

## اثر التخطيط الاستراتيجي على ابداع الموارد البشرية في المصارف السودانية

( دراسة حالة ، فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور )

اعداد: الباحثين: \* 1- حواء محمد حامد محمد ، 2-أ.د احمد ابراهيم ابوسن ، 3- د. صالح النور الحاج محمد

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا- كلية الدراسات التجارية

[hawahamid74@yahoo.com-0903414346](mailto:hawahamid74@yahoo.com-0903414346)

مستخلص:

تناولت هذه الدراسة اثر التخطيط الاستراتيجي على ابداع الموارد البشرية بالمصارف السودانية. حيث هدفت الدراسة توضيح معنى ومفهوم التخطيط الاستراتيجي واثره على ابداع الموارد البشرية بفروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور، والتعرف على مدى تطبيق وممارسة التخطيط الاستراتيجي في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور. اتبع الباحثين المنهج الوصفي والتحليل الاحصائي للاستبانة تستند على جمع المعلومات وتحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS)، وتمثلت مشكلة الدراسة في ماهو اثر التخطيط الاستراتيجي على ابداع الموارد البشرية بالمصارف السودانية؟ واهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة: اظهر التحليل الاحصائي والاختبارات والمقاييس الاحصائية التي استخدمت في هذه الدراسة اثبات صحة جميع فروض البحث. واصلت الدراسة على المصارف السودانية ان تتبنى تطبيق وممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في جميع العمليات والانشطة وبطريقة علمية منتظمة وان تستعين بذوي الخبرة والاختصاص بهذا الشأن.

Abstract: This study took the impact of the strategic planning on the human resource creativity in the Sudanese banks . therefore the study aimed to explain the meaning and conception of the strategic planning and it's impact on the human resource efficiency on the branches of the banks which is working in north Darfour .and knowing the application range and practicing the strategic planning in the branches of the bank which is work in north Darfour . the researchers followed the describing method and static analyses for questionnaire based on all the information and analyses it by using the ( spss ) . the problem of the study represented around the strategic planning and it's impact on the human resource creativity in the Sudanese banks ?and the important results the study ends to is : the static analyses and the examining and the strategic measurement which is used in this study proof the reality of all the research hypotheses . and the study recommend the Sudanese banks to adopt the practicing and application the strategic planning process on the operation and activities by scientific organized way and consulting the specialist and the experts in this field

الكلمات المفتاحية:

البيئة الداخلية، البيئة الخارجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية، الابداع.

تمهيد:

تعيش الادارة المصرفية اليوم عصرًا سمته التجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والابداع والتميز في الاداء، حيث يشهد القرن الحالي تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في كافة المجالات وخاصة الخدمية منها، لذا تجد الادارة المصرفية نفسها من وقت لآخر امام تحديات تفرض عليها الاستغناء عن النظم والمبادئ والاساليب الادارية التقليدية، التي لا تتناسب مع تواجه هذه المصارف من تحديات، وتبني مفاهيم ادارية حديثة تواكب ما تتطلبه المرحلة لتمكينها من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها لتخفيف الاداء الافضل، سعياً الى البقاء والاستمرارية في عالم المنافسة. وخصوصاً المصارف السودانية، والتي تلعب دوراً حيوياً في عملية التنمية الشاملة، حيث تقوم هذه المصارف بتقديم خدمات عامة في مختلف المجالات. ولكي تستطيع هذه المصارف القيام بتأدية دورها بفعالية وكفاءة وابداع لابد لها من موانع التطورات والمتغيرات البيئية المختلفة الأمر الذي يحتم عليها استخدام أدوات واليات التخطيط الاستراتيجي من منطلق دورها الريادي في المجتمع الذي تتفاعل معه باستمرار. وتأتي هذه الدراسة كمحاولة للتعرف على اثر التخطيط الاستراتيجي ودوره في اداء الموارد البشرية بالمصارف السودانية متخذاً المصارف العاملة بولاية شمال دارفور كنموذج للتطبيق ومن ثم المساعدة في ايجاد الحلول الممكنة التي يمكن ان يساهم في جودة اداء الموارد البشرية فيه.

مشكلة الدراسة:

تواجه المصارف العاملة في السودان تحديات عديدة ياتي في مقدمتها التحدي الاداري الذي يواجه طبقة الادارة العليا في هذه المصارف ويزداد الوضع اكثر تعقيداً في ظل بيئة الاعمال التي تتصف بالتغير المستمر والتطور التكنولوجي والتقني المتسارع، والمنافسة الشديدة على الموارد بكل انواعها ، الامر الذي يحتم على ادارة المصارف انتهاز اسلوب اداري متقدم حتى يستطيع هذه المصارف التعامل بكفاءة وفعالية مع المتغيرات البيئية، وتتركز مشكلة البحث في مدى اثر التخطيط الاستراتيجي على ابداع الموارد البشرية في المصارف السودانية. وعلى ضوء ما تقدم تتفرع مشكلة البحث في مجموعة من التساؤلات على النحو التالي:-

ما مدى تأثير البيئة الخارجية على ابداع الموارد البشرية؟

مدى تأثير البيئة الداخلية على ابداع الموارد البشرية؟

مدى تأثير تنفيذ الاستراتيجية على ابداع الموارد البشرية؟

مدى تأثير تقييم الاستراتيجية على ابداع الموارد البشرية ؟

أهمية الدراسة: تتبع أهمية البحث من الناحية العلمية والعملية:

الاهمية العلمية: إثراء المكتبة العامة بالمساهمات العلمية في مجال التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاتها في القطاع المصرفي السوداني. الاهمية العملية: يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية مهمة للقيام باي عمل او نشاط وان الدراسات والبحوث تظهره الى حيز التطبيق وتعطيه اهمية من خلال التعرف على مفاهيم واساليب التخطيط الاستراتيجي ، والسعي لممارستها وتطبيقها في المصارف لمعرفة الاثر المتوقع من هذه الدراسة.

أهداف الدراسة: يسعى هذا البحث إلي تحقيق الأهداف التالية:

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

- المساهمة في تطوير قطاع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور من خلال نتائج هذا البحث.
  - التعرف على مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع .
- فرضيات الدراسة:**
- . الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والإبداع في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.
- وتتفرع منها الفروض التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الداخلية والإبداع في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الخارجية والإبداع في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الإستراتيجية والإبداع في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الإستراتيجية والإبداع في القطاع المصرفي. فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.

#### متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي

المتغير التابع : ابداع الموارد البشرية.

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

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

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

#### حدود الدراسة:

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

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

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

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

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

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

**الدراسات السابقة :**

**دراسة: تركي عبدالرحمن سعد الحقباني :**

بعنوان: **اثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري** ، هدفت الدراسة الى معرفة اثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري لدي الموظفين في الاجهزة الحكومية بمدينة الرياض بلمملكة العربية السعودية، وتلك المتغيرات هي ، نمط القيادة، الحوافز، والانظمة (القوانين) والاجراءات، وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج منها: ان مستوى الإبداع الإداري في الاجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية بشكل عام متوسط، وان هناك اثر لنمط القيادة والتدريب والحوافز المعنوية والانظمة والاجراءات على مستوى الإبداع الإداري لدي الموظفين في الاجهزة الحكومية بينما لا توجد تأثير للحوافز المادية والاتصالات والمعلومات على الموظفين.(الحقباني،1418،ص،45)

**دراسة: عبدالرحمن احمد هيجان :**

بعنوان : **معوقات الإبداع في المنظمات السعودية** ، هدفت الدراسة الى تحديد درجة وجود عشرة معوقات للابداع في المنظمات الحكومية السعودية وهذه المعوقات هي عدم وضوح الرؤية، والخوف من الفشل، والتمسك بالنمط المألوفة ، وغياب جو الحرية ، وغياب الدوافع الداخلية للإبداع ، وعد التشجيع من المنظمة ، والافراط في مكافأة النجاح، وعدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة، والاعتماد المفرط على الخبراء ، ثم عدم شيوع جو المرح والتسلية في المنظمة ، وكذلك علاقة هذه المعوقات بنوع الجهات التي يعمل بها الباحثون، وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية لدي القادة الإداريين في هذه المنظمات، وقد خلصت الدراسة الى وجود جميع المعوقات سالفة الذكر باستثناء معوق ( غياب الدافع الداخلية للإبداع) مما يعني ان وجود الدافع الداخلي للفرد لا يكفي لاحداث الإبداع دون وجود مقومات اخرى تتعلق ببيئة العمل.(هيجان،199،ص،150)

**دراسة : (باسادور وريبنسون)**

هدفت هذه الدراسة الى التوصل الى مهارات التفكير الإبداعي الجديدة المطلوبة لتحقيق ادارة الجودة الشاملة. وخلصت الدراسة الى ان مهارات احداث التغيير ( وهي مهارات التفكير الإبداعي الرئيسية المتمثلة في : تاجيل الحكم، والتفكير التباعدي الجانبي المقصود او توليد افكار ، والتفكير التقاربي لتحليلي والتقويمي المقصود ) والتطوير المستمر هي اساس ادارة الجودة الشاملة ، وان اعضاء المنظمة بدءاً من

الإدارة العليا بحاجة الى تعلم مهارات التفكير الابداعي الاساسية للتمكن من المشاركة في عملية احداث التغيير بالكفاءة المطلوبة. (basaduer,1993.p138)

**التعقيب على الدراسات السابقة:** من خلال استعراض لدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والابداع يلاحظ: تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة فقط مع المتغير التابع وهو الابداع بينما تختلف عنها بدراساتها اثر التخطيط الاستراتيجي على ابداع الموارد البشرية بالمصارف ، تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في عوامل البيئة الداخلية والخارجية في عملية الابداع لدي العاملين في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.

#### ب/ خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي:

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

#### المحور الاول : البيئة الداخلية:

##### 1/ مفهوم البيئة الداخلية:

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

##### 2/ العناصر المكونة للبيئة الداخلية:

##### تتكون البيئة الداخلية من العناصر الآتية:

**الهيكل التنظيمي:** يعتبر الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية الداخلية للمنظمة، حيث يتم بموجبه توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والادارية.

**الثقافة التنظيمية:** بالرغم من اتساع مفهوم الثقافة التنظيمية الا انه بالإمكان القول بأنها في الغالب تعكس رسالة المنظمة وأهدافها وقيم المؤسسين، والجو السائد داخلها، والطريقة التي يتصرف على أثرها أعضاء المنظمة .

**موارد المنظمة:** إن الطريقة العلمية لوضع الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة إن تحصل على الاسواق او الادوار الملائمة في ضوء الاوضاع التنافسية وموارد المنشأة. تشمل موارد المنشأة على الموارد المالية، والطبيعية والبشرية وكذلك يمكن مناقشتها في اطار العناوين الوظيفية المتعارف عليها بصفة عامة، وهي التسويق والمالية والبحث والتطوير والانتاج، التشغيل، الموارد البشرية وانظمة المعلومات ويجب تدقيق ومراجعة الموارد وغيرها لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية.

بفعالية. (صلاح الدين، 2013، ص708).

##### ب/ البيئة الخارجية:

##### 1/ مفهوم البيئة الخارجية:

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

##### 2/ تعريف البيئة الخارجية:

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

##### رابعاً: تنفيذ الإستراتيجية:

##### أ/ مفهوم تنفيذ الاستراتيجية :

تمثل هذه المرحلة النقلة الفعلية للاستراتيجية من الواقع النظري الى الواقع الفعلي ان جوهر تنفيذ الاستراتيجية يمثل بتحويل اهداف الاستراتيجية الى برامج ومشاريع.

فالبرامج والمشاريع بغض النظر عن اختلاف التسميات وايهما اشمل من الاخر فانها جميعا تمثل مجموعة من الانشطة والعمليات التي يمكن من خلالها تحقيق اهداف الاستراتيجية وخطوات محددة يمكن الاسترشاد بها في هذا الشأن. (محمد احمد، 2010، ص50) .

##### خامساً: تقييم الاستراتيجية:

هذه المرحلة الاخيرة في عملية التخطيط الاستراتيجي، ويعرف تقييم الاستراتيجية بانه تلك المرحلة الاخيرة من مراحل الاستراتيجية والتي تحدد فيها الإدارة العليا ما اذا كانت الاستراتيجية المختارة قد حققت اهداف المنظمة. (الحاكم، 2006، 247)

##### المحور الثاني: اداء الموارد البشرية:

**أ/ مفهوم اداء العاملين:** لقد حظي موضوع اداء العاملين باهتمام كبير من طرف ادارة الموارد البشرية وادارة الاعمال ولذلك السلوك التنظيمي لاتصاله الوثيق بالعنصر البشري بشكل خاص وفي المؤسسات الادارية بشكل عام. ان اداء العاملين هو السلوك الذي يقوم به الفرد في المؤسسة التي تعمل بها بالطريقة الصحيحة والسليمة مراعيًا في ذلك الفاعلية والكفاءة في العمل. ("المعشر، 2009، ص32).

**ب/ انواع الاداء:** ان تصنيف الاداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، بطرح اشكالية اختيار المعيار الدقيق والعلمي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الانواع. يمكن تقسيم الاداء الى: (مزهودة، 2001، ص89)

**الاداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف او الانظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها.

الاداء الجزئي: وهو الذي بتحقيق لعي مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره الى عدة انواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة.

ج/ مكونات الاداء:

1/ الابداع:

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

أولا / القدرات الإبداعية أو القدرات المميزة للشخصية المبدعة :

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

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

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

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

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

5- الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه: تعني إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها. 6- قبول المخاطرة: هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة.

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

1- الدراسة الميدانية:

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

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

(ب) الصدق البنائي:

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

المحور الأول: البيئة الداخلية

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

العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1/ توجد رسالة مكتوبة للمصرف.	0.78	0.000
2/ الرسالة مكتوبة وواضحة ومفهومة عند العاملين.	0.76	0.000
3/ يوجد تنسيق جيد يربط أجزاء الهيكل التنظيمي للمصرف.	0.78	0.000
4/ يطبق المصرف التخطيط الاستراتيجي في جميع عملياته وأنشطته	0.88	0.000
5/ يتطلب تحسين الأداء وجود هيكل تنظيمي مرن بالمصرف.	0.79	0.000
6/ تدريب العاملين يتم بطريقة مخططة وتراعي الاحتياجات التدريبية	0.65	0.000
7/ يقوم سياسة التعيين على الكفاءة.	0.79	0.000
8/ يتم تنفيذ الأعمال بالمصرف وفق ما تم تخطيطه في الإستراتيجية.	0.70	0.000
9/ هنالك توزيع عادل لمهام العاملين بالمصرف.	0.76	0.000

المصدر : إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية 2016

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

المحور الثاني: البيئة الخارجية:

جدول رقم (2/1) نتائج اختبار الصدق لمقياس عبارات محور البيئة الخارجية

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

المصدر : إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية 2016

الجدول (2/1) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور البيئة الخارجية والمعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط لجميع الفقرات دالة عن مستوى معنوية (0.05) وتتراوح ما بين (0.65 و 0.78) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليه الدراسة لقياس عبارات محور فقرات (البيئة الخارجية) تتمتع بالصدق الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الثالث: تنفيذ الإستراتيجية

جدول رقم (3/1) نتائج اختبار الصدق لمقياس عبارات محور تنفيذ الإستراتيجية

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

المصدر : إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية 2016.

الجدول (3/1) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور تنفيذ الإستراتيجية والمعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط لجميع الفقرات دالة عن مستوى معنوية (0.05) وتتراوح ما بين (0.70 و 0.86) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليه الدراسة لقياس عبارات محور فقرات (تنفيذ الإستراتيجية) تتمتع بالصدق الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الرابع: تقييم الإستراتيجية

جدول رقم (4/1) نتائج اختبار الصدق لمقياس عبارات محور تقييم الإستراتيجية

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

المصدر : إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية 2016.

الجدول (4/1) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور تقييم الإستراتيجية والمعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط لجميع الفقرات دالة عن مستوى معنوية (0.05) وتتراوح ما بين (0.80 و 0.88) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليه الدراسة لقياس عبارات فقرات محور (تقييم الإستراتيجية) تتمتع بالصدق الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الخامس: الإبداع

جدول رقم (5/1) نتائج اختبار الصدق لمقياس عبارات محور الإبداع

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

المصدر : إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية 2016.

الجدول (5/1) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الإبداع والمعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط لجميع الفقرات دالة عن مستوى معنوية (0.05) وتتراوح ما بين (0.70 و 0.86) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور السادس ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليه الدراسة لقياس عبارات فقرات محور (الإبداع) تتمتع بالصدق الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

اختبار الثبات لمحاو الدراسة:

جدول رقم (6/1) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محاور الدراسة

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

المصدر : إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية 2016.

من الجدول (6/1) نتائج اختبار الصدق لجميع محاور الدراسة اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات و الصدق لجميع محاور الدراسة حيث تجاوزت قيمة ألفا كرنباخ لجميع المحاور الحد الأدنى المطلوب وهو (0.60) وعالية يمكن القول بان المقاييس التي

اعتمدت عليها الدراسة لقياس (جميع محاور فقرات الدراسة) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

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

لتحليل البيانات واختيار فروض الدراسة، تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

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

أ/ اختبارات الصدق.

ب/ اختبارات الثبات.

(2) أساليب الإحصاء الوصفي:

وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة وذلك من خلال:

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

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

(3) تحليل الانحدار:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(1) الإحصاء الوصفي لمتغيرات التخطيط الاستراتيجي :

أ- البنية الداخلية :

جدول رقم (7/1) الإحصاء الوصفي لعبارات متغير البنية الداخلية

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

التدريبية					
7/ يقوم سياسة التعيين على الكفاءة.	0.906	4.25	85.0%	مرتفعة جدا	4
8/ يتم تنفيذ الأعمال بالمصرف وفق ما تم تخطيطه في الإستراتيجية.	0.842	4.19	83.8%	مرتفعة	7
9/ هناك توزيع عادل لمهام العاملين بالمصرف.	1.08	3.94	78.8%	مرتفعة جدا	9
اجمالي العبارات	0.886	4.20	84%	مرتفعة جدا	

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الاحصائي 2016

يتضح من الجدول رقم (7/1) ما يلي:

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

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

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

(2): البيئة الخارجية:

جدول رقم (8/1) الإحصاء الوصفي لعبارات محور البيئة الخارجية:

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

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الاحصائي 2016

يتضح من الجدول رقم (8/1) ما يلي:

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

2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (يلتزم المصرف بتطبيق سياسات بنك السودان المركزي) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.54) بانحراف معياري (0.662) بأهمية نسبية مرتفعة جدا حيث بلغت (90.8)%. تليها في المرتبة الثانية العبارة (لا يوجد اعتراض بالمصرف على تطبيق التطورات التكنولوجية) بمتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (0.784) وبأهمية نسبية (87.8) % .

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (هناك عدم وضوح في السياسات المالية والنقدية الحكومية) حيث بلغ متوسطها (3.72) وانحراف معياري (1.20) وأهمية نسبية بلغت (74.4) %.

المحور الثالث: تنفيذ الإستراتيجية

جدول رقم (9/1) الإحصاء الوصفي لعبارات محور تنفيذ الإستراتيجية

العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	الأهمية النسبية	مستوى الموافقة	الترتيب
1/ الهيكل التنظيمي للمصرف يتوافق مع الإستراتيجية المطبقة.	0.928	4.18	83.6%	مرتفعة جدا	4



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

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الاحصائي 2016

يتضح من الجدول (9/1) ما يلي:

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

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

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

المحور الرابع: تقييم الإستراتيجية

جدول رقم (10/1) الإحصاء الوصفي لعبارات محور تقييم الإستراتيجية

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

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الاحصائي 2016

يتضح من الجدول رقم (10/1) ما يلي:

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

2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (يقوم المصرف بتقييم الأداء للعاملين) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.36) بانحراف معياري (0.815) بأهمية نسبية مرتفعة جدا حيث بلغت (87.2)%. تليها في المرتبة الثانية العبارة (يطبق المصرف عملية تقييم مستمرة للأداء الاستراتيجي) بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.965) وأهمية نسبية (83.2)%.  
3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (لا توجد معايير محددة لقياس رضاء العملاء عن الخدمات المقدمة لهم) حيث بلغ متوسطها (3.63) وبانحراف معياري (1.21) وأهمية نسبية بلغت (72.6)%.

#### ثانياً: المتغير التابع: أداء الموارد البشرية

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

#### المحور الخامس: الإبداع

#### جدول رقم (11/1) الإحصاء الوصفي لعبارة محور الإبداع

الترتيب	مستوى الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارة
2	مرتفعة جدا	86.0%	4.30	0.867	1/ يتمتع العاملون بالمهارة في النقاش والحوار داخل المصرف.
3	مرتفعة جدا	85.6%	4.28	0.867	2/ لدى العاملون القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل داخل المصرف.
8	مرتفعة جدا	82.8%	4.14	0.977	3/ يشعر العاملون بأن لديهم مساهمة خاصة لإنتاج أفكار جديدة يقدمونها في مجال العمل المصرفي.
9	مرتفعة جدا	81.0%	4.05	0.947	4/ يحرص العاملون على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة داخل المصرف.
6	مرتفعة جدا	83.8%	4.19	0.844	5/ يحرص العاملون على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقومون به من عمل داخل المصرف.
1	مرتفعة جدا	87.0%	4.35	0.848	6/ يتحمل العاملون بالمصرف مسؤولية ما يقومون به من أعمال ولديهم الاستعداد لمواجهة النتائج داخل المصرف.
4	مرتفعة جدا	84.4%	4.22	0.945	7/ لدى العاملون القدرة على تجزئة مهام العمل داخل المصرف.
7	مرتفعة جدا	83.6%	4.18	0.888	8/ يحرص العاملون على طرح أفكار جديدة داخل المصرف.
5	مرتفعة جدا	84.0%	4.20	0.923	9/ يقوم العاملون بتحديد تفاصيل العمل قبل البدء في تنفيذه.
	مرتفعة جدا	86.0%	4.21	0.901	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي 2016

يتضح من الجدول رقم (11/1) ما يلي:

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

2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (يتحمل العاملون بالمصرف مسؤولية ما يقومون به من أعمال ولديهم الاستعداد لمواجهة النتائج داخل المصرف) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.35) بانحراف معياري (0.848) بأهمية نسبية مرتفعة جدا حيث بلغت (87)%. تليها في المرتبة الثانية العبارة (يتمتع العاملون بالمهارة في النقاش والحوار داخل المصرف) بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.867) وأهمية نسبية (86)%.

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

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

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

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الداخلية وابداع الموارد البشرية في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور .
  2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الخارجية وابداع الموارد البشرية في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور .
  3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الإستراتيجية وابداع الموارد البشرية في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور .
  4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الإستراتيجية وابداع الموارد البشرية في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور .
- ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد والذي يقيس العلاقة بين المتغير التابع ويمثله في الدراسة (الإبداع) المستقل ويمثله (التخطيط الاستراتيجي) وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل:

جدول رقم ( 12/1 ) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والإبداع

إبعاد التخطيط الاستراتيجي	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
1/ البيئة الداخلية	0.182	2.13	0.034	قبول
2/ البيئة الخارجية	0.154	1.37	0.172	رفض
3/ تنفيذ الاستراتيجية	0.280	2.093	0.038	قبول
4/ تقييم الاستراتيجية	0.259	2.285	0.022	قبول
معامل الارتباط R	0.58			
معامل التحديد (R2)	0.33			
F	24.9			
مستوى المعنوية sig	0.000			

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول رقم (12/1) مايلي:

بلغت قيمة معامل الارتباط (0.58) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه فوق الوسط بين التخطيط الاستراتيجي والإبداع بالقطاع المصرفي

1/ تشير معاملات الانحدار إلى مايلي :

\* بلغت قيمة معامل انحدار البيئة الداخلية (0.182) وهذه القيمة الموجبة تعنى أن البيئة الداخلية تؤثر طرديا" في الإبداع وعلية فإن تغيرا" قدرة 1% في البيئة الداخلية يعمل على إحداث تغيير في الإبداع بنسبة (1.82)% .

\* بلغت قيمة معامل انحدار البيئة الخارجية (0.154) وهذه القيمة الموجبة تعنى أن البيئة الخارجية تؤثر طرديا" في الإبداع وعلية فإن تغيرا" قدرة 1% في البيئة الخارجية يعمل على إحداث تغيير في الإبداع بنسبة (1.54)% .

\* بلغت قيمة معامل انحدار تنفيذ الاستراتيجية (0.280) وهذه القيمة الموجبة تعنى أن تنفيذ الاستراتيجية يؤثر طرديا" في الإبداع وعلية فإن تغيرا" قدرة 1% في تنفيذ الاستراتيجية يعمل على إحداث تغيير في الإبداع بنسبة (2.80)% .

\* بلغت قيمة معامل انحدار تقييم الاستراتيجية (0.259) وهذه القيمة الموجبة تعنى أن تقييم الاستراتيجية تؤثر طرديا" في الإبداع وعلية فإن تغيرا" قدرة 1% في تقييم الاستراتيجية يعمل على إحداث تغيير في الإبداع بنسبة (2.59)% .

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

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

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

### مناقشة النتائج والتوصيات

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

توصل الباحثة من خلال ادبيات الدراسة وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ونتائج التحليل الاحصائي واختبار فروض البحث الى العديد من النتائج اهمها:-

- 1- اظهر التحليل الاحصائي والاختبارات والمقاييس الاحصائية التي استخدمت في هذه الدراسة اثبات صحة جميع فروض البحث.
  - 2- بلغت قيمة معامل اندثار البيئة الداخلية (0.182) وهذه القيمة الموجبة تعنى أن البيئة الداخلية تؤثر طردياً في الإبداع وعلية فأن تغيراً " قدرة 1% في البيئة الداخلية يعمل على إحداث تغيير في الإبداع بنسبة (1.82) %.
  - 3- اوضحت الدراسة بان هنالك علاقة ايجابية بين تنفيذ الاستراتيجية والابداع.
  2. وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي (البيئة الداخلية وتنفيذ الإستراتيجية وتقييم الإستراتيجية) والإبداع .
- واوصت الدراسة:**

- 1- على المصارف السودانية ان تتبنى تطبيق وممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في جميع العمليات والانشطة وبطريقة علمية منتظمة وان تستعين بذوي الخبرة والاختصاص بهذا الشأن.
- 2- على المصرف تشجيع العاملين على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة داخل المصرف.
- 3- ايجاد معايير محددة لقياس رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم.
- 4- يجب ان يستفيد المصارف من التغذية الراجعة من المجتمع لتلبية احتياجاتهم الحالية والمستقبلية.
- 5- التزام المصارف بعملية التخطيط الاستراتيجي في كل عملياته ومشاركة العاملين في ذلك .

#### **المراجع:**

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

15- Basaduer, M.S and Robinson ,S.J.(1993)" the new creative thinling skills needed for total quality management to become fact ,not just philosophy " American behhavioral scientist , voi .37,(1) pp121-138

16- Han. K.K, Namwoon,K. and Srivastava, R.J,(1998) .Market Organizational Performance: Is Innovation aMissing Link ? Of Marketing ,62,30-4