



مجلة العلوم الاقتصادية  
Journal homepage:  
<http://scientific-journal.sustech.edu/>



## دور التخطيط الاستراتيجي في اداء الموارد البشرية في المصارف السودانية " دراسة حالة فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور "

حواء محمد حامد محمد و احمد ابراهيم ابوسن و صالح النور الحاج محمد  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا- كلية الدراسات التجارية

### المستخلص:

تناولت هذه الدراسة دور التخطيط الاستراتيجي في اداء الموارد البشرية في المصارف السودانية ، حيث هدفت الدراسة لتوضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ودوره في ابداع الموارد البشرية بفروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور . اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد علي المصادر الثانوية . وقد افترضت الدراسة وجود علاقة ذات صلة احصائية بين البيئة الداخلية والخارجية ، تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها والابداع في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور ، وقد تم اثبات جميع هذه الفرضيات . ومن اهم توصيات الدراسة علي المصارف السودانية ان تتبنى تطبيق وممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في جميع العمليات والانشطة وبطريقة علمية منتظمة وان تستعين بذوي الخبرة والاختصاص بهذا الشأن .

### ABSTRACT:

This study examined the role of strategic planning in the performance of human resource in the Sudanese banks. Also, it aimed to explain the concept of strategic planning and its role in the human resource creativity in the banking branches in North Darfur State. The study adopted the descriptive analytical method depending on secondary sources of data. The study hypothesized the existence of a statistical significant relationships between external and internal environment, the implementation and assessment of strategy and creativity in the banking branches in North Darfur State. All these hypotheses had been verified. The study calls for the Sudanese banks to adopt the practicing and application of strategic planning process in all its operations and activities through a scientific organized technique, and to consult the specialist and the experts in this field.

الكلمات المفتاحية: البيئة الداخلية، البيئة الخارجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية، الابداع.

### المقدمة:

تعيش الادارة المصرفية اليوم عصرًا سمته التجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والابداع والتميز في الاداء، حيث يشهد القرن الحالي تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في كافة المجالات وخاصة الخدمية منها، لذا تجد الادارة المصرفية نفسها من وقت لآخر امام تحديات تفرض عليها الاستغناء عن النظم والمبادئ والاساليب الادارية التقليدية، وتبني مفاهيم ادارية حديثة تواكب ما تتطلبه المرحلة حتى تتمكن من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها لتخفيف الاداء الافضل، سعياً الى البقاء والاستمرارية في عالم المنافسة. وخصوصاً المصارف

السودانية، والتي تلعب دوراً حيوياً في عملية التنمية الشاملة، حيث تقوم هذه المصارف بتقديم خدمات عامة في مختلف المجالات. ولكي تستطيع هذه المصارف القيام بتأدية دورها بفعالية وكفاءة وإبداع لأبد لها من متابعة التطورات والمتغيرات البيئية المختلفة الأمر الذي يحتم عليها استخدام أدوات واليات التخطيط الاستراتيجي من منطلق دورها الريادي في المجتمع الذي تتفاعل معه باستمرار. وتأتي هذه الدراسة كمحاولة للتعرف على اثر التخطيط الاستراتيجي ودوره في اداء الموارد البشرية بالمصارف السودانية متخذاً المصارف العاملة بولاية شمال دارفور كنموذج للتطبيق ومن ثم المساعدة في ايجاد الحلول الممكنة التي يمكن ان يساهم في جودة اداء الموارد البشرية فيه.

#### مشكلة الدراسة:

تواجه المصارف العاملة في السودان تحديات عديدة يأتي في مقدمتها التحدي الإداري الذي يواجه طبقة الإدارة العليا في هذه المصارف ويزداد الوضع تعقيداً في ظل بيئة الأعمال التي تتصف بالتغير المستمر والتطور التكنولوجي والتقني المتسارع، والمنافسة الشديدة على الموارد بكل أنواعها، الأمر الذي يحتم على إدارة المصارف انتهاز أسلوب إداري متقدم حتى يستطيع هذه المصارف التعامل بكفاءة وفعالية مع المتغيرات البيئية، وتتركز مشكلة الدراسة في التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي على إبداع الموارد البشرية في المصارف السودانية. وعلى ضوء ما تقدم تتفرع مشكلة البحث في مجموعة من التساؤلات على النحو التالي:-

ما هو دور البيئة الخارجية على إبداع الموارد البشرية؟

هل يؤثر دور البيئة الداخلية على إبداع الموارد البشرية؟

ما هي دور تنفيذ الاستراتيجية على إبداع الموارد البشرية؟

هل يؤثر تقييم الاستراتيجية على إبداع الموارد البشرية؟

#### أهمية الدراسة:

تتمثل هذه الأهمية في :

أولاً: الأهمية العلمية: إثراء المكتبة العامة بالمساهمات العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاتها في القطاع المصرفي السوداني.

ثانياً: أن التخطيط الاستراتيجي حديث العهد في الدول النامية عموماً ولا زال يصاحبه الغموض، لذا فإن الدراسات والبحوث تظهره إلى حيز التطبيق وتعطيه أهمية من خلال التعرف على مفاهيم وأساليب التخطيط الاستراتيجي .

#### أهداف الدراسة:

تسعي هذا الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي واثره على ابداع الموارد البشرية بفروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.

- المساهمة في تطوير قطاع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور من خلال نتائج هذه الدراسة

- التعرف على مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع .

#### فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والإبداع في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور. وتتفرع منها الفروض التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الداخلية والإبداع في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الخارجية والإبداع في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الإستراتيجية والإبداع في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الإستراتيجية والإبداع في القطاع المصرفي. فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.

#### متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي

المتغير التابع: ابداع الموارد البشرية.

**مصادر وبيانات الدراسة:** تنقسم مصادر بيانات ومعلومات الدراسة الى نوعين:

**مصادر البيانات والمعلومات الثانوية:** تشمل المصادر والمراجع والمعاجم والكتب والدوريات والبحوث والرسائل الجامعية، والتقارير ومنشورات واصدارات الدولة او مؤسساتها او الهيئات والمنظمات العالمية والاقليمية والمحلية، ومواقع الانترنت المتعلقة بموضوعات التخطيط الاستراتيجي والابداع والمجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي والمصارف العاملة بالسودان.

**مصادر البيانات والمعلومات الأولية:** تتمثل في البيانات والمعلومات عن مجتمع الدراسة ومفردات البحث (الدراسة الميدانية) والتي يمكن الحصول عليها عن طريق الاستبانات التي سيتم توزيعها على العاملين في المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.

#### حدود الدراسة:

**الحد المكاني:** تنحصر الدراسة في جمهورية السودان ، ولاية شمال دارفور، قطاع المصارف السودانية، فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور وتضم مجموعة فروع المصارف التجارية والمصارف المتخصصة وفرع بنك السودان المركزي.

**الحد الزماني:** تمثلها حدود العام 2016م.

**منهج الدراسة:** يستخدم الدارس في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظواهر والاحداث موضوع الدراسة، هذا المنهج مناسب لهذا البحث لما يوفره من بيانات دقيقة وتفصيلية عن الحالة موضوع الدراسة ولملائمته الدراسات الاستراتيجية، وكذلك يستخدم اسلوب التحليل الاحصائي وبرنامج (SPSS) لتحليل الاستبانات واختبار الفروض.

**مجتمع وعينة الدراسة:** تم استخدام طريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة و يشمل كل من (المدراء ، نواب المدراء، الموظفين، المراقبون) بالمصارف العاملة بولاية شمال دارفور .

**محاور الدراسة:** المحور الأول: البيئة الداخلية ، المحور الثاني : البيئة الخارجية ، المحور الثالث : تنفيذ الاستراتيجية، المحور الرابع: تقييم الاستراتيجية، المحور الخامس الابداع.

**نظرية الدراسة:** يبسند نموذج الدراسة واعتماداً على ما ورد في الادبيات والدراسات السابقة في تكوينه على نظرية المنشأة القائمة على الموارد Resource Based View التي برزت في منتصف الثمانينات من القرن الماضي كتيار نافذ في الادارة الاستراتيجية، والتي تركز اهتمامها على الجوانب الداخلية للمؤسسة ، في تفسيرها لمصادر الميزة التنافسية ، اكثر من تركيزها على البيئة الخارجية والتي تفسر الى التباين في مستويات (الاداء الاداري) لدي المؤسسات يرجع للاختلافات الموجودة بينها من حيث الموارد والامكانيات المتوفرة لديها.

## الدراسات السابقة :

دراسة: تركي عبدالرحمن الحقباني ، (1418هـ) :

هدفت الدراسة الى معرفة اثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الابداع الاداري لدي الموظفين في الاجهزة الحكومية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وتلك المتغيرات هي ، نمط القيادة، الحوافز، والانظمة (القوانين) والاجراءات، وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج منها: ان مستوى الابداع الاداري في الجهة الحكومية في المملكة العربية السعودية بشكل عام متوسط، وان هناك اثر لنمط القيادة والتدريب والحوافز المعنوية والانظمة والاجراءات على مستوى الابداع الاداري لدي الموظفين في الاجهزة الحكومية بينما لا توجد تاثير للحوافز المادية والاتصالات والمعلومات على الموظفين.

دراسة: عبدالرحمن احمد هيجان : (1999م) :

هدفت الدراسة الى تحديد درجة وجود عشرة معوقات للابداع في المنظمات الحكومية السعودية وهذه المعوقات هي عدم وضوح الرؤية، والخوف من الفشل ، والتمسك بالانماط المألوفة ، وغياب جو الحرية ، وغياب الدوافع الداخلية للابداع ، وعدم التشجيع من المنظمة ، والافراط في مكافأة النجاح، وعدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة، والاعتماد المفرط على الخبراء ، ثم عدم شيوع جو المرح والتسلية في المنظمة ، وكذلك علاقة هذه المعوقات بنوع الجهات التي يعمل بها المبحوثون، وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية لدي القادة الاداريين في هذه المنظمات، وقد خلصت الدراسة الى وجود جميع المعوقات سألفة الذكر باستثناء معوق ( غياب الدافع الداخلية للابداع) مما يعني ان وجود الدافع الداخلي للفرد لا يكفي لاحداث الابداع دون وجود مقومات اخرى تتعلق ببيئة العمل.

دراسة : باسادور وربنسون ، (1993م) :

هدفت هذه الدراسة الى التوصل الى مهارات التفكير الابداعي الجديدة المطلوبة لتحقيق ادارة الجودة الشاملة. وخلصت الدراسة الى ان مهارات احداث التغيير ( وهي مهارات التفكير الابداعي الرئيسية المتمثلة في : تاجيل الحكم، والتفكير التباعدي الجانبي المقصود او توليد افكار ، والتفكير التقاربي التحليلي والتقويمي المقصود ) والتطوير المستمر هي اساس ادارة الجودة الشاملة ، وان اعضاء المنظمة بدءاً من الادارة العليا بحاجة الى تعلم مهارات التفكير الابداعي الاساسية للتمكن من المشاركة في عملية احداث التغيير بالكفاءة المطلوبة.

**التعليق على الدراسات السابقة:** من خلال استعراض لدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والابداع يلاحظ:

تشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة فقط مع المتغير التابع وهو الابداع بينما تختلف عنها بدراستها اثر التخطيط الاستراتيجي على ابداع الموارد البشرية بالمصارف ، تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في عوامل البيئة الداخلية والخارجية في عملية الابداع لدي العاملين في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.

**ب/ خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي:**

تحتاج المنظمات الى إستراتيجية تقودهم الى تحقيق أهدافهم والتي تؤدي الى تحقيق الرسالة والرؤية بصورة مباشرة. والعملية الإستراتيجية تعمل على تحديد كيف تعمل خطة العمل الى بلوغ أداء المخطط او المقصود، او يفوق اداء المنافسين، واكتشاف المحافظة على أفضلية المنافسة، وبناء واقع او موضع تنافسي في الأجل الطويل. (شارلز، جونز، 2008م، ص38).

**المحور الاول : البيئة الداخلية:****1/ مفهوم البيئة الداخلية:**

ان البيئة الداخلية لمنظمات الاعمال تتمثل بمجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية .(حمدان،2009م، ص45).

**2/ العناصر المكونة للبيئة الداخلية:**

تتكون البيئة الداخلية من العناصر الآتية:

**الهيكل التنظيمي:** يعتبر الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية الداخلية للمنظمة، حيث يتم بموجبه توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والادارية. **الثقافة التنظيمية:** بالرغم من اتساع مفهوم الثقافة التنظيمية الا انه بالإمكان القول بأنها في الغالب تعكس رسالة المنظمة وأهدافها وقيم المؤسسين، والجو السائد داخلها، والطريقة التي يتصرف على أثرها أعضاء المنظمة . **موارد المنظمة:** إن الطريقة العلمية لوضع الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة إن تحصل على الاسواق او الادوار الملائمة في ضوء الازواج التنافسية وموارد المنشأة. تشمل موارد المنشأة على الموارد المالية، والطبيعية والبشرية وكذلك يمكن مناقشتها في اطار العناوين الوظيفية المتعارف عليها بصفة عامة، وهي التسويق والمالية والبحث والتطوير والانتاج، التشغيل، الموارد البشرية وانظمة المعلومات ويجب تدقيق ومراجعة الموارد وغيرها لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية بفعالية (صلاح الدين،2013م، ص708).

**ب/ البيئة الخارجية:****1/ مفهوم البيئة الخارجية:**

تعتبر البيئة الخارجية هي مجموعة العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل او باخر بالمؤسسة واستراتيجياتها، ويقصد بالعوامل تلك الاعتبارات والمتغيرات العامة والخاصة، فالعامة منها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الطبيعية، التكنولوجية، والثقافية. هذه المتغيرات يصعب على المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها بحكم شموليتها على الكل، اما الخاصة فهي تلك العوامل القريبة والمرتبطة بالمؤسسة كالموردين، الممولين، المنافسين، الوسطاء، السوق، وغيرها من العوامل ذات الصلة المباشرة بالمنظمة. (داودي،2007م، ص39)

**2/ تعريف البيئة الخارجية:**

"هي عبارة عن فئة او مجموعة من العوامل الخارجية التي لها تأثير مباشر او غير مباشر على اداء المنظمة وهي تشمل المجتمع الواسع حول المنظمة والمنافسين والمنتجين المحتملين وغيرها" (www.).

**رابعاً: تنفيذ الإستراتيجية:****أ/ مفهوم تنفيذ الاستراتيجية :**

تمثل هذه المرحلة النقلة الفعلية للاستراتيجية من الواقع النظري الى الواقع الفعلي ان جوهر تنفيذ الاستراتيجية يمثل بتحويل اهداف الاستراتيجية الى برامج ومشاريع. فالبرامج والمشاريع بغض النظر عن اختلاف التسميات وايهما اشمل من الاخر فانها جميعا تمثل مجموعة من الانشطة والعمليات التي يمكن من خلالها تحقيق اهداف الاستراتيجية وخطوات محددة يمكن الاسترشاد بها في هذا الشأن (محمد احمد،2010م، ص50) .

## خامساً: تقييم الاستراتيجية:

هذه المرحلة الأخيرة في عملية التخطيط الاستراتيجي، ويعرف تقييم الاستراتيجية بأنه تلك المرحلة الأخيرة من مراحل الاستراتيجية والتي تحدد فيها الإدارة العليا ما إذا كانت الاستراتيجية المختارة قد حققت أهداف المنظمة (الحاكم، 2006م، ص 247).

## المحور الثاني: أداء الموارد البشرية:

أ/ مفهوم أداء العاملين: لقد حظي موضوع أداء العاملين باهتمام كبير من طرف إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال ولذلك السلوك التنظيمي لاتصاله الوثيق بالعنصر البشري بشكل خاص وفي المؤسسات الإدارية بشكل عام. إن أداء العاملين هو السلوك الذي يقوم به الفرد في المؤسسة التي تعمل بها بالطريقة الصحيحة والسليمة مراعيًا في ذلك الفاعلية والكفاءة في العمل. (المعشر، 2009م، ص 32).

ب/ أنواع الأداء: إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، بطرح اشكالية اختيار المعيار الدقيق والعلمي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع. يمكن تقسيم الأداء إلى: (مزهودة، 2001م، ص 89)

الإداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها.

الإداء الجزئي: وهو الذي بتحقيق لعي مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة.

## ج/ مكونات الأداء:

## 1/ الإبداع:

أ/ مفهوم الإبداع: إن مصطلح الإبداع يعد من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في ادبيات الإدارة. وقد اجتهد الكتاب في تقديم تعريف شامل له فمنهم من استند إلى السمات الشخصية للمبدع ومن يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات ولعل استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب النظرة المتجددة للأشياء وتوليد الأفكار الجديدة وتشجيع الإبداع خاصة في الدول النامية التي تسعى جاهدة إلى اللحاق برك بالتقدم العلمي، والتطور التقني (عيد، 2008م، ص 33).

## أولاً / القدرات الإبداعية أو القدرات المميزة للشخصية المبدعة:

القدرات الإبداعية هي الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي ، والتي يتميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي ومن أهمها مايلي:

1. الأصالة: وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة ، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى، ويتفقد من الباحثين على أن الأصالة هي "القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها" (الشربيني، الصادق، 2002م ، ص 53).

2. الطلاقة : الطلاقة تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة ، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية (لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير، وتتحدد الطلاقة في حدود كمية مقيسة بعدد الاستجابات وسرعة صدورها).

3. المرونة: وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا.

4. الحساسية للمشكلات: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولاشك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها.

5. الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه: تعني إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها.

6. قبول المخاطرة: هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة.

7. التحليل والربط: التحليل: هو القدرة على تفكيك المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض .

#### الدراسة الميدانية:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع الموظفين بفروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور. أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها المسح الشامل لعينة لمجتمع الدراسة، حيث قام الباحثين بتوزيع عدد (250) استمارة استبيان على المستهدفين بفروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور. وقد استجاب (205) فرداً حيث أعادوا الاستبيانات بعد ملئها بكل المعلومات المطلوبة أي ما نسبته تقريباً (82%) من المستهدفين.

1/ صدق أداة الدراسة: يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة، وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على كل من :-

#### (ب) // الصدق البنائي:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وكل محور من محاورها ومدى ارتباط هذه الفقرات المكونة لها مع بعضها البعض والتأكد من عدم التداخل بينها ، وتحقق الباحثون من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط وذلك باستخدام معامل ارتباط سبيرمان من عينة استطلاعية مكونة من 50 مفردة والجداول التالية توضح ذلك:

#### المحور الأول: البيئة الداخلية

جدول رقم (1) : نتائج اختبار الصدق لمقياس عبارات محور البيئة الداخلية

العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
توجد رسالة مكتوبة للمصرف.	0.78	0.000
الرسالة مكتوبة وواضحة ومفهومة عند العاملين.	0.76	0.000
يوجد تنسيق جيد يربط أجزاء الهيكل التنظيمي للمصرف.	0.78	0.000
يطبق المصرف التخطيط الاستراتيجي في جميع عملياته وأنشطته	0.88	0.000
يتطلب تحسين الأداء وجود هيكل تنظيمي مرن بالمصرف.	0.79	0.000
تدريب العاملين يتم بطريقة مخططة وتراعي الاحتياجات التدريبية	0.65	0.000
تقوم سياسة التعيين على الكفاءة.	0.79	0.000

0.000	0.70	يتم تنفيذ الأعمال بالمصرف وفق ما تم تخطيطه في الإستراتيجية.
0.000	0.76	هنالك توزيع عادل لمهام العاملين بالمصرف.

المصدر : إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

الجدول (1) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور البيئة الداخلية والمعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط لجميع الفقرات دالة عن مستوى معنوية (0.05) وتتراوح ما بين (0.65 و 0.88) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول ، ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليه الدراسة لقياس عبارات فقرات محور (البيئة الداخلية) تتمتع بالصدق الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

### المحور الثاني: البيئة الخارجية:

جدول رقم (2) نتائج اختبار الصدق لمقياس عبارات محور البيئة الخارجية

العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
لا يوجد اعتراض بالمصرف على تطبيق التطورات التكنولوجية.	0.65	0.000
يراعي المصرف رغبات العملاء في وضع استراتيجياته.	0.78	0.000
يعمل المصرف وفق إستراتيجية بعيدة المدى .	0.75	0.000
هنالك عدم وضوح في السياسات المالية والنقدية الحكومية.	0.73	0.000
يدرك المصرف الميزات التنافسية لدي البنوك المنافسة.	0.77	0.000
يوجد بالمصرف سجل يحوى بيانات ومعلومات منتظمة عن العملاء	0.69	0.000
يلتزم المصرف بتطبيق سياسات بنك السودان المركزي.	0.78	0.000

المصدر : إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

الجدول (2) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور البيئة الخارجية والمعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط لجميع الفقرات دالة عن مستوى معنوية (0.05) وتتراوح ما بين (0.65 و 0.78) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني ، ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليه الدراسة لقياس عبارات محور فقرات (البيئة الخارجية) تتمتع بالصدق الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

### المحور الثالث: تنفيذ الإستراتيجية

جدول رقم (3) : نتائج اختبار الصدق لمقياس عبارات محور تنفيذ الإستراتيجية

العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
الهيكل التنظيمي للمصرف يتوافق مع الإستراتيجية المطبقة.	0.80	0.000
تقوم الإدارة باختيار موارد بشرية مؤهلة لتنفيذ الإستراتيجية.	0.70	0.000
يعلن المصرف أهدافه للعاملين.	0.79	0.000
تشرف الإدارة العليا بالمصرف على الخطة الإستراتيجية والسياسات المتعلقة بها.	0.83	0.000
يشارك العاملون في المصرف في وضع الخطط وصياغة الأهداف.	0.80	0.000
يقوم المصرف بالتدريب اللازم لتنمية المهارات المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية.	0.83	0.000
يقوم المصرف بمراقبة التنفيذ وتصحيح الانحرافات أول بأول.	0.86	0.000
الهيكل التنظيمي للمصرف يتوافق مع الإستراتيجية المطبقة.	0.79	0.000

المصدر : إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

الجدول (3) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور تنفيذ الإستراتيجية والمعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط لجميع الفقرات دالة عن مستوى معنوية (0.05) وتتراوح ما بين (0.70) و (0.86) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث ،ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليه الدراسة لقياس عبارات محور فقرات (تنفيذ الإستراتيجية) تتمتع بالصدق الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

#### المحور الرابع: تقييم الإستراتيجية

جدول رقم (4) نتائج اختبار الصدق لمقياس عبارات محور تقييم الإستراتيجية

العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
يطبق المصرف عملية تقييم مستمرة للأداء الاستراتيجي.	0.82	0.000
يطبق المصرف معايير النزاهة والشفافية عند إجراء عملية التقييم وتصحيح الأخطاء	0.80	0.000
يقوم المصرف بتقييم الأداء للعاملين .	0.88	0.000
توجد معايير محددة لقياس رضا العاملين .	0.85	0.000
لا توجد معايير محددة لقياس رضا العاملين عن الخدمات المقدمة لهم.	0.88	0.000
يستفيد المصرف من التغذية الراجعة من المجتمع لتلبية احتياجاتهم الحالية والمستقبلية.	0.76	0.000
يوجد بالمصرف وصف وظيفي يتم القياس عليها.	0.74	0.000

المصدر : إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

الجدول (4) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور تقييم الإستراتيجية والمعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط لجميع الفقرات دالة عن مستوى معنوية (0.05) وتتراوح ما بين (0.80) و (0.88) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليه الدراسة لقياس عبارات محور (تقييم الإستراتيجية) تتمتع بالصدق الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

#### المحور الخامس: الإبداع

جدول رقم (5) : نتائج اختبار الصدق لمقياس عبارات محور الإبداع

العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
يتمتع العاملون بالمهارة في النقاش والحوار داخل المصرف.	0.79	0.000
لدى العاملين القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل داخل المصرف.	0.86	0.000
يشعر العاملون بأن لديهم مساهمة خاصة لإنتاج أفكار جديدة يقدمونها في مجال العمل المصرفي.	0.78	0.000
يحرص العاملون على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة داخل المصرف.	0.80	0.000
يحرص العاملون على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقومون به من عمل داخل المصرف.	0.71	0.000
يتحمل العاملون بالمصرف مسؤولية ما يقومون به من أعمال ولديهم الاستعداد لمواجهة النتائج داخل المصرف.	0.79	0.000
لدى العاملين القدرة على تجزئة مهام العمل داخل المصرف.	0.70	0.000
يحرص العاملون على طرح أفكار جديدة داخل المصرف.	0.80	0.000
يقوم العاملون بتحديد تفاصيل العمل قبل البدء في تنفيذه.	0.82	0.000

المصدر : إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

الجدول (5) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الإبداع والمعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط لجميع الفقرات دالة عن مستوى معنوية (0.05) وتتراوح ما بين (0.70 و 0.86) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور السادس، ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليه الدراسة لقياس عبارات فقرات محور (الإبداع) تتمتع بالصدق الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

#### اختبار الثبات لمحاور الدراسة:

جدول رقم (6) : نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محاور الدراسة

محاور الدراسة	عدد العبارات	ألفا كرنباخ
البيئة الداخلية	9	0.88
البيئة الخارجية	7	0.85
تنفيذ الإستراتيجية	7	0.71
تقييم الإستراتيجية	7	0.78
الإبداع	9	0.74
إجمالي العبارات	39	0.79

المصدر : إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

من الجدول (6) نتائج اختبار الصدق لجميع محاور الدراسة اكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات و الصدق لجميع محاور الدراسة حيث تجاوزت قيمة ألفا كرنباخ لجميع المحاور الحد الأدنى المطلوب وهو (0.60) وعالية يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس (جميع محاور فقرات الدراسة) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

#### خامساً: أساليب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

لتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة، تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

(1) إجراء اختبار الثبات وذلك باستخدام " كل من:

أ/ اختبارات الصدق.

ب/ اختبارات الثبات.

(2) أساليب الإحصاء الوصفي:

وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة وذلك من خلال الاتي :

أ/ حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة .

ب/ الانحراف المعياري وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الدراسة الرئيسية عن متوسطها الحسابي (وكما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس).

(3) تحليل الانحدار:

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، تمّ استخدام تحليل الانحدار والارتباط (البسيط والمتعدد) لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

1/ معامل الارتباط (R) وهو مؤشر احصائي يستخدم لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة العلاقة وكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على ضعف العلاقة بين المتغيرات ، كما أن إشارة معامل الارتباط تدل على نوع العلاقة فإذا كانت الإشارة الموجبة تدل على وجود ارتباط طردي والإشارة السالبة تدل على وجود علاقة عكسية.

2/ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات فكما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وبالتالي تزداد القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة والعكس هو الصحيح فكما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على عدم جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع .

3/ اختبار (T) لقياس أثر العلاقة بين المتغيرات .

4/ يتم الاعتماد على قيمة (B) معامل الانحدار لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغيير في المتغير المستقل .

د/ اختبار F للتعرف على معنوية جميع المعالم في الدالة .

عرض و تحليل بيانات الدراسة الأساسية:يشتمل هذا الجزء من الدراسة على تحليل بيانات الدراسة الأساسية وذلك لمعرفة اتجاهات إجابات عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة المختلفة وذلك من خلال التوزيع التكراري والإحصاء الوصفي وذلك وفقاً للخطوات التالية :-

1/التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة على عبارات الدراسة: وذلك من خلال تلخيص البيانات في جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة .

2/ التحليل الإحصائي لعبارات الدراسة:وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

(1) الإحصاء الوصفي لمتغيرات التخطيط الاستراتيجي :

أ- البيئة الداخلية :

جدول رقم (7) : الإحصاء الوصفي لعبارات متغير البيئة الداخلية

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
2	مرتفعة جدا	86.0%	4.30	0.882	توجد رسالة مكتوبة للمصرف.
5	مرتفعة جدا	85.0%	4.25	0.822	الرسالة مكتوبة وواضحة ومفهومة عند العاملين.
1	مرتفعة جدا	87.8%	4.39	0.731	يوجد تنسيق جيد يربط أجزاء الهيكل التنظيمي للمصرف.
6	مرتفعة جدا	83.8%	4.19	0.886	يطبق المصرف التخطيط الاستراتيجي في جميع عملياته وأنشطته
3	مرتفعة جدا	85.4%	4.27	0.849	يتطلب تحسين الأداء وجود هيكل تنظيمي مرن بالمصرف.
8	مرتفعة جدا	82.0%	4.10	0.976	تدريب العاملين يتم بطريقة مخططة وتراعي الاحتياجات التدريبية
4	مرتفعة جدا	85.0%	4.25	0.906	تقوم سياسة التعيين على الكفاءة.

7	مرتفعة	83.8%	4.19	0.842	يتم تنفيذ الأعمال بالمصرف وفق ما تم تخطيطه في الإستراتيجية.
9	مرتفعة جدا	78.8%	3.94	1.08	هنالك توزيع عادل لمهام العاملين بالمصرف.
	مرتفعة جدا	84%	4.20	0.886	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي 2016م

يتضح من الجدول رقم (7) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن محور البيئة الداخلية يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس مستوى البيئة الداخلية موضع الدراسة بمستوى موافقة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطا" عام مقداره (4.20) وانحراف معياري (0.886) وأهمية نسبية (84)% .

2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (يوجد تنسيق جيد يربط أجزاء الهيكل التنظيمي للمصرف) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.39) بانحراف معياري (0.731) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (87.8)% . تليها في المرتبة الثانية العبارة (توجد رسالة مكتوبة للمصرف) بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.885) وأهمية نسبية (86)%

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (هنالك توزيع عادل لمهام العاملين بالمصرف) حيث بلغ متوسطها (3.94) وانحراف معياري (1.08) وأهمية نسبية بلغت (78.8)% .

(2) البيئة الخارجية:

جدول رقم (8) : الإحصاء الوصفي لعبارات محور البيئة الخارجية

الترتيب	مستوى الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
2	مرتفعة جدا	87.8%	4.39	0.784	لا يوجد اعتراض بالمصرف على تطبيق التطورات التكنولوجية.
5	مرتفعة جدا	82.2%	4.11	0.947	يراعي المصرف رغبات العملاء في وضع استراتيجياته.
6	مرتفعة جدا	81.6%	4.08	0.991	يعمل المصرف وفق إستراتيجية بعيدة المدى .
7	مرتفعة	74.4%	3.72	1.20	هنالك عدم وضوح في السياسات المالية والنقدية الحكومية.
4	مرتفعة جدا	85.4%	4.27	0.885	يدرك المصرف الميزات التنافسية لدي البنوك المنافسة.
3	مرتفعة جدا	87.6%	4.38	0.842	يوجد بالمصرف سجل يحوى بيانات ومعلومات منتظمة عن العملاء
1	مرتفعة جدا	90.8%	4.54	0.662	يلتزم المصرف بتطبيق سياسات بنك السودان المركزي.
	مرتفعة جدا	84.2%	4.21	0.901	الاجمالي

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي 2016م

يتضح من الجدول رقم (8) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن البيئة الخارجية يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس مستوى البيئة الخارجية موضع الدراسة بمستوى موافقة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطا" عام مقداره (4.21) وانحراف معياري (0.901) وأهمية نسبية (80.484.2)% .

2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (يلتزم المصرف بتطبيق سياسات بنك السودان المركزي) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.54) بانحراف معياري (0.662) بأهمية نسبية

مرتفعة جدا حيث بلغت (90.8)%. تليها في المرتبة الثانية العبارة (لا يوجد اعتراض بالمصرف على تطبيق التطورات التكنولوجية) بمتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (0.784) وبأهمية نسبية (87.8)%.  
3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (هنالك عدم وضوح في السياسات المالية والنقدية الحكومية) حيث بلغ متوسطها (3.72) وانحراف معياري (1.20) وأهمية نسبية بلغت (74.4)%.

### المحور الثالث: تنفيذ الإستراتيجية

جدول رقم (9) : الإحصاء الوصفي لعبارات محور تنفيذ الإستراتيجية

الترتيب	مستوى الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
4	مرتفعة جدا	83.6%	4.18	0.928	الهيكل التنظيمي للمصرف يتوافق مع الإستراتيجية المطبقة.
2	مرتفعة جدا	84.4%	4.22	0.914	تقوم الإدارة باختيار موارد بشرية مؤهلة لتنفيذ الإستراتيجية.
6	مرتفعة جدا	81.2%	4.06	1.02	يعلن المصرف أهدافه للعاملين.
1	مرتفعة جدا	86.4%	4.32	0.775	تشرف الإدارة العليا بالمصرف على الخطة الإستراتيجية والسياسات المتعلقة بها.
8	مرتفعة	77.8%	3.89	1.07	يشارك العاملون في المصرف في وضع الخطط وصياغة الأهداف.
5	مرتفعة جدا	82.6%	4.13	0.880	يقوم المصرف بالتدريب اللازم لتنمية المهارات المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية.
3	مرتفعة جدا	84.0%	4.20	0.911	يقوم المصرف بمراقبة التنفيذ وتصحيح الانحرافات أول بأول.
7	مرتفعة جدا	80.2%	4.01	0.884	الهيكل التنظيمي للمصرف يتوافق مع الإستراتيجية المطبقة.
	مرتفعة جدا	82.8%	4.14	0.928	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي 2016

يتضح من الجدول (9) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن مدى تنفيذ الإستراتيجية يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس مستوى تنفيذ الإستراتيجية موضع الدراسة بمستوى موافقة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطا "عام مقداره (4.14) وانحراف معياري (0.928) وأهمية نسبية (82.8)%.

2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (تشرف الإدارة العليا بالمصرف على الخطة الإستراتيجية والسياسات المتعلقة بها) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.32) وانحراف معياري (0.775) بأهمية نسبية مرتفعة جدا حيث بلغت (86.4)%. تليها في المرتبة الثانية العبارة (تقوم الإدارة باختيار موارد بشرية مؤهلة لتنفيذ الإستراتيجية) بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.914) وبأهمية نسبية (84.4)%.

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (يشارك العاملون في المصرف في وضع الخطط وصياغة الأهداف) حيث بلغ متوسطها (3.84) وانحراف معياري (1.07) وأهمية نسبية بلغت (77.8)%.

## المحور الرابع : تقييم الإستراتيجية

جدول رقم (10) : الإحصاء الوصفي لعبارات محور تقييم الإستراتيجية

الترتيب	مستوى الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
2	مرتفعة جدا	83.2%	4.16	0.965	يطبق المصرف عملية تقييم مستمرة للأداء الاستراتيجي.
4	مرتفعة جدا	81.4%	4.07	1.07	يطبق المصرف معايير النزاهة والشفافية عند إجراء عملية التقييم وتصحيح الأخطاء
1	مرتفعة جدا	87.2%	4.36	0.815	يقوم المصرف بتقييم الأداء للعاملين .
6	مرتفعة	79.2%	3.96	1.01	توجد معايير محددة لقياس رضا العاملين .
7	مرتفعة	72.6%	3.63	1.21	لا توجد معايير محددة لقياس رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم.
5	مرتفعة	79.4%	3.97	1.01	يستفيد المصرف من التغذية الراجعة من المجتمع لتلبية احتياجاتهم الحالية والمستقبلية.
3	مرتفعة جدا	83.0%	4.15	1.02	يوجد بالمصرف وصف وظيفي يتم القياس عليها.
	مرتفعة جدا	80.8%	4.04	1.01	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي 2016

يتضح من الجدول رقم (10) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن تقييم الإستراتيجية يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس مستوى تقييم الإستراتيجية موضع الدراسة بمستوى موافقة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطا عام مقداره (4.04) وانحراف معياري (0.842) وأهمية نسبية (80.8) % .

2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (يقوم المصرف بتقييم الأداء للعاملين) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.36) وانحراف معياري (0.815) بأهمية نسبية مرتفعة جدا حيث بلغت (87.2) % . تليها في المرتبة الثانية العبارة (يطبق المصرف عملية تقييم مستمرة للأداء الاستراتيجي) بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.965) وبأهمية نسبية (83.2) % .

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (لا توجد معايير محددة لقياس رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم) حيث بلغ متوسطها (3.63) وانحراف معياري (1.21) وأهمية نسبية بلغت (72.6) % .  
ثانياً : المتغير التابع: أداء الموارد البشرية:

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور أداء الموارد البشرية في المجتمع موضع الدراسة وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

## المحور الخامس : الإبداع

جدول رقم (11) الإحصاء الوصفي لعبارات محور الإبداع

الترتيب	مستوى الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
2	مرتفعة جدا	86.0%	4.30	0.867	يتمتع العاملون بالمهارة في النقاش والحوار داخل المصرف.

3	مرتفعة جدا	85.6%	4.28	0.867	لدى العاملين القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل داخل المصرف.
8	مرتفعة جدا	82.8%	4.14	0.977	يشعر العاملون بأن لديهم مساهمة خاصة لإنتاج أفكار جديدة يقدمونها في مجال العمل المصرفي.
9	مرتفعة جدا	81.0%	4.05	0.947	يحرص العاملون على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة داخل المصرف.
6	مرتفعة جدا	83.8%	4.19	0.844	يحرص العاملون على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقومون به من عمل داخل المصرف.
1	مرتفعة جدا	87.0%	4.35	0.848	يتحمل العاملون بالمصرف مسئولية ما يقومون به من أعمال ولديهم الاستعداد لمواجهة النتائج داخل المصرف.
4	مرتفعة جدا	84.4%	4.22	0.945	لدى العاملين القدرة على تجزئة مهام العمل داخل المصرف.
7	مرتفعة جدا	83.6%	4.18	0.888	يحرص العاملون على طرح أفكار جديدة داخل المصرف.
5	مرتفعة جدا	84.0%	4.20	0.923	يقوم العاملون بتحديد تفاصيل العمل قبل البدء في تنفيذه.
	مرتفعة جدا	86.0%	4.21	0.901	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي 2016م

يتضح من الجدول رقم (11) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن الإبداع يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس مستوى الإبداع في المجتمع موضع الدراسة بمستوى موافقة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطا" عام مقداره (4.21) وانحراف معياري (0.901) وأهمية نسبية (86)% .

2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (يتحمل العاملون بالمصرف مسئولية ما يقومون به من أعمال ولديهم الاستعداد لمواجهة النتائج داخل المصرف) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.35) وانحراف معياري (0.848) .

بأهمية نسبية مرتفعة جدا حيث بلغت (87)% . تليها في المرتبة الثانية العبارة (يتمتع العاملون بالمهارة في النقاش والحوار داخل المصرف) بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.867) وبأهمية نسبية (86)% .

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (يحرص العاملون على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة داخل المصرف) حيث بلغ متوسطها (4.05) وانحراف معياري (0.947) وأهمية نسبية بلغت (81)% .

**اختبار فروض الدراسة :- مناقشة فروض الدراسة والتي تتمثل في الفروض التالية:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وابداع الموارد البشرية في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور . وتتفرع منها الفروض التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الداخلية وابداع الموارد البشرية في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور .

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الخارجية وابداع الموارد البشرية في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور .

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الإستراتيجية وابداع الموارد البشرية في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور .

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الإستراتيجية وابداع الموارد البشرية في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور وإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد والذي يقيس العلاقة بين المتغير التابع ويمثله في الدراسة (الإبداع) المستقل ويمثله (التخطيط الاستراتيجي) وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل: جدول رقم (12) : نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والإبداع

إعداد التخطيط الاستراتيجي	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
البيئة الداخلية	0.182	2.13	0.034	قبول
البيئة الخارجية	0.154	1.37	0.172	رفض
تنفيذ الإستراتيجية	0.280	2.093	0.038	قبول
تقييم الإستراتيجية	0.259	2.285	0.022	قبول
معامل الارتباط R	0.58			
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	0.33			
F	24.9			
مستوى المعنوية sig	0.000			

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

يتضح من الجدول رقم (12) مايلي:

بلغت قيمة معامل الارتباط (0.58) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطية فوق الوسط بين التخطيط الاستراتيجي والإبداع بالقطاع المصرفي  
1/ تشير معاملات الانحدار إلى مايلي :

\* بلغت قيمة معامل انحدار البيئة الداخلية (0.182) وهذه القيمة الموجبة تعني أن البيئة الداخلية تؤثر طردياً في الإبداع وعلية فأن تغيراً " قدرة 1% في البيئة الداخلية يعمل على إحداث تغيير في الإبداع بنسبة (1.82)% .

\* بلغت قيمة معامل انحدار البيئة الخارجية (0.154) وهذه القيمة الموجبة تعني أن البيئة الخارجية تؤثر طردياً في الإبداع وعلية فأن تغيراً " قدرة 1% في البيئة الخارجية يعمل على إحداث تغيير في الإبداع بنسبة (1.54)% .

\* بلغت قيمة معامل انحدار تنفيذ الإستراتيجية (0.280) وهذه القيمة الموجبة تعني أن تنفيذ الإستراتيجية يؤثر طردياً في الإبداع وعلية فأن تغيراً " قدرة 1% في تنفيذ الإستراتيجية يعمل على إحداث تغيير في الإبداع بنسبة (2.80)% .

\* بلغت قيمة معامل انحدار تقييم الإستراتيجية (0.259) وهذه القيمة الموجبة تعني أن تقييم الإستراتيجية تؤثر طردياً في الإبداع وعلية فأن تغيراً " قدرة 1% في تقييم الإستراتيجية يعمل على إحداث تغيير في الإبداع بنسبة (2.59)% .

2. كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (32/4) إلى وجود تأثير للمتغيرات المستقلة (إبعاد التخطيط الاستراتيجي) على المتغير التابع (الإبداع) حيث بلغ معامل التحديد (0.33). وهذه النتيجة تدل على أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر الإبداع في القطاع المصرفي موضع الدراسة بنسبة (33%) بينما العوامل الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (67)%.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (الإبداع) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) لكل من معاملات (البيئة الداخلية وتنفيذ الإستراتيجية وتقييم الإستراتيجية) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين البيئة الداخلية والإبداع (2.13) بمستوى دلالة معنوية (0.034) وقيمة (t) للعلاقة بين تنفيذ الإستراتيجية والإبداع (2.093) بمستوى دلالة معنوية (0.038) وقيمة (t) للعلاقة بين تقييم الإستراتيجية والإبداع (2.285) بمستوى دلالة معنوية (0.023) وجميع قيم مستوى المعنوية لهذه المتغيرات أقل من مستوى المعنوية 5%. مما يعني ذلك رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي والبيئة الداخلية وتنفيذ الإستراتيجية وتقييم الإستراتيجية) والإبداع .

بينما يتضح عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (الإبداع) ومتغير التخطيط الاستراتيجي (البيئة الخارجية) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين البيئة الخارجية والإبداع (1.37) بمستوى معنوية (0.172) وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية 5%. مما يعني ذلك قبول الفرض الذي يشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير (البيئة الخارجية) والإبداع.

#### مناقشة النتائج والتوصيات :

يهدف هذا الجزء الى تناول اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ومناقشتها، والتي في ضوئها يمكن استخلاص توصيات عملية للادارات في منظمات القطاع المصرفي السوداني، وكذلك تقديم توصيات عملية للدراسات المستقبلية المقترحة التي يمكن القيام بها لاستكمال البحث العلمي في هذا المجال في بيئة الاعمال السودانية .وسيتم تحقيق اهداف هذا الجزء من خلال ملخص النتائج التي توصلت اليها الدراسة ومناقشتها على النحو التالي:

توصل الباحثين من خلال ادبيات الدراسة وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ونتائج التحليل الاحصائي واختبار فروض البحث الى العديد.

#### النتائج :

1. اظهر التحليل الاحصائي والاختبارات والمقاييس الاحصائية التي استخدمت في هذه الدراسة اثبات صحة جميع فروض البحث.
2. بلغت قيمة معامل انحدار البيئة الداخلية (0.182) وهذه القيمة الموجبة تعني أن البيئة الداخلية تؤثر طردياً في الإبداع وعليه فإن تغييراً قدره 1% في البيئة الداخلية يعمل على إحداث تغيير في الإبداع بنسبة (1.82)%.
3. اوضحت الدراسة بان هنالك علاقة ايجابية بين تنفيذ الاستراتيجية والإبداع.
4. وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي (البيئة الداخلية وتنفيذ الإستراتيجية وتقييم الإستراتيجية) والإبداع .

#### التوصيات :

1. على المصارف السودانية ان تتبنى تطبيق وممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في جميع العمليات والانشطة وبطريقة علمية منتظمة وان تستعين بذوي الخبرة والاختصاص بهذا الشأن.
2. على المصرف تشجيع العاملين على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة داخل المصرف.

3. ايجاد معايير محددة لقياس رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم.
4. يجب ان تستفيد المصارف من التغذية الراجعة من المجتمع لتلبية احتياجاتهم الحالية والمستقبلية.
5. التزام المصارف بعملية التخطيط الاستراتيجي في كل عملياتها ومشاركة العاملين في ذلك .

#### المراجع:

1. الحقباني، تركي عبدالرحمن سعد ،(1418هـ)، اثر المتغيرات التنظيمية على الابداع الاداري ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الملك سعود، السعودية.
2. عبدالرحمن احمد هيجان(1991م)، معوقات الابداع في المنظمات السعودية ، دورية الادارة العامة ، الرياض، معهد الادارة العامة ، المجلد 39، العدد، 1 .
3. مزهوده ،عبد المليك ،(2001م)الاداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية،جامعة محمد خيضر، العدد الاول.
4. عيد ،سيد."(2008م) ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية " المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص33 ، القاهرة، جمهورية مصر العربية من 17-21 فبراير .
5. الشريبي، زكريا ، و يسريه صادق،(2002م). أطفال عند القمة:الموهبة- التفوق العقلي -الإبداع،(القاهرة، دار الفكر العربي.
6. شارلزهل، جارديث جونز، (2008م) تعريب محمد سيداحمد، اسماعيل على بيسوني، الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل،الطبعة الاولى ( السعودية ،دارالمريح للنشر،.
7. بني حمدان ،خالد محمد ، ادريس ،وائل محمد (2009م)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي،عمان ،المكتبة الوطنية.
8. عريبي ،مداح ،(د.ت) ، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المنظمة،لشلف، الملنقي الدولي الخامس حول راس المال الفكري ومنظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحدية، جامعة حسيبة بو على ، الشلف.
9. مطرف ، سليمان عمر ،(2012م) ، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشريةالسودان ،المطبعة السودانية ، الطبعة الاولى .
10. توماس ،دافيد،(1990م) ، ترجمة محمود زهيد ،الادارة الاستراتيجية السعودية ،معهد الادارة العامة.
11. داودي ،الطيب ، (2007م) ، اثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، العدد5، جامعة محمد خضر بسكر.
12. محمد احمد ، حسن عبدالوهاب ، (2010م)، اثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة ادارة الموارد البشرية بالمنظمات، دراسة حالة المصارف السودانية المصرفية، رسالة دكتوراة غير منشورة في ادارة الاعمال، جامعة النيلين.
13. الحاكم ،على عبدالله محمد ،(2006م)، الادارة الاستراتيجية الاعمال الانتاجية والخدمية ،( الخرطوم، مطابع السودان للعملة المحدودة،بدون ط.
14. صلاح الدين بن احسن احسن (2013م)، الدور الاستراتيجي لتحليل البيئة الداخلية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات، الاردن،المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد9، العدد4،

15. Basaduer, M.S and Robinson ,S.J.(1993)” the new creative thinling skills needed for total quality management to become fact ,not just philosophy “ American behhvioral scientist , voi .37,(1) pp121-138
16. Han. K.K, Namwoon,K. and Srivastava, R.J,(1998) .Market Organizational Performance: Is Innovation aMissing Link ? Of Marketing ,62,30-4.