

الفصل الاول

الإطار المنهجي

Methodical Framework

Interoduction: المقدمة (1-1)

مما لا شك فيه ان نجاح أي مؤسسة من المؤسسات العامة او الخاصة يعزي بالدرجة الأولى الى ما تمتلكه تلك المؤسسة من الموارد البشرية، فتحقيق تلك الأهداف العامة او الخاصة لاي مؤسسة، لا يمكن ان يحدث في غياب العنصر البشري، وبالتالي يتفق معظم الباحثين ان المورد البشري هو راس مال المؤسسة، خاصة اننا نعيش اليوم في عصر يمتاز بالبيئة المعقدة وشديدة التغيير نتيجة ثورة المعلومات والتكنولوجيا.

لذا تتبع أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات باعتبارها أحد العناصر الحاكمة التي تساعد في تحقيق النجاح للمنظمة المعاصرة وتعزيز قدرتها التنافسية، لذلك نجد ان قناعة المنظمات تعززت بان الموارد البشرية تعتبر أحد الأسلحة الاستراتيجية في صراعها من اجل البقاء والنمو، وهذا ما أصبح يفرض عليها ضرورة اعتبار هذه الموارد بمثابة شريك استراتيجي له دوره الحيوي ضمن استراتيجية المنظمة، وذلك من خلال ربط غايات واهداف واستراتيجيات المنظمة مع أنشطة الموارد البشرية.

ولذلك نجد ان الادارة المصرفية اليوم تعيش عصراً سمته التجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والفعالية والابداع والتميز في الاداء، حيث يشهد القرن الحالي تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في كافة المجالات وخاصة المصرفية منها، لذا تجد الادارة المصرفية نفسها من وقت لآخر امام تحديات تفرض عليها الاستغناء عن النظم والمبادئ والاساليب الادارية التقليدية، التي لا تتناسب مع مواجهه هذه المصارف من تحديات، وتبني مفاهيم ادارية حديثة تواكب ما تتطلبه المرحلة لتمكنها من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها لتحقيق 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 لابد لها من مواءمة التطورات والمتغيرات البيئية المختلفة الأمر الذي يحتم عليها استخدام أدوات واليات التخطيط الاستراتيجي من منطلق دورها الريادي في المجتمع الذي تتفاعل معه باستمرار.

ولذلك نجد ان التخطيط الاستراتيجي أصبح الطريقة التي تمكن المسؤولين من توجيه المنظمة بدءاً من الانتقال من مجموعة العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الازمات وصولاً الى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم، بما يحقق في النهاية توجهاً فعالاً بصورة أفضل لمؤسساتهم. ومن خلال ما تم توضيحه وجب على أي مؤسسة ان تقوم بوضع رؤية استراتيجية واضحة مترجمة في خطة استراتيجية يخلق دافعاً لدي المؤسسات يفوق في تأثيره مدى إدراك تلك المؤسسات لقيمة واهمية هذا العمل بالنسبة

لهم، فالخطة الاستراتيجية هي أداة إدارية تقود المؤسسة الى ان تعمل بشكل أفضل لانها تركز على طاقة وموارد ووقت كل فرد في المؤسسة وتدفعهم في نفس اتجاه تحقيق الأهداف.

وانطلاقاً مما سبق أصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة لهذه المؤسسات، ان ارادت ان تطور من نفسها وادائها في تلك المؤسسة، وخاصة من قبل المورد البشري الموجود في تلك المؤسسة، وخاصة ان مثل هذا القطاع يحرص دائماً على التحسين والتطوير الغير منقطع للوصول الى الأداء المطلوب في تقديم جميع الخدمات للمواطنين.

اما عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي في الدول النامية ومدى ممارستها في تلك البلدان، فكثيراً ما تم تجاهلها في الفكر الاداري بسبب غياب الدراسات والمعلومات الكافية حول ذلك، مما يثير التساؤل حول مدى امكانية تطبيق مفاهيم التخطيط الاستراتيجي الغربية في الدول النامية.

اما عن السودان كأحد الدول النامية فهناك بعض الدراسات القليلة حسب علم الدارس التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي، لكنها غير كافية ولم تغطي كل جوانب الموضوع، لذا فان هذه الدراسة تمثل ارض خصبة للعديد من البحوث والدراسات المستقبلية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وعناصرها، وتاتي هذه الدراسة ليوضح دور التخطيط الاستراتيجي على اداء الموارد البشرية بفروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.

(1-1-1) مشكلة الدراسة: Problem Of Study

بالنظر الى الدراسات السابقة يلاحظ ان هناك انخفاضاً نسبياً في الدراسات التي تناولت دور التخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية وجدت الدراسة ان هنالك بعض ابعاد التخطيط الاستراتيجي وبعض ابعاد أداء الموارد البشرية لم يتم دراستها مما دفع الدراسة للقيام بدرستها هذه، باستقراء الدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وأداء الموارد البشرية وجدت الدراسة ان هنالك فجوة لم تغطيها تلك الدراسات: تناولت بعض الدراسات السابقة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الاداء في ضوء بعض المتغيرات مثل دراسة ابوبكر (2007) والتي درست التخطيط الاستراتيجي وأثره على الفعالية الادارية بالتطبيق على ديوان الضرائب كدراسة حالة، تمثلت مشكلة الدراسة في ماهية الأسس والإجراءات السليمة المتبعة في التخطيط الاستراتيجي والذي يؤدي بدوره الى تحسين الأداء وزيادة الفعالية الإدارية المتبعة بديوان الضرائب. ودراسة السعيد (2013) والتي درست التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الاداء المؤسسي دراسة حالة شركات تكنولوجيا المعلومات. وتمثلت مشكلة الدراسة في الكشف بين علاقة التخطيط الاستراتيجي بانتاجية الافراد. اشارت دراسة نسور (2009) الى دراسة علاقة التخطيط الاستراتيجي بأداء المنظمات، وهدفت الى التعرف على محدودية قدرات التخطيط الاستراتيجي في الشركات الأردنية وذلك بدراسة الفجوة بين الفهم النظري لدي الإدارات العليا للشركات حول التخطيط الاستراتيجي وما يطبق فعلاً من ممارسات تخطيطية. اهتمت معظم الدراسات السابقة بإبراز المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومدى وضوحه للعاملين في الادارات العليا للمؤسسات المختلفة مثل دراسة الزعبي (2014) التي درست أثر التخطيط الاستراتيجي في اداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، ودراسة الدجني (2011) حول دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية

الفلسطينية. اشارت دراسة محمد (2008) في الكيفية التي تتعامل بها الشركات مع التخطيط الاستراتيجي وهل يتم تطبيقه بالطريقة التي تضمن تحقيق الأهداف المنشودة؟. واهتمت دراسة خميس (2010) على اهم المشاكل والتحديات التي تواجه المؤسسات نتيجة لعدم الاهتمام او العمل بنظام التخطيط الاستراتيجي وقد تركزت اهم المشاكل في عدم الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية الذي يؤدي الى المعرفة بالفرص والتهديدات. تناولت بعض الدراسات السابقة أداء الموارد البشرية من بعدين الكفاء والفعالية، والبعض الاخر تناولت الأداء من بعد واحد وهو الابداع. مثل دراسة سبرينه (2015) التي تناولت أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء الافراد في الجامعات. و اشارت دراسة بودرهم (2013) التي تناولت أثر التمكين الإداري على الابداع الإداري لدي العاملين وجاءت مشكلة الدراسة في ان ابداع العاملين يعتبر عاملاً أساسياً للتعامل مع المتغيرات وتطوير المنظمات. اما دراسة تبيدي (2010) تناولت أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء، جاءت مشكلة الدراسة في مدى تطبيق وممارسة الادارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات وأثر ذلك على الاداء. اما دراسة حاتم (2014) فقد ركز على الحوافز كمقياس للاداء وتم قياس الأداء بالانتاجية، و اشارت الدراسة على ان التخطيط الاستراتيجي يؤدي الى رفع أداء الموارد البشرية. ودراسة ابونصيب (2013) التي تمثلت مشكلة الدراسة على كيفية استخدام النيات التخطيط الاستراتيجي والمشاكل الناجمة عن التطبيق غير السليم للتخطيط الاستراتيجي. جاءت دراسة خلف الله (2015) للتعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين وهل سيكون للتخطيط الاستراتيجي دور فعال في زيادة الإنتاجية للموارد البشرية. و اشارت دراسة بوحديّة (2014) التي درست ماهية أثر التخطيط الاستراتيجي على اداء الموارد البشرية ومداخل تحسين الاداء في المستشفيات الجزائرية والتي ركزت في منظومة الحوافز لدي العاملين وكيفية تطوير القدرات ومهارات الموارد البشرية وتقييم الاداء. انفردت دراسة ادريس (2010) والتي تمثلت مشكلة الدراسة بان ليس هنالك اهتمام في مجال التخطيط الاستراتيجي بالعنصر البشري كراس مال في مؤسسات التعليم العالي.

ان معظم الدراسات التي تناولتها الدراسات السابقة تم اجراؤها في بيئات عربية واخرى اجنبية، وقد طبقت هذه الدراسة في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور ، وقد طبقت هذه الدراسة في قطاعات ومجالات مختلفة ، والدراسات التي تم اجراؤها في السودان لم تنطرق الى مجال التخطيط الاستراتيجي السائد في منظمات الاعمال ودوره على اداء الموارد البشرية بصورة مباشرة، انما طرق في شكل مواضيع ومتغيرات مختلفة، كالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والتخطيط الاستراتيجي والجودة ، كما ان الدراسات السابقة التي اطع عليها الباحث لم تتناول الابداع كمتغير للأداء. عدا دراستين فقط وهي دراسة سبرينه (2015) التي تناولت الابداع كمتغير تابع لاداء الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية، ودراسة بودرهم (2013) والتي تناولت الابداع كمتغير تابع لاداء العاملين لمركز البحث العلمي في الجزائر.

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوعي التخطيط الاستراتيجي وأداء الموارد البشرية بشكل عام الا ان ما يميز هذه الدراسة على سابقتها بان هذه الدراسة تطرقت لسبعة ابعاد من عناصر التخطيط الاستراتيجي يرى الدارس انها مهمة في تقديم منظومة متماسكة عن طبيعة التخطيط الاستراتيجي في القطاع

المصرفي السوداني /فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور وهي : (الرؤية، الرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) والمتغير التابع أداء الموارد البشرية الذي تم قياسه من خلال ثلاثة ابعاد وهي: (الكفاءة، الفعالية، الابداع) ودراسة الواقع بينهم على ارض الواقع وذلك بفروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور. وهذا اهم ما يميزها عن باقي الدراسات السابقة.وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو دور التخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية بفروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور؟
ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية: -

1- ما هو مستوى إدراك العاملين في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور لمفهوم التخطيط الاستراتيجي
بابعاده التالية: (الرؤية، الرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية)
ودوره على كفاءة الموارد البشرية؟

2- ما هو اثر التخطيط الاستراتيجي في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور بابعاده: (الرؤية، الرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) على فعالية الموارد البشرية؟
3- ما مدى دور ابعاد التخطيط الاستراتيجي في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور في المجالات التالية:
(الرؤية، الرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) ودوره على ابداع الموارد البشرية؟

4- هل تختلف العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي بابعاده التالية: (الرؤية، الرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) حسب خصائص العاملين (الجنس، العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، نوع التخصص)؟.

Objectives Of Study: أهداف الدراسة: (1-1-2)

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية: -

1- دراسة دور كل بُعد من ابعاد التخطيط الاستراتيجي لاداء الموارد البشرية وهي:(الرؤية، الرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) ومدى ارتباط كل منها في كفاءة الموارد البشرية لتحديد الأهمية النسبية.

2- دراسة دور كل بُعد من ابعاد التخطيط الاستراتيجي لاداء الموارد البشرية وهي:(الرؤية، الرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) ومدى ارتباط كل منها في فعالية الموارد البشرية لتحديد الأهمية النسبية.

3- دراسة دور كل بُعد من ابعاد التخطيط الاستراتيجي لاداء الموارد البشرية وهي:(الرؤية، الرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) ومدى ارتباط كل منها في ابداع الموارد البشرية لتحديد الأهمية النسبية.

4- دراسة دور كل بُعد من ابعاد التخطيط الاستراتيجي وهي:(الرؤية، الرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) على خصائص العاملين (الجنس، العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، نوع التخصص).

5- التوصل الى اهم التوصيات التي تساعد المعنيين في المصارف بشكل عام وفروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور بشكل خاص في تطوير وتحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي في هذه المصارف.

Importance Of Study: أهمية الدراسة: (3-1-1)

تتمثل أهمية الدراسة في جانبين هما الجانب الأكاديمي او العلمي والجانب التطبيقي او العملي:

اولاً: أهمية الدراسة من الناحية الاكاديمية (العلمية):

- 1- الإضافة العلمية التي قد تأتي من هذه الدراسة، تناول جانب مهم من جوانب سلوك الافراد في المصارف، وهو دراسة كل بُعد من ابعاد التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء الموارد البشرية وهي مفاهيم حديثة نسبياً.
- 2- مساعدة هذه الدراسة في تنمية وزيادة المادة المتاحة في المكتبة الجامعية، حيث ان هذه الدراسة تطرقت لمفاهيم إدارية حديثة وجديدة في الادارة المصرفية.

ثانياً: أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية (العملية):

- 1- تنبع أهمية الدراسة كونها تبحث في احد المواضيع الحديثة نسبياً وهو التخطيط الاستراتيجي ومدى دوره في أداء الموارد البشرية في القطاع المصرفي السوداني- فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور (انموذجاً)، اذ يعتبر هذا المفهوم حديث العهد في الدول النامية والتي من ضمنها السودان، لذلك اخضاعه للدراسة الميدانية يعطيه مزيداً من الأهمية خاصة في ظل الظروف والمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية المتعددة، التي يشهدها القطاع المصرفي في السودان، والتي تستوجب تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي ودوره في أداء الموارد البشرية من منظور تطبيقي لمواكبة المتغيرات المتسارعة.

- 2- التوصل الى اهم النتائج التي يمكن ان تشكل مرجعاً علمياً وعملياً، يفيد أصحاب القرار في وضع الخطط والإجراءات والتي يمكن ان تسهم في زيادة أداء الموارد البشرية والذي بدوره ينعكس بشكل إيجابي على القطاع المصرفي السوداني بشكل عام، وعلى فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور بشكل خاص.

Hypotheses Study: فرضيات الدراسة: (4-1-1)

تختبر الدراسة الفرضيات ادناه، وقد تحرت الدارسة في وضعها مراعاة المشكلات التي تسعى الدراسة لايجاد الحلول الممكنة لها تحقيقاً للغايات والاهداف المرجوة، والمستوحاة من الإطار النظري للدراسة حيث تضمنت الفرضيات كل المحاور من: التخطيط الاستراتيجي، أداء الموارد البشرية، تم وضع عدد أربعة فرضيات رئيسية كل فرضية يتم اثباتها من خلال إجابات لاسئلة وصفية (عبارات) الاستبانة، التي وزعت على مجتمع الدراسة، لاستقصاء آرائهم حول التخطيط الاستراتيجي وأداء الموارد البشرية بفروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.

الفرضية الرئيسية الأولى:

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

1/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الاستراتيجية والكفاءة في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.

2/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة والكفاءة في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.

3/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الاستراتيجية والكفاءة في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.

4/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الداخلية والكفاءة في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.

5/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الخارجية والكفاءة في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.

6/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الإستراتيجية والكفاءة في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.

7/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الإستراتيجية والكفاءة في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.

الفرضية الرئيسية الثانية:

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

1/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الاستراتيجية والفعالية في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.

2/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة والفعالية في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.

3/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الاستراتيجية والفعالية في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.

4/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الداخلية والفعالية في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.

5/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الخارجية والفعالية في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.

6/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الإستراتيجية والفعالية في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.

7/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الإستراتيجية والفعالية في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

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 الرؤية الاستراتيجية والابداع في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.

2/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة والابداع في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.

3/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهداف الاستراتيجية والابداع في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.

4/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الداخلية والابداع في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.

5/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الخارجية والابداع في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.

6/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الإستراتيجية والابداع في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.

7/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الإستراتيجية والابداع في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين حول مستوى أدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعزى للخصائص الشخصية (العمر، النوع، الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1/ لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين حول مستوى إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعزى لمتغير (الجنس).

2/ لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين حول مستوى إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعزى لمتغير (العمر).

3/ لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين حول مستوى إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

4/ لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين حول مستوى إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعزى لمتغير (التخصص).

5/ لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين حول مستوى إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعزى لمتغير (سنوات الخدمة).

6/ لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين حول مستوى إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعزى لمتغير (الوظيفة).

(1-1-5) نموذج الدراسة: -

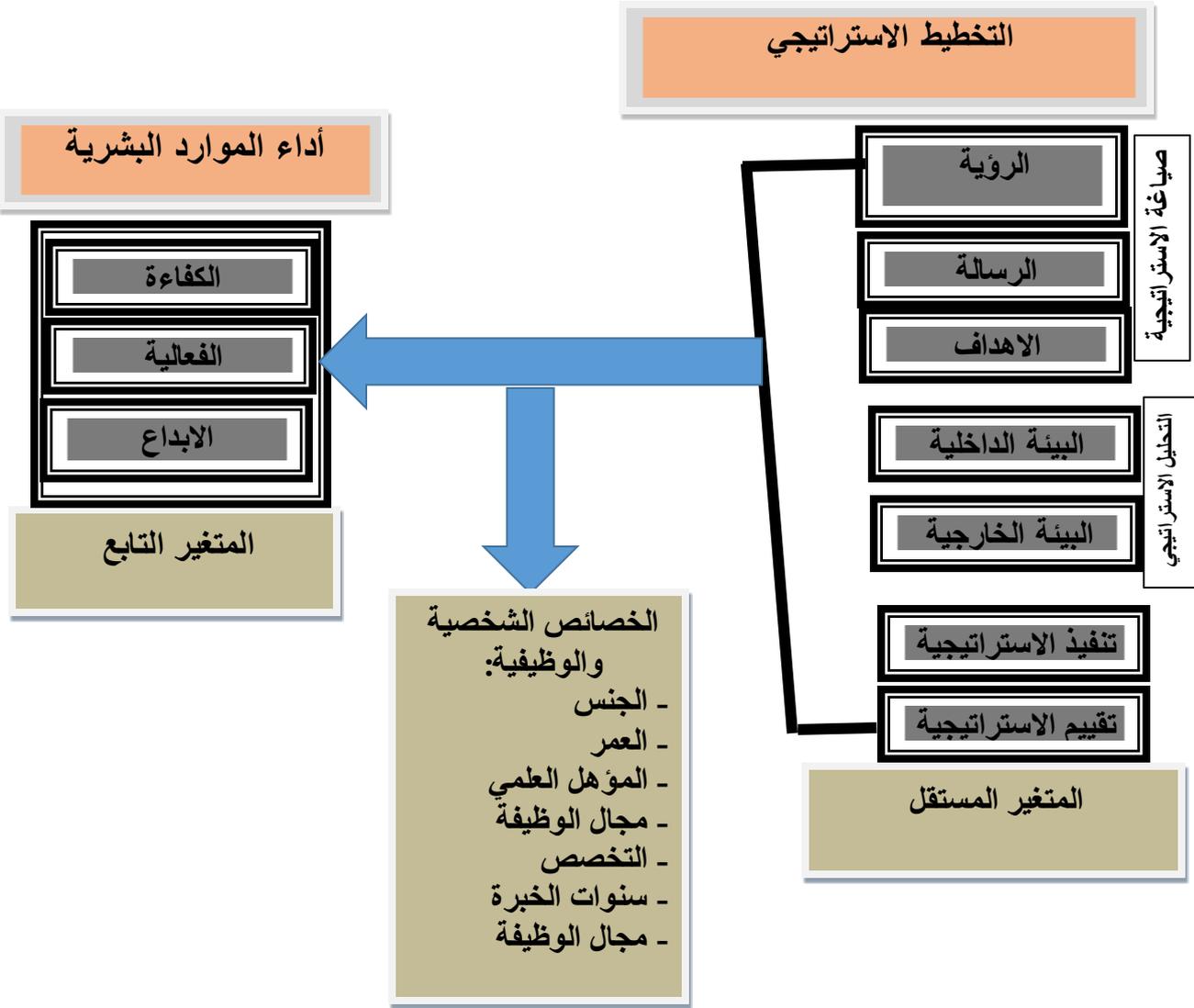
في ضوء المشكلة موضوع الدراسة واهدافها تم تطوير نموذج الدراسة لقياس دور التخطيط الاستراتيجي على اداء الموارد البشرية بفروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور ولقد استندت الدراسة في وضع نموذج الدراسة سواء للمتغيرات المستقلة او المتغيرات التابعة على اراء العديد من الباحثين وذلك وفقاً للمراحل التالية: -

1- البناء الاولي للنموذج ومناقشته للتحقق من شموليته وتناوله لجوانب الدراسة.

2- تم عرض النموذج على عدد من الاستاذة والمتخصصين في مجال ادارة الاعمال داخل وخارج الجامعة للتحقق من بناء النموذج.

3- تم اخذ الملاحظات المختلفة المقدمة من المحكمين بعين الاعتبار قبل اخراج النموذج بشكل نهائي، حيث تم تعديل العديد من الفقرات ليصبح النموذج أكثر قدرة على تصوير عناصر المشكلة والوصول لتحقيق غاياتها. ويشتمل نموذج الدراسة الواردة في الشكل (1-1-1) على المتغيرات التالية:

الشكل رقم (1-1-1) العلاقة بين المتغيرات في النموذج



المصدر: اعداد الدارسة، (2016) وفقاً على متغيرات الدراسة.

شكل النموذج الافتراضي للدراسة تم اعداده على العديد من الدراسات. بالنسبة للمتغيرات المستقلة المتعلقة بابعاد التخطيط الاستراتيجي والمتغيرات التابعة المتعلقة بابعاد أداء الموارد البشرية نلخص الاتي:

الجدول رقم (1-1-1) ابعاد مقاييس الدراسة

ابعد المقياس المستخدمة في الدراسة	دراسة عاليات 2007	دراسة احمد، 2008	دراسة جاسر، 2009	دراسة عبدالله، 2010	دراسة محمد 2010	دراسة شادية 2010	دراسة ايداد 2011	دراسة عرفة 2013	دراسة هجيرة 2013	دراسة رحمة 2014	دراسة مانع 2015	راسة منال 2015
ابعاد التخطيط الاستراتيجي												
الرؤية					√							
الرسالة					√		√					
الأهداف		√		√	√	√				√		
البيئة الداخلية	√		√		√			√				
البيئة الخارجية	√		√		√			√				
تنفيذ الاستراتيجية				√								√
تقييم الاستراتيجية				√								√
ابعاد أداء الموارد البشرية												
الفعالية				√	√	√						
الكفاءة				√	√	√	√	√	√	√		
الابداع	√		√									

المصدر: (اعداد الدراسة، 2016)

(7-1-1) منهجية الدراسة: The Study Methodology

استخدمت الدراسة في هذه الدراسة: -

1- المنهج التاريخي: لتتبع الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع.

2- المنهج الوصفي التحليلي: الذي يقوم بوصف الظواهر والاحداث موضوع الدراسة، وكذلك استخدم منهج دراسة الحالة ويعد هذا المنهج مناسب لهذه الدراسة لما يوفره من بيانات دقيقة وتفصيلية عن الحالة موضوع الدراسة ولملائمته الدراسات الاستراتيجية، وكذلك استخدم اسلوب التحليل الاحصائي وبرنامج (SPSS) لتحليل الاستبانات واختبار الفروض.

3- المنهج الاستنباطي: الذي يعتمد على التفكير المنطقي للتعرف على المحاور الأساسية المرتبطة بمفهوم الدراسة وصياغة الفرضيات.

4- المنهج الاستقرائي: لاختبار فرضيات الدراسة.

(8-1-1) 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.

والهدف من اللجوء الى المصادر الثانوية في هذه الدراسة هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك اخذ تصور عام عن اخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال البحث الحالي.

مصادر البيانات والمعلومات الأولية:

تتمثل في البيانات والمعلومات عن مجتمع الدراسة ومفردات الدراسة (الدراسة الميدانية) والتي يمكن الحصول عليها عن طريق الاستبانات التي تم توزيعها على العاملين في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور. ولمدراء العاملين برئاسة المصارف ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول الى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

(9-1-1) حدود الدراسة:

الحدود المكانية: 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.

الحدود البشرية: تم اجراء الدراسة على كل من: (المدراء العاملين (برئاسة فروع المصارف) -مدراء الفروع- المراقبون-الموظفون) بفروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.

الحدود الزمانية: تمثلها حدود العام 2016.

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الموارد البشرية بفروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.

(1-1-10) تنظيم الدراسة: Structure Study

ينقسم الدراسة الى خمسة فصول يحتوي الفصل الاول على الإطار العام للدراسة إذا يتناول خطة الدراسة حيث تم تحديد المشكلة وصياغة الفروض وتحديد منهج الدراسة وكذلك مجتمع وعينة الدراسة كما تمت الاشارة للمصادر والمعلومات وتحديد حدود الدراسة الزمانية والمكانية وتمت الإشارة لنموذج الدراسة - كما تم استعراض بعض الدراسات السابقة واهم النتائج التي توصلت اليها بالإضافة لبيان الفجوة التي لم تغطيها الدراسات السابقة وسعى الدارسة لتغطيتها. اما الفصل الثاني فتناول الإطار النظري للدراسة حول التخطيط والادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. فيما تناول الفصل الثالث أداء الموارد البشرية اما الفصل الرابع الدراسة الميدانية فتناول التعريف بالمصارف العاملة بولاية شمال دارفور، واسلوب ومنهجية الدراسة وعرض تحليل بيانات الدراسة الميدانية والمعالجة الاحصائية للبيانات في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور بالإضافة الى اختبار فرضيات الدراسة واما الفصل الخامس فتناول مناقشة النتائج والتوصيات.

(1-1-11) تعريف متغيرات الدراسة:

الجدول (1-1-2) تعريف متغيرات الدراسة

المتغيرات	التعريف القياسي	التعريف الاجرائي
التخطيط الاستراتيجي	" عبارة عن مجموعة من العمليات تبدأ برسم الصورة التي تريد المؤسسة ان تكون عليها في المستقبل ثم تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تساعد على تحقيق هذه ومن ثم تحديد الوسائل والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف بعد دراسة معطيات وتحديات البيئة الداخلية والخارجية (محمد،2009،ص10)	يقصد به الرؤية والرسالة والاهداف التي تضعها المصرف وتحليل البيئة الداخلية والخارجية ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقييم الاستراتيجية.
الموارد البشرية	يعرف أداء الموارد البشرية وفقاً لمفهوم الكفاءة بيبين انه أداء داخلي متمثل في مقدار الموارد البشرية المستخدمة لانتاج وحدة واحدة من المخرجات، اما تعريفه وفق للفعالية انه يوضح أداء خارجي متمثل في المخرجات او الأهداف التي يسعى النظام تحقيقه. (توفيق،2002،ص3)	يقصد بأداء الموارد البشرية الكفاءة والفعالية وابداع الموارد البشرية لتحقيق اهداف المصرف.
الرؤية	(تبين الرؤية الى اين تتجه المؤسسة، وما هي الهيئة التي ستكون عليها مؤسسة الاعمال مستقبلا، فهي بذلك توفر الارشاد بشأن الأساس الذي يجب المحافظة عليه، وتصور المستقبل الذي ينبغي حث خطى الاعمال اتجاهاً). (صبحي،2009،ص74).	هي وصف مستقبل المصرف وماذا يريد ان يكون بعد فترة زمنية محددة وهذه الرؤية يجب ان تكون واضحة لجميع افراد المصرف، وكذلك تتسق مع ثقافة وقيم المصرف.
الرسالة	الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها واسواقها، ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها. (منصور،2007،ص25).	يقصد بالرسالة غرض المصرف او السبب من وجوده

الاهداف	<p>"النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم وتعبر عن نية لدي المخطط، للانتقال من الموقف الحالي الى الموقف المستهدف، الذي يزيد نوعيا من حيث القدرة على الإنجاز عن الموقف الحالي. (القظامين،2002،ص،65).</p>	<p>يقصد بالهدف هو نهاية مستقبلية تسعى المصرف لبلوغها بهدف تحقيق رسالة ورؤية المنظمة.</p>
البيئة الداخلية	<p>" تلك القوى الداخلية التي تعمل داخل المنظمة نفسها، التي يمكن السيطرة عليها بنسبة عالية، وتشمل مجلس الإدارة، والعاملين وثقافة المنظمة، الأطر الإدارية، والهيكل التنظيمية، وبشكل عام الموارد المادية، والبشرية، والتنظيمية والتكنولوجية. (صلاح الدين،2013،ص707).</p>	<p>يقصد بالبيئة الداخلية هي العوامل والخصائص الداخلية للمنظمة التي يعمل بها الموظف مثل الانظمة واجراءات العمل والعلاقات السائد في بيئة العمل والمكونات المادية المتوفرة لدي مصارف الدراسة.</p>
البيئة الخارجية	<p>"بأنها عدد من العوامل التي تكون الفرص والتحديات للمنظمة وهذهالعوامل تتمثل في العوامل الاجتماعية والثقافية والعوامل الاقتصادية العوامل السكانية والديمغرافية وعوامل التقنية والتأثيرات العالمية والسياسية والقانونية". (HiH and others,2007,p3)</p>	<p>يقصد بالبيئة الخارجية القوى الاجتماعية والسياسية الاقتصادية، والتكنولوجيا التي تؤثر في المنظمة في حين لا تؤثر المنظمة عليها.</p>
تنفيذ الاستراتيجية	<p>إن التنفيذ " هو القيام بالإجراءات اللازمة لتحقيق الغايات والاهداف والاستراتيجيات، وهذا يقتضي تخطيط الاعمال والاجراءات، ومساهمة القيادة العليا، والالتزام بالخطة واستقطاب الموارد (من الافراد والوقت والاموال) والمساهمة من كل منظمة الاعمال". (الأمين،2001، ص،6)</p>	<p>يقصد بتنفيذ الاستراتيجية انها العملية التي يقوم بتحويل الاستراتيجية من موضوعها النظري الى واقعها العملي وذلك بتحويلها الى اجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط، وتخصيص الموارد البشرية والمادية ونظم الافراد والحوافز ونظم المعلومات الادارية والقيادة.</p>
تقييم الاستراتيجية	<p>"يمثل تقييم الاستراتيجية المرحلة الاخيرة من مراحل التخطيط الاستراتيجي، وتنطوي هذه المرحلة على متابعة التقدم في الاداء اثناء تنفيذ الاستراتيجية، ومقارنة الاداء الفعلي بالأهداف والنتائج المرغوبة او المحددة سلفا، وذلك لتقييم النتائج واتخاذ الاجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر". (مخيمر،2005، ص،177)</p>	<p>يقصد بتقييم الاستراتيجية هي العملية التي بموجبها يقارن المديرون النتائج الاستراتيجية او البديل الاستراتيجي المعين الذي تم اتباعه مع مستوى التنفيذ او الاهداف الموضوعية.</p>
الكفاءة	<p>الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية وذلك بإشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل "</p>	<p>هي قدرة العامل على تحقيق النتائج المنشودة بأقل قدر ممكن من المجهود او النفقة.</p>

	(جودة، اخرون، بدون، ص،71)	
هي قدرة العامل على تحقيق الاهداف مهما كانت الامكانيات المستخدمة في ذلك، فهي تمثل العلاقة بين الاهداف المحققة والاهداف المحددة.	"هي القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول الى النتائج المرتقبة، وان الفعالية هي تحقيق اهداف المصرف وفق ما خطط لها. (بلوط،2005، ص،41)	الفعالية
يقصد به قدرة العاملين بالمصارف على انتاج افكار جديدة قابلة للتطبيق بهدف حل مشكلة او تطوير نظام قائم او اسلوب عملي.	بانه المبادأة التي يبذلها الفرد في قدراته على التخلص من السياق العادي للتفكير واتباع نمط جديد من التفكير وهو يعتبر من مصطلحات مثل الطلاقة ، الاصاله، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة وتركيز الانتباه. هي مصطلحات اساسية في مناقشة معنى الابداع. (أبو سماحة،1998، ص،190).	الابداع

المصدر: (اعداد الدارسة،2016)

(1-2) الدراسات السابقة:

نظراً لأهمية الدراسات السابقة في تحديد مسار الانطلاق نحو تحقيق الهدف من الدراسة، وتحقيق التكامل في الجهد المبذول والبناء عليه، يعرض الدراسة مجموعة من الدراسات السابقة، والبحوث القريبة من موضوع الدراسة والتجارب العملية ذات العلاقة في مجالات التخطيط الاستراتيجي، واداء الموارد البشرية، وقد وجدت الدراسة بعض من الدراسات المتعلقة بالدراسة بشكل مباشر في مجال التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية، اما في مجال التخطيط الاستراتيجي واداء الموارد البشرية فكانت الدراسات السابقة قليلة ، لذلك اختارت الدراسة دراسات قريبة للتخطيط الاستراتيجي واداء الموارد البشرية لأثرها في الدراسة والافادة منها، وازافت هذه الدراسات للدراسة الحالية فوائدها عديدة. وقد قسمت الدراسة الدراسات السابقة الى ثلاثة محاور هامة هي: -

الاول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي).

الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (اداء الموارد البشرية).

الثالث: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل والمتغير التابع معاً (التخطيط الاستراتيجي واداء الموارد البشرية). وفيما يلي عرض لهذه الدراسات وفقاً للأسبقية التاريخية للدراسات السودانية والاجنبية:

(1-2-1) الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي):

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من المواضيع التي وجدت اهتمام الكتاب والباحثين، وفيما يلي توضيح لعدد من الدراسات التي أجريت في هذا المجال: -

1/ دراسة (ابوبكر 2007): تناولت هذه الدراسة، دراسة وتحليل التخطيط الاستراتيجي وأثره على الفعالية الادارية بالتطبيق على ديوان الضرائب كدراسة حالة. وقد هدفت هذه الدراسة لتوضيح اهمية التخطيط الاستراتيجي حيث انه يزود المنظمة بالفكر الرئيسي ويساعد على تخصيص الفائض من الموارد وتوجيهه وتكامل الانشطة الادارية والتنفيذية واعداد الكوادر للإدارة العليا. تمثلت مشكلة الدراسة الرئيسية في ماهية الاسس والاجراءات السليمة المتبعة في التخطيط الاستراتيجي، والذي يؤدي بدوره الى تحسين الاداء وزيادة الفعالية الادارية المتبعة بديوان الضرائب، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد الباحث على عدد من البيانات الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع والدراسات الاولية متمثلة في الملاحظة والاستبيان.

وقد قامت الدراسة على اربعة فرضيات:

1- اتباع الخطوات العلمية المدروسة يؤدي الى زيادة فعالية التخطيط.

2- استخدام التقنيات الحديثة ضرورة لمواكبة التطورات.

3- الاهتمام بالعوامل البيئية يؤدي الى تخطيط متكامل الاوجه.

4- التخطيط الفعال يؤدي الى تحسين الاداء ومن ثم يؤدي الى زيادة الفعالية الادارية. وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها: ان التخطيط الاستراتيجي مهم في العملية الادارية اذ ان (86.67%) من افراد العينة يوافقون بشدة على ذلك، وان وضع الخطط الاستراتيجية تؤثر ايجاباً على زيادة الايرادات وان الاهتمام بالعوامل البيئية يؤدي الى تخطيط متكامل الاوجه. واوصت الدراسة بضرورة قيام ادارة منفصلة للتخطيط الاستراتيجي لديوان

الضرائب وضرورة الاهتمام بالفعالية الادارية وتطويرها من خلال التخطيط العلمي السليم، واعداد كوادر وتزويدها بالخبرات الاجنبية لمواجهة تحديات المستقبل بدور أكثر فعالية.

2/ دراسة (خيري، 2008): هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأثره على الشركات الحاصلة على الايزو، ثلاثة شركات سودانية وهي الهيئة القومية للكهرباء، شركة النيل للطائرات، الشركة العربية لإنتاج الدواجن. و الى تطوير وترقية الاداء وزيادة فعالية وكفاءة المرافق وتحديث السياسات وتنمية القدرات لمواجهة المتغيرات البيئية والتي تحدث في مجال نشاطاتهم. جاءت مشكلة الدراسة في التقصي والوقوف على الكيفية التي تتعامل بها الشركات مع التخطيط الاستراتيجي بمعنى هل تم تناوله وتطبيقه بالصورة التي تضمن تحقيق الاهداف المنشودة ام لا؟ وما هي العواقب/ النتائج المترتبة على ذلك في الحالتين. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والتاريخي، الذي يعتمد على استخدام الاساليب الاحصائية بشقيها الوصفية والتحليلية بغرض وصف وتحليل الظواهر المراد تبيانها وتمحيصها في الدراسة. وقد قامت الدراسة على عدة فروض وهي:

- 1- هنالك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وامكانية المؤسسة في تحقيق الاهداف.
- 2- هنالك علاقة ارتباطية ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي وتميز الاداء الاداري في مستوياته المختلفة.
- 3- هنالك علاقة ارتباطية ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي وزيادة وكفاءة المنتجات كماً ونوعاً.
- 4- هنالك علاقة ارتباطية ايجابية بين الشركات والمؤسسات التي تطبق التخطيط الاستراتيجي وتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي بين عاملها وخلق علاقات قوية ومتينة مبنية على الثقة مع الموردين والعملاء.
- 5- هنالك علاقة ارتباطية ايجابية بين الحصول على شهادة الايزو ومطلوباته للالتزام بالجودة الشاملة من حيث التوثيق ونظم المعلومات. وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج نذكر منها:

- 1- التخطيط الاستراتيجي في المنشأة يؤدي الى تحقيق الاهداف المنشودة.
- 2- التخطيط الاستراتيجي في المنشأة يؤدي الى تميز الاداء الاداري.
- 3- التخطيط الاستراتيجي في المنشأة يؤدي الى زيادة وكفاءة المنتجات كماً ونوعاً.
- 4- المنشأة التي تطبق التخطيط الاستراتيجي تحقق درجة عالية من الرضا الوظيفي بين عاملها وتخلق علاقات قوية ومتينة مبنية على الثقة المتبادلة مع الموردين والعملاء.
- 5- الحصول على درجة الايزو يتطلب الالتزام بالجودة الشاملة من حيث نظم العمل والتوثيق. وقد اوصت الدراسة بالآتي: -

- 1- إلزام الدولة للقطاع العام والخاص بدعم البحوث العلمية ليس فقط بمدعم بما يحتاج لها من معلومات واحصاءات، ولكن بتيسير حصولهم على المادة العلمية كل في مجال اختصاصه.
- 2- تفعيل النظام التسويقي وابعاده عن قبضة ادارة الشركات، وتغول المالكين للتسعير والمبيعات.
- 3- اتباع سياسة انتشار وكلاء الشركة العربية لإنتاج الدواجن المنتشرين في ولايات الخرطوم، الى بقية مدن السودان لكسب اسواق جديدة ونامية.

3/ دراسة (محمد، 2008): تناولت الدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الجودة الشاملة، دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل) في الفترة من 1999_2008م. هدفت الدراسة الى توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي واهميته واقسامه ونتاجه وكيفية الاستفادة منه وايضاح أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الجودة الشاملة تطبيقاً على الشركة السودانية للاتصالات المحدودة في السودان بولاية الخرطوم. جاءت مشكلة الدراسة في السعي للاستفادة من مفهوم التخطيط الاستراتيجي وفلسفة الجودة الشاملة بمحاولة الاجابة على السؤال: هل التخطيط الاستراتيجي يساعد في تبني مفهوم ادارة الجودة الشاملة الامر الذي يؤدي الى رضاء العملاء؟ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واسلوب دراسة الحالة واسلوب التحليل الاحصائي. وقامت الدراسة على عدة فروض هي:-

- 1- ليست هنالك علاقة ترابطية ارتباطية ايجابية ذات دلالة احصائية بين تطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي وتطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة.
- 2- ليست هنالك علاقة ترابطية ارتباطية ايجابية ذات دلالة احصائية بين تطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي وازدياد رضاء العملاء.
- 3- ليست هنالك علاقة ترابطية ارتباطية ايجابية ذات دلالة احصائية بين تطبيق مفاهيم ادارة الجودة الشاملة وازدياد رضاء العملاء. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج نذكر منها:
 - 1- ارتقت الشركة بخدمات الاتصال حيث كانت ولفترة من الزمن المحنكر الوحيد لهذه الخدمة مما وفر لها فرصاً مرنة خالية من المنافسة.
 - 2- ان الموظفين مهتمين بدقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وان هنالك معالجات فورية لأي انحرافات عن الخطة الاستراتيجية في الشركة، كما ان الاكثرية لديها قناعة رضا الادارة عما تم تحققه من الخطة.
 - 3- ان عملية تقديم خدمات تتصف بالجودة بدأت تخلق لها مكانا في الشركة. **قد قامت الدراسة بعدة توصيات وهي:-**

- 1- تدريب العاملين على اساليب الجودة واجتذاب المهارات في هذا المجال والاستفادة من تجارب الاخرين.
- 2- لابد من الاستمرار في تطوير قطاع الاتصالات السوداني لأهمية ذلك في تنمية قطاعات الاقتصاد الوطني المختلفة.
- 3- ادخال مادة الجودة في نظم التعليم بمستوياتها المتعددة في البلاد، وتبني الدولة تقديم خدمة اعلامية مجانية للمنظمات في المجتمع.

4/ دراسة (النسور، 2009) : تناولت الدراسة علاقة التخطيط الاستراتيجي بأداء منظمات الاعمال، دراسة الشركات المساهمة العامة الاردنية من العام 2001_2008. هدفت الدراسة الى التوعية بشكل منهجي للإدارات في المنظمات الاردنية بأساليب تحليل البيئة الخارجية والداخلية كمدخل ملائم لتطوير طرق التخطيط الاستراتيجي، ثم الانتقال الى استخدام هذه الاساليب والطرق لتعزيز وتحسين الاداء في هذه المنظمات. جاءت مشكلة الدراسة في محدودية قدرات التخطيط الاستراتيجي في الشركات الاردنية، وان هذه المحدودية تتمثل بوجود فجوة بين الفهم

النظري لدي الادارات العليا للشركات حول التخطيط الاستراتيجي وما يطبق فعلاً من ممارسات تخطيطية في هذه الشركات. استخدم الباحث الحزم الاحصائية للعلوم الانسانية (SPSS) لتحليل اجابات العينة.وقامت الدراسة على عدة فروض هي:

1- وجود علاقة ذات دلالة معنوية ايجابية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي وتحسين كفاءة الاداء في هذه الشركات المختارة للدراسة.

2- وجود تأثير لتطوير واستخدام اساليب علمية حديثة في تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية على مستوى الاداء.وتوصلت الدراسة الى النتائج الاتية:

1- ان الشركات المهمة والكبيرة تمارس التخطيط الاستراتيجي على اسس سليمة ومنهجية واضحة ورغم ما فيها من قصور في الجوانب النظرية.

2- لا توجد وحدات في الهيكل التنظيمي متخصصة في عمليات التخطيط الاستراتيجي في هذه الشركات لكي تساعد الادارة العليا (المدير العام وفريقه) بل توجد جهات تحمل مسميات مختلفة تساهم في جمع وتحليل المعلومات والبيانات.وجاءت توصية الدراسة كالاتي:

1- من الضروري ان توضع عمليات التخطيط الاستراتيجي في إطار ممارسة للمفاهيم الاستراتيجية المتكاملة (تطوير القرار الاستراتيجي، اعتماد التخطيط الرسمي، توسيع قاعدة المشاركة في الشركات الأردنية).

2- من الضروري تطوير وتدريب الكوادر الادارية المتخصصة في العملية التخطيطية.

3- من الضروري توسيع مدراك هذه الشركات حول الاداء.

5/ دراسة (خميس، 2010): تناولت الدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على الاداء الضريبي في السودان، دراسة حالة ديوان الضرائب من الفترة الزمنية 1995_2005م. هدفت الدراسة الى القاء الضوء على المشاكل والتحديات التي تواجه هذه المؤسسة نتيجة لعدم الاهتمام او العمل بنظام التخطيط الاستراتيجي مع تبيان اهمية تطبيق مفهومه في تطوير وتحديث الديوان وتجويد الاداء فيه.جاءت مشكلة الدراسة في ان الاعتماد على ايرادات البترول وعدم الاهتمام بتنمية وتطوير الايرادات الضريبية يعد من الاخطاء الجسمية، وتكمن مشكلة البحث في الاجابة على تساؤل ما طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاداء الضريبي. استخدام منهج دراسة الحالة الذي يعتبر منهجاً هاماً للبحوث الوصفية للكشف وتحليل الموضوع قيد الدراسة.ارتكزت فرضيات البحث في الاتي:

1- هنالك علاقة احصائية بين عدم الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وعدم تحقيق الاهداف العامة بالضرائب.

2- عدم الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية في الضرائب يؤدي الى عدم معرفتها بجوانب القوة والضعف.

3- عدم الاهتمام بتحليل البيئة الخارجية في الضرائب يؤدي الى عدم معرفتها للفرص والتحديات.

4- هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين عدم العمل بنظام التخطيط الاستراتيجي والاستقلال الامثل للطاقت المتاحة بالديوان.

5- هنالك علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين التخطيط الاستراتيجي والاخذ بنظام الضريبة على القيمة المضافة.وقد خلصت الدراسة الى العديد من النتائج اهمها:

1- هناك تأثير لعدم الاهتمام بالتخطيط وعدم وجود اهداف عامة على التخطيط الاستراتيجي بديوان الضرائب.
2- هنالك تأثير سلبي لعدم الاهتمام بتحليل البيئة الخارجية الذي يؤدي الى عدم المعرفة بالفرص والتهديدات على التخطيط الاستراتيجي.

3- هنالك تأثير سلبي لعدم الاستقلال الامثل للطاقت المتاحة على التخطيط الاستراتيجي بديوان الضرائب.
وجاءت التوصيات بالآتي:

1- ضرورة تبني واعتماد اسلوب التخطيط الاستراتيجي في عمل الاجهزة الادارية لأحداث تطور وتغيرات في اساليب العمل ورفع كفاءة الموارد البشرية.

2- لابد من وجود رسالة للديوان تكون واضحة ومكتوبة ومعلومة لدي العاملين، والممولين ومكونات المجتمع السوداني توضح ماهية الضريبة واهميتها واهدافها والاعراض التي تؤديها بالنسبة للمجتمع والدولة حتى تؤدي الى التقليل من معدلات التهرب الضريبي وسداد الضريبة بدون منازعات.

3- تجويد الاداء ورفع الكفاءة العملية بالقدر الذي يؤدي الى زيادة الحصيلة الإيرادية.

6/ دراسة (الدجني، 2011): تناولت هذه الدراسة دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بجودة الاداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية. هدفت الدراسة الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للجامعات الفلسطينية ومعرفة الفروق بينها، وتقديم مؤشرات اداء واضحة ومحددة للاداء الفاعل بكافة مكوناته من بين المؤشرات والمعايير الدولية التي تناسب البيئة الفلسطينية. جاءت مشكلة الدراسة في التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الاداء المؤسسي، ومدى الارتباط بين عمليات التخطيط الاستراتيجي ومكونات الاداء المؤسسي المتمثل في (الرسالة، الغايات، الاهداف، الحكم والادارة، النطاق المؤسسي والمؤسساتية والخدمات). استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحديد مشكلة الدراسة التي تمثلت في ابراز دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي. جاءت الدراسة على الفرضيات الآتية: -

1- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات مستوى الاداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية تعزي لمتغير الجامعة.

2- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات مستوى التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية تعزي لمتغير الجامعة.

3- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الاداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية. وجاءت نتائج الدراسة اهمها: -

1- توافر جودة الاداء المؤسسي في بعد الفلسفة والرسالة والاهداف بنسبة كبيرة.

2- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) من متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى جودة الاداء المؤسسي ومجالاته تعزي لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الاسلامية. توصلت الدراسة بالتوصيات اهمها:

1- وضع اليات محددة ومنهجه تضمن مشاركة اوسع لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي عند صياغة رؤية ورسالة الجامعة عند تحديثها.

2- ترتيب الاهداف حسب الاولوية التي يكون باستطاعة الجامعة تحقيقها، وتوفير الموارد المالية والمادية اللازمة لها، وذلك من خلال تقسيمها الى اهداف ضرورية تغطي من موازنة الجامعة، واهداف تطويرية ينبغي العمل على توفيرها من خلال مشاريع تمويل خارجياً.

7/ دراسة (السعيد، 2013): تناولت الدراسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الاداء المؤسسي، دراسة حالة، شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان. هدفت الدراسة الى التعرف على خصائص التخطيط الاستراتيجي في شركات تقنية المعلومات والكشف عن معايير نجاح التخطيط الاستراتيجي لدى شركات تقنية المعلومات والمؤثرة على كفاءة انتاجيتهم. جاءت مشكلة الدراسة حول الكشف عن علاقة التخطيط الاستراتيجي بارتفاع انتاجية افراد الشركة نظراً للتطور الحاصل في كل المجالات وتعقد الحياة المعاصرة. استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الاسلوب المسحي للتعبير الظاهرة المراد دراستها تعبيراً كمياً او كيفياً. جاءت فرضيات الدراسة كالاتي في تساؤلات:

- 1- ما خصائص التخطيط الاستراتيجي في شركات تقنية المعلومات؟
- 2- ما مدى مشاركة القيادات التنفيذية في شركات تقنية المعلومات في وضع الخطط الاستراتيجية في هذا المجال؟
- 3- ماهي أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي في شركات تقنية المعلومات؟
- 4- ماهي متطلبات التخطيط الاستراتيجي لدى هذه الشركات من اجل رفع فاعلية الاداء المؤسسي بها؟ توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها: -

- 1- ان أكثر الخصائص توفراً وجود رقابة وتقويم على مستوى الشركة ككل وعلى مستوى الادارات الرئيسية للتأكد من الانشطة تسير وفق التخطيط الاستراتيجي.
- 2- ان أكثر المعوقات تتمثل في المركزية الشديدة في عملية التخطيط واتخاذ القرارات. وركزت الدراسة بالتوصيات الاتية: -

- 1- تفعيل دور مشاركة القيادات التنفيذية لتحقيق من كفاءة التخطيط الاستراتيجي.
- 2- الحد من المركزية الشديدة في عملية التخطيط الاستراتيجي.

8 / دراسة (عبي، 2014): تناولت هذه الدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في اداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة. هدفت الدراسة الى معرفة اتجاهات الموظفين الاداريين في جامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الاستراتيجي في مستوى اداء جامعة بسكرة واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. تدور مشكلة الدراسة في قياس اداء الجامعة ذلك من منظور بطاقة الاداء المتوازن، بالإضافة الى كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي على اداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟ وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد في تحليل بياناتها على مقاييس الاحصاء الوصفي وتحليل التباين للانحدار وتحليل التباين الاحادي واختبار t للعينات المستقلة. وقد قامت الدراسة على الفرضيات الاتية:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده على مستوى اداء جامعة بسكرة عند مستوى الدلالة 5%.

2- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة 5%.

3- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الاداء المؤسسي تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة 5%. ولقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج نذكر منها: -

1- ان المتغيرين المستقلين (التحليل الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي) التابعين للتخطيط الاستراتيجي تؤثر على المتغير التابع والمتمثل في اداء الجامعة.

2- اوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزي لمتغير المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية. وخلصت الدراسة الى العديد من التوصيات اهمها: -على الجامعة ان تقوم بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن ان تؤثر عليها في المستقبل، ايضا يجب ان يشارك في صياغة اهداف الجامعة جميع الاطراف المسؤولة عن تحقيقها.

(1-2-2) الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع: (اداء الموارد البشرية):

1/ دراسة (تبيدي، 2010): تناولت الدراسة دراسة وتحليل أثر الادارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الاداء، دراسة حالة قطاع الاتصالات السودانية. هدفت الدراسة على التعرف على مدى تطبيق وممارسة الادارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية، والوقوف على أثر تطبيقها على كفاءة وفعالية اداء هذا القطاع. وتتمثل مشكلة الدراسة في مدى إمكانية تطبيق وممارسة الادارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية وإثر ذلك التطبيق على كفاءة وفعالية الاداء في هذا القطاع. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يقوم بوصف الظواهر والاحداث موضوع الدراسة وكذلك استخدام منهج دراسة حالة ومنهج الأسلوب المقارن وكذلك اسلوب التحليل الاحصائي وتحديداً برنامج (spss) لتحليل الاستبانة واختبار الفروض. وقد قامت الدراسة على عدة فروض:

1- لدي الادارة العليا في شركات الاتصالات السودانية معرفة والمام بمفاهيم واساليب الادارة الاستراتيجية.

2- هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين معرفة الادارة العليا بمفاهيم واساليب الادارة الاستراتيجية وتطبيق وممارسة الادارة الاستراتيجية في شركات الاتصالات السودانية.

3- هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين معرفة ادارة شركات الاتصالات السودانية بعملية التحليل البيئي وتطبيق وممارسة الاستراتيجية.

4- تساعد الموارد والإمكانات التي تتمتع بها شركات الاتصالات السودانية على تطبيق وممارسة الادارة الاستراتيجية.

5- الثقافة التنظيمية السائدة في شركات الاتصالات السودانية يؤدي على تطبيق وممارسة الادارة الاستراتيجية.

6- تساعد الهياكل التنظيمية الحالية في شركات الاتصالات السودانية يؤدي على تطبيق وممارسة الادارة الاستراتيجية.

7- ان تطبيق الادارة الاستراتيجية يؤدي الى كفاءة وفعالية الاداء في شركات الاتصالات السودانية.

8- ان تطبيق الادارة الاستراتيجية يؤدي الى تحقيق اهداف الشركات. وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها: ان تطبيق الادارة الاستراتيجية يؤدي الى كفاءة وفعالية الاداء في شركات الاتصالات، وان هذه الشركات لديها اهتمام بالتدريب عموماً، الا ان هنالك ضعف وقصور في التدريب في مجال الادارة الاستراتيجية، وجود بعض المعوقات والمحددات التي تؤثر على تطبيق وممارسة الادارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات في السودان. وتوصلت الدراسة الى عدة توصيات اهمها: -

1- الاهتمام بالتدريب والتركيز عليه في مجال الادارة الاستراتيجية، خاصة في مجال التخطيط والتحليل والرقابة. على الادارة العليا في شركات الاتصالات السودانية تطبيق الادارة الاستراتيجية في جميع العمليات والانشطة، وان تستعين بذوي الخبرة والاختصاص في مجال الادارة الاستراتيجية.

2 / دراسة (بودرهم، 2013): تناولت هذه الدراسة أثر التمكين الإداري على الابداع الإداري لدي العاملين، دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة. هدفت الدراسة الى معرفة أثر التمكين الإداري على الابداع الإداري لدي العاملين بالمركز محل الدراسة وتوضيح العلاقة بين المتغيرين. جاءت مشكلة الدراسة ان الابداع الإداري يعد عاملاً أساسياً للتجاوب مع المتغيرات الملاحقة والذي يتطلب توافر بيئة إدارية تشجيعية وتجعل منه ظاهرة متصلة متجددة، حيث ان حاجة المؤسسات للابداع الإداري حاجة ملحة تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها في المجتمع.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات والوصول الى نتائج، قامت على عدة فرضيات كالاتي: 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز الموظفين، فرص عمل) مجتمعة على الابداع الإداري لدي العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الابداع الإداري لدي العاملين تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها:

1- ان مستوى التمكين الإداري السائد بالمركز محل الدراسة جاء مرتفعاً وكان أيضاً مستوى الابداع الإداري لدي العاملين بنفس المركز بمستوى مرتفعاً، كما فسر التمكين الإداري 38% من التباين الحاصل في الابداع الإداري مما يدل على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد التمكين الإداري مجتمعة على الابداع الإداري. وجاءت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها:

1- ضرورة ان تخصص الإدارة العليا مكافآت لكل من يقدم أفكاراً تعد إبداعية وفي الوقت المناسب حتى يتسنى لهم في التغيير وتوسعى اليه.

3 / دراسة (بابكر، 2014): تناولت الدراسة الحوافز وأثرها في أداء الموارد البشرية، دراسة حالة، بنك البركة السوداني الخرطوم. هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التحفيز على أداء الموارد البشرية وفقاً للاسس والمعايير

الإدراية. جاءت مشكلة الدراسة حول الإجابة على السؤال الرئيسي: ما هو أثر التحفيز على أداء الموارد البشرية في بنك بركة السوداني؟ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة. وجاءت فرضيات الدراسة على النحو التالي: -

- 1- الحوافز تساعد على زيادة الربحية واستقرار العاملين بالبنك.
- 2- ان الحوافز المدفوعة للعاملين في بنك البركة تؤدي الى زيادة الإنتاجية.
- 3- ان التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية أدى الى رفع الإنتاجية.
- 4- الهيكل الوظيفي يحتاج الى تطوير وفق متطلبات التطور الاقتصادي.
- 5- تطوير إدارة الموارد البشرية تؤدي الى رفع كفاءة الميزة التنافسية. وقد توصل الداراس على نتائج أهمها: -
أ- لا يوجد تخطيط استراتيجي لإدارة الموارد البشرية يؤدي الى رفع كفاءة العامل الإنتاجية والإنتاج.
ب- عدم تنوع الحوافز المدفوعة للعاملين حيث انحصرت في الحوافز المادية فقط. واوصت الدراسة بالآتي: -

1- العمل على تدريب ورفع المديرين كفاءتهم المصرفية بتطبيق نظام الحوافز على العاملين.
4/ دراسة (سبرينه، 2015): تناولت هذه الدراسة أثر استراتيجية الموارد البشرية على اداء الافراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية. هدفت الدراسة الى التأكد على اهمية الموارد البشرية وضرورة التوجه الاستراتيجي في تنميتها بالجامعات باعتبارها أحد الركائز الاساسية لتحقيق التميز الذي يشكل مطلبا اساسيا للرفي بالجامعة والمجتمع. جاءت مشكلة الدراسة في ابراز العلاقة وتحديد الاثر الذي ترسمه اداء الموارد البشرية في الجامعات في ظل الاستراتيجيات والتوجهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية بالجامعة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم منهج دراسة

للأساتذة والموظفين والإداريين بالجامعات. وقد قامت الدراسة على الفرضيات الآتية: -

- 2- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة، 0.05 بين الاستراتيجية التدريبية واداء الموارد البشرية في ظل الجامعات محل الدراسة.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة، 0.05 بين استراتيجية التعليم التنظيمي واداء الموارد البشرية في الجامعات.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة، 0.05 بين الاستراتيجية التطويرية واداء الموارد البشرية في الجامعات. وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- 1- اكدت الدراسة ان كل من التدريب، التعليم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والابداع تمثل استراتيجيات هامة تتبناها الجامعة في تنمية مواردها البشرية من اساتذة وموظفين واداريين.
- 2- كدت الدراسة ان كل من التدريب، التعليم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والابداع في تنمية وتجديد العنصر البشري في الجامعات محل الدراسة ودورها في رفع مستويات الاداء الا ان هنالك بعض القصور في ممارسة هذه الاستراتيجية والتي قفلت نوعا من فعاليتها. وجاءت توصيات الدراسة بالآتي: -

1- ضرورة الاهتمام بموضوعية تقييم اداء الموظفين، لأنه السبيل الوحيد لتحديد فجوة الاداء والكشف عن الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم.

2- ضرورة وعي الجامعة بأهمية التنوع الواسع في الادارات (تحفيز مادي ومعنوي) بهدف مساعدة الموظفين على اظهار قدراتهم والرفع من مؤهلاتهم.

(1-2-3) الدراسات التي تناولت المتغير المستقل والمتغير التابع: (التخطيط الاستراتيجي واداء الموارد البشرية):

1/ دراسة (ادريس، 2010): تناولت الدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على راس المال البشري، دراسة حالة هيئة التدريس بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2004-2009.

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى اهمية العنصر البشري والتخطيط الاستراتيجي، ومعرفة دور العنصر البشري في عمليات التخطيط الاستراتيجي بصورة فعالة. جاءت مشكلة الدراسة في ان ليس هنالك اهتمام في مجال التخطيط الاستراتيجي بالعنصر البشري كراس مال في مؤسسات التعليم العالي وبإشارة خاصة لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. اتبع الدراسة المنهج الوصفي التاريخي الاستقرائي الاحصائي بتحليل اجابات المبحوثين وفق اسئلة محددة باستخدام برنامج (SPSS). ركزت فرضيات الدراسة في الفرضيات التالية:

1- هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين كفاية العنصر البشري في عمليات التخطيط الاستراتيجي.

2- ان عدم كفاءة العنصر البشري يؤثر سلباً على التخطيط الاستراتيجي السليم.

3- هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة احصائية بين تأهيل الكوادر وقدرة الجامعة في مقابلة تكلفة التأهيل داخليا وخارجياً.

4- تؤثر البيئة المحيطة بالجامعة تأثيراً مباشراً على اداء راس المال البشري المستثمر فيها.

وقد خلصت الدراسة الى العديد من النتائج اهمها:

1- اثبتت الدراسة ان اعضاء هيئة التدريس بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا تم اختيارهم وفق الاسس العلمية للاختيار بالجامعات.

2- ان استراتيجية تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة تتواءم مع متطلبات وحاجات التدريب. وجاءت التوصيات الاتية:

1- العمل على زيادة اقناع الادارة العليا على وجود خطة استراتيجية واضحة المعالم لتدريب اعضاء هيئة التدريس.

2- ان توضع استراتيجية الجامعة مع متطلبات حاجات التدريب.

2/ دراسة (أبو نصيب، يوسف 2013): تناولت الدراسة مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأثره في اداء العاملين بالمؤسسات الخدمية، دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. هدفت الدراسة الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي وكذلك معرفة العوامل المؤثرة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي. تدور مشكلة الدراسة حول كيفية استخدام اليات تطبيق التخطيط الاستراتيجي والمشاكل الناجمة عن التطبيق غير السليم للتخطيط

الاستراتيجي، على الرغم من أدراك العديد من المدراء والعاملين بالمؤسسات التعليمية والادارية بأهيمه التخطيط الاستراتيجي. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد الباحث على عدد من البيانات الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع والدراسات الاولية متمثلة في الاستبيان.وقد قامت الدراسة على الفرضيات الاتية:

1- ان التطبيق السليم للتخطيط الاستراتيجي يؤدي الى تحسين اداء العاملين بجامعة السودان.

2- ان تطبيق اليات التخطيط الاستراتيجي يؤدي الى زيادة رضا العاملين بالمؤسسة في المدى الطويل.
وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها:

1- ان العاملين بالجامعة لديهم وعي وأدراك بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي.

2- عدم وجود ربط بين الخطة الاستراتيجية واحتياجات العاملين.

3- الجامعة لا تشرك العاملين في اعداد الخطة الاستراتيجية فضلاً عن التدريب غير الفعال.واوصت الدراسة بالآتي: -

1- ينبغي على الجامعة ان تشرك العاملين في الخطة الاستراتيجية.

2- على الجامعة تفعيل التدريب في هذا المجال مع ضرورة ادخال البرامج الجديدة من اجل تحسين الاداء.

3/ دراسة (بوحديه ،2014) : تناولت الدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي لتحسين اداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية، دراسة حالة، المؤسسة العمومية للصحة الجوارية اريس ببائنة.هدفت الدراسة الى التعرف على ماهية اداء الموارد البشرية ومداخل تحسينه في المستشفيات العمومية الجزائرية والتطرق الى التخطيط الاستراتيجي وواقعه في المستشفيات العمومية الجزائرية، واطهار مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين اداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية اريس ببائنة.جاءت مشكلة الدراسة حول التعرف على ماهية التخطيط الاستراتيجي في المستشفيات العمومية الجزائرية واهميته ومساهمته في تحسين اداء الموارد البشرية، وهذا ما يمكن ان نلخصه في مشكلة الدراسة من خلال الاجابة على السؤال الرئيسي التالي: كيف يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين اداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية؟استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف متغيرات الدراسة، بالإضافة الى المنهج دراسة الحالة باستخدام المقابلة الشخصية.
وقد قامت الدراسة على الفرضيات الاتية: -

1- يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين اداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية.توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها: -

1- التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين اداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية من خلال التركيز على التوافق بين الوظيفة والقائم عليها الحاجة الى التدريب كخيار استراتيجي.

2- تفعيل منظومة الحوافز لدي العاملين وتطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية وتقييم اداء العاملين. وقد تم تقديم عدد من التوصيات اهمها:

1- الاهتمام بتحسين اداء الموارد البشرية.

2- تخفيف وطأة معوقات التخطيط الاستراتيجي.

4/ دراسة (خلف الله، 2015): تناولت الدراسة مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأثره على اداء الموارد البشرية لقطاع النفط، دراسة حالة شركة سودابت. هدفت الدراسة للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في شركة سودابت المحدودة، والقاء الضوء على أبرز الحلول التي من الممكن ان تسهم في تحديد الاثار الايجابية والتخفيف من الاثار السلبية لذلك الواقع. جاءت مشكلة الدراسة فيما هو أثر التخطيط الاستراتيجي على اداء العاملين وهل سيكون للتخطيط الاستراتيجي دور فعال في زيادة الانتاجية للموارد البشرية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يقوم بوصف الظواهر والاحداث موضوع الدراسة وكذلك استخدام اسلوب التحليل الاحصائي وتحديدأ برنامج (spss) لتحليل الاستبانة واختبار الفروض.

وقد قامت الدراسة على عدة فروض:

1- هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين مشاركة الادارة العليا والادارة التنفيذية في اعداد الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية في شركة سودابت.

2- هنالك علاقة ذات صلة بممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في زيادة وفعالية اداء العاملين بشركة سودابت.

3- هنالك دلالة ذات صلة احصائية بفعالية التخطيط الاستراتيجي بمدى توفر ادواته ومطلوباته ومعوقاته. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها: -

1- وجود تخطيط استراتيجي على مستوى الشركة.

2- توجد رقابة وتعاون مشترك من اجل تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

3- مرونة الشركة في التخطيط والاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية. واوصت الدراسة بالآتي: -

1- ان يتم الاهتمام بشكل أكبر بالتخطيط الاستراتيجي في شركة سودابت.

2- العمل على الحد من معوقات التخطيط الاستراتيجي وذلك باتباع دعم الشركة بالكفاءات والقيادات المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي.

3- استدرار الكفاءات الادارية المؤهلة ادارياً للعمل في قطاع النفط لدعم العمليات الادارية خاصة في مجال

التخطيط الاستراتيجي للتخفيف من انتاجية شركة سودابت.

4- الاهتمام ببرامج التدريب وتنمية العاملين في مجال التخطيط بصفة خاصة والتخطيط الاستراتيجي بصفة عامة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أجريت هذه الدراسات خلال الفترة من 2007_ 2015 (في بيئات مختلفة بعضها في بيئات عربية والبعض الآخر في بيئات اجنبية، إضافة الى ان البعض منه اجري في منظمات عامة والبعض في منظمات خاصة. انقسمت هذه الدراسات الى دراسات متعلقة بالمتغير المستقل ودراسات متعلقة بالمتغير التابع ودراسات متعلقة بالمتغير المستقل والتابع معاً، حيث اعتمدت هذه الدراسات على أسلوب الاستبانة للقياس، كما تنوعت الأساليب المنهجية ما بين المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تتناول دور التخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية لدي العاملين بالمصارف السودانية، بفروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور من حيث متغيرات وابعاد الدراسة. والجدول رقم (1-1-2) يوضح ملخص الدراسات السابقة .

جدول (1-1-3) ملخص الدراسات التي اهتمت بالتخطيط الاستراتيجي وأداء الموارد البشرية:

اسم الباحث	عنوان الدراسة	الفجوة التي تغطيها الدراسة	النتائج	سنة الدراسة
ابوبكر	التخطيط الاستراتيجي واثره على الفعالية الإدارية	تناولت هذه الدراسة التخطيط الاستراتيجي واثره على الفعالية الإدارية خاصة من جانب تخصيص الفائض من الموارد البشرية وتوجه الأنشطة الإدارية والتنفيذية واعداد الكوادر للإدارة العليا. ركزت الدراسة الحالية على التخطيط الاستراتيجي ودوره على اداء الموارد البشرية	1/التخطيط الاستراتيجي مهم في العملية الإدارية . 2/ان وضع الخطط الاستراتيجية تؤثر إيجاباً على زيادة الإيرادات . 3/الاهتمام بالعوامل البيئية يؤدي الى تخطيط متكامل الأوجه	2007
محمد	التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الجودة الشاملة	ركزت الدراسة الحالية على التخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية بالمصارف السودانية بالتطبيق على فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.	1/ارتقت الشركة بخدمات الاتصال حيث كانت ولفترة من الزمن المحتكر الوحيد لهذه الخدمة مما وفر لها فرصاً مرنة خالية من المنافسة. 2/ان الموظفين مهتمين بدقة تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وان هناك معالجات فورية لاي انحرافات عن الخطة الاستراتيجية. 3/ان عملية تقديم خدمات تتصف بالجودة بدأت تخلق لها مكاناً في الشركة.	2008
النسور	علاقة التخطيط الاستراتيجي	تناولت هذه الدراسة اثر التخطيط الاستراتيجي في تبني الجودة	1/ان الشركات المهمة والكبيرة تمارس التخطيط الاستراتيجي على أسس	2009

	<p>سليمة ومنهجية واضحة ورغم ما فيها من قصور في الجوانب النظرية.</p> <p>2/ لا توجد وحدات في الهيكل التنظيمي متخصصة في عمليات التخطيط الاستراتيجي في هذه الشركات</p> <p>لكي تساعد الإدارة العليا بل توجد جهات تحمل مسميات مختلفة تساهم في جمع وتحليل المعلومات والبيانات.</p>	<p>الشاملة الذي يؤدي الى رضا العملاء ،بينما تناولت الدراسة الحالية اثر التخطيط الاستراتيجي الذي يؤدي الى رفع كفاءة وفعالية وابداع العاملين بالمصارف</p>	<p>بأداء منظمات الاعمال</p>	
2010	<p>1- اثبتت الدراسة ان اعضاء هيئة التدريس بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا تم اختيارهم وفق الاسس العلمية للاختيار بالجامعات.</p> <p>2- ان استراتيجية تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة تتواءم مع متطلبات وحاجات التدريب.</p>	<p>ركزت الدراسة على دور العنصر البشري في عمليات التخطيط الاستراتيجي بصورة فعالة.بينما ركزت الدراسة الحالية على دور التخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية</p>	<p>اثر التخطيط الاستراتيجي على رأس المال البشري.</p>	ادريس
2010	<p>1/ان تطبيق الادارة الاستراتيجية أدى الى كفاءة وفعالية الأداء في شركات الاتصال وان هذه الشركات لديها اهتمام بالتدريب، الا ان هناك ضعف وقصور في التدريب في مجال الادارة الاستراتيجية</p>	<p>ركزت الدراسة على الكفاءة والفعالية لقياس الأداء ، بينما جاءت الدراسة الحالية على الكفاءة والفعالية و الابداع كمقاييس للأداء.</p>	<p>اثر الادارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء</p>	تيبيدي
2010	<p>1/هناك تاثير لعدم الاهتمام بالتخطيط وعدم وجود اهداف عامة على التخطيط الاستراتيجي بديوان الضرائب.</p> <p>2/هناك تاثير سلبي لعدم الاهتمام بتحليل البنية الخارجية الذي يؤدي الى عدم المعرفة بالفرص والتهديدات على التخطيط الاستراتيجي.</p>	<p>ركزت هذه الدراسة على المشاكل والتحديات التي تواجه هذه المؤسسة نتيجة لعدم التخطيط من جوانب القوة والضعف والاعتماد بنظام القيمة المضافة للضريبة ، بينما ركزت الدراسة الحالية على الرؤية والرسالة والاهداف و</p>	<p>اثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الضريبي في السودان</p>	خميس

	3/هنالك تاثير سلبي لعدم الاستقلال الأمثل للطاقت المتاحة على التخطيط الاستراتيجي بديوان الضرائب.	الفرص والتهديدات من جانب التحليل البيئ للتخطيط الاستراتيجي وايضا تنفيذ وتقييم الاستراتيجية		
2011	1/توافر جودة الأداء المؤسسي في بعد الفلسفة والرسالة والاهداف بنسبة محددة. 2/وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى(0.05) من متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى جودة الأداء المؤسسي ومجالاته تعزي لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية.	ركزت الدراسة على دراسة الفروق بين الجامعات الفلسطينية ومدى الارتباط بين عمليات التخطيط ومكونات الأداء المؤسسي التمثل في (الرسالة -الرؤية-الأهداف -الغايات -الحكم -الادارة) بينما ركزت الدراسة الحالية على دراسة التخطيط الاستراتيجي من جانب تأثيره على أداء الموارد البشرية واستخدمت ابعاد التخطيط التمثل في : (صياغة الاستراتيجية، التحليل البيئ -تنفيذ وتقييم الاستراتيجي).	دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي	الدجني
2013	1/ان اكثر الخصائص توفرا وجود رقابة وتقويم على مستوى الشركة ككل وعلى مستوى الإدارات الرئيسية للتأكد من الانشطة تسير وفق التخطيط الاستراتيجي. 2/ان اكثر المعوقات تتمثل في المركزية الشديدة في عملية التخطيط الاستراتيجي.	تناولت الدراسة على شركات تقنية المعلومات للكشف على نجاح التخطيط الاستراتيجي المؤثره على كفاءة انتاجيتهم ، بينما استخدمت الدراسة الحالية تاثير التخطيط الاستراتيجي على الكفاءة والفعالية والابداع لقياس الاداء		السعيد
2013	1/ان مستوى التمكين الإداري السائد بالمركز محل الدراسة جاء مرتفعا وكان أيضا مستوى الابداع الإداري لدي العاملين بنفس المركز بمستوى مرتفعا، كما فسر التمكين الإداري 38% من التباين الحاصل في الابداع الإداري مما يدل على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد التمكين الإداري مجتمعة	تناولت الدراسة الابداع الإداري للعاملين عاملا أساسيا للتجاوب مع المتغيرات الملاحقة ، بينما ركزت الدراسة على ابداع العاملين في العمل لايتكار طرق جديدة في العمل داخل المصرف.	اثر التمكين الإداري على الابداع الإداري لدي العاملين	بودرهم

	على الابداع الإداري.			
2013	<p>1- ان العاملين بالجامعة لديهم وعي وأدراك بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي.</p> <p>2- عدم وجود ربط بين الخطة الاستراتيجية واحتياجات العاملين.</p> <p>3- الجامعة لا تشرك العاملين في اعداد الخطة الاستراتيجية فضلاً عن التدريب غير الفعال</p>	<p>ركزت الدراسة على التعرف على مدى معرفة العوامل المؤثرة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالجامعات، بينما ركزت الدراسة الحالية على اثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية بالمصارف.</p>	<p>اثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية</p>	<p>ابونصيب، محمد</p>
2014	<p>1- ان التحليل الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي التابعين للتخطيط الاستراتيجي تؤثر على المتغير التابع والمتمثل في أداء الجامعة.</p> <p>2- أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المبحوثين نحو مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية.</p>	<p>ركزت هذه الدراسة على اثر التخطيط الاستراتيجي في مستوى أداء الجامعة من منظور بطاقة الأداء المتوازن بينما ركزت الدراسة الحالية على اثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية بالمصارف.</p>		<p>زعيبي</p>
2014	<p>1- التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية من خلال التركيز على التوافق بين الوظيفة القائم عليها الحاجة الى التدريب كخيار استراتيجي.</p> <p>2- تفعيل منظومة الحوافز لدي العاملين وتطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية وتقييم أداء العاملين</p>	<p>ركزت الدراسة في الكيفية التي يساهم بها التخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء الموارد البشرية، بينما ركزت الدراسة الحالية على دور التخطيط الاستراتيجي في أداء الموارد البشرية.</p>	<p>التخطيط الاستراتيجي لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية</p>	<p>بوحديّة</p>
2015	<p>1- اكدت الدراسة ان كل من التدريب، التعليم التنظيمي ، التطوير والابداع تمثل استراتيجيات هامة تتبناها الجامعة في تنمية ماردّها البشرية</p>	<p>تناولت هذه الدراسة أهمية الموارد البشرية وضرورة التوجه الاستراتيجي في تنميتها بالجامعات ، بينما ركزت الدراسة الحالية على كفاءة وفعالية وابداع الموارد البشرية في المنافسة</p>	<p>اثر استراتيجية الموارد البشرية على أداء الافراد</p>	<p>سبرينه</p>

	من أساتذة وموظفين واداريين.	بين المصارف عن طريق التخطيط الاستراتيجي الفعال		
2015	1- وجود تخطيط استراتيجي على مستوى الشركة. 2- توجد رقابة وتعاون مشترك من اجل تنفيذ الخطة الاستراتيجية. مرونة الشركة في التخطيط والاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية.	ركزت هذه الدراسة على الكفاءة والفعالية لقياس الأداء بينما ركزت الدراسة الحالية على الابداع كمتغير جديد لاداء الموارد البشرية	التخطيط الاستراتيجي واثره على أداء الموارد البشرية	خلف الله

المصدر: (اعداد الدارسة، 2016)

الفصل الثاني التخطيط الاستراتيجي

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية

(1-1-2) التخطيط:

1/ مفهوم التخطيط:

التخطيط من الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة العامة والتي يقع على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض به كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا. ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة. وهناك عدة مفاهيم للتخطيط لعل أهمها المفهوم الذي طرحه المفكر الأمريكي توماس تسيلين في كتابه التخطيط ووضع البرامج الصادر عام (1979)، حيث قال انه عملية تحديد الأهداف المنشودة وتحديد الطرق للوصول إلى هذه الأهداف، وتحديد المراحل لذلك، والأساليب التي يجب إن تتبع لتحقيق هذه الأهداف. والتخطيط يتطلب تحليل نتائج ما سبق تنفيذه، واتخاذ القرار لما يجب تنفيذه في ضوء دراسة وتقدير المستقبل. (العيسي، 2008، ص، 5).

يعد التخطيط ضرورة للقيام بالأنشطة وانجازها، وضمان بلوغها الى اهدافها وذلك لان التخطيط يساعد على تحديد الاهداف والامكانات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ الاهداف، بالإضافة الى انه يساعد في التنسيق بين الاعمال والرقابة عليها. ويعتبر التخطيط أحد الوظائف الادارية المهمة، كما ان من مهام القيادات في الادارات. (النمر، 1417، ص، 94).

يعتبر التخطيط واحداً من أهم العمليات والمسؤوليات المهمة لأية إدارة تمارس عليها بشكل علمي. وهو مهم لكل من منظمات الأعمال والإدارة الحكومية مع فوارق مهمة بينهما، بل إن خطط الحكومة مهمة لمنظمات الأعمال. ويعتبر الخطة: Plan هي خطوات تفصيلية يتم وضعها بجهد عقلي لتحديد سلوك يلتزم به العاملون في المستقبل، يقتضي تحديد تسعى المنظمة لتخطيطها، ثم تحديد السلوك المطلوب من كل العاملين لتحقيق هذه الأهداف. (برنوطوي، 2007، ص، 195).

خلال سنوات الستينات والسبعينات تم أعطا اهتمام كبير بأسلوب التخطيط الشامل يدعى التخطيط الاستراتيجي (مينتزريرع 1973، جراهام وهايز 1986، ستيز 1979). يمثل التخطيط الاستراتيجي محاولة للتغلب على بعض المحددات الرئيسية للتخطيط التقليدي في المؤسسات أو على الأقل تغيير هذه المحددات ويقارن الفروقات الرئيسية بين التخطيط التنفيذي والتخطيط الاستراتيجي. (برنوطوي، مرجع سبق ذكره، ص، 196)

يعطي التخطيط الاستراتيجي معلماً عاماً للاتجاه والأنشطة العامة للمؤسسة. أما التخطيط التنفيذي فيجعل الخطة الاستراتيجية حقيقية ويجعل أهدافها قابلة للتحقيق. وبصراحة فانه ليس إحلالاً لمزيد من أساليب التخطيط التقليدي وإنما إطاراً يحدث بداخله التخطيط التنفيذي. وغالباً ما يحدث التخطيط التنفيذي في إطار زمني قصير ونادر ما

تغطي الخطط التنفيذية فترات تزيد عن الخمس سنوات. ولقد أعطى المتخصصون في مجال الإدارة العديد من التعاريف للتخطيط نذكر منها: -

جاء تعريف التخطيط:

التخطيط هو أساس التنظيم "الهيكل واللوائح توضع لتحقيق الأهداف النابعة من التخطيط". والتخطيط هو أساس التوجيه " حيث إن القيادة هي أساس التوجيه، والقيادة هي تحريك الناس نحو الأهداف"، والتخطيط هو أساس الرقابة "حيث إن الرقابة هي التأكد من إن المعايير المحددة بالأهداف تم تحقيقها فعلاً". ونلاحظ إن جميعها تعتمد على الأهداف، والأهداف تتبع من التخطيط إذاً التخطيط هو الاساس فهذا مبدأ سيادة التخطيط. (السويداني، الدولوني، 2014، ص، 205).

كما تم تعريفه: "بانه عملية تحديد ماذا نعمل وكيف نعمل ذلك. ويحدث عملية التخطيط عند مستويات مختلفة من اتخاذ القرارات اليومية بواسطة الأفراد والأسر الى اتخاذ قرارات معقدة بواسطة رجال الأعمال والحكومات" (Todd lit man planning principles ,2013,p25).

وهناك الكثير من قاموا بتعريف التخطيط عرف البعض على انه "الطريق المرسوم مسبقاً والذي سيسلكه المسؤولون عند اتخاذهم للقرارات وتنفيذهم للعمل". (الطروانة، 2011، ص، 44).

كما عرف التخطيط بانه " تحديد منسق لما سيتم عمله، وتحديد لخطة سير العمل في المستقبل، والذي يضم مجموعة منسجمة ومتناسقة بين العمليات بغرض تحقيق اهداف معينة". (رشوان، 2010، ص، 7).

و"هو الاعداد المقدم لما يجب عمله عن طريق التفكير العلمي السليم المهم والهادف وهناك تخطيط استراتيجي، شامل، عمليات، قطاعي، تنموي، وغير ذلك". (جوهر، 2014، ص، 157).

وعرف التخطيط عند رجل الادارة بانه "العمل الذهني الذي يسبق اصدار القرار او هو مرحلة التفكير والتدبير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي باتخاذ قرارات حول تنفيذ العمل". (فهيمي، 2008، ص، 21).

وايضاً عرف التخطيط بانه " التقرير المقدم بما يجب عمله، وكيف يمكن عمله، ومن الذي يقوم بالعمل، فهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب في الوصول اليه". (الشرقاوي، 2002، ص، 169).

2/ أهداف التخطيط:

ساد في عصرنا الحالي تناقض في تنسيق القيم المتعلقة بالنشاط الاقتصادي. فلقد أثر هذا التناقض على عملية التنمية، والتخطيط بتخلخلها. وعاقها عن حل الازمات الاقتصادية والاجتماعية. ويمكن تشخيص هذا التناقض القيمي في الاتي: (رشوان، مرجع سبق ذكره، ص، 85).

1- الكسب السريع، في مقابل (العمل المنتج) والاستهلاك في مقابل (الادخار) والاستثمار، والنمطية الملكية الخاصة، في مقابل (المصلحة القومية) والوطنية و(الوقتية) او سياسة اللحظة الراهنة في مقابل (التخطيط). وبصفة عامة يمكن ان تحدد أهداف التخطيط في الآتي: (محمد، 2008، ص، 31).

أ/ تحسين الإنتاج والخدمات في شتى القطاعات والأنشطة من حيث الكم والنوع، من اجل رفع المستوي المعيشي للسكان.

ب/ أيجاد نوع من التوازن بين مستويات التقدم الاقتصادي والاجتماعي بين أقاليم وجهات الدولة المختلفة وخاصة بين المناطق الحضرية والمناطق الريفية، وبين القطاعات الزراعية والأقاليم الصناعية بكل مستوياتها، وبمعني آخر بين النطاق المتخلفة والمتطورة.

ج/ توزيع المشروعات المختلفة على أقاليم الدولة المتعددة او قطاعات الإنتاج بما يتفق وظروف كل إقليم او قطاع وأماناته وحاجاته.

د/ إيجاد نوع من التوازن بين كمية الإنتاج ونوعية ومستوى الخدمات من ناحية وبين حجم الاستهلاك والزيادة السكانية وارتفاع مستوى المعيشة من ناحية أخرى.

و/ العمل على سن التشريعات والأنظمة المساعدة على تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

هـ/ أحداث تغيير هيكلية ووظيفية في البناء الاجتماعي، وتحسين مستوى الخدمات التي تقدم لبعض الفئات في المجتمع، مثل التامين الصحي، والمعوقين، ورعاية الأسرة والطفولة.

3/ خصائص التخطيط الجيد الناجح:

يجب توفر أركان وشروط هامة في التخطيط لكي يكون ناجحاً وفعالاً لتحقيق الأهداف المرجوة منه، ويمكن إجمالها هذه الأركان والشروط فيما يلي: (غلام واخرون، 2005، ص، 89-91).

- 1- إن يكون للخطة هدف نهائي وواضح ومحدد.
- 2- إن تتميز الخطة بالبساطة والوضوح والبعد عن التعقيد.
- 3- إن تتضمن الخطة تعريفاً واضحاً لكل الأجهزة الإدارية المسؤولة عن تنفيذ الخطة وكل تفاصيلها وجزئياتها.
- 4- واقعية الخطة وملائمتها للزمان والمكان والظروف التي تنفذ فيها والمشكلة التي تعالجها.
- 5- الدقة في بيانات الخطة وحساباتها، إذا محصلة هذه كلها يعتمد عليها تحديد الأهداف ورسم طرق التنفيذ على ضوء الإمكانيات المتوفرة والمتاحة فان صحت هذه البيانات وصدقت حققت الخطة أهدافها وان بعدت عن الحقيقة بعدت الخطة عن تحقيق أهدافها.
- 6- احتساب الفعل ورد الفعل وأثره ضمن إطار الخطة سواء بالنسبة للعاملين أو الأجهزة الإدارية الأخرى ذات العلاقة بالموقف أو المشكلة أو رد الفعل من جانب المنافسين للمنظمة أو المؤسسة أو من جانب المستهلكين أو المتعاملين مع المنظمة أو المؤسسة.
- 7- ضرورة مرونة الخطة لتتمكن من مواجهة ما قد يثار أو يظهر من صعوبات أو مشاكل لم تكن في الحسبان عند وضع الخطة أو في تصور المخطط منذ البداية.
- 8- إن يتم بناء الخطة من أسفل إلى أعلى، بمعنى إن يبدأ المخطط في وضع الأعلى ثم تجمع في خطة واحدة وشامله. فقد يكون البناء على عكس ذلك عندما تبدأ الخطة من أعلى إلى أسفل، فتضعها المستويات الإدارية العليا، ثم تتجزأ إلى مستويات فرعية توجه إلى تلك المستويات، مثل هذا الوضع يجعل الخطة أمراً مفروضاً من المستويات والإدارة العليا على المستويات والإدارة الدنيا، ودون الأخذ في الاعتبار بوجهة نظر تلك المستويات الإدارية وراءهم في التنفيذ وهم المستوى المناط بهم عملية التنفيذ، وغالباً ما يكونوا أكثر خبرة بمشاكل التطبيق والتنفيذ من غيرهم.

9- إشراك كافة المشرفين على تنفيذ الخطة في حياة ورسم تفضيلاتها ومقوماتها، إذا أنهم أدري الناس بما قد يعترض سياسة وأساليب تنفيذ الخطة من صعوبات ومشاكل عند التطبيق.

10- شرح الخطة والإعلان عنها بوضوح لكل ما يعنيه تنفيذها مع توجيههم نحو أحسن الأساليب واكتفاءها لتحقيق المعلنة.

11- متابعة الخطة أثناء مراحل التنفيذ للاطمئنان على سير الإدارة والعمل بالجزئيات فيها لمعالجة أي انحراف أو مشكله تظهر أولاً بأول حتى لا تفوق المراحل التالية في العملية.

12- ربط الخطط بالزمن والوقت في كل جزئيه من جزئياتها أو فيما يتصل بأجزاء الخطة أثره وفاعليته وخصوصياته التي تميز بها عن غيره من عوامل الإنتاج الأخرى البشرية المحددة، ويجب مراعاة ذلك بعناية ودراسة أثر الحوافز في سياسة الانجازات وتحقيق الأهداف.

4/ أنواع التخطيط:

يأخذ التخطيط إشكالاً مختلفة وذلك حسب معايير مختلفة أو متعددة ويمكن القول إن هناك أنواع من التخطيط يمارسها مديرو المؤسسات وخبراء العصر الحديث، من أجل النهوض بمؤسساتهم الي أهدافها المرغوبة. ونبتاول فيما يلي أنواع التخطيط: -

أ- **التخطيط حسب الوظيفة:** ويتضمن تخطيط الإنتاج، المالي، القوى العاملة.

ب- **التخطيط حسب الفترة الزمنية:** ويتضمن التخطيط للأجل القصير والأجل الطويل.

ج- **التخطيط حسب مجالات الاستعمال:** ويشتمل الخطط عديدة الاستعمال وتتضمن الأهداف والسياسات والإجراءات والطرق والقوانين. ثم الخطط فريدة الاستعمال وتتضمن البرامج والمشاريع والميزانيات. فيما يلي نتناول كل نوع من أنواع التخطيط بالدراسة والتحليل:

أ/ **التخطيط حسب الوظيفة:** ينقسم التخطيط حسب الوظيفة الي: (مطرف، 2012، ص، 12).

1- **تخطيط الإنتاج:** يعمل هذا النوع من التخطيط على كيفية تدفق المواد الخام والعنصر البشري في العملية الإنتاجية، وذلك بمراقبة وضبط الإنتاج، ويعتقد الكثيرون إن فريدريك تايلور هو أول من وضع الفكرة الأساسية لهذه العملية الإدارية عندما تكلم عن وظائف المقدمين في الصناعة. فقد قال تايلور انه من الممكن ان يكون هناك عدد من الاختصاصيين (وربما يبلغ عددهم ثمانية) في أوجه الإدارة المختلفة يعملون جميعهم تحت إشراف مقدم واحد أو إن يواجهوا تعليماتهم الي موظف واحد لكل منهم اختصاصه.

2- **التخطيط المالي:** وقد أصبح هذا النوع من التخطيط هاماً بسبب المشاكل المالية المتعددة والخاصة في المنشآت التجارية والصناعية والمؤسسات الكبيرة، ويتميز هذا التخطيط بأنه يهدف الي التأكد من سلامة المشروعات المالية، وذلك بتوفر رأس المال العامل ورأس المال الاحتياطي، الضروري لمواجهة ظروف المستقبل المختلفة كالنكبات الاقتصادية أو التوسع المفاجئ بسبب زيادة الطلب، ويأخذ التخطيط المالي بعين الاعتبار المصادر المختلفة، للأموال أو من القروض أو بيع سندات أو أسهم جديدة، ومما لا شك فيه إن التخطيط المالي يرتبط بصورة وثيقة بأحوال وظروف المؤسسة في المستقبل.

3- تخطيط القوى العاملة: يعني هذا التخطيط بتوفير الأيدي العاملة الضرورية للقيام بالعمل في فترة زمنية معينة وذلك لضمان سير أعمال المؤسسة، ويتضمن التخطيط العمالي تدريب الأفراد وإعدادهم حتى يقوموا بالعمل على أحسن وجه، ومما لا شك فيه إن جميع المؤسسات في العصر الحديث أصبحت تحتاج الي العديد من المهارات والقدرات والكفاءات التي يصعب على الفرد الإلمام بها دون تدريب او إعداد، ولا يقتصر التخطيط على تدريب الفرد عدة مرات بسبب التطور التكنولوجي السريع والتغيير المتسارع للأوضاع الذي تشهده المؤسسات الحديثة، لهذا تقوم التخطيط العمالي باستقطاب واختيار وتعيين وتدريب، أفضل العناصر حتي يتسنى للمؤسسة ملء وظائفها بالأفراد الأكفاء لكل جوانب العمل.

ب/ التخطيط حسب الفترة الزمنية: ويشير ذلك الي الإطار الزمني للخطة، ووفقاً لهذا البُعد توجد الخطط التالية:(الصاب، واخرون، 2005، ص، 64).

1- الخطة طويلة الأجل: تتفق معظم آراء المتخصصين بان المدة الزمنية للتخطيط طويل الأجل تغطي عادة من 3_10 سنوات ويحدد في الخطة طويلة الأجل فلسفة المنشأة والأهداف التي تسعى لتحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف، وتعتبر الخطة بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة على الإجابة على كثير من التساؤلات والوصول الي قرارات مناسبة للعديد من الجوانب. مثل الموارد والاستثمارات اللازمة ومصادر التمويل، التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، والخدمات التي تقدم.

2- الخطة متوسطة الأجل: ومدة التخطيط هنا قد تبدأ من سنة الي اقل من ثلاث سنوات وثم وضعها لأوجه النشاط الرئيسية في المنشأة كالإنتاج والخدمات والبحوث والأفراد والسياسات والاستراتيجيات التي تسبق وضعها في الخطة طويلة الأجل. ثم وضع هذه الخطط على مستوى الإدارة الوسطى، ومجال الخطط متوسطة الأجل يكون محدداً بمجال وظيفي معين منه الاهتمام بالتفاصيل، وتتميز هذه الخطط بالثبات نسبياً مع الخطة طويلة الأجل.

3- الخطة قصيرة الأجل: يتم التخطيط قصير الأجل على مستوى الإدارة الدنيا من الهيكل التنظيمي وفيه يتحدد الجدول اليومي او الأسبوعي او الشهري للعمل وكيفية أدائه ومن يؤديه ذلك على ضوء الأهداف المحددة للخطة طويلة الأجل، وهو بمعنى اشمل، تفصيل أكثر للخطط متوسطة الأجل.

ج-التخطيط حسب مجالات الاستعمال:

يقسم التخطيط حسب المجال الذي يعمل فيه الخطة او حسب الأفق الإداري المهم لتلك الخطة الي نوعين: (مطرف، مرجع سبق ذكره، ص، 14).

1- يطلق على النوع الأول: الخطط العديدة الاستعمال الي الخطط المتكررة او المستمرة وتضمن وضع الأهداف والسياسات والإجراءات والطرق والقواعد.

2- اما النوع الثاني: ويسمى التخطيط العديد الاستعمال او الاستعمال الواحد وينتج عنه البرامج والمشاريع والميزانيات.

(2-1-2) الادارة الاستراتيجية:

1/ مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

استخدمت الاستراتيجية الاستخدام الأول في المجالات العسكرية وفنون الحرب من ثم انتقلت بعد تطور المجتمعات الي إن تستخدم في مجالات متعددة ومنها إدارة الأعمال.

إن تطبيق الاستراتيجية في ميدان الأعمال ظهر بصورة واضحة في سنة 1951م عندما أشار NEWMAN الي طبيعة وأهمية الاستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي، وتعود جذور مصطلح الاستراتيجية الي الأصل الإغريقي، STRATEGOUS والتي تعني (فن الحرب). نشأ وتطور ودخل في مجال الأعمال وهو يشير دائما الي تصور المنظمة لمركزها في المستقبل ويوضح طبيعة واتجاه المنظمة وأهدافها الأساسية، وسبق مفهوم الاستراتيجية مفهوم الإدارة الاستراتيجية، فهي تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة البيئية الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلف. (rainer, 1995,p33) .
نقصد بالاستراتيجية في المجال العسكري (وضع القوات المسلحة في ارض المعركة من اجل التغلب على الأعداء). فالاستراتيجية هي في الأصل مفهوم عسكري.

اما الاستراتيجية في المجال السياسي، فهي تعني (استغلال الموارد المادية والبشرية من اجل تحقيق الأهداف القومية العليا) وفي المجال الاقتصادي فان الاستراتيجية تعني (توزيع الموارد النادرة بما يحقق الأهداف المرسومة). اما في المجال الإداري، فان الاستراتيجية تعني (عملية تحديد الأهداف والأغراض والسياسات الرئيسية والخطط لتحقيق هذه الاهداف مصاغة بطريقة تعرف بنوع العمل الذي تعمل فيه الشركة او ستعمل فيه الشركة ونوع المنشأة الحالية او الذي ستكون عليه). (العلاق، 199، ص، 124).

ان الاستراتيجية باختصار هي التي تربط البيئة الداخلية لأي شركة بينته الخارجية، والعمل على تكييف مواردها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والاستفادة منها. وإعداد الاستراتيجية هو أيضا عملية صنع قرار تتقل الرؤية طويلة الأجل الي التكتيكات اليومية للوصول الي الخطة طويلة الأجل. (السر، 2006، ص، 76).

ذكر كتاب الادارة الاستراتيجية في كتاباتهم وأدبياتهم عدة تعريفات لمفهوم الادارة الاستراتيجية يمكن عرض اهمها فيما يلي: -

" إن الإدارة الاستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة.

وتختلف الإدارة الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي. فالتخطيط الاستراتيجي ما هو الا عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية وليس الإدارة الاستراتيجية بعينها لان الإدارة الاستراتيجية تعني أيضا إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت. فالإدارة الاستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في ان معاً، في حيث ان التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما

سيحدث وتخصيص الموارد. (ياسين، 1998، ص، 191).

كذلك عرفت الإدارة الاستراتيجية على انها: " أسلوب تفكير أبداعى وابتكارى يدخل فيه عامل التخطيط والتنفيذ معاً، في سبيل تحسين نوعية وجودة المنتج، او أسلوب خدمة المستهلك. وهي الطريقة التي تخصص بها المنظمة مواردها وتنظيم جهودها الرئيسية لتخفيف أغراضها وهي صورة التوجه الي ما يجب إن تكون عليه المنظمة مستقبلاً". (هلال، 2007، ص، 45).

وجاء تعريف الإدارة الاستراتيجية: " انها صياغة، وتطبيق، وتقديم التصرفات والأعمال التي من شأنها ان تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ". وتمثل الإدارة الاستراتيجية توجهاً استراتيجياً حديثاً في إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل. (fredr.2011.p9)

وعرفت الإدارة الاستراتيجية "بانها عبارة عن مجموعة من التحليلات وقرارات وأفعال تتعلق باهتمامات المنظمات وذلك من اجل خلق ميزة تنافسية مستدامة". (Gregory.2005.p26) .

وكذلك جاء تعريف الإدارة الاستراتيجية على انها "عملية متسلسلة ومستمرة تتضمن عدة أنشطة مترابطة ومتكاملة فنجاح العملية لا يعتمد على نجاح نشاط دون الأنشطة الأخرى وانما على نجاحها جميعاً ". فالعملية هي محصلة تفاعل أنشطة صياغة وتنفيذ الاستراتيجية التي تتصل بها أنشطة تكميلية تتمثل بالتحليل والتشخيص البيئي والمتابعة والتقييم التي تعد المغذي الاساسي لعملية التطور في حركة المنظمة الاستراتيجية. (يونس، مطر، 2010، ص، 290). وكذلك عرفت الإدارة الاستراتيجية على انها: " فن وعلم وصياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات والقرارات متعددة المجالات الوظيفية والتي تمكن المنظمة من تحقيق اهدافها". (أبو الجدائل، 2008، ص، 67).

2/ مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية:

يمكن تقسيم تطور الإدارة الاستراتيجية الى اربعة مراحل هي: (ابوقحف، 2005، ص، 74).

المرحلة الاولى: هي مرحلة التخطيط الذي يعتمد على الاساس المالي: حيث يكون اهتمام المنظمة مركزاً على اعداد وتنفيذ الموازنة السنوية وتكون الاهداف المالية (الايادات والتكاليف) محددة بدقة وتسعى المنظمة جاهدة لتحقيقها في الاجل القصير ويكون التركيز ايضاً موجهاً على الأنشطة الوظيفية. وقد يكون للإدارة العليا بالمنظمة بعض الاستراتيجيات لكنها غير محددة او تم تقسيمها لا تظهر الى حيز الوجود خاصة في المنظمات الناشئة حديثاً او صغيرة الحجم.

المرحلة الثانية: هي مرحلة التخطيط الذي يستند على التنبؤ لسنوات عديدة قادمة: وفي هذه المرحلة تزداد اهمية البيئة وعوامل تأثيرها على المنظمة. الامر الذي يؤدي الى الاستخدام الامثل للموارد وتحسين اتخاذ القرارات المتعلقة بالمراكز التنافسية للمنظمة اما المعوقات التي قد تحدث تتمثل في التعارض بين الاهتمام بالأحداث المقبلة نظام المكافأة او الاجور مثلاً وغالباً ما يكون التركيز على الاداء في الاجل القصير والمتوسط بالإضافة الى مشاكل توفير البيانات اللازمة للتخطيط واحتمالات ان تكون عملية التخطيط مجرد عملية تعديل للخطة السابقة.

المرحلة الثالثة: مرحلة التخطيط الموجهة خارجياً: وتتميز هذه المرحلة بمحاولة فهم حقيقة السوق وواقعيتها وظواهره ويكون الاعتماد الاساس في التنبؤ على الاساليب الأكثر استجابة للمستهلكين والسوق وتحولاتها. وتتمثل هذه

المرحلة بداية التفكير الاستراتيجي الحقيقي واخيراً فان عدم وجود التكامل الدقيق في الجهود التخطيطية للوحدات التنظيمية المختلفة بالمنظمة يعتبر نقطة الضعف الرئيسية في هذه المرحلة.

المرحلة الرابعة: تمثل مرحلة الادارة الاستراتيجية: حيث يوجد الاندماج بين التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية في عملية واحدة ويكون التخطيط الاستراتيجي مرتبطاً بصورة مباشرة بالقرارات التشغيلية وهذا المدخل المتكامل لتخطيط والتنفيذ يتم من خلال ثلاثة عناصر هي: -

1- عمومية التفكير الاستراتيجي: حيث يكون جميع المديرين قد تعلموا كيف يفكرون بطريقة استراتيجية، ويكون الجميع (الادارة العليا والوسطى والتنفيذية) مشاركين في الادارة الاستراتيجية.

2- عملية التخطيط المكثف والعميق والمرن والخالقي وهذا يتطلب من الادارة العليا التدقيق والتثبيت في كل المعلومات المتعلقة بالعملية التخطيطية ودراسة بيئة المنظمة داخلياً وخارجياً.

3- نظام القيم المساعد/المساند ويعتبر بناء هذا النظام من مسئولية الادارة العليا نحو بعض القضايا ذات الاهمية الخاصة بالدرجة الحساسة مثل روح الفريق والمغامرة والاتصال المفتوح وحرية تبادل المعلومات في كل المستويات وخلق العمل. اذن الادارة الاستراتيجية مهمة لكل المنظمات باختلاف انواعها واحجامها ولا تقتصر على المنظمات التي تهدف الى الربح فحسب بل تتعداها المنظمات الحديثة والتطوعية لكن تكون ظاهرة وواضحة في المنظمات الكبيرة الحجم التي تتعدد وحدتها الاستراتيجية.

3/ أهداف الإدارة الاستراتيجية:

تهدف الادارة الاستراتيجية الى تحقيق التفوق على المنافسين والحد من تأثيرهم على حصة المنظمة في السوق وزيادة وبناء مركز تنافسي قوي للمنظمة، وزيادة قيمة المنظمة ومن وجهة نظر العملاء وحملات الاسهم والمجتمع ككل في سبيل ذلك تسعى الى تحقيق الاهداف الاتية:(عوض، 2003، ص6).

1- تهيئة المنظمة داخلياً بأجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والاجراءات في القواعد والانظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التفاعل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.

2- اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق ومركزها التنافسي، وزيادة رضا العملاء وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة سواء كانوا المساهمين او المجتمع كله او قطاع منه.

3- تحديد الاولويات والاهمية النسبية في وضع الاهداف طويلة الاجل والاهداف السنوية والسياسات والبرامج واجراء عمليات تخصيص الموارد حسب الاولويات.

4- زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في المنظمة واكتشاف وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث والعمل على الحد من تكرارها ومعالجتها قبل وقوعها وذلك لوجود معايير واضحة تتمثل في الاهداف الاستراتيجية.

5- ايجاد المقياس الموضوعي للحكم على كفاءة الادارة ومعرفة مدى نجاحها، في تحقيق الاهداف الموضوعية، فالإدارة التي تفشل في تحقيق اهداف المنظمة ادارة فاشلة مهما كانت حجم ما تدعيه من انجازات وتطوير داخل المنظمة.

6- الاهتمام والتركيز على السوق والبيئة الخارجية بغرض استغلال الفرص والمكاسب التي تعود على المنظمة ودرء ومقاومة التهديدات والمخاطر التي قد تعترض المنظمة. وهو المعيار الاساسي الذي يحدد مدى نجاح المنظمة.

7- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحليلها والاستفادة من نتائجها في اكتشاف المشاكل قبل وقوعها والاحذ بزمam المبادرة بدلاً من ان تكون قرارات المنظمة هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين (اي المنظمات الاخرى).

8- ايجاد نظام للإدارة الاستراتيجية يستخدم الاساليب العلمية في حل المشاكل حتى يشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي في حل المشكلات.

9- تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين لتنفيذ الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها، ويقلل من مقاومتهم للتنفيذ، ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الاداء داخل المنظمة.

10- تسهيل عملية التنسيق والاتصال داخل المنظمة وزيادة فعاليتها والعمل على منع التعارض والاحتكاك بين الادارات لوجود معايير واهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المختلفة.

4/ أهمية الإدارة الاستراتيجية:

للإدارة الاستراتيجية أهمية بالغة بالنسبة لمنظمات الأعمال الخاصة والعامة على السواء وعلى وجه الخصوص في الوقت الحاضر الذي يتميز بالتغيير المستمر والسريع في الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وذلك لما توفره لهذه المنظمات من مزايا عديدة أهمها: (الحاكم، 2003، ص، 43).

(1) أرشاد وتوجيه جميع المستويات الإدارية بأهداف المنظمة حيث انها تحدد لكل مستوى ما الذي سيتم انجازه في المستقبل.

(2) تعمل الإدارة الاستراتيجية على التعرف على التغييرات التي قد تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة ورصد ما يترتب على هذه التغييرات من الفرض والتهديدات المتوقعة وتحديد كيفية التعامل من خلال إجراء البحوث والتحليل اللازمة اي إعداد البديل الاستراتيجي الملائم لمواجهة تلك التغييرات في ضوء معرفة جوانب القوة والضعف بالمنظمة واستخدام جوانب القوة لتحقيق أقصى فائدة من الفرص المتاحة وتقليل أثر التهديدات الخارجية الى اقل درجة ممكنة.

(3) تساعد الإدارة الاستراتيجية في توفير المعايير الموضوعية اللازمة للتقييم فرص الاستثمار المتاحة لاختيار ما يناسب المنظمة في ضوء المخاطرة والارباح الكلية للمنظمة.

(4) تعمل الإدارة الاستراتيجية كأداة اولية لتوفير التنسيق بين المستويات الادارية للمنظمة ووحداتها الإدارية المختلفة سواء فيما يتعلق بتحديد الإنتاج والاختصاصات وتحقيق الموارد.

(5) تساعد الإدارة الاستراتيجية على التحكم والتأثير في المتغيرات بدلاً من رد الفعل فقط وهذا يساعد المنظمة على توجيه المنافسة وارباح العملاء لصالحها بدلاً من إن تكون مجرد مستجيب سلبي لهذه المتغيرات.

5/ المستويات المختلفة للإدارة الاستراتيجية:

هنالك عدة مستويات للإدارة الاستراتيجية نذكر منها: (قطر، 2010، ص، 34).

أ/على مستوى المنظمة: وهي عبارة عن إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى، وعن الرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه، وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعه. والأهداف الخاصة بالإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة وهي: -

1- تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها.

2- تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع.

3- تحديد المنتج والسوق.

4- تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة.

5- خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية للمنظمة.

ب/ على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية: وتهتم بأعداد الموجهات الادارية التي تتعلق بجمهور المنظمة ووضعها الحالي واتجاهات التغيير، ادوات المنافسة، وتشمل على كل رسائل حول البيئات او الاسواق الجديدة واسلوب استخدام موارد المنشأة ودراسة كيفية معالجة نقاط الضعف وهي بالتالي أي الاستراتيجية تعتبر عامل توحيد وتنظيم للأنشطة في المنشأة. (ابوصالح، 2006، ص، 65).

ج/ على المستوى الوظيفي: يشير هذا المستوى الى الاستراتيجيات التي تنتهجها الادارات الوظيفية الرئيسية داخل وحدة الاعمال او الشركة وحيدة النشاط وتحدد الاستراتيجية الوظيفية عددا من المداخل والتحركات اللازمة لمساندة استراتيجية المستوى الاعلى وهي استراتيجية وحدة الاعمال وتشمل الاستراتيجيات الوظيفية على استراتيجيات الانتاج او التصنيع، استراتيجيات الانتاج او الاستراتيجيات المالية وبقية المجالات الوظيفية مثل الموارد والامداد وكذلك البحوث والتطوير. ومن امثلة ذلك استراتيجية التكامل في مجال الانتاج، استراتيجية الترويج والاعلان في مجال التسويق، استراتيجية تقييم الاداء في مجال الموارد البشرية، استراتيجية التعاقد الخارجي في مجال المواد والامداد، استراتيجية التمويل في المجال المالي، واستراتيجية القيادة التكنولوجية (او التقنية) بابتكار منتجات جديدة من خلال البحوث والتطوير.

(2-1-3) التخطيط الاستراتيجي:

تعود جذور التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning بمفهومه الحديث وخصائصه المميزة الى منتصف الخمسينيات من القرن الماضي، وذلك عندما بدأت المنظمات الكبيرة في الدول المتقدمة بتطوير ما كان يدعى بأنظمة التخطيط بعيد المدى ومنذ ذلك الحين بدأ هذا المفهوم وبوسائله وادواته بالتطور مما ادى الى اعتماده من قبل العديد من المنظمات باختلاف احجامها، وفي العديد من دول العالم. (بني حمدان، ادريس، 2009، ص، 1).

تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي باستمرار عبر نماذج مختلفة في العقود الماضية. ويختلف هذا المفهوم أيضا حسب نوع المنظمة او الشركة التي تعمل به. ولقد أسهمت المؤسسات الأكاديمية وأدبيات الأعمال التجارية والإدارة في تناول هذا المفهوم. ورغم ذلك لا يوجد تعريف للهدف المقصود بالضبط من التخطيط الاستراتيجي.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي وما ينجم عنه من اهداف بعيدة المدى، وما يتبعها من اهداف متوسطة وقصيرة المدى وتحويلها الى برامج وسياسات وفعاليات وخطط تنفيذية حجر الاساس في حياة منظمات الاعمال، حيث تقوم المنظمات بتحليل الاوضاع السائدة محلياً وعالمياً، وتدرس الاحتياجات المتغيرة وتبعياتها على اعمال المنظمة وما يعنيه كل ذلك من فرص او تهديدات، كما تقوم المنظمة بتشخيص قدراتها وامكاناتها الداخلية، لتتعرف على مواقع القوة والضعف فيها.

لكي تضع منظمة خطة استراتيجية ينبغي ان تكون رؤيتها واضحة لما تريد تحقيقه، ولأي غرض وكيف. تبدو هذه الأسئلة بسيطة لكن في خضم البيئة المعقدة لمنظومة الأمم المتحدة حيث تتناول مختلف المنظمات او الكيانات قضايا متقاطعة، من اللازم مسبقاً تحليل ما هو متوقع بالضبط من الخطة الاستراتيجية، وماذا ستشمل، وماهي العمليات والأدوات التي ستدعمها، وكيف سيقاس ويرصد تنفيذها وانجازها فعلياً. وينبغي أيضاً اعتبارها اداة ديناميكية تمكن المنظمات من التطور أثناء تكيفها مع البيئة العالمية المتغيرة التي يتعين فيها على هذه المنظمات تقديم الخدمات المكلفة بها. (انيوما، 2012، ص،5).

التخطيط الاستراتيجي سمة مميزة للمجتمعات المتحضرة، تضع للناس غايات سامية وأهدافاً بعيدة المدى، تتمثل فيها الغايات العظمى التي تنشدها تلك المجتمعات، وتحشد طاقات المجتمع كافة للوصول اليها وترسم لها الطريق لبلوغها، وتحدد نمط تفاعلها مع عالمها وبيئتها. (مركز الدراسات الاستراتيجية، 1992، ص،1). هو الاسلوب الذي يتمكن عن طريقه المسؤولون من توجيه المنشأة بدءاً من الانتقال من مجرد العمليات الادارية اليومية ومواجهة الازمات وصولاً الى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغير في البيئة المحيطة بهم، بما يحقق في النهاية توجهاً فعالاً بصورة أفضل لمنشأتهم، بحيث يكون المنظور الجديد متوجهاً اساساً الى المستقبل مع عدم اهمال الماضي لذلك فان المخططين الاستراتيجيين يجب ان تكون لديهم مهارة النظر الى المستقبل، دون إهمال الماضي، وفي نفس الوقت إدراك الموقع الذي تقف فيه منشاتهم وبما يمكنهم في نفس الوقت تجنب اخطاء الماضي. (توفيق، 2008، ص،14).

ويهتم التخطيط الاستراتيجي بالشئون العامة للمنظمة ككل، ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الاداري الاعلى، ولكن جميع مستويات الادارة يجب ان تشارك فيها لكي تعمل، وغاية التخطيط الاستراتيجي هي: (خيري، 2012، ص،28).

1- تطوير المنظمة من حيث تالف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

2- ايجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.

3- ايجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسئوليات للمنظمة ككل.

تختلف معنى التخطيط الاستراتيجي بصورة عامة من شخص لآخر او من منظمة لأخرى، او من بلد لآخر ومن مكتبة لأخرى، وما يمكن الاعتماد عليه في التخطيط الاستراتيجي والتميز بين المؤسسة وأخرى هو تحديد هويتها عن طريق الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الخاصة بالمؤسسة، وهذه المحاور الثلاثة، تقودنا الى تحديد عناصر الخطة الاستراتيجية، وهي التعرف على الأهداف الرئيسية للمؤسسة ومن ثم التعرف على السياسات والصلاحيات

الممنوحة لها، وأخيراً وضع البرامج والآليات التي من الممكن التعامل معها بكفاءة عالية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي. (عبيد، 2008، ص، 45).

ان عملية التخطيط الاستراتيجي قد تكون عملية أكاديمية في المقام الأول ولكن تطبيقها لا ينحصر في المجالات الأكاديمية فالكثير من المنظمات والشركات والمؤسسات في دول العالم المختلفة تحتاج للتخطيط الاستراتيجي، بل ان كثيراً من التجار الذين لهم خبرة في التجارة وليس لهم قدرة (كبيرة) من المعرفة الأكاديمية يمارسون التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد دون ان يعرفوا هذا المسمى، فهم يعرفون جيداً الشريحة التي يستهدفونها ويعرفون منافسيهم وتكون قراراتهم بالغة من فهمهم لمتغيرات السوق ولأسلوبهم في المنافسة ولكن هؤلاء التجار قد لا يحقق كل الأهداف اذا كانت العملية لم تتم بشكل علمي منظم". (عبدالمطلب، 2010، ص، 3).

1/ تعريف التخطيط الاستراتيجي:

يوجد هنالك عدة تعريفات للتخطيط الاستراتيجي نذكر منها:

"التخطيط الاستراتيجي، هو عملية وضع الأهداف التنظيمية، وتقرير البرامج الشاملة للأفعال والتصرفات التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف" (حسن، 2011، ص، 137).

وتم تعريفه "يعتبر التخطيط بصفة عامة والتخطيط الاستراتيجي بصفة خاصة أحد أهم الوظائف الإدارية الأخرى. فالخطة الاستراتيجية هي الأداة التي تحدد أولويات المجتمع والتعبير عنها بالطريقة التي تضمن شمولها وتناسقها وقابليتها للتطبيق وفعاليتها في تحقيق الأهداف". (احمد، 2011، ص، 18).

يأخذ التخطيط الاستراتيجي في اعتباره المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح المستهدفة ويحدد الموارد اللازمة للتمويل.

وعرف "التخطيط الاستراتيجي هي تلك العملية الخاصة بتعريف وتحديد أهداف المنظمة في المستقبل وكذلك تجديد الاستراتيجيات والسياسات والخطط والبرامج اللازمة لتحقيق هذه الأهداف". (عبدالعليم، 2011، ص، 28). وعرفه: (dayan, 1999, p125).

" التخطيط الاستراتيجي يعني وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم لتحقيق ذلك".

وايضاً تم تعريف التخطيط الاستراتيجي:

"بانها العملية التي من خلالها تتمكن ادارة المنظمة من تحديد الاحتياجات في المستقبل ووسائل البلوغ اليها وكذلك وضع رسالة واضحة للمنظمة وتحديد الاولويات الضرورية، وهي تتضمن على اهداف عديدة وقابلة لتحقيق وذلك عبر استراتيجيات مساعدة قصيرة وبعيدة المدى" (Strategic management, 2015, p-6).

وعرف التخطيط الاستراتيجي "بانه هو النظرة السابقة التي تعطي فكرة واضحة بما يمكن اتباعه مستقبلا فهو عملية ادارية واعية تجرى في الحاضر من اجل المستقبل " (حيدر، 1999، ص، 70).

وجاء تعريفه ايضاً "انها مجموعة من القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها صياغة وتنفيذ الخطط التي تحقق اهداف المنظمة". (احمد، 2015، ص، 66).

ويعرف **الدراس التخطيط الاستراتيجي**: "عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية تقوم بموجبه قيادة المصارف بتحديد رؤية ورسالة واهداف المصرف بهدف الانتقال من الوضع الحالي الى الوضع الذي يفرضه متطلبات المنافسة.

2/ اهمية التخطيط الاستراتيجي:

ازداد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في اواخر القرن الماضي وبرزت اهميته في الكثير من المنشآت التي مارست نظام التخطيط الاستراتيجي وحقت نتائج جيدة جدا.

وقد ناقش بعض الكتاب اهمية توافر التخطيط الاستراتيجي بصورة واسعة شارحين ميزاته او خصائصه التي تجعله أكثر واقعية ومقاربة للحقيقة، وقد اوردت عابدة خطاب في اهمية توافر نظام التخطيط الاستراتيجي ما يلي: (خطاب، 1997، ص، 66).

- 1- توفير إطار ليرشد الادارة في اتخاذ القرارات.
 - 2- زيادة سيطرة الادارة على الموارد المتاحة، وترشيد تخصيصها وتعظيم العائد من استخدامها وذلك في حدود القيود المفروضة عليها.
 - 3- اصطحاب ظروف عدم التأكد بالنسبة للعوامل البيئية العامة والخاصة وذلك بالتنبؤ بها.
 - 4- تحقيق القدرة على التأثير والقيادة بالنسبة للمنتج والسوق والجانب التكنولوجي بدلا من ان تكون قرارات المنظمة بالنسبة لهذه الجوانب هي رد فعل للأحداث الجارية ومجرد الاستجابة لها.
 - 5- تحقيق التنسيق بين مختلف اوجه النشاط، وتعميق فهم المديرين عن دورهم في تحقيق هذه الاهداف والالتزام بأهداف الاستراتيجية التي تضعها الادارة.
 - 6- تحقيق الحوار المستمر عن مستقبل المنظمة بين الادارة العليا والوسطى ومستوى التشغيل وبين التنفيذ والاستشارة وبين الاقسام الوظيفية وقسم التخطيط وبين الادارة والنقابات وبين المنظمة والمتعاملين معها.
- مما سبق يتضح ان لتخطيط الاستراتيجي اهمية كبيرة، فهو يوفر للإدارة منهجاً جيداً ونظماً فعالاً في اتخاذ القرارات سواء كان انشاء او تأسيس المنشأة او بدء النشاط او اعادة هيكلة المنشأة وتقييمها. وبما ان وضع أي خطة لا بد من توافر الكثير من المعلومات فان التخطيط الاستراتيجي يحتاج الى الكثير من الجهد والعمل حتى تكون الخطة جيدة ومرنة، وكذلك تحقيق الحوار المستمر عن مستقبل المنظمة بين الادارة العليا والوسطى ومستوى التشغيل وبين التنفيذ والاستشارة وكذلك نجد ان اهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في العديد من الجوانب لان التخطيط الاستراتيجي يساهم في اعادة هيكلة المنشأة وتأهيلها ودعم مجالس الادارة بخبرات جيدة، ويساهم في جعل الهدف او من بين الاهداف هو رفع الكفاءة في الاداء. وايضاً دعم من اهمية التخطيط الاستراتيجي زيادة معدل التغيير التكنولوجي وتعقد الوظيفة الادارية مما نتج عنه زيادة التعقيد في البيئة الخارجية.

3/ اهداف التخطيط الاستراتيجي:

يهدف نظام التخطيط الاستراتيجي الى تحقيق العديد من الاهداف وفقاً لاتجاهات المنظمة وخصائص الموقف الذي تتم فيه عملية التخطيط. وفيما يلي عرض لاهم الاهداف التي يسعى التخطيط الاستراتيجي لتحقيقها:

(مطرف، مرجع سبق ذكره، ص،36).

- 1- تهيئة المنظمة داخلياً بأجراء تعديلات في الهيكل والاجراءات والقواعد والانظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة عالية.
- 2- اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وزيادة رضا العاملين معها وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة من وجودها سواء كانوا من الساهمين ام كان المجتمع كله او قطاع منه.
- 3- تحديد الاولويات والاهمية النسبية بحيث يتم وضع الاهداف طويلة الاجل والاهداف السنوية والسياسات واجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذا الاولويات.
- 4- ايجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الادارة، فالإدارة التي تفشل في زيادة قيمة المنظمة هي ادارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من انجازات وتطوير داخل المنظمة.
- 5- زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير تتمثل في الاهداف الاستراتيجية.
- 6- التركيز على البيئة الخارجية باعتبار استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هي المعيار الاساسي لنجاح المنظمات.
- 7- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكراً وبالتالي يمكنه الاخذ بزمام القيادة بدلاً من ان تكون قرارات المدير هي رد فعل معالجة اوضاع وخلل قائم.
- 8- تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين في تحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها ويقلل من مقاومتهم للتغيير ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الاداء ومنح الحوافز داخل المنظمة.
- 9- وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.
- 10- التنسيق بين مختلف القرارات وتوحيد اتجاهها.

4/ خصائص التخطيط الاستراتيجي:

يوجد عدة خصائص للتخطيط الاستراتيجي من اهم خصائص هي:

- 1- يتسم التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية منظمة لها إجراءات معروفة ويختص بتنفيذها جهاز (اجهزة) محددة في المنشآت.
- 2- يعتمد التخطيط الاستراتيجي على نتائج البحوث والدراسات في مختلف مجالات النشاط (بحوث تسويق، بحوث صناعية، دراسات الجدوى الفنية الاقتصادية، تحليل الإحصائيات).
- 3- يعتمد التخطيط الاستراتيجي على تكامل جهود مجموعات متعددة من العاملين في مختلف أجزاء المنشأة.
- 4- يتبلور التخطيط الاستراتيجي في مجموعة من الخطط والبرامج المكتوبة هل هذا هو الأسلوب الوحيد للتخطيط؟ وما الرأي في المدير الذي يعتمد على فكرة الخاصة وقدراته في التخطيط؟

5- يستند التخطيط الاستراتيجي الى نظرة مستقبلية للأمر، إذا يعتمد على تحليل النتائج المتوقعة من القرارات التي تتخذها الإدارة في وقت معين.

6- يتعامل التخطيط الاستراتيجي مع البدائل المتاحة للإدارة في المستقبل.

7- تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي الفلسفة الأساسية للإدارة وتوجهاتها الرئيسية بالنسبة لقضايا العمل الإداري المختلفة.

8- التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد خطة واحدة، بل هو هيكل من الخطط Structures يحتوي الخطط طويلة الأجل وتلك قصيرة الأجل في مختلف المجالات والمستويات. (السلمي واخرون، بدون، ص، 216).

5/ مقومات الإعداد للتخطيط الاستراتيجي:

هنالك عوامل رئيسية يجب التفكير فيها قبل البدء لوضع الاستراتيجيات وهذه العناصر تعتبر كمدخلات هامة تؤثر في فاعلية التخطيط الاستراتيجي ننكر منها: (ماهر، 2005، ص، 65).

1- لابد من وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي. ويحتوي هذا النظام على الخطوات المتبعة في التخطيط الاستراتيجي، والمناسبة للمشروع، كما تحتوي على أسلوب مشاركة المديرين في وضع الاستراتيجية، ومدى الاستعانة بخبراء خارجيين، عليك اذن ملاحظة ان هذا النظام يجب ان يكون مرن للغاية، وذلك لأنه في كل مرة يواجه المشروع تهديدا او فرصة ويريد ان يحدد استراتيجية بصددها، وعليه ان يخطط استراتيجياً، وهذا التخطيط الاستراتيجي لا يتبع في الغالب دورة التخطيط السنوي، وانما ينشأ وفقاً للظروف والاحتياج.

2- ادرس رسالة وأهداف المشروع، حيث الأهداف العامة للمشروع تحدد شكل المشروع في المستقبل، ويحدد الوضع المرغوب تحقيقه، فيجب دراستها جيدا، وذلك لأنها قد ترشد المديرين الى تلك الاستراتيجيات التي يمكن ان تساعد المشروع على تحقيق الصورة التي يود تحقيقها لنفسه.

3- ادرس سياسات المشروع، حيث ان السياسات هي مرشد للتعرف فالأصل يقول بضرورة تجانس استراتيجيات المشروع مع سياساته. فاذا كانت السياسات تنص على تقديم سلع ترضى رغبات المستهلك بصورة مستمرة، فقد تقترح الظروف التي يمر بها المشروع استراتيجية التنويع والتشكيل، وفي بعض الأحيان، وعندما تكون الظروف التي يمر بها المشروع حاد، قد يضطر الى اختيار استراتيجية متعارضة او غير متجة (جزئياً) مع السياسات الموضوعية، ويجب ان يقول انه لا ضير من هذان لان الاستراتيجية هي تحرك مرحلي مؤقت يسعى الى تحسين موقف المشروع، ومادامت الاستراتيجية سيحقق هذا النفع فلا مانع من ان نغض النظر عن مثل هذا التعارض.

4- خذ توجهات الإدارة وفلسفتها في الحسبان. ان تركيبة الإدارة العليا من المديرين من حيث أعمارهم، تعليمهم، مهاراتهم، دوافعهم، وأسلوب عملهم تؤثر بدرجة كبيرة على وضع الاستراتيجية، كما انه لا يمكن انكار دور الفن الشخصي، والابتكار الفردي للمديرين في وضع الاستراتيجية، وعليه وجب اخذ هذه الاعتبارات وهناك عناصر رئيسية للتفكير فيها قبل البدء في وضع الاستراتيجية وهذه العناصر تعتبر أساسية في تحديد كفاءة التخطيط الاستراتيجي ومن اهمها:

- 1- وجود تدعيم من قبل رئيس مجلس الإدارة لأعضاء المجلس العضو المنتدب، المديرين للقيام بالتخطيط الاستراتيجي وتقيم كامل لدور كل فرد فيه.
- 2- وجود المناخ المشجع للقيام بالتخطيط الاستراتيجي قبل توافر مديرين ذوي خبرة بالتخطيط، نظم المعلومات، والاتصال حتى تتوفر معلومات متكاملة عن البيئة الداخلية والخارجية للشركة، الى جانب توافر الاستعداد من قبل المديرين لإنفاق إضافي للتخطيط الاستراتيجي.
- 3- يحتاج التخطيط الاستراتيجي الى مشاركة كل الأطراف المؤثرة في الشركة مثل الحكومة، الموردون، العاملون، أصحاب الأسهم، والمستهلكون، وغيرهم من الأطراف المؤثرة على الشركة.
- 4- الشركة التي لا تطبق التخطيط الاستراتيجي لأول مرة يحتاج ذلك الى مناقشات، بغرض التعرف على معنى التخطيط الاستراتيجي والتدريب على خطواته، وكيفية تنفيذ مراحلها، والمناقشات التي تتم من خلال مجلس الإدارة، المديرين التنفيذيين، مدير التخطيط، الخبراء والاستشاريين، والتخطيط من الخارج للشركة.

6/ مدارس الفكر التخطيطي:

لقد تطور التفكير الاستراتيجي الذي يدعم بناء استراتيجية المنظمة في بيئة الاعمال. وفي إطار هذا التطور عرض بعض الباحثين مدارس فكرية مثلت توجهات مختلفة لصياغة الاستراتيجية، وبناء عمليات التخطيط الاستراتيجي ونلخص هذه المدارس التي مثلت كل واحدة منها عمليات في التخطيط الاستراتيجي قائمة على مرتكزات خاصة في هذه المدارس كما يلي: (بني حمدان، مرجع سبق ذكره، ص، 22).

1- **مدرسة التصميم:** تركز على عمليات منهجية ومرتبطة وذات طابع مفاهيمي تحاول ان تصوغ الخطة الاستراتيجية في ضوء تحليل الفرص والتهديدات البيئية ونقاط القوة والضعف الداخلية، ورغم ان نقطة القوة الاساسية لهذه المدرسة تتمثل في تبسيط العمليات ووضوحها، الا انها غير مرنة وتتسم بالثبات.

2- **مدرسة التخطيط:** طورت افكار هذه المدرسة متوازنة مع افكار المدرسة السابقة، وترى انه يمكن بناء خطة المنظمة من خلال نظام رسمي للتخطيط تلعب فيه إجراءات تنظيمية واجرائية معينة دوراً أساسياً، فبالإضافة الى المدراء الرئيسيين يمكن ان يلعب متخصصي التخطيط دوراً مهماً في وضع الخطط على اساس واضحة، وتتسم الخطط بالتكاملية والشمولية. ان نقطة القوة الاساسية لهذه المدرسة وجود نظام رسمي للتخطيط، لكنها تعاني من اشكالية الاجراءات البيروقراطية.

3- **المدرسة الموضوعية:** تركز هذه المدرسة على محتوى الخطط ومكوناتها من خلال تحليل شمولي لمختلف ابعاد بيئة عمل المنظمة والاهداف ذات العلاقة. ان العمليات ما هي الا عمليات تحليلية مستندة الى المعطيات المهمة في بيئة عمل المنظمة، وأصبح مسؤولي التخطيط متخصصين في التحليل والتركيب لغرض وضع المنظمة في وضع تنافسي أفضل قياساً بالمنافسين. ان نقطة القوة الرئيسية في هذه المدرسة كونها موجهة جوهرياً بقوى المنافسة والامكانات والقدرات الداخلية للمنظمة، في حين انها تصاب بإشكالية الركون الى التحليل الواسع النطاق دون التركيز على الافعال.

4- **المدرسة الريادية:** ان صياغة الاستراتيجية وعمليات التخطيط الاستراتيجي تشكل المهمة الاساسية للقائد الاعلى للمنظمة او المؤسس لها، والذي يمتلك طموحا عاليا يتجسد في رؤية تعمل المنظمة على تحقيقها، لذلك فان عمليات صياغة الخطة يجب ان تكون موجهة في إطار هذه الرؤية التي تشكل القوة الاساسية للمنظمة، وتتميز هذه المدرسة بتركيزها على القائد ورؤيته لمستقبل المنظمة، في حين ان نقطة الضعف الاساسية هي نقص النظم المتكاملة للعمل.

5- **المدرسة المعرفية:** في إطار افكار هذه المدرسة فان عمليات التخطيط الاستراتيجي ما هي الا عمليات معرفية فكرية تستند الى التأويلات والتفسيرات للمعطيات من معلومات، وتركيب هذه المعرفة بطريقة تؤدي الى خيارات ممكنة التنفيذ. ان ما يميز هذه المدرسة هي انها تراعي الازواج المختلفة للمنظمة في ضوء رؤية منهجية وعلمية لتخصيص الموارد المختلفة، في حين نقطة ضعفها الاساسية تتمثل في عدم انتظامية مثل العمليات والاجراءات والارتباطات بقدرات المتخصصين والمدراء العلمية والفكرية وتجاربهم السابقة.

6- **مدرسة التعلم:** برزت افكار هذه المدرسة من خلال التحديات العلمية الى واجهت باقي المدارس. وتستند الى الافكار الاولية للباحثين الذين يرون ان القرارات، وبالتالي عمليات التخطيط المتضمنة لها تأخذ صيغة تزايدية، بمعنى انها تصح من خلال التجربة والحالة الواقعية الراهنة، ان الحديث هنا يدور عن عمليات تطور من خلالها خطط المنظمة وفق الاعتبارات البيئية. ان نقطة القوة الاساسية في هذه المدرسة هو كون الواقع يستند الى عمليات تعلم مستمرة، ولا يبني على تنبؤات مسبقة فقط، في حين ان نقطة ضعفها تتمثل في محاولة التجربة والتصحيح، وهذا يعني عدم امتلاك رؤية توجه المنظمة للمستقبل البعيد.

7- **مدرسة القوة:** هنالك من يطلق عليها بالمدرسة السياسية. تفترض هذه المدرسة ان عمليات التخطيط ما هي الا مراحل للمساواة والصراع بين مختلف القطاعات المؤثرين، وبذلك فان تأثير هذه الاعتبارات يجب ان يكون محل اهتمام الادارة العليا للمنظمة، اخذين بنظر الاعتبار التأثير المهم للعلاقات والمساومات على هذه العمليات. ان نقطة قوة هذه المدرسة تتمثل في تركيز الفهم الجيد للعلاقة المتبادلة بين الاطراف كافة، في حين يلاحظ ان نقطة الضعف الاساسية تتمثل بعدم وجود نظام ثابت ومنهجي وكامل لتأطير هذه العلاقات.

8- **المدرسة الثقافية:** ترى هذه المدرسة ان للثقافة تأثير مهم على الاستراتيجية وعمليات التخطيط، وان هذه العمليات يجب ان تأخذ البعد الاجتماعي وتأثيره على الخيارات النهائية للمنظمة، وفي الفترات الاخيرة اعيرت اهمية خاصة لجوانب التنفيذ وانعكاساتها على الابعاد المختلفة لعملية بناء الخطط. ونقطة القوة الاساسية لهذه المدرسة تتمثل بتركيز الاهتمام على تقاسم المعتقدات والقيم من كل اعضاء التنظيم، فيما يلاحظ ان ضعفها يتمثل بعدم القدرة على جعل هذه القيم مفاهيم واضحة بعيدة عن الغموض ومهيكله في المنظمة ولمختلف العاملين فيها.

9- **المدرسة البيئية:** ان صياغة الاستراتيجية يمكن ان ينظر اليها طبقاً لهذه المدرسة بانها تلخص درجة حرية المنظمة في عمل المناورات اللازمة للتعامل مع الاحداث البيئية، وهي بهذا الإطار لا تتبعد كثيرا عن النظرية الموقفية التي ترى ضرورة ايجاد الرد المناسب للمواقف المختلفة. ان الخاصية الاساسية في هذه المدرسة تتمثل بقدرة الخيار الاستراتيجي في ايجاد حالة من المطابقة مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، هذا وان نقطة القوة

الاساسية في هذه المدرسة تتمثل بتركيزها على البيئة واعطائها اهمية كبيرة في الاستراتيجية وعمليات التخطيط الاستراتيجي، اما ضعفها الاساس يتمثل في سلبيتها وعدم اخذ الإدارة كمحرك اساسي لعمل المنظمة وليس مجرد المعطيات البيئية.

المدرسة التوليفية (التركيبية): ان الاستراتيجية وعمليات التخطيط الاستراتيجي تتمايز وتختلف لتتخذ اشكالاً مختلفة عبر الزمن، فعمليات التخطيط يمكن ان تكون منهجية مرتبة وميكانيكية في ظل بيئة مستقرة، لكنها ابداعية او ريادية تحت ظروف مرتبة ديناميكية. لذلك فان التوليف والتركيب بين مجموعة من المتغيرات ضروري للنجاح تحت مختلف الظروف والشروط هذا، وان نقطة القوة الاساسية لهذه المدرسة تتمثل في اختيار الاستراتيجية، وعمليات التخطيط الاستراتيجي الصحيحة، وفي الوقت المناسب والصحيح، لكن ضعفها الاساس يتمثل بكونها عرضية المنهج وذات طبيعة عشوائية.

7/ نماذج في التخطيط الاستراتيجي:

ان من اهم فوائد هذه النماذج مرونتها وقدرتها على التلاؤم وفقاً للبيئات المتغيرة وامكانية استخدامها بطرق متعددة ومن هذه النماذج نذكر ما يلي: (رمضان، 1994، ص، 65).

1- نموذج بورتر للقوى الخمسة (**Porettes Five Forces Model**): يعد هذا الانموذج من النماذج المتميزة في التخطيط الاستراتيجي في مجال منظمات الاعمال، واكثرها تأثيراً في التطورات اللاحقة في التخطيط الاستراتيجي. تقوم فكرته الرئيسية على ان المؤسسات تنجح او تفشل في ادارة شؤونها بتأثير خمس قوى فاعلة تشكل في مجملها استراتيجيات التنافس لمجموعة من المؤسسات التي تعمل في صناعة واحدة. فالتحدي الحقيقي امام هذه المؤسسات هو ان تختار مركزاً في الصناعة التي تعمل فيها يسمح لها باغتنام الفرص التي توفرها تلك الصناعة، ويجنبها التهديدات التي يمكن ان تفرضها عليها او التخفيف من اثارها. وهذه القوى هي: القوة النسبية للمشتري، القوة النسبية للمزودين، وتهديد الداخلين الجدد الى بيئة التنافس الحالية، والتهديد من المنتجات البديلة ومستوى التنافس بين المؤسسات القائمة. وتتحد حدة المنافسة في السوق من خلال التفاعل بين القوى الخمس مجتمعة لتحديد الازياح النهائية المحتملة والتي تقاس بالعوائد على راس المال المستثمر في الامد الطويل. كما ان قوة أي عامل من العوامل المذكورة يشكل تهديداً للمؤسسة في حين ان ضعفه يمثل فرصة يتوجب استغلالها.

لقد وضع (Porter) هذا الانموذج اساساً للأسواق والصناعات في الدول المتقدمة حيث الاقتصاديات الحرة والتي يكون فيها التدخل الحكومي محدوداً. ونظراً لأهمية هذا الانموذج ومرونته وامكانية استخداماته في مجالات مختلفة، فقد اضاف اوستن (Austin) عام 1999 تعديلاً على الانموذج كي يتماشى وبيئة الاعمال باعتبارها احدى القوى الفاعلة في الصناعة. كما اضاف جروف (Grove) عام 1996 عاملاً اخر هو قوة المتممين أي المؤسسات التي تقدم منتجات متممة لمنتجات المؤسسة. واخيراً اضاف كل من ماكملان وتامبو (Macmillan & Tampoe) عام 2000 عامليين اخرين هما جماعات الضغط (Lobby Groups)، والموضة والتقلب في الولاء للعلامة التجارية او انماط الحياة.

2- **انموذج برايسون (Bryson Model):** قام برايسون (Bryson) بتطوير انموذج لتطبيق التخطيط الاستراتيجي يتكون من تسع خطوات يرى انها تشكل بناء منطقياً يؤدي اتباعها الى مساعدة صانعي القرار في المؤسسات على مواجهة القضايا الهامة التي تواجه مؤسساتهم، ويمكن اجمال الخطوات التي يتكون منها انموذج برايسون على النحو التالي: (الرشيد، دهش، 2008، ص، 16)

1- **البدء والموافقة على استخدام التخطيط الاستراتيجي:** هنا يتم التفاوض بين متخذي القرار داخل المؤسسة وخارجها للوصول الى اجماع حول عملية التخطيط، لان التزام القيادة العليا يعتبر من الامور الضرورية لنجاح العملية. ويتم في هذه الخطوة تحديد الهدف من التخطيط، والخطوات والاجراءات العملية، ونوعية التقارير وتوقيتها، واعضاء لجنة تنسيق التخطيط ووظائفهم، وفريق التخطيط ومهامه، واللجنة المسؤولة عن توفير المصادر الضرورية.

2- **الاوامر او التعليمات الرسمية:** تتضمن هذه الخطوة دراسة وتحليل التعليمات الرسمية وغير الرسمية المفروضة على المؤسسة من الداخل والخارج مثل التشريعات والقوانين واللوائح النقابية وغيرها، ومن اجل توضيح ما هو مسموح وما هو مرفوض، مع التأكيد المستمر على العاملين بما هو مطلوب عمله وذلك لضمان الالتزام وعدم الخروج عن تلك القوانين.

3- **تحديد رسالة المؤسسة وقيمها:** هذه الخطوة تبرر وجود المؤسسة اجتماعياً وعليه لابد من اجراء تحليل شامل متكامل لكافة المعنيين (اشخاص، او جماعات، او مؤسسات). ممن لهم مطالب تتعلق بنشاط المؤسسة او مصادرها او مخرجاتها كي يتم وضع ذلك في الاعتبار عند تحديد رسالة المؤسسة. من هنا يجب النظر الى المؤسسة العامة على انها وسيلة لتحقيق غاية وليس غاية بحد ذاتها.

4- **تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة:** هنا يتم دراسة وتحليل عوامل البيئة الخارجية التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية وغيرها، وذلك من اجل تحديد الفرص والتهديدات التي يمكن ان تتعرض لها المؤسسة.

5- **تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة:** أي دراسة وتحليل الوضع الحالي للمؤسسة ويتضمن ذلك المصادر المتاحة والاستراتيجية الحالية والاداء وذلك بهدف تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف فيها.

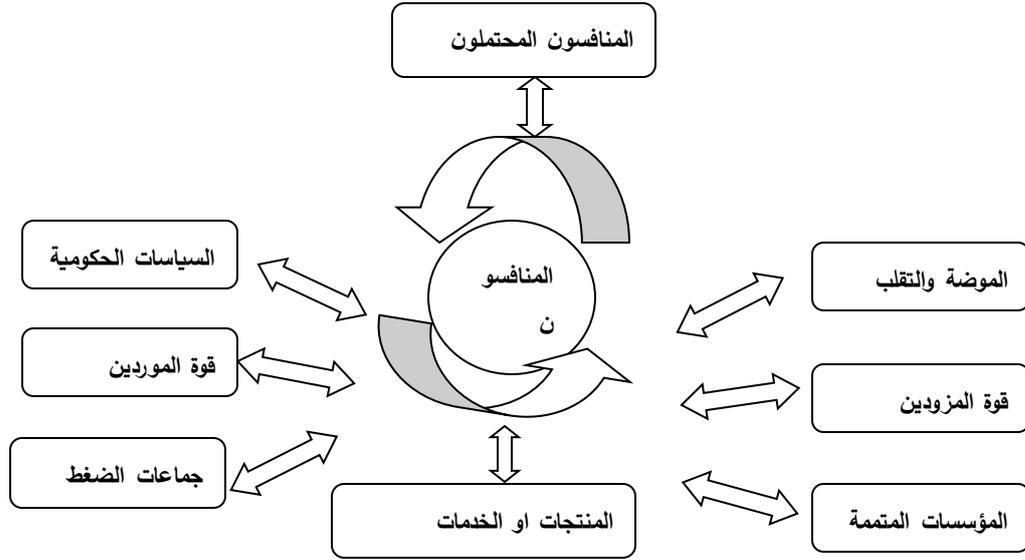
6- **تحديد القضايا الاستراتيجية:** وفقاً لنتائج الخطوات السابقة يتم تحديد القضايا الاستراتيجية الهامة التي تساهم في استمرار المؤسسة ورفاهيتها وفعاليتها، ومخرجاتها ومستوى الخدمة والادارة فيها، ومدى قدرتها على مواجهة المخاطر واستغلالها للفرص المتاحة.

7- **مراجعة الاستراتيجية وتطويرها:** يتم في هذه الخطوة مراجعة الاستراتيجيات وتطويرها للتعامل مع القضايا التي تم تحديدها في الخطوة السابقة، والاستراتيجية هنا تكون عبارة عن نموذج يتضمن الاهداف والسياسات والبرامج وانماط الاداء والقرارات والمصادر التي تحدد وضع المؤسسة.

8- **وصف الرؤية المستقبلية للمؤسسة:** في هذه الخطوة تحدد المؤسسة الصورة التي يجب ان تصبح عليها في المستقبل فيما إذا نفذت استراتيجياتها بإنقان ونجحت في تحقيق الاهداف.

9- **التنفيذ والمتابعة:** يقترح برايسون القيام بالتنفيذ والمتابعة في كل خطوة من الخطوات السابقة وعدم الانتظار الى النهاية.

الشكل (1-1-2) نموذج القوى الخمس لبورتر بصيغته النهائية



المصدر: (الرشيد، دهش، 2008، ص، 17)

المبحث الثاني: خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي

(2-2) ماهية خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي:

تحتاج المنظمات الى استراتيجياتية تقودهم الى تحقيق أهدافهم والتي تؤدي الى تحقيق الرسالة والرؤية بصورة مباشرة. والعملية الاستراتيجية تعمل على تحديد كيف تعمل خطة العمل الى بلوغ الأداء المخطط او المقصود، او يفوق اداء المنافسين، واكتشاف المحافظة على أفضلية المنافسة، وبناء واقع او موضع تنافسي في الأجل الطويل. وصياغة مثل هذه الاستراتيجية تبدأ بتحليل قدر دقيق لبيئة العمل. وهذه العملية غالباً ما يتم تحريكه بتعريف ان هناك حاجة الى تطوير الأداء وخاصة عندما يكون هنالك فجوة ما بين قمة مستويات الأنشطة والأعمال وما يرغب الإدارة ان تكون عليه تلك الأنشطة. وعادة ما يكون عملية التخطيط الاستراتيجي المنتظم في شكل خطوات متسلسلة وكل خطوة تعمل من خلالها لتقوية الخطة الاستراتيجية. وهناك خمس خطوات رئيسية في عملية التخطيط الاستراتيجي الرسمي تتمثل في: (جونز، اخرون، 2008، ص، 38).

(1-2-2) الرؤية الاستراتيجية:

1/ مفهوم الرؤية الاستراتيجية:

الرؤية الاستراتيجية هي المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول اليها، والمركز السوقي التي تنوى تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها، والرؤية لا يجب ان تتعارض مع بيان او لمهمة وهدف المؤسسة، فهي تركز على صورتها وما تريد ان تحققه، وما هو شكل المؤسسة عن تحقيق أهدافها وبالتالي تبين الرؤية الى اين تتجه المؤسسة، وماهي الهيئة التي ستكون عليها مؤسسة الاعمال مستقبلاً، فهي بذلك توفر الارشاد بشأن الأساس الذي يجب المحافظة عليه، وتصور المستقبل الذي ينبغي حث خطى الاعمال اتجاهاً. يعتبر وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، فالرؤية ليست مجرد سباق في انتقاء الالفاظ والشعارات والعبارات الجذابة ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل المؤسسة، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها المتوقعة، وتبين الرؤية الى اين تتجه المؤسسة، كما توفر الارشاد بشأن الأساس الذي يجب المحافظة عليها، وتصور المستقبل الذي ينبغي حث خطى الاعمال تجاهه. ما الرؤية؟ ولماذا نحتاج لوضع رؤية؟ يمكن النظر الى الرؤية باعتبارها صورة او وصفاً لوضع مستقبلي مأمول. ويشير اليها البعض على انها حلم. وفي سياق ديني او روحي، تحمل الرؤية معني الوحي او الالهام وعادة ما ترتبط بمواقف مستقبلية، بحيث نادراً ما تتعلق بالوضع الحالي. في سياق العمل، ان الرؤية عادة ما تأتي من جهة عليا، وهي قد ترتبط بغرض قصيرة او طويلة المدى (في معظم الاحيان تكون طويلة المدى). فاذا كنا داخل مبنى يحترق، لن نكون بحاجة لوضع رؤية والاتفاق على اهداف مدعمة للخروج من المبنى والنجاة من الحريق. لكن، إذا كنا بحاجة لتحفيز عدد كبير من الافراد على اتباع الاتجاه نفسه على مدار فترة زمنية طويلة، فسيكون من الضروري وضع رؤية واضحة تحدد ذلك. ومن امثلة الرؤية:- (برادلي، 2009، ص، 38).

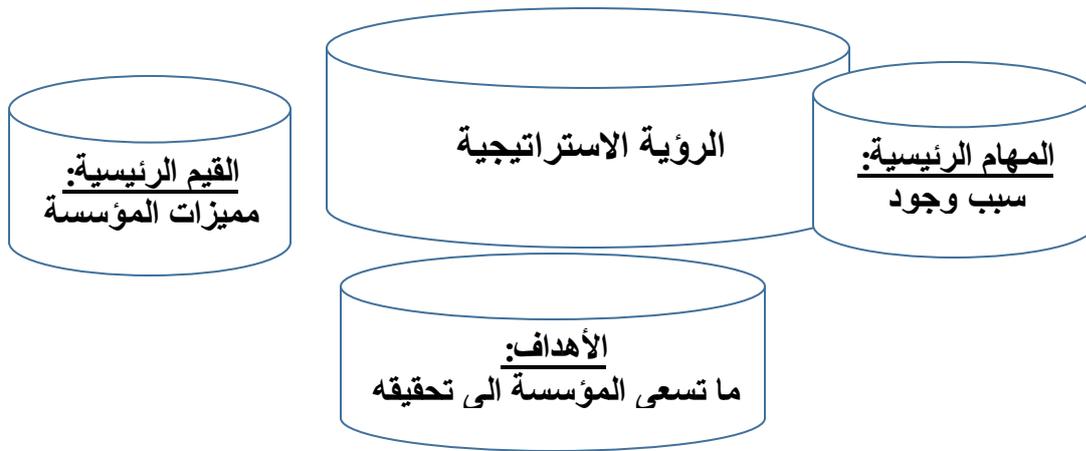
أ- الرؤية التي وضعتها امريكا في الستينات من القرن العشرين والمتمثلة في ارسال رجل الى القمر واعادته مرة اخرى في نهاية عقد الستينات.

ب- الرؤية التي وضعتها شركة (مايكروسوفت) والتي تنشد وجود جهاز كمبيوتر في كل منزل. وتعرف الرؤية الاستراتيجية بانها " طموحات المنظمة وامالها في المستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية، وهي لا تمثل مرشدا لاستراتيجيات المنظمة نظراً لعمومية التوجهات التي تحتويها الرؤية". (ابوقحف، مرجع سبق ذكره، ص،30).

والرؤية هي " الاساس العام الذي تبنى عليه الرسالة، في حين ان الرسالة تتضمن اهدافاً عاماً يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية". (عوض، مرجع سبق ذكره، ص،6).

على العموم تتكون الرؤية الاستراتيجية من ثلاثة عناصر أساسية كما يظنها الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2-1) المكونات الرئيسية للرؤية:



المصدر: (الكرخي، 2009، ص،82)

2/ خصائص الرؤية الجيدة:

من اهم خصائص الرؤية لابد ان تكون:

1- هادفة للنمو: فإذا كان وعي الإنسان قاصراً على اللحظة التي يعيشها، فإنه حتماً فتنقر للرؤية، لأن الرؤية تستشرف المستقبل وتستوجب النمو في حياة الإنسان، ولهذا يجب عليه أن يتحين فرص النمو ليعيش حياته ويزيد إمكانياته.

2- واقعية ومرنة: تقوم على أوضاع وقدرات المنظمة الحالية وكل الخيارات الاستراتيجية لتقليل حواجز وعوائق التقدم التنافسي.

3- قابلة للقياس: بحيث يمكن قياس مقدار التقدم الذي تحرزه المنظمة في سبيل تحقيق غاياتها.

4- محددة بتاريخ: فإذا كانت الرسالة ثابتة نسبياً بالمقارنة مع الغايات والأهداف فإن الرؤية ينبغي أن تكون محددة بالتحقيق خلال فترة ما، ويفضل أن تكون طويلة الأمد.

5- يجب أن تتكامل مع الرسالة وتعطي صورة واضحة عن طرق الوصول لتحقيق هذه الرسالة.

6- كما لابد وأن توضح الرؤية الاختلافات والفروق في النشاطات المختلفة للعمليات الداخلية والخارجية للمنظمة.

7- قيادة التغيير الإداري وتحويل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول. (رشوان، مرجع سبق ذكره، ص،52).

(2-2-2) الرسالة:

1/ مفهوم الرسالة:

تمثل الرسالة Mission عنصراً هاماً، وإساساً ترتكز عليه المؤسسة في تحديد غاياتها، وتعكس رسالة المؤسسة الهدف العام الذي يوجه ويرشد عملية اتخاذ القرارات على مستوى مستويات المؤسسة، كما تحدد خطوات الأعمال التي يجب على المؤسسة ان تسير فيها والمخرجات التي تتسجم وحاجة المجتمع، وايضاً محكمة بزمن محدد وتجيب على أسئلة محددة (من نحن، وماذا نريد، وبماذا نتميز). وقد تناول كتاب كثيرون مفهوم الرسالة حيث تعرف الرسالة بانها: " عبارة عن قائمة تتضمن اعلان المنظمة لأهدافها وفلسفتها وتعريف المجال الذي تعمل ويميزها عن غيرها من المنظمات سواء كان هذا المجال يتعلق بالمنتجات التي تستنتجها، وأنواع المستهلكين الذين ترغب في اشباع حاجاتهم والجانب التكنولوجي المستخدم." (جونز، مرجع سبق ذكره، ص،45).

وهي الإعلان الرسمي الذي يتعلق بما تحاول الشركة تحقيقه على المدى المتوسط والمدى الطويل (في الحياة العملية، يستخدم لفظ الرؤية والرسالة بالتبادل).

والهدف هو توفير قاعدة للتفكير الاستراتيجي. وقد حددت شركة بوينج رؤيتها لبوينج في عام 2016 كما يلي: (يعمل الناس سوياً كمنشأة عالمية لريادة الفضاء)، كما ان رسالة ميكروسوفت هي تمكين ودعم الناس من خلال برمجيات عظيمة في أي وقت، واي مكان، وفي أي وسيلة او جهاز.

هذه البيانات توضح بعض الحالات المستقبلية المرغوبة، والتي يكافح مديرو الشركة لتحقيقها. ان شركة بوينج ان تصبح (منشأة عالمية) وفي داخلها (يعمل الناس سوياً) من اجل (ريادة الفضاء).

والبيان يعد ذا اهمية، لان شركة بوينج حالياً لا ترى نفسها كمنشأة عالمية (الغالبية العظمى من اصول بوينج توجد في الولايات المتحدة). وعلى الاحرى، فهي تحاول ان تكون كذلك. وبالمثل، فان ميكروسوفت ترغب في ان تعمل برمجيات على (أي جهاز) ليس فقط الحواسيب الشخصية او اجهزة الخادم، وفي (أي وقت واي مكان). هذا البيان يركز على طموح الشركة لان تكون برمجياتها تعمل على كل اجهزة الحاسب، بما فيها وسائل العاب الفيديو، والحواسيب المحمولة، والهواتف الذكية، والمعالجات المطورة او المثبتة داخليا بقوة. وقد قادت الرؤية والتي تمت بسرعة عبر الزمن مع تطوير استخدامات جديدة للبرمجيات، جهود تنويع المنتج في ميكروسوفت بسبب ان بيان الرسالة والرؤية يساعد على وضع الإطار او المحيط الذي تصاغ داخله الاستراتيجيات.

تناول العديد من الكتاب والمختصين المعايير الأساسية للرسالة الجيدة والفعالة بالتفصيل وهي (خطاب، مرجع سبق ذكره، ص،53)

1- المرونة والتكيف، حيث يجب أن تكون الرسالة محددة بالشكل الذي يؤدي إلى التركيز بقوة على الخصائص التي تميز المنظمة عن المنظمات المنافسة لها، وعامة إلى الحد الذي يوفر للمنظمة إمكانية توسيع أنشطتها دون الحاجة إلى إعادة صياغتها.

2- الوضوح ودقة التعبير، فالرسالة الجيدة واضحة المعاني والكلمات، دقيقة في تعبيراتها، يفهمها جميع الأطراف سواء كانوا من داخل المنظمة أو خارجها، محددة العبارات وقصيرة الجمل، مما يمكنها من ارتباطها بذهن الأفراد وييسر تذكرهم لها.

3- الواقعية والموضوعية، من سمات الرسالة الفعالة أن تكون ممكنة التطبيق تراعي عناصر التحدي والمواجهة والإصرار على تحقيق أقصى الاستفادة من الإمكانيات والموارد المتاحة.

4- أن تكون طموحة ومحفزة للعمل والإبداع للعاملين داخل المؤسسة.

5- أن تعبر عن قيم وفلسفة المنظمة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية.

6- تحقق الرؤية المتكاملة وتعمق النظرة طويلة الأجل لدى أعضاء المنظمة.

7- الانسجام مع الغايات والأهداف الاستراتيجية وتحقيق التكامل بين مستويات التنظيم المختلفة.

8- القابلية للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة.

9- التوجه نحو ظروف السوق وحاجات العملاء تحقيقاً لجودة الخدمة المقدمة لهم.

2/ العوامل المؤثرة في اعداد الرسالة والرؤية الاستراتيجية: هناك عدة عوامل تحدد مضمون رسالة المنظمة ورؤيتها الاستراتيجية واهم هذه العوامل: (المغربي، 1999، ص، 37).

1- **تاريخ المنظمة:** ان كل منظمة لديها تاريخ عن انشطتها وسياساتها وانجازاتها، ولهذا فعند صياغة الرسالة والرؤية الاستراتيجية ينبغي الا يتم صياغتها بعيد عن تاريخ المنظمة وسمعتها في السوق.

2- **تفضيلات الملاك والادارة:** الادارة والملاك من العناصر المؤثرة عند صياغة الرسالة والرؤية الاستراتيجية، لان لهم اهدافهم ورؤيتهم للعمل وبالتالي ينعكس ذلك على رسالة ورؤية المنظمة.

3- **البيئة السوقية:** تعرض البيئة فرص وتهديدات يجب ان تؤخذ في الحسبان عند صياغة الرسالة والرؤية، فوجود فرص يتيح للمنظمة دخول مجال عمل جديد لذلك لا بد ان ينعكس في رسالة المنظمة ورؤيتها، كذلك بالنسبة للتهديدات، فدخول منافس قوي قد يحرم المنظمة من قطاع سوق معين، وبالتالي ينعكس ذلك على رسالة ورؤية المنظمة.

3/ مداخل تحديد الرسالة:

تتعدد المداخل التي تعتمد عليها المؤسسات في صياغة رسالتها ويتوقف ذلك على بعض المعايير والاسس، ومن بينها:

1- نوع المؤسسة كاساس لتحديد الرسالة سواء من حيث حجم المؤسسة او ملكيتها ودورها (جوهري، قانوني)،

حيث ان فهم هذه المعايير يوضح طبيعية أهدافها الاستراتيجية وتحدد في ضوء ذلك رسالتها.

2- المنافع التي تقدمها المؤسسة سواء كانت المنافع خدمية او ارشادية في الجوانب الاجتماعية والنفسية او تعليمية او مصالح عامة.

3- فئات المستفيدين والأطراف المرتبطة بالمؤسسة، من خلال تحديد فئات المستفيدين والمؤسسة من ناحية،

وبين العاملين أنفسهم داخل إطار المؤسسة.

4- نطاق نشاط المؤسسة الجغرافي إذا كان محلياً أو عالمياً يؤثر في رسالة المؤسسة المحددة والمعلنة، فاي تطور أو تحول في المعاملات التي تجريها المؤسسة ينعكس على رسالتها. (الدجني، مرجع سبق ذكره، ص،76).

(2-2-3) الأهداف والقيم والغايات والسياسات الرئيسية الاستراتيجية للمنظمات:

1/ مفهوم القيم:

تحدد قيم الشركة سلوك المديرين والموظفين داخلها، وكيف يعتزم المديرين إدارة شؤون العمل، فضلا عن التنظيم الذي يعتزمون بناءه لمساعدة الشركة في تحقيق رسالتها، كما أنها المحدد للسلوك داخل الشركة، فان القيم ينظر إليها كأساس للثقافة التنظيمية للشركة organizational culture، وهي مجموعة القيم والعادات والمعايير التي تحكم الكيفية التي تعمل بها الموظفون لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة. وتعتبر ثقافة المنظمة أحد المصادر المهمة للميزة التنافسية.

وفي دراسة عن القيم التنظيمية، حدد الباحثون مجموعة من القيم المصاحبة (للمنظمات عالية الأداء) والتي من خلال تأثيرها على سلوك الموظفين، تساعد الشركات على تحقيق أداء مالي متفوق، وتشمل هذه القيم احترام مصالح الاطراف ذات المصلحة: الافراد او المجموعة التي لها مصلحة او مطلب او منفعة في الشركة وهم حملة الأسهم، وحملة السندات، والموظفون، والعملاء، والمجتمعات المحلية التي تعمل فيها الشركة وان الاحترام العميق لمصالح العملاء والموظفين والموردين وحملة الأسهم يصاحب الأداء العالي، وان تشجيع القيادة وسلوك المخاطرة والمبادأة من قبل المديرين، وكذلك فان الاستعداد لدعم جهة التغيير داخل المنظمة يسهم في الأداء العالي. (الدجني، مرجع سبق ذكره، ص،46)

2/ مفهوم الغايات الاستراتيجية: يستخدم بعض الكتاب في الادارة مصطلحي (الغاية) و (الهدف) باعتبارهما

متساويان ويحملان المعنى نفسه، ولكننا هنا نستخدمهما ليعني كل منها شيئاً متميزاً. فتعتبر ان الغاية هي الخاصية النهائية طويلة الاجل المطلقة التي يرجو التنظيم او الفرد تحقيقها، وان الهدف هو الخاصية المتوسطة، قصيرة الاجل المحددة التي يرجو التنظيم او الفرد تحقيقها، فتحقيق الهدف ضروري لتحقيق الغاية على الرغم من عدم كفايته وحده لذلك. ومن ثم، فان الغايات غير ممكنة التحقيق لكونها مطلقة (أي لا توجد نهاية او حد اعلى نهائي لها)، على الرغم من كون الهدف ممكن التحقيق لكونه محدداً (أي له نهاية او حد اعلى نهائي). فتعظيم الربح كغاية غير ممكن التحقيق لان هناك دائماً اختبارات بديلة لتحقيق ربح أكبر من المحقق في أي حالة. وكذا لا يمكن تحقيق البقاء الدائم لان الموت والافلاس شيئان محتملان دائماً. اما استهداف 12% كنسبة الربح الصافي الى راس المال المملوك، فهو شيء يمكن تحقيقه باعتباره علامة على طريق تحقيق الغاية (تعظيم الربح في هذه الحالة) غير محددة النهائية. (غراب، 1995، ص،54).

توفر الغايات الاستراتيجية اطاراً لمستويات تخطيط أكثر تفصيلاً. فالغايات الاستراتيجية تتسم بانها أكثر تحديداً من بيان الرسالة، انها تبقى عامة الى الحد الذي تكفي فيه للتحفيز على الابداع. ومن الجدير بالذكر ان الغايات الاستراتيجية تشير الى التغييرات العامة التي ستكون قد حدثت في منظمة الاعمال مع نهاية الخطة الاستراتيجية.

وعموماً فإن الغايات الاستراتيجية تصف الصورة المستقبلية لمنظمة الأعمال. في ذلك المجال المحدد الذي تعكسه رؤية ورسالة منظمة الأعمال. لذلك فإنها تكون واسعة. وإن غايات المنظمة مجتمعة ترسم وبشكل واضح اتجاه المنظمة وتوفر صورة موحدة لها. ومقابل ذلك، نلاحظ أن غايات منظمة الأعمال تعالج كل من الاتجاه الاستراتيجي والتحسينات الاستراتيجية التي ترتبط بالأنشطة الأساسية، والتي عادة ما تكون أكثر تحديداً من الغايات، وعموماً، فإن غايات منظمة الأعمال يجب أن لا تكون على شكل قائمة شاملة لكل نشاط، بل إنها يجب أن تمثل جانب مهم من الموازنة الملائمة. كما وتمثل الغايات الاستراتيجية المسائل الحرجة أو الخطيرة أو القضايا ذات الأولوية الحيوية وتلك التي تستحق اهتماماً خاصاً. هنالك مجموعة من المعايير تساعد في تقييم الغايات الاستراتيجية تتمثل في الآتي:

- 1- أن تكون الغايات الاستراتيجية منسجمة مع رؤية منظمة الأعمال ورسالتها وقيمتها.
- 2- أن تعالج الأولويات ونتائج التقييم الداخلي والخارجي، ويمكن تطويرها استجابة للقضايا الاستراتيجية.
- 3- أن تبغى ثابته بدون تغيير إلى أن يكون هنالك نوع من التحول في البيئة التي كانت قد نشأت فيها أو في حال تحقيق النتيجة المرغوبة.
- 4- عادة ما تغطي الغايات الاستراتيجية فترة طويلة نسبياً (ثلاث سنوات أو أكثر). ومن المهم أن يتم الأخذ بنظر الاعتبار أنه في حال إمكانية تحقيق غاية مؤسسية واسعة في أقل من ثلاث سنوات، فإنها أن تكون هدفاً وليس غاية.
- 5- الغايات الاستراتيجية تعالج الثغرات أو الفجوات ما بين مستوى الخدمة الحالي والمرغوب.
- 6- الغايات الاستراتيجية تمثل النتيجة المطلوبة لمنظمة الأعمال.
- 7- الغايات الاستراتيجية ترسم اتجاهها واضحاً للمنظمة، غير أنها لا تحدد استراتيجيات أو مرتكزات محددة، إذ أن ما يقوم بذلك هو الأهداف والخطط التشغيلية.
- 8- الغايات الاستراتيجية تكون ضمن الصلاحية التشريعية للمنظمة.
- 9- الغايات الاستراتيجية تشكل جانب تحدي واضح، يبدو أنها واقعية وقابلة للتحقيق. (بني حمدان، مرجع سبق ذكره، ص، 147).

3/ مفهوم الأهداف الاستراتيجية:

الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، إذا 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. عقب الانتهاء من تحديد الرسالة أو الرؤية التي تقوم على تحديد مجال العمل للشركة على أساس التوجه بالمستهلك، وبعد صياغة بعض القيم الرئيسية، يمكن للمديرين الاستراتيجيين القيام بالخطوة التالية في صياغة بيان الرسالة الخاص بالشركة، ووضع الأهداف والغايات الرئيسية.

والهدف goal: "هو حالة مستقبلية مرغوبة او غرض تحاول الشركة تحقيقه". وفي هذا السياق، فان الغرض من الأهداف هو التحديد لما يجب عمله إذا ما رغبت الشركة في تحقيق رسالتها. وان الأهداف جيدة البناء يجب ان تتسم بأربعة خصائص رئيسية: (ملاوي، 2013، ص، 4).

1- ان الأهداف جيدة البناء، عادة ما تكون دقيقة وقابلة للقياس، لذا فإنها تتيح للمديرين معياراً يمكنهم من الحكم على أدائهم من خلاله.

2- ضرورة توجيهها لأمر أساسية: ولكي يتحقق التركيز، يجب على المديرين اختيار عدد محدود من الأهداف الرئيسية لتقييم الأهداف الرئيسية لتقييم أداء الشركة، والأهداف المختارة يجب ان تكون كلها مهمة وحيوية.

3- ضرورة ان تكون الأهداف متسمة بالتحدي والواقعية في نفس الوقت: فهي تعطي كل الموظفين الحافز للبحث عن طرق لتحسين العمليات الخاصة بالمنظمة، أما إذا كان الهدف غير واقعي من حيث التحديات التي يفرضها، فان الموظفين يمكن ان يستسلموا، اما الهدف المفرط في السهولة فربما يفشل في تحفيز المديرين والموظفين الآخرين.

4- وجوب تحديد فترة زمنية يتحقق خلالها الهدف، ان كان ذلك في الإمكان. فالقيود الزمنية توضح للموظفين ان النجاح يتطلب ان يتحقق الهدف في وقت محدد وليس بعد انقضاء ذلك الوقت، فالموعد النهائي يمكن ان يدخل أحساساً بالأهمية في عملية تحقيق الهدف وانجازه، وبالتالي يعمل كمحفز لذلك، ومع ذلك فليست كل الأهداف تتطلب قيوداً زمنية.

4/ أهمية الأهداف:

لماذا يكون للمنظمات اهداف وماهي اهمية الاهداف للتخطيط الاستراتيجي. هنالك اربعة مبررات للأهداف هي:- (الحاكم، مرجع سبق ذكره، ص، 92).

أ- ان الاهداف تساعد في تعريف المنظمة او ربطها ببيئتها. فمعظم المنظمات تحتاج لتبرير اسباب وجودها او لكسب شرعيتها او لقبولها من قبل الحكومة، والعملاء والمجتمع بصفة عامة. ومن خلال اعلانها لأهدافها فإنها تتمكن ايضا من اغراء وجذب الراغبين للعمل معها. وهكذا فان الاهداف هي التي تعرف الغير بالمنظمة.

ب- تساعد الاهداف في تنسيق القرارات والتنسيق بين متخذي القرارات. ان الاهداف المعلنة ترشد العاملين وتوجه انتباههم نحو المعايير المرغوبة من السلوك او الاداء، كما ان وضوح الاهداف يقلل من التضارب في اتخاذ القرارات إذا ما تعرف جميع العاملين بالأهداف. ومن ناحية اخرى فان الاهداف تشكل قيوداً على القرارات.

ج- الاهداف توفر المعايير اللازمة لتقييم الاداء التنظيمي بل انه بدون الاهداف فان المنظمة سوف لا يكون لديها قاعدة واضحة لتقدير مدى نجاحها.

د- ان الاهداف عادة ما تكون ملموسة بمستوى أكبر من الرسالة فمنتجات المنظمة او الخدمات التي تؤديها تعتبر من العناصر المألوفة الأكثر ارتباطاً بالأهداف بل ان مستوياتها او كمياتها عادة ما تعبر عن الانتاج المراد تحقيقها.

2/ صياغة الأهداف: يجد الكثير صعوبة في صياغة الأهداف فيقع البعض في متاهات الصياغات العامة والعبارات الفضفاضة، مما يجعلها صعبة التحقيق والقياس وقليلة الجدوى، وللصياغة المنهجية للأهداف مراحل عديدة هي:

أ- البحث عن الأهداف المتاحة في المؤسسة: ويتم ذلك فيما يخص الغايات والأهداف العليا منفصلاً ذلك عن ب- الدراسات التي تقوم على كشف نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، ويتضح العمل في هذه الحالة بشكل أكبر في البحث عن الممكن عبر منهجيات الإبداع والابتكار.

ج- عملياتية الأهداف: حيث من المناسب إعطاء الأهداف محتوى ملموساً وإقرارها بالقيم المطلوب بلوغها والوقت المطلوب للإنجاز.

د- تحليل العلاقات بين الأهداف: بحيث تتجه في التحليل أولاً بتوضيح العلاقة بين الأهداف، سواء كانت علاقات تكاملية، أو علاقات مستقلة، أو علاقات متناقضة، وهنا نستبعد العلاقات المتناقضة، ثم نقوم بتحليلات لاحقة تهدف إلى إعداد علاقات ذات أفضلية بين الأهداف المختلفة، ونضيف الخيارات الممكنة لإعداد أهداف منسجمة.

هـ- تحليل الصيغة الممكنة لتحقيق في الأهداف: فلا ينبغي لمستوى التوقعات أن يكون خيالياً، حيث يجب معرفة ما نمتلكه من وسائل، ومدى كفايتها لبلوغ الأهداف.

3 - العوامل التي تؤثر في تحديد الاهداف: -

ان التنظيم تمثل مجموعة معقدة من المؤثرات سواء كانت ثقافية او مادية او سياسية او تشريعية او اتجاهات اصحاب المصلح وبالتالي تؤثر هذه العوامل في مجملها على طبيعية ونوعية الاهداف التي يجب ان تسعى المنظمة الى تحقيقها.

5/ مفهوم السياسات:

من مصاعب اعداد السياسات العامة في مجال البيئة، انها ترتبط بقطاعات مختلفة في المجتمع، ولا بد من الاتفاق مع هذه القطاعات على السياسات العامة المرتبطة في كل قطاع. وتقوم الجهات المشرفة والادارة العليا بوضع السياسات العامة وعرضها على مجلس الوزراء والجهات التشريعية والاتفاق عليها. وتتغير السياسات العامة المرتبطة باي مجال من مجالات الاستراتيجية عند تغير الظروف الخارجية او الداخلية وتحليل الفرص والتحديات والمخاطر في تحليل SOWT. (الغولي، 2003، ص، 20)

جاء تعريف السياسة بانها " مجموعة من العبارات الموجزة والتي توضع بقصد ارشاد المديرين عند تعاملهم مع المواقف المتكررة". (عوض، مرجع سبق ذكره، ص، 11).

يمكن تصنيف السياسات في المنظمات وفقاً للعديد من الخصائص او الاسس، الامر الذي يؤدي الى وجود أنواع عديدة من السياسات حسب المستويات التنظيمية في المنظمة، او حسب طبيعة النشاط الذي ترتبط به السياسة، او حسب صياغتها من حيث كونها مكتوبة او شفوية. ويمكن تصنيف السياسات في الاتي:

اولاً: تصنيف السياسات على اساس المستويات التنظيمية: وفقاً للمستويات التنظيمية المختلفة في أي منظمة يمكن ان تفرق بين السياسات العليا، والسياسات الادارية، والسياسات الخاصة بالتشغيل.

1- السياسات العليا: وهي تلك الانواع من السياسات الخاصة بمستوى الادارة العليا في المنظمة وهي تعتبر الاساس لجميع انواع السياسات الاخرى في المستويات التنظيمية الاقل، وتصنف هذه السياسات على اساس المجالات الرئيسية المختلفة في المنظمة، وتتصف بالعمومية والشمولية.

2- السياسات الادارية: وهي تمثل ذلك النوع من السياسات التي توضع للمدراء في مستوى الادارة الوسطى في المنظمة، وتنصب كل سياسة من هذا النوع على مجال محدد من مجالات انشطة المنظمة.

3- السياسات الفرعية: تمثل ذلك النوع من السياسات الذي يرتبط باتخاذ القرارات والتصرف في مستوى خط الاشراف الاول وتمثلاً في المراقبات والاقسام والوحدات الفرعية الصغرى الاخرى بالمنظمة. (الديس، بدون، 295).

ثانياً: تصنيف السياسات على اساس الانشطة بالمنظمة:

يمكن ايضاً تصنيف سياسات المنظمة على اساس انواع الانشطة الوظيفية المختلفة التي تقوم بها مثل نشاط الانتاج، والتسويق والبيع، والتمويل، والموارد البشرية، والعلاقات العامة والبحوث والتطوير. وفيما يلي بعض الامثلة لهذه السياسات: -

أ/ سياسة التسويق والبيع: تعكس عادة هذه السياسات الفلسفة والمداخل على الادارة في المنظمة اتباعها عند التفكير واتخاذ القرارات الخاصة بتحديد احتياجات السوق، وطرق اشباع هذه الاحتياجات، وارضاء العملاء بما يحقق ميزة تنافسية في السوق. وتغطي سياسات التسويق كافة الجوانب المتعلقة بالإدارة الفعالة لنشاط التسويق.

ب/ سياسة الافراد: وتتعلق بأسس وضوابط تكوين قوى عاملة يتوافر لديها القدرة والرغبة. بما يساعد على تحقيق اهداف المنظمة.

ثالثاً: تصنيف السياسات من حيث كونها مكتوبة ام شفوية:

وهناك تصنيف ثالث للسياسات والذي من خلاله يمكن التفرقة بين السياسات المكتوبة والسياسات الشفهية. ان الصفة الغالبة (خاصة في المنظمات الكبيرة) للسياسة هي ان تكون مكتوبة ومحددة وموثقة. ولكن قد يحدث ان يكون هنالك سياسات اخرى غير مكتوبة ومفهومة ضمناً من خلال الاتصال الشفهي بين المدير والمستوى الاعلى منه. ولكن عموماً فان الاتجاه الغالب هو الميل الى كتابة وتوثيق السياسات.

6/ مفهوم الإجراءات:

توضح الإجراءات المفروض أتباعها لإنجاز عمل معين لذلك فهي أكثر تحديداً من السياسات، كما تتضمن تفاصيل الأعمال المطلوبة القيام بها في تتابع زمني يتم التنفيذ على أساسه، ومن هنا فان السياسات هي التي توضح أولاً ثم يلي ذلك وضع الإجراءات في ضوءها حيث تعتبر السياسات مرشداً للتفكير، ولاتخاذ القرار وللاتجاه المناسب لأداء العمل. الا انها لا تحدد بالضبط ما يجب وما لا يجب عمله في حيث ان الإجراءات تحدد بشكل دقيق كل خطوة من الخطوات التي لا بد من القيام بها لتنفيذ الأعمال المختلفة. وتساعد الإجراءات على رفع الكفاءة من خلال أتباع أسلوب موحد وروتيني ومعروف للأداء لا يحتاج الى تفكير في الصيغة التي يجب ان تكون عليها، كما تسهم في تكامل الأعمال داخل المنظمة وفي انسياب حركة العمل في الاتجاهات التي سبق تحديدها، كما تتضمن وسائل الرقابة التي تتيح التأكد من عدم الوقوع في اي أخطاء نتيجة عدم الالتزام بما هو مطلوب. وتقوم كل منظمة باتخاذ العديد من الإجراءات الخاصة بجميع المستويات الإدارية ومنها إجراءات شراء المواد الخام وإجراءات الصرف من المخازن وإجراءات تعيين الموظفين، بحيث يشتمل كل اجراء مما سبق على الخطوات اللازمة التي تحدد أسلوب التنفيذ. (حقي، 2002، ص، 172).

(2-2-4) التحليل الاستراتيجي:

1/ مفهوم التحليل الاستراتيجي:

التحليل الاستراتيجي هو تشخيص وتحليل البيئة الخارجية بالمنظمة لمعرفة التغيرات الحاصلة ولتحديد الفرص والتهديدات، كذلك تشخيص وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة لمعرفة المواصفات والميزات التنافسية من اجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على تحديد الاستراتيجية المقيدة لتحقيق أهداف المنظمة.

التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) والبيئة الخارجية للمنظمة هي التي تقع خارج حدود المنظمة وخارج نطاق سيطرتها وراقبتها.

ان دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية يعد امرأ ضرورياً عند وضع الاستراتيجية المناسبة للمنظمة حيث ان نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة ورسم استراتيجية المنظمة وهي: -

1- الفرص التي يمكن للمنظمة استغلالها.

2- المخاطر او التهديدات التي يجب على المنظمة تجنبها او الحد من أثارها. (الاتاسي،2010، ص،23).

3/ تعريف التحليل الاستراتيجي:

يعرف التحليل الاستراتيجي انه" مصطلح مختصر تعرف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. حيث يرمز الحرف (S) الى Strengths نقاط القوة، والحرف (w) Weaknesses نقاط ضعف، والحرف(O) الى Opportunities الفرص، و الحرف(T) الى Threats التهديدات، ودائماً يستخدمها الاداريين من اجل تطوير الاستراتيجيات التي تسمح بتقوية وتثمين الفرص وتتغلب على التهديدات وتعمل على تقليل نقاط الضعف في بيئة العمل. فان التصنيف الاول من مصطلح (Sowat) يتعلق بنقاط قوة وضعف العمل الداخلية. لان هنالك عوامل تحكم العمل او النشاط مثل الجودة والموظفين ونوعية الاليات والمعدات المستخدمة. وهذه الخطوة تركز على تعريف كيف ولماذا الانشطة ناجحة او لا. وتعريف نقاط القوة والضعف الداخلية عملية ذات جزئين:

الجزء الاول: تعمل على تحديد او تعريف ما الانشطة التي تعمله بصورة أفضل من المنافسين.

الجزء الثاني: وتتعلق بأفضل نشاط يمكن عمله.

4/ تحليل البيئة الداخلية:

أ/ مفهوم البيئة والتحليل الاستراتيجي للبيئة:

اختلفت تعاريف البيئة من حيث المضمون والحدود الا أنها تلتقي تمثل في (العوامل والقوى التي تؤثر في المنظمة من داخلها وخارجها). وهي تبادل التأثير من المنظمة، بما يساعد المنظمة على اختيار وأحيانا صنع بيئتها الخاصة، وتمتد التأثيرات البيئية من التأثيرات المباشرة من داخل المنظمة، الى التأثيرات الخاصة من خارجها، وصولاً الى التأثيرات ذات الطبيعة العامة، مشيرة بذلك الى ثلاثة أنواع من البيئة (الداخلية او المنظمة الخارجية الخاصة او المهمة، الخارجية العامة)، تختلف البيئة الخارجية الخاصة عن الأخرى العامة في ان الأولى تخص منظمة بذاتها وتسهم في تشكيل خصائص المنظمة بذاتها، ومن اهم عناصرها (المجهزون، الزبائن، المجتمع المحلي)، اما الثانية

فهي عامة في تأثيرها على جميع المنظمات، ولا تختلف هذه التأثيرات في نوعها من منظمة لأخرى، ومن أهم عناصرها (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الحكومية، القانونية، التكنولوجية)، تأثيرات البيئة في المنظمة أكثر من تأثيرات المنظمة في البيئة، فهي محيطة بالمنظمة وتؤثر فيها من جانبيين مهمين هما (جانبا المدخلات او تجهيز المنظمة بمستلزمات عملها)، و (جانبا المخرجات او استلام مخرجات المنظمة المختلفة) والتي يفترض ان تكون ملائمة للمجتمع المستفيد منها، وقد انعكست هذه العلاقة على المفهوم الجديد لعلاقة المنظمة مع بيئتها او إدارة المنظمة لبيئتها متخذة مفهوم النظم او النظر الى المنظمة بصيغة محصلة تفاعل تعطي نتيجة اكبر من تجميع الجمع. (منهل، عيسى، 2007، ص، 168).

ب/ مفهوم البيئة الداخلية:

ان البيئة الداخلية لمنظمات الاعمال تتمثل في مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية، وان البيئة الداخلية تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدود ودقيق بالتطبيقات الادارية والتنظيمية لمنظمة الاعمال. ولذلك فان اختلاف البيئة الداخلية لمنظمات الاعمال يتجسد باختلاف في قدرات هذه المنظمات ونواحي قوتها الجوهرية او ضعفها والتي من الممكن ان تصبح محددا اساسيا لاستغلال الفرص او التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة. ويمكن ان تتجسد فوائد عديدة تمثل اهمية كبيرة لدراسة وفهم البيئة الداخلية اهمها: (بني حمدان، مرجع سبق ذكره، ص، 74).

1- يعطي الفهم الدقيق للبيئة وعناصر القوة والضعف في المنظمة وجعل خياراتها الاستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ اخذ بنظر الاعتبار، الاستغلال والاستخدام الكفوء لهذه المكونات والعناصر الى اقصى حدود الاستخدام في اقتناص الفرص والتعامل مع التهديد.

2- تستطيع ادارة المنظمة ايجاد مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض من مفردات البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية مثلاً او المهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية او غيرها.

3- يتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية للمنظمة من معرفة طبيعة الاعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها هذه المنظمة تقديم ما هو مميز وتحقيق الاداء العالي والنجاح في هذه الاعمال.

4- يساهم فهم البيئة الداخلية للمنظمة وتحليلها على معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية منظمة، وبالتالي تتاح الفرصة امام الادارة العليا بالتركيز على الموارد الاساسية والتي تشكل القاعدة الاساسية لها في المنافسة وتحقيق النتائج.

ج/ تعريف البيئة الداخلية:

يقصد بالبيئة الداخلية "مجموعة الظروف والمتغيرات والموارد الموجودة داخل المنظمة وتؤثر تأثيراً مباشراً على ادائها، ويمكن من خلال القرارات الادارية تعديلها او تغييرها او السيطرة عليها". (مخيمر، مرجع سبق ذكره، ص، 32).

د / اهمية تحليل البيئة الداخلية:

يمثل تحليل البيئة الداخلية أحد الركائز الرئيسية التي يتم الاستناد اليها في تحديد واختيار البدائل الاستراتيجية

المناسبة، ذلك ان التحليل البيئي الداخلي يساهم فيما يلي:

- 1- تقييم القدرات والامكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.
- 2- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة او التي تعمل في نفس الصناعة او النشاط.
- 3- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً، بما يؤدي الى زيادة قدراتها على استغلال الفرص او مواجهة المخاطر .
- 4- استكشاف نقاط الضعف او مجالات القصور التنظيمية، وذلك حتى يمكن التغلب عليها او الحد من اثارها السلبية.
- 5- تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف، ناتج التحليل الداخلي من جانب، ومجالات الفرص والمخاطر، ناتج التحليل الخارجي من جانب اخر، بما يساعد على زيادة فعالية الاستراتيجيات المختارة. يتضمن تحليل البيئة الداخلية الابعاد الرئيسية التالية: (ادريس، المرسي، 2003، ص، 140).

1- **تحليل الاداء**: من الناحية العقلية يجب ان يبدأ التحليل الداخلي بتحليل الاداء فمعرفة مستوى نشاط الاعمال يمكن ان يساعد في تحديد اي استراتيجيات يجب مراجعتها او تغييرها، كما يساعد تحليل الاداء في معرفة أي من وحدات الاعمال تؤدي مهامها بكفاءة واي منها يعتبر ادائها ضعيفاً وبالتالي تحديد مجالات القوة التنظيمية ومن ثم الاداء التنظيمي، وعليه فان تحليل الاداء تعتبر خطوة اولى لاستقرار الوضع الذي تكون عليه وحدة الاعمال مستقبلاً وهو ما يعكس أثره على اتخاذ قرار الاستثمار الاستراتيجي.

2- **تحليل الفجوة**: ان توقع الاداء المستقبلي في ضوء معدلات الاداء المالية يمثل جوهر عملية التخطيط طويل الاجل ويمثل الاداء المتوقع اساساً لتحديد الاحتياجات المتوقعة للاستثمار في المصانع والمعدات، وراس المال العامل، كما يعتبر اساساً لتحديد ارقام الارباح المتوقعة وتقديرات الارباح.

3- **الاستراتيجيات السابقة والحالية للمنظمة**: أحد وسائل لتحديد نقاط القوة والضعف يمكن في مراجعة الاستراتيجيات السابقة والحالية للمنظمة فمعرفة اساس الاستراتيجية على وجه التحديد يمكن ان يساعد في تحديد هيكل الاستراتيجيات البديلة بالإضافة الى التعرف على نقاط القوة والضعف في التقييم.

4- **تحليل التنظيم الداخلي**: يعتبر التنظيم الداخلي مصدراً هاماً من نواحي القوة والضعف، كما يمكن ان تؤثر على تكلفة وجدوى بعض الاستراتيجيات، ولذا يجب ان يكون هناك توافق بين الاستراتيجية وعناصر التنظيم الداخلي، فاذا لم تتوافق الاستراتيجية مع التنظيم فانه قد يكون من المكلف واحياناً من غير الممكن ان يكتب لها نجاح.

5- **تحليل التكلفة**: ان أحد الطرق التي تركز حولها الميزة التنافسية الخاصة او تمثل أحد مجالات الضعف التنافسي هو مدى وجود ميزة تنافسية خاصة من عدمه، لذا فان جزءاً هاماً من تحديد الذات يجب ان ينصب على تحديد التكلفة واتجاهاتها في المنظمة. بمعنى ما هو أكبر عناصر التكلفة؟ وما هو مستوى التكلفة الحالي وما الذي

سوف تكون عليه في المستقبل؟ ومن المهم معرفة التكلفة المالية المستقلة قياسا على المنافسين من اجل تحديد امكانيات بدون ميزة تنافسية في مجال التكلفة او العكس.

6- **تحليل محفظة الاستثمار في المنتجات:** وفق هذا التحليل فانه يجب فحص وحدات الاعمال لتحديد جاذبية السوق الخاصة بها، ومدى قوة الشركة في ذلك السوق، واما إذا كانت تلك المنتجات يتحقق عنها النقدية او تتطلب استخداما للنقدية. وهذا التحليل يمكن النظر اليه كأساس لاتخاذ القرارات بالنسبة لأوجه النشاط المختلفة، سواء كانت زيادة معدلات الاستثمار او الحد منها او تقليصها بالنسبة لكل نشاط.

7- **الموارد والقيود المالية:** إذا كان المشروع يحتاج الى التوصيل الى احكام قاطعة فيما يتعلق بتوجيه الاستثمار لوحدة اعمال معينة او الحد من ذلك، فان ذلك يحتاج الى اتخاذ قرار مماثل بشأن العدد الكلي لوحدة الاعمال في المنظمة. بمعنى هل يجب على المنشأة زيادة صافي استثماراتها او تخفيضها من خلال التصفية الجزئية لبعض اوجه النشاط او اعادة بعض المبالغ النقدية لحملة الاسهم، او سداد بعض الالتزامات؟ تتوقف الاجابة على هذا السؤال على مقدرة المنشأة على تمويل موارد الاستثمار. وعليه فان اجراء التحليل المالي بغرض تحديد المصادر المحتملة والفعلية والمتوقعة واستخداماته لتلك المصادر يفيد في تحديد تلك المقدره.

ه/ العناصر المكونة للبيئة الداخلية:

تتكون البيئة الداخلية من العناصر الآتية: (صلاح الدين، مرجع سبق ذكره، ص، 708).

1- **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.

2- **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 وقد وردت للثقافة تعاريف متعددة منها (نسيخ من اللغة التي تتعامل بها المنظمة والعادات التنظيمية الخاصة بها، والقانون الذي ينظم تعاملاتها، ونظام القيم الذي ينظم قواعد ووسائل السلوك المقبول).

3- **موارد المنظمة:** إن الطريقة العلمية لوضع الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة إن تحصل على الاسواق او الأدوار الملائمة في ضوء الازدحام التنافسية وموارد المنشأة. تشمل موارد المنشأة على الموارد المالية، والطبيعية والبشرية وكذلك يمكن مناقشتها في إطار 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. ويجب إن يدرك واضعوا الاستراتيجية المساهمات العديدة التي يمكنها إن يقدمها في كل مجال، ولكن ايضا مقدرة هذا المجال في وضع وتنفيذ اهداف واستراتيجيات وسياسات وظيفية تحت اشراف المنشأة. وهكذا تتضمن الموارد معرفة بالمفاهيم التحليلية والطرق الاجرائية المتعارف عليها في كل مجال ومقدرة الافراد في كل مجال على استغلالها بفعالية. (دافيد، 1990، ص، 178).

و/ اساليب وتقنيات التحليل البيئي الداخلي:

هنالك العديد من الاساليب التي يمكن ان تستخدمها المنظمات في دراسة وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة ومن اهم الاسباب:-

أ- مدخل التحليل المستند الى الموارد: Resource Based Approach

تستند فلسفة هذا المدخل لتحليل موارد المنظمة على كون هذه الموارد هي الاساس في بناء القدرات والجدارات، وبالتالي الميزات التنافسية لمنظمة الاعمال. ان تحليل الموارد يفترض ان يأخذ اولوية كبيرة ومهمة ليس فقط في إطار معرفة هذه الموارد، ولكن في ضوء امكانية ربط هذه الموارد بالاستراتيجيات المعتمدة للتنافس. ان هذا المدخل حاول ان يوجه انظار الادارة الى اهمية الموارد وخاصة النادرة والتي لا يمكن تقليدها في تشكيل استراتيجية المنافسة وتحقيق نتائج أفضل.

ان كون جوهر المدخل ينقل التركيز على الجوانب الذاتية للمنظمة جعل من هذا المدخل مركزاً على الموارد ذات الاهمية الرئيسية والمركزية في تحقيق سوق تنافسي ونتائج أفضل. (بني حمدان، مرجع سبق ذكره، ص، 86).

5/ 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.

هذه العوامل يمكن للمؤسسة التأثير فيها بنسب متفاوتة. وعليه عندما تقوم المنظمة بتقييم البيئة الخارجية التي تعمل فيها فانه يكون الزاماً الاخذ بعين الاعتبار مجموعة من الاعتبارات أهمها: (داؤودي، 2007، ص، 39).

أ- المتغيرات البيئية الخارجية.

ب- الاساليب البديلة.

ج- تقييم البيئة.

أ/ اهمية دراسة وتحليل البيئة الخارجية:

تتوقف نجاح المنظمة الى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها، حيث تساعد دراسة وتقييم العوامل الخارجية في تحديد العديد من النقاط اهمها:

- 1- الاهداف التي يجب تحقيقها: فدراسة البيئة الخارجية تساعد المنظمة على وضع الاهداف.
- 2- الموارد المتاحة: تساعد دراسة العوامل المختلفة في بيان الموارد المتاحة (عمالة - راس مال - تكنولوجيا - الات - افراد) وكيفية الاستفادة منها ومتى يمكن للمنظمة ان تحقق تلك الاستفادة.
- 3- النطاق والمجال المتاح امام المنظمة: تساهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب، ومجال المعاملات المتاحة امامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات وطريق التوزيع ومنافذه، واساليب وشروط الدفع، وتحديد

الاسعار وخصائص المنتجات المسموح بها والقيود المفروضة على المنظمة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة.

4- **انماط القيم والعادات والتقاليد واشكال السلوك سواء الانتاجي او الاستهلاكي او التنافسي:** تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والجماهير التي ستعامل معها المنظمة، وذلك من خلال الوقوف على انماط القيم السائدة وايهما يحظى بالأولوية. (السكرانة، 2004، ص، 197).

وهذا القول ان الاهتمام بدراسة عوامل البيئة الخارجية امر لا مفر منه عند وضع الاستراتيجية الخطط المناسبة للمنظمة، إذا تفيد خلاصات نتائج هذه الدراسات في تحديد وبيان الفرص التي يمكن للمنظمة اغتنامها، المخاطر والمعوقات الى يجب على المنظمة تجنبها او علاجها. يمكن توضيح اهمية دراسة البيئة الخارجية في النقاط التالية:- (ابوبكر، 2004، ص، 200).

1- يعتبر الوضع القائم لأية منظمة عند نقطة زمنية معينة الناتج النهائي للتفاعلات بين امكانيات وخصائص المنظمة والمتغيرات البيئية الخارجية، ذلك لان أي منظمة هي بمثابة نظام مفتوح في البيئة التي تعمل به الامر الذي يستوجب وجود تفاعل وتأثير متبادل بينهما.

2- ان نجاح أي منظمة وبالتالي بقاؤها ونموها، يتحدد بمدى قدرتها على التفاعل والتكيف مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها وعلى تحقيق اهداف الاطراف ذوي العلاقة في هذه البيئة.

3- تواجه المنظمات العديد من الفرص وكذلك العديد من الضغوط والتهديدات التي تؤثر في سلوكها، وقدرتها وكفاءتها في ممارسة اعمالها وتحقيق اهدافها، الامر الذي يفرض على المنظمات إدراك اين تركز الفرص والقيود والتهديدات، وابعادها واتجاهاتها وتأثيرها قبل وضع خطط وبرامج العمل الخاصة بها.

ب/ مداخل دراسة وتحليل البيئة الخارجية:

هنالك الكثير من المداخل لدراسة عوامل البيئة المؤثرة عند وضع الاستراتيجية بمنظمات الاعمال من اهمها:- (السكرانة، مرجع سبق ذكره، ص، 98).

1- التحليل الشامل للعوامل البيئية الخارجية.

2- تحليل البيئة الخارجية الى بسيطة ومعقدة.

3- تحليل البيئة الخارجية الى اساسية وثنائية.

4- تحليل البيئة الخارجية الى عامة وخاصة.

وفيما يلي نبذة مختصرة عن كل منه مع التركيز على المدخل الرابع منها والخاص بتحليل البيئة الخارجية الى عامة وخاصة.

أ/ التحليل الشامل لعوامل البيئة الخارجية:

يمكن اجراء التحليل الشامل لعوامل البيئة من خلال دراسة وتقييم العناصر الرئيسية للعوامل البيئية، ثم فرعايتها بحسب تأثيرها او تأثرها بأنشطة المنظمة.

ب/ تحليل البيئة الخارجية الى بسيطة ومعقدة:

ويتعلق هذا القسم بتصنيف البيئة الى اربعة أفرع مرتبة حسب التدرج من البساطة الى الصعوبة وذلك على النحو التالي: -

- 1- البيئة العشوائية.
- 2- البيئة العنقودية.
- 3- البيئة غير المعوقة للتفاعل.
- 4- البيئة شديدة الاضطراب (المعقدة).

وتتميز هذه البيئة بزيادة التعقيد والتشابك ويتضح ذلك ما يلي:

- 1- زيادة مستوى العلاقات التبادلية بين العمال ونظم الاقتصاد والنظم السياسية والاهتمامات الثقافية والاجتماعية الواسعة.
- 2- زيادة درجة الاتصال بالمنظمات والتعامل مع المجالات غير المعوقة للتفاعل.

ج/ تحليل البيئة الخارجية الى اساسية وثانوية:

اي العلاقة بين المنظمة ومجتمعها ليست واحدة بجميع الاطراف، فبعضها علاقات رئيسية تستوجب اهتمام كبير من دراسات المنظمة، وبعضها علاقات ثانوية وتشير الى تلك التي تتعدى علاقات السوق. ويلاحظ ان علاقات المنظمة بأطراف وفئات المجتمع ليست واحدة في كل الاحوال، لكن تختلف درجة التأثير المتبادل من مكان لآخر، ومن زمان لآخر، ومن نظام (اجتماعي، ديني، سياسي، اقتصادي) لآخر فربما كان تأثير الحكومة تأثيراً رئيسياً ومباشراً في اعمال المنظمة في بعض الاحيان، بينما يعتبر تأثيرها ثانوياً في احيان اخرى، وهكذا لمختلف الاطراف والفئات المتعددة الاطراف.

د/ تحليل البيئة الخارجية الى عامة وخاصة: يمكن تقسيم العوامل البيئية الخارجية المحيطة بالمنظمة الى نوعين رئيسيين هما: -

- 1- بيئة عامة.
- 2- بيئة خاصة.

ويقصد بالنوع الاول: العوامل التي تؤثر على كافة المنظمات ولا تخضع لسيطرة ادارة المنظمة وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية، ويبدو تأثير هذه العوامل في العديد من الجوانب اهمها:

- 1- تحديد فرص الاستمرار والنمو.
- 2- بيان درجة الاستقلال والحرية المتاحة لإدارة المنظمة.
- 3- السياسات والاجراءات التنظيمية الممكن اتباعها.

حيث يقصد بالنوع الثاني: والمتعلق بالبيئة الخاصة بمجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المنظمة، ويختلف تأثيرها من منظمة لأخرى ويمكن للمنظمة نسبياً الرقابة عليها والتأثير فيها، وتضم المجموعات التالية (المستهلكين

- الموردين - العوامل الاقتصادية والاجتماعية الخاصة بالبيئة المحلية، تكنولوجيا الصناعة وغيرها). ويتضح ان اهم العوامل الخارجية المتعلقة بالبيئة العامة للمنظمة تتمثل فيما يلي: -

أ- **العوامل الاجتماعية:** وتتمثل الخصائص الاجتماعية والنفسية كالاتجاهات والقيم والمعتقدات السائدة في المجتمع المحيط بالمنظمة ومنها: -

1- طبيعة العلاقات الاجتماعية:

أ- الاسرة ودرجة ترابطها.

ب- الطبقات الاجتماعية.

ج- الطبقات والخرفات والامثال الشعبية.

2- طبيعة النمو السكاني وتوزيع الهيكل العمري.

3- نماذج السلوك ودوافع الانجاز لدي الافراد.

1- **العوامل الاقتصادية:** ومن اهمها: الدخل: القومي، الفردي المتاح للتصرف.

5/ اساليب التنبؤ بتحركات البيئة الخارجية:

يوجد هناك عدة اساليب بتحركات البيئة الخارجية عديدة نذكر منها: (محمد، 2011، ص، 94).

أ- **السلاسل الزمنية:** يعتمد الشكل التقليدي لهذا الاسلوب على افتراض احتواء البيانات الخاضعة للتحليل لأربعة مكونات اساسية: -

1- **الاتجاه:** ونعني به اتجاه تحرك المتغير موضع التحليل والتنبؤ (المبيعات او الربح) تحركاً ثابتاً ومستقراً في الاجل الطويل.

2- **التقلبات الفصلية:** وهي تقلبات تحدث بصورة معتادة خلال فترة زمنية محددة من حياة المشروع (سنة او اقل) مثل تقلبات الطقس، تغير الاعراف الاجتماعية وغيره.

3- **التقلبات الدورية:** للمتغير موضع التحليل والدراسة، وهي تختلف عن التقلبات الفصلية في كون ان زمن التقلب هنا وحجمه يختلفان مع اختلاف حجم ومدة دورة الاعمال (تقلبات دورة الاعمال من كساد ورواج وانكماش).

4- **التقلبات العشوائية:** وهذه تقلبات تحدث بصورة غير منتظمة، بحيث يصعب التنبؤ بها او قياسها صحيحاً.

ب- **اسلوب التقدير والتخمين:** عندما تكون العلاقة بين المتغيرات البيئية واضحة ولا يمكن التعبير عنها كمياً بصورة دقيقة يتم في هذه استخدام اساليب تقديرية تعطي مؤشرات يمكن الاستفادة منها لأغراض تحليل البيئة الخارجية.

ج- **اسلوب دلفي:** يستخدم هذا الاسلوب عادة عندما نرغب في التنبؤ بالمتغيرات البيئية والتكنولوجية، ويعتمد الاسلوب على استقصاء الخبراء في المجال التكنولوجي لمعرفة توقعهم للتطور التكنولوجي المتوقع، ويتم تجميع هذه الآراء ثم يلي ذلك اعادة الاجابات التي تكون مخالفة لراي الاجماع لتوضيح سبب الاختلاف.

د- **التخطيط الطارئ:** اسلوب التخطيط الطارئ يتم بموجبه اعداد خطط وسيناريوهات تحسبيه لمواجهة الاحداث بكافة انواعها (المرغوب وغير المرغوب فيها)، وذلك قبل وقوعها مثل:

1- ماهي التصرفات التي ستتبعها المنظمة في حالة انسحاب منافس رئيسي من السوق؟

2- ماذا تفعل المنظمة في حيال زيادة الطلب على منتجاتها؟

3- ماذا تصنع المنظمة في حالة حدوث كشف تكنولوجي يترتب عليه تقادم منتجاتها الحالية؟

4- بماذا تتصرف المنظمة في حالات الانهيار الاقتصادي او في حالات تقلبات السوق؟

5- ما هو التصرف في حالات الكوارث الطبيعية؟

هـ- **تخطيط السيناريو:** وفق هذا الاسلوب يتم التركيز على بعض الاحداث الهامة والمحمتم حدوثها في المستقبل مع وضع بعض التصورات عن عدة مواقف بديلة وما يمكن ان يحدث لمتغير موضع البحث في هذا الموقف والتي لا تسمح به استخدام اساليب التنبؤ الاخرى (وهو يفيد في حالات عدم التأكد).

و- **استخدام نماذج الاقتصاد الرياضي:** يمكن التعبير عن بعض متغيرات البيئة الخارجية بشكل رياضي مثل العلاقة بين اعمار المستهلكين وأسعار السلعة، وفي هذه الحالة تستخدم نماذج الاقتصاد الرياضي لأغراض هذا التحليل.

ز- **نموذج (GETS) لتحليل البيئة الخارجية للمنظمات:** نموذج GETS من النماذج البسيطة، والتي يسهل تطبيقها لتحليل البيئة الخارجية للمنظمات، وأطلق اسم GETS على النموذج اختصارا من الحرف الاول من العناصر الاربع الي يرتكز عليها لنموذج كما موضح في الجدول رقم (2-3-1) في الصفحة التالية:

الجدول رقم (2-2-1) نموذج (GETS) لتحليل البيئة الخارجية للمنظمات

(G) Government	الحكومة
(E) Economical Factors	العوامل الاقتصادية
(T) Technology	التكنولوجيا
(S) Social- Cultural Forces	المجتمع / الثقافة

بالنظر الى الجدول رقم (2-3-1) نجد ان الفكرة التي يبني عليها النموذج تقوم على اساس ان تحليل البيئة الخارجية للمنظمات يرتكز على أربع عناصر اساسية هي: الحكومة، العوامل الاقتصادية، عوامل التكنولوجيا، العوامل الاجتماعية.

(2-2-5) تنفيذ الاستراتيجية:

1/ 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 فأنها جميعا تمثل مجموعة من الأنشطة والعمليات التي يمكن من خلالها تحقيق اهداف الاستراتيجية وخطوات محددة يمكن الاسترشاد بها في هذا الشأن. وفي هذه المرحلة ينبغي ان نشير الى انه يتوجب على المنظمة ان تسخر جميع طاقاتها البشرية والمالية

والادارية من اجل نجاح عملية تنفيذ الاستراتيجية من ناحية اخرى فان عملية التنفيذ تتطلب دعماً قوياً من الادارة العليا وتغييراً في ثقافة المنظمة يساعد على نجاح عملية التنفيذ.

عرف تنفيذ الاستراتيجية من قبل عدة باحثين على انه: " عملية تؤثر في جميع افراد المنظمة ابتداء من اعلى مستوياتها الى ادناها، فهو يشير الى ان عملية تنفيذ الاستراتيجية عملية بالغة التعقيد، لابد من توفر لها المنظمة طاقم اداري يفهم الاستراتيجية ويتميز بولاء للمنظمة بشكل يضمن ربط اهدافهم كطاقم اداري واهداف المنظمة وعرف ايضاً تنفيذ الاستراتيجية، "انها العملية التي يتوطد بها تحويل الاستراتيجية من موضوعها النظري الى واقعها العملي وذلك بتحويلها الى اجراءات عمل في اطار بناء نظم التخطيط، وتخصيص الموارد البشرية والمادية، ونظم للأفراد والحوافز، ونظم المعلومات الادارية والقيادة".

ومن خلال التعريفين السابقين يمكننا ان نقدم مفهوماً لعملية تنفيذ الاستراتيجية بانه " تهيئة المنشأة من كافة الجوانب الادارية والوظيفية، بشكل يضمن وضع الخطة موضع التنفيذ من خلال خلق التنسيق والتكامل بين الوظائف ومختلف الوحدات التنظيمية، ورسم الإطار العام لتنفيذ الاستراتيجية وكذلك توفير هيكل التزام ملائم ". ويتم تنفيذ الاستراتيجية بالآتي:

- 1- وضع الاهداف السنوية.
- 2- وضع السياسات.
- 3- تخصيص الموارد.
- 4- مطابقة الاستراتيجية مع المديرين.
- 5- تطوير مطابقة المنظمة لتساند الاستراتيجية.

من المفروض ان تكون عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية سهلة وناجحة إذا تم أعداد الخطة بصورة صحيحة من خلال العمل الجماعي، والمعلومات الصحيحة، والدراسات الكثيرة، والمشاورات المكثفة، ولكن الأمر ليس كذلك في العديد من الدول والمؤسسات في الدول النامية، لان غياب نظام أداري فعال، وندرة الدراسات والمعلومات وغير ذلك، يجعل عملية الأعداد فيها ضعيف وبالتالي سيواجه التنفيذ صعوبات. (حسيني، 2000، ص، 97-98).

وتشكل عملية التنفيذ الاستراتيجي حلقة وصل بين العملية الاستراتيجية من جانب وبين الرقابة الاستراتيجية من جانب اخر، وبذلك فهي المرحلة التي اخذ على عاتقها تهيئة اسس ومستلزمات وضع الاستراتيجية الى استقرار الراي عليها موضع التنفيذ. حيث انه بعد الانتهاء من اختيار الاستراتيجية العامة للمنظمة، يتعين وضع الاجراءات والخطوات التنفيذية لترجمة هذه الاستراتيجية من الناحية العملية، وكذلك تحديد المستويات المختلفة التي تستدعي للقيام بكل خطوة ومرحلة والتوقيتات الزمنية المختلفة لإنجاز هذه الخطوة والاجراءات سواء في

الاجل القصير او الاجل المتوسط من خلال وضع عدد من الخطط المختلفة. (عدنان، 2011، ص، 52). وهناك الكثير من الذين يرون ان التنفيذ الاستراتيجي مختلف عن التخطيط الاستراتيجي وذلك لان الاول يحتاج الى مهارات مختلفة، كما انه يتم من قبل افراد وجماعات مختلفة ايضاً. ان الانتقال من مرحلة الصياغة الى مرحلة التنفيذ ليس بالسهل، فالتنفيذ الاستراتيجي يستوجب توافر ثلاثة جوانب اساسية يفترض ان تفحص بدقة وهي:

- 1- يجب ان تتجزأ الاستراتيجية الى عناصر صغيرة حتى تكون قابلة للتنفيذ، أي الانتقال من العام الى التفصيلي او الجزئي بمعنى كيف يمكن وضع خطط للتنفيذ منسجمة ومترابطة مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة.
- 2- المعرفة والاحاطة وتفعيل القدرات القيادية والمهارية لجعل الجميع يساهم في عمليات التنفيذ بفعالية.
- 3- حشد الموارد بكافة اشكالها (معرفية، مادية، ثقافية) وتحقيقها بطرق صحيحة وسليمة.

2/ ابعاد التنفيذ الاستراتيجي:

هنالك ابعاد مختلفة لعملية التنفيذ الاستراتيجي، والمقصود بهذه الابعاد هو كيفية تحديد الاجابات المختلفة لعدد من الاسئلة المحددة، حيث تمثل هذه الاسئلة، وبالتالي الاجابات المتوقعة لها ابعاد عملية التنفيذ الاستراتيجي، وبشكل أكثر تحديداً تتمحور عملية التنفيذ الاستراتيجي حول ثلاثة ابعاد هي:

- 1- من الذي سيقوم بتنفيذ خطط المنظمة: من المعروف ان المديرين في الادارة العليا لأي منظمة هم الذين يقومون بعملية التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي وضع الخطط والسياسات المختلفة للمنظمة، اما ما يتعلق بتنفيذ تلك الخطط والسياسات، فيقوم كل فرد في المنظمة، وحسب موقعه بعملية التنفيذ على أكمل وجه، وربما يكون المنفذون للخطط والسياسات المختلفة من أي مستوى اداري، وكل حسب موقعه واختصاصه.
- 2- ما هو المطلوب من اجل القيام بعملية التنفيذ: تتضمن عملية تنفيذ الخطط المختلفة القيام بثلاثة أنشطة اساسية من شأنها وضع تلك الخطط موضع التنفيذ الفعلي والعملية، وهذه الأنشطة هي:
 - أ- وضع البرامج التنفيذية، التي يتم من خلالها تحديد الخطوات والنشاطات المطلوبة لإنجاز الخطط المختلفة، والهدف من وضع هذه البرامج التنفيذية هو نقل الخطط من الاستراتيجية التي تم اقرارها موضع التنفيذ الفعلي.
 - ب- وضع الموازنات المالية، وفي هذه الحالة يتم تحديد الكلفة المرافقة لكل برنامج تنفيذي، وذلك بهدف تخصيص الموازنات المالية التي تكفي للقيام بعملية التنفيذ بشكل فاعل ودون إبطاء.
 - ج- تطوير الإجراءات المختلفة، حيث تعرف الاجراءات procedure بانها نظام من الخطوات المتلاحقة والمتتابعة التي توضع بشكل مفصل لبيان كيف يمكن إنجاز المهام المختلفة، وتهدف الاجراءات لتوجيه الأنشطة المختلفة الوجه السليمة.

- 3- كيف يتم القيام بما هو مطلوب: بمعنى كيف سينفذ البديل الاستراتيجي الذي تم اختياره؟ وهنا يأتي دور عملية التحليل الاستراتيجي التي تم من خلاله تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات التي تحملها البيئة الخارجية، حيث تقود الاجابة عن هذا التساؤل الى دراسة واقع المنظمة من حيث الامكانيات المادية والبشرية المطلوبة، وكذلك تهيئة الوضع الداخلي للمنظمة والعاملين فيها، من خلال تنظيم وإعادة تنظيم المنظمة وتدريب العاملين وتوجيههم، أي ان عملية تنفيذ البديل الاستراتيجي تتطلب أولاً إجراء تغييرات مهمة في البناء التنظيمي، وثانياً تأهيل العاملين بشكل اساسي ليكونوا قادرين على القيام بعملية التنفيذ بشكل ممتاز. (جرادات، 2013، ص، 300).

3/ المتطلبات الرئيسية لتنفيذ الاستراتيجية:

تواجه عملية التنفيذ العديد من الاشكالات المطلوبة التعامل منها بحكمة وتهيئة سبل النجاح مقمما، وتوجد عديد

من المشاكل تواجه عملية التنفيذ وقد تم ترتيب هذه المشاكل في إطار أهميتها وتأثيرها على عملية تنفيذ الاستراتيجية كالاتي: (ادريس، مرجع سبق ذكره، 39).

- 1- تستغرق عمليات التنفيذ وقت اطول مما حدد لها في الخطة.
- 2- عرقلة التنفيذ من خلال ظهور مشاكل مهمة غير متوقعة.
- 3- الانشطة التنسيقية غير الفعالة.
- 4- انجذاب اهتمام الادارة بعيدا عن التنفيذ بسبب ظهور الازمات.
- 5- اشكالية عدم تأهيل الموارد البشرية في تأدية المهام الواردة بالوظائف.
- 6- أنشطة التدريب غير المناسبة في مستويات الادارة الدنيا مما يقلل دورهم في دعم التنفيذ.
- 7- الاحداث البيئية التي لا يمكن السيطرة او التكيف معها.
- 8- عمليات القيادة والتوجيه بمستويات الادارة الوسطى والاقسام الكبيرة لم تكن بالمستوى المطلوب من الكفاءة والفعالية.

- 9- عدم وضوح وتحديد الانشطة والمهام الضرورية للتنفيذ.
- 10- افتقار انظمة المعلومات الموجودة على متابعة الانشطة المختلفة وإذا كانت عمليات الصياغة تتطلب مهارات فكرية وتحليلية وتركيبية، فان عمليات التنفيذ تتطلب مهارات انجاز وفعل حقيقي ودقة ومطولة وصبر لمتابعة الانجاز بالتزام عالي وتوجد هناك مهام رئيسية لتنفيذ الاستراتيجية تتمثل في: -

- 1- تحليل وادارة مستوى التنفيذ الاستراتيجي.
 - 2- تحليل وادارة الهيكل التنظيمي.
 - 3- تحليل وادارة ثقافة المنظمة.
 - 4- اختيار مدخل التنفيذ.
 - 5- تقييم مهارات تنفيذ الاستراتيجية للمدراء.
- 4/ مداخل تنفيذ الخطة الاستراتيجية: -**

ان عملية تنفيذ الاستراتيجية تتأثر بشكل كبير بالمدخل المعتمد من قبل ادارة المنظمة في عمليات التنفيذ. فبعد تقييم الجهود وحشد الموارد لتنفيذ الاستراتيجية عادة ما تختار ادارة المنظمة مدخلا ملائما للتنفيذ قائما على تقييم مستوى التغيير المطلوب والهيكل المعتمد وطبيعة الثقافة. وهناك خمسة مداخل اساسية لتنفيذ الاستراتيجية هي: (بني حمدان، ادريس، مرجع سبق ذكره، ص، 308).

1- مدخل اعطاء الاوامر: Commander Approach:

في هذا المدخل يبذل المدراء جهود كبيرة على عمليات التحليل وصياغة الاستراتيجية، وربما يطورون استراتيجية لوحدهم او بأشراف فريق معين. وبعد صياغة الاستراتيجية يطلب من العاملين تنفيذها وفق معين وبعد صياغة الاستراتيجية يطلب من العاملين تنفيذها وفق اجراءات محددة، وفي إطار هذا المدخل يفصل بين عمليات التفكير والتنفيذ وبالتالي ظهور اشكالات كتيره اثناء التنفيذ.

2- مدخل التغيير التنظيمي: Organizational Chang Approach

يركز هذا المدخل على كيفية جعل اعضاء التنظيم ينفذون الاستراتيجية من خلال استيعاب بعض التغييرات فيها. وفي إطار هذا المدخل تركز الادارة جهوداً كبيرة على الادارة معتقدة باستخدام اليات واساليب سلوكية سهلة المرور نحو التنفيذ والوصول الى الهدف. وعادة ما يصر الى اجراء تغييرات في الهيكل او في القوى البشرية عندما تتغير اولويات المنظمة. ان هذا المدخل يتطلب جهود كبيرة من المدراء خاصة وانه يقع في إطار ترتيب العديد من المتغيرات وجعلها أكثر مرونة واستجابة للتغيير وتنفيذ الاستراتيجية.

3- المدخل التعاوني: Collaborative Approach

في إطار هذا تطلب الادارة العليا من فريق التخطيط صياغة استراتيجيات ويجاد الليات اللازمة للتنفيذ. ويلعب المدراء في إطار هذا المدخل دوراً تنسيقياً من خلال فهم اليات عمل المجموعة، وكيفية مناقشة الافكار في اطرها، وعادة ما توجد لدي المنظمات لجان دائمة في مجال وضع الخطط وتنفيذ الاستراتيجيات. وفي إطار هذا المدخل يتم الحصول على معلومات مباشرة من العمليات وعرض وجهات كثيرة تساهم في تحسين عمليات الصياغة، كما انها تعطي الفرصة لجعل عمليات التنفيذ فعالة، بالإضافة الى الالتزام بالتفاصيل أكثر من المدخلين السابقين، ومن المأخذ على هذا المدخل هو حقيقة التعاون في مجال صنع القرارات واعتماد وجهات نظر عديدة خاصة إذا وضعت الادارة العليا رقابة مركزية شديدة على هذه الاجراءات فهي تحاول ان تجد تمييز مصطنع بين التفكير والفعل يبني اشكالات سياسية من ناحية التزام العاملين في التنفيذ.

4- المدخل الثقافي: Cultural Approach

ويمثل توسيع واغناء للمدخل التعاوني من خلال دمج المستويات التنظيمية الدنيا في عمليات الصياغة والتنفيذ. ان المدير في هذا المدخل يقود المنظمة من خلال انظمة اتصال فعالة ورؤية شاملة للمنظمة يمكن ان تقسح مجالاً للعاملين لتصميم انشطتهم وفعالهم لتدعيم رؤية المنظمة واثناء ما تصاغ الاستراتيجية تحاول الادارة تشجيع العاملين بالمساهمة بالقرارات خاصة العملياتية منها ووضع التفاصيل اللازمة للاستراتيجية. ويتطلب تنفيذ الاستراتيجية في إطار هذا المدخل ثقافة تنظيمية قوية تساهم في جعل التنفيذ حقيقة واقعة تؤدي الى نتائج مطلوبة. ان هذا المدخل يحاول كسر الحاجز بين المفكرين والمنفذين من خلال بناء نظام قيم مشترك في منظمة الاعمال. ورغم الميزات الكثيرة لهذا المدخل الا ان الاشكالية الرئيسة هي افتراض كون جميع العاملين في المنظمة هم على قدر من الذكاء والتفاعل الايجابي، بالإضافة الى احتياج هذا المدخل الى وقت كبير لتطوير مثل هذه القيم المشتركة.

5- المدخل الابداعي: Cursive Approach

فالمدراء الذين يعتمدون هذا المدخل يتبنون وجهة النظر التي ترى ان عمليات الصياغة والتنفيذ يتماشيان مع بعضهما، لذلك ترى الادارة ان واجبها لا يتجسد في التركيز على اداء المهام ولكن تشجيع العاملين لتطوير وتحدي وتنفيذ روح الاستراتيجية بطرقهم الابداعية، وعادة ما تطور استراتيجيات في إطار هذا المدخل متحركة في البداية من المنفذين لها في المستويات الادنى والمشرفين صعوداً الى المستويات الاعلى لتاتي الاستراتيجية وكأنها حاصل جمع افكار ورؤى الجميع، ولا يعنى هذا عدم مشاركة الادارة العليا بل يمكن ان يكون لها الدور الرئيسي في عمليات

التقييم والحكم النهائي. ويقترح الباحثين هذا المدخل للتنفيذ والصياغة في الشركات الكبيرة باعتباره يعطى ميزات كثيرة من ضمنها تشجيع الادارة الوسطى للمساهمة بقوة في صياغة الاستراتيجية ويترك لهم المجال لتنفيذ خططهم. ان هذه الاستقلالية تزيد من تحفيزهم اثناء التنفيذ، تطور الاستراتيجيات من قبل العاملين والمدراء بتعاون تام لذلك تكون عمليات التنفيذ أكثر نجاحاً.

(2-2-6) تقييم الاستراتيجية:

هذه المرحلة الاخيرة في عملية التخطيط الاستراتيجي، ويعرف تقييم الاستراتيجية بأنه تلك المرحلة الاخيرة من مراحل الاستراتيجية والتي تحدد فيها الادارة العليا ما إذا كانت الاستراتيجية المختارة قد حققت اهداف المنظمة. الاستراتيجية لم تكن ناجحة في كل الأوقات لان الإدارة الاستراتيجية هي عملية مستمرة ولان المنافسين يقومون بتجديد الإنتاج او إدخال المنتجات الجديدة وأيضاً يقومون باستخدام تكنولوجيا جديدة واختراعات جديدة التي تزيد من جودة عمليات الإنتاج وتحويل اتجاه رغبة المجتمع للمنتجات الجديدة ويقلل الطلب على المنتجات السابقة لذلك يتطلب التحكم في الاستراتيجية حتى يصبح مواكبة لكل الأوقات. وتطوير فهم واضح في كيفية جعل الأنشطة ان تكون أنشطة بارعة ولماذا؟ او يجب تحديد النقاط المهمة الاتية: (NEDELEAA, 2009,p59)

- 1- تحديد ما إذا كان البيئة التي تعمل فيها المنظمة لها القدرة على التعريف بالفرص الكافية او المتاحة وتحديد التهديدات التي تواجه العمل.
- 2- تقييم إطار العمل لتعريف نقاط القوة والضعف في شكل القدرة على المنافسة في بيئة الحالية وفي المستقبل.
- 3- مراجعة الاستراتيجيات الحالية وتقييم الاستراتيجيات الجديدة وإظهار تلك الاستراتيجية التي تقوي الموقف.
- 4- تطوير خطة عمل التنفيذ الاستراتيجية المختارة.
- 5- تحديد او تعريف العوامل المؤثرة في تنفيذ الاستراتيجية المختارة.
- 6- تعريف الافتراضات التي تقوم عليها اي استراتيجية يتم اختيارها. وكل خطوة في التخطيط الاستراتيجي يتطلب جمع المعلومات والتفكير المتبادل والاتصال.

المبحث الثالث: التخطيط الاستراتيجي بالمصارف

(2-3) التخطيط الاستراتيجي بالمصارف:

(2-3-1) مفهوم التخطيط الاستراتيجي بالمصارف:

يقصد بالتخطيط لأعمال البنك ذلك النشاط الذي يحدد مقدماً ماذا يجب على البنك عمله وكيف يتم ذلك لتحقيق مجموعة أهداف محددة إذا يجب على البنك ان يقدم مجموعة الخدمات المصرفية التي تلبي الحاجات المالية للعملاء. ويتم ذلك من خلال الاستخدام الامثل للموارد المادية والبشرية المتاحة للبنك.

واستخدام الموارد لأداء الخدمات لتحقيق مجموعة الاهداف الاقتصادية في زيادة ربحية البنك من خلال زيادة حجم عملياته من الائتمان والاستثمار والايداع والعمليات المصرفية وتحقيق الامان للأموال المتاحة له اما الاهداف الاجتماعية فتتمثل في المساهمة في تمويل المشروعات والاستثمار بها لتحقيق اهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً جوهرياً في عمل البنوك نتيجة التعقيد المستمر والتطور السريع في قطاعات الأعمال والتوسع الدولي في نشاط البنوك وتعدد خدماته بشكل كبير والتخطيط الاستراتيجي يختلف عن التخطيط الإداري من حيث المضمون والمسئولية والبعد الزمني ، فمن حيث المضمون فهو ينصب على تحقيق المواءمة بين موارد المنظمة وإمكاناتها وبين قوى البيئة المحيطة في محاولة لاستغلال ما يتاح فيها من فرص وتجنب ما ينطوي عليه من تهديدات من حيث البعد الزمني فهو غالباً طويل الأجل وينصب على فترة زمنية قد تصل من (3) سنوات وأحياناً من (5-10) سنوات ومن حيث مسئولية الإدارة العليا والتخطيط الإداري مسئولية الإدارة الوسطى . ويعرف التخطيط الاستراتيجي المصرفي بأنه النشاط لإداري المرتبط بعملية تحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى إدارة البنك إلى تحقيقها وتحديد أساليب الطرق البديلة التي يمكن بواسطتها الوصول إلى الأهداف بأحسن الوسائل بأقل تكاليف وتتلخص الخطوات الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي في البنك فيما يلي :

- 1- تحديد رسالة البنك.
- 2- ترجمة رسالة البنك إلى وضع أكثر تفصيلاً مثلاً في الأهداف العامة للبنك.
- 3- إقرار الإدارة العليا لمجموعة الأنشطة والخدمات المصرفية التي تتلاءم بأحسن شكل ممكن مع مجالات القوة والضعف بالبنك.
- 4- وضع فروع إدارات البنك خطوات أكثر تفصيلاً لهذه الأنشطة والخدمات التي تتفق وتؤيد استراتيجية البنك ككل. (البوزيد، 1996، ص، 84).

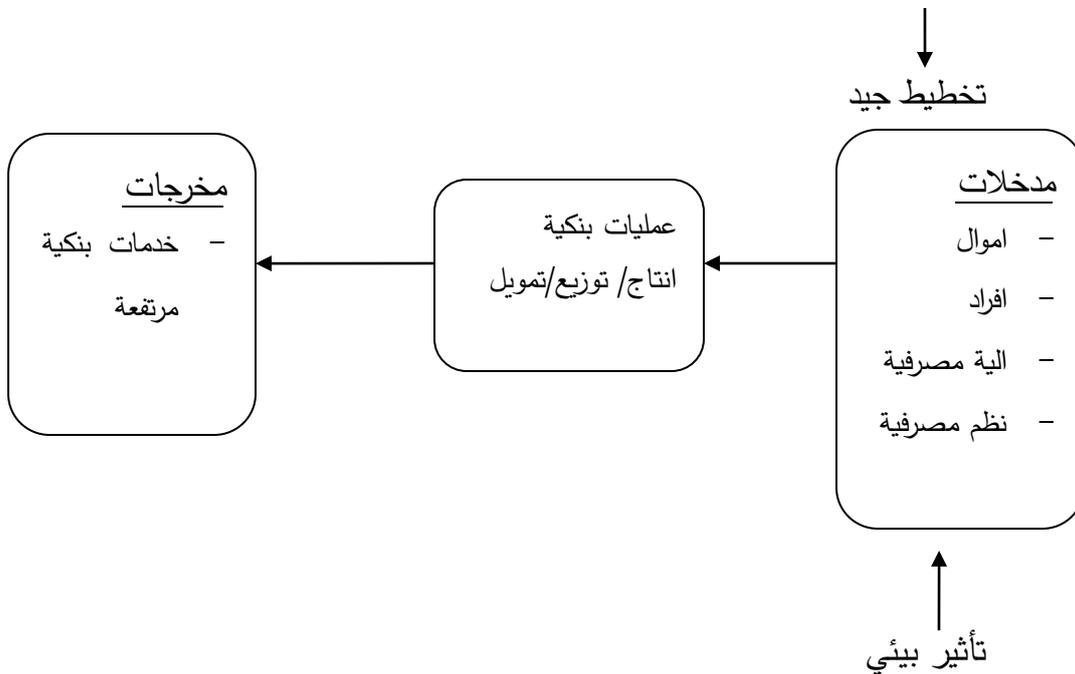
2/ اهمية التخطيط الاستراتيجي للمصارف:

التخطيط الجيد لأعمال البنك التي ترتبط بالأداء والتوزيع للخدمات الرئيسية - الائتمان - الاستثمار - الايداع أثر واضح على زيادة انتاجية البنك من عملياته وبالتالي انخفاض متوسط تكلفة اداء الخدمة وعرضها للعملاء بسعر تنافسي اذ كثيراً ما يقال ان التخطيط الردي هو سبب رئيسي وراء فشل كثير من عمليات البنوك.

وتكمن اهمية التخطيط لعمليات البنك في زيادة قدرة البنك على مواجهة التغيرات البيئية المستمرة التي تهدد البنك في الحصول على الموارد المطلوبة للقيام بالعمليات البنكية عند مستوى تكلفة منخفض وكذلك القدرة على توزيع الخدمات للعملاء مع تحقيق ربح يتماشى مع تكلفة مصادر التمويل ودرجة الخطر المرتبطة بتوزيع الخدمة. ان التخطيط الجيد يمكن ادارة البنك من الوقوف على الفرص والتهديدات المتوقعة لعمليات البنك واعداد الخطط التي تمكن من الاستفادة من الفرصة او مواجهة التهديدات عندما يحدث.

يتضح من كل ما سبق اهمية دور التخطيط في مواجهة المتغيرات البيئية من حيث المدخرات المتمثلة في الاليات المصرفية والعمليات البنكية من انتاج وتمويل مع وجود المخرجات التي تمثل الخدمات البنكية الرفيعة ذات مستوى جيد للأداء بالإضافة للمؤثرات البيئية.

الشكل (2-3-1) دور التخطيط في مواجهة التغيرات البيئية



المصدر: (ابو زيد، مرجع سبق ذكره، ص، 83)

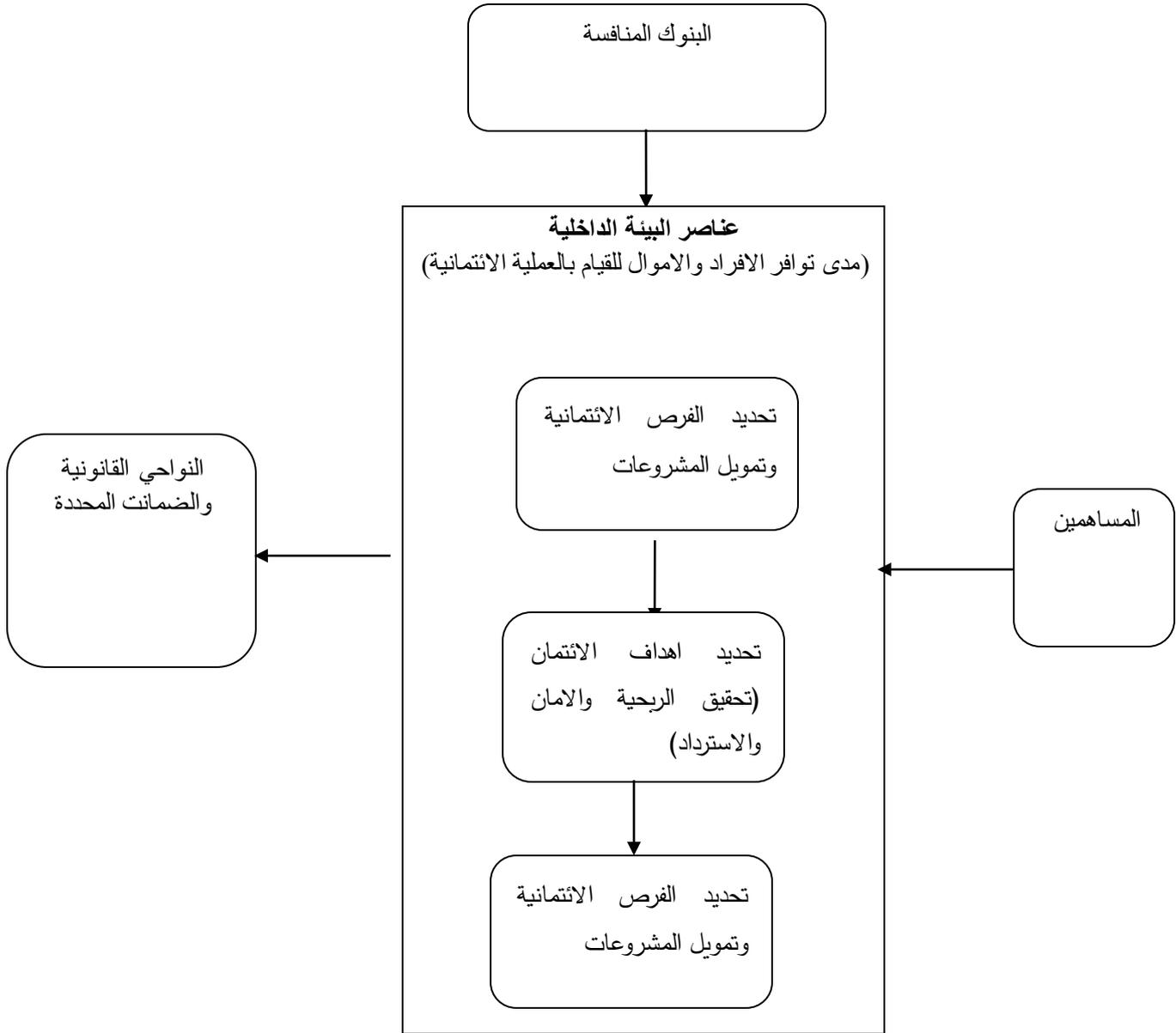
4 / مراحل التخطيط الاستراتيجي لأعمال المصارف:

تمر عملية التخطيط لأعمال البنك بثلاثة مراحل هي:

- 1- تحديد غرض البنك (الاستخدام لعنصر المال النادر بما يعظم الفائدة للمجتمع مصدر المال).
- 2- تحديد اهداف البنك (الاقتصادية والاجتماعية).
- 3- تطوير الخطط (جدول زمني لكيفية تحقيق الاهداف) للعمليات الائتمانية والاستثمارية والودائع والخدمات المصرفية. ويتم اداء هذه المراحل كما تقيمها في ضوء الدراسة المستمرة للتغيير في العناصر البيئية الداخلية والخارجية بالقطع يمكن تطبيق هذه المراحل على خدمة الائتمان مثلا اذ يمر التخطيط لها بتحديد غرض البنك من القيام بخدمة محددة كخدمة الائتمان الذي يتمثل في المساهمة في تمويل المشروعات العامة او الخاصة عن طريق اقراضها ثم تحديد الاهداف الائتمانية التي تمثل في تحقيق معدل عائد معين لها واستردادها في الوقت المحدد بدون

خسائر يتم تطوير الخطط الملائمة التي توضح لمن يعطي الائتمان (دراسة العملاء). وكمية الائتمان التي تعطى واجراءات الضمانات وكيفية متابعة الائتمان وتقييمه وتبيان خطوات الخطة الائتمانية.

الشكل (2-3-2) مراحل تخطيط عملية ائتمانية:



المصدر: (ابو زيد، مرجع سبق ذكره، ص، 84).

ان دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية عند اعداد الخطة الائتمانية شيء ضروري عند وضع الخطة الائتمانية للمشروعات الائتمانية في ضوء ما هو متوفر او سيتم توفره من موارد مادية في حدود وقت معين، وكذلك الوقوف على عدد ومهارات الافراد الذين يقومون بمراحل الائتمان من دراسة وتحليل للبيانات المقدمة للعميل، وكذلك اعداد التقديرات قبل منح الائتمان للعميل والمتابعة بعد المنح والتحصيل للقروض وفوائدها في الوقت المحدد والتصرف القانوني في حالة عدم السداد او تأخير السداد. وعلى اللجان بالأخذ لابد من دراسة البنوك المنافسة من حيث كم الائتمان وشروطه وخطط التوسع الائتمان المزمع تنفيذها وكذلك دراسة النواحي القانونية التي يشترطها البنك

المركزي عند قيام البنك بمنح الائتمان من حيث الضمانات والسقف الائتماني للبنك والحد الأقصى المسموح به لإعطاء ائتمان للعميل أيضاً مدى تحقيق الائتمان لأهداف أصحاب البنك والعائد المتوقع منه لهم ودرجة الأمان في التوظيف للأموال في عمليات ائتمانية فضلاً عن دراسة المشروعات المتقدمة للحصول على ائتمان وقدرتها على تشغيل الأموال بكفاءة بما يسمح باستردادها ومعدل ملائم منها وإعادة اقراض هذه المشروع.

5/ أنواع أهداف المصارف:

هنالك ثلاث مجموعات من الأهداف لأي بنك هي:

1- الأهداف الاقتصادية: والتي تمثل في تحقيق الربحية من عمليات البنك واستمراره والنمو في حجم أعماله إذ لكي يستمر البنك في العمل لأبد من أن يحقق إيرادات تفوق تكلفة أداء وتوزيع الخدمات وكذلك مخاطر العمل مع الأموال والربح يساهم في النمو في كمية الأموال المتاحة للبنك وكذلك في التوظيف لعدد أكبر من العاملين خاصة في الأجل الطويل.

2- الأهداف الاجتماعية: والتي تمثل في الالتزام تجاه حاجات المجتمع من الأموال إذ لا يستطيع أن يستمر بنك بدون أن يساهم في تحقيق حاجات المجتمع ولن يستمر طويلاً حتى ولو حقق أرباحاً كثيرة.

3- الأهداف المرتبطة بالأفراد: والتي تتمثل في تحقيق الدخل الملائم للأفراد العاملين بالبنك لمقابلة احتياجاتهم وكذلك تحقيق الأمان لهم في العمل وتوفير ظروف عمل ملائمة بما يمكنهم من بذل أكبر مجهود إذا كثيراً ما يوجد ارتفاع معدلات الغياب عن العمل أو عدم الرضا عن الوظيفة إذا لم يتحقق للفرد الدخل الملائم والظروف الملائمة للعمل وكثيراً ما تتعارض هذه الأهداف مع بعضها ودور الإدارة في البنك هنا هو أحداث التوازن والتنسيق بين أهداف الأفراد الاقتصادية والاجتماعية للبنك.

إذ قد يرتفع معدل الفائدة على القروض محققاً لربح أعلى وإنما يضر ذلك بمشروع الأعمال المقترض حيث ترتفع تكلفة تمويل عملياته كنتيجة لذلك عليه لأبد من أحداث التوازن بين تحقيق للفائدة وبين قدرة المشروعات على تحملها. (ابوزيد، مرجع سبق ذكره، ص، 87).

6/ أنواع الخطط بالمصارف:

هنالك نوعان من الخطط لأي بنك وهما الخطط الدائمة الاستخدام والخطط المؤقتة، تشمل الخطط الدائمة كل من القواعد والاجراءات والسياسات أما الخطط المؤقتة فتشمل البرامج والموازنات.

1- الخطط الدائمة: هي الخطط التي تستخدم باستمرار بالبنك ويتكرر استخدامها بتكرار المواقف مثل القواعد البنكية واجراءات العمل والسياسات المستخدمة في مجال الائتمان أو الاستثمار أو الإيداع.

2- الخطط المؤقتة: ماهي الا خطط تستخدم لمرة واحدة أو لعدة مرات وعادة ما تستخدم لموقف معين وتشمل كل البرامج والموازنات.

7/ كيف تحقق فاعلية التخطيط بالمصارف:

كلما زاد حجم البنك كلما أصبحت وظيفة التخطيط وظيفة معقدة حيث تحتاج الى معلومات أكثر وأفراد أكثر

وقرارات متعددة لكن هنالك مجموعة من العوامل التي يمكن ان تساهم في تحقيق الفعالية في التخطيط منها ما يلي: (ابوزيد، مرجع سبق ذكره، ص، 88).

1- **تأييد الادارة العليا بالبنك:** لكي يتحقق النجاح في التخطيط لأي مستوى بالبنك يجب على الادارة العليا ان تمد المخطط بالموارد المطلوبة وتساعد وتوجه المخطط عند قيامه بالأنشطة اللازمة للتخطيط. اذ يجب على الادارة العليا ان تعطي اهتمام كبيرا ومستمر لعملية التخطيط إذا كان لها ان تتجح في تحقيق اهداف البنك.

2- **بناء تنظيم ملائم لعملية التخطيط:** إذا يجب ان يأخذ المخطط الوقت الكافي لبناء هيكل تنظيمي ملائم من خلاله اداء الأنشطة الخاصة بالتخطيط وهذا البناء يجب ان يتميز بالخصائص الاتية: -

أ- ان يكون مصمماً لكي يستخدم النظم الادارية المتاحة بالبنك مثل الاتصالات واعداد التقارير وتقييم الاداء.

ب- ان يكون سهلاً بما يسمح بالتنسيق بين مجهودات الافراد المشتركين في عملية التخطيط.

ت- ان يكون مرناً وقادراً على التكيف في حالة تغيير الظروف.

3- **التركيز على تحقيق الاهداف:** ان النتيجة للتخطيط هي الحصول على خطة تساعد على تحقيق هدف معين فان التخطيط يجب ان يوضح كيف تطبق هذه الخطة ولا تعتبر الخطة فعالة الا اذا ساعدت في تحقيق اهداف البنك.

4- **الاعتماد بالأفراد المؤهلين عند القيام بالأنشطة التخطيطية:** يجب ان يكون الافراد المشتركين في القيام بأنشطة التخطيط من الافراد الذين يتمتعون بقدر من الخبرة في مجال انتاج وتوزيع وتمويل الخدمات البنكية وكذلك الملمين بالفرص والتهديدات البيئية لأعمال البنك. ايضاً الذين يمكنهم اجراء تحليل للمعلومات المرتدة والتي تفيد في تقييم الخطة فضلاً عن قدرتهم على العمل بكفاءة مع الاخرين.

8/ مستويات التخطيط بالمصرف:

ان التخطيط مسئولية كل مدير بالبنك أياً كان موقعه الاداري هناك ثلاث مستويات للتخطيط باي بنك وهي:

1- التخطيط على مستوى البنك ككل (التخطيط الاستراتيجي).

2- التخطيط على مستوى الخدمة او الادارة (التخطيط التشغيلي).

3- التخطيط على مستوى الوظيفة (التخطيط الوظيفي).

وسوف نتحدث عن كل مستوى بشيء من التفصيل:

1- **التخطيط على مستوى البنك:** ويقصد به التخطيط الذي يحدد الاغراض العامة للبنك والاعمال التي يجب

ان تؤدي لتحقيق هذه الاغراض وكيفية توزيع الموارد المتاحة للبنك على هذه الاعمال وبصفة عامة ان هذا النوع

من التخطيط يعمل على الاجابة على الاسئلة التالية: -

أ- ما هو غرض البنك؟

ب- ما هي الصورة الذهنية التي يريد البنك خلقها في ذهن عملائه؟

ت- ما هي المزايا التي يرغب في تحقيقها؟

ث- ما هي الاعمال التي يجب على البنك اداؤها للعملاء؟

ج- كيف يمكن توزيع موارد البنك على هذه الاعمال؟

وهذا النوع من التخطيط مسئولية الادارة العليا بالبنك وهدفه الرئيسي هو تكوين الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق غرض البنك.

أ- **التخطيط على مستوى الخدمة:** يتم تقسيم البنوك كبيرة الحجم من الداخل الى وحدات عمل تتولى كل وحدة انتاج توزيع خدمة معينة كإدارات الائتمان والودائع والاستثمار والاوراق المالية أي بها خط انتاج او عدة خطوط انتاج لخدمة واحدة يهدف هذا النوع من التخطيط الى جعل الخدمة أكثر ربحية وتنافساً مع الخدمات المماثلة التي تقدمها البنوك. وعموما يعتمد التخطيط على مستوى الخدمة على الاجابة على الاسئلة التالية:

1- ماهي تشكيلة الخدمات التي تقدم للعملاء؟

2- من هم عملاء الخدمة والى أي قطاع او قطاعات ينتمون؟

3- كيف يمكن للخدمة ان تكون أكثر تنافساً مع الخدمات المماثلة؟

4- كيف يمكن للخدمة ان تساهم في تحقيق اهداف البنك؟

هذا النوع من التخطيط يكون من مسئولية المديرين الذين يرأسون اقسام او ادارات الخدمات بالبنك.

ح- **التخطيط على مستوى الوظيفة:** يتم تقسيم كل بنك كبير من الداخل الى ادارات او اقسام فرعية وكل قسم يؤدي وظيفة معينة تساهم في تحقيق هدف الادارة ومعظم البنوك بها اقسام لإنتاج الخدمة وتسويق الخدمة وتمويل الخدمة وتوفير الافراد اللازمين للعمل بها وعليه فهناك خطة لإنتاج خدمة الائتمان وخطة لتسويقها للعملاء وخطة لتمويل عملياتها من المصادر المختلفة. ويعتبر التخطيط الوظيفي من اهم مسئوليات رئيس القسم او الوحدة عن اداء الخدمة او تسويقها او تمويلها اذ يساعد هذا النوع من التخطيط في الاعداد للخطة العامة للبنك في الاجل الطويل.

9/ الخطوات الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي في المصارف:

نظراً لأهمية التخطيط الاستراتيجي في البنوك حيث يمثل جزءاً حيوياً من إدارة التغيير وتوفير عنصر الاستراتيجية فيه يعد أمراً بالغ الأهمية ويمكن تلخيص الإطار السليم للتخطيط الاستراتيجي في المراحل والخطوات الرئيسية التالية:(ابوزيد، مرجع سبق ذكره، ص،89).

1- تحديد وتعريف الهدف الاستراتيجي للبنك.

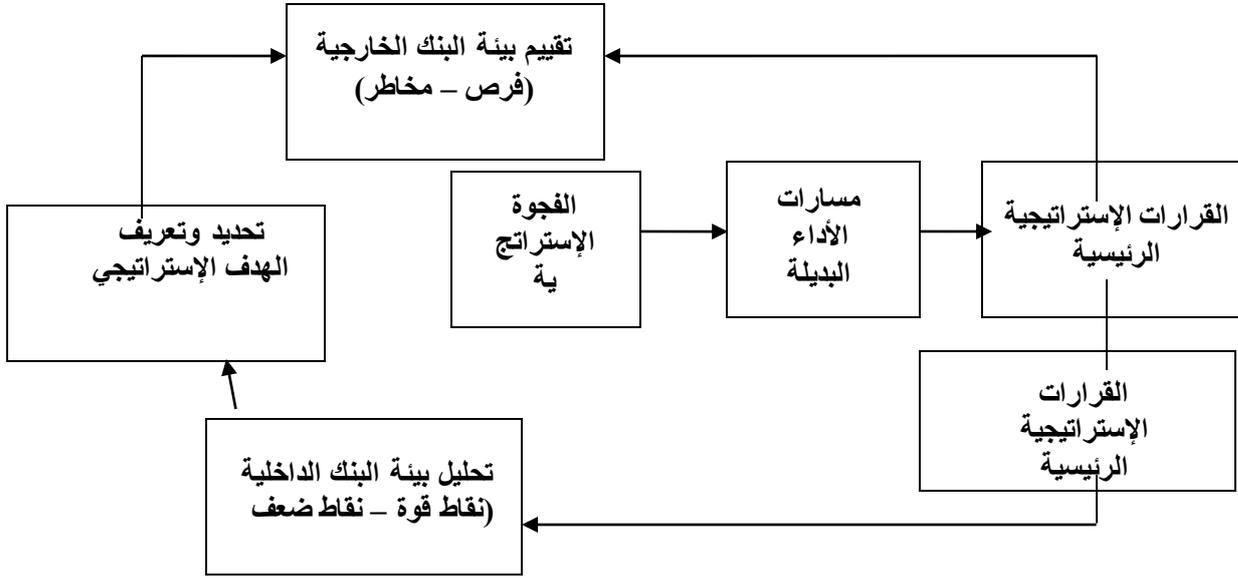
2- تحليل بيئة البنك الخارجية وذلك من أجل تقييم الفرص والتهديدات التي يواجهها البنك.

3- تحليل نقاط القوة والضعف في البنك.

4- استخدام مفهوم الفجوة الاستراتيجية (Strategic Gap) لاستنباط البدائل المختلفة.

5- عملية صنع القرارات الاستراتيجية. ويوضح الشكل التالي الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي وخطواته الرئيسية.

الشكل (2-3-3) الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي بالمصارف وخطواته الرئيسية.



Rsours:(Braddick ,1991,p53)

10/ البيئة الداخلية والخارجية للمصارف ودورها في التأثير على الخدمات المصرفية المقدمة:

1. مفهوم وعناصر البيئة الداخلية للمصارف: -

يقصد بالبيئة الداخلية للبنك (Internal Environment) مجموعة العناصر والقوى المتواجدة به والتي تؤثر على مقدرته لخدمة عملائه ، وهذه العوامل والقوى تخضع لحد كبير لرقابة إدارة البنك بمعنى القدرة على التحكم فيها أو التغيير بها خلال فترة قصيرة من الزمن وتحتوي البيئة الداخلية للبنك على عناصر عديدة من أهمها العمالة المصرفية ، العاملة المعاونة ، الإداريون ، الأموال المتاحة للبنك ، التنظيم الإداري الداخلي للبنك ، المباني ، التكنولوجيا المصرفية المستخدمة . هذا ويجب الإشارة إلى أن هناك الكثير من نقاط القوة والضعف المرتبطة بكل عنصر من العناصر السابقة أو التي تظهر نتيجة لتفاعل العنصر مع عناصر أخرى داخل البنك وينتج عن ذلك آثار عديدة تؤثر في مجال الأداء أو التنسيق أو التمويل للخدمة البنكية سواء بالإيجاب أو السلب وهذه الأخيرة تجعل إدارة البنك غير قادرة على تحقيق الرضا الكامل من قبل عملاء البنك نحو البنك وخدماته.

2- مفهوم وعناصر البيئة الخارجية للمصارف:

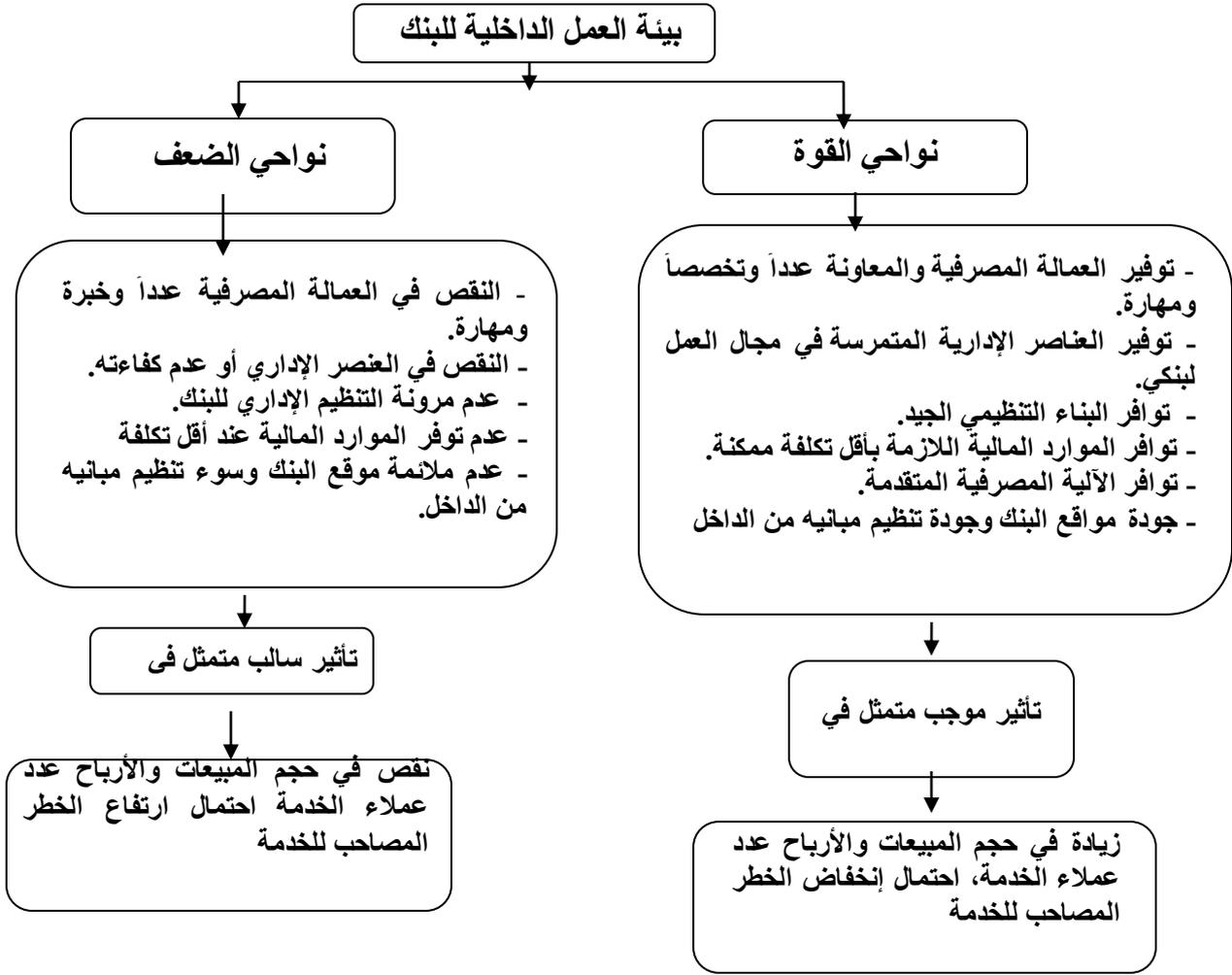
تتعرض كثير من البنوك التجارية لكثير من التهديدات الناتجة عن عمليات التغيير في عناصر البيئة الخارجية (External Environment) كما قد تتوفر لها الكثير من الفرص في مجال زيادة حجم عملياتها من خدمة معينة. وهذه الفرص وتلك التهديدات تتميز بأنها خارج نطاق سيطرة إدارة البنك، كما أنها من الصعب التنبؤ بها فضلاً عن أنها ذات طبيعة مزدوجة حيث يؤدي التغيير في عنصر بيئي تهديداً لعمليات خدمة البنك ولكنه يمثل

في نفس الوقت فرصة لمزيد من حجم عمليات خدمة أو عدة خدمات أخرى، كما أن التهديدات التي تواجهها بنك ما قد تمثل فرصة لبنك آخر يعمل في نفس المجال أو يعمل في مجالات أخرى.

وتواجه البنوك التجارية العاملة في السوق السوداني العديد من الفرص والتهديدات الناتجة عن تغيير في كل من البيئة الاقتصادية والقانونية والاجتماعية ، وفيما يتعلق بالفرص والتهديدات المرتبطة بالمنافسة بين البنوك التجارية العاملة بالسوق ، نجد أن هناك العديد من العناصر التي يعتمد عليها في المنافسة بين البنوك التجارية لبعضها البعض وبين البنوك التجارية وغير التجارية ، وحتى بين تلك البنوك وبين شركات الصرافة ، ولم تعد البنوك تتمتع بميزة فريدة علي غيرها من البنوك في مجال خدمي معين ، وإن جميع البنوك تؤدي غالبية الخدمات البنكية لكن الخلاف قد يكون في حجم أداء الخدمة أو في القطاع الذي تتعامل معه الي حد ما.(ابوزيد،مرجع سبق ذكره،ص،91-93).

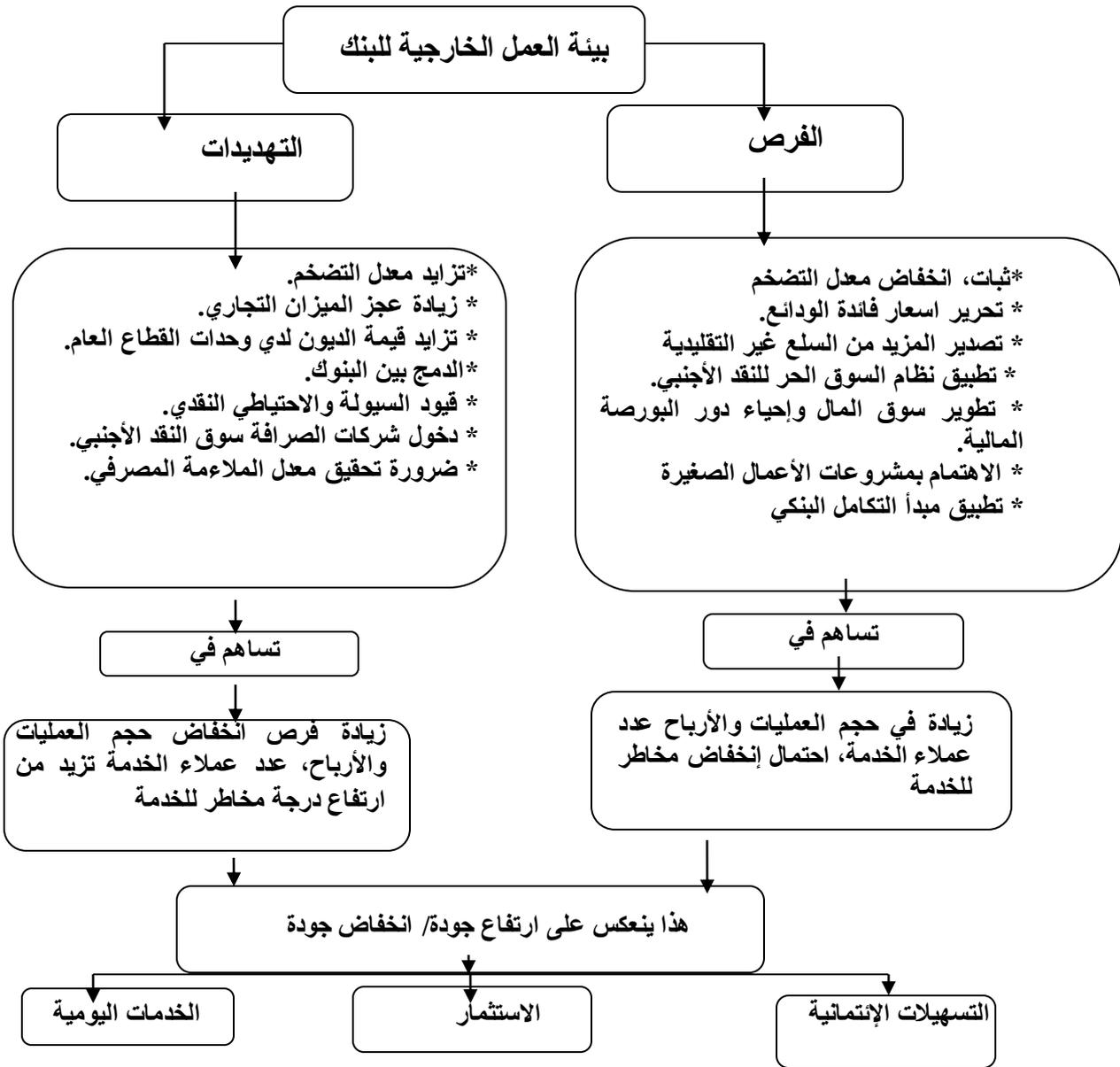
ويوضح الشكلين (2-4-4) و (2-4-5) بيئة العمل الداخلية والخارجية للمصارف وما يمثله الأول من عناصر القوة والضعف وما يمثله الثاني من فرصٍ وتهديدات وأثرها علي الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصارف.

الشكل رقم (2-3-4) نقاط القوة والضعف الداخلية وأثرها على الخدمات البنكية المقدمة من المصارف.



المصدر : (عبد الله ، 1998،ص،57)

الشكل رقم (2-3-5) الفرص والتهديدات الخارجية وتأثيرها على الخدمات البنكية المقدمة من المصارف



المصدر: (عبد الله ، مرجع سبق ذكره،ص59)

(2-3-2) دور العنصر البشري وأهميته في المصارف:

يعتبر العنصر البشري سواء كان الرؤساء أو المرؤوسين من الدعائم الأساسية في تحقيق أهداف البنوك التجارية ، ولم يعد الهدف الوحيد الذي يسعى إليه البنك هو تعظيم الأرباح بل أصبح هناك أهدافاً أخرى من أهمها ترشيد استخدام العنصر البشري وتستطيع الموارد البشرية من خلال وظائفها المختلفة (تخطيط القوى العاملة ، تصميم وتحليل الوظائف ، تقديم الوظائف ، الاختيار ، التعيين ، التدريب ، الأجور ، المرتبات ، الترقية ، الرعاية الصحية والاجتماعية) أن تقوم بترشيد استخدام العنصر البشري في البنوك الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف البنك وأهداف العاملين معاً . وسوف نتناول باختصار شديد أهمية العنصر البشري وأساليب ترشيد الاستخدام في البنوك التجارية . (عبد الله ، مرجع سبق ذكره،ص60-62)

1. أهمية العنصر البشري في المصارف: -

إن المصارف أيا كانت صفتها أو نوعها أو نشاطها تتميز عن المنشآت الاقتصادية بأهمية العنصر البشري مما يحقق الربح لها وليست كالأصول الثابتة أو المتداولة كما هو الحال في المنشآت الصناعية أو التجارية ، إنما درجة كفاءة العاملين في جذب الودائع والموارد الأخرى ، وفي استخدام تلك الموارد بفعالية بما يحقق العائد المناسب ، ويشير بعض المصرفيين إلى أن موظف البنك الجيد هو احد الأصول الهامة التي يعتمد عليها البنك في تحقيق أهدافه ويتطلب ذلك ضرورة توافر النظم المختلفة التي تحقق أعلى عائد من القوى البشرية وعلى رأسها نظم تقييم الأداء .

وتتميز البنوك عن غيرها من باقي قطاعات الأنشطة الاقتصادية في أي مجتمع من حيث توافر القدرة التنظيمية الفائقة والخبرات البشرية المتميزة والاتصالات المتعددة خاصة العالمية منها والتي تتيح لهذه البنوك القيام بعمليات مختلفة مع غيرها من البنوك في الداخل والخارج من خلال قنوات اتصال تخدمها شبكة اتصالات فعالة ووفقاً لأسلوب تنظيمي يساعد على أداء العمليات المصرفية التي تتولى البنوك تنفيذها نيابة عن عملائها.

2. أساليب ترشيد استخدام العنصر البشري في المصارف: -

في عصر المنافسة المصرفية لم يعد تعظيم الربح هو الهدف الوحيد الذي يسعى إليه البنك بل أصبحت هناك أهدافاً أخرى تخص العاملين والإدارة وأخيراً المجتمع وتسعى البنوك لتحقيق ترشيد استخدام العنصر البشري في البنوك وذلك من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بتحقيق أهداف كافة الأطراف من خلال قيامها بوظائفها التالية:-

- 1- تنفيذ وظيفة تخطيط القوى العاملة بدقة وإحكام حتى تستطيع إدارة الموارد البشرية توفير الاحتياجات البشرية بالإعداد والمهارات المطلوبة مما يؤدي في نهاية الأمر إلى تعظيم أرباح البنك وأهداف العاملين.

- 2- من خلال القيام بوظيفة تصميم وتحليل الوظائف تستطيع إدارة الموارد البشرية أن تؤثر على رغبة العاملين المعنوية وينعكس ذلك على إنتاجهم في العمل والذي يؤدي إلى تعظيم أرباح البنك.

- 3- تؤدي وظيفة تقييم الوظائف إلى المساهمة في تحقيق الترابط بين العمل الذي يؤديه العامل والمؤهلات المطلوبة، الأمر الذي يتناسب مع العمل ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب مما يزيد رضا العاملين وانخفاض دوران العمل وبهذا تنخفض تكاليف العمالة وتزيد الأرباح.

- 4- من خلال تدريب العاملين وزيادة قدراتهم تستطيع إدارة الموارد البشرية أن تساعد في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها البنك.

- 5- من خلال وظيفة الاختيار والتعيين يمكن الحصول على أفضل العناصر من ذوي الكفاءة والخبرة المطلوبة من سوق العمل مما يحقق للبنك سمعة طيبة وبالتالي زيادة أرباحه.

- 6- تستطيع إدارة الموارد البشرية من خلال الأجور والمرتبات التأثير على قدرة ورغبة العاملين في البنك مما يؤدي إلى زيادة كفاءتهم الإنتاجية وهذا بدوره يؤدي إلى تعظيم أرباح البنك وتستطيع الإدارة أيضاً من خلال إحكام الرقابة على الأجور والمرتبات تخفيض تكاليف العمالة.

- 7- تستطيع الإدارة أن تؤثر على أداء المديرين من خلال تنمية قدراتهم وإنشاء علاقة وطيدة بين المديرين ومرؤوسيهما مما يؤثر على تحقيق أهداف البنك إيجاباً.
- أ- تستطيع إدارة الموارد البشرية أن تؤثر على أداء العاملين بها وذلك من خلال وسائل متعددة من أهمها ما يلي:
- ب- مكافأة الأفراد مكافأة عادلة وإيجاد نظم حوافز سليمة تساعد على إشباع الحاجات المادية والمعنوية للعاملين.
- ج- ترقية ونقل الأفراد على أسس موضوعية سليمة.
- د- تقييم أداء العاملين على أسس موضوعية عادلة.
- هـ- تحقيق نوع من التكامل بين المصالح الفردية للعاملين ومصالح البنك والمجتمع معاً.
- و- تحقيق نوع من الرعاية الاجتماعية والصحية للعاملين. مما سبق يتضح أن نشاط البنوك التجارية يعتمد بالدرجة الأولى على العنصر البشري بالرغم من الإيمان بالدور الهائل الذي يلعبه التكنولوجيا في توسيع نطاق الخدمات المصرفية، حيث أن العميل الحقيقي هو العميل داخل البنك (الموظف) الذي يمثل واجهة البنك وينبغي أن يكون راضياً عن عمله ومدرباً عليه ويتمتع بقدر كبير من الدافعية والتفكير الابتكاري والتميز في الأداء وتلك الثقافة الجديدة تنعكس بدورها على ما يعرف بفن هندسة إرضاء العملاء.
- ز- تقديم مجموعة جديدة من أدوات اتخاذ القرارات: يعطي منهج التخطيط الاستراتيجي الشركة (المؤسسة) مجموع من أدوات اتخاذ القرارات منها: -
- 1- محاكاة المستقبل: وهو أسلوب يشجع المدير على رؤية وقبول أو استبعاد البدائل المختلفة دون إنفاق أية موارد، ويساعد في تناول هذا الأسلوب استخدام الحاسبات.
- 2- تطبيق منهج النظم: ينظر منهج التخطيط الاستراتيجي إلى الشركة أو المؤسسة كنظام يتكون من عدة أنظمة فرعية، وهو يوفر التنسيق بين مختلف أجزاء الشركة أو المؤسسة وتجنب الوصول إلى حلول مناسبة للجزئيات على حساب الصورة الكلية.
- 3- المشاركة في تحديد الأهداف: تتيح منهجية التخطيط الاستراتيجي للأفراد الفرصة للمشاركة في تحديد أهداف الشركة في مجالات (المبيعات الأرباح، الحملة التسويقية) ولا شك أنهم سيحاولون تنفيذ وتحقيق أهداف واضحة للشركة لأنهم شاركوا في تحديدها.
- 4- اكتشاف وتوضيح الفرص والتحديات المستقبلية يترتب على مراجعة الموقف وتحديد الفرص والتحديات.
- 5- إطار اتخاذ القرارات في الشركة أو المؤسسة: يؤدي نظام التخطيط الاستراتيجي إلى إيجاد مرشد أمام المديرين في اتخاذ القرارات بما يتماشى مع أهداف واستراتيجيات مستويات الإدارة العليا، وعندما تحدد الشركة الأهداف والاستراتيجيات فإن المديرين في المستويات الأقل يستطيعون اتخاذ القرارات بما يتفق مع رغبات الإدارة العليا.
- 6- توفير الأسس اللازمة للوظائف الإدارية الأخرى: يسبق التخطيط للوظائف الإدارية الأخرى كما يرتبط بها فعلى سبيل المثال فإن التخطيط يعد ضرورياً للرقابة الفعالة، وما لم يكن هدف التنظيم واضحاً فإنه يصعب استخدام الموارد بفعالية.

7- قياس الأداء: تسعى منهجية التخطيط لاتخاذ أساس لازم بتقييم الأداء فيتوافر لدي الإدارة معايير أخرى غير كمية (مثل الإبداع والابتكار) بالإضافة إلى المعايير الأخرى للتقييم كالمؤشرات المالية والكمية.

الفصل الثاني

أداء الموارد البشرية

المبحث الأول: الموارد البشرية:

(3-1-1) مفهوم الموارد البشرية:

بالنظر الى كل ما حققته البشرية من حضارة راقية اليوم سخرت الكثير من الموارد لبناء حضارة مدنية مذهلة التقوم تجاوزت بها كل حضارات الماضي قبل التاريخ ولعل المورد البشري متمثلاً في إنسان القرن العشرين الجندي المجهول الذي يقف خلف كل هذا الانجاز وهو ذاته الانسان الذي كرمه الله تعالى في محكم تنزيله ولعل تمتع هذا الانسان بالعلم الذي اساسه البحث والتجربة هو الذي قاده الى تفجير كل قدراته الكامن نحو الانجاز والعمل. طبيعة لقدرات الموارد البشرية سواء كانت قدراتها الفنية او قدراتها العقلية الفكرية او قدراتها الإدارية فالموارد البشرية تمثل أغلي الموارد التي تمتلكها أي منظمة وأهمها. فالدول تقوم برجالها والحضارات تسود برجالها ايضاً والمنظمات تنمو وتزدهر وتتوسع برجالها ايضاً.

لعل هذا العنصر وهذا المورد (الموارد البشرية) يمثل القاسم المشترك الأعظم بين موارد المنظمة المختلفة فبيونه لا ينفع المال ولا تنتج الآلات ولا تنتج الأرض ومن هنا جاء الاهتمام بإدارة الموارد البشرية. ولم تعد إدارة الأفراد سجل لحفظ سجلات العاملين وأقسامهم وأنها أصبحت هي المحرك والبوصلة الموجهة نحو تحقيق أهداف الدول والمنظمات. ولعل قيامها بهذا الدور ارتبط بتطورها كإدارة وارتفاع مستوى كفاءتها وفعاليتها.

ويتفق الباحثون الإداريون على ان الإدارة الفعالة للموارد البشرية في المنظمة يكون لها تأثير كبير على قدرة المنظمة على النمو والازدهار وتطوير وتحسين إنتاجيتها خاصة في بيئة العمل الحالية التي تتميز بالطابع التنافسي الشديد. (إسماعيل، 2011، ص، 13).

والواقع ان اتساع مصالح العنصر البشري في المنظمة يدعو ليس فقط الى دور استراتيجي لوظيفة ادارة الموارد البشرية، ولكن ايضاً الى تفكير خلاق وإبداعي ووعي اجتماعي من قبل اعضاء الهيئة الإدارية وايضاً من قبل خبراء ومستشاري ادارة الموارد البشرية لكيفية تحسين نوعية حياة العمل بالمنظمة، وكيفية جعل المنظمة اكثر من مجرد مجتمع للعمل من خلال تطوير أساليب تكوين واستخدام العنصر البشري وتحقيق وتجاوب العاملين مع أهداف المنظمة وبت روح الفريق والعزيمة والتعاون فيما بينهم وتنمية العواطف والانفعالات السارة لديهم بما يرغبهم في العمل بكفاءة لتحقيق الأهداف المنشودة ويحافظ على كيان الجماعة وكيان المنظمة بصفة عامة.

2/ أهمية الموارد البشرية:

ان الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون تكتسب أهمية كبرى حيث انها تعتبر اهم واغلي أصل من أصول المنظمة حيث يتميز عن باقي هذه الأصول حيث لا تستطيع المنظمة ان تحقق أهدافها الا من خلال موردها البشري، فالمورد البشري هو الذي يصمم المنتج ويوزعه ويضع استراتيجيات الشركة ويعمل على تحقيق ما خطط

له. فان نجاح المؤسسات يتوقف على ما تمتلكه من قوى عاملة مؤهلة ومدربة كما ان المورد البشري يضيف للقيمة ولكن بقية الموارد الاخرى تضاف للتكاليف وسنوضح هنا شقين هامين للموارد البشرية:

أ- الأهمية على مستوى المنظمة:

ان المنظمة لا تستطيع مهما تعاظمت مقدراتها المالية ومهما امتلكت من اليات وتقنيات لا تستطيع ان تحدد أهدافها الا من خلال مورد بشري قادر محفز يعمل كفريق واحد وهناك العديد من الامثلة لشركات تمتلك كل المعينات المادية وغيرها ولكن لم تتمكن من الاستمرار لعدم وجود مورد بشري كفاء ومحفز.

ونجد ان اغلبية الموارد تتقدم وتنصب الا المورد البشري الذي يصقل ويزداد خبرته بالخبرات التراكمية فعلى مستوى المنظمة تزود ادارة الموارد البشرية الإدارات الاخرى بالتخصصات المناسبة للعمل ويؤدي الى قصور في طريقة الاستقطاب او التعيين او غيرها الى تأخير وعدم بلوغ الأهداف المنشودة.

ب- الأهمية على المستوى القومي: تتمثل أهمية الموارد البشرية على المستوى القومي فيما يلي: (طه، 2014، ص، 142).

1- الموارد البشرية اساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي حيث أصبح الصراع الدولي في عالم اليوم يقوم على النفوذ والغزو الاقتصادي وهو الان الأكثر تأثيراً والأوسع استخداماً فمثلاً استخدمت اليابان الضغط الاقتصادي والغاء المساعدات الاقتصادية لها كي تستطيع استعادة جزر هوكايدو وكورييل المتنازع عليها وحتى مع كوريا الشمالية هددت اليابان بإيقاف والغاء المساعدات الغذائية ووضع قيود على البنوك الكورية اذا ما أوقفت كوريا تهديداتها العسكرية.

2- الموارد البشرية أداة تنافس عالمية حيث ان معظم الشركات الكبرى تواجه منافسة عالمية شرسة نتيجة لدخول شركات متعددة الجنسيات حيث تسعى هذه الشركات لزيادة قدرتها التنافسية برفع الإنتاج وجودة عالية وتكاليف اقل وكفاءة اعلى ولا يتم ذلك الا عبر عقول مديرين عصريين أكفاء وعاملين مديرين حيث ان هذه الشركات المتعددة الجنسيات تمتلك القدرة المالية والفنية والتسويقية الضخمة فلا بد من مديرن من تصميم بدائل اما بالدخول في شراكات مع هذه الشركات او زيادة القدرة التنافسية فتحتاج الشركة الى تصميم استراتيجيات وتكتيكات ولعمل هذ الاستراتيجيات نحتاج لموارد بشرية عالية تستطيع ان تضع الرؤية على عالم تام بمهارات الإدارة الاستراتيجية.

3- استخدام عقول مبنكرة (فاتورة التكنولوجيا): ان استجلاب التكنولوجيا امر باهظ وان الاتفاقيات الدولية الحديثة تحمي الملكية الفكرية باتفاقية (trips) ضمننت معايير عالمية مشددة لحماية هذه الملكية فحظرت تقليد أي سلعة او عملية إنتاجية او نسخ برامج للحاسب، لذلك لا بد من استنهاض تكنولوجيا وطني تشارك فيه كافة الاطراف الحكومية والخاصة لتشجيع العقول المبتكرة لابتكار تكنولوجيا وطنية تغنينا عن التبعية العالمية.

4- المورد البشري الكفاء اداة لزيادة الصادرات: ان استشارك السودان في اتفاقية الكوميسا التي تضم 20 دولة بتعداد 300 مليون نسمة تعد فرصة غالية وفريدة لزيادة صادرات السودان حيث ان ارتفاع الصادرات من اهم مداخل تعزيز وتنمية الاقتصاد حيث ان الميزان التجاري يتحسن وتزداد العملية الصعبة الامر الذي يؤدي الى قوة العملة

السودانية وايجاد فرص عمل كثيرة للخريجين. ولكن زيادة الصادرات في اسواق تتزايد فيها حدة المنافسة لن يتاح الا من خلال عقول مبدعة تطور المنتجات وتحسن الجودة وتقلل التكلفة فتهيأ لمنتجاتنا اسعار وميزات تنافسية.

- 5- **المورد البشري يزيد القيمة المضافة:** هي القيمة الى تضيفها عملية الانتاج الى قيمة عناصر الانتاج (راس المال، الارض، العمل (أي اداء العاملين) - الادارة) ويعد المورد البشري اهم هذه الموارد اذا يضم:
- المخطط او العقلي المدير عناصر الانتاج والمخاطر الذي يتحملها اختبار العمل وادارته.
 - باقي المديرين والعاملين المؤهلين المحفزين والموجهة للاختراع والابتكار لإنتاج منتجات تزيد القيمة المضافة.
- 6- **المورد البشري تكمل الثورة القومية.**

7- **الموارد البشرية تعزز الامن القومي:** يقصد بالامن القومي قدرة الدولة على تأمين حاجاتها من الموارد البشرية وادارتها بكفاءة وفاعلية في خطط وبرامج للتنمية تؤدي بدورها درجة مناسبة من الاكتفاء الذاتي واستقلالية صنع القرار السياسي وضمان السيادة على الارض فوجود ادارة كفاء تستطيع رفع التنمية الاقتصادية والصحية وعندما تساعد على قوة الامن القومي (فمن لا يملك قوت يومه لا يملك قراره).

3/ خصائص الموارد البشرية:

بعد ما تطرقنا الى اهمية الموارد البشرية فأننا بهذا نقر خصوصيته كمورد يختلف عن خصوصية الموارد الأخرى. فهو مورد بشري في الوقت نفسه، ولهذا وجب الالتزام بنوعيات وقيود هذا المورد بذاته ومن خلال عمله، فهذا المورد يمتلك مجموعة من الخصائص لا تمتلكها اية موارد اخرى، فهو يمتلك القدرة على التناسق والتنسيق والتكامل والحكم والتقدير والتصور وهذا ما يمثل خصائص ارتقائه. كما اننا لا بد ان ننظر للعامل في عمله كإنسان باعتباره مخلوق معنوي اجتماعي، وان هذا يدعونا الى التساؤل عن كيفية تنظيم العمل ليناسب خصائص هذا المورد والذي يمتلك مجموعة من الخصائص تمكنه ان يسيطر سيطرة كاملة على ما يعمل شريطة ان يحفز دائما للعمل والانجاز، ومن بين هذه الخصائص نذكر: (بوكفوس، 2007، ص، 49).

1- **النتائج الجيدة:** هي السلوك وليست الامكانيات المادية: عندما ذهب خبراء اوروبا وفنيوها الى الولايات المتحدة الامريكية تحت مشروع (مارشال) لدراسة الاسباب التي تمكن وراء ارتفاع مستوى النتائج الامريكية دهشوا عندما وجدوا ان الامكانيات والادوات والاساليب التي تستخدمها المنظمات الامريكية سواء العسكرية، والاقتصادية هي نفسها ولا تختلف كثيراً عنها في اوروبا ومن ثم ادركوا ان الامكانيات المادية ليست السبب، ولكن وراء كل صور التقدم الالي والادائي والاجرائي هو سوكن الانسان العامل، ومن ثم استنتجوا شعار عام لا يزال ساريا الى اليوم وهو سلوك (ان الانتاجية سلوك) أي ان النتائج الجيدة تأتي بفضل سلوك الانسان وليست بفضل أدوات العمل.

2- **التحفيز بالترغيب:** ان التحفيز التقليدي، أي التحفيز بالقهر له وجود في المجتمعات المتقدمة وان هذه المجتمعات قد حققت نتائج أعلى مما كانت تحققه تحت نير التخوف، وفي حد ذاته لا يمكن ان يخلق الحافز للعمل لذلك لا بد ان نستبدله بدوافع ايجابية، ويمثل الوصول الى هذه الدوافع من أصعب واظم واجبات ومسئوليات القائد حالياً.

3- قدرة الانسان على التحكم: ان الموارد البشرية دون كل الموارد الاخرى يمكنها ان تتحكم وتسيطر على جودة ما تعمل وكم، ومتى، واين تعمل، ولماذا؟ فهي تساهم مساهمة كبيرة ايجابية، عكس الموارد الاخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإدارة الانسان وفقاً لشروطه ودوافعه التي يحددها، وتأخذ على سبيل المثال: الكمبيوتر هو أحدث الآلات دقة لا يزيد على نظام يلعب الانسان فيه الدور الاول في كفاءة تشغيله بل وفي أصل وجوده، وهذا ناهيك عن الاعمال والواجبات التي تحتاج الى تصورات وتخييلات الانسان واحاسيسه وعواطفه وتقديراته.

4- الميول الاجتماعي للإنسان: فالمخلوق البشري اجتماعي يميل للعمل في شكل او آخر من اشكال الجماعة بل انه يسعى عمدا الى تكوين هذه الجماعة التي تلتف حول عمل مشترك، يتبادل التأثير بينه وبين افراد جماعته، ولذلك يجب ان ينسق ويوفق بين الفرد ككيان له ذاتيته وبين الجماعة لتكوين له اعتبره.

5- تطور الانسان وتنميته عملية داخلية ذاتية: فالإنسان يتميز بأن تنميته وتطويره ليست عملية من خارجه تصنع له، ولكنها شيء داخلي اسمه النمو، لان النمو يبدأ من الداخل والذات، وان خصائص التفوق اقوى دائماً وأكثر دوماً إذا بدأت من الداخل، ومع ذلك فان نوع العمل لا بد وان يساعد على خلق وتشجيع الجو الذي يخلق لدى الفرد الشعور والسعي والنمو والتطور.

6- طاقة الانسان على إحداث التغيير: ان الكائن البشري له طاقة التغيير فهو يسعى دوماً الى الاشياء الجديدة والمغايرة، وكل ما هناك هو انه يتعين توفير عدد من الشروط التي تهيأ الانسان نفسياً لقبول التغيير، ومن هذه الشروط ان يبدو له التغيير منطقياً ورشيداً وان يطلب منه ان يتعلم الجديد فهو يتعلم بسرعة مذهلة، ولا يمكن ان يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة من تعريف الواجبات ومسؤوليات الوظيفة بوضوح قبل ان يتعلم الفرد الجديد كيفية اداء الوظيفة.

4/ تطور الفكر الاداري للموارد البشرية:

بدأت التطورات الهامة في ادارة الموارد البشرية مع الانقلاب الكبير الذي حدث في الصناعة مع ظهور عصر الالية والمصانع الكبيرة، وما يسمى بالثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، واهم هذه الفلسفات التي مرت بها ادارة الموارد البشرية هي: (حامد، 2006، ص، 7).

1- مفهوم الموارد البشرية كعامل من عوامل الانتاج او ما يسمى المدخل الميكانيكي Mechanical Approach:

وفي هذا المدخل الذي ظل سائداً حتى العشرينيات من القرن الماضي نجد ان اتجاه او نظرة الادارة الى الفرد كانت باعتباره سلعة او عامل من عوامل الانتاج مثل الارض ورأس المال. ومن اساليب وجود هذه الفلسفة ما يلي: -
أ- ظهور الثورة الصناعية والتقدم الفني الكبير الذي صاحبها والاهتمام بالنواحي التكنولوجية التي بدأت تقوم بالكثير من الاعمال التي كان يقوم بها الانسان من قبل.

ب- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل كما جاء في كتابات ادم سميث والذي كان يقوم على اساس انه كلما زاد التخصص زادت وتحسنت انتاجية العمل.

ج- سيطرة عوامل الانتاج والاهتمام بالإننتاج الكبير واقتصادياته.

د- عدم ادراك العاملين أنفسهم لحقوقهم والوقوف في مواجهة في اصحاب الاعمال للمطالبة بها خاصة وان النواحي الثقافية والتعليمية كانت ما تزال منخفضة بين هؤلاء العاملين في تلك الفترة.

وفي هذه الفترة طغى الاهتمام بالنواحي الفنية والتقدم التكنولوجي للمشكلات الاقتصادية ومشكلات الانتاج على تفكير الادارة، مع توجيه بسيط وسطحي الى مشكلات العمالة، وحتى هذا الاهتمام كان يوجهه اصحاب الاعمال بأسلوبهم الشخصي الاجتهادي في ضوء التجربة والخطأ ولم يكن هناك بعد دور واضح لإدارة الموارد البشرية.

2- مفهوم الموارد البشرية كعامل ابوي كان هذا المدخل سائدا في الفترة من 1920__1930:

3- وفي ظل هذا المدخل فان الادارة يجب ان تتبنى اتجاه الجماعة والابوة نحو العاملين وبدأت الادارة تعمل على احتواء اتحادات العمال، ولقد نجحت لبعض الوقت في ذلك، حيث بدأت الادارة توفر للعاملين الاحتياجات المختلفة مثل السكن والتسليية، والترفيه، وذلك بغرض كسب ولاء العاملين ولكن هذه النظرة الى العاملين كانت تحوى في طياتها اعتبارهم اطفالا قصر children، ولكنها فشلت في ذلك حين ان العاملين اعتبروا انفسهم بالغين، حيث ان هذه الفلسفة تعتبر ان هذه الخدمات تقدم من جانب واحد هو الذي يقررها، وهو الادارة التي تعرف مصلحة العاملين.

لقد كانت عدة عوامل وظروف ادت الى تحول الادارة من الاتجاه الالي الى الاتجاه الابوي اهمها:

أ- ظهور النقابات واتحادات العمال التي بدأت تمثل تحدي لإدارة المنظمة واصحاب الاعمال.

ب- ظهور حركة الادارة العلمية التي تزعمها تايلور وفابول وجانت وجليبرت وغيرهما، والتي كانت سبباً في تنبيه الادارة العليا في المنظمات الى اهمية وظيفة ادارة الموارد البشرية. واستمالتهم الى استخدام الاساليب العلمية في علاج مشكلات الافراد، ولكن كان رد فعل النقابات لهذه الحركة على انها تهديد لهم يجب مقاومته.

ج- ظروف الحرب العالمية الاولى وما صاحبها من زيادة ضخمة في الانتاج ووجود مشكلة واجهت الادارة تتعلق بتدبير احتياجاتها من القوى العاملة لمقابلة هذا التوسع الانتاجي الضخم رغم نقص عرض القوى العاملة، بسبب ظروف الحرب وخاصة العمال المهرة والفنيين والمشرفيين والمديرين.

4- النظام الاجتماعي Social System Approach 1930__1980م:

لقد تلاشى المدخل الابوي سريعا خلال كساد الثلاثينات وبدأ يدخل فكر جديد هو ما يسمى بالنظام الاجتماعي، وهذا المفهوم ينظر الى المنظمة كهيئة تعمل في نظام مفتوح. وهناك عدة عوامل ادت الى ظهور هذا المدخل منها: أ- فشل المدخل الابوي في ان يستقطب العاملين الذين يشعرون بحقوقهم واهميتهم وانهم لم يعودوا اطفالا ولكنهم أصبحوا بالغين.

ب- ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي بدأها التون مايو بتجاربه الشهيرة في شركة ويسترن الكترينك الامريكية عام 1926م لدراسة أثر معنوية العمال على الكفاءات الإنتاجية والتي أطلق عليها تجارب (هوثورن).

ج- ظهور مدرسة العلوم السلوكية والتي تزعمها ماري باركر فوليت التي تعتمد فلسفتها على ان الإدارة نشاط يتعلق بتنفيذ أعمال عن طريق أشخاص آخرين، ومن ثم ركزت هذه المدرسة على العامل الإنساني في الإدارة.

ظهور بعض المدارس الحديثة التي استفادت منها ادارة الموارد البشرية والإدارة بصفة عامة مثل مفهوم النظم وبحوث العمليات والأساليب الرياضية والإحصائية التي تساعدها في اداء وظائفها بكفاءة.

5/ المنظور الإسلامي للموارد البشرية:

نحن ندرك ان التاريخ الإداري في التعامل مع الإنسان لم يخل من الظلم والقهر والسخره او اتخاذ القرار من جانب واحد هو الجانب الأقوى. الا ان التاريخ الإداري يقدم لنا أنوارا ساطعة ومشرفة في عالمنا الإسلامي. الأمثلة على ذلك كثيرة.

اول إدارة أسلاميه للحكم في عهد الرسول(ص) في المدينة المنورة. وكيف استطاع محمد(ص) ان يجمع تحت راية واحدة قبائل متنافرة تنقشى بينهم العداوة والانتقام والحروب الطويلة المستقرة. وإدارة الفتوحات الإسلامية عسكريا وسياسيا واقتصاديا وجغرافيا واجتماعياً.

وإدارة المنشآت التعليمية والصحية في مراكز الدولة الإسلامية الواسعة في بغداد ودمشق والقاهرة وقرطبة وسمرقند وبخاري وطاشقند. ولا تذكر لنا كتب التاريخ قديمها وحديثها اية امثلة على سوء الاستغلال او الابتزاز بجهد العامل او عمله حيث كان رب العمل المسلم او السلطة الإسلامية الحاكمة تحتكم الى كتاب الله وسنة نبيه محمد(ص). على الرغم من التشريعات العمالية والإدارية بمفهومها الحديث لم تكن موجودة في صدر الإسلام، الا ان هذه التشريعات كانت موجودة قولاً وعملاً في كتاب الله وهدى نبيه وكان بمقدور واستطاعة العامل ان يتظلم وان ينصف حتى ولو كان خصمه حاكماً او والياً ولم يترك لنا القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة أي باب من ابواب الإدارة الحديثة الا وكان قد طرقها وأوصى بفضائلها والأمثلة على ذلك كثيره. (علاقي،1430، ص،32)

ففي مجال التعامل مع المرؤوسين لابد ان يتحلى القائد بصفات متعددة منها القدوة الحسنة، الرحمة، الاستشارة، والعفو عن المقدره، وهكذا تؤكد بعض نصوص القرآن الكريم هذه المعاني: يقول الله تعالى: -
(فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ) (ال عمران،الاية،159)
(وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ) (فصلت، الاية،34).

وفي مجال تطبيق العدالة بين الناس ستشير نصوص القرآن الكريم الى ذلك في كثير من المواقع: يقول الله تعالى تفسير قوله تعالى (إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ). (النساء، الاية،58).

وفي مجال تحمل المسؤولية وإسنادها على القادرين عليها تتواتر الآيات القرآنية والأحاديث الشريفة في هذا المجال يقول الله تعالى (وَقَالَ الْمَلِكُ انْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ 54 قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْمٌ 55). (يوسف، الاية،54،55).
(قالت إحداهما يا أبت استأجره إن خير من استأجرت القوي الأمين). (يوسف، الاية،26).

وفي مجال التفويض: كان رسول الله (ص) يفوض لأصحابه كثير من المسؤوليات الإدارية فقد كان يرسل الصحابة لتلقي القبائل الحديثة العهد بالإسلام أصول الإسلام وشعائره كما فعل معاذ بن جبل حيث أرسله الى اليمن. وكذلك كان يرسلهم لجباية الصدقات. وكذلك فعل الخلفاء الراشدين ابوبكر وعمر وعثمان وعلى رضى الله عنهم سواء كان ذلك في تفويض السلطة او تحميل المسؤولية او المساءلة عليها، وكذلك الرقابة على تصرفات الولاة والحكام. ونلخص مما سبق ان قيادة وإدارة الأفراد في الإسلام سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتمامها بالإنسان سواء كان عاملا او رب عمل، وحددت كثير من المفاهيم في مجالات متعددة تناولها كتب وأبحاث الموارد البشرية اليوم منها عن سبيل المثال لا الحصر:

- 1- مجالات الاختيار والتعيين.
 - 2- مجالات المسؤولية والتفويض.
 - 3- مجالات القيادة والرقابة على الأفراد.
 - 4- مجالات النصح والإرشاد.
 - 5- مجالات التفويض المادي والضمان الاجتماعي.
 - 6- تحديد الصفات لمن يشغل الوظيفة العامة والخاصة.
- ولقد انطلق الإسلام في تعامله مع هذه الموضوعات من عدة مرتكزات قيادية هامة منها:
- أ- **الوسيطه:** من حيث التوازن بين الحقوق والواجبات والعدل والمساواة. وكذلك الأفراد في الشدة او الانفراط في اللين. كما قال عمر بن الخطاب رضى الله عنه (ان هذا الامر لا يصلح الا للين في غير ضعف، والقوة في غير عنف).
- ب- **الإنسانية:** أي التعامل مع الناس بما يحفظ لهم كرامتهم ويصون حقوقهم.
- ج- **الانتماء الى الجماعة:** حيث لا يتميز الرئيس عن المرؤوس الا بثقل المسؤولية الملقاة على عاتق الرئيس. وقد اوصى سيدنا عمر بن الخطاب ابا موسى الاشعري رضى الله عنهما قائلا (وبأشر أمورهم بنفسك، فأنت رجل منهم، غير ان الله جعلك أثقل حملاً).
- د- **التفاعل مع المتغيرات البيئية:** حيث تضع القيادة حسابات دقيقة لكل القوى المؤثرة في المجتمع من اقتصادية واجتماعية وأخلاقية وتستخلص منها ما يصب في النهاية في خير المجتمع وصيانته.

المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية

(1-2-3) مفهوم أداء الموارد البشرية:

1/ ماهية أداء الموارد البشرية:

تناول الكثير من الباحثين مفهوم الأداء لأهميته البالغة، فهو الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل في المنظمات حيث تهتم المنظمات دائماً برفع مستوى الأداء وتحسين كفاية العاملين فيها لتحقيق أعلى درجة من الإنتاجية والجودة في الأداء وبأقل التكاليف الممكنة، وفي ظل الظروف الراهنة فإن الحاجة إلى تطوير وتحسين الأداء وكفاية الإنتاجية للعاملين بطريقة مقننة ومنظمة أصبح حاجة ملحة وضرورية لتنوع حاجات وأهداف الإنسان واختلافها وتقاطعها أحياناً مع حاجات وأهداف المنظمات التي يعملون بها، فالمنظمات أصبحت تواجه تحديات داخلية وخارجية متعددة. يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، لقد حظي موضوع أداء العاملين باهتمام كبير من طرف إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال وكذلك السلوك التنظيمي لاتصاله الوثيق بالعنصر البشري بشكل خاص وفي المؤسسات الإدارية بشكل عام.

إن أداء العاملين هو السلوك الذي يقوم به الفرد في المؤسسة التي تعمل بها بالطريقة الصحيحة والسليمة مراعيًا في ذلك الفاعلية والكفاءة في العمل. كما يعبر مفهوم الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرة وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها وهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة. (سلطان، 2002، ص 74).

و يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها. يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات.

ومفهوم الأداء يتضمن معايير أخرى إضافة إلى معياري الكفاءة والفاعلية مثل: معدلات دوران الموظفين والحوادث والغياب والتأخير عن العمل حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية، وكذلك يسهم أدائه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في العمل وقلة حوادثه، لذلك يمكن القول أن الأداء المرضي يتضمن مجموعة

من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية و كفاءة مع حد أدنى من المشاكل والمعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل.

المقصود بالأداء في هذه الدراسة هو السلوك الوظيفي للعاملين في المصارف، ويرتبط مفهوم قياس الأداء بتقويم حسن أداء العاملين في المصارف لتحقيق أهدافها، ومقياس كفاءة الأداء يوضح الى مدى تنفيذ البرامج وفقاً للخطة المقررة في صورته ووقت وتوزيع القوى البشرية وانشطة البرامج، والتكاليف.

تعددت الدراسات التي تطرقت الى مفهوم أداء العاملين، واختلف التعاريف المقدمة له، فمصطلح الأداء متعدد الجوانب والابعاد لاقتراانه وتداخله مع عدة مصطلحات ومفاهيم متشابهة له، فهناك من يجعل من الأداء دالة للكفاءة وأخرى من ينظر له من جانب الفعالية، وهناك من الدراسات من تعبر عن الأداء بمصطلحات أخرى كالمردودية والإنتاجية والنتيجة وحتى التنافسية رغم انه تختلف عن هذه المفاهيم اختلافاً كلياً وفي هذا سوف نحاول الاطلاع على بعض التعريفات التي تناولت الأداء.

التعريف اللغوي: يشير الى تعريف الأداء لغة انه يقابل اللفظ اللاتيني (Performare) التي تعني (إعطاء كلية الشكل لشي ما) والتي اشتقت منها اللفظ الإنجليزي (Perfomance) يعني (انجاز العمل او الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه). (مزهودة، 2001، ص، 85).

اما تعريف الأداء اصطلاحاً:

"وهو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يكون منها عمله ويمكن ان نميز بين كمية ونوعية الجهد المبذول وكذا الأداء المستعمل". (المعشر، 2009، ص، 32).

كما عرف الأداء: " بأنه إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية" (خطاب، 2004، ص، 154). ويساهم تقييم الاداء بدرجة كبيرة في توفير المعلومات الجيدة لتطوير المسار الوظيفي، ويتم اعداد تقارير الاداء غالباً من خلال المشرف المباشر للفرد لمعرفة الجيد به. الا ان اعداد تقارير بهذا الشكل يعد قاصراً ومتحيزاً لأنه يعبر عن وجهة نظر فرد واحد. وتعتبر طريقة مراكز التقويم من أفضل الطرق للحصول على تقييم أكثر عمقاً وموضوعية لأداء الافراد حيث يمر الافراد بالعديد من الاختبارات ويتم استخدام قوائم الاستقصاء والمقابلات واسلوب الملاحظة من خلال افراد متخصصين، الا انها تعتبر مكلفة نسبياً ولهذا يقتصر استخدامها على اختيار الافراد في المناصب الادارية. (المرسي، مرجع سبق ذكره، ص، 392).

ان اداء العاملين هو مجموعة من السلوكيات الادارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله تتضمن جودة الاداء وحسن التنفيذ والخبرة في الوظيفة اضافة الى نمط الاتصال والتفاعل مع اعضاء المنظمة والسعي نحو الاستجابة بكل حرص

وهو عبارة عن قدرة العاملين التي تسمح بالقيام بمهارات وواجبات الوظيفة بأقل وقت وتكلفة ممكنة وإدراكهم للدور الذي ينبغي القيام به لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج. (خالد، 2011، ص، 23).

وهناك من يرى ان الاداء ناتج عن مقارنة حجم مستوى ما قام به العامل في عمله مع المنتظر القيام به كماً وكيفاً، وفيه يجسد مدى كفاءة الافراد للقيام بالأعمال التي توكل إليهم خلال فترة محددة مع مراعاة كمية الجهد المبذول ومدى مطابقة مع المواصفات الكمية والنوعية للإنتاج. ومن هنا يتضح ان مفهوم الاداء يتضمن بعدين: الكفاءة والفعالية، وهذين المفهومين بينهما اختلاف واضح:

فالكفاءة تعرف "بانها انجاز الاعمال بالطريقة الصحيحة"، وهي بذلك تشير الى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، ويمثل الى حد بعيد نسبة المخرجات الى المدخلات. (سليمان، 1975، ص، 14). اما الفاعلية "فتهتم بقياس بعض الاهداف الواضحة او غير الواضحة، أي تحديد نسب ودرجات التحقيق الفعلي للأهداف المختلفة في المجالات الرئيسية مثل الإنتاج".

او هو اداء العمل من حيث الكمية والنوعية المتوقع من كل عامل في المنظمة، هذه المعايير هي الاساس لتقييم الاداء وفقاً لنظرية اداء العمل فان الاداء هو السلوك او التصرفات العنصر البشري الذي يؤثر على اداء المنظمة، وهذا السلوك اما ان يكون ايجابياً او سلبياً، ويكون السلوك جزءاً من العمل او خارج نطاق الواجبات المنصوص عليها.

ويعرف مرشد الأداء "بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح". (مرشد، 1998، ص، 313).

وعرف أندروود (Andrewd) الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة (باجابر، 1996، ص، 24).

كذلك يعرف غيث الأداء بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة (غيث، 1990، ص، 153) .

وكذلك يعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة (هلال، 1996، ص، 12) .

ويشير ثوماس جيلبرت (Thomas Gilbert) إلى مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً.

وفيما عرف (Fred) الأداء بحسب نتائج السلوك الذي رافق ذلك الأداء، فيرى أن الأداء هو نتيجة السلوك، والسلوك هو نشاط وفعالية فردية، بينما نتائج السلوك هي التغييرات التي تحصل في البيئة المحيطة بالفرد بسبب ذلك السلوك. في حين فرق (Tomas) عند تناوله لمفهوم الأداء بين كل من السلوك، والإنجاز، والأداء، فعرف السلوك بأنه ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات وأداء النشاطات والمهام المكلفين بها وجميع الأعمال التي يمارسونها في سبيل انجاز الأعمال الموكلة لهم، وعرف الإنجاز بأنه ما يبقى من أثر أو نتائج بعد توقف الأفراد عن العمل، كالمخرجات النهائية لأعمالهم ونشاطاتهم، وعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهم مجموع السلوك والنتائج معاً، فهو ليس السلوك وحدة أو الإنجاز وحدة بل هو تكاملهما معاً (البابطين، 1994، ص،96).

ويتضح للدارسة مما سبق، تعدد تعريف الأداء ذلك ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت دراسات نظرية أم ميدانية، وباختلاف مدارس وخلفيات الباحثين وتوجههم، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعريفهم للأداء إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمعهم، ويعتبر اختلافهم جزئي وليس جوهري (من وجهة نظر الباحثة)، فهم يشتركون بعدة عناصر تجمعهم تقريباً في تعريف الأداء وهي كما يلي:

الموظف : وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

الوظيفة : وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسئوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز.
الموقف : وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكلة التنظيمية.
وبالتالي فإن الأداء الحقيقي ينظر إليه على أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز على واحد دون أخرى وألا يتم تجاهلها تماماً، بل يتم محاولة التوفيق فيما بينها جميعاً والتركيز على جميع العناصر معاً في آن واحد. ويجب أن نشير إلى أن الأداء ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج ولهذا ينظر إلى الأداء على أنه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة، وهو بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم فمثلاً يمكن لأي منشأة حكومية أو مؤسسه عامه أن تخطط وتنظم إلا أنها قد لا تستطيع بالضرورة أن تحقق إيه نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها بشكل صحيح ومن قوم بذلك هم الموظفون، فهي لا تستطيع ضمان حسن الأداء، ولأغراض هذه الدراسة سيتم النظر للأداء على أنه الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين.

ويفرق الباحثين بين كل من السلوك والأداء، وذلك لأن الخلط بين هذين المفهومين سيؤدي إلى الوقوع في عدة أخطاء أو لبس في الفهم الصحيح للمفهومين وبالتالي التأثير على العملية الإنتاجية للمنظمة ككل، ومن هذه الأخطاء:-

أن اعتبار المفهومين مفهوماً واحداً يؤدي إلى اعتبار مواصفات السلوك هي نفسها مواصفات الداء، وهذا يقود إلى وضع معايير للسلوك باعتبارها معايير للأداء، وهكذا تكون نتيجة تطبيق المعايير غير واقعية. والخطأ الثاني هو فرض معايير الأداء على الفعاليات بدلاً من حصيلة هذه الفعاليات (الدحلة، 2001، ص، 98).

إن الأداء يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وينبغي التمييز بين الأداء والجهد المبذول، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فإنه يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فالطالب قد يكون مجتهداً وي بذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة، فيكون بهذه الحالة الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض وبحسب النموذج الذي يقوم بتحليل وتفسير أداء الأفراد فإنه يرى أن لأداء الفعال هو نتاج عوامل متداخلة، مثل:

1- كفاية الموظف والمهارات والقدرات التي يتميز بها.
2- البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة، مثل الهيكل التنظيمي، وخطوط السلطة والمسئولية، ونظام الحوافز والترقيات، ونظام الاتصالات.

3- متطلبات العمل، كالواجبات والمسئوليات والتوقعات المطلوبة من الموظف، وطرق وأساليب وأدوات العمل المستخدمة في المنظمة. البيئة الخارجية والمؤثرات الخارجية التي تؤثر على المنظمة. "عبارة عن قدرة العاملين القيام بمهام وواجبات ومسئوليات الوظيفة الواضحة العناصر والمعالم بأقل وقت وتكلفة لتحقيق أقصى درجة من الانتاج، في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل مع توافر تعليمات في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كل المتغيرات المحيطة".

فعلى الصعيد الداخلي أصبحت الحاجة ملحة إلى التغيير والتطوير في فلسفة المنظمات ورؤيتها وهيكلها بل وأهدافها العامة للتماشي وتلبي حاجات العاملين وتمنحهم المزيد من الاستقرار النفسي والمادي في سبيل الحصول على المزيد من الإنتاجية وتحسين أداء العاملين وضمان ولاءهم للمنظمات التي يعملون بها، بالإضافة إلى التغييرات في تكوين الموارد البشرية ونظرتها لنفسها كمحرك قوي في المنظمات وزيادة شدة المنافسة بين المنظمات للحصول على الموارد البشرية المتميزة.

أما على الصعيد الخارجي فإن التطور الهائل في البيئة الخارجية التي تعيش وتعمل فيها المنظمات والذي بدوره كان له التأثير العميق والقوي على حياة الأفراد والمنظمات بل والمجتمعات بما فيه من تغيير جذري شمل أنماط التفكير والتعليم والإدارة في المنظمات، وايضاً وجود المنافسين وشراسة المنافسة فيما بينهم وضراوتها على مستوى عالمي بدون حدود أو قيود جغرافية، يجعل من المنظمات تبحث في أفضل السبل لاستثمار مواردها المادية والبشرية وتحقيق أفضل إنتاجية ورفع مستويات أداء العاملين إلى الحد الأعلى بشتى الطرق والوسائل.

(2-1-2) عناصر الأداء :

تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، ويشير كثير من الباحثين إلى أن أهمها مايلي:

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

3- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله (آل الشيخ، 1994، ص، 21).

(3-1-2) العوامل المؤثرة على الأداء :

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي: (العماج، 2003، ص، 67).

1- غياب الأهداف المحددة:

فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الاداء الضعيف

2- **عدم المشاركة في الإدارة:** إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

3- **أختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما أرتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج

4- **مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والوجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

5- **التسيب الإداري:** فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

(2-1-4) عناصر إدارة الأداء:

إدارة الأداء عبارة عن عملية تواصل مستمر بين الموظف والمشرف المباشر وعبارة عن تغذية عكسية مباشرة عن العمل المنجز والأنشطة التي يقوم بها الموظف وبين المشرف لهذا الموظف، تهدف إلى الوصول إلى فهم واضح للأعمال التي يجب إنجازها وتتم بصورة تعاونية وتشارك فعال بين الموظف والمشرف.

ويعرف إدارة الأداء بأنه الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير أو المشرف بأن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة. ويمكن تحديد ثلاثة عناصر أو أجزاء لعملية إدارة الأداء، وهي: (زايد 2006، ص، 176)

1- **تحديد الأداء:** حيث يجب تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تخدم وتحقق أهداف المنظمة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عملية تحليل ووصف الوظائف في بداية وضع الهيكل التنظيمي للمنظمة.

2- **تقييم الأداء:** وهي عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقق الأداء المستهدف.

3- **التغذية العكسية للأداء:** ويقصد بها تزويد العاملين بنتائج أعمالهم سواء كانت سلبية أو إيجابية، من خلال جلسات تقييم الأداء، والعمل على تطوير وتعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المنظمة.

وتهدف عملية إدارة الأداء إلى ثلاث أهداف رئيسية أساسية، وهي ما يلي:

1- **أهداف إستراتيجية:** حيث يتم الربط بين أداء العاملين وأهداف المنظمة الإستراتيجية وتحديد النتائج والسلوكيات وتحديد خصائص العاملين القادرين على وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ.

2- **أهداف إدارية:** حيث تعتمد المنظمات على المعلومات الناتجة عن إدارة وتقييم الأداء لاتخاذ العديد من القرارات الإدارية لتحسين وحفز أداء الموظفين للأفضل، كالحوافز والترقيات أو الإنذار والخصم.

3- أهداف تنموية: والمقصود بذلك تنمية مهارات ومعارف وقدرات العاملين ورفع مستوى أدائهم وتحديد جوانب القصور في الأداء الوظيفي ومعالجته، وتحديد جوانب القوة في الأداء الوظيفي وتحسينه للأفضل ومكافئته، والتعرف على الأسباب التي أدت إلى القصور أو القوة في الأداء ومعالجتها من الأساس (زايد، 2006، ص، 181).

ويرى (روبرت باكال) أن إدارة الأداء حتى تكون ناجحة يفترض بها أن تقدم عناصر أو معلومات للمنظمة، وتكون كما يلي:

- 1- وسيلة لتنسيق العمل بحيث يسير نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة والموظفين على حدٍ سواء.
- 2- طريقة للتعرف على المشكلات والعوائق التي تحول دون زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها.
- 3- طريقة لتوثيق مشكلات الأداء التي تمر بها المنظمة للمساعدة في وضع الأنظمة والقوانين التي تحول دون تكرار الأخطاء والمشكلات في المستقبل.
- 4- تقدم المعلومات اللازمة عند إتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالترقيات وتقديم الحوافز وتطوير الأداء للموظفين.
- 5- وسيلة لتنسيق أعمال جميع الموظفين الذين يتبعون أو تحت إدارة مشرف أو مسئول واحد أو في إدارة واحدة.
- 6- وسيلة توفير تغذية عكسية منظمة وموثقة عن الموظفين للمشرفين والمدراء.
- 7- وسيلة لتخطيط فعاليات تطوير وتدريب الموظفين.
- 8- تقدم معلومات تساعد المدراء والمشرفين للحيلولة دون الوقوع أو تكرار المشكلات والأخطاء (باكال، 1999، ص، 49).

ويجب أن نشير إلى أن هناك فرق جوهري بين عملية تقييم الأداء وبين عملية إدارة الأداء، فعملية تقييم الأداء تعتبر جزء من نظام إدارة الأداء، وهو مجرد خطوة في منهج إدارة الأداء وتقدم المعلومات للإدارة الأداء، وعملية إدارة الأداء تهدف إلى التوصل إلى فهم واضح بخصوص كل من ما يلي:

- 1- واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف أدائها.
- 2- كيف يسهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المنظمة.
- 3- ماذا يعني إتقان العمل بعبارة محددة.
- 4- كيف سيعمل الموظف والمشرف للمحافظة على الأداء الحالي للموظف وتحسينه وتطويره للأفضل.
- 5- كيف سيتم تقييم أداء العمل.
- 6- ما هي العقبات التي تعترض الأداء وكيفية التغلب عليها.

(2-1-5) نظريات الأداء والإدارة:

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإنتاجية قد وجه انتباه الدارسين والباحثين إلى بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والجماعات والتنظيم. وفيما يلي نستعرض بعض نظريات الإدارة التي تفسر الأداء الوظيفي من خلال تفسير عملية الإدارة وتحلل مكوناتها، وهي في النهاية تسعى لزيادة وتحسين مستوى الأداء عند العاملين وأن اختلفت الطرق والوسائل المستخدمة في ذلك.

أ/ نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر فريدريك تايلور (F.Taylor) من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجًا يقل عن طاقتهم الإنتاجية ، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والنتائج اليومي المتوقع للعمال ، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج (العديلي ، 1995، ص، 27). وقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على وسائل وطرق رفع الإنتاجية ، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة ، كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل ، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج ، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من آلات وأموال ومواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية. (بدر 1982، ص، 19).

ب/ نظرية التقسيم الإداري:

من أبرز رواد هذه النظرية هنري فايول (H.Fayol) ، وتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف . وتبرز أيضًا هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض (هاشم، 1984، ص، 23) لقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ست مجموعات رئيسية هي : نشاطات فنية - نشاطات تجارية - نشاطات مالية- نشاطات أمنية - نشاطات محاسبية - نشاطات إدارية. وقد ركز فايول في دراسته على الأنشطة الإدارية باعتباره أهم هذه الأنشطة، وقسمها إلى خمسة عناصر هي : التخطيط - التنظيم - التوجيه - التنسيق - الرقابة . كما وضع أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكداً أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها وهذه المبادئ هي:

1- تقسيم العمل - السلطة والمسؤولية - الانضباط في العمل - وحدة الأمر - وحدة الاتجاه - تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد - المكافآت المركزية - التسلسل الهرمي - النظام - المساواة - الاستقرار الوظيفي الابتكار والمبادأة - العمل بروح الفريق.

ج/ النظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر (Max Weber) حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقاً للتعليمات التي تنساب إليهم. وقام فيبر بإيضاح الفرق بين القوة والمواسفات التي تمكن القائد من أن يدفع الأفراد العاملين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدره من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تنساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الأفراد العاملين طواعية واختيار على تنفيذها، وأوضح كذلك أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات وقسمها على ثلاثة أقسام هي: (السلطة البطولية- السلطة التقليدية - السلطة القانونية الرشيدة).

هذا ونجد أن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاجية بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء (عامر وآخرون، 1403، ص، 30).

د/ نظرية العلاقات الإنسانية:

تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة على حد سواء، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنساناً وجدانياً وانفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً. وقد أثبتت نتائج التجارب التي قام بها إلتون مايو وزملاؤه (Mayo, et. all) التي أجريت في جامعة هوثورن (Howthorne) بشركة جنرال إلكتريك، أن نقص الإنتاج يعزى إلى عدم الاهتمام بحل هذه المشكلات والتحرير من وطأة الضغوط الرئاسية، وعند تخفيف قيود العمل زالت مشكلة نقص الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية، كما كشفت نتائج التجارب أيضاً أن الحافز الاقتصادي لا يمثل القوة الدافع الوحيدة التي يستجيب إليها المرؤوس، وإنما تتأثر إنتاجيته بعلاقاته بزملائه في العمل وبمشاكله الشخصية، ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية تلك الدراسات التي قام بها كيرت ليون (Kurt Lewin) والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل. كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد (كنعان، 1982، ص، 75).

و/ نظرية العدالة:

تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز (Adams) على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع

العادل للحوافز في المنظمة. ويقاس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف وتتضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بأن مكافآت المنظمة كالراتب والاحترام والتقدير والمشاركة، موزعة بالتساوي بينهم وفقاً لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم بشكل عادل فيما بينهم (الشهري، 1998، ص، 35).

ح/ نظرية التوقع:

ترى هذه النظرية التي وضع أسسها فيكتور فروم (Vector Vroom) أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه. وتعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له مستوى الأداء ، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين، وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية: (ماهر، 1993، ص، 153).

الدافع للأداء = منفعة العوائد × احتمال تحقق العوائد وتعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء، وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية و الأشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل ، وهو ما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم. كما ساهم فروم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز ، بحيث يكون الفرد على بينة من المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه

خ/ النظرية اليابانية في الإدارة:

قام وليم أوشي (W.Ouchi) بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية ، وتوصل في نهاية الأمر إلى ما أسماه بنظرية (Z) والتي تقوم فرضيتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي، ويؤكد أوشي على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان، لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء وتقوم نظرية (Z) على ثلاثة مبادئ أساسية تتلخص في الآتي:

أ - الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة.

ب - الحذق والمهارة في التعامل والعمل، وينتج ذلك من الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.

ج - الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة وتعاون واهتمام ودعم للآخرين.

وفي حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمنظمة وهو ما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجية المنظمة (الدلبي، 1417، ص، 79)

(2-1-6) تقييم الأداء :

1/ مفهوم تقييم الأداء :

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم.

ويعرف تقييم الاداء الطريقة او العملية التي يستخدمها ارباب العمل لمعرفة أي من الافراد انجز العمل وفقا لما ينبغي له ان تؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية او جدارة او استحقاق معين " ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جداً".

وايضا جاء تعريف تقييم الاداء بانها "العملية التي بموجبها اداء الأفراد العاملين طبقا لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الانجاز الفعلي للفرد وسلوكه وادائه ومدى استعداده لتحسين وتطوير الانجاز الذي يقدمه، بما يساعد على معرفة جوانب الضعف والقوة في طريقة ادائه ومستوى الانجاز الذي يقدمه لغرض معالجة جوانب الضعف وتدعيم جوانب القوة". ويمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعملة، وعمل خطه لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فإنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي، وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة ولقد تعدد التسميات التي أطلقها الباحثين على تقييم الأداء، فسميت حيناً بقياس الكفاءة، وسميت كذلك بتقييم الكفاءة، وسميت التقييم الوظيفي أو المهني، ألا أن التسمية الأكثر شيوعاً هي تقييم الأداء.

وعرف تقييم الأداء بأنه "تقييم كل شخص من العاملين في المنشأة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه". (عبيد 1965، ص، 458)

ويعرف تقييم الأداء بأنه "عملية بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساس مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه". (عقيلي 1976، ص، 9)

بينما نجد أنه في لائحة تقويم الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية المقصود بتقويم الأداء الوظيفي هو ما تقوم به الجهة الحكومية من إجراءات لقياس مستوى أداء الموظف لواجبات وظيفته وفقاً لعناصر ومعايير معينة خلال فترة زمنية محددة بما يمكنها من إتخاذ القرارات المناسبة عن الموظف. ولقد حدد بعض الباحثين بأن المقصود من تقييم الأداء هو مايلي:

- 1- تحديد إلى أي مدى استطاعت الإدارة تحقيق المهام المحددة لها.
- 2- معرفة أسباب الانحرافات عن مقياس الأداء المحدد.
- 3- اقتراح أساليب معالجة النواحي الخارجة عن نطاق تحكم الإدارة.
- 4- وضع الحوافز لتحسين الأداء.
- 5- وضع أسس للمقارنة بين مختلف الأنشطة في الوحدة الاقتصادية ويرى السلمي أن عملية تقييم الأداء جزء من عملية الرقابة في المنظمة ككل، وأن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة عند انحرافها، وأن عملية الرقابة بما فيها تقييم الأداء تقوم بمهمتين أساسيتين، هما:

أ/ محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة لأهداف المنظمة ومنعها من الانحراف عنها.

ب/ تصحيح مسارات الأنشطة وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء.

2/ طرق تقييم الأداء :

هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام، والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث مازال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة للتقييم الأداء، حيث إن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعالية التقييم، واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وبنوعية المشرفين والعاملين و أسلوب الإدارة على أن أهم طرق التقييم هي: (رشيد، 2004، ص، 776).

أولاً: طرق المقارنة: وتقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة أجمالية مع بعضهم البعض وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة وتشمل:

1/ طريقة ترتيب الموظفين البسيط:

حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناءً على أدائهم بشكل عام مقارنةً بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المنظمة ويؤدون نفس المهام والواجبات، فيبدأ القائم بعملية التقييم (المشرف) بالموظف الأحسن أداءً فيضعه في رأس القائمة ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداءً فيكون في ذيل القائمة فتكون القائمة مرتبة تنازلياً من الأفضل أداءً إلى الأسوأ أداءً.

ترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيرة من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين ومن السهل تمييز تلك الفروقات. وتستخدم عادة لأغراض تحديد أو زيادة الأجور والمكافآت أو الترقيات. وتمتاز هذه الطريقة بسهولةها ووضوحها، ولكن يعاب عليها عدم توفير التغذية العكسية للموظفين، واحتمال تأثرها بتحيز القائم بعملية التقييم، وضعف الموضوعية والدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود معايير موضوعية للمقارنة أو التقييم، وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين، وأيضاً لا تحدد هذه الطريقة مقدار الفروقات في الأداء بين الموظفين.

أ/ طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي:

و يتم هنا التمييز بين الأفضل أداءً مقارنةً بالأسوأ أداءً، حيث يتم أعداد قائمة بأسماء الموظفين في المنظمة والذين يراد تقييمهم ومن ثم يتم اختيار أفضل الموظفين أداءً ويوضع في المرتبة الأولى ومن ثم يتم اختيار أسوأ الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ومن ثم يعيد الكرة مرة أخرى باختيار أفضل الموظفين أداءً من قائمة الموظفين المتبقية ويوضع في المرتبة الثانية ويتم اختيار أسوأ الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ما قبل الأخير وهكذا بالتناوب حتى تنتهي قائمة الموظفين، فيتم التقييم هنا بصورة تبادلية بين الأفضل أداءً والأسوأ أداءً إلى أن تنتهي القائمة. ولا تختلف هذه الطريقة عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط.

ب/ طريقة المقارنة الزوجية:

وهي أيضاً طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط وتسمى أحياناً طريقة المقارنة الثنائية أو المزاوجة، حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وبشكل ثنائيات فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم ينتقل القائمة بعملية التقييم (المشرف) إلى الموظف الثاني في المجموعة ويتم مقارنة أداءه مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وهكذا حتى تنتهي المجموعة ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناءً على عدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة.

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. ألا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تتطلب إجراء مقارنات بأعداد كبيرة مما يستهلك وقت وجهد القائم بعملية التقييم.

ج/ طريقة التوزيع الإجباري:

حيث يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والذي يتركز عادة عند الوسط بينما يكون عند الأطراف قليل ويقل أكثر كلما أبتعد عن الوسط، فالتوزيع عادة يكون 50% في الوسط وتمثل أداء جيد و 15% عند الأطراف.

عند الطرفين (اليمين واليسار) تمثل أداء جيد جداً وأداء مرضي على التوالي وتمثل 10% عند أقصى الأطراف الأداء المرتفع والأداء منخفض للموظفين بشكل عام، فيضطر القائم بعملية التقييم (المشرف) إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتواءم نسب منحنى التوزيع الطبيعي.

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. ألا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تفترض بأن لدى كل المجموعات توزيعاً طبيعياً من النسب وهذا يخالف الواقع أحياناً.

ثانياً: الطرق المطلقة: والتي لا يتم فيها تقييم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم ببعضهم البعض أو بالمعايير بل تقييمهم بصورة مطلقة وتشمل:

د/ طريقة المقالة:

ويطلب في هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم (المشرف) أن يصف أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء الموظف والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أداءه، وقد تكون أحياناً مقيده بعناصر أو حدود معينة منعاً للإسهاب والإطالة الزائدة.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تتطلب تدريب عالي للقائمين على عمليات التقييم وتقدم بعض الطرق لتطوير أداء الموظفين، ولكن يعاب عليها استهلاكها لوقت طويل من القائم بعملية التقييم في كتابة المقالات عن جميع الموظفين في إدارته، وأنها غير منظمة بشكل ثابت وتخضع للتغيير وأن المعلومات المتوفرة قد تكون كافية أو غير كافية (تزيد أو تنقص) تبعاً للمقالة والتي تعتمد اعتماداً كلياً على قدرات ومهارات القائم بعملية التقييم وأسلوبه في العرض، وقد يدخل التحيز وعدم الموضوعية من القائم في عملية التقييم عند كتابة المقالة.

ثالثاً: الطرق المبنية على المقاييس: ويتم تقييم الأداء بالنسبة لعوامل وصفات معينة أو معايير ويتولى المقيم تحديد مدى أو درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظفين في كل عامل من عوامل التقييم وتشمل:

و/طريقة التدرج البياني:

حيث يتم تحديد عدد من العناصر (الصفات والخصائص) التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقويم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (1-5) أو من منخفض إلى مرتفع ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم بأختيار الدرجة التي تمثل أو تتفق مع أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه العام.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها الأكثر شيوعاً لسهولتها ولا يتطلب تطويرها تكاليف باهظة، ومن الممكن تطبيق القائمة بشكل واسع على عدد كبير من الموظفين أو الوظائف، ولا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين على التقييم. إلا أنه قد يعاب عليها احتمال وجود التحيز من القائم بعملية التقييم حيث تعتمد عملية التقييم بشكل كبير على وجهة نظر القائم بعملية التقييم، وظهور التشدد أو التساهل بعملية التقييم، وإغفالها لبعض العناصر المهمة لبعض الوظائف في حال تطبيقها بشكل واسع، ولا تقدم هذه الطريقة النواحي التطويرية للموظف.

ح/طريقة القوائم السلوكية:

حيث يتم تصميم قوائم تتضمن عبارات وجمل (أمثلة سلوكية) تصف سلوكيات معينة كأداة لتقييم الجوانب والخصائص السلوكية للأداء فكل مجموعة من الجمل والعبارات تستهدف قياس عنصر من عناصر الأداء مثل القدرة على التعلم والدقة في الأداء والعلاقات الشخصية وتحمل المسؤولية.

وتتم عملية التقييم بأعداد قائمة تتضمن عدد من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من مستويات الأداء ويطلب من القائم على عملية التقييم اختيار الأمثلة السلوكية التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه.

ويتم تطوير وتصميم القوائم السلوكية من خلال سلسلة من اللقاءات بين الموظفين والمشرفين أو من خلال الملاحظة ومراقبة الأداء ليتم تحديد الجوانب المهمة والمتصلة بالعمل والأداء.

وقد ظهرت أشكال من طرق القوائم السلوكية و تعتبر طرق معدلة مثل طريقة السلوك المتوقع والتي تهتم بتوضيح وتحديد الأداء ماذا كان متميزاً أو وسطاً أو ضعيفاً، وطريقة السلوك الملاحظ والتي يتم فيها تحديد تكرار السلوكيات التي يقوم بها الموظف ويتم ملاحظتها أثناء أداء العمل.

وتفيد القوائم السلوكية في وضع وتطوير خطط وأنظمة الإدارة بالأهداف، وتركز على سلوك الموظف في العمل وليس على صفاته، وتسهم في تحقيق العدالة في التقييم نظراً لمعرفة كل من الرئيس والمرؤوس بجوانب الأداء التي سيتم ملاحظتها وتقييمها، وتوفر هذه الطريقة تغذية عكسية جيدة للموظفين.

أما في جانب العيوب فهي تتطلب وقتاً وجهداً كبيراً لتطويرها وإدارتها بنجاح، وتتطلب الأستمرار والعمل الدائم على تطوير المقاييس فيها والتحقق من أن الأمثلة السلوكية التي تتضمنها أداة التقييم مازالت ذات صلة بالعمل.

خ/طريقة الاختيار الإجباري:

حيث يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات والجمل التي تصف مستوى أداء العمل، وتحتوي كل مجموعة على جملتين وصفيتين على شكل ثنائيات إيجابية وسلبية ويتم إجبار القائم على عملية التقييم (المشرف) على اختيار جملة واحدة من كل مجموعة تنطبق على أداء الموظف من وجهة نظرة ومن ثم يتم تحليل القائمة بإعطاء كل جملة وزن معين ومن ثم تحدد نتيجة تقييم الأداء للموظف على النتيجة النهائية للمجموع الكلي للأوزان.

وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة في التنفيذ، وتساعد على الحد من مقدار التحيز بافتراض أن القائم بعملية التقييم ليس لديه علم بمقدار الأوزان لكل جملة، وكذلك تساعد هذه الطريقة في التغلب على النزوع نحو التساهل أو التشدد في التقييم العام للموظفين.

ولكن يعاب على هذه الطريقة جهل القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة للجمل، وتجاهل النواحي التطويرية للموظف، وايضاً تحتاج إلى جهد ووقت كبير في الأعداد وتصميم القوائم.

ع/ طريقة الوقائع الحرجة:

وهي تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف أثناء الأداء والعمل الفعلي وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم (المشرف) في سجل خاص لكل موظف، وقد يتضمن السجل تقسيم معين كفئات معينة في السلوك مثل التعاون مع الزملاء والدقة في الأداء وأتباع التعليمات وتحمل المسؤولية، وعند حلول فترة التقييم الدورية في المنظمة يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف السلوكي ومن ثم إصدار حكمة على أداء الموظف من خلال هذه السلوكيات التي تم ملاحظتها مسبقاً.

وتمتاز هذه الطريقة بتقديمها تغذية عكسية للموظف، وبالموضوعية نظراً لأعتمادها على سجل للوقائع الفعلية بدلاً من ذاكرة القائم بعملية التقييم.

ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تستهلك أو تتطلب الكثير من الوقت والجهد في تسجيل الوقائع والملاحظات لكل موظف، وتنمر واستياء الموظفين من هذه الطريقة لشعورهم بأنهم تحت المتابعة والرقابة المستمرة، وقد يعمل القائم بعملية التقييم على التركيز على تصيد الأخطاء وتسجيلها بدلاً من تسجيل الجوانب الإيجابية والسلبية على حد سواء، وايضاً نسيان أو إغفال تسجيل بعض السلوكيات والوقائع.

رابعاً: الطرق المبنية على نتائج الأعمال: وترتكز على نتائج الأعمال كمعيار رئيسي للتقييم، حيث يتم تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء مع الأهداف المحددة للأداء وتشمل:

م/ طريقة الإدارة بالأهداف:

وتتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة، وتكون عادةً الأهداف واضحة و واقعية وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف، ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها تشجع المدراء على بذل جهد فكري وتكسبه خبرة وتجارب جديدة، وتساعد على زيادة المناقشات في المنظمة وتشجيع الموظف في تحديد الأهداف يزيد من دافعيته نحو العمل وتحقيق أهدافه المتفق عليها، وتساعد في تحسين الاتصالات بين المشرفين والموظفين، وتتميز أيضاً بوضوح المطلوب من الموظف إنجازه وتحديد المعايير والمقاييس لقياس مستوى إنجاز الموظف، ومن مميزتها أنها تبدأ قبل الأداء الفعلي في حين أن الطرق الأخرى لا تبدأ إلا بعد الانتهاء من العمل.

ألا أنه قد يعاب عليها التركيز على الموظف والأداء الفردي بدلاً من تشجيع العمل الجماعي وفرق العمل والأداء الكلي للمنظمة، تحتاج من القائم بعملية التقييم تنسيق كبير في تجزئة أهداف المنظمة الكلية بشكل دقيق حتى تصل إلى تحديد أهداف كل موظف في المنظمة وهذا يتطلب أدراك شامل لأهداف المنظمة والقدرة على تجزئتها، وتحتاج إلى وقت وجهد كبير من القائم بعملية التقييم في عقد اللقاءات مع الموظفين والاتفاق على تحديد أهداف كل موظف على حدة، وتركيزها على تحقيق الهدف بغض النظر عن الطريقة والوسيلة المستخدمة في الإنجاز.

المبحث الثالث: أنواع أداء الموارد البشرية

(1-3-3) أنواع أداء الموارد البشرية:

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. وبما ان الاداء من حيث المفهوم يرتبط الى حد بعيد بالأهداف فانه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الاخيرة واستعمالها في تصنيف الاداء كمعايير الشمولية الاجل والطبيعية. فحسب معيار الشمولية الذي قسم الاهداف على كلية وجزئية يمكن تقسيم الاداء الى: (مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص، 189).

1- الاداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف او الانظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها الى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الاداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة اهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الارباح، النمو.

2- الاداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره الى عدة انواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن ان ينقسم حسب المعيار الوظيفي الى: (اداء وظيفة المالية، اداء وظيفة الافراد، اداء وظيفة التموين، اداء وظيفة الانتاج واداء وظيفة التسويق).

ونشير الى ان الاداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل اداءات انظمتها الفرعية. وان دراسة الاداء الشامل للمؤسسة يفرض ايضاً دراسة الاداء على مستوى مختلف وظائفها.

ويمكن تقسيم الأداء الى ثلاثة أنواع الأول قياس معدلات الإنتاج وكمية المبيعات خلال فترة معينة من الزمن، والثاني يشمل تقييم الافراد من قبل شخص اخر غير الشخص الذي ينظر في موضوع الأداء. اما النوع الثالث هو التقييم الذاتي. وكنتيجة لذلك وجد ان تبني تقنيات التقييم الذاتي مفيدة في تشجيع العاملين على القيام بدور تنشيط في اعداد اهداف العامل الخاصة في ظل المنافسة المحتدمة في الأسواق والشركات، فان ذلك بدوره له تاثير سلبي على صحة وراحة العاملين وعليه فان التكاليف سترتفع على المؤسسة كما ان القوى البشرية العاملة كسلاح تنافس اصبح الان ضرورة لكل مؤسسة، بالإضافة الى ذلك فان لممارسات إدارة الموارد البشرية القدرة على الحصول على أداء عال لكل من العامل ورب العمل، كذلك ان المدراء الذين ساعدوا العاملين في تطوير حياتهم المهنية وتشجيعها من خلال توفير التغذية الراجعة حول الأداء المحتمل قد زاد من أداء العاملين، بالإضافة الى ان الاستثمار في تنمية راس المال البشري يمكن ان يؤدي الى نتائج إيجابية وفعالة على أداء المؤسسة، وعليه يجب على كل مؤسسة فهم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والعاملين. (أبكر، 2009، ص، 83).

يتكون مصطلح الاداء من ثلاثة وهي: (الفعالية والكفاءة والابداع) أي ان المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة والابداع في تسييرها، وعليه ستقوم بتحليل وتفصيل هذه المصطلحات الهامة:

أولاً: الفعالية:

ينظر الباحثون الى مصطلح الفعالية على انه اداة من ادوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا منطلق ان الفعالية هي معيار يعكس درجة اسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الارباح المحققة، ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الارباح المحققة.

ان الفعالية ترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم فالفعالية حسبها تتجسد في "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة" إذا نستنتج مما سبق ان الفعالية تعني عمل الاشياء الصحيحة، كما يمكن من جهة اخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة المخرجات الفعلية الى المخرجات المتوقعة او المخرجات المتوقعة او المخططة، وعليه فان:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} \times 100$$

اذن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، او هي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الاهداف، وعليه يمكن القول انه كلما كانت النتائج المحققة (أي ما تم تحقيقه من اهداف) أقرب من النتائج المتوقعة (أي الاهداف المسيطرة) كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية والعكس صحيح. (الداوي، 2010، ص، 220).

أ/ تعريف الفعالية:

على الرغم من أهمية الفعالية في حياة المنظمات الا انه لم يحقق اجماع حول تعريف المنظمة الفعالة، يرى البعض ان فعالية المنظمات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق اهدافها، فهناك من يعرف فعالية المنظمة بأنها: " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات " (نوار، 2006، ص، 49).

وقد عرف على انها: " الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق اهدافها ". كما اشار الفار alvar الى ان الفعالية تعني: " قدرة المنظمة على البقاء و التكيف و النمو بغض النظر عن الاهداف التي تحققها" وهذا المفهوم يركز على البيئة ، فيقدر تكيف المنظمة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى منظمة فعالة.

كما تعرف الفعالية بأنها: القدرة على تحقيق الاهداف مهما كانت الامكانيات المستخدمة في ذلك. فهي تمثل العلاقة

بين الاهداف المحققة والأهداف المحددة وتعطى العلاقة كالتالي =
الأهداف المحققة
الأهداف المحددة

فالمنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الانشطة التي تعود عليها بالنناج (الفعالية). لذا فهي تتبنى قيمة عمل الاشياء الصحيحة. (قريشي، 2006، ص، 49)
إن الفعالية تتحدد من خلال إجراء مقارنة بين المنظار المتشابه. فقد عرف بول موت (pol mott) المنظمات الفعالة بانها: تلك المنظمات التي تنتج أكثر وبنوعية اجود. وتتكيف بفعالية أكثر مع المشكلات البيئية إذا قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة، هذا التعريف لا يركز على جانب تنظيمي معين ويكتفي بالمقارنة بين المنظمات المتشابهة النشاط. واهتم بعض الباحثين في تعريفهم للفعالية بقدرة المنظمة على توفير الموارد المختلفة (افراد، مواد، معدات) فقد تم تعريفها بأنها " قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من اداء وظائفها". مما سبق تتضح صعوبة الاتفاق على تعريف محدد للفعالية فليس لكل ابعاد الفعالية نفس الاهمية في قياس فعالية المنظمة..

باختصار يمكن تعريف الفعالية التنظيمية بأنها " قدرة التنظيم على تحقيق الاهداف طويلة وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم ومرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم. (القريوتي، 2000، ص، 104).

ب/ عناصر ومؤشرات الحكم على الفعالية:

بالرغم من أن أبعاد الفعالية والعلاقات المتداخلة بينها ليست واضحة بصورة جلية حتى الآن إلا انه تم الاتفاق على بعد واحد وهو الوقت، حيث أن الاختبار النهائي للفعالية التنظيمية يتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة على أن تدعم بقاءها بصفة مستمرة في البيئة، حيث يقول جيزون Jason إن المقياس الأخير لفعالية التنظيم هو عامل الوقت حيث في المدى القصير تتضمن المؤشرات الممكنة ما يلي:

1- الإنتاج: و يعكس قدرة المنظمة على الإنتاج (مهما كان ذلك) بالكمية و النوعية التي تتطلبها البيئة.
2- الكفاءة : و يمكن تعريفها كنسبة المخرجات للمدخلات, و تستخدم فيها عدة مقاييس مثل تكلفة الوحدة المنتجة و العائد على رأس المال و معدل الضياع من المواد و الخامات و كذلك الوقت الضائع و ما شابه ذلك من مؤشرات الكفاءة.

3- الرضا: يتطلب إدراك المنظمة كنظام اجتماعي الاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة و المنافع التي يمكن أن تعود على عملائها، ويسمى هذا المعيار الرضا وتتضمن مقاييسه معدل الغياب والتأخر والشكاوى. (بن نوار، مرجع سبق ذكره، ص، 216).

إذا فالمؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي يجب أن يحصل العاملون فيه على إشباع لحاجاتهم تماماً كما يحصل المستهلكون على السلعة أو الخدمة التي يحتاجونها، وبالتالي فإن الروح المعنوية المرتفعة ورضا العاملين عن المنظمة والتطوع للاستمرار في العمل كلها مؤشرات عن نجاح المنظمة في إشباع حاجات عمالها.

أما في المدى المتوسط فمؤشرات الفعالية تتمثل في:-

1- التكيف: ويشير إلى الحد الذي تستطيع فيه المنظمة أن تتجاوب مع التغيرات التي تنشأ في داخل أو خارج المنظمة.

2- النمو: يجب على المنظمة أن تستثمر مواردها في النشاطات التي تقوم بها والهدف من النمو هو دعم قدرة المنظمة على البقاء في المدى البعيد، ويمكن أن يشتمل ذلك على البرامج التدريبية للموظفين الآخرين أو جهود التطوير التنظيمي.

إذا في بداية الأمر كان معيار البقاء وقدرة المؤسسة على الاستمرار هو أهم شرط لنجاح المؤسسة، ولكن في حقيقة الأمر هناك العديد من المؤسسات غير الناجحة وغير الفعالة ولكنها قادرة على البقاء والاستمرار. كما يمكن تقسيم مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة إلى مؤشرات داخلية ومؤشرات خارجية كما يلي: (جاكسون، وآخرون، مرجع سبق ذكره، 59).

أ/ المؤشرات الداخلية: وترتبط بمدخلات المنظمة وعملياتها ومنها: -

1- تخطيط وتحديد الأهداف: أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.

2- المهارات الاجتماعية للمدير: إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات في العمل.

3- المهارات العملية للمدير: حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات والخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال.

4- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة: يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلاً من تركيزها في يد شخص واحد.

5- المشاركة في اتخاذ القرارات: يرى الكثير من الباحثين والمديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم.

6- تدريب وتنمية قدرات الأفراد: إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد وبالتالي ارتفاع مستويات أدائهم في العمل.

7- التأخر والغياب بين العاملين: ويمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو أمراض المهنة.

8- كفاءة استخدام الموارد المتاحة: بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات.

9- الرضا الوظيفي: يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ومنه الأداء العام داخل المنظمة، فمعظم الباحثين والمسيرين يعتبرون أن العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره.

ب/ المؤشرات الخارجية: وترتبط بصفة أساسية بالمخرجات وبالعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومن هذه المؤشرات:

1- إنتاج السلع والخدمات: إن تزويد المنظمة ببيئتها بالمخرجات من سلع وخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.

2- تحقيق الأرباح: إن تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو والاستمرار وبدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها.

3- تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة.

4- التأهب للإنجاز: يتمثل في استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فورا.

5- المسؤولية الاجتماعية: وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية.

6- البقاء: عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة. فإن معنى ذلك أن منتجات المنظمة تلائم البيئة التي تعيش فيها.

7- القدرة على التكيف والتأقلم: ويقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات والتقلبات الحادثة في البيئة.

8- التطور: ويتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا وإدخال البرامج التدريبية للأفراد وتطوير منتجات لمنظمة بشكل يتماشى والتطور العلمي. (قرشي، مرجع سبق ذكره، ص، 72).

من خلال ما سبق يتضح لنا الترابط والتداخل الموجود بين مختلف المؤشرات السابقة فتحقيق أي مؤشر يمكن أن يسهم في تحقيق مؤشر آخر فمثلا: رضا العاملين قد يؤدي إلى تحسين الإنتاج ورفع جودته وبالتالي تحقيق الأرباح.

وأن الفعالية تعني تحقيق الهدف والوصول إلى المخرجات التي تريد المنظمة أن تنتجها ولكنه في نفس الوقت يوجد خمسة عوامل يسمى بالعوامل الوسيطة والتي تؤدي إلى النتيجة التي ترغبها المنظمة، وتعتبر هذه العوامل مقومات

جادة للفعالية أكثر منها مقاييس لها وهذه العوامل هي: -

أ- الإنتاجية: وتعني نسبة المخرجات إلى المدخلات.

ب- اتساق السلوك: أي قبول العاملين للقواعد السلوكية التي تضعها المنظمة وإطاعتهم لها.

ج- الروح المعنوية: والتي تعكس مدى إشباع ودوافع العاملين.

د- التكيف: وهو استجابة المنظمة للتغير والسياسات التي تضعها لمواجهة خاصة منها تلك الجوانب المتغيرة في علاقات المنظمة ببيئتها ومحيطها الخارجي.

هـ- استقرار المنظمة: وهذا يعني قبول المجتمع لها وإقراره لسياستها ورغبته في منتجاتها. وتجدر الإشارة إلى انه ليس بالضرورة قياس فعالية التنظيم من خلال كل هذه المؤشرات، فهي مجرد مؤشرات مقترحة نتيجة العديد من الدراسات والبحوث وليس هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين حولها. وبالتالي لا توجد مؤشرات محددة يمكن من خلالها قياس الفعالية ولكن هناك مؤشرات استخدمت ولا تزال على نطاق واسع أكثر من غيرها مثل: الإنتاجية، الرضا، الربحية، الكفاءة، التكيف، البقاء. (بن نوار، مرجع سبق ذكره، ص، 2014).

ج/ مداخل دراسة الفعالية:

يمكن تصنيف المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية حسب تطورها إلى مداخلين رئيسيين: تقليدية ومعاصرة.

1- المداخل التقليدية: لقد ركزت المداخل التقليدية للفعالية داخل المنظمات على أجزاء مختلفة، فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية ثم تقوم بتحويل هذه الموارد (أي المدخلات) إلى سلع وخدمات (مخرجات) ثم تعود إلى البيئة الخارجية مرة أخرى. إذا يمكننا قياس فعالية المنظمات انطلاقاً من اهتمامات مختلف أطرافها من مساهمين وعمال وإدارة كل على حدا وهذا من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاثة: الحصول على الموارد، تحويل هذه الموارد والحصول على مخرجات، وإعادة هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية من اجل تسويقها. وذلك على النحو التالي:

أ- مدخل موارد النظام: يمثل هذا المدخل وجهة نظر المالكين أو المساهمين في المنظمة، ويهتم بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات، فهو يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد وتعرف الفعالية التنظيمية لهذا المدخل بأنها " قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة وذات قيمة.

يعتمد مدخل موارد النظام في قياس فعالية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد. ومن أهم هذه المؤشرات: القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية، وقدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية، والقدرة على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة. (مسلم، بدون، ص، 171).

من عيوب هذا المدخل انه يركز فقط على قدرة المنظمة في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد ويتجاهل كيفية استخدام وتوظيف هذه الموارد بعد الحصول عليها.

ب- مدخل العمليات الداخلية: يمثل هذا المدخل وجهة نظر العاملين في المنظمة، ويهتم هذا المدخل بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة، وجودة المناخ النفسي السائد بين العاملين حيث تعتبر المنظمة فعالة ت- وفقا لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر وعدم وجود معوقات وارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم. والعنصر الهام في الفعالية هو ما تفعله المنظمة بما توافر لديها من موارد.

ومن مؤشرات تحديد الفعالية وفقا لهذا المدخل: وجود مناخ ايجابي وشيوع روح العمل الجماعي بين الأعضاء ووجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين وارتفاع دافعيتهم وولائهم للمنظمة، هذا بالإضافة إلى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية. ويتميز مدخل العمليات الداخلية في الفعالية باهتمامه بالموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها موردا استراتيجيا هاما. ورغم ذلك فهو لا يخلو من عيوب، إن أوجه قصور هذا المدخل تجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية، فضلا عن ذلك قياس المناخ النفسي ورضا العاملين يعتبر مسألة نسبية لأنها تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية والشخصية. (بن نوار، مرجع سبق ذكره، ص، 204).

ج -مدخل تحقيق الأهداف: يمثل هذا المدخل وجهة نظر إدارة المنظمة، ويفهم من هذا المدخل انه يهتم أساسا بزاوية المخرجات في تقييم فعالية المنظمة لأنه يركز على التعرف على الأهداف التنظيمية المعلنة ثم يقيس مدى قدرة المنظمة على تحقيق مستوى مرضي منها وهو بهذا يعتبر مدخلا منطقياً لأنه يقيس مدى تقدم هذه المنظمة في تحقيق أهدافها. كما يعتمد هذا المدخل على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس الفعالية (هي تلك الأهداف التي يمكن اكتشافها بملاحظة ما تقوم المنظمة بعمله فعلا) فالأهداف الرسمية (هي تلك الأهداف التي تعد للاستهلاك العام) غالبا ما تكون تجريدية وغير قابلة للقياس في حين أن الأهداف التشغيلية غالبا ما يتم التعبير عنها في شكل كمي قابل للقياس. ومن أكثر الاهداف شيوعا في قياس فعالية منظمات الاعمال هي: الربحية، النمو، معدل العائد على الاستثمار وحصة المنظمة من السوق. ومن المشكلات التي يواجهها هذا المدخل هي: -

أ-تعدد الاهداف التنظيمية وفي بعض الاحيان تعارضها مما يجعل قياس فعالية المنظمات باستخدام مؤشر وحيد يعتبر امرا غير مقبول.

ب-وجود بعض الاهداف التي يصعب قياسها بشكل كمي وهذا ما يؤدي الى استخدام مؤشرات شخصية وليست موضوعية لقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيقها.

2- المداخل المعاصرة: نتيجة للقصور الذي تعاني منه المداخل التقليدية، اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مداخل أكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمات، واعترفت هذه المداخل بتعدد أهداف المنظمات وتعدد عملياتها وتعدد أطراف التعامل معها ومن أهم هذه المداخل ما يلي: -

- 1- مدخل أطراف التعامل: يركز هذا المدخل على الأخذ في الاعتبار رغبات وأهداف أصحاب المصلحة من المتعاملين وصاحب المصلحة في بقاء المنظمة ونموها. ومن أهم أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة:
 - أ- الموردون: وهدفهم التزام المنظمة بسداد قيمة الموارد المباعة لها.
 - ب- المستهلكون: هدفهم الحصول على أعلى جودة بأقل الاسعار.
 - ج- العمال: هدفهم الحصول على اعلى اجور وأفضل ظروف عمل ممكنة.
 - د- الملاك: هدفهم تحقيق اعلى معدلات عائد على استثماراتهم.
 - هـ- المديرون: هدفهم الحصول على اعلى مرتبات وأكبر قدر من السلطة والنفوذ.
 - و- الحكومة: هدفهم الالتزام بالقوانين واللوائح.

ز- المجتمع: هدفهم مشاركة المنظمة في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وحماية البيئة من التلوث وزيادة رفاهية المواطنين. والمشكلة الأساسية في هذا المدخل هو تعارض أهداف اصحاب المصالح المختلفة مما يصعب عملية قياس الفعالية، لذلك غالبا ما يثار سؤال: من هو الطرف الذي يجب ان تسعى المنظمة الى تحقيق أهدافه أولا؟ وقد قدم هذا المدخل النماذج التالية التي يمكن ان تساعد المنظمة في الإجابة عنه: (مسلم، مرجع سبق ذكره، ص،175).

- 1- النموذج النسبي: يرى انه على المنظمة ان تعطي اوزان متساوية نسبيا للأطراف المختلفة للتعامل معها، فلا تفضل صاحب مصلحة معينة على اخر، أي ان كل اصحاب المصالح المختلفة لهم نفس الاهمية النسبية.
- 2- نموذج القوة: ويرى ان المنظمة يجب ان تحدد اقوى أطراف التعامل معها ثم تحاول ان تشبع اهدافه واحتياجاته اولا، واقوى أطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء واستمرار المنظمة. وبالتالي لا بد من ارضاء هذا الطرف اولا حتى ولو على حساب الاطراف الاخرى.
- 3- نموذج العدالة الاجتماعية: وهو عكس نموذج القوة، فالمنظمة وفقا لهذا النموذج عليها ان تبحث عن اقل الاطراف رضا، ثم تحاول ان تشبع اهدافه واحتياجاته اولا. والهدف من هذا النموذج هو تقليل عدم رضا الاطراف المختلفة للتعامل، فإذا لم ترد أي شكوى من هذا الطرف راض عن المنظمة. وفي حالة ظهور أي شكوى فعلى المنظمة أن تعالج أسباب هذه الشكوى أولا حتى تضمن رضا جميع الأطراف.
- 4- النموذج التطوري: وهو يفترض أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير بمرور الزمن، وأيضا تتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة. ففي مرحلة النشأة قد يكون المستهلكون هم أهم أطراف التعامل وبالتالي لا بد من إعطاء عناية خاصة لهم إلى أن تستطيع المنظمة إن تثبت وجودها في السوق. بعد فترة قد ترى المنظمة انه

لا بد من الاهتمام بالملاك والمساهمين وتحقيق معدلات ربحية مناسبة لهم حتى تستطيع إجراء أي توسعات في مرحلة لاحقة، وهكذا تختلف أهمية أطراف التعامل من فترة لأخرى بمرور الزمن.

وبناء على ما سبق يجب على المنظمة أن تختار النموذج المناسب لظروفها في تحديد أطراف التعامل الأكثر أهمية، ثم تقاس فعالية المنظمة على حسب مدى تحقيقها لأهداف هذا الطرف ومدى إشباعها لحاجاته.

2- مدخل القيم المتنافسة: ينطلق مؤيدو هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية بحيث يتفق عليه الجميع إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها ولا على أولوية بعضها على البعض الآخر. ويوجد عدة توجهات للمديرين في العديد من المنظمات وأهمها التمييز بين نوعين من التوجهات هما: (بن نوار، مرجع سبق ذكره، ص، 208).

أ- التوجه الداخلي: ويعني اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين ورفاهيتهم، والعمل على زيادة كفاءتهم ومهاراتهم في العمل.

ب- التوجه الخارجي: ويعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية، والعمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجيين.

كما توجد التمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماطا مختلفة للإدارة وهي: -

- الهيكل الجامد: ويعكس اهتمام الإدارة بإحكام الرقابة، والالتزام بإجراءات ونظم العمل.
- الهيكل المرن: ويعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف والتغير من فترة إلى أخرى.

ويقدم مدخل القيم المتنافسة بناء على توجه الإدارة ونوع الهيكل أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية:

1- نموذج العلاقات الإنسانية: ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل مرن، وفيه يكون هدف الإدارة هو تنمية وتطوير العاملين ورفع رضاهم عن العمل، وتكون وسيلتهم في ذلك هي الاهتمام بتدريب العاملين وزيادة عوائدهم المالية.

2- نموذج النظام المفتوح: ويعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل مرن، وتهدف المنظمة فيه إلى تحقيق النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية. وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال تنمية علاقات طيبة مع أطراف التعامل في البيئة الخارجية.

3- نموذج الهدف الرشيد: ويعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل جامد. وتهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة والربحية. وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال وضع خطط واستراتيجيات لتحقيق الأهداف.

4- نموذج العمليات الداخلية: ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل جامد. وتهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج الى تحقيق الاستقرار الداخلي. وتسعى المنظمة الى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للاتصال والمعلومات وصنع القرارات.

وتعكس النماذج الاربعة بهذه الصورة تعارض في القيم التنظيمية، وتعتمد الفكرة الاساسية لهذا المدخل على ان المدير يجب ان يحتفظ لنفسه بمكانة وسط بين هذه النماذج المتعارضة. كما يوضح ايضا خطورة الافراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط حيث انه قد يؤدي الى عدم فعالية المنظمة. (مسلم، مرجع سبق ذكره، ص، 179).

د/ محددات اختيار المدخل المناسب:

1- تفضيلات الادارة العليا: حيث انها المسؤولة عن نتائج اعمال المنظمة وهي غالبا ما تمارس نفوذا في وضع الأهداف التنظيمية.

2- مدى قابلية الاهداف للقياس الكمي: فكلما كانت الأهداف التنظيمية قابلة للقياس الكمي والموضوعي كلما كانت أكثر مناسبة لتقييم فعالية المنظمة من خلالها.

3- الظروف البيئية: فالمنظمات التي تواجه بيئة تتصف بالندرة في الموارد الاساسية اللازمة لها غالبا ما تتجه لقياس فعاليتها باستخدام مدخل موارد النظام او العمليات الداخلية. اما في البيئة المتغيرة والمعقدة فقد تصبح الكفاءة الداخلية اقل اهمية، وتصبح المرونة والقدرة على التكيف من المعايير المناسبة لقياس الفعالية.

و/ قياس الفعالية:

تقاس الفعالية عادة باستخدام طريقتين هما: (بن نوار، مرجع سبق ذكره، ص، 222).

الطريقة الاولى: تعتمد في القياس على عنصري النتائج المحققة والنتائج المتوقعة ومن ثم:

الفعالية (نسبة) Rm

RP

حيث RM : النتائج المحققة .

RP : النتائج المتوقعة.

وهي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الاهداف.

الطريقة الثانية: تتبنى هذه الطريقة في قياس عاملي الامكانيات المستخدمة والامكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة، ومن ثم:

الفعالية (نسبة) MM

MP

حيث ان MM الامكانيات المستخدمة.

MP الامكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة.

ثانياً: الكفاءة:

أ/ مفهوم الكفاءة :

ارتبط مفهوم الكفاءة في الفكر الاقتصادي الرأسمالي بالمشكلة الاقتصادية الاساسية، والمتمثلة في كيفية تخصيص الموارد المحدودة والمتاحة للمجتمع، ومن اجل تلبية حاجيات ورغبات الافراد المتجددة والمتكررة. ويعود مفهوم الكفاءة تاريخياً، الى الاقتصادي الإيطالي فلغريديو باريتو الذي طور صياغة هذا المفهوم وأصبح يعرف (بأمثليه باريتو) وحسب باريتو فان أي تخصيص ممكن للموارد فهو اما تخصيص كفاء او تخصيص غير كفاء للموارد فهو يعبر عن اللاكفاءة. (فاريان، 2000، ص، 19).

ب/ تعريف الكفاءة:

وتعرف الكفاءة " بانها القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة" وهي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الامكانيات والنشاط، فالكفاءة هي النشاط الاقل تكلفة. كما تعرف بانها (الاستخدام الامثل لموارد المصارف بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر). فالكفاءة من وجهة

نظر العمال: "هي القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ "

ويعرف بعض الباحثون الكفاءة بانها مدى قدرة المنشأة على الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة لها في التحقيق من الأهداف المخطط إنجازها، ذلك ان تقويم الأداء يجب ان يتجاوز تقويم المخرجات (الفعالية) الى تقويم المدخلات (الكفاءة). (بحيري، 2004، ص، 201).

فالكفاءة من وجهة نظر العمال:

كما تعرف الكفاءة على أنها هي " القدرات على انجاز مجموعة من المهام المحددة والواضحة والقابلة للقياس في إطار النشاط ". (الملتقى الدولي، 2005، ص، 23).

أما الكفاءة من وجهة نظر الإدارة:

"فهو النظام القادر على تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام، بمعنى أن تكون لها القدرة على أداء الأشياء بطريقة صحيحة، فهي تعتمد على مفهوم المدخلات والمخرجات فالنظام الكفاء هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة. (الدريس، 2002، ص، 145).

كما يمكن تعريفها على أنها " الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية وذلك بإشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل ".

وعليه فالمنظمات التي لا تستطيع خلق درجات الرضا الوظيفي لدى أفرادها ضمن الإطار المعنوي، وتسعي إلي استثمار طاقاتها المادية فقط، فإن هذا يؤدي إلى تعطيل طاقات المنظمة وخفض كفاءتها في استثمار الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بشكل أمثل. (الشماخ، 2000، ص، 331).

كما يمكن القول إن الكفاءة تعنى بالنسبة للفرد أو العامل أن يوفر له العمل المرضى والمناسب ويمنحه القدر الملائم من السلطة مع التحديد الواضح للاختصاصات وإن يشارك في حل مشاكله وخلق فرص الترقية أمامه وتوفير الأجر المناسب. (حنفي، 2006، ص، 224).

أما الكفاءة من وجهة نظر الإدارة:

" فهي النظام القادر على تخفيض تكاليف الموارد الأزمة لإنجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام. بمعنى أنها القدرة على أداء الأشياء بطريقة صحيحة، ومن ثم فهي تعتمد على مفهوم المدخلات والمخرجات فالنظام الكفاء هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة.

وأنها: تصميم (وضع) تنفيذ ومتابعة خطط عمل متجانسة بهدف تقليص الفروق بين الاحتياجات وموارد المؤسسة، فالإدارة الجيدة هي التي تملك مستوى جيد من الخبرات العامة في مجالات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. (فرج الطائي، 2004، ص، 22).

أما مفهوم الكفاءة بالنسبة للمالكين:

فهي تعنى معيار الرشد في استخدام الموارد المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية المتاحة ،حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لا بد أن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي و المعلوماتي لكي تعمل بشكل فعال ومستمر خاصة وأن واقع البيئة المعاصرة يتسم بمحدودية الموارد المتاحة ، مما جعل مالكي المنظمة يعانون باستمرار من صعوبة الحصول على الموارد المذكورة بالكميات و النوعيات اللازمة لأداء أنشطتها، لذلك لا بد ان يقوم مالكي المنظمة بالاعتماد على الأسلوب الراشد في التوجيه نحو تحقيق الأمثلة في استخدام الموارد المتوفرة وكذلك محاولين التوفيق بين الأهداف المتوخاة وما يتوافر لديهم من موارد بشرية و مادية و مالية ومعلوماتية . فالمبالغة في إمكانية تحقيق الأهداف، مع عدم كفاية الموارد المتوفرة يجعل مالكي المنظمة يعانون من إخفاقات حادة في مجمل أنشطتهم. أن مالكي المنظمة تصبح لديهم كفاءة عالية حينما يقومون باستثمار مواردهم المتاحة في المجالات التي تعطى أكبر الموارد. بمعنى أن المالك الكفاء هو الذي يستثمر في الميادين التي تولد أعلى المردودات والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة. (الشماخ، مرجع سبق ذكره، 303).

ج/ اهمية الكفاءة:

تهدف المجتمعات الاقتصادية لتخفيض مواردها بطريقة مثلى، بغرض تحقيق اعلى كفاءة اقتصادية انطلاقا من مزج عناصر الانتاج والحصول على أكبر منتج، حيث تعتبر هذه الاخيرة اهم نقطة للكفاءة في النظرية الاقتصادية والتسيير، كما اعطى الاقتصاديون للكفاءة اهمية عظمى، ويتضح ذلك من خلال وصف الاقتصادي جيفونز Jevons لمشكلة الكفاءة بانها المشكلة الاساسية في الاقتصادي وتمكن اهمية الكفاءة في مبدأ الانتفاع من الموارد المادية والبشرية بأقل تكلفة ممكنة. (جعدي، 2014، ص، 8).

ج/ مقاربات وأنواع الكفاءات:

(أ) مقاربات الكفاءة:

1-المقاربة التسييرية للكفاءات:

تتمثل وجهة نظر المقاربة التسييرية " في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكبة عبر الزمن وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطق تصبح الكفاءات مكونة من رأس المال ومن المعرفة " ومن المهارات " وحسن التصرف "

أ/ إن المقاربة التسييرية تقترض أن تكون جاهزية كفاءات للتعبئة و الاستغلال عالية أمام اي وضعية و طيفية محتملة، و بالتالي فان الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة و ملازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أداءه لمهامه.

ب/ و إن الكفاءة كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية " افراد و مجموعات " بسبب امتلاكها للمعرفة و الخبرة و الادارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة و المنظومة التحفيزية.

2-المقاربة العملية: من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والدورة التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الايجابي بينها وان الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن ان تتحقق الا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات.

أ/ فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل.

3-المقاربة الاستراتيجية: وفق المقاربة الاستراتيجية تحقق الكفاءات للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال انجاز مشاريع وتحقيق الاهداف الاستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعملية، والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين او تعويضها بنمط تكنولوجي جديد او تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة او كفاءات اخرى متشابهة.

(ب) انواع الكفاءات: تصنف الكفاءات الى:

1-الكفاءات الفردية والجماعية: مهما كان مستوى الافراد في الهيكل التنظيمي فان المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تحقق معها اهداف المؤسسة وفيما يلي عرض الكفاءات التي ينبغي توفرها في الافراد: -

أ-المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة.

ب-القدرة على التعلم السريع والتحكم في التقنيات التكنولوجية.

ج-توظيف المواهب، التعامل الايجابي مع المرؤوسين.

كما يمكن للمؤسسة ان تتوفر على كفاءة فردية باعتماد معايير واسس موضوعية في عملية التوظيف، بالإضافة الى عملية التكوين التي تمنحها اياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها. بينما نعتبر الكفاءات الجماعية أحد مجالات اهتمام المتزايد للمؤسسات، فهي تنشأ من خلال تعاون الكفاءات الفردية، ويتم ذلك من خلال عملية الاتصال بينهم وتبادل المعلومات والتعاون ومعالجة الصراعات.

2-الكفاءات الاستراتيجية: اذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

والكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط فقط بالموارد البشرية لان كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية " المعرفة، المهارة، السلوك" في حين الكفاءات كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد وانما تقوم على اليات التعاون ضمن اقامة علاقات التأثير المتبادل. وبعبارة اخرى فان الكفاءة الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية واليات تنسيق معينة.ويمكن تنمية الكفاءات الاستراتيجية من ثلاث انواع للموارد فهي:

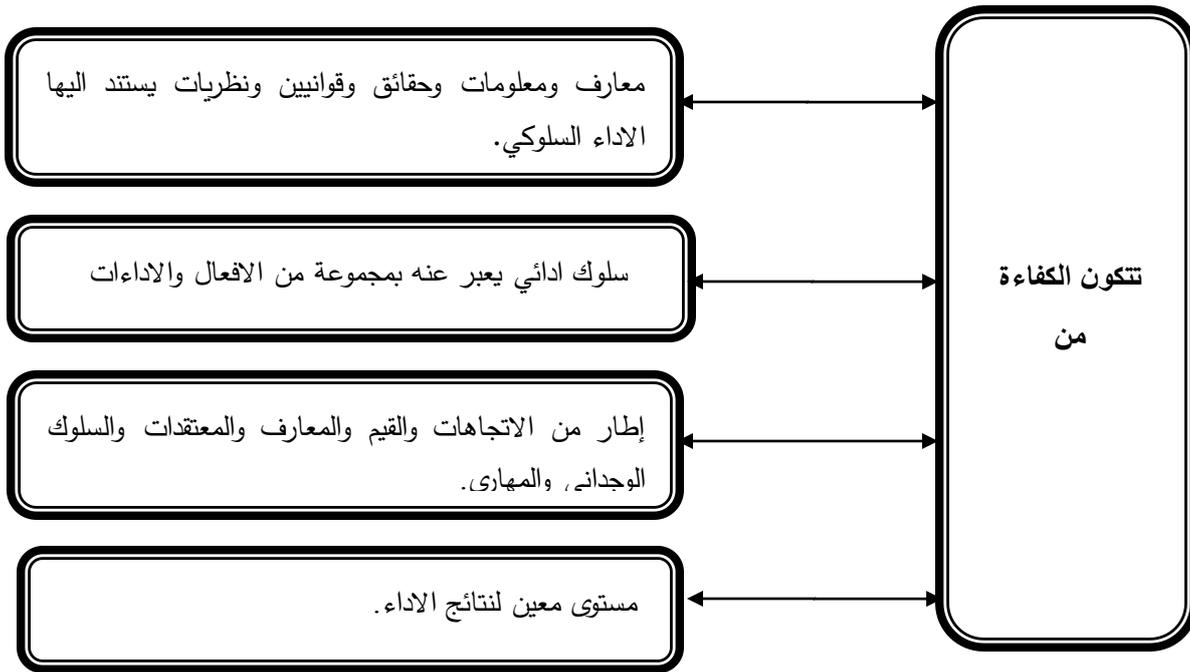
أ/ الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني).

ب/ الموارد البشرية (القدرات، المهارات، والمعرفة).

ج/ الموارد التنظيمية (الهيكل، والرقابة).

3-الكفاءات التنظيمية: ترتبط كفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، وان تحولات البيئة التنافسية ودرجة تعقدها وعدم استقرارها تفرض على المؤسسات الاقتصادية مرونة عالية في تسير مواردها البشرية قصد اعطائها حرية الابداع وتطوير كفاءاتها الفردية او الجماعية لان المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي تنظيمات غالبا ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية والبشرية. كما موضح في الشكل التالي رقم (3-3-1) .

الشكل رقم (3-3-1) انواع الكفاءات



المصدر: (زكريا، مسعود، 2006، ص9،)

ويلاحظ من مكونات الكفاءة في التخطيط اعلاه خصائص اساسية وهي:

1- تعبئة مجموعة من الموارد (معارف، حقائق، اتجاهات، مهارات وغيرها) وتكون هذه الموارد في غالب الاحيان مجموعة مدمجة.

2- الكفاية عبارة محددة ومضبوطة: ومعناه ان الكفاية لا تحدث عن طريق الصدفة او الاعتباطية ولا تنفصل عن إمكانية الفعل، إذا لا جدوى من أي فعل او نشاط إذا لم يتمظهر في وضيعات متشابهة لتلك التي فيها تم تعلمها او وضيعات جديدة ويعني ذلك امكانية تطبيقها في سياقات مختلفة سواء كان السياق شخصياً، او اجتماعياً او مهنياً.

3- قابلية التقييم: ويعني ذلك ترجمة الكفاءة بتحقيق نشاط قابل للملاحظة والقياس، بعد تحديد مجموعة من المؤشرات الدالة على تحقيق الكفاءة في إطار من المعايير الدالة على جودة المنتج المستهدفة.

ج/ الابعاد الثلاثة للكفاءة:

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي. حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمتمثل للكفاءات الفردية. اما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكيل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة ابعاد وهي: (عربي، بدون، 5).

1- المعرفة: تتعلق بمجموع المعلومات المنتظمة، المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة. كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن دمجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها.

2- المهارة: القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق أهداف محددة مسبقا. ولا تلقى هذه المهارة المعرفة لكن ليس شرط ضروري لتفسير المبررات في كيفية نجاح حركة اليد. وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها.

3- الاستعداد: قدرة الفرد على تنفيذ المهام ممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بمفهومه وإدارة الفرد ويحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.

4- الكفاءة هي مزيج بين المعرفة، المهارة والاستعداد وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد الثلاثة.

د/ مؤشرات قياس الكفاءة:

قياس الكفاءة: لغرض قياس الكفاءة هناك العديد من المؤشرات والمعايير المستعملة في هذا الخصوص منها:-

1 - مؤشرات ومعايير مباشرة: تتضمن هذه المعايير قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات " السلع والخدمات" بالمدخلات " الموارد المستخدمة" خلال مدة زمنية معينة وتشمل ما يلي: -

أ/ المقاييس الكلية للكفاءة مثل (الربح الصافي قياسا بمجموع الموجودات أو حق الملكية).

ب/ المقاييس الجزئية للكفاءة مثل (المبيعات المحققة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات).

ج/ المقاييس النوعية للكفاءة مثل (الارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها).

وقد تعجز مثل هذه المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

2 - مؤشرات ومعايير غير مباشرة: تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات للأسباب الآتية: -

أ/ عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوبة للكفاءة.

ب/ عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة

للمنظمة. لذلك فان القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقا أفضل في قياس الكفاءة، وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، والتعرف على درجات رضا الافراد العاملين، والروح المعنوية، هذا إضافة إلى دراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة. (الشماع، مرجع سبق ذكره، ص، 331). ويتضح لنا مما سبق ان الكفاءة العالية تعني الاستخدام الامثل لموارد التنظيم " المدخلات " مع تعظيم المخرجات." السلع والخدمات" وتقاس الكفاءة عن طريق النسبة بين المخرجات والمدخلات. (حنفي، مرجع سبق ذكره، ص، 24).

المخرجات

_____ = أي الكفاءة

المدخلات

وعليه تقاس الكفاءة عموما بنسبة إنتاج النظام " المخرجات " الى الموارد "المدخلات" المستخدمة في تحقيق هذه المخرجات أو الناتج. وانطلاقا من ذلك فانه يمكن زيادة الكفاءة عن طريق أي بديل من البدائل التالية: -
أ-زيادة كمية المخرجات مع بقاء كمية المدخلات ثابتة.

ب-زيادة كمية المخرجات بنسبة اعلى من نسبة زيادة كمية المدخلات.

ج-انخفاض كمية المدخلات مع بقاء كمية المخرجات ثابتة.

د-انخفاض كمية المدخلات بنسبة أعلى من نسبة انخفاض كمية المخرجات. (ادريس، مرجع سبق ذكره، 146)

و/ العلاقة بين الكفاءة والفعالية والاداء:

تعرف الكفاءة بانها اداء الاعمال بطريقة صحيحة بينما تعرف الفعالية على انها اداء الاعمال الصحيحة، و التميز بين الكفاءة والفعالية والاداء، لنا من معرفة الاعمال الصحيحة وتجديدها وتعريفها لنتمكن من ادائها، لذلك فان الفعالية والكفاءة هي: اداء الاعمال الصحيحة بطريقة صحيحة، أي ان الاداء هو الجمع بين الكفاءة والفعالية، حيث ترتبط الفعالية بالقيادة وترتبط الكفاءة بالإدارة، لذلك فان الفعالية يتحقق عندما يكون هناك رؤية واضحة واهداف واستراتيجيات محددة، وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وادارة للوقت ورقابة ومتابعة، وعندما يكون هنالك فعالية ووجود كفاءة فان الاعمال تنجز ولكن بدون وضوح الاهداف. (بورقية، 2008، ص، 10)

ب/ الفرق بين الكفاءة والفعالية:

إن إظهار الفرق بين الكفاءة والفعالية يكون من خلال إبراز المعنى الذي تأخذه كلاهما، " فالفعالية عادة ما ينظر إليها من زاوية النتائج التي يصل إليها، ومن ثم يوصف التسيير بأنه فعال إذا حقق الأهداف المسطرة وبأنه اقل فعالية إذا لم يستطع تحقيقها، وانطلاقا من هذا المفهوم يمكننا التفريق بين الفعالية والكفاءة فنقول أن الفعالية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة أي أنها تختص ببلوغ النتائج بينما الكفاءة هي الوسيلة أو الطريقة التي

اتبعت في الوصول إلى النتائج أو تحقيق الأهداف. ويعتبر مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفعالية ولكن يجب أن لا يستخدم بالتبادل فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فعاليتها فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين قلت احتمالات قدرة المنظمة على البقاء. ويجب أن يؤخذ كلاهما (الكفاءة والفعالية) في الاعتبار ضمن مقاييس نجاح أي منظمة، فالفعالية هي انجاز العمل أو الشيء الصحيح أما الكفاءة فهي انجاز العمل بشكل صحيح. وقد تكون المنظمة كفؤة ولكنها غير فعالة كما في حالة قيام المنظمة بإنتاج سلعة لا يوجد الطلب عليها. كما قد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة كما في حالة تحقيق المنظمة لأهدافها بغض النظر عن التكاليف التي تتحملها في سبيل ذلك. فالكفاءة تشير بالمعنى الصريح إلى البعد الاقتصادي في تحديد الأهداف وإلى نسبة المخرجات إلى المدخلات إذ يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة، وهي موارد محدودة يستلزم إدارتها بشكل اقتصادي بينما تشير الفعالية إلى القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف. (بن نوار، مرجع سبق ذكره، 196).

ثالثاً: الإبداع:

أ/ مفهوم الإبداع:

ان مصطلح الإبداع (يعد من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في ادبيات الإدارة. وقد اجتهد الكتاب في تقديم تعريف شامل له فمنهم من استند إلى السمات الشخصية للمبدع ويشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغييرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات ولعل استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب النظرة المتجددة للأشياء وتوليد الأفكار الجديدة وتشجيع الإبداع خاصة في الدول النامية التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي، والتطور التقني. وبالتالي فإن اللجوء إلى الإبداع يعد أمراً حتمياً أمام الدول النامية. وبالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية فإن حجر الزاوية فيها هو الموظف وما يمتلكه من قدرات إبداعية الذي منه و به تنطلق المنظمة نحو الإبداع الإداري (سيد، 2008، ص، 33).

2 / 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 المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف 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" والأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية وهي كما حددها (الشربيني، صادق، 2002، ص، 53)

- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة).

- الاستجابة البعيدة (القدرة على نكر تداعيات بعيدة غير مباشرة).

- الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة) وهذا الجانب يعد محكاً جديداً للأصالة.

2-الطلاقة: الطلاقة تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية. (لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير، وتتحدد الطلاقة في حدود كمية مقياسه بعدد الاستجابات وسرعة صدورها. أنه يمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة : طلاقة اللفظ: أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.

طلاقة التداعي: أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.

طلاقة الأفكار :وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.

طلاقة التعبير: أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً.

طلاقة الأشكال: تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

1- المرونة: وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف

العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة،

وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا وتنقسم المرونة إلى نوعين:

ب- المرونة التلقائية: وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد . كما أنها

تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف . فيعطي الشخص عدداً من الاستجابات

لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع . وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة

أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.

ت- المرونة التكيفية: وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة،

ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد

للشخص المتصلب عقلياً، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك

ليتفق مع الحل السليم.

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. ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.

5- الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه: تعني إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها. كما تعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة غير أن قدرة المبدع على مواصلة الاتجاه لا تكون بشكل متصلب، فالمبدع أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته يعدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة . لكنه لا يتنازل عن أهدافه، ويظل بنفس الوقت محتفظاً لنفسه بالمرونة المناسبة التي تتيح له اكتشاف السبل الهادية ومعاينته.

6- قبول المخاطرة: هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة. كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك ، وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها .

7- التحليل والربط: التحليل: هو القدرة على تفكيك المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض . وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً مؤلفاً من أجزاء بعضهم غامض ملتبس في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعة ومن ثم تنحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد. أما الربط: فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة.

ثانياً / الأداء الوظيفي: إن الأداء الوظيفي من الموضوعات الرئيسية في نظريات التنظيم الإداري بصفة خاصة والسلوك الإداري بصفة عامة، وعلى الرغم من ذلك فإن هذا الموضوع لا يزال من أكثر الموضوعات غموضاً وإثارة للجدل سواء فيما يتعلق بالتعريف أو العناصر التي يتضمنها.

3/ حاجة المنظمات الإدارية للإبداع من خلال الحوافز المداخل المختلفة لدراسة الإبداع:

هنالك ثلاثة مداخل للتعرف على ظاهرة الإبداع ودراستها وهي: (سيد، مرجع سبق ذكره، 55).

أولاً: التركيز على العملية الإبداعية أو آلية الإبداع:

حيث يركز هذا المدخل على أن عملية الإبداع تبدأ بإحساس المبدع بمشكلة تسبب له نوع من عدم التوازن وتقوده إلى البحث عن حل لهذه المشكلة بشكل يعيد التوازن، وتمر هذه العملية بعدة مراحل هي :

- مرحلة الإعداد ثم مرحلة الاختمار ثم مرحلة التفتق ثم مرحلة التحقق من الحل.

ثانياً: مدخل يركز على الناتج الإبداعي:

ويتمثل الإبداع من وجهة النظر هذه بمقدار الإنتاجية في الأداء ومدى حداتها وأصالتها وفائدتها.

ثالثاً: مدخل يركز على الصفات الشخصية للمبدعين:

ويركز على محاولة التعرف على ظاهرة الإبداع من خلال التعرف على الخصائص النفسية والعقلية والجسمية للمبدعين ومنها، حب الفضول، والمخاطرة والمرونة والمشاركة والنقد الذاتي مع القدرة على تفهم المشكلات ووضوح الرؤيا.

4/ حاجة المنظمات الإدارية للإبداع:

هنالك مجالات رحبة للإبداع الإداري سواء في بناء الاستراتيجيات أو الخطط أو في ابتكار الأساليب والأنظمة أو في تنظيم المهارات وقدرات القوى العاملة أو في الاستجابات المحدثة لاحتياجات البيئة من سلع وخدمات، فهناك مجالات متعددة ومتنوعة يمكن تقصيصها وتحويلها إلى فرص إبداعية كبرى وتعظيم قدرات وإمكانات التنظيم الإداري. كما أن قيام أحد المديرين بابتكار طريقة جديدة لتطبيق نظرية إدارية وحصوله على نتائج جيدة، يُعد ابتكاراً وإبداعاً، وكذلك فإن مقدرة القائد الإداري على ابتكار حل مناسب لمشكلة قائمة وتنفيذ هذا الحل بشكل سليم والوصول من روائه إلى وضع تنظيمي أفضل، إنما هو إبداع أيضاً.

ولهذا فإن أي منظمة لا تضع الإبداع هدفاً أسمى من أهدافها سيكون مصيرها التردّي والانهيار في عالم لا يعتد إلا بالمتميزين، وبالتالي فإن كل قائد ينبغي أن يضع الإبداع جزءاً من سلوكه الإداري ومن لا يفعل ذلك فإنه يحكم على نفسه ومنظّمته بالتخلف. وعلى ذلك فإن أهم أسباب حاجة منظماتنا في المملكة العربية السعودية للإبداع ترجع إلى ما يأتي :-

1- أهمية الأشخاص المبدعين للمنظمات في الوقت الحاضر لرفع كفاءتها وإنتاجيتها، وبالتالي تُقدم الخدمات بشكل مميز.

2- أهمية الأساليب الحديثة والمبتكرة للمنظمات الحكومية والتي تتناسب مع البيئة، وتساعد تلك المنظمات في إدارة عملياتها وحل مشكلاتها.

- 3- تلبية احتياجات الرأي العام المتزايدة، إذ إن وعي المواطنين بالمنجزات الحضارية يدفعهم إلى الإلحاح بقوة للحصول على الخدمات بيسر وسهولة وبتوعية أفضل مما هي عليه.
- 4- مسايرة اتجاهات الدولة في التخصصية في ظل اتجاهات العولمة واتفاقيات منظمة التجارة العالمية، فالمنظمة الحكومية بحاجة إلى تبني المواهب المبدعة التي تمكن المنظمة من مسايرة ركب التطور والمنافسة.
- 5- تزايد المشكلات التنظيمية والإنسانية والاحتياجات المتزايدة للعنصر البشري داخل المنظمات يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه
- 6- الحاجة المستمرة إلى نظم وأساليب إدارية مبتكرة نابعة من خصوصيتنا ومتطلباتنا دون السير خلف نظم منقولة من الآخرين دون الإضافة والإبداع والتكيف.
- 7- الحوافز سبقت الإشارة إلى أن كفاءة الأفراد تقوم على عنصرين أساسيين هما المقدرة على العمل والرغبة في العمل وتتمثل الأولى في مهارات الفرد وقدراته التي يكتسبها بالتعليم والتدريب إضافة إلى الاستعداد والقدرات الشخصية، أما الرغبة في العمل فتمثلها الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة. وتختلف دوافع العمل عن حوافز العمل عن الرضا الوظيفي. فدوافع العمل هي: -
القوى أو العوامل المحركة التي تنبع من داخل الإنسان وتثير الرغبة في العمل فهي قوة داخلية نفسية تدفعه للعمل.

الفصل الرابع الدراسة الميدانية

(1-1-4) خلفية تاريخية عن المصارف السودانية:

تطورت التركيبة المصرفية في السودان خلال ست مراحل يمكن عرضها بإيجاز على النحو التالي:
(www.bankofsudan.org)

أولاً: مرحل بدء المؤسسات المصرفية (1903-1958):

بدأت المصارف في السودان في عام 1903 م عقب الاستعمار الثنائي (المصري والبريطاني) بقيام فرع البنك الأهلي المصري وذلك لمقابلة الطلب الناشئ على الخدمات المصرفية.

ثانياً: مرحلة قيام البنك المركزي وبداية نشأة المصارف الوطنية (1959-1969م):

تعتبر هذه الفترة من أهم مراحل تطور الصناعة المصرفية في السودان، حيث عكست بدء الإدراك الوطني (الرسمي والشعبي) لأهمية الدور المصرفي في الحياة الاقتصادية ففي عام 1959 م تم إصدار قانون بنك السودان (البنك المركزي) ليبدأ نشاطه في فبراير 1960م حيث ورث أصول فرع البنك الأهلي المصري الذي تمت تصفيته تبعاً لذلك.

ثالثاً: مرحلة التأميم (1970-1975): شهدت هذه الفترة تطورات في تركيبة النظام المصرفي تمثلت في تأميم

الوحدات المصرفية التجارية ودمج بعضها أما التأميم فقد صدر في 22 مايو 1970م قرار بتأميم النظام المصرفي.

رابعاً: مرحلة الانفتاح الاقتصادي (1976 - 1983م): استشعرت الدولة في بداية هذه المرحلة أهمية الاستثمار

الخاص المحلي والأجنبي لذلك عملت على تحسين البيئة الاقتصادية بهدف استقطاب تلك الاستثمارات. حيث تم

انتهاج سياسة الانفتاح الاقتصادي وإصدار قانون تشجيع الاستثمار لعام 1976م ضمن حزمة إصلاحات اقتصادية

أخرى. حيث ترتب على تلك التحولات من الناحية المصرفية قيام أكبر عدد من المصارف المشتركة وفروع المصارف

الأجنبية.

خامساً: مرحلة إعلان وبدء إسلام العمل المصرفي (1984-1988م): تم إعلان إسلام الجهاز المصرفي في

أكتوبر عام 1984م استناداً على قانون المعاملات المدنية الذي حرم التعامل بالربا أخذاً وعطاءً. فقد صدر منشور

بنك السودان بالنمرة ب س / ر ع م / 11 بتاريخ: 10 ديسمبر 1984م والذي ينص على منع التعامل بسعر الفائدة

والتحول الفوري للتعامل بصيغ التمويل الإسلامية.

سادساً: مرحلة تعميق إسلام العمل المصرفي (1989م وحتى الآن): حيث تم في هذه الفترة إنشاء عدد كبير من

المصارف الإسلامية كما تم دمج عدد من المصارف المحلية وتصفية بعض المصارف حيث بلغ عدد المصارف

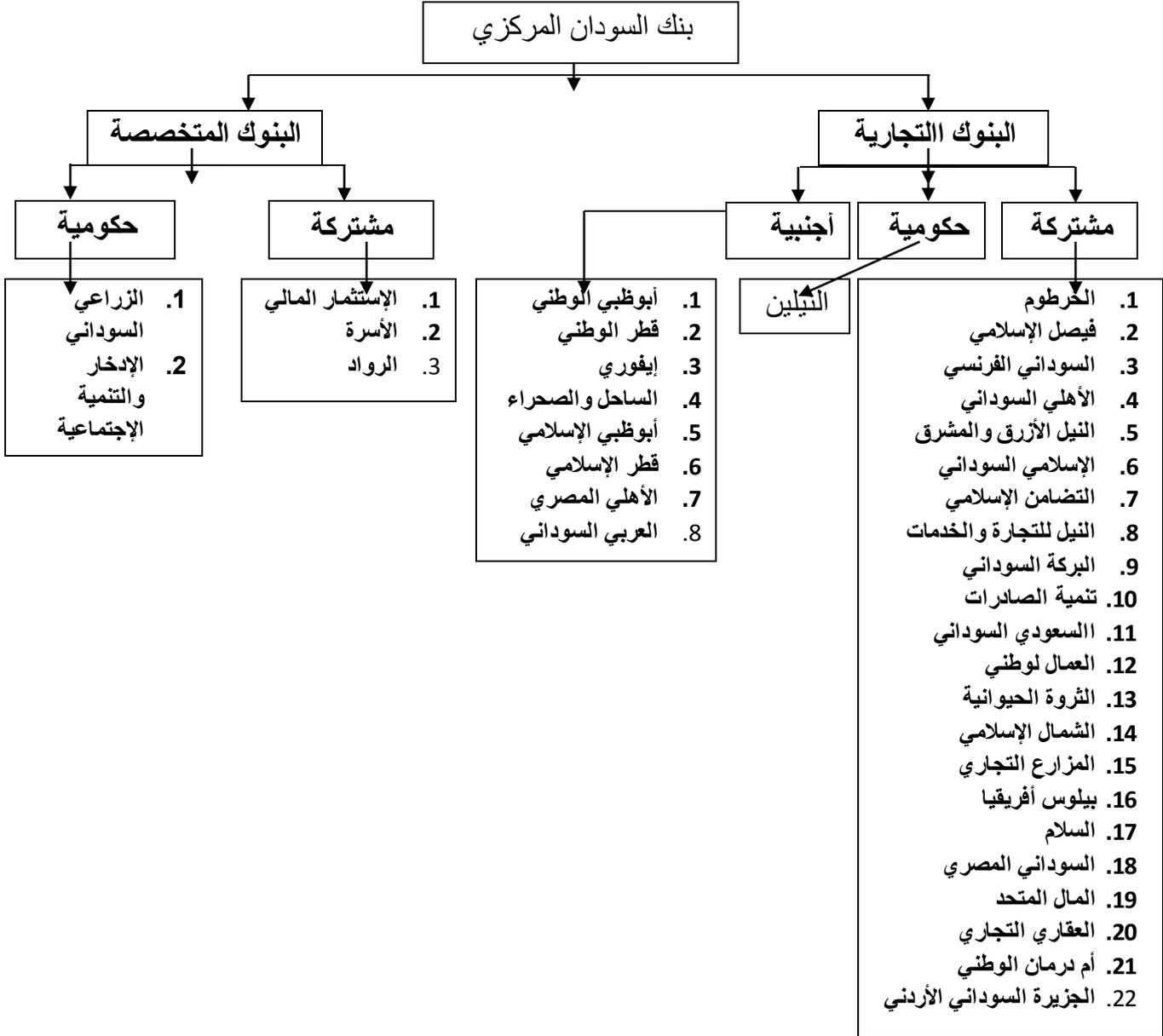
العاملة حالياً في السودان 34 بنكاً. (موقع بنك السودان المركزي على الأنترنت).

1/ المصارف العاملة في السودان حتى العام 2015م:

تطور الجهاز المصرفي السوداني خلال الفترة الاخيرة وتم دمج بنوك ونشوء بنوك جديدة، ودخل راس المال العربي ليستثمر في السودان، فصار الجهاز المصرفي في السودان يتكون من 37 مصرفاً تعمل جميعها بالنظام المصرفي الاسلامي. ويلزم القانون جميع المصارف العاملة في السودان بعضوية صندوق ضمان الودائع المصرفية واتحاد المصارف السوداني. فقد نشأ بنك السودان المركزي عام 1960 اما البنوك التجارية العاملة في السودان حتى عام 2014 فهي: (www.bankofsudan.org)

بنك الخرطوم 1913م، البنك الزراعي السوداني 1959م، بنك النيلين 1963م، البنك العقاري التجاري 1967م، مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية 1973م، بنك ابوظبي الوطني 1976م، البنك السوداني الفرنسي 1978م، بنك فيصل الاسلامي 1978م، البنك الاهلي السوداني 1981م، بنك النيل الازرق المشرق 1981-1983م، بنك التنمية التعاوني 1983م، البنك الاسلامي السوداني 1983م، بنك التضامن الاسلامي 1983م، بنك البركة السوداني 1984م، بنك تنمية الصادرات 1984م، البنك السعودي السوداني 1986م، بنك العمال الوطني 1988م، بنك الشمال الاسلامي السوداني 1990م، بنك المزارع التجاري 1992م، بنك الثروة الحيوانية 1993م، بنك ام درمان الوطني 1993م، بنك ايفوري 1994م، بنك الاستثمار المالي 1998م، بنك الساحل والصحراء 2001م، بنك السلام السودان 2003م، مصرف التنمية الصناعية 2005م، البنك السوداني المصري 2005م، بنك المال المتحد 2006م، بنك الاسرة 2008م، بنك الجزيرة السوداني الاردني 2008م، بنك قطر الوطني 2009م، البنك العربي السوداني 2009م، البنك السوداني المصري 2012م، بنك ابوظبي الاسلامي 2013م، بنك الرواد والاستثمار 2013م، بنك الابداع للتمويل الاصغر 2013م. ويضم السودان ايضاً مصرف العربي للتنمية الاقتصادية في افريقيا 1975م.

الشكل رقم (1-1-4) هيكل الجهاز المصرفي في السودان



المصدر: (بنك السودان - فرع الفاشر، 2016)

2/ المصارف العاملة بولاية شمال دارفور:

نبذة تعريفية عن ولاية شمال دارفور: (مركز المعلومات، ولاية شمال دارفور، 2016)

1- **الموقع:** تقع الولاية في الجزء الغربي من البلاد. وتتحصر بين خطى طول 22.8 درجة و 27.5 درجة شرقاً ودائرتي عرض 9.8 درجة و 18 درجة شمالاً.

2- الحدود:

تحدها الولاية الشمالية من الشمال ودولة الجماهيرية العربية الليبية من الشمال الغربي ودولة تشاد من الغرب وولاية غرب دارفور من الجنوب الغربي وولاية جنوب دارفور من الجنوب وولاية شمال كردفان من الشرق.

3- المساحة:

تبلغ مساحة الولاية 296.000 كلم مربع. وهذه المساحة تعادل 12% من المساحة الكلية للسودان وتساوي (57%) من مساحة دارفور الكبرى.

4- المناخ:

يتنوع المناخ في الولاية. حيث يسود المناخ الصحراوي الأجزاء الشمالية والمناخ شبه الصحراوي الأجزاء الوسطى ومناخ السافانا الفقيرة ومناخ السافانا الغنية الأجزاء الجنوبية والجنوبية الغربية والجنوبية الشرقية ومناخ البحر المتوسط في منطقة جبل مرة. وتتراوح معدلات هطول الأمطار بين أقل من 100 ملم وأكثر من 300 ملم في السنة. وتتراوح درجات الحرارة بين 10 و 45 درجة مئوية.

5- التضاريس:

تتكون مظاهر سطح ولاية شمال دارفور من العديد من المكونات الطبيعية. فتوجد السلاسل الجبلية المتكونة من الصخور الأساسية والرماد البركاني وهي مصادر أساسية لأحواض تصريف المياه للأودية الموسمية المنتشرة في جميع أنحاء الولاية. كما توجد الكثبان الرملية القديمة في شرق دارفور وهي مثبتة بغطاء نباتي متقطع. وتوجد شريحة الرمال الزاحفة المكونة للكثبان الرملية نتيجة للتعرية بالرياح في المناطق الشمالية والشرقية للولاية. كما توجد أراضي رملية تمارس فيها الزراعة المكثفة والرعي. سطح الولاية مستوٍ في الغالب مع بعض التعرجات. وتوجد أحواض طينية نتجت من جريان مياه الأودية الموسمية وهي ذات تربة عالية الخصوبة والإنتاجية. أن معظم أراضي الولاية رملية تتخللها بعض جيوب الأودية الكبيرة مكونة تربة طينية رسوبية عالية الخصوبة.

مساحة الأراضي الصالحة للزراعة في حدود 7 مليون فدان (11% من ساحة الولاية) والمستغل منها سنوياً في حدود 2.5 مليون فدان وهذا يعادل 34.7% من المساحة الصالحة للزراعة. أظهرت المسوحات أيضاً أن مساحة الأراضي الطينية على ضفاف الأودية تبلغ 660 ألف فدان وهذا يمثل 9.5% من المساحة الصالحة للزراعة بينما تبلغ المساحات القابلة للزراعة المروية في حدود 56 ألف فدان بما يعادل 8% من مساحة الأراضي الصالحة

للزراعة أما بقية المساحات والبالغ نسبتها 89% من مساحة الولاية فهي عبارة عن مراعي وغابات ومناطق جبلية وصحراوية.

6- البيئة الطبيعية:

إن معظم أراضي ولاية شمال دارفور رملية مع وجود بعض السلاسل الجبلية والوديان علاوة على المنخفضات وبعض السهول الطينية. أن سلسلة جبل مرة في الغرب وجبال الميدوب في الشمال والسلاسل الجبلية الأخرى تمثل المرتفعات الأساسية في الولاية مما يؤثر في جريان الوديان. أن جبل مرة يمثل خط تقسيم مياه حيث تجري بعض الوديان غرباً نحو بحيرة تشاد وأخرى شرقاً نحو النيل وأواسط الولاية. التكوين الجيولوجي للولاية يتمثل في الصخور الأساسية وتكوينات الحجر الرملي النوبي وتكوينات أم روابه. بجانب الروسيبات السطحية.

مناخياً تصنف ولاية شمال دارفور بالمناخ الجاف وشبه الجاف حيث يسود المناخ الصحراوي وشبه الصحراوي يغطي معظم الأجزاء الشمالية للولاية والواقعة شمال خط عرض 16° في مساحة تمثل نصف مساحة الولاية تقريباً (145.000 كلم²) ومناخ شبه صحراوي في الأجزاء جنوب خط 16°.

ترتفع درجات الحرارة في الصيف (أبريل - يونيو) وتنخفض في الشتاء (ديسمبر - يناير). أن موسم الأمطار (يوليو - سبتمبر) قصير نسبياً. أن كميات الهطول متذبذبة وعالية التفاوت حتى الكميات التي تهطل بمعدلات معقولة نجد أن توزيعها غير متساوي وتهطل معظمها في شهر أغسطس.

خلال أشهر الصيف يكون الطقس غير مستقر ويتسبب في الرياح التي تثير الغبار والأترربة وتقل نسبة الزوابع في فصل الخريف لزيادة الرطوبة النسبية في الجو والأمطار الذي يساعد كثيراً في تقليل الغبار.

7- السكان والملاصح البشرية:

حسب تعداد السكان لعام 2008م يبلغ عدد سكان الولاية حوالي 2.113.626 نسمة ونسبة سكان الحضر 21% والريف 79%، ونسبة النساء 51.8% والرجال 48.2%. ويبلغ معدل النمو السكاني 3.23 % سنوياً.

8- النشاط البشري:

ويعمل 80% من سكان الولاية في الزراعة والرعي، 1.3% بالحكومة، 5% بالتجارة و13,7% أخرى. يغلب على أهل ولاية شمال دارفور إمتهان حرف الزراعة والرعي والتجارة وبعض الصناعات المحلية وتعتبر الزراعة الحرفة الرئيسية لأغلب سكان الريف وتمارس الزراعة التقليدية في مناطق التربة الرملية تحت نظام الملكية المشاعة للأرض وعلى الوسائل الطبيعية في إستعادة خصوبة التربة عن طريق الزراعة المتنقلة. كذلك تنتشر في الولاية الزراعة السقاية عن طريق حصاد المياه على ضفاف الوديان إلى جانب الزراعة الآلية في جنوب الولاية حيث الأراضي الطينية وأراضي القردود.

كذلك يمارس أهل شمال دارفور إنتاج الصمغ العربي والطح وتساهم الولاية بنسبة كبيرة من دخل البلاد من هذه السلعة النادرة. أما الرعي فهو موازٍ للزراعة وأحياناً يجمع أهل الولاية بين الحرفتين خاصة في ظروف الجفاف الأخيرة وظروف الصراع القبلي بين القبائل المستقرة والمرحلة وأيضاً تمارس حرفة رعي الإبل والغنم في الشمال

بينما يمارس رعى البقر في المناطق الجنوبية وذلك لتباين المناخ شمالاً وجنوباً. تمتلك الولاية أكثر من (13) مليون رأس من الماشية ويسهم في تزايد هذه الأعداد المراعي الخصبة والطبيعية.

أما التجارة فإنها تمارس في المدن ويعتمد على صادرات الولاية من الحبوب الغذائية والماشية إلى جانب مختلف السلع المصنعة في أواسط السودان والدول الخارجية. كذلك تمارس المدن أنواعاً من الصناعات الصغيرة والتحويلية مثل صناعة الزيوت ومنتجات الجلود والسعف وغيرها من المنتجات التقليدية.

وبسبب التدهور البيئي والحرب بالولاية فقد تدهور الأوضاع البشرية والحياتية للمواطن وأصبح الفقر بكل أنواعه (فقر الدخل، الكلي، النسبي) يشكل هماً كبيراً من هموم السودان عامة وولاية شمال دارفور على وجه الخصوص.

(4-1-2) نشأة الجهاز المصرفي بولاية شمال دارفور:

ان ظهور المصارف جاء نتيجة لتطور العلاقات وفي مرحلة من هذا التطور زادت حاجة الناس الى مثل هذه المؤسسات نظراً للوظائف التي تقوم بها، من أبرزها قبول الودائع وتقديم القروض بل تعدت الى خلق الودائع. نتيجة هذا التعدد في الوظائف والخدمات، انشأت عدة مصارف تختص كل واحدة منها في وظائف معينة، مشكلة بذلك جهازاً مهماً متكون اساساً من المصرف المركزي الذي يمثل قمة الجهاز المصرفي، والمصارف التجارية التي تمثل قاعدته، بالإضافة الى المصارف المتخصصة، ولذلك فان الجهاز المصرفي بولاية شمال دارفور يتكون من جملة من المصارف يمكن تصنيفها الى عدة انواع حسب الغرض من انشائها والنشاط الذي يمارسه كما يلي: -

اولاً: البنك المركزي:

يمثل بنك السودان المركزي /فرع الفاشر.

ثانياً: المصارف التجارية العاملة بولاية شمال دارفور.

1- بنك الخرطوم - فرع الفاشر- فرع مليط

2- بنك فيصل الاسلامي- فرع الفاشر.

3- بنك تنمية الصادرات - فرع الفاشر.

4- بنك النيل للتنمية والتجارة - فرع الفاشر.

5- بنك النيل الازرق - فرع الفاشر.

6- بنك الاسرة - فرع الفاشر.

7- بنك الثروة الحيوانية - فرع الفاشر.

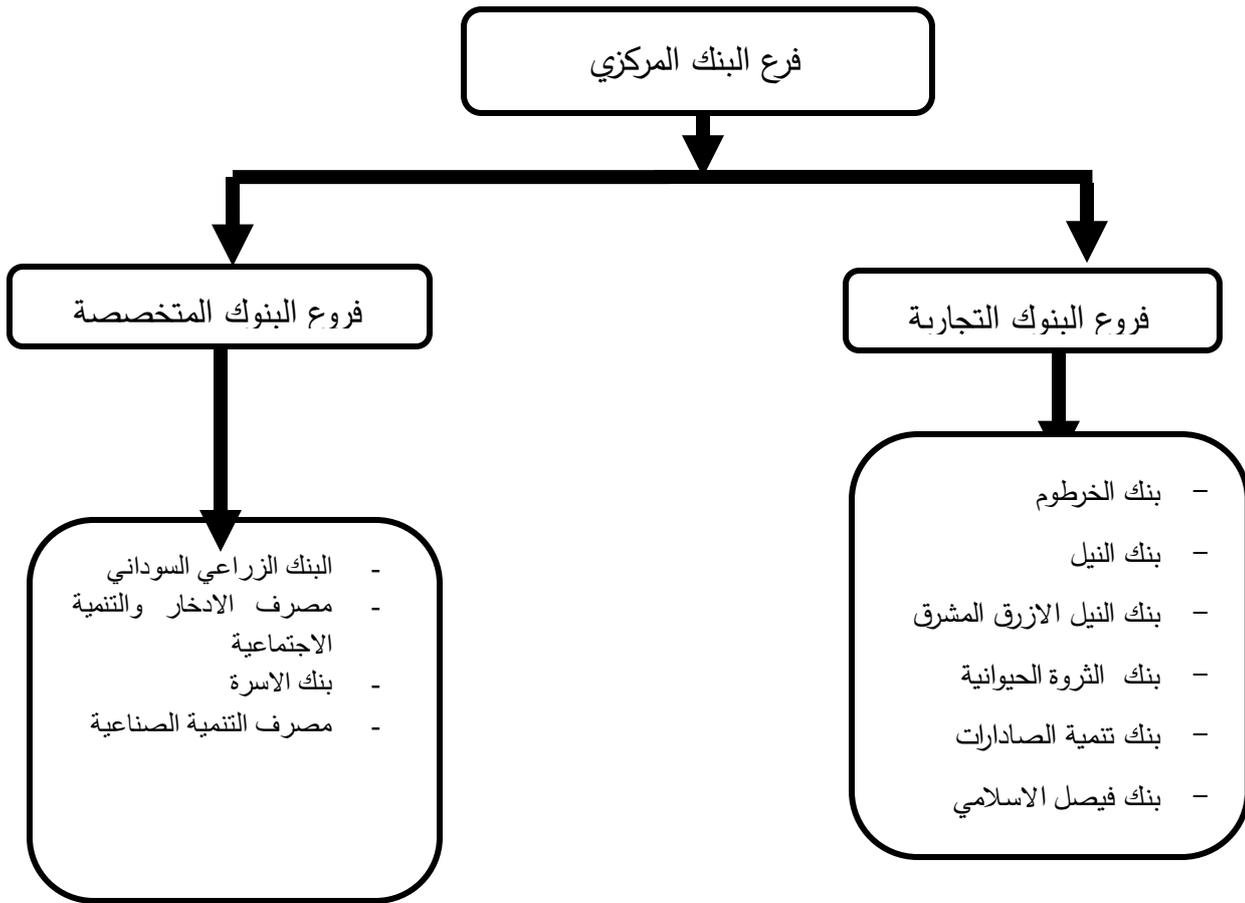
8- مصرف التنمية الصناعية.

ثالثاً: المصارف المتخصصة:

1- البنك الزراعي السوداني - فرع الفاشر.

2- مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية - فرع الفاشر.

الشكل رقم (4-1-2) هيكل الجهاز المصرفي بولاية شمال دارفور



المصدر: (اعداد الباحث 2016م)

الجدول رقم (4-1-1) بيانات الجهاز المصرفي بولاية شمال دارفور للاعوام 2014م_2015م

البيان	العام 2014	العام 2015
اجمالي الأصول	309.790.025	525.350.599
اجمالي الودائع	355.319.925	458.738.368
اجمالي التمويل الممنوح خلال العام	274.742.705	217.753.855
رصيد التمويل القائم	222.632.742	217.581.420
حجم السيولة	86.203.548	85.596.962

المصدر: (بنك السودان - فرع الفاشر 2016)

الجدول رقم (4-1-2) بيانات الجهاز المصرفي بولاية شمال دارفور للاعوام 2014م_2015م

عدد الحسابات في العام 2014م	عدد الحسابات في العام 2015م	عدد المستفيدين من التمويل (تراكمي)	عدد العاملين بالمصارف
64.495	75.990	75.127	243

المصدر: (بنك السودان - فرع الفاشر 2016)

أولاً: بنك السودان المركزي: -

أ/ نشأة بنك السودان المركزي بولاية شمال دارفور:

بدأ التفكير في افتتاح فرع لبنك السودان المركزي بولاية شمال دارفور في حاضرتها الفاشر، وذلك لتوسع المدينة واكتظاظها بالسكان وازدياد الحركة التجارية بها، وايضاً لافتتاح عدة أفرع للبنوك والمصارف بالولاية بالإضافة الى الموجودة اصلاً. حيث تم الافتتاح في 8 فبراير 1998م وتم مباشرة العمل في يوم 9 فبراير 1998م. قام البنك المركزي بفتح حسابات للمصارف التجارية والمؤسسات العسكرية والامنية والمصالح والمؤسسات الحكومية و تم تحويل جزء كبير منها من المصارف التجارية وخاصة الحسابات الرئيسية، حيث لا توجد حسابات لافراد. ومن مهام البنك المركزي فرع الفاشر استلام الايداعات من المصارف والمؤسسات والمصالح وكذلك صرف المرتبات واي دفعيات اخرى وتغذية المصارف على حسب احتياجاتها من حساباتها الجارية.

وكذلك يقوم باستبدال العملات التالفة والمشوهة من الجمهور بالإضافة لتوزيع العملة المعدنية يومياً عبر نافذة مخصصة لذلك، وايضاً توفير العملة الورقية الجديدة للصرافات الالية للمصارف ونيابة عن الرئاسة يقوم الفرع بمراقبة تنفيذ المصارف للسياسات سواء كانت نقدية او تمويلية او أي سياسات اخرى، واحياناً ابتعاث اتيام تفتيش من الرئاسة للمصارف التجارية بالمدينة والولاية، وذلك لعدم وجود قسم تفتيش ورقابة مصرفية بالفرع ولكن بدأ التفكير في انشائه في المدى القريب.

وبحكم ان بنك السودان هو بنك البنوك والمصرف عليها فانه يشارك في انزال السياسات والاشراف عليها بالتنسيق مع وزارة المالية اللوائية، وايضاً يشرف على تنفيذ تجربة التمويل الاصغر بالمصارف بالتنسيق مع وزارة المالية ومؤسسة التمويل الاصغر بالولاية. يقوم بنك السودان المركزي فرع الفاشر بعقد ورش وسمنارات من وقت لآخر والتوعية المصرفية داخل مدينة الفاشر وفي المحليات وعبر الندوات وجهازي الاذاعة والتلفزيون والتنوير عبر الاعلام المتحرك والملصقات. وايضاً يقوم الفرع باحضار العملة سواء كانت ورقية او معدنية عند الحاجة لذلك من الخزينة المركزية برئاسة البنك المركزي بالخرطوم، وكذلك ارسال العملات التالفة والمشوهة بعد تجميعها الى الخرطوم. اعتمد البنك منهج التخطيط الاستراتيجي كنموذج للعمل ليكون مرتكزاً للتطوير والتحديث المستمر لاليات العمل، ويتم عادة اعداد الخطة الاستراتيجية للبنك استناداً لموجهات الخطة الاستراتيجية القومية الشاملة للدولة، وتستمد الخطة برامجها وانشطتها من التوجه العام وذلك استناداً لرؤية ورسالته الموضوعية.

تمثل الخطة الاستراتيجية الخمسية للبنك (2012-2016) البرنامج الثاني من عمر الخطة ربع القرنية للدولة، ولقد ارتكزت هذه الخطة على البرنامج الاسعافي الاقتصادي 2011-2013م، حيث تأتي في ظل يشوبها الكثير من التعقيدات والتحديات. (مقابلة: عبد الرحمن، 2016).

ب/ الرؤيا والرسالة والاهداف:

1- الرؤية:

ان تكون له الريادة والتميز على البنوك المركزية اقليمياً ودولياً في الحفاظ على الاستقرار النقدي والمالي بما يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة ويعزز الثقة العالمية في مصداقيتنا المصرفية.

2- الرسالة:

- المحافظة على الاستقرار النقدي من خلال سياسة نقدية فعالة.

- بذل الجهود اللازمة لدعم الثقة ونشر المعرفة المصرفية.

- المساهمة في توفير بيئة استثمار جاذبة.

3- القيم الجوهرية:

يلتزم بنك السودان المركزي فرع الفاشر بالقيم التالية لتؤدي عمله باخلاص واثقان ولتكون قدوة للاخرين:

1- ترسيخ روح الانتماء

2- تعزيز مبادئ الامانة والمصداقية والشفافية.

3- العمل بمهنية عالية وتميز.

4- الفعالية والكفاءة في الاداء.

5- العمل بروح الفريق.

4- الاهداف الاستراتيجية:

1- تقديم خدمات مصرفية مميزة للوحدات الحكومية.

2- الاهتمام ببرامج التنمية الاجتماعية ومحاربة الفقر والتوسع في التمويل الاصغر.

3- استقطاب الموارد والمدخرات واعادة تخصيصها لزيادة معدلات الانتاج في القطاع الزراعي والصناعي وقطاع

الصادر.

4- النزول بمعدل التضخم الى رقم احادي.

5- تطوير وترقية الاداء بالمصارف والمؤسسات المالية وبناء قدرات العاملين بها.

6- تقوية الهياكل التنظيمية بما يمكن من تحقيق اهداف واغراض البنك.

7- العمل مع وزارة المالية اللوائية لتطبيق الخزينة الواحدة.

5/ الشركاء الاستراتيجيين لبنك السودان المركزي - فرع الفاشر:

يمثل الشركاء الاستراتيجيين لبنك السودان المركزي-فرع الفاشر الاطراف ذوي الصلة بنشاط البنك والذين يتم التعاون معهم لتحقيق رؤية البنك ورسالته واهدافه على المستوى الولائي والمحلي:
اولاً: الجهات الولائية والمحلية وتشمل:

1- المؤسسات المالية الولائية: وتشمل (مؤسسات التمويل الاصغر، وشركات التأمين)

2- الاجهزة الحكومية الولائية وتشمل: الوزارات والجهات ذات الصلة مثل (وزارة المالية، الشؤون الاجتماعية، الثروة الحيوانية، التخطيط العمراني، الشباب والرياضة، الثقافة والاعلام، وزارة الصحة ، التربية والتعليم).

3- الجهاز المصرفي والمالي بالولاية: (المصارف والمؤسسات المالية غير المصرفية واتحاداتها)

4- المؤسسات الاكاديمية مثل (الجامعات والمعاهد الاكاديمية - ومراكز التدريب).

5- مؤسسات المجتمع المدني بالولاية.

6/ منهجية اعداد الخطة الاستراتيجية (2012-2016):

تم اتباع طريقة التخطيط المزدوج في صياغة مقترح الخطة حيث تم الاستهداء براء وموجهات الادارة العليا ومشاركة جميع قطاعات البنك عبر اللجان القطاعية برئاسة مساعد المحافظ والتي افضت الى الاهداف الاستراتيجية للخطة بعد اجراء تحليل البيئة الداخلية والخارجية واستنتاج نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والمهددات الخارجية.

7/ مراحل اعداد الخطة الاستراتيجية:

بما ان التخطيط الاستراتيجي اطار فكري متكامل فقد تم استهداف كل المستويات الادارية للمشاركة في عملية تحليل مناخ العمل الداخلي والخارجي وتقييم القدرات التنافسية واختيار الاستراتيجيات العامة والفرعية ووضع السياسات والبرامج والخطط والموازنات التي يمكن من خلالها تحقيق الاهداف والغايات والرؤى المنشودة وجاء اعداد الخطة الاستراتيجية الخمسية وفق المراحل التالية: -

أ- تحليل البيئة الداخلية والخارجية:

عقدت لجان البنك وفرق العمل المتفرعة منها العديد من الاجتماعات ثم من خلاله تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات والمخاطر التي واجهت الخطة الاستراتيجية الخمسية الاولى والتي يمكن ان تواجه الخطة الخمسية الثانية مستقبلاً ومن ثم تجميع الافكار والرؤى من قبل فرق العمل او المشاركين في الاجتماعات التي تمت برئاسة السادة مساعدي المحافظ، واستناداً الى ذلك تم تطوير وتحديد الخيارات الاستراتيجية وذلك على ضوء الاسس والموجهات العامة للخطة الاستراتيجية بالولاية.

ثانياً: المصارف التجارية العاملة بالولاية شمال دارفور:

أ/ بنك الخرطوم:

1/ بنك الخرطوم النشأة والتطور:

أنت نشأته مبكرة بعد دخول الاستعمار الإنكليزي بسنوات قليلة تحت مسمى بنك باركليز في عام 1913، ليكون فرعاً لبنك باركليز الأم، وهو من أكبر البنوك في انكلترا التي كانت الدولة العظمى تغطي مستعمراتها كل العالم، فأصبح بنك باركليز الخرطوم يتعامل إقليمياً ودولياً مما اكسبه ثقة المراسلين عبر الزمن. ظل بنك الخرطوم في طليعة البنوك في الإقليم العربي والأفريقي، ووضعت كوادره نواة العمل المصرفي في الخليج العربي وأفريقيا، فكان السودان مؤسس لبنك التنمية الأفريقي.

3/ مراحل تطور البنك:

في عام 2003 احتفل بنك الخرطوم بمرور 100 عام على تأسيسه كانت حركة التطورات في سوق المال والبورصات تمثل هاجس للمصرفيين في السودان، وراودت هذه الأفكار المصرفيين في بنك الخرطوم فتناولت كتاباتهم ومناقشاتهم تلك الفكرة التي ولدتها روح النقاش عبر تجوالهم ومشاركاتهم في الندوات الإقليمية في الوطن العربي والعالمية في أوروبا، وبدأت فكرة إنشاء سوق للأوراق المالية في مطلع الثمانينات حتى تمت إجازته في 1991م، ثم صدر قانون سوق الخرطوم للأوراق المالية عام 1994، وبنك الخرطوم يتابع ذلك وبنظرة مستقبلية بادر بنك الخرطوم بتبني فكرة تكوين أول شركة لبنك الخرطوم تعمل في الأوراق المالية، وتزامن مولد الشركة القومية للمعاملات المالية مع قيام سوق الخرطوم؛ وهي أول شركة في السودان تعمل في مجال الأوراق المالية. وظل بنك الخرطوم يتابع بجد نجاح تجاربه في السوق، ناهيك عن دور الشركة القومية للمعاملات المالية التي أثرت حركة السوق فكانت هي السبابة في الترويج لأسهم الكثير من الشركات السودانية الناجحة، على سبيل المثال وليس الحصر سودا تل التي تعتبر مفخرة لشركات الاتصالات في العالمين العربي والأفريقي، بالإضافة لكون أسهمها الأكثر تداولاً في البورصة. تماشياً مع السياسة الاقتصادية الكلية للدولة، وسياسات البنك المركزي في خصخصة بنوك القطاع العام، كان لبنك الخرطوم والشركة القومية للمعاملات المالية دور الترويج لأسهم بنك الخرطوم داخلياً وخارجياً ونجحا في ذلك، وتم دخول شريك استراتيجي برأسمال خارجي مقدر وهو بنك دبي الإسلامي، إضافة إلى قطاع واسع من حملة أسهم البنك من داخل وخارج البلاد. وحسب قانون سوق الخرطوم للأوراق المالية نجح بنك الخرطوم في تكملة رأسماله المصرح به والمدفوع في عملية الطرح، لما نسبته 25% من أسهم البنك. وتمت تلك العملية الترويجية في سهولة ويسر، وتجاوز عائدها المبلغ المطلوب، وكان حصيلة هذا الطرح تسجيل فائض اكتتاب بلغ 200% من المبلغ المستهدف لتكملة رأس مال البنك؛ حيث كان المستهدف 32 مليون دولار، وتم الاكتتاب بـ 72 مليون دولار، الأمر الذي استدعى القيام بعملية تخصيص للأسهم على المساهمين بنسب محددة، وكان ثمرة هذا العمل مايلي:

- 1- تمتع بنك الخرطوم بقاعدة عريضة من المساهمين
- 2- القيام بعملية تخصيص الأسهم على المساهمين في وقت وجيز جداً وإرجاع المبالغ الفائضة للمساهمين.
- 3- طباعة كل شهادات الملكية وتسليمها للمساهمين عبر مراكز الاكتتاب (داخل وخارج السودان) بعد التخصيص مباشرة، وفي زمن قياسي.

4- إدراج أسهم بنك الخرطوم بسوق الخرطوم للأوراق المالية ضمن لوائح الشركات المدرجة بالبورصة بالسوق النظامية، وكان ذلك في يوم 22 يوليو 2007م، وقد شهد سهم بنك الخرطوم تداول نشط في السوق على اسهمه منذ الأيام الأولى لأدراجه.

5- تأسيس قسم خاص بشئون المساهمين والأسهم، ووضع نظام عمل متكامل؛ يعتمد على النظام الآلي (الحاسوب)، وتحديد دورة مستندية متكاملة لعمل ونشاط القسم، وتم تزويده بكادر مقتدر، وقد واكب ذلك إنشاء وإعداد نظام الكتروني جديد معد لأغراض خدمة سجل مساهمي بنك الخرطوم؛ يعتمد النظام الإلكتروني (الآلي) في كل مرحله.

6- وقد أوجب ذلك التداول النشط القيام بحفظ سجلات المساهمين وللأسهم في سجلات منتظمة ودورة مستندية منضبطة لأعمال شئون المساهمين وفق معايير البورصة وقانونها المنظم للأوراق المالية.

7- كان بنك الخرطوم من بين الشركات المساهمة العامة السودانية السبّاقة التي قامت بإيداع سجل مساهميها لدي مركز الإيداع والحفظ المركزي ببوصة الخرطوم عند انشائه في يونيو 2008م.

6/ نشأة بنك الخرطوم - فرع الفاشر:

تم تأسيس الفرع بالفاشر عام 1974م في دكان بالسوق تحت مسمى بنك الدولة للتجارة الخارجية وتم التحول للمبني الحالي في العام 1979م، وفي العام 1975م تم تعديل الاسم ليصبح بنك الخرطوم، وفي العام 1983م دمج معه بنك الشعب التعاوني (بنك مصر سابقاً)، وفي العام 1993م أيضاً تم دمج بنك الوحدة اليه (البنك العثماني سابقاً) والبنك القومي للاستيراد والتصدير، وفي العام 2002 تحول البنك الى شركة مساهمة عامة، وفي العام 2002 أيضاً دمج اليه فرع السلطان والنقعة في الفرع الحالي الذي كان يسمى بنك الخرطوم فرع السلطان ليصبح بنك الخرطوم ، وفي عام 2005م دخل بنك دبي الاسلامي كشريك استراتيجي بنسبة 60% من الاسهم التأسيسية للبنك، وفي عام 2005م دمج اليه بنك الامارات والسودان ليتضاعف رأس ماله ويصبح أحد أكبر البنوك في السودان. حالياً يقدم كافة الخدمات المصرفية من ايداع وسحب وتمويل وتحاويل واعتمادات وكافة الخدمات المصرفية ومعظم خدماته مجانية وذلك يساعد على جذب العملاء والودائع المصرفية ويوجد عدة أفرع لبنك الخرطوم بولاية شمال دارفور ننكر منه: (مقابلة: يوسف، 2016)

أ- بنك الخرطوم-فرع مليط:

تأسس في العام 1979م وتم اغلاقه في العام 2003م غقب احداث دارفور وتم افتتاحه مرة اخرى في نوفمبر 2014م.

ب- بنك الخرطوم - فرع اليوناميد:

تأسس في العام 2007، وهو توكيل يتبع لفرع الفاشر وليس فرع مستقل ويقوم بجميع عمليات الخدمات المصرفية لمنسوبي البعثة المشتركة الاتحاد الافريقي والامم المتحدة بدارفور (اليوناميد).

وتم التحديث عن الخطة الاستراتيجية لبنك الخرطوم /فرع الفاشر .

1/ الرؤية: أن يكون مصرفاً إسلامياً رائداً، ونموذجاً للتميز، والشريك المفضل للعملاء محلياً ودولياً.

2/ الرسالة: نسعى جاهدين لتحقيق التميز في كل ما نقوم به:

أ/ نسعى لأن نكون شريكاً في تقديم مجموعة شاملة من المنتجات والخدمات المالية عالمية المستوى.

ب/ نسعى لمواصلة بناء مؤسسة مالية قوية من شأنها أن توفر عوائد تنافسية مع التركيز على الإدارة الحكيمة للمخاطر.

ج/ نسعى لأن نكون الوجهة المفضلة للباحثين عن فرص العمل من خلال تمكين موظفينا من تحقيق النجاح بجدارة.

د/ ليكون هذا النجاح انعكاساً لحرفيتهم العالية ومهاراتهم القيادية وجهودهم الجماعية وروح المبادرة لديهم.

و/ نهدف لأن نكون شركة رائدة بين أقراننا من خلال تطبيق أفضل الممارسات العالمية بما يتماشى مع خصوصية السوق المحلية.

3/ القيم: "ثقافتنا مبنية على الاعتزاز بما نقوم به، والذي يمثل أيضاً قيمنا الأساسية في العمل - الاحتراف، والاحترام، لنزاهة، والتفاني، والتميز. وهناك معايير للأداء لكافة العاملين على كل المستويات داخل بنك الخرطوم لضمان بذل كل جهود الممكنة لتقديم هذه القيم عبر كافة مجالات عملنا".

4/ التحول في العمل: فريق الإدارة والموظفين كانوا يعملون معاً بحماس وبلاكلل أو ملل من أجل تحقيق التحول المنشود للبنك عبر استراتيجية مركزة ومتكاملة تجمع أفضل الخبرات التي اكتسبها البنك خلال تاريخه العريق، مع خطة ورؤية ورسالة وثقافة جديدة في عالم الأعمال المصرفية عنوانها القيمة المضافة للعميل.

2/ بنك النيل للتنمية والتجارة:

بدأت في السودان في منتصف السبعينات، حينما أدرك الاقتصاديون السودانيون الحاجة إلى بنك يدعم الأنشطة الاقتصادية والتجارية للحركة التعاونية، بناءً عليه أسس بنك التنمية التعاوني الإسلامي (بنك النيل حالياً) لخدمة أهداف الحركة التعاونية بهدف تمويل الجمعيات التعاونية لتوفير السلع التجارية، ودعم مشروعات التمويل الأصغر التي يراها الإتحاد التعاوني بهدف دعم الصناعات الصغيرة والأسر المنتجة مما يزيد من القيمة المضافة لمساهمة هذه القطاعات في النشاط الاقتصادي وزيادة الإنتاج والادخار.

ونظراً للتطورات المتسارعة في قطاعات الزراعة، الصناعة، والخدمات في أواخر الثمانينات ومطلع التسعينات، تحولت رؤية وأهداف بنك النيل لتكون أكثر تركيزاً على عملية التنمية، وذلك استناداً على ما حققه في مجال الصناعة المصرفية من حيث الودائع، شبكة الفروع المحلية وعدد العملاء. ومنذ ذلك الوقت زاد نشاط وحصّة المصرف في السوق المصرفي بشكل كبير جداً نظراً لمساهمته في عملية تنمية المجتمع والاقتصاد، حيث يعد أحد أكبر ثلاثة بنوك في السودان من حيث الانتشار الجغرافي عبر 32 فرعاً محلياً في شمال وشرق ووسط وغرب السودان.

أ/ نشأة بنك النيل للتنمية والتجارة - فرع ولاية شمال دارفور:

بغرض المساهمة في انشاء وتوسيع وانتشار المصارف واستقطابا لجهد ابناء ولاية شمال دارفور بوجه خاص، واستنفار لطموح النماء والتقدم، واستجابة لادارة الدافع الحضاري، لصياغة المؤسسات الفاعلة في حياتنا بكيفية متناسقة متكاملة، وتدعيما لاجابيات شعبنا واستنهاضا لهمة البذل والعمل من خلال مؤسسة الصق ما تكون بمعاشه، ويوافق ما تكون لمعتقداته، تم انشاء (بنك النيل للتنمية والتجارة) فرع الفاشر ليسهم مع الجهود الرسمية والشعبية الاخرى في جمع الموارد وتوجيهها لخدمة عامة ومصالح الولاية على وجه الخصوص.

تم افتتاح بنك التنمية التعاون الاسلامي السوداني بمدينة الفاشر في العام 1992م وتم تغير الاسم الى بنك النيل للتنمية والتجارة في 17 فبراير 2012م، ومصرف النيل للتنمية التعاوني والتجارة امتداد عريق لبنك التنمية التعاوني الاسلامي والذي مارس نشاطه في العام 1973م وقد وضع البنك خلال مسيرته بصمة واضحة في تمويل المشروعات الكبيرة ومشروعات التنمية على وجه الخصوص حتى صنف كأكبر المساهمين في مشاريع البنية التحتية. يقدم بنك النيل للتنمية والتجارة كافة الخدمات المصرفية من حفظ الودائع والمسحوبات والتحويلات والتمويل وخطابات الضمان وخدمة الصراف الالي وبعض الخدمات الاخرى.

وكذلك قام بخدمة تمويل السيارات للعاملين الوطنيين باليوناميد بولاية شمال دارفور وذلك باختيار السيارات التي تناسبهم وفق احكام الشريعة الاسلامية بشروط ميسرة. وكذلك خدمة التمويل الاصغر للافراد النشطين والمجموعات المنظمة في إطار نشاط محدد بالاضافة للمشروعات الصغيرة سواء كانت ملكية فردية او جماعية. ايضا قد قام الفرع بفتح (4000) حساب ادخار لمرتببات العاملين بمحلية الفاشر وكذلك بمطار الفاشر وهيئة المواصفات والمقاييس بدون خصم أي مصروفات على حسابات المرتببات ومنحهم بطاقات الصراف الالي مجاناً وذلك نشرأً للتقنية المصرفية. وايضاً قام بنك النيل بالآتي:

- 1- تمويل العربات العامة التيكو والاتوس حوالي 1000 عربة بمدينة الفاشر.
- 2- تمويل مشاريع الالبان بتمليك اصحاب الزرايب والابقار المهجنة نسبة توائم ظروف الولاية.
- 3- تمويل لمقاولين باصدار خطابات الضمان لجميع الانشاءات بالولاية.
- 4- تمويل اصحاب المغالق من حديد واسمنت وسيخ وكماين ومواد بناء مختلفة ساهمت في النهضة العمرانية بالولاية.

5- تمويل صناعة الزروت بالفاشر في شراء وتصنيع الفول السوداني ومستخلصاته.

6- تمويل شراء الصمغ والحب للصادر.

7- تمويل قطاع الثروة الحيوانية للصادر في شراء تسمين الضان والابقار. (مقابلة:قمر الدين، 2016).

ب/ الرؤية: أن تكون النموذج الأفضل للمصرف الإسلامي محليا وإقليميا لمساهمينا وعملائنا الحاليين والمرتقبين ولعاملينا مع التزامنا بمسئولياتنا الاجتماعية.

ج/ الرسالة: القيام بدور رائد في الصناعة المصرفية لتحقيق الغايات الكلية للمصرف ولأصحاب المصالح ذوي العلاقة، والسعي للحصول على مستويات متقدمة من الرضا بابتكار وسائل مصرفية متجددة وحلول مهنية راقية ومتميزة.

ج/الأهداف: الاهداف الرئيسية:

- 1- التنوع في مصادر الدخل أو الإيرادات.
- 2- زيادة إنتاجية الموظفين.
- 3- إثراء المعرفة لموظفينا بالتدريب المستمر والتكنولوجيا الحديثة.
- 4- توفير خدمات عالية الجودة لعملائنا بتكلفة معقولة.
- 5- دعم وتمكين موظفينا من المشاركة في صنع القرار.

د/القيم:

- 1- الالتزام بهدي الشريعة الإسلامية السمحاء.
- 2- الشفافية والنزاهة.
- 3- الخدمة المميزة والرفيعة للعميل.
- 4- السرية المطلقة والمحافظة عليها.
- 5- الجدارة والابتكار والتطوير.
- 6- العمل بروح الفريق الواحد.
- 7- تحمل المسؤولية وتفويض الصلاحيات.
- 8- التحسين والتطوير المستمر.

هـ/تنمية الموارد البشرية: هي أحد الاهداف الرئيسية، حيث أن المصرف يعتقد أن التفاني التام والالتزام الكامل من الموظفين هو أحد السبل لتحقيق الاهداف بالمعنى الحقيقي وهو قيمة مضافة لاقتصاد الوطني وللمجتمع ككل. وبالتالي يلتزم المصرف بإثراء الموظفين بمعارف وتكنولوجيا متقدمة من أجل تحقيق مستوى عال من الكفاءة التشغيلية والأداء الممتاز الذي يتجاوز توقعات عملائنا.

فذلك قام بنك النيل للتنمية والتجارة في مجال التدريب بالآتي:

1- لدي البنك برنامج سنوي للاحتياجات التدريبية داخل وخارج السودان لجميع العاملين وفق التوجه الاستراتيجي للبنك.

2- جميع الفروع والرئاسة يسمح للدارسين في مجالات الاقتصاد والمحاسبة والتقنية والعلوم الادارية بالتدريب بجميع هذه الادارات والفروع للطلبة اثناء اجازاتهم السنوية.

قام بنك النيل للتجارة والتنمية، في عام 2013 م، بتقديم هويته التجارية الجديدة كوعد جديد لعملائه. وقد أتى هذا بعد اربعة سنوات كاملة من إجراء بحوث مكثفة لإيجاد السبل التي تمكنها من تلبية احتياجات العملاء على أفضل وجه. لقد علمنا أنك تتطلع إلى خدمات مصرفية تمتاز باليسر والسهولة والشفافية، وأكثر من خدمات مصرفية. **كيفية الاختيار والتعيين:** يتم تعيين الموظفين بالفرع من حاملي شهادة البكالوريوس في التخصصات الاتية: الاقتصاد والادارة والمحاسبة، والتقنية.

تقييم اداء العاملين: يتم تقييم الاداء للعاملين بالبنك سنويا وفق استمارة الموارد البشرية التي توزع على الدرجات العليا من الاولى الى الثالثة ومن الدرجة الرابعة الى الدرجة السابعة ومن الدرجة الخامسة الى الدرجة التاسعة والدرجات العمالية.

وتتبع هذه الاستثمارات التي تشمل على كل حركات وسكون واداء العاملين خلال العام من قبل الرؤساء المباشرين لكل فئة وتعرض هذه التقارير على لجنة خاصة تكون سنويا من قبل السيد / المدير العام لترفع توصياتها من اجل التدرج والترقي والاخلال والابدال.

تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمصرف النيل للتنمية والتجارة - فرع الفasher:

يتم تحليل البيئة الداخلية للفرع من حيث تهيئة المناخ الملائم لممارسة النشاط اليومي للبنك وفق الاتي:-
أ- وجود المعينات اللازمة للعمل اليومي من حيث الاجهزة والاتصال والتامين والموظفين والسيولة اللازمة من اجل راحة الزبون في تلقي الخدمة الممتازة في أسرع وقت وبرضى تام.
ب- البيئة الخارجية للبنك: وهي تعنى الفرص والمهدات في ظل التنافس الحر من اجل كسب أكبر من العملاء تحت كل الظروف الملائمة وظروف المخاطر وعدم التاكيد، فالنشاط الاقتصادي للمنطقة وعناصر البيئة وقوتها الشرائية وانماط الاستهلاك جميعها مؤشرات تساعد على تحليل البيئة.

3/ بنك الادخار والتنمية الاجتماعية:

أ/ خلفية تاريخية عن المصرف:

بدأ انتشار بنوك الادخار في اوروبا بدايات القرن التاسع عشر بهدف مساعدة ذوي الدخول الضعيفة ثم انتشرت في اجزاء من العالم منها السودان حيث افتتح بنك الادخار السوداني في 131 اكتوبر 1974م (وهو اليوم العالمي للادخار) واختيرت رئاسة بمدينة ود مدني كأول بنك اقليمي لخدمة صغار المنتجين الذين تذخر بهم مدينة الجزيرة. وفي عام 1982م انتشر البنك بفروعه في معظم مدن السودان. وكان له الاثر الكبير في تنمية الوعي الادخاري للاسر ونشر فضيلة الادخار مستخدما في ذلك (البنوك المتحركة لخدمة الريف ونظام الحصالات لتجميع المدخرات الصغيرة من الكبار والصغار كما ساهم بشكل مقدر في انشاء جمعيات الادخار بين الاسر والعمال. وفي العام 1995م تم تحويله الى مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية بموجب قانون خاص وذلك تنفيذاً لمقرارات التنمية الاجتماعية العالمية في كوبنهاجن عام 1995م والتي اهم قراراتها ان تقوم الدول بانشاء مؤسسات تمويلية لمكافحة

الفقر وعليه الت كل اصول الادخار السوداني الى المصرف الجديد وانتقلت رئاسته الى الخرطوم ليكون مصرفاً قومياً رائداً في مكافحة الفقر عبر التمويل الاصغر.

1/ نشأة فرع مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية فرع الفاشر:

تم افتتاحه في 19 نوفمبر 2008م وهو يقدم كافة الخدمات المصرفية بالاضافة الى رفع شعاره الاول (التمويل الاصغر) وذلك بالعمل في مجال التمويل الاصغر بصفته مؤسسة متخصصة وزادت تجربة راسخة في تجربة وتطوير التمويل الاصغر ومنتجاته وذلك لتمييزه بالعديد من الخدمات التي يقدمها لانسان الولاية. حيث عمل مصرف الادخار من خلال نافذتين: (مقابلة: إبراهيم، 2016).

الاولى: نافذة التمويل التجاري:

حيث يعمل في جميع الانشطة المختلفة التي تعمل على تنمية وتطوير انسان المنطقة وذلك وفق صيغ التمويل الاسلامية المختلفة من مشاركة ومقاوله ومضاربة مقيدة ومرابحة وسلم وغيرها من صيغ التمويل الاسلامية المتنوعة، وقد قام المصرف بتنفيذ العديد من الانشطة التجارية والخدمية والزراعية بشقيها النباتي والحيواني.

الثانية: نافذة التمويل الاصغر:

وتتمثل تجربة المصرف الطويلة في تقديم التمويل الاصغر في المجالات الاتية:

- 1- تمويل القرض الحسن لتنمية المرأة الريفية.
- 2- توزيع الدعم الاجتماعي للاسر المستفيدة بالتعاون مع ديوان الزكاة والمحليات بولاية شمال دارفور .
- 3- تقديم تسليف الطالب الجامعي بالتنسيق مع صندوق رعاية الطلاب بالولاية وهو قرض حسن فترته عامين.
- 4- تمويل تشغيل الخريجين بالتنسيق مع ادارة تشغيل الخريجين بالولاية.
- 5- تمويل ذوي الاعاقة وهو ايضا قرض حسن
- 6- تمويل المرأة المنتجة مشاركة مع الجمعية الافريقية لرعاية الامومة والطفولة.
- 7- تمويل الحرفيين والمهنيين.
- 8- تجربة استقرار الشباب بمحلية الكومة وهو منتج جديد.
- 9- تمويل (100) لابنوب للشباب بالتعاون مع الاتحاد الوطني للشباب.
- 10- تمويل المناشط العادية من تجارة وتحسين مساكن وتقديم خدمات مختلفة وكذلك التمويلات ذات البعد الاجتماعي.
- 11- تجربة تعليم الزراعة والانتاج بمحلية الكومة.
- 12- يقوم توكيل الجامعة بتسجيل الطلاب سنويا لفصليين دراسيين ومنح الكفالة.

13- القيام بعملية التسجيل الالكتروني لطلاب الشهادة السودانية للتقديم للجامعات.

14- تمويل الاستاذ الجامعي بجامعة الفاشر لعدد مقدر منهم بتمليكهم سيارات، وهو برنامج يفوق التمويل الاصغر.

15- تمويل العاملين بالجامعة لاحتياجات شهر رمضان.

16- تقديم خدمات الصراف الالي بعدد 2 ماكينات.

17- قامت بتصنيع 7000 ثلاثي، و 3000 فردى لمرحلتى الاساس والثانوى بتكلفة قدرها 4,900,000 جنيه.

والغرض من الاستفادة من الخدمات التى يقدمها المصرف وتغيير ثقافة المجتمع من النمط الاستهلاكي وثقافة الاكتتاب الى ثقافة الادخار والانتاج والتنمية. اما مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية فرع الكومة تم افتتاحه في 11 اكتوبر 2011م . وتوكيل جامعة الفاشر افتتح في اغسطس 2011م.

2/ الرؤية والرسالة والاهداف:

1- الرؤية: المؤسسة المصرفية الاولى في السودان في تقديم خدمات التمويل الاصغر وحفز ثقافة الادخار.

2- الرسالة: تقديم خدمات مالية متنوعة لصغار المنتجين في الريف والحضر السوداني بجودة وكفاءة عالية لتخفيف حدة الفقر والبطالة مع تحقيق الاستدامة.(خلق منتجات ادخارية مبتكرة لحفز ثقافة الادخار).

3- القيم: الاهتداء بشرع الله في جميع المعاملات، الاحتراف، النزاهة والشفافية، الابتكار والابداع، القيم بدور فعال في المجتمع، التحسين المستمر.

4/ اهداف المصرف:

الاهداف الاستراتيجية:

1-تقليل حدة الفقر واثارة على المجتمعات الفقيرة.

2-المساهمة فى تقليل نسبة البطالة.

1- **الاهداف العامة:** مع مراعاة الطبيعة الخاصة للمصرف وعدم الإخلال بعموم ما تقدم، تكون للمصرف الأهداف الآتية:

1-تخطيط سياسة المصرف الإدخارية ووضع قواعد الإشراف عليها والتنسيق مع الجهات المختصة لتنفيذها في إطار السياسة العامة للدولة.

2-توجيه موارده نحو النشاط الإقتصادي لخدمة التنمية الإقتصادية والإجتماعية الشاملة.

3-تقديم التمويل اللازم لمختلف القطاعات، وعلى وجه الخصوص المشروعات الخاصة بالفقراء وصغارالمنتجين والحرفيين والمهنيين والأسر المنتجة وذوي الدخل المحدود ومستحيي الزكاة والطلاب والمرأة والمنظمات والهيئات وأصحاب العمل، مع مراعاة الضمانات الملائمة لظروفهم.

4-تمويل البحوث ودراسات الجدوى الإقتصادية والإجتماعية في مجال المشاريع الإستثمارية للقطاعات المذكورة أعلاه.

1- القيام عموماً بجميع الأعمال المصرفية والمعاملات المالية والتجارية والإستثمارية والمساهمة في مشروعات التنمية الصناعية والزراعية والعمرانية.

يسعى مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية ولاية شمال دارفور فرع الفاشرالى تحقيق الاهداف الاتية: -

1- تحسين الدخل المعيشي لمختلف قطاعات المجتمع محدودة الدخل وذلك عن طريق تنمية الوعي الادخاري وتشجيعه واستثمار المدخرات في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وتقديم التمويل للفقراء الناشطين اقتصاديا من صغار منتجين وحرفيين ومهنيين وذوي الدخل المحدود.

2- القيام بجميع الاعمال المصرفية والمعاملات المالية والتجارية والاستثمارية الاخرى.

3- التنسيق مع المؤسسات والمنظمات التي تعمل في مجال مناهضة الفقر من خلال عمل مصرفي مؤسسي يوظف مواردها لاغراض التنمية.

يستهدف المصرف عملاء التمويل الاصغر من كل قطاعات المجتمع في الريف والحضر (صغار منتجين، حرفيين، صغار مهنيين، خريجين، ربات الاسر، صغار المزارعين، طلاب، معاشيين، موظفين، وعمال محدودي الدخل). يعمل المصرف لتحقيق اهدافه، بتوظيف 75% من السقف التمويلي للتمويل الاصغر، جذب المدخرات من الجمهور واعادة توظيفها وتشكل المدخرات نسبة مقدرة من ودائع المصرف، العمل وفق سياسة بنك السودان المركزي الخاصة بتعريف التمويل الاصغر (الفقراء الناشطين اقتصاديا). والتنسيق مع مؤسسات التمويل الاصغر البنكية وغير البنكية ومنظمات المجتمع وصولاً للمستفيدين ويسعى لتطوير ضمانات غير تقليدية لتوصيل خدمات التمويل الاصغر الى اكبر قطاع من الشرائح الضعيفة والتي يعوزها الحصول على الضمانات المصرفية التقليدية التي تغطيها المصارف التجارية وعليه استخدام جملة من الضمانات (ضمان المنظمات والاتحادات وضمان الشيوخ والعمد ، ضمان المرتبات والمعاشات ، حجز المدخرات ، صناديق الضمان ، الاقرار المشفوع باليمين).

5/ الادارات التنفيذية: -

1- إدارة التمويل الأصغر والتنمية الاجتماعية.

2- إدارة الإستثمار.

3- إدارة الشؤون المالية.

4- إدارة الموارد البشرية.

5- إدارة المخاطر.

6- إدارة التفتيش والمراجعة الداخلية.

أ- إدارة الشؤون الادارية والخدمات.

ب- إدارة البحوث والتخطيط.

6/ **تهيئة بيئة العمل:** سعت الادارة لتهيئة بيئة العمل ولتحقيق استقرار العاملين لبذل مزيد من الجهد فقد تم اكمال مبنى الفرع وانتقال الفرع الى الموقع الجديد وتم شراء كل الاحتياجات الضرورية للفرع والادارات من اثاثات ومعدات واجهزة.

7/ **تنمية وتطوير العنصر البشري:** ادراكا لاهمية العنصر البشري كركيزة اساسية في تحقيق اهداف المصرف ورسالة المصرف خلقاً للكادر المصرفي الشامل اهتم المصرف باعداد كادره البشري الذي يعول عليه كعنصر مهم في احداث الطفرة المصرفية المواكبة للتطور العالمية، قامت ادارة التخطيط والبحوث والتدريب بتنفيذ عدد من الدورات التدريبية في كل المجالات المختلفة وشارك فيها عدد من العاملين بالمصرف.

1- البنك الزراعي السوداني-فرع الفاشر:

يمثل القطاع الزراعي العمود الفقري للاقتصاد الوطني ولذلك فهو يحظى بالشريحة الكبرى من الاستثمارات في خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويلعب القطاع الزراعي الدور الرئيسي في اقتصاد السودان ويحتل موقع الصدارة من حيث مساهمته في الناتج القومي والاجمالي والتي تبلغ 48%، كما يستوعب حوالي 75% من القوى البشرية ويساهم باكثر من 90% من قيمة الصادرات كما ان الصناعات المحلية تعتمد عليه في توفير احتياجات من المواد الخام اضافة الى انه المصدر الرئيسي لانتاج الغذاء حيث يساهم باكثر من 90% من المنتجات الغذائية. رغم من القطاع الزراعي يعتبر صاحب اكبر مساهمة في الناتج القومي المحلي الاجمالي الا ان الاستثمار في هذا القطاع ارتبط بصعوبات تتمثل في : ارتفاع نسب المخاطر الطبيعية وخصائص هذا القطاع ،طول دورة راس المال المستثمر واجال التمويل، غياب المؤسسات الخدمية المرتبطة بالنشاط الزراعي ، انخفاض هوامش التمويل الزراعي مقارنة بالقطاعات الاخرى، ارتفاع تكلفة التمويل بارتباطه بصغار المنتجين.(مقابلو: صافي النور،2016).

أ/ نبذة تاريخية عن البنك الزراعي - فرع الفاشر

البنك الزراعي السوداني فرع الفاشر هي الاميز في تقديم الخدمات المصرفية عبر فرع ولاية شمال دارفور /الفاشر.افتتح في العام 1991م، بمدينة الفاشر، وهو يقدم خدمات فتح الحسابات (الجارية، الادخارية، حسابات الاستثمار). ويقوم المصرف بتقديم الخدمات المصرفية للمصدرين والمستوردين عبر شبكة اسويفت، تقدم خدمات الاعتمادات المستندية وخطاب الضمان. ولدي المصرف خدمات الصراف الالي المنتشرة في ولاية شمال دارفور حاضرتها الفاشر، ويقوم بتقديم خدمة التحصيل الالكتروني للرسوم الجمركية، وايضا رائد في مجال التقديم الالكتروني لمؤسسات التعليم العالي لطلاب الشهادة السودانية بالولاية وايضا يقوم بتقديم بطاقات الكترونية لخدمة عملائه الكرام مثل (الصراف الالي، خدمة نقاط البيع) وايضا يقدم المصرف بتقديم التمويل الزراعي والحيواني والمشروعات الصغيرة.وايضا يقوم بتمويل المحاصيل الحقلية والزراعة المطرية وبالري و انتاج البساتين وتسمين الحيوانات والدواجن والالبان وحفر الابار وتوفير مستلزمات الانتاج وتمويلها وتمويل اوعية التخزين الحديثة.

وهو مصرف متخصص في مجال التنمية الزراعية ويقوم بتقديم التمويل الزراعي والى غير ذلك من الاعمال المرتبطة بمجالات التنمية الزراعية بالاضافة الى الاعمال المصرفية.

وهناك فروع اخرى لهذا المصرف بالمحليات منها: فرع اللعيت وتم افتتاحه في العام 1989م، ورفع ام كداده تم افتتاحه في العام 1992م، فرع كتم تم افتتاحه في العام 1992م ثم اغلق في العام 2003م، ثم فتح مرة اخرى في العام 2011م، ثم اغلق مرة اخرى في العام 2012م، وفرع سرف عمرة تم افتتاحه في العام 2012م، وتم اغلاقه في العام 2014م، وفرع كبكابية تم افتتاحه في العام 1992م. (مقابلة، يحي، 2016).

ب/ الرؤية: بنك تنموي المقاصد يعمل بفعالية لحشد الموارد والإمكانات المادية والمالية والبشرية لتنمية زراعية وحيوانية شاملة عبر وجود واسع وسط المنتجين يقدم من خلاله خدمات تمويلية وارشادية ومصرفية متكاملة.

ج/ الرسالة: النهوض بالزراعة وتحسينها بهدف تحقيق الاكتفاء الذاتي وزيادة رفاهية المجتمع ولتنمية المناطق الريفية اجتماعياً واقتصادياً مع الاخذ في الحسبان تطوير الكوادر والاستغلال الأمثل للموارد الزراعية المتوفرة وتشجيع استخدام التقنيات الحديثة مع الاهتمام بالبيئة والمحافظة عليها.

د/الاهداف:

- 1- تحسين وتطوير وتنمية القطاع الزراعي.
- 2- تخزين وتسويق المحاصيل الزراعية.
- 3- استقطاب المدخرات الريفية واعادة توظيفها لتنمية تلك المناطق الريفية ومناهضة الفقر.
- 4- تنمية المرأة الريفية والاسر المنتجة.
- 5- ابرام الاتفاقيات والتعامل في شراء وبيع الاليات والمعدات الزراعية ومدخلات الانتاج.
- 6- تصدير فائض الانتاج من المحاصيل.

و/ تنمية وتطوير الموارد البشرية:

خلقاً للكادر المصرفي الشامل اهتم البنك باعداد كادره البشري الذي يعول عليه كعنصر مهم في احداث الطفرة المصرفية المواكبة للتطور العالمي. قامت ادارة التخطيط والبحوث والتدريب بتنفيذ عدة من الدورات التدريبية شارك فيها كل العاملين بالفرع. وذلك ادى الى احداث التقنيات المصرفية في موقف البنك المالي في الفترة السابقة.

في إطار تقرير الاداء المالي لبنك الزراعي السوداني فرع الفاشر بنهاية عام 2015م فقد شهد البنك تطوراً ملموساً انعكس ايجاباً على صافي ارباح البنك.

صنف البنك تصنيفاً قوياً من حيث السيولة والتي تعتبر من المؤشرات التي يستخدمها البنك المركزي في تقييم الاداء.

ع/ دور البنك في مجال التمويل التنموي:

يساهم البنك الزراعي بفاعلية في الجهود الموجهة لتوسيع قاعدة الانتاج الزراعي وزيادة الانتاجية وتأمين الغذاء:-

1- ساهم البنك الزراعي بفعالية في تمويل العديد من المحاصيل الزراعية التصديرية والتي ساهمت في زيادة الحصيلة من العملات الحرة.

1- ساهم البنك بجهود مقدرة في تلبية وترفير احتياجات التنمية الزراعية من مستلزمات الانتاج من اليات ومعدات ومدخلات انتاج لولاية شمال دارفور .

2- استطاع البنك وعبر خدماته في مجال الاقراض الزراعي تطوير اساليب الانتاج وتحديث وسائله التقليدية كادخال الالة في مراحل تحضير الارض الزراعية ومراحل الزراعة والحصاد.

3- استطاع البنك ان يحقق انتشارا جغرافيا واسعا بمعظم مناطق الانتاج فاصبحت خدماته في متناول القطاعات العريضة من صغار المنتجين الذين يشكلون قاعدة التنمية الاجتماعية بالولاية. مما انعكس في دعم استقرارهم وارتباطهم بمناطقهم وتمييزها وزيادة دخولهم والارتقاء بمستوى معيشتهم.

خ/ دور البنك في مجال العمل التجاري:

كان من اهم الاهداف التي وضعتها خطط البنك هو الاستغلال المال وتوفير موارد ضخمة لتغطية الطلب على التمويل الزراعي واستيراد مدخلات الانتاج لدفع عجلة التنمية وقد ظل البنك الزراعي ينفرد باستيراد المدخلات الراسمالية كالجرارات وملحقاتها والحاصدات الري والتي كانت في السابق تمول من وزارة المالية عن طريق القروض ومن مصادر بنك السودان ولكن في السنوات الاخيرة وحتى الان انقطعت القروض والمنح من المؤسسات الدولية والاقليمية الا القليل وانحصر تمويل بنك السودان وبقي البنوك المتخصصة في مجالات محددة لاستيراد المدخلات سريعة الاستعمال كالاسمدة والمبيدات وترك البنك الزراعي استيراد المدخلات.

1- بنك تنمية الصادرات - فرع الفاشر:

استطاع بنك تنمية الصادرات وخلال فترة وجيزة الارتقاء بادائه المصرفي وبوتيرة متصاعدة أصبح في صدارة منظومة المصارف في ولاية شمال دارفور كما أصبح رائداً في مجال وتبني ادخال التنمية المصرفية وممارسة العمل المصرفي وفقاً لهدي الشريعة الاسلامية.

تم افتتاحه في العام 1989م وهو شركة مساهمة عامة ذات مسؤولية محدودة تأسست تحت اسم (البنك الاسلامي لغرب السودان)، والذي تم تغييره الى (بنك الغرب الاسلامي) وبعد ذلك تغير الى بنك تنمية الصادرات في 15 يناير 2003م ويقدم البنك الخدمات المصرفية التالية:(مقابلة: حمدون، 2016).

1- قبول الودائع الجارية والادخارية والاستثمارية.

2- التحويل.

3- الاعتمادات.

4- الضمانات.

5- التحويل في المجالات الزراعة، الصناعة، الصادر للماشية والمحاصيل، التمويل الاصر في مختلف المجالات والفئات بكل الصيغ الاسلامية المعروفة من مرابحات ومشاركات ومضاربات ومقاولات وبيع سلم واستصناع.
أ/ الاهداف الاستراتيجية لبنك تنمية الصادرات:

- 1- تقديم خدمات مصرفية متنوعة ومتطورة تشبع احتياجات العملاء الحاليين والمرقبين ومن ذلك فتح الحسابات والتحويل الداخلية والخارجية وفتح الاعتمادات واصدار خطابات الضمان.
 - 2- تقديم منتجات مصرفية وتمويلية مبتكرة لمقابلة احتياجات العملاء المتجددة.
 - 3- دعم وتمويل قطاعات المجتمع الضعيفة من خلال التمويل الاصغر والصغير والمساهمة في المحافظ المعنية بهذه القطاعات كمحفظة الخريجين.
 - 4- دعم وتمويل البنات التحتية بقطاعات الاقتصاد السوداني مع عناية خاصة بقطاع الصادر.
 - 5- مواكبة التطورات التقنية في العمل المصرفي والمالي.
 - 6- تهيئة البيئة المناسبة للعاملين بالبنك مع العمل على تنمية قدراتهم المصرفية من خلال التدريب وريادة التاهيل.
- بنك الاسرة - فرع الفاشر:**

تم افتتاح مصرف الاسرة بمدينة الفاشر في يوليو 2011م وفرع اللعيت في سبتمبر 2009، وفرع ام كدادة في العام 2013م، وفرع الطويشة ايضا في العام 2013م. (مقابلة: الأمين، 2016).

الرؤية: تقديم خدمات مالية جيدة ومتنوعة متاحة للفقراء والناشطين اقتصاديا في مواقعهم ومناسبة لظروفهم وتساهم في تحسين ظروف معيشتهم من المساهمة الفاعلة في التنمية.

الرسالة: تقديم خدمات مالية متنوعة تلائم متطلبات الفقراء من حيث الاجراء المبسطة والمرنة والضمانات السهلة والتواجد الجغرافي والتسعيرة المناسبة لتمكين الفقراء من مزاوله أنشطة اقتصادية تخرجهم من دائرة الفقر.

الاهداف:

1- تقديم الخدمات المالية للفقراء الناشطين اقتصاديا.

2- استقطاب الموارد المحلية والخارجية لاعادة توظيفها لصالح الفئات المستهدفة.

3- رفع الوعي المصرفي والادخاري وسط الشرائحالضعيفة في المجتمع.

4- المساهمة في خلق فرص عمل للفقراء الناشطين اقتصاديا.

5- المساهمة في مكافحة الفقر.

بنك الثروة الحيوانية - فرع الفاشر:

تم افتتاحه في فبراير 1994، ويقدم البنك الخدمات المصرفية من فتح الحسابات وقبول الودائع وخدمات التحويل والتمويل بكافة انواعه بالاضافة الى الخدمات الاخرى.

بالإضافة للنشاط المصرفي التقليدي يولي المصرف اهتماما خاصا لقطاع الثروة الحيوانية وذلك بالاهتمام بالرعاية والمنتجين وتقديم الخدمات لهم وادخار اموال الريف في الاقتصاد، وتمويل الاطباء البيطريين للانخراط في العمل الخاص لتطوير وتنمية الانتاج الحيواني في الريف وتقديم التسهيلات الائتمانية اللازمة والدخول في عمليات استثمارية لتنمية وتطوير وتحديث مشاريع الثروة الحيوانية للقطاع التقليدي وصغار المنتجين في مجالات الماشية والدواجن والالبان والادوية والاسمدة وتربية الحيوان وذلك وفقا للشرع الاسلامي وخصصت 12% من التمويل الاصغر للفقراء النشطين اقتصاديا ونسبة لعدم وجود الامن بولاية شمال دافور لم يوجد فروع للمصرف على مستوى المحليات. (مقابلة: بدوي، عبدالحليم، 2016).

أ/ الرؤية: تقديم أفضل الخدمات المصرفية باستخدام أحدث التقنيات واسرع وسائل بكفاءة واقتدار يرضي المتعاملين مع المصرف.

ب/ الرسالة: يعتمد المصرف على الشمولية في الاداء ويصوغ نشاطه وفق مبادئ الشريعة الاسلامية ويستخدم أحدث وسائل التقنية ويحرص على تنمية اموال المستثمرين والمساهمين.

ج/ اهداف البنك:

1- يهدف البنك الى تقديم كافة الخدمات المصرفية والاستثمار في مجالات التجارة العامة والصناعة والزراعة والعقارات وفق احكام الشريعة الاسلامية مع التركيز على تنمية وتطوير قطاع الثروة الحيوانية في كافة المجالات وزيادة صادرات البلاد من الثروة الحيوانية ودعم القطاعات المنتجة والمهنيين، عبر تقديم التسهيلات الائتمانية والدخول في عمليات الاستثمار.

2- اجراء الدراسات والمسوحات وجميع المعلومات عن الاسواق الخارجية والاستهلاك المحلي للماشية واللحوم والحيوانات الاخرى الحية فيها والمذبوحة.

3- العمل في التجارو العمومية والخارجية وتنمية وتمويل الصادرات والاستيراد وجذب الاموال الاجنبية للمشاركة في اقامة المشاريع الاستشارية والتنموية.

4- التوقيع على العقود والمعاهدات وعقد الاتفاقيات مع البنوك والشركات والمؤسسات المالية، محلياً ودولياً والعمل على تسوية المعاملات الدولية الموكلة اليه وتمثيل الهيئات المالية والمصرفية المختلفة.

و/ طريقة تقييم العاملين بالمصرف: يقيم العاملين حسب الدرجات العلمية وتقرير الاداء التي تكتب سنوياً وذلك حسب الدوران الوظيفي التي تتم من وقت لآخر في الاقسام المختلفة في البنك.

هـ/ البنية الداخلية والبيئة الخارجية: البنية الداخلية للفرع دون الطموح والمساعي جارية لانشاء الفرع الجديد حتى يكون مرضي العاملين من حيث الراحة وتقديم الخدمات للزبائن بصورة ممتازة وبكفاءة عالية. اما البنية الخارجية لدي المصرف علاقات مع جميع المتعاملين معهم والعملاء في تزايد دائما عام بعد عام.

بنك النيل الازرق المشرق- فرع الفاشر:

تم افتتاح بنك النيل الأزرق المشرق بمدينة الفاشر في مايو 2013م وهو نتيجة دمج لبنكي النيل الأزرق وبنك المشرق. (مقابلة: صافي النور، 2016).

أ/ الرؤية: ان تكون ضمن اول خمسة بنوك في السودان خلال العشرة اعوام القادمة ونكون روادا في تنوع الخدمات المصرفية التي نقدمها، والسعي الى تحقيق رضا العملاء.

ب/ الرسالة والاهداف الاستراتيجية:

- المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية خاصة دعم البنيات الاساسية وقطاع الخدمات.
- الالتزام بتطبيق الشريعة الاسلامية في معاملتنا وعملياتنا.
- الالتزام باخقيات ومعايير مهنتنا.
- مؤمنون بدور القوى العاملة والمؤهلة والماهرة والمدرية مع استخدام التقنية كاسس للنجاح.
- تقديم خدمات مصرفية متكاملة ومتميزة لجعل البنك الخيار الافضل للعملاء المحليين والعالميين ونسعى لجذب ودائع العملات المحلية والحررة وتوفير التمويل بالصيغ الاسلامية، وذلك في إطار تعزيز حقوق المساهمين وحيازة رضا العملاء.

بنك فيصل الاسلامي:

بدأت فكرة نشأة بنوك إسلامية في منتصف السبعينات حيث كانت البداية بإنشاء البنك الإسلامي للتنمية بجدة وهو بنك حكومات وتبع ذلك جهد شعبي وخاص نحو إنشاء بنوك إسلامية كان لسمو الأمير محمد الفيصل فيها الريادة بدعوته لإنشاء بنوك إسلامية كما قامت دار المال الإسلامي وهي شركة قابضة برأسمال قدره بليون دولار بالسعي نحو إقامة بنوك إسلامية في عدد من الأقطار. ولم يكن السودان بعيد عن تلك الجهود ، بل أن فكرة إنشاء بنك إسلامي بالسودان قد برزت لأول مرة بجامعة أم درمان الإسلامية عام 1966م إلا أن الفكرة لم تجد طريقها للتنفيذ . وفي فبراير 1976م أفلحت جهود الأمير محمد الفيصل ونفر كريم من السودانيين في الحصول على موافقة الرئيس الأسبق جعفر محمد نميري على قيام بنك إسلامي بالسودان وقد تم بالفعل إنشاء بنك فيصل الإسلامي السوداني بموجب الأمر المؤقت رقم 9 لسنة 1977م بتاريخ 1977/4/4م الذي تمت إجازته من السلطة التشريعية (مجلس الشعب آنذاك). وفي مايو 1977م اجتمع ستة وثمانون من المؤسسين السودانيين والسعوديين وبعض مواطني الدول الإسلامية الأخرى ووافقوا على فكرة التأسيس واكتبوا فيما بينهم نصف رأس المال المصدق به آنذاك والبالغ ستة مليون جنيه سوداني . وفي 18 أغسطس 1977م تم تسجيل بنك فيصل الإسلامي السوداني كشركة مساهمة عامة محدودة وفق قانون الشركات لعام 1925م. هذا وقد باشر البنك أعماله فعليا اعتبارا من مايو 1978م .

نشأة بنك فيصل الاسلامي فرع الفاشر:

تم افتتاحه في العام 1986م، ومن أبرز نشاطاته القيام بجميع الاعمال المصرفية والمعاملات المالية والتجارية والاستثمارية والحرفية والمساهمة في المشروعات التنموية الاقتصادية والاجتماعية وتنشيط التعامل في التجارة وذلك

على هدى الشريعة الإسلامية وبتقنيات مصرفية حديثة متطورة، ويعتبر رائداً للبنوك الإسلامية في الولاية وملتزم بنظام ادارة الجودة الشاملة.

اما بنك فيصل الإسلامي فرع مليط تم افتتاحه في العام 1992م ثم اغلق في العام 1995م. وايضا بنك فيصل الإسلامي فرع ككابية تم افتتاحه في العام 1992م ثم اغلق في العام 1995م. وبنك فيصل الإسلامي فرع كتم تم افتتاحه في العام 1992م واغلق في العام 1995م.(مقابلة، سليمان، 2016).
أ/ الرؤية: مصرف إسلامي الوجهة، سوداني السمات، يلتزم الجودة والإممتاز في أعماله، إسعاداً للعملاء، ثقة في الموردين، تنمية للمجتمع، عناية بالعاملين، وتعظيماً لحقوق المساهمين.

ب/ الرسالة: مصرف يزوج وجهته الإسلامية وسماته السودانية، ويستهدف بالتطوير الإمتاز، وبالكفاءة الأفضل، مركزاً مالياً مليوناً سليماً، ومنتجات مصرفية شرعية معاصرة، وعلاقات خارجية متنامية، ونظم وتقنيات مستحدثة، يقوم عليها العاملون فريقاً محرضاً خلقاً، ملتزماً أمانة، مدرباً مهارة، مؤهلاً بالمعرفة، ويلتزم الشفافية منهجاً، ليسعد المتعاملون والمساهمون والمجتمع.

ج/ القيم: الشرعية، الريادة، التميز، المهنية، العمل بروح الفريق، التحسين المستمر، الشفافية، إسعاد المتعاملين، التعاون مع الشركاء، الشراكة مع المجتمع.

د/ أهداف البنك وأغراضه:

حدد البند الرابع من بنود عقد التأسيس أهداف البنك وأغراضه في الآتي:

القيام بجميع الأعمال المصرفية والتجارية والمالية وأعمال الاستثمارات والمساهمة في مشروعات التصنيع والتنمية الاقتصادية والعمرانية والزراعية والتجارية والاجتماعية في أي إقليم أو منطقة أو مديرية بجمهورية السودان أو خارجها .قبول الودائع بمختلف أنواعها.

1- تحصيل ودفع الأوامر وأذونات الصرف وغيرها من الأوراق ذات القيمة والتعامل في النقد الأجنبي بكل صورته.
2- سحب واستخراج وقبول وتظهير وتنفيذ وإصدار الكمبيالات والشيكات سواء أكانت تدفع في جمهورية السودان أو في الخارج وبوالص الشحن وأي أوراق قابلة للتحويل أو النقل أو التحصيل أو التعامل بأي طريقة في هذه الأوراق شريطة خلوها من أي محظور شرعي.

3- إعطاء القروض الحسنة وفقاً للقواعد التي يقرها البنك.

4- الاتجار بالمعادن النفيسة وتوفيرها وتوفير خزائن لحفظ الممتلكات الثمينة.

5- العمل كمنفذ أمين للوصايا الخاصة بالعملاء وغيرهم وتعهد الأمانات بكل أنواعها والعمل على تنفيذها والدخول كوكيل لأي حكومة أو سلطة أخرى أو لأي هيئة عامة أو خاصة.

6- تمثيل الهيئات المصرفية المختلفة شريطة عدم التعامل بالربا ومراعاة قواعد الشريعة الإسلامية في معاملاته مع هذه المصارف.

7- قبول الأموال من الأفراد والأشخاص الاعتباريين سواء كانت بغرض توفيرها أو استثمارها.

- 8- القيام بتمويل المشروعات والأنشطة المختلفة التي يقوم بها أفراد أو أشخاص اعتباريين.
- 9- فتح حسابات الاعتماد والضمان، وتقديم الخدمات التي يطلبها العملاء في المجال المالي والاقتصادي والقيام بأعمال أمناء الاستثمار.
- 10- تقديم الاستثمارات المصرفية والمالية والتجارية والاقتصادية للعملاء وغيرهم وتقديم المشورة للهيئات والأفراد والحكومات فيما يختص بمواضيع الاقتصاد الإسلامي وخاصة البنوك الإسلامية.
- 11- قبول الهبات والتبرعات وتوجيهها وفق رغبة دافعيها أو بما يعود بالنفع على المجتمع وكذلك قبول أموال الزكاة وتوجيهها وفق المصارف الشرعية المحددة.
- 12- الاشتراك بأي وجه من الوجوه مع هيئات وشركات أو مؤسسات تزاوّل أعمالاً شبيهة بأعماله وتعاونه على تحقيق أغراضه في جمهورية السودان أو خارجها شريطة ألا يكون في ذلك تعاملًا بالربا أو محظوراً شرعياً.
- 13- إنشاء مؤسسات أو أنشطة عقارية أو صناعية أو تجارية أو شركات معاونة له في تحقيق أغراضه كشركات تأمين تعاوني أو عقارات وخلافها.
- 14- امتلاك واستئجار العقارات والمنقولات وله أن يبيعها أو يحسنها أو يتصرف فيها بأي وسيلة أخرى وله على وجه العموم حق استثمار أمواله بأي طريقة يراها مناسبة.
- 15- القيام بأي عمل أو أعمال أياً كانت يرى البنك أنها ضرورية أو من شأنها أن تمكنه من الوصول إلى كل الأغراض المبينة أعلاه أو أي جزء منها أو تزيد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من قيمة ممتلكاته أو موجوداته أو استثماراته شريطة أن يكون كل ذلك متفقاً مع أحكام الشريعة الإسلامية.
- 16- يجوز للبنك شراء أو بأي وسيلة أخرى أن يتحصل على كل أو جزء من ملكية أو شهرة أو حقوق وأعمال وامتيازات أي فرد أو شركة أو هيئة وأن يمارس كل الصلاحيات اللازمة أو المناسبة في إدارة أو التصرف في مثل هذه الأعمال.
- 17- القيام بالبحوث والدراسات المتعلقة بإنشاء المشروعات الاقتصادية وتوظيف آخرين لهذا الغرض كما يجوز للبنك القيام بالأعمال الآتية: -
- 18- أن يكافي أي شخص أو شركة أما نقداً أو بتخصيص أسهم أو حقوق تخص البنك) تكون مدفوعة بالكامل أو جزئياً) أو بأي طريقة عن أي عمل أو خدمات حصل عليها البنك.
- 19- أن يمنح معاشات أو مكافآت أو علاوات للموظفين السابقين وللمديرين السابقين أو للأشخاص الذين يعولهم هؤلاء الأشخاص المذكورين وأن ينشي أو يعاون أي مدارس أو أي نشاط تعليمي أو علمي أو صحي أو رياضي أو مؤسسات البر وخلافه.

20- أن يقوم إذا ما رأى ذلك بتسجيل البنك والاعتراف به في أي قطر أو مكان.

21- أن يشارك البنك في اتحاد المصارف الإسلامية وتبادل الخبرة مع البنك الإسلامي للتنمية والبنوك الإسلامية الأخرى.

22- أن يقدم البنك المشورة للهيئات العامة والخاصة والحكومات والأفراد حول تجربته الإسلامية في المجالات الاقتصادية والمالية.

6/ بنك النيلين - فرع ككبابية:

مجموعة بنك النيلين من المصارف الرائدة في مجال العمل المصرفي بالسودان وقد افتتح فرع ككبابية بولاية شمال دارفور في يناير 2002م وظل الفرع منذ افتتاحه يقوم بدور كبير في تقديم الخدمات المصرفية بكافة أنواعها للمواطنين بمدينة ككبابية وما جاورها وتمويل القطاعات الانتاجية والتجارية والزراعية وخاصة زراعة الفول المصري الجيد الذي اشتهرت به ككبابية. وايضاً يقوم بتغطية جميع مرتبات العاملين بالمحلية والقوات النظامية. (مقابلة: عبدالله، 2016).

4-2-1) إجراءات الدراسة الميدانية

1/ منهجية اجراء الدراسة الميدانية:

يتناول هذا المبحث متغيرات الدراسة وصفاً لمنهج الدراسة ويعتبر المنهج العمود الفقري في تصميم البحوث لانه الخطة التي تحتوي على الاطر والتي يحدد من خلالها المفاهيم والمعاني الاجرائية ووسيلة جمع البيانات وتحديد مجتمع الدراسة ومجالاتها.

ويعرف المنهج (على انه مجموعة الاطر والاجراءات والخطوات التي وضعها الباحث عند دراسته لمشكلة البحث): (تبيدي، 2010، ص، 146).

وكذلك يعرف المنهج العلمي على انه مجموعة القواعد العامة التي يستخدمها الباحث للوصول الى الحقيقة. وقد تكون هذه الحقيقة جديدة وان الباحث يرغب في ايصالها للاخرين بغية تعريفهم بها، فالهدف من المنهج هو الكشف عن الحقيقة العلمية.

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في تحديد مشكلة الدراسة في ابراز دور التخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية، والمعروف المنهج الوصفي التحليلي انه " يستخدم لدراسة اوصاف دقيقة للظواهر التي من خلالها يمكن تحقيق تقدم كبير في حل المشكلات، وذلك قيان الباحث بتصوير الوضع الراهن، وتحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر في محاولة لوضع تنبؤات عن الاحداث المتصلة: (علام، 2010، ص، 46).

كما استخدم اسلوب التحليل الاحصائي، وتحديدًا برنامج (SPSS) لتحليل البيانات واختبار فروض البحث، كما يتضمن هذا المبحث مجتمع وعينة الدراسة وكذلك تصميم ادوات القياس المستخدمة وطرق اعدادها وتقييم أدوات القياس للتأكد من صلاحيتها ومدى تطبيقها بالإضافة إلى المعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة وذلك على النحو التالي: -

أولاً : وصف مجتمع وعينة الدراسة .

ثانياً: أداة الدراسة.

ثالثاً: مقياس الدراسة.

رابعاً: اختبارات الصدق والثبات على أداة الدراسة .

خامساً: أساليب معالجة البيانات .

2/ متغيرات الدراسة:

الجدول رقم (1/2/4) متغيرات الدراسة التي سوف يقوم الدارس بدراستها وهي على النحو التالي:

الجدول رقم (1/2/4) متغيرات الدراسة

المسلسل	المتغير	الابعاد
1	المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)	الرؤية الرسالة الاهداف البيئة الداخلية البيئة الخارجية تنفيذ الاستراتيجية تقييم الاستراتيجية
2	المتغير التابع (أداء الموارد البشرية)	الكفاءة الفعالية الابداع

المصدر: (إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2016).

3/ وصف مجتمع وعينة الدراسة.

(1) مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في قطاع فروع المصارف السودانية العاملة بولاية شمال دارفور وهي:

الجدول رقم (2/2/4) مجتمع الدراسة

المسلسل	اسم البنك	الفرع
1	بنك السودان	الفاشر
2	بنك الخرطوم	الفاشر - مليط
3	بنك فيصل الإسلامي	الفاشر
4	بنك تنمية الصادرات	الفاشر
5	بنك النيل للتنمية والتجارة.	الفاشر
6	بنك النيل الأزرق.	الفاشر
7	بنك الاسرة.	الفاشر - اللعيت - ام كدادة
8	بنك الثروة الحيوانية .	الفاشر
9	البنك الزراعي السوداني.	الفاشر
10	مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية .	الفاشر - الكومة
11	بنك النيلين للتنمية والصناعة	كبكابية

المصدر: (إعداد الدارسة من نتائج الدراسة الميدانية 2016).

(2) عينة الدراسة

تم اختيار جميع العاملين بفروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور والمدراء العاملين برئاسة فروع المصارف والبالغ عددهم (250) وفي هذا المستوى اتبع الباحث أسلوب الحصر الشامل وهو جمع البيانات من جميع مفردات المجتمع دون استثناء وهناك عوامل كثيرة تحكم اجراء الحصر الشامل ومنها على سبيل المثال: حجم المجتمع الإمكانيات المتاحة للدراسة من وقت وجهد ومال وأيضا نوعية طبيعة مفردات المجتمع. (الصائغ، 2009، ص، 9) وتتميز طريقة الحصر الشامل عن أسلوب العينة في انها تعطي البحث دقة ومصداقية أكبر من نظام العينات، وايضاً لطبيعة موضوع البحث والذي يتركز في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور، وكذلك لقلة عدد افراد العاملين بفروع المصارف، حيث تم توزيع عدد (250) إستبانة على مجتمع الدراسة بنسبة (100) % وتم استرجاع عدد (205) إستبانة سليمة تم بيانها كآلاتي:

جدول رقم (3/2/4) الاستبيانات الموزعة والمعادة

البيان	العدد	النسبة
الاستبيانات الموزعة	250	100%
الاستبيانات التي تم إرجاعها	205	82%
الاستبيانات التي لم يتم إرجاعها	45	18%
الاستبيانات غير صالحة للتحليل	0	0
الاستبيانات الصالحة للتحليل	205	82%

المصدر: (إعداد الدارسة من نتائج الدراسة الميدانية 2016).

عملية توزيع وجمع الاستبيانات والصعوبات التي واجهت الباحث:

بعد تحديد مجتمع الدراسة وتحديد عينة الدراسة بدقة شرع الباحث في التحضير والترتيب لعملية توزيع وجمع الاستبيان فكانت اولى الخطوات تم الاتصال بجميع فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور . وقد ابدأت بعض فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور تعاوناً جيداً مع الدارس والبعض الاخر كان خلاف ذلك. فوجد الدارس تعاوناً مقدراً من بنك السودان المركزي فرع الفاشر وبنك النيل للتنمية والتجارة وبنك الخرطوم حيث وافقوا مدراء الفروع على الدراسة بمجرد تسليمهم خطاب الجامعة من الدارس يوضح اهداف الدراسة واهميتها لقطاع المصارف وتم تكليف مدراء ادارة الافراد لمساعدة الدارس في عملية جمع الاستمارات من المبحوثين، وكذلك حرر الدارس خطاب فيه اهمية الدراسة واهدافها وفائدتها للمصارف. بعض المصارف تعاون مع الدارس والبعض اعتذر نسبة لظروف العمل وبذلك عظمت المهمة بل تضاعفت فبذل الدارس جهداً كبيراً في عملية توزيع وجمع الاستبيان في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور . فبعض المبحوثين استجابو وتعاونوا بصورة ممتازة والبعض الاخر ضيع الاستمارات مما استدعى اعادة توزيع الاستمارات عدة مرات.

(3) خصائص عينة الدراسة:

ومن خلال البيانات العامة التي تم جمعها عن المبحوثين بواسطة الجزء الأول من استمارة البحث، وباستخدام التكرارات الإحصائية تم تحديد خصائص عينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على صفات مجتمع المبحوثين من حيث التركيبة العلمية والعملية والاجتماعية، حيث إن هذه الصفات تمثل متغيرات قد يؤثر تغييرها في نتيجة هذه الدراسة إذا ما أعيد تطبيقها في وقت لاحق، وكذلك قد يؤثر تغييرها في نتائج الدراسات المماثلة إذا ما طبقت على نفس مجتمع هذه الدراسة واتخذت نتيجة هذه الدراسة كمحل لنتائجها. وفيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية : فيما يلي تحليل للبيانات الشخصية لأفراد عينة البحث حسب خصائصهم المختلفة.

الجدول (4/2/4) خصائص أفراد عينة الدراسة:

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
1/ النوع	ذكر	147	71.7%
	أنثى	58	28.3%
2/ العمر	أقل من 30 سنة	47	22.9%
	30 إلى 40 سنة	93	45.4%
	40- إلى 50 سنة	54	26.3%
	50 سنة فأكثر	11	5.4%
3/ المؤهل العلمي	ثانوي	8	3.9%
	دبلوم وسيط	15	7.3%
	بكالوريوس	127	62%
	فوق الجامعي	55	26.8%
4/ التخصص العلمي	إدارة أعمال	87	42.4%
	محاسبة	46	22.4%
	اقتصاد	56	27.3%
	نظم معلومات	6	2.9%
	أخرى	10	4.9%
	مدير عام	7	3.4%
الوظيفة	مدير فرع	11	5.4%
	نائب مدير فرع	11	5.4%
	مدير إدارة	42	20.5%
	موظف	127	61.9%
	أخرى	7	3.4%
	مدير عام	7	3.4%
6/ سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	63	30.7%
	5-10 سنة	51	24.9%
	10-15 سنة	49	23.9%
	15 سنة فأكثر	42	20.5%

المصدر: (إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2016)

يتضح من الجدول رقم (4/2/4) مايلي:

1/ النوع:

غالبية أفراد العينة المبحوثة من الذكور حيث بلغت نسبتهم (71.7) % بينما بلغت نسبة الإناث في العينة (28.3) % وهذه النسبة تدل على أن معظم العاملين في فروع المصارف بولاية شمال دارفور من الذكور.

2/العمر:

أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (22.9) % بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30-40) سنة (45.4) % إما أفراد العينة والذين تتراوح أعمارهم ما بين (40-50) سنة فقد بلغت نسبتهم (26.3) % . كما تضمنت العينة نسبة (5.4) % من الذين تتراوح أعمارهم ما بين (50 سنة فأكثر). ويتضح من ذلك أن النسبة الكبرى من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (30-50) سنة حيث بلغت نسبتهم (71.7) % وهذا العمر هو من أفضل فترات العطاء بالإضافة إلى أنه تتوفر لديهم خبرات عملية طويلة نسبياً.

3/المؤهل العلمي:

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة من المستوى التعليمي الجامعي (البكالوريوس) حيث بلغت نسبتهم (62) % من أفراد العينة بينما بلغت نسبة حملة التعليم فوق الجامعي (دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه) في العينة (26.8) % . أما المستويات التعليمية الأخرى في العينة (ثانوي ودبلوم وسيط) فقد بلغت نسبتهم (11.2) % ويتضح من ذلك أن غالبية أفراد العينة ممن يحملون درجات جامعية وفوق الجامعية حيث بلغت نسبتهم (88.8) % مما يدل على جودة التأهيل العلمي لأفراد العينة وبالتالي قدرتهم على فهم عبارات الاستبانة بشكل جيد والإجابة عليها بدقة.

3/ التخصص العلمي:

أن غالبية أفراد العينة من تخصص (إدارة الأعمال والمحاسبة) حيث بلغت نسبتهم (64.8) % بينما بلغت نسبة المتخصصين في الاقتصاد (27.3) % . أما أفراد العينة من تخصص نظم المعلومات و التخصصات الأخرى فقد بلغت نسبتهم (7.8) % . ويتضح من ذلك أن غالبية أفراد العينة على دراية و معرفة بطبيعة موضوع الدراسة.

5/ المسمى الوظيفي:

أن غالبية أفراد العينة من الموظفين حيث بلغت نسبتهم (61.9) % بينما بلغت نسبة مدراء الفروع ونوابهم في العينة (10.8) % أما مدراء الإدارات فقد بلغت نسبتهم (20.5) % . وهذه النسبة العالية من المراجعين تدل على مدى معرفة وإدراك أفراد العينة بطبيعة موضوع الدراسة.

6/ سنوات الخبرة:

أن أفراد العينة المبحوثة والذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (أقل من 5 سنوات) بلغت نسبتهم (30.7) % بينما بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5 وأقل من 10) سنة (24.9) % إما أفراد العينة والذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (10-15) سنة فقد بلغت نسبتهم (23.9) % كما تضمنت العينة نسبة (20.5) % من الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (15 سنة فأكثر) . ويتضح من ذلك أن غالبية أفراد العينة تتراوح سنوات خبرتهم

ما بين (5-15) حيث بلغت نسبتهم (48.8)% وهذا يدل على نضج أفراد العينة مما يمكنهم من الإجابة على أسئلة الاستبانة بشكل موضوعي.

ثانياً " وصف أداة الدراسة:

1/ أدوات جمع بيانات الدراسة الميدانية:

في إطار مشكلة الدراسة وتساؤلاته، وبعد الاطلاع على الأطار النظري والدراسات السابقة، قام الباحث بتصميم أداة جمع البيانات وهي الاستبيان ويعرف الاستبانة بأنها " أداة من أدوات البحث تتألف من مجموعة من المفردات مصحوبة بجميع الإجابات الممكنة عنها، او بفرغ للإجابة عندما تتطلب إجابة مكتوبة، وعلى الفرد ان يحدد ما يراه او ينطبق عليه فيها، او يعتقد انه الإجابة الصحيحة على كل مفردة من المفردات، او ان يكتب في الفراغ المحدد ما يعتقد او يراه او يشعر به تجاه ما تقيسه هذه المفردات". هذا وجاء اعتماد الباحث على الاستبانة لمزاياها المتعددة المتمثلة في الآتي: (خطاب، 2008، ص، 192).

1- إمكانية تطبيقها للحصول على معلومات عن عدد من الافراد.

2- قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.

3- سهولة وضع الأسئلة والفاظها وعباراتها.

4- توفر وقت المستجيب وتعطيه فرصة التفكير.

وقد تم استخدامها لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، ورافق معها خطاب للمبحوثين تم فيه تنويرهم بموضوع الدراسة وهدفها وغرض الاستبانة (انظر ملحق رقم "1"). وتتكون الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: يحتوي على خمسة فقرات تناولت السمات الشخصية لافراد عينة الدراسة والمتمثلة في:

جدول رقم (5/2/4) السمات الشخصية لافراد العينة

الفقرة	السمات الشخصية
1	النوع.
2	العمر.
3	الوظيفة.
4	المؤهل العلمي.
6	سنوات الخبرة

المصدر : (إعداد الدارسة من الدراسة الميدانية 2016)

الجدول رقم (5/2/4) يوضح السمات الشخصية لافراد عينة الدراسة الميدانية والذي يحتوي على (النوع/ العمر/ الوظيفة/ المؤهل العلمي/ سنوات الخبرة)

القسم الثاني: يتكون من عشرة محاور وعدد (65) فقرة. وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (6/2/4) توزيع محاور الدراسة

عدد الفقرات	محاور الدراسة	المحور
5	الرؤية	الأول
6	الرسالة	الثاني
4	الأهداف	الثالث
9	البيئة الداخلية	الأول
7	البيئة الخارجية	الثاني
7	تنفيذ الإستراتيجية	الثالث
7	تقييم الإستراتيجية	الرابع
5	الكفاءة	الخامس
8	الفعالية	السادس
9	الإبداع	السابع
65		المجموع

المصدر: (إعداد الدارسة من الدراسة الميدانية 2016)

يتضح من الجدول (6/2/4) محاور الدراسة التي تتكون من (الرؤية /الرسالة/الأهداف/ البيئة الداخلية/البيئة الخارجية/تنفيذ الاستراتيجية/تقييم الاستراتيجية).

ثالثا: المقياس المستخدم في الدراسة:

تم قياس درجة الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، والذي يتراوح من لا أوافق بشدة إلى اوافق بشدة، كما هو موضح في جدول رقم (2).

جدول رقم (7/2/4) مقياس درجة الموافقة

الدرجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	أكبر من 80%	درجة موافقة عالية جدا"
أوافق	4	70-80%	درجة موافقة عالية
محايد	3	50-69%	درجة موافقة متوسطة
لأوافق	2	20-49%	درجة موافقة منخفضة
لأوافق بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة منعدمة

المصدر: (إعداد الدارس من الدراسة الميدانية 2016)

وعلية فإن الوسط الفرضي للدراسة كالاتي:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع الأوزان على عددها $(1+2+3+4+5) / 5 = 3$. وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة، وعلية كلما زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة، أما إذا انخفض متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على عدم موافقة أفراد العينة على العبارة.

رابعاً: تقييم أداة الدراسة:

وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

1/ صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق (Validity) وثبات (Reliability) المقاييس متعددة المحتوى المستخدمة في الدراسة لمتغيرات ابعاد التخطيط الاستراتيجي وأداء الموارد البشرية، تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي التي تقوم على استخراج معامل الفايرونباخ حيث يتم الحكم على صدق وثبات المقاييس، 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:

أولاً: الاتساق الداخلي:

يعني تقييم الدرجة التي تمثل فيها قائمة الاستقصاء المستخدمة في الدراسة محتويات موضوع القياس وتقوم فكرة تقييم صدق قائمة الاستقصاء احصائياً بطريقة الصدق او الصلاحية للمقياس ومدى قدرته على قياس الشيء المراد قياسه بدقة. ومن انواعه صدق المحتوى او الصدق البنائي او الصدق المفاهيمي وهو ان تحتوي عبارات مقياس متغير ما على جميع عناصر التعريف المفاهيمي لذلك المتغير. ويتم معرفة التعريف المفاهيمي للمتغير من النظريات والأبحاث السابقة بنفس الموضوع.

(أ) اختبار صدق محتوى المقياس:

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء المختصين بلغ عددهم (5) من المحكمين في مجال الإدارة كما هو موضح في الملحق (2)، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقييم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف. وبعد أن تم استرجاع الاستبتيان من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملاءمة، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية وقد اعتبرت الدراسة الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة وبالتالي فإن الأداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له. وبذلك تم تصميم الاستبانة في صورتها النهائية (انظر ملحق رقم 1).

(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 الدارس من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط وذلك باستخدام معامل ارتباط سبيرمان من عينة استطلاعية مكونة من 50 مفردة والجدول التالية توضح ذلك:

المحور الأول: الرؤية الاستراتيجية

جدول رقم (8/2/4) نتائج اختبار الصدق لمقياس عبارات محور الرؤية

العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1/ لدي المصرف رؤى استراتيجية واضحة ومحددة للمطموح المستقبلي	0.78	0.000
2/ يعلن المصرف الرؤية للمجتمع الداخلي والخارجي على السواء	0.76	0.000
3/ يسعى المصرف الى تحسين وتوطيد علاقته مع البيئة الخارجية	0.78	0.000
4/ رؤية المصرف قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي يحرزه المصرف	0.88	0.000
5/ رؤية المصرف محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها	0.79	0.000

المصدر : (إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2016)

الجدول (8/1/5) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الرؤية الاستراتيجية والمعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط لجميع الفقرات دالة عن مستوى معنوية (0.05) وتتراوح ما بين (0.76 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 (الرؤية الاستراتيجية) تتمتع بالصدق الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الثاني: الرسالة

جدول رقم (9/2/4) نتائج اختبار الصدق لمقياس عبارات محور الرسالة

العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1/ رسالة المصرف تعد مخرجات متخصصة وفقا للمعايير المصرفية	0.70	0.000
2/ تتصف رسالة المصرف بانها محددة بالاطر والحدود التي تتميز من خلالها الافراد العاملين بالابداع والتميز	0.76	0.000
3/ يقوم المصرف باعداد رسالته بشكل متوازن وفقا للإمكانات والموارد المتوفرة	0.75	0.000
4/ يصل رسالة المصرف الى العاملين بغرض رفع الكفاءة	0.82	0.000
5/ رسالة المصرف هي الإطار المميز لها عن باقي المصارف.	0.79	0.000
6/ تتضمن رسالة المصرف قيمها ومعتقداتها وماهية عملها واهم ما يميزها	0.75	0.000

المصدر : (إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2016)

الجدول (9/2/4) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الرسالة والمعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط لجميع الفقرات دالة عن مستوى معنوية (0.05) وتتراوح ما بين (0.70 و 0.82) 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 (الرسالة) تتمتع بالصدق الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الثالث: الأهداف:

جدول رقم (10/2/4) نتائج اختبار الصدق لمقياس عبارات محور الاهداف

العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1/ لدي المصرف اهداف طويلة الاجل نسعى لتحقيقها	0.80	0.000
2/ اهداف المصرف واقعية وقابلة للقياس	0.73	0.000
3/ اهداف المصرف محفز لقدرات ومهارات العاملين من اجل تطوير وتحسين مستوى الأداء	0.79	0.000
4/ تشتق اهداف الفرع من الأهداف الرئيسية للمصرف	0.75	0.000

المصدر : (إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2016)

الجدول (10/2/4) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الاهداف والمعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط لجميع الفقرات دالة عن مستوى معنوية (0.05) وتتراوح ما بين (0.73 و 0.80) 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 (الاهداف) تتمتع بالصدق الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الرابع: البيئة الداخلية

جدول رقم (11/2/4) نتائج اختبار الصدق لمقياس عبارات محور البيئة الداخلية

العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1/ يقوم المصرف بالدراسة البيئية وما تتضمنه من تغيير سواء بالزيادة او النقصان في البيئة الداخلية	0.78	0.000
2/ يعمل المصرف وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار القوة والتقليل من نقاط الضعف	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 الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2016)

الجدول (11/2/4) 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 الخامس: البيئة الخارجية:

جدول رقم (12/2/4) 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 الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2016).

الجدول (12/2/4) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور البيئة الخارجية والمعدل الكلى 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 السادس: تنفيذ الإستراتيجية:

جدول رقم (13/2/4) 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 العاملون 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 الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2016)

الجدول (13/2/4) 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 لعبارتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور السابع: تقييم الإستراتيجية

جدول رقم (14/2/4) 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 الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2016)

الجدول (14/2/4) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور تقييم الإستراتيجية والمعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط لجميع الفقرات دالة عن مستوى معنوية (0.05) وتتراوح ما بين (0.80 و 0.88) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع من 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 الثامن: الكفاءة:

جدول رقم (15/2/4) نتائج اختبار الصدق لمقياس عبارات محور الكفاءة

العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1/ يشارك العاملون في صياغة الأهداف الإستراتيجية بالمصرف.	0.62	0.000
2/ يلتزم العاملون بتنفيذ القوانين والأنظمة واللوائح بالمصرف.	0.70	0.000
3/ يعمل العاملون على مبدأ الرقابة الذاتية بالمصرف.	0.78	0.000
4/ يعمل العاملون بدرجة عالية في تقليل الوظائف الإدارية مثل التنسيق والتوجيه.	0.75	0.000
5/ لذي العاملون المعرفة التامة بالأهداف العامة التي يستهدفها المصرف.	0.76	0.000
6/ يشعر العاملون بالرضا عن العمل داخل المصرف.	0.70	0.000
7/ يقوم العاملون بمساعدة المصرف في حل المشاكل.	0.66	0.000
8/ يستمع العاملون جيداً للعملاء.	0.76	0.000

المصدر: (إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2016).

الجدول (15/2/4) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الكفاءة والمعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط لجميع الفقرات دالة عن مستوى معنوية (0.05) وتتراوح ما بين (0.62 و 0.78) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جداً من صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليه الدراسة لقياس عبارات فقرات محور (الكفاءة) تتمتع بالصدق الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور التاسع: الفعالية:

جدول رقم (16/2/4) نتائج اختبار الصدق لمقياس عبارات محور الفعالية

العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1/ يركز جهود العاملين على رفع مستوى الأداء في الخدمات التي يقدمها البنك	0.72	0.000
2/ يرتبط أداء العاملين بالمصرف مع أهداف التخطيط الاستراتيجي.	0.86	0.000
3/ تسعى جهود العاملين بالمصرف على التنسيق بين الإدارات المختلفة.	0.68	0.000
4/ يحسن العاملين ترشيد استخدام الموارد المالية بالمصرف.	0.89	0.000
5/ يقوم العاملين بمساعدة المصرف لتنفيذ الخطط البديلة إذا فشلت الخطط المعتمدة.	0.77	0.000

المصدر : (إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2016).

الجدول (16/2/4) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الفعالية والمعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط لجميع الفقرات دالة عن مستوى معنوية (0.05) وتتراوح ما بين (0.68 و 0.89) 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 (الفعالية) تتمتع بالصدق الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور العاشر: الإبداع

جدول رقم (17/2/4) 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 تغيرات 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 الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2016).

الجدول (17/2/4) 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.

(2) اختبار الثبات:

يقصد بالثبات "هو أي أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة" (عبد الفتاح، 1981، ص560).

في نفس الظروف والشروط وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعنى الاستقرار قي نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة وبالتالي كلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ، وقد اعتمدت الدراسة لاختبار ثبات أداة الدراسة على معامل إلغا كرونباخ" (Cronbach,s Alpha)، والذي يأخذ قيماً

تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات، كما أن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل على انخفاض الثبات الداخلي. وفيما يلي نتائج اختبار الثبات لمحاور الدراسة:

جدول رقم (18/2/4) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس عبارات محاور الدراسة

محاور الدراسة	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
الرؤية	5	0.88
الرسالة	6	0.82
الأهداف	4	0.80
البيئة الداخلية	9	0.88
البيئة الخارجية	7	0.85
تنفيذ الإستراتيجية	7	0.71
تقييم الإستراتيجية	7	0.78
الكفاءة	5	0.74
الفعالية	8	0.80
الإبداع	9	0.86
إجمالي العبارات	65	0.89

المصدر : (إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2016).

من الجدول (18/2/4) نتائج اختبار الصدق لجميع محاور الدراسة أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات والصدق لجميع محاور الدراسة حيث تجاوزت قيمة ألفا كرونباخ لجميع المحاور الحد الأدنى المطلوب وهو (0.60) وعلية يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس (جميع محاور فقرات الدراسة) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

خامساً: أساليب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

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

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

أ/ اختبارات الصدق.

ب/ اختبارات الثبات.

(3) / 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 ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

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 (وكلما 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 وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة العلاقة وكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على ضعف العلاقة بين المتغيرات ، كما أن إشارة معامل الارتباط تدل على نوع العلاقة فإذا كانت فالإشارة الموجبة تدل على وجود ارتباط طردي والإشارة السالبة تدل على وجود علاقة عكسية.

2/ معامل التحديد (R²) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات فكلما 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 فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على عدم جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع .

3/ اختبار (T) لقياس أثر العلاقة بين المتغيرات ووفقاً لهذا الاختبار يتم مقارنة القيمة الاحتمالية (Prob) للمعلمة المقدره مع مستوى المعنوية 5% فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من (0.05) يتم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائياً ويدل ذلك على (عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات) ، إما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من (0.05) يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل ويدل ذلك على (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات موضع الدراسة) .

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

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

6/ تحليل التباين Anova، وذلك لمعرفة ما اذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المبحوثين لمفهوم التخطيط الاستراتيجي للمتغيرات الشخصية والوظيفية الاتية (العمر، الجنس، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، نوع التخصص).

4/ عرض وتحليل 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 الإحصائي لعبارات الدراسة:

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

1/ التوزيع التكراري لمتغيرات الدراسة

أولاً المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي

وفيما يلي التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لإبعاد التخطيط الاستراتيجي في المجتمع موضع الدراسة وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: الرؤية الاستراتيجية:

جدول رقم (19/2/4) التوزيع التكراري لعبارات (الرؤية الاستراتيجية

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
2	4	2.4	5	10.7	22	34.1	70	50.7	104	1/ لدي المصرف رؤية استراتيجية واضحة ومحددة للمصرف
1.5	2	2.4	5	10.7	22	41	84	44.4	91	2/ يعلن المصرف الرؤية للمجتمع الداخلي والخارجي على السواء
0.5	1	2	4	8.8	18	37.1	76	51.7	106	3/ يسعى المصرف الى تحسين وتوطيد علاقته مع البيئة الخارجية
0.5	1	5.4	11	12.2	25	38	78	43.4	89	4/ رؤية المصرف قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي يحرزه المصرف
1.9	2	2.9	6	11.2	23	37.1	76	47.3	97	5/ رؤية المصرف محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها

المصدر: (إعداد الدراسة من نتائج التحليل الإحصائي 2016).

يتضح من الجدول رقم (19/2/4) ما يلي:

1- يتبين من الفقرة رقم (1) أن نسبة (84.8) % من أفراد العينة يوافقون على وجود رؤية للمصرف بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.4)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.7) %.

2- يتبين من الفقرة رقم (2) أن نسبة (85.4) % من أفراد العينة يوافقون على اعلان المصرف الرؤية للمجتمع الداخلي والخارجي على السواء بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.9)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.7) %.

3- يتبين من الفقرة رقم (3) أن نسبة (88.8) % من أفراد العينة يوافقون على سعي المصرف الى تحسين وتوطيد علاقته مع البيئة الخارجية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.5)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.8) %.

4- يتبين من الفقرة رقم (4) أن نسبة (81.4) % من أفراد العينة يوافقون على أن على ان رؤية المصرف قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي يحرزه المصرف بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.9)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.2) %.

5- يتبين من الفقرة رقم (5) أن نسبة (84.4) % من أفراد العينة يوافقون على ان رؤية المصرف محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.8)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.2) %.

المحور الثاني: الرسالة:

وفيما يلي التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة للعبارات التي توضح رسالة المصرف موضع الدراسة:

جدول رقم(20/2/4)التوزيع التكراري لعبارات محور(الرسالة)

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		أوافق		لا أوافق بشدة	
	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد
1/ رسالة المصرف تعد مخرجات متخصصة وفقا للمعايير المصرفية	43.4	89	11.7	24	39	80	2.9	6	2.9	6
2/ تتصف رسالة المصرف بانها محددة بالاطر والحدود التي تتميز من خلالها الافراد العاملين بالابداع والتميز	45.4	93	7.8	16	39.5	81	5.4	11	2	4
3/ نقوم باعداد رسالة المصرف بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة	42	86	15.6	32	34.1	70	5.4	11	2.9	6
4/ يصل رسالة المصرف الى العاملين لغرض رفع كفاءة الأداء	46.3	95	9.8	20	41	84	2	4	1	2
5/ رسالة المصرف هي الاطار المميز لها عن باقي المصارف	32.2	66	18	37	36.1	74	11.2	23	2.9	6
6/ تتضمن رسالة المصرف قيمها ومعتقداتها وماهية عملها واهم ما يميزها	40.5	83	16.6	34	38	78	4.4	9	1.5	1

المصدر: (إعداد الدراسة من نتائج التحليل الاحصائي 2016)

يتضح من الجدول رقم (20/2/4) ما يلي:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) أن نسبة (82.4) % من أفراد العينة يوافقون على ان رسالة المصرف تعد مخرجات متخصصة وفقا للمعايير المصرفية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.8) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.7) %.

2. يتبين من الفقرة رقم (2) أن نسبة (84.9) % من أفراد العينة يوافقون على وصف رسالة المصرف بانها محددة بالاطر والحدود بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7.4) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.8) %.

3. يتبين من الفقرة رقم (3) أن نسبة (76.1) % من أفراد العينة يوافقون على أن اعداد رسالة المصرف تتم بشكل متوازن وفقا للامكانات بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (8.3) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.6) %.

4. يتبين من الفقرة رقم (4) أن نسبة (87.3) % من أفراد العينة يوافقون على وصول رسالة المصرف الى العاملين بها بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9.8) %.

5. يتبين من الفقرة رقم (5) أن نسبة (68.3) % من أفراد العينة ان رسالة المصرف هي الاطار المميز لها عن باقي المصارف بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (12.7) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18) %.

6. يتبين من الفقرة رقم (6) أن نسبة (78.5) % من أفراد العينة يوافقون على أن رسالة المصرف تتضمن قيمها ومعتقداتها وماهية عملها بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.9) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.6) %.

المحور الثالث: الاهداف

وفيما يلي التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة للعبارات التي توضح مستوى الاهداف في المجتمع موضع الدراسة:

جدول رقم (21/2/4) التوزيع التكراري لعبارات (الاهداف)

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0.5	1	2.9	6	5.9	12	39.5	81	51.2	105	1/ لدي المصرف اهداف طويلة الاجل نسعي لتحقيقها
2.4	5	4.9	10	9.3	19	40.5	83	42.9	88	2/ اهداف المصرف واقعية وقابلة للقياس
2	4	4.4	9	14.1	29	45.4	93	34.1	70	3/ اهداف المصرف محفز لقدرات ومهارات العاملين من اجل تطوير وتحسين الأداء
2.4	5	2	4	6.8	14	43.4	84	45.4	93	4/ تشتق اهداف الفرع من الأهداف الرئيسية للمصرف

المصدر: (إعداد الدراسة من نتائج التحليل الإحصائي 2016)

يتضح من الجدول رقم (21/2/4) ما يلي:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) أن نسبة (90.7) % من أفراد العينة يوافقون على لدي المصرف اهداف طويلة الاجل يسعى العاملين لتحقيقها بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.4) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5.9) %.
2. يتبين من الفقرة رقم (2) أن نسبة (83.4) % من أفراد العينة يوافقون يوافقون على ان اهداف المصرف واقعية وقابلة للقياس بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7.4) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9.3) %.
3. يتبين من الفقرة رقم (3) أن نسبة (78.5) % من أفراد العينة يوافقون على ان اهداف المصرف محفز لقدرات ومهارات العاملين من اجل التطوير وتحسين مستوى الأداء بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.4) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.1) %.
4. يتبين من الفقرة رقم (4) أن نسبة (88.8) % من أفراد العينة يوافقون على اشتقاق اهداف الفرع من الأهداف الرئيسية للمصرف بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.4) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.8) %.

المحور الرابع: البيئة الداخلية:

جدول رقم (22/2/4) التوزيع التكراري لعبارات (البيئة الداخلية)

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
2	4	2.4	5	10.7	22	34.1	70	50.7	104	1/ يقوم المصرف بالدراسة البيئة وما تتضمنه من تغيير سواء بالزيادة او النقصان في البيئة الداخلية
1.5	2	2.4	5	10.7	22	41	84	44.4	91	2/ يعمل المصرف وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار القوة والتقليل من نقاط الضعف
0.5	1	2	4	8.8	18	37.1	76	51.7	106	3/ يوجد تنسيق جيد يربط أجزاء الهيكل التنظيمي للمصرف.
0.5	1	5.4	11	12.2	25	38	78	43.4	89	4/ يطبق المصرف التخطيط الاستراتيجي في جميع عملياته وأنشطته
1.9	2	2.9	6	11.2	23	37.1	76	47.3	97	5/ يتطلب تحسين الأداء وجود هيكل تنظيمي مرن بالمصرف.
1.5	3	7.8	16	10.2	21	39	80	41	84	6/ تدريب العاملين يتم بطريقة مخططة وتراعي الاحتياجات التدريبية
1	2	4.4	8	12.2	25	32.7	67	49.3	101	7/ يقوم سياسة التعيين على الكفاءة.
1	2	3.4	7	11.2	23	43.4	89	40.5	83	8/ يتم تنفيذ الأعمال بالمصرف وفق ما تم تخطيطه في الإستراتيجية.
3,9	8	9.3	19	10.2	21	41.5	85	34.6	71	9/ هناك توزيع عادل لمهام العاملين بالمصرف.

المصدر: (إعداد الدارسة من نتائج التحليل الاحصائي 2016)

يتضح من الجدول رقم (22/2/4) ما يلي:

5- يتبين من الفقرة رقم (1) أن نسبة (84.8) % من أفراد العينة يوافقون على قيام المصرف بالدراسة البيئية الداخلية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.4)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.7) %.

3- يتبين من الفقرة رقم (2) أن نسبة (85.4) % من أفراد العينة يوافقون على عمل المصرف وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار القوة والتقليل من نقاط الضعف بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.9)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.7) %.

3- يتبين من الفقرة رقم (3) أن نسبة (88.8) % من أفراد العينة يوافقون على وجود تنسيق جيد يربط أجزاء الهيكل التنظيمي للمصرف بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.5)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.8) %.

4- يتبين من الفقرة رقم (4) أن نسبة (81.4) % من أفراد العينة يوافقون على أن المصرف يطبق التخطيط الاستراتيجي في جميع عملياته وأنشطته بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.9)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.2) %.

5- يتبين من الفقرة رقم (5) أن نسبة (84.4) % من أفراد العينة يوافقون على أن تحسين الأداء يتطلب وجود هيكل تنظيمي مرن بالمصرف بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.8)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.2) %.

6- يتبين من الفقرة رقم (6) أن نسبة (80) % من أفراد العينة يوافقون على أن تدريب العاملين يتم بطريقة مخططة وتراعي الاحتياجات التدريبية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (9.3)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.2) %.

7- يتبين من الفقرة رقم (7) أن نسبة (82) % من أفراد العينة يوافقون على أن سياسة التعيين يقوم على الكفاءة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.4)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.2) %.

8- يتبين من الفقرة رقم (7) أن نسبة (83.9) % من أفراد العينة يوافقون على أن تنفيذ الأعمال بالمصرف يتم وفق ما تم تخطيطه في الإستراتيجية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.4)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.2) %.

9 - يتبين من الفقرة رقم (7) أن نسبة (76.1) % من أفراد العينة يوافقون على أن هنالك توزيع عادل لمهام العاملين بالمصرف بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (13.2)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.2) %.

المحور الخامس: البيئة الخارجية:

وفيما يلي التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة للعبارات التي توضح مستوى البيئة الخارجية في المجتمع
موضع الدراسة:

جدول رقم (23/2/4) التوزيع التكراري لعبارات (البيئة الخارجية)

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبرة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
1.5	3	2.4	5	5.4	11	38	78	52.7	108	1/ لا يوجد اعتراض بالمصرف على تطبيق التطورات التكنولوجية.
2.4	5	5.9	12	10.2	21	42.4	87	39	80	2/ يراعي المصرف رغبات العملاء في وضع استراتيجياته.
3.9	8	3.9	8	12.7	26	40.5	83	39	60	3/ يعمل المصرف وفق إستراتيجية بعيدة المدى.
6.3	13	11.7	24	19	39	30.7	63	32.2	66	4/ هنالك عدم وضوح في السياسات المالية والنقدية الحكومية.
2	4	3.4	7	9.8	20	36.1	74	48.8	100	5/ يدرك المصرف الميزات التنافسية لدي البنوك المنافسة.
2.4	5	2	4	5.9	12	36.1	74	53.7	110	6/ يوجد بالمصرف سجل يحوى بيانات ومعلومات منتظمة عن العملاء
1	2	0.5	1	5.4	11	26.3	54	66.8	137	7/ يلتزم المصرف بتطبيق سياسات بنك السودان المركزي.

المصدر: (إعداد الدراسة من نتائج التحليل الإحصائي، 2016)

يتضح من الجدول رقم (23/2/4) ما يلي:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) أن نسبة (90.7) % من أفراد العينة يوافقون على عدم وجود اعتراض بالمصرف على

تطبيق التطورات التكنولوجية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.9)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5.4) %.

2. يتبين من الفقرة رقم (2) أن نسبة (81.4) % من أفراد العينة يوافقون على أن المصرف يراعي رغبات العملاء في وضع استراتيجياته بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (8.3)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.2) %.

3. يتبين من الفقرة رقم (3) أن نسبة (79.5) % من أفراد العينة يوافقون على أن المصرف يعمل وفق إستراتيجية بعيدة المدى بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7.9)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.7) %.

4. يتبين من الفقرة رقم (4) أن نسبة (62.9) % من أفراد العينة يوافقون على أن هنالك عدم وضوح في السياسات المالية والنقدية الحكومية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (18.1)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19) %.

5. يتبين من الفقرة رقم (5) أن نسبة (84.9) % من أفراد العينة يوافقون على أن المصرف يدرك الميزات التنافسية لدى البنوك المنافسة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.4)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9.8) %.

6. يتبين من الفقرة رقم (6) أن نسبة (89.7) % من أفراد العينة يوافقون على أنه يوجد بالمصرف سجل يحوى بيانات ومعلومات منتظمة عن العملاء بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.4)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5.9) %.

7. يتبين من الفقرة رقم (7) أن نسبة (93.1) % من أفراد العينة يوافقون على أن المصرف يلتزم بتطبيق سياسات بنك السودان المركزي بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.5)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5.4) %.

المحور السادس: تنفيذ الإستراتيجية

وفيما يلي التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة للعبارات التي توضح مدى تنفيذ الإستراتيجية في المجتمع موضع الدراسة:

جدول رقم ((24/2/4)) التوزيع التكراري لعبارات محور(تنفيذ الإستراتيجية)

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
2.9	6	2.9	6	11.7	24	39	80	43.4	89	1/ الهيكل التنظيمي للمصرف يتوافق مع الإستراتيجية المطبقة.
2	4	5.4	11	7.8	16	39.5	81	45.4	93	2/ تقوم الإدارة باختيار موارد بشرية مؤهلة لتنفيذ الإستراتيجية.
2.9	6	5.4	11	15.6	32	34.1	70	42	86	3/ يعلن المصرف أهدافه للعاملين.
1	2	2	4	9.8	20	41	84	46.3	95	4/ تشرف الإدارة العليا بالمصرف على الخطة الإستراتيجية والسياسات المتعلقة بها.
2.9	6	11.2	23	18	37	36.1	74	32.2	66	5/ يشارك العاملون في المصرف في وضع الخطط وصياغة الأهداف.
1.5	1	4.4	9	16.6	34	38	78	40.5	83	6/ يقوم المصرف بالتدريب اللازم لتنمية المهارات المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية.
1.5	3	3.4	7	14.1	29	35.1	72	45.9	94	7/ يقوم المصرف بمراقبة التنفيذ وتصحيح الانحرافات أول بأول.

المصدر: (إعداد الدراسة من نتائج التحليل الإحصائي 2016)

يتضح من الجدول رقم (24/2/4) ما يلي:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) أن نسبة (82.4) % من أفراد العينة يوافقون على أن الهيكل التنظيمي للمصرف يتوافق مع الإستراتيجية المطبقة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.8) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.7) %.

2. يتبين من الفقرة رقم (2) أن نسبة (84.9) % من أفراد العينة يوافقون على أن الإدارة تقوم باختيار موارد بشرية مؤهلة لتنفيذ الإستراتيجية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7.4) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.8) %.

3. يتبين من الفقرة رقم (3) أن نسبة (76.1) % من أفراد العينة يوافقون على أن المصرف يعلن أهدافه للعاملين بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (8.3) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.6) %.

4. يتبين من الفقرة رقم (4) أن نسبة (87.3) % من أفراد العينة يوافقون على أن الإدارة العليا بالمصرف تشرف على الخطة الإستراتيجية والسياسات المتعلقة بها بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9.8) %.

5. يتبين من الفقرة رقم (5) أن نسبة (68.3) % من أفراد العينة يوافقون على أن العاملين في المصرف يشاركون في وضع الخطط وصياغة الأهداف بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (12.7) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18) %.

6. يتبين من الفقرة رقم (6) أن نسبة (78.5) % من أفراد العينة يوافقون على أن المصرف يقوم بالتدريب اللازم لتنمية المهارات المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.9) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.6) %.

7. يتبين من الفقرة رقم (7) أن نسبة (81) % من أفراد العينة يوافقون على أن المصرف يقوم بمراقبة التنفيذ وتصحيح الانحرافات أول بأول بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.9) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.1) %.

المحور السابع: تقييم الإستراتيجية

وفيما يلي التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة للعبارات التي توضح تقييم الإستراتيجية في المجتمع موضع الدراسة:

جدول رقم (25/2/4) التوزيع التكراري لعبارات (تقييم الإستراتيجية)

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارات
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
2.9	6	3.9	8	10.2	21	39.5	81	43.4	89	1/ يطبق المصرف عملية تقييم مستمرة للأداء الاستراتيجي.
3.9	8	5.9	12	13.2	27	32.7	67	44.4	91	2/ يطبق المصرف معايير النزاهة والشفافية عند إجراء عملية التقييم وتصحيح الأخطاء
1	2	3.4	7	7.8	16	36.1	74	51.7	106	3/ يقوم المصرف بتقييم الأداء للعاملين .
2.9	6	6.3	13	19	39	37.6	77	34.1	70	4/ توجد معايير محددة لقياس رضا العاملين .
5.4	11	16.1	33	17.1	35	32.2	66	29.3	60	5/ لا توجد معايير محددة لقياس رضا العاملين عن الخدمات المقدمة لهم.
3.4	7	7.3	15	10.2	21	47.3	97	31.7	65	6/ يستفيد المصرف من التغذية الراجعة من المجتمع لتلبية احتياجاتهم الحالية والمستقبلية.
3.4	7	5.4	11	7.8	16	39	80	44.4	91	7/ يوجد بالمصرف وصف وظيفي يتم القياس عليها.

المصدر: (إعداد الدراسة من نتائج التحليل الإحصائي 2016)

يتضح من الجدول رقم (25/2/4) ما يلي:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) أن نسبة (82.9) % من أفراد العينة يوافقون على أن المصرف يطبق عملية تقييم مستمرة للأداء الاستراتيجي بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.8) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا

إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.2) %.

2. يتبين من الفقرة رقم (2) أن نسبة (77.1) % من أفراد العينة يوافقون على أن المصرف يطبق معايير النزاهة والشفافية عند إجراء عملية التقييم وتصحيح الأخطاء بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (9.8) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.2) %.

3. يتبين من الفقرة رقم (3) أن نسبة (87.8) % من أفراد العينة يوافقون على أن المصرف يقوم بتقييم الأداء للعاملين بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.4) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.8) %.

4. يتبين من الفقرة رقم (4) أن نسبة (71.7) % من أفراد العينة يوافقون على وجود معايير محددة لقياس رضا العاملين بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (9.2) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19) %.

5. يتبين من الفقرة رقم (5) أن نسبة (61.5) % من أفراد العينة يوافقون على أنه لا توجد معايير محددة لقياس رضا العاملين عن الخدمات المقدمة لهم بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (21.5) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17) %.

6. يتبين من الفقرة رقم (6) أن نسبة (79) % من أفراد العينة يوافقون على أن المصرف يستفيد من التغذية الراجعة من المجتمع لتلبية احتياجاتهم الحالية والمستقبلية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10.7) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.2) %.

7. يتبين من الفقرة رقم (7) أن نسبة (83.4) % من أفراد العينة يوافقون على وجود بالمصرف وصف وظيفي يتم القياس عليها بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (8.8) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.8) %.

ثانياً " المتغير التابع: أداء الموارد البشرية:

وفيما يلي التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور أداء الموارد البشرية في المجتمع موضع الدراسة وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: الكفاءة:

وفيما يلي التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة للعبارات التي توضح معيار الكفاءة في المجتمع موضع الدراسة:

جدول رقم (26/2/4) التوزيع التكراري لعبارات (الكفاءة)

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
4.9	10	9.8	20	14.1	29	33.2	68	38	78	1/ يشارك العاملون في صياغة الأهداف الإستراتيجية بالمصرف.
2.4	5	1.5	3	7.2	16	29.8	61	58.5	120	2/ يلتزم العاملون بتنفيذ القوانين والأنظمة واللوائح بالمصرف.
1.5	3	4.4	9	6.3	13	41	89	46.8	96	3/ يعمل العاملون على مبدأ الرقابة الذاتية بالمصرف.
2	4	4.4	9	20.5	42	38.5	79	34.1	70	4/ يعمل العاملون بدرجة الية في تقليل الوظائف الإدارية مثل التنسيق والتوجيه.
1.5	3	3.9	8	10.7	22	32.7	67	51.2	105	5/ لدي العاملون المعرفة التامة بالأهداف العامة التي يستهدفها المصرف.
2	4	5.9	12	14.6	30	41	84	36.6	75	6/ يشعر العاملون بالرضا عن العمل داخل المصرف.
2	4	4.4	9	9.3	19	47.3	87	37.1	76	7/ يقوم العاملون بمساعدة المصرف في حل المشاكل.

0.5	1	0.5	1	10.7	22	36.6	75	51.7	106	8/ يستمع العاملین جيداً للعملاء.
2	4	4.4	9	9.3	19	47.3	87	37.1	76	7/ يقوم العاملین بمساعدة المصرف في حل المشاكل.

المصدر: (إعداد الدراسة من نتائج التحليل الإحصائي 2016)

يتضح من الجدول رقم (26/2/4) ما يلي:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) أن نسبة (71.2) % من أفراد العينة يوافقون على أن العاملين يشاركون في صياغة الأهداف الإستراتيجية بالمصرف بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (14.7) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.1) %.
2. يتبين من الفقرة رقم (2) أن نسبة (88.3) % من أفراد العينة يوافقون على أن العاملين يلتزمون بتنفيذ القوانين والأنظمة واللوائح بالمصرف بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.9) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.8) %.
3. يتبين من الفقرة رقم (3) أن نسبة (87.8) % من أفراد العينة يوافقون على أن العاملين يعملون على مبدأ الرقابة الذاتية بالمصرف بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.9) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.3) %.
4. يتبين من الفقرة رقم (4) أن نسبة (72.6) % من أفراد العينة يوافقون على أن العاملين يعملون بدرجة عالية في تقليل الوظائف الإدارية مثل التنسيق والتوجيه بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.4) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20.5) %.
5. يتبين من الفقرة رقم (5) أن نسبة (83.9) % من أفراد العينة يوافقون على أن لدي العاملين المعرفة التامة بالأهداف العامة التي يستهدفها المصرف بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.4) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.7) %.
6. يتبين من الفقرة رقم (6) أن نسبة (77.6) % من أفراد العينة يوافقون على أن العاملين يشعرون بالرضاء عن العمل داخل المصرف بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7.9) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.6) %.
7. يتبين من الفقرة رقم (7) أن نسبة (84.3) % من أفراد العينة يوافقون على أن العاملين يقومون بمساعدة المصرف في حل المشاكل بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.4) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9.3) %.
8. يتبين من الفقرة رقم (7) أن نسبة (88.3) % من أفراد العينة يوافقون على أن العاملين يستمعون جيداً للعملاء بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.7) %.

المحور الثاني: الفعالية

وفيما يلي التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة للعبارات التي توضح مستوى الفعالية في المجتمع موضع الدراسة:

جدول رقم (27/2/4) التوزيع التكراري لعبارات (الفعالية)

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارات
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0.5	1	2.9	6	5.9	12	39.5	81	51.2	105	1/ يركز جهود العاملين على رفع مستوى الأداء في الخدمات التي يقدمها البنك
2.4	5	4.9	10	9.3	19	40.5	83	42.9	88	2/ يرتبط أداء العاملين بالمصرف مع أهداف التخطيط الاستراتيجي.
2	4	4.4	9	14.1	29	45.4	93	34.1	70	3/ تسعى جهود العاملين بالمصرف على التنسيق بين الإدارات المختلفة.
2.4	5	2	4	6.8	14	43.4	84	45.4	93	4/ يحسن العاملين ترشيد استخدام الموارد المالية بالمصرف.
2	4	6.3	13	19.5	40	39	80	33.2	68	5/ يقوم العاملين بمساعد المصرف لتنفيذ الخطط البديلة إذا فشلت الخطط المعتمدة.

المصدر: (إعداد الدراسة من نتائج التحليل الإحصائي 2016)

يتضح من الجدول رقم (27/2/4) ما يلي:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) أن نسبة (90.7) % من أفراد العينة يوافقون على أن جهود العاملين يركز على رفع مستوى الأداء في الخدمات التي يقدمها البنك بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.4) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5.9) %.

2. يتبين من الفقرة رقم (2) أن نسبة (83.4) % من أفراد العينة يوافقون على أن أداء العاملين بالمصرف يرتبط مع أهداف التخطيط الاستراتيجي بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7.4) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9.3) %.

3. يتبين من الفقرة رقم (3) أن نسبة (78.5) % من أفراد العينة يوافقون على سعي جهود العاملين بالمصرف على التنسيق بين الإدارات المختلفة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.4) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.1) %.

4. يتبين من الفقرة رقم (4) أن نسبة (88.8) % من أفراد العينة يوافقون على أن العاملين يحسنون ترشيد استخدام الموارد المالية بالمصرف بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.4) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.8) %.

5. يتبين من الفقرة رقم (5) أن نسبة (72.2) % من أفراد العينة يوافقون على أن العاملين يقومون بمساعدة المصرف لتنفيذ الخطط البديلة إذا فشلت الخطط المعتمدة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (8.3) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19.5) %.

المحور الثالث: الإبداع

وفيما يلي التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة للعبارات التي توضح مستوى الإبداع في المجتمع موضع الدراسة .

جدول رقم (28/2/4) التوزيع التكراري لعبارات (الإبداع)

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1/ يتمتع العاملون بالمهارة في النقاش والحوار داخل المصرف.	105	51.2	69	33.7	22	10.7	7	3.4	2	1
2/ لدى العاملين القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل داخل المصرف.	97	47.3	82	40	17	8.3	5	2.4	4	2
3/ يشعر العاملون بأن لديهم مساهمة خاصة لإنتاج أفكار جديدة يقدمونها في مجال العمل المصرفي.	88	42.9	79	38.5	22	10.7	11	5.4	5	2.4
4/ يحرص العاملون على إحداث تغيرات في أساليب العمل كل فترة داخل المصرف.	79	38.5	75	36.6	38	18.5	10	4.9	3	1.5

1.5	3	2.4	5	14.1	29	42	86	40	82	5/ يحرص العاملون على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقومون به من عمل داخل المصرف.
2	4	1.5	3	8.3	17	36.1	74	52.2	107	6/ يتحمل العاملون بالمصرف مسئولية ما يقومون به من أعمال ولديهم الاستعداد لمواجهة النتائج داخل المصرف.
2.4	5	3.9	8	11.7	24	34.6	71	47.3	97	7/ لدى العاملين القدرة على تجزئة مهام العمل داخل المصرف.
1.5	3	3.4	7	12.2	25	41.5	85	41	84	8/ يحرص العاملون على طرح أفكار جديدة داخل المصرف.
2.4	5	2	4	13.7	28	36.1	74	45.9	94	9/ يقوم العاملون بتحديد تفاصيل العمل قبل البدء في تنفيذه.

المصدر: (إعداد الدراسة من نتائج التحليل الإحصائي 2016)

يتضح من الجدول رقم (28/2/4) ما يلي:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) أن نسبة (84.9) % من أفراد العينة يوافقون على أن العاملون يتمتعون بالمهارة في النقاش والحوار داخل المصرف بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.4) % إما أفراد العينة والذين لم يبدأوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.7) %.
2. يتبين من الفقرة رقم (2) أن نسبة (87.3) % من أفراد العينة يوافقون على أن لدى العاملين القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل داخل المصرف بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.4) % إما أفراد العينة والذين لم يبدأوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.3) %.
3. يتبين من الفقرة رقم (3) أن نسبة (81.4) % من أفراد العينة يوافقون على أن العاملون يشعرون بأن لديهم مساهمة خاصة لإنتاج أفكار جديدة يقدمونها في مجال العمل المصرفي بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7.8) % إما أفراد العينة والذين لم يبدأوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.7) %.
4. يتبين من الفقرة رقم (4) أن نسبة (75.1) % من أفراد العينة يوافقون على أن العاملون يحرصون على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة داخل المصرف بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.4) % إما أفراد العينة والذين لم يبدأوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.5) %.
5. يتبين من الفقرة رقم (5) أن نسبة (82) % من أفراد العينة يوافقون على أن العاملون يحرصون على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقومون به من عمل داخل المصرف بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.9) % إما أفراد العينة والذين لم يبدأوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.1) %.

6. يتبين من الفقرة رقم (6) أن نسبة (88.3) % من أفراد العينة يوافقون على أن بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.5) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.2) %.
7. يتبين من الفقرة رقم (7) أن نسبة (81.8) % من أفراد العينة يوافقون على أن العاملون بالمصرف يتحملون مسئولية ما يقومون به من أعمال ولديهم الاستعداد لمواجهة النتائج داخل المصرف بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.8) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.7) %.
8. يتبين من الفقرة رقم (7) أن نسبة (82.5) % من أفراد العينة يوافقون على أن العاملون يحرصون على طرح أفكار جديدة داخل المصرف بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.9) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.2) %.
9. يتبين من الفقرة رقم (7) أن نسبة (82) % من أفراد العينة يوافقون على أن العاملون يقومون بتحديد تفاصيل العمل قبل البدء في تنفيذه بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.4) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.6) %.

2/ الإحصاء الوصفي لعبارات متغيرات الدراسة:

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

أولاً المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي:

فيما يلي جدول يوضح الوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس إبعاد متغير التخطيط الاستراتيجي وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم. وذلك على النحو التالي:

(1)الرؤية:

جدول رقم (29/2/4) الإحصاء الوصفي لعبارات متغير الرؤية

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
2	مرتفعة جدا	86.0%	4.30	0.882	1/ لدي المصرف رؤية استراتيجية واضحة ومحددة للمصرف
4	مرتفعة جدا	85.0%	4.25	0.822	2/ يعلن المصرف الرؤية للمجتمع الداخلي والخارجي على السواء
1	مرتفعة جدا	87.8%	4.39	0.731	3/ نسعى الى تحسين وتوطيد علاقتنا مع البيئة الخارجية
5	مرتفعة جدا	83.8%	4.19	0.886	4/ رؤية المصرف قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي يحرزها المصرف
3	مرتفعة جدا	85.4%	4.27	0.849	5/ رؤية المصرف محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها
	مرتفعة جدا	85.6	4.28	0.834	اجمالي العبارات

المصدر: (إعداد الدراسة من نتائج التحليل الإحصائي 2016)

يتضح من الجدول رقم (29/2/4) ما يلي:

- 1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن محور الرؤية يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس مستوى الرؤية موضع الدراسة بمستوى موافقة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطا " عام مقداره (4.28) وانحراف معياري (0.834) وأهمية نسبية (85.6) % .
- 2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (نسعى الى تحسين وتوطيد علاقتنا مع البيئة الخارجية) 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 (لدي المصرف رؤية استراتيجية واضحة ومحددة للمصرف) بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.882) وبأهمية نسبية (86) % .
- 3/ أما المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة (رؤية المصرف محددة بتاريخ مناسب) بلغ متوسطها (4.27) وانحراف معياري (0.849) وأهمية نسبية بلغت (85.4) % .
- 3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (رؤية المصرف قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي يحرزها المصرف) حيث بلغ متوسطها (4.19) وانحراف معياري (0.886) وأهمية نسبية بلغت (83.8) % .

(2): الرسالة:

جدول رقم (30/2/4) الإحصاء الوصفي لعبارات محور الرسالة

الترتيب	مستوى الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
3	مرتفعة جدا	83.6%	4.18	0.928	1/ رسالة المصرف تعد مخرجات متخصصة وفقا للمعايير المصرفية
2	مرتفعة جدا	84.4%	4.22	0.914	2/ تتصف رسالة المصرف بانها محددة بالاطر والحدود التي تتميز من خلالها الافراد العاملين بالابداع والتميز.
5	مرتفعة جدا	81.2%	4.06	1.02	3/ نقوم باعداد رسالة المصرف بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة
1	مرتفعة جدا	86.4%	4.32	0.775	4/ يصل رسالة المصرف الى العاملين لغرض رفع كفاءة الأداء
6	مرتفعة	77.8%	3.89	1.07	5/ رسالة المصرف هي الإطار المميز لها عن باقي المصارف
4	مرتفعة جدا	82.6%	4.13	0.880	6/ تتضمن رسالة المصرف قيمها ومعتقداتها وماهية عملها واهم ما يميزها
	مرتفعة جدا	82.6	4.13	0.931	اجمالي العبارات

المصدر: (إعداد الدراسة من نتائج التحليل الإحصائي 2016)

يتضح من الجدول رقم (30/2/4) ما يلي:

- 1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن رسالة المصرف يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس مستوى الرسالة موضع الدراسة بمستوى موافقة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطا "عام مقداره (3.13) وانحراف معياري (0.931) وأهمية نسبية (82.6) %.
- 2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (يصل رسالة المصرف الى العاملين لغرض رفع كفاءة الأداء) 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 (تتصف رسالة المصرف بانها محددة بالاطر والحدود التي تتميز من خلالها الافراد العاملين بالابداع والتميز) بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.914) وبأهمية نسبية (84.4) %.
- 3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (رسالة المصرف هي الإطار المميز لها عن باقي المصارف) حيث بلغ متوسطها (3.84) وانحراف معياري (1.07) وأهمية نسبية بلغت (77.8) %.

(2) الأهداف:

جدول رقم (31/2/4) الإحصاء الوصفي لعبارات محور الاهداف

العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط	الأهمية النسبية	مستوى الموافقة	الترتيب
1/ لدي المصرف اهداف طويلة الاجل نسعي لتحقيقها	0.767	4.38	87.6%	مرتفعة جدا	1
2/ اهداف المصرف واقعية وقابلة للقياس	0.938	4.19	83.8%	مرتفعة جدا	3
3/ اهداف المصرف محفز لقدرات ومهارات العاملين من اجل تطوير وتحسين الأداء	0.898	4.07	81.4%	مرتفعة جدا	4
4/ تشتق اهداف الفرع من الأهداف الرئيسية للمصرف	0.842	4.24	84.8%	مرتفعة جدا	2
اجمالي العبارات	0.861	4.22	84.4	مرتفعة جدا	

المصدر: (إعداد الدراسة من نتائج التحليل الإحصائي 2016)

يتضح من الجدول رقم (31/2/4) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن الاهداف يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس مستوى الاهداف في المجتمع موضع الدراسة بمستوى موافقة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطا" عام مقداره (4.22) وانحراف معياري (0.861) وأهمية نسبية (84.4)%.

2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (لدي المصرف اهداف طويلة الاجل نسعي لتحقيقها) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.38) بانحراف معياري (0.767) بأهمية نسبية مرتفعة جدا حيث بلغت (87.6)%. تليها في المرتبة الثانية العبارة (تشتق اهداف الفرع من الأهداف الرئيسية للمصرف) بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.842) وبأهمية نسبية (84.8)%.

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (اهداف المصرف محفز لقدرات ومهارات العاملين من اجل تطوير وتحسين الأداء) حيث بلغ متوسطها (4.07) وانحراف معياري (0.898) وأهمية نسبية بلغت (81.4)%.

(4) / البيئة الداخلية:

جدول رقم (32/2/4) الإحصاء الوصفي لعبارات متغير البيئة الداخلية
المصدر: (إعداد الدارسة من نتائج التحليل الإحصائي 2016)

يتضح من الجدول رقم (32/2/4) ما يلي:

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

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

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 (هنالك توزيع عادل لمهام العاملين بالمصرف) حيث بلغ متوسطها (3.94) وبانحراف معياري (1.08) وأهمية نسبية بلغت (78.8) %.

(5): البيئة الخارجية:

جدول رقم (33/2/4) الإحصاء الوصفي لعبارات محور البيئة الخارجية

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

المصدر: (إعداد الدراسة من نتائج التحليل الإحصائي 2016)

يتضح من الجدول رقم (33/2/4) ما يلي:

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

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

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

(6): تنفيذ الإستراتيجية:

جدول رقم (34/2/4) الإحصاء الوصفي لعبارات محور تنفيذ الإستراتيجية

الترتيب	مستوى الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
4	مرتفعة جدا	83.6%	4.18	0.928	1/ الهيكل التنظيمي للمصرف يتوافق مع الإستراتيجية المطبقة.
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 العاملين 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 الدراسة من نتائج التحليل الإحصائي 2016)

يتضح من الجدول رقم (34/2/4) ما يلي:

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

2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (تشرف الإدارة العليا بالمصرف على الخطة الإستراتيجية والسياسات المتعلقة بها) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.32) 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) وبأهمية نسبية (84.4) %.

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

(7): تقييم الإستراتيجية

جدول رقم (35/2/4) الإحصاء الوصفي لعبارة 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 الاستراتيجي.
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 الدراسة من نتائج التحليل الإحصائي 2016)

يتضح من الجدول رقم (35/2/4) ما يلي:

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

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

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (لا توجد معايير محددة لقياس رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم) حيث بلغ متوسطها (3.63) 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. وذلك على النحو التالي:

(1) / الكفاءة:

جدول رقم (36/2/4) الإحصاء الوصفي لعبارات محور الكفاءة

الترتيب	مستوى الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
8	مرتفعة	78.4%	3.92	1.15	1/ يشارك العاملین في صياغة الأهداف الإستراتيجية بالمصرف.
1	مرتفعة جدا	88.0%	4.40	0.883	2/ يلتزم العاملین بتنفيذ القوانين والأنظمة واللوائح بالمصرف.
4	مرتفعة جدا	85.4%	4.27	0.870	3/ يعمل العاملین على مبدأ الرقابة الذاتية بالمصرف.
7	مرتفعة جدا	80.0%	4.00	0.957	4/ يعمل العاملین بدرجة عالية في تقليل الوظائف الإدارية مثل التنسيق والتوجيه.
3	مرتفعة جدا	86.0%	4.30	0.890	5/ لدي العاملین المعرفة التامة بالأهداف العامة التي يستهدفها المصرف.
6	مرتفعة جدا	80.8%	4.04	0.961	6/ يشعر العاملین بالرضاء عن العمل داخل المصرف.
5	مرتفعة جدا	82.6%	4.13	0.845	7/ يقوم العاملین بمساعدة المصرف في حل المشاكل.
2	مرتفعة جدا	87.6%	4.38	0.736	8/ يستمتع العاملین جيداً للعملاء.
	مرتفعة جدا	83.6%	4.18	0.911	اجمالي العبارات

المصدر: (إعداد الدراسة من نتائج التحليل الإحصائي 2016)

يتضح من الجدول رقم (36/2/4) ما يلي:

- 1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن الكفاءة يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس مستوى الكفاءة بالمجتمع موضع الدراسة بمستوى موافقة عالية حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (4.18) وانحراف معياري (0.911) وأهمية نسبية (83.6%).
- 2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (يلتزم العاملین بتنفيذ القوانين والأنظمة واللوائح بالمصرف) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.40) بانحراف معياري (0.883) بأهمية نسبية مرتفعة جدا حيث بلغت (88) % تليها في المرتبة الثانية العبارة (يستمتع العاملین جيداً للعملاء) بمتوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (0.846) وبأهمية نسبية (0.736) %.
- 3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (يشارك العاملین في صياغة الأهداف الإستراتيجية بالمصرف) حيث بلغ متوسطها (3.92) وانحراف معياري (1.15) وأهمية نسبية بلغت (78.4) %.

(2) الفعالية:

جدول رقم (37/2/4) الإحصاء الوصفي لعبارات محور الفعالية

الترتيب	مستوى الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	مرتفعة جدا	87.6%	4.38	0.767	1/ يركز جهود العاملين على رفع مستوى الأداء في الخدمات التي يقدمها البنك
4	مرتفعة جدا	83.8%	4.19	0.938	2/ يرتبط أداء العاملين بالمصرف مع أهداف التخطيط الاستراتيجي.
3	مرتفعة جدا	81.4%	4.07	0.898	3/ تسعى جهود العاملين بالمصرف على التنسيق بين الإدارات المختلفة.
2	مرتفعة جدا	84.8%	4.24	0.842	4/ يحسن العاملين ترشيد استخدام الموارد المالية بالمصرف.
5	مرتفعة	79.0%	3.95	0.978	5/ يقوم العاملين بمساعدة المصرف لتنفيذ الخطط البديلة إذا فشلت الخطط المعتمدة.
	مرتفعة جدا	83.6%	4.18	0.951	اجمالي العبارات

المصدر: (إعداد الدارسة من نتائج التحليل الإحصائي 2016)

يتضح من الجدول رقم (37/2/4) ما يلي:

- 1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن الفعالية يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس مستوى الفعالية في المجتمع موضع الدراسة بمستوى موافقة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطا "عام مقداره (4.18) وانحراف معياري (0.951) وأهمية نسبية (83.6) %.
- 2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (يركز جهود العاملين على رفع مستوى الأداء في الخدمات التي يقدمها البنك) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.38) بانحراف معياري (0.767) بأهمية نسبية مرتفعة جدا حيث بلغت (87.6)%. تليها في المرتبة الثانية العبارة (يحسن العاملين ترشيد استخدام الموارد المالية بالمصرف) بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.842) وبأهمية نسبية (84.8) %.
- 3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (يقوم العاملين بمساعدة المصرف لتنفيذ الخطط البديلة إذا فشلت الخطط المعتمدة) حيث بلغ متوسطها (3.95) وانحراف معياري (0.978) وأهمية نسبية بلغت (79) %.

(3) الإبداع:

جدول رقم (38/2/4) الإحصاء الوصفي لعبارة محور الإبداع

الترتيب	مستوى الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
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 العاملين 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 مسئولية ما يقومون به من أعمال ولديهم الاستعداد لمواجهة النتائج داخل المصرف.
4	مرتفعة جدا	84.4%	4.22	0.945	7/ لدى العاملين 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 الدراسة من نتائج التحليل الإحصائي 2016)

يتضح من الجدول رقم (39/2/4) ما يلي:

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

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

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

(4-3-1) اختبار فروض الدراسة:

يتناول الباحث في هذا الجزء من الدراسة الميدانية مناقشة فروض الدراسة والتي تتمثل في الفروض التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والكفاءة في القطاع المصرفي السوداني. وتتفرع منها الفروض التالية:

- 1/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والكفاءة في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.
- 2/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة والكفاءة في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.
- 3/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهداف والكفاءة في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.
- 4/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الداخلية والكفاءة في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.
- 5/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الخارجية والكفاءة في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.
- 6/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الإستراتيجية والكفاءة في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.
- 7/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الإستراتيجية والكفاءة في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والفعالية في القطاع المصرفي السوداني. وتتفرع منها الفروض التالية:

- 1/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والفعالية في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.
- 2/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة والفعالية في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.
- 3/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهداف والفعالية في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.
- 4/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الداخلية والفعالية في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.
- 5/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الخارجية والفعالية في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.
- 6/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الإستراتيجية والفعالية في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.

- 7/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الإستراتيجية والفعالية في القطاع المصرفي فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والإبداع في القطاع المصرفي السوداني. وتتفرع منها الفروض التالية:

- 1/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والابداع في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.
- 2/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة والابداع في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.
- 3/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهداف والابداع في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.

4/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الداخلية والابداع في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.
5/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الخارجية والابداع في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.
6/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الإستراتيجية والابداع في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.
7/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الإستراتيجية والابداع في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.
ولا ثبات هذه الفروض استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك باعتباره الأسلوب الإحصائي المناسب حيث يقوم هذا الأسلوب باختبار مدى وجود علاقة سببية ذات دلالة إحصائية بين كل من التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة وأداء الموارد البشرية للمجتمع موضع الدراسة موضع الدراسة، وفيما يلي نتائج اختبار فروض الدراسة.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين حول مستوى أدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعزى للخصائص الشخصية (العمر، النوع، الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1/ لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين حول مستوى إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعزى لمتغير (الجنس).

2/ لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين حول مستوى إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعزى لمتغير (العمر).

3/ لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين حول مستوى إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

4/ لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين حول مستوى إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعزى لمتغير (التخصص).

5/ لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين حول مستوى إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعزى لمتغير (سنوات الخدمة).

6/ لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين حول مستوى إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعزى لمتغير (الوظيفة).

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والكفاءة في القطاع المصرفي السوداني. وتتفرع منها الفروض التالية:

1/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والكفاءة في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.

2/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة والكفاءة في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.

3/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهداف والكفاءة في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.

4/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الداخلية والكفاءة في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور .
5/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الخارجية والكفاءة في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور .
6/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الإستراتيجية والكفاءة في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور .
7/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الإستراتيجية والكفاءة في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور .
ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد والذي يقيس العلاقة بين المتغير التابع ويمثله في الدراسة (الكفاءة) والمتغير المستقل ويمثله (التخطيط الاستراتيجي) وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل:

جدول رقم (1/3/4) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والكفاءة

إبعاد التخطيط الاستراتيجي	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
1/ الرؤية	0.22	4.02	0.002	قبول
2/ الرسالة	0.45	6.3	0.000	قبول
3/ الأهداف	0.34	5.08	0.001	قبول
4/ البيئة الداخلية	0.065	1.065	0.288	رفض
5/ البيئة الخارجية	0.174	2.169	0.031	قبول
6/ تنفيذ الإستراتيجية	0.395	4.160	0.000	قبول
7/ تقييم الإستراتيجية	0.297	3.67	0.000	قبول
معامل الارتباط R	0.72			
معامل التحديد (R2)	0.53			
F	56.5			
مستوى المعنوية sig	0.000			

المصدر: (إعداد الدراسة من نتائج الدراسة الميدانية 2016)

يتضح من الجدول رقم (1/3/4) مايلي:

1/ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.72) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطية قوية بين التخطيط الاستراتيجي والكفاءة في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور .

2/ تشير معاملات الانحدار إلى مايلي:-

* بلغت قيمة معامل انحدار (0.22) وهذه القيمة الموجبة تعنى أن الرؤية تؤثر طردياً في الكفاءة وعلية فأن تغيرا قدرة 1% في الرؤية يعمل على إحداث تغيير في الكفاءة بنسبة (0.22)% .

* بلغت قيمة معامل انحدار (0.45) وهذه القيمة الموجبة تعنى أن الرسالة تؤثر طردياً في الكفاءة وعلية فأن تغيراً قدرة 1% في الرسالة يعمل على إحداث تغيير في الكفاءة بنسبة (0.45)%.

* بلغت قيمة معامل انحدار الاهداف (0.34) وهذه القيمة الموجبة تعنى أن الاهداف تؤثر طردياً في الكفاءة وعلية فأن تغيراً قدرة 1% في الاهداف يعمل على إحداث تغيير في الكفاءة بنسبة (0.34)%.

* بلغت قيمة معامل انحدار البيئة الداخلية (1.065) وهذه القيمة الموجبة تعنى أن البيئة الداخلية تؤثر طردياً في الكفاءة وعلية فأن تغيراً قدرة 1% في البيئة الداخلية يعمل على إحداث تغيير في الكفاءة بنسبة (1.065)%.

* بلغت قيمة معامل انحدار البيئة الخارجية (0.174) وهذه القيمة الموجبة تعنى أن البيئة الخارجية تؤثر طردياً في الكفاءة وعلية فأن تغيراً قدرة 1% في البيئة الخارجية يعمل على إحداث تغيير في الكفاءة بنسبة (1.74)%.

* بلغت قيمة معامل انحدار تنفيذ الإستراتيجية (0.395) وهذه القيمة الموجبة تعنى أن تنفيذ الإستراتيجية يؤثر طردياً في الكفاءة وعلية فأن تغيراً قدرة 1% في تنفيذ الإستراتيجية يعمل على إحداث تغيير في الكفاءة بنسبة (3.95)% .

* بلغت قيمة معامل انحدار تقييم الإستراتيجية (0.297) وهذه القيمة الموجبة تعنى أن تقييم الإستراتيجية تؤثر طردياً في الكفاءة وعلية فأن تغيراً قدرة 1% في تقييم الإستراتيجية يعمل على إحداث تغيير في الكفاءة بنسبة (2.97)% .

2. كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (1/3/5) إلى وجود تأثير للمتغيرات المستقلة (إبعاد التخطيط الاستراتيجي) على المتغير التابع (الكفاءة) حيث بلغ معامل التحديد (0.53). وهذه النتيجة تدل على أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر على الكفاءة في فروع القطاع المصرفي العاملة بولاية شمال دارفور موضع الدراسة بنسبة (53)% بينما العوامل الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (47)% وهذه دلالة على جودة توفيق العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والكفاءة في فروع القطاع المصرفي السوداني العاملة بولاية شمال دارفور.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (الكفاءة) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) لكل من معاملات (الرؤية، الرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية، تنفيذ الإستراتيجية، تقييم الإستراتيجية) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين الرؤية والكفاءة (4.02) بمستوى دلالة معنوية (0.002) وقيمة (t) للعلاقة بين الرسالة والكفاءة (6.3) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة (t) للعلاقة بين الاهداف والكفاءة (5.08) بمستوى دلالة معنوية (0.001). وقيمة (t) للعلاقة بين البيئة الداخلية والكفاءة (1.065) بمستوى دلالة معنوية (0.288). بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين البيئة الخارجية والكفاءة (2.169) بمستوى دلالة معنوية (0.031). وقيمة (t) للعلاقة بين تنفيذ الإستراتيجية والكفاءة (4.160) بمستوى دلالة معنوية (0.000). وقيمة (t) للعلاقة بين تقييم الإستراتيجية والكفاءة (3.67) بمستوى دلالة معنوية (0.000) 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 (الرؤية، الرسالة، الأهداف،

البيئة الخارجية، تنفيذ الإستراتيجية، تقييم الإستراتيجية)) والكفاءة. بينما يتضح عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (الكفاءة) ومتغير (البيئة الداخلية) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين البيئة الداخلية والكفاءة (1.065) بمستوى معنوية (0.288) وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية 5%. مما يعنى ذلك قبول العدم والذي يشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير (البيئة الداخلية) والكفاءة.

وفيما يلي ملخص لفرضية الدراسة الرئيسية الأولى:

جدول رقم (2/3/4) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (التخطيط الاستراتيجي والكفاءة)

النتيجة	الفروض الفرعية
دعمت	1/توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والكفاءة في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور
دعمت	1/توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة والكفاءة في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور
دعمت	1/توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهداف والكفاءة في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور
لم تدعم	1/توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الداخلية والكفاءة في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور
دعمت	2/توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الخارجية والكفاءة في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور
دعمت	3/توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الإستراتيجية والكفاءة في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور
دعمت	4/توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الإستراتيجية والكفاءة في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور

المصدر : (إعداد الدراسة من نتائج الدراسة الميدانية 2016)

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرئيسية الأولى والتي نصت على: (هنالك علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي والكفاءة في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور) تم تدعيمه لكل من متغيرات التخطيط الاستراتيجي (الرؤية ، الرسالة، الأهداف، البيئة الخارجية، تنفيذ الإستراتيجية، تقييم الإستراتيجية) بينما لم تدعم لمتغير (البيئة الداخلية).

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والفعالية في القطاع المصرفي السوداني. وتتفرع منها الفروض التالية:

- 1/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والفعالية في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.
 - 2/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة والفعالية في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.
 - 3/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهداف والفعالية في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.
 - 4/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الداخلية والفعالية في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.
 - 5/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الخارجية والفعالية في ال فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.
 - 6/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الإستراتيجية والفعالية في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.
 - 7/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الإستراتيجية والفعالية في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.
- ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد والذي يقيس العلاقة بين المتغير التابع ويمثله في الدراسة (الفعالية) المستقل ويمثله (التخطيط الاستراتيجي) وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل:

جدول رقم (3/3/4) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والفعالية

إبعاد التخطيط الاستراتيجي	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
1/ الرؤية	0.18	5.2	00.00	قبول
2/ الرسالة	0.23	7.6	0.000	قبول
3/ الأهداف	0.28	4.09	0.002	قبول
4/ البيئة الداخلية	0.090	1.93	0.0421	قبول
5/ البيئة الخارجية	0.183	2.946	0.004	قبول
6/ تنفيذ الإستراتيجية	0.182	2.467	0.014	قبول
7/ تقييم الإستراتيجية	0.001	0.002	0.998	رفض
معامل الارتباط R	0.55			
معامل التحديد (R2)	0.30			
F	21.5			
مستوى المعنوية sig	0.000			

المصدر: (إعداد الدارسة من نتائج الدراسة الميدانية 2016)

يتضح من الجدول رقم (3/3/4) مايلي:

1/ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.55) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه فوق الوسط بين التخطيط الاستراتيجي والفعالية بالقطاع المصرفي.

2/ تشير معاملات الانحدار إلى مايلي:

* بلغت قيمة معامل انحدار (0.18) وهذه القيمة الموجبة تعنى أن الرؤية تؤثر طرديا في الكفاءة وعلية فأن تغيرل قدرة 1% في الرؤية يعمل على إحداث تغيير في الكفاءة بنسبة (0.18) %.

* بلغت قيمة معامل انحدار (0.23) وهذه القيمة الموجبة تعنى أن الرسالة تؤثر طرديا في الكفاءة وعلية فأن تغيرل قدرة 1% في الرسالة يعمل على إحداث تغيير في الكفاءة بنسبة (0.23) %.

* بلغت قيمة معامل انحدار الاهداف (0.28) وهذه القيمة الموجبة تعنى أن الاهداف تؤثر طرديا في الكفاءة وعلية فأن تغيرلا قدرة 1% في الاهداف يعمل على إحداث تغيير في الكفاءة بنسبة (0.28) %.

* بلغت قيمة معامل انحدار البيئة الداخلية (0.090) وهذه القيمة الموجبة تعنى أن البيئة الداخلية تؤثر طرديا في الفعالية وعلية فأن تغيرلا قدرة 1% في البيئة الداخلية يعمل على إحداث تغيير في الفعالية بنسبة (0.9) %

* بلغت قيمة معامل انحدار البيئة الخارجية (0.183) وهذه القيمة الموجبة تعنى أن البيئة الخارجية تؤثر طرديا في الفعالية وعلية فأن تغيرا" قدرة 1% في البيئة الخارجية يعمل على إحداث تغيير في الفعالية بنسبة (1.83)%

* بلغت قيمة معامل انحدار تنفيذ الإستراتيجية (0.182) وهذه القيمة الموجبة تعنى أن تنفيذ الإستراتيجية يؤثر طرديا" في الفعالية وعلية فأن تغيرا" قدرة 1% في تنفيذ الإستراتيجية يعمل على إحداث تغيير في الفعالية بنسبة (1.82)% .

* بلغت قيمة معامل انحدار تقييم الإستراتيجية (0.001) وهذه القيمة الموجبة تعنى أن تقييم الإستراتيجية تؤثر طرديا" في الفعالية وعلية فأن تغيرا" قدرة 1% في تقييم الإستراتيجية يعمل على إحداث تغيير في الفعالية بنسبة (0.01)% .

2. كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (30/4) إلى وجود تأثير للمتغيرات المستقلة (إبعاد التخطيط الاستراتيجي) على المتغير التابع (الفعالية) حيث بلغ معامل التحديد (0.30). وهذه النتيجة تدل على أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر الفعالية في القطاع المصرفي موضع الدراسة بنسبة (30)% بينما العوامل الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (70)%.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (الفعالية) وفقا" لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) لكل من معاملات (الرؤية ، الرسالة ، الأهداف، البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وتنفيذ الإستراتيجية) . بلغت قيمة معامل انحدار (0.18) وهذه القيمة الموجبة تعنى أن الرؤية تؤثر طرديا" في الفعالية وعلية فأن تغيرا" قدرة 1% في الرؤية يعمل على إحداث تغيير في الفعالية بنسبة (0.18)%.

* بلغت قيمة معامل انحدار (0.23) وهذه القيمة الموجبة تعنى أن الرسالة تؤثر طرديا" في الفعالية وعلية فأن تغيرا" قدرة 1% في الرسالة يعمل على إحداث تغيير في الفعالية بنسبة (0.23)%.

* بلغت قيمة معامل انحدار الاهداف (0.28) وهذه القيمة الموجبة تعنى أن الاهداف تؤثر طرديا" في الفعالية وعلية فأن تغيرا" قدرة 1% في الاهداف يعمل على إحداث تغيير في الفعالية بنسبة (0.28)%.

حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين الرؤية والفعالية (5.2) بمستوى دلالة معنوية (0.000)، وبلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين الرسالة والفعالية (7.6) بمستوى دلالة معنوية (0.000) و بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين الاهداف والفعالية (4.09) بمستوى دلالة معنوية (0.002) . بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين البيئة الداخلية والفعالية (1.95) بمستوى دلالة معنوية (0.0481) وقيمة (t) للعلاقة بين البيئة الخارجية والفعالية (2.946) بمستوى دلالة معنوية (0.004) وقيمة (t) للعلاقة بين تنفيذ الإستراتيجية والفعالية (2.467) بمستوى دلالة معنوية (0.014) 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 والبيئة الخارجية وتنفيذ الإستراتيجية) والفعالية.

بينما يتضح عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (الكفاءة) ومتغير التخطيط الاستراتيجي (تقييم الإستراتيجية) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين تقييم الإستراتيجية والفعالية (0.002) بمستوى معنوية (0.998) وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية 5%. مما يعنى ذلك قبول العدم والذي يشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير (تقييم الإستراتيجية) والفعالية.

وفيما يلي ملخص لفرضية الدراسة الرئيسية الثانية:

جدول رقم (4/3/4) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (التخطيط الاستراتيجي والفعالية)

النتيجة	الفروض الفرعية
دعمت	1/توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والفعالية في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور
دعمت	2/توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة والفعالية في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور
دعمت	3/توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهداف والفعالية في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور
دعمت	4/توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الداخلية والفعالية في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور
دعمت	5/توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الخارجية والفعالية في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور
دعمت	6/توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الإستراتيجية والفعالية فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور
لم تدعم	7/توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الإستراتيجية والفعالية فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور

المصدر : (إعداد الدراسة من نتائج الدراسة الميدانية 2016)

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرئيسية الثانية والتي نصت على : (هنالك علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي والفعالية في القطاع المصرفي) تم تدعيمه لكل من متغيرات التخطيط الاستراتيجي (البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وتنفيذ الإستراتيجية) بينما لم تدعم لمتغير (تقييم الإستراتيجية).

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والإبداع في القطاع المصرفي السوداني. وتتفرع منها الفروض التالية:

- 1/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والابداع في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.
 - 2/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة والابداع في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.
 - 3/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهداف والابداع في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.
 - 4/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الداخلية والابداع في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.
 - 5/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الخارجية والابداع في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.
 - 6/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الإستراتيجية والابداع في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.
 - 7/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الإستراتيجية والابداع 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 (5/3/4) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والإبداع

إبعاد التخطيط الاستراتيجي	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
1/ الرؤية	0.11	6.4	0.000	قبول
2/ الرسالة	0.27	4.5	0.000	قبول
3/ الأهداف	0.44	5.7	0.000	قبول
1/ البيئة الداخلية	0.182	2.13	0.034	قبول
2/ البيئة الخارجية	0.154	1.37	0.172	رفض
3/ تنفيذ الإستراتيجية	0.280	2.093	0.038	قبول
4/ تقييم الإستراتيجية	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 الدراسة من نتائج الدراسة الميدانية 2016)

يتضح من الجدول رقم (5/3/4) مايلي:

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

1/ تشير معاملات الانحدار إلى مايلي:

* بلغت قيمة معامل انحدار (0.11) وهذه القيمة الموجبة تعني أن الرؤية تؤثر طردياً في الإبداع وعلية فأن تغيراً قدرة 1% في الرؤية يعمل على إحداث تغيير في الكفاءة بنسبة (0.11)%.

* بلغت قيمة معامل انحدار (0.27) وهذه القيمة الموجبة تعني أن الرسالة تؤثر طردياً في الإبداع وعلية فأن تغيراً قدرة 1% في الرسالة يعمل على إحداث تغيير في الكفاءة بنسبة (0.27)%.

* بلغت قيمة معامل انحدار الأهداف (0.44) وهذه القيمة الموجبة تعني أن الأهداف تؤثر طردياً في الإبداع وعلية فأن تغيراً قدرة 1% في الأهداف يعمل على إحداث تغيير في الكفاءة بنسبة (0.44)%.

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

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

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

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

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

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (الإبداع) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) لكل من معاملات (الرؤية، الرسالة ، الأهداف، البيئة الداخلية وتنفيذ الإستراتيجية وتقييم الإستراتيجية) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين الرؤية والابداع (6.4) بمستوى دلالة معنوية (0.000)، وبلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين الرسالة والابداع(4.5) بمستوى دلالة معنوية (0.000) و بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين الاهداف والابداع (5.7) بمستوى دلالة معنوية (0.000) .و بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين البيئة الداخلية والإبداع (2.13) بمستوى دلالة معنوية (0.034) وقيمة (t) للعلاقة بين تنفيذ الإستراتيجية والإبداع (2.093) بمستوى دلالة معنوية (0.038) وقيمة (t) للعلاقة بين تقييم الإستراتيجية والإبداع(2.285) بمستوى دلالة معنوية (0.023) وجميع قيم مستوى المعنوية لهذه المتغيرات أقل من مستوى المعنوية 5%. مما يعنى ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف ، البيئة الداخلية وتنفيذ الإستراتيجية وتقييم الإستراتيجية) والإبداع.

بينما يتضح عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (الإبداع) ومتغير التخطيط الاستراتيجي (البيئة الخارجية) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين البيئة الخارجية والإبداع (1.37) بمستوى معنوية (0.172) وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية 5%. مما يعنى ذلك قبول العدم والذي يشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير (البيئة الخارجية) والإبداع. وفيما يلي ملخص لفرضية الدراسة الرئيسية الثالثة:

جدول رقم (6/3/4) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (التخطيط الاستراتيجي والإبداع)

النتيجة	الفروض الفرعية
دعمت	1/توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والإبداع في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور
دعمت	1/توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة والإبداع في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور
دعمت	1/توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف والإبداع في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور
دعمت	1/توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الداخلية والإبداع في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور
لم تدعم	2/توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الخارجية والإبداع في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور
دعمت	3/توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الإستراتيجية والإبداع في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور
دعمت	4/توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الإستراتيجية والإبداع في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور

المصدر : (إعداد الدراسة من نتائج الدراسة الميدانية 2016)

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرئيسية الثالثة والتي نصت على: (هنالك علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي والإبداع في القطاع المصرفي) تم تدعيمه لكل من متغيرات التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، البيئة الداخلية وتنفيذ الإستراتيجية وتقييم الإستراتيجية) بينما لم تدعم لمتغير (البيئة الخارجية).
الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين حول مستوى أدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعزى للخصائص الشخصية (العمر، النوع، الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1/ لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين حول مستوى إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعزى لمتغير (الجنس).

2/ لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين حول مستوى إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعزى لمتغير (العمر).

3/ لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين حول مستوى إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

4/ لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين حول مستوى إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعزى لمتغير (التخصص).

5/ لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين حول مستوى إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعزى لمتغير (سنوات الخدمة).

ولاختبار الفرض الرئيس الرابع للدراسة تم اختبار الفروض الفرعية المتفرعة منه ولكل فرضية على حدة كما يلي:
الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين حول مستوى إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعزى لمتغير (الجنس).

تم صياغة هذا الفرض كما يلي:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين حول مستوى إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعزى لمتغير (الجنس).

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين حول مستوى إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعزى لمتغير (الجنس).

ولاختبار معنوية الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة حول مستوى إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعود لاختلاف النوع تم استخدام اختبار f (تحليل التباين) حيث اعتمد الباحث مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ، وتعد الفروق دالة إحصائياً إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمده الباحث في دراسته، والعكس صحيح ، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (7/3/4) نتائج اختبار F لمعرفة دلالة الفروق بين إدراك التخطيط الاستراتيجي يعزى لمتغير النوع.

النتيجة الإحصائية	مستوى الدلالة Sig.	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس
غير دالة	0.09	1.71-	0.62	3.75	ذكور
			0.45	4.20	إناث

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (7/3/4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الذكور والإناث حول مستوى إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين ، أي أن الجنس لا يؤثر في اتجاهات الأفراد حول مستوى إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لاختبار و (0.09) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، ومن خلال ذلك نتوصل إلى قبول فرض العدم H0 الذي ينص (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين حول مستوى إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعزى لمتغير(الجنس)).
الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين حول مستوى إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعزى لمتغير(العمر).تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين حول مستوى إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعزى لمتغير(العمر).

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين حول مستوى إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعزى لمتغير(العمر).

ولاختبار معنوية الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة حول مستوى إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعود لاختلاف العمر تم استخدام اختبار f(تحليل التباين) حيث اعتمد الباحث مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ، وتعد الفروق دالة إحصائياً إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمده الباحث في دراسته، والعكس صحيح ، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (8/3/4) نتائج اختبار F لمعرفة دلالة الفروق بين إدراك التخطيط الاستراتيجي لإفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

الأعمار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	مستوى الدلالة Sig.	النتيجة الإحصائية
أقل من 30 سنة.	23.6	0.64	2.00	0.74	غير دلالة إحصائية
من 30 إلى أقل من 40 سنة.	3.89	0.49			
من 40 إلى أقل من 50 سنة.	3.75	0.75			
من 50 إلى أقل من 60 سنة.	3.44	0.83			
60 فأكثر.	3.93	0.46			

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي 2016

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (8/3/4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين وذلك باختلاف أعمارهم، أي أن العمر لا يؤثر في آراء الأفراد حول إدراك التخطيط الاستراتيجي ، ونلاحظ ذلك من خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار إذ بلغت قيمة مستوى دلالة الاختبار (0.74) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وإن وجدت بعض الفروق بين المتوسطات فهي فروق رقمية وليست جوهرية ومن خلال ذلك نتوصل إلى قبول فرض العدم H0 الذي ينص (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين حول إدراك التخطيط الاستراتيجي تعزى لخاصية العمر لأفراد العينة).

الفرضية الفرعية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين حول إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعزى لخاصية المؤهل العلمي.

تم صياغة هذا الفرض كما يلي:

الفرضية الصفرية: / لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعزى لخاصية المؤهل العلمي.

الفرضية البديلة: / توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعزى لخاصية المؤهل العلمي.

ولاختبار معنوية الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة حول مستوى إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعود لاختلاف المؤهل العلمي تم استخدام اختبار f (تحليل التباين) حيث اعتمد الباحث مستوى دلالة (0.05 = α)، وتعد الفروق دالة إحصائياً إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمده الباحث في دراسته، والعكس صحيح ، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (9/3/4) نتائج اختبار F لمعرفة دلالة الفروق بين إدراك التخطيط الاستراتيجي أفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	مستوى الدلالة Sig.	النتيجة الإحصائية
ثانوي.	903.	0.39	10.5	0.002	دالة إحصائية
بكالوريوس.	73.7	0.66			
ماجستير.	4.08	0.57			
فوق الجامعي	3.08	2.2			

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي 2016

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (9/3/4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين حول إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين وذلك باختلاف مؤهلاتهم العلمية، أي أن المؤهل العلمي يؤثر في آراء الأفراد حول إدراك التخطيط الاستراتيجي ، ونلاحظ ذلك من خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار إذ بلغت قيمة مستوى دلالة الاختبار (0.002) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، ومن خلال ذلك نتوصل إلى قبول رفض فرض العدم H_0 وقبول الفرض البديل الذي ينص (توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء الباحثين حول إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين).

الفرضية الفرعية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء الباحثين حول إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعزى لخاصية التخصص العلمي .

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: / لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء الباحثين حول إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعزى للتخصص العلمي..

الفرضية البديلة: / توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء الباحثين حول إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعزى لخاصية التخصص .

ولاختبار معنوية الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة حول مستوى إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعود لاختلاف التخصص العلمي تم استخدام اختبار f (تحليل التباين) حيث اعتمد الباحث مستوى دلالة (0.05) $(\alpha =)$ ، وتعد الفروق دالة إحصائياً إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمده الباحث في دراسته، والعكس صحيح ، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول (10/3/4) رقم لمعرفة دلالة الفروق بين إدراك التخطيط الاستراتيجي أفراد عينة الدراسة وفق التخصص

التخصص العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	مستوى الدلالة Sig.	النتيجة الإحصائية
إدارة أعمال.	93.7	0.80	8.90	0.004	دالة إحصائية
محاسبة	3.97	0.89			
اقتصاد.	3.91	0.38			
نظم معلومات	3.81	0.44			

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي 2016

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (10/3/4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين تجاه إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين وذلك باختلاف تخصصاتهم العلمية، أي أن التخصص العلمي يؤثر في آراء الأفراد حول إدراك التخطيط الاستراتيجي ، ونلاحظ ذلك من خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائية إذ بلغت قيمة مستوى دلالة الاختبار (0.004) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05) ومن خلال ذلك نتوصل إلى رفض فرض العدم H_0 وقبول الفرض البديل الذي ينص (توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين حول إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعزى لخاصية التخصص العلمي لأفراد العينة).

الفرضية الفرعية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين حول إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعزى لخاصية الوظيفة لخاصية.

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: / لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين حول إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعزى لخاصية الوظيفة.

الفرضية البديلة: / توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين حول إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعزى لخاصية الوظيفة..

لاختبار معنوية الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة حول مستوى إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعود لاختلاف المستوى الوظيفي تم استخدام اختبار f (تحليل التباين) حيث اعتمد الباحث مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، وتعد الفروق دالة إحصائياً إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمده الباحث في دراسته، والعكس صحيح ، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (11/3/4) لمعرفة دلالة الفروق بين إدراك التخطيط الاستراتيجي أفراد عينة الدراسة وفق الوظيفة

الوظيفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	مستوى الدلالة Sig.	النتيجة الإحصائية
مدير عام	93.7	0.80	6.5	0.034	دالة إحصائية
مدير فرع	3.97	0.89			
نائب مدير فرع	3.91	0.38			
مدير إدارة	3.81	0.44			
موظف	2.34	0.34			
أخرى	1.45	0.45			

المصدر : اعدا الباحثه من نتائج التحليل الاحصائي 2016

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (11/3/4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين تجاه إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين وذلك باختلاف مستوياتهم الوظيفية، أي أن المستوى الوظيفي يؤثر في آراء الأفراد حول إدراك التخطيط الاستراتيجي ونلاحظ ذلك من خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائية إذ بلغت قيمة مستوى دلالة الاختبار (0.034) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05) ومن خلال ذلك نتوصل إلى رفض فرض العدم H_0 وقبول الفرض البديل الذي ينص (توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين حول إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعزى لخاصية المستوى الوظيفي).

الفرضية الفرعية السادسة

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين حول إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: / لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين حول إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعزى لسنوات الخبرة.

الفرضية البديلة: / توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين حول إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعزى لسنوات الخبرة..

ولاختبار معنوية الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة حول مستوى إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعود لاختلاف سنوات الخبرة تم استخدام اختبار f (تحليل التباين) حيث اعتمد الباحث مستوى دلالة (0.05 =

α)، وتعد الفروق دالة إحصائياً إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمده الباحث في دراسته، والعكس صحيح ، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (12/3/4) لمعرفة دلالة الفروق بين إدراك التخطيط الاستراتيجي أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة:

الوظيفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	مستوى الدلالة Sig.	النتيجة الإحصائية
أقل من 5 سنوات	3.5	0.23	4.55	0.044	دالة إحصائية
5-10 سنة	3.23	0.65			
10-15 سنة	2.3	0.64			
15 سنة فأكثر	3.1	0.60			

المصدر : اعدا الباحثه من نتائج التحليل الاحصائي 2016

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (12/3/4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين تجاه إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين وذلك باختلاف سنوات الخبرة، أي أن سنوات الخبرة تؤثر في آراء الأفراد حول إدراك التخطيط الاستراتيجي ونلاحظ ذلك من خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائية إذ بلغت قيمة مستوى دلالة الاختبار (0.044) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05) ومن خلال ذلك نتوصل إلى رفض فرض العدم H_0 وقبول الفرض البديل الذي ينص (توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين حول إدراك التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين تعزى لسنوات الخبرة).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

توصلت الدراسة الى النتائج الآتية: -

1- تأثير المتغيرات المستقلة (ابعاد التخطيط الاستراتيجي على ابعاد المتغير التابع أداء الموارد البشرية وهذه الدراسة اتفقت مع دراسة (تبيدي،2010) التي توصلت على ان تطبيق الادارة الاستراتيجية تؤثر على أداء المؤسسة من جميع مواردها البشرية والمادية، ودراسة (ابوبكر،2007) التي اثبتت ان التخطيط الاستراتيجي مهم في العملية الإدارية ويؤثر على أداء العاملين، ودراسة (محمد،2008) التي توصلت على ان التخطيط الاستراتيجي ادى الى رفع أداء الموارد البشرية ودراسة (بوحدية،2014) التي توصلت على ان التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية ، ودراسة (خلف الله ،2010) التي توصلت على ان التخطيط الاستراتيجي يؤثر على أداء الموارد البشرية.

2- وجود فلسفة الرؤية والرسالة والاهداف بفروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور يؤدي الى وعي وادراك العاملين بعملية التخطيط الاستراتيجي وهذه الدراسة اتفقت مع دراسة (الدحني،2011) التي اثبتت ان توافر جودة الأداء المؤسسي تتمثل في بعد الفلسفة والرسالة والرؤية والاهداف بنسبة محددة.

3- اثبتت الدراسة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المبحوثين نحو إدراك عملية التخطيط الاستراتيجي تعزي لمتغير المؤهل العلمي والوظيفي وسنوات الخبرة وهذه الدراسة اتفقت مع دراسة (زعبي،2014) التي توصلت الى نفس النتيجة.

4- اكدت الدراسة ان كل من التدريب والهيكل التنظيمي يؤدي الى إدراك وفهم التخطيط الاستراتيجي لدي العاملين واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (بوحدية،2014) التي توصلت على ان عملية التدريب كخيار استراتيجي يؤدي الى رفع أداء الموارد البشرية.

5- اكدت الدراسة على ان التحليل الاستراتيجي (البيئة الداخلية والخارجية) يؤدي الى نجاح الخطة الاستراتيجية واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (زعبي،2014) التي توصلت على ان التحليل الاستراتيجي يؤثر على أداء، واتفقت الدراسة مع دراسة (خميس،2010) التي توصلت على ان هناك تأثير سلبي لعدم الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية مما يؤدي الى عدم المعرفة بالفرص والتهديدات على التخطيط الاستراتيجي.

6- اكدت الدراسة ان العاملين في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور لديهم وعي وادراك على مفهوم التخطيط الاستراتيجي .

7- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الاستراتيجية وأداء الموارد البشرية، وهذا يشير الى ان وجود الرؤية كتوبة وواضحة ومفهومة للعاملين بالمصارف يؤدي الى ادراك عملية التخطيط الاستراتيجي ويؤدي الى رفع مستوى الأداء وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة (تبيدي، 2010). والتي وجدت ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الادارة الاستراتيجية وأداء الموارد البشرية.

8- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الاستراتيجية وأداء الموارد البشرية وهذا يعني ان وجود اهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس يؤدي الى رفع مستوى أداء العاملين بالمصارف مما يؤدي الى حرص العاملين للتحقيق الأهداف المرجوة في الوقت المحدد.

9- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الداخلية وأداء العاملين بالمصارف مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين وهذه النتيجة اتفقت مع نتيجة (نسور، 2009) التي وجدت ان تنظيم الهياكل التنظيمية وتوفير الموارد المادية والبشرية يؤدي الى رفع الأداء.

10- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الاستراتيجية وأداء الموارد البشرية وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة (محمد، 2008) ان العاملين مهتمين بدقة بتفيذ الخطة الاستراتيجية وان هنالك معالجات فورية لاي انحراف عن الخطة .

11- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الاستراتيجية وأداء الموارد البشرية وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة (السعيد، 2013) التي وجدت ان توفر الرقابة والتقييم يؤدي الى تودي الى معرفة سير الأنشطة وفق الخطة الاستراتيجية.

12- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وابداع العاملين وهذه النتيجة تتفق مع مع نتيجة (بودرهم، 2013) .

13- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي و(الكفاءة ،الفعالية) ، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة (خلف الله، 2015) التي وجدت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والكفاءة والفعالية.

مضامين الدراسة:

1/ المضامين النظرية:

أ/ توصلت هذه الدراسة الى عدد من الاسهامات النظرية، حيث اوضحت المساهمات النظرية للدراسة وجود أثر ايجابي بين بعض ابعاد التخطيط الاستراتيجي وبعض ابعاد اداء الموارد البشرية، وفي هذا الصدد بينت الدراسة ان هناك علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة اداء الموارد البشرية، كما بينت الدراسة ان هناك علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي وفعالية اداء الموارد البشرية، كما اوضحت الدراسة بان هناك علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي والابداع. وفي المقابل توصلت الدراسة بان هنالك علاقة سلبية بين البيئة الخارجية والكفاءة، وايضاً توصلت الدراسة بان هنالك علاقة سلبية بين البيئة الداخلية والابداع، وبينت الدراسة ايضاً ان هناك علاقة سلبية بين تقييم الاستراتيجية والفعالية.

ب/ توصلت الدراسة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المبحوثين نحو ادراك عملية التخطيط الاستراتيجي تعزي لمتغير المؤهل العلمي والوظيفي والتخصص وسنوات الخبرة.

2/ المضامين العملية:

أ/ توصلت هذه الدراسة الى عدد من الاسهامات العملية حيث اوضحت نتائج الدراسة اهمية دراسة التخطيط الاستراتيجي من قبل جميع الادارات والعاملين في القطاع المصرفي السوداني ، حيث بينت الدراسة وجوب تركيز ادارات المصارف على مشاركة العاملين في صياغة اهداف الاستراتيجية حتى لا تؤثر في كفاءة وفعالية وابداع العاملين ، كما اظهرت الدراسة انه يجب ان تركز الادارات بالمصارف على مشاركة العاملين في وضع الخطط البديلة في حالة فشل الخطة المعتمدة بصورة تحقق اهداف العاملين ومن ثم اهداف المنظمة ، كما خلصت نتائج الدراسة على انه يجب على القطاع المصرفي ان تهتم بالتخطيط الاستراتيجي حيث تهتم بتكوين نشر خطط استراتيجية فعالة تساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية والابداع فيها، كما تساهم في تحقيق التزام العاملين بها.

ب/ ايضاً من الاسهامات التي اشارت اليها الدراسة انه يجب ان يهتم المديرون ومتخذي القرارات الاستراتيجية بهذه المنظمات بتحسين البيئة الداخلية للعاملين حتى تتمكن القطاع المصرفي من تحقيق الاهداف المرجوة.

التوصيات

- بناء على ضوء نتائج الدراسة تم التوصل الى العديد من التوصيات، وقد تم تقسيم التوصيات الى الاتي: -
اولاً: توصيات خاصة.
ثانياً: توصيات عامة.
ثالثاً: توصيات بدراسات مستقبلية.

اولاً: التوصيات الخاصة:

- 1/ اكدت الدراسة فوائد ومزايا دور التخطيط الاستراتيجي وأثرها على الكفاءة والفعالية وابداع العاملين لذا 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/ ان يكون هنالك توزيع عادل لمهام العاملين العاملين داخل فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور حتى يكون هنالك رضا تام من قبل جميع العاملين داخل المصرف مما يؤدي الى العمل بكفاءة وفعالية.
- 3/ وضوح السياسات المالية والنقدية من قبل بنك السودان المركزي حتى لا يتاثر المصارف على القيام بالانشطة والاعمال وفق ما خطط لها في الخطة الاستراتيجية.
- 4/ على فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور مشاركة العاملين في عملية وضع الخطة الاستراتيجية حتى يتم تحقيق الاهداف المرجوة من الخطة الاستراتيجية.
- 5/ يكون هنالك معايير واضحة لقياس رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم لمعرفة جوانب الضعف في تقديم الخدمة والجودة في فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور.

ثانياً: التوصيات العامة:

- 1/ ضرورة الاهتمام بالبحث العلمي وتشجيعه ورعايته، وانشاء وحدات متخصصة داخل المصارف ضمن ادارة التخطيط الاستراتيجي تعنى بهذا الشأن وضرورة التعاون مع الباحثين وتقديم العون لهم وهذا سينعكس ايجاباً على تطور وتقدم المصارف العاملة.
- 2/ استقطاب الكفاءات الادارية المؤهلة ادارياً لعمل في قطاع المصارف خاصة في مجال التخطيط الاستراتيجي للتحقيق من انتاجية اداء المصارف.
- 3/ الاهتمام ببرامج التدريب وتنمية العاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي والعمليات الادارية الاخرى للرفي بالمستوى المهاري للعاملين في تنفيذ الخطط بكفاءة وفعالية وابداع عالي.
- 4/ استخدام وسائل التقنية الحديثة وخاصة الحاسب الالي في مجال التخطيط الاستراتيجي بصفة عامة واتخاذ القرارات للتحقيق من مستوى الاداء الاداري والتقني.

5/ الحد من المركزية الشديدة في المصارف في مجال وضع الخطط واتباع سياسة المشاركة في اعداد الخطط الاستراتيجية لاهميتها في تفعيل التخطيط الاستراتيجي والعمل على عقد اللقاءات الدورية المنظمة ومناقشة مشكلات العمل من واقع عملي لتكون الخطط الموضوعة تتفق مع امكانات المصارف والواقع الاستراتيجي.

6/ ضرورة اشتمال الخطط الاستراتيجية والتفصيلية على معايير واضحة ومحددة لاداء العاملين في المصارف للتأكد من حسن الاداء بالاضافة الى المراجعة الدورية لهذه المعايير للتحقق من استمرارية فعالية المعايير.

7/ دعم قنوات الاتصال بين فروع المصارف لوضع استراتيجيات عامة تعمل من خلالها المصارف ضمن تخطيط شامل لتحقيق الاهداف.

8/ انشاء قواعد معلومات وبيانات لتفعيل نشاط التخطيط الاستراتيجي وذلك ان صياغة الاستراتيجيات تتطلب عدد كبيراً من المعلومات الدقيقة.

9/ الاهتمام باستخدام وتطوير اساليب التخطيط الاستراتيجي في الادرات المختلفة ودعمه بمقومات النجاح ذلك انه يسهم في تنمية الفكر الشامل للمصرف.

ثالثاً: توصيات بدراسات مستقبلية:

إجراء العديد من الدراسات والبحوث المستقبلية في مجال التخطيط الاستراتيجي بصفة عامة، وتشير الى بعض الموضوعات اهمها: -

1/ أثر البيئة الخارجية على اداء الموارد البشرية بالمصارف السودانية.

2/ أثر التخطيط الاستراتيجي على اداء الموارد البشرية تتضمن متغيرات لم تؤخذ في هذه الدراسة.

3/ اجراء المزيد من الدراسات لابعاد ومتغيرات التخطيط الاستراتيجي مثل (الرقابة الاستراتيجية، والخيار الاستراتيجي) وعلاقتها بالاداء.

محددات الدراسة:

لابد من الاشارة الى نواحي القصور في هذه الرسالة اذ ان الكمال لله وحده، ولايخلو اي عمل انساني من نقص او قصور وهذه طبيعة الجهد البشري. ولقد واجهت الدراسة العديد من المعوقات والصعوبات التي اثرت على هذه الدراسة. وتمثلت معظم المعوقات في ان الدراسة لم تجد التعاون الكافي والمطلوب من قبل فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور وهذا اثر بدوره على المعلومات المطلوبة لهذه الدراسة وبالتالي لم يتم التمكن من الحصول على بعض المعلومات والبيانات المهمة من فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور بسبب اعتذار المديرين بحجة ان الخطة الاستراتيجية تتم في رئاسة المصارف بالخرطوم والمعلومات لا يمكن اعطاءها الا بعد تصديق المدير العام للمصرف وذلك لسرية المعلومات والمنافسة بين المصارف، لذا تم الاعتماد بصورة اساسية على اداة الاستبيان رغم عيوبها في جمع بيانات الدراسة الميدانية وايضاً واجهت الدراسة ضعف المكتبة السودانية وقلة وندرة المراجع والمصادر في مجال التخطيط الاستراتيجي.

المراجع

القران الكريم

المراجع العربية:

- ابراهيم ، طلعت .(2002). "علم اجتماع صناعي". دار غريب للنشر، الطبعة الأولى، مصر.
- أبو الجدائل، حاتم بن صلاح. (2008). "الادارة الاستراتيجية - المفاهيم والاسس". مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- أبو زيد، الدسوقي. (1996). "إدارة البنوك". دار وائل للنشر، القاهرة.
- أبو صالح، محمد حسين. (2006). "التخطيط في الاقتصاد والعلوم السياسية والاجتماعية". شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، السودان.
- أبو قحف، عبدالسلام. (2005). "إدارة الاعمال الدولية". الدار الجامعية، الطبعة الثانية، مصر.
- ابوبكر ، مصطفى محمود .(2004). "التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية". الدار الجامعية، الاسكندرية.
- الاتاسي، محمد نشوان. (2010). "إعادة عرض كتاب الادارة الاستراتيجية". الاكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك.
- احمد، جودة .(2015). "التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات". دار امجد للنشر، عمان.
- احمد، حسن محمد احمد. (2011). "الادارة الاستراتيجية - المفاهيم والنماذج". الشركة العربية المتحدة، الطبعة الاولى، القاهرة.
- ادريس ، ثابت عبدالرحمن .(2002). "كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية". الدار الجامعية، الاسكندرية.
- ادريس، ثابت عبد الرحمن. (بدون). "إدارة الاعمال نظريات ونماذج وتطبيقات". الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ادريس، ثابت عبدالرحمن، المرسي، جمال الدين محمد. (2003). " الادارة الاستراتيجية". الدار الجامعية، الطبعة الاولى، الاسكندرية.
- اسماعيل، نكي مكي. (2005). "مبادئ الادارة". منشورات جامعة السودان المفتوحة، الطبعة الاولى، السودان.
- إسماعيل، نكي مكي. (2011). "إدارة الموارد البشرية". مطابع السودان للعملة المحدودة، الطبعة الرابعة، السودان.
- امين، شاکر ترکی. (2013). "ملخص كتاب الادارة الاستراتيجية". كلية براغ، السعودية.
- انيوما ، تادنوري .(2012). "التخطيط الاستراتيجي في منظومة الأمم المتحدة". وحدة التفتيش المشتركة، جنيف.
- باور ، جوزيف ال، ترجمة أبو وليدة، اسعد .(1997). "فن الادارة". دار البشير للنشر، عمان.
- بحيري ، اسعد صادق .(2004). "إدارة توازن الاداء". الدار الجامعية، الاسكندرية.

- بدر ، حامد أحمد. (1982م). السلوك التنظيمي . دار القلم، الكويت.
- برالدلي، جيرالد، ترجمة العامري، خالد. (2009). "إدارة الموارد بنجاح لرفع معدل الأرباح". دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، الطبعة الأولى، مصر.
- برنوطي ، سعاد نائف. (2007). "الإدارة والمنظمة". جامعة كاليفورنيا، لوس انجلوس.
- بلوط ، حسن إبراهيم. (2005). "المبادئ والاتجاهات الحديثة في أداء المؤسسات". دار النهضة للنشر، بيروت.
- بن نوار ، صالح. (2006). "فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية". مخبر علم اجتماع للبحث والترجمة، قسطنطينية.
- بني حمدان، خالد محمد، ادريس، وائل محمد. (2009). "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي". المكتبة الوطنية للنشر، عمان.
- بني حمدان، خالد محمد، ادريس، وائل محمد. (2009). "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي". دار وائل للنشر، القاهرة.
- توفيق، عبد الرحمن. (2008). "التخطيط الاستراتيجي". مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الثالثة، القاهرة.
- توفيق، عبدالمحسن. (2002). "تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديدة. بدون، الإسكندرية.
- جاكسون وآخرون، جون، ترجمة زروق، خالد حسن. (1988). "نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة". معهد الإدارة العامة، السعودية.
- جرادات، ناصر محمد. (2013). "الإدارة الاستراتيجية". اثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- جودة وآخرون، محفوظ احمد. (بدون). "منظمات الاعمال". دار وائل للنشر، الأردن.
- جودة، محفوظ احمد. (2006). "إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات". دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الاسكندرية.
- جونز، شارلزهل جارديت، وآخرون. (2008). "الإدارة الاستراتيجية - مدخل متكامل". دار المريخ للنشر، السعودية.
- جوهر ، عبدالله. (2014). "الإدارة العامة وإدارة الاعمال". مؤسسة شباب الجامعة، مصر.
- الحاكم ، على عبدالله. (2006). " الإدارة الاستراتيجية". منشورات جامعة السودان المفتوحة، السودان.
- الحاكم، على عبدالله محمد. (2006). "الإدارة الاستراتيجية - الأعمال الإنتاجية والخدمية". مطابع السودان للعملة المحدودة، السودان.
- حريش ، عيسى. (2011). "الإدارة الاستراتيجية". الوارق للنشر، الطبعة الأولى، عمان.
- حسن ، رواية. (2011). "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية". الدار الجامعية، الاسكندرية.
- حسن ، عادل. (2009). "إدارة الافراد والعلاقات العامة". شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية.

- حسن، عادل. (2009). "إدارة الافراد والعلاقات العامة". شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية.
- الحسيني، فلاح حسن عداي. (2003). "إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر". دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان.
- حسيني، فلاح حسن. (2000). "الادارة الاستراتيجية". دار وائل للنشر، القاهرة.
- حقي، زينب. (2002). "الادارة ومتغيرات العصر بين النظرية والتطبيق". مكتبة عين شمس للنشر، القاهرة.
- حنفي، عبدالغفار. (2006). "اساسيات إدارة منظمات الاعمال". الدار الجامعية، الاسكندرية.
- حنفي، عبدالغفار، قزاز، حسين. (1996). "السلوك التنظيمي وإدارة الافراد". الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية.
- حيدر، يونس ابراهيم. (1999). "الادارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات". سلسلة الرضا للمعلومات، دمشق.
- خطاب، عايدة سيد. (1997). "الادارة الاستراتيجية في قطاع الاعمال والخدمات". بدون، الطبعة الثالثة، القاهرة.
- خطاب، عايدة سيد. (2004). "التخطيط الاستراتيجي". مكتبة الجريبي، الطبعة الأولى، القاهرة.
- خطاب، على ماهر. (2008). "القياس والتقويم في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية". دار لانجلو المصرية، القاهرة.
- خطيب، محمود احمد. (بدون). "إدارة الموارد البشرية في عصر العولمة والاقتصاد الالكتروني". الاسراء للطباعة، سوريا.
- خيرى، اسامة. (2012). "إدارة الابداع والابتكار". دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- دافيد، توماس، ترجمة، زهيد. (1990). "الادارة الاستراتيجية". معهد الادارة العامة، السعودية.
- درعان، على بن محمد سالم، أبو الحسن، احمد صلاح الدين. (بدون). " الادارة والاشراف في ميدان التربية الخاصة في المملكة العربية السعودية ". دار الخوارزم للنشر، السعودية.
- الدويهي، عيدالبطاح. (2014). "نموذج الدكتور مساعد للتخطيط الاستراتيجي". بدون، الطبعة الأولى، الكويت.
- الدويهي، عيد البطاح. (2012). "التخطيط الوهمي". بدون، الكويت.
- ديل، مارجريت، ترجمة، معروف، اعتدال. (1992). "تقييم مهارات الادارة-مرشد للكفاءة وأساليب التنظيم". مكتبة الملك فهد للنشر، السعودية.
- رشوان، حسين عبد الحميد. (2010). "التخطيط الاستراتيجي-مدخل اقتصادي اجتماعي". مؤسسة شباب الجامعة، مصر.
- الرشيد، صالح عبدالرض، دهش، احسان. (2008). "الادارة الاستراتيجية-مدخل تكميلي". المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

- الرشيد، صالح عبدالرضا، دهش، احسان. (2008). "الادارة الاستراتيجية-مدخل متكامل". دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- رشيد، مازن فارس. (2004م). إدارة الموارد البشرية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- رمضان، حامد احمد. (1994). "الادارة الاستراتيجية". دار النهضة العربية للنشر، القاهرة.
- السر ، ستيفن ستر .(2006). "ماجستير إدارة الاعمال في يوم واحد". مكتبة جرير ، الطبعة الثالثة، بيروت.
- سعيد ، صالح عودة .(1994). "إدارة الافراد". الجامعة المفتوحة، ليبيا.
- السكارنة ، بلال خلف .(2015). "التخطيط الاستراتيجي". دار ميسرة للنشر، الطبعة الأولى، الرياض.
- سلطان، محمد سعيد. (2002). "السلوك الإنساني في المنظمات". دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية.
- السلمي، على السلمي. (بدون). "اساسيات الادارة". بدون، القاهرة.
- سليمان ، حنفي محمود .(1975). "السلوك التنظيمي والاداء". دار الجامعات المصرية، مصر.
- سليمان، عبدالعزيز عبدالرحيم .(2007). "إدارة الاعمال الدولية". دارمنشورات جامعة السودان المفتوحة، السودان.
- السويدي، طارق محمد. (2014). "كيف تكتب خطة استراتيجية". مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية.
- الشرقاوي، على. (2005). "العملية الإدارية-وظائف المدير". الدار الجامعية، مصر.
- الشربيني، زكريا، صادق، يسرية. (2000). "أطفال عند القمة -التفوق الفعلي والابداع". دار الفكر العربي، القاهرة.
- الشماع ، خليل محسن،حمود،خضير كاظم محمود .(2000). "نظرية المنظمة". دار الميسرة للنشر، عمان.
- شيرمان، جيمس ار ، ترجمة على ،محمد طه.(2010). "التخطيط أولى خطوات النجاح". دار المعرفة للتنمية البشرية، الطبعة الاولى، الرياض.
- الصائغ، واخرون. (2009). "المفاهيم الأساسية في الاحصاء". ماس للطباعة، مصر.
- صبحي، وائل محمد. (2009). "سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن". دار وائل للنشر، عمان.
- الضمور ، ابتسام .(بدون). "مفكرة مبادئ الادارة الحديثة". جامعة البترا، البترا.
- الطروانة، هاني خلف. (2011). "نظريات الادارة الحديثة ووظائفها". دار أسامة للنشر، الطبعة الأولى، عمان.
- طه، عبدالرؤوف محمد. (2014). "التميز في إدارة المشروعات". المكتبة الوطنية، مصر.
- الطيب واخرون، احمد عبدالله .(2005). "اساسيات الادارة الحديثة". خوارزم العلمية للنشر، السعودية.
- عاشور، أحمد صقر.(1986م). السلوك الإنساني في المنظمات . الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية.

- عامر ، سعيد، الخلف،خالد يوسف .(1403هـ). الإنتاجية القياسية، معايير الأداء قياس الأداء الفعل :دار المريخ. الرياض.
- عبدالعليم ، محمد بكري .(2011). "مبادئ إدارة الاعمال " . جامعة بنها، مصر .
- عبدالفتاح، عز .(1988). "مقدمة في علم الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss". دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، القاهرة.
- عبدالمحسن ، توفيق محمد.(2006). "الاتجاهات الحديثة في التقييم والتميز في الأداء-سنة سيجما وبطاقة الأداء المتوازن " . الدار العربي الفكر للنشر، القاهرة.
- عبدالمنطرب، عبدالحميد. (2010). "الاستراتيجية في بيئة الاعمال " . الشركة العربية للتسويق والتوريدات، الاسكندرية.
- عبيد ، عصام محمد .(2008). "التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات " . دار اليازوري للنشر، السعودية.
- العديلي ، ناصر محمد.(1995م). السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارنة. معهد الإدارة العامة الرياض.
- عشاوي، محمد عبدالوهاب حسن. (2014). "دور تقديم الأداء في تنمية الموارد البشرية " . الشركة العربية المتحدة، الطبعة الاولى، القاهرة.
- العلاق ، بشير .(1999). "أسس الادارة الحديثة " . دار اليازوري للنشر، عمان.
- علاقي ، مدني عبدالقادر.(1430). "إدارة الموارد البشرية". خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، السعودية.
- علاقي، مدني. (1416). "الادارة الاستراتيجية-دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية " . دار زهران للنشر، السعودية.
- علام، رجاء محمود. (2010). "مناهج البحث في العلوم النفسية التربوية " . دار النشر للجامعات، القاهرة.
- عمران، كامل على متولي. (2007). "التخطيط والرقابة". دار الكتب المصرية للنشر، مصر .
- عوض ، محمد احمد .(2003). "الادارة الاستراتيجية -الأصول والاسس العلمية " . الدار الجامعية للنشر، مصر
- العيسى ، سعد عيسى .(2008). "مفهوم التخطيط الاستراتيجي " . جامعة الملك سعود، السعودية.
- غراب ، كامل السيد .(1995). "الادارة الاستراتيجية -أصول علمية وحالات " . جامعة الملك سعود، الطبعة الاولى ، السعودية.
- غلام واخرون، شكيل احمد. (2005). "اساسيات الادارة الحديثة " . خوارزم العلمية للنشر، السعودية.

- الغولي، محمد مصطفى، تامر محمد. (2003). "التخطيط الاستراتيجي المؤسسي". مؤسسة ابيرت الالمانية، مصر.
- غيث ، محمد عاطف. (1990م). قاموس علم الاجتماع. دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية:
- فاريان ، هال ، ترجمة عبدالخير، احمد. (2000). "الاقتصاد الجزئي - مدخل حديث". جامعة الملك سعود، الرياض.
- فرج ، الطائي. (2004). "نظم المعلومات الإدارية المتقدمة". دار وائل للنشر، عمان.
- فهمي ، محمد سيف الدين. (2008). "التخطيط التعليمي اسسه واساليبه ومشكلاته". مكتبة الانجلو المصرية، مصر.
- فهمي، منصور. (بدون). "إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية". جامعة قطر، قطر.
- القريوتي ، محمد قاسم. (2000). "نظرية المنظمة والتنظيم". دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- القطامين، احمد. (2002). "الادارة الاستراتيجية: حالات ونماذج". دار المجدلوي للنشر والتوزيع، عمان.
- قطر، محمد. (2010). "الادارة الاستراتيجية للمكاتب الجامعية". دار العلوم للنشر والتوزيع، مصر.
- الكرخي ، مجيد. (2009). "التخطيط الاستراتيجي - عرض نظري تطبيقي". دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- كنعان، نواف. (1982م). القيادة الإدارية. (الطبعة الثانية). دار العلوم للطباعة والنشر. الرياض.
- كورتل ، منير، كورتل، فريد. (2011). "إدارة الموارد البشرية". مكتبة المجتمع العربي للنشر، الطبعة الأولى، عمان.
- ماهر، أحمد. (1993م). السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات: مركز التنمية الإدارية. الإسكندرية.
- ماهر، احمد. (2005). "الادارة الاستراتيجية - دليل المدير خطوة بخطوة". الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية.
- محمد ، ثائر. (2008). "التخطيط الإقليمي - دراسة نظرية وتطبيقية". دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان.
- محمد ، حسن محمد احمد. (2011). "الادارة الاستراتيجية - مفاهيم ونماذج". الشركة العربية للتسويق والتوريدات، القاهرة.
- محمد ، عبدالعزيز. (2009). "التخطيط الاستراتيجي". المعهد العربي للتدريب والتطوير، القاهرة.
- محمد ، محمد على. (1982). "علم اجتماع التنظيم - مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج". دار المعرفة الجامعية، الطبعة الثالثة، القاهرة.
- مخيمر، عبدالعزيز جميل. (2005). "دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي". المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن.
- مرسي، جمال الدين محمد. (2006). "الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية". الدار الجامعية، الاسكندرية.

- مرسي، نبيل محمد. (2003). "الادارة الاستراتيجية". الدار الجامعية للنشر، مصر.
- مركز الدراسات الاستراتيجية. (1992). "الاستراتيجية القومية الشاملة". مطابع السودان للعملة المحدودة، الطبعة الاولى، السودان.
- مسلم، على عبدالهادي.(بدون). "تحليل وتصميم المنظمات". الدار الجامعية، الاسكندرية.
- مصطفى، احمد سيد. (بدون). "إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين". دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- مطرف، سليمان عمر مطرف. (2012). "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية-بين النظرية والتطبيق". المطبعة السودانية للعملة المحدودة، الطبعة الاولى، السودان.
- المغربي ، عبدالحميد عبدالفتاح. (1999). "الادارة الاستراتيجية لمواجهة القرن الحادي والعشرين". مجموعة النيل العربية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة.
- المقلي، عمر احمد عثمان. (2002). "الادارة الاستراتيجية". مطابع العملة المحدودة، السودان.
- ملكاوي ، عصام. (2013). "التخطيط الاستراتيجي كمؤشر لقياس الأداء الامني". بدون، الرياض.
- منصور واخرون، طاهر حسن.(2007). "الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل". دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان.
- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني. (1439). "إدارة الموارد البشرية". بدون، السعودية.
- النمر ، مسعود بن محمد. (1417). "الادارة العامة-الأسس والوظائف". مطابع الفرزدق التجارية، السعودية.
- هاشم، نكي محمود.(1989). "إدارة الموارد البشرية". ذات السلاسل للطباعة والنشر، الطبعة الاولى، القاهرة.
- هلال، محمد عبد الغني حسن. (2007). "مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي". مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر، مصر.
- الوليد، بشار يزيد الوليد. (2008). "الادارة الحديثة للموارد البشرية". دار الراجحة للنشر والتوزيع، الاردن.
- ياسين ، سعد غالب. (1998). "ملخص الادارة الاستراتيجية". دار اليازوري للنشر، عمان.
- يتم، يزن.(بدون). "إدارة الموارد البشرية-أساليب الادارة الحديثة". بدون، بدون.
- يونس، طارق شريف. (2010). "الادارة الاستراتيجية-مدخل بناء واستدامة الميزة التنافسية". جامعة العلوم التطبيقية، البحرين.

المراجع باللغة الإنجليزية

- Namwoon ,Han. K.K, ,K. and Srivastava, R.J(1998) .Market Organizational Performance: Is Innovation aMissing Link ? Of Marketing
- MichealA.HiH and others(2007), Analysis of the internal environmwnt,part1,theunvirsit of west Alabama.

- Todd lit man planning principles and practices , (2013)victoria transport policy institute,12march
- rainer ,Fewrer (1995),et .al,strategy developmentmpastkpresent and future ,management decision, ,vo1,33no6.
- fredr ,David, (2011),strategic management :concepts and cases, francis marion university ,Florence,southcaolina,by pearson education .
- Gregory G ,1Dess.,g.t,lumpkinand marilyul taylor (2005).stratgic mangment .new york :mcgraw.hill Irwin.
- NEDELEAA ,STEFAN (2009) ,REVIEWOF INTERNATIONAL COMARATIVE MANGMENT, VOLUME10,ISSUE1,MARCH.P59
- dayan ,Armand et autres(1999), manual de gestion,volume,flipes /auf./auf.paris,france.
- STEFAN ,NEDELEAA ,REVIEWOF INTERNATIONAL COMARATIVE MANGMENT, VOLUME10,ISSUE1,MARCH2009.P59
- Management for banker 2th ED , Butter, London ,1991 Wag–Braddick(SzilagiA& Wallace m ,organizational behavior and per formance, seconed,1 good year puplshiny company,sania monica,1980,p.446.
- J.M Perettei, M.Gherari , M.Z yanat , (1998) « Management stratégique des R.H « EEPAD télé enseignement , télé formation managment es R.H .

الرسائل الجامعية:

- ابكر، ابوبكر الحاج. (2009). "أثر استراتيجية التدريب على جودة أداء الخدمة المصرفية". (رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة اكسفورد، امريكا).
- أبو زيد، بسمة احمد. (2008). "واقع إدارة الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين". (رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الاسلامية، كلية الدراسات العليا، غزة).
- أبو عمرة، حسن محسن. (2011). "عوامل الاخلال الوظيفي في الكليات التقنية بمحافظة غزة من وجهة نظر الادارة العليا ". (رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الاسلامية، كلية الدراسات العليا، غزة).
- ابوبكر، عاليات. (2007). "التخطيط الاستراتيجي وأثره على الفعالية الادارية". (رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة النيلين، السودان).
- ادريس، شادية على عبدالرحمن. (2010). "أثر التخطيط الاستراتيجي على راس المال البشري". (رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، السودان).

- الامين، امل احمد محمد. (2001). "التخطيط الاستراتيجي وأثره على كفاية وفعالية أداء المنظمات". (رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، السودان).
- بابكر، حاتم محمد صالح. (2014). "الحوافز وأثرها في أداء الموارد البشرية". (رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، السودان).
- بورقية، شوقي. (بدون). "التميز بين الكفاءة والفعالية". (رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة فرحات سطيح، كلية الدراسات العليا، الجزائر).
- بوكفوس، هاشم. (2007). "اثر تنمية الموارد البشرية العمومية الجزائرية". (رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الاخوة منتوزي، قسنطينة).
- تبيدي، محمد حنفي نور. (2010). "أثر الادارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء". (رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الخرطوم، مدرسة العلوم الادارية، السودان).
- جعدي، شريفة. (2014). "قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية". (رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح، الجزائر).
- الحبيشي، سمير عبدالله. (2008). "الدوران الداخلي للموظفين وأثره في أدائهم". (رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، اليمن).
- خالد، احمد محمود. (2011). "أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي". (رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الاردن).
- خلف الله، منال. (2010). "التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط". (رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الرياط الوطني، السودان).
- خميس، عبدالله ادم. (2010). "أثر التخطيط الاستراتيجي بأداء منظمات الاعمال". (رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، السودان).
- خيرى، احمد إبراهيم خليل. (2008). "التخطيط الاستراتيجي وأثره على الشركات الحاصلة على الايزو-دراسة حالة الشركات السودانية". (رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، السودان).
- الدجنى، اياد على. (2011). "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي". (رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الدراسات التربوية، دمشق).
- زعبي، رحمة. (2014). "أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية". (رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم علوم التسيير، الجزائر).
- سبرينة، مانع. (2015). "أثر استراتيجية الموارد البشرية على أداء الافراد في الجامعات الجزائرية". (رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر).

- سعد، بشاشة. (2003). "تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية". (رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة منثوري، كلية الدراسات العليا، فلسطين).
- السعيد، احمد. (2013). "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي-دراسة شركات المعلومات بسلطنة عمان". (رسالة ماجستير، غير منشورة، الاكاديمية البريطانية للتعليم العالي، عمان).
- عبدالله، هاشم سيد سليمان. (1998). "أثر استراتيجية التدريب على جودة أداء الخدمة المصرفية". (رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة).
- قريشي، نجاه. (2006). "القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم". (رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية الدراسات العليا، الجزائر).
- محمد، عبد الناصر عبدالله. (2008). "اثر التخطيط الاستراتيجي في تخفيف الجودة الشاملة". (رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، السودان).
- مخلوق، احمد. (2005). "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير منظمات الاعمال". (رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر).
- منصور، عادل. (2007). "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة". (رسالة دكتوراه، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة).
- النصور، جاسر عبدالرازق يعقوب. (2009). "علاقة التخطيط الاستراتيجي بأداء منظمات الاعمال". (رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، السودان).

الدوريات والمجلات العلمية:

- أبو سماحة، كامل. (1998). "الابداع والتطوير مفاهيم أساسية (بيروت: مجلة دار التربية، العدد 127).
- أبو نصيب، عرفة جبريل، يوسف، محمد مصطفى. (2013). "أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية (السودان: مجلة العلوم الإنسانية الاقتصادية، العدد الأول).
- امنية، عدنان. (2011). "الادارة الاستراتيجية لمنظمات المستقبل" (الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية، العدد الثالث).
- بلالي، احمد. (2005). "احمد المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات" (الجزائر: ورقة علمية، جامعة ورقلة).
- بوحمدي، ليلي. (2014). "التخطيط الاستراتيجي لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية (الجزائر: المجلة الجزائرية الاقتصادية، العدد الاول).
- داودي، الطيب. (2007). "أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية" (الجزائر: مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر العدد، الخامس).
- الداوي، الشيخ. (2010). "تحليل الاسس النظرية لمفهوم الأداء" (الجزائر: مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد السابع).

- زكريا، حمدين يحي، مسعود، عباد. (2006). "المقاربة بالاهداف والمقاربة بالكفاءات" (الجزائر: ورقة علمية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم).
- سيد، عيد. (2008). "ندوة الادارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة التحديات التي تواجه الادارة الابداعية (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية والادارة، 17-21 فبراير، 2008).
- صديق، حسين. (2012). "تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية (دمشق: مجلة جامعة دمشق، العدد الاول).
- صلاح الدين، بن أحسن حسن. (2013). "الدور الاستراتيجي لتحليل البيئة الداخلية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات (الأردن: المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، العدد التاسع).
- عريبي، مداح. (بدون). "البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المنظمة" (الجزائر: الملتقى الدولي الخامس حول راس المال الفكري ومنظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحدية، جامعة حسيبة بو علي، الشلف).
- عريقات، احمد، اخرون. (2010). " (بدون: مجلة الزرقاء والدراسات الانسانية، المجلد العاشر، العدد الثاني).
- كامل، مصطفى مصطفى. (1994). "إدارة الموارد البشرية" (القاهرة: مجلة الابتسامه، الشركة العربية للنشر، العدد الأول).
- كروزيي، ميشال. (2011). " التحليل الاستراتيجي" (دمشق: مجلة جامعة دمشق، العدد الاول + الثاني).
- المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية. (2011). "سلسلة العلوم الإنسانية" (الأردن: العدد الأول).
- محمد، وفاء احمد. (2009). "أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل" (بغداد: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد التاسع عشر).
- مزهوده، عبد المليك. (2001). "الاداء بين الكفاءة والفعالية" (غزة: مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، العدد الأول).
- المعشر، زياد يوسف، الهيتي، صلاح الدين حسين. (2004). "تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الادارة العليا" (دمشق: مجلة جامعة دمشق، العدد الأول).
- الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات. (2005) (الجزائر: ورقة علمية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، نوفمبر).
- منهل، محمد حسين، عيسى، خليل إبراهيم. (2007). "المفهوم العام للبيئة" (مصر: مجلة الادارة والاقتصاد، العدد السابع والستون).
- مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة. (2013). (بدون: المجلة العربية للادارة، الطبعة الأولى).
- ورقة علمية، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي اسيا. (2003). "اجتماع استشاري لتنمية الادارة العليا للأمم المتحدة" (بيروت: ورقة اقتصادية، يوليو).

المقابلات الشخصية:

- مقابلة مع: يوسف، محمد، موظف بنك الخرطوم، فرع الفاشر، بتاريخ 2016/3/4-12:30pm

- مقابلة مع: قمر الدين، ابراهيم الخليل -مدير فرع الفاشر بتاريخ 2016/2/22-10:15: Am
- مقابلة مع: ابراهيم، محمد دوكة احمد، مدير الفرع، تقرير عن مصرف الادخار والتنمية 2016/4/5: 9:5: Am

- مقابلة مع: صافي النور، علي حسين -موظف بفرع الفاشر بتاريخ 2016/1/30-11:11: Am
- مقابلة مع: حمدون، عبد الحميد خلف الله مديرينك تنمية الصادرات، فرع الفاشر بتاريخ 2016/2/10-2:15:PM

- مقابلة مع: الامين، محمد -مدير بنك الاسرة فرع الفاشر بتاريخ 2016/3/23-12:30: Pm
- مقابلة مع: بدوي، عبد الحلیم محمود، عبد الحلیم، محمود جبارة -موظفي فرع الفاشر
بتاريخ 2016/2/20_10:00: Am

- مقابلة مع: سليمان، على محمدي - مراقب، التقرير السنوي لينك فيصل الاسلامي
10:54: Am-2016/5/5

- مقابلة عبر الهاتف مع: عبدالله، نصرالدين محمد -مدير الفرع بتاريخ 2016/3/30-1:15:pm

المواقع الالكترونية:

<http://www.sst5.com/readArticle.aspx> -

www.hariscssion.com -

[www.kau.edu.sa/.../](http://www.kau.edu.sa/) -

[Amsaih samim.web.sait.bohotti.blogspot.com](http://Amsaih.samim.web.sait.bohotti.blogspot.com) -

kenanaonline.com -

www.m5zn.com -

[:http://www.alameron.com](http://www.alameron.com) -

<http://www.alukah.net/culture/0/913> -