

المقدمة

تشمل الآتي:

أولاً : الاطار المنهجي

ثانياً : الدراسات السابقة

الإطار المنهجي

تمهيد :-

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه إطار فكري وأسلوب إبداعي وابتكاري متكامل تشارك فيه جميع المستويات الادارية لتحليل بيئة المنشأة وتقييم قدراتها الذاتية وصياغة رؤيتها ورسالتها وأهدافها واختيار الاستراتيجيات العامة والفرعية ووضع السياسات والبرامج والخطط والموازنات القادرة علي تحقيق رؤية وأهداف المنظمة في ظل افتراضات تخطيطية محددة.

للتخطيط عدة أهداف تشمل تحديد الرؤية والرسالة والقيم والأهداف المستقبلية وتحديد كافة الأطراف المعنية بقرارات المنظمة الإستراتيجية وعملائها ، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والتنبؤ بما سيكون عليه المستقبل والاستعداد له (1) ولما وكبة التطور إنتهج بنك السودان المركزي سياسة التخطيط الإستراتيجي طويل ومتوسط الأجل منذ العام 2007م، حيث كان في السابق يعمل وفقا لبرامج وخطط سنوية تتخللها بعض البرامج متوسطة الأجل .

وقد تم إنتهاج سياسة التخطيط الإستراتيجي طويل ومتوسط الأجل وفقا لرؤية ورسالة البنك المحددتين ، وذلك من أجل تحديد الأهداف الكلية والعمل على بلوغها من خلال خطط وإجراءات وبرامج سنوية مرحلية مرنة تمكن من المتابعة ولجراء التعديلات اللازمة بسهولة ويسر وقد تم تصميم أول خطة إستراتيجية خمسية في العام 2007 لتغطي أهداف ومرامي البنك حتي العام 2012.

وقد درجت السلطات على الاعتماد عليه في القرارات الرقابية ، لأن هذا المعيار يعكس الواقع الحقيقي للمصرف ، وهو بذلك يعتبر معيار تخطيطي لما يجب أن عليه المصرف في المستقبل .

إن الخطة الإستراتيجية الخمسية لبنك السودان المركزي (2007-2012) قد إرتقت بالأداء المصرفي في بنك السودان المركزي ليكون في مصاف البنوك المركزية علي المحيط الإقليمي والدولي ، وذلك في إطار الأدوار المحددة لبنك السودان المركزي بموجب قانونه.

(1) عبد الحميد عبد المطلب - الادارة الاستراتيجية في بيئة العمل - الشركة العربية - جمهورية مصرالعربية -2010م - ص 29

مشكلة البحث :-

تتمثل مشكلة البحث في تقييم وتطوير وترقية الأداء ببنك السودان المركزي قبل تبني الخطة الإستراتيجية بصورة واضحة ، وبعد تبني الخطة الإستراتيجية الخمسية ثم المقارنة بين الأداء فى الفترتين لتوضيح إنعكاسات الخطة الإستراتيجية وقيام إدارة التخطيط الإستراتيجي على الاداء بصورة عامة ببنك السودان المركزي ، ويتم بحث مشكلة الدراسة من خلال التحقق من صحة الفرضيات.

أهمية البحث :-

تتبع أهمية البحث من الناحية العلمية(النظرية) :في ان معظم الدراسات السابقة قد تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي وترقية الأداء من منظور إداري فقط ،ولا توجد دراسات علمية كافية استعرضت دور التخطيط الإستراتيجي في الإرتقاء بالصيرفة المركزية

أما من الناحية العملية : فقد تفيد الدراسة صانعي السياسات ومنتخذي القرارات في معرفة وتقييم دور التخطيط الإستراتيجي في الوصول لتحقيق أهداف البنك المركزي.

فرضيات البحث :-

1- هنالك علاقة مباشرة ما بين التخطيط الإستراتيجي ولحكام التنسيق بين السياستين النقدية والمالية وتعزيز دور البنك المركزي.

2- توجد علاقة ما بين تطبيق مبدأ التخطيط الإستراتيجي وتقوية الأطر الرقابية والإشرافية للبنك المركزي علي وحدات الجهاز المصرفي وعلى التمويل المصرفي .

3- وجود خطة إستراتيجية واضحة يساهم فى تحقيق سياسات البنك المركزي لأهداف الإقتصاد الكلي.

أهداف البحث :-

يهدف البحث إلي التحقق من الاهداف بصفة أساسية لتعكس دور التخطيط الإستراتيجي في ترقية الاداء ببنك السودان المركزي من خلال تحليل دوره في ترقية الأداء بالمحاور الفرعية التالية :

- 1- التعرف علي دور التخطيط الإستراتيجي في تعزيز التنسيق بين السياستين المالية والنقدية وتعظيم دور البنك المركزي.
- 2- التعرف علي دور التخطيط الإستراتيجي في تقوية الأطر الإشرافية والرقابية للبنك المركزي وإحكام دوره في الرقابة على وحدات الجهاز المصرفي .
- 3- التعرف علي دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير قدرة البنك المركزي علي الإدارة المثلي للسيولة بالإقتصاد لتحقيق الأهداف الإقتصادية الكلية .

منهجية البحث :-

يستخدم البحث المنهج التاريخي الاستنباطي الوصفي التحليلي القائم علي منهجية ماقبل وما بعد أي تحليل الدراسة الأداء بينك السودان المركزي ماقبل تبني الخطة الإستراتيجية الخمسية وما بعد التبني للخطة.

حدود البحث

المكانية: جمهورية السودان بنك السودان المركزي

الزمانية: 2007- 2012

مصادر جمع المعلومات :-

يستخدم البحث نوعين من مصادر البيانات احدهما أولي ويتمثل في الاستبانه ومقابلة المختصين بإدارة التخطيط الاستراتيجي بينك السودان المركز والآخر ثانوي يتمثل في المراجع الدوريات التقارير والمطبوعات الاخري ذات الصلة بموضوع البحث .

هيكل البحث :-

يتكون البحث من مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة :-

حيث تحتوي المقدمة علي : الإطار المنهجي للدراسة الدراسات السابقة أما الفصل الأول: يحتوي علي مبحثين المبحث الاول التخطيط والثاني التخطيط الإستراتيجي. أما الفصل الثاني يشتمل علي مبحثين المبحث الاول المصارف المركزية ، والمبحث الثاني التخطيط الإستراتيجي في البنوك المركزية، أما الفصل الثالث :دراسة الحالة وتشمل مبحثين وهما المبحث الاول نبذة تعريفية عن بنك السودان المركزي والمبحث الثاني تحليل البيانات واختبار الفرضيات، ثم الخاتمة وتحتوي علي النتائج والتوصيات والمراجع والملاحق .

ثانياً: الدراسات السابقة

(1) دراسة محمد مصطفى محمد يوسف ، 2011م⁽¹⁾

في هذه الدراسة يعد التخطيط الإستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة المتطورة التي إنتبه إليها المفكرون مع ظهور العولمة والإبتكارات ويعتبر هو الحل الملائم والمناسب لمواكبة تغيرات وتطورات المستقبل. وتتمثل مشكلة الدراسة في التطبيق والمشاكل الناتجة عن التطبيق غير الصحيح للتخطيط الإستراتيجي.

ويتم بحث المشكلة من خلال التحقق من صحة الفرضيات التي تتلخص في أن التطبيق السليم للتخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى تحسين أداء العاملين بجامعة السودان. و أن تطبيق آليات وادوات التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى زيادة رضا العاملين بالمؤسسة فى المدى الطويل ، هنالك بعض العوامل الديمغرافية (العمر،التعليم،الخبرة) تؤثر فى تحسين الأداء .

أثبتت الدراسة أن هنالك تطبيقاً لعملية التخطيط الإستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي ولكن عدم وجود تدريب للقائمين بإعداد الخطط الأستراتيجية يعوق عملية التطبيق السليم. كما توصلت إلى أنه لا يوجد ربط بين الخطة الإستراتيجية ولحتميات العاملين بالإضافة إلى عدم إشراك فعلي للعاملين عند وضع الخطة الإستراتيجية بالجامعة. معايير الترقية غير مقنعة للعاملين لأنها تعتمد على الخبرة أكثر من المؤهلات التعليمية ، الرواتب غير مرضية مقارنة بالمؤسسات الأخرى .

وجاءت أهم التوصيات بأنه يجب على إدارة الجامعة القيام بتهيئة وإعداد القائمين بالخطط الإستراتيجية وتووير وتوعية العاملين بمفاهيم التخطيط الإستراتيجي ونظم تطويرالاداء ،ربط الخطة قيد التنفيذ بإحتياجات العاملين في المؤسسة تفعيل دور العاملين في كيفية وضع الخطط الإستراتيجية. ولمساعدة العاملين لأداء واجباتهم بالصورة المطلوبة تمت التوصية من قبل الدراس على إعادة النظر في معايير الترقية لتكون مرضية بالإضافة إلي زيادة عوامل رضا العاملين بالمؤسسة مثل الأجور .

⁽¹⁾ محمد مصطفى محمد يوسف - أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية (دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا) - ماجستير -جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - 2011م.

(2) دراسة محمد مصطفى ، 2006م⁽¹⁾

تتلخص مشكلة الدراسة فى أن البيئة التي تمارس فيها الشركة أنشطتها تحتوي على العديد من المتغيرات وحتى تتمكن من تحقيق أهدافها يجب على القائمين بالإمام بهذه المتغيرات من حيث درجة تأثيرها على الأهداف وكيفية التعامل معها ، ولا يمكن تحقيق هذا إلا من خلال التخطيط الإستراتيجي. ويتم تناول هذه المشكلة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية :

هل تعمل الشركة علي تطبيق مفهوم التخطيط الإستراتيجي بكفاءة ؟ هل هنالك علاقة بين تطبيق القرارات الإدارية ومفهوم التخطيط الإستراتيجي بالشركة؟ هل توجد علاقة بين التخطيط الإستراتيجي وزيادة الربحية ؟ ماهو أثر التخطيط الإستراتيجي على الهيكل التنظيمي للشركة ؟

أثبت الدراس أنه توجد علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القرارات الإدارية ومفهوم التخطيط الإستراتيجي ، يتم تطبيق التخطيط الإستراتيجي من قبل المديرين التنفيذيين بكفاءة . حدث تطور فى الهيكل التنظيمي بالشركة مما أدى إلى تبني خطط إستراتيجية فاعلة وازدياد الربحية . وجود علاقة بين مفهوم التخطيط الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة . وقد جاءت توصيات الباحث بضرورة إستخدام التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسات ونشر ثقافته بإصدار المطبوعات وإقامة الندوات وورش العمل بالإضافة إلى توفير أفراد الإدارة الوسطى والدنيا بأهمية وضع الخطط الإستراتيجية وأثارها الإيجابية مع ضرورة إجراء تقييم بعد إنتهاء كل خطة وإتخاذ الإجراءات التصحيحية فيما يتعلق بالأداء والإنتاج ، الإهتمام بالمكافآت المادية والمعنوية ووضع نظام لها يرتبط بمستويات الأداء والنتائج المطلوب تحقيقها لأن العنصر البشري أصبح الإستثمار الحقيقى .

(3) دراسة عثمان السيد عمر عباس ، 2006م⁽¹⁾

⁽¹⁾ محمد مصطفى - التخطيط الإستراتيجي في الشركات وأثره في إتخاذ القرارات الإدارية (دراسة حالة مصنع التوفيق للصابون 2001-2003) ماجستير -جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - 2006م

تتمركز مشكلة البحث حول قدرة المنظمات على التعامل مع التخطيط الإستراتيجي بطريقة فعالة وتأثير ذلك على أداء شركات التأمين فى السودان والتعرف على مدى تفهم الإدارة والعاملين لمفردات الإدارة الإستراتيجية وأساليبها وكيفية التعامل مع الخطط الإستراتيجية. وقد أفترض الباحث أن الإدارة الإستراتيجية تمارس كنشاط عملي لا يستند إلى إطار علمي بشركات التأمين السودانية، يزود التخطيط الإستراتيجي المنظمة بالفكر الرئيسى لها، كما يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، تحسين الأداء وممارسة الوظائف بكفاءة يرتبط بالتخطيط الإستراتيجي لكونه يمد العاملين بنوع من التغذية العكسية لنتائج أعمالهم .

من خلال استقراءات الباحث للبيانات المعالجة والمستقاة من الدراسة الميدانية خلص إلى مجموعة من النتائج أهمها: توافر الممارسة العملية للإدارة الإستراتيجية بالشركات قيد الدراسة ولكن بصورة تنقصها العلمية في كثير من الممارسات الإدارية بحيث تعكس الوجهة التقليدية للإدارة دون أساليبها الإستراتيجية، عدم وضوح رسالة الشركة ينعكس سلبا علي مستويات تحقيقها لأهدافها مما يترتب عليه عدم قدرة المرؤسين على التعامل مع الأهداف الموضوعية، لا يوجد تصور واضح لمستقبل النشاط الإداري والإنتاجي بالشركات قيد الدراسة مما يعطي إنطباعاً بتقليدية عمليات التخطيط ومحدودية التخطيط الإستراتيجي لأنشطة شركات التأمين المبحوثة، الهيكل التنظيمي المتوافر بالشركات المبحوثة، كما العلاقات بين الأفراد، ونظم الحوافز تدعم مؤشرات نجاح الشركات إستراتيجياً وتتناغم مع إمكانية تطوير التوجه الإستراتيجي للممارسات الإدارية بهذه الشركات.

على ضوء النتائج المتوصل إليها يوصي الباحث بما يلي: بضرورة التعامل مع الإدارة الإستراتيجية كنمط إداري متقدم يضمن تحقيق أهداف شركات التأمين وفق رؤية مستقبلية

(1) عثمان السيد عمر عباس - تقويم دور التخطيط الإستراتيجي فى رفع كفاءة الأداء - ماجستير - جامعة النيلين - 2006م

واضحة ، مع توفير المعرفة للعاملين بآليات ووسائل تحقيق الأهداف الإستراتيجية حتي تصبح جزءاً من ثقافتهم التنظيمية. إيجاد ضمانات لإستقرار الخطط الإستراتيجية فى حالة تواتر التغيرات الإدارية ، إعتماد ورش عمل او سمنارات تنويرية تضمن مواكبة المستويات الإدارية الدنيا لواقع الخطط الإستراتيجية ، وتحقق الربط المنطقي بين الأهداف والرؤية المستقبلية للشركة ، إعتماد برنامج تدريبي مستمر لتطوير المعارف واكساب المهارات مع ضمان تغيير السلوك لمواكبة متغيرات أسواق المنافسة.

(4) دراسة أمين بخيت عسكر ، 2006م⁽¹⁾

تدور مشكلة البحث حول مدي قدرة الإدارة الإستراتيجية بالبنوك التجارية عل توظيف مدخل التخطيط الإستراتيجي في صناعة إستراتيجيات تحقق الآتي :

1- كيفية تفصيل إدارة العوائد: ويتوقع الباحث أن يكون عن طريق معدل العائد على الإستثمار .

2- كيفية تفصيل إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات بهدف الإقلال من معدل دوران العمالة المصرفية ولستقرارها ، خاصة العمالة المدربة ،والقادرة على إستيعاب تكنولوجيا المعلومات.

ومن الفروض التي حاولت إتباعها :

- تختلف كفاءة إدارة إستراتيجية التنويع فى محفظة الإقراض والخصم لدي البنوك التجارية فى مصر عبر الزمن .

- تختلف عوامل (إبعاد) التخطيط الإستراتيجي فى إدارة الموارد البشرية بإختلاف طبيعة الإدارة لدي البنوك التجارية فى مصر لمعالجة مشكلة معدل دوران العمالة .

أهم النتائج التي توصلت اليها :

- إختلاف عوامل التخطيط الإستراتيجي فى إدارة العوائد باختلاف الشكل القانوني لملكية البنوك التجارية فى مصر .

(1) امين بخيت عسكر - التخطيط الإستراتيجي كأداة لتحسين معايير أداء البنوك التجارية فى مصر - دراسة منشورة في مجلة

الدراسات المالية التجارية العدد الثاني - 2006

- تختلف كفاءة إدارة التتويج فى محفظة الإقراض والخصم لدى البنوك التجارية فى مصر .

كما وصت الدراسة بالآتي :

- على مستوى التخطيط الإستراتيجي بالإدارة العليا بالبنوك التجارية فى مصر إن كانت البنوك عامة أو خاصة للإقراض سريعة التنمية إلى الخلل الذي يعاني منه معدل العائد على حقوق الملكية.

- لعلاج مشكلة تدني إدارة إستراتيجية تتويج محفظة الإقراض والخصم يجب إعادة النظر فى توجيه مبالغ الأرصدة المستثمرة فى مجال الإقراض والخصم مما يزيد من كفاءة إدارتها عن طريق تطبيق الأوزان المالية.

(5) دراسة عاليات أبوبكر محمد القاضى ، 2007م⁽¹⁾

تتمثل مشكلة البحث الرئيسية فى ماهي الأسس والإجراءات السليمة المتبعة فى التخطيط والذي بدوره يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الفعالية بديوان الضرائب وهنالك عدد من الاسئلة المتعلقة بمشكلة البحث :

ماهي الخطوات المتبعة فى التخطيط الإستراتيجي ؟

هل تستخدم تقنيات حديثة فى الإجراءات التخطيطية ؟

هل البيئة مهيأة لعملية التخطيط ؟

هل يؤدي التخطيط الفعال إلى تحسين الأداء ؟

وقد أفترضت الباحثة أن إتباع الخطوات العلمية المدروسة تؤدي إلى فعالية التخطيط وأن إستخدام التقنية الحديثة ضرورى لمواكبة التطورات بالإضافة إلى ان الأهتمام بعوامل البيئة يؤدي إلى تخطيط متكامل الأوجه .

من خلال الدراسة والتحليل تم التوصل إلى ان الديوان يعتمد على العناصر الشابة والفاعلة فى التخطيط كما يعتمد فى إتخاذ القرارات والتخطيط السليم على أصحاب

(1) عاليات أبوبكر محمد القاضى - التخطيط الإستراتيجي وأثره على الفعالية الإدارية (دراسة حالة ديوان الضرائب) ماجستير - جامعة النيلين - 2007م.

الخبرات ويعتمد فى إعداد الخطط بطريقة علمية سليمة على الذين يحملون مؤهلات جامعية أو فوق الجامعية . كما أثبتت الدراسة أن التخطيط الإستراتيجي مهم فى العملية الإدارية ، لا يستخدم الديوان تقنيات وأساليب حديثة ومتطورة ومواكبة فى العمل ، أن تكوين بيئة التخطيط ضرورة وأن الإهتمام بالعوامل البيئية يؤدي إلى تخطيط متكامل الأوجه .

وبناءً على مناقشة نتائج التحليل السابقة توصلت الدراسة إلى توصيات منها لابد من وجود تخطيط إستراتيجي وأفراد إدارة منفصلة تعني به ، الإهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر الإستثمار الحقيقي من خلال إستراتيجية تدريبية فعالة لخلق بيئة عملية متميزة تعمل على زيادة الإيرادات ، العمل على إصدار النشرات الدورية لتوضيح أنواع الخطط الموضوعه من قبل الإدارة العليا وما نفذ منها وما هو قيد التنفيذ وماهي المشاكل والعقبات التي تعترض طريق التنفيذ ، وضع خطط مستقبلية لتحقيق زيادة الإيرادات ، قيام نظام فعال لمتابعة الخطط الموضوعه من قبل الإدارة العليا وتقييمها .

(6) دراسة إبراهيم الطيب محمد الطيب 2013م⁽¹⁾

العديد من المنظمات السودانية لا تولي موضوع التخطيط الإستراتيجي إهتماما كبيرا مما قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المنشودة ويعيق التطور . ومن هنا برز السؤال الرئيسي لهذا البحث وهو ماهو الدور الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي فى تحقيق أهداف المنظمات ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

1- هل يقوم ديوان الضرائب بتطبيق خطة إستراتيجية تم صياغتها وفق المعايير العلمية ؟

2- ماهى الرؤية الإستراتيجية لديوان الضرائب وماهى رسالته وأهدافه ؟

3- هل الخبرات الموجودة فى ديوان الضرائب قادرة على فهم عملية التخطيط الإستراتيجي وإعداد الخطة والإستفادة القصوى من الموارد المتاحة فى تنفيذها

⁽¹⁾ إبراهيم الطيب محمد الطيب - دور التخطيط الإستراتيجي فى تحقيق أهداف المنظمات السودانية - رسالة ماجستير -

4- ماهي العقبات والمشاكل التي تواجه ديوان الضرائب في تطبيق خطته الإستراتيجية ؟

ويتم بحث المشكلة في هذه الدراسة من خلال التحقق من صحة الفرضيات التالية :

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق أهداف ديوان الضرائب، وينشق منها الفرضيات التالية :

أ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخطة الإستراتيجية لديوان الضرائب وتحقيق الربط الضريبي المقرر بالميزانية .

ب- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخطة الإستراتيجية للديوان وإرضاء الممولين .

ج- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخطة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية بديوان الضرائب .

د- لا يوجد إختلاف بين آراء العاملين بديوان الضرائب حول إدراك أهمية دور الخطة الإستراتيجية ترجع إلى الجنس أو العمر أو المؤهل الأكاديمي .

ومن النتائج التي توصل إليها الباحث وجود خطة إستراتيجية بديوان الضرائب ذات رؤية ورسالة وأهداف ولكن يشوبها بعض القصور فى الجانب الإدارى وقد ساهمت الخطة في تحقيق بعض الأهداف مثل الربط الضريبي وزيادة الإيرادات وغيرها وأخفقت في تهيئة بيئة العمل وتوفير المعينات مما يعني عدم إهتمام الديوان بالموارد البشرية .

كما توصل الباحث إلى ان ديوان الضرائب لا يقوم بإستطلاعات آراء الممولين أو المكلفين لقياس درجة الرضى بالرغم من أنه أتضح وجود رضا بحسب نتيجة الدراسة الميدانية ، هنالك توسع فى المظلة الضريبية ناتج من تنفيذ الخطة أي التعاون مع إدارة الجمارك حول الواردات والصادرات وتقنينها بالرقم التعريفى الموحد .وفى إطار الإهتمام بالمكافآت المادية يتم تحفيز العاملين بديوان الضرائب وفقا نظام محدد .

من خلال ما توصل إليه الباحث من نتائج أوصى بمجموعة توصيات عامة وخاصة وهي كالتى :

توصيات عامة:

1- الإستعانة بخبراء في مجال التخطيط الإستراتيجي حتي يتدرب جميع العاملين علي هذا المفهوم .

2- يجب على ديوان شؤون الخدمة إعادة النظر فى موضوع الترقيات بإدخال معايير مناسبة (المؤهل العلمى ،تقارير الاداء) حتى لا تكون عملية الترقية تتم وفق قيد زمنى محدد .

3- يجب أن تهتم الإدارة العليا بالخطة الإستراتيجية ليس فى مرحلة التصميم بل فى مرحلة التنفيذ .

توصيات خاصة :

1- يجب تصميم وتنفيذ الخطة الإستراتيجية بديوان الضرائب بطريقة علمية حتى تحقق جميع الأهداف المنشودة .

2- يجب تخصيص نسبة من الميزانية للتدريب وتوزيعها وفق معايير محددة .

3- يجب دعم الديوان بكوادر مؤهلة تكون قادرة على فهم العملية أى التخطيط الإستراتيجى والإستفادة منها فى ذات المجال .

4- يجب تحديث التكنولوجيا المستخدمة حتى تواكب متطلبات العصر .

5- يجب على ديوان الضرائب تثقيف الجمهور وأخص بذلك الممولين حتى يدرك معنى الضريبة ممن تؤخذ وكيف تتم طريقة إنفاقها .

مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

مما سبق نجد أن الدراسات السابقة إتفقت علي أن التخطيط الإستراتيجي هو الحل الملائم والمناسب لمواكبة التغيرات والتطورات حتي تتمكن المنشأة من تحقيق أهدافها المرجوه بالموارد المتاحة وفي الفترة المحدده وهو يعتبر عمود البناء الأساسي الذي يمكن أن يحقق للمنشأة هدف البقاء والإستمرار . وقد أبرزت أهميته في العملية الإدارية وضرورة إستخدامه بالمؤسسات مع وجود أفراد إدارة منفصلة تعني بالتخطيط الإستراتيجي. إهتمت بالعنصر البشري فقد أوصت بتدريب القائمين بالخطط الإستراتيجية وتنوير وتوعية العاملين بمفاهيم التخطيط الإستراتيجي ونشر ثقافته بالإضافة إلى إعتماد برنامج تدريبي مستمر لتطوير المعارف وإكساب المهارات وذلك لأن العنصر البشري يمثل الإستثمار الحقيقي .

أشارت إلي الخطط الإستراتيجية وأهميتها وضرورة تفعيل دور إشراك العاملين في وضعها مع إصدار منشورات توضح أنواع الخطط مانفذ منها وما لم ينفذ ،إقامة ورش العمل والسمنارات لضمان المواكبة لواقع الخطط الإستراتيجية مع إيجاد ضمانات لإستقرارها . كما أثبتت أن صياغة الخطط وفقا لمعايير علمية يحقق جميع الاهداف المنشودة .

الدراسة الحالية تسعى بصفة أساسية لتعكس دور التخطيط الإستراتيجي في ترقية الاداء ببنك السودان المركزي من خلال تحليل دوره في ترقية الاداء قبل تبني خطة إستراتيجية واضحة وبعد تبني الخطة الإستراتيجية الخمسية من ثم المقارنة بين الفترتين . وهي تفيد صانعي السياسات ومتخذي القرارات في معرفة وتقييم دور التخطيط الإستراتيجي في الوصول لتحقيق أهداف البنك المركزي.

الفصل الأول

التخطيط الاستراتيجي

إشتمل علي الآتي :

المبحث الأول : التخطيط

المبحث الثاني :التخطيط الإستراتيجي

المبحث الأول التخطيط

لمحة تاريخية ومفهوم التخطيط

1. لمحة تاريخية :

عرف الإنسان التخطيط منذ فجر تاريخ الإنسانية من خلال سعيه لتأمين حاجاته الأساسية في الغذاء والكساء والمأوى معتمداً في ذلك على جهده الشخصي وتفكيره المتواضع . وبمرور الزمن حاول الإنسان إتخاذ التدابير لتطويع وسائل تأمين حاجاته وتحسين نوعيتها ، ومثلت هذه التدابير بدايات متواضعة لعملية التخطيط التي تطورت عبر العصور . والتخطيط بمعنى التدبير هو نشاط إنساني عام يظهر في سلوك الأفراد والجماعات ، فقد استخدم في جوانب الحياة المختلفة وفي الإستعداد للمستقبل .

واستخدمت أساليب مختلفة للتنبؤ بالمستقبل ومواجهته ، وما انتقل المجتمعات في نشاطها من الصيد والإعتماد على الطبيعة بشكل كلي إلى مرحلة الرعي والزراعة إلا نتيجة تخطيط مسبق أستهدف تحقيق الإستقرار والرفاهية لتلك المجتمعات⁽¹⁾ .

وتضمن القرآن الكريم في سورة يوسف إشارة واضحة إلى التخطيط . فقد فسّر يوسف عليه السلام رؤية عزيز مصر بمشيئة الله بأن البلاد سوف تمر بسنوات قحط وجفاف ينعدم فيها الإنتاج وحدد الهدف بالإحتياط لهذه السنوات وضمن مئونة الناس ولختيار الوسيلة التي ستحقق هذا الهدف وهي بناء إحتياطي من الغلال عن طريق التحكم في الإستهلاك ولدخار الفائض لسنوات القحط (طاهر ، 1998 ، 77-76) ونتبين من ذلك أنه حدد الهدف ولختار وسيلة تحقيقه . وهذه هي الخطة فهي مجموعة أهداف ووسائل تحقيقها .

2. مفهوم التخطيط:

إن أول وظيفة من الوظائف الجوهرية للإدارة هي وظيفة التخطيط . ففي وقتنا الحاضر يعمل المديرون في إقتصاد ديناميكي للغاية حيث التغير هو القاعدة وليس للإستثناء . وهذا التغير يحدث في كل الجوانب - في الإدارة ، الصناعة التعليم ، العلم ، الشئون الخارجية ، وفي أي ميدان آخر يمكن ذكره والتغير قديماً فجائياً أو شاملاً ، أو قد يكون بطيئاً ويحدث بالتدريج ، ويؤدي هذا التغير إلى ظهور المشكلات ، والتي يواجهها كل

(1) مارتن الكوفن - التخطيط الإستراتيجي للجامعات والتعليم العالي - زهران للنشر والتوزيع - عمان ، الأردن - 2010 - ص 11،12

المديرين .وهنا نجد أن المديرين الناجحين يتعاملون مع مشكلات منظورة بينما يناضل المديرين غير الناجحين مع مشكلات غير منظورة .والفرق بين الموقفين يرجع بلا شك إلى التخطيط. يضاف إلى ذلك أن المديرين الناجحين يحددون أهدافاً ويضعون الطرق الملائمة لتحقيقها ، بينما يفشل المديرين غير الناجحين في إنشاء أهداف واضحة وفي إتباع سبل العمل للوصول إليها .ومرة أخرى يرجع الفرق بين الحالتين إلى التخطيط .حيث يعتبر التخطيط مرحلة أساسية من مراحل العملية الإدارية فهو يمثل مرحلة التفكير والتقدير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل لإختيار أفضلها وأكثرها ملائمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى. مع الأخذ في الحسبان كافة القيود التي تفرضها طبيعة العمل او تفرضها البيئة التي تعمل فيها المنظمة . (1)

والإدارة الحديثة التي تسعى باستمرار إلى البقاء والنمو والنجاح يجب أن تركز إهتمامها على التخطيط، فالمخطط هو الذي يجري وراء التحسينات ، والذي يبحث عن الأفكار ويعمل على تطبيقها، والذي يحاول ان يبعد نفسه على الأقل نظرياً عن المشكلات التشغيلية اليومية لكي ينظر إلى الأمام حيث إحتتمالات المستقبل والمخطط هو الشخص الوحيد الذي يتمتع بأفضل وأكبر فرصة لجمع كل موارد المنشأة بعضها مع بعض للوصول إلى هدف معين .بإختصار فإن التخطيط لا يمكن الإستغناء عنه إطلاقاً ، فهو من الضروريات في الإدارة الحديثة . (2)

نجد أن التخطيط يمارس على نطاق الدولة ككل فيشتمل التخطيط على مستوى الدولة الخطة التي تتضمن أهداف وسياسات وبرامج ومشروعات وأنشطة تتعلق بكل او بعض المؤسسات والأجهزة والمنظمات الحكومية ولهذا النمط عدة صور منها الخطة القومية الشاملة وهي التي تهدف الى التحكم في مختلف أنشطة المجتمع في إطار نظام متكامل للوصول للأهداف الكبرى التي تلبى حاجات المجتمع في جميع مجالات القطاعية ويستهدف هذا النمط من الخطط التحكم في قطاع معين من أنشطة المجتمع ، ويركز على تنفيذ السياسات والبرامج الخاصة بهذا القطاع لتحقيق الأهداف المرسومة له على ضوء الإمكانيات المتاحة

(1) د . مدحت محمد أبو النصر – مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز – المجموعة العربية للتدريب والنشر –

القاهرة – 2012- ص20،19

(2) د.بلال خلف السكرانه – التخطيط الإستراتيجي – دار المسيرة للنشر والتوزيع- عمان 2010- ص35،34

3. مفهوم الخطة :

مما لا خلاف عليه إن أي عمل تخطيطي منظم لا بد أن ينتهي بخطة ، وعلاقة الخطة بالتخطيط أشبه ما تكون بعلاقة الجنين برحم أمه، فالخطة هي وليدة التخطيط. وإذا كان التخطيط مجموعة عمليات لإستقراء وتحديد ماينبغي تحقيقه للوصول إلي أهداف معينة ،فإن الخطة هي مجموعة الأهداف ووسائل تحقيقها .ويتفق الشيباني في هذا الرأي بقوله "(1) علاقة الخطة بالتخطيط هي علاقة الجزء بالكل ،حيث أن الخطة هي جزء من عملية التخطيط ونتيجة لها .وإذا كان التخطيط أياً كان نوعه وفي أي مجال كان ،يمكن تعريفه أو تفسيره بأنه مجموعة العمليات الضرورية لأعداد مجموعة من القرارات اللازمة للعمل والموجهة إلي تحقيق الأهداف المنشودة بوسائل مادية وبشرية معينة ،فإن الخطة يمكن تفسيرها بأنها مجموعة القرارات الخاصة بالتنظيمات والترتيبات التي أمكن الوصول إليها والتي تتضمن كلا من الأهداف والوسائل المختارة لتحقيقها (2)

4. إعداد الخطة

إن إعداد الخطة ليس عملاً سهلاً يمكن القيام به في أي وقت وتحت أي ظروف ، بل هو عمل ذهني شاق يتطلب بذل جهود كبيرة مع الجهة المسؤولة عن وضع الخطط،والإمام بجوانب عديدة عن المشكلة التي يراد التوصل إليها ،وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لوضع الخطة . عند تحديد جوانب الخطة يجب مراعاة تحري الدقة فهي مسألة حيوية تؤخذ في الإعتبار عند العزم علي إعداد أي خطة ، واللجوء إلي الأساليب العلمية في إعداد الخطة والإستفادة قدر الإمكان مما هو متوافر لدي المخطط من المعلومات وبيانات ووسائل وإمكانات مادية وبشرية ، وذلك للوصول إلي درجة عالية من الكفاءة والفاعلية في المراحل التي تمر بها الخطة ،بدءاً من الإعداد والإقرار إلي التنفيذ والمتابعة

وخطة العمل وثيقة ترسم مسار المنظمة خلال فترة معينة . وتقع مسؤولية إعداد هذه الوثيقة ، في إطار هيكل تنظيمي له لجنة تنفيذية وأمانة عامة دائمة ،علي مسئول الأمانة بالتشاور مع رئيس اللجنة التنفيذية ، الذي يتحمل المسؤولية النهائية عن إعداد خطة ناجحة ،وتقديمها للجنة التنفيذية للموافقة عليها ثم التأكد من تنفيذها .

(1) إسماعيل صبري مقلد - الإستراتيجية و السياسة الدولية - الطبعة الثالثة - القاهرة - مؤسسة الأبحاث العربية - 1985 ص 32.

(2) مارتن الكوفن - التخطيط الإستراتيجي للجامعات والتعليم العالي- مرجع سابق- ص 33

وأهم عنصر في خطة العمل هو تحديد مواعيد بداية كل نشاط في الخطة ونهايته. وتحديد دوره في خطة الوحدة ومن ثم موقعه في الجدول الزمني ،ويجب مراعاة مدي توافر العنصر البشري والمعدات المطلوبة ، وتحديد المعالم الرئيسية في تحقيق كل نشاط من أنشطة الخطة . كما يجب إعداد مسودة نهائية للخطة علي أساس تكامل خطط الوحدات ، وعلي كل ممثل إقليمي إعداد خطة إقليمية من مجموع خطط الوحدات في إقليمه ، وعلي كل مسئول قطاع إعداد خطة للإدارة آخذ في الإعتبار الخطط الميدانية .يأتي بعد ذلك دور منسق التخطيط في مركز المؤسسة الرئيسي كي يحقق التكامل المطلوب بين جميع هذه الخطط من أجل إعداد المسودة النهائية للخطة .يعتمد هذا المشروع بعد مراجعته وموافقة أعلي جهاز مسئول في الهيئة ويصبح هو الخطة السنوية الرسمية لها .

هنالك ثمانية أسئلة يجب أن تتم الإجابة عنها من قبل كل مخطط حتي يتمكن من إعداد خطة عمل ناجحة وهي :

س1 ما هدف مهمة التخطيط ؟

س2 لماذا كان هذا الهدف ذا قيمة ؟

س3 من سيقوم بالتنفيذ ومن الذين تستهدفهم الخطة ؟

س4 كيف سيتم تحقيق الهدف وتقويم النتائج ؟

س5 متي يكون التنفيذ أكثر فعالية ؟

س6 أين يكون الحدث أو النشاط أكثر فعالية ؟

س7 ماهي التكاليف البشرية والزمنية والمالية اللازمة لإنجاح الخطة ؟

س8 ما الفائدة التي تهدف الخطة إلي تحقيقها بشكل عام ؟

وأخيرا يجب التأكد من تكامل جميع خطط الوحدات المحلية وبرامج نشاطاتها المقبلة ضمن الخطة المركزية الرئيسية.

عند وضع الخطة يجب مراعاة الوضوح والمرونة ومشاركة العاملين في المنظمة لضمان درجة عالية من النجاح عند التنفيذ ، كما يجب علي المخطط أن يتذكر دائما أنه يتعامل مع عنصر بشري ، ويجب مراعاة تحري الدقة في المعلومات والبيانات لأنها الأساس الذي تبني عليه الخطة . إن الإعلان عن الخطة الهدف منه وضع العاملين أو

المواطنين في الصورة الحقيقية التي قامت عليها الخطة والأهداف التي تسعى لتحقيقها
(1).

تعريف التخطيط :

هنالك عدة تعاريف منها:

- التخطيط هو نوع من العمل التعاوني الشامل الذي يقوم علي المنهج العلمي في البحث بقصد رسم خطة قابلة للتنفيذ في حدود الإمكانيات والموارد القابلة للإستثمار .
- التخطيط هو ذلك النشاط الفعلي الإداري الذي يوجه لإختيار أمثل استخدام ممكن لمجموعة الطاقات المتاحة لتحقيق أغراض معينة في فترة زمنية محددة .
- التخطيط عملية تحديد الأهداف المستقبلية وتقييم الوسائل التي يمكن عن طريقها تحقيق هذه الأهداف واختيار البدائل ووضع السياسات ووضع طرق العمل وإجراءات التنفيذ وإعداد الميزانيات التقديرية للأنشطة المختلفة وعلي مستوى المشروع ، ثم وضع البرامج الزمنية بناء علي ذلك وبما يحقق الأهداف الموضوعه .
- التخطيط عملية إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم القرارات التي تتطوي علي الأساليب والإجراءات والسياسات التي تنظم استخدام موارد المجتمع لتحقيق الأهداف الإقتصادية والإجتماعية المحددة للمجتمع في المستقبل بطريقة مثلي .
- التخطيط هو حصر الموارد والجهود في ضوء قراءة عقلانية للمستقبل وتوظيفها بما يخدم أهداف المنشأة وذلك من خلال رسم السياسات والإستراتيجيات وتحديد مسار للعمل في كل المناشط .
- التخطيط عملية هو المحاولة الواعية لحل المشكلات ، والتحكم في مسار أحداث المستقبل من خلال البصيرة والتنبؤ، والتفكير المنظم والإستقصاء ، علي أن يؤخذ في الإعتبار عنصر القيم عند الاختيار من بين البدائل.
- التقرير سلفا بما يجب عمله لتحقيق هدف معين .وهو عمل يسبق التنفيذ ويمثل إحددي وظائف المدير التخطيط، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة .
- تعددت المحاولات التي حاولت تعريف عملية التخطيط، وذلك على الرغم من وجود المفهوم متغلغلاً في أعماق ووجدان كل فرد، حيث أن الناس بصفة عامة يقومون بالتفكير لما سيعملونه سواء لفترات قصيرة أو لفترات متوسطة أو لفترات طويلة.

(1) بلال خلف إلكار نه -التخطيط الإستراتيجي- مرجع سابق - ص 63-65

تبنى كلمة التخطيط لغة من مادة خط ؛ والتي تعني اقصر مسافة بين نقطتين ويقال خطط الأرض والبلاد أي جعل لها حدوداً ، وخطط المكان قسمه وهياً للعمارة وعليه، الوصول من اقصر الطرق ؛ ومعرفة البداية والنهاية والإعداد والتهيئة وصولاً لما يستهدف.

وفي الاصطلاح هناك من التعاريف المتعددة التي أوردها رواد وكتاب التنظيم والإدارة. ويوضح جونز أن التخطيط هو اختيار في جوهره، تظهر الحاجة إليه عندما تبحث المنظمة عن بدائل التصرفات الممكنة.

وتعريف كونتز أن التخطيط هو التقرير المقدم لما يجب عمله، وكيف يمكن عمله ، ومتى يمكن عمله ومن الذي يقوم بالعمل وذلك لتغطية الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب في الوصول إليه.

وتناوله درويش على أنه عملية إدارية تكفل إيجاد البدائل والاختيار من بينها في مجال الأهداف أو السياسات أو الإجراءات أو البرامج المرسومة.

ويفسره الديب بإعتباره عملية مستمرة ومستقبلية في طبيعتها، وتتجه إلى الإعداد المقدم والمتكامل وصولاً إلى نتائج وانجازات مستهدفه في ضوء الموارد المتاحة وفي إطار مجموعة من القيود والضوابط والمعوقات.

ويمكن أن نضيف إلى التعاريف السابقة التعريف التالي : التخطيط هو الإعداد المقدم لما يجب عمله ، زمانه ، ومكانه ، وأدوات التنفيذ، والأفراد القائمين على التنفيذ في ضوء المعيرت المتاحة حالياً والمتنبأ بها مستقبلاً .

للتخطيط مبادئ أساسية لا بد للمخططين من الإهتمام بها كموجهات للعملية التخطيطية ، فهي بمثابة الفلسفة التي يسترشدون بها .وهذه المبادئ في مجملها تمثل مواصفات أوخصائص للخطة الجيدة ، وتتمثل في :

(1) الواقعية :التخطيط الجيد هو الذي يرتبط بالواقع الإقتصادي والإجتماعي والسياسي والثقافي للمجتمع الذي يخطط له .بمعني أن تكون أهداف الخطة وتقديراتها مراعية لظروف الواقع الموضوعية ،آخذه بنظر الإعتبار الإمكانيات والموارد المادية والبشرية والطبيعية المتاحة.الواقعية في التخطيط تعني التعامل مع الأمور المختلفة بأحجامها

- وأبعادها الحقيقية ، فلا يجوز أبداً المبالغة ولا التقليل من حجم المشكلة أو الظاهرة المدروسة وبكلمات أخرى الواقعية هي الموضوعية في التفكير والتدبير .
- (2) المرونة : تعني تمتع التخطيط والخطة الناتجة عنه بقدر من الحركة وقابلية التعديل يسمح بإجراء التبدل أو التغيير في بعض الأجزاء والخطوات أو في الخطة ككل لمواجهة أحداث غير متوقعة أو ظروف إستثنائية أو طارئة .
- (3) التوافق والتكامل :التخطيط في جوهره ليس إلا تفكير يسبق العمل والممارسة ، ولا بد من إتساق الفكر مع الممارسة ،أي التوافق بين الأسس النظرية للتخطيط وقواعده العملية .وما ينطبق علي التخطيط يصدق علي الخطة
- (4) الشمولية :عموما الشمولية تعني الإحاطة التامة بجميع جوانب وأبعاد الظاهرة أو المسألة أو المشكلة المراد وضع خطة لها ، فلا تحظى بعض جوانب الظاهرة أو المشكلة بالإهتمام المطلوب وتهمل جوانب أخرى .
- (5) الإستمرارية :التخطيط عملية مستمرة وليس مجرد جهود عارضه مؤقتة لمواجهة ظروف طارئة تنتهي بزوال تلك الظروف .ويستمد استمراريته من إستمرارية المجتمع وحركته وتجدد حاجاته و تنوع طموحاته بإعتباره الموجه لمسيرة ذلك المجتمع وأنشطته .
- (6) الدقه: تعني إتقان العمل ومستوي عال من جودة الاداء ,وهي مطلوبة في تقدير الإحتياجات ،رصد الموارد والإمكانات ،تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها ،وتبني السياسات واتخاذ الإجراءات .
- (7) الإلزام: صفة أساسية من صفات التخطيط المركزي الشامل حيث تصبح الخطة بعد إقرارها ملزمة للمؤسسات المسؤولة عن تنفيذها ومتابعتها علي مستوي الدولة وبدون الإلزام لا يمكن ضمان حد أدني من تنفيذ الخطة، وبالتالي يتعذر تحقيق أهدافها.

عناصر التخطيط:

1. الأهداف:

وهي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل . وإذا كان المطلوب هو تحقيق هذه النتائج في المستقبل البعيد، فإنها تسمى غايات، وأهدافاً استراتيجية، أما إذا كان تحقيقها في الأجل القصير فإنها تسمى أهدافاً تكتيكية.

هنالك عدة عوامل يجب توافرها في الأهداف مثل درجة الوضوح التي تحقق بعض المزايا علي سبيل المثال المساعدة على توحيد جهود الجماعة لتنفيذ الأهداف،القناعة بالهدف كلما زادت كلما كانت درجة حماس العاملين نحو التحقيق عالية ، الواقعية في الهدف أن يكون الهدف من الممكن الوصول إليه وليس شيئاً مستحيلاً وتتوافر الإمكانيات المادية والبشرية بدرجة تساعد على تحقيقه و أن يكون الهدف معبراً عن حاجات العمل وموجهاً إلى تحقيقها كما هو الحال بالنسبة لرغبات وحاجات العاملين ويعمل علي إشباعها .

قابلية القياس للأهداف يمكن الإدارة من التأكد من مدي تحقيقها سواء كان المقياس كمي أو زمني أو نوعي.

2. التنبؤ:

وهو نشاط ذهني مرتبط بوجود النشاط الإنساني، وهو نتيجة لإرتباط النشاط الإنساني بعنصر الوقت. ويعرف بأنه التوقع للتغيرات التي قد تحدث مستقبلاً وتؤثر بأسلوب مباشر أو غير مباشر علي النشاط. ويجب مراعاة أن يكون التنبؤ دقيقاً قدر الإمكان (ومهما كان التنبؤ دقيقاً لن يصل إلي حد الصحة الكامله في جميع الأمور) وأن تكون البيانات والمعلومات التي يعتمد عليها حديثة كما يجب أن يكون مفيداً يمكن إستخدامه في حل المشكلات وغير مكلف.

3. السياسات

وهي مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند إتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف . وهناك فرق بين السياسة والهدف ، فالهدف هو ما نريد تحقيقه، أما السياسة فهي المرشد لإختيار الطريق الذي يوصل للهدف.فهي تعبر عن إتجاهات الإدارة في تحديد نوع السلوك المطلوب من جانب الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم ويرتبط التخطيط بالسياسة ، ذلك أن التخطيط غالباً ماتكون نتيجة التغير في السياسات أو نظم العمل أو الإجراءات ، وذلك بقصد الوصول إلي الهدف المنشود بأحسن الوسائل وبأقل تكلفة.

4. الوقت

التخطيط مرتبط بالوقت ودالة فيه لانه يترتب علي قرارات للتحرك الذي يؤدي إلي نتائج محددة في المستقبل. وتمثل خطة أي عمل سلسلة من النشاطات الواجب القيام بها لتحقيق هدف معين ويمكن أن تكون الخطط قصيرة الأجل أو خطط متوسطة الأجل أو خطط طويلة الأجل . وينبغي تكامل الخطط القصيرة الأجل في إظهار الخطط طويلة الأجل ، كما ينبغي تقسيم الخطط الطويلة الأجل إلي عدد من الخطط القصيرة الأجل .

5. السلطة

التخطيط مظهر من مظاهر السلطة ، وعلي المخطط أن يضع الخطط للمنظمة كلها ولكل قسم من أقسامها على حدة مع تحقيق التنسيق الكامل بينها. وتتم مهمة التخطيط في المؤسسات بطريقتين :

- أ- من القمة إلي القاعدة :إذ يحدد الفهم الجيد لرسالة المنظمة إطار أولويات التخطيط ويتم توصيل هذه المعلومات لجميع الوحدات للإستعانة بها علي تحديد مسار العمل .
- ب- من القاعدة إلي القمة :حيث يحدد الفهم الواضح لاحتياجات الأعضاء وأدوارهم أنواع النشاطات والمهام المناسبة علي مستوي القاعدة وتتم بلورة ذلك في خطة (1).

6. الإجراءات

وهي بمثابة الخطوات المكتبية والمراحل التفصيلية التي توضح أسلوب إتمام الأعمال وكيفية تنفيذها ، والمسئولية عن هذا التنفيذ والفترة الزمنية اللازمة لإتمام هذه الاعمال . فهي خط سير لجميع الاعمال التي تتم داخل المنظمة لإتمام هذه الاعمال ، فمثلا إجراءات التعيين في الوظيفة تتطلب مجموعة من الخطوات والمراحل التي يجب علي طالب الوظيفة أن يمر بها بدءاً من تعبئة نموذج الوظيفة وإجراءات الإمتحانات والمقابلات إلي صدور قرار التعيين من الجهة المعنية

7. تدبير الوسائل والإمكانات:

إن الأهداف الموضوعية والسياسات والإجراءات المحددة لتنفيذ هذه الأهداف لا يمكن أن تعمل دون وجود مجموعة من الوسائل والإمكانات الضرورية لترجمة هذه الأهداف إلى شيء ملموس، فهي ضرورية لإكمال وتحقيق الأهداف.وهناك معايير يجب مراعاتها

(1) د. بلال خلف إلكارنه -التخطيط الإستراتيجي- مرجع سابق - ص 58،57

عند تحديد وسائل الخطة وإمكاناتها مثل الدقة ، الواقعية ، تحديد المصدر ويفضل أن يقوم المخطط بتحديد المصدر الذي سوف يستعين به سوا كان بشريا أو ماديا .

أهداف التخطيط :

إن استخدام أي مجتمع للتخطيط مبني علي وجود أهداف محددة يريد ذلك المجتمع تحقيقها والتخطيط أصلا هو الذي يمكن المجتمع من بلورة غاياته وتحديد أهدافه في مجالات الحياة كافة ، وبتنوع وتعدد هذه المجالات تنتوع وتعدد أهداف التخطيط . ومع وجود أسباب ودوافع عدة للأخذ بالتخطيط كأسلوب في التنمية والتغيير ولحداث التطور فإن أهداف التخطيط بشكل عام تنحصر في إتجاهين الأول يختص بمعالجة المشكلات وتجاوز الأزمات التي تواجه المجتمع ويختص الثاني بتحسين أوضاع المجتمع وتطويره في جوانب الحياة المختلفة بقصد تحقيق مجتمع أفضل ، والتخطيط السليم يضمن توجيه جهود المجتمع وسعيه نحو التغيير والتطوير بمسارات صحيحة دون تعثر أو إرباك أو إخفاق ، ويؤمن تحقيق الأهداف التنموية بمستوي أعلي من الكفاءة والفاعلية .

وأهداف التخطيط قد تكون أهدافاً إستراتيجية بمعنى رئيسية عامة بعيدة المدى، وأهداف تكتيكية أي جزئية قريبة المدى تخدم تحقيق الأهداف بعيدة المدى ، فقد يركز الهدف الإستراتيجي علي التنمية وزيادة رفاهية المجتمع ، ويتم تحقيقه عن طريق أهداف جزئية تنفيذية منها :

- 1- إحداث تطوير في واقع المجتمع اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً وثقافياً (هدف تنموي)
- 2- إشباع حاجات أفراد المجتمع (هدف وقائي).
- 3- تحسين أداء المؤسسات والهيئات والدوائر والتنظيمات القائمة في المجتمع(هدف تنظيمي) (مختار ، 519، 1995) .

وهذا السياق في وضع أهداف التخطيط يستلزم تفرج ، إن هذه الأهداف وفق أبعاد زمنية كما يلي :

- 1- أهداف قريبة المدى يمكن تحقيقها في مدة زمنية تتراوح بين سنة وثلاث سنوات .
- 2- أهداف متوسطة المدى يمكن تحقيقها في مدة زمنية تتراوح بين ثلاث سنوات وسبع سنوات .
- 3- أهداف بعيدة المدى يستلزم تحقيقها مدة زمنية قد تزيد عن عشر سنوات .

بصورة عامة يمكن إجمال أهم أهداف التخطيط بما يلي :

- 1- التحكم بمسارات النمو والتحول والتقدم المستقبلية من أجل تحقيق المجتمع الأفضل
 - 2- تحقيق معدلات عالية للنمو الإقتصادي ويتفرع عن هذا الهدف مجموعة أهداف فرعية منها :
 - أ- تطوير الخصائص الهيكلية للإقتصاد وإقامة مشاريع البنية التحتية الأساسية لعملية التنمية.
 - ب- توسيع القاعدة الإنتاجية ورفع معدلات الإنتاج في القطاعات والأنشطة الاقتصادية لتلبية إحتياجات المجتمع بدلا من إستيرادها من الخارج وتصدير الفائض .
 - ج- تحقيق الإستغلال الأمثل للموارد المادية والطبيعية والمحافظة عليها وتطويرها .
 - د- زيادة قيمة الناتج المحلي الإجمالي وتنويع مصادر الدخل القومي .
 - 3- رفع مستويات معيشة السكان في مجالات الحياة المختلفة وتأمين مستويات من الدخل تتناسب مع الزيادة المطردة في نفقات المعيشة .
 - 4- تلبية أكبر قدر ممكن من حاجات الإنسان الأساسية المادية والمعنوية وتنمية وتطوير معارفه وقدراته ومهاراته بإعتباره غاية التنمية ووسيلتها .
 - 5- زيادة الرفاهية لجميع أفراد المجتمع وفئاته ، وتحسين مستويات العمل وكفاءة الأداء في القطاعات والأنشطة الخدمية كالتربية والتعليم .
 - 6- تحقيق العدالة الإجتماعية من خلال توزيع عادل للدخل بين المواطنين وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص وتأمين التوزيع الجغرافي المتوازن في المنافع العامة والخدمات الأساسية .
 - 7- تحديد المشكلات التي تواجه المجتمع والظواهر الإجتماعية المعوقة للتنمية والتطور ووضع حلول المعالجة والوقاية ، تحقيق التماسك والإستقرار في الحياة الإجتماعية والحفاظ علي الجيد من تقاليد المجتمع ومثله وتنمية قيم الخير والجمال والموضوعية وتوظيفها لخدمة تطور المجتمع وتقدمه .
 - 8- تنشيط الحركة العلمية في المجتمع وتوظيف البحث العلمي لخدمة قضايا التنمية والنقد في مجالات الحياة كافة وتوطين وتطوير التكنولوجيا المستوردة وتأكيد حالات الإبداع والإبتكار لتكنولوجيا وطنية⁽¹⁾
- أنواع التخطيط :**

(1) مارتن الكوفن - مرجع سابق- ص 61_64

هناك أنواع عديدة من التخطيط نذكر منها

1/ حسب عنصر الزمن :

- أ- التخطيط طويل المدى (الإستراتيجي) هو التخطيط الذي يكون مهماً ويحدث تغيير نوعي في المنظمة وتمارسه الإدارة العليا وتأثيره بعيد المدى ومدته 5 سنوات فأكثر
- ب - التخطيط متوسط المدى (العملي) مدته من 1 سنة إلي أقل من 5 سنوات .
- ج - التخطيط قصير المدى(التكنيكي) مدته أقل من سنة .

2/ حسب نوع المجال

- أ- التخطيط الإداري.
- ب- التخطيط التعليمي
- ج- التخطيط الإجتماعي
- د - التخطيط الصحي
- هـ- التخطيط العسكري.

التدبير المسبق Planning Managerial فعلي سبيل المثال يقصد بالتخطيط الإداري من قبل السلطة الإدارية لمواجهة المستقبل بخطط علمية وعملية واضحة لتحقيق أهداف معينة في زمن محدد.

بانه أسلوب علمي يستخدم لحل Social Planning ويعرف التخطيط الإجتماعي مشكلات المجتمع في ضوء التنبؤ بالمستقبل لتحديد الأهداف والغايات ، وبحيث يعمل علي تغيير المجتمع وتحقيق المشاركة الإجتماعية في كافة مراحل القرار ليشمل الخبراء والقادة المحليين وممثلي سكان المجتمع .

3/ حسب المستهدف من عملية التخطيط:

- أ- تخطيط الموارد البشرية .
- ب- التخطيط المالي .
- ج- التخطيط الطبيعي .
- د- التخطيط البيئي .

4/ التخطيط حسب الدرجة أو النشاط

أ- التخطيط الشامل يعني بتلك الخطة الشاملة والمتكاملة لكافة الأنشطة في المنظمة ، والتي تصب في هدف أساسي هو زيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة ، وتعظيم أرباحها ،

وزيادة نصيبها من السوق. وبالطبع فإن هذا التخطيط الشامل علي مستوى المنظمة هو المحصلة النهائية لكل أهداف التخطيط الجزئي الذي يعبر عن الأنشطة المختلفة في المنظمة.

ب- التخطيط الجزئي هو الذي يعبر عن كيفية تحقيق أهداف معينة لنشاط معين في المنظمة، كالتخطيط للإنتاج، أو التخطيط للتسويق، أو تخطيط القوي العاملة، حيث يعبر التخطيط الكلي الشامل عن كل الخطط الجزئية لهذه الأنشطة في الخطة العامة للمنظمة. ويمكن أن يأخذ التخطيط الجزئي أشكال أخرى أصغر عندما يتم وضع خطط فرعية لاجزاء معينة من نشاط واحد كالتخطيط لإنتاج سلعة معينة من مجموعة السلع التي تنتجها المنظمة أو التخطيط لنشاط الصيانة.

15 حسب نوع الفلسفة

أ- التخطيط الإشتراكي أو الشمولي

ب- التخطيط الرأسمالي أو التأشيرى

أهمية التخطيط :

تكمن أهمية الأهداف في الآتي: (1)

1. يحدد الأهداف الفرعية والرئيسية للمنظمة .
 2. يصنع إطاراً موحداً لاتخاذ القرارات في المنظمة .
 3. يمكن المنظمة من التعرف على المخاطر المستقبلية والاستعداد لحلها.
 4. يسهل من عملية الرقابة عن طريق وضع المعايير وقياس الأداء لهذه المعايير.
 5. يمنع حدوث التجزئة عند اتخاذ القرارات.
 6. يحقق رضاء العاملين وزيادة إنتاجيتهم نتيجة للعمل داخل خطة محددة.
- التغلب على عدم التأكد والتغير : يجب علي كل المؤسسات أن تخطط وذلك من أجل الوصول إلي غاياتها وأهدافها ، وكلما توغل الإنسان في تقدير أحداث المستقبل زادت إمكانية الشك وعدم التأكد ، وكلما زادت حالة عدم التأكد الذي ينوي عليه المستقبل زادت البدائل الممكنة وقلت درجة عدم التأكد ، فالمسير لا يمكنه أن يضع أهدافه ويتوقف عند ذلك الحد، وإنما عليه أن يعلم بالظروف المستقبلية والنتائج المتوقعة.
- التخطيط يركز الإنتباه علي أهداف المؤسسة : التخطيط يركز علي إنجاز الأحداث التي تسعى إليها المؤسسة ووضع خطط مناسبة لهذه الأهداف ، فواضعو الخطط يكونو

مجبورين علي التفكير دائماً في الأهداف المنشودة ، فيجب عليهم مراقبة هذه الخطط دورياً وتعديلها وتطويرها في الوقت المناسب تماشياً مع الظروف المستقبلية وبما يضمن أهداف المؤسسة

- إكتساب التشغيل الإقتصادي : يعمل التخطيط علي تخفيض التكاليف بسبب إهتمامه الكبير بالتشغيل الكفاء وبالتناسق في العمليات والتي يكمن رؤيتها بوضوح عند مستوي الإنتاج .⁽¹⁾

- تسهيل الرقابة : بدون التخطيط لا توجد رقابة فالمدير لا يمكنه التأكد من أداء مرؤوسيه نظراً لعدم وجود أهداف مخططة يمكن استخدامها كمقياس للحكم .

- التخطيط يقلص المخاطر : بما أن دور التخطيط يكمن في تسهيل عملية إنتقال المؤسسة من الحاضر إلي المستقبل لذا فإن التخطيط القائم علي أسس علمية يقلص مخاطر هذا الإنتقال كتوجيه الجهودات نحو تحقيق الاهداف والإستغلال العقلاني للموارد خاصة إذا كان هذا المستقبل غير محدد المعالم .

- تحقيق العمل المتكامل لجميع أجزاء المؤسسة : فالتخطيط يسمح للإدارة بالإطلاع علي الأجزاء المختلفة في المؤسسة وتحقيق التكامل بين هذه الأجزاء والعمل علي التنسيق بينها ، فالتخطي يقلل من الحوادث المفاجئة عن طريق التنبؤ بالمستقبل ويمكن من تجنب الازمات التي تعترض عمل الإدارة⁽¹⁾

فوائد التخطيط :

يقدم التخطيط مجموعة من المزايا والفوائد تلخص بالآتي :

- 1- يقدم حزمة من الأهداف التي يستطيع العاملون فهمها وتنفيذها .
- 2- يدفع الإدارة إلي الإحاطة بمواردها المادية والبشرية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف .
- 3- يدفع الإدارة وفروعها المختلفة إلي تنسيق أعمالها وبهذا يمنع ظاهرة التضارب والتقاطع بين أنشطته المختلفة .
- 4- يساعد علي إجراء الرقابة الداخلية والخارجية .
- 5- يساعد علي تجنب الهدف في الموارد والإمكانيات المتاحة وذلك من خلال توزيعها بالأسلوب الأمثل .
- 6- يساعد الإدارة علي استشراف المستقبل والتحوط لأية متغيرات تحدث في الفترة القادمة .

⁽¹⁾ د . مدحت محمد أبو النصر - مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز - مرجع سابق- ص28،29
⁽¹⁾ د.بلال خلف السكرانة - التخطيط الإستراتيجي - مرجع سابق- ص 37،38،

7- يجعل الأفراد العاملين أكثر إستقراراً وطمأنينة من خلال معرفتهم مستقبل مؤسستهم والأهداف التي تسعى لتحقيقها .

8- يختصر الزمن اللازم لإنجاز الأعمال ،ويستبدل العشوائية بالأساليب المنظمة والمبرمجة.

9-يجعل الوصول إلى الأهداف أمراً يسيراً حيث يصعب أو يتعذب تحقيق الأهداف بدونه .

10- يخلق ثقة لدي المنظمة بنفسها من خلال رضاها بصواب ما تفعل .⁽²⁾

عيوب التخطيط

بالرغم من الفوائد العديدة التي يقدمها التخطيط إلا أنه لا يخلو من العيوب والتي يتعين علي الإدارة العمل علي تجنبها او علي الأقل تحييدها لكي لا تحدث أضراراً في يلامة الخطة الموضوعية ومن هذه العيوب :

1- عدم وضوح المستقبل :بما ان مجال التخطيط يقع في المستقبل وان الظروف غير معروفة وغير مؤكده في هذه المجال مما يقلل من صواب ما يتحدث عنه في قدرات وإمكانيات وأهداف ووسائل وغيرها وكثيراً ما يؤدي ذلك إلي عدم وضوح المستقبل وإخفاق خطط بذلت فيها جهود وأموال واهتمامات .

2- التضليل المعلوماتي :التخطيط يرسم المستقبل في ضوء تحليل الماضي والحاضر استنادا علي بيانات ومعلومات كثير منها يفتقد إلي الدرجة المطلوبة من الصحة ولا يمكن الركون إليها وبالتالي صورة الحاضر تكون غير واضحة وصورة المستقبل مشوشة فتأخذ المخططين نحو اتجاهات مضلله .

3-حدوث عدم توازن بين التخطيط والوظائف الإدارية الأخرى .

4- التكاليف الباهظة لوضع الخطط يستنزف أموالاً طائلة كان ممكن إنفاقها علي تطوير المنظمة وتحسين أدائها ، صرف وقت طويل علي التخطيط يؤدي إلي البطء في إتخاذ القرارات والذي لا يسمح بإتخاذ الإجراءات السريعة والفورية لمعالجة المشكلات الناشئة

5- تقييد الإبداع والإبتكار .⁽¹⁾

⁽²⁾ د.بلال خلف السكارنة - التخطيط الإستراتيجي - دار المسيرة للنشر والتوزيع- عمان 2010- ص 66-67

⁽¹⁾ موقع الكاتب بكر أبو بكر الساعه : 4:30 71 4:30 www.bakerabubaker.inf/index.php?action=show&pageID=71

المبحث الثاني التخطيط الإستراتيجي

أولاً : لمحة تاريخية :

ظهر التخطيط الإستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المنظمات .وأدى هذا النوع من التخطيط إلي تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات لوضع الإستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها ،وأصبحت الإدارة الإستراتيجية أداة أساسية للمنظمات لكي تتعلم وتتطور إذا أرادت صياغة حالة من التميز والإستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الآخذة في التسارع والأزدياد . ويتم إستخدام تعبير "الإدارة الإستراتيجية" للتعبير عن ذات المفهوم الذي يعكسه التخطيط الإستراتيجي.⁽¹⁾

ثانياً : مفهوم التخطيط الإستراتيجي

إطار فكري متكامل ،تشارك فيه جميع المستويات الإدارية لتحليل بيئة المنظمة ، وتقييم قدراتها الذاتية ،وصياغة رؤيتها ورسالتها وأهدافها ،واختيار الإستراتيجيات العامة والفرعية ، ووضع السياسات والبرامج والخطط والموازنات القادرة علي تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة ، وذلك في ظل إفتراضات تخطيطية محددة. والتخطيط الإستراتيجي ،هو أسلوب إبداعي وإبتكاري في التفكير لتصميم المستقبل المرغوب فيه للمنظمة ، ويتم ذلك بشكل متعمد وبخطوات متعارف عليها لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية آخذاً في الحسبان نقاط الضعف ونقاط القوة الداخلية للمنظمة سعياً لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة .

ويعتبر التخطيط الإستراتيجي عملية تبصير بشكل المنظمة المثالي في المستقبل ،وتحقيق هذا الشكل فهو كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المنظمة وتصور وتوجهات مسار المنظمة في المستقبل .

والتخطيط يعتمد أساساً علي التنبؤ بالمستقبل ، والإختيار من بين البدائل والتحديد مقدماً يجب عمله ، والإجراءات اللازمة لتنفيذه ، ومتي وكيف يتم تنفيذها .

ويمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي كالتالي :

التخطيط الإستراتيجي = تحديد الرؤية والرسالة والقيم والأهداف المستقبلية .

⁽¹⁾ Jack Koteen, Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations, 2nd edition. Westport, CT, USA: Greenwood Publishing Group, Inc.,1997.P:20 .

التخطيط الإستراتيجي = تحديد كافة الأطراف المعنية بقرارات المنظمة الإستراتيجية وعملاءها.

التخطيط الإستراتيجي = تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .

التخطيط الإستراتيجي = التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل والإستعداد له .

التخطيط الإستراتيجي = الإجابة عن ثلاثة أسئلة هي :

(1) أين نحن الآن ؟

(2) إلي أين نريد أن نذهب ؟

(3) كيف نصل إلي هناك ؟

- التخطيط الإستراتيجي هو عملية نظامية توافق من خلالها إحدى المنظمات ، ويلتزم بذلك الشركاء الرئيسيون في المنظمة علي الأولويات التي تعتبر ضرورية لتحقيق هدفها ، وفي نفس الوقت تستجيب للبيئة المحيطة بها . ويرشد التخطيط الإستراتيجي إلي إمتلاك الموارد وتخصيصها بإتجاه تحقيق تلك الأولويات (1)

- التخطيط الإستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الإعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة .وهو عملية متجدده يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية .بمعني أن التخطيط الإستراتيجي يحدد القطاعات أو الشرائح التي سيعمل فيها وأسلوب المنافسة في كل شريحة (السعر ،الجودة ،السرعة ، المرونة)(2)

ثالثاً: فوائد ومبررات التخطيط الإستراتيجي

التخطيط الإستراتيجي يجعل الأهداف العامة للشركة واضحة للجميع وبالتالي تنبثق منها خطط الإدارات أو مجالات العمل وتكون الهدف العام الذي يحكم جميع القرارات ويجعل جميع العاملين يعملون لتحقيق هدف واحد .

يساعد الشركة علي توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها-

يساعد علي تخصيص الموارد المتاحة. -

يزيد وعي وحساسية الأعضاء لرياح التغير والتهديدات والفرص المحيطة. -

يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات. - (3)

(1) أ.د عبد المطلب عبد الحميد- الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال - الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد - جمهورية مصر العربية - 2010 - ص30،29

(2) بلال خلف السكارنه - التخطيط الإستراتيجي - مرجع سابق- ص98،99،100،97،91

(3) <http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=947&SecID=47>

ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية .-
-يجعل المدير خلاقاً ومبتكراً ويبادر بصنع الأحداث وليس متلقياً لها.
يوضح صورة الشركة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.-
التخطيط الإستراتيجي يختص بالشركات الصغيرة والكبيرة والقديمة والحديثة وحتى الدول والأفراد.

هنالك مؤسسات ناجحة لا تعرف شيئاً عن التخطيط الإستراتيجي فما فائدته ؟
بعض هذه المؤسسات ينجح لفترة من الزمن اعتماداً علي ضعف المنافسة أو عظم حجم الطلب ولاكنها لا تنجح علي المدى البعيد لان الأحوال تتغير وإذا لم نخطط استراتيجياً فسيأتي يوم لا نجد من يشتري البضاعة او يقل حجم الطلب بشكل يصعب معه الإستمرار أو تتغير إحتياجات العملاء وتتغير شرائحهم وهكذا . علي سبيل المثال مشروع مقهي إنترنت يحتاج لتخطيط إستراتيجي لأنه قد يحدث ضعف في الطلب نتيجة لهبوط أسعار الحاسب الآلي وسهولة الدخول علي الانترنت من المنزل فصاحب المشروع لابد أن يدرس هذه الأمور ويقرر ما الذي سيفعله عند إضمحلال هذا السوق وكيف يستغل إمكانياته وقدراته في شئ آخر.⁽¹⁾

إذا اردنا أن نبدأ مشروع جديد في مجال معين ويستهدف شريحة معينة نحتاج للتخطيط الإستراتيجي لكي نتمكن من التعرف علي شرائح العملاء المختلفة وعلي جاذبية كل شريحة فقد نكتشف أنه من الأفضل أن نغير المشروع قليلاً ونستهدف شريحة أكثر جاذبية.

يمكن من كيفية تصميم المشروع وماهي إحتياجات الشريحة المستهدفة وهل الهدف أن تكون الأسعار زهيدة وتكون المنتجات أو الخدمات متميزة .

معرفة ماذا سنعمل العام القادم والأعوام التالية هل سيتم توسعة المشروع أم يستبدل بنشاط آخر . هل سينتهي المنتج استخدامه خلال عام أم عامين أم يستمر لسنوات عديدة .

معرفة كيف سيتم مواجهة المنافسة وما تأثيرها علي المشروع ، تحديد أولويات الإنفاق علي المشروع .

(1) التوثيق: <http://ar.wikipedia.org/wiki/>تخطيط إستراتيجي(10) 12:14 يوم 30\12\2014

أخيراً فإن التخطيط الإستراتيجي ليس عبارة عن لافتة تعلق في كل مكان في المؤسسة يقال فيها (نحن مؤسسة رائدة في مجال كذا ونحرص علي كذا ونهدف إلي كذا وكذا). التخطيط الإستراتيجي يهدف إلي الوصول إلي أفضل مجالات العمل وطرق المنافسة بناء علي قدراتنا وإمكانياتنا ومتغيرات السوق والمتغيرات الخارجية وطلبات العملاء وتحليل المنافسين .⁽¹⁾

رابعاً: عناصر التخطيط الإستراتيجي:

ويتكون التخطيط الإستراتيجي من العناصر التالية :

- 1- وضع الإطار العام للإستراتيجية .
- 2- دراسة العوامل البيئية المحيطة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة .
- 3- تحديد الأهداف والغايات .
- 4- وضع الإستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها .
- 5- إختيار البديل الإستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة
- 6- وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلي أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل ، ووضعها في شكل برامج زمنية .
- 7- تقييم الاداء في ضوء الأهداف والإستراتيجيات والخطط الموضوعه مع مراجعة وتقييم هذه الإستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
- 8- إستيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنظمة للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية .⁽²⁾

خامساً: أهمية التخطيط الإستراتيجي

- 1- وضوح الرؤية المستقبلية
- 2- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها والتأكد من تحقيق الترابط وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة .

⁽¹⁾ بلال خلف السكرانة - التخطيط الإستراتيجي- مرجع سابق - ص94،93

⁽²⁾ Micheal Allison & Jude Kaye, Strategic Planning for Nonprofit Organization : A Practical Guide and Workbook, 2nd edition. NJ, USA : John Wiley & Sons, Inc ., 2005. P: 1-2

- 3- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة .
- 4- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقدم المنظمة .
- 5-تحسين قدرة المنظمة علي التعامل مع المشكلات .
- 6-التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصلاحة أعضاء المنظمة .
- 7- التخصيص الفعال للموارد والأماكنيات .
- 8- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي ،
- 9- زيادة قدرة المنظمة علي الإتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة .
- 10 - يساعد علي توقع بعض القضايا الإستراتيجية

سادساً: مكونات التخطيط الإستراتيجي

تتمثل المكونات الأساسية لعملية التخطيط الإستراتيجي في تحديد رؤية ورسالة المنظمة وقيمها وأهدافها الإستراتيجية ، ثم دراسة وتقويم البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة ثم القيام بتقييم البيئة التنظيمية الداخلية ، ثم قيام الإدارة العليا بتحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة ، ثم دراسة هذه البدائل ولختيار أحدهما أو بعضهما ، ويعقب ذلك تهيئة الظروف أو المناخ لوضع الإختيار الإستراتيجي موضع التنفيذ الفعلي ثم تنتهي بعملية الرقابة والمتابعة (1)

سابعاً: مستويات التخطيط الإستراتيجي

ثم ثلاثة مستويات للتخطيط الإستراتيجي :

1/ **التخطيط الإستراتيجي علي مستوى المنظمة** : ويعرف علي أنه إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة ، والتي تميزها عن المنظمات الأخرى والرسالة الأساسية لهذه المنظمة ، وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعها .

التخطيط الإستراتيجي علي مستوى المنظمة يحاول أن يجيب علي الاسئلة التالية: ماهو الغرض الأساسي للمنظمة ؟ ماهي الصورة التي ترغب المنظمة في تركها بأذهان أفراد المجتمع ؟ ماهي الفلسفات والمثاليات التي ترغب المنظمة في أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون لديها؟ كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تحقق أغراضها؟

(1) عبد المطلب عبد الحميد- الإدارة الإستراتيجية مرجع سابق - ص30

2/ التخطيط الإستراتيجي علي مستوي وحدات الأعمال الإستراتيجية (إستراتيجية النشاط)
وهي إدارة أنشطة وحدات العمل الإستراتيجي "إستراتيجية النشاط" ، وذلك حتي تتمكن المنظمة من العمل بفعالية في مجال معين من مجالات الاعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل ، ويقع مسؤولية إستراتيجية النشاط علي عاتق المستوي الثاني من الإدارة العليا في المنظمة

وهذا المستوي من الإدارة يحاول أن يجيب عن الأسئلة التالية ماهي الخدمة التي ستقوم المنظمة بتقديمها ؟ من هم متلقو الخدمة المحتملون ؟ كيف يمكن للمنظمة
ثامناً: التخطيط الاستراتيجي ضرورة :

يعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة وليس ترفاً نظراً لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء ، وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي .ونسوق فيما يلي بعض مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي :

يزود الشركة بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه .

- يزود المسؤولين بأسلوب وملامح للتفكير في الشركة ككل .⁽¹⁾
- يساعد الشركة على توقع المتغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها .
- يساعد الشركة على تخصيص (اي توزيع) الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها .
- يزود وعى وحساسية المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة .
- يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرون .
- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة .
- يجعل المدير خلافاً " ومبتكراً وبيادر بصنع الأحداث وليس متلقياً لها .
- يوضح صورة الشركة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.

معوقات التخطيط الاستراتيجي :

⁽¹⁾ د. نادية العارف . الادارة الاستراتيجية . الطبعة الاولى 2001 / الطبعة الثانية 2003م الدار الجامعية . كلية التجارة جامعة الإسكندرية ص8-9

أن استخدام التخطيط الاستراتيجي ليس امراً هيناً" فهناك عقبات تجعل التخطيط الاستراتيجي أمراً صعباً . وفيما يلي بعض العقبات التي قد تعوق عملية التخطيط الاستراتيجي :

عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب , وقد يرجع ذلك للأسباب التالية :

اعتقاد المدير بعدم توفر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي .
اعتقاد المدير بأنها ليست مسئوليته .
اعتقاد المدير بأنه لن يكافأ على عملية التخطيط الاستراتيجي .
البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ ذلك للأسباب الآتية(1):

أ/ تغير سريع في عناصر البيئة (القانونية والسياسية والاقتصادية)
ب/ ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة
مشاكل التخطيط الاستراتيجي تترك انطبعا سيئاً في ذهن المدير وذلك للأسباب التالية :
أ/ مشاكل وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي وغموضه لتجعل المدير متقبلاً للفكرة
ب/ مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الإستراتيجية لتجعل المدير مقدراً لأهمية الفكرة .
ج/ وجود خطأ في إدارة الخطط الإستراتيجية يجعل المدير يعتقد بأن الفكرة غير مجدية .

ضعف الموارد المتاحة , مثل :

أ/ ضعف الموارد المتاحة

ب/ صعوبة الحصول على مواد أولية

ج/ صعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية

د/ نقص في القدرات الإدارية

التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة وذلك للأسباب التالية :

أ/ تستغرق المناقشات حول رسالة وأهداف الشركة وقتاً طويلاً من الإدارة العليا

ب/ الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة⁽¹⁾.

(1) المرجع السابق ، ذكره ، ص 39 .
(2) د. نادية العارف . الإدارة الإستراتيجية مرجع سابق ص 11-13

أدوات التخطيط الاستراتيجي :

لقد تم استعراض الكثير من الأدوات التخطيطية في دراسة حديثة (Betz1987) سنتناول ثلاثة منها كنموذج وهي كالآتي
. أدوات التنبؤ fore casting Aids :

يتضمن التنبؤ الاختيار والكشف والتخمين عن إحداث مستقبلية في ضوء معطيات الكتل البيئية للمنظمة , باعتبار التنبؤ جانب أساسي من جوانب العملية التخطيطية فانه يعنى دراسة وفحص الإحداث المستقبلية والكشف عنها ومشاهدتها الآن كما ستحدث مستقبلا قدر الإمكان .

ويعتمد التنبؤ عموما على الاستقرار والاستنتاج من سلسلة ملاحظات أو تصورات محتملة الوقوع مستقبلا ولكنها غير منظورة في الوقت الحاضر (Morrell ,1973) .
لذا يتطلب الأمر الاعتماد على أكثر الأدوات التنبؤية كفاءة لتعكس المستقبل بهيئة واضحة .

ومع إن التنبؤ يقوم في بحر عدم التأكد , إلا انه ضروري جدا " لإدارة الأعمال , وعلى المدراء اعتماد كل ميمكن اعتماده لصالح منظماتهم . لذا سنعرض لهم الآن ثلاثة أدوات تنبؤية .

علاقة التخطيط الاستراتيجي بأنظمة الإدارة الأخرى :

بالرغم مما تقوم بت عمليات الإدارة الإستراتيجية من محاولة إيجاد صيغة مناسبة وملائمة لتكامل التخطيط الاستراتيجي مع باقي الأنظمة الإدارية , إلا أن الأسلوب المستخدم من قبل الإدارة الإستراتيجية لتكامل العمل في مجال التخطيط بالنوعية والموازنات وتنفيذ البرامج وفحص ومتابعة مفردات الأداء وغيرها تعتبر أمرا ضروريا ومهما "للنجاح ,وفيما يلي توضيح للعلاقة الرابطة بين التخطيط الاستراتيجي وأنظمة الإدارة الأخرى .

التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة :

يعمل التخطيط الاستراتيجي بشكل أفضل عندما يوضع في محيط يعزز من إدارة الجودة , ويفترض إن يتكامل التخطيط الاستراتيجي مع مفاهيم الجودة . ولا يمكن الحديث

عن نجاح تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي كمفاهيم منعزلة عن الجهد الشامل والترابط مع المفاهيم الأخرى . وخاصة مفاهيم الجودة والجهد المرتبطة بها .
إن التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة تتقاسم العديد من العناصر المشتركة , وهذا الاشتراك يعزز من أساليب الإدارة والتكنيك المستخدم في العمل .
إن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل أدارى مستند إلى تحقيق الرضا للعملاء وتعزيز القيم الايجابية , فهو يدعوا إلى المشاركة الواسعة لغرض تحسين مجمل العمليات وتطوير المنتجات والخدمات , ويفرز ثقافة تنظيمية تحث على الإبداع والتغيير نحو الأحسن , ومن الخطأ الكبير إن تركز عمليات إدارة الجودة الشاملة على عناصر منعزلة داخل النظام الادارى الشامل , بل يفترض إن ترى استمرارية هذه العمليات بصورتها الشمولية . إن أهم العناصر المشتركة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الشاملة يمكن إجمالها بالاتي (1):

- يعزز التركيز على متطلبات العملاء من خلال المنتجات والخدمات المقدمة .
- يؤكد على دور العاملين ومشاركتهم من خلال فرق عمل متكاملة .
- يستخدم مقاييس الأداء .
- يركز على النتائج النهائية .
- يعتمد على تجميع البيانات وتفسيرها
- يدعم الإدارة القائمة على الحقائق
- يربط تخصيص الموارد بكفاءة وفاعلية الإدارة .

إن كلا المدخلين لا يمكن إن ينجحا بدون الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا هذا وان النجاح تطبيق كل المدخلين يتطلب رؤية واضحة ,عمليات تخطيط واشتراك فعال من قبل الإدارة العليا , بالإضافة إلى حاجته إلى دعم عملي مستمر بجهود تدريبية وتطويرية وتخصيص لموارد مالية وبشرية فاعلة .

التخطيط الاستراتيجي والإدارة المالية :

إن التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد المالية يمثلان مكونان مهمان للإدارة الفاعلة , والنتيجة النهائية لعمليات التخطيط الاستراتيجي هي خطة إستراتيجية تؤثر

(1) شوقي ناجى جواد ، مرجع سابق ، ص 215-217 .

الاتجاه المستقبلي ,في حين إن الموازنات التخطيطية توفر الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة , فإذا كانت الخطة الإستراتيجية بعيدة عن المتطلبات الضريبية فإن الموازنة هنا تعطى مؤشرات غير دقيقة بعيدا" عن الصورة الواسعة التي تعطيها الخطة الإستراتيجية , ومن جهة أخرى ,فإن تخصيص الموارد في كلا الخطين بدون تفكير استراتيجي ناضج سيكون ذو اثر سلبي على العمل بسبب عدم الاستجابة الفعالة للاشتراطات المستقبلية . هذا وان التخطيط الاستراتيجي يكون بمثابة المرشد لعمليات وضع الموازنة ,وتؤسس وتمنح الإدارة الفرصة لإعادة تقييم الموارد المتوفرة . ويكون دور المدراء هو تطوير استراتيجيات وخطط عمل التي تصف كيفية الوصول إلى الأهداف الواردة في التخطيط الاستراتيجي لكل سنة . إن خطط العمل مع مقاييس الأداء تعطى ربطا قويا للعمليات مع الموازنات الرأسمالية .

إن التخطيط وعملية وضع الموازنات يجب إن تكون عمليات تفاعلية تعطى افتراضات حول الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة ,في حين إن الخطة تؤثر الأولويات لتخصيص الموارد⁽¹⁾

التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية :

إن وضع الخطة الإستراتيجية يتطلب إعادة فحص احتياجات خطط الموارد البشرية وهذه تحتوى على عناصر مهمة وعديدة يتطلب الأمر إعادة فحصها وتشكيلها في ضوء توجهات الخطة الإستراتيجية للمنظمة . فتغير تصميم العمل وتنظيمه , وإجراء عمليات الاستقطاب أو التسريح والتغييرات في الأجور وأنظمة التحفيز , وكذلك خطط التطوير والتدريب يجب إن تسوى ضمن التوجهات الواردة في الخطة الإستراتيجية . إن قضايا الموارد البشرية تطر لتناغم وتناسق العديد من الوسائل المرتبطة بالنموذج التخطيطي المعتمد من قبل المنظمة , وكذلك المستويات المختلفة للخطة .

التخطيط الاستراتيجي وإدارة تكنولوجيا المعلومات:

إن تكنولوجيا المعلومات كمورد يحتوى على العديد من المكونات المهمة, مثل مستلزمات الحاسوب , والبرمجيات والاتصالات والتطبيقات والخدمات الاستشارية, وغيرها . وهذه المستلزمات يجب إن يرتبط وتخضع لرؤية عمليات التخطيط الاستراتيجي .

⁽¹⁾ شوقي ناجى جواد ، مرجع سابق ، ص 219 .

والخطة الإستراتيجية في المنظمة .إن تكنولوجيا المعلومات يجب إن تؤخذ في إطار تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار وتطوير الخطط في المنظمة ,وان لا تكون هذه التكنولوجيا أشبه بجزء معزولة عن محيط عملها.

مفهوم الإستراتيجية:

إن أي منشأة مهما كان حجمها تحتاج إلي أن تدرك وضعها الحالي وكيف تريد أن تكون في المستقبل . بمعنى تسعى المنشأة لتدرك بوضوح تام ماهي غايتها؟ مجالات نشاطاتها الخارجية، من هم المستفيدون من منتجاتها أو الخدمات التي تقدمها؟، بنيتها وهيكلها ، السياسات التي تتبعها الخ .

بإختصار إن إي منشأة تحتاج إلي تحديد إستراتيجية خاصة بها ، والي وضع خطط إستراتيجية لنفسها . والسؤال الذي يمكن أن يتبادر إلي الذهن هو : ما المقصود بالإستراتيجية؟ وما معني التخطيط الإستراتيجي .

ليس من السهل وضع تعريف للإستراتيجية في كلمات قليلة . ولعل أفضل طريقة لفهم المقصود من مصطلح إستراتيجية هو معرفة الأبعاد الرئيسية التي تتكون منها أية إستراتيجية لأي منشأة . وفيما يلي شرح مختصر لهذه الأبعاد

1- تعطي الإستراتيجية إطاراً موحداً عاماً يتم وفقه إتخاذ القرارات بحيث تكون هذه القرارات متناغمة ومتكاملة . وهذا المحور في التعريف ينبع من منطلق القناعه بأن الإستراتيجية هي القوة الدافعة في المنشأة لوضع الخطط ،ومن ثم تنفيذ هذه الخطط حتي تحقق المنشأة أهدافها وغايتها .

2- الإستراتيجية هي أداة تسهم في تحديد مقاصد المنشأة من حيث الغايات بعيدة المدى ،خطط العمل ، وأولويات تخصيص الموارد . وهنا تعتبر الإستراتيجية وسيلة لتشكيل الأهداف والغايات البعيدة المدى للمنشأة ،وتعريف الأنشطة المطلوبة لتحقيق هذه الغايات ، وتحديد الموارد المطلوبة وتوفيرها .

3- تعطي الإستراتيجية تعريفاً للمجال الذي تتنافس فيه المنشأة .وهنا تسعى الإستراتيجية للإجابة عن سؤالين أساسيين : ماهي مجالات عمل المنشأة حالياً؟ وماهي مجالات العمل التي يجب أن تكون فيها المنشأة ؟

4- الإستراتيجية هي وسيلة لتحديد كيفية الإستجابة للفرص والتهديدات الخارجية ولنقاط القوة والضعف الداخلية بهدف تحقيق تفوق علي المنشآت المنافسة .

5- تشكل الإستراتيجية نظاماً منطقياً يميز بين مهام كل مستوي من مستويات الإدارة في المنشأة. وكذلك مهام الإدارة المركزية والفروع والأقسام والوحدات. وتضمن الإستراتيجية الناجحة توزيع المسؤوليات وتكاملها بما يحقق أقصى درجات التنافس .

6- الإستراتيجية هي تعريف للإسهام الإقتصادي وغير الإقتصادي الذي تنوي أن تقدمه المنشأة لجميع المستفيدين منها (مالكي المنشأة ،مالكي أسهم المنشأة ،الموظفين ، المجتمع ، الدولة). وتبرز أهمية هذا البعد المتضمن تعريفاً واسعاً للمستفيدين إبراز ضرورة أن تراعي إستراتيجية المنشأة مصلحة قطاع أوسع من المستفيدين حيث ينبغي مراعاة تحقيق المصلحة لكافة المستفيدين على المدى البعيد.

فيما سبق تم إستعراض الأبعاد المختلفة التي تشكل منها الإستراتيجية هذه الأبعاد تعطي في مجملها تعريفاً متكاملماً للإستراتيجية يجعلها إطاراً مهماً للعمل ،ومن خلال هذا الإطار تثبت المنشأة نفسها في المجتمع ،وفي نفس الوقت تتكيف مع التغيرات البيئية بما يضمن لها القدرة علي التنافس والبقاء. ⁽¹⁾

⁽¹⁾ بلال خلف السكرانه - التخطيط الإستراتيجي - مرجع سابق- ص 91-100

الفصل الثاني

البنوك المركزية والتخطيط الاستراتيجي

المبحث الأول : البنوك المركزية النشأة - والوظيفة

المبحث الثاني : التخطيط الاستراتيجي في البنوك المركزية

المبحث الأول
المصارف السودانية

نشأة ووظائف البنك المركزي

جاءت نشأة البنوك المركزية متأخرة عن البنوك التجارية وعادة ما بنشأ البنك المركزي كبنك هام تمنحه الدولة سلطة إصدار.

أولاً : نشأة البنوك المركزية (لمحة تاريخية)

لقد جاءت نشأة البنوك المركزية متأخرة بعض الشيء عن نشأة البنوك التجارية التي ظهرت في الدول الأوروبية قبل القرن السابع عشر . ففي بادئ الأمر، كانت البنوك التجارية تقوم بإصدار النقود وتقبل الودائع وتقدم القروض. (1) وفي ضوء بساطة وتواضع النشاط الإقتصادي والمالي في تلك الفترة، لم تكن هناك حاجة لوجود هيئة إشرافية تتولى رسم سياسة عامة أو تضع القواعد التنظيمية لعمل البنوك. ولكن إفراط بعض هذه البنوك وتوسعها في إصدار النقود أدى إلى حدوث أزمات مالية انعكست سلباً على الاقتصاد، الأمر الذي استدعى وجود مؤسسة تعنى بتنظيم النشاط المصرفي وتنظيم عملية إصدار النقود للتحكم بعرض النقد. وقد أوكلت هذه المهمة في بادئ الأمر إلى أحد البنوك القائمة. ومع تزايد النشاط الإقتصادي وتزايد احتياجات الحكومات للتمويل، وتزايد حركة السلع والأموال عبر الحدود، أصبحت المعاملات المصرفية أكثر تعقيداً، ظهرت الحاجة إلى وجود هيئة من خارج البنوك لتتولى عملية الإشراف على عمل تلك البنوك وتنظيم العمل المصرفي، بالإضافة إلى تنظيم عملية إصدار النقد، فكانت نشأة البنوك المركزية. ومن هنا فإن إنشاء البنوك المركزية إنما جاء للتحكم في عرض النقود وتنظيم إصدارها.

عرفت الدول البنك أو البنوك المركزية في مرحلة تالية لمعرفة للبنوك التجارية وذلك نتيجة للتطور اكتسب بمقتضاه بنك تجاري واحد في الدولة أهمية خاصة من بين كافة البنوك التجارية ، وأصبح يقوم تدريجياً بمهام محددة الواحدة بعد الأخرى جعلته يمثل نقطة المركز في مجموعة البنوك التجارية وفي النظام المصرفي بالمعنى الواسع للكلمة في الدولة ولم يكن يطلق على هذا البنك في بداية الأمر اسم البنك المركزي بل كان يسمى اسم الدولة القائم فيها أو يطلق عليه اسم البنك الوطني أو الأهلي.

(1) جمال بن دعاس، السياسة النقدية في النظامين الإسلامي والوضعي، دار الخلدونية-الطبعة الاولى 2007-ص162

قد أنشئ أول بنك مركزي في عام 1964 وهو بنك إنجلترا ولكنه لم يمارس سلطاته كبنك مركزي إلا في النصف الثاني من القرن 19 عام 1844 وفي فرنسا لم يخول لبنك فرنسا سلطة تحويل النقود إلا في 1848 وذلك رغم نشأته في عام 1800 وفي و.م.أ حيث تباشر مهمة البنك المركزي مجموعة بنوك يطلق عليها اسم بنوك الاحتياطي الفيدرالية لم تنشأ إلا في عام 1918 وبصفة عامة أخذت الكثير من بلدان العالم الاتجاه نحو إنشاء بنوك مركزية خلال السنوات 1930-1940 من القرن 20 مع العلم انه بعد سنة 1800 تتابع إنشاء البنوك المركزية فأنشئ بنك هولندا 1814 النمسا 1818 بنك اليابان 1882 كذا البنك الجزائري في 13/12/1962

بعد الحرب العالمية الثانية، ونظراً لضخامة حجم رؤوس الأموال اللازمة لإعادة بناء الإقتصادات المدمرة، تطورت أهداف ومهام البنوك المركزية من دور بسيط يتمثل، كما أسلفنا، في عملية إصدار النقود وتنظيم أعمال البنوك التجارية، إلى دور تنموي دعمته الأدبيات الاقتصادية آنذاك وخاصة تلك الصادرة عن المؤسسات الدولية كالبنك والصندوق الدوليين. فمذ انتهاء الحرب العالمية الثانية وحتى أواخر السبعينات، راجت فكرة تدخل الدولة في النشاط الإقتصادي، وهيمنت على معظم الدول فكرة التخطيط الإقتصادي لتحقيق التنمية وقد فرض هذا الواقع، وخصوصاً في الدول النامية، على البنوك المركزية أن تتجاوز في سياستها النقدية هدف الإستقرار النقدي إلى هدف المساهمة في دعم النمو الإقتصادي. ولتحقيق ذلك كان من الطبيعي أن تتوسع البنوك المركزية في تمويل عجوزات الموازنات العامة للحكومات، وأن تلجأ إلى التأثير على السياسات الإئتمانية للبنوك من خلال الإجراءات الإئتمانية لتوجيه الإئتمان نحو القطاعات التي ترغب الدولة بتميتها وخاصة قطاعات الإنتاج السلعي كالصناعة والزراعة.⁽¹⁾

وبعد السير في هذا الإتجاه لأكثر من ثلاثة عقود، أثبتت التجربة العملية خطأ هذا النهج، حيث أدى التوسع النقدي المبالغ فيه إلى ارتفاع معدلات التضخم، والذي أدى بدوره إلى تزايد ظروف عدم اليقين ومن ثم الإضرار بالنمو

(1) بحي ناديس قريصة، مدحت محمد العقاد ، النقود والبنوك والعلاقات الاقتصادية الدولية ، دار النهضة العربية، بيروت ، 1983، ص

الإقتصادي ومن ناحية ثانية، أدت الإجراءات الإنتقائية للسياسة النقدية إلى إساءة استخدام الموارد وإضعاف الإنتاجية، الأمر الذي انعكس سلبياً على معدلات النمو الإقتصادي. وخالصة القول، أن هذا النهج فشل في تحقيق هدف زيادة معدل النمو الإقتصادي. بينما ساهم في زيادة معدلات التضخم وقاد في نهاية المطاف إلى أزمات مالية عميقة في كثير من دول العالم النامية وخاصة دول أميركا اللاتينية. ولا يخفى على حضراتكم ، أن دولنا العربية لم تكن في منأى عن مثل هذه النتائج السلبية.

وقد أملى ذلك تغيراً ملحوظاً في دور البنوك المركزية منذ أوائل الثمانينات، حيث أصبح دور البنك المركزي يتمركز من جديد حول إرساء سياسة نقدية سليمة ذات فاعلية عالية في تحقيق الاستقرار النقدي بالدرجة الأولى. وضمن هذا الإطار، انصرفت البنوك المركزية في بعض الدول المتقدمة التي فصلت وظيفة الإشراف والتنظيم عن بنوكها المركزية، إلى التركيز على استهداف معدل التضخم كهدف رئيس لسياستها النقدية وذلك في ضوء تحرير أسواق رأس المال في العالم. أما البنوك المركزية التي تتولى مهام التنظيم والرقابة على البنوك، فتعتبر مسؤولة عن توفير البيئة المصرفية المناسبة وعن ضمان سلامة الأوضاع المصرفية إلى جانب رسم وتنفيذ السياسة النقدية.

وبالنتيجة، فقد أصبحت السياسة النقدية، ورغم مرورها بالعديد من التحولات، تركز على الاستقرار النقدي ونقصد هنا الاستقرار الداخلي (استقرار المستوى العام للأسعار) والاستقرار الخارجي (استقرار سعر الصرف)، هذا فضلاً عن توفير المتطلبات المالية للنشاط الاقتصادي.

إذا كان المصطلح الشائع الآن لهذه المؤسسة هو البنك المركزي، فإن هذا الاصطلاح حديث النشأة في ذاته حيث كان في القرن التاسع عشر وفي الحرب العالمية الأولى يطلق على هذا النوع من البنوك اسم " بنك الإصدار " ولا تزال هذه التسمية هي السائدة في بعض الدول منها فرنسا.

ويعتبر بنك السويد الذي تأسس عام 1665 أقدم البنوك المركزية من حيث تاريخ النشأة غير أن بنك إنجلترا والذي يرجع تاريخ إنشائه إلى عام 1692 أي في أواخر القرن السابع عشر يعتبر أول بنك إصدار كما أن هذا البنك هو الذي وضع الأسس والقواعد التي تميز البنوك المركزية عن غيرها واستمرت عملية إنشاء البنوك طوال

القرن اللاحقة إلى أن عقد المؤتمر الدولي في بروكسل سنة 1920 وقد قرر هذا المؤتمر ضرورة قيام كل الدول بإنشاء بنك مركزي بغرض إصلاح نظامها النقدي والمصرفي، ومن أجل المحافظة على ثبات قيمة عملتها بما يحقق إمكانية الدول في المساهمة في التعاون الدولي، ومن ثمة فقد نشطت حركة إنشاء البنوك واستمرت كذلك الخمسة والعشرين سنة المتتالية وهكذا أصبح لكل دولة الآن بنك مركزي.

2 - تعريف البنك المركزي :

البنك المركزي هو تلك المؤسسة التي تشغل مكانا رئيسيا في سوق النقد وهو الذي يقف على قمة النظام المصرفي، ويهدف أساسا على خدمة الصالح الاقتصادي العام في ظل مختلف النظم النقدية والمصرفية.

والبنك المركزي يتمتع بشخصية اعتبارية مستقلة ويستمد وجوده كمؤسسة عامة ويقدم جميع أحكامه وفقا لأحكام القانون وله الحق في أن يمتلك ويتصرف في ممتلكاته، وأن يتعاقد وأن يقيم الدعاوى وتقام عليه باسمه ويكون له خاتم خاص به ويعفى من كافة الضرائب والرسوم وأهداف البنك المركزي هي الحفاظ على الاستقرار النقدي. (1).

3- خصائص البنك المركزي :

- مؤسسة نقدية قادرة على تحويل الأصول الحقيقية إلى أصول نقدية .
- يحتل صدارة الجهاز المصرفي وهو يمثل سلطة الرقابة العليا على البنوك التجارية.
- مبدأ الوحدة أي وجود بنك مركزي واحد كما هو الحال في فرنسا وإنجلترا والجزائر وهذا لا يمنع وجود تعدد البنوك المركزية كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية.
- البنك المركزي هو غالبا مؤسسة عامة في معظم اقتصاديات العالم يهدف إلى خدمة المصلحة العامة وتنظيم النقود والائتمان ،ومرتبط بحاجة المعاملات والسياسات النقدية (1).

1/- ملكية البنوك المركزية

(1) بحي تاديس قريصة، المرجع السابق ، ص 1426

(1) فائق شقير، عاطف الأخرس وعبد الرحمان سالم، محاسبة البنوك ، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ،

توجد بنوك مركزية مملكة للدولة وهناك بنوك مركزية أخرى ذات ملكية خاصة أو مشتركة حيث لا تؤثر الملكية الخاصة للبنوك المركزية لقيامها بوظائف على أكمل وجه وملكيته.

السنوات	1700 1800 1850 1900 1910 1920 1930
عدد البنوك	02 03 12 18 20 23 34
السنوات	1940 1950 1960 1970 1980 1990 /
عدد البنوك	41 59 80 108 137 161 /

نوع الملكية الدولية :

ملكية خاصة الولايات المتحدة الأمريكية (مملوك للبنوك أعضاء النظام الاحتياطي الفيدرالي) سويسرا (مملوك للمقاطعات بنسبة 63% والباقي للقطاع الخاص) جنوب إفريقيا (100% للقطاع الخاص) ملكية مشتركة استراليا 50% ، التشيلي 50% ، اليونان 10% ، اليابان 55% المكسيك 50% ، تركيا 25% ، ايطاليا (مملوك لشركات عامة)⁽¹⁾

ميزانية البنك المركزي :

تتألف ميزانية البنك المركزي من جانب الموجودات وجانب المطلوبات ويضم التزامات المصرف اتجاه الغير والتزاماته تجاه مالكة (الحكومة) أي رأس المال والاحتياط ويمكن إعطاء الشكل العام لميزانية البنك المركزي :

الأصول الخصوم :

- 1- الذهب والديون على الخارج - الذهب - التيسيرات تحت الطلب في الخارج - تسبيقات إلى صندوق واستقرار الصرف Concours ou FMI - الحصول على DTS
- 2- ديون على الخزينة العامة
- نقود - حسابات جارية للبريد - مساعدات للخزينة

⁽¹⁾ أسامة محمد الفولي، مجدي محمود شهاب، مبادئ النقود والبنوك، دارالجامعة الجديد للنشر، طبعة 1997، ص 197

3- الديون المترتبة على عمليات إعادة التمويل - سندات مخصصة - سندات مشتراة من السوق النقدي - قروض مقابل السندات - سندات في طريق الاستحقاق.

1- أوراق نقدية في التداول

2- حسابات دائنة خارجية

- حسابات البنوك والمؤسسات والأشخاص الأجنبية

- حساب خاص لصندوق استقرار الصرف

3- حساب جاري للخرينة العامة

4 - الحسابات الدائنة للوحدات المالية

- حسابات جارية للمؤسسات المرغومة على تكوين احتياطات إجبارية

- التزامات ناتجة عن التدخل في السوق النقدي

5- احتياطات لإعادة تقييم الأصول العامة من الذهب

6- رأسمال وأصول احتياط

1- جانب الأصول

يمثل جانب الأصول في ميزانية البنك المركزي مختلف العمليات التي تؤدي إلى طرح قدرة شرائية عند الجمهور أو ما يسمى بالإصدار النقدي: " وهو العملية التي يقوم بواسطتها البنك المركزي بوضع نقود قانونية بحوزة الاقتصاد ككل (الحكومة, مؤسسات, أفراد) ويجسد ذلك ماديا وفنيا طبع أوراق النقد أو ما يسمى بورق البنكنوت ووضعها في التداول " .

ولكن على أي أساس يقوم البنك المركزي بإصدار هذه النقود ؟ فهو لا يقوم بهذه العملية انطلاقا من فراغ بل يقوم بذلك نتيجة حصوله على إحدى الأصول التالية: ذهب و عملات أجنبية, سندات الخزينة وسندات تجارية, والتي تمثل أهم العناصر في جانب الأصول لميزانية أي بنك مركزي وتسمى بغطاء الإصدار النقدي وهي حق له حيث يصدر البنك المركزي نقودا قانونية " ورقية ومعدنية " بقيمة هذه الأصول المحصل

عليها وهي التزام عليه اتجاه الجهات التي تنازلت له عنها ونقول أن البنك المركزي قام بتقييد هذه الأصول.⁽¹⁾

1- / الذهب والديون على الخارج

1- الذهب : يحتفظ البنك المركزي باحتياطي الدولة من الذهب على شكل سبائك أو مصكوكات ذهبية في خزائنه وفي صندوق النقد الدولي وهو أصل حقيقي، يمثل القدرة الشرائية معترف بها من طرف جميع الاقتصاديات مهما اختلف أنماط تنظيمها والتشريعات المعمول بها ويصبح البنك المركزي مالكا له أو أصلا من أصوله لما يقوم حائزوا هذا الذهب بالتخلي عنه لصالح البنك المركزي مقابل أن يعطي هذا الأخير نقودا قانونية إلى هذه الجهة⁽²⁾.

تحتفظ البنوك الإصدار الاحتياطي الذهب لسببين على الأقل: الأول تاريخي في الأصل ذلك لأن النقود الورقية كانت لها تغطية من الذهب أما الثاني ويفسر بارتباط بالدولار الأمريكي بالذهب والتي حددت في 1935 الأوقية من الذهب بـ : 35 دولار فعندما رفع الرئيس : نيكسون تحويل الدولار إلى الذهب بسبب انخفاض احتياطي الولايات المتحدة من المعدن النفيس أصبح سوق الذهب حرا وارتفعت قيمة المعدن⁽³⁾

2 - حقوق السحب الخاصة : على إثر إغلاق مركز الذهب في لندن عام 1927 وافق أعضاء صندوق النقد الدولي على إنشاء احتياطي لدعم الاحتياطيات النقدية التقليدية العالمية لتمكين تلك الاحتياطيات من مواجهة أزمة السيولة العالمية آنذاك بعد أن عجزت الاحتياطيات من الذهب و عملات أجنبية في صندوق النقد الدولي من مواجهة حاجات التجارة العالمية من النقد فنشأت أزمة السيولة وقد سمي الاحتياطي الجديد باسم حقوق السحب الخاصة DTS والتي توجد في احتياطيات الصرف للبنك المركزي والموجودة في أصول الميزانية إذا وافقت موردا أو في الخصوم إذا وافقت ديناً وهي عبارة عن حقوق يتم منحها لكل دولة من الدول الأعضاء لصندوق النقد الدولي بحيث يتناسب حجمها مع

⁽¹⁾ بخراز يعدل فريدة ،تقنيات وسياسات التسيير المصرفي (ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2000)، ص

105

⁽²⁾ الطاهر لطرش ،تقنيات البنوك،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،طبعة 2001،ص39

⁽³⁾ زياد سليم رمضان، محفوظ أحمد جودة ، إدارة البنوك، دار الميسرة للنشر والتوزيع والصناعة، عمان، الأردن ، طبعة

حجم حصة تلك الدولة في ذلك الصندوق وتستعمل الدولة هذه الحقوق في تسوية بينها وبين الدول الأعضاء.

3 - العملات الأجنبية : تدفق العملات الأجنبية إلى داخل الوطن وإلى خارجه هو نتيجة لعلاقات الدولة اقتصاديا مع الخارج ويكون هناك رصيذا إيجابيا من هذه العملات بحوزة الاقتصاد عندما يكون تدفق هذه العملات إلى الداخل أكبر من تدفقها على الخارج وبالطبع يكون هناك إصدار للنقود مقابل ذلك.

ب/- الديون على الخزينة العامة.

باعتبار البنك المركزي بنك الحكومة فإن هذا الأخير يقبل السندات الحكومية أو سندات الخزينة وتعتبر حقا له ويقدم مقابلها نقودا للخزينة " فنقول أن البنك المركزي قد نقد دين الحكومة "مقابل استلامه لهذه السندات يصدر نقودا قانونية, تعرف هذه الديون بتسيبقات الخزينة أو قروض الحكومة وهي في الوقت الراهن من بين أهم غطاءان الإصدار النقدي في معظم الدول لأنها المصدر الأساسي لخلق النقود في هذه الدول وهي تمثل الوساطة الرئيسية في السوق النقدي, ففي فرنسا تجمع الخزينة العامة ما يكفي من السيولة الشيء الذي يجعل الديون العامة متقلصة أما في الجزائر يبقى الدين يتزايد من سنة إلى أخرى.

عموما إن لجوء الخزينة العامة إلى البنك المركزي يعد أحد الوسائل الرئيسية للصندوق فالبنك المركزي يسير الحساب الجاري للخزينة (وهو موجود في الخصوم) ويوفر لها السيولة (بند في الأصول) تحتفظ البنوك بمحفظة من السندات العامة ذات تواريخ استحقاق متعددة, وكلما كانت مدة السند قصيرة تكون قيمته مرتفعة وبالتالي تزيد أهميته كوسيلة للسيولة وعندما يريد البنك المركزي أن يشجع إصدار السندات العامة يقوم بعملية شراء واسعة للسندات العامة القديمة في السوق النقدي وبالتالي تقبل البنوك على بيع سندات العامة القديمة واقتناء سندات جديدة الإصدار.

ج/- الديون المترتبة على عملية التمويل

تعتبر من بند الأصول الأكثر أهمية تكون في شكل سندات مخصومة, سندات مشتراة في السوق النقدي, قروض مقابل سندات وسندات في طريق الاستحقاق, حيث أن البنك المركزي يضمن إعادة تمويل السندات ملك البنوك عندما تكون هذه الأخيرة بحاجة إلى

سيولة خاصة أننا نعلم أن البنك المركزي لا يقدم مباشرة قروضا للاقتصاد بما أن ليس له علاقة مباشرة إلا مع المؤسسات المالية والبنكية والخزينة العامة وأيضا مع مؤسسات القرض الأخرى.

وإعادة التمويل تعني تحقيق تمويل عملية تحقق في الرتبة الثانية بعد أن قامت مؤسسة مالية بتقديم القرض في الرتبة الأولى⁽¹⁾.

2 - جانب الخصوم

تتمثل أهم عناصره في

1/- النقد الصادر "أوراق النقدية في التداول"

وهو من أبرز عناصر المطلوبات في ميزانية البنك المركزي لأي دولة حيث يعتبر النقد الصادر دينا على البنك المركزي منذ أن كان هذا الأخير ملزما برد قيمة العملة الورقية التي يصدرها ذهباً على حاملها عند الطلب ولكن مع مرور الزمن أصبحت العملة غير قابلة للإيراد المطلق ولكنها بقيت من مطلوبات البنك ويقابله الذهب وحقوق السحب الخاصة وموجودات البنك من العملات الأجنبية وأذونات وسندات الحكومة والتي تظهر في جانب الأصول من ميزانية البنك المركزي لموازنة النقد المصدر.

ب/- أرصدة الحسابات الجارية والودائع

تكون هذه الأرصدة في شكل حسابات وودائع المؤسسات العامة وودائع المصارف، المرخصة التي هي في الواقع أرصدة احتياطات هذه البنوك بما لدى البنك المركزي وقد تم إدراج هذه الأرصدة في الحسابات التالية:

- حساب جاري للخزينة العامة، الحسابات الدائنة للوحدات المالية حسابات جارية للمؤسسات المرغمة على تكوين احتياطات إجبارية بالإضافة إلى التزامات ناتجة عن التدخل في السوق النقدي.⁽²⁾

ج/- الاحتياط العام

⁽¹⁾ فائق شقير، المرجع السابق ص 22

⁽²⁾ صبحي تاديس قريصة، مدحت محمد العقاد، النقود والبنوك والعلاقات الاقتصادية الدولية، دار النهضة العربية، بيروت،

وهو يتمثل في :

3- احتياطات لإعادة تقييم الأصول من الذهب

- رأسمال وأصول الاحتياط

وظائف البنك المركزي

للبنك المركزي عدة وظائف وهي : (1)

1- وظيفة الإصدار النقدي

من امتيازات التي قدمت للبنك المركزي وظيفة الإصدار النقدي فالقانون لايسمح لأي بنك آخر القيام بهذه الوظيفة ،فالبنك المركزي يقوم بإصدار العملة الورقية بما يتفق والسياسة العامة لدولة وبذلك يقوم البنك بوضع خطة إصدار وحجم نقد تداول ولقد مرت عملية الإصدار بعدة مراحل وأنظمة إصدار.

أ- نظام غطاء الذهب الكامل: تبعا لهذا النظام يقيد إصدار النقود بحجم الذهب الموجود بالبنك المركزي،حيث تقابل كمية النقود المصدرة باحتياطي كامل من الذهب وهي مرحلة النقود الورقية النيابية ،وهذا النظام كان سائد قبل الحرب العالمية الأولى وتخلت عنه مختلف الدول بضيفته يقيد حرية البنك المركزي في الإصدار وفي الوقت نفسه كان التخلي عن هذا النظام إيذانا بظهور مشاكل نقدية كبيرة عرفها العالم.

ب- نظام الإصدار الجزئي الوثيق: بمقتضي هذا النظام يمكن إصدار نقود ورقية مقابل سندات حكومية إلى حد معين فإذا رغب البنك المركزي في إصدار نقود جديدة فيجب أن تكون مغطاة بالذهب،بدا هذا النظام في انجلترا عام1844،ثم أخذت به دول أخرى،ويرى أنصار هذا النظامان هذا القيد يمنع من الإفراط في الإصدار وفي الوقت نفسه يمتاز بمرونة كافية،إلا أن منتقديه يرون مرونته غير كافية لمواجهة الطلب المتزايد على النقود وخاصة إذا كان هدف السياسة النقدية هو توسع في النشاط الاقتصادي وتخلت عنه إنجلترا _____را ع_____ام1939

ج- نظام غطاء الذهب النسبي: وفيه يمثل الذهب نسبة معينة من قيمة الأوراق النقدية المصدرة ويغطي الباقي بالسندات الحكومية،ويتميز هذا النظام بدرجة عالية من المرونة إذ يلبي احتياجات النشاط الاقتصادي إلي حد كبير وفي الوقت نفسه يضع حدودا لعدم

(1) الطاهر لطرش ،تقنيات البنوك،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001 ، ص 89.

الإسراف في إصدار النقد، وبالتالي الحفاظ على ثقة الجمهور في العملة، وأول من سار على هذا النظام ألمانيا عام 1875 وانتشر بدرجة كبيرة عام 1918 إذ تباعته معظم المصارف الحديثة، إلا أنه لم يدم طويلا حيث تخلت عنه العديد من الدول خلال الكساد العظيم.

د- نظام الإصدار الحر : في هذا النظام لا يرتبط حجم الإصدار النقدي بالرصيد الذهبي أو أي اعتبارات أخرى غير مستوى النشاط الاقتصادي وحاجة الاقتصاد للنقود ولا توجد علاقة لعملية الإصدار بالذهب كما أنه لا يوضع سقف له، والضابط الوحيد لكمية النقود المصدرة هو حجم النشاط الاقتصادي بقرار من المصرف المركزي، ويمثل هذا النظام الاتجاه الحديث في عملية الإصدار لامتيازها بالمرونة القصوى، ويمكن للمصرف المركزي أن يراقب النشاط الاقتصادي ويوجهه من خلاله، وقد أظهر هذا النوع من الإصدار توسعا هائلا بسبب الحربيين العالميتين لتغطية نفقات الحرب، ثم كمحاولة لتنشيط الاقتصاد بعد أزمة الكساد العظيم بين العامين 1929 و1938، وبقي هذا التوسع نتيجة التضخم المزمن الذي أصبح ظاهرة عالية، وهذا تلبية لطلبات الحكومة المتزايدة للاقتراض من البنك المركزي لتمويل العجز الذي أصبح ملازما للنظم النقدية الحديثة، تبعا لما نادي به كينز.

هـ - نظام الحد الأقصى للإصدار: في هذا النظام لم تطبق أي علاقة بين النقود الورقية المصدرة والذهب، وإنما يحدد القانون سقفا أعلى للإصدار لا يسمح بتجاوزه، ورغم أنه يبدو أكثر مرونة إلا أنه يمتاز بالجمود، إذ قد تحتاج سوق النقد إلى كميات إضافية في وقت يكون المصرف المركزي قد وصل الحد الأقصى المسموح به، وسارت فرنسا على هذا النظام من 1870 إلى 1927 ثم عدلت عنه.

2- وظيفة بنك الحكومة

فهو يقوم بمختلف الأعمال المصرفية التي تحتاجها إليها الإدارة الحكومية في خدمة الحكومة ومستودع لأموالها التي تحصلها عن طريق الضرائب والرسوم وغيرها وعليه تسحب الشيكات والحوالات التي تستخدمها في وفاء ديونها والذي يؤدي عنها فوائد قروضها المختلفة، " كما يحتفظ بحسابات المصالح والهيئات والمؤسسات الحكومية، ويقوم بنفس الوظائف التي يقوم البنك التجاري لعملائه حيث أن الحكومة تودع أموالها

الحاضرة في شكل حسابات جارية لدى البنك المركزي. ومن ثم يدفع الشيكات التي تسحبها الحكومة على هذه الودائع ويحصل لحساب الحكومة الشيكات التي تسحبها لصالحها ويحول المبلغ لحسابها من حساب لآخر ومن مكان إلى آخر.

كما أنه يمثل جهة الإقراض التي يمكن للدولة أن تلجأ إليها للحصول على قروض وتسهيلات ائتمانية لمقابلة عجز الموازنة العامة أو الحصول على قروض قصيرة الأجل ريثما تقوم بتحصيل مستحقاتها من الضرائب أو القروض من الأفراد، بالإضافة إلى القروض غير العادية في حالات الكساد أو الحروب و الطوارئ.

فمثلا يقبل البنك المركزي السندات الحكومية (أو سندات الخزينة) وتعتبر حقا له ويقدم مقابله نقود للخزينة فنقول أن البنك المركزي قد نقد دين الحكومة أي أصدر نقودا قانونية مقابل استلامه لهذه السندات، وتسمى هذه الديون تسيقات للخزينة أو قروض للحكومة وهي في الوقت الراهن من بين أهم غطاءين الإصدار النقدي في معظم الدول. كما يباشر البنك المركزي حسابات الحكومة وتنظم عن طريق مدفوعاتها وخصوصا تلك الحسابات والمدفوعات المتصلة بالعالم الخارجي، إذ انه المشرف على الاتفاقات المالية التي عقدها الحكومة مع الخارج، وبالتالي فهو يمول الحكومة بالعملات الأجنبية التي قد تحتاج إليها لمواجهة التزاماتها الخارجية.⁽¹⁾

ومن خلال تواجد حسابات الحكومة والعمليات التي تتعلق بماليتها لدى البنك المركزي يمكن توجيه النشاط الاقتصادي للدولة، حيث يكون البنك المركزي على دراية كافية بسائر التطورات التي تحدث ومن ثم يستطيع أن يشير على الحكومة بالسياسة التي يتعين إتباعها لتفادي أي آثار سلبية تضر الاقتصاد القومي.

كما يعمل البنك المركزي على توفير احتياطي الدولة من العملات الأجنبية والتي تعتبر أصلا حقيقيا ولن كانت تظهر في أصل نقدي لأنها تمثل قوة شرائية تجاه اقتصاديات الأخرى فعندما يحصل البنك المركزي على عملات أجنبية تصبح حقا له ويقوم بتقييدها أي إصدار نقودا قانونية مقابل ذلك. كما يعمل البنك المركزي على استقرار سعر الصرف فهو عادة يدير العلاقات مع المؤسسات المالية الدولية⁽¹⁾

(1) الطاهر لطرش، المرجع السابق، ص 92
(1) الطاهر لطرش، المرجع السابق، ص 103 .

3 - وظيفة بنك البنوك

تنشأ النقود القانونية من طرف البنك المركزي ونظرا لاحتكاره لمثل هذا الامتياز فهو يمثل ملجأ الأخير للإقراض حيث تعود إليه البنوك التجارية إذا لم تجد سيولة في مكان آخر لذلك يقال عنه بنك البنوك كما أن هذه النقود تستعمل من طرف البنوك التجارية كاحتياطي مقابل الودائع التي تخلقها. لذلك ازدادت أهمية البنك المركزي في نظام البنوك التجارية ويمكن حصر هذه المهام فيما يلي:

1/- المسؤول عن الاحتياطات النقدية للمصاريف التجارية : تحتفظ البنوك التجارية بأرصدة وودائع مختلف الأفراد والمشروعات وتحتفظ هذه الأخيرة بهذه الودائع والأرصدة لدى البنك المركزي وقد يكون ذلك طواعية منها وقد يتم ذلك بناء على نص القانون بذلك وإن كانت معظم التشريعات تنص على ضرورة احتفاظ البنوك التجارية بنسبة من التزاماتها التجارية في صورة نقدية سائلة لدى البنك المركزي " وواقع الأمور أن أرصدة البنوك التجارية والتي تعتبر بمثابة ودائع لدى البنك المركزي تتحقق معها السيولة لهذه البنوك, في حين أن هذه الأرصدة تحقق أغراض عدة لدى البنك المركزي ".
تمثل الأرصدة موارد للبنك المركزي يستخدمها في عملياته مع مراعاة عدم الإضرار بالبنوك التجارية خاصة وأن البنك المركزي لا يلتزم بدفع أي فائدة عن هذه الأرصدة.

قد يفرض البنك المركزي أن يكون جزءا من هذه الأرصدة في صورة ذهب أو عملات أجنبية فيضيف بذلك إلى رصيده تحقيقا لأهداف معينة، إمكانية استخدام هذه الأرصدة كأداة من أدوات الرقابة والائتمان داخل النظام المصرفي جميعه وهو يستطيع ذلك من خلال تأثيره على كميتها ونسبها.

ب/- الإشراف على عمليات المقاصة: من المتعارف عليه أن البنك يقوم بصرف دفاتر الشيكات لأصحاب الحسابات الجارية وذلك لتسهيل عملية السحب من الحسابات الجارية شخصيا أو بشيكات تحرر لمستفيدين آخرين غير أصحاب الحسابات الجارية أما الشيكات التي تودع لدى البنك وتكون مسحوبة على حسابات جارية لدى البنوك الأخرى فيتم جمعها يوميا وتبادلها مع البنوك المختلفة ليتم تحصيلها ويتم هذا التبادل في قسم خاص بالبنك المركزي يسمى قسم المقاصة, "

كما يباشر البنك المركزي حسابات الحكومة وتنظم عن طريق مدفوعاتها وخصوصا تلك الحسابات والمدفوعات المتصلة بالعالم الخارجي، إذ انه المشرف على الاتفاقات المالية التي عقدها الحكومة مع الخارج، وبالتالي فهو يمول الحكومة بالعملات الأجنبية التي قد تحتاج إليها لمواجهة التزاماتها الخارجية.

ومن خلال تواجد حسابات الحكومة والعمليات التي تتعلق بماليتها لدى البنك المركزي يمكن توجيه النشاط الاقتصادي للدولة، حيث يكون البنك المركزي على دراية كافية بسائر التطورات التي تحدث ومن ثم يستطيع أن يشير على الحكومة بالسياسة التي يتعين إتباعها لتفادي أي آثار سلبية تضر الاقتصاد القومي.

ج- آخر ملجأ للاقتراض: ارتبطت وظيفة الملجأ الأخير للإقراض تاريخا بتلك الوظيفة الخاصة بإعادة القطع، حيث كانت الوظيفة الأولى تنجز من خلال الوظيفة الثانية، وقد سبقت وظيفة إعادة القطع وظيفة الملجأ الأخير للإقراض، ففي الأصل كان تعبير إعادة القطع يطبق فقط على الأوراق التجارية التي تجلب البنك المركزي من قبل البنوك التجارية وبيوت الخصم أو سماسرة الأوراق المالية الذين هم بحاجة وقتية للأموال ولا يمكن تدعيم موجودهم النقدي بأي طريقة أخرى، أو على الأقل ليس بطرق أكثر ملائمة، أو أكثر فائدة من إعادة قطعها لدى البنك المركزي وتقوم البنوك المركزية بإعادة القطع للأوراق التجارية عندما يلجا إليها للقيام بذلك بشروط وأوضاع معينة.

الاستقلالية والسياسة النقدية للبنك المركزي

أولاً : استقلالية البنك المركزي: (1)

يعتبر البنك المركزي من المؤسسات المالية الهامة التي تعتمد عليها الدول في مراقبة إدارة السياسة النقدية من اجل تحقيق أهداف هذه الأخير والتي تتمثل في مستوى مرتفع للعمالة والاستقرار في سعر الفائدة والأسواق المالية وأسواق الصرف ونظرا لدقة هذه الأهداف منح استقلالية البنوك المركزية.

1- مفهوم استقلالية البنك المركزي

(1) زياد سليم رمضان ، محفوظ أحمد جودة ، إدارة البنوك، دار الميسرة للنشر والتوزيع والصناعة ، عمان، الأردن ، الطبعة الثالثة، 1996، ص 73

لاستقلالية البنوك المركزية في ادارة السياسة النقدية مفهومين هما:
- تضع الدولة قواعد خاصة للبنك المركزي لإدارة السياسة النقدية وعلى البنك المركزي الالتزام بها ، وتضمن الدولة إبعاد السياسة النقدية وعلى كل الضغوطات السياسية رغم أنها تراقب حركة البنوك المركزية عند إدارة السياسة النقدية.
- للبنك المركزي الحرية في وضع القواعد التي يسير عليها من خلال إعطائه الحرية في إدارة وتنفيذ السياسة النقدية وعزل عن كل الضغوطات السياسية.
2- تحديد الاستقلالية.

-إعطاء البنوك المركزية الحرية التامة في إدارة وتنفيذ السياسة النقدية للوصول إلى الأهداف المرسومة.

-الحكومة لا تقوم بفرض أي سياسة على البنك المركزي دون الموافقة عليها (1).

3- أسباب استقلالية البنوك المركزية

من أسباب التي أدت إلى منح الاستقلالية:

- عدم نجاح وتحكم وسيطرة الحكومة بإدارة السياسة النقدية.

- السياسيون يستعملون السياسة النقدية والمالية لتحسين الوضع الاقتصادي على المدى القصير على حساب توازنات أخرى.

-وقوع كثير من الدول في أزمات حادة مثل التضخم.

-استعمال البنوك المركزية كوسيلة للنجاح سياسيا عن طريق سيطرة الحكومة على السياسة النقدية وبذلك التحكم في الإصدار النقدي الأمر الذي يؤدي إلي زيادة العرض النقدي دون مبرر.

أهداف الحكومة السيطرة على البطالة على حساب ارتفاع معدل التضخم.

إجبار بعض الدول لمنح البنوك المركزية استقلاليتها وذلك من طرف صندوق النقد الدولي كشرط لتقديم العون المالي.

ثانياً : السياسة النقدية للبنك المركزي

1- تعريف السياسة النقدية

(1) زياد سليم رمضان، المرجع السابق، 33

هي الوسائل التي بحوزة السلطة العامة لمراقبة خلق النقود واستعمالها من طرف الوحدات الاقتصادية حسب الصالح العام المحدد في هدف السياسة الاقتصادية الكلية. السياسة النقدية تهدف أساسا لمكافحة التضخم دون أحداث أضرار بالإنتاج الوطني والعمالة تستعمل السلطات العامة لتحقيق ذلك وسائل تؤثر بشكل أساسي على الكتلة النقدية ومصدر خلق النقود.

2 - أهداف السياسة النقدية

واهم أهداف السياسة النقدية هي: (1)

أ/- أهداف داخلية

- محاولة الوصول إلى العمالة الكاملة والمحافظة على مستواها.
- زيادة الدخل القومي الحقيقي عن طريق كفاءة النمو الاقتصادي .
- أحكام الرقابة على التضخم.

ب/- أهداف خارجية

- إن السياسة النقدية تهدف إلى التأثير على المتغيرات الاقتصادية فالدول ممثلة بالبنك المركزي تقوم بتحديد كمية الزيادة في النقود سنويا وذلك متابعة للنمو الاقتصادي لكي لا يحدث تدهور ولذلك تسعى الدولة دائما إلى تحقيق توازن نقدي أي تنظيم النمو النقدي. - تحديد سعر الفائدة : توجد علاقة بين النمو الكتلة النقدية وسعر الفائدة فهذا العامل يحدد سلوكيات صانعي النشاط الاقتصادي.

زيادة سعر الفائدة تؤدي إلى تعطيل الاستهلاك والاستثمار، أما انخفاض سعر الفائدة يؤدي إلى زيادة الاستهلاك وانخفاض الادخار والاستثمار .

- تحسين احتياطي الصرف: أي المحافظة على قيمة العملة، والاحتفاظ بكمية من احتياطي الصرف من أجل مواجهة أي عجز في ميزان المدفوعات (2)

وسائل السياسة المالية هناك عدة أدوات للسياسة النقدية يستخدمها البنك المركزي للسيطرة على العرض النقدي وهي

- أدوات تقليدية

(1) بخران يعدل فريدة ، تقنيات وسياسات التسيير المصرفي، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 1995
(2) أسامة محمد الفولي، مجدي محمود شهاب، مبادئ النقود والبنوك، دار الجامعة الجديدة للنشر، طبعة 1997

- أدوات حديثة

- الرقابة المباشرة على الائتمان

/- أدوات التقليدية

سعر عادة الخصم:

هو ذلك المقابل الذي يتقصاه البنك المركزي مقابل إعادة خصم الأوراق التجارية والأذون الحكومية للبنوك التجارية وتحويلها إلى نقود قانونية في الحال .
ويقوم البنك المركزي بتحديد سعر إعادة الخصم هذا بإرادته المنفردة مراعيًا في ذلك أهداف السياسة النقدية المراد تحقيقها⁽¹⁾.

- السوق المفتوحة :

هي عبارة عن تدخل البنك المركزي في أسواق رأس المال والسوق النقدية بائعًا ومشتريًا للأوراق المالية ،وعادة ما تكون الحكومية فعملية شراء تزيد السيولة لدى البنك التجاري، أما عملية البيع فبالعكس تمتص السيولة (سيولة البنوك التجارية) وتعتبر السوق المفتوحة من أهم وسائل السياسة النقدية وهي أيضا تعتبر محدد للتغير العرض النقدي⁽²⁾.

- نسبة الاحتياطي القانوني:

يقوم البنك المركزي باقتطاع نسبة معينة من البنوك التجارية حيث يجب عليها بصفة إجبارية وبمقتضى القانون والبنك المركزي يحدد هذه النسبة ويهدف من خلالها حماية أموال المودعين وهذه السياسة (نسبة الاحتياطي القانوني) تعد من أهم الوسائل التي استخدمتها البنوك المركزية في كثير من دول العلم بغرض مكافحة الاتجاهات التضخمية والكساد والبنك المركزي لا يدفع للبنوك فائدة علي نسبة الاحتياطي القانوني إلا في حالة ما إذا زادت البنوك نسبة الاحتياطي علي المقرر القانوني للاحتياطي ففي هذه الحالة يدفع البنك المركزي فائدة علي هذه النسبة والتي يطلق عليها احتياطات زائدة⁽¹⁾.

ب/- أدوات الحديثة

(1) محمد احمد براز، محظرات في البنوك والنقود، مكتبة القاهرة الحديثة مصر

(2) ضياء مجيد الموسوي، الاقتصاد النقدي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، طبعة 2002

(1) احمد أبو الفتوح الناقة، نظرية النقود والبنوك والأسواق المالية ، مؤسسة شباب الجامعة، مصر ، طبعة 2000

- الإقناع الأدبي:

فالبنك المركزي يستطيع بهذه الوسيلة إعطاء تعليمات وتوجيهات وأوامر للبنوك الأخرى خاصة عن طريق إقناع البنوك بإدارة وإتباع السياسات التي تحقق أهداف هذه السياسات بالإضافة للاجتماعات المختلفة التي يعقدها مسؤولوا البنك المركزي مع مختلف البنوك الأخرى من اجل التنسيق فيما بينهم خاصة في الشؤون المتعلقة بالنقد والائتمان ويحاول البنك المركزي إقناع البنوك التجارية بالسياسة النقدية التي يراها مناسبة ومتابعة للضر وف المعينة ويؤثر عليهم من اجل إتباع السياسة التي سطرها كما تتطلب تلك الظروف.

المبحث الثاني

التخطيط الاستراتيجي وأهميته للمصرف المركزي

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي للمصرف المركزي

يعرف التخطيط الاستراتيجي المصرفي بأنه النشاط الإداري المرتبط بعملية تحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى إدارة المصرف الى تحقيقها وتحديد أساليب التصرف البديلة التي يمكن بواسطتها الوصول الى تلك الأهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف. وينطوي ذلك على عملية عقلانية تستهدف دراسة وتحليل كل من هذه الأساليب وتقييمها على أساس مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف بما يؤدي في النهاية الى اختيار الأسلوب (الأساليب) الأنسب.

وتأخذ عملية التخطيط التسويقي في المصرف بعدا استراتيجياً عندما تكون الموارد والإمكانيات المتاحة امام الإدارة محدودة، في الوقت الذي تفرض فيه البيئة التي يعمل فيها المصرف كثيراً من المتغيرات التي لا يكون بمقدور إدارة المصرف التحكم فيها. وفي هذه الحالة، فإن مهمة إدارة المصرف تتركز في محاولة توظيف موارد المصرف في المجالات وأوجه النشاط التي يستطيع فيها تعظيم عوائده وإيراداته من هذه الأنشطة. وبالطبع، فإن ذلك يتطلب ضرورة تبني المنهجية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف بكل ما يحتاج اليه ذلك من تنظيم وتنسيق بين كافة الجهود المبذولة في هذا الاتجاه، وتفعيل للإمكانيات والطاقات الذهنية والجسمانية الموجودة لدى المصرف.⁽¹⁾ والحقيقة، ان منطق التخطيط يعتمد على التفكير الابداعي والديناميكية المتجددة. وخاصة اذا ما أدركنا الطبيعة المتغيرة للقوى الفاعلة في مجريات الاحداث في البيئة التي يعمل فيها المصرف. وهذا يؤكد حقيقة ان تبني الإدارة المصرفية للتخطيط كمنهجية عمل لا يعني بالضرورة ان اتباع اسلوب (او اساليب) التصرف يمكن ان يكون هو الطريق الى النجاح دائماً وفي كافة الاوضاع اخرى، وهو ما يقتضي من إدارة المصرف درجة عالية من المرونة والقدرة على التكيف مع كل وضع على حدة حتى تستطيع الاستجابة لمقتضياته والرد عليه.

⁽¹⁾ احمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الادارة الاستراتيجية، (الدار الجامعية للنشر: الاسكندرية - 1999م) ص 23

ان من شأن ذلك ان يقود الى حلول منطقية لمشاكل معينة. ولهذا، فإن التخطيط الاستراتيجي يمثل بالنسبة لإدارة المصرف، الاداة التي تستطيع بواسطتها مواجهة مقتضيات التغيير في البيئة المحيطة بالمصرف والتكيف معها وصولا الى البقاء والاستمرارية.

من هذا المنطلق، فإن التخطيط يساعد إدارة المصرف في توظيف وتوجيه الموارد المتاحة بكفاية عالية.

ثانياً: أهمية التخطيط في التسويق المصرفي

ينطوي مفهوم التخطيط الإستراتيجي على عملية تحديد الأنشطة الواجب القيام بها من قبل إدارة المصرف قبل تنفيذ تلك الأنشطة. وهنا تكمن أهمية ودور التخطيط في تمكين الإدارة من التحكم في العوامل المؤثرة على النتائج التي يمكن ان تسفر عنها الأنشطة التسويقية التي تقوم بها الإدارة. بالإضافة إلى أن التخطيط يساعد على توجيه تلك الأنشطة في المسارات التي ترفع من احتمالات تحقيق الأهداف المنشودة. وهكذا، فإن جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي يكمن في محاولة إدارة المصرف إحداث نوع من المطابقة والمواءمة بين الموارد والامكانات المتاحة للمصرف وبين الظروف البيئية المحيطة به، وصولا الى نوع من الصياغة الخلاقة التي تساعد المصرف على تحقيق التكيف المناسب مع البيئة.

وكما اشرنا سابقا، فإن أهم ما تتصف به البيئة هو التغيير المستمر بكل ما يفرزه هذا التغيير من معطيات تجعل عملية التوقع والتنبؤ بها مهمة صعبة، وهو ما يفرض على إدارة المصرف نمطاً جديداً من المنهجية الإدارية تضمن لها التوظيف المناسب للموارد المتاحة.

وإذا كانت المصارف المركزية من أكثر انواع المؤسسات الإقتصادية إرتباطا وتأثراً بحركة قوى السوق باعتبارها تمثل محددات أساسية لتوجهات الإدارة وقدرتها على اتخاذ القرارات، فإن ذلك يخلق مبرراً كافياً لإتباع منطق التخطيط في عمليات التسويق المصرفي.

ونظراً لما يتصف به السوق المصرفي من ديناميكية في الحاجات المالية والائتمانية للأفراد والمؤسسات المكونة لهذا السوق باعتبار ان تطور هذه الحاجات

مرتبطة بتطور كثير من العوامل البيئية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، فإن بقاء المصرف في مثل هذا السوق يكون مرهونا بقدرته على انتاج الخدمات المصرفية التي تلبي الاحتياجات المالية والائتمانية التي يفرزها السوق. وهدف الربحية الذي تسعى المصارف جاهدة لتحقيقه انما ينبع من قدرة إدارة المصرف على تحقيق مستويات اعلى من الإشباع لتلك الاحتياجات. ان هذا التوجه في التفكير الإداري المصرفي يملى على إدارة المصرف درجة اكبر من التفاعل مع الاسواق التي تخدمها، والذي يمكنها من التعرف على فرص البقاء والاستمرار.

أدى التعقيد في عمليات التصدير والتجارة الدولية وما تتطوي عليه من عمليات مالية وائتمانية الى زيادة اهمية وخطورة الدور الذي تلعبه المصارف في تمويل هذه العمليات وتغطيتها. فقد ادى دخول هذا البعد الدولي في العمليات المصرفية الى زيادة التعقيد في المهام الملقاة على عاتق إدارة المصرف. فقد نقل اهتمامها من دائرة محدودة الى نطاق أرحب، مما اقتضى منها التخطيط المستمر لمواجهة الظروف الجديدة والتعامل معها.

وقد اوضح كوتلر مزايا التخطيط الاستراتيجي للمصرف المركزي في التسويق على النحو التالي: (1)

1. المساعدة في تحقيق الأهداف الأساسية للمصرف وتحديد السبل والوسائل الكفيلة بذلك.

2. بناء روح الفريق الواحد. حيث ان علمية التخطيط تستدعي جهود كثير من الأفراد والإدارات داخل المصرف. والوصول الى خطط وبرامج عمل يتطلب الكثير من التنسيق بين هذه الجهود مما يتيح جو افضل للتعاون والتشاور وهو ما يؤدي في النهاية الى تنمية روح الفريق الواحد داخل المصرف.

3. إن التخطيط الاستراتيجي يوفر درجة اعلى من الفهم والإدراك لكثير من جوانب العمل المصرفي مما يؤدي الى إثراء معرفة المسؤولين عن التخطيط ويولد لديهم درجة اعلى من الالتزام بواقع ومقتضيات العمل الذي يقود بالتالي الى اضعاف قدر كبير من الواقعية على الخطط التي يتم اعدادها.

(1) محمد هاشم عوض - ورشة عمل التخطيط الاستراتيجي (عوامل البيئة الخارجية وتأثيرها على التخطيط الاستراتيجي) المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية بالتعاون مع بنك السودان واتحاد المصارف السوداني - 8/31 - 9/5/2002م

4. توليد حس مشترك لدى القائمين على عملية التخطيط بأهمية الغرض وضرورة تحقيق الأهداف الأساسية للمصرف والالتزام بها. ويساعد ذلك على زيادة الشعور بأهمية التكامل في العمل الإداري.

ثالثاً: خصائص الخطة الجيدة:

تبارى الكتاب ومفكرو الإدارة في مجال تحديد ما يمكن ان توصف بأنها خصائص الخطة الجيدة. وقد اجمعوا على أربع منها وهي:

1. **المرونة:** فالخطة يجب ان تكون بالمرونة التي تكفي لتعديلها وتكييفها مع ما يستجد من أوضاع، وذلك لاستيعاب التغيرات التي تحملها التطورات غير المتوقعة اثناء التنفيذ، وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة التي تعمل فيها المصارف فإنه من غير المعقول ان تتبنى إدارة المصرف خطة ثابتة تتعامل بواسطتها مع الواقع المتغير في السوق.

2. **الوحدة:** وهذا يعني ان يكون للمصرف خطة شاملة موحدة يتم تنفيذها على كافة مستويات العمل وفي وقت واحد. واذا ما كان هناك اكثر من خطة عمل، فإن التضارب والازدواجية في التنفيذ سيكونا النتيجة الحتمية لذلك.

3. **الاستمرارية:** ويعني ذلك ان الخطة الاستراتيجية يجب ان يتوفر لها اليات الاستمرارية والتواصل مع مرور الوقت، وذلك حتى يمكن تحقيق الاهداف طويلة الأجل . ولهذا، فإن الخطة يجب ان ترتبط بسلسلة من الاستراتيجيات واساليب التصرف الكافية لتحقيق تلك الأهداف.

4. **الدقة:** وتتطلب وجود طرق واساليب عمل منتظمة، بالاضافة الى ضرورة توفير ادوات القياس ومعايير التقييم المناسبة لكافة اوجه النشاط التي يقوم بها المصرف. وهذا يساعد على تحديد مستوى الكفاية التي تعمل بها إدارة المصرف في توظيف مواردها بشكل واضح ودقيق، ويرفع من احتمالات النجاح. كذلك، يمتد مضمون الدقة في الخطة الى توفير إمكانية قياس الأداء التسويقي للمصرف. مما يساعد على دعم التنسيق بين عمليات التخطيط وعمليات الرقابة داخل المصرف، وضرورة التكييف والتعديل في الأساليب والطرق المستخدمة في تأدية هذا العمل، ومن ثم الوقوف على نقاط الضعف ومعالجتها ونقاط القوة والاستفادة منها. (1)

(1) محمد هاشم عوض - المرجع السابق ، ص 57

رابعاً: مكونات الاستراتيجية التسويقية للمصرف المركزي

تتكون الإستراتيجية التسويقية للمصرف من العناصر التالية:

1. **المهمة الأساسية:** فالخطة يجب ان تحدد المهمة الأساسية لإدارة التسويق في المصرف والنابعة اصلاً من المهمة التي انشئ من اجلها المصرف. كذلك، يجب ان تحدد المهام الفرعية الأساسية بالنسبة لوحدات المصرف وفروعه. وضمن اطار هذه المهام، فإن الإستراتيجية التسويقية لا بد أن تحدد طبيعة الأنشطة التسويقية التي سيزاولها المصرف او فروعه، والقيود التي ينبغي مراعاتها في هذا الصدد.

2. **الأهداف التسويقية الرئيسية للمصرف المركزي:** وتشير هذه الأهداف الى مجموعة النتائج التي يتعين على إدارة المصرف تحقيقها في المستقبل، ويجب ان توضع هذه الأهداف بشكل يمكن معه قياسها. وتكون هذه في صورة العائد المالي من كل نشاط من الأنشطة التسويقية، معدل نمو معين او حصة سوقية معينة.. الخ.

3. **افتراضات معينة حول البيئة المحيطة، وبالذات السوق المصرفية،** ويتضمن ذلك عبارات واضحة حول الاتجاهات المستقبلية في القطاعات الإستراتيجية في السوق. كما تشمل تحديداً للعوامل الرئيسية التي يمكن ان تؤثر على سير أعمال المصرف وقدرته على مواجهتها والتصدي لها.

4. **تقييم القوة التنافسية للمصرف:** فالاستراتيجية التسويقية يجب ان تتطوي على تقييم واقعي لمجالات القوة والضعف بالنسبة للعوامل التي تؤثر على قدرة المصرف على تحقيق أهدافه في ظل الظروف المتوقعة في السوق

5. **تقييم الفرص الممكنة في ظل المعطيات التي يفرزها تحليل البيئة** ويجب ان يتم ذلك بالنسبة لكل مجال من مجالات النشاط التسويقي وعلى مستوى كل خدمة من الخدمات المصرفية التي يقدمها لعملائه. وضمن هذا الإطار فإنه ينبغي على إدارة المصرف انتهاز الفرص المتاحة حتى يمكن تحديد اساليب التصرف والتحركات التي ينبغي القيام بها وصولاً الى الانجازات المنشودة.

6. **تحديد استراتيجيات العمل الخاصة بكل نشاط من الأنشطة التسويقية للمصرف** وكذلك الخاصة بكل قطاع من قطاعات العملاء والأهداف الواجب تحقيقها في مجال كل نشاط.

7. التغيرات الاستراتيجية للمصرف المركزي المتوقعة في عوامل البيئة الخارجية للمصرف والتي يمكن التحكم بها من قبل إدارة المصرف. ان التحديد الواضح لمثل هذه التغيرات وحسابها بشكل دقيق من شأنه ان يساعد في وضع الخطط وبرامج العمل المناسبة للتصدي لهذه التغيرات ومحاولة توظيف الموارد والطاقات المتاحة لدى المصرف في الاتجاه الذي يمكن الإدارة من تحقيق اهدافه باحسن الوسائل واقل التكاليف.

هذا، ولا بد من التأكيد على اهمية دراسة وتحليل كل قطاع من القطاعات السوقية المخدومة من قبل المصرف كنقطة بداية في عملية التخطيط. كما لا بد من التأكد من امكانيات تعديل الهيكل التنظيمي للمصرف بما يساعد على استيعاب التغيرات المحتملة التي يستلزمها تنفيذ الخطط المرسومة. والجدير بالذكر، ان هذه العملية تصبح اكثر تعقيداً في حالة المصارف التي يكون لها فروع في دول عديدة. حيث يتطلب الامر التعامل مع كل وحدة (فرع) باعتبارها مركزاً من مراكز التخطيط في المصرف.

خامساً: متطلبات التخطيط الاستراتيجي التسويقي الفعال

لا يوجد في الواقع العملي ما يمكن ان يسمى تخطيطاً تسويقياً مثالياً في المصرف. فالتخطيط الأمثل بالنسبة للمصرف هو ما يناسب واقعه ومقتضيات التطبيق فيه. حيث يجب ان يتلاءم هذا التخطيط مع إستراتيجيات إدارة المصرف وهيكله التنظيمي والثقافة المؤسسية للمصرف والحقيقة أن ما يقوم به المخططون في المصارف تقليدياً لا يعتبر كافياً، بل ولا يرتقي الى مستوى التحديات التي تفرضها التطورات في البيئة المحيطة... الأكثر من ذلك، فإن كثيراً من هؤلاء المخططين لديهم تحفظات قوية حول مدى أهميته بالنسبة لهم ولمصارفهم. وفي الوقت الذي بدا فيه هذا الاتجاه بالتراجع، فإنه لا يوجد ادنى شك حول اهمية توفير المناخ الافضل لعمليات التخطيط الاستراتيجي للمصرف، بما يؤدي الى تفعيل هذه العمليات وصولاً الى رفع مستوى ادائها. وسنحاول في هذا الجزء التعرف على أهم متطلبات التخطيط الفعال وتقديم الوسائل التي يمكن ان تساعد إدارة المصرف على تقييم نظام التخطيط الاستراتيجي الموجود في المصرف والتأكد من مدى فاعليته وقدرته على تلبية حاجات المصرف.

ان توفير مناخ افضل لعملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي في المصرف يكمن في وجود مجموعة من المتطلبات نوردتها على النحو التالي: (1)

أ. الإقرار بالحاجة الى التخطيط

يتطلب التخطيط التسويقي الناجح قبولا تاما من جانب الكوادر التسويقية بأهمية التخطيط والحاجة الماسة له. ان مثل هذا القبول من شأنه ان يزيد من الاهتمام الذي توليه إدارة المصرف بقضية التخطيط. وبالطبع فإن ادراك هذه الحاجة غالبا ما يتم التعبير عنه من قبل الجماعات المختلفة في المصرف وخاصة هؤلاء الذين تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاط التسويقي. ومن النادر ما يتم التعبير عن هذا الادراك من قبل الإدارة العليا للمصرف. وعموماً، فإن ادراك الحاجة الى التخطيط تتبع في العادة من العوامل التالية:

1. انخفاض الأداء التسويقي للمصرف المركزي.

فعندما يبدأ الأداء التسويقي للمصرف بالانخفاض، بالمقارنة مع مثيله في المصارف المنافسة الأخرى، فإن ذلك سيزيد من ضغط الإدارة العليا لاعادة الوضع النسبي للمصرف في السوق الى ما كان عليه، فقد أدى التدهور النسبي في أداء مصرف تشيسمنهاتن بالمقارنة مع سيتي بنك في منتصف السبعينات الى قيام مجلس إدارة المصرف الأول بتبني التخطيط الاستراتيجي عن طريق جلب الخبرات اللازمة من شركة جنرال الكتريك.

2. الضغوط التي يفرضها نجاح المنافسة

فالأداء التسويقي المتميز للمصارف المنافسة غالبا ما يستميل ردود فعل إدارة المصرف والتي يكون التخطيط الاستراتيجي احد المداخل لمواجهة ذلك، وتبرز هذه الظاهرة بشكل واضح عندما يكون هناك درجة من التماثل فيما تقدمه المصارف من خدمات. فعلى سبيل المثال، فقد قاد النجاح الواضح لمصرف كونتنتال الينوي مقارنة بمنافسه مصرف شيكاغو الى قيام مجلس إدارة المصرف الاخير باستقطاب مدير عام جديد بمهمة محددة تتمثل في تبني التخطيط كمنهجية تتم بواسطتها مواجهة ذلك.

3. تحقيق المصرف لخسائر مفاجئة

(1) محمد هاشم عوض - المرجع السابق ، ص 62

فعندما يحقق المصرف خسارة غير متوقعة، فإن ذلك يقتضي من إدارة المصرف أحداث التغيير اللازم في نظام الرقابة المتبع لمنع تكرار حدوث مثل هذه الحالات.

4. الهزات الإستراتيجية للمصرف المركزي

فقد يحدث أن يمر المصرف بهزت إستراتيجية عندما يتعرض لأي حدث هام غير متوقع، في الوقت الذي لا تكون فيه إدارة المصرف قد اتخذت من التدابير ما يمنع ذلك، وهكذا، فإن التخطيط يصبح الوسيلة التي يمكن لإدارة المصرف ان يتجاوز ما قد يمر به من أزمات.

ب. التزام القيادة الإدارية للمصرف المركزي

فبدون التزام واضح من جانب المدير العام للمصرف بتبني التخطيط كمنهجية عمل ، لن يكتب النجاح لاية جهود تخطيطية. فالمخطط يحتاج دائماً الى دعم ومساندة الإدارة العليا من حيث توفير الآليات اللازمة لجمع المعلومات اللازمة لوضع البرامج والخطط وكسابها صفة الشرعية والمصادقية مما يخلق لدى الأفراد في كافة المستويات الالتزام بالتنفيذ.

وغالبا ما يتم التخطيط او اعادة التخطيط في المصرف عند تغيير رئيس مجلس ادارته او حتى مديره العام، حيث ينظر الى التخطيط على أنه الوسيلة التي سيتم بها احداث التكيف اللازم للمناخ الداخلي للمصرف بما يتناسب مع تطلعات واهداف الإدارة الجديدة.⁽¹⁾

ج. إعادة التنظيم

فإدخال نظام التخطيط الاستراتيجي الى النشاط التسويقي للمصرف من شأنه ان يمد القائمين على هذا النشاط بالادوات والوسائل المناسبة لتنفيذ الخطط والبرامج التي افرزتها عملية التخطيط. واذا ما وضعت الاستراتيجية التسويقية للمصرف باهتمام تام فإن الأداء التسويقي سينتهي الى مجموعة من الفرص المتاحة تستلزم من المخطط وضع الاستراتيجيات الاستثمارية المناسبة لانتهازها. ان هذا المفهوم اذا ما روعي من قبل الإدارة المصرفية فإنه سيتترك اثرا هاما على الطريقة التي ينظم بها المصرف. وطبقا

⁽¹⁾ -internet [www.alnoor](http://www.alnoor.com/learn/monay/five_function.htm) -http: world .coml learn /monay/ five function.htm

لذلك، فإن الهيكل التنظيمي للمصرف يجب ان يعدل ليتلائم مع الحاجات الجديدة التي يفرضها التخطيط . ان تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي كمنهجية عمل من قبل إدارة التسويق في المصرف، من شأنه ان يفتح امامها افاق واسعة للتعرف على مختلف الانشطة التسويقية في المصرف وما تنطوي عليه من مسؤوليات تستطيع معها تفويض السلطات اللازمة للاطلاع بها، وصولا الى نوع من التوازن بين السلطة والمسؤولية في اداء تلك الانشطة وبما يحفظ للهيكل التنظيمي للمصرف توازنه وتماسكه.

وفي الوقت الذي يجب ان يتلاءم الهيكل التنظيمي للمصرف مع توجهات التخطيط التسويقي الاستراتيجي لإدارة المصرف، فإن التخطيط الناجح يتطلب انشاء وحدة إدارية تسويقية مستقلة تكون معنية بعملية التخطيط وتوفير التدفقات المعلوماتية اللازمة بصورة منتظمة ومستمرة، بالإضافة الى التنسيق بين كافة الجهود التخطيطية المبذولة من قبل إدارات المصرف وكوادره وعلى كافة مستويات الإدارة فيه.

د. توفير قاعدة معلومات كافية

إن المشكلة الرئيسية التي تواجه جهود التخطيط دائماً، هي الحاجة الى المعلومات الكافية التي تساعد المخطط على رسم السيناريوهات البيئية الداخلية والخارجية للمصرف، وبالتالي، وضع الخطط والبرامج المناسبة للتعامل مع هذه السيناريوهات. ولذلك، فإن من أهم الاولويات التي تستلزمها عملية التخطيط الاستراتيجي الناجح هي جمع المعلومات وتنظيمها بالطريقة المناسبة التي تساعد على تحليلها استراتيجياً. فالمعلومات الجيدة هي التي تساعد في تحقيق ما يلي:

1. التحديد الواضح للسوق المصرفية.
2. تقسيم السوق.
3. قياس مدى جاذبية السوق.
4. تحديد الوضع التنافسي للمصرف.
5. تحليل ربحية العمليات المصرفية على مستوى كل من العميل والخدمة المصرفية.⁽¹⁾

(1) عابدة سيد خطاب ، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الاعمال والخدمات (دار الفكر العربي : ب م ، 1985م) ص 25.

6. تقييم الاحتياجات اللازمة من الموارد الإستراتيجية بما في ذلك (الموارد البشرية والمالية والنظم).
7. تصميم نظم الرقابة الفعالة.
8. تطوير نظم المكافآت المناسب.
9. احداث التغيير التنظيمي المناسب.

الودائع الخاصة :

ويقتضي هذه السياسة يطلب البنك المركزي من البنوك التجارية أن تحتفظ لديه (بخلاف الاحتياطي القانوني) ، بنسبة معينة من أرصدها علي شكل ودائع مجمدة حتي يفرج عنها بواسطة السلطات النقدية في الدولة مقابل فائدة معينة.

- الرقابة المباشرة علي الائتمان:
- آخر وسيلة يلجا إليها البنك المركزي في تحقيق أهداف عندما تثبت كافة الوسائل السابقة الذكر فاعليتها.

ويلجا البنك المركزي في التدخل المباشر لمراقبة الائتمان عن طريق.
1/- تعديل هوامش الضمان : أي رفع نسبة هامش ضمان القروض الممنوحة من قبل البنوك التجارية.

2/- تقنين الائتمان : وهو تحديد قيمة الائتمان الممنوح لقطاع ما أو بغاية تحقيق أهداف أخرى.

3/- الرقابة الإدارية: وتتم عن طريق التفتيش الإداري المباشر علي حسابات البنوك التجارية وأصولها وطريقة الإدارة والسياسة المتبعة في البنوك⁽²⁾.

التخطيط الإستراتيجي في البنوك المركزية :

تعاظمت أهمية وظيفة التخطيط، وبالذات التخطيط طويل الأجل في عالم البنوك المركزية في الوقت الحاضر نتيجة التطورات السريعة في الصناعات المصرفية ، الأمر الذي تطلب من البنوك المركزية للقيام بتخطيط إستراتيجي سليم يعكس أهداف البنك المستقبلية .

⁽²⁾ مذكرة تخرج، تطور دور البنك المركزي ووظائفه وأهدافه وأهم النظريات النقدية

بدأ الإهتمام بهذا التعبير بعد الحرب العالمية الثانية خلا فترة الخمسينات و الستينات نتيجة عدة عوامل على سبيل المثال الإنفتاح المصرفي الدولي أو العالمي في نشاط البنوك و إشتداد المنافسة بينها التوسع في عدد الأجهزة المصرفية و إدخال الحاسبات الآلية بدرجة واسعة .تزايد خدمات الإئتمان الإستهلاكي المقدم من البنوك بشكل كبير زيادة الإهتمام بنظام المجموعات المصرفية وتضخم أعمال البنوك و بروز وحدات متخصصة في أعمال الإستثمار،الإعتمادات الإيجارية ، التأمين

كما هناك من يعتبره عملية إعداد و تنفيذ أهداف مناسبة للبنك من خلال تفاعل الإدارة بمرونة كاملة مع الظروف و الأوضاع المتغيرة ، ويحتاج ذلك إلى تفهم عميق لخريطة المستقبل ووضع ذلك في خطط تحقق تعظيم إستغلال الفرص المتاحة للبنك و تقليل أثر التغيرات السلبية إلى أقصى حد ممكن .

و التخطيط الإستراتيجي أو كما يفضل البعض تسميته التفكير الإستراتيجي أو الإدارة الإستراتيجية يهتم بالآجال الطويلة في عالم البنوك ، وهو ما يختلف عن التخطيط المالي قصير الأجل .

ويعرف أيضا على أنه تقنية إدارية لتقرير و تحديد الإتجاه الذي يذهب إليه البنك و كيفية الوصول إلى الهدف من خلال قرارات إدارية إستراتيجية .

يتضح من التعريف السابق أن التخطيط هو وسيلة علمية لإعطاء صورة تقريبية عن الوضع المستقبلي ، ومن الضرورة أن يتصف بجملة من الخصائص .

خصائص التخطيط الإستراتيجي السليم في البنوك المركزية :

حتى يقوم البنك بالتخطيط السليم والفعال لأعماله المصرفية ، يتطلب منه الحصول على معلومات كافية وحقيقية على المتغيرات المستقبلية في مجال الأعمال المصرفية ، من ثم فإن بناء القرار التخطيطي يتعين أن يتصف :

* **الإتساق :** و يقصد به التوافق بين قرارات الإدارة البنكية ، بين قرارات مدير الودائع ،و مدير الإئتمان و المدير المالي وذلك لضمان الأداء الحسن لنشاط البنك.

* الانتظام : أن تكون معدلات النمو في النشاط البنكي تختلف من سنة إلى أخرى بنسب مختلفة كالإنتظام في معدلات نمو الودائع ، و الإئتمان .

* الرشد : على إدارة البنك أن تكون واعية في إتخاذ القرارات بمنطق صحيح إنطلاقا من أهداف سليمة

* الشمول : بمعنى أن تشمل الخطة الإستراتيجية كافة الجوانب المستقبلية المتعلقة بالبنك .

الأهداف العملية للتخطيط الإستراتيجي في البنوك المركزية :

إن نشاط الأهداف هو وظيفة مجلس الإدارة العليا للبنك المركزي ، وتتضمن الخطوات العملية للتخطيط البنكي الأهداف التالية :⁽¹⁾

* وضع الأهداف الإستراتيجية : ويتعلق بالمركز الذي يسعى البنك لبلوغه داخل السوق المصرفية

* وضع الأهداف الوسيطة: وهي أهداف لبلوغ الأهداف العامة ، و تقوم الأهداف الوسيطة على ترجمة أكثر تحصيلا لأهداف البنك المستقبلية ، لتحديد الموارد اللازمة لبلوغها ، والخطط الفعلية لتحقيقها .

* وضع الأهداف التشغيلية: وهي ترجمة أكثر تفصيلا للأهداف الوسيطة بوضع خطط تفصيلية لبلوغها .

* التعريف بخطط العمل : لأجل تنمية الخطط التشغيلية يقوم البنك بعملية مناقشة و توضيح الموضوعات التي تحتاج إلى مزيد من التحليل والدراسة و التحقيق .

* مراجعة الخطط : كمرحلة نهائية للتخطيط طويل الأجل ، يتطلب من البنك متابعة ومراجعة الأهداف المقررة للتصحيح و الضبط النهائي . وكمثال واقعي للتفكير الإستراتيجي نفترض بنك يرغب في رفع نسبة أرباحه 10% خلال 5 سنوات و أقر بضرورة التطورات التكنولوجية لمنافسة البنوك داخل السوق المصرفي المحلي .

⁽¹⁾ احمد أبو الفتوح الناقا ، نظرية النقود والبنوك والأسواق المالية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر ، ط1- 2000م، ص 78

تمثل أهمية البنوك المركزية: بتقليل الخطر على البنك، ويمكن هذا الإجراء من خلال الطرق الأساسية ادناه:

1. تقديم تحذيرات للشركات لتقليل المخاطر وإظهار الحلول لتلك المخاطر من أجل مواجهتها.

2. تقديم تسهيلات للأسواق المالية وبهذا تحدث حماية تامة لمشاكل السيولة المتسببة من التدفقات للإيداعات.

3. تحديد النمو وتقليل المخاطر المأخوذة او المتسببة من جراه.

4. تقدم البنوك المركزية تحذيرا لمنع حدوث خسارات، ولتأخذ على سبيل المثال قوائم الميزانية لشركتين، ولدى الشركة الخاصة بالبنى التحتية حوالي 60% موارد جارية و 40% موارد ثابتة. وان الحركات المالية متمثلة ب60% ديون و 40% الأسهم وما يتمثل بالديون يعتبر فترة قصيرة من خلال نسبته التي تساوي 2%. بالمقابل، تكون البنوك التجارية فعالة بمواد مالية ثابتة قليلة وأموال مالية متحركة بنسبة 90% وديون 8% وعدالة توزيعية فتصبح النسبة الجارية اقل من 1%.

إن قيمة موارد الشركة الخاصة بالبنى التحتية ستنهار بنسبة 40% قبل ان تصل الشركة لمرحلة التوازن العادل وتصل نسبة الهبوط اقل من صفر ولا يمكن إصلاح الحالة فنيا. وان نسبة 8% انهيار أو هبوط في قيمة الموارد من حيث التوزيع سيجعل خطر الفشل موجودا من خلال زيادة نسبة الحصص الممنوحة او المسموحة لحل مشاكل الموارد التي يمكن افتراضها قبل إن تكون العدالة المالية غير كافية من حيث الإصلاح والحل، وقد تحدث تغييرات في المستوى العام لنسبة المنفعة والتبادل، أسعار السلع وقد تكون هناك مخاطر السوق الخاصة التي تتطلب اجراءات ضمان وأمان خاصة كون الموضوع يخص أرصدة الشركة وقد تتعرض الى إخطار خارجية. (1)

(1) احمد أبو الفتوح الناقا ، المرجع السابق، ص 80

الفصل الثالث

دراسة الحالة

المبحث الأول : نبذة تعريفية لبنك السودان المركزي

المبحث الثاني : تحليل واختبار الفرضيات

المبحث الأول

نبذة تعريفية لبنك السودان المركزي

نبذة تاريخية عن بنك السودان المركزي

بعد أن نال السودان استقلاله برزت الحاجة لوجود بنك مركزي يحل محل الجهات التي تقوم بتنفيذ مهامه وذلك لتنظيم عملية إصدار النقود ورسم السياسات النقدية والتمويلية بغرض توجيه التمويل لخدمة القطاعات الاقتصادية وبناء جهاز مصرفي قوى وفاعل لخدمة متطلبات التنمية الاقتصادية في البلاد، ومما زاد الحاجة لوجود بنك مركزي تبنى الدولة لبرامج اقتصادية طموحة في ذلك الوقت مما حتم ضرورة إيجاد سياسات نقدية وتمويلية تواكب وتلائم تلك البرامج الطموحة للاقتصاد السوداني

ولتحقيق ذلك وفي أواخر ديسمبر 1956 تم تشكيل لجنة من ثلاثة خبراء من بنك الاحتياطي الفيدرالي الأمريكي لعمل دراسة مستفيضة في هذا الشأن والنظر في إمكانية إنشاء بنك مركزي بالسودان، بعد أن فرغت اللجنة من الدراسة ورفعت توصياتها تبع ذلك إصدار قانون بنك السودان لسنة 1959 وفتح أبوابه للعمل في فبراير 1960 كهيئة قائمة بذاتها لها شخصيتها الاعتبارية وصفة تعاقدية وخاتم عام يجوز لها التقاضي باسمها بصفتها مدعية أو مدعى عليها.

إن المتتبع لمسيرة العمل المصرفي في السودان يلاحظ أنه قد بدأ مع بداية الحكم الإنجليزي المصري، فعند توقيع الاتفاقية الثنائية بين بريطانيا ومصر أدخلت على السودان بعض النظم الحديثة في مجالات الأمن والإدارة والقضاء والصحة والتعليم والمواصلات والزراعة والتي ساعدت في خلق المناخ الملائم للتطور الاقتصادي ، حيث ظهرت مدن جديدة وبدأت زراعة محاصيل نقدية (Cash Crops) وتجارة في نطاق ضيق. وشعر الحكام آنذاك بالحاجة لوجود مصارف لمقابلة هذا التطور وذلك لخدمة مصالحهم ولحفظ ودائع الإداريين والفنيين من البريطانيين والمصريين وغيرهم من الأجانب. فكان البنك

الأهلي المصري أول بنك تجاري يفتح فرعاً له بالسودان في عام 1903م ، والذي أصبح فيما بعد يؤدي مهام البنك المركزي مثل حفظه لودائع الحكومة (بنك الحكومة). وحيث ازدهرت التجارة بالبلاد أكثر تبع ذلك افتتاح عدة فروع لبنوك أجنبية، عليه فان هذا المحور يتناول الجانب التاريخي للعمل المصرفي بالسودان بهدف معرفة العوامل الداخلية والخارجية التي أثرت على تطوره. حيث يمكن تقسيم تاريخ العمل المصرفي في السودان الى عدة فترات وذلك للتسهيل والتركيز على بعض العوامل الهامة التي ربما قد أثرت على أدائه خلال تلك الفترات المختلفة.

ويمكن إيجاز تطورت التركيبة المصرفية في السودان خلال ست مراحل وهي ، مرحلة بدء ظهور المؤسسة المصرفية ، ثم مرحلة قيام البنك المركزي وبداية نشأة المصارف الوطنية ، تلتها مرحلة التأميم ، ثم مرحلة الانفتاح ، مرحلة اعلان اسلمة العمل المصرفي واخيراً مرحلة تعميق اسلمة الجهاز المصرفي .

اغراض البنك الاساسية

إن تبنى كل بلد لنظام اقتصادي معين قد يلقى على البنك المركزي القيام ببعض المهام التي تختلف اختلافاً جوهرياً عن الأنظمة الاقتصادية الأخرى، ولكل بنك مركزي قانون خاص يتم فيه تحديد تلك المهام ويمكن تعديلها كلما دعت الضرورة لذلك في ديسمبر 2002 صدر قانون بنك السودان لسنة 2002 حيث حددت المادة (6) أغراض البنك في الآتي :

- (أ) إصدار العملة بأنواعها ، وتنظيمها ومراقبتها والإشراف عليها.
- (ب) إصدار السياسات النقدية والتمويلية وإدارتها بالتشاور مع الوزير (وزير المالية والاقتصاد الوطني) بما يحقق الأهداف القومية للاقتصاد الوطني.
- (ج) تنظيم العمل المصرفي ورقابته والإشراف عليه والعمل على تطويره وتنميته ورفع كفاءته بما يحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المتوازنة.

(د) العمل على تحقيق الاستقرار الاقتصادي واستقرار سعر صرف الدينار السوداني.

(هـ) العمل باعتباره بنكاً للحكومة ومستشاراً ووكيلاً لها في الشؤون النقدية والمالية.

(و) الالتزام في أدائه لواجباته وتحقيق أغراضه و ممارسة سلطاته وإشرافه على النظام المصرفي بأحكام الشريعة الإسلامية.

وبعد توقيع اتفاقية السلام الشامل في 2006 تم تعديل لقانون بنك السودان لسنة 2002 حيث حدد طبيعة النظام المصرفي والبنك وفروعه في المادة الخامسة منه كما يلي:

(1) يتكون النظام المصرفي السوداني من نظام مصرفي مزدوج احدهما اسلامي في شمال السودان والآخر تقليدي في جنوب السودان.

(2) يكون المركز الرئيسي للبنك بالخرطوم ويجوز له أن ينشئ فروعاً أو وكالات داخل السودان وأن يعين مراسلين خارج السودان .

(3) ينشأ بنك جنوب السودان كفرع من البنك المركزي ليقدم بالإضافة إلى مهامه الأخرى الخدمات المصرفية التقليدية بجنوب السودان بما في ذلك اصدار التراخيص للمؤسسات المالية وفق الاسس والضوابط التي يصدرها المجلس (مجلس ادارة بنك السودان المركزي) ويتولى ادارة بنك جنوب السودان احد نائبي المحافظ ويكون مسؤولاً امام المحافظ عن ادارة النظام المصرفي التقليدي بجنوب السودان كنافذة من نوافذ البنك وفقاً لقوانينه وسياساته وضوابطه.

(4) تكون للبنك شخصية اعتبارية قائمة بذاتها وصفة تعاقبية مستديمة وخاتم عام وله حق التقاضي باسمه .

كما حددت المادة 6 من القانون مسؤوليات البنك الاساسية كما يلي:

تكون للبنك الأغراض الآتية- :

(أ) تأمين استقرار الاسعار والمحافظة على استقرار سعر الصرف وكفاءة النظام المصرفي واصدار العملة بانواعها وتنظيمها ومراقبتها،

(ب) وضع السياسة النقدية وتنفيذها اعتمادا في المقام الاول على آليات السوق بما يساعد على تحقيق الاهداف القومية للاقتصاد القومي الكلي بالتشاور مع الوزير (وزير المالية والاقتصاد الوطني).

(ج) تنظيم العمل المصرفي ورقابته والإشراف عليه والعمل على تطويره وتنميته ورفع كفاءته بما يساعد على تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المتوازنة،

(د) العمل باعتباره بنكاً للحكومة ومستشاراً ووكيلاً لها في الشؤون النقدية والمالية .

(هـ) الالتزام في أدائه لواجباته وتحقيق أغراضه و ممارسة سلطاته واشرافه ورقابته على النظام المصرفي بأحكام الشريعة الاسلامية والاعراف المصرفية التقليدية.

ظل بنك السودان منذ إنشائه عام 1960 وحتى عام 1984 (وهو العام الذي طبقت القوانين الإسلامية) يستخدم أدوات السياسة النقدية المباشرة وغير المباشرة التي تمكنه من الرقابة على الائتمان، حيث كان يتحكم في الكتلة النقدية عن طريق معدلات أسعار الفائدة وتغيير نسب الاحتياطي النقدي ، والتوجيه المباشر عن طريق وضع حدود قصوى للتمويل (سقف ائتمانية) ، وغيرها من الوسائل الرقابية . كما أن البنك يقوم بدوره الرقابي والإداري على الجهاز المصرفي وفقاً لقانونه والذي أجريت عليه عدة تعديلات لتواكب السياسة الاقتصادية والمالية للدولة كذلك يقوم بنك السودان بعد أسلمة الجهاز المصرفي بدوره في تعميق إسلام الجهاز المصرفي ، حيث تم إنشاء الهيئة العليا للرقابة الشرعية بالبنك في عام 1992 وذلك لضمان تنقية العمليات المصرفية من شبهة الربا . كما أن البنك استمر في أداء دوره كبنك للحكومة المركزية وحكومة الولايات والهيئات والأجهزة الحكومية وشبه الحكومية وذلك بالمساهمة في رؤوس أموالها وحفظ

إدارة حساباتها المحلية والأجنبية هذا فضلاً على انه يؤدي دوره كمقرض للحكومة ومقرض أخير للبنوك

وبما أن الجهاز المصرفي قد تمت أسلمته فإن بنك السودان تخلص من أدونات الخزنة والسندات الحكومية التي كانت تطبق عليها أسعار الفائدة ومن ثم تم إصدار سندات مالية تتوافق مع النظام الإسلامي .

لقد ظل بنك السودان يؤدي دوره في تعميق إسلام الجهاز المصرفي وفي وضع سياسة نقدية تواكب الموجات العامة للدولة وبرامج استراتيجية القومية الشاملة . فمنذ بداية البرنامج الثلاثي للإنقاذ الاقتصادي (1990 - 1993) اتخذ بنك السودان سياسات تمويلية بغرض تحريك جمود الاقتصاد السوداني والتي وضعت على ضوء الموجات التالية :

1. الاهتمام بجانب العرض (Supply side measures) والاستقرار النقدي من حيث حسن كفاءة واستغلال الموارد المصرفية وذلك بتركيز التمويل في تنمية القطاعات الاقتصادية ذات الأولوية مع الاستمرار في سياسات ترشيد الطلب الكلي .
2. الاستمرار في برنامج الدعم الاجتماعي للأسر الفقيرة تمثيلاً مع المشروع التعبوي القومي للتكافل والإنتاج .
3. الاستمرار في تمويل المؤسسات العامة عن طريق البنوك وعدم اللجوء لبنك السودان بغرض التمويل المباشر .
4. السماح للبنوك التجارية بالتمويل بالنقد الأجنبي وفقاً للضوابط التي يصدرها بنك السودان .

وبعد توقيع اتفاقية السلام الشامل تم وضعت سياسات بنك السودان المركزي و في إطار السياسات الاقتصادية الكلية وبالتنسيق والتشاور مع وزارة المالية والجهات المعنية ومراعيةً للمبادئ الأساسية لاتفاقية السلام الشامل التي وردت في البند (14) من

بروتوكول قسمة الثروة فيما يخص السياسة النقدية والمصرفية والعملية والإقراض. والتي

نصت على :

- تطبيق النظام المصرفي المزدوج (اسلامى في الشمال وتقليدي في الجنوب)
- إنشاء بنك جنوب السودان كفرع للبنك المركزي ليدير النافذة التقليدية في الجنوب.
- إصدار سياسة نقدية واحدة من بنك السودان المركزي تكون ملزمة لكل المؤسسات المصرفية والمالية.
- استقلالية البنك المركزي في تنفيذ سياسته النقدية.
- إضافة إلى مسئولية البنك المركزي في المحافظة على استقرار الأسعار والمحافظة على استقرار سعر الصرف، وكفاءة النظام المصرفي وإصدار العملة.

الهيكل الإداري لبنك السودان المركزي :

1/ مجلس إدارة بنك السودان المركزي :

نص قانون بنك السودان المركزي تعديل سنة 2006 على ان انشاء مجلس

ادارة لبنك السودان المركزي على الوجه الآتي:

- المحافظ بحكم منصبه رئيسا .
- نائبا المحافظ.
- ستة اشخاص من ذوي الكفاءة يعينهم رئيس الجمهورية.
- ويخضع المجلس لإشراف رئاسة الجمهورية.

اختصاصات المجلس وسلطاته

تكون للمجلس الاختصاصات والسلطات الآتية:

- (أ) تنظيم سياسة البنك بما يحقق أغراضه، وإدارة شئونه العامة وأعماله على أسس سليمة .
- (ب) إقرار السياسات النقدية وتحديد سياسات سعر الصرف للعملة الوطنية بتوصية من المحافظ .
- (ج) تحديد الاحتياطي الذي يحتفظ به البنك من وقت لآخر وفق أحكام القانون (قانون بنك السودان المركزي).
- (د) إنشاء الوظائف بالبنك وإلغائها.
- (هـ) وضع لوائح شروط خدمة العاملين بالبنك ومحاسبتهم.
- (و) إجازة الموازنة والحسابات الختامية للبنك .
- (ز) تشكيل لجنة أو لجان دائمة أو مؤقتة وتحديد اختصاصاتها وسلطاتها.
- (ح) إصدار لائحة داخلية لتنظيم أعماله.
- (ط) أي اختصاصات أو سلطات أخرى تكون لازمة لتحقيق أغراض البنك.

مجلس الإدارة الحالي:

1. السيد/ د. صابر محمد حسن محافظ بنك السودان المركزي رئيس المجلس
 2. السيد/ اليجا مالوك النج نائب المحافظ عضواً
 3. السيد/ بدر الدين محمود عباس نائب المحافظ عضواً
 4. السيد/ البروفيسور/ محمد الفاتح حامد عضواً
 5. السيد/ جون عضواً
 6. السيد/ قنديل عضواً
 7. السيد/ د. أندرو مادوت ملك عضواً
 8. السيد/ د. إبراهيم عبد المنعم صباحي عضواً
 9. السيدة/ البروفيسور/ عواطف يوسف عضواً
- السيد /عثمان حمد محمد خير سكرتير مجلس الإدارة

2. الإدارة التنفيذية :

المحافظ	السيد/ د. صابر محمد حسن
نائب المحافظ	السيد/ اليجا مالوك النج
نائب المحافظ	السيد/ بدر الدين محمود عباس
مستشار السيد المحافظ ، رئيس	السيد / د. أحمد علي عبدالله
	الهيئة العليا للرقابة الشرعية

يقوم بنك السودان في تعميق اسلمة الجهاز المصرفي حيث تم إنشاء الهيئة العليا للرقابة الشرعية للجهاز المصرفي والمؤسسات المالية بالبنك في عام 1992 وذلك لضمان تنقية العمليات المصرفية من شبهة الربا. كما إن البنك استمر في أداء دوره كبنك للحكومة المركزية وحكومات الولايات والهيئات والأجهزة الحكومية ذلك بالمساهمة في رؤوس أموالها هذا فضلا على انه يؤدي دوره كمقرض للحكومة ومقرض أخير للبنوك.

وتتلخص مهام بنك السودان المركزي حسب ما ورد في المادة(6) من قانون 2002 المعدل 2006 في تأمين استقرار الأسعار والمحافظة على استقرار سعر الصرف وكفاءة النظام المصرفي وإصدار العملة بأنواعها وتنظيمها ومراقبتها ، ووضع السياسة النقدية وتنفيذها وتنظيم العمل المصرفي ورقابته والإشراف عليه والعمل على تطويره وتنمية كفاءة بما يساعد على تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المتوازنة.بالإضافة إلى عمله كمصرف للحكومة ومستشار في الشؤون النقدية والمالية.

البنك المركزي هو المؤسسة التي تقوم بإصدار النقود في كل الدول لذلك فهو يشرف على التسيير النقدي ويتحكم في كل البنوك العاملة وهو الملجاء الأخير لمختلف البنوك عند الضرورة في إطار القوانين والتشريعات السائدة في كل دولة.

إن الهدف الرئيسي لسياسة البنك المركزي في النظام المصرفي الرسمالى ليس تحقيق أقصى ربح ممكن بل خدمه السياسة الاقتصادية العامة من خلال قياده السياسة النقدية المسطرة.⁽¹⁾

من الناحية الوظيفية فالبنك المركزي يتصف بأنه بنك الإصدار وبنك البنوك وبنك الدولة فضلا عن كونه إدارة إشرافية ورقابية على الجهاز المصرفي كله.

اهداف سياسات البنك المركزى:

تستمرسياسات بنك السودان المركزى وبالتنسيق مع وزارة المالية والاقتصاد الوطنى فى تطبيق اهداف وموجهات البرامج الاقتصادية بالتركيز على المحاور الاربعة التى حددها البرنامج والمتمثلة فى محاور السياسات الاقتصادية، المالية، النقدية والاجتماعية والتي من شأنها أن تحقق فى نهاية فترة البرنامج معالجة الوضع الاقتصادى وذلك باتخاذ الاجراءات والتدابير المطلوبة لتحقيق الاستقرار الاقتصادى واعادة التوازن الداخلى والخارجى للاقتصاد القومى ومن ثم استعادة النموالاقتصادى المستدام فى ظل الاستقرار الاقتصادى.

وتهدف سياسات بنك السودان المركزى الى الاتى :-

- خفض معدلات التضخم وتطوير ادارة العملة.
- تحقيق استقرار سعر الصرف.
- تحقيق الاستقرار المالى والمحافظة على السلامة المصرفية.
- الاستثمار فى تطوير وتنمية التمويل الاصغر لتخفيف حدة الفقر وخفض معدلات البطالة فى الدولة.

⁽¹⁾ دور البنك المركزي في أعاده تجديد السيولة في البنوك الإسلامية طبعه اولى 2009 ص 112 حسين كامل سليم /المآظه مصر الجديدة. القاهرة

- الاستمرار فى تطوير التقنية المصرفية ونظم الدفع الالكترونية وزيادة انتشارها وتطوير واستحداث صيغ وادوات مالية اسلامية جديدة للتمويل.
- ويتم تحقيق اهدف السياسات بناءا على الموجهات التالية:-
- الاستمرار فى السياسة النقدية الترشيدية للحد من السيولة الفائضة فى الاقتصاد.
- ترشيد وتحديد اولويات استخدامات النقد الاجنبى.
- تفعيل اجراءات الاشراف والرقابة المصرفية.
- توسيع نطاق الشمول المالى وتنشيط وتطوير برامج التمويل الاصغر ، وذلك بالاهتمام بتخفيض تكلفة التمويل وتسهيل الضمانات.
- منح فروع بنك السودان بالولايات المزيد من الصلاحيات للقيام بدورها الرقابى والاشرافى ومتابعة التمويل الاصغر وتجارة الحدود ،وكمستشارين فى مجال اقتصاديات الولاية.

السياسة التمويلية والنقدية:

تهدف الى السعى فى تحقيق الاستقرار الاقتصادى المستدام عن طريق تطبيق سياسات نقدية ومالية ترشيدية للوصول الى معدل نمو حقيقى فى الناتج المحلى الاجمالى. وان تتم ادارة السيولة فى الاقتصاد بطريقة متوازنة تلبى احتياجات النشاط الاقتصادى باستخدام ادوات السياسة التمويلية والسياسات النقدية غير المباشره وذلك عن طريق الاحتياطى النقدى القانونى والسيولة الداخلية وسوق مابين المصارف.

القطاعات

الإدارة المساعدة	الإدارة العامة	القطاع
إدارة الخدمات التنفيذية	إدارة العامة للخدمات التنفيذية	أولا قطاع مكتب السيد المحافظ

الاتصالات		
إدارة التخطيط الاستراتيجي		
إدارة المراجعة الداخلية	إدارة العامة للمراجعة الداخلية	
إدارة الشؤون القانونية	الإدارة العامة للشؤون القانونية	
وحدة الدين الخارجي	وحدة الدين الخارجي	

ادارة علاقات الموارد البشرية	الإدارة العامة لتنمية الموارد البشرية (بالانابة)	ثانيا: قطاع الإدارات الخدمية
إدارة تخطيط وتنمية الموارد البشرية		
إدارة التنظيم والتطوير الإداري		
إدارة الحسابات العمومية	الإدارة العامة للحسابات العمومية والشؤون المالية	
إدارة الشؤون المالية		
إدارة تقنية المعلومات	الإدارة العامة لنظم المعلومات	
إدارة الخدمات	إدارة العامة للشؤون الهندسية والخدمات	
الإدارة الهندسية		

إدارة امن المنشآت		
إدارة العمليات المركزية	الإدارة العامة لعمليات الفروع	ثالثا قطاع الصيرفة والعمله
إدارة الخزينة المركزية		
إدارة الإصدار	الإدارة العامة للإصدار	
إدارة الشؤون المصرفية	الإدارة العامة لتنظيم وتنمية الجهاز المصرفي	رابعا :قطاع المؤسسات المالية والنظم
دارة المؤسسات وسوق رأس المال		
إدارة الرقابة الوقائية	الإدارة العامة للرقابة المصرفية	
إدارة التفتيش		
إدارة نظم الدفع والتقنية المصرفية	إدارة العامة لنظم الدفع والتقنية المصرفية	
إدارة السياسات	إدارة العامة للسياسات والبحوث والإحصاء	خامسا : قطاع الاقتصاد والسياسات
إدارة الإحصاء		

إدارة التمويل	الإدارة العامة للأسواق المالية	
إدارة النقد الأجنبي		
إدارة العمليات النقدية		

فروع بنك السودان المركزي:

المدير العام	الفرع
	فرع الخرطوم
	فرع ود مدني
	فرع كوستي
	فرع عطبرة
	فرع القضارف
	فرع نيالا
	فرع جوبا
	فرع الأبيض
	فرع دنقلا
	فرع بورتسودان
	فرع الفاشر
	فرع واو

المبحث الثاني تحليل واختبار الفرضيات

أولاً: الترميز :

تم ترميز إجابات المبحوثين حتى يسهل إدخالها في جهاز الحاسب

الآلي للتحليل الإحصائي حسب الأوزان الآتية:

5	وزنها	أوافق بشدة
4	وزنها	أوافق
3	وزنها	محايد
2	وزنها	لا أوافق
1	وزنها	لا أوافق بشدة

$$\frac{3}{5} = \frac{5+4+3+2+1}{5} = \text{مجموع الأوزان} = \text{عددتها}$$

الغرض من حساب الوسط الفرضي هو مقارنته بالوسط الحسابي

الفعلي للعبارة حيث إذا قل الوسط الفعلي للعبارة عن الوسط الفرضي دل

ذلك على عدم موافقة المبحوثين على العبارة أما إذا زاد الوسط الحسابي

الفعلي عن الوسط الفرضي دل ذلك على موافقة المبحوثين على العبارة

ثانياً: الأسلوب الإحصائي :

استخدم برنامج الـ (SPSS) لمعالجة البيانات إحصائياً SPSS

مختصر لـ statistical package for social sciences والتي تعنى

بالعربية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الأسلوب الإحصائي

المستخدم في تحليل هذه البيانات هو التكرارات والنسب المئوية لإجابات

المبحوثين والأشكال البيانية بالإضافة إلى الوسط الحسابي والانحراف

المعياري لأوزان إجابات المبحوثين.

الوسط الحسابي يستخدم لوصف البيانات أي لوصف اتجاه المبحوثين نحو العبارة هل هو سلبي أم إيجابي للعبارة فإذا زاد الوسط الحسابي الفعلي عن الوسط الحسابي الفرضي (3) فهذا يعنى أن اتجاه إجابات المبحوثين إيجابي للعبارة أي يعني الموافقة على العبارة.

ولإختبار تكرارات إجابات المبحوثين هي في الاتجاه السلبي أم في الاتجاه الإيجابي أستخدم اختبار مربع كأي لجودة التطابق .

أي لإختبار الفرض الآتي إلى أي مدى التكرارات المتحصل عليها من إجابات المبحوثين تتوزع بنسب متساوية (منتظمة) للعبارات الخمسة (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا وافق ، لا أوافق بشدة)، فإذا كان حجم العينة 50 يتوزعون بنسب متساوية للإجابات الخمسة (10 لكل إجابة) فإذا كان هنالك فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوقع (10 لكل أجاهه) وبين التكرارات المتحصل عليها هذا يعنى أن إجابات المبحوثين تميل نحو الإيجابية أو السلبية حيث يمكن تحديد ذلك من خلال الوسط الحسابي الفعلي هل هو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي أم اقل من الوسط الفرضي .

اختبار مربع كأي نحصل فيه على قيمة مربع كأي

$$X^2 = \sum_{i=1}^n \frac{(O_i - E)^2}{E_i}$$

حيث أن:

O_i : هي التكرارات المشاهدة (المتحصل عليها من العينة)

E_i : هي التكرارات المتوقعة (10 في هذه الدراسة)

المجموع : $\sum_{i=1}^n$

n : عدد أفراد العينة

i : 1 . 2 . 3 . 4 . 5

كما أن القيمة الإحتمالية فهي التي تحدد ما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المتوقعة والتكرارات المشاهدة وذلك بمقارنة القيمة الإحتمالية بمستوى معنوية (0.05) فإذا كانت أقل من 0.05 فهذا يدل على أنه توجد فروق بين التكرارات والمشاهدة والتكرارات المتوقعة . وفي هذه الحالة نقارن الوسط الحسابي الفعلي للعبارة بالوسط الفرضي فإن كان أقل من الوسط الفرضي دليل كافي على عدم موافقة المبحوثين على العبارة أما إذا كان أكبر من الوسط الفرضي فهذا دليل على موافقة المبحوثين على العبارة.

جدول رقم (3/2/1)

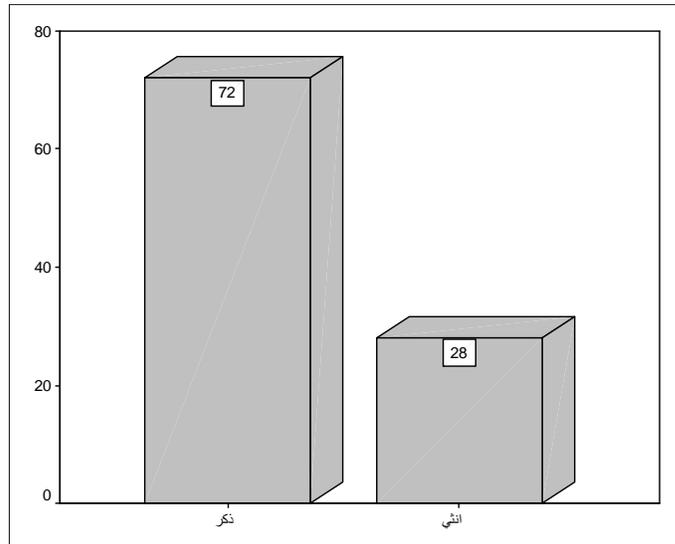
التوزيع التكراري والنسبي لمتغير النوع لأفراد عينة الدراسة

النسبة (%)	التكرارات	النوع
72.0	36	ذكر
28.0	14	انثي
100.0	50	المجموع

إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS - 2015م

شكل رقم (3/2/1)

التوزيع التكراري والنسبي لمتغير النوع لأفراد عينة الدراسة



المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS - 2015م

من الجدول اشكل اعلاه نجد 72% من افراد عينة الدراسة من الذكور وبينما نجد 28% منهم فقط من الإناث ومما سبق يتضح ان غالبية افراد عينة الدراسة من الذكور .

جدول رقم (3/2/2)

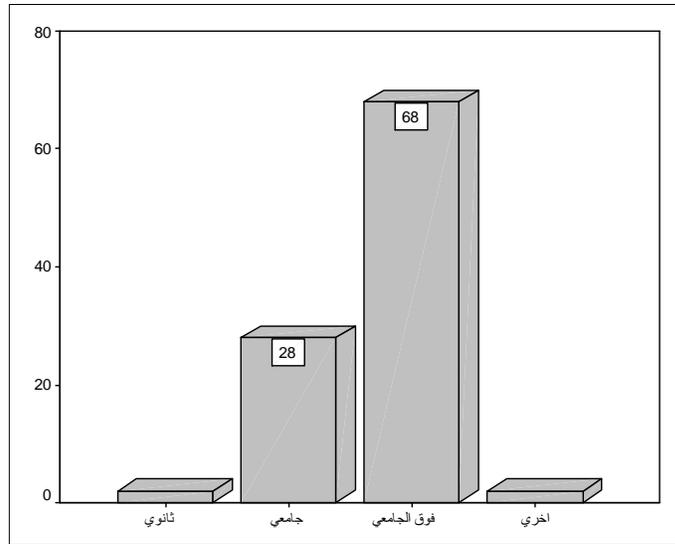
التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة

النسبة (%)	التكرارات	المؤهل العلمي
2.0	1	ثانوي
28.0	14	جامعي
68.0	34	فوق الجامعي
2.0	1	اخرى
100.0	50	المجموع

إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS - 2015م

شكل رقم (3/2/2)

التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة



المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS - 2014م

من الجدول والشكل اعلاه نجد 2% من افراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوي و 28% منهم مؤهلهم العلمي بكالوريوس و 68% منهم مؤهلهم العلمي فوق الجامعي و 2% لديهم مؤهلات اخرى غير محددة ومما سبق يتبين لنا أن معظم افراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي فوق الجامعي.

جدول رقم (3/2/3)

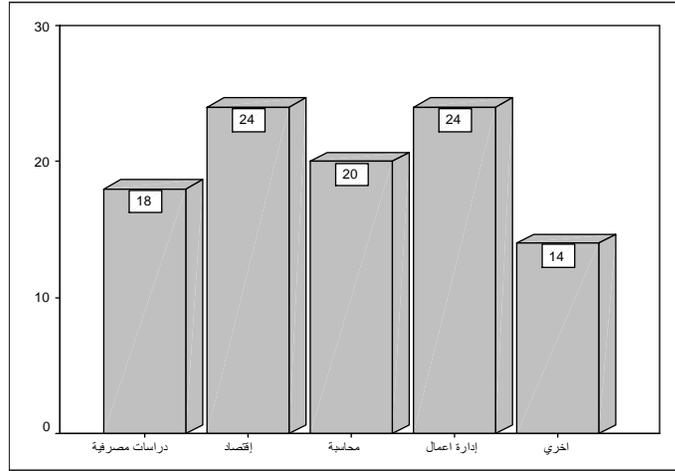
التوزيع التكرارى والنسبي لمتغير التخصص العلمي لافراد عينة الدراسة

النسبة (%)	التكرارات	التخصص العلمي
18.0	9	دراسات مصرفية
24.0	12	إقتصاد
20.0	10	محاسبة
24.0	12	إدارة اعمال
14.0	7	اخرى
100.0	50	المجموع

إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS - 2015م

شكل رقم (3/2/3)

التوزيع التكرارى والنسبي لمتغير التخصص العلمي لافراد عينة الدراسة



لمصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS - 2014م

من الجدول والشكل اعلاه نجد 18% من افراد عينة الدراسة تخصصهم العلمي دراسات مصرفية وبينما نجد 24% منهم تخصصهم العلمي إقتصاد و 20% منهم تخصصهم العلمي محاسبة و 24% منهم تخصصهم العلمي إدارة اعمال و 14% منهم لديهم تخصصات اخرى غير محددة ،ومما سبق نخلص الى أن معظم أفراد عينة الدراسة تخصصهم إقتصاد وإدارة اعمال .

جدول رقم (3/2/4)

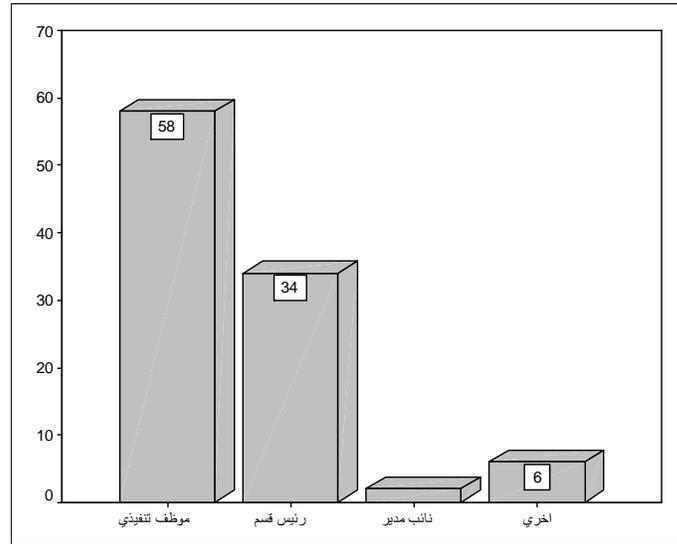
التوزيع التكرارى والنسبي لمتغير المسمى الوظيفي لافراد عينة الدراسة

النسبة (%)	التكرارات	المسمى
29	58.0	موظف تنفيذي
17	34.0	رئيس قسم
1	2.0	نائب مدير
3	6.0	مدير
-	-	اخرى
50	100.0	المجموع

إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS - 2015م

شكل رقم (3/2/4)

التوزيع التكرارى والنسبي لمتغير المسمى الوظيفي لافراد عينة الدراسة



المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS - 2014م

من الجدول والشكل اعلاه نجد 58% من افراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي موظف تنفيذي و 34% منهم مساهم الوظيفي رئيس قسم و 2% منهم مساهم الوظيفي نائب مدير و 6% منهم مساهم الوظيفي مدير ، ومما سبق يتضح ان غالبية افراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي موظف تنفيذي.

جدول رقم (3/2/5)

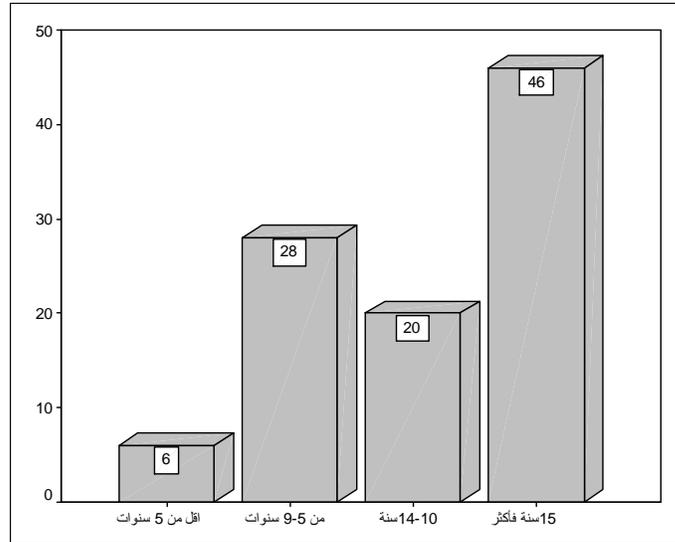
التوزيع التكراري والنسبي لمتغير سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة

النسبة (%)	التكرارات	سنوات الخبرة
6.0	3	أقل من 5 سنوات
28.0	14	5-9 سنوات
20.0	10	10-14 سنة
46.0	23	15 سنة فأكثر
100.0	50	المجموع

إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS - 2015م

شكل رقم (3/2/5)

التوزيع التكراري والنسبي لمتغير سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة



إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS - 2015م

من الجدول والشكل اعلاه نجد 6% من افراد العينة المبحوثة سنوات خبرتهم أقل من 5سنوات و 28% منهم سنوات خبرتهم ما بين 5 -9 سنة و 20% منهم سنوات خبرتهم ما بين 10-14 سنة و 46% منهم سنوات خبرتهم من 15سنة فأكثر ومما سبق نخلص الى أن غالبية افراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم من 15 سنة فأكثر.

الفرضية الاولى:

هناك العلاقة مباشرة ما بين التخطيط الإستراتيجي واحكام التنسيق بين السياستين النقدية والمالية وتعزيز دور البنك المركزي كمستشار مالى للحكومة.

جدول رقم (3/2/6) التوزيع التكراري والنسبي لاستجابات افراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الأولى

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1/ التخطيط الإستراتيجي له دور هام في تعزيز التنسيق بين السياستين المالية والنقدية وتعظيم دور البنك المركزي كمستشار مالى للحكومة	22 %44	23 %46	5 %10	-	-
2/ تهتم المؤسسة باستخدام التخطيط الإستراتيجي في السياستين النقدية والمالية كأسلوب لتحقيق أهدافها.	8 %16	35 %70	6 %12	1	-
3/ إن السياسة النقدية تهدف إلى الزيادة في النقود السنوية وذلك لمتابعة النمو الاقتصادي لكي لا يحدث تدهور.	7 %14	20 %40	19 %38	4	-
4/ يساهم التخطيط الإستراتيجي في توضيح المعوقات التي تواجه وضع الخطط في المؤسسات المختلفة.	18 %36	30 %60	2 %4	-	-
5/ يؤدي الالتزام بنمط التخطيط الإستراتيجي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في إنجاز البرامج المتعلقة بتحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة.	17 %34	29 %58	4 %8	-	-
6 التخطيط الإستراتيجي ضرورة لعملية وضع خطط مستقبلية.	27 %54	23 %46	-	-	-

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS 2015م

من الجدول اعلاه نجد غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على محتوى ومضمون عبارات الفرضية حيث نجد اجاباتهم نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي للفرضية ومما سبق نخلص الى موافقة افراد عينة الدراسة على وجود لعلاقة مباشرة ما

بين التخطيط الإستراتيجي ولحكام التنسيق بين السياستين النقدية والمالية وتعزيز دور البنك المركزي كمستشار مالى للحكومة.

جدول رقم (3/2/7) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة مربع كاي ودرجات الحرية والقيمة الاحتمالية لعبارات الفرضية الأولى:

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية
1/ التخطيط الإستراتيجي له دور هام في تعزيز التنسيق بين السياستين المالية والنقدية وتعظيم دور البنك المركزي كمستشار مالى للحكومة	4.34	0.66	12.28	2	0.00
2/ تهتم المؤسسة باستخدام التخطيط الإستراتيجي في السياستين النقدية والمالية كأسلوب لتحقيق أهدافها.	4.00	0.61	56.08	3	0.00
3/ إن السياسة النقدية تهدف إلى الزيادة في النقود السنوية وذلك لمتابعة النمو الاقتصادي لكي لا يحدث تدهور.	3.60	0.83	16.08	3	0.00
4/ يساهم التخطيط الإستراتيجي في توضيح المعوقات التي تواجه وضع الخطط في المؤسسات المختلفة.	4.32	0.55	23.68	2	0.00
5/ يؤدي الالتزام بنمط التخطيط الإستراتيجي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في إنجاح البرامج المتعلقة بتحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة.	4.26	0.60	18.76	1	0.00
6 التخطيط الإستراتيجي ضرورة لعملية وضع خطط مستقبلية.	4.54	0.50	20.32	1	0.00

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS 2015م

من الجدول اعلاه نجد الاوساط الحسابية للعبارات بالجدول اكبر من الوسط الحسابي الفرضى (3) وهذا يشير الى موافقة أفراد العينة المبحوثة على العبارات المشار إليها بالجدول حيث نجد اجابات افراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الإتجاه الإيجابي إي يعني موافقتهم على وجود لعلاقة مباشرة ما بين التخطيط الإستراتيجي

ولحكام التنسيق بين السياستين النقدية والمالية وتعزيز دور البنك المركزي كمستشار مالي للحكومة.

ونجد الانحراف المعياري للعبارات بالجدول اقل من الواحد الصحيح وهذا دليل على وجود تجانس وتشابهة في اجابات أفراد العينة المبحوثة نحو العبارات المشار إليها .
ونجد في الجدول القيمة الإحتمالية لإختبار مربع كأي لكل عبارة من العبارات بالجدول عاليه اقل من مستوي معنوية 0.05 وهذا دليل على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد العينة المبحوثة نحو العبارات تعزي لصالح موافقة افراد العينة المبحوثة على وجود لعلاقة مباشرة ما بين التخطيط الإستراتيجي ولحكام التنسيق بين السياستين النقدية والمالية وتعزيز دور البنك المركزي كمستشار مالي للحكومة.

الفرضية الثانية :

توجد علاقة ما بين تطبيق مبدأ التخطيط الإستراتيجي وتقوية الأطر الرقابية والإشرافية للبنك المركزي علي وحدات الجهاز المصرفي وعلى التمويل المصرفي.
جدول رقم (3/2/8) التوزيع التكراري والنسبي لاستجابات افراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الثانية

العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1/ وجود تخطيط إستراتيجي في المؤسسات يساعد على تحقيق الأهداف وتقوية الأطر الرقابية والإشرافية للبنك المركزي	15 %30	29 %58	5 %10	1 %2	-
2/. يتم وضع معايير ملائمة من أجل الرقابة علي المؤسسات المصرفية المركزية عند تنفيذ أو تطبيق مبدأ الخطة الإستراتيجية.	13 %26	28 %56	9 %18	-	-
3/ إن التخطيط الاستراتيجي يحدث نوع من المطابقة والمواءمة الإستشرافية بين موارد التمويل المصرفي والامكانيات المتاحة للمصرف المركزي .	11 %22	26 %52	12 %24	1 %2	-
4/ . يساعد مبدأ التخطيط الإستراتيجي في بيان الكيفية التي يتم بها تحقيق الأهداف التسويقية في وحدات الجهاز المصرفي المركزي .	14 %28	28 %56	7 %14	1 %2	-
5/ يضع التخطيط الإستراتيجي السليم وحدلات الجهاز المصرفي والتمويل المصرفي في موقع تنافسي أفضل	17 %34	25 %50	8 %16	-	-
6/ يحسن مبدأ التخطيط الإستراتيجي في أداء وتقوية الأطر الرقابية للبنك المركزي علي وحدات الجهاز المصرفي ، وذلك باتباع طرق التخطيط السليمة والفعالة.	18 %36	25 %50	6 %12	1 %2	-

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS 2015م

من الجدول اعلاه نجد غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على محتوى ومضمون عبارات الفرضية حيث نجد اجاباتهم نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي للفرضية ومما سبق نخلص الى موافقة افراد عينة الدراسة على وجود علاقة ما بين

تطبيق مبدأ التخطيط الإستراتيجي وتقوية الأطر الرقابية والإشرافية للبنك المركزي علي وحدات الجهاز المصرفي وعلى التمويل المصرفي.

جدول رقم (3/2/9) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة مربع كاي

ودرجات الحرية والقيمة الاحتمالية لعبارات الفرضية الثانية:

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية
1/ وجود تخطيط إستراتيجي في المؤسسات يساعد على تحقيق الأهداف وتقوية الأطر الرقابية والإشرافية للبنك المركزي	4.16	0.68	37.36	3	0.00
2/. يتم وضع معايير ملائمة من أجل الرقابة علي المؤسسات المصرفية المركزية عند تنفيذ أو تطبيق مبدأ الخطة الإستراتيجية.	4.08	0.67	12.04	2	0.00
3/ إن التخطيط الاستراتيجي يحدث نوع من المطابقة والمواعمة الإستشرافية بين موارد التمويل المصرفي والامكانات المتاحة للمصرف المركزي .	3.94	0.74	25.36	3	0.00
4/ . يساعد مبدأ التخطيط الإستراتيجي في بيان الكيفية التي يتم بها تحقيق الأهداف التسويقية في وحدات الجهاز المصرفي المركزي	4.10	0.71	32.40	3	0.00
5/ يضع التخطيط الإستراتيجي السليم وحدلات الجهاز المصرفي والتمويل المصرفي في موقع تنافسي أفضل	4.18	0.69	8.68	2	0.00
6/ يحسن مبدأ التخطيط الإستراتيجي في أداء وتقوية الأطر الرقابية للبنك المركزي علي وحدات الجهاز المصرفي ، وذلك باتباع طرق التخطيط السليمة والفعالة.	4.20	0.73	28.88	3	0.00

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS 2015م

من الجدول اعلاه نجد الاوساط الحسابية للعبارات بالجدول اكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يشير الى موافقة أفراد العينة المبحوثة على العبارات المشار إليها بالجدول حيث نجد اجابات افراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الإتجاه الإيجابي إي يعني موافقتهم على وجود علاقة ما بين تطبيق مبدأ التخطيط الإستراتيجي وتقوية الأطر الرقابية والإشرافية للبنك المركزي علي وحدات الجهاز المصرفي وعلى التمويل المصرفي.

ونجد الانحراف المعياري للعبارات بالجدول اقل من الواحد الصحيح وهذا دليل على وجود تجانس وتشابهة في اجابات أفراد العينة المبحوثة نحو العبارات المشار إليها . ونجد في الجدول القيمة الإحتمالية لإختبار مربع كأي لكل عبارة من العبارات بالجدول عاليه اقل من مستوي معنوية 0.05 وهذا دليل على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد العينة المبحوثة نحو العبارات تعزي لصالح موافقة افراد العينة المبحوثة على وجود وجود علاقة ما بين تطبيق مبدأ التخطيط الإستراتيجي وتقوية الأطر الرقابية والإشرافية للبنك المركزي علي وحدات الجهاز المصرفي وعلى التمويل المصرفي.

الفرضية الثالثة: تطبيق خطة إستراتيجية واضحة تساهم في تحقيق سياسات البنك المركزي لأهداف الإقتصاد الكلي.

جدول رقم (3/2/10) التوزيع التكراري والنسبي لاستجابات افراد عينة الدراسة لعبارات الفرضية الثالثة:

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1/ إن وجود خطة إستراتيجية من أجل تحديد الأهداف الكلية والعمل على بلوغها من خلال خطط ولجراوات وبرامج سنوية مرحلية مرنة تمكن من المتابعة وإجراء التعديلات اللازمة بسهولة ويسر لتحقيق سياسات البنك المركزي.	23 %46	24 %48	3 %6	-	-
2/ والإدارة الحديثة التي تسعى بإستمرار إلي البقاء والنمو والنجاح يجب أن تركز إهتمامها على التخطيط، فالمخطط هو الذي يجري وراء التحسينات.	22 %44	25 %50	3 %6	-	-
3/ إتباع الإسلوب العلمي في إعداد وصياغة الخطط الإستراتيجية يمكن البنوك المركزية من التعرف على إمكانية معرفة مشاكل التخطيط مبكراً لاهداف الإقتصاد الكلي.	22 %44	25 %50	3 %6	-	-
4/ إن وجود خطة الاستراتيجية تعمل لإعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم القرارات التي تتطوي علي الأساليب والإجراءات والسياسات التي تنظم استخدام موارد المجتمع لتحقيق أهداف الإقتصادية الكلي والإجتماعي المحددة للمجتمع في المستقبل بطريقة مثلي.	17 %34	27 %54	6 %12	-	-
5/ التطبيق السليم والمتابعة المستمرة لبرامج سياسات البنك المركزي تؤثر ايجابيا على اداء وسمعة المصارف المركزية وتساهم في تحقيق أهداف الإقتصاد الكلي.	23 %46	22 %44	4 %8	1	-
6/ لتحقيق سياسات البنك المركزي لأهداف الإقتصاد الكلي، عليه وجود خطة إستراتيجية في المصارف المركزية تحتاج الى اجراءات رقابية اخرى مساندة كي تحقق الاهداف المالية المطلوبة في المصرف المركزي.	19 %38	21 %42	10 %20	-	-

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS 2015م

من الجدول اعلاه نجد غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على محتوى ومضمون عبارات الفرضية حيث نجد اجاباتهم نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي للفرضية ومما سبق نستنتج ان معظم افراد العينة يوافقون على أن تطبيق خطة إستراتيجية واضحة تساهم في تحقيق سياسات البنك المركزي لأهداف الإقتصاد الكلي.

جدول رقم (3/2/11) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة مربع كاي ودرجات الحرية والقيمة الاحتمالية لعبارات الفرضية الثالثة

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية
1/ إن وجود خطة إستراتيجية من أجل تحديد الأهداف الكلية والعمل على بلوغها من خلال خطط وإجراءات وبرامج سنوية مرحلية مرنة تمكن من المتابعة وإجراء التعديلات اللازمة بسهولة ويسر لتحقيق سياسات البنك المركزي.	4.40	0.61	16.84	2	0.00
2/ والإدارة الحديثة التي تسعى باستمرار إلى البقاء والنمو والنجاح يجب أن تركز إهتمامها على التخطيط، فالمخطط هو الذي يجري وراء التحسينات.	4.38	0.60	17.08	2	0.00
3/ إتباع الأسلوب العلمي في إعداد وصياغة الخطط الإستراتيجية يمكن البنوك المركزية من التعرف على إمكانيات معرفة مشاكل التخطيط مبكراً لأهداف الإقتصاد الكلي.	4.38	0.60	17.08	2	0.00
4/ إن وجود خطة الاستراتيجية تعمل لإعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم القرارات التي تتطوي على الأساليب والإجراءات والسياسات التي تنظم استخدام موارد المجتمع لتحقيق أهداف الإقتصادية الكلي والإجتماعي المحددة للمجتمع في المستقبل بطريقة مثلي.	4.22	0.65	13.24	2	0.00
5/ التطبيق السليم والمتابعة المستمرة لبرامج سياسات البنك المركزي تؤثر ايجابيا على اداء وسمعة المصارف المركزية وتساهم في تحقيق أهداف الإقتصاد الكلي.	4.34	0.72	32.40	3	0.00
6/ لتحقيق سياسات البنك المركزي لأهداف الإقتصاد الكلي ،عليه وجود خطة إستراتيجية في المصارف المركزية تحتاج الى اجراءات رقابية اخرى مساندة كي تحقق الاهداف المالية المطلوبة في المصرف المركزي.	4.18	0.75	4.12	2	0.00

من الجدول اعلاه نجد الاوساط الحسابية للعبارات بالجدول اكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يشير الى موافقة أفراد العينة المبحوثة على العبارات المشار إليها بالجدول حيث نجد اجابات افراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الإتجاه الإيجابي إي يعني موافقتهم على أن تطبيق خطة إستراتيجية واضحة تساهم في تحقيق سياسات البنك المركزي لأهداف الإقتصاد الكلي.

ونجد الانحراف المعياري للعبارات بالجدول اقل من الواحد الصحيح وهذا دليل على وجود تجانس وتشابهة في اجابات أفراد العينة المبحوثة نحو العبارات المشار إليها . ونجد في الجدول القيمة الإحتمالية لإختبار مربع كأي لكل عبارة من العبارات بالجدول عاليه اقل من مستوي معنوية 0.05 وهذا دليل على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد العينة المبحوثة نحو العبارات تعزي لصالح موافقة افراد العينة المبحوثة على أن تطبيق خطة إستراتيجية واضحة تساهم في تحقيق سياسات البنك المركزي لأهداف الإقتصاد الكلي.

التحقق من صحة الفرضيات

الفرضية الاولى :

هنالك العلاقة مباشرة ما بين التخطيط الإستراتيجي واحكام التنسيق بين السياستين النقدية والمالية وتعزيز دور البنك المركزي كمستشار مالي للحكومة.

من الجدول رقم (6) نجد غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على محتوى ومضمون عبارات الفرضية حيث نجد اجاباتهم نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي للفرضية ومما سبق نخلص الى موافقة افراد عينة الدراسة على وجود لعلاقة مباشرة ما بين التخطيط الإستراتيجي واحكام التنسيق بين السياستين النقدية والمالية وتعزيز دور البنك المركزي كمستشار مالي للحكومة.

من الجدول رقم (7) نجد الاوساط الحسابية للعبارات بالجدول اكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يشير الى موافقة أفراد العينة المبحوثة على العبارات المشار إليها بالجدول حيث نجد اجابات افراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الإتجاه الإيجابي إي يعني موافقتهم على وجود لعلاقة مباشرة ما بين التخطيط الإستراتيجي واحكام التنسيق بين السياستين النقدية والمالية وتعزيز دور البنك المركزي كمستشار مالي للحكومة.

ونجد الانحراف المعياري للعبارات بالجدول اقل من الواحد الصحيح وهذا دليل على وجود تجانس وتشابهة في اجابات أفراد العينة المبحوثة نحو العبارات المشار إليها .
ونجد في الجدول القيمة الإحتمالية لإختبار مربع كأي لكل عبارة من العبارات بالجدول عاليه اقل من مستوي معنوية 0.05 وهذا دليل على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد العينة المبحوثة نحو العبارات تعزي لصالح موافقة افراد العينة المبحوثة على وجود لعلاقة مباشرة ما بين التخطيط الإستراتيجي ولحكام التنسيق بين السياستين النقدية والمالية وتعزيز دور البنك المركزي كمستشار مالى للحكومة.
ومما سبق نؤكد إثبات صحة الفرض القائل هنالك العلاقة مباشرة ما بين التخطيط الإستراتيجي ولحكام التنسيق بين السياستين النقدية والمالية وتعزيز دور البنك المركزي كمستشار مالى للحكومة.

الفرضية الثانية :

توجد علاقة ما بين تطبيق مبدأ التخطيط الإستراتيجي وتقوية الأطر الرقابية والإشرافية للبنك المركزي علي وحدات الجهاز المصرفي وعلى التمويل المصرفي.
من الجدول رقم (8) نجد غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على محتوى ومضمون عبارات الفرضية حيث نجد اجاباتهم نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي للفرضية ومما سبق نخلص الى موافقة افراد عينة الدراسة على وجود علاقة ما بين تطبيق مبدأ التخطيط الإستراتيجي وتقوية الأطر الرقابية والإشرافية للبنك المركزي علي وحدات الجهاز المصرفي وعلى التمويل المصرفي.

من الجدول رقم (9) نجد الاوساط الحسابية للعبارات بالجدول اكبر من الوسط الحسابي الفرضى (3) وهذا يشير الى موافقة أفراد العينة المبحوثة على العبارات المشار إليها بالجدول حيث نجد اجابات افراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الإتجاه الإيجابي إي يعني موافقتهم على وجود علاقة ما بين تطبيق مبدأ التخطيط الإستراتيجي وتقوية الأطر الرقابية والإشرافية للبنك المركزي علي وحدات الجهاز المصرفي وعلى التمويل المصرفي.

ونجد الانحراف المعياري للعبارات بالجدول اقل من الواحد الصحيح وهذا دليل على وجود تجانس وتشابهة في اجابات أفراد العينة المبحوثة نحو العبارات المشار إليها .
ونجد في الجدول القيمة الإحتمالية لإختبار مربع كأي لكل عبارة من العبارات بالجدول عاليه اقل من مستوي معنوية 0.05 وهذا دليل على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد العينة المبحوثة نحو العبارات تعزي لصالح موافقة افراد العينة المبحوثة على وجود وجود علاقة ما بين تطبيق مبدأ التخطيط الإستراتيجي وتقوية الأطر الرقابية والإشرافية للبنك المركزي علي وحدات الجهاز المصرفي وعلى التمويل المصرفي.

ومما سبق نؤكد إثبات صحة الفرض القائل توجد علاقة ما بين تطبيق مبدأ التخطيط الإستراتيجي وتقوية الأطر الرقابية والإشرافية للبنك المركزي علي وحدات الجهاز المصرفي وعلى التمويل المصرفي.

الفرضية الثالثة:

تطبيق خطة إستراتيجية واضحة تساهم في تحقيق سياسات البنك المركزي لأهداف الإقتصاد الكلي.

من الجدول رقم (10) نجد غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على محتوى ومضمون عبارات الفرضية حيث نجد اجاباتهم نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي للفرضية ومما سبق نستنتج ان معظم افراد العينة يوافقون على أن تطبيق خطة إستراتيجية واضحة تساهم في تحقيق سياسات البنك المركزي لأهداف الإقتصاد الكلي.

من الجدول رقم (11) نجد الاوساط الحسابية للعبارات بالجدول اكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يشير الى موافقة أفراد العينة المبحوثة على العبارات المشار إليها بالجدول حيث نجد اجابات افراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الإتجاه الإيجابي إي يعني موافقتهم على أن تطبيق خطة إستراتيجية واضحة تساهم في تحقيق سياسات البنك المركزي لأهداف الإقتصاد الكلي.

ونجد الانحراف المعياري للعبارات بالجدول اقل من الواحد الصحيح وهذا دليل على وجود تجانس وتشابهة في اجابات أفراد العينة المبحوثة نحو العبارات المشار إليها .

ونجد في الجدول القيمة الإحتمالية لإختبار مربع كأي لكل عبارة من العبارات بالجدول
عاليه اقل من مستوي معنوية 0.05 وهذا دليل على وجود فروق معنوية ذات دلالة
إحصائية بين إستجابات أفراد العينة المبحوثة نحو العبارات تعزي لصالح موافقة افراد
العينة المبحوثة على أن تطبيق خطة إستراتيجية واضحة تساهم في تحقيق سياسات
البنك المركزي لأهداف الإقتصاد الكلي.

ومما سبق نؤكد إثبات صحة الفرض القائل تطبيق خطة إستراتيجية واضحة تساهم في
تحقيق سياسات البنك المركزي لأهداف الإقتصاد الكلي.

الخاتمة

وتشمل علي الآتي

أولاً : النتائج

ثانياً : التوصيات

أولاً: النتائج :

- من خلال البحث والعمل في الدراسة أمكن التوصل إلى عدد من النتائج كالاتي:
- 1- وجود تخطيط إستراتيجي في المؤسسات يساعد على تحقيق الأهداف وتقوية الأطر الرقابية والاشرفية للبنك المركزي.
 - 2- التطبيق السليم والمتابعة المستمرة لبرامج سياسات البنك المركزي تؤثر ايجابيا على اداء وسمعة المصارف المركزية وتساهم في تحقيق أهداف الإقتصاد الكلي.
 - 3- يعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة وليس ترفا نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء وطرق تستخدم في التخطيط الاستراتيجي.
 - 4- التخطيط الاستراتيجي يساعد الشركة على توقع المتغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم.
 - 5- ان منطق التخطيط يعتمد على التفكير الابداعي والديناميكية المتجددة.
 - 6- توليد حس مشترك لدى القائمين على عملية التخطيط بأهمية الغرض وضرورة تحقيق الأهداف الأساسية للمصرف والالتزام بها. ويساعد ذلك على زيادة الشعور بأهمية التكامل في العمل الإداري.
 - 7- يساعد على دعم التنسيق بين عمليات التخطيط وعمليات الرقابة داخل المصرف، وضرورة التكيف والتعديل في الأساليب والطرق المستخدمة في تأدية هذا العمل، ومن ثم الوقوف على نقاط الضعف ومعالجتها ونقاط القوة والاستفادة منها.
 - 8- ضرورة وجود دور التخطيط الإستراتيجي في تقوية الأطر الإشرافية والرقابية للبنك المركزي ولإحكام دوره في الرقابة على وحدات الجهاز المصرفي .
 - 10- يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيهه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية وتحسين الأداء وممارسة الوظائف بكفاءة لكونه يمد العاملين بنوع من التغذية العكسية لنتائج أعمالهم.

ثانياً : التوصيات :

بناءً على نتائج الدراسة الميدانية توصى الباحثة بالآتي:

- 1- ضرورة الالتزام التام بكافة ضوابط ومنشورات المصرف المركزي وقانون العمل المصرفي والجهات الرقابية الأخرى حتى تتحقق للتخطيط الاستراتيجي السلامة المصرفية والمالية وتفيداً للإجراءات المالية والإدارية.
- 2- الاستمرار في تقوية نظم إدارة التخطيط وتعزيز دور مسئول الالتزام بالمصارف .
- 3- ضرورة العلاقة مباشرة ما بين التخطيط الإستراتيجي وإحكام التنسيق بين السياستين النقدية والمالية وتعزيز دور البنك المركزي كمستشار مالي للحكومة .
- 4- ضرورة العلاقة ما بين تطبيق مبدأ التخطيط الإستراتيجي وتقوية الأطر الرقابية والإشرافية للبنك المركزي علي وحدات الجهاز المصرفي وعلى التمويل المصرفي .
- 5- ضرورة وجود خطة إستراتيجية واضحة يساهم في تحقيق سياسات البنك المركزي لأهداف الإقتصاد الكلي.
- 6- نوصي بضرورة الإهتمام بالمكافآت المادية والمعنوية ووضع نظام لها يرتبط بمستويات الأداء والنتائج المطلوب تحقيقها لأن العنصر البشري أصبح الإستثمار الحقيقي.

بحوث مستقبلية :

- دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية قدرات الموارد البشرية .
- بالمصارف التجارية العاملة بالسودان .
- دور التخطيط الاستراتيجي في الصناعات التحويلية للمشاريع الزراعية السودانية
- دور التخطيط الاستراتيجي في تطور الأداء الإداري في شركات القطاع الخاص .

قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع والمصادر

القرآن الكريم

أولاً : المراجع العربية :

- احمد أبو الفتوح الناقة ،نظرية النقود والبنوك والأسواق المالية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، ط1- 2000م.
- احمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة فى الادارة الاستراتيجية , (الدار الجامعية للنشر: الاسكندرية . 1999م).
- أسامة محمد الفولي،مجدي محمود شهاب،مبادئ النقود والبنوك ،دارالجامعة الجديد للنشر،طبعة 1997.
- إسماعيل صبري مقلد . الإستراتيجية و السياسة الدولية . الطبعة الثالثة . القاهرة . مؤسسة الأبحاث العربية . 1985 .
- الطاهر لطرش ،تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001م.
- بلال خلف السكارنة - التخطيط الإستراتيجي - دار المسيرة للنشر والتوزيع- عمان 2010.
- بخراز يعدل فريدة ،تقنيات وسياسات التسيير المصرفي (ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , 2000).
- جمال بن دعاس،السياسة النقدية في النظامين الإسلامى والوضعي،دار الخلدونية- الطبعة الاولي 2007م.
- زياد سليم رمضان، محفوظ أحمد جودة , إدارة البنوك, دار الميسرة للنشر والتوزيع والصناعة,عمان , الأردن الطبعة الاولي.2005م .
- يحي تاديس قريصة، مدحت محمد العقاد , النقود والبنوك والعلاقات الاقتصادية الدولية ، دار النهضة العربية, بيروت , 1983.
- محمد احمد براز، محظرات في البنوك والنقود، مكتبة القاهرة الحديثة مصر

- محمد هاشم عوض . ورشة عمل التخطيط الاستراتيجي (عوامل البيئة الخارجية وتأثيرها على التخطيط الاستراتيجي) المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية بالتعاون مع بنك السودان واتحاد المصارف السوداني - 31/ 8 / - 5/ 9/ 2002م.
- مدحت محمد أبو النصر- مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز- المجموعة العربية للتدريب والنشر - القاهرة - 2012.
- مارتن الكلوفن - التخطيط الإستراتيجي للجامعات والتعليم العالي - زهران للنشر والتوزيع - عمان ،الأردن - 2010 .
- د. نادية العارف . الادارة الاستراتيجية . الطبعة الاولى 2001 / الطبعة الثانية 2003م الدار الجامعية . كلية التجارة جامعة الإسكندرية.
- أ.د عبد المطلب عبد الحميد- الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال - الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد - جمهورية مص العربية - 2010 .
- عبد الحميد عبد المطلب - الادارة الاستراتيجية في بيئة العمل - الشركة العربية - جمهورية مصرالعربية - 2010م .
- عايدة سيد خطاب ، الادارة والتخطيط الاستراتيجي فى قطاع الاعمال والخدمات (دار الفكر العربى : ب م ، 1985م).
- فائق شقير، عاطف الأخرس وعبد الرحمان سالم, محاسبة البنوك , دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة , عمان , 2000م.
- صبحي تاديس قريصة، مدحت محمد العقاد , النقود والبنوك والعلاقات الاقتصادية الدولية ، دار النهضة العربية, بيروت , 1983.
- ضياء مجيد الموسوي ،الاقتصاد النقدي، مؤسسة شباب الجامعة ،مصر، 2002م.
- مذكرة تخرج، تطور دور البنك المركزي ووظائفه وأهدافه وأهم النظريات النقدية.

ثانياً: المراجع الاجنبية :

- Internet –[http; www.alnoor –world .coml learn /monay/ five function.htm](http://www.alnoor-world.com/learn/monay/fivefunction.htm).
 - www.bakerabubaker.inf/index.php?action=show&pageID=71
 - Jack Koteen, Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations, 2nd edition. Westport, CT, USA: Greenwood Publishing Group, Inc .,1997.
 - <http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=947&SecID=47>
 - (2) التوثيق: <http://ar.wikipedia.org/wiki/> تخطيط إستراتيجي (10) 12:14 يوم 2014\12\30
 - Micheal Allison & Jude Kaye, Strategic Planning for Nonprofit Organization : A Practical Guide and Workbook, 2nd edition. NJ, USA : John Willey & Sons, Inc ., 2005.
 - <http://ayadina.Kenanaonline.com/posts/7516> التاريخ 2015\3\18
- الزمن 1:30

الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء وعناوين والدرجة العلمية لمحكمي استمارة الاستبانة

الاسم	الوظيفة	العنوان
1	د. ابراهيم فضل المولي البشير	أ. مشارك. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات التجارية.
2	د. العوض حميدة المبارك	استاذ مساعد متعاون اكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية
3	د. عثمان موسي حمد نوح	بنك امدرمان الوطني الإدارة المالية
4	هيثم يوسف الفاضل الطاهر	بنك امدرمان الوطني ادارة الاستثمار

ملحق رقم (2)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

قسم الدراسات المصرفية

السيد/ _____ الموقر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: إستبانة

إشارة للموضوع أعلاه ، ومساهمة في الإرتقاء بالبحث العلمي في مجال الدراسات المصرفية ، تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان " دور التخطيط الإستراتيجي في ترقية الاداء بالمصارف المركزية " دراسة حالة بنك السودان المركزي 2007-2012م ولأجل التحقق من فروض الدراسة استخدمت الباحثة هذه الاستبانة كأحدى أدوات البحث الرئيسية .

وحتى تتحقق الفائدة المرجوة من الدراسة ، فإن الباحثة تضع بين أيديكم هذه الاستبانة والتي تحاول عبرها الاستفادة من آرائكم من خلال تفضلكم بالإجابة الصريحة والدقيقة مع كتابة أية تعليقات ترونها ضرورية، والتي حتماً ستكون إضافة حقيقية لها والباحثة على ثقة في توثيكم الدقة والعناية بما يخدم البحث العلمي.

وختاماً تتقدم الباحثة لسيادتكم بخالص الشكر والتقدير على ما تقدموه من وقت وجهد للإجابة عن أسئلة الإستبانة ، وتؤكد لكم أن بياناتها سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول وافر التحية والتقدير

الباحثة: سارة محمد الأمين

جوال: 0912666452

القسم الأول : معلومات الخصائص الديموقرافية والعينة .
* رجاء وضع (✓) في مربع الإجابة.

1. النوع :

ذكر أنثى

2. المؤهل العلمي :

ثانوي جامعي
 فوق الجامعي آخر اذكره

3. التخصص:

دراسات مصرفية اقتصاد
 محاسبة إدارة أعمال
أخرى اذكرها

4. المسمى الوظيفي :

موظف تنفيذي رئيس قسم
 نائب مدير مدير
أخرى اذكرها

5. الخبرة :

أقل من 5 سنوات 5-9 سنوات
 10 - 14 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني :عبارات الإستبانة

يرجى التكرم بوضع علامة (/) أمام الإجابة التي تراها مناسبة

الفرضية الاولى:هناك العلاقة مباشرة ما بين التخطيط الإستراتيجي واحكام التنسيق بين السياستين النقدية والمالية وتعزيز دور البنك المركزي كمستشار مالي للحكومة.

العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1/ التخطيط الإستراتيجي له دور هام في تعزيز التنسيق بين السياستين المالية والنقدية وتعظيم دور البنك المركزي كمستشار مالي للحكومة				
2/ تهتم المؤسسة باستخدام التخطيط الإستراتيجي في السياستين النقدية والمالية كأسلوب لتحقيق أهدافها.				
3/ إن السياسة النقدية تهدف إلى الزيادة في النقود السنوية وذلك لمتابعة النمو الاقتصادي لكي لا يحدث تدهور.				
4/ يساهم التخطيط الإستراتيجي في توضيح المعوقات التي تواجه وضع الخطط في المؤسسات المختلفة.				
5/ يؤدي الالتزام بنمط التخطيط الإستراتيجي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في إنجاز البرامج المتعلقة بتحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة.				

					<p>6 التخطيط الإستراتيجي ضرورة لعملية وضع خطط مستقبلية.</p>
--	--	--	--	--	---

الفرضية الثانية : توجد علاقة ما بين تطبيق مبدأ التخطيط الإستراتيجي وتقوية الأطر الرقابية والإشرافية للبنك المركزي علي وحدات الجهاز المصرفي وعلى التمويل المصرفي.

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1/ وجود تخطيط إستراتيجي في المؤسسات يساعد على تحقيق الأهداف وتقوية الأطر الرقابية والإشرافية للبنك المركزي					
2./ يتم وضع معايير ملائمة من أجل الرقابة علي المؤسسات المصرفية المركزية عند تنفيذ أو تطبيق مبدأ الخطة الإستراتيجية.					
3/ إن التخطيط الإستراتيجي يحدث نوع من المطابقة والمواعمة الإستشرافية بين موارد التمويل المصرفي والامكانات المتاحة للمصرف المركزي .					
4/ . يساعد مبدأ التخطيط الإستراتيجي في بيان الكيفية التي يتم بها تحقيق الأهداف التسويقية في وحدات الجهاز المصرفي المركزي .					
5/ يضع التخطيط الإستراتيجي السليم وحدلات الجهاز المصرفي والتمويل المصرفي في موقع تنافسي أفضل					
6/ يحسن مبدأ التخطيط الإستراتيجي في أداء					

					وتقوية الأطر الرقابية للبنك المركزي علي وحدات الجهاز المصرفي ، وذلك باتباع طرق التخطيط السليمة والفعالة.
--	--	--	--	--	--

الفرضية الثالثة : تطبيق خطة إستراتيجية واضحة تساهم فى تحقيق سياسات البنك المركزي لأهداف الإقتصاد الكلي.

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1/ إن وجود خطة إستراتيجية من أجل تحديد الأهداف الكلية والعمل على بلوغها من خلال خطط وإجراءات وبرامج سنوية مرحلية مرنة تمكن من المتابعة وإجراء التعديلات اللازمة بسهولة ويسر لتحقيق سياسات البنك المركزي.					
2/ والإدارة الحديثة التي تسعى باستمرار إلي البقاء والنمو والنجاح يجب أن تركز إهتمامها على التخطيط، فالمخطط هو الذي يجري وراء التحسينات.					
3/ إتباع الإسلوب العلمي في إعداد وصياغة الخطط الإستراتيجية يمكن البنوك المركزية من التعرف على إمكانية معرفة مشاكل التخطيط مبكراً لاهداف الاقتصاد الكلي.					
4/ إن وجود خطة الاستراتيجية تعمل لإعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم القرارات التي تنطوي علي الأساليب والإجراءات والسياسات التي تنظم استخدام موارد المجتمع لتحقيق أهداف الإقتصادية الكلي والإجتماعي المحددة للمجتمع في المستقبل بطريقة مثلي.					
5/ التطبيق السليم والمتابعة المستمرة لبرامج سياسات البنك المركزي تؤثر ايجابيا على اداء وسمعة المصارف المركزية وتساهم فى تحقيق أهداف الإقتصاد الكلي.					

					<p>6/ لتحقيق سياسات البنك المركزي لأهداف الاقتصاد الكلي، عليه وجود خطة إستراتيجية في المصارف المركزية تحتاج الى اجراءات رقابية اخرى مساندة كي تحقق الاهداف المالية المطلوبة في المصرف المركزي.</p>
--	--	--	--	--	--