

أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسات المالية دراسة لبعض البنوك السودانية

على عبدالله الحاكم¹ ، عبدالحفيظ علي حسب الله¹ ، نورالدين محمد عثمان*²

1/ جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية

2/ البنك الزراعي السوداني - الرئاسة - ادارة التخطيط والبحوث

المستخلص:

هدفت الدراسة للتعرف على اثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاهداف التسويقية للمؤسسات المالية. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي،. و قد تم بناء نموذج البحث فرضياته اعتمادا على ما جاء بالدراسة .ولطبيعة الدراسة تم الاعتماد على العينة القصدية حيث صممت استبانة لجمع البيانات ،وتم توزيع 150 استبانة استرجع منها 119 بنسبة استرداد 79.3% ،وللتأكد من درجة الاعتمادية في البيانات استخدم اختبار الفايكنونياخ واستخدم اسلوب الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة. وقد اوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاهداف التسويقية
الكلمات المفتاحية: الاهداف الاستراتيجية . الاستمرارية . التقييم والمتابعة . الفرص التسويقية

ABSTRACT

This aim of this study was to identify the impact of strategic planning in achieving marketing objectives for financial institutions. The study adopted the descriptive and the analytical method, and the research model and hypotheses have been designed according to what had been indicated in this study. Due to its nature, this study used the purposive sample, where a questionnaire had been designed and distributed to a sample of 150, only 119 questionnaires were returned, which represents 79.3% of the total sample. In order to test the reliability of the data alpha cronbach test has been conducted, besides using regression and correlation techniques in order to test the research hypotheses. The study revealed the existence of a positive relationship between strategic planning and marketing objectives for financial institutions.

المقدمة:

حدث تطور في العالم بدرجات كبيرة خلال العقود الماضية فبعد أن كان العالم مناطق متباعدة أصبح وبفضل التقدم في مجال العلوم والتكنولوجيا عبارة عن مدينة صغيرة لا حدود لها وأصبح التقدم والتطور العلمي أحد سمات هذا العصر وأضحت المؤسسات والشركات بل الدول والأفراد لا يقدمون علي اتخاذ أي قرار مالم يكن قد تم دراسة هذا الأمر وأعد له جيداً. وقد لجأت كل المؤسسات الناجحة في معظم دول العالم إلي اتخاذ التخطيط كأحد الأدوات المستخدمة في تحقيق أهدافها وقد شاع في الفترة الأخيرة استخدام التخطيط الإستراتيجي في تحليل بيئة المؤسسة الداخلية لمعرفة جوانب القوة بها والعمل علي تعضيد هذا الجانب ومعرفة مواقع الضعف التي تؤثر علي أداء المؤسسة والعمل علي تقليل هذه المواقع وتحويلها إلي نقاط قوة أو تحييد أثرها علي الأداء الكلي للمؤسسة ،وايضا فإن تحليل البيئة الخارجية ومعرفة الفرص المتاحة للمؤسسة يساعد المؤسسة علي اغتنام هذه الفرص لزيادة ريعها وتثبيت أقدامها في سوق العمل .أما المهيدات فإن

المؤسسات تعمل علي تلافي هذه المهددات التي تهدد وجود المؤسسة وذلك بتقوية مواقع القوة ومعالجة نقاط الضعف، كذلك فإن التخطيط الإستراتيجي يعمل علي زيادة كفاءة أداء المؤسسة، فاستخدام التخطيط الإستراتيجي يجعل المؤسسة تعرف وجهتها بالدقة المطلوبة وكذلك الأهداف التي ترغب في تحقيقها وهو بمثابة خارطة طريق تهندي وتسترشد بها المؤسسة وهي تتجه إلي تحقيق أهدافها حيث يفوقها التخطيط الإستراتيجي الجيد والتطبيق الفعال لمفردات الخطة للوصول إلي ما تصبوا إليه المؤسسة . وقد أيدت الدراسة التي أجرتها (زينب عبد العاطي ،2005) في شركه سكر كنانه الدور الكبير الايجابي للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف المنشأة وكفاءة الاداره العليا في وضع نظم تخطيط استراتيجي فعاله، كما أن المؤسسات التي تستخدم التخطيط الإستراتيجي في التخطيط لإعمالها تكون من المؤسسات التي تحقق نجاحاً وثباتاً في السوق وهي الأقل عرضة لآثار التهديد والمخاطر .

وقد أثبتت الدراسة التي قام بها (عبد العظيم يحيى ،2005) حول اثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات المصرفية أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في بنك تنميه الصادرات أدى إلى تنميه الموارد المالية وزيادة كفاءة الاستثمار . وكان من الدواعي التي قادت إلي التخطيط بصورة عامة والتخطيط الإستراتيجي بصورة خاصة قلة الموارد والمواد الأولية والأزمات المالية والكساد الذي مر به العالم في فترات متفاوتة مما قاد إلي استخدام الموارد المادية والمالية بكفاءة عالية وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد والتخطيط السليم لهذه الموارد ،وهناك أيضاً توجد موارد تحقق ميزة تنافسية ويجب أن يكون لها قيمة عالية لذا يجب المحافظة عليها واستخدامها الاستخدام الأمثل والتخطيط للاستفادة منها وجعلها تحقق أقصى درجة من العائد للمؤسسة. كذلك نجد ان دراسة (عمر الخضر - 2000) قد اوضحت بان هنالك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير خدمات مصرفية جديدة و ايضا هنالك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين التوجه الاستراتيجي نحو العملاء واستراتيجية التسويق . بينما ذهبت دراسة ان حسين عبد القادر(دره، 2008) الى ان المنافسة فى الصناعة المصرفية تقوم على دراسة تقييم البيئة الداخلية للبنك وصياغة اهدافه ووضوح وتحديد البدائل المتاحة ودراستها واختبار وضعها لتحقيق هذه الاهداف. كما توصلت ايضا الى الادارة البنكية الحديثة تخطط على ان تحقق الاهداف الاستراتيجية افضل العوائد والارباح الممكنة مع ارتفاع مستوى الكفاءة فى تقديم الخدمات وتحقيق افضل حصة تسويقية بين البنوك وتحقيق اعلى معدل نمو ممكن وتحقيق زيادة كبيرة فى الودائع وتطوير المقدره التكنولوجية وزيادة كبيرة فى عملية التمويل والاقرض . وايضا اوضحت الدراسة ان المصارف بحاجة الى رؤية واضحة ومحددة للمستقبل ينتج جوا من المبادرة للافكار والابداع وكذلك الى كوادر بشرية ذات مستوى عالى من التعليم ولديهم القدرة على التخطيط الفعال. وايضا اوضحت دراسة (ادم الغالى-2008) ان تطبيق التخطيط الاستراتيجي فى بنك تنمية الصادرات ادى الى تنمية الموارد المالية وزيادة كفاءة الاستثمار وقد تبين ذلك من خلال تحليل الاداء المالى . ويمكن توضيح الاداء التسويقي للمؤسسات المالية فى التالى:

1/الأهداف التسويقية:

يعتبر تحقيق الأهداف التسويقية من اولويات المؤسسات المالية حيث أن تحقيق الأهداف التسويقية يعنى ان المؤسسة لها مردود مالي يساعدها في إدارة نشاطها بما تحقق من عائد المبيعات وهو ما يعتبر أمراً مهماً للمؤسسات وفى سبيل ذلك تعمل المؤسسات جاهدة لتحقيق هذه الأهداف وعدم تحقيق هذه الأهداف ربما يؤدي إلى حدوث بعض المشاكل المالية التي

قد تؤثر على موقف المؤسسة المالي وهي تسعى لتحقيق هذه الأهداف تقوم بوضع خططها الإستراتيجية ،ويقوم البحث بدراسة هذا الجانب حيث يدرس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأهداف التسويقية.

2/ الفرص التسويقية :

تعتبر الفرص التسويقية هي المجالات المتاحة للمؤسسة للعمل فيها كذلك الفرص المتوقعة والتي يمكن ايجادها أو اكتشافها وهي تمثل الجوانب التي يمكن للمؤسسة التنبؤ بها ، وهي أيضا تمثل قدرة العاملين في إدارة التخطيط بالمؤسسات المالية في التنبؤ بالفرص والعمل على الاستفادة منها، والبحث يدرس العلاقة بين الفرص التسويقية والتخطيط الاستراتيجي وأثرها على المؤسسات المالية.

3/الأهداف الإستراتيجية :

يعتبر تحديد الأهداف الإستراتيجية أمرا مهما حيث أن الأهداف الإستراتيجية توضح المسار الذي تسلكه المؤسسة وهي تعمل لتحقيق الأهداف التسويقية واغتنام الفرص التسويقية وهي أيضا مؤشر لقدرة العاملين بالتخطيط على تصور الاهداف التسويقية والفرص التسويقية المتوقعة وكيفية تحقيق أقصى عائد من هذه الفرص ، و يدرس البحث العلاقة بين هذه الاستراتيجيات والتخطيط الاستراتيجي وهل يؤثر التخطيط الاستراتيجي في تحديد هذه الأهداف واثر ذلك على المؤسسة المالية.

4/ الاستمرارية

ان المؤسسات تنشأ ويكون احد أهدافها البقاء بالسوق وكذلك أن تستمر لأطول فترة ممكنة ولكن لكي يحدث هذا فان على المؤسسة أن تقوم بوضع الخطط المناسبة لذلك ، ويدرر البحث العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاستمرارية وهل للتخطيط الاستراتيجي اثر في استمرارية المؤسسات المالية.

5/ المتابعة والتقييم :

يعتبر متابعة المؤسسات المالية لاعمالها من المراحل المهمة لجودة العمل الذي تقوم به حيث ان متابعة العمل تتيح لافراد المؤسسة المسؤولين عن العمل ان يلموا بالاداء الذي تم ومدى تطابقه مع ما خطط له ثم بعد ان يتم الاداء تأتي مرحلة تقييم الأعمال التي تم انجازها من الأعمال المهمة للمؤسسات المالية وذلك لمعرفة ما تم انجازه ، وأيضا هل تم انجازه بالصورة السليمة، وهل تم انجازه بالصورة السليمة من أول مرة ، وهل هناك عمليات تصحيحية تمت ، وأيضا ما مدى الاستفادة من الخطط الموضوعه لتحقيق هذا. ويقوم البحث بدراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والمتابعة والتقييم حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي المسار الذي تسلكه المؤسسة لتحقيق الأهداف التسويقية من خلال اغتنام الفرص التسويقية عبر آلية الاستراتيجيات الموضوعه لتحقيق الاستمرارية عبر متابعة وتقييم الأداء الذي تم. ويدرر البحث هذا الجانب من خلال معرفة هل للتخطيط الاستراتيجي علاقة بالمتابعة والتقييم التي تتم في المؤسسات المالية.

مشكلة الدراسة

إن المؤسسات المالية تقوم بوضع خططها الإستراتيجية في الإطار العام لخطة الدولة وتعمل بتناغم مع الخطة الكلية للدولة وتكون ضمن هذه الخطة أهداف مالية وتسويقية وبيئية واجتماعية إلي غيرها من الأهداف التي توضع في استراتيجيات المؤسسة، و لكن نجد أن هنالك بعض الجوانب التي تتداخل وتغوق المؤسسة من تحقيق هذه الأهداف بالكيفية التي تكون قد

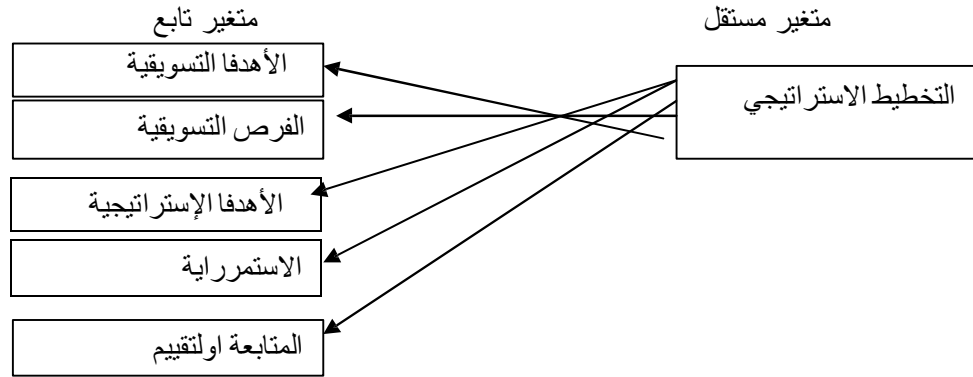
وضعتها ،وقد تكون هذه الجوانب والأسباب داخلية أو خارجية وقد يشمل ذلك إهمال عملية التخطيط الإستراتيجي في مراحل التصميم والتنفيذ والقياس مما يؤثر سلباً علي أداء هذه المؤسسات مما يقلل المردود العام لهذه المؤسسات مما ينعكس بدوره علي الاقتصاد الكلي للدولة وعدم القدرة علي تحقيق الأهداف بدرجة عالية. وهذا يعني إن هنالك موارد لم يتم الاستفادة منها أو أن هنالك قصور صاحب عملية التنفيذ، وقد يؤدي هذا في الأمد البعيد إلي التأثير علي الوضع المالي لهذه المؤسسات وربما الى وجود صعوبات فى الوضع المالي وخروج المؤسسة من السوق أو إضعاف وضعها ومركزها في السوق، لذا يهتم هذا البحث بدراسة أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الأهداف التسويقية ويمكن أن تصاغ مشكلة البحث في السؤال الرئيسي الآتي:

ما علاقة التخطيط الاستراتيجي بالأهداف التسويقية ؟

وتفرعت منه الاسئلة التالية:

- 1/ ما علاقة التخطيط الاستراتيجي بالأهداف التسويقية للمؤسسات المالية
- 2/ ما علاقة التخطيط الاستراتيجي بالفرص التسويقية للمؤسسات المالية
- 3/ ما علاقة التخطيط الاستراتيجي بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسات المالية
- 4/ ما علاقة التخطيط الاستراتيجي باستمرارية المؤسسات المالية
- 6/ ما علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتقييم والمتابعة في المؤسسات المالية

شكل (1) يوضح نموذج الدراسة المقترح



فروض البحث:

يحاول الباحث من خلال اجراء هذه الدراسه إيجاد أجوبة لمجموعة الفروض التي أثارها وذلك بإجراء الاختبارات عليها والتحقق من مدى صحتها وذلك باستخدام بعض المعالجات الاحصائية للبيانات الاولييه التي جمعت لهذا الغرض والفروض التي وضعت للدراسة هي :

1. توجد علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي و الاهداف التسويقية للمؤسسات المالية .
2. توجد علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي والفرص التسويقية للمؤسسات المالية .

3. توجد علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي والاهداف الاستراتيجية للمؤسسات المالية .
4. توجد علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي والاستمرارية للمؤسسات المالية .
5. توجد علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي والمتابعة والتقييم للمؤسسات المالية.

أهداف البحث :

يهدف هذا البحث من خلال طرحه لمجموعة من الجوانب المختلفة لأثر وأهمية التخطيط الإستراتيجي إلي الآتي:

1. معرفه العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاهداف التسويقيه .
2. توضيح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الماليه والاهداف السويقيه لهذه المؤسسات
3. معرفه اثر التخطيط الاستراتيجي المؤسسات الماليه على تحقيق الاهداف التسويقيه لهذه المؤسسات
4. زيادة المعرفه للعاملين بالمؤسسات الماليه على الالمام بالاهداف التسويقيه والعوامل التي تؤثر فيه
5. احداث اضافه في مجال التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الماليه .
6. ويهدف هذا البحث إلي إحداث إضافة جديدة للمكتبة السودانية والعربية من خلال البحث في هذا الجانب وخاصة في ظل التنافس العالمي الحاد في مجال المؤسسات المالية والهزات الكبيرة التي تعرضت لها المصارف علي مستوى العالم.

أهمية البحث :

الاهمية النظرية للبحث :

1. تعزز الدراسة اهمية التخطيط لاعمال المؤسسات الماليه .
2. الالمام باهميه الاهداف التسويقيه بالنسبه للمؤسسات الماليه .
3. توضيح اهميه وضع خطط في المؤسسات الماليه ودورها في تحقيق الاهداف التسويقيه المستهدفه
4. اهمية التنفيذ السليم لخطط المؤسسات الماليه حتي تحقق الاهداف التسويقيه المتستهدفه

الاهمية العمليه :

1. يقود وضع خطط واضحه وكذلك التنفيذ السليم لهذه الخطط الي توفير الجهد والزمن والمورد للمؤسسات الماليه .
2. يساعد التخطيط الاستراتيجي متخذى القرار في المؤسسات الماليه في الالمام بالمعلومات المطلوبه التي تساعدهم على اتخاذ قراراتهم الاداريه .
3. يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسه في قياس ما تم انجازه من اعمال واداء تسويقي وذلك بمقارنه ما تم تنفيذه مع ما هو مخطط له .

مناهج البحث وأدوات التحليل :

نظراً لطبيعة موضوع البحث فقد اعتمد الباحث علي المنهج المستخدم في البحوث والدراسات الاقتصادية والإدارية الا وهو المنهج الوصفي التحليلي وسوف يتم التحليل للبيانات باستخدام الارتباط والانحدار البسيط والتحليل العاملي ومقاييس النزعة المركزية.

جودة وفعالية المقاييس :

على الرغم من أن معظم البحوث السودانية تستخدم مصطلح الصلاحية (Validity) وأحياناً الصدق، ومصطلح الاعتمادية (Reliability) للحكم على جودة المقاييس المستخدمة في الدراسة إلا أن الدارس يسلك الاتجاه الذي ذهب إليه (الأزهرى،

2009) في تسمية متطلبات جودة وفعالية المقاييس المستخدمة في الدراسة وهي :

أ/ شمولية أو اكتمال البناء الداخلي للمقياس .

أي ضرورة أن تغطي أسئلة الاستبيان جميع المحاور التي تغطيها الدراسة وأن تغطي جميع مجالات كل محور بشكل كافي. كما يجب أن تكون الأسئلة واضحة ومفهومة للمبحوثين .

ب/ الكفاءة العملية والاعتمادية .

أي أن تكون الإجابات الحقيقية والمستخرجة متجانسة ومتكاملة وبما يحقق الصدق والثبات بحيث تقيس الاستبانة الجوانب التي وضعت لقياسها ، وتؤدي إلى الحصول إلى نفس النتائج إذا استخدمت مرة أخرى تحت نفس الظروف .

حجم عينة الدراسة :

سيكون إجمالي مجتمع البحث 150 مفردة موزعه على المستويات المختلفة وسيتم تحليل النتائج التي تم الحصول عليها من هذا الاستبيان بغرض الوصول إلى صحة فروض البحث من عدمه . وقد تم اختيار العينة بطريقة العينة العمدية (الغرضية) حيث تم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين بإدارات التخطيط في البنوك المختارة محل الدراسة (البنك الزراعي، بنك فيصل، بنك ادمرمان الوطني، مصرف المزارع التجاري، بنك الشمال الاسلامي، بنك الادخار ، بنك السلام) لدرايتهم بالتخطيط ، وكذلك فهم يمثلون الشريحة الوحيدة التي يمكنها الاجابة على اسئلة الاستبيان وذلك لعملهم في هذا المجال حيث لا يمكن لبقية العاملين في الادارات الاخرى الاجابة بوضوح على الاستبيان وذلك لعدم ممارستهم للعمل التخطيطي بصورة دائمة على عكس العاملين بإدارات التخطيط حيث يعتبر التخطيط هو مهمتهم ووظيفتهم الرئيسية

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تستخدم هذه الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية منها :

أ / أساليب الإحصاء الوصفي

تستخدم (التكرارات - النسب المئوية - الوسط الحسابي - الانحراف المعياري) لمعرفة تكرارات بنود متغيرات الدراسة لوصف الخصائص الديمغرافية للعينة ، وبغرض وصف عينة الدراسة .

ب / أساليب الإحصاء التحليلي :

تستخدم أساليب الإحصاء التحليلي في هذه الدراسة لقياس اعتمادية الأداة وجوده توفيق المتغيرات ونموذج الدراسة و اختبار الفرضيات حيث يستخدم :

معامل الارتباط لكرونباخ ألفا : لقياس مصداقية الأداة المستخدمة في الدراسة .

أسلوب التحليل العاملي :

تستخدم هذه الدراسة أسلوب التحليل العاملي متمثلاً في طريقة المكونات الأساسية للوصول إلى جودة توفيق متغيرات ونموذج الدراسة . حيث تجرى تغييرات في النموذج وكذلك تجرى تعديلات في الفرضيات بناء على نتائج التحليل العاملي .

3 معامل ارتباط بيرسون : لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات والتي تعكس قوة الارتباط بين المتغيرات من جهة وبين بنود المتغير الواحد من جهة أخرى.

4 – الانحدار البسيط : لاختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التسويقي.

يستخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS version15) Statistic Packages for Social Science لتطبيق الأساليب الإحصائية المذكورة على بيانات الدراسة الميدانية يستخدم في هذه الدراسة مقياس ليكرت الخماسي والمتدرج من (لا أوافق بشدة = 1 إلى أوافق بشدة = 5) وذلك لشبوع استخدامه في البحوث بالسودان واعتياد الباحثين عليه ، وخشية أن تترك خيارات المبحوث أو تصيبه بالملل إذا زادت عن خمسة.

المتوسطات والانحراف المعياري والمصدقية لمتغيرات الدراسة :

الجدول (1) يعرض تقديرات الاعتمادية لمقاييس الدراسة وفقاً لطريقة ألفا كرونباخ . يلاحظ من الجدول أن معامل ألفا التخطيط الاستراتيجي يساوي (0,872) وقيم معامل ألفا لأبعاد الأداء التسويقي تقع بين (0,749-0,894) وبالتالي فإن اعتمادية مقاييس الدراسة في مستوى أعلى من مستوى الحد الأدنى (70%) المعمول به لقبول المصدقية الخاصة بمقاييس هذا النوع من الدراسة (Nunnally, 1978) .

يستخلص من هذه النتائج أن المصدقية والكفاءة العملية متوفرة بدرجة كبيرة في الأداة المستخدمة لجمع بيانات الدراسة الميدانية وبالتالي فإن الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة تكون مدعومة إلى حد كبير .

وفي نفس الجدول تتضح قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة . يلاحظ من الجدول أن الوسط الحسابي للمتغير المستقل (3,95). هذا يشير إلى أن قطاع البنوك بالسودان لديه وسط حسابي للتخطيط الاستراتيجي أعلى من الوسط الفرضي (3) حسب المقياس المستخدم في هذه الدراسة. يلاحظ من ذات الجدول أن قطاع البنوك بالسودان يعطي أهمية أكبر للمركز التنافسي (وسط حسابي = 4,49، انحراف معياري= 0,5787) والاستمرارية (وسط حسابي = 4,44، انحراف معياري= 0,5019) ثم الفرص التسويقية (وسط حسابي = 4,29، انحراف معياري= 0,5567) وتليهما في الأهمية الأهداف التسويقية (وسط حسابي = 4,05، انحراف معياري= 0,6793) ثم يأتي التقييم والمتابعة الأقل أهمية (وسط حسابي = 3,80، انحراف معياري = 0,7835) على التوالي.

جدول رقم (1)الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمصدقية

N= 119

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد أدوات القياس	المصدقية (ألفا)
التخطيط الاستراتيجي X1	3.9552	.77984	3	.872
الأهداف التسويقية Y1	4.0560	.67936	5	.894
التقييم والمتابعة Y2	3.8017	.78351	6	.894
الاستمرارية Y3	4.4475	.50198	4	.844
المركز التنافسي Y4	4.4958	.57876	3	.813
الفرص التسويقية Y5	4.2941	.55678	4	.749

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2011م

جدول رقم (2) معدل استجابة المبحوثين

150	العدد الكلي للاستبيانات الموزعة
0	عدد الاستبيانات المعادة فارغة
119	عدد الاستبيانات المحصلة مكتملة
0	عدد الاستبيانات المعادة بإجابات جزئية
31	عدد الاستبيانات غير المعادة
79.33%	معدل الاستجابة الكلي
79.33%	معدل الاستجابة المستخدم في التحليل

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2011

الارتباطات بين متغيرات الدراسة

اجري تحليل الارتباطات على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات البنينة بين متغيرات الدراسة .
الجدول رقم (3) يوضح الارتباطات بين متغيرات الدراسة.

يلاحظ من الجدول رقم (3) أن التخطيط الاستراتيجي يرتبط ايجابياً وبصورة قوية مع الأهداف التسويقية ($r = 0,681$) ، التقييم والمتابعة ($r = 0,507$) ، الاستمرارية ($r = 0,138$) ، المركز التنافسي ($r = 0,386$) ، الفرص التسويقية ($r = 0,088$).

جدول رقم (3)

الارتباط (بيرسون) بين المتغيرات $N = 119$

الفرص التسويقية	المركز التنافسي	الاستمرارية	التقييم والمتابعة	الأهداف التسويقية	لتخطيط الاستراتيجي	
					1	التخطيط الاستراتيجي
				1	.681**	الأهداف التسويقية
			1	.542**	.507**	التقييم والمتابعة
		1	.321**	.091	.138	الاستمرارية
	1	.472**	.318**	.331**	.386**	المركز التنافسي
1	.311**	.474**	.212*	.130	.088	الفرص التسويقية

* $p < .05$ ** $p < .01$

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2011

اختبار الفرضيات

تناقش هذه الجزئية نتائج اختبارات فرضيات الدراسة بعد التحليل العاملي للبيانات. تتناول المناقشة اختبار عدد (5) فرضيات متعلقة بالعلاقة بين المتغيرات المتنبية بعد إجراء التحليل العاملي . كما هو موضح في جزئية الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة فإنه يستخدم الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (الأداء التسويقي) كما في التقسيمات الفرعية التالية.

العلاقات بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التسويقي:

1/ العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأهداف التسويقية

الجدول (4) يوضح نتائج اختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأهداف التسويقية. في هذا الجدول يتضح أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير ايجابي وقوي على الأهداف التسويقية ($\beta=0.681$) ومعامل التحديد ($R^2=0.463$)، دلنا معامل التحديد ($\Delta R^2=0.463$)، معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2=0.459$).

جدول رقم (4) العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأهداف التسويقية (معامل بيتا)

الأهداف التسويقية	المتغير
.681***	التخطيط الاستراتيجي
.463	R^2
.459	Adjusted R^2
.463	ΔR^2
101.001***	F change

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2011م

Note: Level of significance: * $p<0.10$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$

2/ العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتقييم والمتابعة :

الجدول (5) يوضح نتائج اختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتقييم والمتابعة. في هذا الجدول يتضح أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير ايجابي وقوي على التقييم والمتابعة ($\beta=0.507$) ومعامل التحديد ($R^2=0.257$)، دلنا معامل التحديد ($\Delta R^2=0.257$)، معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2=0.251$).

جدول رقم (5) العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتقييم والمتابعة (معامل بيتا)

التقييم والمتابعة	المتغير
.507***	التخطيط الاستراتيجي
.257	R^2
.251	Adjusted R^2
.257	ΔR^2

40.455***	F change
-----------	----------

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2011م

Note: Level of significance: * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

3/ العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاستمرارية:

الجدول (6) يوضح نتائج اختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاستمرارية. في الجدول يتضح أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير ايجابي وليس قوي على الاستمرارية ($\beta = 0.138$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.019$)، دلنا معامل التحديد ($\Delta R^2 = 0.019$)، معامل التحديد المعدل ($\text{Adjusted } R^2 = 0.011$).

جدول رقم (6) العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاستمرارية (معامل بيتا)

المتغير	الاستمرارية
التخطيط الاستراتيجي	.138**
R^2	.019
Adjusted R^2	.011
ΔR^2	.019
F change	2.280*

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2011م

Note: Level of significance: * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

4/ العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والمركز التنافسي:

الجدول (7) يوضح نتائج اختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والمركز التنافسي. في هذا الجدول يتضح أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير ايجابي وقوي على المركز التنافسي ($\beta = 0.386$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.149$)، دلنا معامل التحديد ($\Delta R^2 = 0.141$)، معامل التحديد المعدل ($\text{Adjusted } R^2 = 0.141$).

جدول رقم (7) العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والمركز التنافسي (معامل بيتا)

المتغير	المركز التنافسي
التخطيط الاستراتيجي	.386***
R^2	.149
Adjusted R^2	.141
ΔR^2	.149
F change	20.428***

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2011م

Note: Level of significance: * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

5/ العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والفرص التسويقية:

الجدول (8) يوضح نتائج اختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والفرص التسويقية. في الجدول يتضح أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير ايجابي وضعيف على الفرص التسويقية ($\beta=0.088$) ومعامل التحديد ($R^2=0.008$)، دلنا معامل التحديد ($\Delta R^2=0.008$)، معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2=-0.001$).

جدول رقم (8)

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والفرص التسويقية

(معامل بيتا)

الفرص التسويقية	المتغير
.088	التخطيط الاستراتيجي
.008	R^2
-.001	Adjusted R^2
.008	ΔR^2
.904	F change

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2011م

Note: Level of significance: * $p<0.10$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$

ملخص الفرضيات

وبعد ان تم تحليل البيانات بغرض الوصول الى نفي او اثبات الفرضيات فقد توصل الباحث الى النتائج التالية التي يستعرضها الجدول رقم (9)

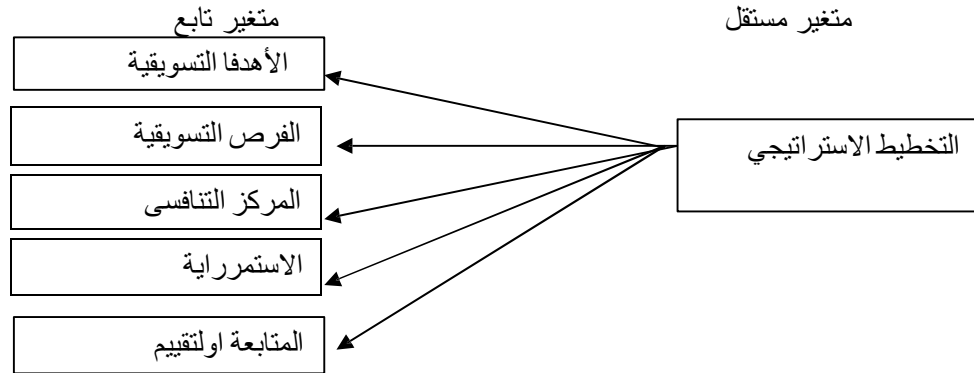
جدول رقم (9) ملخص إثبات الفرضيات:

رقم الفرضية	نص الفرضية: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين	التعليق
1	التخطيط الاستراتيجي والأهداف التسويقية	دعمت بالكامل
2	التخطيط الاستراتيجي والمتابعة والتقييم	دعمت بالكامل
3	التخطيط الاستراتيجي والاستمرارية	دعمت جزئياً
4	التخطيط الاستراتيجي والمركز التنافسي	دعمت بالكامل
5	التخطيط الاستراتيجي والفرص التسويقية	لم تدعم

ملحوظة: الدعم الكامل يعني أن العلاقة ايجابية وقوية، الدعم الجزئي يعني ايجابية العلاقة، لم تدعم في حالة ضعف العلاقة النموذج المعدل

وبعد تحليل البيانات فقد اصبح نموذج الدراسة بعد تعديل النموذج الاساسي كالاتي:

شكل (2) يوضح نموذج الدراسة بعد التحليل



مناقشة النتائج

1/ العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاهداف التسويقية

بالرجوع الى الجدول رقم (1) نجد ان الوسط الحسابي لمتغير التخطيط الاستراتيجي كان 3.995 وان وسط المتغير التابع (الاهداف التسويقية) كان 4.56 والوسط الفرضي للدراسة هو (3) حسب مقياس الدراسة وكذلك المصدقية للمتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي كانت 0.872 والمصدقية للمتغير التابع 0.894 وهي اعلى من مستوى الحد الأدنى 70% المعمول به لقبول المصدقية الخاصة بمقاييس هذا النوع من الدراسة وكذلك بالرجوع الى جدول رقم (3) والخاص بالارتباط بين المتغيرات نجد ان التخطيط يرتبط وبصورة قوية مع الاهداف التسويقية كما ان جدول رقم (4) يوضح ان للتخطيط الاستراتيجي تأثير ايجابي قوي علي الاهداف التسويقية حيث نجد ان $(\beta=0.681)$ ومعامل التحديد ودلتا معامل التحديد ومما ذكر يتضح جليا ان هنالك علاقة ايجابية تربط التخطيط الاستراتيجي والاهداف التسويقية حيث نجد ان التخطيط الاستراتيجي يمثل احد الادوات المهمة التي تستخدمها الادارة في تحديد هذه الاهداف وكذلك في العمل على انجاز هذه الاهداف عن طريق التخطيط السليم لها ونجد ان هذه النتيجة اظهرت ان المؤسسات التي تستخدم منهج التخطيط الاستراتيجي في تحديد اهدافها تعتبر من المؤسسات الناجحة وذلك لان التخطيط الاستراتيجي يسهل على المؤسسات المالية متابعة وقياس الاداء التسويقي لها وذلك بمقارنتها بما تم انجازه مع ما هو مخطط ولذا فان هذا الرابط بين التخطيط الاستراتيجي والاهداف التسويقية يخدم المؤسسات المالية في وضع اهداف تسويقية واضحة وسليمة يمكن قياسها كذلك يسهل عليها وضع احتياجاتها من الموارد والاموال لتنفيذ هذه الاهداف التي تم التخطيط لها ووجود هذه العلاقة امر حيوي ومهم للغاية يفيد المؤسسات المالية في ان تربط بين التخطيط الاستراتيجي واهدافها التسويقية وان تستفيد من التخطيط الاستراتيجي في قياس اهدافها التي وضعتها في خططها.

2/ العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والمتابعة والتقييم :

بالرجوع الى جدول رقم (1) نجد ان الوسط الحسابي للمتغير التابع (المتابعة والتقييم) كان 3.8 اي اعلى من الوسط الفرضي للدراسة وهو 3 حسب المقياس المستخدم في الدراسة كما ان اختبار المصدقية كان 0.884 وهو اعلى من الحد المقبول لمثل هذه الدراسات وهو 70% وكذلك يوضح جدول رقم (3) الارتباط بين المتغيرات حيث ظهر من خلال

التحليل ان هنالك ارتباط قوي بين التخطيط الاستراتيجي والمتابعة والتقييم (وايضا عند اجراء اختبار الانحدار البسيط لمعرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والمتابعة والتقييم وفي الجدول رقم (5) نجد ان نتائج التحليل قد اظهرت ان هنالك علاقة قوية وان للتخطيط الاستراتيجي اثر ايجابي قوى على المتابعة والتقييم ومما ذكر يتضح ان التخطيط الاستراتيجي له اثر ايجابي قوى حيث تتبع اهمية ذلك من ان للتخطيط الاستراتيجي وهو تخطيط يهدف الى تحقيق اهداف المؤسسة المالية المستقبلية عن طريق التنبؤ والتكهن بشكل المستقبل وحشد الموارد لتحقيق هذا المستقبل وتقوم المؤسسة بوضع الخطط المستقبلية لها لتحقيق هذا المستقبل وذلك من خلال تحويل هذه الخطط الى واقع، فأنا نجد ان الخطط وضعت بكل تفاصيلها للوحدات الانتاجية التي تقوم بتحويل هذه الخطط الى منتجات و سلع ولكي تتحقق المؤسسة من قيامها بانجاز اهدافها فانها تقوم بمتابعة وتقييم ادائها، وهذه المتابعة والتقييم تتم عبر مقارنة ما تم انجازه فعليا مع ما هو مخطط ، وهذا لايمكن ان يتم ان لم يكن هنالك خطة وتخطيط وهو امر يساهم كثيرا في تعديل انحرافات الاداء التي تحدث والتي يجب ان يتم تصحيحها حتي تتحقق الاهداف التسويقية. ومما ذكر يكون الاثر الذي يقوم به التخطيط الاستراتيجي قوي و ايجابي على المتابعة والتقييم حيث انه لولا وجود التخطيط الاستراتيجي والخطة الاستراتيجية كمرجع للمؤسسة فان عملية المتابعة والتقييم تصبح شبة مستحيلة حيث اننا لايمكن ان نتابع او نقيم من دون ان نكون قد خططنا مسبقا لذلك . ومما ذكر يتضح الاثر القوي للتخطيط الاستراتيجي على المتابعة والتقييم للمؤسسات المالية التي لو لا التخطيط الاستراتيجي لما استطاعت ان تتابع وتقييم ادائها.

3/ العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والمركز التنافسي

بالرجوع الي جدول رقم (1) نجد ان الوسط الحسابي للمركز التنافسي هو 4.495 مقارنة مع الوسط الفرضي للدراسة 3 كما ان المصدقية 0.813 كذلك نجد ان العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و المركز التنافسي ايجابية وقوية وكذلك عند اختبار الانحدار البسيط لمعرفة قوة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي نجد ان للتخطيط الاستراتيجي تاثير ايجابي قوى على المركز التنافسي وبالرجوع الي ما سبق ذكره نجد ان المؤسسات المالية السودانية تهتم بالمركز المالي التنافسي حيث يعكس هذا المتغير عملية تحسين الاداء باتباع طرق التخطيط السليم وكذلك الوضع التنافسي للمؤسسات المالية وعملية التطور والنمو التي تحدث في هذه المؤسسات ومن خلال ما تم استعراضه نجد ان المؤسسات المالية تهتم بالمركز التنافسي لها حتى تحصل على نصيبها من السوق الحالية وكذلك نجد ان المركز التنافسي للمؤسسات المالية يرتبط بالتخطيط السليم اي ان دون تخطيط فان المركز التنافسي للمؤسسة يتاثر سلبا بذلك وكذلك فان عملية النمو والتطور ترتبط بالتخطيط الاستراتيجي ومما ذكر فان اهتمام المؤسسات المالية بمركزها التنافسي يعكس مدى اهتمامها بالتخطيط الاستراتيجي الذي يؤثر تاثيرا ايجابيا قويا على هذا المركز التنافسي.

4 / العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاستمرارية

بالرجوع الي جدول رقم (1) نجد ان الوسط الحسابي للاستمرارية هو 4.447 وهو اعلي من الوسط الحسابي الافتراضي للدراسة وهو 3 وكذلك نجد ان المصدقية للمتغير التابع الاستمرارية هي 0.884 وهي ايضا اعلي من المعدل المعمول به في مثل هذه الدراسات وهو 70% وبالنظر الي جدول رقم (3) نجد ان التخطيط الاستراتيجي يرتبط ارتباطا قويا بالاستمرارية (انظر بند 3/1/6/7) وكذلك عند اجراء اختبار الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي

والاستمرارية جدول رقم (6) نجد ان للتخطيط الاستراتيجي اثر ايجابي ولكنه ليس قوي على الاستمرارية. ومما ذكر يتضح انه يوجد تأثير ايجابي للتخطيط الاستراتيجي على الاستمرارية بحيث ان الاستمرارية تتاثر بالخطط الموضوعه من قبل المؤسسات المالية، فنجد ان اي مؤسسة يتم انشاؤها تسعى لتبقي وتستمر في السوق وهذا الهدف يشكل هما لاصحاب رأس المال، ولكي يتم هذا العمل يتجه معظم اصحاب رأس المال واصحاب الاعمال نحو التخطيط الاستراتيجي للتخطيط لاستمرارية اعمالهم حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي الخارطة التي تقود المؤسسة نحو المستقبل وبما ان هذا المستقبل يراد له الاستمرارية فإنه لا بد من التخطيط لهذه الاستمرارية عبر استخدام الية التخطيط الاستراتيجي ولهذا ظهر الاثر الايجابي للتخطيط الاستراتيجي على الاستمرارية.

5 العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والفرص التسويقية

بالرجوع الي جدول رقم (1) نجد ان الوسط الحسابي للفرص التسويقية هو 4.2941 وهو اعلي من الوسط الحسابي الافتراضي للدراسة وهو 3، كذلك المصادقية نجدها 0.749 وهي اعلي من المعمول به في مثل هذه الدراسات وهو 70%. وكذلك عند اختبار الارتباط بين المتغيرات نجد ان التخطيط الاستراتيجي يرتبط ايجابيا مع الفرص التسويقية وكذلك عند قياس الانحدار لمعرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و الفرص التسويقية نجد ان هنالك تأثير ايجابي للتخطيط الاستراتيجي علي الفرص التسويقية ولكنه ضعيف ، لذا نجد ان هذه الفرضيه لم تجد الدعم الكافي وذلك لضعف الاثر الايجابي ، وعلى الرغم من ان التحليل اظهر ان هنالك علاقة ايجابية وانها ضعيفه فان الاثر الايجابي يظل موجودا في هذه العلاقة وان هذا يعني ان للفرص التسويقية اهمية ولكن هذه الاهمية قد لاتكون في الوقت الحالي بالقدر الكافي في ذهنية من يعملون في الجهاز المصرفي مما اثر على فهمها بالصورة المطلوبة مما يشير الي ان الفرص التسويقية تحتاج الي مجهود اكبر لتوضيح مزاياها واهميتها بالنسبة للجهاز المصرفي وهو الشئ المطلوب من قبل من يعملون في ادارات التخطيط والادارة العليا.

6/ يستخلص من هذه النتائج أن المصادقية والكفاءة العملية متوفرة بدرجة كبيرة في الأداة المستخدمة لجمع بيانات الدراسة الميدانية وبالتالي فان الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة تكون مدعومة إلى حد كبير. وفي الجدول رقم (1) تتضح قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة . يلاحظ من الجدول أن الوسط الحسابي للمتغير المستقل (3,95). هذا يشير إلى أن قطاع البنوك بالسودان لديه وسط حسابي للتخطيط الاستراتيجي أعلى من الوسط الفرضي (3) حسب المقياس المستخدم في هذه الدراسة. يلاحظ من ذات الجدول أن قطاع البنوك بالسودان يعطي أهمية أكبر للمركز التنافسي (وسط حسابي = 4,49، انحراف معياري= 0,5787) والاستمرارية (وسط حسابي = 4,44، انحراف معياري= 0,5019) ثم الفرص التسويقية (وسط حسابي = 4,29، انحراف معياري= 0,5567) وتليهما في الأهمية الأهداف التسويقية (وسط حسابي = 4,05، انحراف معياري= 0,6793) ثم يأتي التقييم والمتابعة الأقل أهمية (وسط حسابي = 3,80، انحراف معياري= 0,7835) على التوالي.

اختبار النموذج

أوضحت الدراسة ان النموذج الذى اقترحتة قد حقق غرضه فى توضيح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجى والاهداف التسويقية، وكانت نتائج التحليل الدعم الكامل لثلاثة من الفرضيات والدعم الجزئى لفرضية واحدة ولم تدعم ايضا فرضية واحدة رغم اهميتها مما يجعلها موضع دراسة لاجتاه اخرى تجرى لمعرفة اسباب عدم الدعم.

الخلاصة

توصل الباحث الى النتائج التالية:

توجد علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجى والاهداف التسويقية.

توجد علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجى والتقييم والمتابعة.

توجد علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجى والاستمرارية.

توجد علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجى والمركز التنافسى.

توجد علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجى والفرص التسويقية.

ان نتائج الدراسة تنير الكثير من الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجى وتدعو لمزيد من الدراسات حول استخداماته المختلفة كما تبرز الدراسة الاهمية التى تتمتع بها الاهداف التسويقية . كذلك تفتح الدراسة الباب واسعا لدراسة الفرص التسويقية التى على الرغم من اهميتها الا انها لم تدعم من جانب الدراسة وهذا يحتاج لمزيد من الدراسات حول الاسباب التى جعلت هذه الفرضية لم تدعم مما سيتيح المجال لدراسات قادمة حول مفهوم واهمية الفرص التسويقية للمؤسسات المالية .

التوصيات:

1/ يوصي الباحث بأن تقوم المؤسسات المالية بإعداد أهدافها التسويقية بعد أن تكون قد قامت بعملية تحليل البيئتين الداخلية والخارجية لمعرفة الفرص الموجودة في البيئة الخارجية، وأيضاً العمل على استكشاف احتياجات زبائنها الحاليين والمستقبليين، ومعرفة رغباتهم لتحويلها إلى سلع وخدمات .

2/ يوصي الباحث بأن تعمل المؤسسات المالية على اكتشاف الفرص التسويقية من خلال إجراء بحوث السوق والدراسات الميدانية لاحتياجات المستفيدين، حتى تتمكن من تحويل هذه الاحتياجات إلى سلع وخدمات، وأيضاً بأن تقوم بتحليل البيئة الخارجية من أجل معرفة أين توجد الفرص التسويقية؟ ثم تعمل على اغتنامها، وأيضاً على المؤسسات القيام بإجراء المسوحات والدراسات الميدانية والاستبانات لمعرفة آراء المستفيدين في ما تقدم من سلع وخدمات، وذلك لمعرفة اتجاه رغبات الزبائن، والعمل على إشباع هذه الرغبات، حيث أوضحت الدراسة ضعف العلاقة بين التخطيط الإستراتيجى والفرص التسويقية، مما يشير إلى عدم تولية المؤسسات المالية لهذا الجانب العناية المطلوبة، على الرغم من الأثر الكبير للفرص التسويقية على الخدمات المصرفية للمؤسسات المالية.

3/ يوصي الباحث لتحقيق الاستمرارية أن تكون الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات المالية متوافقة مع إمكانياتها المادية والبشرية، ومع ما تستخدم من تكنولوجيا، وأن تكون هذه الأهداف منصبية في تحقيق الأهداف الوظيفية لمختلف وحدات المؤسسة، وأن تساهم هذه الأهداف الإستراتيجية في خلق فرص استثمارية وتسويقية جديدة تساعد في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسات المالية.

4/يوصي الباحث أن يكون المركز التنافسي للمؤسسة أحد الأولويات المهمة التي تمنحها الإدارة عناية خاصة، حيث إن المركز التنافسي للمؤسسة المالية يتمثل في اتباع التخطيط السليم في الإعداد للخطة الإستراتيجية، وكذلك الاهتمام بتطوير المؤسسة لأعمالها ومنتجاتها، حتى يمكنها ذلك من زيادة نصيبها من السوق الحالية والأسواق المستقبلية.

5/ كما يوصي الباحث بأن تقوم المؤسسات المالية بعملية متابعة أداؤها للأعمال المختلفة التي تقوم بها، ومعرفة هل تمت بالصورة السليمة، وأيضاً هل تمت من أول مرة بصورة صحيحة أم أن هنالك أعمال تصحيحية قامت بها المؤسسة لتصحيح الانحرافات، وكذلك مقارنة ما تم من إنجاز مع ما هو مخطط له لأن عملية المتابعة والتقييم توفر على المؤسسة الكثير من الجهد والموارد، وتساعد في تحسين جودة منتجاتها.

مما ذكر، فإن تعرض الدراسة لجوانب الأهداف التسويقية يعتبر تعرضاً لجزئية صغيرة من جملة متغيرات إستراتيجيه يمكن لأبحاث أخرى أن تقوم بدراستها، وهذا يقود إلى اقتراح عدة محاور للباحثين لكي يتم تناولها في مجال المؤسسات المالية، وهي:

1. أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء المالي للمؤسسات المالية .
2. التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات المالية بين النظرية والتطبيق .
3. أثر ملكية رأس المال على دور التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات المالية .
4. أثر التخطيط الإستراتيجي في توضيح الفرص التسويقية للمؤسسات المالية.

الرسائل الأكاديمية

1. ادم الغالي يونس - الاداء التسويقي واثره على ربحيه المنظمات العامله بالسودان - رساله دكتوراه غير منشورة في ادارة الاعمال-جامعه السودان للعلوم والتكنولوجيا -2008 . كلية الدراسات العليا
2. تقارير البنك الزراعي السوداني - موجهاً اعداد الخطه 2011 .
3. جاسر عبد الرازق يعقوب - علاقه التخطيط الاستراتيجي باداء منظمات الاعمال - رساله دكتوراه غير منشورة في ادارة الاعمال - جامعه السودان للعلوم والتكنولوجيا - 2009
4. حسين عبد القادر صالح - اثر تطبيق منهج الاداره الاستراتيجيه في اداء البنوك التجاربه بدوله الامارات - رساله دكتوراه غير منشورة في ادارة الاعمال - جامعه السودان للعلوم والتكنولوجيا -2008 . كلية الدراسات العليا
5. زينب عبد العاطى عمر - دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف المنشأه - رساله ماجستير في اداره الاعمال -جامعه السودان للعلوم والتكنولوجيا - 2005.
6. عمر سامى - فعاليه تخطيط الموارد البشريه في ظل التخطيط الاستراتيجي - ماجستير - جامعه بوضياف - الجزائر - 2007
7. سمير رجب عطا الله- واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات - ماجستير - الجامعه الاسلاميه - غزه - 2005

8. عبد العظيم يحيى بن عبد الله - اثر التخطيط الاستراتيجى على اداء المؤسسات المصرفيه - رساله ماجستير غير منشورة فى ادارة الاعمال - جامعه افريقيا العالميه -2005
9. عبد النبى محمد - اثر المتغيرات البيئيه على استراتيجيه تخطيط الخدمات المصرفيه - دراسته تطبيقيه على البنوك التجاريه المصريه - رساله دكتوراه - جامعه عين شمس - 1999.
10. العمر خضر - اثر التخطيط الاستراتيجى على تطوير خدمات مصرفيه جديده فى المصارف الاردنيه -رساله ماجستير -جامعه ال البيت -2000.
11. ماهر موسى ومروان محمد اثر تطبيق انموذج الاداء المالى والاستراتيجيات للمصارف الوطنيه الفلسطينيه العامله فى قطاع غزه - بحث -2002.
12. هبه الزبير عبد الحميد - التسويق الداخلى واثره على تحقيق اهداف المصارف - رساله ماجستير -جامعه السودان للعلوم والتكنولوجيا - 2008

ثالثا: المراجع الانكليزية

- 1/Handbook of Strategic Planning -[www.unpan.un.org](http://www.unpan.un.org/introdoc/group/public/.../unpan_042136.pdf)
- 2/ Strategic Planning Toolkit - www.toolkit@civicus.org/.../strategic20%planning.pdf
- 3/ Management Challenges in the 21st Century 2002
- 4/Strategic Marketing – David W. Cravens – M.J.Neeley school of business –Texas Christian university – fifth edition – 1997
- 5/ Strategic Management - L eslie W . Rue – Phyllis ca Holland – second edition -1998
- 6/ Strategic Management - Peter Wright – Charles D. Pringle –Mark J. Kroll- second edition – 1998
- 7/Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (2010). Multivariate Data Analysis (7th ed.). Prentice Hall Inc., Upper Saddle River, NJ.
- 8/Nunnally, J.L. (1978). Psychometric Theory, 2nd ed., McGraw-Hill, New York, NY.

رابعا المواقع الالكترونية

- 1/www.ejabat.google.com http://ejabat.google.com/ejabat/thread?tid=27150a4c4f28bbc
- 2/www.faculty.ksu.edu.sa/manal.m/doc/pdf
- 3/www.kenanonline.com www.kenanaonline.com/user/ahmedkordy/download/7989
- 4/www.mmsec.com -http://www.mmesc.com/m3-file-st.htm
- 5 / www.nouvellestar.org http://media.nouvellestar.org/montada-f41/topic-t366.htm
- 6/www.quickmba.net http://www.quickmba.com/strategy/strategicplanningprocess

Journals:

- 1/Andrea Stocchelli (2012). The sustainable firm: from principle to practice. *International Journal of Business Management* .7(21): 34.
- 2/Umar Gunu (2009). The impact of banking industry recapitalization on employment in Nigerian banks. *European Journal of Social Sciences*. 11 (3): 486-487.