

الإهداء

إلى أشرف خلق الله أجمعين
صلوات الله عليه وسلم
إلى التي عشقتها في أمسي ويومي وغدي
إلى التي أبرها من المهد إلى اللحد
إلى التي سأذكرها بلا عدد إلى الأبد
إلى والدتي ...
إلى روح أبي ...
ذكراك دوماً دافعي للخير
إلى أخوتي وأساتذتي الإجلاء
أهدي ، بل أهديهم جميعاً ثمرة هذا الجهد المتواضع

شكر وتقدير

الحمد لله ، حمداً كثيراً ، والصلاة والسلام على النبي الأُمي ،
وعلى صحبه الغر الميامين المحجلين بالتقى والهدى ونور
الإيمان .

وبعد

الشكر أجزله للبروفيسور / محمد حسن حافظ , أدام الله عليه
نعمة الصحة والعافية ، والذي أشرف على هذا البحث
المتواضع ، وقد كان لإرشاداته وتوجيهاته القيمة كبير الأثر
في أن يخرج البحث بصورته الحالية .

فشكري وتقديري لهذا الأستاذ الإنسان الذي أهدى من فجر
أيامه نوراً ليضى لنا عتمة الطريق ، والذي غرس من أعوام
عمره على ضفاف كلية الدراسات التجارية ودياناً وحدائق
يستنشق عبيرها الفواح كل من يعبر بها ليحمل لواء العلم إلى
أفاق بعيدة ، فلك كل الشكر والتقدير ، ولو أن الشكر شئ
مستبان لتم تجسيمه لك .

والشكر إلى أسرة المصرف السوداني الفرنسي وعلى رأسهم
الأستاذ مصطفى نور الدائم للمساعدة في جمع المعلومات عن
المصرف .

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	فهرس المحتويات
و	فهرس الجداول
ح	فهرس الأشكال
ط	فهرس الملاحق
ي	ملخص البحث باللغة العربية
م	ملخص البحث باللغة الإنجليزية
	الباب الأول
	الإطار النظري للدراسة
2	مقدمة البحث
7	الفصل الأول : مداخل التخطيط الاستراتيجي
8	المبحث الأول : مدخل التخطيط الاستراتيجي
14	المبحث الثاني : ماهية التخطيط الاستراتيجي
23	المبحث الثالث : تصميم نظام التخطيط الاستراتيجي
29	المبحث الرابع : التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة
33	الفصل الثاني : التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الأداء المالي في المصارف
34	المبحث الأول : مفهوم ماهية التخطيط الاستراتيجي للمصارف
39	المبحث الثاني : التحليل البيئي
53	المبحث الثالث : نموذج التخطيط الاستراتيجي المالي في المصارف
57	المبحث الرابع : تحسين أداء المصرف وتنفيذ الاستراتيجية
62	المبحث الخامس : ماهية كفاءة الأداء المالي في المصارف

الصفحة	الموضوع
	الباب الثاني
	دراسة الحالة (الجانب الوصفي التحليلي) للتخطيط الاستراتيجي والأداء المالي للمصرف السوداني الفرنسي (1996 - 2000م)
68	الفصل الأول : الصناعة المصرفية وتاريخها بالسودان
74	الفصل الثاني : المصرف السوداني الفرنسي
74	المبحث الأول : النشأة والتطور
76	المبحث الثاني : الجوانب الإدارية بالمصرف
92	المبحث الثالث : الجوانب المالية للمصرف
121	المبحث الرابع : الخطط الاستراتيجية بالمصرف
	الباب الثالث
	تحليل البيانات واختبار الفرضيات
134	الفصل الأول : الدراسة الميدانية وخصائص عينة الدراسة
134	المبحث الأول : خطة الدراسة الميدانية
137	المبحث الثاني : خصائص عينة الدراسة
141	الفصل الثاني : تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات
141	المبحث الأول : عرض واختبار الفرض الأول
149	المبحث الثاني : عرض واختبار الفرض الثاني
152	المبحث الثالث : عرض واختبار الفرض الثالث
153	المبحث الرابع : عرض واختبار الفرض الرابع
156	المبحث الخامس : عرض واختبار الفرض الخامس
	الباب الرابع
	النتائج والتوصيات
158	الفصل الأول : النتائج
160	الفصل الثاني : التوصيات
163	المراجع
168	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
71	الجهاز المصرفي في السودان (فترة ما قبل الاستقلال)	1
72	الجهاز المصرفي في السودان (فترة ما بعد الاستقلال)	2
73	الجهاز المصرفي في السودان من (1970 - 2000م)	3
90	عدد الموظفين ودرجاتهم الوظيفية بالمصرف	4
93	مصادر الدخل السنوي للمصرف (1996 - 2000م)	5
95	العمولات على الخدمات المصرفية للمصرف (1996 - 2000م)	6
97	الدخل الناتج من تمويل الاستثمارات للمصرف (1996 - 2000م)	7
98	مصروفات التشغيل السنوية للمصرف (1996 - 2000م)	8
100	أرباح التشغيل السنوية للمصرف (1996 - 2000م)	9
101	موقف النقد بالمصرف (1996 - 2000م)	10
103	قاعدة ودائع العملة المحلية للمصرف (1996 - 2000م)	11
105	قاعدة ودائع الحولات الأجنبية (1996 - 2000م)	12
107	معدل العائد على الموارد المتاحة للمصرف (1996 - 2000م)	13
109	معدل العائد على الأموال المتاحة للمصرف (1996 - 2000م)	14
111	معدل العائد على الأموال للمصرف (1996 - 2000م)	15
112	معدل العائد على الودائع للمصرف (1996 - 2000م)	16
113	تحليل الأرباح بعد خصم الضرائب والذكاة للمصرف (1996 - 2000م)	17
115	نسبة الودائع (بالعملة المحلية) إلى الأصول (1996 - 2000م)	18
116	نسبة الودائع (بالعملة الأجنبية) إلى الأصول (1996 - 2000م)	19
117	نسبة الودائع (بالعملة المحلية والأجنبية) (1996 - 2000م)	20
119	نسبة السيولة القانونية للمصرف (1996 - 2000م)	21
122	الدخل السنوي المخطط للمصرف (2001 - 2005م)	22
124	الدخل الناتج من العمولات على الخدمات المصرفية المخطط (2001 - 2005م)	23
125	دخل مخطط ناتج من تمويل الاستثمار (2001 - 2005م)	24
126	نفقات التشغيل المخططة (2001 - 2005م)	25

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
127	نفقات العنصر البشري المخططة (2001 - 2005م)	26
128	النفقات الإدارية والعامة المخططة (2001 - 2005م)	27
129	النفقات المالية المخططة (2001 - 2005م)	28
130	أرباح التشغيل السنوية المخططة (2001 - 2005م)	29
131	المكونات المخططة لوضع النقد (2001 - 2005م)	30
139	توزيع العينة المبحوثة حسب المستوى التعليمي	31
140	توزيع العينة المبحوثة حسب عدد السنوات المقضاة بالمصرف	32
147	الأهداف المصاغة والمكتوبة على مستوى المصرف	33
1147	المدى الزمني للأهداف	34
148	علاقة التخطيط الاستراتيجي بمعدلات الأرباح والأداء المالي	35
150	حجم الودائع بالمصرف (1996 - 2000م)	36
151	نتائج التحليل الإحصائي لعلاقة التخطيط الاستراتيجي مع الزيادة في حجم الودائع	37
151	نتائج التحليل الإحصائي لعلاقة التخطيط الاستراتيجي بتطبيق أدوات التحليل المالي في المتابعة	38
154	أهمية التحليل الاستراتيجي ودوره في ازدياد كفاءة الأداء المالي	39
155	نتائج التحليل الإحصائي لمعايير الرضا الوظيفي المحققة من خلال التخطيط الاستراتيجي	40

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
26	عمليات التفاعل بين التخطيط والتنفيذ	1
44	البيئة العامة والخاصة للمصرف	2
50	رسالة وأهداف المصرف	3
89	الهيكل الإداري للمصرف	4
90	عدد الموظفين ودرجاتهم الوظيفية	5
93	مصادر الدخل السنوي (1996 - 2000م)	6
95	العمولات على الخدمات المصرفية (1996 - 2000م)	7
97	الدخل الناتج من تمويل الاستثمارات (1996 - 2000م)	8
98	مصروفات التشغيل السنوية (1996 - 2000م)	9
100	أرباح التشغيل السنوية (1996 - 2000م)	10
101	موقف النقد بالمصرف (1996 - 2000م)	11
103	قاعدة الودائع بالعملة المحلية (1996 - 2000م)	12
105	قاعدة الودائع بالعملة الأجنبية (1996 - 2000م)	13
107	معدل العائد الموزع للمساهمين (1996 - 2000م)	14
109	معدل العائد على الموارد المتاحة (1996 - 2000م)	15
111	معدل العائد على الودائع (1996 - 2000م)	16
112	معدل العائد على الأموال المتاحة (1996 - 2000م)	17
113	تحليل الأرباح بعد خصم الضرائب والزكاة (1996 - 2000م)	18
115	نسبة الودائع بالعملة المحلية إلى الأصول (1996 - 2000م)	19
116	نسبة الودائع بالعملة الأجنبية إلى الأصول (1996 - 2000م)	20
117	نسبة الودائع (بالعملة المحلية والأجنبية) إلى الأصول (1996 - 2000م)	21
119	نسبة السيولة القانونية (1996 - 2000م)	22
139	توزيع العينة المبحوثة حسب المستوى التعليمي	23
140	توزيع العينة المبحوثة حسب عدد السنوات المقضاة بالمصرف	24
150	حجم الودائع بالمصرف (1996 - 2000م)	25

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
168	استمارة الاستبيان	1
170	نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS)	2
175	القوائم المالية المنشورة للمصرف (1996 - 2000م)	3

ملخص البحث

تناول هذا البحث بالدراسة والتحليل التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية وأثره على كفاءة الأداء المالي بالمصرف السوداني الفرنسي .

هدف البحث إلى التعرف على ماهية التخطيط الاستراتيجي و كفاءة الأداء المالي بصورة عامة ، في المؤسسات المصرفية بصفة خاصة ، وكذلك معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة الأداء المالي بالمصرف السوداني الفرنسي .

لمعرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة الأداء المالي بالمصرف السوداني الفرنسي تم دراسة وتحليل المؤشرات الدالة على كفاءة الربحية والأداء المالي لمعرفة علاقتها بوضع الخطط الاستراتيجية . كما تناول البحث علاقة التخطيط الاستراتيجي بحجم الودائع بالمصرف ، بالإضافة إلى أدوات التحليل المالي في متابعة الخطط الاستراتيجية ، ودور التخطيط الاستراتيجي في زيادة الأداء المالي وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمصرف .

اتبع الباحث منهج دراسة الحالة لاختبار فرضيات البحث بالاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي ، حيث اعتمد في تحليل القوائم المالية على النسب المالية وعلى برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة الموزعة على عينة عشوائية مكونة من (60) فرد من شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية بالمصرف .

اشتمل البحث على أربعة أبواب ، تناول الباب الأول الإطار النظري للدراسة من خلال فصلين ، وتناول الباب الثاني في ثلاث فصول التعريف بالصناعة المصرفية وتاريخها ، نشأة وتطور المصرف السوداني الفرنسي ، بجانب الوصف الإداري والمالي وتحليل القوائم المالية ، بالإضافة إلى الخطط الاستراتيجية بالمصرف . تناول الباب الثالث تحليل البيانات واختبار الفرضيات ، أما الباب الرابع فاختص بعرض النتائج والتوصيات .

من النتائج الهامة التي توصل إليها البحث :

- ❖ يواجه التخطيط الاستراتيجي بالمصرف ضعفاً في الثقافة التنظيمية .
 - ❖ وضع الخطط الاستراتيجية بالمصرف يؤثر إيجاباً على معدلات الربحية والأداء المالي بشكل عام .
 - ❖ وجود علاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والزيادة في حجم الودائع بالمصرف .
 - ❖ يعتمد المصرف على أدوات التحليل المالي (النسب المالية) في متابعة الخطط الاستراتيجية .
 - ❖ وجود ارتباط ضعيف بين التخطيط الاستراتيجي والمعايير المادية للرضا الوظيفي
 - ❖ وجود ارتباط قوي بين التخطيط الاستراتيجي والمعايير المعنوية للرضا الوظيفي .
- استناداً على هذه النتائج قدم الباحث توصيات عدة من أهمها :

أ/ توصيات خاصة :

- ضرورة صياغة معايير وقيم أخلاقية معروفة تؤدي إلى تغذية وتقوية ثقافة المصرف تجاه الخطط الاستراتيجية .
- وضع نظم لمتابعة ورقابة الخطط الاستراتيجية مرتبطة بمعايير الأداء ، بالإضافة إلى توسيع دائرة التحليل المالي باعتماد أدوات إضافية في التحليل بجانب النسب المالية .
- ضرورة الاهتمام بالمكافآت والحوافز المادية ، ووضع نظام لها مرتبط بمستويات الأداء والنتائج المطلوب تحقيقها .

ب/ توصيات عامة :

- ضرورة التأكيد على تطبيق وممارسة نظام التخطيط الاستراتيجي بالمصارف السودانية .
- على اتحادات المصارف العمل على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بإصدار المطبوعات وإقامة الندوات وورش العمل .

ج/ توصيات البحوث المستقبلية :

- بحوث إضافية حول أثر التخطيط الاستراتيجي على نواحي أخرى غير المالية في المؤسسات المصرفية .
- التوصية بعمل دراسات حول أثر العولمة على التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية .

