير الخارجية كالتضخم، زيادة المصروفات الثابتة تحول المستهلكين وبالتالي الأسواق وعلى حجم الخدمات. وعليه لا مناص للمديرين من الاعتماد على التخطيط طويل الأجل حتى يمكنهم التنبؤ بالمشاكل والفرص التي سوف تخلقها التغيرات البيئية (الداخلية، الخارجية).
- إزدياد التعقيد في البيئة الخارجية. وكما هو معلوم فإن الإدارة المعاصرة لا يمكنها حصر اهتمامها في الشؤون الداخلية للمنظمة ولأبد من الأخذ في الحسبان التقلبات في تكلفة التمويل والتشريعات وعوامل أخرى.

- الفارق الزمني بين القرارات الحالية ونتائجها المستقبلية. هناك زيادة ملحوظة في حجم القرارات الإدارية التي تقوم على توقعات تحقيق الأرباح في المدى القصير أو زيادة حجم المبيعات في المدى البعيد. وعليه فإن واضعي الاستراتيجيات والخطط عليهم تطوير نظرة مستقبلية.

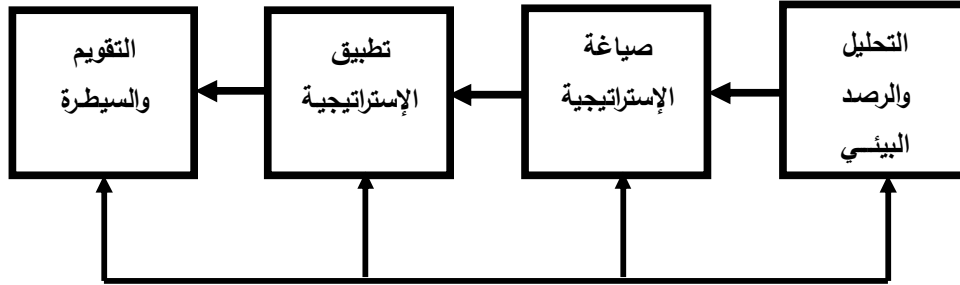
هذه النقاط التي سبقتها توضح بصورة مملوسة تميز المنهج الاستراتيجي في الفكر الإداري خاصة فيها يتعلق بمدلولاته الواسعة في إطار إدارة العلاقة بين البيئة والمنظمة التي تعمل فيها المستويين الداخلي والخارجي لما لهذه العلاقة من آثار عملية على مقدر المنظمة على البقاء وتحقيق النتائج المتوقعة منها. وبالتالي على المنهج الإدارية المتبع (عمر أحمد عثمان المقلي، ص 47)

مراحل الإدارة الإستراتيجية:

هناك أربعة مراحل رئيسية في الإدارة الاستراتيجية أهمها:

1. التحليل والرصد البيئي Environmental Scanning ويتضمن المسح أو التحليل للبيئة الداخلية والخارجية.
2. صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation أي التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد.
3. التطبيق الاستراتيجي Strategy Implementation.
4. التقييم والسيطرة Evaluation & Control

والشكل رقم (3) يوضح مراحل الإدارة الاستراتيجية



مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، 2005، ص 24.

التطور التاريخي لعلم الإدارة الاستراتيجية:

بدأ تطبيق مفهوم الاستراتيجية في ميدان الأعمال منذ عام 1951 حيث أشار نيومان إلى طبيعة وأهمية والاستراتيجية والتخطيط للمشروع الاقتصادي.

وفي مطلع الستينيات وضع كل من أنسوف وكريستيان سن واندروس الأسس الرئيسية لمفهوم الإدارة الاستراتيجية وذلك بتحديد الحاجة ومقابلة فرص الأعمال مع الموارد التنظيمية حيث قام Andrews بتعريف الاستراتيجية على أنها مماثلة بين ما تستطيع المنظمة عمله (عناصر القوة والضعف) وما يجب أن تفعله (الفرص والمهددات) حيث يستخدم تحليل (SWOT) لهذا الغرض ويعرف هذا النموذج بمدرسة التصميم. وتطور نموذج مدرسة التصميم في مطلع الثمانينات حيث أهتم بورتر Porter بتحليل الميزة التنافسية الاستراتيجية ومكوناتها الاستراتيجية التنافسية التي تسعى إلى تحقيق مميزة تنافسية مؤكدة ومتواصلة.

في بداية مطلع التسعينيات ظهرت مفاهيم جديدة مثل الكفاءة المحورية والمنافسة على القدرات ومدخل الموارد (التركيز على المهارات والموارد التنظيمية وعلى كفاءة الإدارة في توجيه وإدارة هذه الموارد) ويتم ذلك عن طريق التقييم الدقيق للموارد والقدرات التنظيمية باعتبارها قلب الميزة التنافسية والموقع التنافسي للمنظمة وذلك في ضوء تأثير عوامل أساسية في الطلب والندرة والملائمة. وأساسيات النموذج الاستراتيجي لاتزال تعمل في الواقع ويمكن القول إجمالاً أن تطور الأداء الاستراتيجي بدأ بتطور أدوات تطبيق التخطيط وتطوره إلى وظيفة التخطيط الاستراتيجي ثم تطورت عملية التخطيط الاستراتيجي إلى مفهوم الإدارة الاستراتيجية والتي لا تقدم لنا نموذجاً معيارياً محدداً وأنها بنية منهجية مرتبطة بتساؤلات ومتغيرات البيئة (حسن محمد أحمد محمد مختار، ص8)

التحديات التي تواجه منظمات الأعمال المعاصرة:

إن مبررات وجدوى النظرة الاستراتيجية تثير أسئلة منطقية لمنظمات الأعمال وتظل هذه الأسئلة تلوح كلما إزداد التعقيد المنهجي للإدارة الاستراتيجية.

وتواجه منظمات الأعمال في هذا العصر مأزقاً يهدد فعاليتها وقدرتها على إنجاز تحقيق الأهداف. وهذا يولد تحديات إدارية تشد مديري المنظمات بقوة نحو انتهاج منهج استراتيجي

لإدارة المنظمات وغياب هذا المنهج ستظل المنظمات تواجه الفشل المتكرر لتنفيذ أهدافها مما يؤدي إلى أحباط القائمين على أمرها.

وأهم أبعاد هذا المأزق:

- 1- تصاعد وتسارع إيقاع حركة التطور التكنولوجي مما يستدعي مواصلة البحث والتطور للمحافظة على التميز التكنولوجي للمنظمة.
 - 2- إنهيار بعض القيم التقليدية التي كانت سائدة في العصور السابقة وظهور مجتمعات جديدة تحمل قيما مستحدثة الأمر الذي يجعل المنظمة في عزلة إن استمرت في تطبيق مفاهيمها التقليدية القديمة.
 - 3- ظهور مجتمع الخيارات المتعددة حيث أصبح الخيار الأوحد أو الخيارات المحدودة أمر لا وجود له، مما يلقي بأعباء إضافية على الإدارة لتطوير بدائل تشبع حاجة المستهلك نسبة لتعطش السوق للبدائل وذلك بالاستفادة من التطورات التكنولوجية.
 - 4- الأخذ بسياسة تحرير التجارة وإزالة الحواجز جعل المنافسة تأخذ بعداً إقليمياً ومحلياً .
 - 5- زيادة الطاقة الإنتاجية الناشئ عن التطور التكنولوجي وتعاضم المنافسة مع انتشار حالات الكساد والركود جعل للمستهلك وضعاً أفضل نسبياً.
 - 6- ضرورة التجديد والتنويع المستمر أن في الأساليب والمنتجات لضمان التفوق في خدمة العملاء ولتحقيق الميزة التنافسية.
 - 7- عدم جدوى الأساليب الدفاعية التقليدية (مثل بدء الحملة الإعلانية إذا انخفضت المبيعات) وأصبح التوجه الهجومي حتمياً في عصر الأسواق المفتوحة.
 - 8- التغير في تركيبة القوى العاملة وازدياد تطلعاتها فيما يختص بالأجور والمزايا والطموح للمشاركة في صنع قرارات منظماتهم. (حسن محمد أحمد محمد مختار، ص10)
- وهذه الحزمة من التحديات استوجبت على القادة الاستراتيجيين لمنظمات الأعمال القيام بمهام استراتيجية عدة متى يتسنى مقابلة هذه التحديات وإدارة منظماتهم بكفاءة مما اضاف إليه بعض المهام نذكر منها:
- أ - إعداد سيناريوهات بديلة للتغيرات المستقبلية المختلفة.

ب- تجهيز استراتيجيات موقفية تتناسب ظروف التطبيق المتغيرة خاصة لمواجهة الأوضاع التنافسية للمنظمات.

ج- الاحتفاظ بالصورة المرنة للمنظمة لمواجهة كافة الاحتمالات.

د- تغيير المفاهيم التسويقية والتركيز على العملاء بصورة أساسية.

هـ- تقوية موارد المنظمة لدعم عوامل القوة وتجنب المهددات.

و- الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي والذي يركز على فحص وتحليل العناصر البيئية المختلفة على دقة التنبؤات.

دور الإدارة الاستراتيجية في حياة المنظمة:

تحمل جميع المنظمات آفاق المستقبل عن نشأتها وتمتلك إدارتها رغبة صادقة في النجاح سبيلاً لاستمراريتها وتطورها وبقيائها، لكن واقع حياة المنظمة وحركتها المتفاعلة مع محيط بيئتها مليء بالتهديدات والمفاجآت والغموض وأحياناً العدائية والتعقيد واختلاف درجة التأثير في قدرتها واستعدادتها للتعامل معها حاضراً متحققاً ومستقبلاً متوقفاً. لكل هذا وما سيرد لاحقاً أملت الضرورة التفكير بأسلوب جديد وتوجه مبدع يستثمر جوانب تمكن المنظمة من اغتنام الفرص بأقل خطر، أطلق على الوليد الجديد بعلمه والقديم بفنه الإدارة الاستراتيجية للتفكير وكنهج للتفكير وأسلوب للعمل. وبين أحد الكتاب أسباب متنوعة بررت بزوغ الوعي الاستراتيجي عند الإدارة العليا، وهي:

أ- كان الانحراف الخطير في الأداء عاملاً مشجعاً لقادة الإدارة العليا البدء بتسبيب وإعادة النظر بالاستراتيجيات الحالية.

ب- الحركة المدهشة من منافس رئيس يمكن أن يؤدي إلى إثارة الإدارة العليا.

ج- استياء المدراء أو الزبائن يظهر الحاجة لإعادة تقييم مركز المنظمة.

د- التطورات الجديدة لمجموعة الإدارة العليا التي شكلت أساس التغيير الاستراتيجي.

هـ- برنامج تطوير الإدارة العليا، فمثلاً توجيه فريق الإدارة العليا، يمكن أن يبدأ بتساؤلات عن

نسب الحصة السوقية (نعمة عباس خضير الخفاجي، 2010، ص: 39).

و_ الحاجة لزيادة رأس المال قد يتطلب إعداد خطة أعمال ترضي المستثمرين والذي يملئ إعداد استراتيجية تتسم بالحيوية، ومحاكاة منظمات أخرى ناجحة، كذلك التحول في الأعمال وما يستلزمه من خطط وموازنات (Bowman, C. (1990, P. 10) ويبقى التصور الاستراتيجي مرتبطاً بحقيقة حياة الأعمال، وتتجه العديد من المنظمات بقوة شديدة إلى اعتماد الرؤيا، والتي تحت الإدارة العليا على الدخول في متحرك الإدارة الاستراتيجية. وينبع دورها لأنها تمثل سيل من القرارات والأفعال التي تدفع إلى تطوير استراتيجية أو استراتيجيات فعالة تساعد في بلوغ أهداف المنظمة. تعد منهجاً يستطيع الاستراتيجيات من خلال تحديد الأهداف واتخاذ القرارات الاستراتيجية وهي تفقد كذلك التفكير بمنهج مختلف للإدارة. فبدلاً من تركيز الجميع على الوقت الحاضر، بدأ المديرون يعطون قيمة لمحاولة التنبؤ بالمستقبل وتشخيص جوانب قوتها والاهتمام بانتقاء استراتيجية تحقق أفضل توافق بين المنظمة وبيئتها ولخص ذلك الاستراتيجية فيما يأتي:

أ- تساعد الإدارة الاستراتيجية المنظمات في توضيح مشكلات المستقبل والفرص.

ب- تهيء وضوح الأهداف والتوجهات المرتبطة بمستقبل المنظمة وآفاق تطويرها.

ج- يساعد البحث فيها المديرين على القيام بتخطيط استراتيجي بعيد الأمد بما يسهم في نجاح المنظمة.

وتتلخص جوانب الأهمية هذه في افتراض مفاده، أن منظمة الأعمال التي تنشأ تطوير نظم الإدارة العليا ربما تكون أكثر قدرة على تحقيق النجاح من سواها. وأبرز الحاجة لها من خلال تأثيرها في مستوى الأداء. فلقد برهنت الدراسات التي أجراها الباحثون أن اعتماد الإدارة الاستراتيجية في المنظمة قاد إلى تحسين مستوى أدائها نحو احسن. وفضلاً من المساعدة في معالجة المستويات الضعيفة منه. وهي تسهم بتحقيق رائد تتطلق من اعتبارها دليلاً مرشداً للمنظمة، ومساعداً للمديرين وباقي الموارد البشرية على التغيير، وضمان عقلانية تخصص الموارد، وتزود المنظمة بالتداؤبية والتناسق الداخلي (نعمة عباس خضير الخفاجي، عمان، 2010، ص: 40). وتشجيع اعتماد منهج المهاجم الوقائي في الإدارة، وربط نجاح المنظمات بقدراتها الحقيقية على الدفاع بالاستفادة من الابداع واستعدادها لقيادة القطاع الذي تنتمي إليه. وتبرز الحاجة لمعطياتها كونها تهيء رؤية واضحة عن مستقبل المنظمة. فهي تضمن بقائها

وحصولها على حصتها السوقية وتحقيقها الأرباح. وتيسر نمو المنظمة وتدعم قدرتها على التقيب عن حالات غموض المستقبل ومعالجتها.

فالإدارة الاستراتيجية موضوع معقد ذو معطيات متعددة مع ما هو متراكم من عطاء معرفي يسوده حالات تناقض وغياب بين الفعل الفكري المتحقق في هذا الميدان. وتعد الاستراتيجية هي الأخرى أمر حتمي للإدارة العليا، وهي وظيفتها الأساسية، لما تحتله من دور خطير وجرح في تقرير المركز الاستراتيجي للمنظمة. وهناك ندرة في إدراك هذا الدور من المديرين، حتى أصبح أمر تدريسها مسألة ضرورية في التعليم على المستوى الجامعي (الكليات) خاصة تلك المتخصصة بميدان الأعمال، وقد بدأت مناقشة التعليم حول الإدارة الاستراتيجية ليأخذ دوره ضرورة مسار الأعمال قوة وعدداً وذلك للأسباب الآتية:

1. يجعل المتعلم قادراً على ربط المعرفة الاستراتيجية وأطرها التصورية العقلية مع أوجه عمل المنظمات.
2. لا يمكن إدراك عمليات المنظمة بمعزل عن الأهداف الواسعة المطلوب بلوغها.
3. أنها تشجع على التفكير المبدع.
4. تساهم معرفة عناصر الإدارة الاستراتيجية في توليد أفكار مفيدة والاهتمام بمناقشة مشكلات المنظمة من المديرين في المستويات الإدارية العليا.
5. تحقق تكامل بين المعرفة الاستراتيجية ودراسة السلوك التنظيمي.
6. تطوير القدرات التحليلية والمهارات الإدراكية التصورية لبيئة الأعمال التي تتسم بالسعة والشمول وفهم ما هو مطلوب من تحول إداري وإمكانية الاستفادة مما هو متاح من نظريات إدارية، واتخاذ قرارات محتملة ووعي بأهمية دور الفرد في تسهيل مدخل التغيير.
7. هنالك تداخل وترابط بين الإدارة الاستراتيجية ودراسة السلوك التنظيمي والتخطيط المالي والرقابة، وعلاقات العمل ونظم الإدارة الجوهريّة الأخرى. (نعمة عباس خضير الخفاجي، عمان، 2010، ص: 42).

ومن ثم فالإدارة الاستراتيجية موضوع يتسم بالشمولية وتنوع الوظائف المستخدم في التعليم لمواضيع ستتولد الحاجة الأخرى (Bennett, R. (1996 P. 6-7) فالمدبر الذي يتعلم الإدارة الاستراتيجية تتحقق لديه الرغبة ووعي بكيفية عمل منظمات الأعمال لتؤدي أعمالها من الأعلى

إلى الأسفل، وكيف تحدد سياساتها الأساسية. وهي تشكل نهضة جوهرية في سيرة إدارية سيكتب لها النجاح مستقبلاً .

التدقيق الاستراتيجي:

اقتبس علم الإدارة الاستراتيجية فكرة التدقيق الاستراتيجي من علم المحاسبة عامة والتدقيق المحاسبي خاصة، ليسخروه في فحص عملية الإدارة الاستراتيجية وما يتخذ في كنفها من قرارات وما يصاغ من استراتيجيات وخطط. بمعنى آخر فحص عالم التصميم الاستراتيجي وأحكام مخارجه وترابطاته وتأثيراته الأحادية والثنائية منها المنفردة والمزدوجة، ويمتد الأمر ليمخر رحاب الرقابة الاستراتيجية كجزء منها مكمل لها ومتفاعل معها وضابط لآليات عملياتها، ويؤثر ذلك حداثة التدقيق الاستراتيجي بل معاصرته ودليل هذا محدودية البحوث والآراء التي حلت مكانه وفسرت أبعاده، ولم تشكل الحداثة والمعاصرة سداً معوقاً للولوج فيه فكرياً نظرياً تبشيراً وعملياً قصد التفكير عملياً بأوجهه وخطوات تطبيقه في المنظمات عموماً ومنظمات الأعمال بخاصة. وذكر Donaldson 1995 في بحث تبشيري نشر في مجلة هارفارد للأعمال تحت عنوان إدارة جديدة لمجالس الإدارة، التدقيق الاستراتيجي معتقداً أن الغرض من تأسيسه هو أنه سيساعد القادة الإداريين لمراجعة استراتيجية المنظمة (Donalson, G1995- P. 99-116) واعتبره بعض نوعاً من التدقيق الإداري الذي يأخذ المنظمة وفق نظرة شاملة ويزود بتقدير شامل لموقفها الإستراتيجي. وهو يغطي جميع أوجه الإدارة الاستراتيجية ومكانها في إطار اتخاذ القرار (Certo, S.C. Peter. T.P. (1995), Opcit P. 139) ويقارن وفق إطار احتوى ثمانية خطوات متتابعة هي:

أ- تقييم نتائج الأداء الحالي مثلاً (العائد على الاستثمار، والربحية، الرسالة والحالية والأهداف والاستراتيجيات).

ب- فحص المدراء الإستراتيجيين للمنظمة وتقويمهم وهم (الرئيس الأعلى وأعضاء مجلس الإدارة).

ج- رصد البيئة الداخلية للمنظمات لتحديد العوامل الاستراتيجية المتمثلة بجوانب القوة والضعف.

هـ- تحليل العوامل الاستراتيجية، وتشخيص مجالات المشكلات ومراجعة رسالتها وأهدافها عند الضرورة.

و- توليد وتقويم وانتقاء أفضل بديله في ضوء نتائج التحليل.

ح- تنفيذ الاستراتيجيات المنتقاة بواسطة البرامج، والموازنات والإجراءات.

ط- التقويم للاستراتيجيات المنفذة مقابلة نظم التغذية العكسية وأنشطة التخطيط الحد الأدنى من الانحرافات عن الخطط. وقد ضمن التدقيق الاستراتيجي ثلاثة أوجه هي:

التشخيص:

لتحديد كيف، وأين، وما هو عمق التحليل الذي يظهر الحاجة إليه فهو يتضمن ما يلي:

1- مراجعة الوثائق الرئيسية مثل:

1. الخطة الاستراتيجية.
2. خطط الأعمال أو العمليات.
3. ترتيب المنظمة.
4. السياسات الرئيسية فمثلاً سياستي تخصيص الموارد وقياس الأداء.
5. مراجعة الأداء المالي والسوق والعمليات مقابل قواعد المقارنة وأعراف الصناعة لتحديد الاختلافات الرئيسية ونشوء الاتجاهات (نعمة عباس خضير الخفاجي، 2010، ص: 228).

2- توليد فهم ما يلي:

1. الأدوار الأساسية، والمسؤوليات وما يقرره من علاقات.
 2. عمليات اتخاذ القرار وصنع القرار.
 3. الموارد وتشمل التسهيلات المادية، وإدارة رأس المال والتكنولوجيا.
 4. العلاقات المتداخلة بين أعضاء الكادر الوظيفي ووحدات الأعمال أو العمليات.
- 3- تحديد التطبيقات الاستراتيجية ومستلزماتها من تركيب المنظمة، وإمات السلوك والنظم والعمليات، وكذلك تحديد علاقتها مع الإستراتيجية.
- 4- تحديد الرؤية الداخلية والخارجية من خلال ما يأتي:

1. مسح اتجاهات المدراء في الإدارة العليا والوسطى ومدركاتهم والموارد البشرية الأخرى لقيم نطاق اتساق التوجه الإستراتيجي للمنظمة، ولعل من أحد الطرق لبلوغ هذه المهمة هي من خلال العناية المركزه بالمقابلات أو استبانات لسؤال الموارد البشرية لتحديد وضع الأهداف والمتغيرات التي تحتل أهمية أعلى.

2. مقابلة عينة منتخبة من الزبائن بعناية والتقيب عنهم وعن مصادر خارجية لفهم وجهة نظر المنظمة.

5- تحديد أوجه الاستراتيجية التي تعمل جيداً، وصياغة الفرضيات ذات العلاقة بالمشكلات والفرص لتحسين الأساس الذي تعتمد عليه النتائج، وتحديد كيف وما هي مستلزمات بلوغ كل منها.

التحليل المركز

يتعلق بجانبين هما:

- 1- اختيار الفرضيات التي تهتم بمشكلات وفرص التحسين عبر تحليل معطيات محددة، وتحديد العلاقات المتداخلة والاعتمادية بين عناصر النظام الاستراتيجي.
- 2- صياغة الاستنتاجات كنقاط ضعف في صياغة الاستراتيجية و صعوبات تنفيذها أو التفاعل بينهما (نعمة عباس خضير الخفاجي، 2010، ص: 229).

التوصيات:

وتتمثل فيما يلي:

أ- تطور الحلول البديلة للمشكلات وطرق رسملة (تحويلها إلى رأس المال) الفرص، واختبار هذه البدائل في ضوء ما تتطلبه من موارد، والأخطار والمكآفات، والاسيقيات وتطبيق مقاييس أخرى.

ب- تطوير توصيات خاصة لإنتاج التكامل، والقدرة على القياس والوقت المطلوب لإنجاز خطة العمل لتحسين النتائج الاستراتيجية.

وقد طورت توجيهات ورشادات لإجراء التدقيق الاستراتيجي لتحليل حالات سياسات الأعمال المعقدة واتخاذ القرارات الاستراتيجية إزاءها وهي ذات نظرة شاملة للمنظمة. كما يتضح في

ما يلي: (Wheelen, T. L &Hunger, J. D. (1995), OP. Cit, P= 48)

1- الموقف الحالي:

أ- الأداء

كيف تحقق المنظمة العائد على الاستثمار، وحصة السوق الكلية واتجاهات الربحية، والايراد لكل حصة وما شابه ذلك.

ب- البوستر الاستراتيجي:

1. ما هي رسالة المنظمة الحالية وأهدافها، استراتيجياتها وسياستها هل أنها في حالة واضحة أو هي يمكن تضمناها في الأداء؟
2. الرسالة ما هي الأعمال الحالية للمنظمة؟ لماذا؟
3. الأهداف ما هي أهداف المنظمة، والأعمال والوظائف وهل هي متناسقة مع بعضها ومع الرسالة ومع بيئتها الداخلية والخارجية؟
4. الاستراتيجيات ما هي الإستراتيجيات أو مزيج الإستراتيجيات الذي تتبعه المنظمة وهل هي متناسقة مع بعضها الآخر، ومع الرسالة والأهداف ومع البيئتين الداخلية والخارجية(نعمة عباس خضير الخفاجي، 2010، ص: 228، ص 230).

2- المدراء الاستراتيجيون

أ- الموجهون لمجلس إدارة المنظمة:

1. من هم وهل هم داخلون أم خارجون؟
2. هل يمتلكون حصصاً ذات أهمية في الأسهم؟
3. هل الأسهم التي يحتفظون بها خاصة أم عامة؟
4. هل يساهمون في المنظمة في ضوء المعرفة والمهارات، الخلفية والاتصالات؟
5. ما هو مقدار المدة التي يخدمون بها أعضاء في المجلس؟
6. ما مستوى إرتباطهم بالإدارة الاستراتيجية؟ وهل يكونون ذوى مشاركة فعالة بالإدارة العليا في اقتراح توجهات جديده مستقبلاً

ب- الإدارة العليا

1. ما هي الجماعة المؤلفة للإدارة العليا؟

2. ما هي الخصائص الرئيسية للإدارة العليا في ضوء المعرفة والمهارات الخلفية والأسلوب الإداري؟
3. هل إن الإدارة العليا مسؤولة عن أداء المنظمة غير عدد من السنوات الماضية؟
4. هل أنها أسست مدخلا منتظماً لصياغة الإدارة الإستراتيجية، وتقيدها وتقويمها والرقابة عليها؟
5. ما هي مستويات أدائها ذات الارتباط مع عملية الإدارة الاستراتيجية؟
6. كيف تتفاعل الإدارة العليا مع الإدارة في المستوى الأدنى؟
7. هل تمتلك الإدارة العليا مهارات كافية للتعامل مع تحديات التي تواجهها إدارة المنظمة في المستقبل؟

3- البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)

أ- البيئة الاجتماعية:

1. ما هي عوامل البيئة بين القوى الاجتماعية والثقافة، والاقتصادية والقانونية- السياسية والتكنولوجية التي يكون لها تأثير حالي في كل من المنظمة والصناعات التي تتنافس بها؟ وأي منها تشكل فرصاً؟ أو تهديدات حاضراً أو مستقبلاً (نعمة عباس خضير الخفاجي، 2010، ص: 228، ص 232).
2. أي من هذه حالياً أكثر أهمية (وهذا يعني، تكون عوامل استراتيجية) للمنظمة وللصناعات التي تتنافس بها؟ وأي منها سيكون ذا أهمية في المستقبل؟

ب- بيئة المهمة:

1. ما هي القوى في البيئة الوسيطة؟ ذلك يعني، تهديد الداخلين الجدد، وقوة المساومة مع المشترين، وتهديد المنتجات أو الخدمات الحالية، وقوة مساومة المجهزين، والمنافسة بين المنظمات الموجودة، والقوة النسبية للاتحادات، والحكومات وما شابه ذلك، المؤثرة حالياً في مستوى كثافة المنافسة داخل الصناعات التي تعرض المنظمة منتجاته أو خدماتها.
2. ما هي العوامل الأساسية في البيئة الوسيطة؟ ذلك يعني الزبائن والمنافسون والمجهزون، والدائنون، واتحادات العمل والحكومات والاتحادات التجارية، جماعات

المصلحة، والحكومات المحلية والهيئة التأسيسية، حملة الأسهم وتأثيرها الحالي في المنظمة؟ وأي فرص تهديدات تفرزها حاضراً ومستقبلاً .

3. أي من هذه القوى والعوامل أكثر أهمية (العوامل الاستراتيجية) في الوقت الحاضر؟ وأي منها أكثر أهمية في المستقبل؟

4- البيئة الداخلية (جوانب القوة والضعف).

أ- تركيب المنظمة:

1. كيف هي تركيب المنظمة؟
2. هل أن صلاحية اتخاذ القرار مركزة حول واحدة أم لا مركزية للعديد من الجماعات أو الوحدات؟
3. هل اعتمد التنظيم على أساس الوظائف والمشاريع، والجغرافي والمركب؟
4. هل تركيب واضح مستوعب من كل فرد في المنظمة؟
5. هل تتناسق التركيب الحالي للمنظمة مع أهدافها، واستراتيجيتها و سياساتها وبرامجها الحالية؟
6. بأية طرق أية طرق يمكن مقارنة تركيب المنظمة في تركيب منظمات مماثلة؟(نعمة عباس خضير الخفاجي، 2010، ص 233).

ب- ثقافة المنظمة:

1. هل هناك هنالك تحديد واضح أو نشوء ثقافة تحتوي معتقدات مشتركة، وتوقعات وقيم؟
2. هل الثقافة متناسقة مع الأهداف، والاستراتيجيات والسياسات والبرامج الحالية؟
3. ما هو تأثير مكانة الثقافة على المعطيات ذات الأهمية التي تواجه المنظمة (ذلك يعني على الإنتاجية، نوعية الأداء، والقدرة على التكيف مع الظروف المعطيات أو التغيير في المعطيات).

ج- موارد المنظمة:

1- التسويق:

أولاً: ما هي أهداف التسويق الحالية للمنظمة، والاستراتيجيات، والسياسات والبرامج؟

1. هل هي في حالة واضحة، أو تتضمن الأداء أو الموازنات؟
 2. هل أنها تتناسق مع رسالة المنظمة، وأهدافها، واستراتيجياتها وسياساتها والبيئتين الداخلية والخارجية؟
- ثانياً: كيف تنجز المنظمة تحليلها للمركز السوقي والمزيج التسويقي (المنتج، السعر، السوق، الترويج)؟

1. ما هي الاتجاهات المنبثقة من هذا التحليل؟
2. ما هو تأثير هذه الاتجاهات في مستوى الأداء الماضي وكيف سيحتمل أن يكون تأثيرها في مستواه مستقبلاً؟
3. هل يدعم هذا التحليل القرارات الاستراتيجية حاضراً ومستقبلاً؟

ثالثاً: ما هو مستوى الأداء التسويقي للمنظمة مقارنة بمستوى أداء المنظمات المماثلة لها؟

رابعاً: هل يستخدم مدراء التسويق مفاهيم تسويقية مقبولة وأساليب لتقويم أداء المنتج وتحسينه؟ (مراعياً دورة حياة المنتج، وتجزئه السوق وبحوث السوق ومحافظ المنتج).

خامساً: ما هو دور مدير التسويق في عملية الإدارة الاستراتيجية؟ (نعمة عباس خضير الخفاجي، 2010، ص: ص 234).

2- المالية:

أولاً: ما هي الأهداف المالية الحالية للمنظمة، وكذلك الاستراتيجيات والسياسات والبرامج؟

1. هل هي في حالة واضحة تمكن عن الأداء أو الموازنات؟
2. هل هي متناسقة مع رسالة المنظمة، وأهدافها، واستراتيجيتها وسياساتها مع البيئتين الداخلية والخارجية؟

ثانياً : كيف تتجزأ المنظمة في ضوء التحليل المالي؟ (مراعاة نسب السيولة، و نسب الربحية، ونسب النشاط نسب الرافعة، وتركيب رأس المال والحجم المألوف للقوائم المالية).

1. ما هي الاتجاهات المنبثقة من هذا التحليل؟
2. هل تظهر أية اختلافات مهمة عندما تحتسب القوائم على أساس ثابت مع التقارير المعدة وفق العملة الصعبة؟
3. ما هو تأثير هذه الاتجاهات في مستوى الأداء في الماضي وما هو التأثير المحتمل لها في مستوى الأداء مستقبلاً؟
4. هل يدعم هذا التحليل القرارات الاستراتيجية للمنظمة حاضر ومستقبلاً؟

ثالثاً : كيف يمكن مقارنة الأداء المالي للمنظمة مع منظمات مماثلة لها؟
رابعاً : هل يستخدم مدراء المالية مفاهيم مالية مقبولة وأساليب لتقويم الأداء الحالي للمنظمة وأقسامها وتحسينه: (مراعي الرافعة المالية، وموازنة رأس المال وتحليل النسب).
خامساً: ما هو دور المدير الحالي في عملية الإدارة الاستراتيجية؟

3- البحث والتطوير:

أولاً: ما هي أهداف البحث والتطوير في المنظمة والاستراتيجيات والسياسات والبرامج الحالية؟

1. هل في حالة واضحة معبرة عن الأداء والموازنات؟
 2. هل هي متناسقة مع رسالة المنظمة، وأهدافها، واستراتيجيتها وسياساتها في البيئتين (الداخلية والخارجية)؟
 3. ما هو دور التكنولوجيا في أداء المنظمة؟
 4. هل المزيج أساس، ومطبق، والبحث الهندسي ملائم لرسالة المنظمة وأهدافها؟
- ثانياً : ما هو العائد الذي تشتمله المنظمة من استثمارها في البحث والتطوير؟(نعمة عباس خضير الخفاجي، 2010، ص: ص 235).

ثالثاً : هل تتنافس المنظمة تكنولوجياً ؟

رابعاً : ما مقدار استثمار المنظمة في البحث والتطوير مقارنة باستثمارات المنظمات المماثلة؟

خامساً: ما هو دور البحث والتطوير في عملية الإدارة الاستراتيجية؟

4- عمليات التصنيع / الخدمة:

أولاً: ما هي أهداف التصنيع/ الخدمة الحالية للمنظمة، والاستراتيجيات والسياسات والبرامج؟

1. هل هي في حالة واضحة ومعبرة عن مستوى الأداء أو الموازنات؟

2. هل تتناسق مع رسالة المنظمة، وأهدافها، وسياساتها مع البيئتين؟

ثانياً: ما هو نوع استعدادات عمليات المنظمة ونطاقها؟

1. هل يراعي اتجاه المنتج في تسهيلات المصنع، ونوع نظام الإنتاج والإنتاج المستمر أو

الإنتاج المتقطع، وعمر المعدات ونوعها، ودرجة الأتمتة والإنسان الآلي ودورها،

وطاقات المصنع واستخدامها وتقدير الإنتاجية والاتاحية ونوع النقل؟

ثالثاً: هل أن تسهيلات التصنيع أو الخدمة ويكافح محلياً أو قومياً، وتقليل أو تحديد الموارد

من المجهزين وزيادات الكلفة للمواد، أو قومياً بواسطة الحكومة؟

رابعاً: هل تستخدم رافعة العمليات بنجاح مع مزيج ملائم من الأفراد والمكانن، في منظمات

التصنيع، أو لدعم الكادر المهني في منظمات الخدمة؟

خامساً: كيف تقوم المنظمة بالأداء نسبة إلى منافسيها؟ مراعاة الكلفة لكل وحدة عمل، المواد

والكلف الفوقية، الوقت المستقطع (down time).

سادساً: هل يستخدم مدراء العمليات مفاهيم ملائمة وأساليب لتقويم الأداء الحالي وتحسينه؟

ومراعاة نظم التكلفة ونظم الرقابة على النوعية والموثوقية (المعولبة) وإدارة الرقابة وبرامج

السلامة واللابرامج الهندسية التي تحسن كفاءة التصنيع أو الخدمة؟

سابعاً: ما هو مدير العمليات في عملية الإدارة الاستراتيجية؟

5- إدارة الموارد البشرية:

أولاً: ما هي أهداف الموارد البشرية الحالية في المنظمة واستراتيجياتها وسياساتها والبيئتين (الداخلية والخارجية)؟ (نعمة عباس خضير الخفاجي، 2010، ص: ص 237).

1. هل هي في حالة واضحة، مضمنه الأداء أو الموازنات؟
2. هل هي متناسقة مع رسالة المنظمة، وأهدافها، واستراتيجياتها وسياساتها والبيئتين (الخارجية والداخلية)؟

ثانياً: كيف تنجز إدارة الموارد للمنظمة في ضوء تحسين التلاؤم بين الفرد المستخدم وعمله الوظيفي؟ مراعاة معدل الدوران والكفاح Layaff، والتدريب ونوعية حياة العمل؟

1. ما هي الاتجاهات المنبثقة من هذا التحليل؟
2. ما هو تأثير هذه الاتجاهات في مستوى الأداء الماضي وما مقدار التأثير المحتمل في مستواه مستقبلاً؟

3. هل يدعم التحليل القرارات الاستراتيجية للمنظمة في الماضي والمستقبل؟

ثالثاً: كيف تقارن مستوى أداء الموارد البشرية للمنظمة مع منظمات مماثلة؟

رابعاً: هل تستخدم مدراء إدارة الموارد البشرية مفاهيم ملائمة وأساليب لتقويم أداء الوصف الوظيفي، ويراجع التدريب والتطوير، ومسوحات الاتجاه، ويراجع تصميم العمل الوظيفي، نوعية العلاقات مع الاتحاقات؟

خامساً: ما هو دور مدراء نظم المعلومات في عملية الإدارة الاستراتيجية؟

تحليل العوامل الاستراتيجية:

أ- ما هي العوامل الاستراتيجية الداخلية والخارجية (جوانب التمكن، والضعف، والفرص والتهديدات) التي تمتلك تأثيراً قوياً في مستوى الأداء الحالي للمنظمة والمستقبلي؟

ب- هل يوجد تلاؤم بين الرسالة الحالية والأهداف مع العوامل الاستراتيجية والمشكلات الأساسية؟

البدائل الاستراتيجية، والاستراتيجية التي تم التوصية إزاءها:

أ- البدائل الاستراتيجية:

أولاً: هل تقابل الأهداف الحالية وتلك التي أعيد النظر بها ببساطة عن طريق تنفيذ تلك الاستراتيجيات بعناية في الاستخدام (مثلاً الاستراتيجيات المالية).

ثانياً: ما هي البدائل الاستراتيجية المتاحة بصورة أولية ذات جدوى للمنظمة؟ وما هي التأييدات والاعتراضات، لكل منها؟ هل يمكن تطوير سيناريوهات وحصول موافقة عليها؟ (نعمة عباس خضير الخفاجي، 2010، ص: ص 238).

1. مراعاة الاستقرار، والنمو، الالتفاف كاستراتيجيات أعمال.
2. مراعاة البدائل الاستراتيجية الوظيفية التي تظهر الحاجة لها لتعزيز أهميتها في المنظمة أو لبدائل الاستراتيجية في مستوى المنظمة والأعمال.

ب- الإستراتيجية التي تم التوصية إزاءها:

1. بالتحديد أي البدائل الاستراتيجية توصي المنظمة الأخذ بها في مستويات المنظمة، والأعمال الوظيفي، وهل يوجد أختلاف في التوصيات بالنسبة لاستراتيجيات الأعمال أو الوظيفة عن وحدات المنظمة؟
2. تعديل التوصيات في ضوء قدرة الإدارة على حل المشكلات بعيدة الأمد وقريبة وفاعلية التعامل مع العوامل الاستراتيجية الأساسية.
3. ما هي السياسات التي ينبغي تطويرها أو مراجعتها اتوجه التنفيذ بفاعلية.

التنفيذ:

أولاً: ما هي أنواع برامج (مثلاً إعادة تركيب المنظمة) هل ينبغي أن يطور لتنفيذ الاستراتيجية التي تم التوصية إزاءها.

- من الذي يطور هذه البرامج؟

- من الذي يهتم بهذه البرامج ويتحمل مسؤوليتها؟

ثانياً : هل أن البرامج ذات جدوى مالياً؟ ويمكن صياغة موازنات مطورة واستحصال الموافقة
إزاءها؟ وهل تم مراعاة الأولويات وجداول زمنية ملائمة لبرامج الفردية؟

ثالثاً هل توجد حاجة لتطوير إجراءات معيارية للعمليات؟

التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية:

هناك عدد من التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية وأهم التحديات الآتي:

1- تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال:

يعيش العالم اليوم في تغير سريع في كل النواحي ومظاهره، عالم تكاد تتلاشى فيه حدود الزمان
والمكان، بين ما هو قديم وجديد، ويظهر هذا التغير في البيئة السياسية والاجتماعية
والاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية. ومن ثم فقد أصبح وضع الاستراتيجيات والتعامل مع
الفرص والتهديدات أمر حيويًا وهامًا في مختلف أنواع المنظمات العربية.

2- إزدیاد حدة المنافسة:

لم تعد المنافسة على السعر وجودة المنتج فقط، بل تعددت الآن لتشمل أسس المنافسة كل
أنشطة المنظمة لتصبح منافسة كونية. أيضاً تحدي وضع خطط استراتيجية بعيدة المدى
لمعالجة وضع المنظمة في أسواق مختلفة.

3- التحالفات الاستراتيجية:

لقد تلاشت من عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول وذلك مع تزايد الطبيعة الاعتمادية
المتبادلة للاقتصاديات، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، وندرة الموارد وحرية
التبادل التجاري.

4- ندرة الموارد:

أصبح الصراع على الموارد الطاقة والماء والكفاءات العلمية النادرة سمة العصر، وترتب على
المنظمات وضع الاستراتيجيات التي تتضمن توفير الموارد بالقدر وبالمواصفات المطلوبة
وفي الوقت المناسب. فقد انتهى عصر الوفرة للعديد من مستلزمات الإنتاج وأصبحت الندرة
هي السمة الغالبة في وقت الحاضر.

5- ظهور المنظمات المتعلمة Leaning Organizations

التغيرات البيئية السريعة وغير مؤكدة، أصبح لزاماً على المنظمات امتلاك القدرة على التنافس الناجح في مثل هذه البيئات. ولا يتحقق لها ذلك إلا إذا امتكلت مرونة استراتيجية تمكنها من تكوين ميزة تنافسية مستدامة. تتطلب هذه المرونة منظمة متعلمة وتركز بشكل مباشر على الحصول على المعرفة Knowledge. ويمكن أن تشكل المعرفة ميزة استراتيجية في المدى البعيد. وتقوم المعرفة بدور المضاعف للثروة والقوة بمعنى أن بالامكان استخدامها أما للزيادة أو تقليل، المتاح منها من أجل تحقيق زيادة قصوى في الكفاءة(مؤيد سعيد السالم، 2005، ص27).

التقويم والرقابة:

أولاً: هل أن نظام المعلومات الحالية قادر على التزويد بتغذية عكسية كافية عن نتائج تنفيذ الأنشطة ومستوى الأداء؟

1. هل تكون نتائج الأداء حسب المجال والواحدة والمشروع أو الوظيفة؟

2. هل يتم الحصول على المعلومات بالتوقيت المحدد؟

ثانياً : هل أن مقاييس الرقابة ملائمة في مكانها لتأمين مع الخطة الاستراتيجية التي تم التوصية بها؟

1. هل أن مقاييس ملائمة للاستخدام؟

2. هل أن نظم المكافأة الحالية قادرة على تحديد الاعتراف والأداء الجيد ومكافئته؟ (نعمة

عباس خضير الخفاجي، 2010، ص: ص 239).

مقدمة:

تعبّر رسالة المنظمة إلى المجال الذي تعمل فيه المنظمة، وأهدافها العامة التي تعبّر عن توقعات الأطراف المستفيدة من المنظمة ووظائفها وأنشطتها السياسية، والطريقة التي ستؤدي بها هذه الوظائف والأنشطة، والقيم التي تشتمل منها هذه الوظائف والأنشطة، والغرض الذي من أجله توجد المنظمة وتؤدي وظائفها. أما الرؤية Vision هي التي تشير إلى الصورة التي تود المنظمة تحقيقها بنفسها (أحمد ماهر، 2011، ص 71).

الرسالة Mission:

لكل منظمة رسالة معينة متربطة بها تسعى لتحقيقها، وتشتمل هذه الرسالة من البيئة التي تعمل فيها المنظمة، ومن المجتمع الذي تنتمي إليه، وعادة ما تبدأ المنظمة برسالة معينة واضحة، ولكن بمرور الزمن ومع تغير تشكيلة المنتجات التي تصنعها، وتنوع الأسواق التي تستخدمها، فإن هذه الرسالة قد تتطلب بعض التعديلات لكي تتواءم مع المتغيرات التي تواجهها.

وقد تأتي هذه التعديلات نتيجة لتنوع وتغير المنتجات التي تقوم بإنتاجها أو تقديمها أو لمواجهة أغراض النمو، وزيادة حجم العمليات، أو فقد المديرين للاهتمام بتحقيق الرسالة، أو قد تأتي ربما لآمال وأحلام المديرين وقدرتهم على النفاذ للمستقبل ورؤيته.

وتعتبر عملية إعداد رسالة المنظمة من أهم وأصعب الخطوات في عملية التخطيط الاستراتيجي وذلك لأنها:

أ- توضح سبب وجود المنظمة وأغراضها ووظائفها ورغباتها ومن تسعى إلى تحقيق رغباتهم.
ب- تحدد مجالات الأعمال التي ستقوم المنظمة بالدخول فيها والاستراتيجيات التي سوف تطبقها.

ج- تحدد المجالات التي سوف تنافس فيها المنظمة المنظمات الأخرى.

د- تحدد كيفية تخصيص الموارد المختلفة وما هي أنماط النمو والاتجاهات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها (أحمد ماهر، 2011، ص 72)

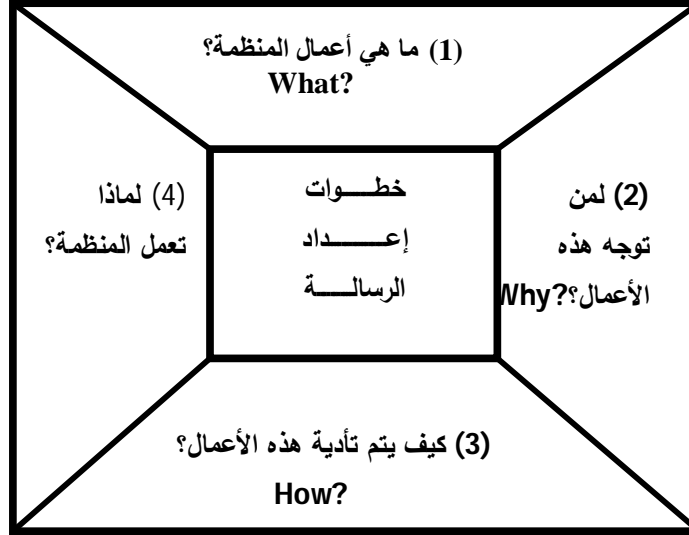
خطوات إعداد الرسالة: Hins wehrich Management Excellence: Production

Through MBO, 2nd, E. N.Y: mc grow. Hill 1996. P. 72

عند إعداد رسالة المنظمة يجب أن تجيب على الأسئلة الآتية:

1. ما هي الأعمال التي تؤديها المنظمة؟ The "What" Question?
2. لمن سيتم توجيهه وأداء الأعمال؟ The "Who" Question?
3. كيف سيتم تأدية هذه الأعمال؟ The "How" Question?
4. لماذا توجد المنظمة؟ The "Why" Question?

والشكل رقم (4) يوضح خطوات إعداد الرسالة



المصدر: - Hiins Weirich, Management Excellence: Productivits Through MBO, 2nd. Ed N.Y. McGrow-Hill, 1995.

العوامل المؤثرة في إعداد الرسالة:

إن إعداد الرسالة عملية مستمرة، فالرسالة تحدد المستقبل المرغوب للمنظمة، وحيث إن البيئة دائمة التغير فلا بد أن تساير الرسالة هذا التغير، وعند إعادة صياغة رسالة المنظمة، يجب أن تؤخذ في الحسبان بعض العوامل التي تؤثر في إعداد الرسالة وهي:

1- تاريخ المنظمة:

فكل منظمة لديها تاريخ عن نشاطها وأهدافها وسياستها وانجازاتها ولهذا عند إعادة تصميم الرسالة يجب أن تصاغ بحيث لا تبعد عن تاريخ المنظمة وسمعتها في السوق.

2- التفضيلات للملاك والإدارة:

الإدارة والملاك من العناصر المؤثرة عند صياغة الرسالة لأن لهم أهدافهم ورؤيتهم للعمل
فذلك لابد أن ينعكس على رسالة المنظمة، فبعض المديرين يعتقدون أن كمية الإنتاج هي
المؤشر للنجاح على عكس آخرين يهتمون بالجودة ليس بالكمية (أحمد ماهر، 2011، ص
81).

3- البيئة السوقية:

تفرض البيئة فرصاً وتهديدات، فيجب أن تؤخذ في الاعتبار عن صياغة الرسالة لأن وجود
فرص يتيح للمنظمة دخول مجال عمل جديد لذلك لأبد أن ينعكس في رسالة المنظمة، كذلك
بالنسبة للتهديد، فدخول منافس قوي قد يجعل الشركة أو المنظمة أو البنك من قطاع سوقي
معين فلا بد أن يظهر في الرسالة.

4- البيئة الداخلية:

لأبد أن تكون الرسالة منسجمة ومتوافقة مع البيئة الداخلية للمنظمة والامكانيات الداخلية
للشركة أو للبنوك للتعرف على نقاط القوة والضعف في المنظمة ومواردها المالية والبشرية
والامكانيات المتاحة لديها.

لأبد أن ترتبط صياغة الرسالة بدمج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة حتى تكون
الرسالة متسقة مع هذا التحليل.

معايير الرسالة الجيدة:

تستخدم هذه المعايير في تقييم رسالة أي منظمة، وهي تدور حول أنها تعمل كمرشد للمنظمة
وتتسم بالوضوح والاختصار والمرونة والتحفيز والواقعية وهي:

1. أن تكون الرسالة واضحة ومفهومة وواضحة لكل الأطراف سواء العاملين داخل المنظمة أو
للأطراف المستفيدة من المنظمة (أي خارج المنظمة).
2. أن تكون الرسالة مختصرة بدرجة تعلق بذهن العاملين.
3. أن تتضمن الرسالة تحديداً واضحاً لمجال عمل المنظمة، تتضمن ذلك الأسواق المستهدفة،
التكنولوجيا المستخدمة، الغرض الأساسي لوجود المنظمة، وأهدافها الفرعية.
4. أن تحدد الرسالة القوى التي تدفع تحفز الاستراتيجية للمنظمة.
5. أن تعكس الرسالة الصفات المميزة والرئيسة للمنظمة.

6. أن تكون الرسالة بمثابة مرشد واطار للمديرين من خلاله يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية المختلفة داخل المنظمة.
7. أن تكون الرسالة متسعة بدرجة كافية بحيث تسمح بالمرونة ولتنفيذ الاستراتيجي.
8. أن تعكس الرسالة القيم والمعتقدات والفلسفة المرتبطة بالمنظمة.
9. أن تكون الرسالة واقعية بدرجة تسمح للمديرين أن يحققوا أهدافهم.
10. أن تكون صياغة الرسالة مثيرة للأفراد لتحقيق الإنجاز المطلوب (أحمد ماهر، 2011، ص 82).

الرؤية Vision:

المدير الذي يأخذ الوضع تأملي ويغوص في أعماق المستقبل يود تماماً لو كانت هناك آلة للزمن ينطلق بها لعدة سنوات كي يرى مستقبل منظمته في أبهى صورة ممكنة.

ومن هنا يمكن تعرف الرؤية هي (تصور لشكل المنظمة في المستقبل كما يوده المديرين) وتكون هذه الصورة في حدود (5-10) سنوات وتشمل هذه الصورة مكانة المنظمة في السوق من حيث قيمتها وسمعتها وخدماتها، وبالطبع لا يمكن تحديد الشكل في المثالي للمنظمة إلا في ضوء استغلال نقاط قوتها والتركيب على قدرتها على التحرك في هذا المستقبل لتحقيق مثاليات وقيم جيدة لنفسها ولكل الظروف المستفيدة ذات المصلحة بالمنظمة.

أن المدير الناجح هو الذي يخصص جزءاً من وقت عمله لذلك التخيل والتأمل والبناء، كما شغل نفسه بذلك التفكير المستقبليوآمن بمستقبل منظمته أمكن له أن يستشف المستقبل وأن يستقره بشكل جيد.

ولقد أصبحت بعض المنظمات العالمية تشجع ذلك وربما تخصص إدارات لعملية (استشراق المستقبل)، وتضع الأنظمة والضوابط اللازمة لجعل عملية الانطلاق إلى المستقبل كنوع من التخطيط المدروس وتنمية مخططة لأهداف المنظمة، وذلك لا عدم وضع هذه الضوابط وعدم تشجيع عملية التخطيط المدروس يمكنه أن يحول أحلام المديرين إلى نوع من الشطط والخيال الجامح بل يمكن أن ينقلب المدير إلى (دون كيشوت) يحارب طواحين الهواء (أحمد ماهر، ، 2011، ص 82).

الفرق بين الرؤية والرسالة:

تصف الرسالة غرض المنظمة وهي تركز على الواقع الحالي والمستقبلي للمنظمة كنوع من الأنشطة التي تمارس وتقدم لعدد كبير من الأطراف المستفيدة. أما الرؤية فإنها تصف أملا وصورة تود المنظمة أن تحققها في المستقبل.

ومن حيث الزمن فإن الرسالة تغطي عمر المنظمة، أما الرؤية فزمنها أقصر. والرسالة لا تتغير تقريباً عبر عمر المنظمة ولكن الرؤية تتغير حسب الظروف مثل: المنافسة، والتحديات التي تواجه المنظمة، والمشاكل التي تمر بها.

وفقاً للمعنى المطروح أعلاه فإن الرسالة أبعد منالاً من الرؤية، وبمعنى آخر فإن الرؤية أقرب في التحقيق. وعليه فإن الرؤية هي أقرب من الرسالة عند تحديد الأهداف العامة للمنظمة.

جدول رقم (1)

بيانات بالفروق الكائنة بين الرسالة والرؤية

وجه المقارنة	الرسالة	الرؤية
المعنى	غرض المنظمة وأنشطتها	صورة تود المنظمة تحقيقها
درة العمومية/التحديد	أكثر عمومية	كثير تحديداً
التغطية الزمنية	تغطي عمر المنظمة	تغطي فترة من عمر المنظمة
قربها من الأهداف	بعيدة نسبياً	قريبة نسبياً
درجة الثبات/ المرونة	كثير ثباتاً	أكثر مرونة

المصدر: أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2001، ص 87.

وتكمن أهمية الرؤية في أنها وثيقة أكثر مرونة من الرسالة وهي أكثر قرباً للمسار المستقبلي للمنظمة.

والواقع أن الرؤية هي جسر يربط رسالة المنظمة باستراتيجياتها وسياساتها وخططها، وبدون هذا الجسر يجد المدير أن هناك فجوة لا يستطيع أن يعبرها. إن الإدارة الاستراتيجية ما هي إلا تفكير منطقي منظم يجب أن يعبر من مفهوم آخر حتى تتكامل عملية التخطيط الاستراتيجي تحقيقها لأهداف المنظمة ورؤيتها ورسالتها (أحمد ماهر، 2011، ص 87).

أهمية الرؤية:

يمكن مضاهاة المنظمة بالفرد، فعليها أن تنظر إلى المستقبل، ولكن طريقة النظرة للمستقبل تختلف من فرد إلى فرد (أو من منظمة إلى منظمة أخرى). فهناك منظمة تنظر إلى المستقبل بشكل إيجابي تحيطه الثقة والأمل في النجاح، الأمر الذي يؤدي إلى النجاح الفعلي. وهناك منظمات ترضى برؤية لا تزيد عن الوضع الراهن وأكثر ما يمكن أن تصل إليه المنظمة وهو تحقيق نتائج عادية. وهناك منظمات متخاذلة ترضى برؤيتها المتهاونة وضعفها ويؤدي الأمر إلى سلبية المديرين وتحقق نتائج فاشله أن اهتمام المنظمة بوضع رؤية لنفسها (وبشكل إيجابي) يحقق الكثير من المزايا، التي تبرر أهمية هذه الرؤية. ومن أهم المزايا والأسباب لتكوين الرؤية ما يلي:

1- الرؤية تحدد مسار المنظمة:

تؤدي جهود وضع تشكيل الرؤية إلى تعهد المديرين والعاملين بتنفيذ ما تمنوه في الرؤية، كما أنها تقلل إمكانية الفشل في تحقيق الرؤية. كما أن الرؤية تلعب دور (الترموستات)، الذي يحفظ توازن المنظمة، فإذا قلت الجهود فإن الرؤية تعيد شحنها وتوجيهها إلى المسار السليم.

2- الرؤية تدفع وتحفز:

إن قراءة الرؤية بواسطة المديرين والعاملين يمكنه أن يلهب حماسهم ويحفزهم على الأداء السليم المؤدي إلى تحقيق الرؤية، كما تلعب الرؤية دوراً مهماً في إثارة خيال العاملين في إنهم يملكون منظماتهم ويملكون مصيرهم مما يساعد على إلتزامهم بأداء أفضل.

3- الرؤية تشجيع على المبادرة:

إن وجود رؤية ماثلة امام العاملين يمكن أن يشجعهم على المبادرة بتصرفات رائدة وتقديم أفكار جديدة ونافعة، يمكنها أن تساعد على تحقيق الرؤية. بل يتعدى ذلك إلى تشجيع الأطراف الأخرى ذات العلاقة مثل المستهلكين والموردين وتقديم أفكار جيدة للمنظمة.

4- الرؤية تربط المنظمة بالمستقبل:

أصبح من سمات العصر وجود تغييرات مستمرة في عناصر البيئة متضمنة في ذلك المستهلكين والمنافسين والموردين، ويجب تتحلى المنظمة بقدرة على السيطرة (أحمد ماهر، 2011، ص 87) على مستقبلها ووضعها الاستراتيجي في البيئة.

خطوات وضع الرؤية:

(أعقلها وتوكل)، هذا هو القول السديد، وصدق رسول الله (ص) حيثما نصح به، حيث أن المدير عليه أن يتدبر الأمور ويسعى، ثم يتوكل على الله. والقول بأن المستقبل في علم الغيب هو قول يشجع المنجمين على العيش. ولكن مديري هذا الزمن عليهم أن يستشرقوا المستقبل وأن يدرسوه وأن يستخدموا الخطوات السليمة لتحديد الرؤية المستقبلية الشكل يوضح خطوات وضع تحديد الرؤية:

1- حدد رغبات وآمال الأطراف ذات المصلحة:

وهم يمثلون الملاك والمنافسين والحكومة والمجتمع. ولكل طرف آمال يمكن أن يحققها من المنظمة. وتستطيع المنظمة دراسة هذه الرغبات والآمال وأن تحاول تحقيقها جميعاً من خلال حلم كبير. فالحلم بأن تكون المنظمة الرائدة في مجالها، أو القائد لمجموعة المنافسين، أو المنظمة الأكثر جودة، وغيرها لا تحقق هدف طرف واحد من ذوي المصلحة بل يمكن بمعادلة معينة أن تحقق أهداف كل الأطراف. والمرحلة التي يذهب فيها مديرو المنظمة إلى المستقبل وروح المنظمة يجب أن تتضمن تحقيق أهداف ذوي مصلحة (أحمد ماهر، 2011، ص 90).

2- إدرس بيئة المنظمة:

تفرض دراسة البيئة الخارجية ميزة أساسية وهي التعرف على التهديدات والمشاكل التي تواجه المنظمة في تحقيقها للرؤية. وبالتالي تتكشف إمكانيات للسيطرة على هذه التهديدات والأهم أن البيئة الخارجية توفر تلك الفرص الهائلة التي يمكن للمنظمة أن تقتنصها وأن تستغلها لمصلحتها.

بالإضافة إلى هذا يؤدي دراسة البيئة الداخلية إلى تحديد نقاط القوة لدى المنظمة، وهو ما يمثل القوة الدافعة لها، والقيم الأساسية التي يتم الاستناد إليها للانطلاق للمستقبل.

3- الصياغة المبدئية للرؤية:

في هذه المرحلة يشترك المديرين في مجموعة المناقشات والمحاورات تهدف إلى تحديد أولويات المنظمة في تحقق أهداف الأطراف ذوى المصلحة في استثمار الفرص المحيطة والانطلاق إلى المستقبل استناداً على نقاط القوة المتاحة لديها. كما تحدد المنظمة صورة المجتمع في المستقبل وشكل القوى المؤثرة فيه.

4- الصياغة النهائية للرؤية:

يحاول المديرين في هذه المرحلة فك أي اشتباك بين عناصر الرؤية والتحديد النهائي لأولويات المنظمة، وذلك لوضع الكلمات الموجودة في الصياغة النهائية للرؤية، ومراجعة الصياغة المبدئية للرؤية وتنظيفها من أي شوائب.

وفي الصياغة النهائية للرؤية يجب ملاحظة عناصر هذه الصياغة كالاتي:

1- لا تزيد كلمات الرؤية عن 20 كلمة بأي حال من الأحوال (و 15 كلمات ربما تكفي).

2- نبدأ صياغة الرؤية بكلمات:

1. نود أن نكون

2. تلعب منظماتنا الدور

3. ترى انفسناك

4. نحلم أن نحقق.....

5. صورتنا المستقبلية تتمثل في

6. نحن منظمة

3- لأبد أن تحوى الصياغة كلمات حماسية تخاطب الروح، تمثل الدافع للمديرين والعاملين

الذي سيجمسهم لتحقيق الرؤية(أحمد ماهر، 2011، ص 92).

4- لا بد أن يعرف المديرين كيف يمكن ترجمة الرؤية إلى تصرفات محددة وذلك من خلال

الجهود التخطيطية التي ستلي صياغة الرؤية.

شروط تطبيق الرؤية:

أن استخدام مفهوم الرؤية لا يحفه فقط الأمل والحماس والشاعرية والخوض في عمق المستقبل بل يحفه أيضاً الكثير من المخاطر والألم. ولقد أوضحنا فيما سبق الجوانب المشرقة والإيجابية للرؤية، ويتبقى أن نلقي الضوء على بعض المحاذير التي تتجم عن استخدام الرؤية.

ومن أهم هذه المحاذير:

1- يرى البعض أن استخدام الرؤية هو نوع الغيبية والروحانية التي لا يجب الخوض فيها لأن المستقبل بأمر الله ولا يجب الدخول في مثل هذه الممارسات التي قد تتعارض مع المعتقدات الدينية. ولقد أمرنا الله بإعداد ما استطعنا من قوة لمواجهة المواقف الصعبة التي تحدث في المستقبل.

2- يتذرع بعض المديرين بأنهم عمليون ومشغولون بتحقيق نتائج واضحة ومحددة للمنظمات التي يعملون فيها، وأنه ليس لديهم الوقت في تعلم المهارات والمفاهيم الجديدة قد لا تتفعهم في تحقيق النتائج.

3- يتطلب تحقيق الرؤية إجراء تغييرات كثيرة في المنظمة، ويتطرق التغيير ليس فقط إلى هياكل المنظمة من الناحية التسويقية والمالية بل يمس جزءاً خطيراً ومهماً هو تغيير الموارد البشرية في هيكلها وقيمتها، وهنا يكمن الخطر. وعليه تقدم النصائح التالية لتلك المنظمة التي تود أن تستخدم مفهوم الرؤية لاستشراف المستقبل:

1. ابدأ حيثما يكون الوقت مناسباً من حيث تأهل المديرين لهذا المفهوم وتدريبهم عليه.
2. أبدأ حثماً يكون الوقت مناسباً، من حيث تناغم كافة العاملين (والمديرين) بالمنظمة حتى لا يحدث الشجار والتعارض المحتمل حدوثه.
3. خذ وقتك في بناء الرؤية، فهي تحتاج إلى شهور طوية تزيد أحياناً عن العام.
4. لا تحاول كمدبر أو رئيس للشركة أن تجبر الآخرين على قبول فكرة، واشرك من يستطيعون مجاراتك في هذا التمرين العضلي المضني.
5. درب من يستطيعون المساهمة والمتحمسين لموضوع الرؤية وحمسهم بالشكل الكافي لكي ينطلقوا معك في هذا التمرين (أحمد ماهر، 2011، ص 95).

الأهداف والغايات والاستراتيجية للمنظمة:

ذكرت نظرية السلوك التنظيمي بأن المشكلة الجوهرية، تمكن بمحاورة الأهداف دون إفتراض بوجود عقل للمنظمات (Cyert, March 1963) وذكر (Simon 1941) أن المنظمة ليست شيئاً مادياً فحسب وإنما هي أكثر من مجرد نظام للتفاعل بين الأفراد (الصياح، 1999: 38).

أن عملية وضع الأهداف والغايات بصورة دقيقة ومترابطة يساعد في تحول الرسالة والقيم التنظيمية والرؤية المستقبلية لمنظمات الأعمال إلى مستويات أداء تحاول المنظمة تحقيقها بشكل مترابط عبر الفترة الزمنية المختلفة. وإذا لم تستطع المنظمة تحقيقاً أهدافها فإن رسالتها ورؤيتها تبقى مجرد شعارات خالية من المضمون الحقيقي للمنظمة.

مفهوم الأهداف والغايات Concept of Objectives Goals

تمثل الغايات Goals أهداف شاملة تروم المنظمة الأعمال تحقيقتها على المدى البعيد، لذلك أنها أهدافاً عامة توضع بصورة عامة. الغايات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية الشاملة لمنظمة الأعمال والإدارة العليا هي المسئولة عن تحديدها.

أما الأهداف Objectives تمثل أهداف مشتقة على المستوى التخطيطي العام والتشغيلي وتكون أكثر تفصيلاً وتحديداً من الغايات، وعادة ما تكون مرشداً للنتائج الواجب تحقيقها على مستويات زمنية أقل مثل تحقيق نمو 15% من الخدمات خلال السنة القادمة وهكذا.

ويلاحظ أن هناك الكثير ممن لا يفرق بين مفهومي الغايات والأهداف، في حين يفترض أن تكون الغايات أهداف شمولية تتمثل بأفضليات عامة وفق إعتبرات عمل منظمة الأعمال وطبيعة الظروف البيئية المحيطة بها، أما الأهداف فإنها حالة وسيطة مطلوبة لترجمة الرسالة والرؤية إلى قياسات محددة بتسلسل منطقي وفق إعتبرات تحققها، وذلك أنها تمثل:

• الحالة أو الوضع المرغوب تحقيقه (طاهر محسن منصور الغالبي، 2009، ص 221).

• وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب.

• نتيجة يمكن تحقيقها في إطار موضوعي قابل للقياس والتحقق.

• إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق النتيجة المنشودة.

ولهذا فإن الأهداف تشير ما يجب تحقيقه بواسطة من وفي أي فترة.

أهمية الغايات والأهداف:

تجارب الكثير من المنظمات من خلال واقعها العملي تشير لأهمية الأهداف والغايات الكبيرة، وتتجسد هذه الأهمية في العديد من الفوائد التي تحصل عليها منظمات الأعمال جراء تركيزها الجهود على وضع الغايات والأهداف بصورة منطقية صحيحة ومترابطة (Kufman 2003) ويمكن اجمال أهمية الغايات والأهداف لمنظمات الأعمال بالآتي:

- تصف المستقبل المرغوب للمنظمة وتعطى وضوحاً للاتجاه الاستراتيجي للمنظمة.
- تعتبر مرشداً لإتخاذ القرارات لكونها تمثل العامل المحدد لمختلف القرارات التي تتناسب الموافق المتباينة التي تواجه منظمة الأعمال.
- تعتبر أساس لاي نظام إداري في المنظمة خاصة أنها تمثل عنصراً مهماً العملية التخطيطية وتساعد في التوجيه والرقابة من خلال مختلف مراحل عملية إتخاذ القرارات.
- تساعد بوضع الترابط المنطقي للأهداف ويمهد الطريق ويسهل وضع الأهداف في المستويات الأدنى وصولاً إلى الأهداف على مستوى الأفراد.
- تعتبر الأهداف أداة اتصال وتنسيق فعالة كونها تطور عملية تقاسم المعاني للمجموعات وللإدارات وللمنظمة ككل.
- تلعب الأهداف دور في عملية التحفيز لذلك فإن وضعها على أسس سليمة يقلل من إمكانية ظهور الاحباط كون الأهداف تفوق الطاقات والامكانيات أو كونها أهداف متواضعة لا تدعو إلى الحماس وشحذالهمم.
- يتم من خلاله تحديد مراكز المساءلة والمسؤولية، وبذلك فإنها تسهم أيضاً في تحديد الأدوار للإدارات وأقسام والشعب والمجموعات والأقسام والأفراد، كما تسهم في تفويض السلطة وتنسيق الأنشطة والمهام المختلفة.
- تساعد قادة منظمة الأعمال في توصيل توقعات واحتياجات المنظمة إلى الفئات المهمة من أصحاب المصالح مثل العاملين والعملاء، وغيرهم (طاهر محسن منصور الغالي، 2009، ص222، 223).

تحديد الغايات والأهداف:

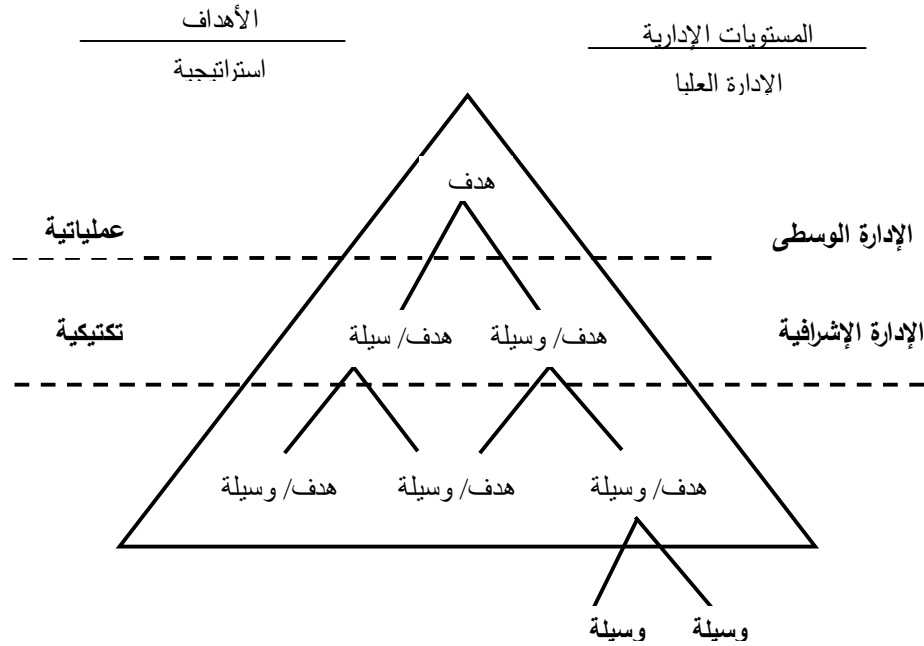
يرتبط هذا الأمر في منظمات الأعمال بأمرين متلازمين ومترابطين يمثل الأول الآليات والإجراءات والطرق المستخدمة لتطوير الأهداف، أما الثاني ما مدى مشاركة الجهات المسؤولة عن تحديد الغايات والأهداف ويمكن شرحهم بطريقة مختصرة في الآتي:

آليات وإجراءات تطوير الغايات والأهداف:

تطورت آليات وطرق تحديد الغايات والأهداف عبر الزمن، في ضوء التطور الحاصل في فلسفات وأساليب وطرق ممارسة الإدارة في منظمات الأعمال. إن التغيرات الحاصلة في بيئة عمل المنظمات والتحسين المستمر في أساليب جمع المعلومات وتبويبها وفرزها وتصنيفها وكذلك حجم المنظمات وتنوع أعمالها، ساهم في جعل الآليات والإجراءات والطرق متنوعة وكثيرة ويمكن أن نجد جوانب كثيرة من الخصوصية لبعض من المنظمات العالمية في هذا المجال. ومع ذلك فإنه يمكن إجمالاً هذه الآليات والطرق والإجراءات بالآتي:

الطرق التقليدية في تطوير الأهداف: Traditional Methods

وفي ضوءها يصر إلى تحديد أهداف الإدارات ضمن الإطار البروقراطي الرسمي مع وجود إجراءات دقيقة تحترم من قبل كافة الإدارات ثم تقر هذه الأهداف من مديري الإدارة العليا. في ضوء هذه الطرق فإن هناك ترابط في الأهداف من خلال سلسلة الوسائل والغايات والشكل رقم (5) يوضح هرمية الأهداف.



ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع،

عمان 2009، ص 224

في إطار هذه الطرق فإنمبدأ التوجه لتحقيق الهدف الاستراتيجي الوارد في خطة منظمة الأعمال يجب أن يعار أهمية كبيرة، إن الإدارة العليا للمنظمة تلاحظ وتراقب عمليات التنفيذ بإتجاه تحقيقالهدف الاستراتيجي، ولا يشترط تحقيق جميع وكافة الأهداف الفرعية والتكتيكية الواردة ضمن إطار الخطة الاستراتيجية.

الإدارة بالأهداف: (MBO) Management by Objectives

شاع أسلوب هذه الإدارة في منتصف الخمسينات من القرن الماضي كفلسفة وآليات تؤكد على المشاركة الجماعية في وضع أهداف المنظمات وتتطلق هذه الفلسفة من توظيف المجهودات الكلية للمنظمة بهدف تحديد الأهداف وانتخاب الوسائل اللازمة لبلوغها، لذلك فإنه مجموعة الإجراءات والآليات والطرق التي يحدد وقفها المديرون والعاملين الأهداف بدء من مستويات التنظيم الأدنى وصعوداً على المستويات وذلك لمعرفة العاملين بحالات المسؤولية بعبارات النتائج المتوقع وتتطلب الإدار بالأهداف الآتي:

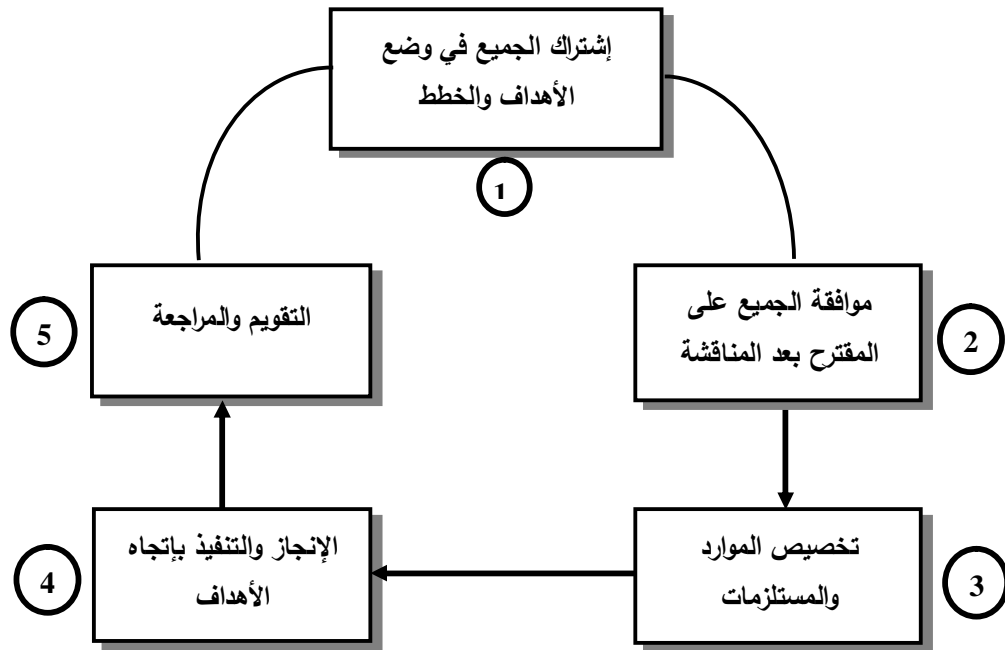
- أن يكون المديرين مسؤولين مسؤولية تامة من خلال السلطات الممنوحة لهم لإجراءات التفويض المرتبطة بهذه السلطات.
- يتم التعرف على هذه الإجراءات من خلال مراجعة الإدارة.
- تركيزها على التعرف عملياً على طرق التحسين المستمر لهذه الأهداف سواء كانت ربحية أو نمو أو أهداف مشتقة منها.

وفي إطار فلسفتها العامة فإن الإدارة بالأهداف يمكن رؤيتها من خلال كونها منظور يلاحظ العلاقة الوثيقة بين المنظمة والبيئة من خلال التركيز على الأهداف التي يراد تحقيقها من قبل المنظمة والمستلزمات التي توفرها البيئة في إطار الآليات المصاحبة لهذه الأسلوب يمكن تحديد الآتي:

- تبدأ الخطوط الأولى بتحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة ومن ثم تشتق الأهداف الفرعية وصولاً للأهداف الأكثر تحديداً وتفصيلاً في مستوى الهدف المرتبط بالوسائل ويمكن اشتقاق أهداف أخرى منه (طاهر محسن منصور الغالبي، 2009، ص225).
- توزيع المسؤولية بين المديرين بطريقة تجعل من مجهوداتهم تتجه نحو إنجاز الأهداف الإستراتيجية الواردة في الخطة في إطار علاقة تكاملية وليس فقط تخصص.

- أن السلوك الإداري الملتزم بالنتائج يقيس مستوى الإنجاز لتحقيق الأهداف لذلك يتم التركيز عليه ودعم بالسلوكيات الشخصية، وإن لا تكون السلوكيات الشخصية بدلاً من السلوك الإداري المرتبط بالإنجاز.
- إن النمط الإداري الذي يدعم فلسفة بالأهداف هو النمط الموقفي باعتبار أن الأفضلية تعطى لوضوح الأهداف ودقة بلوغ النتائج المستندة إليها.
- إن الإدارة بالأهداف تستند إلى فكرة تحديد الأهداف أولاً قبل تخصيص الموارد اللازمة.

شكل رقم (6) يوضح خطوات الإدارة بالأهداف



ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص 226.

نظرية تحديد الأهداف:

نادراً أن نجد منظمة تقتصر هدف واحد، لأن مثل هذا السلوك سيصبح مرضياً، ولو كان الأمر كذلك، فإن السلوك المنطقي لمدير الإنتاج الذي يريد تخفيض التكاليف، سيكون عدم إنتاج إذا اقتصر الأمر لهدف واحد.

تعدد الأهداف أصبح ملازم جميع القرارات وفي جميع المنظمات إلا أن المشكلة الحقيقية تكمن في كيفية اختيار المنظمة لأسلوب التعامل مع كل هذه الأهداف Donnelly, J. H., Gibson, J. I., & Ivancevich, J. M., (1991). وكيف تقوم المنظمات بتمييز بعض هذه الأهداف، لكي تعطيها اهتماماً خاصاً؟ وماذا سيحدث لبقية الأهداف؟ ومن أهم النظريات في هذه الشأن النظريات التالية:

1- النظرية الاقتصادية الكلاسيكية: Classic Economics Theory

(هدف واحد - ناشط واحد - on Objective Actor).

ذهبت النظرية الاقتصادية إلى تصور المنظمة رديفاً لوجود منظم واحد Single Entre Prenceer هو المالك، والمدير يعمل وسط نظام من قوى سوقية، تتصف بالمنافسة البحتة، ولم تستطيع البقاء على قيد الحياة سوى تلك المنظمات التي تعظم أرباحها (Scott, 1992) وتدعم التصورات التقليدية بأربعة افتراضات أساسية هي:

- ليس هناك سوى ناشط والى يتخذ القرارات.

- أن المنظمة لها أهداف، تركز على هدف واحد يوجه خاص.

- الهدف هو السعي نحو الأرباح.

- يتم تعظيم الهدف.

في إطار هذه النظرية اعتبرت المنظمة نظام اقتصادي إنتاجي يستخدم بكشل للوصول إلى تعظيم الأهداف (Scott, 1992)

النظرية السلوكية: Behavior Theory (أهداف متعددة، ناشط واحد) (one Actor Multiple Objectives)

تنص هذه النظرية بأنه كون المنظمة نظام فرضت عليها أهداف متعددة من الإئتلاف الخارجي، إلا أن هذه الأهداف تمر من خلال ناشط واحد هو الإدارة العليا، وتقوم الإدارة العليا بدورها بالمواعمة بين هذه الأهداف.

أن هذا المنظور يجعل المنظمة مفتوحة من الناحية النظرية امام مؤثرين آخرين غير الناشط. مع التطور الذي حصل في بيئة عمل المنظمة الداخلية والخارجية وأصبحت هذه النظرية تكفي للرد على التحديات المطروحة أمام المنظمات بشأن تحديد الأهداف ومتابعة تنفيذها، Scott, 1992, (P-288).

نظرية المساومة: Bargaining Theory (أهداف متعددة - ناشطون متعددون Multiple Objectives Actor.

لقد تطور كثيراً مفهوم وأصبح ينظر إلى منظمات الأعمال بكونها خلايا اجتماعية بالإضافة لكونها وحدات اقتصادية، وفي إطار هذه المنظمات تجرى مساومات وتوافقات متعددة لغرض تحديد أهداف تلبي متطلبات مختلف أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها، وفي إطار هذه المساومات فإن الإدارة العليا للمنظمة تجد التوليفات والإنسجام المناسب، لتلبية متطلبات أهداف هذه الجماعات كقيود تستخدم في إطاره موارد المنظمة لتحقيق هذه الأهداف حتى لو أن هذه النظرية منها يتحقق بموجب متطلبات الحد الأدنى. (Hall, 1996:111).

نظرية الأهداف المرنة: Flexible Objectives theory (أهداف متعاقبة متجددة - ناشطون متعددين متجددين Reborn Multiple Actors - Reborn Consequent Objectives)

الأفكار الأساسية لهذه النظرية من كون المنظمات الأعمال وجدت لتبقى وتستمر تتيح لها إمكانية ون قدرتها على تحقيق الاستمرارية مرتبط بنموها وتحقيق أرباح متصاعدة. إن هذا الإستمرار يتيح لها إمكانية أهداف متعاقبة ومتجددة تبعد الناشطين الداخليين والخارجيين المؤثرين المتضررين في معترك أهداف المنظمات وفق آليات أساليب وطرق مختلفة.

ترى هذه النظرية بأن الأهداف تمثل مجموعتين المجموعة الأولى يطلق عليها اعتباراً أهداف المنظمة ذاتها وهي الاستمرارية، النمو، الربح. أما المجموعة الثانية هي أهداف في إطارها تتم عملية التوافقات والمساومات والصراعات بين مختلف الأطراف، وجهة أخرى تنطلق هذه النظرية

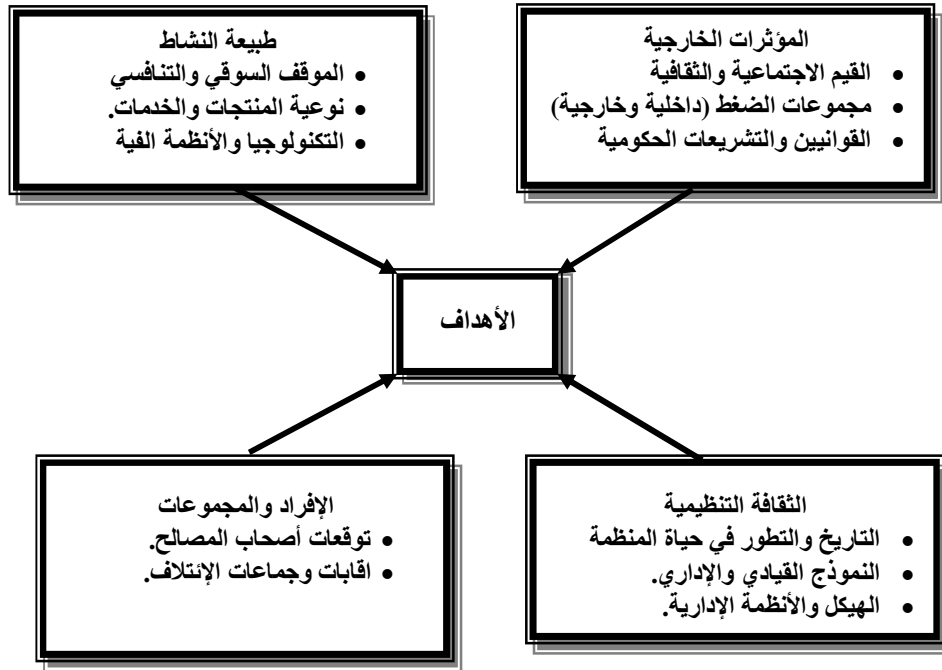
من أن الأهداف تتغير عبر الزمن في اطار متطلبات بيئة متجددة تنشط فيها أطراف كثير نأخذا أوليات وفق اعتبارات أهمية هذه الأطراف للمنظمة وبقاءها. إن التطور الحاصل في المعرفة والمعلوماتية والارتقاء بالأساليب والطرق (Hall, 1996)

العوامل التي تؤثر في تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة:

التنظيم يمثل مزيجاً معقداً من المؤثرات الثقافية والسياسية والتشريعية والفردية، والتي تؤثر بدورها على طبيعة ونوعية الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها .

شكل رقم (7)

يوضح العوامل في تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.



1- المؤثرات الخارجية:

يوجد العديد من العوامل الخارجية التي يمكن ان تؤثر في ماهية الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها، ويأتي في مقدمة هذه العوامل قيم المجتمع التي يمارس فيه التنظيم أنشطته، كذلك سلوك الجماعات الضاغطة، ويزر أثر القيم الاجتماعية في أشكال مختلفة أهمها تحديد ما الذي يمكن أن يقبله أو يرفضه المجتمع من تصرفات وسلوكيات.

2- الثقافة التنظيمية:

تؤثر الثقافة التنظيمية في الطريقة التي يفكر ويتصرف ويستجيب بها الأفراد، وهي تتكون من مزيج يشمل القيم والمعتقدات والرموز والشعارات، ونماذج الإدارة والقيادة بالإضافة إلى الهياكل والأنظمة، هذه الأبعاد تحدد هوية التنظيم وبالتالي إتجاهات أهدافه وأنماطه السلوكية في أسواق منتجاته وخدماته.

3- توقعات الأفراد والمجموعات:

تؤثر توقعات الأفراد والمجموعات ذات العلاقة أو المصلحة في تحديد نوعية الأهداف التي يحددها التنظيم لنفسه وأولويات هذه الأهداف والوزن النسبي لها. ويلاحظ أن العديد من هذه التوقعات قد تكون متعارضة.

4- طبيعة النشاط:

يؤثر الموقف السوقي للمنظمة وطبيعة أنشطتها ومراحل دورة حياة منتجاتها ونوعيات التكنولوجيا المستخدمة في تحديد نوعية ونطاق الأهداف التي تحددها لنفسها، وكذلك الاستراتيجيات التي تتبناها لتحقيق هذه الأهداف.

أنواع الأهداف ومستوياتها Objectives Typs and Levels

الأهداف مفهوم واسع النطاق ومتعدد المكونات، فإنه يمكن توضيحه في إطار تعدد هذه الأهداف وأنواعها ومستوياتها، لا يخفى على أحد طبيعة الترابط والعلاقة بين الأهداف ومدياتها الزمنية والجهات والمستويات الإدارية المسؤولة منها (طاهر محسن منصور الغالبي، 2009، ص 242).

أنواع الأهداف:

نسبة التطور الحاصل في عمل المنظمات، فإنه يمكن القول بأنه لا يوجد هدف واحد يمكن يختصر مصالح كافة أصحاب المصالح، سواء كان داخلية أو خارجية، لذا دعا كثير من الباحثين ومنذ زمن طويل إلى ضرورة تبني المنظمة العديد من الأهداف. في إطار مجموعة من المجالات المختلفة. الموقع التنافسي، تطوير العاملين، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال. ويمكن توضيحها في الآتي:

-الربحية Profit

يمثل الربح الهدف النهائي الأساسي لجميع منظمات الأعمال باختلاف أشكالها وأحجامها ومجالات عملها وأنشطتها. أن عدم استطاعة منظمة الأعمال من تحقيق أرباح لمستويات أداء متصاعدة تنافسية يعنى عدم قدرة هذه المنظمة في تحقيق أهدافها الأخرى في الأمد الطويل. ويقاس الربح بمؤشرات قياس متعددة كالعائد على الاستثمار، العائد على حقوق الملكية وغيرها .

- النمو Growth

يمثل هدفاً مغرباً لجميع منظمات الأعمال، على اعتبار أن هذه الهدف يرتبط بالنجاح وزيادة قدرة المنظمة في تحقيق التوسع في الاستثمار والزيادة. أن التنافس في الأسواق ورفع الكفاءة الاقتصادية تمثل هدفاً لمالكي المنظمة وحملة أسهمها. ويرتبط هذا الهدف بقدرة منظمة الأعمال على تحقيق نمو يسعى إليه أغلب مدراء الأعمال ويساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الأخرى كالبقاء والكفاءة والسيطرة على الموارد وغيرها من الأهداف.

- البقاء Survival

من المعلوم أن منظمات الأعمال وجدت أساساً لتبقى وتستمر في العمل وتتراكم فيها الموارد وتتنافس بطريقة فعالة. أن مواجهة المنظمة لحالات صعبة أمر طبيعياً ومن المحتمل أن لا تحقق أرباحاً في بعض السنوات، وتحاول المنظمة استغلال مواردها بشكل كفوء لغرض البقاء والنمو والتطور(طاهر محسن منصور الغالبي، 2009، ص244).

- الإنتاجية Productivity

تعتبر من الأهداف الأساسية التي في إطارها تحقق الكثير من الأهداف الأخرى لذلك تحاول المنظمات الإرتقاء بإنتاجية الموارد وإنتاجية العاملين والإنتاجية على المستوى الكلي لمنظمة الأعمال.

- الموقع التنافسي Competitive Poition

يمكن لمنظمة الأعمال أن تحسن من موقعها التنافسي في ضوء التغيرات البيئية المحيطة فيها. الموقع التنافسي يرتبط بقدرتها على تحقيق إجمالي مبيعات بشكل مضاعفة قياساً

بالمنافسين، وكذلك بالاستحواذ على حصة سوقية تؤهلها أن تكون في موقع الصدارة بين المنظمات المنافسة أو حتى موقع مهيمن بالنسبة لبعض الخدمات التي تقدمها المنظمة.

- تطوير العاملين Employee Development

وهذه المجموعة ذات أهداف كبيرة وترتبط بتقديم ما هو أفضل للموارد البشرية من فرص الترقية والتقديم والتدريب وتراكم الخبرة والمعرفة باعتبارها أن الموارد البشرية هي التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة المختلفة وعلى المدى الزمنية المتعددة.

التميز التقني Technical Excellence

تبنى المنظمة مجموعة كبيرة من الأهداف الخاصة بالتحسين والتجديد والتطوير والإبداع والإبتكار الخاصة بالمنتج الخدمة وآليات إنتاجها وتقديمها مقارنة بالمنظمات المنافسة الأخرى. وتحاول المنظمة أن تحتل موقعا قياديا في إطار تحقيق هذه الأهداف الخاصة بالتكنولوجيا والتميز التقني.

المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الأعمال:

تبادر المنظمة الأعمال أي تبنى أهداف اجتماعية تعزز من مشروعيتها ورسالتها على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والعالمية.

مستويات الأهداف:

ترتبط هذه المستويات بأمرين أساسيين هما، حجم المنظمة واتساع نشاطها وفي ما إذا كانت متكونة من وحدات أعمال استراتيجية أو إنها منظمة صغيرة الحجم، الأمر الآخر أن مستوى الأهداف يرتبط بالمستويات الزمنية المختلفة في تغطيتها هذه الأهداف. ففي المنظمات الكبيرة ترتبط أهداف المنظمة بقدرتها على تحقيق أداء متميز لجميع أعمالها ووحداتها الاستراتيجية، في حين أن أهداف هذه الوحدات تستند على تحقيق أداء تنافسي متميز في ككل وحدة من هذه الوحدات، الأداء التنافسي يمثل قاعدة أهداف فرعية لعدد كبير من الأنشطة الإنتاجية، والتسويقية والخاصة بالموارد البشرية وغيرها.

الرقابة الاستراتيجية والتقييم:

يحدد هذا المفهوم بأنه ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزته المنظمة في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر أو هي "نوع خاص من الرقابة التنظيمية التي تركز على مراقبة وتقويم عمليات الإدارة الاستراتيجية للتأكد من تنفيذها بشكل مناسب، أي تتضمن التأكد من كون النتائج المخططة يجري تنفيذها بشكل فعلي ومناسب" (Cetro & Pefer, 1995).

تقييم الاستراتيجية ليست مجرد عملية تتبع التنفيذ آلياً، وإنما هي ملازمة للصياغة والتنفيذ أولاً، حيث تحمل تقييم استراتيجية في طياتها الكثير لعملية صياغة الاستراتيجية القادمة. فعن طريق تحديد أسباب الابتعادات ونواحي القصور تضع الإدارة العليا في (Cetro, 1995)

1. معرفة ما سيقدمه المستقبل، دراسة مكونات البيئة الخارجية.
 2. تحديد الحوادث التي قد تكون غابت عن بال الإدارة العليا والتي أدت إلى فعل ما يؤثر توجيه الاهتمام كهذا نوع من مصدر للحوادث والأفعال.
 3. زيادة الخبرة في تحليل البيئة الداخلية، ومعرفة مكامن الضعف التي لم ينتبه إليها سابقاً . وعناصر القوة التي لم يحسب لها حساب سواء كانت بالموارد أم الهيكل التنظيمي .
 4. كيفية التنفيذ واتجاهاته ومراحلة إلى أي جهد يمكن أن تمنع نظرها نظام المعلومات المستخدم في نقل استراتيجية إلى المنفذين .
- المعايير المستخدمة، أساليب قياس الإدارة، وكيفية مقارنتها بالمعايير الموضوعية (كاظم نزار الركابي، 2004، ص298)

5. أن التقييم والرقابة الاستراتيجي هي العملية الفاحصة للاستراتيجية بمرمتها. ويركز التقييم على الآتي:
6. تقييم درجة الاتساق في أهداف الاستراتيجيات المستخدمة في المنظمة مع الأهداف الأخرى.
7. تقييم درجة جودة نظام التحليل الذي تستخدمه المنظمة في الوصول إلى استراتيجيات التي تستخدمها.
8. تقييم المحتويات الاستراتيجية ذاتها.

9. تقييم النتائج التي تتحقق للمنظمة من وراء استخدام خياراتها الاستراتيجية، تتعلق بعملية التقييم الرقابة الاستراتيجية.

تختلف أساليب الاستراتيجية، باختلاف البيئة التي تعمل فيها الإدارة الاستراتيجية، فإذا كانت البيئة مستقره نسبياً أو قابلة للتنبؤ فإن تقييم الاستراتيجية يصمم بشكل أساسي للمحافظة على الاتجاه الذي تسير به هذه الإدارة ومقدار الحركة.

خطوات التقييم والرقابة الاستراتيجية:

هناك عدة خطوات أهمها تتمثل في التالي:

- مراجعة سبب اختيار الاستراتيجية الحالية.
- تحديد العوامل الخارجية والداخلية التي تدعو إلى تغيير الاستراتيجية.
- إعادة تقييم الفرص والتهديدات الخارجية.
- إعادة تقييم نقاط القوة والضعف الداخلية.
- الأخذ بنظر الاعتبار جوانب المخاطرة/ العائد وصعوبات الحصول على الموارد.
- تقدير كيفية تنفيذ الاستراتيجية في الظروف الحالية والمتوقعة مستقبلاً.

أما الرقابة فقد حددت بأنها عملية:

- أ- تحديد أهداف الأداء.
- ب- وضع المعايير والحدود المسموح بها لتحقيق الأهداف والاستراتيجية وإنجاز الخطط.
- ج- قياس المركز الفعلي في علاقته بالأهداف والاستراتيجيات المخططة في زمن معين واكتشاف الانحرافات الحاصلة في الأداء وتحليلها.
- د- قيام الإدارة باتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات (كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 298-301).

وطرح (Wheelen & Hunger, 1997) مفردات الرقابة. وذلك لترابطها المنطقي وشموليتها ومرونتها العالية للتعامل مع الاستراتيجية برمتها بدءاً من عملية الصياغة وانتهاءً بعملية التقييم والرقابة الاستراتيجية، أي تقييم التقييم ذاته، في بعض الأحيان قد يكون الخلل في برنامج التقييم والرقابة وليس في الإستراتيجية. وتتضمن مفردات التقييم والرقابة الاستراتيجية الخطوات الثامني المترابطة الآتية:

- تقييم نتائج أداء المنظمة الحالي من منطلق العائد على الاستثمار والرسالة والأهداف الحالية والاستراتيجيات والسياسات.
- فحص وتقويم الاستراتيجيات (مجلس الإدارة والإدارة العليا).
- مسح البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف الاستراتيجية.
- مسح البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات.
- تحليل العوامل الاستراتيجية لتحديد مجالات أو مناطق المشكلات ومراجعة وتعديل رسالة المنظمة والأهداف حسب الضرورة.
- إيجاد وتقويم واختيار أفضل استراتيجية بديله في ضوء التحليل الذي تم في ضوء الخطوة الخامسة.
- تطبيق الاستراتيجيات المختارة من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات.
- تقويم الاستراتيجيات المنفذة من خلال نظام مراجعة النتائج ورقابة النشاطات للتأكد من عدم مجاوزة الحد الأدنى من الانحراف المخطط.
- ولكي يكون نظام التقييم والرقابة الاستراتيجية فعالاً في المجالات التي تختارها المنظمة موضوعاً للمتابعة المستمره فلا بد أن يكون الآتي:
- 1. قادر على اكتشاف الانحرافات المهمة بسرعة حتى تتمكن المنظمة من إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للقضاء على هذه الانحرافات.
- 2. أن يكون نظاماً اقتصادياً ويزود من يحتاج إليه بالمعلومات، ينفع في عملية تصحيح الأداء شاملاً بحيث يغطي جميع جوانب النشاط الحيوية والمهمة للمنظمة.
- 3. يتسم بالتوازن في حجم الرقابة على الأنشطة المختلفة بحيث لا تظهر أنشطة رقابية أكثر من اللازم في بعض المجالات، وأقل من اللازم في مجالات أخرى.
- ويعد نظام المعلومات الكفاء العمود الفقري لنظام الرقابة لأنه يزود من يحتاج في المعلومات بالكمية والنوعية وبالوقت المناسب، إلا ما فائدة نظام التقييم والرقابة الاستراتيجية، إذا لم يزود من يحتاج إليه في وقت حدوث الانحراف أو قبله من أجل تلافي أو تصحيح هذه الانحرافات. ومن أجل مزيد من الثقة والدقة ينشأ نظام فرعي داخل نظام المعلومات، يطلق

عليه (نظام المعلومات بالاستثناء) حيث توضع المعلومات في خدمة الإدارة العليا من أجل الرقابة الاستراتيجية. تقوم أهمية المعلومات الملخصة عن الأداء في المجالات الحيوية والمهمه، على افتراض آخر مهم، وهو أن الإداري عندما يواجه مشكلة ما يعمل على حلها، فإنه قد يطلب مزيداً من المعلومات عن هذه المشكلة إذا ما احتاج حلها، فإنه قد يطلب مزيداً من المعلومات عن هذه المشكلة إذا ما احتاج إليها ويمكن الآن منافسة خطوات التقييم والرقابة الاستراتيجية.

أ- وضع معايير:

الخطوة الأولى في عملية التقييم والرقابة الاستراتيجية هي قيام المنظمة بوضع تلك المعايير المرغوب فيها فيما يتعلق بالأداء في المجالات الوظيفية المختلفة. من الواقع أن هذه العملية ليست سهلة وخاصة عندما يتوافر امام المنظمة عدد من البدائل التي ينبغي عليها أن تختار بينها، وتحديد عوامل النجاح الحرجة. وهي العوامل الأكثر أهمية للاستراتيجية، لتحقيق درجة نجاحها. أما المعاييرتقييم الاستراتيجية فهي المعايير التي يمكن قياس النتائج الفعلية وبها يميز العمل الجيد من العمل الرديء وهذه مجموعة من الشروط في وضع وتحديد المعايير أهمها:

استقرار المعايير: أي مدى ملائمة المعيار الموضوع لجميع النقاط التي سوف يقاس بها الأداء(كاظم نزار الركابي، 2004، ص323).

1. الوقت: أي لأبد من تحديد إجابة على السؤال التالي هل تقييم هذه الفعالية يتم قبل أم بعد أم أثناء الفعالية؟

2. دقة وتنوع المعيار: إذ ليست جميع المعايير لمستخدمه سهله الاحتساب بل أن هناك طرق مختلفة لتقدير المعايير.

بغض النظر عن نوع المعيار المستخدم إلا أنه ينبغي أن تتصف بصفات مشتركة تكون قاسمها المشترك الآتي:

أ- الواقعية

ب- إمكانية التحقيق

ج- المرونة

د. الفهم والقبول من قبل المستخدمين.

وهناك صورة مختلفة للمعايير للرقابة الاستراتيجية أهمها:

أ- المعايير الكمية:

عند محاولة تقييم أداء المنظمة الحالي كميًا، يكون أساس ذلك متوقفاً على مقارنة النتائج الحالية للمنظمة بنتائجها في الماضي (مقارنة تاريخية) أو نتائج منافسها (مقارنة تنافسية)

ب- المعايير النوعية:

هناك العديد منها هذه المعايير، بدءاً من قياس مدى موائمة الرسالة للمتغيرات البيئية واتساق الاستراتيجية مع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة، مروراً بمدى إمكانية المخططين الإستراتيجيون التفاعل مع صانعي الاستراتيجية. وتمتاز هذه المعايير بصعوبات الاتفاق على قياسها لأنها تتطوي أحياناً على بعض جوانب الحكم الشخصي، التفضيلات غير الموضوعية.

ج- المعايير الزمنية:

وهي معايير على وحدة الزمن أساساً للقياسات الموضوعية وترتبط المعايير الزمنية بتوقيت قياس الأداء للعمليات الاستراتيجية.

د- المعايير المالية:

تمثل المؤشرات التي تعتمد على الوحدة النقدية مثل العائد على رأس المال المستثمر ومعدل العائد على الأصول وهامش الأرباح وغيره (كاظم نزار الركابي، 2004، ص303). وتتعدد المعايير، وتطول قائمتها، كما أن كل منظمة تستطيع ان تبتكر المعايير التي تعتقد أنها تتلائم وطبيعتها بما يؤدي إلى رسم صورة واضحة عن حقيقة وضع المنظمة وقياس درجة نجاحها بشكل موضوعي.

ب- قياس الأداء:

بعد تحديد معايير الأداء التي ترى المنظمة أنها تفي باحتياجاتها، ولا بد أن تحرص على خلق التوازن بين المعايير التي تحددها، وإن تحددت توقيت القياس باختلاف الهدف من وراء القياس ويكون قياس الأداء على ثلاثة أنواع على الأقل:

1- الرقابة التوجيهية:

تهدف إلى اكتشاف الانحرافات في الأداء عن المعايير الموضوعية لكي تقوم الإدارة بالإجراءات التصحيحية اللازمة، قبل الانتهاء من العمل موضوع الرقابة ويستخدم بصورة كبيرة في مرحلة التحليل البيئي وصياغة الاستراتيجية، كما تستخدم عن وضع الخيار الاستراتيجي موضوع التنفيذ لتحديد واكتشاف أي تغيير يحدث في البيئة الخاصة بالمنظمة.

2- الرقابة التي تهدف إلى الموافقة على التصرف من عدمه:

هي الرقابة الخاصة بالموافقة أو عدم الموافقة فهي تنطوي على ذلك النوع من الرقابة الذي يأتي بعد الانتهاء من أداء مرحلة لعمل ما يتم في مراحل متتابعة وذلك بغرض تقييم ناتج هذه المرحلة واتخاذ قرار. بالانتقال إلى مرحلة التالية من عدمه، ويستخدم هذا الشكل في بعض (كاظم نزار الركابي، 2004، ص304) المراحل الوسيطة أثناء قيام المنظمة باختيار تنفيذ إستراتيجيتها.

4- الرقابة التي تهدف تقييم النتائج من القيام بالعمل موضوع الرقابة ينظر هذا النوع من

الرقابة انتهاء العمل بالكامل (جميع مراحل) ثم يبدأ في قياس النتائج ومقارنة بالمعايير واتخاذ فعالية الحملة الإعلانية عقب الانتهاء منها. فذلك قوائم الدخل التي تعدها المنظمة تعد شكلا من أشكال هذه الرقابة.

ج- مقارنة الأداء بالمعايير:

يعد تطابق نتائج قياس الأداء الحالي مع المعايير الموضوعية في كل الحالات أمر غير واقعي. لذا على المنظمة لكي يكون نظامها الرقابي عملياً تحديد مدى قبول يختلف في الأداء الفعلي عن المعايير المستهدفة. فإن عملية المقارنة تتطلب تحيد النطاق أو المدى الذي يقع فيه الأداء مخالفاً للمعايير المستهدفة ولكنه يكون مقبولاً، ويطلق على هذا النطاق اسم نطاق السماح.

د - اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

تقوم المنظمة كخطوة أخيرة في نظام الرقابة والتقييم الاستراتيجي ببعض التصرفات التي تؤدي إلى تصحيح الانحرافات المؤثرة (إيجابية - سلبية) بأن الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية. قد تتضمن هذه التصرفات القيام بتعديل أية من المراحل من مراحل الإدارة الاستراتيجية، ولا يستثنى من ذلك نظام التقييم والرقابة. وتتطوي قيام المنظمة بالإجراءات التصحيحية، تحديد أسباب الانحرافات وعلى المنظمة أن تجيب على الأسئلة الآتية حتى تمكن تحديد أسباب الانحراف:

أ- هل يعود الانحراف إلى أسباب داخل المنظمة أم أي بيئتها الخارجية؟

ب- هل كان ممن الممكن التنبؤ بأسباب الانحراف أم أنها كانت استثنائية؟

ج- هل هذه الأسباب مستمرة أم مؤقتة؟

د- هل الاستراتيجيات الحالية مناسبة للاستمرار؟

هـ- هل تستطيع المنظمة التعامل مع هذه المتغيرات وإلى أي مدى؟

وبدون هذه الخطوات لا يكون لتقييم الاستراتيجية أي فاعلية تذكر. إذ أن هذه الخطوة هي الغاية من تقييم الاستراتيجية. والتي تتضمن البقاء على الأداء باتجاه الأهداف التي على المنظمة الوصول إليها (كاظم نزار الركابي، 2004، ص 307).

منافع الإدارة الاستراتيجية:

يتيح علم الإدارة الاستراتيجية الفرصة للمنظمات لتكون مبادرة أكثر منها مسجيبة (المبادأة والتأثير)، حيث أن الأسلوب الاستراتيجي يحقق الفهم (العلاقة بين المكافأة والأداء) والالتزام (يهدف ورسالة المنظمة).

وهناك تقسيم خاص للمنافع أهم التقسيم منافع مالية ومنافع غير مالية للإدارة الاستراتيجية ويمكن إيجازها النقاط التالية: (حسن محمد أحمد محمد مختار، ص 12)

المنافع المالية:

المنظمات التي تطبيق مفاهيم الإدارة الاستراتيجية تكون أكثر نشاطاً وربحية من غيرها من المنظمات، وذلك لتوفر التخطيط المنظم للتغيرات المستقبلية المتوقعة واعداد الموارد التنظيمية اللازمة.

المنافع الغير المالية:

المنافع غير المالية للإدارة الاستراتيجية عديدة أهمها:

1. التعرف على الفرص والمهددات وعناصر القوة والضعف.
2. التقليل من آثار والظروف غير الطبيعية.
3. التنسيق بين الأنشطة والرقابة عليها.
4. التكامل بين السلوك الفردي والجهود الكلية للموارد البشرية.
5. التشجيع على الفكر المستقبلي.

سلوكيات في التعامل الاستراتيجي:

ممارسة الإدارة الاستراتيجية ليس بالأمر الروتيني المعتاد؛ وعلى هذا يجب على المديرين المتعاملين وفق منهجية الإدارة الاستراتيجية توخي الحذر من إمكانية حدوث بعض النتائج غير المرغوب فيها ومن هذه النتائج:

1- استنزاف الوقت:

قد يستهلك المديرون الكثير من الوقت في العمل الاستراتيجي (خاصة لحديثي الخبرة في هذا المجال) مما قد يؤثر سلباً على مستوياتهم الوظيفية الأخرى؛ وعلى هذا يجب انفاق الوقت الضروري فقط في الأنشطة الاستراتيجية وترك الباقي للمهام الروتينية.

2- ضعف الالتزام بالتنفيذ:

في كثير من الأحيان قد يتنصل المديرون من مسؤولية الاستراتيجية إذا لم يتم إشراكهم في الصياغة مما يهدد بفسل التنفيذ الاستراتيجي، ولنفاذي هذه المشكلة. يجب ضمان اتفاق جميع الأطراف ذات الصلة بالقرار الاستراتيجي حول الأهداف الاستراتيجية، ولا يتأتى هذا الاتفاق إلا بأشراك هذه الأطراف في جميع المراحل الاستراتيجية.

3- الاحباط الناتج عن عدم تحقيق النتائج المرغوبة:

لا تتحقق النتائج المرجوة من النشاط الاستراتيجي في كثير من الأحيان بالسرعة المطلوبة مما يحدث حالات من الاحباط والقلق في أوساط المهتمين، الأمر الذي قد يؤثر سلباً على أدائهم العام. حسن محمد أحمد محمد مختار، ص 13).

العوامل التي تؤثر إلى تغير رسالة المنظمة:

بالرغم من الثبات النسبي لرسالة المنظمة إلا أن هنالك العديد من العوامل التي تؤثر في رسالة المنظمة والتي قد تؤدي لتقسيمها أو تبديلها وأهم هذه العوامل الآتي:

1. مدى إدراك الإدارة بأهداف المنظمة السابقة والتطور الذي يصاحب مسيرة المنظمة (غالباً ما تعتمد الإدارة الجديدة والقادمون الجدد للمنظمة لتعديل الرسالة والاستراتيجيات والأهداف في منظمة القديمة).
2. تتبدل رسالة المنظمة في ظروف الأزمات (بالأخص الأزمات المرتبطة بالسوق أو المناحي الاقتصادية الأخرى التي ترتبط بالمنظمة).
3. ضغوط مجموعات التحالف الخارجي أو الداخلي للمنظمة قد تبديل رسالة أو استراتيجية المنظمة إذا تعارض مصالحها مع الرسالة أو الاستراتيجية.
4. من المؤكد أن التغيرات التي تحدث في دورة حياة المنظمة أو منتجات المنظمة لها تأثير قوي على رسالة واستراتيجيات المنظمة عبر الحقب والمراحل التي تمر بها هذه الدورة (حسن محمد أحمد محمد مختار، ص 49).

العلاقة التكاملية والهرمية بين الرسالة والأهداف والاستراتيجيات:

تأتي الرسالة في مقدمة اهتمامات المنظمة (من حيث الأولوية في الصياغة والاهتمام) تليها الغايات ثم الأهداف ثم الاستراتيجيات فالسياسات فالبرامج فالموازنات، وأخيراً الإجراءات ولكل واحدة المفاهيم تعريف خاص يمكن إيجازه في الآتي:

1- الغايات Goals

تمثل الغاية النتائج الأساسية والتي ترغب المنظمة في تحقيقها على المدى الزمني الطويل ويتطلب تحديد الغاية توافر رؤية مستقبلية وامتلاك قدرات ذهنية مميزة ولذلك هي من اختصاص الإدارة العليا.

2- الأهداف Objective

النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني معين (تتحقق الغاية بتحقيق مجموعة متكاملة من الأهداف) وهي إما أن تكون أهداف مالية، أهداف استراتيجية أهداف طويلة الأجل، أهداف قصيرة الأجل.

3- الاستراتيجيات Strategies

مصطلح يعبر عن نماذج التصرفات ومداخل الأعمال التي تستخدمها الإدارة لتحقيق رضاء العملاء، تحقيق الميزه التنافسية، تحقيق أهدافها التنظيمية وأحداث التوافق بين المنظمة وبيئتها ومن ثم تأكيد التنظيم ونموه واستقراره في الأجل الطويل.

4- السياسات Policies

تستمد سياسات المنظمة عناصرها من استراتيجية المنظمة وتمثل الأطار أو المرشد لعملية اتخاذ القرارات وجمع التصرفات (وهي أداة الربط بين عمليات تكوين وتنفيذ الاستراتيجية) وهي تلك تمثل الأطار المرجعي للأقسام والأفراد (حسن محمد أحمد محمد مختار، ص50).

5- البرامج Programs

تمثل البرامج تحديداً للأنشطة أو الخطوات المطلوبة لإنجاز خطة (كيفية إنجاز مهام محددة).

6- الموازنات Budget

وهي ترجمة البرامج في شكل نقدي أو مالي وهي تستخدم كأداة للتخطيط والرقابة.

7- الإجراءات Procedures

الإجراءات هي نظام للخطوات المتتابعة والتي توصف بشكل تفصيلي كيفية تنفيذ مهمة أو نشاط أو وظيفة محددة.

أمثلة لرسالة المنظمات:

- رسالة الخطوط الجوية السعودية:
أن تكون ناقلاً جويًا عالمي المستوى، سعودي السمات، فائق العناية بعملائه، حريصاً على رعاية موظفيه.
- رسالة سبيد كاش Speed Cash
تقديم خدمة مميزة لتحويل النقود، لا توجد لدى أي بنك آخر. ويتم توصيل الحوالة إلى منزل المستفيد أو البنك المستفيد.
- رسالة شركة العالمية للخدمات المالية:
تقدم تشكيلة واسعة من الخدمات المالية والمصرفية لكل قطاعاتها السوقية (سوق العميل الفرد وبقية قطاعات السوق المريحة).

تعريف أعضاء المنظمة بالرؤية الاستراتيجية والرسالة:

أن تفسير الرؤية الاستراتيجية والرسالة للعاملين بطريقة مقنعة يساعد كل فرد على فهمها والموافقة عليها وبعد خطوة ضرورية لتوجيه العاملين وتنمية استعدادهم للتحرك في الاتجاه المطلوب. أن تعريف العاملين بمختلف مستوياتهم بالرؤية الاستراتيجية والرسالة يؤدي إلى تحقيق الفهم المشترك ويعزز القواسم المشتركة بين أعضاء الفريق في المنظمة ويساعد على كفاءة وفعالية تنفيذ الاستراتيجية المختارة، ويقلل من مقاومة التغيير، وبالتالي لا يقل أهمية عن الالمام بمفهوم النشاط والتوجهات المستقبلية للمنظمة، إن أصحاب المصالح يحتاجون إلى من يقنعهم بأن الإدارة تعرف إلى أين تريد الذهاب بالمنظمة، وفي أي الأسواق يجب أن تركز أنشطتها، وما هي التغييرات المحتمل مواجهتها، وكيف يمكن التعامل مع هذه التغييرات. عندما تتمكن الإدارة من رسم استنفار الطاقات، وحشد الجهود وتنمية الالتزام فإن الإدارة تحتاج إلى صياغة الرؤية والرسالة والإعلان عنها في كلمات تحس العاملين على قبولها وتنمي الأحساس بالفخر والاعتزاز للانتماء إلى المنظمة، وتولد الالتزام بالأهداف الاستراتيجية.

إن الصياغة المحكمة للرؤية الاستراتيجية والرسالة تساعد في تحقيق قيمة إدارية تتمثل فيما يلي:

1. توحيد آراء للمديرين حول الاتجاهات المستقبلية ووضع الأعمال في الأجل الطويل.
2. تقليل المخاطر الناتجة عن فقدان الرؤية الإدارية وضعف عملية اتخاذ القرارات.

3. توليد الاقتناع بأغراض التنظيم وتنمية الولاء والانتماء له.
4. توفير أساس لصياغة رسالة الإدارات والأقسام وتحديد الأهداف وتصميم الاستراتيجيات الوظيفية.
5. مساعدة التنظيم في تحقيق التهيئة للتعامل مع متغيرات وتحديات المستقبل (محمد حنفي محمد نور، 2013، ص77، 78).

تحديد خصائص الأداء الجيد:

يتسم العمل الجيد بعدة خصائص أو صفات يجب تحديدها للحكم على مستوى الأداء الفعلي. على الرغم من اختلاف الباحثين بشأن نوعية المعايير التي يجب توافرها في مقاييس إدارة الأداء إلا إنه يوجد اتفاق حول ضرورة توافر خمسة شروط أو معايير هي: التوافق الاستراتيجي، الصلاحية، الاعتمادية، القبول، التحديد أو التميز، وفيما يلي شرحاً مبسطاً:

1- التوافق الاستراتيجي:

يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء استنباط أو تميز الأداء الوظيفي الي يتسم بالتوافق الاستراتيجي مع الإستراتيجيات وغايات وأهداف وثقافة المنظمة، ويؤكد التوافق الاستراتيجي على حاجة أنظمة إدارة الأداء لتوفير الإرشاد والتوجيه حتى يستطيع العاملون المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي.

2- الصلاحية:

يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة. ويشار إلى ذلك عادة بصلاحية المحتوى وحتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية فإنه يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي والذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة (محمد حنفي محمد نور، 2013، ص181).

3- الاعتمادية:

تتعلق بمدى اتساق مقياس الأداء ومن أهم أشكالها تلك الخاصة باعتمادية المقيمين والتي تشير إلى مدى الاتساق بين الأفراد الذين يعهد إليهم بمهمة تقييم أداء العاملين. وتتحقق الاعتمادية من هذا المنظور إذا ما تمكن اثنين أو أكثر من المقيمين من التواصل إلى نفس التقييم أو تقريباً منه لأداء شخص واحد. علاوة على ذلك، فإن المقياس يجب أن تتحقق له

الاعتمادية عبر الوقت. وبصفة عامة إذا لم تتحقق للمقياس الاعتمادية لن تتحقق له الصلاحية.

4- القبول:

يتعلق هذا الشرط أو المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون مقياس أو أداة التقييم له وأقتناعهم به، الواقع أنه العديد من المقاييس المحكمة والتي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية والاعتمادية ولكنها تستهلك جزءاً ملموساً من وقت المديرين بما يجعلهم يرفضون استخدامها. فإن المقياس الذي لا يتمتع بالقبول هو مقياس غير مفيد وربما أسوأ من عدم وجوده على الاطلاق. والنقطة التي تحتاج إلى تأكيد هنا أن هناك حاجة لاشراك كل المديرين والعاملين عند تطوير مقاييس الأداء، مما يزيد من احتمالات قبولها والتعاون في استخدامها.

5- التحديد:

يقصد به المدى الذي يوفر فيه المقياس المستخدم إرشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات. ويتعلق التحديد بالأغراض الاستراتيجية والتنمية لإدارة الأداء. فإذا لم يتمكن المقياس من تحديد ما الذي يجب على الموظف عمله لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية(محمد حنفي محمد نور، 2013، ص182).

فوائد الإدارة الاستراتيجية:

1- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية:

صياغة الاستراتيجية يتطلب قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بمجريات الأمور والأستعداد لها، مما يمكن من تطبيقها و بالتالي نمو المنظمة أي أن الإدارة الاستراتيجية تسمح للمنظمة بالأستعداد المسبق للمستقبل (بدلاً من الاستجابة له فقط). والتأثير في الأنشطة المختلفة وبالتالي في ممارسة السيطرة على مستقبلها الخاص.

2- تاريخياً، كانت الفائدة الأساسية للإدارة الاستراتيجية تنحصر في مساعدة المنظمة في عمل استراتيجيات جيدة من خلال استخدام الطريقة العقلانية في إيجاد الخيار الاستراتيجي. وبالرغم من أن ذلك لازال يشكل ميزة أساسية في الإدارة الاستراتيجية إلا إن الدراسات

الحديثة تؤكد على أن العملية وليس القرار أو التوثيق، هي المساهمة الأهم للإدارة الاستراتيجية.

فالأسلوب والطريقة التي تمارس بها الإدارة الاستراتيجية تحتل أهمية استثنائية فالهدف الأساس للعملية هو تحقيق الفهم والالتزام من قبل جميع العاملين (المدراء والموظفين).

وقد يكون التفهم من أهم الفوائد للإدارة الاستراتيجية، متبوعاً بالاخلاص والالتزام. وحينما يفهم كل من المدير والموظف أو العامل ماذا تفعل المنظمة ولماذا، سيشعر كل منهم أنه جزء من هذه المنظمة وسيكون أكثر التزاماً بمساعدتها في تحقيق أهدافها.

وتشير الدراسات الميدانية إلى تزايد إبداعات العاملين عندها يستوعبوا ويدعموا رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها.

3- استعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغير: تستطيع المنظمات من خلال اعتمادها الإدارة الاستراتيجية الاستيعاب الأفضل والتأثير في الظروف الاقتصادية والاجتماعية ومتغيرات بيئتها في المدى البعيد قياساً في وضعها في المدى القصير، ومن (محمد حنفي محمد نور، ، 2013، ص26) ثم تستطيع استغلال الفرص المتاحة وتقليل أثر المخاطر البيئية بما يخدم نقاط القوة بحجم نقاط الضعف داخلياً .

4- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية الجيدة: اثبتت الدراسات الميدانية أن المنظمات التي تستخدم الإدارة الاستراتيجية هي أكثر نجاحاً من تلك التي تستخدم هذا الاختصاص، وهناك علاقة إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجيات طويلة المدى.

5- تدعيم المركز التنافسي: تقوي الإدارة الاستراتيجية مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية الشديدة، وتدعم مركز الصناعات التي تواجه تغيرات تكنولوجيا متلاحقة كما تساعد المنظمة على الاستفادة من مواردها المتنوعة نظراً لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.

6- التخصيص الفعال للامكانيات والموارد: تساعد الإدارة الاستراتيجية على توجيه جهود المنظمة بشكل جيد في المدى البعيد، كما تساهم في حسن استخدام مواردها وامكانياتها

بطريقة فعالة وبما يضمن استغلال نقاط القوة والتغلب على نواحي الضعف(مؤيد سعيد
السالم، أساسيات، 2005، ص21)

أثر القيم والتوقعات في صياغة أهداف المنظمة الاستراتيجية:

عملية إنقاء موارد المنظمة مع بيئتها الخارجية ليس هما المحددين الرئيسيين للاستراتيجية، بل
هناك عنصر ثالث وهو ماذا تريد المنظمة؟ أو بالأحرى ما هي أهداف المنظمة؟
ويمكن تصنيف مجموعات الضغط (stakeholders) إلى ثلاثة مجموعات:

أ - مجموعة رأس: Caital Market |Stakeholders

وتشكل من:

- المساهمين.
- الموليين الرئيسيين للشركة.

ب -مجموعة المنتج

تصنف إلى:

- العملاء.
- الموردون.
- المجتمع.
- الاتحادات والجمعيات

ج - المجموعات والتنظيمية" Organizational stakeholrfres

وهذه تتكون من:

- العاملين.
- المديرين
- العمال الفنيين

ولكل من هذه الائتلافات قيم خاصة، وهذه القيم تحدد توقعات الائتلاف تجاه المنظمة وفقا
لموقفها الاستراتيجي، وفقا لهذه التوقعات يدرك صناع القرار الاستراتيجي أيا من هذه التحالفات
تشكل تأثيرا قويا على المنظمة (مراكز القوة) والتي تؤثر في صناعة القرار الاستراتيجي، تجعل
صناعة الأهداف الاستراتيجية تصب في هذه الاتجاهات. Micheal. A. Hitt. R. Duane

Ireland & Robert.

خصائص الأهداف الجيدة:

- الأهداف الجيدة تتسم ببعض الخصائص حتى تحقق الفائدة المرجو منها توجيه النشاط إلى غاياته النهائية وأهم هذه الخصائص ما يلي:
1. أن تكون واضحة ومحددة ودقيقة وبسيطة يسهل فهمها وتطبيقها والعمل بمقتضاها. ونفس المستوى من قبل جميع المعنيين بالأمر.
 2. أن تكون متوازنة ومتكاملة بالقدر الذي يزيل التناقض والتضارب المختلفة للمنظمة.
 3. أن تأتي صياغتها في شكل نتائج مستهدفة معبرا عنها بقيم ومعطيات قابلة للقياس.
 4. أن تتماشى مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية.
 5. أن تتصف بالواقعية والموضوعية والقابلية للتطبيق بمعنى أن تكون في الحدود الممكنة ولكن لا تكون متواضعة أكثر مما يجب.
 6. تتميز بالقبول من العاملين وأصحاب المنظمة وأصحاب المصالح بصفة عامة.

الثقافة الاستراتيجية:

الأثار المترتبة على الاستراتيجية من الاطار الثقافي للمنظمة حيث أن الأخير يؤثر على سلوك الأفراد ونظام قيمهم وبالتالي يكون له مدلولات واسعة فيما يتعلق بنظرتهم نحو الاستراتيجية ومدى ملاءمتها مع الثقافة السائدة في المنظمة ولعل أكثر المساهمات قيمة في تحديد العلاقة بين نظام قيم الأفراد النابع من ثقافة المنظمة ولاستراتيجية وهو الاطار الذي تعرض له وهو ما يعرف (The Mckinsey 7s form work) كما هذا الشكل رقم ()

اطار نموذج ماكينزي ذو النقاط السبعة

حسب هذا النموذج هناك سبعة أبعاد رئيسية تمثل الأنشطة الإدارية الأساسية في المنظمة. وتعتبر هذه الأبعاد كأدوات يمكن بها للمديرين التأثير على المنظمات المعقدة وكبيرة الحجم تشمل هذه الأبعاد على:

- الاستراتيجية Strategy: هي عبارة عن مجموعة من القرارات والإجراءات المتناسقة والتي تهدف إلى الحصول على ميزات دائمة على المنافسين، تحسين وضع المنشأة تجاه العملاء وتخصيص الموارد.

- الهيكل Structure: هو عبارة عن الخريطة التنظيمية وما يصاحبها من تفاصيل توضح من المسئول عن. من. وكيف يتم تقسيم المهام داخل المنظمة إلى إدارات متخصصة بصورة تحقق التكامل بينها.
- النظام System: وهي عبارة عن العمليات والإجراءات التي توضح الكيفية التي تنجز بها المنظمة أعمالها بما في ذلك نظم المعلومات، نظم الميزانيات الرأسمالية، العمليات التقنية، نظم ضبط الجودة، نظم قياس الأداء كأمثلة للنظم المطبقة بالمنشأة.
- الأسلوب Style: هو الذي يمثل الدليل المادي لما تعتبره المنشأة مهما عكسه الطريقة التي تستخدم بها الإدارة وقتها والمجالات التي تركز عليها انتباهها ومدى استخدامها للسلوك الرمزي.
- العاملون Staff: هم الأفراد الذين توظفهم المنشأة وقد يكون في هذا الإطار عدم التركيز على المميزات الشخصية الفردية وبدلاً من ذلك النظر إلى الخريطة السكانية الكلية للمنشأة.
- المهارات Skills: والتي تعني تلك القدرات التي تملكها المنشأة لصورة كلية مقابل الأفراد الموجودين بها. مفهوم المهارات الكلية للمنشأة كشيء مختلف عن مجموع المهارات الخاصة بالعاملين، وقد يصعب فهمه. إي أن بعض المنشآت التي تتجح في اختيار أفضل الكوادر البشرية قد تفشل في إنجاز أمور بسيطة بينما قد تتجح منشأة أخرى في تحقيق نتائج باهرة بأفراد عاديين.
- القيم المشتركة Shared Values: هي القيم التي تذهب أبعد من أهداف المنشأة ولكنها قد تحتوي على أمور تحديد مصير المنشأة. ولكي يمكنها عمل ذلك يجب أن تكون القيم مشتركة بين معظم الأفراد داخل المنظمة.
- في هذا الإطار المتعلق بتأثير الثقافة على الاستراتيجية يشير Montanriet, 1995 بعض التساؤلات بعد تأكدهم على أن الثقافة تعتبر مهمة في تشكيل التوجهات والقيم والمعتقدات وأن النظام الاجتماعي يشكل سلوك أفراد، السؤال. هل يؤثر المطروح من قبل على نجاح الاستراتيجية بالرغم من اعتقاد الثقافة بأنها تلعب دوراً هاماً في نجاح الاستراتيجية أن اختيار الاستراتيجية التي تتلائم مع ثقافتها أو تغيير الثقافة لتناسب مع الاستراتيجية بصورة أفضل.

المبحث الثاني

الأداء

مقدمة:

يعد الأداء من أهم المواضيع التي تكتسب أهمية لما تحظى به من مكانة مميزة في بيئة الأعمال بصورة عامة والمنشآت المصرفية بصورة خاصة، لأن من خلاله يمكن إعطاء صورة كاملة وشاملة عن سير أنشطة المنظمة وأعمالها على مستوى البيئة الداخلية والخارجية وهناك العديد من الدراسات تناولت موضوع الأداء إلا أنها لم تتفق على مفهوم واحد للأداء (الجبري، 2004)، وهذا من منطلق تداخل المتغيرات وتسارعها وسرعة انتشار المعلومات، وكذلك لدور عملية تقييم الأداء الهادفة إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى، لذلك تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار، لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها.

وفي ظل المتغيرات التي تشهدها البيئة الحديثة للمصارف وما يصاحبها من زيادة احتياجات العملاء وشدة المنافسة، لا تسعى عملية قياس وتقييم الأداء إلى مجرد البحث في تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف وتحديد الانحرافات، وإنما تسعى إلى تقييم الموقف الحالي بهدف خلق ميزة تنافسية للمنشأة تحقق لها الريادة (عبد الحميد، 2012)

مفهوم الأداء:

الأداء بوصفه مفهوماً عاماً يعكس نجاح أو فشل المنظمة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين في مجال الإدارة، إلا إنهم لم يتفقوا على وضع صيغ نهائية لمفهوم الأداء بشكل محدد ودقيق، وأغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها، ويعبر (Ecclec, 1991:131) عن الأداء "إنعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق إهدافها"، ويتفق مع هذا السياق كل من (Robins & Wiersema, 1995:278) إذ يعبران عن الأداء بكونه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد" وستند (Miller & Bromiley, 1990,757) إلى تعريفه للأداء

ويعبران الأداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة" فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. (الغالبي، 2009، ط2، ص 477-488).

ويعرف الأداء على أنه المخرجات أو الأهداف النهائية التي يسعى النظام إلى تحقيقها، لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها داخل المنظمة. (عبدالمحسن، توفيق محمد، 2006، ص3).

تعريف الأداء: هو درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية. (أحمد سيد مصطفى، 2002، ص 415).

من هذا المنطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة من عدمه، ويعتبر العامل الأكثر اسهاماً في تحقيق هدفها الرئيسي الا وهو البقاء والاستمرارية (الداوي، 2010).

وبالاعتماد على الدراسات السابقة يمكن النظر إلى أن الأداء على أنه ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار، ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب".

أهمية الأداء:

الأداء له أهمية قصوى وتتلخص في: (صالح بلاسكة، 2011-2012)

1. يستخدم كأداة توجيه الشركات من أجل تحقيق أهدافها.
2. يعتبر أداة لمعرفة حالة المنظمة.
3. يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف.
4. تحدد سبل لتطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم

وأهم خصائص الأداء:

- ترجمة لكل إنجاز.
- تمييز النتائج.
- ترجمة النجاح في الأعمال

من التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للأداء بأنه قدرة المنظمة على تنظيم واستغلال مواردها المتاحة لغرض تحقيق أهداف مختلف المستويات، ومدى كفاءة وفاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها. Martine Maadanie, Karim Said, Management et pilotage .de la performance, Hachette livre, Paris, 2009, P. 28

خصائص الأداء:

1. يعتبر القاسم المشترك أو الحصيلة النهائية لجهود الإدارة والعاملين
2. يقيس النتائج النهائي للشركة سواء أكان ربحاً أم خسارة.
3. يساعد على ترجمة النتائج.

تصنيفات الأداء:

وتصنيف الأداء كغيره من التصنيفات بالمتعلقة بالظواهر الاقتصادية، فحسب معيار الشمولية قسم الأهداف على كلية وجزئية، يمكن تقسيم الأداء إلى: (عبدالمليك مزهوده، 2001، ص 89) أ- الأداء الكلي:

أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها، وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، والشمولية، الأرباح، النمو ...

ب- الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية، ويقسم إلى عدة أنواع، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

مقاييس الأداء:

يمكن تصنيف مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات: (الغالبي، 2009، ط2، ص 488)

1. الفاعلية Effectiveness: مستوى تحقيق الأهداف.
2. الكفاءة Efficiency حسن استخدام الموارد.

3. الجودة Qualit: هي مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء.
4. التوقيت Timelines: هذه الخاصية تقيس مدى إنجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له. حيث لابد من وضع معايير خاصة لضبط توقيتات الأعمال، وعادة ما تستند مثل هذه المعايير على متطلبات العملاء.
5. الإنتاجية Productivity: وهي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال المستهلك.
6. السلامة Safety: مدى الالتزام بالمعايير الصحية العامة وإجراءات السلامة في العمل.

قياس الأداء:

تحتاج المنظمات إلى أداة تستطيع من خلالها الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشوة، وبعد تحديد المعايير التي سيتم بها قياس الأهداف تأتي مرحلة قياس الأداء Measure Performance، وجوهر خطوة القياس في عملية الرقابة هي جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي. ويقاس الأداء الفعلي عموماً لأبد أن يشمل كلا الجانبين الكمي والنوعي، وعملية جمع المعلومات الكمية قد تكون أسهل وأيسر من جمع المعلومات النوعية وأقل تكلفة كقياس عدد الزبائن المستفيدين من خدمة ما، أما المعلومات النوعية كتلك المتعلقة بالأداء الفكري والتي يصعب وضع مقاييس محددة وثابته لقياسها، كأداء مبرمج حاسب أو أداء موظف البيع، والأداة هي المعيار الذي من يمكن خلاله مقارنة المحقق بالمستهدف على أساس المعايير المحددة مسبقاً وهذه العملية تسمى (عملية القياس) (عبد المسحن، 2004).

ويعرف قياس الأداء بأنه: "المراقبة المستمرة لانجازات برامج المنظمة وتوثيقها، ولا سيما مراقبة وتوثيق جوانب التقويم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً. (طاهر محسن، وائل صبحي، 2007، ص 487). كما يعتبر قياس الأداء الهدف الأعظم لعملية التحول الاستراتيجي، لأنه ينبع عن رسالة المنظمة وعملية التخطيط الاستراتيجي فيها (إدريس وآخرون، 2009). وتعتبر عملية قياس الأداء عبارة عن عملية منظمة ينتج عنها معلومات تؤثر على اتخاذ القرارات أو اصدار احكام على عمليات معينة، بالإضافة إلى معرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف، وكذلك نقاط القوة أو الضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف بأفضل صورة (المرسى وإدريس، 2005).

ويعتمد قياس الأداء على جمع المعلومات حول الأداء الفعلي للإستراتيجية أي يقوم على التغذية العكسية (Feed Back). وهي عبارة عن معلومات منقولة بشكل معاكس للشكل الأصلي لإرسال رسالة أو معلومة.

والتوقيت المناسب لأجراء القياس يتوقف على الهدف من قياس الأداء فهل هو القيام بالرقابة التوجيهية، أي اكتشاف الانحرافات عن المعايير الموضوعية في كل مرحلة لكي تقوم بالتصحيح اللازم والانتقال إلى المرحلة الآتية حتى الانتهاء. (أبو قمر، 2009).

أهمية قياس الأداء:

لا يمكن أن يكون هناك تطوير بدون قياس، فإذا كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها لا يمكن أن تعرف مستقبلها، وبالتالي لا يمكن الوصول إلى حيث تريد من حيث تحقيق الأهداف الاستراتيجية ويمكن التعبير عن ذلك من خلال المقولة المشهورة (من لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته). ومن الضروري أن تقيس المنظمات نتائج أعمالها حتى ولو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول المنظمة إلى الأحسن، حيث أن عدم قدرة المنظمة على قياس نشاطها يؤدي إلى أمكانية الرقابة عليه، ويمكن إيجاز أهمية قياس الأداء في الآتي: (الغالب، 2009، ط2، ص 489).

1. إنها توفر مدخل وأضح للتركيز على الخطة الاستراتيجية، كما يوفر آلية معينة لرفع التقارير حواء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.

2. يركز القياس الاهتمام على ما يجب إنجازه ويحث المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف. كما أن القياس يوفر التغذية الراجعة حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف.

3. أن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية ايصالها إلى العملاء.

4. أن قياس الأداء يُحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، فالتأكد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى خلق مناخ من شأنه التأثير في جميع عملاء المنظمة ومتعاملها؟

5. يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرامج وتكاليف هذه البرامج.

6. يمكن لقياس الأداء أن يبين بأن المنظمة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق غايات إجتماعية.

7. يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل.
8. يزيد من تأثير المنظمة، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام.
9. لا يمكن أن يكون هنالك تحسين من دون قياس، فإذا ما كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتأكيد لا يمكن الوصول إلى حيث تريد.

الشروط الواجب توافرها في مقاييس الأداء

- هناك مجموعة من الشروط يجب توافرها في المقاييس والتي من خلالها استخدامها ويمكن الحكم على الأداء (الغالي وادريس 2007):
1. الواقعية: بحيث لا تكون سهلة التحقيق بشكل لا يحث الأفراد على بذل المزيد ولا تكون مبالغاً فيها بحيث يتعذر الوصول إليها، مما ينعكس في النهاية على معنويات الأفراد
 2. الارتباط بالنشاط: المعيار الذي لا يرتبط بالنشاط هو معيار عديم القيمة.
 3. الدقة: يجب أن يحدد المعيار بدقة لا يصبح عرضة للتأويل أو التفسير من قبل الأشخاص سواء الذين يتم تقييمهم أو القائمين على عمليات قياس وتقييم الأداء.
 4. المرونة: عملية وضع المعايير لا تعني أن الإدارة يجب أن تلتزم بها مهما تغيرت الظروف، حيث يجب أن يتغير المعيار كلما تغيرت الظروف.
 5. عدم المغالاة في عدد المعايير: حيث أن ذلك قد يحد من العملية الرقابية، كما توجد خطورة عند إهمال استخدام بعض المعايير.
 6. الموثوقية: يتعلق الثبات بالمقياس وليس بالأداء، لن أداء الفرد يتغير أو يخضع للتقلبات.
 7. أن يكون عملي: لا بد من مراعاة سهولة استخدام المقاييس ووضوحه والقصر النسبي للوقت وقلة الجهد الذي تستغرقه عملية القياس.

أساليب قياس الأداء:

يعتبر قياس الأداء من الخطوات الهامة والأساسية في الرقابة الاستراتيجية وينبغي على جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو الأفراد. وهناك عدة أساليب لقياس الأداء أهمها الآتي:

الأساليب التقليدية:

أساليب التقدير بتوجيه السلوك، وتتضمن الآتي:

1. سرد الموضوع:

أسهل نوع لتقييم النظام وهو سرد الموضوع بحيث يتم وصف نقاط القوة والضعف ويساعد على وضع اقتراحات للتحسين وإذا كان السرد بشكل جيد يمكن من إجراء مقارنة بين الأفراد المجموعات أو الأقسام (السكرانه، 2010، 329).

2. الترتيب:

تقوم هذه الطريقة على ترتيب المستخدمين من الأعلى إلى الأسفل (من الأفضل إلى أسوأ) أو بالعكس، ذلك بعد مقارنة كل مستخدم بالآخرين.

3. المقارنات المزدوجة:

وهي طريقة أكثر تنظيماً لمقارنة أداء كل مستخدم بالنسبة للآخرين وبهذه الطريقة يقارن كل مستخدم مع كل المستخدمين الآخرين وصولاً إلى المستخدم الأفضل.

الأساليب الحديثة:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى الأساليب لقياس ولتقييم الأداء وتعرف بأنها هي طريقة للتأكيد من فعالية طريقة ما ليتم اعتمادها (Olive, Roy, Weffer, 2000). وهي تبنى على بعض العبارات غير الوحدات النقدية تتضمن عدة أنواع من النسب الرئيسية المتعلقة بالعمل مختارة لتسهم في تطوير المنظمة مستقبلاً كتعبير تدل بطاقة الأداء المتوازنة على كيفية خلق التوازن من عوامل متعددة مختارة تعكس إستراتيجية الأعمال (Olive, Weffer, 4). ان استخدام المقاييس المختارة لتكملة الرقابة الحالية يقلل من خطر استخدام مدخل الأجل القصير وفي الوقت نفسه يجعل المتعاملين مع المنظمة أكثر إدراكاً لمقاييس عملهم وتصورهم حول مستقبل المنظمة.

تعد بطاقة الأهداف الموزونة إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة وقياس التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف.

وتستند فلسفة تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتسهم في تقديم رؤية واضحة لمنظمة الأعمال عن وضعها الراهق ومستقبلها (إدريس، 2000، ص499).

مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية:

في هذه الخطوة نقوم بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب لتحديد فيما إذا كان هناك تطابق بينهما أم هناك اختلاف، وهل هذا الاختلاف مقبول أم غير مقبول؟ فمن خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب نستطيع تحديد الفجوة بينهما ونحاول العمل على إغلاقها بمعرفة التغييرات الداخلية والخارجية للمنظمة. إذا في هذه الخطوة يتم التعرف على الاختلاف بين الأداء الفعلي والمخطط وهل هذا الاختلاف ذو أهمية ويجب تصحيحه أو يمكن قبوله؟ وتبنى المقارنة على التغذية العكسية أي على نتائج الأداء الفعلي (أبو قمر، 2009، ص26).

اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

وهي الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة الاستراتيجية وفيها نصل إلى خيارين:

- تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط في هذه الحالة نتابع عملية الرقابة.
- وجود انحراف عن الأداء المخطط في هذه الحالة لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

إذا في حالة وجود انحراف في الأداء لأبد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ويكون ذلك بالبحث عن الأسباب التي أدت إلى الانحراف من خلال تشخيصه من جوانبه المختلفة، هل تم الانحراف بالصدفة، أو بسبب خطأ في تطبيق العمليات؟، للعمل على علاجه وتصحيحه بعد الكشف عن أسبابه الحقيقية، ولتقوم المنظمة بتحديد أهداف واقعية في المستقبل من خلال تعديل الأهداف أو الأساليب (بلال خلف السكارن، 2010).

تقييم الأداء:

أن عملية تقييم الأداء تعتبر إحدى أهم العمليات الإدارية التي تحظى باهتمام معظم المنظمات، وتكمن أهميتها في أنها تخبر المنظمة أماكن الحاجة والتطوير، وتساعد في وضع أولويات تخصيص الطاقات والموارد في المجالات المناسبة، وكذلك تحفز المنظمة نحو أن تكون بحالة أفضل للتقدم، كما يتم استخدامه كموجه لعملية التحسين المستمر، بإضافة إلى أنه يوفر تغذية

راجعة توضح مدى الإنجاز المتحقق من العمل دون تحيز أو ميل شخصي علاوة على أنه يوفر مرجعية موحدة وشاملة لكل النواحي يمكن الاعتماد عليها مسبقاً للمقارنة (سعيد 2005).

التقييم: هو القياس أو المقارنة أو الترتيب على معيار معين أو مؤشرات محددة.

أن تقييم الأداء عملية مهمة حيث تشمل تقييم أداء الفرد، المؤسسة والاقتصاد ككل، وتركز فكرة التقييم على مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط.

ويعرف الأداء بأنه محصلة الجهد المبذول من فرد أو جماعة بمساعدة آلة أو بدون خلال زمن محدد.

فإن تقييم الأداء هو قياس لكفاءة وكتابة مخرجات أو محصلة الجهد أو العمل الذي يقوم به الفرد من خلال وظيفة مان الحكم على قدرته واستعداده للتقويم في الوظيفة (بلال حلف السكارنه، 2010، ص317).

وتعريف تقييم الأداء: العملي التي تقوم بها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار للمؤسسة.(عبدالسلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الاسكندرية، 2002، ص 483).

والفرق الجوهرى بين قياس وتقييم الأداء، هوالتقييم يعطي للمقيم أسباب حدوث الاختلالات والسبل الكفيلة بعلاجها، اما قياس الأداء هو المرحلة الأولى من مراحل التقييم.

أهداف تقييم الأداء:

يتمثل الهدف لعملية تقييم الأداء، التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطة الموضوعة والمرسومة إلا أن هناك بعض الأهداف الأخرى لتقييم الأداء ويمكن إيجازها في النقاط التالية:

1. إيجاد مناخ عمل وبيئة تنظيمية إيجابية نتيجة احتكام الجميع إلى معيار الكفاءة.
2. اختيار أصلح وأنسب الأفراد للوظائف.
3. تحفيز الأفراد على بذل أكبر جهد ممكن.
4. تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة.
5. تخطيط عمليات المسار الوظيفي بدقة وفعالية.

6. مساعدة المشرفين المباشر على تفهم العاملين الذين تحت إشرافهم وزيادة التعاون بينهم.
7. المحافظة على مستويات عالية من الأداء والإنتاجية.
8. تزويد الإدارة بمعلومات تفصيلية عن قدرات الأفراد العاملين يتم استخدام تقييم الأداء وذلك من أجل:
 - أ. الرقابة.
 - ب. التصحيح.
 - ج. الترقية.
 - د. توزيع المكافآت والحوافز.
 - هـ. تحديد الاحتياجات التدريبية.
 - و. تخطيط القوى العاملة.

العناصر المرتبطة بتقويم الأداء:

1- التقويم الكمي:

- معدلات الغياب.
- معدلات التأخير عن العمل.
- معدلات الشكاوي.
- معدلات الأخطاء.
- معدلات حوادث وأصابات العمل.

2- التقويم الوصفي:

- درجة مستوى التعاون مع الآخرين.
- الإمانة.
- مدى طاعة الأداء.
- مدى الثقة فيه من الرئيس والزملاء بشكل عام.
- عمومية التطبيق - إمكانية الملاحظة.
- أبراز الفروق الفردية - العلانية.
- إمكانية التطبيق العملي.

3- المشكلات المعوقة لتقويم الأداء:

- المعايير غير الواضحة.
- مشكلة تأثر الحالة نفس التقدير لكل الخصائص.
- مشكلة النزعة المركزية.
- مشكلة اللين والصرامة.
- التعميم.
- التحيز الشخصي.
- المؤثرات التنظيمية مثل (الهدف تنمية المرؤوسين - مساوئهم - الحوافز - مزاياهم).

أهمية تقييم الأداء:

أصبح تقييم أهمية الأداء مسألة ضرورية وملحة في الجوانب المختلفة في الحياة الاقتصادية وعليه يمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء في الآتي: (الجبوري، 2002).

1. يظهر تقييم الأداء قياساً لمدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة في تغيير أداء المنظمة لمواصلة الاستمرار.
2. يظهر تقييم الأداء مدى أسهام الوحدة في عمية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدرة من النتائج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل التبذير والهدر والضياع في الوقت والجهد والمال.
3. يوفر نظام تقييم الأداء المعلومات الضرورية لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.
4. يظهر تقييم الأداء تطور المنظمة في مسيرتها نحو الأفضل أو التحول نحو الأسوء عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمانياً من فترة إلى أخرى ومكانياً بالمنظمات المماثلة.
5. يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمنظمات المختلفة مما يؤدي إلى تحسين أداءها.
6. يؤدي إلى تحديد العناصر الكفوءة لوضعها في المواقع الكفوءة الاكثر إنتاجية وتحديد العناصر التي تحتاج إلى المساعدة والتدريب للنهوض بأداءها.
7. تقييم الأداء يساعد على تحقيق الأهداف المحددة في الخطط والعمل على ايجاد نظام سليم للحوافز والمكافئات.

8. تحدد عملية تقويم الأداء المركز الاستراتيجي للمنظمة ضمن البيئة الاقتصادية التي تعمل بها وتحديد الآليات وحالات التغيير لتحسين المركز التنافسي.
9. تحقيق درجة من الموازنة والانسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة والبيئة التنافسية.
10. تحديد درجة الاتساق بين الأهداف والاستراتيجية المحددة لتحقيقها وقدرة الإدارة على اختيار البدائل الاستراتيجية.

بطاقة الأداء المتوازن:

تسعى أغلب المنظمات في العالم إلى اعتماد منهجية واضحة في استخدامها لمعلومات وأدوات قياس الأداء في تحديد الأهداف المطلوب إنجازها، وفي توزيع الموارد ووضع الأولويات والتأكد على السياسة الحالية أو اتجاهات البرامج أو تغييرها من أجل تلبية تلك الأهداف وتقدير النجاح في الوصول إلى الأهداف المنشودة.

تعد بطاقة الأهداف المتوازنة إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة وقياس التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف.

وتستند فلسفة تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتسهم في تقديم رؤية واضحة لمنظمة الأعمال عن وضعها الراهن ومستقبلها (إدريس، 2000، ص499) مدخل مبني على فرضية أن القياس وهو متطلب مسبق للإدارة الاستراتيجية يجب أن يحظى باهتمام كبير من القلعة الاستراتيجية. فالذي لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته بوضوح.

فبطاقة الأهداف المتوازنة ما هي إلا اطار مخصوص لترجمة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة إلى مجموعة من مؤشرات الأداء التي تسأل وتجب عن الأسئلة التالية:

- للنجاح مالياً، كيف يجب أن تظهر امام المستثمرين وحملة الأسهم.
- لتحقيق رؤية منظمة الأعمال، كيف يجب أن تظهر المنظمة امام عملائها.
- لارضاء المستثمرين والعملاء، ما هي العمليات الداخلية التي يجب أن تميزها عن المنظمات الأخرى.
- لتحقيق رؤية المنظمة، ما هي سبل المحافظة على قدرات المنظمة للتغيير والتحسين.

العوامل المؤثرة والمحددة لبطاقة الأداء المتوازن:

تعد أنظمة التقييم لتأثير مجموعة من العوامل تجعلها تختلف من محيط إلى آخر ومن أهم هذه العوامل حجم ومحيط وتنظيم المؤسسة:

1. حجم المؤسسة: يؤثر هذا العامل على محتوى وسائل التقييم والرقابة ولقد توصل Dupuy من خلال أبحاثه إلى وجود علاقة بين خصائص المؤسسة وأنظمة الرقابة. وبين Merchant أن تقنيات الرقابة تصبح أكثر تطوراً كلما زاد حجم المؤسسة، وفي حين يؤكد Nobre على أن المؤسسات التي تضم أقل من مائة عامل لا تستعمل مؤشرات الأداء المالية.

2. المحيط: يلعب المحيط دوراً هاماً في تحديد أنظمة الرقابة، فالظروف الاقتصادية التي تتطور فيها المؤسسات تؤثر على الأسلوب الذي تستعمله في الرقابة، فقد بين Berland أن نظام الرقابة تطور في فترة من التاريخ الاقتصادي إذ تميز محيط المؤسسات بالاستقرار النسبي وقلة المنافسة والتعقيد، وهذا يدل على أن المؤسسات التي تواجه مستوى مرتفع من عدم اليقين تلجأ على استعمال مؤشرات الأداء غير المالية على عكس المؤسسات التي تنمو في محيط ثابت وقليل التعقيد التي تركز على المؤشرات المالية، لذلك يكون قياس الأداء أكثر توازناً وشمولية كلما كان المحيط غير أكيد.

3. التنظيم: يشكل أحد متغيرات التحليل في الرقابة، حيث تتوفر لدى المؤسسات إلى تكون أكثر تنوعاً في التخطيط والرقابة، وهي النتيجة التي توصل إليها كل من Bruns et Waterhouse لاحظا أن تطبيق الرقابة يكون أكثر تطوراً في الهياكل غير المرتكزة، وتوصل Merchant أن العملية تكون أكثر رسمية وتعقيداً وأثر مساهمة في المؤسسات اللامركزية. ومنه فإن قياس الأداء سيكون أكثر شمولية وتوازناً كلما كان تنظيم المؤسسة لا مركزياً.

فوائد بطاقة الأداء المتوازن:

تعمل بطاقة الأداء المتوازن بتقييم أداء الكل مؤسسة بشكل شامل ومتوازن، وتعمل على تفادي أوجه القصور في أنظمة التقييم التقليدية، مما جعلها تتميز عن غيرها من الأنظمة بما يلي: (نعيمة يحيوي، 2011)

1. تعد نظاماً للتسيير: يترجم النوايا الاستراتيجية إلى أهداف ملموسة.

2. تشكل بطاقة الأداء المتوازن أداة رقابة التسيير الاستراتيجي.
3. تشجع بطاقة الأداء المتوازن على تطور برامج الاتصال والتكوين: فعلى مستوى الاتصال يتم التعرف بالاستراتيجية لكل أعضاء المؤسسة من خلال التعبير عنها في شكل مجموعة أهداف مفهومة وقابلة للقياس.
4. تؤكد بطاقة الأداء المتوازن على الأهداف والمؤشرات المالية، في حين تظهر المؤشرات غير المالية كمقدمة منطقية للنتائج
5. تعتمد بطاقة الأداء المتوازن إلى تقدم المؤشرات الأساسية من أجل منع تشتت الأذهان.

الصعوبات ومعوقات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

1. الرغبة في إعادة بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي إلى خلل كامل في العملية. لكن بالتجربة تجد المنظمة نفسها تعدل في بطاقتها من خلال إضافة الأهداف والمؤشرات غير المالية التي التي تسمح بتوقع أفضل للأداء.
2. صعوبة تعظيم كل المؤشرات في آن واحد، بل يجب الفصل بين مختلف الأهداف الاستراتيجية.
3. عدم وضوح الأهداف: ينبع من عدم وضوح الرؤية والاستراتيجية، لأن الأهداف هي ترجمة لرؤية واستراتيجية المؤسسة وبالتالي فإن عدم وضوح الأهداف وغموضها يؤدي إلى فوضى داخل التنظيم بسبب جهل كل فرد إلى ما يريد الوصول إليه، كما عدم وضوح الاستراتيجية يؤدي إلى وضع معايير خاطئة.
4. ثقافة المؤسسة: تكمن الصعوبة هنا في توجيه سلوك كل العاملين في المنظمة على اختلاف ثقافتهم وآرائهم نحو هدف مشترك.
5. المحيط الاجتماعي: يؤثر في كيفية استعمال من مؤسسة إلى أخرى، حيث أن غالبية المؤسسات طغى عليها المحور المالي في قياس الأداء.
6. أن التوقعات الخاصة بطاقة الأداء المتوازن تكون مرتبطة بصفة مباشرة أو غير مباشرة بصالح الأطراف المتعاملة مع المؤسسة كالمستثمرين، الزبائن المباشرين. إن اغفال المؤشرات غير المالية عند تقييم أداء. (نعيمة يحيى: 2008 - 29-30 سعد صادق البحيري

التحديات التي تواجه بطاقة الأداء المتوازن:

أن ارتفاع معدل الفشل في تطبيق قياس الأداء المتوازن Kakobsen: 2008:10

1. عدم التزام الإدارة والعاملين في عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
2. عدم الالتزام بتطبيق الخطط التشغيلية في الوقت المحدد لها.
3. القيود المفروضة على نظام المعلومات والتي تحول دون إمكانية تقييم أداء المنظمة، وبالتالي عدم إمكانية مراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف.
4. صعوبات تواجه فريق العمل في رسم خريطة الاستراتيجية.
5. عدم التوافق في الآراء بشأن اختيار مقاييس الأداء.
6. مقاومة العاملين للتغيير.

المبحث الثالث

الثقافة التنظيمية

مقدمة:

تعد الثقافة من الموضوعات الهامة التي تلقى اهتماماً واضحاً في الآونة الأخيرة. بغرض التعرف على ماهيتها ومصادرها وتكوينها وكيفية تشكيلها ونقلها وتعليمها وأسباب تغييرها بصورة تجعل الثقافة التنظيمية الملائمة والتابعة للمنظمة في مرحلة معينة تصبح غير ملائمة وضارة لنفس المنظمة في مرحلة أخرى.

وأصبح موضوع ثقافة المنظمة من أهم الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي على إعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة أو فشلها، حيث تربط بين نجاح النظرية وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوى العلاقة في بيئة عمل المنظمة.

مفهوم الثقافة التنظيمية: Organizational Culture Concept

يعد مصطلح الثقافة التنظيمية من الاصطلاحات التي شاع ذكرها في مختلف الحقول المعرفية، ونظر علماء الإنسان للثقافة بوصفها عناصر الحياة والصيغ التي تتخذها هذه العناصر في أي مجتمع من المجتمعات، فهي توفر الحلول لمشكلات التكيف مع البيئة (Cullen and Parboteeah, 2008). ونظر علماء الاجتماع للثقافة على أنها تمتد إلى ما وراء الجوانب المادية إلى التطابق المجازي بين الحيوانات من جانب وعقل الإنسان وروحه جانب آخر (Hatch, 1997)

هناك عدة تعاريف لمفهوم هذه الثقافة لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء. الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن،

وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.

معنى الثقافة:

ذهب العلماء إلى الدراسات الإنسانية والاجتماعية والسلوك الإنساني إلى تقديم تفسيرات من زوايا متعددة تتسم بالاستقلالية تارة والتداخل والتكامل تارة أخرى. ويسبب ذلك التنوع في دراسة السلوك الإنساني أسهم باحثوا ودارسوا علمي المنظمة والإدارة العامة وما نتج عنهم من تخصصات مختلفة، بدراسة ثقافة المنظمة حسب تصوراته وافتراضاته وأدوات تحليل مستوياتها وأنواعها.

معنى ثقافة المنظمة:

ثقافة المنظمة هي إحدى العناصر الأساسية التي تفسر سلوك المنظمة، وقيادتها، وادارتها وجماعتها ومدرائها ومواردها البشرية والمتعاملين معها من الأطراف ذوي المصالح بأعمالها. الثقافة ذات فكرة أصلها يرجع للأنثروبولوجية والاجتماعية وتعني فهم الثقافة بجذورها ومكوناتها المختلفة بخاصة القيم والمعتقدات والافتراضات. وهذه الرموز وتعود إلى دراسة الإنسان، وسلالاته، أجياله، ورجبته، واستعداده، وتفكيره واتجاهاته للعيش والحياة منفرداً أو بشكل جماعي. (نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، 2009، ص 18، 19).

لكل أمة حضارة، مجتمع، جيل ثقافة تميزه عن سواها. لذا أتجه المفكرون والعلماء والباحثون إلى استخدام اللغة بضرورها أداة لفهم الثقافة، وتحليلها والحوار معها ونشرها في تعميق مفاهيمها بحيث تصبح عادة وتقليداً ثم ما تبرح أن ترسخ قيماً ومعتقدات وافتراضات، بل تكاد أن تسهم جميعاً بتكوين العقل الثقافي بماضية وحاضره ومستقبله.

لكي ندافع عن الثقافة وحمايتها سر ديمومة الحياة البشرية بمكوناتها المختلفة، وهو أسهم بلورة معاني مختلفة للثقافة يقع هذا ضمن مظلة المتضادات والمتناقضات تارة والمشتريات والمنكاملات وتارة أخرى ليعلن الجميع الثقافة الخاصة التي تولد في رحم الثقافة العامة.

لذا نجد أن الارتقاء بالثقافة وعياً وفهماً إنما يعتمد على هضم وتمثيل أفكار العلماء والباحثين من منظورة في دراسة الثقافة أفقاً وعمقاً.

ونقول أن الثقافة هي ظاهرة أنثروبولوجية واجتماعية متعددة الأبعاد فإن ما يشتق عنها من ثقافات فرعية ومنها ثقافة المنظمة تحمل التعقيد والتنوع بأبعادها ومكوناتها. حيث التنوع بمعنى ثقافة المنظمة منظري المنظمة والإدارة.

ووصف علماء الأنثروبولوجيا الاجتماعي (Tylor, 1871). معنى الثقافة بأنه نظام شمولي معقد يتضمن المعرفة، المعتقدات، والفن والأخلاق والقانون والعادات والتقاليد، والاستعدادات الأخرى، وما يكتسبه الإنسان من أعراف وتقاليد من مجتمعه، فهو يركز على الرمزي للثقافة بخاصة اللغة.

- عرف العالم (Herskowitz,1984) بأن الثقافة هي عملية بناء تصف الهيئة الاجمالية من المعتقدات، والسلوك، والمعرفة، المسموحات والقيم والأهداف التي تجعل الناس يتخذون طريقاً للحياة خاص بهم.

- عرف (Jaques, 1952). ثقافة المصنع بأنها التقاليد والطريق التقليدي للتفكير وانجاز الأعمال والمهام التي يشترك يتقاسم الأعضاء الحاليين ويتعامل معها الأعضاء الجدد لتكوين مقبوله وموجهة لسلوك المنظمة وأعضائها عند إنجاز عمليات الخدمة.

أعتبر (Schein, 1985). ثقافة المنظمة بأنها ذلك النموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار والاكتشاف أو التطور من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي.

حدد (Johnson etal 2006) ثقافة المنظمة بأنها افتراضات أساسية ومعتقدات يتقاسمها أعضاء المنظمة، وعمليات اللاوعي وتحديد النظرة الأساسية للمنظمة وتفاعلاتها مع بيئتها. فهو رأي ينتمي لمنطق التفكير الاستراتيجي لإدارة المنظمة.(نعمة عباس الخفاجي، 2009، 23، 22).

مستويات ثقافة المنظمة:

تظهر مجموعة أفكار لتصنيف ثقافة المنظمة وفق مستوياتها نذكر منها الأمثلة التالية:

1. فكرة (Schein, 1992): أنطلق (Daft, 2006) من تعريف لثقافة المنظمة بأنها مجموعة القيم والمعتقدات الأساسية، والتفاهات والأعراف المشتركة بين أعضاء المنظمة، كأساس لفكرة (Schein, 1992): في تحليل ثلاثة مستويات:

الشكل رقم (8)

مستويات ثقافة المنظمة:



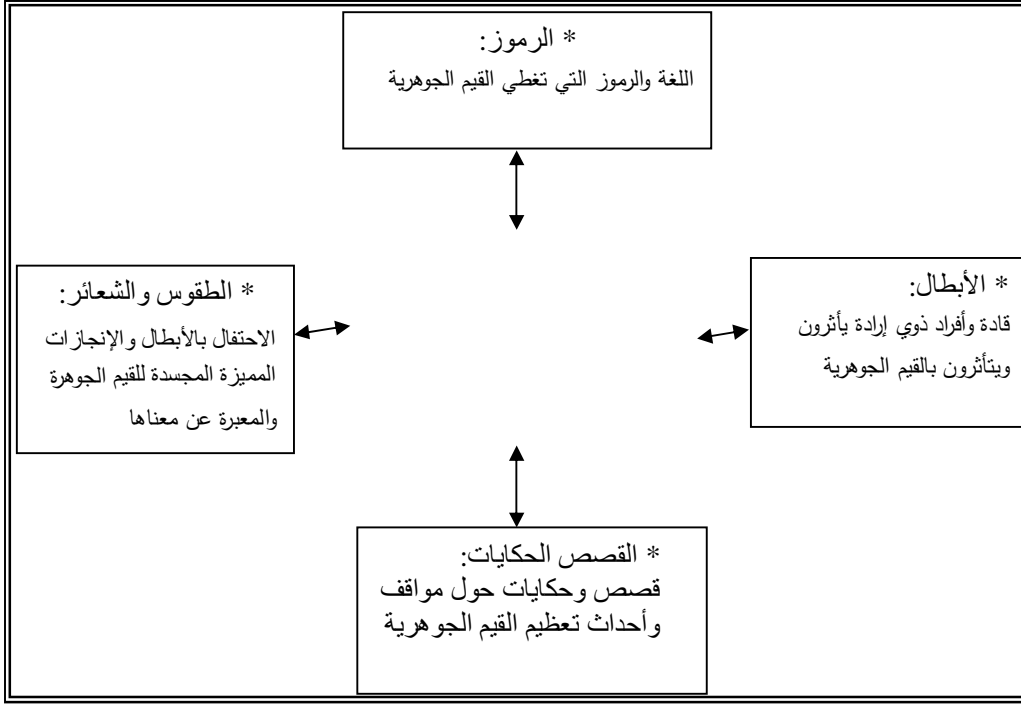
المصدر: نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، عمان الأردن، داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص، 30.

2. فكرة (العامري والغالي 2008):

هذه الفكرة قائمة على إمكانية فهم مستويات الثقافة التنظيمية من خلال فهم الثقافة الجوهرية وما تحتويه من قيم جوهرية معتقدات حول الطريقة الصحيحة للسلوك من جانب وما يرتبط بها من جانب مظاهر للثقافة، مثل: الرموز، والأبطال، والطقوس والشعائر والقصص والحكايات .

الشكل رقم (9)

مستويات ثقافة المنظمة



المصدر: نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، عمان الأردن، داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص، 31.

خصائص الثقافة التنظيمية:

تتصف الثقافة التنظيمية بعدد من الخصائص أهمها:

- الثقافة قطاع مركب: يتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين. وتشمل الثقافة لنظام مركب العناصر الثلاثة التالية: الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار). الجانب السلوكي: (عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة) الجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك).
- الثقافة نظام متكامل: فهي بكونها، "كل مركب" تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمو الثقافي.

- الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر، حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص (مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات الإسكندرية، 2005، ص 407).
- الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل أنها في تغيير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.
- الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، تطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها تغير من جانب آخر.

خصائص الثقافة التنظيمية:

- تفاوت السمات الثقافية للتنظيمات في مجموعة من الخصائص الثقافية، وتتفاوت درجة التواجد والالتزام في التنظيم. وأهم هذه الخصائص والسمات:
- أ. درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية وحرية تصرف.
 - ب. درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
 - ج. درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
 - د. درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
 - و. مدى الرقابة المتمثل بالاجراءات والتعليمات واحكام الإشراف التدقيق على العاملين.
 - ح. مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية.
 - ط. درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر المعارضة. (محمد قاسم القريوتي، 2000، ص 286).

طبيعة الثقافة التنظيمية: The Basic Nature of Organizational Culture
لفهم الثقافة التنظيمية جيداً، لابد من فهم طبيعتها الأساسية، وذلك لتوضيح عناصرها الأساسية، وخصائصها الجوهرية، وسنتعرف على ما إذا كان يوجد بالمنظمة ثقافة واحدة أو أكثر، والأدوار التي تلعبها الثقافة في أداء المنظمة.

أنواع الثقافات التنظيمية: Types of Organizational Culture

- تصنيف (Handy, 1976)

صنف Handy في مؤلفه الموسوم الثقافة التنظيمية إلى الأنواع الآتية:

1. ثقافة القوة: تميل المنظمات التي تعتنق هذا النوع من الثقافة إلى اعتماد المركزية الشديدة، إذ تمتلك الإدارة العليا ممثلة بأفراد معينين جميع الصلاحيات وعلى الجهات الأخرى سوى التنفيذ الأشياء على وفق الطريقة التي ترغب بها الإدارة العليا. وغالباً ما تعتمد المنظمات الريادية هذا النوع من الثقافة لا سيما أن هذا النوع من المنظمات يميز بسيطرة المؤسس الأول للمنظمة.

2. ثقافة الدور تتميز هذه الثقافة باعتمادها بدرجة أقل من النوع السابق على الرجل الواحد، البيروقراطية الكبيرة، الأدوار المحددة بشكل جيد، النظم والاجراءات، وعدم تفصيل المخاطرة فالمديرين في المنظمات التي تعتمد هذا النوع من الثقافة يوضحون للأفراد بشكل دقيق ما يتوقعون منهم ويصفون العمل بشكل جيد ومن ثم يختارون الأفراد المناسبين لهذا العمل. أما صلاحيات هؤلاء المديرين وقوتهم في المنظمة فأنها تحدد بمستوياتهم التنظيمية.

3. ثقافة المهمة: تركز الثقافة المهمة على أداء المهام وانجاز ما مطلوب بدلاً عن الأدوار الرسمية للأفراد. وتتميز هذه الثقافة بسيادة النزوع نحول حل المشكلات، والاعتماد الكبير على الخبرة والعمل الجمعي، والأهمية المحدودة للسيطرة الفردية. فالأفراد يُقيمون بعضهم البعض بالاستناد إلى مدى مساهمتهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم، يصعب رقابة هذا النوع من الثقافة. وهي مناسبة للصناعات التي تمتاز بسرعة التغيير التكنولوجي، والمشكلة في هذا النوع من الثقافة تتمثل في صعوبة الرقابة واحتمالية ضياع الموارد.

ثقافة الفرد: تقوم هذه الثقافة على خدمة الحاجات الشخصية للفرد، فالمنظمات المهنية الصغيرة أو الفنانين يركزون بشكل رئيس على تحقيق رغباتهم ومصالحهم الشخصية مقارنة مع تحقيق رغبات السوق الخارجية. (إحسان دهش جلاب، ، 2011، ص608-610).

• تصنيف: Denison Mishra

صنف هذين الباحثين الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع في ضوء التناسب بين الثقافة من جهة وبين البيئة والهيكل التنظيمي والتركيز الاستراتيجي من جهة ثانية على النحو الذي يؤدي إلى بلوغ الفاعلية التنظيمية:

1. الثقافة الريادية/ التكيفية: تتميز الثقافة الريادية التكيفية بالتركيز الاستراتيجي على البيئة الخارجية باعتماد مرونها وتشجع هذه الثقافة المعايير والمعتقدات التي تزيد من قدرة المنظمة على التعاطي مع التغيرات البيئية وترجمتها إلى استجابات بيئية جديدة، ومعنى الاستجابة هنا أو في هذه المنظمة، التشجيع على أحداث تغيرات تنظيمية وابتكارات وإبداع وتبني مخاطره.

2. ثقافة رسالة (غرض). المنظمة تتميز المنظمات التي تتبنى هذا النوع الثقافة التنظيمية، بتوجهها نحو فئة معينة من الزبائن الخارجيين دون رغبة منها في أحداث تغييرات جذرية في المنظمة، فأن الإدارة مسؤولة عن صياغة رؤية المنظمة ورسالتها ومن ثم ترجمتها إلى أهداف قابلة للقياس لكي يتم من بعد ذلك الحكم على أداء الأفراد.

3. ثقافة الجماعة: يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على المشاركة والعمل الجماعي بين أفراد المنظمة القائم على التوقعات الدالة على عدم وجود التغييرات الجذرية في البيئة الخارجية. والعمل الجماعي بموجب مفهوم هذا النوع من الثقافة (إحسان دهش جلاب، 2011، ص609) خلق بين الأفراد الاحساس بالمسؤولية والملكية والولاء الأمر الذي ينعكس إيجاباً في زيادة مستويات أداء هؤلاء الأفراد. أمثلة هذه المنظمات المعتمدة لهذا النوع من الثقافة التنظيمية شركة ASA المتخصصة في برمجيات التحليل الإحصائي فضلاً عن العديد من المنظمات الموضحة ومنظمات تجارة التجزئة الأمريكية.

4. الثقافة البيروقراطية: يركز هذا النوع من الثقافة على داخل المنظمة انطلاقاً من مسلمة أساس مفادها إن البيئة الخارجية هي مستقرة، فالمنظمات التي تؤمن بهذا النوع من الثقافة

التنظيمية تركز على اجراءات العمل وسياساته وممارساته الاجرائية بغية إنجاز الأهداف التنظيمية. وعلى الرغم من التركيز المتواضع لهذا النوع الثقافة على المشاركة غيرها إنها تركز بشكل رئيس على التجانس والتطابق والتعاون بين الأفراد الأمر الذي يضيف على المنظمة صفة التكامل والكفاءة. وتتبنى شركة Safeco لصناعة التأمين هذا النوع من الثقافة.

• تصنيف (Hodge & Anthony 1991)

صنفت الثقافة من قبل وجه نظر هذه الباحثين إلى نوعين:

1. الثقافة القوية: وتتميز هذه الثقافة بكونها ثقافة واسعة الانتشار بين أفراد المنظمة كما أنها تتميز بالقبول. هناك ثلاثة عوامل تسهم في حصول المنظمة على ثقافة تنظيمية قوية هي:
 - وجود قائد أو مؤسس قوي.
 - وجود بيئة داخلية تدفع باتجاه اتخاذ القرارات وصياغة الاستراتيجيات في ضوء المعايير الثقافية.
 - اهتمام حقيقي وصادق بالزبائن والأفراد العاملين وأصحاب المصالح الآخرين والثقافة القوية تظهر دلالاتها في انخفاض معدل دوران العمل والاتفاق الكبيرين الأعضاء، الاخلاص للعمل والولاء. (Robbins, 2003).
 2. الثقافة الضعيفة: تتميز الثقافة الضعيفة بكونها ثقافة سطحية تعتمد على المظاهر وتختلف من قسم إلى آخر داخل المنظمة. وتجدر الإشارة إلى أن هناك سبباً وحيداً للتمييز بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة.
- ويشير هذا الجدول أن إجابات المعايير بنعم يدل على وجود ثقافة تنظيمية لدى المنظمة على العكس مما لو كانت الاجابات - كلمة كلا عندما تكون الثقافة التنظيمية ضعيفة.

جدول رقم (1) يوضح معايير الحكم على قوة الثقافة أو ضعفها.

المقياس	المعيار	ت
○ ○ ○ ○ ○	وجود شعارات معينة؟	1
○ ○ ○ ○ ○	هينة بعض القصص في المنظمة.	2
○ ○ ○ ○ ○	وجود أبطال معروفين في المنظمة	3
○ ○ ○ ○ ○	وجود الأفعال الرمزية أو الرموز في المنظمة	4
○ ○ ○ ○ ○	توافق الطقوس الاجتماعية والمعايير الاجتماعية	5
○ ○ ○ ○ ○	وجود لغة محددة في المنظمة	6
○ ○ ○ ○ ○	هل مثل المنظمة تاريخ عريق؟	7
○ ○ ○ ○ ○	هل تخلى الأفراد عن المنظمة منذ عدد من السنوات؟	8
○ ○ ○ ○ ○	وجود البدائل (الخيارات) التي تجوز على قبول الأفراد	9

Source: Hodge, B.J& Anthony, W.P. (1991), Organization theory: A strategic approach, Fourth Edition, Allyn & Bacon, Inc.

الثقافة التنظيمية: Organizational Culture

هي الاطار المعرفي الذي يتكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة. وتتأصل أي ثقافة منظمة أو تنظيمية على مجموعة الخصائص الأساسية التي يثمنها العاملون في المنظمة.

خصائص القيم التنظيمية التي تعكسها ثقافة المنظمة:

- الاهتمام الفائق باحتياجات العملاء والعاملين.
 - حرية تقديم الأفكار الجديدة.
 - الرغبة في تقبل المخاطرة التي يتحملها العاملون في سبيل المنظمة.
 - الاتصالات المفتوحة. (جيرالد جوينبرج، روبرت بارون، رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، 2007، ص 627).
- ويشير هذا التعريف ملاحظات نذكر منها الآتي:

أ. أن المنظمات تختلف عن بعضها في مدى حساسيتها لاحتياجات العملاء والعاملين، مثال لشركة USP تهتم باحتياجات العملاء. أما اليوم فإن الثقافة في نفس الشركة تهتم بخدمات العملاء وأرضائهم.

ب. تختلف المنظمات عن بعضها في مدى تشجيع العاملين على تنمية أفكار جديدة والتقدم بها للإدارة. مثال شركة بل ماك جوان Bill Mc Gowan يتمسك بحث العاملين على الابتكار وتطوير أساليب الأداء.

ج. تختلف الشركات عن بعضها في مدى الإقبال على المخاطرة. وخير مثال لذلك بنك أمريكا Bank of America يعتبر محافظاً جداً ولا يضع أمواله إلا في استثمارات آمنة جداً.

د. تختلف الشركات عن بعضها في مدى الإقبال لعدد بدائل الاتصال المتاحة للعاملين وغيرهم فعلى سبيل المثال فإن المتوقع من العاملين بشركة ياهو Yahoo شركة الإنترنت العملاقة. أن يتخذوا القرارات اللازمة وأن يتصلوا بأي شخص يرون بأنه بحاجة إلى الاتصال حتى لو ذهبوا مباشرة إلى رئيس مجلس إدارة الشركة. أما في شركة IBM فقد جرى العرف على يلتزم العاملون بحدود السلطة ولا يتخطونها. كما جرى العرف على حصر السلطة في عدد محدود من كبار المديرين. (جيرالد جوينبرج، روبرت بارون، رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، 2007، ص 627).

الثقافات في المنظمات: Cultures Within Organizations

ثقافة واحدة أم عدد من الثقافات: One or Many

من خلال ما سبق ذكره عن الثقافة نفهم أنه يوجد بكل منظمة ثقافة رسمية. بمعنى مجموعة من القيم المشتركة والعقائد والتوقعات التي تسود بين العاملين في المنظمة. ولكن هذا نادراً ما يحدث. وبدلاً من ذلك فإنه يوجد منظمات خاصة كبيرة الحجم عدد من الثقافات الفرعية التي تعيش مع الثقافة العامة.

بصفة عامة فإن هناك ميل لأن يشيع قدر من القيم والعقائد والتوقعات بين العاملين في مهنة واحدة أو قسم واحد بالمقارنة بما يتبع بين العاملين في مهن أو أقسام مختلفة.

من الواضح في المجموعات المختلفة ثقافات فرعية، المقصود بالثقافة الفرعية تلك التي تشيع في كل قسم إدارة من إدارات المنظمة، وليس في المنظمة ككل.

وتتميز هذه الثقافات بتمايز الوظائف التي تؤدي في المنظمة أو تباين المواقع الجغرافية لأنشطة المنظمة (مع وجود العاملين في أماكن مختلفة مثلاً). وفي الواقع فإنه يوجد عدد من الثقافات الفرعية الناشئة من اختلاف المهن أو مجال النشاط أو القسم الوظيفي في المنظمات الكبرى.

وهذا لا يعني أنه لا يوجد ثقافة عامة تسيطر على الثقافات الفرعية وعلى شخصية المنظمة، وهي الثقافة الفرعية. أما الثقافة العامة تعكس القيم الأساسية، أي مجموعة العقائد العامة التي يتقاسمها العاملون في المنظمة. ويتقاسم أعضاء الثقافة الفرعية هذه الثقافة العامة مع باقي العاملين في المنظمة (جيرالد جوينبرج، روبرت بارون، رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، 2007، ص 629).

دور الثقافة في المنظمات: Culture's Role in Organizations

القيم التي تميز المنظمات عن بعضها أن الثقافة قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب. وبالتأكيد فإن الثقافة تلعب أدواراً عديدة في المنظمات.

من الأدوار التي تلعبها الثقافة في المنظمات: تزود المنظمة والعاملين فيها بالاحساس بالهوية. وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعرهم بأنهم جزء حيوي منها وأهم الأمثلة:

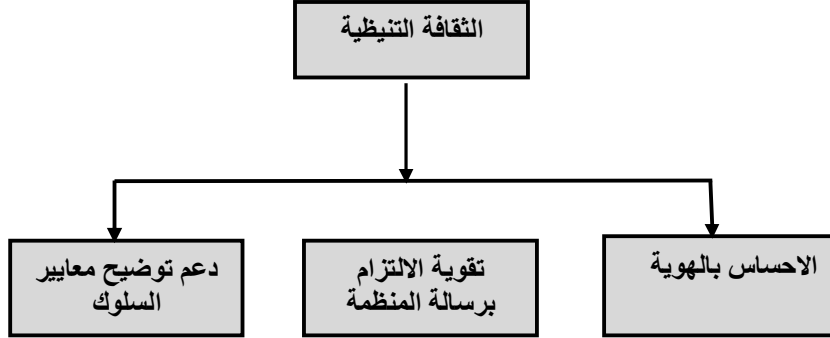
أ. شركة ساوث وست للطيران يشعرون بالتميز لأن الشركة تسمح لهم بالنكت والترويح عن أنفسهم أثناء العمل.

ب. يوضح مثال شركة وست للطيران الوظيفة الثانية الهامة للثقافة وهي خلق الالتزام برسالة الشركة.

الوظيفة الهامة للثقافة أنها تدعم وتوضح معايير السلوك بالمنظمة. وتعبير هذه الوظيفة ذات أهمية بالنسبة للموظفون الجدد. وهامة جداً لقدامى العاملين. فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين. وعن طريق القيام بالأدوار الثلاثة السابقة يتضح مدى قوة الثقافة في التأثير على السلوك التنظيمي (جيرالد جوينبرج، روبرت بارون، رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، 2007، ص 630، 631).

شكل رقم (10)

يوضح الادوار التي تلعبها الثقافة في المنظمة



جيرالد جوينبرج، روبرت بارون، رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007، ص 627

العوامل المحددة لثقافة المنظمة:

تتكون ثقافة المنظمة وتتشكل من خلال تفاعل عديد من العناصر والاعتبارات وأهمها ما يلي:

1. الصفات الشخصية للأفراد، وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
2. الخصائص الوظيفية، ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد.
3. البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة، حيث تنعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
4. المنافع التي يحصل عليها المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالة على مكانته وتنعكس على سلوكياته. (مصطفى محمود أبوبكر، 2005، ص 408).
5. الاخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة، وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب المنظمة على بعضها البعض من الأطراف الخارجية وعادة تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة مما يلي:

- اخلاقيات وقيم الأفراد التي يستمدونها من العائلة والأصدقاء والزملاء والمجتمع.
- أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنة أو وظيفة معينة.

- أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانون أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.
- وبناء عليه، يمكن القول أن اختلاف القيم ومن ثم اختلاف ثقافة المنظمة يرجع إلى ما يلي:
- خصائص الفرد.
- علاقة الفرد بالبيئة.
- أهداف الفرد توجهاته بشأن الحياة.
- علاقة الفرد بالمنظمة.
- الأنشطة التي يمارسها الفرد.
- اتصالات الفرد وعلاقاته مع الآخرين.
- ثقافة المجتمع وأنعكاساتها على ثقافة المنظمة. (مصطفى محمود أبوبكر، 2005، ص 407، 410، 411، 408).

تأثير الثقافة على المنظمة والعاملين بها:

هناك عديد من أوجه تأثير الثقافة على المنظمة والعاملين نذكر منها ما يلي:

1. توجهات المنظمة والعاملين بها:

تشير التوجهات إلى الطريقة التي تؤثر بها الثقافة في تحقيق الأهداف، حيث أن الثقافة قد تكون متوافقة مع الأهداف في المنظمة (قوة إيجابية) أو تكون غير متوافقة مع تلك الأهداف (قوة سلبية). ومن ثم فإن الثقافة قد تدفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها أو تدفعها بعيداً عنها.
2. الانتشار:

يشير إلى درجة مشاركة أعضاء المنظمة في تشكيل القيم التنظيمية السائدة ومدى انتشارها بينهم. ويعتبر تبني ثقافة المنظمة بشكل كثيف ومتسع الاحساس للثقافة القوية.

3. القوة:

تشير قوة الثقافة إلى تأثيرها في أعضاء المنظمة، فالعديد من المنظمات السياسية تملك قوة إرغام على أعضائها، ولكن توجد منظمات أخرى تؤثر ثقافتها على العاملين بها دون وجود أي قدر من الإرغام.

4. المرونة:

تسمح الثقافة المرنة للمنظمة والعاملين بها بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة، ويوجد عدد من الوسائل تستخدم لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية منها ما يلي:

- تعيين مدير مسئول عن الاستفسار عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة بشكل ويكون على دراية كاملة بالمنظمة وبيئتها.
- استقطاب أفراد من الخارج لشغل وظائف الرقابة والتحكم والإدارة يكون لديهم وجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن الاتصال مع البيئة الخارجية.
- يمكن تدعيم المرونة من خلال التدريب المستمر فمع التدريب يستطيع أعضاء المنظمة تعلم العديد من الأعمال والمهارات والقدرات المختلفة.

5. الالتزام:

تؤثر ثقافة في درجة الالتزام والانضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم. ويكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة. وتخلق ظروف في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة. والثقافة القوية يمكنها أن تدعم من استعداد الأفراد لإعطاء قدر كبير من الالتزام والولاء للمنظمة. ويمكن أن تساعد الثقافة في زيادة الالتزام لدى أعضاء المنظمة من خلال ما يلي:

- إرساء رسالة المنظمة وتدعيم القيم والعمل بها عند تحقيق هذه الرسالة.
- توضيح قيمة المنظمة بالنسبة للفرد وتوصيل تلك القيمة إلى الأعضاء.
- أن تكون الثقافة قادرة على قيادة المنظمة إلى النجاح.
- يجب أن تكون الثقافة ذات قيمة وتؤدي إلى مخرجات.

- يجب أن تكون السمات الثقافية للمنظمة قاصرة على المنظمة وإلا تكون شائعة ومنتشرة بين المنظمات الأخرى المنافسة.

- من الضروري أن يصعب تقليد أو محاكاة ثقافة منظمة من المنظمات الأخرى.

قوة وضعف الثقافة التنظيمية:

يمكن أن تكون ثقافة المنظمة ثقافة قوية أو ضعيفة حسب مكوناتها ونتائجها، حيث أن ثقافة المنظمة هي محصلة بعدد من القوى المتداخلة، وإذا كانت هذه القوى مواتية وملائمة، فإن المنظمة ستكون لديها ثقافة يتم إعتاقها وتقبلها من جميع أعضاء المنظمة، حيث تعمل على توحيدهم بقوة تجاه تحقيق الهدف العام للمنظمة، ومن ثم تكون ثقافة المنظمة في هذه الحالة ثقافة قوية في حالة عكس ذلك تكون في هذه الحالة ثقافة المنظمة ثقافة ضعيفة.

الثقافة الضعيفة:

الثقافة الضعيفة هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفترق المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهذا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتواحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

الثقافة القوية:

الثقافة القوية هي التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة.

وعندما تنجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية. الثقافة القوية تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها. مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها (مصطفى محمود أبوبكر، ، 2005، ص 413،412).

الثقافة التنظيمية وقيم العمل وأداء العاملين بالمنظمة:

تحدد قدرة المنظمة على زيادة فعاليتها بدرجة كبيرة بمدى قدرة ثقافة المنظمة على تشكيل قيم أعضاء المنظمة وتحفيزهم من خلال مجموعة من الأساليب والأدوات والممارسات الإدارية ما يلي:

أ. التفاعل والأنصهار داخل مجموعات العمل:

ويتم ذلك من خلال تعريف أعضاء المنظمة الجدد بالقيم والمعايير السائدة المرشدة للسلوك الوظيفي والقرارات داخل المنظمة. ويفضل أن يتم هذا التعريف والتعليم بصورة مباشرة معلنة، وذلك تجنباً لاكتساب الأفراد الجدد القيم غير مقبولة.

ب. الالتزام بمراسيم وتعاليم محددة:

من الطرق التي من خلالها يمكن تشكيل ثقافة أعضاء المنظمة أن يتم الالتزام بمراسيم وتعاليم محددة تمثل سلوكيات رسمية ينتج عنها تعلم الأفراد للقواعد والاعراف والقيم والعادات التي تشكل ثقافة المنظمة.

ج. الوقائع والأحداث الحقيقية الهامة:

يمكن من خلال إعلان مواقف محددة أو عرض وقائع وأحداث حقيقية ذات تأثير هام على تطور ونمو المنظمة أن يتم نقل ثقافة المنظمة إلى الأفراد الجدد، وكذلك تدعيم التزام الموظفين القدامى بقيم وأعراف ومعتقدات المنظمة بما يحقق فهم مشترك ومرشد عام لسلوك العاملين في المنظمة.

د. اللغة:

المقصود باللغة هنا، بجانب لغة التحدث، لغة الاتصال والتفاهم وما يتم الاتفاق عليه والالتزام به من شعارات ورموز وتصرفات تدل على أن أعضاء المنظمة يتحدثون لغة واحدة ومثال ذلك لغة الجندية التي يتحدث بها أفراد المؤسسة العسكرية، ولغة معاملة المريض التي يتحدث بها مؤسسة طبية ولغة خدمة العميل التي يتحدث بها أفراد مؤسسة تسويقية، حيث تساهم هذه اللغة في نقل وتعلم ثقافة المنظمة بين أعضائها القدامى والجدد.

القيم الأخلاقية وثقافة المنظمة:

تعد القيم الاخلاقية من أهم القيم التي تشكل ثقافة المنظمة، ولما تسهم هذه القيم درجة كبيرة في تشكيل الثقافة التنظيمية، حيث أصبحت المعايير الاخلاقية جزء لا يتجزء من السياسات الرسمية الثقافة غير الرسمية للعديد من المنظمات.

مفهوم القيم الأخلاقية وتأثيرها على سلوك العاملين في المنظمة:

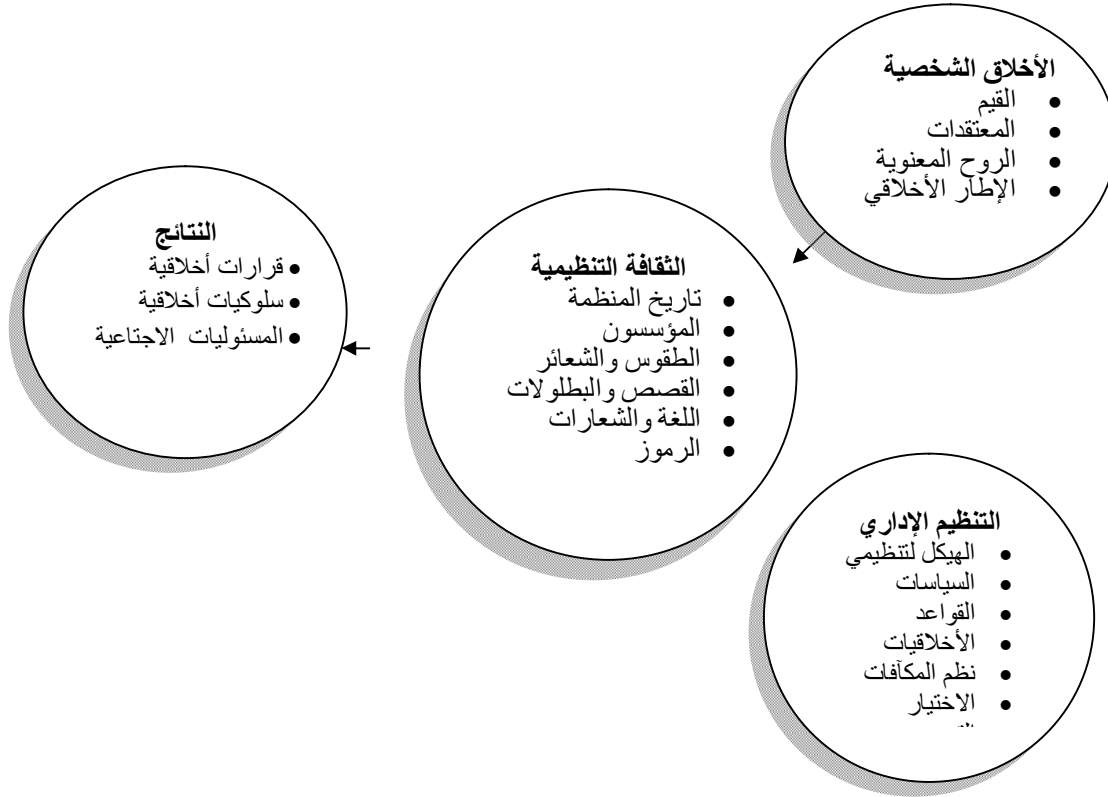
يمكن أن تعرف الاخلاق على أنها القيم والمبادئ المعنوية التي تحكم سلوكيات الفرد والجماعة لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ، وتختلف الاخلاق أو القيم الاخلاقية عن السلوكيات التي يحكمها القانون.

فالقاعدة القانونية يظهر مجموعة من المبادئ والتشريعات التي تصف كيف يتصرف الأفراد على نحو مقبول من المجتمع(مصطفى محمود أبوبكر، 2005، ص 414). ومع احتمال وجود مشتركة بين القواعد القانونية والقيم الاخلاقية في المنظمة إلا أن هذه المنظمة المشتركة تختلف من مجتمع لآخر ومن منظمة لأخرى، ويمكن أن تكون المساحة المشتركة للعلاقة بين المعايير الاخلاقية والقواعد القانونية في المنظمة ضيقة أو واسعة، ويتوقف ذلك على قوة كل منها المستمدة من النظم السياسية في المجتمع، ودور الأفراد والمنظمات في صياغة النظم ومن ثم يتوقف تطبيق المعايير الاخلاقية بدرجة أساسية على استعداد الأفراد واقتناعهم وتمسكهم بها، حيث تغطي القواعد القانونية السلوكيات الرسمية في المنظمة ولكنها ليس بالضرورة أن تغطي جميع المعايير الاخلاقية التي يلتزم بها الأفراد في المنظمة.

نشأة القيم الأخلاقية في المنظمة:

هناك ثلاثة مصادر تشترك في نشأة القيم الأخلاقية في المنظمة (مصطفى محمود أبوبكر،
2005، ص 415)

الشكل رقم (11)



مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 415.

الثقافة التنظيمية ورسالة المنظمة وأهدافها وخططها الإستراتيجية:

تتبع ثقافة المنظمة على رسالة المنظمة وأهدافها وخططها الاستراتيجية وتحكم الطريقة التي تتخذ بها القرارات داخل المنظمة فيما يتعلق بعناصر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة، ويتحدد مدى ملاءمة المفاهيم والممارسات الإدارية بالثقافة التنظيمية، وما يعد ملائماً من مفاهيم وممارسات إدارية في ثقافة تنظيمية معينة.

تختلف المفاهيم والدوافع لدى الأفراد باختلاف ثقافات المجتمع والمنظمة. ويمكن القول أن اختلاف المفاهيم والممارسات الإدارية في مجتمع تقوم ثقافته على التعاون والعمل الجماعي عن المفاهيم والممارسات الإدارية في مجتمع آخر تقوم ثقافته على الفردية والإجاز الفردي.

تعد مكونات وخصائص البيئة الخارجية للمنظمة وما يترتب بها من استراتيجيات من أكثر المؤثرات على تشكيل الثقافة التنظيمية، فوجد البيئة الخارجية للمنظمة التي تتطلب درجة عالية من المرونة والاستجابة السريعة، يجب على الثقافة التنظيمية أن تشجع على التكيف مع البيئة الخارجية وتكون العلاقة الصحيحة بينها وبين "القيم الثقافية والمعتقدات الاستراتيجية التنظيمية" بما يؤثر إيجابياً على أداء المنظمة ويسلّتم هذا التكيف مع يلي:

- ضرورة توفير متطلبات التكيف مع البيئة التنافسية والمواءمة مع اتجاهات التغيير أو الثبات في بيئة المنظمة (مصطفى محمود أبوبكر، ص 418، 419).

- أهمية وضع التوجهات الاستراتيجية بما يلائم مصادر القوة الداخلية والخارجية للمنظمة.

1. التكيف الثقافي:

يتحقق هذا التكيف من خلال التركيز الاستراتيجي على البيئة الخارجية وتوفر متطلبات المرونة والقدرة على التغيير لمقابلة احتياجات العملاء والأطراف ذوى العلاقة. حيث تشجع الثقافة التنظيمية على نشأة أعراف ومعتقدات تدعم قدرة المنظمة على اكتشاف وتفسير اتجاهات ومتطلبات البيئة وترجمتها إلى الاستجابات السلوكية الجديدة الملائمة، يحتاج إلى رد فعل سريع من المنظمة على إعادة الهيكلة أو تكيف مجموعة العمليات والسلوكيات الملائمة للمهام الجديدة بما يمكنها من التحرك السريع نحو ارضاء عملاءها والأطراف الأخرى والاستجابة لاحتياجاتهم.

2. ثقافة المنظمة ورسالتها:

تهتم ثقافة المنظمة ورسالتها بالبيئة الخارجية، لكن مع الحذر في سرعة التغيير مع التغييرات في هذه البيئة، حيث تهتم رسالة المنظمة وثقافتها بتأكيد هوية المنظمة لكي يستقر تحديد الوظائف والأدوار والمسئوليات، ومن ثم تحديد السلوك المرغوب في المستقبل الواجب الالتزام به من كل فرد من أفراد المنظمة.

3. تضمين الثقافة التنظيمية:

يقصد بها التركيز بصفة أساسية على مشاركة كل أعضاء التنظيم، وتمكينهم من سرعة الاستجابة والتفاعل مع البيئة (مصطفى محمود أبوبكر، 2005، ص 418، 419). والتخلص من الاجراءات الروتينية الجامدة، والتركيز على احتياجات العملاء والموظفين،

كطريق لرفع الأداء وخلق وتدعيم تحمل المسؤولية والملكية وتعميق الالتزام التنظيمي والاجتماعي.

4. إتساق الثقافة:

نقصد بذلك أن الثقافة التنظيمية تركز على إيجاد التوجه نحو الثبات والاستقرار البيئي ليكون لدى المنظمة ثقافة مدعمة بمجموعة أساليب تحقق التعاون والتكامل بين أعضائها من خلال اتباع مجموعة سياسات وممارسات موضوعه كأطار عام لانجاز الأهداف، حيث يكون التركيز هنا أقل على التمكين الشخصي مع درجة عالية من الاتساق والتحالف والتعاون بين أعضاء التنظيم لتحقيق النجاح والفعالية من خلال التكامل والتعاون المرتفع.

الثقافة والاستراتيجية:

الثقافة والاستراتيجية ترتبط معاً بقوة. فالتعديل في أحدهما لابد أن يؤدي إلى الحاجة للتعديل في الأخرى. فمعتقدات وقيم وتقاليد وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشده لعملية صياغة الاستراتيجية. هذه المعتقدات يمكن أن تشمل كلا من الاهتمام بالتطوير أو الاهتمام بالسعر في سوق محدد أو المعاملة العادلة والمتساوية من العاملين بالعملاء أو عدم الاضرار بالبيئة وتجنب أسباب التلوث البيئي وغيرها لدى إدارة المنظمة. (مصطفى محمود أبوبكر، الإسكندرية، 2005، ص 422).

ومن جهة أخرى، فإن المعتقد والقواعد والقيم والافتراضات التي يراعيها أعضاء المنظمة في تصرفاتهم يكون لها تأثيراً واضحاً على إنجاز الإستراتيجية. وهذه المعتقدات تتضمن قواعد العمل معايير التفاعل مع الزملاء والمرؤوسين الرؤساء وكيفية التعامل مع العملاء وغيرها وعلى ذلك فإن إدارة الثقافة الاستراتيجية وتحقيق التوافق والانسجام بينهما تعتبر من المهام الرئيسية للإدارة، الثقافة والاستراتيجية تتفاعل مع جوانب أخرى في المنظمة من أجل تحسين الأداء والفعالية.

الخصائص الصحية والغير الصحية للثقافة التنظيمية:

تتميز المنظمات، والتي توصف بانها منظمات معلمة بأن ثقافتها التنظيمية تتميز بعدد من الخصائص الصحية التي يمكن إجمالها بالآتي: (Chatman & Jehn, 1994, Lussierm : 2005). (إحسان دهش جلاب، ، 2011، ص6).

- تسهيل عملية نقل المعرفة وعملية التحسين المستمر.
 - التسريع في الابتكار في مختلف المستويات التنظيمية.
 - تشجيع الإبداع وتبني المخاطر من قبل الأفراد.
 - تمكين الأفراد.
 - التوجه نحو الاهتمام بدقائق الأشياء وتفصيلها.
 - التركيز على النتائج أو المخرجات بدلاً عن الاهتمام بالأساليب أو العمليات المؤدية إلى هذه النتائج.
 - التوجه نحو العمل الفرقي بدلاً عن العمل الفردي.
 - التوجه نحو الأفراد في مختلف القرارات التي تتخذها الإدارة.
- وعلى النقيض من ذلك توجد عدد من الخصائص الثقافية غير الصحية التي من شأنها تتعكس سلباً على أداء المنظمة حددها (Stock and, 2003) (Thompson) بالآتي:
- التوجه نحو البيئة الداخلية.
 - مقاومة التغيير ورفض الأفراد المبادرين.
 - التقيد بحدود الموازنات وافتقار نطاق الرقابة في حدود القسم المعني.
- عدم تحيز خارج المنظمة بقصد التعرف على الممارسات والمداخل المتميزة التي تعتمدها المنظمات الأخرى. Hill/Irwin. (2003) Thompson. A.A8 strickland. A. j

إدارة الثقافات:

تعني هذه الإدارة القدرة على تغييرها لتتناسب مع المعطيات والمستجدات التي يقتضيها تغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. وكما ذكر من قبل أن التحكم في نوعية الثقافة التنظيمية تبدأ بعمليات التعيين والممارسات الإدارية وعمليات التطبيع المختلفة، إلى جانب القصص والطقوس و الرموز واللغة المستخدمة، فمن خلال هذه الآليات يمكن تغيير الموظفين غير قادرين على مواكبة الثقافة الجديدة، بأخرين يؤمنون بها أو راغبين في التمشي معها. أيا

كانت الظروف فإن تغيير الثقافة التنظيمية يسئلزم تفهم العوامل الموقفية المختلفة، التي تساعد على أحداث التغيير وتقلل من صعوباته ومنها .

طبيعة الازمات الحقيقية أو المتوقعة:

أن وجود الازمات أو القدرة على بيان قرب حدوثها، يعتبر طريقة مساعد على تسويق التغييرات المطلوبة، باعتبارها أحد الطرق للخروج من الازمات أو تجنب وقوعها. فكثير ما يتجاوب المستهدين بالتغيير مع الجهود لإحداثه، إذا ما كانت المنظمة في مرحلة تستدعي تصفيته، بسبب مرورها بأوضاع صعبة مثل فقدان الأسواق أو دخول منافسين رئيسيين للسوق.

التغيير في القيادة:

إن فرصة تغيير القيادة، يمثل لغغير القيم السائدة وفرض قيم جديدة. ولكن ذلك يسئلزم بدوره وجود رؤية بديلة عن القيادة الجديدة. تعزز الاعتقاد عند العاملين بقدرتها على قيادة التغيير من خلال ما تتمتع به من سلطة ونفوذ حقيقي أو افتراضي. ومن المهم هنا أن يستطيع القائد الجديد إظهار مثل التأثير والنفوذ فذلك يجعل التجارب مع التغييرات التي يطرحها إمكانية أكبر .

مرحلة التطور التي تعيشها المنظمة:

أن عملية تغيير القيم التنظيمية السائدة تكون اسهل في المراحل الأولى من عمر المنظمة، حيث لا تكون مضى وقت طويل على القيم المراد تغييرها، أو كانت في مرحلة الضعف التي تلي مرحلة النضوج. إذ يكون الموظفون أكثر ميلاً لقبول التغيير إذا لم تكن المنظمة في وضع جيد، وكانوا لا يشعرون بالرضى عن العمل، وإذا كانت سمعة المؤسسة تمر بمراحل حرجة التغيير وطرق تحقيقه .

حجم التنظيم:

من الطبيعي أن يكون التغيير في المنظمات صغيرة الحجم اسهل فيه في المنظمات الكبيرة، لسهولة الاتصال وتوضيح الأسباب التي تستدعي التغيير وطرق تحقيقه .

قوة الثقافة الحالية وتعددها:

تلعب درجة تماسك الثقافة السائدة وقوتها، دور كبير في القدرة على تغييرها. فكلما كانت الثقافة قوية، كان هناك اجتماعاً حولها كلما تطلب تغييرها وقتاً أطول، كلما كانت العملية اصعب والعكس صحيح كما أن تعدد الثقافات الفرعية بتعدد الأقسام والوحدات الإدارية فيها، يجعل أمر تغييرها أكثر صعوبة أيضاً، مما لو كانت ثقافة واحدة على مستوى التنظيم.(محمد قاسم القريوتي، 2000، ص 298).

المبحث الرابع

نبذة عن القطاع المصرفى السودانى:

4-1-1- نشأة وتطور الجهاز المصرفى فى السودان:

بدأ النظام المصرفى فى السودان البداية الطبيعية بعد نيله لاستقلاله فكانت نشأة المصارف السودانية عبارة عن فتح فروع للبنوك الاجنبية فى عاصمة السودان ولاهمية دور الجهاز المصرفى السودانى لابد من ابراز الخلفية التاريخية ومراحل تطوره وذلك من خلال حقب تاريخية متدرجة فى الفترة من عام 1903م -2015م.

1/ الفترة الاولى 1903م-1955م:

انحصر الجهاز المصرفى لفترة ما قبل الاستقلال فى فروع البنوك الاجنبية التالية:

- 1- فرع بنك الاهلى المصرى تاريخ النشأة:1903م.
- 2- فرع بنك باركليز دى سى دى أو إنجليزى تاريخ النشأة:1913م.
- 3- فرع البنك العثمانى تاريخ النشأة 1949 م.
- 4- فرع بنك مصر (مصرى) تاريخ النشأة 1953 م.
- 5- فرع الكريدى -ليونيه فرنىسى تاريخ النشأة 1953 م.

2/الفترة الثانية 1956-1970م:

تم انشاء بنك السودان ومارس عمله منذ عام1960م و شهدت هذه الفترة التاريخية هيكله النظام المصرفى السودانى والذى يتكون من :

- 1- البنك المركزى (بنك السودان).
- 2- شبكة من البنوك التجارية والاستثمارية.
- 3- بعض البنوك المتخصصة (البنك الزراعى 1957م،البنك الصناعى 1961م،البنك التجارى العقارى1967م.

3/ الفترة الثالثة فترة التأميم 1970 م-1977م:

شهدت الفترة من 1970م إلى 1974م عمليات التأميم وعمليات الدمج شأنها شأن القطاع المصرفي في العديد من البلدان العربية وقد حدث الدمج لاسباب واهداف متباينة ولما لهذا القطاع من ارث تاريخي ترك بصماته في تطور العمليات المصرفية التقليدية مستمدة من تجارب بلدان هذه الفروع حيث بدأ كما ذكرنا بفروع اجنبية من دول مختلفة اوروبية - عربية - آسيوية واختلفت الانظمة المحاسبية والهياكل التنظيمية مما كان له الاثر الواضح في هياكل وانظمة هذه المصارف مما خلق بدوره مشاكل عدة انعكست على اداء هذه المصارف.

وفى مايو 1970م صدر قرار جمهورى بتأميم المصارف التجارية والتي كانت افرع لمصارف اجنبية كما أوضحنا على النحو التالى:

اسم البنك	الاسم بعد التأميم
بنك باركليز	بنك الدولة للتجارة الخارجية
بنك مصر	بنك الشعب التعاونى
ناشونال اند جرين ينلز	بنك ام درمان الوطنى
البنك العربى الاردنى	بنك البحر الاحمر
البنك الاثيوبى التجارى	بنك جوبا التجارى
بنك النيلين	بنك النيلين
البنك التجارى السودانى	البنك التجارى السودانى

وفى تطور لاحق تم دمج بنك البحر الاحمر فى بنك النيلين والبنك الاثيوبى التجارى فى بنك ام درمان الوطنى تحت مسمى بنك جوبا ام درمان وفى تعديلات اخرى فى عام 1973م غير اسم بنك الدولة للتجارة الخارجية الى بنك الخرطوم كما تغير اسم بنك جوبا ام درمان الى بنك الوحدة. وبعد عمليات الدمج اصبحت البنوك خمسة بنوك تجارية من عدد سبعة بنوك بالاضافة الى البنوك المتخصصة وبنك الادخار الذى انشئ عام 1973م بعد صدور قانون تنظيم البنوك والادخار وزوال عمله فى عام 1974م .

4/ الفترة الرابعة فترة حقبة الانفتاح:

في عام 1976م انتهجت الدولة سياسة انفتاحية وتبنت فكرة دعوة العالم في استثمار برنامج السودان سلة غذاء العالم وتميزت هذه الفترة بالاستقرار السياسي وتمثل في السماح لعدد من المصارف الاجنبية ان تزاول نشاطها في السودان منها بنك ابو ظبي الوطني بنك الاعتماد والتجارة الدولي سيتي بنك بنك الشرق الاوسط بنك عمان المحدود حبيب بنك بالاضافة الى قيام مصارف مشتركة بين القطاع الخاص السوداني والقطاع الخاص الاجنبي فكان تأسيس البنك السوداني الفرنسي والبنك الاهلي السوداني والبنك الوطني للتنمية الشعبية وبنك النيل الازرق وكذلك تم تأسيس مصارف تزاول نشاطها وفق الشريعة الاسلامية مثل بنك فيصل الاسلامي الذي بدأ نشاطه في عام 1977م ثم تلاه التضامن الاسلامي وبنك التنمية التعاوني الاسلامي وبنك البركة السوداني وقد قام البنك المركزي بنك السودان في ادارة قطاع مصرفي مزدوج بين اسلامي وتقليدي .

ومر القطاع المصرفي السوداني بمراحل مختلفة من محاولات الاصلاح بعضها اصلاحات جزئية عن طريق دمج بعض البنوك المملوكة للدولة وبعضها اصلاحات قانونية مثل قانون بنك الادخار وقانون تشجيع الاستثمار في فترة السبعينات ثم قانون تنظيم العمل المصرفي وبرامج توفيق الاوضاع والسياسات المصرفية الشاملة لاعادة الهيكلة وتطوير القطاع المصرفي بما يتفق ومقررات بازل .

5/ الفترة الخامسة فترة نشوء وتطور الصيرفة الإسلامية في السودان:

بدأ نشوء النظام المصرفي الإسلامي في السودان في العام 1978 ببنك فيصل الإسلامي وتبعته بنوك أخرى. وتم في فترة (1983 - 1990) العمل بالنظام الإسلامي والنظام المصرفي التقليدي جنباً إلى جنب، ظل كل القطاع المصرفي يعمل بالنظام التقليدي وفي السبعينات قامت بعض البنوك على الاساس الاسلامي بحيث اصبح النظام مزدوجاً مع وجود مصارف اسلامية ومصارف تقليدية . وفي الفترة من 2005 (اتفاقية السلام) وحتى 2010 م تم العمل بالنظام المصرفي المزدوج ولكن بعد انفصال الجنوب

صارت كل البنوك في السودان تعمل بالنظام المصرفي الإسلامي. وفي عام 1991-1992م بدأت خطوات تعميق الاسلمة و شهدت هذه الفترة بعض التطورات الاقتصادية الهامة تمثلت في الآتي:

* البرنامج الثلاثي للانقاذ الاقتصادي 1990-1993م .

* قانون تنظيم العمل المصرفي وتكوين الهيئة العليا للرقابة الشرعية للجهاز المصرفي والمؤسسات المالية .

* مشروع توفيق الاوضاع .

* برامج توفيق الاوضاع والسياسات المصرفية الشاملة لاعادة الهيكلة وتطوير القطاع المصرفي

* تحرير التعامل بالنقد الاجنبي 1992م .

* انشاء سوق الخرطوم للاوراق المالية عام 1994م .

ويعمل القطاع المصرفي السوداني الآن باكمله وفق النظام الاسلامي بما في ذلك البنك المركزي.

4-1-2- البنوك العاملة في السودان حالياً:

تطور الجهاز المصرفي السوداني تطوراً كبيراً خلال الفترة الأخيرة وتم دمج بنوك ونشوء بنوك جديدة، ودخل رأس المال العربي ليستثمر في السودان فصار الجهاز المصرفي في السودان يتكون من 37 مصرفاً تعمل جميعها بالنظام المصرفي الإسلامي. ويلزم القانون جميع المصارف العاملة في السودان بعضوية صندوق ضمان الودائع المصرفية واتحاد المصارف السوداني. فقد نشأ بنك السودان المركزي عام 1960 أما البنوك التجارية العاملة في السودان حتى عام 2014 فهي: بنك الخرطوم نشأ في (1913) البنك الزراعي السوداني نشأ في (1959)، بنك النيلين نشأ في (1963) البنك العقاري التجاري نشأ في (1967) مصرف الإدخار والتنمية الاجتماعية نشأ في (1973)، بنك أبوظبي الوطني نشأ في (1976) البنك السوداني الفرنسي نشأ في (1978)، بنك فيصل الإسلامي نشأ في (1978)، البنك الأهلي

السوداني نشأ فى (1981)، بنك النيل الأزرق المشرق (1981 - 1983)، بنك التنمية التعاوني (1983)، البنك الإسلامي السوداني (1983) بنك التضامن الإسلامي نشأ فى (1983) بنك البركة السوداني نشأ فى (1984)، بنك تنمية الصادرات نشأ فى (1984) البنك السعودي السوداني نشأ فى (1986)، بنك العمال الوطني نشأ فى (1988) بنك الشمال الإسلامي السوداني نشأ فى (1990)، بنك المزارع التجاري نشأ فى (1992) بنك الثروة الحيوانية نشأ فى (1993) بنك أم درمان الوطنينشأ فى (1993)، بنك آيفوري نشأ فى (1994) بنك الاستثمار المالي نشأ فى (1998) بنك الساحل والصحراء نشأ فى (2001)، بنك السلام السودان نشأ فى (2003) مصرف التنمية الصناعية نشأ فى (2005)، البنك السوداني المصري نشأ فى (2005) بنك المال المتحد نشأ فى (2006)، بنك الأسرة نشأ فى (2008)، بنك الجزيرة السوداني الأردني نشأ فى (2008)، بنك قطر الوطني نشأ فى (2009)، البنك العربي السوداني نشأ فى (2009)، البنك الاهلى المصري نشأ فى (2012)، بنك أبوظبي الإسلامينشأ فى (2013)، بنك الرواد والاستثمار نشأ فى (2013)، بنك الإبداع للتمويل الأصغر نشأ فى (2013). ويضم السودان أيضاً المصرف العربي للتنمية الاقتصادية في أفريقيا نشأ فى (1975).

4-1-3-التقنية المصرفية فى الجهاز المصرفي:

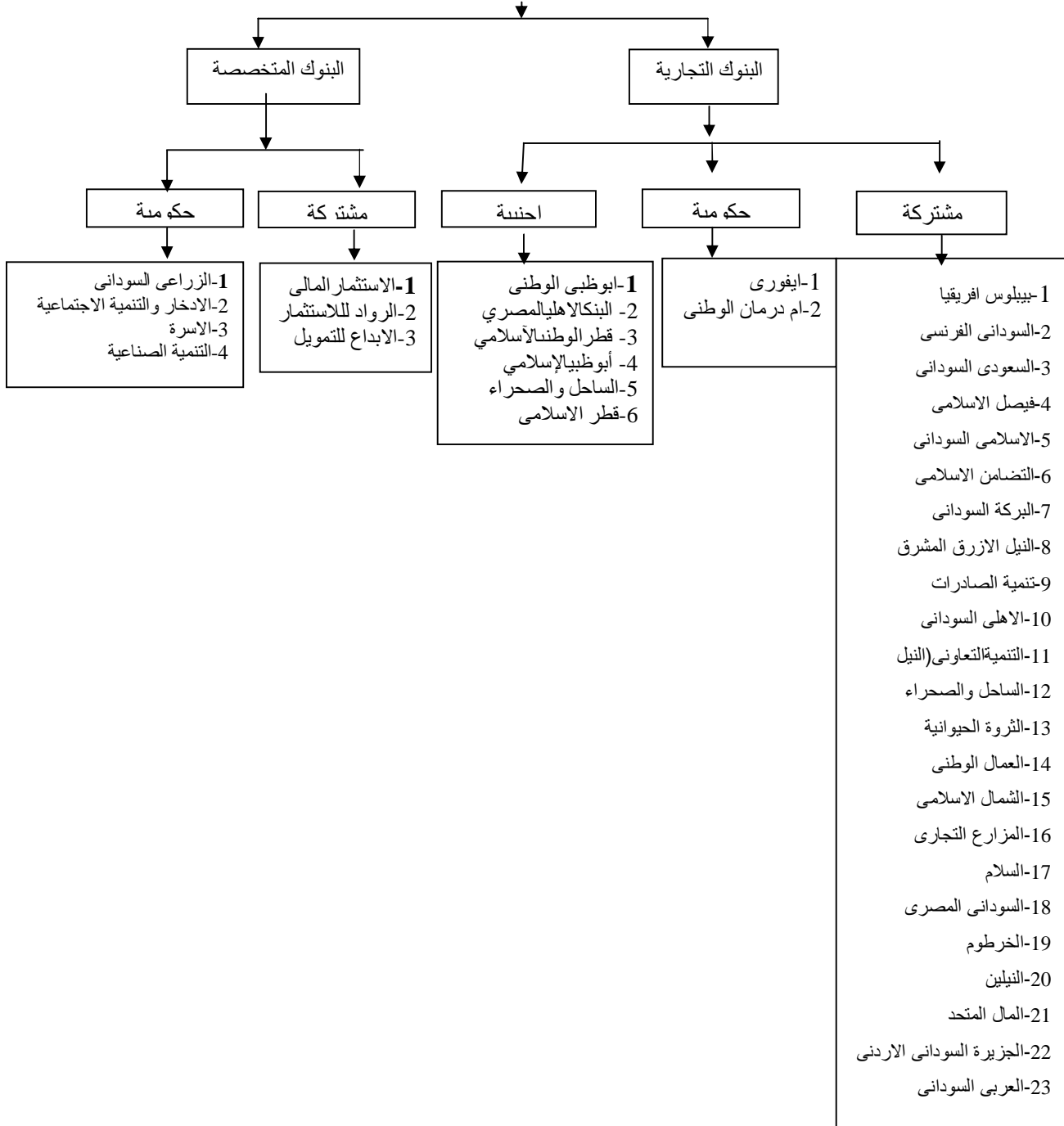
خطا بنك السودان المركزي خطوات جريئة لقطع المسافة بين السودان والعالم في هذا المجال، وتحققت في فترة قياسية قفزة كبيرة في التقنية المصرفية وأصبح السودان اليوم من دول المقدمة في مجال التقنية المصرفية في المنطقة العربية والأفريقية. وما تحقق في مجال الصيرفة الإلكترونية في السودان يتمثل في:

- أ. إنشاء شركة متخصصة في إنشاء وتشغيل وإدارة مشروعات التقنية المصرفية وهي شركة الخدمات المصرفية الإلكترونية (شامخ) EBS.
- ب. ربط المصارف السودانية بشبكة سويفت العالمية.
- ج. تنفيذ مشروع شبكة المعلومات المصرفية بهدف ربط الوحدات المصرفية مع بعضها ورئاسات المصارف مع بعضها ومع بنك السودان المركزي.
- د. خدمات تشغيل الصرافات الآلية وهي تعمل طوال 24 ساعة.

- هـ. نقاط البيع حيث يتمكن المواطنون من الشراء من المحلات التجارية بالبطاقة المصرفية ودون الحاجة لحمل النقود.
- و. المقاصة الإلكترونية للشيكات المتداولة بين المصارف، حيث يتم تحصيل الشيكات في حساب المستفيد في اليوم نفسه.
- ى. الهاتف المصرفي، حيث يمكنك الاستفسار عن سلسلة من المعلومات التي تطلبها دون الوصول للبنك.
- ل. الخدمات المصرفية عبر الإنترنت، والبنك الإلكتروني.
- ع. خدمة شحن رصيد الهاتف، وسداد الفواتير وشراء الكهرباء ودفع رسوم بعض المؤسسات الحكومية وصرف الرواتب بالبطاقة المصرفية وغيرها.
- الصيرفة عبر الهاتف الجوال، المحفظة الإلكترونية. وغير ذلك الكثير من الخدمات المصرفية الإلكترونية بحيث يمكنك إدارة حساباتك في المصارف عن بعد.

هيكل الجهاز المصرفى السودانى

البنك المركزى



المصدر: تقارير بنك السودان 2014م

المبحث الأول

نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات

نظرية الدراسة:

واعتمد على نظرية الموارد في الثمانينات من القرن العشرين كتيار نافذ في الإدارة الاستراتيجية من خلال أعمال ويرنير فيلت (Wernerfelet) الذي طرح رؤية استراتيجية مختلفة عن نموذج بورتز (Porter) الذي كان ينظر الى المؤسسة على أنها مجموعة من النشاطات المرتبطة في شكل سلسلة قيم، حيث اعتبرت نظرية الموارد والمهارات المؤسسة على أنها مجموعة فريدة من الموارد المادية وغير المادية أو حافظة للمهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في اتمام المنتجات وتمييزها، وبالتالي فإنه يمكن اعتبار هذا النموذج مدخلاً مكملاً للمؤسسة في سلسلة القيم، ومن هذا المنطلق فإن الأداء يرتبط ارتباطاً جوهرياً بهذه الموارد والمهارات وكيفية استغلالها بشكل أفضل مما يحقق التحسين في الأداء.

ولقد أشارت دراسة (Hunt & Morgan, 1996) بأن التباين في مستويات الأداء الإداري يعزى للاختلافات الموجودة بينها من حيث الموارد والامكانيات المتوفرة، كما وتركز هذه النظرية على الجوانب الداخلية للمؤسسة في تفسيرها لمصادر الميزة التنافسية أكثر من تركيزها على البيئة الخارجية.

ويعتبر مصطلح الموارد من بين أكثر المصطلحات تداولاً إذ يغطي مجالاً واسعاً يصعب حصره بدقة؛ بحيث يعتبر كل ما يساهم في نشاط المؤسسة يمكن إدراجه ضمن مواردها، وقد أشار (Wernerfelet) إلى أن موارد المؤسسة تتمثل في الموارد المادية وغير مادية، هذه الموارد المعقدة التي تعتبر صعبة البناء أو الاكتساب هي التي تحدد امكانية التميز وتحسين الأداء.

كما وأستند النموذج أيضاً على النظرية التي تفسر العلاقة بين الثقافة والجماعات والتنظيم، حيث يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، ولما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم، والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، وإن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية (العاجز، 2011).

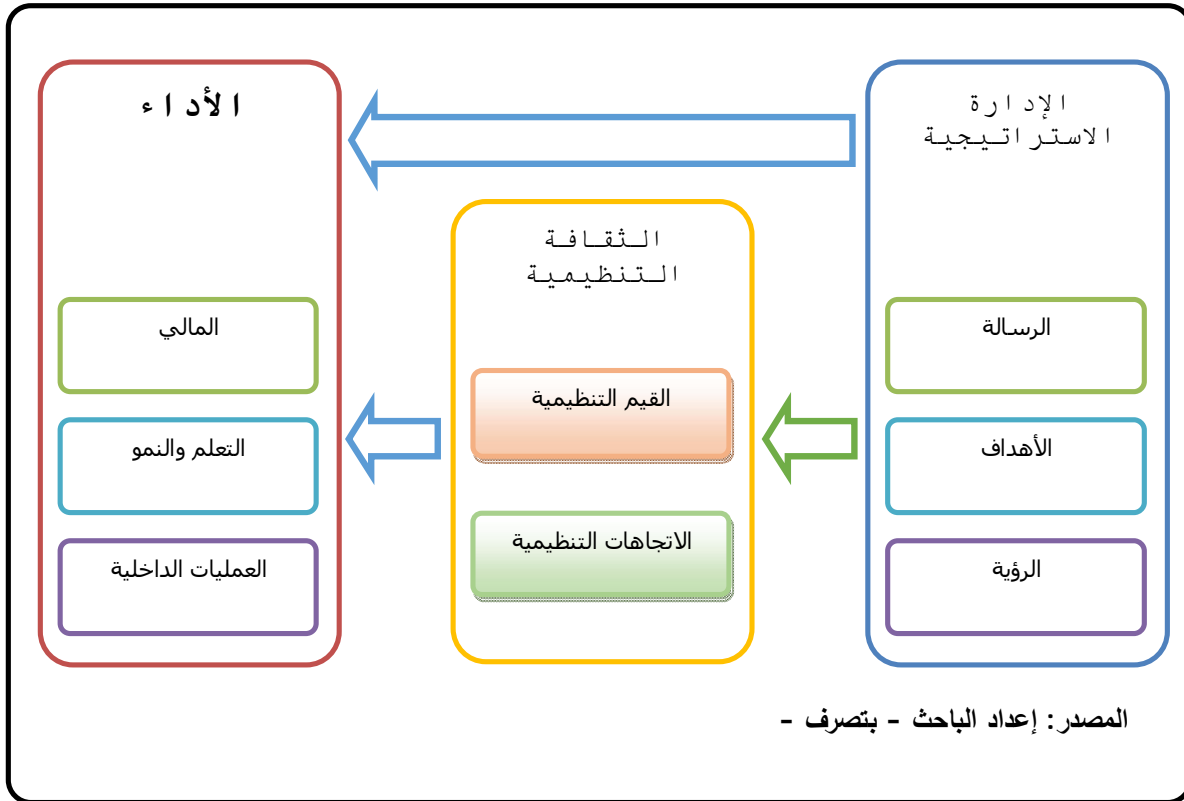
نظرية الموارد وعلاقتها بنموذج الدراسة:

إن توضيح أبعاد ومشكلة الدراسة وتحقيقاً لهدفها يتطلب هدافها يتطلبنا نموذج يعكس طبيعة العلاقات بين المتغيرات وتوضيحاً بأبعاد تلك المتغيرات وأثرها، ولقد تم بناء النموذج المقترح للدراسة وبالشكل الذي يوضح أثر أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) والإدارة الاستراتيجية (الرسالة، الأهداف، الرؤية) في الأداء لقطاً عالمصريفياً سودانياً، والتأكدنا العديد من الأدبيات السابقة عليها ومنها دراسة (عكاشة، 2008)، ودراسة (الفرج، 2011)، ودراسة (الخليفة، 2008) باعتبارها أبعاد للثقافة التنظيمية تمدد ما لإدارة الاستراتيجية.

7-1 نموذج الدراسة:

استندنا على نموذج الدراسة النظرية الموضحة أعلاه، بالإضافة إلى البحث في الدراسات السابقة وما فيها من فجوات بحثية، في شكل رقم (1) حيث خلاص الباحث لينا عن نموذج الدراسة:

شكل رقم (1)



6-1: فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

توصلت لدراسة (الحسن، 2007) إلى وجود علاقة بين وضع الخطط المصرفية ومدى التزامها بحشكعام، بالإضافة إلى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في ديالزيادة قدرة المصرف، المواضيع التي تركزت على أداء المصارف من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الاستراتيجية والتعرف على العلاقة بين وضع الخطط الاستراتيجية بالمصارف ومدى التزامها بحشكعام أو بشكل عام أو صتعلبا إشراك الموظفين في دورات التدريبية. كما وكشفت دراسة (نادية، 1997) إلى أن عدم الاهتمام ببناء الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية قد تسبب في ضعف قدرة هذه المنشآت في تدعيم وتقوية مراكزها التنافسية وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمبعض العناصر الصياغية كالرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية كالملائمة لمواجهة الأوضعا البيئية، كما وتوصلت لدراسة (حسن، 2011) إلى أن عدم اهتمام الإدارة بقضايا إعداد الجيد للرسالة وكذلك وجود قصور في مفاها الإدارة الاستراتيجية والمشاركة في إعداد الصياغة، بالإضافة إلى أن دراسة (سوما، 2006) أوصت بضرورة إكفاة المدراء علمستوى بالمنظمة والدور التدريبية المتخصصة في أساليب الإدارة الاستراتيجية، بضرورة إشراك الكفاة المستويات على اختلافها في عملية التنفيذ الاستراتيجية، وباستعراض الدراسات السابقة لاحظ الباحث عدم وجود دراسات تناولت أثر الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء، ومنها يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية التالية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ توى

لتبني إدارة الاستراتيجية على أداء المصارف السودانية، وتتفرع عنها:

1-1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ توى

لتبني إدارة الاستراتيجية على المحور المالي للمصارف السودانية.

2-1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ توى

لتبني إدارة الاستراتيجية على محور العمليات للمصارف السودانية.

3-1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ توى

لتبني إدارة الاستراتيجية على محور النمو والتعلم للمصارف السودانية.

الفرضية الثانية:

لقد أشارت دراسة (ناهد، 2014) إلى

عدم وجود أثر لم تغير الثقافة التنظيمية ومكوناتها لإدارة استراتيجية، وهذا يؤكد عدم الوعي بأهمية الدور الذي تلعبها لثقافة التنظيمية، أو صتت ضرورة الاهتمام مبينا عثافة تنظيمية تمكنا قاداتها منا لانجاز بالقدر المطلوب .

وأشارت دراسة (المهل، 2013) إلى الوجود

علاقة بين أنظمة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة، وأيضا إلى الوضوح مفهوم الاستراتيجية في أذهان المدربين، وكذلك إلى أن الثقافة التنظيمية الفعالة تتيج للمديرين المشاركة في عملياتها لتكاملا لاستراتيجي، ولقد

أوصت الدراسة بالضرورة لاهتمام مباشر كالعاملين في وضعا لأهدافها الاستراتيجية، ضرورة التزام العاملين بتب يقا للثقافة التي تتبناها، وباستعراض الدراسات السابقة لاحظ الباحث عدم وجود دراسات تناولت

الأثر الإدارية الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية، ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية الثانية

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

لتبني الإدارة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية في المصارف السودانية، وتنفرد عنها:

2-1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتبني الإدارة الاستراتيجية على

القيم التنظيمية في المصارف السودانية.

2-2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

لتبني الإدارة الاستراتيجية على اتجاهات الثقافة التنظيمية في المصارف السودانية

الفرضية الثالثة:

توصلت دراسة (عكاشة، 2008) إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، الاتجاهات

والأداء، وأوصت بضرورة اهتمام القيادات الإدارية بالقيم التنظيمية واتجاهات كإبعاد للثقافة التنظيمية بما يسهم في تنمية وتطوير الأداء، وزيادة درجة اهتمام العاملين بالقيم الإيجابية التي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية

، وكذلك زيادة درجة اهتمام العاملين بأنماط السلوكية الفعالة يساهم في تعزيز مكانة الشركة وتطورها، كما توصلت دراسة (أبو سمرة، 2014) إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية)

والأداء، ولقد

أوصت بضرورة استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية كمفهوم إداري من قبل القيادات الإدارية، وباستعراض الدراسات السابقة لاحظ الباحث عدم وجود دراسات تناولت أثر الثقافة التنظيمية على الأداء،

ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية الثالثة **3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$**

لأبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء في المصارف السودانية، وتنفرد عنها:

- 3-1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لأبعاد الثقافة التنظيمية على المحور المالي في المصارف السودانية.
- 3-2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لأبعاد الثقافة التنظيمية على محور العمليات في المصارف السودانية.
- 3-3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لأبعاد الثقافة التنظيمية على محور النمو والتعلم في المصارف السودانية.

الفرضية الرابعة:

لقد أشارت دراسة (البسياني، 2014) إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مؤثراً في كمتغير وسيط ممانتهم في تحسين الأداء.

ومن خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة نجد أنها كالعديد من الدراسات التي استخدمت الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط مع أبعاد مختلفة

(مستقل، تابع) ومع البحث المستمر لم يتوصل الباحث لوجود أي دراسات تناولت الأثر الوسيط للثقافة التنظيمية ما بين الإدارة الاستراتيجية والأداء، وهذا ما دفع الباحث للقيام بهذا الدراسة. ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية الرابعة.

- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتبني إدارة الاستراتيجية (الأهداف، الرسالة، الرؤية) على الأداء (المحور المالي، محور العمليات، محور النمو والتعلم) في المصارف السودانية، بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط يفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- 4-1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتبني إدارة الاستراتيجية على أداء المصارف في وجود القيمة التنظيمية كمتغير وسيط في المصارف السودانية
توتفرع عنها:

- 4-1-1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للرسالة على تطور الأداء المالي بوجود القيمة التنظيمية كمتغير وسيط.
- 4-1-2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للرسالة على النمو والتعلم بوجود القيمة التنظيمية كمتغير وسيط.
- 4-1-3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للرسالة على العمليات الداخلية بوجود القيمة التنظيمية كمتغير وسيط.
- 4-1-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتوافر الأهداف على أداء المصارف في وجود القيمة التنظيمية كمتغير وسيط.

- 5-1-4) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتوافر الأهداف فعلنا النمو والتعلم بوجود القيم التنظيمية كمتغير وسيط.
- 6-1-4) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتوافر الأهداف فعلنا العمليات الداخلية بوجود القيم التنظيمية كمتغير وسيط.
- 7-1-4) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتوافر الرؤية علنا لأداء المالى بوجود القيم التنظيمية كمتغير وسيط.
- 8-1-4) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتوافر الرؤية علنا للنمو والتعلم بوجود القيم التنظيمية كمتغير وسيط.
- 9-1-4) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتوافر الرؤية علنا العمليات الداخلية بوجود القيم التنظيمية كمتغير وسيط.
- 2-4) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتبني الإدارة الاستراتيجية علنا لأداء وجود الاتجاهات التنظيمية كمتغير وسيط. فيما مزارف السودان وتفتقر عنها:**
- 1-2-4) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتوافر الرسالة علنا لأداء المالى بوجود الاتجاهات التنظيمية كمتغير وسيط.
- 2-2-4) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتوافر الرسالة علنا للنمو والتعلم بوجود الاتجاهات التنظيمية كمتغير وسيط.
- 3-2-4) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتوافر الرسالة علنا العمليات الداخلية بوجود الاتجاهات التنظيمية كمتغير وسيط.
- 4-2-4) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتوافر الأهداف فعلنا لأداء المالى بوجود الاتجاهات التنظيمية كمتغير وسيط.
- 5-2-4) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتوافر الأهداف فعلنا للنمو والتعلم بوجود الاتجاهات التنظيمية كمتغير وسيط.
- 6-2-4) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتوافر الأهداف فعلنا العمليات الداخلية بوجود الاتجاهات التنظيمية كمتغير وسيط.
- 7-2-4) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتوافر الرؤية علنا لأداء المالى بوجود الاتجاهات التنظيمية كمتغير وسيط.
- 8-2-4) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتوافر الرؤية علنا للنمو والتعلم بوجود الاتجاهات التنظيمية كمتغير وسيط.

9-2-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتوافر الرؤية على العمليات الداخلية بوجود الاتجاهات التنظيمية كمتغير وسيط.

المبحث الثاني المنهجية والإجراءات

8-1: منهجية الدراسة:

كما يتم استخدام المصادر الثانوية والتي تشمل الأدبيات التي تناولت الموضوع وكذلك ما تم نشره من أبحاث ورسائل علمية ومقالات في الدوريات المتخصصة وفيما يتعلق بالمصادر الأولية تم إعداد وتصميم استبانة لغرض الدراسة.

منهج الدراسة

يعرف المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته بقصد اكتشاف للحقيقة، وايضا تعني مجموعة من القواعد العامة التي تهيم على سير العقل تحدد عملياته من أجل الوصول إلى نتيجة معلومة، كما أن المنهج لا يقف عند وصف الظاهرة بل يحللها ويفسر نتائجها من خلال معالجة بيانات الدراسة، ولقد وُجِب أن تكون لكل دراسة منهجاً خاصاً يتوافق وطبيعة المعطيات والمتغيرات المتعلقة بها (صابر وخفاجة، 2002). ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الاجتماعية والإنسانية، لأنه يهدف إلى دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كميّاً وكماً، ويعمل على جمع الحقائق والمعلومات عنها ومن ثم تحليلها للوصول إلى النتائج والتوصيات تدعم الفرضيات الواردة بشقي الدراسة (عبيدات وآخرون، 1992).

مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة أو هم الذين يكونون موضوع مشكلة البحث، ولقد تكون مجتمع الدراسة مناقطع المصرفي السوداني ممثلاً في البنوك التجارية والتي تمثل ما نسبته 70% من مجتمع الدراسة القطاع المصرفي السوداني.

حجم مجتمع الدراسة:

لقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (34) مصرفاً وهي عبارة عن عدد المصارف التجارية العاملة في السودان.

العينة الاستطلاعية:

(34) تماختيار عينة استطلاعية مكونة من فرد من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع الاستبيان عليها، وقدوزعت هذه الاستبيانات لعينة ممثلة من المصارف السودانية . وقد أجري عليها التحليل لإحصائيللتحقق من صدق وثبات الاستبانة.

العينة التي أجريتها الدراسة

1- طريقة اختيار العينة:

عينة الدراسة تتمثل في جزء أو مجموعة فرعية من مجتمع الدراسة، ولقد تم استخدام العينة القصدية كأحد الأساليب الإحصائية المستخدمة لتكون ممثلة لمجتمع الدراسة، كما أن دراسة العينة بدلاً من المجتمع تقود إلى نتائج أكثر دقة وذلك بسبب قلة عدد الأخطاء التي يمكن الوقوع فيها عند جمع البيانات (سيكاران، 2006).

2- حجم العينة:

لقد تم تطبيق قانون حجم العينة الإحصائي، حيث بلغ حجم العينة (210) استبانة توزعت على المصارف وموضوع الدراسة.

$$Sample\ Size = \frac{\frac{Z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{Z^2 \times p(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

حيث أن:

P: نسبة الحد الأقصى لتوافر الخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع ويعتبرها الباحثون غالباً (50%).
α: نسبة الخطأ المسموح به، ويعد غالباً (0.05).
Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تم اختياره وهو (0.95)، وبذلك تكون الدرجة المعيارية المقابلة له (1.96).
N: حجم مجتمع الدراسة (460) من المصارف السودانية.

ولقد تم توزيع عدد (210) استبانة استبيان على المستهدفين من بعض المحاسبين، والإداريين في المصارف السودانية، واستجاب فرداً أي ما نسبته (100%) من المستهدفين، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية الخاصة بالقيمة المفقودة والقيمة الشاذة تم حذف (6) استبانات، أصبحت الاستبانات التي خضعت للتحليل (204) استبانة بنسبة (97%) والجدول رقم (3) يوضح أعداد الاستبانات الموزعة وكذلك الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل.

#	البيان	الاستجابة
---	--------	-----------

#	البيان	الاستجابة
1.	مجموع الاستبيانات الموزعة للمستجيبين	210
2.	مجموع الاستبانة التي تمارجاها	210
3.	الاستبانة التي لم تسترد	0
4.	الاستبانة التي تغير الصالحة نسبة لبياناتها المفقودة	6
5.	الاستبانة التي تغير الصالحة نسبة لإجاباتها المتشابهة	0
6.	عدد الاستبانة الصالحة للتحليل	204
7.	نسبة الاستجابة	%97

مصادر وطرق الحصول على البيانات :

تتم الاعتماد على مصدرين في جمع البيانات وهما مصادر ثانوية وأخرى أولية:

مصادر ثانوية:

تتم الاعتماد على المصادر الثانوية للحصول على البيانات من سجلات تجازة وتمثل تلك المصادر في الكتب والمرجع المتخصصات والأبحاث المنشورة والمواقع على شبكة الانترنت.

مصادر أولية:

تتم الاعتماد على المصادر الأولية للحصول على البيانات التي تم جمعها لأول مرة عن المتغيرات المراد دراستها لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في التعرف على الثقافة التنظيمية في علاقة الإدارة الاستراتيجية والأداء في المصارف السودانية، وتمثل تلك المصادر في بناء وتصميم استبيان الدراسة لاستفادتنا لأدبيات السابقة المشابهة واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص في هذا المجال في الحقل الأكاديمي والمهني، وتم إرفاق معا لستبيان خطا بالمبحوث وتم في هنتوير بهم موضوع الدراسة هدفه ورضا الاستبيان. بناء على ما ورد في الدراسات السابقة تم تصميم الاستبيان وذلك على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الديمغرافية: تم إعداد أسئلة البيانات الأساسية من أجل تحديد:

(النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، الأسماء الوظيفية، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة، عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها)، والغرض من تلك البيانات وصف خصائص العينة.

القسم الثاني: يشتمل على فقرات لقياس تبني الإدارة الاستراتيجية

(الرؤية، الرسالة، الأهداف)، وتتضمن (16) عبارة.

القسم الثالث: يشتمل على فقرات لقياس مستوى الأداء
(المحور المالي، محور النمو والتعلم، محور العمليات). تتضمن (11) عبارة.

القسم الرابع: يشتمل على فقرات لقياس مدى تبني الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية - الاتجاهات التنظيمية)، وتتضمن (16) عبارة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات لتحديد أهمية كل فقرة من فقرات الاستبيان، وذلك لقياس استجابات الباحثين لفقرات الاستبيان حسب الجدول التالي:

جدول رقم (4) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

مصادر فقرات الاستبانة:

عند وضع هذا الاستبيان تم الأخذ بعين الاعتبار وضع أسئلة تغطي كافة جوانب الدراسة النظرية، وتلبي جميع المتطلبات والمتغيرات ذات التأثير على فرضيات الدراسة، مع مراعاة أن تكون معظم الأسئلة واضحة وذات نهايات مغلقة لتسهيل وتسريع الإجابة عليها وسهولة تحليلها.

وتم توزيع الاستبيان على أفراد العينة، وذلك كشرح الاستبيان وتوضيح أي غموض فيه، مع مراعاة الجدوية لإجابة عليه. تم الاعتماد على العديد من الدراسات السابقة في إعداد أسئلة الاستبانة وهي كما يأتي:

1. الإدارة الاستراتيجية:

مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء وطول الأجل الكلية بكفاءة ووفقا عليه ويتضمن ذلك وضع وصياغة الاستراتيجية وتطبيقها باعتبارها منهجية وأسلوب عمل.

تستخدمها المنظمة في كل من التصميم، والتنفيذ والرقابة على الرسالة، والرؤية، والأهداف، وتمقياسها بثلاثة أبعاد وهي الرسالة، الأهداف، والرؤية كما موضح في الجدول رقم (5).

2. الثقافة التنظيمية:

هي نظام المعاني مقبلاً أعضاء المنظمة التي تتميز منظمة عن أخرى، وتتكون من مجموعة القيم، والمعتقدات، وال معايير التنظيمية، والتوقعات التنظيمية التي تتبناها المنظمة في تحقيق أهدافها، تمقياسها بعيد المدى والقيم التنظيمية، والاتجاهات التنظيمية كما موضح في الجدول رقم (5).

الأداء: هو درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة ووقت عالية ويمقياسه بثلاثة أبعاد وهي لأداء المالي، النمو والتعلم، العمليات الداخلية، كما موضح في الجدول رقم (5).

جدول رقم (5) قياس متغيرات الدراسة

المحور	المجال	عدد الفقرات	المصدر
الإدارة الاستراتيجية	الرسالة	5	(زيد سعيد، 2008)
	الأهداف	6	(زيد سعيد، 2008)
	الرؤية	6	(ناهد 2013)
الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	4	(خميس ناصر، 2012)
	الاتجاهات التنظيمية	7	(عبدالحق، 2015)
الأداء	الأداء المالي	5	(أبو قمر، 2011)
	النمو والتعلم	6	(البيسياني، 2014)
	العمليات الداخلية	5	(أبو قمر، 2011)

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2016م

الثبات والصدق الإحصائي

صدق المحكمين:

يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلة الاستبيان نمو وضع تقياسه، ولتحقيق هذا الهدف تم عرض الاستبيان لعلم مجموعة من المحكمين تألفت من (6) متخصصين في الإدارة والاقتصاد، وأسماء المحكمين بالملحقرقم (2)، وذلك لاسترشاد آرائهم في مدى مناسبة فقرات الاستبيان للهدف منها، وكذلك التأكد من صحة الصياغة اللغوية ووضوحها، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين من إضافة وحذف وتعديل لبعض الفقرات، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية، انظر الملحقرقم (1).

ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة (الاستبانة) أن تعطى هذا الاستبانة لنفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعنى استقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد عدة مرات خلال فترة زمنية معينة.

وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) لقياس ثبات كل مجال من مجالات القياس على حدة، بالإضافة إلى الحسابات المقياس ككل، كما وتتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ بين (0-1) وكلما اقتربت من الواحد دل على وجود ثبات عالٍ وكلما اقتربت من الصفر دل على عدم وجود ثبات.

صدق وثبات أداة الدراسة (العينة الاستطلاعية)

(10) تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من أفراد من مجتمع البحث من خارج عينة البحث متفقه في خواصها مع عينة الدراسة وذلك لحساب معاملات الثبات، ولتحديد درجة استجابة المبحوثين للاستبيان والتعرف على الأسئلة الغامضة واتاحة الاختبار المبدئي للفرضيات، وإيضاح بعض مشاكل التصميم والمنهجية.

وأجرى اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ وكانت النتيجة (0.96) وهو يعنى أن هذا الكتاب تقياس البيانات كما مبين في الجدول (6) أدناه:

جدول رقم (6) الثبات والصدق لإحصائيات أجابا أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبيان

الرقم	المجال	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
1	الإدارة الاستراتيجية	0.91	0.95
2	الثقافة التنظيمية	0.90	0.95
3	الأداء	0.93	0.96
	الاستبانة ككل	0.96	0.98

يتضمن نتائج الجدول رقم (6) أن جميع معاملات الثبات والصدق لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على العبارات المتعددة بكفاءة من فرضيات الدراسة، وعلى الاستبيان كلاً كانت أكبر من (50%) والبعض منها قريبة جداً إلى (100%)

مما يدل على أن استبيان الدراسة تتصف بالثبات والصدق الكبيرين جداً بما يحقق أغراض البحث، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

صدق وثبات أداة الدراسة (العينة الفعلية)

جدول رقم (7) معاملات الثبات ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان

المجال	الرقم	البعد	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
الإدارة الاستراتيجية	1	الاهداف	4	0.799
	2	الرسالة	3	0.754

المجال	الرقم	البعد	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
	3	الرؤية	6	0.860
ثقافة التنظيمية	1	القيمة التنظيمية	4	0.828
	2	الاتجاهات التنظيمية	6	0.881
أداء	1	المحور المالي	6	0.863
	2	محور العمليات	5	0.894
	3	محور التعلم	5	0.872

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 201

الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة ولتحقق من فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- الأشكال البيانية.
 - 2- جدول التوزيع التكراري للإجابات.
 - 3- النسب المئوية.
 - 4- معامل ارتباط بيرسون لحساب معامل الثبات للتأكد من الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة.
 - 5- معادلة سبيرمان - براون لحساب معامل الثبات.
 - 6- الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير كمتغير مستقل على المتغير التابع.
 - 9- معامل التحديد لتحديد مساهمة المتغير المستقل على المتغير التابع.
 - 10- الانحراف المعياري لقياس التجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة.
 - 11- الوسيط لمعرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص عبارات الدراسة.
 - 12- اختبار التحليل العاملي
- والذي يعمل على جمع المتغيرات ذات الطبيعة الواحدة في تراكيب متجانسة مرتبطة داخليا فيما بينها في تكوين تتسمعا ملاً.
- 13- اختبار تحليل المسار لقياس الأثر للمتغير الوسيط على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

المبحث الأول

تحليل ومناقشة فقرات الاستبيان

مقدمة:

يستعرض هذا البحث الإجراءات الأولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات)، معدل استجابة أفراد العينة، تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة، التحليل العاملي الاستكشافي، التحليل

العالمي التوكيدي الاعتمادية، المتوسطات والانحراف المعياري، الارتباط بالإضافة إلى معرفة علاقة التأثير بين المتغيرات عن طريق تحليل المسار.

أولاً: تنظيف البيانات Cleaning data

1- البيانات المفقودة Missing data

إن فقدان العديد من البيانات أي تركها دون اجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات أي انها تمثل في بعض الاحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد او نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي ان لا تنيد عن 10% من حجم الاسئلة فاذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائيا باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها اذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها .

2- الاجابات المتماثلة : Unengaged responses

إن اعطاء المستجيب اجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الاسئلة وخاصة اذا كانت هنالك اسئلة عكسية في الاستبيان اذا يستحيل اعطاءها نفس الاجابة لذلك يجب ان يكون هنالك تشتت في اجابة المستجيبين أي ان لا يكون هنالك تجانس تمام لتلك الاجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للإجابات فاذا كان هنالك انحراف معياري عالي يعني ان هنالك تشتت في الاجابات والعكس صحيح وعليه أي استبيان يقل الانحراف معياري عن 0.5 يجب حذفها .

3- معدل استجابات العينة

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الاستبانة الموجه لعينة من عينة من البنوك التجارية، حيث تم توزيع 210 استبانة، تمكن الدارس من الحصول على (210) استبانة من جملة الاستبانات الموزعة بنسبة (97%) ولم تسترد (6) استبانات بنسبة (5%) من تم عمل تنظيف للبيانات.

ثانياً: البيانات الشخصية

احتوت البيانات الأساسية على سبعة عناصر هي (النوع، العمر، المؤهل التعليمي، المستوى الوظيفي، الاسم الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الدورات). فيما يتعلق بالنوع نجد من أهم خصائص عينة الدراسة أن نسبة 69.1% من أفراد العينة هم ذكور وهي النسبة الأكبر بين نسبة الاناث فهي 30.9% من حجم العينة. مما سبق يتضح أن الغالبية للذكور وهذا يرجع لثقافة المجتمع.

اما بالنسبة فيما يتعلق بأعمارهم فنجد ان نسبة 28.9% من افراد العينة اعمارهم اقل من 30 سنة بينما نسبة 35.3% من افراد العينة اعمارهم من 31 الي 40 سنة وهيا النسبة الاكبر في العينة وان نسبة 25.5% من عينة الدراسة اعمارهم من 41 الي 50 سنة وان نسبة 10.3% من افراد العينة اعمارهم اكثر من 50 سنة، وهذا يدل أن المصارف السودانية تتجه نحو تعيين الناضجين في الوظائف العليا والوسطى.

كما يتضح أن هناك ارتفاع في نسبة المؤهلات العلمية وأن المستجيبين هم ذوي المؤهلات العالية، المؤهل الجامعي 62.7% وهيا النسبة الاكبر، ويليهما فئة ما فوق فوق الجامعي بنسبة 35.8%، ثم يليها أفراد العينة ثانوي نسبة 1.0%. إذا أضفنا حملة البكالوريوس إلى ما فوق الجامعي تصبح نسبة الحاصلين 98.5% من حملت المؤهلات العالية، مما يمكنهم من فهم وإدراك موضوع الدراسة والاجابة على اسئلته بالكفاءة المطلوبة، وايضاً مدلول ايجابي على أن اصحاب العينة يتمتعون بمؤهلات علمية تساعد في فهم أسئلة الاستبيان والاجابة عليه بطريقة صحيحة، مما يعطي نتائج اقرب إلى الواقع.

وهذا يدل أن سياسة المصرف تعين أصحاب المؤهلات الجامعية في الوظائف القيادية، فيما يتعلق بالمستوى الوظيفي نجد ان نسبة 19.1% هم محاسبية وان نسبة 23.5% من افراد العينة هم إدارة أعمال بينما نسبة 23.5% من افراد العينة هم دراسات مصرفية بينما نسبة 24.0% من افراد العينة هم اقتصاديين ان نسبة 9.8% من افراد العينة هم أخرى. حيث نجد لاقبال على إدارة الأعمال والدراسات المصرفية والاقتصاد ظاهرة ايجابية قد تساهم في زيادة معرفة الإدارة العليا في المصارف السودانية مفاهيم وأساليب الإدارة الحديثة. وهذا مدلول أن للتخصص أثر كبير على الوظيفة التي يشغلها المبحوث.

فيما يتعلق بالمسمال الوظيفي نجد ان نسبة 0.5% هم مديروا نسبة 5.9% من افراد العينة نائب مديري بينما نسبة 7.4% من افراد العينة مدير فرع بينما نسبة 4.4% من افراد العينة مدير دائرة بينما نسبة 26.0% من افراد العينة رئيس قسم بينما نسبة 55.9% من افراد العينة هم أخرى، ويلاحظ من توزيع أفراد العينة وفقاً للمستوى الإداري أن الغالبية العظمى من المبحوثين الذين استجابو يشغلون مدري الإدارات ونوابهم رؤساء الاقسام من المستوى التنفيذي، بينما استجابة المدراء ونوابهم كانت اقل، مما يعطي صورة اكثر وضوحاً لطبيعة الإدارة الاستراتيجية، والعاملون في هذا المستوى هم الاكثر المستويات الإدارية إدراكاً للإدارة الاستراتيجية.

فيما يتعلق بالخبرة فنجد ان نسبة 25.5% خبرتهم أقل من 5 سنوات، وان نسبة 31.4% من عينة الدراسة خبرتهم من 5 الي 10 سنة بينما نسبة 43.1% من عينة الدراسة خبرتهم أكثر من 10 سنة وهيا النسبة الاكبر في عينة الدراسة. ومن الملاحظ كلما زادت سنوات الخبرة في الإدارة العيا، كلما كان لدى الموظف الدراية الكافية بطبيعة المناخ السائد في المصرف، كان قادراً على اعطاء تصورات قيمة تثري الدراسة، وأن التباين في الخبرات يفيد اثناء المبحوثين من خلال تبادل الخبرات وهذا ينعكس بطبيعته بطريقة ايجابية في أداء القطاع.

فيما يتعلق بعدد الدورات فنجد ان نسبة 12.7% دورة وان نسبة 18.6% من عينة الدراسة دورتين بينما نسبة 68.6% من عينة الدراسة ثلاث دورات وهيا النسبة الاكبر في عينة الدراسة، يتضح من الدراسة أن المصارف السودانية لديها اهتمام بالتدريب، الا أن هناك ضعف وقصور في التدريب.

ثالثاً: خصائص عينة الدراسة

احتوت البيانات الأساسية على سبعة عناصر هي (النوع، العمر، المؤهل التعليمي، المستوى الوظيفي، الاسماء الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الدورات)

وللخروج بنتائج دقيقة قدر الامكان حرص الباحث على استنوع عينة الدراسة من حيث شمولها علمياً لآتي:

- 1- الافراد من الجنسين الذكور والاناث.
 - 2- الافراد من مختلف الفئات العمرية (30 سنة فأقل، 30 واقلمن 40 سنة، 40 واقلمن 50 سنة، 50 سنة فأكثر).
 - 3- الافراد من مختلف المؤهلات العلمية (ثانوي، جامعي، فوق الجامعي، أخرى).
 - 4- الافراد من مختلف التخصصات العلمية (محاسبة، إدارة اعمال، دراسات مصرفية، إقتصاد)
 - 5- الافراد من مختلف المراكز الوظيفية (مدير عام، نائب مدير، مدير فرع، رئيس قسم)
 - 6- الافراد من مختلف سنوات الخبرة (5 سنوات فأقل، 5 _ 10 سنوات، 10 فأكثر).
 - 7- الافراد حسب الدورات التدريبية التي التحقوا بها (دورة، دورتان، أكثر من دورتين).
- وفيما يلي وصفاً مفصلاً لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات أعلاه (خصائص المبحوثين):

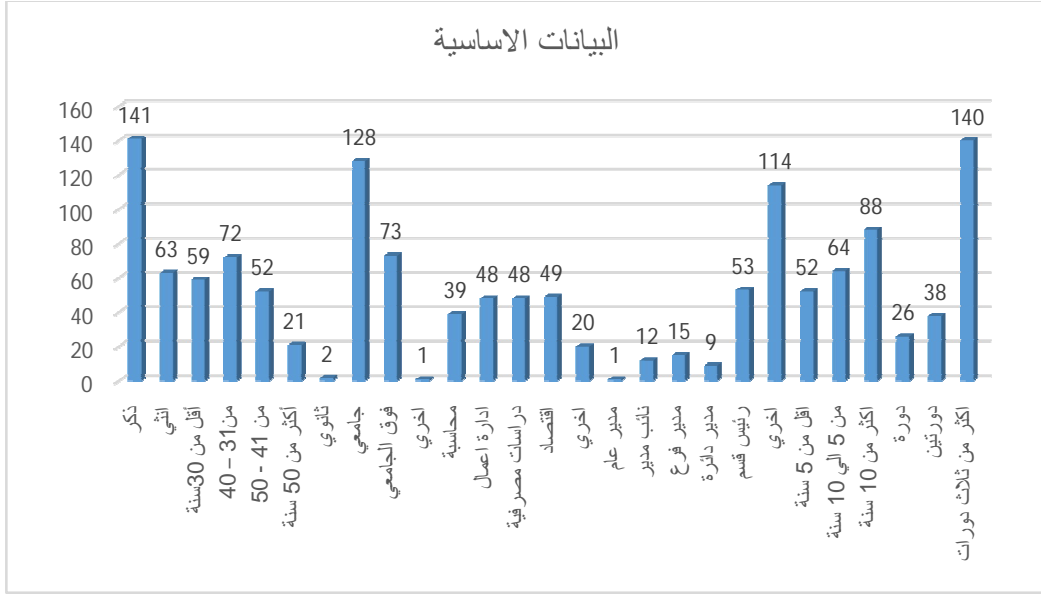
جدول رقم (8) خصائص المبحوثين

العامل الديموغرافي	البيان	العدد	النسبة
النوع	ذكر	141	69.1%
	انثي	63	30.9%

100%	204	المجموع	
%28.9	59	أقل من 30 سنة	العمر
%35.3	72	من 31 - 40	
%25.5	52	من 41 - 50	
%10.3	21	أكثر من 50 سنة	
100%	204	المجموع	
%1.0	2	ثانوي	المؤهل التعليمي
%62.7	128	جامعي	
%35.8	73	فوق الجامعي	
%0.5	1	اخرى	
100%	204	المجموع	
%19.1	39	محاسبة	المستوي الوظيفي
%23.5	48	ادارة اعمال	
%23.5	48	دراسات مصرفية	
%24.0	49	اقتصاد	
%9.8	20	اخرى	
%100	204	المجموع	
%0.5	1	مدير عام	الاسم الوظيفي
%5.9	12	نائب مدير	
%7.4	15	مدير فرع	
%4.4	9	مدير دائرة	
%26.0	53	رئيس قسم	
%55.9	114	اخرى	
%100	204	المجموع	
%25.5	52	اقل من 5 سنة	عدد سنوات الخبرة
%31.4	64	من 5 الي 10 سنة	
%43.1	88	اكثر من 10 سنة	
100%	204	المجموع	
%12.7	26	دورة	عدد الدورات
%18.6	38	دورتين	
%68.6	140	اكثر من ثلاث دورات	
100%	204	المجموع	

شكل رقم (12)

خصائص البيانات الشخصية



رابعاً: التحليل العاملي الاستكشافي : Exploratory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتحديد في التحليل العاملي بهدف اكتشاف العوامل التي تصفها المتغيرات أو لاختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الاستبانة على متغيرات تمثيلية تم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حساب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقات بين المتغيرات داخل العوامل الواحد أو بين العلاقات معاملة تغيرات في العوامل الأخرى

(زغول، 2003)، ويؤدي التحليل العاملي لتقليل حجم البيانات وتلخيصها وإقلالها من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك المعامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى (سامي،

2009)، حيث تستند غربلة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي بعدد من الافتراضات (Hair et.al., 2010) كشروط لقبول نتائجها وهي:

1. وجود عدد كافٍ من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.
2. ألتقلبية (KMO) عن 60% لتتناسب العيننة.
3. تقلبية اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.
4. أن تكون قيمة الاشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.
5. ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.

6. ألتقلقيما الجذور الكامنة (Eigen values) عنالواحد.

التحليلالعامليالاستكشافيللمتغيرالمستقل (الإدارة الاستراتيجية):

تماستخدامحزمةبرنامجالتحليلالاحصائي (SPSS)

فياجراء عملية التحليلالعامليالاستكشافيللمنموذجحيثتمإعطاءكلعبارقمنالعباراتالتياستخدمتأقياسكلمتغيراتنا لاستبانة،ويوضحالجدول (9) نتائجعملية التحليلالعامليالاستكشافيللدراسة.

جدول رقم (9) التحليلالعامليالاستكشافيللإدارة الاستراتيجية (المتغيرالمستقل)

#	الفقرة	العامل 1	العامل 2	العامل 3
1	لدالمصرف رؤية استراتيجية محددة مكتوبة.		0.671	
2	توجد خطة واضحة لعمال المصرف حالياً.		0.809	
3	توجد خطة مستقبلية لعمال المصرف.		0.802	
4	يعمل المصرف فعلياً لتحقيق الريادة في تقديم الخدمات.		0.717	
5	رسالة المصرف معلومة ومفهومة لدالعاملين في المصرف.	0.811		
6	رسالة المصرف معلومة ومفهومة لدجميع الأطراف ذات المصلحة.	0.844		
7	تتفق رسالة المصرف مع حاجات وطموحات المجتمع.	0.612		
8	لدالمصرف أهداف معلومة واضحة ومحددة		0.615	
9	أهداف المصرف معلومة لدجميعالعاملين فيالمصرف		0.542	
10	يضعالمصرفالأهداف الفرعية لجميعأنشطته فيضوءالأهدافالاستراتيجية الكلية.		0.742	
11	يتماشياكجميعالعاملين فيعمليةتحديدأهدافالمصرف		0.763	
12	يتموضعالأهداف بشكلقابلللقياس		0.812	
13	تتممراجعةالأهدافوتعديلها عندحدوثمتغيرات.		0.831	
	مجموعنسبةالتباينالمفسر %	63.638		
	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	0.858		
	Bartlett's Test of Sphericity	1157.907		

المصدر: اعدادالدارسمبنيانالاستبيان

التحليلالعامليالاستكشافيللمتغيرالتابع (الأداء):

تماستخدامحزمةبرنامجالتحليلالاحصائي (SPSS)

فياجراء عملية التحليلالعامليالاستكشافيللمنموذجحيثتمإعطاءكلعبارقمنالعباراتالتياستخدمتأقياسكلمتغيراتنا لاستبانة،ويوضحالجدول (10) نتائجعملية التحليلالعامليالاستكشافيللدراسة

جدول رقم (10) التحليلالعامليالاستكشافي (الأداء) (المتغيرالتابع)

#	الفقرة	العامل 1	العامل 2	العامل 3
1	يتم استغلال الموارد والامكانيات المتاحة بكفاءة عالية.	0.647		
2	تتناسب نسبة الأرباح الموزعة على المساهمين مع توقعاتهم.	0.724		
3	تستخدم أليات فعالة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي لأنشطة المصرف.	0.669		
4	يسعى المصرف لتخفيض النفقات غير المباشرة التي تحمل على أنشطة المصرف.	0.719		
5	تسعى الإدارة إلى تعظيم ثروة المساهمين.	0.749		
6	برامج التدريب بالمصرف مصممة لتطوير كفاءة أداء العاملين.	0.550		
7	يتم توفير الخدمات المصرفية للعملاء من خلال الدراسة المصرف لاحتياجات ورغبات العملاء.			0.691
8	يركز بعد العمليات الداخلية على تميز المصرف وتحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء بكفاءة توفيقا عالية.			0.799
9	يتم توفيراً على درجة ممكنة من الجودة في أداء الخدمات المصرفية.			0.848
10	يستجيب المصرف لشكاوى العملاء ويتم معالجة الخلفيات تقصير.			0.775
11	يوجد أثر إيجابي لحملات الترويج والترويجية في المصرفي استقطاباً أعداد جديدة من العملاء.			0.743
12	يقدم المصرف برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين.		0.651	
13	يوجد عدد من اسبمننا الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية خاصة ومفيد للعمل.		0.713	
14	يشجع المصرف الموظفين على تقديم مقترحات لتحسين العمل.		0.790	
15	يوجد لدى المصرف نظام فعال للمكافآت والحوافز.		0.760	
16	يوجد بالمصرف موظفون ذوو قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول وتطوير الأداء موزعون على الأقسام المختلفة.		0.785	
	مجموع نسبة التباين المفسر %	66.098		
	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	0.909		
	Bartlett's Test of Sphericity	1943.389		

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية):

(SPSS)

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي

في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي لنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيراتها

لاستبانة، ويوضح الجدول (11) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة.

جدول رقم (11) التحليل العاملي الاستكشافي (الثقافة التنظيمية) (المتغير الوسيط)

#	الفقرة	العامل 1	العامل 2
---	--------	----------	----------

1	0.809	تصرف قاد تومدير بالمصرف فوقفقا لأهدافا التيضعضها المصرف .
2	0.815	القيما التي تحكما الطريقة التييؤديبها العملفيا المصرف فواضحة .
3	0.831	القيما التي تحكما سلوكالعاملينمحدد قبوضوح .
4	0.651	لدالعاملينبالمصرف شعور بالرضا الوظيفي .
5	0.756	تسود الثقة المتبادلة بينإدارة المصرفوالموظفين .
6	0.762	تفوضا لإدارة صلاحياتها للمرؤسين .
7	0.784	تسعا لإدارة لتعزيز وتطور قدراتالعاملين .
8	0.778	تشجعا لإدارة المباداراتا لابتكارية أو الإبداعية لدالعاملين .
9	0.673	يتجه الموظفون نحو ترسيخعلاقات عملطيبة مع رؤسائهم .
10	0.761	لدالعاملينالرغبة في تغيير وتطور العمل .
11	0.553	تقوم إدارة المصرف بشكلمستمر بتوفير أحدثالتقنيات المتقدمة .
	62.651	مجموع نسبة التباينالمفسر %
	0.874	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
	1141.410	Bartlett's Test of Sphericity

التحليلالوصفي لمتغيرالاتدراسة:

التحليلالوصفي لعبارالاتالمتغيرالمستقل (الإدارة الاستراتيجية):

التحليلالوصفي لعباراتالإدارة لاستراتيجية:

يتم حسابالتوزيع التكراري الوسيطلعبارالاتالمتغيرالمستقل لمعرفة آراء عينة الدراسة عنكلعبارة ومنثمالعباراتمجتم

عتهوالانحراف المعياريالتجانسفيجاباتوذلككما فيالجدولالآتي:

جدولرقم (12) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن لعبارات المتغير المستقل

	التكرار والنسبة %					العبارة
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
1	1 %0.5	9 %4.3	13 %6.2	99 %47.1	88 %41.9	لدى المصرف رؤية استراتيجية محددة مكتوبة.
2	4 %1.9	12 %5.7	21 %10.0	99 %47.1	74 %35.2	دور المصرف في المجتمع محدد بصورة واضحة ومكتوبة.
3	0 %0.0	7 %3.3	15 %7.1	106 %50.5	82 %39.0	توجد خطة واضحة لعمل المصرف حاليا.
4	1 %0.5	6 %2.9	18 %8.6	118 %56.2	67 %31.9	توجد خطة مستقبلية لعمل المصرف.
5	1 %0.5	6 %2.9	18 %8.6	86 %41.0	99 %47.1	يعمل المصرف على تحقيق الريادة في تقديم الخدمات.

6	لدى المصرف رسالة واضحة ومكتوبة.	71	32	9	1
		%33.8	%15.2	%4.3	%0.5
7	رسالة المصرف معلومة ومفهومة لدى العاملين في المصرف.	56	38	11	5
		%26.7	%18.1	%5.2	%2.4
8	رسالة المصرف معلومة ومفهومة لدى جميع الاطراف ذات المصلحة.	55	45	13	1
		%26.2	%21.4	%6.2	%0.5
9	تتفق رسالة المصرف مع حاجات وطموحات المجتمع.	82	22	4	2
		%39.0	%10.5	%1.9	%1.0
10	تشتمل الرسالة على الغايات والاهداف التي يسعى المصرف لتحقيقها.	96	12	8	0
		%45.7	%5.7	%3.8	%0.0
11	لدى المصرف اهداف معلومة واضحة ومحددة.	77	24	10	1
		%36.7	%11.4	%4.8	%0.5
12	اهداف المصرف معلومة لدى جميع العاملين في المصرف.	77	20	8	5
		%36.7	%9.5	%3.8	%2.4
13	يضع المصرف الاهداف الفرعية لجميع انشطته في ضوء الاهداف الاستراتيجية الكلية.	51	49	18	10
		%24.3	%23.3	%8.6	%4.8
14	يتم اشراك جميع العاملين في عملية تحديد اهداف المصرف.	53	40	15	10
		%25.2	%19.0	%7.1	%4.8
15	يتم وضع الاهداف بشكل قابل للقياس.	65	36	16	7
		%31.0	%17.1	%7.6	%3.3
16	تتم مراجعة الاهداف وتعديلها عند حدوث متغيرات.	86	15	6	0
		%41.0	%7.1	%2.9	%0.0

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2016م

(12)

يتضح للباحث من الجدول رقم

والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الإدارة الاستراتيجية (أنغالبية الإجابات كانت عن المستوى وافق)،

وللتحقق من صحة المتغير، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين إجابات متعلقة بالمتغير المستقل، ويتم حساب الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (13) الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن المتغير المستقل

#	العبارة	الوسيط	الانحراف المعياري	التفسير
1	لدى المصرف رؤية استراتيجية محددة مكتوبة.	4	0.795	موافق
2	دور المصرف في المجتمع محدد بصورة واضحة ومكتوبة.	4	0.922	موافق

3	توجد خطة واضحة لعمل المصرف حالياً.	4	0.732	موافق
4	توجد خطة مستقبلية لعمل المصرف.	4	0.734	موافق
5	يعمل المصرف على تحقيق الريادة في تقديم الخدمات.	4	0.720	موافق
6	لدى المصرف رسالة واضحة ومكتوبة.	4	0.786	موافق
7	رسالة المصرف معلومة ومفهومة لدى العاملين في المصرف.	4	0.837	موافق
8	رسالة المصرف معلومة ومفهومة لدى جميع الاطراف ذات المصلحة.	4	0.934	موافق
9	تتفق رسالة المصرف مع حاجات وطموحات المجتمع.	4	0.875	موافق
10	تشتمل الرسالة على الغايات والاهداف التي يسعى المصرف لتحقيقها.	4	0.784	موافق
11	لدى المصرف اهداف معلومة واضحة ومحددة.	4	0.751	موافق
12	اهداف المصرف معلومة لدى جميع العاملين في المصرف.	4	0.835	موافق
13	يضع المصرف الاهداف الفرعية لجميع انشطته في ضوء الاهداف الاستراتيجية الكلية.	4	0.904	موافق
14	يتم اشراك جميع العاملين في عملية تحديد اهداف المصرف.	4	1.077	موافق
15	يتم وضع الاهداف بشكل قابل للقياس.	4	1.055	موافق
16	تتم مراجعة الاهداف وتعديلها عند حدوث متغيرات.	4	1.038	موافق

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2016م

من الجدول (13) يتضح للباحث الآتي :

1. أنالوسيطالغالبية لإجاباتأفراد عينةالدراسة علىعباراتالفرضيةالأولى (4) وهذايعنيأنغالبيةأفراد عينةالدراسةموافقونعلىعباراتالإدارة الاستراتيجية.
2. كما تراوحتقيما لانحرافالمعياريعلىعباراتالفرضيةبين (0.72 - 1.07) وهذاالقيمتشيرنالتجانسالكبيرفيإجاباتأفراد العينة علىهذاالفقرات،أيأنهممتفقونبدرجةكبيرةجداً عليها .

التحليلالوصفيلعباراتالمتغيرالوسيط (الثقافة التنظيمية):

التحليلالوصفيلعباراتالثقافة التنظيمية:

يتمحسابالتوزيعالتكراريوالوسيطلعباراتالمتغيرالوسيطلمعرفةأراء عينةالدراسة علىكلعبارةومنثمالعباراتمجتمه

عنوالانحرافالمعيارياتجانسفيإجاباتوذلككما فيالجدولالآتي:

جدول رقم (14) التوزيعالتكراري لإجاباتأفراد عينةالدراسة علىعباراتالمتغيرالوسيط

#	العبارة	التكرار والنسبة %			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة

4 %1.9	10 %4.8	25 %11.9	98 %46.7	73 %34.8	1 تصرف قادة ومديري المصرف وفق الأهداف التي يضعها المصرف.
2 %1.0	11 %5.2	23 %11.0	108 %51.4	66 %31.4	2 القيم التي تحكم الطريقة التي يؤدي بها العمل في المصرف واضحة.
2 %1.0	9 %4.3	24 %11.4	105 %50.0	70 %33.3	3 القيم التي تحكم سلوك العاملين محددة بوضوح.
12 %5.7	20 %9.5	50 %23.8	79 %37.6	49 %23.3	4 لدى العاملين بالمصرف شعور بالرضا الوظيفي.
8 %3.8	16 %7.6	31 %14.8	92 %43.8	63 %30.0	5 تسود الثقة المتبادلة بين إدارة المصرف الموظفين.
3 %1.4	15 %7.1	34 %16.2	104 %49.5	54 %25.7	6 تفوض الإدارة صلاحياتها للمؤسسين.
3 %1.4	12 %5.7	27 %12.9	106 %50.5	62 %29.5	7 تسعى الإدارة لتعزيز وتطوير قدرات العاملين.
3 %1.4	12 %5.7	38 %18.1	105 %50.0	52 %24.8	8 تشجع الإدارة المبادرات الابتكارية والإبداعية لدى العاملين.
2 %1.0	10 %4.8	25 %11.9	114 %54.3	59 %28.1	9 يتجه الموظفون نحو ترسيخ علاقات عمل طيبة مع رؤسائهم.
3 %1.4	6 %2.9	28 %13.3	112 %53.3	61 %29.0	10 لدى العاملين الرغبة في تغيير وتطوير العمل.
1 %0.5	14 %6.7	23 %11.0	107 %51.0	65 %31.0	11 تقوم إدارة المصرف بشكل مستمر بتوفير أحدث التقنيات المتقدمة.

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2016م

(14)

ينتضح للباحث من الجدول رقم

والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الثقافة التنظيمية (أنغالبية الإجابات كانت على المستوى وافق)،

وللتحقق من صحة المتغير، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات التي نتجانسبها لإجاباتنا المتعلقة بمتغير المتغير المستقل، ويتم حساب الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة، وذلك كما ف بالجدول الآتي:

جدول رقم (15) الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن المتغير المستقل

العبارة	الانحراف المعياري	الوسيط	التفسير
1 تصرف قادة ومديري المصرف وفق الأهداف التي يضعها المصرف.	0.909	4	موافق
2 القيم التي تحكم الطريقة التي يؤدي بها العمل في المصرف	0.847	4	موافق

واضحة.			
3	القيم التي تحكم سلوك العاملين محددة بوضوح.	4	0.845 موافق
4	لدى العاملين بالمصرف شعور بالرضا الوظيفي.	4	1.113 موافق
5	تسود الثقة المتبادلة بين إدارة المصرف والموظفين.	4	1.043 موافق
6	تفوض الإدارة صلاحياتها للمؤسسين.	4	0.911 موافق
7	تسعى الإدارة لتعزيز وتطوير قدرات العاملين.	4	0.886 موافق
8	تشجع الإدارة المبادرات الابتكارية والإبداعية لدى العاملين.	4	0.884 موافق
9	يتجه الموظفون نحو ترسيخ علاقات عمل طيبة مع رؤسائهم.	4	0.823 موافق
10	لدى العاملين الرغبة في تغيير وتطوير العمل.	4	0.816 موافق
11	تقوم إدارة المصرف بشكل مستمر بتوفير أحدث التقنيات المتقدمة.	4	0.854 موافق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2016م

منا الجدول (15) يتضح للباحث الآتي :

1. أنالوسيطلغالبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارات الثقافة التنظيمية.
2. كما تراوحت قيمة الانحراف المعياري على عبارات الفرضية بين (0.81 - 1.11) وهذا القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها .

التحليل لوصف عبارات المتغير التابع (الأداء):

التحليل لوصف عبارات الأداء
يتم حساب التوزيع التكراري للوسيط لعبارات المتغير التابع لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمع
قوة الانحراف المعياري التجانس في إجابات توذلك كما في الجدول الآتي :

جدول رقم (16) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير التابع

العبارة	التكرار والنسبة %				
	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	69 %32.9	83 %39.5	39 %18.6	16 %7.6	3 %1.4
2	45 %21.4	90 %42.9	55 %26.2	16 %7.6	3 %1.9
3	55 %26.2	96 %45.7	44 %21.0	13 %6.2	2 %1.0
4	48 %22.9	105 %50.0	40 %19.0	14 %6.7	3 %1.4
5	59 %28.0	94 %44.8	47 %22.4	5 %2.4	5 %2.4
6	63 %30.0	95 %45.2	37 %17.6	8 %3.8	7 %3.3

7	6	25	97	75	7	يتم توفير الخدمات المصرفية للعملاء من خلال دراسة المصرف لإحتياجات ورغبات العملاء.
5	8	29	111	57	8	يركز بعد العمليات الداخلية على تميز المصرف وتحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء بكفاءة وفاعلية.
4	8	32	104	62	9	يتم توفير اعلى درجة ممكنة من الجودة في اداء الخدمات المصرفية.
5	10	30	114	51	10	يستجيب المصرف لشكاوي العملاء ويتم معالجة الخلل في وقت قصير.
3	5	36	104	62	11	يوجد اثر ايجابي لحملة الترويج التي يقوم بها المصرف في استقطاب اعداد جديدة من العملاء.
7	17	33	87	66	12	يقدم المصرف برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين.
4	7	25	101	73	13	يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية خاصة ومفيدة للعمل.
5	13	42	102	48	14	يشجع المصرف الموظفين على تقديم مقترحات لتحسين العمل.
11	15	42	93	49	15	يوجد لدى المصرف نظام فعال للمكافآت والحوافز.
8	10	28	103	61	16	يوجد بالمصرف موظفون ذو قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول وتطوير الاداء موزعون على الأقسام المختلفة.

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2016م

(16)

ينتضح للباحث من الجدول رقم

والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاداء (أنغالبية لإجابات كانت على المستوى وأفق)، وللتحقق من صحة المتغير، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين إجابات متعلقة بالمتغير التابع، ويتم حساب الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (17) الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن المتغير التابع

#	العبارة	الوسيط	الانحراف المعياري	التفسير
1	يتم استغلال الموارد والامكانيات المتاحة بكفاءة عالية.	4	0.977	موافق
2	تتناسب نسبة الارياح الموزعة على المساهمين مع توقعاتهم.	4	0.944	موافق
3	تستخدم اليات فاعلة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي لأنشطة المصرف.	4	0.894	موافق
4	يسعى المصرف لتخفيض النفقات غير المباشرة التي تحمل أنشطة المصرف.	4	0.894	موافق
5	تسعى الإدارة الى تعظيم ثروة المساهمين.	4	0.902	موافق
6	برامج التدريب بالمصرف مصممة لتطوير كفاءة اداء العاملين.	4	0.964	موافق

7	يتم توفير الخدمات المصرفية للعملاء من خلال دراسة المصرف لإحتياجات ورغبات العملاء.	4	0.942	موافق
8	يركز بعد العمليات الداخلية على تميز المصرف وتحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء بكفاءة وفاعلية.	4	0.883	موافق
9	يتم توفير اعلى درجة ممكنة من الجودة في اداء الخدمات المصرفية.	4	0.880	موافق
10	يستجيب المصرف لشكاوي العملاء ويتم معالجة الخلل في وقت قصير.	4	0.889	موافق
11	يوجد اثر ايجابي لحملات الترويج التي يقوم بها المصرف في استقطاب اعداد جديدة من العملاء.	4	0.832	موافق
12	يقدم المصرف برامج تدريبية كافية وملئمة للموظفين.	4	1.043	موافق
13	يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية خاصة ومفيدة للعمل.	4	0.874	موافق
14	يشجع المصرف الموظفين على تقديم مقترحات لتحسين العمل.	4	0.931	موافق
15	يوجد لدى المصرف نظام فعال للمكافآت والحوافز.	4	1.061	موافق
16	يوجد بالمصرف موظفون ذو قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول وتطوير الاداء موزعون على الأقسام المختلفة.	4	0.979	موافق

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2016م

من الجدول (16) يتضح للباحث الآتي :

1. أوالوسيط لغالبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثالثة (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارات الاداء.
2. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري لعبارات الفرضية بين (0.83 - 1.06) وهذا القيم تشير الى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة عن هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها .

المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

- الجدول (17)
- أدنا هيبينا المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقرب إلى االوا حدوهذا يدل علنا التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات .

جدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المحور	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية	الرسالة	3.6	0.59
	الأهداف	3.1	0.43

المحور	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية	الرؤية	2.6	0.45
	القيم التنظيمية	4.0	0.61
المتغير التابع الأداء	الاتجاهات التنظيمية	3.8	0.85
	الأداء المالي	3.4	0.73
	النمو والتعلم	4.8	0.72
	العمليات الداخلية	3.4	0.68

المصدر اعداد الدارسمبنياناناالدراسة الميدانية (2016)

تحليل الارتباط (Person Correlation):

تستخدم تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

والوسيط، كلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلّت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.30)

ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين. أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

جدول رقم (18) تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

	الرسالة	الاهداف	الرؤية	المالي	النمو والتعلم	العمليات	القيم	الاتجاهات
الرسالة	1							
الاهداف	.667**	1						
الرؤية	.664**	.608**	1					
المالي	.396**	.366**	.539*	1				
النمو والتعلم	.426**	.317**	.541*	.823*	1			
العمليات	.337**	.406**	.472*	.772*	.707**	1		
القيم	.436**	.424**	.498*	.646*	.609**	.614**	1	

الاتجاهات	.420**	.411**	.508* *	.648* *	.639**	.510**	.742**	1
-----------	--------	--------	------------	------------	--------	--------	--------	---

المبحث الثاني

اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتبني الإدارة الاستراتيجية (الأهداف، الرسالة، الرؤية) على الأداء (المحور المالي، محور العمليات، محور النمو والتعلم) في المصارف السودانية.

للفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية أثر معنوي موجب ذو دلالة إحصائية الإدارة الاستراتيجية على الأداء في المصارف السودانية. ولاختبار صحة هذه الفرضيات قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار المتعدد لاختبار التأثير المباشر لهذه المتغيرات إضافة إلى المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) على المتغير التابع (الأداء).

وقد تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع (الأداء) بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية). كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، بالإضافة إلى استخدام اختبار (F) للتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت

قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وقد كانت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية كالتالي:

1-1 الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتبني الإدارة الاستراتيجية على الأداء المالي للمصارف السودانية.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد، وذلك لقياس أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء المالي للمصارف السودانية، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

جدول رقم (19) أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء المالي

الأداء المالي									المتغير / المستقل
Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	
-	-	-	-	-	-	0.00	4.25	0.34	الرسالة
-	-	-	0.00	5.01	0.39	-	-	-	الأهداف
0.00	7.83	0.48	-	-	-	-	-	-	الرؤية
0.477			0.328			0.283			معامل الارتباط R
0.228			0.107			0.080			معامل التحديد R ²
61.43			25.13			18.08			قيمة اختبار F
0.000			0.000			0.000			الدلالة الإحصائية Sig.

كشفت النتائج الموضحة بالجدول السابق عن معنوية النموذج الأول ككل، حيث بلغت قيمة (F) للنموذج (18.08) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (8.0%). كما بلغت قيمة (Beta) لتوافر الرسالة (0.34) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما ووضحت النتائج معنوية النموذج الثاني ككل، حيث

بلغت قيمة (F) للنموذج (25.13) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (10.7%). كما بلغت قيمة (Beta) لتوافر الأهداف (0.39) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما وكشفت النتائج معنوية النموذج الثالث ككل، حيث بلغت قيمة (F) للنموذج (61.43) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (22.8%). كما بلغت قيمة (Beta) لتوافر الرؤية (0.48) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبشكل عام يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى وهي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) الإدارة الاستراتيجية على الأداء المالي للمصارف السودانية.

2-1 الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتبني الإدارة الاستراتيجية على النمو والتعلم للمصارف السودانية.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد، وذلك لقياس أثر الإدارة الاستراتيجية على النمو والتعلم للمصارف السودانية، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار.

جدول رقم (20) أثر الإدارة الاستراتيجية على النمو والتعلم

النمو والتعلم									المتغيرات
Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	
									المتغير المستقل
-	-	-	-	-	-	0.00	5.58	0.42	الرسالة
-	-	-	0.00	5.32	0.39	-	-	-	الأهداف
0.00	8.04	0.47	-	-	-	-	-	-	الرؤية
0.487			0.346			0.361			معامل الارتباط R

0.237	0.119	0.130	معامل التحديد R^2
64.72	28.33	31.15	قيمة اختبار F
0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية Sig.

كشفت النتائج الموضحة بالجدول السابق عن معنوية النموذج الأول ككل، حيث بلغت قيمة (F) للنموذج (31.15) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (13.0%). كما بلغت قيمة (Beta) لتوافر الرسالة (0.42) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما ووضحت النتائج معنوية النموذج الثاني ككل، حيث بلغت قيمة (F) للنموذج (28.33) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (7 11.9%). كما بلغت قيمة (Beta) لتوافر الأهداف (0.39) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما وكشفت النتائج معنوية النموذج الثالث ككل، حيث بلغت قيمة (F) للنموذج (64.72) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (23.7%). كما بلغت قيمة (Beta) لتوافر الرؤية (0.47) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبشكل عام يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الأولى وهي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) الإدارة الاستراتيجية على النمو والتعلم للمصارف السودانية.

3-1 الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتبني الإدارة الاستراتيجية على العمليات الداخلية للمصارف السودانية.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد، وذلك لقياس أثر الإدارة الاستراتيجية على العمليات الداخلية للمصارف السودانية، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

جدول رقم (21) أثر الإدارة الاستراتيجية على العمليات الداخلية

العمليات الداخلية									المتغيرات
Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	

									المتغير المستقل
-	-	-	-	-	-	0.0	3.45	0.31	الرسالة
-	-	-	0.0	5.95	0.49	-	-	-	الأهداف
0.00	8.25	0.54	-	-	-	-	-	-	الرؤية
0.497			0.382			0.233			معامل الارتباط R
0.247			0.146			0.054			معامل التحديد R ²
0.000			35.47			11.92			قيمة اختبار F
0.000			0.000			0.000			الدلالة الإحصائية Sig.

كشفت النتائج الموضحة بالجدول السابق عن معنوية النموذج الأول ككل، حيث بلغت قيمة (F) للنموذج (11.92) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (5.0%). كما بلغت قيمة (Beta) لتوافر الرسالة (0.31) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما ووضحت النتائج معنوية النموذج الثاني ككل، حيث بلغت قيمة (F) للنموذج (35.47) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (14.6%). كما بلغت قيمة (Beta) لتوافر الأهداف (0.49) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما وكشفت النتائج معنوية النموذج الثالث ككل، حيث بلغت قيمة (F) للنموذج (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (24.7%). كما بلغت قيمة (Beta) لتوافر الرؤية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى وهي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) الإدارة الاستراتيجية على العمليات الداخلية للمصارف السودانية.

جدول رقم (22) ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية	نص الفرضية	الملخص
1-1	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتبني الإدارة الاستراتيجية على الأداء المالي للمصارف السودانية	مدعوم كلياً
	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتبني الرسالة	مدعوم كلياً

	على الأداء المالي للمصارف السودانية	
مدعوم كلياً	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتبني الأهداف على الأداء المالي للمصارف السودانية	
مدعوم كلياً	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتبني الرؤية على الأداء المالي للمصارف السودانية	
مدعوم كلياً	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتبني الإدارة الاستراتيجية على النمو والتعلم للمصارف السودانية.	2-1
مدعوم كلياً	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتبني الرسالة على النمو والتعلم للمصارف السودانية	
مدعوم كلياً	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتبني الأهداف على النمو والتعلم للمصارف السودانية	
مدعوم كلياً	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتبني الرؤية على النمو والتعلم للمصارف السودانية	
مدعوم كلياً	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتبني الإدارة الاستراتيجية على العمليات الداخلية للمصارف السودانية.	3-1
مدعوم كلياً	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتبني الرسالة على العمليات الداخلية للمصارف السودانية	
مدعوم كلياً	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتبني الأهداف على العمليات الداخلية للمصارف السودانية	
مدعوم كلياً	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتبني الرؤية على العمليات الداخلية للمصارف السودانية	

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتبني الإدارة الاستراتيجية (الأهداف، الرسالة، الرؤية) على الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) في المصارف السودانية وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية أثر معنوي موجب ذو دلالة إحصائية الإدارة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية في المصارف السودانية. ولاختبار صحة هذه الفرضيات قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار المتعدد لاختبار التأثير المباشر لهذه المتغيرات إضافة إلى المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) على المتغير التابع (الأداء).

وقد تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع (الأداء) بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية). كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، بالإضافة إلى استخدام اختبار (F) للتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وقد كانت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية كالتالي:

2-1 الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتبني الإدارة الاستراتيجية على القيم التنظيمية للمصارف السودانية:

لاختبار صحة هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد، وذلك لقياس أثر الإدارة الاستراتيجية على القيم التنظيمية للمصارف السودانية، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

جدول رقم (23) أثر الإدارة الاستراتيجية على القيم التنظيمية

القيم التنظيمية									المتغيرات
Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	
									المتغير المستقل
-	-	-	-	-	-	0.00	5.48	0.44	الرسالة

-	-	-	0.0 0	6.40	0.49	-	-	-	الأهداف
0.00	7.65	0.49	-	-	-	-	-	-	الرؤية
0.469			0.406			0.355			معامل الارتباط R
0.219			0.164			0.126			معامل التحديد R ²
58.56			41.06			30.13			قيمة اختبار F
0.000			0.000			0.000			الدلالة الإحصائية Sig.

كشفت النتائج الموضحة بالجدول السابق عن معنوية النموذج الأول ككل، حيث بلغت قيمة (F) للنموذج (30.13) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (12.6%). كما بلغت قيمة (Beta) لتوافر الرسالة (0.44) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما ووضحت النتائج معنوية النموذج الثاني ككل، حيث بلغت قيمة (F) للنموذج (41.06) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (16.4%). كما بلغت قيمة (Beta) لتوافر الأهداف (0.49) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما وكشفت النتائج معنوية النموذج الثالث ككل، حيث بلغت قيمة (F) للنموذج (58.56) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (21.9%). كما بلغت قيمة (Beta) لتوافر الرؤية (0.49) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبشكل عام يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية، وهي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) الإدارة الاستراتيجية على القيم التنظيمية للمصارف السودانية.

2-2 الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتبني الإدارة الاستراتيجية على الاتجاهات التنظيمية للمصارف السودانية:

لاختبار صحة هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد، وذلك لقياس أثر الإدارة الاستراتيجية على الاتجاهات التنظيمية للمصارف السودانية، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

جدول (24) أثر تبني الإدارة الاستراتيجية على التوجهات التنظيمية

التوجهات التنظيمية									المتغيرات
Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	
									المتغير المستقل
-	-	-	-	-	-	0.00	5.66	0.41	الرسالة
-	-	-	0.00	6.15	0.43	-	-	-	الأهداف
0.00	7.96	0.45	-	-	-	-	-	-	الرؤية
0.483		0.392		0.365		معامل الارتباط R			
0.234		0.154		0.134		معامل التحديد R ²			
63.42		37.78		32.06		قيمة اختبار F			
0.000		0.000		0.000		الدلالة الإحصائية Sig.			

كشفت النتائج الموضحة بالجدول السابق عن معنوية النموذج الأول ككل، حيث بلغت قيمة (F) للنموذج (32.06) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (13.4%)، كما بلغت قيمة (Beta) لتوافر الرسالة (0.41) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما ووضحت النتائج معنوية النموذج الثاني ككل، حيث بلغت قيمة (F) للنموذج (37.78) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (15.4%)، كما بلغت قيمة (Beta) لتوافر الأهداف (0.43) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما وكشفت النتائج معنوية النموذج الثالث ككل، حيث بلغت قيمة (F) للنموذج (63.42) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (23.4%)، كما بلغت قيمة (Beta) لتوافر الرؤية (0.45) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبشكل عام يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية، وهي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) الإدارة الاستراتيجية على الاتجاهات التنظيمية للمصارف السودانية.

جدول رقم (25) ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية	نص الفرضية	الملخص
1-2	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتبني الإدارة الاستراتيجية على القيم التنظيمية للمصارف السودانية:	مدعوم كلياً

مدعوم كلياً	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتبني الرسالة على القيم التنظيمية للمصارف السودانية	
مدعوم كلياً	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتبني الأهداف على القيم التنظيمية للمصارف السودانية	
مدعوم كلياً	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتبني الرؤية على القيم التنظيمية للمصارف السودانية	
مدعوم كلياً	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتبني الإدارة الاستراتيجية على الاتجاهات التنظيمية للمصارف السودانية.	2-2
مدعوم كلياً	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتبني الرسالة على الاتجاهات التنظيمية للمصارف السودانية	
مدعوم كلياً	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتبني الأهداف على الاتجاهات التنظيمية للمصارف السودانية	
مدعوم كلياً	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتبني الرؤية على الاتجاهات التنظيمية للمصارف السودانية	

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتبني الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) على الأداء (المحور المالي، محور العمليات، محور النمو والتعلم) في المصارف السودانية، وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

للفرضية الرئيسة الثالثة وفرضياتها الفرعية أثر معنوي موجب ذو دلالة إحصائية لتبني الثقافة التنظيمية على الأداء في المصارف السودانية. ولاختبار صحة هذه الفرضيات قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار المتعدد.

وقد تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع (الأداء) بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية). كما تم الاعتماد على

(R²) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، بالإضافة إلى استخدام اختبار (F) للتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح. وكانت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية كالتالي:

1-3 الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتبني القيم التنظيمية على الأداء المالي للمصارف السودانية:

لاختبار صحة هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد، وذلك لقياس أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المالي للمصارف السودانية، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

جدول رقم (26) أثر تبني القيم التنظيمية على الأداء المالي

الأداء المالي						المتغيرات
Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	
						المتغير المستقل
-	-	-	0.00	10.12	0.55	القيم التنظيمية
0.00	10.01	0.61	-	-	-	الاتجاهات التنظيمية
0.570			0.574			معامل الارتباط R
0.325			0.330			معامل التحديد R ²
100.13			102.39			قيمة اختبار F
0.000			0.000			الدلالة الإحصائية Sig.

كشفت النتائج الموضحة بالجدول السابق عن معنوية النموذج الأول ككل، حيث بلغت قيمة (F) للنموذج (102.39) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما وبلغت قيمة

معامل التحديد (33.0%)، كما بلغت قيمة (Beta) لتبني القيم التنظيمية (0.55) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما ووضحت النتائج معنوية النموذج الثاني ككل، حيث بلغت قيمة (F) للنموذج (100.13) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (32.5%)، كما بلغت قيمة (Beta) لتبني الاتجاهات التنظيمية (0.61) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبشكل عام يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثالثة وهي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتبني الثقافة التنظيمية على الأداء المالي في المصارف السودانية.

2-3 الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتبني القيم التنظيمية على النمو والتعلم للمصارف السودانية.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد، وذلك لقياس أثر الثقافة التنظيمية على النمو والتعلم للمصارف السودانية، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

جدول رقم (27) أثر تبني القيم التنظيمية على النمو والتعلم

النمو والتعلم						المتغيرات
Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	
						المتغير المستقل
-	-	-	0.00	10.52	0.54	القيم التنظيمية
0.00	9.07	0.55	-	-	-	الاتجاهات التنظيمية
0.532			0.589			معامل الارتباط R
0.283			0.347			معامل التحديد R ²
82.20			110.58			قيمة اختبار F
0.000			0.000			الدلالة الإحصائية Sig.

كشفت النتائج الموضحة بالجدول السابق عن معنوية النموذج الأول ككل، حيث بلغت قيمة (F) للنموذج (110.58) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (34.7%)، كما بلغت قيمة (Beta) لتبني القيم التنظيمية (0.54) وهي قيمة

دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما ووضحت النتائج معنوية النموذج الثاني ككل، حيث بلغت قيمة (F) للنموذج (82.20) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (28.3%)، كما بلغت قيمة (Beta) لتبني الاتجاهات التنظيمية (0.55) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبشكل عام يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة وهي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتبني الثقافة التنظيمية على النمو والتعلم في المصارف للسودانية.

2-3 الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتبني الثقافة التنظيمية على العمليات الداخلية للمصارف السودانية.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد، وذلك لقياس أثر الثقافة التنظيمية على العمليات الداخلية للمصارف السودانية، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

جدول رقم (28) أثر تبني القيم التنظيمية على العمليات الداخلية

العمليات الداخلية						المتغيرات
Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	
						المتغير المستقل
-	-	-	0.00	9.15	0.57	القيم التنظيمية
0.00	10.38	0.68	-	-	-	الاتجاهات التنظيمية
0.584			0.536			معامل الارتباط R
0.338			0.287			معامل التحديد R ²
107.71			83.79			قيمة اختبار F
0.000			0.000			الدلالة الإحصائية Sig.

كشفت النتائج الموضحة بالجدول السابق عن معنوية النموذج الأول ككل، حيث بلغت قيمة (F) للنموذج (83.79) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما وبلغت قيمة

معامل التحديد (28.7%)، كما بلغت قيمة (Beta) لتبني القيم التنظيمية (0.57) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما ووضحت النتائج معنوية النموذج الثاني ككل، حيث بلغت قيمة (F) للنموذج (107.71) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (33.8%)، كما بلغت قيمة (Beta) لتبني الاتجاهات التنظيمية (0.68) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبشكل عام يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثالثة وهي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتبني الثقافة التنظيمية على العمليات الداخلية في المصارف السودانية.

جدول رقم (29) ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة

الفرضية	نص الفرضية	المخلص
1-3	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتبني الثقافة التنظيمية على الاداء المالي للمصارف السودانية	مدعوم كلياً
	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتبني القيم التنظيمية على الأداء المالي للمصارف السودانية	مدعوم كلياً
	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتبني الاتجاهات التنظيمية على الأداء المالي للمصارف السودانية	مدعوم كلياً
2-3	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتبني الثقافة التنظيمية على النمو والتعلم للمصارف السودانية	مدعوم كلياً
	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتبني القيم التنظيمية على النمو والتعلم للمصارف السودانية	مدعوم كلياً
	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتبني الاتجاهات التنظيمية على النمو والتعلم للمصارف السودانية	مدعوم كلياً
3-3	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتبني الثقافة التنظيمية على العمليات الداخلية للمصارف السودانية.	مدعوم كلياً
	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتبني القيم التنظيمية على العمليات الداخلية للمصارف السودانية	مدعوم كلياً
	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتبني	مدعوم كلياً

اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتبني الإدارة الاستراتيجية (الأهداف، الرسالة، الرؤية) على الأداء (المحور المالي، محور العمليات، محور النمو والتعلم) في المصارف السودانية، بوجود الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية) كمتغير وسيط يتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1-4 الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتبني الإدارة الاستراتيجية على أداء المصارف بوجود القيم التنظيمية كمتغير وسيط في المصارف السودانية وتتفرع منها:

1-1-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للرسالة على الأداء المالي بوجود القيم التنظيمية كمتغير وسيط.

لاختبار صحة الفرضية، قام الدارس بإجراء تحليل المسار، للتحقق من وجود أثر للرسالة على الأداء المالي بوجود القيم التنظيمية كمتغير وسيط في المصارف السودانية، يوضح الجدول ذلك:

جدول رقم (30) اختبار أثر الرسالة على الأداء المالي بوجود القيم التنظيمية كمتغير وسيط

الأداء المالي			المغيرات
Sig.	قيمة (T)	B	
0.139	1.48	0.108	الرسالة
0.000	8.95	0.520	القيم التنظيمية
	0.580		معامل الارتباط R
	0.336		معامل التحديد R ²
	52.59		قيمة اختبار F
	0.000		الدلالة الإحصائية Sig.
قياس حجم التأثير			
الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة اختبار	حجم التأثير	

0.000	4.25	T	0.34	التأثير الإجمالي
0.139	1.48	T	0.10	التأثير المباشر (c')
0.000	4.65	Sobel (z)	0.23	التأثير غير المباشر (ab)
		0.680		التأثير الغير مباشر / التأثير الإجمالي
		2.14		التأثير الغير مباشر / التأثير المباشر

كشفت النتائج بأن إدخال القيم التنظيمية (كمتغير مستقل) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R Square (33.6%) بزيادة قدرها (25%) مقارنة بالآثر المباشر لتبني المصارف السودانية للرسالة على الأداء المالي، كما وبلغت قيمة اختبار (F) للنموذج (52.59) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة (Beta) للرسالة (0.108) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغت قيمة (Beta) للقيم التنظيمية (0.520) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وكشفت نتائج قياس حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي (34.0%)، حيث بلغت قيمة اختبار (T) للتأثير الإجمالي (4.25) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للرسالة على الأداء المالي (10%) وكانت قيمة اختبار (T) (1.48) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغت قيمة التأثير غير المباشر (23.0%)، حيث تم استخدام اختبار سوبل (Sobel) للكشف عن معنوية التأثير غير المباشر، حيث بلغت (Z) (4.65) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، ومن هنا يمكن استنتاج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتوافر الرسالة على الاداء المالي بوجود القيم التنظيمية كمتغير وسيط. في المصارف السودانية بشكل كلي.

4-1-2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للرسالة على النمو والتعلم بوجود القيم التنظيمية كمتغير وسيط.

لاختبار صحة الفرضية، قام الدارس بإجراء تحليل المسار، للتحقيق من وجود أثر الرسالة على النمو والتعلم والقيم التنظيمية كمتغير وسيط في المصارف السودانية، يوضح الجدول ذلك:

جدول رقم (31) اختبار أثر الرسالة على النمو والتعلم بوجود القيم التنظيمية كمتغير وسيط

النمو والتعلم			المغيرات	
Sig.	قيمة (T)	B		
0.003	2.92	0.199	الرسالة	
0.000	8.96	0.487	القيم	
0.61			معامل الارتباط R	
0.37			معامل التحديد R ²	
61.6			قيمة اختبار F	
0.00			الدلالة الإحصائية Sig.	
قياس حجم التأثير				
الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة اختبار	حجم التأثير		
.0.000	5.58	T	0.41	التأثير الإجمالي
0.003	2.94	T	0.199	التأثير المباشر (c')
0.000	4.66	Sobel (z)	0.215	التأثير غير المباشر (ab)
		0.52		التأثير الغير مباشر / التأثير الإجمالي
		1.08		التأثير الغير مباشر / التأثير المباشر

كشفت النتائج بأن إدخال القيم التنظيمية (كمتغير مستقل) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R Square (37.0%) بزيادة قدرها (24%) مقارنة بالأثر المباشر لتبني المصارف السودانية للرسالة على النمو والتعلم، كما وبلغت قيمة اختبار (F) للنموذج (61.6) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة (Beta) للرسالة (0.199) وهي قيمة غير دالة

إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغت قيمة (Beta) للقيم التنظيمية (0.487) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وكشفت نتائج قياس حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي (41.0%)، حيث بلغت قيمة اختبار (T) للتأثير الإجمالي (5.58) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للرسالة على النمو والتعلم (19.9%) وكانت قيمة اختبار (T) (2.94) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغت قيمة التأثير غير المباشر (21.5%)، حيث تم استخدام اختبار سوبل (Sobel) للكشف عن معنوية التأثير غير المباشر، حيث بلغت (Z) (4.66) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، ومن هنا يمكن استنتاج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتوافر الرسالة على النمو والتعلم بوجود القيم التنظيمية كمتغير وسيط. في المصارف السودانية بشكل كلي.

3-1-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) الرسالة على العمليات الداخلية بوجود القيم التنظيمية كمتغير وسيط.

لاختبار صحة الفرضية، قام الدارس بإجراء تحليل المسار، للتحقيق من وجود أثر الرسالة على العمليات الداخلية، والقيم التنظيمية كمتغير وسيط في المصارف السودانية، يوضح الجدول ذلك: جدول رقم (32) اختبار أثر الرسالة على العمليات الداخلية بوجود القيم التنظيمية كمتغير وسيط

العمليات الداخلية			المغيرات
Sig.	قيمة (T)	B	
0.441	0.771	0.063	الرسالة
0.000	8.27	0.547	القيم
	0.54		معامل الارتباط R
	0.29		معامل التحديد R ²
	42.11		قيمة اختبار F
	0.000		الدلالة الإحصائية Sig.
قياس حجم التأثير			
Sig.	الدلالة الإحصائية	قيمة اختبار	حجم التأثير
0.000	3.45	T	0.306
			التأثير الإجمالي

0.441	0.77	T	0.06	التأثير المباشر (c')
0.000	4.55	Sobel (z)	0.24	التأثير غير المباشر (ab)
		0.79		التأثير الغير مباشر / التأثير الإجمالي
		3.81		التأثير الغير مباشر / التأثير المباشر

كشفت النتائج بأن إدخال القيم التنظيمية (كمتغير مستقل) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R Square (29.0%) بزيادة قدرها (25%) مقارنة بالأثر المباشر لتبني المصارف السودانية للرسالة على العمليات الداخلية، كما وبلغت قيمة اختبار (F) للنموذج (42.11) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة (Beta) للرسالة (0.063) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغت قيمة (Beta) للقيم التنظيمية (0.547) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وكشفت نتائج قياس حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي (30.5%)، حيث بلغت قيمة اختبار (T) للتأثير الإجمالي (5.45) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للرسالة على العمليات الداخلية (0.060) وكانت قيمة اختبار (T) (0.770) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغت قيمة التأثير غير المباشر (0.24%)، حيث تم استخدام اختبار سوبل (Sobel) للكشف عن معنوية التأثير غير المباشر، حيث بلغت (Z) (4.55) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، ومن هنا يمكن استنتاج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتوافر الرسالة على العمليات الداخلية بوجود القيم التنظيمية كمتغير وسيط. في المصارف السودانية بشكل كلي.

4-1-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتوافر الأهداف على الأداء المالي بوجود القيم التنظيمية كمتغير وسيط.

لاختبار صحة الفرضية، قام الدارس بإجراء تحليل المسار، للتحقيق من وجود أثر الأهداف على الأداء المالي، والقيم التنظيمية كمتغير وسيط في المصارف السودانية، يوضح الجدول ذلك:

جدول رقم (33) اختبار أثر الأهداف على الأداء المالي بوجود القيم التنظيمية كمتغير وسيط

الأداء المالي			المغيرات
Sig.	قيمة (T)	B	
0.066	1.844	0.133	الأهداف
0.000	8.55	0.513	القيم
0.583			معامل الارتباط R
0.340			معامل التحديد R ²
53.48			قيمة اختبار F
0.000			الدلالة الإحصائية Sig.
قياس حجم التأثير			
Sig.	الدلالة الإحصائية	قيمة اختبار	حجم التأثير
0.000	5.01	T	0.385
0.066	1.844	T	0.133
0.000	5.105	Sobel (z)	0.252
0.65			التأثير الغير مباشر / التأثير الإجمالي
1.88			التأثير الغير مباشر / التأثير المباشر

كشفت النتائج بأن إدخال القيم التنظيمية (كمتغير مستقل) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R Square (0.34%) بزيادة قدرها (23%) مقارنة بالأثر الكظمباشر لتبني المصارف السودانية للأهداف على الأداء المالي، كما وبلغت قيمة اختبار (F) للنموذج (53.48) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة (Beta) للأهداف (0.133) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغت قيمة (Beta) للقيم التنظيمية (0.513) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

كشفت نتائج قياس حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي (38.5%)، حيث بلغت قيمة اختبار (T) للتأثير الإجمالي (5.01) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للأهداف على الأداء المالي (13%) وكانت قيمة اختبار (T) (1.84) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغت قيمة التأثير غير المباشر (25%)، حيث تم استخدام اختبار سوبل (Sobel) للكشف عن معنوية التأثير غير المباشر، حيث بلغت (Z) (1.105) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، ومن هنا يمكن استنتاج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتوافر الأهداف على الأداء المالي بوجود القيم التنظيمية كمتغير وسيط. في المصارف السودانية بشكل كلي.

4-1-5 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتوافر الأهداف على النمو والتعلم بوجود القيم التنظيمية كمتغير وسيط.

لاختبار صحة الفرضية، قام الدارس بإجراء تحليل المسار، للتحقيق من وجود أثر الأهداف على النمو والتعلم، والقيم التنظيمية كمتغير وسيط في المصارف السودانية، يوضح الجدول ذلك:

جدول رقم (34) اختبار أثر الأهداف على النمو والتعلم بوجود القيم التنظيمية كمتغير وسيط

النمو والتعلم			المغيرات
Sig.	قيمة (T)	B	
0.036	2.106	0.143	الأهداف
0.000	8.833	0.496	القيم
0.600			معامل الارتباط R
0.360			معامل التحديد R ²
58.42			قيمة اختبار F
0.000			الدلالة الإحصائية Sig.
قياس حجم التأثير			
الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة اختبار	حجم التأثير	
0.000	5.32	T	التأثير الإجمالي
0.036	2.10	T	التأثير المباشر (c')
0.000	5.16	Sobel (z)	التأثير غير المباشر (ab)

	0.63	التأثير الغير مباشر / التأثير الإجمالي
	1.70	التأثير الغير مباشر / التأثير المباشر

كشفت النتائج بأن إدخال القيم التنظيمية (كمتغير مستقل) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R Square (36.0%) بزيادة قدرها (24%) مقارنة بالأثر المباشر لتبني المصارف السودانية للأهداف على النمو والتعلم، كما وبلغت قيمة اختبار (F) للنموذج (58.42) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة (Beta) للأهداف (0.143) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغت قيمة (Beta) للقيم التنظيمية (0.496) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

كشفت نتائج قياس حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي (38.7%)، حيث بلغت قيمة اختبار (T) للتأثير الإجمالي (5.32) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للأهداف على النمو والتعلم (14%) وكانت قيمة اختبار (T) (2.10) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغت قيمة التأثير غير المباشر (24%)، حيث تم استخدام اختبار سوبل (Sobel) للكشف عن معنوية التأثير غير المباشر، حيث بلغت (Z) (5.16) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، ومن هنا يمكن استنتاج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتوافر الأهداف على النمو والتعلم بوجود القيم التنظيمية كمتغير وسيط. في المصارف السودانية بشكل كلي.

4-1-6 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتوافر الأهداف على العمليات الداخلية بوجود القيم التنظيمية كمتغير وسيط.

لاختبار صحة الفرضية، قام الدارس بإجراء تحليل المسار، للتحقيق من وجود أثر الأهداف على العمليات الداخلية، والقيم التنظيمية كمتغير وسيط في المصارف السودانية، يوضح الجدول ذلك:

جدول رقم (35) اختبار أثر الأهداف على العمليات الداخلية بوجود القيم التنظيمية كمتغير وسيط

العمليات الداخلية			المغيرات
Sig.	قيمة (T)	B	
0.002	3.131	0.250	الأهداف
0.000	7.269	0.481	القيم
0.565			معامل الارتباط R
0.319			معامل التحديد R ²
48.57			قيمة اختبار F
.0000			الدلالة الإحصائية Sig.
قياس حجم التأثير			
Sig.	الدلالة الإحصائية	قيمة اختبار	حجم التأثير
0.000	5.95	T	0.487
0.002	3.13	T	0.250
0.000	4.78	Sobel (z)	0.236
0.485			التأثير الغير مباشر / التأثير الإجمالي
0.942			التأثير الغير مباشر / التأثير المباشر

كشفت النتائج بأن إدخال القيم التنظيمية (كمتغير مستقل) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R Square (31.9%) بزيادة قدرها (17%) مقارنة بالأثر المباشر لتبني المصارف السودانية للأهداف على العمليات الداخلية، كما وبلغت قيمة اختبار (F) للنموذج (48.57) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة (Beta) للأهداف (0.250) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغت قيمة (Beta) للقيم التنظيمية (0.481) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وكشفت نتائج قياس حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي (48.7%)، حيث بلغت قيمة اختبار (T) للتأثير الإجمالي (5.95) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للأهداف على العمليات الداخلية (25%) وكانت قيمة اختبار (T) (3.13)

وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغت قيمة التأثير غير المباشر (24%)، حيث تم استخدام اختبار سوبل (Sobel) للكشف عن معنوية التأثير غير المباشر، حيث بلغت (Z) (4.78) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، ومن هنا يمكن استنتاج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتوافر الأهداف على العمليات الداخلية بوجود القيم التنظيمية كمتغير وسيط. في المصارف السودانية بشكل كلي.

7-1-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتوافر الرؤية على الأداء المالي بوجود القيم التنظيمية كمتغير وسيط.

لاختبار صحة الفرضية، قام الدارس بإجراء تحليل المسار، للتحقيق من وجود أثر الرؤية على الأداء المالي، والقيم التنظيمية كمتغير وسيط في المصارف السودانية، يوضح الجدول ذلك:

جدول (36) اختبار أثر الرؤية على الأداء المالي بوجود القيم التنظيمية كمتغير وسيط

الأداء المالي			المغيرات
Sig.	قيمة (T)	B	
0.000	4.32	0.268	الرؤية
0.000	7.28	0.436	القيم
0.620			معامل الارتباط R
0.385			معامل التحديد R ²
64.90			قيمة اختبار F
0.000			الدلالة الإحصائية Sig.
قياس حجم التأثير			
الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة اختبار	حجم التأثير	
0.000	7.83	T	التأثير الإجمالي
0.000	4.32	T	التأثير المباشر (c')
0.000	5.25	Sobel (z)	التأثير غير المباشر (ab)
	0.441		التأثير الغير مباشر/ التأثير الإجمالي
	0.788		التأثير الغير مباشر/ التأثير المباشر

كشفت النتائج بأن إدخال القيم التنظيمية (كمتغير مستقل) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدر التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R Square (38.5%) بزيادة قدرها (16%) مقارنة بالأثر المباشر لتبني المصارف السودانية للرؤية على الأداء المالي، كما وبلغت قيمة اختبار (F) للنموذج (64.90) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة (Beta) للرؤية (0.268) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغت قيمة (Beta) للقيم التنظيمية (0.436) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وكشفت نتائج قياس حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي (48%)، حيث بلغت قيمة اختبار (T) للتأثير الإجمالي (7.83) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للرؤية على الأداء المالي (27%) وكانت قيمة اختبار (T) (4.32) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغت قيمة التأثير غير المباشر (22%)، حيث تم استخدام اختبار سوبل (Sobel) للكشف عن معنوية التأثير غير المباشر، حيث بلغت (Z) (5.25) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، ومن هنا يمكن استنتاج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتوافر الرؤية على الأداء المالي بوجود القيم التنظيمية كمتغير وسيط. في المصارف السودانية بشكل كلي.

8-1-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتوافر الرؤية على النمو والتعلم بوجود القيم التنظيمية كمتغير وسيط.

لاختبار صحة الفرضية، قام الدارس بإجراء تحليل المسار، للتحقيق من وجود أثر الرؤية على النمو والتعلم، والقيم التنظيمية كمتغير وسيط في المصارف السودانية، يوضح الجدول ذلك:

جدول رقم (37) اختبار أثر الرؤية على النمو والتعلم بوجود القيم التنظيمية كمتغير وسيط

النمو والتعلم			المغيرات
Sig.	قيمة (T)	B	
0.000	4.45	0.259	الرؤية
0.000	7.61	0.427	القيم
0.635			معامل الارتباط R
0.404			معامل التحديد R ²
70.20			قيمة اختبار F
0.000			الدلالة الإحصائية Sig.
قياس حجم التأثير			
الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة اختبار	حجم التأثير	
0.000	8.045	T	التأثير الإجمالي
0.000	4.45	T	التأثير المباشر (c')
0.000	5.37	Sobel (z)	التأثير غير المباشر (ab)
	0.444		التأثير الغير مباشر/ التأثير الإجمالي
	0.801		التأثير الغير مباشر/ التأثير المباشر

كشفت النتائج بأن إدخال القيم التنظيمية (كمتغير مستقل) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R Square (40%) بزيادة قدرها (16%) مقارنة بالأثر المباشر لتبني المصارف السودانية للرؤية على النمو والتعلم، كما وبلغت قيمة اختبار (F) للنموذج (70.20) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة (Beta) للرؤية (0.259) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغت قيمة (Beta) للقيم التنظيمية (0.427) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

كما وكشفت نتائج قياس حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي (47%)، حيث بلغت قيمة اختبار (T) للتأثير الإجمالي (8.05) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للرؤية على النمو والتعلم (26%) وكانت قيمة اختبار (T) (4.45) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغت قيمة التأثير غير المباشر (22%)،

حيث تم استخدام اختبار سوبل (Sobel) للكشف عن معنوية التأثير غير المباشر، حيث بلغت (Z) (5.37) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، ومن هنا يمكن استنتاج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتوافر الرؤية على النمو والتعلم بوجود القيم التنظيمية كمتغير وسيط. في المصارف السودانية بشكل كلي.

9-1-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتوافر الرؤية على العمليات الداخلية بوجود القيم التنظيمية كمتغير وسيط.

لاختبار صحة الفرضية، قام الدارس بإجراء تحليل المسار، للتحقيق من وجود أثر الرؤية على العمليات الداخلية، والقيم التنظيمية كمتغير وسيط في المصارف السودانية، يوضح الجدول ذلك:

جدول رقم (38) اختبار أثر الرؤية على العمليات الداخلية بوجود القيم التنظيمية كمتغير وسيط

العمليات الداخلية			المغيرات	
Sig.	قيمة (T)	B		
0.000	5.012	0.343	الرؤية	
0.000	6.012	0.410	القيم	
0.603			معامل الارتباط R	
0.364			معامل التحديد R ²	
59.31			قيمة اختبار F	
.0000			الدلالة الإحصائية Sig.	
قياس حجم التأثير				
Sig.	الدلالة الإحصائية	قيمة اختبار	حجم التأثير	
0.000	8.25	T	0.543	التأثير الإجمالي
0.000	5.012	T	0.343	التأثير المباشر (c')
0.000	4.789	Sobel (z)	0.199	التأثير غير المباشر (ab)
		0.366		التأثير الغير مباشر / التأثير الإجمالي
		0.579		التأثير الغير مباشر / التأثير المباشر

كشفت النتائج بأن إدخال القيم التنظيمية (كمتغير مستقل) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R Square (36%) بزيادة قدرها (11%) مقارنة بالأثر المباشر لتبني المصارف السودانية للرؤية على العمليات الداخلية، كما وبلغت قيمة اختبار (F) للنموذج (59.31) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة (Beta) للرؤية (0.343) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغت قيمة (Beta) للقيم التنظيمية (0.410) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

كما وكشفت نتائج قياس حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي (54%)، حيث بلغت قيمة اختبار (T) للتأثير الإجمالي (8.25) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للرؤية على العمليات الداخلية (34%) وكانت قيمة اختبار (T) (5.02) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغت قيمة التأثير غير المباشر (20%)، حيث تم استخدام اختبار سوبل (Sobel) للكشف عن معنوية التأثير غير المباشر، حيث بلغت (Z) (4.79) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، ومن هنا يمكن استنتاج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتوافر الرؤية على العمليات الداخلية بوجود القيم التنظيمية كمتغير وسيط. في المصارف السودانية بشكل جزئي

4-1 الفرضية الفرعية الأولى:

4-2-1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتوافر الرسالة على الأداء المالي في المصارف السودانية بوجود الاتجاهات التنظيمية كمتغير وسيط

لاختبار صحة الفرضية، قام الدارس بإجراء تحليل المسار، للتحقيق من وجود أثر الرسالة على الأداء المالي بوجود الاتجاهات التنظيمية كمتغير وسيط في المصارف السودانية، يوضح الجدول ذلك:

جدول رقم (39) أثر الرسالة على الأداء المالي بوجود الاتجاهات التنظيمية كمتغير وسيط

الأداء المالي			المغيرات
Sig.	قيمة (T)	B	
0.16	1.408	0.104	الرسالة
0.00	8.821	0.580	الاتجاهات
0.575			معامل الارتباط R
0.331			معامل التحديد R ²
51.29			قيمة اختبار F
0.000			الدلالة الإحصائية Sig.
قياس حجم التأثير			
Sig.	الدلالة الإحصائية	قيمة اختبار	حجم التأثير
0.00	4.252	T	0.342
0.16	1.408	T	0.104
0.00	4.743	Sobel (z)	0.231
0.695			التأثير الغير مباشر / التأثير الإجمالي
2.288			التأثير الغير مباشر / التأثير المباشر

كشفت النتائج بأن إدخال الاتجاهات التنظيمية (كمتغير مستقل) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R Square (33%) بزيادة قدرها (25%) مقارنة بالأثر المباشر لتبني المصارف السودانية للرسالة على الأداء المالي، كما وبلغت قيمة اختبار (F) للنموذج (51.29) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة (Beta) للرسالة (0.104) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغت قيمة (Beta) للاتجاهات التنظيمية (0.580) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

كما وكشفت نتائج قياس حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي (34%)، حيث بلغت قيمة اختبار (T) للتأثير الإجمالي (4.252) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للرسالة على الأداء المالي (10%) وكانت قيمة اختبار (T) (1.408) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغت قيمة التأثير غير

المباشر(23%)، حيث تم استخدام اختبار سوبل (Sobel) للكشف عن معنوية التأثير غير المباشر، حيث بلغت (Z) (4.743) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، ومن هنا يمكن استنتاج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتوافر الرسالة على الأداء المالي بوجود الاتجاهات التنظيمية كمتغير وسيط. في المصارف السودانية بشكل كلي.

2-2-4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتوافر الرسالة على النمو والتعلم بوجود الاتجاهات التنظيمية كمتغير وسيط.

لاختبار صحة الفرضية، قام الدارس بإجراء تحليل المسار، للتحقق من وجود أثر الرسالة على النمو والتعلم بوجود الاتجاهات التنظيمية كمتغير وسيط في المصارف السودانية، يوضح الجدول ذلك:

جدول (40) أثر الرسالة على النمو والتعلم بوجود الاتجاهات التنظيمية كمتغير وسيط

النمو والتعلم			المغيرات	
Sig.	قيمة (T)	B		
0.002	3.108	0.221	الرسالة	
0.000	7.477	0.473	الاتجاهات	
0.56			معامل الارتباط R	
0.31			معامل التحديد R ²	
47.6			قيمة اختبار F	
0.00			الدلالة الإحصائية Sig.	
قياس حجم التأثير				
الدلالة الإحصائية Sig.		قيمة اختبار	حجم التأثير	
0.000	5.581	T	0.415	التأثير الإجمالي
0.002	3.108	T	0.221	التأثير المباشر (c')
0.000	4.488	Sobel (z)	0.194	التأثير غير المباشر (ab)
0.467			التأثير الغير مباشر / التأثير الإجمالي	
0.879			التأثير الغير مباشر / التأثير المباشر	

كشفت النتائج بأن إدخال الاتجاهات التنظيمية (كمتغير مستقل) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R Square (31%) بزيادة قدرها (18%) مقارنة بالأثر المباشر لتبني المصارف السودانية للرسالة على النمو والتعلم، كما وبلغت قيمة اختبار (F) للنموذج (47.6) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة (Beta) للرسالة (0.221) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغت قيمة (Beta) للاتجاهات التنظيمية (0.473) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

كما وكشفت نتائج قياس حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي (42%)، حيث بلغت قيمة اختبار (T) للتأثير الإجمالي (5.581) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للرسالة على النمو والتعلم (22%) وكانت قيمة اختبار (T) (3.108) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغت قيمة التأثير غير المباشر (19%)، حيث تم استخدام اختبار سوبل (Sobel) للكشف عن معنوية التأثير غير المباشر، حيث بلغت (Z) (4.488) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، ومن هنا يمكن استنتاج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتوافر الرسالة على النمو والتعلم بوجود الاتجاهات التنظيمية كمتغير وسيط. في المصارف السودانية بشكل كلي.

3-2-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتوافر الرسالة على العمليات الداخلية بوجود الاتجاهات التنظيمية كمتغير وسيط

لاختبار صحة الفرضية، قام الدارس بإجراء تحليل المسار، للتحقيق من وجود أثر الرسالة على العمليات الداخلية بوجود الاتجاهات التنظيمية كمتغير وسيط في المصارف السودانية، يوضح الجدول ذلك:

جدول (41) أثر الرسالة على العمليات الداخلية بوجود الاتجاهات التنظيمية كمتغير وسيط

العمليات الداخلية			المغيرات
Sig.	قيمة (T)	B	
0.711	0.370	0.029	الرسالة
0.000	9.505	0.671	الاتجاهات
0.584			معامل الارتباط R
0.341			معامل التحديد R ²
53.70			قيمة اختبار F
0.000			الدلالة الإحصائية Sig.
قياس حجم التأثير			
الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة اختبار	حجم التأثير	
0.000	3.453	T	التأثير الإجمالي
0.711	0.370	T	التأثير المباشر (c')
0.000	4.844	Sobel (z)	التأثير غير المباشر (ab)
	0.903		التأثير الغير مباشر / التأثير الإجمالي
	9.384		

كشفت النتائج بأن إدخال الاتجاهات التنظيمية (كمتغير مستقل) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R Square (34%) بزيادة قدرها (29%) مقارنة بالأثر المباشر لتبني المصارف السودانية للرسالة على العمليات الداخلية، كما وبلغت قيمة اختبار (F) للنموذج (53.70) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة (Beta) للرسالة (0.029) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغت قيمة (Beta) للاتجاهات التنظيمية (0.671) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

كما وكشفت نتائج قياس حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي (31%)، حيث بلغت قيمة اختبار (T) للتأثير الإجمالي (3.453) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للرسالة على العمليات الداخلية (29%) وكانت قيمة اختبار (T) (0.370) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغت قيمة التأثير غير

المباشر(28%)، حيث تم استخدام اختبار سوبل (Sobel) للكشف عن معنوية التأثير غير المباشر، حيث بلغت (Z) (4.844) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، ومن هنا يمكن استنتاج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتوافر الرسالة على العمليات الداخلية بوجود الاتجاهات التنظيمية كمتغير وسيط. في المصارف السودانية بشكل كلي.

4-2-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتوافر الأهداف على الأداء المالي بوجود الاتجاهات التنظيمية كمتغير وسيط.

لاختبار صحة الفرضية، قام الدارس بإجراء تحليل المسار، للتحقق من وجود أثر الأهداف على الأداء المالي بوجود الاتجاهات التنظيمية كمتغير وسيط في المصارف السودانية، يوضح الجدول ذلك:

جدول (42) أثر الأهداف على الأداء المالي بوجود الاتجاهات التنظيمية كمتغير وسيط

الأداء المالي			المغيرات
Sig.	قيمة (T)	B	
0.045	2.014	0.145	الأهداف
0.000	8.482	0.562	الاتجاهات
0.581			معامل الارتباط R
0.337			معامل التحديد R ²
52.82			قيمة اختبار F
0.000			الدلالة الإحصائية Sig.
قياس حجم التأثير			
الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة اختبار	حجم التأثير	
0.000	5.013	T	التأثير الإجمالي
0.003	2.014	T	التأثير المباشر (c')
0.000	4.954	Sobel (z)	التأثير غير المباشر (ab)
	0.622		التأثير الغير مباشر / التأثير الإجمالي
	1.650		التأثير الغير مباشر / التأثير المباشر

كشفت النتائج بأن إدخال الاتجاهات التنظيمية (كمتغير مستقل) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R Square (34%) بزيادة قدرها (23%) مقارنة بالأثر المباشر لتبني المصارف السودانية للأهداف على الأداء المالي، كما وبلغت قيمة اختبار (F) للنموذج (52.82) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة (Beta) للأهداف (0.145) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغت قيمة (Beta) للاتجاهات التنظيمية (0.562) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

كما وكشفت نتائج قياس حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي (39%)، حيث بلغت قيمة اختبار (T) للتأثير الإجمالي (5.013) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للأهداف على النمو والتعلم (15%) وكانت قيمة اختبار (T) (2.014) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغت قيمة التأثير غير المباشر (24%)، حيث تم استخدام اختبار سوبل (Sobel) للكشف عن معنوية التأثير غير المباشر، حيث بلغت (Z) (4.954) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، ومن هنا يمكن استنتاج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتوافر الأهداف على الأداء المالي بوجود الاتجاهات التنظيمية كمتغير وسيط. في المصارف السودانية بشكل كلي.

نجد معنوية التأثير المباشر وغير المباشر يتضح للدارس بأن الاتجاهات التنظيمية تتوسط بشكل كلي العلاقة ما بين الأهداف والأداء المالي.

4-2-5 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتوافر الأهداف على النمو والتعلم بوجود الاتجاهات التنظيمية كمتغير وسيط.

لاختبار صحة الفرضية، قام الدارس بإجراء تحليل المسار، للتحقيق من وجود أثر الأهداف على النمو والتعلم للاتجاهات التنظيمية كمتغير وسيط في المصارف السودانية، يوضح الجدول ذلك:

جدول (43) اختبار فرضية أثر الأهداف على النمو والتعلم بوجود الاتجاهات التنظيمية كمتغير وسيط

النمو والتعلم			المغيرات
Sig.	قيمة (T)	B	
0.010	2.58	0.181	الأهداف
0.000	7.441	0.480	الاتجاهات
0.552			معامل الارتباط R
0.305			معامل التحديد R ²
45.55			قيمة اختبار F
0.000			الدلالة الإحصائية Sig.
قياس حجم التأثير			
Sig.	الدلالة الإحصائية	قيمة اختبار	حجم التأثير
0.000	5.322	T	0.387
0.010	2.581	T	0.181
0.000	4.713	Sobel (z)	0.205
0.530			التأثير الغير مباشر / التأثير الإجمالي
1.130			التأثير الغير مباشر / التأثير المباشر

كشفت النتائج بأن إدخال الاتجاهات التنظيمية (كمتغير مستقل) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R Square (30%) بزيادة قدرها (18%) مقارنة بالأثر المباشر لتبني المصارف السودانية للأهداف على النمو والتعلم، كما وبلغت قيمة اختبار (F) للنموذج (45.55) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة (Beta) للأهداف (0.181) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغت قيمة (Beta) للاتجاهات التنظيمية (0.480) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما وكشفت نتائج قياس حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي (39%)، حيث بلغت قيمة اختبار (T) للتأثير الإجمالي (5.322) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للأهداف على النمو والتعلم (18%) وكانت قيمة اختبار (T) (2.581)

وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغت قيمة التأثير غير المباشر (21%)، حيث تم استخدام اختبار سوبل (Sobel) للكشف عن معنوية التأثير غير المباشر، حيث بلغت (Z) (4.713) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، ومن هنا يمكن استنتاج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتوافر الأهداف على النمو والتعلم بوجود الاتجاهات التنظيمية كمتغير وسيط. في المصارف السودانية بشكل كلي.

6-2-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتوافر الأهداف على العمليات الداخلية بوجود الاتجاهات التنظيمية كمتغير وسيط.

لاختبار صحة الفرضية، قام الدارس بإجراء تحليل المسار، للتحقق من وجود أثر الأهداف على لعمليات الداخلية الاتجاهات التنظيمية كمتغير وسيط في المصارف السودانية، يوضح الجدول ذلك:

جدول (44) اختبار فرضية أثر الأهداف على العمليات الداخلية بوجود الاتجاهات التنظيمية كمتغير وسيط

العمليات الداخلية			المغيرات
Sig.	قيمة (T)	B	
0.003	3.00	0.230	الأهداف
0.000	8.55	0.600	الاتجاهات
0.607			معامل الارتباط R
0.368			معامل التحديد R ²
60.45			قيمة اختبار F
0.000			الدلالة الإحصائية Sig.
قياس حجم التأثير			
Sig.	الدلالة الإحصائية	قيمة اختبار	حجم التأثير
0.000	5.955	T	0.487
0.003	3.005	T	0.230
0.000	4.968	Sobel (z)	0.256
0.527			التأثير الغير مباشر / التأثير الإجمالي
1.116			التأثير الغير مباشر / التأثير المباشر

كشفت النتائج بأن إدخال الاتجاهات التنظيمية (كمتغير مستقل) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R Square (37%) بزيادة قدرها (22%) مقارنة بالأثر المباشر لتبني المصارف السودانية للأهداف على العمليات الداخلية، كما وبلغت قيمة اختبار (F) للنموذج (60.45) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة (Beta) للأهداف (0.230) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغت قيمة (Beta) للاتجاهات التنظيمية (0.600) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

كما وكشفت نتائج قياس حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي (49%)، حيث بلغت قيمة اختبار (T) للتأثير الإجمالي (5.955) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للأهداف على العمليات الداخلية (23%) وكانت قيمة اختبار (T) (3.005) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغت قيمة التأثير غير المباشر (26%)، حيث تم استخدام اختبار سوبل (Sobel) للكشف عن معنوية التأثير غير المباشر، حيث بلغت (Z) (4.968) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، ومن هنا يمكن استنتاج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتوافر الأهداف على العمليات الداخلية بوجود الاتجاهات التنظيمية كمتغير وسيط. في المصارف السودانية بشكل كلي.

4-2-7 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتوافر الرؤية على الأداء المالي بوجود الاتجاهات التنظيمية كمتغير وسيط.

لاختبار صحة الفرضية، قام الدارس بإجراء تحليل المسار، للتحقيق من وجود أثر الرؤية على الأداء المالي للاتجاهات التنظيمية كمتغير وسيط في المصارف السودانية، يوضح الجدول ذلك:

جدول (45) اختبار فرضية أثر الرؤية على الأداء المالي بوجود الاتجاهات التنظيمية كمتغير

وسيط

الأداء المالي			المغيرات
Sig.	قيمة (T)	B	
0.000	4.209	0.265	الرؤية

0.000	7.070	0.477	الاتجاهات	
0.615			معامل الارتباط R	
0.378			معامل التحديد R ²	
62.94			قيمة اختبار F	
0.000			الدلالة الإحصائية Sig.	
قياس حجم التأثير				
الدلالة الإحصائية Sig.		قيمة اختبار	حجم التأثير	
0.000	7.838	T	0.480	التأثير الإجمالي
0.000	4.209	T	0.265	التأثير المباشر (c')
0.000	5.264	Sobel (z)	0.215	التأثير غير المباشر (ab)
		0.448	التأثير الغير مباشر / التأثير الإجمالي	
		0.812	التأثير الغير مباشر / التأثير المباشر	

كشفت النتائج بأن إدخال الاتجاهات التنظيمية (كمتغير مستقل) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R Square (38%) بزيادة قدرها (15%) مقارنة بالأثر المباشر لتبني المصارف السودانية للرؤية على الأداء المالي، كما وبلغت قيمة اختبار (F) للنموذج (62.94) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة (Beta) للرؤية (0.265) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغت قيمة (Beta) للاتجاهات التنظيمية (0.477) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

كما وكشفت نتائج قياس حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي (48%)، حيث بلغت قيمة اختبار (T) للتأثير الإجمالي (7.838) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للرؤية على الأداء المالي (27%) وكانت قيمة اختبار (T) (4.209) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغت قيمة التأثير غير المباشر (22%)، حيث تم استخدام اختبار سوبل (Sobel) للكشف عن معنوية التأثير غير المباشر، حيث بلغت (Z) (5.264) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، ومن

هنا يمكن استنتاج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتوافر الرؤية على الأداء المالي بوجود الاتجاهات التنظيمية كمتغير وسيط. في المصارف السودانية بشكل جزئي.

4-2-8 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتوافر الرؤية على النمو والتعلم بوجود الاتجاهات التنظيمية كمتغير وسيط.

لاختبار صحة الفرضية، قام الدارس بإجراء تحليل المسار، للتحقيق من وجود أثر الرؤية على النمو والتعلم والاتجاهات التنظيمية كمتغير وسيط في المصارف السودانية، يوضح الجدول ذلك: جدول (46) اختبار فرضية أثر الرؤية على النمو والتعلم بوجود الاتجاهات التنظيمية كمتغير وسيط

النمو والتعلم			المغيرات
Sig.	قيمة (T)	B	
0.000	4.694	0.287	الرؤية
0.000	6.059	0.396	الاتجاهات
0.593			معامل الارتباط R
0.352			معامل التحديد R ²
56.27			قيمة اختبار F
0.000			الدلالة الإحصائية Sig.
قياس حجم التأثير			
Sig.	الدلالة الإحصائية	قيمة اختبار	حجم التأثير
0.000	8.045	T	0.466
0.000	4.694	T	0.287
0.000	4.798	Sobel (z)	0.179
		0.384	التأثير الغير مباشر / التأثير الإجمالي
		0.623	التأثير الغير مباشر / التأثير المباشر

كشفت النتائج بأن إدخال الاتجاهات التنظيمية (كمتغير مستقل) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R Square (35%) بزيادة قدرها (11%) مقارنة بالأثر المباشر لتبني المصارف السودانية للرؤية على النمو والتعلم، كما وبلغت

قيمة اختبار (F) للنموذج (56.27) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة (Beta) للرؤية (0.287) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغت قيمة (Beta) للاتجاهات التنظيمية (0.396) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

كما وكشفت نتائج قياس حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي (47%)، حيث بلغت قيمة اختبار (T) للتأثير الإجمالي (8.045) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للرؤية علان النمو والتعلم (29%) وكانت قيمة اختبار (T) (4.694) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغت قيمة التأثير غير المباشر (18%)، حيث تم استخدام اختبار سوبل (Sobel) للكشف عن معنوية التأثير غير المباشر، حيث بلغت (Z) (4.798)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، ومن هنا يمكن استنتاج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتوافر الرؤية على الأداء المالي بوجود الاتجاهات التنظيمية كمتغير وسيط. في المصارف السودانية بشكل جزئي.

9-2-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتوافر الرؤية على العمليات الداخلية بوجود الاتجاهات التنظيمية كمتغير وسيط.

لاختبار صحة الفرضية، قام الدارس بإجراء تحليل المسار، للتحقيق من وجود أثر الرؤية على العمليات الداخلية للاتجاهات التنظيمية كمتغير وسيط في المصارف السودانية، يوضح الجدول ذلك:

جدول (47) اختبار أثر الرؤية على العمليات الداخلية للاتجاهات التنظيمية كمتغير وسيط

العمليات الداخلية			المغيرات
Sig.	قيمة (T)	B	
0.000	4.548	0.305	الرؤية
0.000	7.307	0.525	الاتجاهات
0.633			معامل الارتباط R
0.401			معامل التحديد R ²
69.29			قيمة اختبار F
0.000			الدلالة الإحصائية Sig.
قياس حجم التأثير			

الدلالة الإحصائية Sig.		قيمة اختبار	حجم التأثير	
0.000	8.250	T	0.543	التأثير الإجمالي
0.000	4.548	T	0.305	التأثير المباشر (c')
0.000	5.361	Sobel (z)	0.237	التأثير غير المباشر (ab)
		0.437		التأثير الغير مباشر / التأثير الإجمالي
		0.776		التأثير الغير مباشر / التأثير المباشر

كشفت النتائج بأن إدخال الاتجاهات التنظيمية (كمتغير مستقل) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R Square (40%) بزيادة قدرها (15%) مقارنة بالأثر المباشر لتبني المصارف السودانية للرؤية على العمليات الداخلية، كما بلغت قيمة اختبار (F) للنموذج (69.29) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة (Beta) للرؤية (0.305) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغت قيمة (Beta) للاتجاهات التنظيمية (0.525) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

كما وكشفت نتائج قياس حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي (54%)، حيث بلغت قيمة اختبار (T) للتأثير الإجمالي (8.250) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للرؤية على العمليات الداخلية (31%) وكانت قيمة اختبار (T) (4.548) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغت قيمة التأثير غير المباشر (24%)، حيث تم استخدام اختبار سوبل (Sobel) للكشف عن معنوية التأثير غير المباشر، حيث بلغت (Z) (5.361)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، ومن هنا يمكن استنتاج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتوافر الرؤية على العمليات الداخلية بوجود الاتجاهات التنظيمية كمتغير وسيط. في المصارف السودانية بشكل جزئي.

جدول رقم (48) ملخص نتائج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الرابعة

التعليق	حجم التأثير (%)			القدرة التفسيرية (%)			الفرضية	
	غير المباشر	المباشر	الإجمالي	مقدار الزيادة	المعدل	الأساسي		
تتوسط القيم التنظيمية العلاقة بين								
								1-1
الإدارة الاستراتيجية والأداء								
توسط كلي	23.0	10.0	34.0	25	33.6	8.0	الرسالة على الأداء المالي	1-1-4
توسط كلي	21.5	19.9	0.41	24	0.37	0.13	الرسالة على النمو والتعلم	2-1-4
توسط جزئي	24.0	0.06	30.6	25	0.29	0.54	الرسالة على العمليات الداخلية	3-1-4
توسط جزئي	25.2	13.3	38.5	23	34.4	0.11	الأهداف على الأداء المالي	4-1-4
توسط كلي	24.0	39.0	38.5	24	36.0	0.12	الأهداف على النمو والتعلم	5-1-4
توسط كلي	23.6	25.0	48.7	17	32.9	0.15	الأهداف على العمليات الداخلية	6-1-4
توسط جزئي	22.5	26.8	48	16	38.5	0.23	الرؤية على الأداء المالي	7-1-4
توسط جزئي	20.7	25.9	46.6	16	40.4	0.24	الرؤية على النمو والتعلم	8-1-4
توسط جزئي	19.9	34.3	54.3	11	36.7	0.25	الرؤية على العمليات الداخلية	9-1-4
تتوسط الاتجاهات التنظيمية العلاقة بين								
								2-4
الإدارة الاستراتيجية والأداء								
توسط جزئي	23.1	10.4	34.2	25.0	33.1	8.00	الرسالة على الأداء المالي	1-2-4
توسط كلي	19.4	22.1	41.5	18	31.0	13.0	الرسالة على النمو والتعلم	2-2-4
توسط جزئي	27.6	2.09	30.6	29	34.1	5.00	الرسالة على العمليات الداخلية	3-2-4
توسط جزئي	24.0	14.5	38.5	23	33.7	11.0	الأهداف على الأداء المالي	4-2-4
توسط جزئي	20.5	18.1	38.7	18	30.5	12.0	الأهداف على النمو والتعلم	5-2-4
توسط كلي	25.6	23.0	48.7	22	36.8	15.0	الأهداف على العمليات الداخلية	6-2-4
توسط جزئي	21.5	26.5	48.0	15	37.8	23.0	الرؤية على الأداء المالي	7-2-4
توسط جزئي	17.9	28.7	46.6	11	35.2	24.0	الرؤية على النمو والتعلم	8-2-4
توسط جزئي	23.7	30.5	54.3	15	40.1	25.0	الرؤية على العمليات الداخلية	9-2-4

مناقشة النتائج والتوصيات

تمهيد:

على ضوء الدراسة النظرية وما اشتملت عليه من أدبيات ودراسات سابقة حول أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المصارف السودانية، بالإضافة إلى التحليل الإحصائي الذي تم إجراؤه في الفصل الثالث والرابع على البيانات التي تم التوصل إليها عن طريق الدراسة الميدانية، حيث قام الباحث بجمع استبيانات الدراسة من المصارف السودانية العاملة في ولاية الخرطوم، ومن ثم تفريغها وإجراء العمليات الإحصائية المناسبة عليها، فإن هذا الفصل يتناول عرضاً مجمالاً للنتائج التي توصل إليها الباحث، كإجابة عن الأسئلة التي طرحها والتي مثلت مشكلة الدراسة وكذلك الإجابة على الفرضيات التي بنيت عليها، وفي ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية قام الباحث بتقديم التوصيات والمقترحات اللازمة التي من شأنها مساعدة الإدارة العليا بالاستفادة من تطبيق الإدارة الاستراتيجية وربطها بالثقافة التنظيمية للارتقاء بالمصارف وتطويرها.

وعرض تأثيرات الدراسة النظرية والتطبيقية ومحددات الدراسة وتوصياتها والدراسات المستقبلية.

نتائج الدراسة النظرية:

1. تعد الإدارة الاستراتيجية محوراً أساسياً وعملية ديناميكية خلاقية، وأن المنظمة التي تسعى لبناء استراتيجية متميزة تضمن النمو والبقاء وتحسين وتطوير الأداء.
2. تمثل الإدارة الاستراتيجية أهمية قصوى باعتبارها المسؤولة عن توظيف امكانيات المصارف وتكيفها مع البيئة الخارجية المحيطة بها.
3. يعتبر الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، ويتمحور حول وجود المنظمة من عدمها.
4. يمثل الأداء القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية وعنصر محوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الاستراتيجية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال.

5. تتميز مقاييس الأداء غير مالية أنها مقاييس عملية تساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب لتحسين الأداء لارتباطها الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية لتحسين الأداء في مختلف جوانبه.
6. تعد الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها.
7. تشكل الثقافة التنظيمية إحدى الموجودات غير الملموسة والتي لن تتجه إليها أنظر الباحثين للاخضاعها للتقييم المحاسبي، حيث تسهم في تنمية وقدرات وتطوير الأداء.

نتائج الدراسة الميدانية:

1. لتبني الإدارة الاستراتيجية في المصارف السودانية العاملة في ولاية الخرطوم
- أظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد العينة على أن الإدارة بالمصرف تحقيق الريادة في تقديم الخدمات، وتعمل على تعزيز وتطوير قدرات العاملين، وأن هنالك 158 فرداً موافقون على أن برامج التدريب في المصرف مصممة لتطوير كفاءة أداء العاملين وهذا يساعد في تطوير وتحسين الأداء بالمصارف السودانية، كما أوضحت أن وضع الرسالة والأهداف والاستراتيجيات يتطلب مناقشات عديدة بين المدراء الاستراتيجيين وهذا يتطلب وقتاً كبيراً وهو غير متوفر لدى معظمهم. كما أظهرت نتائج الدراسة أن أهداف المصرف معلومة لدى معظم العاملين في المصرف مما ساعد على تحسين الأداء بالمصرف، وبضرورة اخضاع كافة المدراء علمستوبالمنظمة الدوراً تدريبية متخصصة في أساليب الإدارة الاستراتيجية، وضرورة إشراك كافة المستويات على اختلافها في عملية تنفيذ الاستراتيجيات.
- وبشكل عام أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الاستراتيجية وأداء المصارف السودانية حيث نجد أن احتمال الدلالة الاحصائية على أسئلة الفرضية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي فإن الفرضية الأولى والتي نصت على أن هنالك علاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المصارف السودانية قد تحققت.

2. تبني المصارف السودانية العاملة بولاية الخرطوم للثقافة التنظيمية

أشارت نتائج الدراسة إلى موافقة أفراد العينة على وجود توجد علاقة ايجابية بين كل بعد من أبعاد الإدارة الاستراتيجية (الرسالة والأهداف والرؤية) والأداء على الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) ولها تأثير ايجابي على الثقافة التنظيمية، نحو ترسيخ علاقات عمل طيبة مع رؤسائهم، وتوفير أحدث التقنيات المتقدمة.

توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) على الأداء (المحور المالي، محور العمليات، محور النمو والتعلم).

القيم التنظيمية تتوسط العلاقة بين الرسالة على الأداء المالي والنمو والتعلم، الا أنها لا تتوسط العلاقة بين الرسالة العمليات الداخلية. وكذلك تتوسط العلاقة بين الأهداف النمو والتعلم والعمليات الداخلية، الا أنها لا تتوسط العلاقة بين الأهداف المالي.

الاتجاهات التنظيمية تتوسط العلاقة بين الرسالة على النمو والتعلم، الا أنها لا تتوسط العلاقة بين الرسالة الأداء المالي والعمليات الداخلية. كما تتوسط العلاقة الأهداف والعمليات الداخلية، الا أنها لا تتوسط العلاقة بين الأداء المالي، والنمو والتعلم. الاتجاهات تتوسط العلاقة بين الرؤية والأداء المالي، والنمو والتعلم، والعمليات الداخلية.

تؤكد الدراسة على وجود فروق معنوية بين الثقافة التنظيمية وأداء المصارف السودانية، حيث نجد ان احتمال الدلالة الاحصائية على اسئلة الفرضية (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي فأن الفرضية الثانية والتي نصت على ان هنالك علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المصارف السودانية قد تحققت.

3. مستوى الأداء في المصارف السودانية العاملة في ولاية الخرطوم.

لقد أوضحت نتائج الدراسة موافقة أفراد العينة على اهتمام المصارف بتحسين أدائها، وذلك من خلال دورات التدريب مصممة لتطوير كفاءة أداء العاملين، كما أشارت النتائج إلى موافقة أفراد العينة على توفير أعلى درجة ممكنة من الجودة في أداء الخدمات المصرفية، وكذلك بينت النتائج موافقة أفراد العينة على وجود اهتمام المصارف بتوفير الخدمات المصرفية للعملاء من خلال دراسة المصرف لاحتياجات ورغبات العملاء، وتركز المصارف تحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء بكفاءة وفعالية.

وبشكل عام فقد اظهرت نتائج الدراسة بأن الأداء للمصارف السودانية العاملة في ولاية الخرطوم كان عالياً ، مما يؤكد على أن المصارف تستغل الموارد والامكانيات المتاحة بكفاءة عالية. ويفسر الباحث النتيجة أن برامج التدريب بالمصرف مصممة لتطوير كفاءة أداء العاملين.

مناقشة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة:

1. العلاقة بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية والأداء

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتبني الإدارة الاستراتيجية على أداء المصارف السودانية، علاقة ايجابية بين (الرسالة والأهداف والرؤية) والأداء (المحور المالي، والنمو والتعلم، والعمليات الداخلية) حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود دلالة إحصائية لتبني الإدارة الاستراتيجية على المحور المالي للمصارف السودانية، وكانت هذه النتيجة مدعومة كلياً ، حيث كان هناك أثر إيجابي للإدارة الاستراتيجية على المحور المالي، حيث يمكن استغلال الموارد والامكانيات المتاحة بكفاءة عالية، واستخدام آليات فعالة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي، وتسعى الإدارة إلى تعظيم ثروة المساهمين. يسع المصرف لتخفيض النفقات غير المباشرة التي تحمل عبئاً على أنشطة المصرف. هذا يدل على وجود علاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء.

كما افرزت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتبني الإدارة الاستراتيجية على النمو والتعلم للمصارف السودانية، وكانت هذه النتيجة مدعومة كلياً ، حيث كان هناك أثر إيجابي للإدارة الاستراتيجية على المحور المالي، وأن برامج التدريب بالمصارف مصممة لتطوير كفاءة أداء العاملين، ويتم توفيراً على درجة ممكنة من الجودة لخدمات المصرفية، كما يوجد أثر إيجابي لحملات الترويج التي تقوم بها المصارف في استقطاب أعداد جديدة من العملاء.

كما افرزت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتبني الإدارة الاستراتيجية على النمو والتعلم للمصارف السودانية، وكانت هذه النتيجة مدعومة كلياً ، يقدم المصرف برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين. كما يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية خاصة ومفيدة للعمل. ويشجع المصرف الموظفين على تقديم مقترحات لتحسين العمل. كذلك يوجد بالمصرف موظفون ذوو قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول وتطوير الأداء موزعون على أقسام مختلفة.

ومن خلال الاعتماد على النقاط السابقة يشير الباحث إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتبني الإدارة الاستراتيجية على الأداء للمصارف السودانية. وجاءت نتائج هذه الدراسة متوافقة مع الدراسات السابقة مثل دراسة (نادية، 1997) ودراسة (حسن، 2011) مع دراسة (ناهد، 2014) وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية على تطوير الأداء ببناء الرؤية والرسالة والأهداف وتدعيم وتقوية مراكزها التنافسية بشكل عام.

2. العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتبني الإدارة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية)، على المصارف السودانية العاملة في ولاية الخرطوم، أشارت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية على القيم التنظيمية في المصارف السودانية العاملة في ولاية الخرطوم، وكانت هذه النتيجة مدعومة كلياً، حيث كان هناك أثر إيجابي للرسالة والأهداف والرؤية على القيم التنظيمية، ويرجع الباحث ذلك إلى القيم التي تحكم الطريقة التي يؤدي بها العمل في المصرف واضحة، وأن للعاملين بالمصرف شعور بالرضا الوظيفي، كما وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية على الاتجاهات التنظيمية في المصارف السودانية العاملة في ولاية الخرطوم، وكانت هذه النتيجة مدعومة كلياً، حيث كان هناك أثر إيجابي للرسالة والأهداف والرؤية على الاتجاهات التنظيمية، وجاءت نتائج هذه الدراسات السابقة عدم وجود دراسات تناولت أثر الإدارة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية.

3. العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء

أشارت نتائج الدراسة الحالية وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتبني الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) على الأداء (المحور المالي، محور العمليات، محور النمو والتعلم) التي تشمل أبعاد الأداء، في المصارف السودانية العاملة في ولاية الخرطوم، حيث أفرزت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتبني الثقافة التنظيمية على الأداء المالي في المصارف السودانية العاملة في ولاية الخرطوم، وكانت هذه النتيجة مدعومة كلياً، حيث كان هناك أثر إيجابي للقيم التنظيمية والاتجاهات التنظيمية على

الأداء المالي، ويرجع الباحث ذلك إلى القيم التي تحكم الطريقة التي يؤدي بها العمل في المصرف واضحة، تسعى لخلق ثقافة تنظيمية داخل المنظمة لدعم الإدارة الاستراتيجية وأداء المصارف مما يكون لهما أثر كبير في رضا العاملين والعملاء.

أوضحت نتائج الدراسة جود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتبني الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) على الأداء (المحور المالي، محور العمليات، محور النمو والتعلم) التي تشمل أبعاد الأداء، في المصارف السودانية العاملة في ولاية الخرطوم، حيث أفرزت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتبني الثقافة التنظيمية على محور النمو والتعلم، في المصارف السودانية العاملة في ولاية الخرطوم، وكانت هذه النتيجة مدعومة كلياً، حيث كان هناك أثر إيجابي للقيم التنظيمية والاتجاهات التنظيمية على النمو والتعلم، ويرجع الباحث ذلك إلى كما أن القيم التي تحكم سلوك العاملين محددة بوضوح

أشارت نتائج الدراسة جود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتبني الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) على الأداء (المحور المالي، محور العمليات، محور النمو والتعلم) التي تشمل أبعاد الأداء، في المصارف السودانية العاملة في ولاية الخرطوم، حيث أفرزت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتبني الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية) على العمليات الداخلية، في المصارف السودانية العاملة في ولاية الخرطوم، وكانت هذه النتيجة مدعومة كلياً، حيث كان هناك أثر إيجابي للقيم التنظيمية والاتجاهات التنظيمية على العمليات الداخلية، ويرجع الباحث ذلك إلى القيم الإيجابية التي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية

أشارت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتبني الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) على الأداء (المحور المالي، محور العمليات، محور النمو والتعلم) التي تشمل أبعاد الأداء، في المصارف السودانية العاملة في ولاية الخرطوم، حيث أفرزت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتبني الثقافة التنظيمية (الاتجاهات) على الأداء المالي في المصارف السودانية العاملة في ولاية الخرطوم، وكانت هذه النتيجة مدعومة كلياً، حيث كان هناك أثر إيجابي للاتجاهات التنظيمية على الأداء المالي، ويرجع الباحث ذلك إلى يتجه الموظفون نحو ترسيخ علاقات

عمل طيبة مع رؤسائهم، وتسود الثقة المتبادلة بين إدارة المصرف والموظفين، وتفوض الإدارة صلاحياتها للمرؤسين.

حيث أفرزت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتبني الثقافة التنظيمية (الاتجاهات) على النمو والتعلم في المصارف السودانية العاملة في ولاية الخرطوم، وكانت هذه النتيجة مدعومة كلياً، حيث كان هناك أثر ايجابي للاتجاهات التنظيمية على النمو والتعلم، ويرجع الباحث ذلك إلى توفير الإدارة بشكل مستمر لأحدث التقنيات المتقدمة،

حيث أفرزت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتبني الثقافة التنظيمية (الاتجاهات) على العمليات الداخلية في المصارف السودانية العاملة في ولاية الخرطوم، وكانت هذه النتيجة مدعومة كلياً، حيث كان هناك أثر ايجابي للاتجاهات التنظيمية على العمليات الداخلية، ويرجع الباحث ذلك إلى سعي الإدارة لتعزيز وتطوير قدرات العاملين، والرغبة لدى العاملين في تغيير وتطوير العمل.

أظهرت نتائج دراسة (أحمد، 2008) وجود علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية والأداء وهذا يدل على هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء، وأن القيم الإيجابية التي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية

أما أشارت دراسة (ناصر، 2012) كيفية تشخيص أدوارها الحديثة واستثمارها واغتنامها في تعزيز أنشطة المنظمة و ارتفاع مستوى متغير القيم التنظيمية بوصفه أحد الأبعاد الأكثر شيوعاً ودعماً للثقافة التنظيمية مما يدل عن وجود قيم مشتركة تحكم نهج وسلوك العمل، وأن الإدارة تفوض صلاحياتها للمرؤسين وتوفر أحدث التقنيات المتقدمة.

4. الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين تبني الإدارة الاستراتيجية والأداء

لقد قام الباحث بالتحقق من مجموعة من النقاط بعد إجراء التحليل الإحصائي على البيانات وذلك من أجل التحقق من أن الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) تلعب الدور الوسيط في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية (الرسالة والأهداف والرؤية) والأداء (الأداء المالي، النمو والتعلم، والعمليات الداخلية)، وذلك في المصارف السودانية العاملة في ولاية الخرطوم، والتي يمكن سردها في النقاط التالية، والتي تم الاعتماد على معنوية الدلالة الإحصائية للتأثير المباشر وغير المباشر في العلاقات للحكم على نوع التوسط في العلاقة (توسط كلي، توسط جزئي، لا يوجد توسط)، ولقد بينت نتائج الدراسة بأن القيم

التنظيمية تتوسط العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية (الرسالة والأهداف والرؤية) والأداء (الأداء المالي، النمو والتعلم، والعمليات الداخلية)، حيث كانت هذه النتيجة مدعومة كلياً، حيث توسط القيم التنظيمية بشكل كلي العلاقة بين كل من (الرسالة، والأهداف) للإدارة الاستراتيجية والأداء المالي والنمو والتعلم، بينما توسط القيم التنظيمية العلاقة بشكل جزئي بين (الرسالة والأهداف والرؤية) الإدارة الاستراتيجية والعمليات الداخلية والأداء المالي، . وكذلك بين (الرسالة والأهداف والرؤية) الإدارة الاستراتيجية والنمو والتعلم والعمليات الداخلية، إلا أنها لا تتوسط العلاقة بين الأهداف والأداء المالي.

ولقد بينت نتائج الدراسة بأن الاتجاهات التنظيمية تتوسط العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية (الرسالة والأهداف والرؤية) والأداء (الأداء المالي، النمو والتعلم، والعمليات الداخلية)، حيث كانت هذه النتيجة مدعومة جزئياً حيث توسط الاتجاهات التنظيمية بشكل جزئي العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية (الرسالة، الأهداف) والأداء بأبعاده (الأداء المالي والعمليات الداخلية)، وكذلك العلاقة بين بين الإدارة الاستراتيجية (الرسالة، الأهداف) على النمو والتعلم، والاتجاهات تتوسط العلاقة بين الرؤية والأداء المالي، والنمو والتعلم، والعمليات الداخلية.

رابعاً: التوصيات:

بناء على النتائج السابقة التي توصل إليها الباحث من خلال الدراسة الميدانية والتحليل الاحصائي، والتي كشفت أن هناك أثر للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المصارف السودانية العاملة في ولاية الخرطوم، وسعيًا للإرتقاء بمستوى الأداء في المصارف السودانية، يمكن صياغة مجموعة من التوصيات تم التوصل إليها فيما يلي:

1. ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالإدارة الاستراتيجية لما تجده من آثار واضحة على أداء المصرف واستمراره، وهذا ما أكدت عليه هذه الدراسة ودراسات سابقة درست العلاقة ما بين الإدارة استراتيجية والأداء في المصارف.

2. الاهتمام بالعاملين لتعزيز وتطوير قدراتهم مما يضمن للبنوك تحقيق أداء فعال يمكنها من التفوق على منافسيها.

3. المساهمة في معرفة أهمية الثقافة التنظيمية في المصارف السودانية ودورها في دعم القيم التنظيمية والاتجاهات التنظيمية.

4. على مدار الشركات السودانية أن يسعوا لخلق ثقافة تنظيمية داخل المنظمة لدعم الإدارة الاستراتيجية وأداء المصارف مما يكون لهما أثر كبير في رضا العاملين والعملاء على حد سواء.
5. الاسهام في وضع بعض التوصيات والمقترحات لمدراء المصارف السودانية فيما يتعلق بالأداء وتطبيق الإدارة الاستراتيجية
6. ضرورة الاهتمام بالبحث العلمي وتشجيعه ورعايته، وإنشاء وحدات متخصصة داخل المصارف ضمن إدارة التخطيط الاستراتيجي وضرورة التعاون مع الباحثين وتقديم العون لهم، وهذا سينعكس ايجابا على تطور الاداء بالمصارف السودانية.
7. القيام بتقديم برامج تدريبية كافية للموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية، والاستفادة منهم مما يؤثر ايجابا ويساعد على تحسين وتطوير الاداء بالمصارف السودانية.
8. الاهتمام بتوفير احدث التقنيات المتقدمة وعمل ورش للعاملين للتعامل معها، مما يساعد على تطوير الاداء بالمصارف السودانية

خامساً: محددات الدراسة:

من الطبيعي وجود قصور في أي دراسة ميدانية قد يحد من تعميم النتائج، وكذلك صعوبة أن تشمل الدراسة على كل الجوانب والأبعاد ذات الصلة بموضوع الدراسة، ويمكن تلخيص محددات هذه الدراسة في الآتي:

1. حجم عينة الدراسة حيث أنها ركزت على بعض القطاعات (المصارف التجارية) بصورة أكبر مما يحد من إمكانية تعميم نتائج الدراسة.
2. تناولت هذه الدراسة الإدارة الإستراتيجية من خلال ابعاد (الرؤية، الاهداف والرسالة) وهذه الابعاد قد لا تمثل كل أبعاد الإدارة الإستراتيجية المختلفة التي تم التركيز في كثير من الدراسات السابقة.
3. تناولت الدراسة الأداء في المصارف بثلاثة ابعاد (المحور المالي، ومحور النمو والتعلم، ومحور العمليات) وهذه الأبعاد قد لا تمثل أبعاد الأداء المختلفة التي جاءت في معظم أدبيات الدراسات السابقة.

4. تناولت الدراسة الثقافة التنظيمية من بعدين (القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) وهذه البعدين قد لا تمثل أبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة التي جاءت في معظم أدبيات الدراسات السابقة.

5. تم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة وفيه تم الاعتماد على نوعية الاعتماد على الأسئلة المغلقة والتي لا تسمح للمبحوث لإجابة على الاستبانة حسب أسلوبه الشخصي وحصره في عدد من الاجابات المحددة مسبقاً .

سادساً: التوصيات ببحوث مستقبلية:

بناء على محددات هذه الدراسة وصعوبة ان تشتمل الدراسة على كل الجوانب ذات الصلة بموضوع الدراسة يمكن التوصية بدراسات مستقبلية لتلافي ذلك القصور:

1. دراسة العوامل المؤثرة في تطبيق الإدارة الاستراتيجية.
2. دور المصارف في تحديد رؤية استراتيجية.
3. أبعاد الثقافة القومية ودورها في تشكيل الثقافة التنظيمية، وذلك بالتطبيق على مجموعة من المنظمات الصناعية والخدمية.

المراجع:

أولاً: الكتب العربية:

1. إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان، ط1، 2011.
2. أحمد ماهر الإدارة الإستراتيجية، الناشر الدار الجامعية الإسكندرية 2011.

3. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1998.
4. بلال خلف السكارنه، التخطيط الإستراتيجي، الناشر دار المسيرة للنشر والتوزيع - عمان - الأردن - 2010.
5. جاري ديسلر، ترجمة محمد سيدأحمد عبالمتعالي، مرجعة عبدالمحسن عبدالمحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، 2010.
6. حسن محمد أحمد مختار: الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج، الناشر الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2008، القاهرة.
7. سعد غالب يس، الإدارة الاستراتيجية، دار البارودي العلمية، عمان 1988، ص26.
8. طارق شريف يونس، خالد عبدالرحيم مطر الهيتي، الإدارة الإستراتيجية، مدخل بناء وإدامة الميزة التنافسية، الناشر جامعة العلوم التطبيقية- البحرين، 2010.
9. طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، 2009، الأردن، عمان.
10. علي عبدالله الحاكم: الإدارة الاستراتيجية لأعمال الإنتاجية والخدمية، السودان 2006.
11. عيسى حيرش محمد، الإدارة الإستراتيجية، الناشر مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع - عمان - الأردن - 2010.
12. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العمولة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2004.
13. محمد حنفي محمد نور، الإدارة الإستراتيجية، الصديق للطباعة والخدمات الإعلامية، الخرطوم، الطبعة الأولى 2013.
14. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، 2000.

15. مدني عبدالقادر علاقني، إدارة الموارد البشرية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، ط4، جدة 2012.
16. مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، 2005.
17. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، عمان - دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2004.
18. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية طبع. نشر. توزيع، 2000-2001.
19. نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
20. نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
21. عادل زايد، (2003) الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل القاهرة المنظمة العربية للتنمية والإدارة، ص5.
22. إدريس، وائل وآخرون (2009) سلسلة إدارة الاداء الاستراتيجي : اساسيات الاداء وبطاقة الاداء المتوازن، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.
23. المرسي، جمال الدين؛ إدريس، ثابت (2005) السلوك التنظيمي : نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الإسكندرية : الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
24. الغالبي، طاهر؛ إدريس، وائل (2007) الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، عمان : دار وائل للطباعة والنشر.
25. عبدالمحسن، توفيق (2004) قياس جودة الخدمات، بحث مقدم لمؤتمرات الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، القاهرة : مصر.

ثانياً: الرسائل الجامعية

1. إبراهيم باشريك محمد تور، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم بيئة التصنيع الحديثة، رسالة ماجستير 2013 .
2. أحمد الصاوي، بعنوان: إدارة المعرفة وأثرها في الأداء الإستراتيجي في البيئة التنافسية. دراسة على شركات الخطوط الجوية وشركات السكك الحديدية بالسودان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراة 2014.
3. أحمد موسى المهدي أبو سمورة، الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراة 2014.
4. أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي. دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات (Paltel) (في فلسطين) 2008.
5. أمل سعود عبدالعزيز شيخ لطيف العبيدي، أثر العوامل الإستراتيجية في تحسين فاعلية وتقييم الأداء الإداري للمشاريع، رسالة ماجستير 2009.
6. البسياني النابلسي يوسف، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي للشركات الصناعية السودانية في ظل الثقافة التنظيمية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا رسالة دكتوراة، 2014.
7. الجبوري، مهدي عطية (الأداء الإستراتيجي للمنشآت المصرفية دراسة تطبيقية مقارنة، رسالة ماجستير - جامعة القادسية 2004.
8. زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء. دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة، رسالة ماجستير 2008.
9. زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي. دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، ماجستير.
10. سكينه المهل محمد حمد (2013) دور الإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين. دراسة تطبيقية: الشركة السودانية للاتصالات رسالة دكتوراة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013.
11. سوما علي سيلطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال. دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري - ماجستير 2007.

12. صالح بلاسكة، قابلية بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس - سطيف، 2011-2012.
13. الطاهر محمد أحمد محمد، أثر تطبيق حوكمة الشركات في أداء المصارف السودانية. دراسة واقع المصارف العاملة بولاية الخرطوم
14. محمد أحمد أبو قمر، تقييم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير 2009.
15. محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم لأداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، 2009.
16. محمد الحسن عبدالغني، أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية في أداء المصارف السودانية بالتطبيق على بنك أم درمان الوطني، رسالة ماجستير - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2007.
17. محمد حسن بخيت، أثر الإدارة الإستراتيجية كفاءة وفاعلية الأداء في المصارف السودانية - الخرطوم جامعة النيلين 2011..
18. محمد حنفي تبيدي: أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفاعلية الأداء قطاع الاتصالات السودانية- الخرطوم 2010.
19. محمود السر محمد طه، الإدارة الإستراتيجية وأثرها على أداء مراكز المعلومات في السودان، ماجستير جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا (2002).
20. ناهد عثمان علي بابكر: رسالة دكتوراه أثر مكونات الإدارة الإستراتيجية في التغيير الإستراتيجي: دور الثقافة التنظيمية بالتطبيق على قطاع الأسمت بولاية نهر النيل.
21. وهيبية مقدم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المؤسسة.
- 22- عبدالحמיד، دينا (2012) محددات استخدام المقاييس الحديثة للأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزقازيق، مصر.

تصميم نظام تقويم الاداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة، رسالة دكتوراه
في فلسفة إدارة الاعمال، جامعة بغداد، العراق .

ثالثاً: الدوريات والمجلات

1. أسامة الفرج، نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في الجمهورية العربية السورية - المعهد العالي للتنمية الإدارية - دمشق - مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 27 - العدد الأول 2011.
2. خميس ناصر محمد⁽¹⁾ تأثير الثقافة في تبني نظام الإدارة البيئية ISO140D دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، المجلد 4 العدد 8 مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية 2012
3. عبد الملوك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية- جامعة محمد خيضر بسكرة - العدد الأول.
4. عبدالناصر موسى، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية- جامعة محمد خيضر بسكرة - العدد السادس.
5. الداوي، الشيخ/ (2010) تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة جامعة قاصدي مرباح - ورقة (7)، (2017-2027).

رابعاً: المراجع الإنجليزية

1. Armstrong, M, (1994) "How to be An Even Better Manager". 4/e London, P- 286.
2. Bennett, R. (1996) corporate strategy & Business planning London: P. 6-7.

3. Bowman, C. (1990) , The Essence of Strategic management New York. P. 10.
4. Certo, S.C. Peter. T.P. (1995), Op cit P. 139.
6. Certo, Samule C. & Peter, J., Pau, The Strategic Management Proces”, 3rd ed., R.D., Irwin Inc., (1995) (1)
7. Donalson, G (1995), A New Tool for boards: Strateg Audit Harvard Business Review – July – P. 99-116.
8. Fred. R. David, Strategic Mangament
9. Johnson. G. & al.”Strategique”, Pearson, 8 ed. 2008, Paris, p.6.
- 10.Kaufman, Roger;Browne, Hugh Oakley; Watkins, Ryan; Leigh, oug; “Strategic Planning for Success: Aligning People, Performance, and Pay Offs”, Pfeiffer, (2003)
10. Marcus, A. A, (1996), “Business & Society: Strategy" Ethics, & the Global Econmy”. 2/e Chicago, P: 28.
11. Mintzberg, H. (1987), “Five Ps for Strategy”, InTthe Strategy Process: Concept, Contextst, & Cases 2/e, By, H. Mintzbery, & .J B. Quinn B (Eds) (1991), London. P-11.
12. Thompson. A.A8 strickland. A. j (2003) strategrcmanament concepts & cases mc Garw. Hill/Irwin
13. Wheelen, T. L &Hunger, J. D. (1995), OP. Cit, P= 48

قائمة بأسماء المحكمين ملحق (1)

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل/الجامعة
1	د. إبراهيم فضل المولى البشير	إدارة أعمال	جامعة السودان
2	أ.د. عبدالعزيز عبدالرحيم سليمان	إدارة أعمال	جامعة النيلين
3	د. محمد عبدالعاطي عبدالله	إدارة أعمال	جامعة النيلين
4	د. كباش محمد حامد	إدارة أعمال	جامعة النيلين
5	د. أحمد علي أحمد	اقتصاد	جامعة السودان
6	د. مبارك حسين نجم الدين	لغة عربية	جامعة السودان

الاستبانة ملحق (2)



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

قسم ادارة الاعمال

استبانة أثر الثقافة التنظيمية فى العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المصارف السودانية العاملة بولاية الخرطوم

الأخ الكريم / الأخت الكريمة ...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية فى العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وأداء المصارف السودانية العاملة بولاية الخرطوم، وذلك فى بحث لنيل درجة الدكتوراه فى إدارة الأعمال، كما أن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها، سوف تكون سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

إن تعاونكم معنا يعزز البحث العلمي فى السودان، لذلك أرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة مع العلم بأن صحة نتائج الاستبانة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتك.

شاكرين لكم تعاونكم مع التقدير

الباحث

القسم الأول: البيانات الشخصية

وضع علامة (✓) داخل المربع حول الإجابة الأفضل:

المؤهل العلمي:

1- النوع:

أ- ب- أنثى

2- العمر:

أ- 30 سنة وأقل ب- 30 سنة وأقل من 40
ج- 40 سنة وأقل من د- 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

أ- ثانوي جامعي ج- فوق الجامعي
د- أخرى

4- التخصص العلمي:

أ- محاسبة ب- إدارة أعمال ج- دراستا صرفية
د- اقتصاد هـ- أخرى

5- الاسما الوظيفي:

أ- مدير عام نائب مدير ج- مدير
د- مدير دائرة هـ- رئيس قسم و- أخرى

6- عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:

أ- أقل من 5 سنوات 510 - سنوات 10 فأكثر

7- عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها:

أ - دورة ب رتاج - أكثر من دورتين

القسم الثاني: الرجاء وضع علامة (✓) على الإجابة التي تتوافق مع رأيك:

أولاً: الإدارة الاستراتيجية:					
الرقم	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المحور الأول: الرؤية					
1.					لدى المصرف رؤية استراتيجية محددة مكتوبة.
2.					دور المصرف في المجتمع محدد بصورة واضحة ومكتوبة.
3.					توجد خطة واضحة لعمل المصرف حالياً.
4.					توجد خطة مستقبلية لعمل المصرف.
5.					يعمل المصرف على تحقيق الريادة في تقديم الخدمات.
المحور الثاني: الرسالة					
1.					لدى المصرف رسالة واضحة ومكتوبة.
2.					رسالة المصرف معلومة ومفهومة لدى العاملين في المصرف.
3.					رسالة المصرف معلومة ومفهومة لدى جميع الأطراف ذات المصلحة.
4.					تتفق رسالة المصرف مع حاجات وطموحات المجتمع.
5.					تشتمل الرسالة على الغايات والأهداف التي يسعى المصرف لتحقيقها.
المحور الثالث: الأهداف					
1.					لدى المصرف أهداف معلومة واضحة ومحددة
2.					أهداف المصرف معلومة لدى جميع العاملين في المصرف
3.					يضع المصرف الأهداف الفرعية لجميع أنشطته في ضوء الأهداف الاستراتيجية الكلية.
4.					يتم إشراك جميع العاملين في عملية تحديد أهداف المصرف
5.					يتم وضع الأهداف بشكل قابل للقياس
6.					تتم مراجعة الأهداف وتعديلها عند حدوث متغيرات.

ثانياً: الثقافة التنظيمية

الرقم	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
المحور الأول: القيم					
1.					تصرف قادة ومديري المصرف وفق الأهداف التي يضعها المصرف.
2.					القيم التي تحكم الطريقة التي يؤدي بها العمل في المصرف واضحة.
3.					القيم التي تحكم سلوك العاملين محددة بوضوح.
4.					لدى العاملين بالمصرف شعور بالرضا الوظيفي.
المحور الثاني: الاتجاهات					
1.					تسود الثقة المتبادلة بين إدارة المصرف والموظفين.
2.					تفوض الإدارة صلاحياتها للمرؤسين.
3.					تسعى الإدارة لتعزيز وتطوير قدرات العاملين.
4.					تشجع الإدارة المبادرات الابتكارية والإبداعية لدى العاملين.
5.					يتجه الموظفون نحو ترسيخ علاقات عمل طيبة مع رؤسائهم.
6.					لدى العاملين الرغبة في تغيير وتطوير العمل.
7.					تقوم إدارة المصرف بشكل مستمر بتوفير أحدث التقنيات المتقدمة.
ثالثاً: الأداء					
الرقم	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
المحور الأول: بُعد المالي					
1.					يتم استغلال الموارد والامكانيات المتاحة بكفاءة عالية.
2.					تتناسب نسبة الأرباح الموزعة علينا بالمساهمات المتوقعة.
3.					تستخدم آليات فعالة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي لأنشطة المصرف.
4.					يسعى المصرف لتخفيض النفقات غير المباشرة التي تتحملها أنشطة المصرف.
5.					تسعى الإدارة إلى تعظيم ثروة المساهمين.

المحور الثاني: بُعد التعليم والنمو					
					1. برامج التدريب بالمصرف مصممة لتطوير كفاءة أداء العاملين.
					2. يتم توفير الخدمات المصرفية للعملاء من خلال دراسة المصرف لاحتياجات ورغبات العملاء.
					3. يركز بعد العمليات الداخلية على تميز المصرف وتحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء بكفاءة عالية.
					4. يتم توفير أعلى درجة ممكنة من الجودة في أداء الخدمات المصرفية.
					5. يستجيب المصرف لشكاوى العملاء ويتم معالجة الخلفيات في وقت قصير.
					6. يوجد أثر إيجابي لحملات الترويج التي يقوم بها المصرف في استقطاب أعداد جديدة من العملاء.
المحور الثالث: بُعد العمليات الداخلية					
					1. يقدم المصرف أداءً تدريبيًا كافيًا وملائمًا للموظفين.
					2. يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية خاصة ومفيدة للعمل.
					3. يشجع المصرف الموظفين على تقديم مقترحات لتحسين العمل.
					4. يوجد لدى المصرف نظام فعال للمكافآت والحوافز.
					5. يوجد بالمصرف موظفون ذوو قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول وتطوير الأداء موزعون علينا لأقسام مختلفة.