

## الاستهلال

قال تعالى:

( لَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ وَرَحْمَتُهُ لَهَمَّت طَائِفَةٌ مِنْهُمْ أَنْ يُضِلُّوكَ وَمَا يُضِلُّونَ إِلَّا أَنْفُسَهُمْ وَمَا يَصْرِفُونَكَ مِنْ شَيْءٍ وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا ).

سورة النساء، الآية 113

وقال تعالى:

( أَمَّنْ هُوَ قَانِثٌ آتَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُو رَحْمَةَ رَبِّهِ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُوا الْأَلْبَابِ ).

سورة الزمر، الآية 9

قال رسول الله (ص) : (طلب العلم فريضة على كل مسلم ومسلمة).

تعلموا فليس المرء يولد عالماً  
وليس أخوا علمٍ كمن هو جاهلٌ

قال الإمام الشافعي:

شكوت إلى وكيع سوء حفظي  
فأرشدني إلى ترك المعاصي  
وأخبرني بأن العلم نور  
ونور الله لا يهدي لعاصي

# إهداء

إلى من أمرني ربى بن أخفى لهما جناح الظل من الرحمة  
إلى روح والي العزيز الحاج

عبد الحميد على خليل

إلى والدتي العزيزة أطل لملئ عمرها الحاجة

سميرة محمد الحسن

إلى كل من علمني حرفاً.

إلى الشموع التي تحترق لكي تضئ للآخرين درب العلم والمعرفة

أساتذتي الإجلاء

أهوى لكم هذا البحث

## الشكر والعرفان

لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر والعرفان لكل من ساعد في إخراج هذا البحث وأخص بالشكر:

- 1- الدكتور ضياء الدين عبد البلسط عبد الماجد المشرف على هذا البحث الذي لم ييخل علينا بوقته وأرائه وإرشاداته ونصائحه القيمة طول فتره كتابة هذا البحث دمت زخرا لهذا الوطن ولك التحية والتجلة والاحترام.
  - 2- مكتبة المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية والتي نهلنا من أحشائها الوارفة الكثير المفيد ودمتم زخرا لخدمة العلم والمعرفة كما لايفوتني أن لشكر كل العاملين بالمكتبة بما وجدناه من تعاون واحترام .
  - 3-أرشيف البنك السوداني الفرنسي.
  - 4- الاداره العليا ومديري الإدارات ومحرراء الفروع ونوابهم وروساء الأقسام بالبنك وذلك من خلال مدنا بآرائهم والإجابة على أسئلة الاستبيان فلهم منا خالص الود والتقدير
- كما اعتنر لكل من له حقا علينا ولم نذكره
- ولله الشكر والحمد من قبل ومن بعد

## مستخلص البحث

تناول البحث الدور الذي تلعبه الادارة الاستراتيجية في المنشآت ولاسيما البنك محل الدراسة.

إذ يلاحظ أن معظم الإدارات العليا تنظر إلى الموارد البشرية على أن لها دوراً فقط في تنفيذ الاستراتيجية. إذا ليس من الشائع أن تجد منشأة تستغل استعدادات الموارد البشرية وقراراتها كمدخل أسلبي في تكوين وصياغة الاستراتيجية وعلى الرغم من أن البعض منهم تجذبه فكرة لشرك الموارد البشرية في عملية صياغة الاستراتيجية إلا أن هؤلاء نادراً ما يقومون بدراسة منهجية . للتعرف على رأي الموارد البشرية في الطرق التي اتبعوها لهذه المشاركة أو حتى في القرارات التي إتخذوها .

هذا وقد سعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

1. التعرف بالإدارة الإستراتيجية وأهميتها للمصارف وتوضيح مراحلها وأهمية مشاركة العاملين في كل مرحلة من هذه المراحل.

2. التعرف بالاتجاهات وأهميتها وكيفية قياسها.

3. التعرف على آراء العاملين بالبنك السوداني الفرنسي حول كل من إدراك البنك لأهمية الإدارة الإستراتيجية وحسن تصميم الإستراتيجيات ومدى فعاليتها وكفاءتها.

كما تم اختبار مدى صحة الفرضيات الآتية:

1. ترك المستويات الإدارية المختلفة بالبنك أهمية الإدارة الاستراتيجية.

2. يمكن القول بأن استراتيجيات البنك صممت بشكل جيد.

3. يمكن وصف استراتيجيات البنك بأنها فعالة.

4. يمكن وصف استراتيجيات البنك بالكفاءة.

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في اختبار هذه الفرضيات

وخرج البحث بمجموعة من النتائج أهمها:

- تمر عملية الإدارة الاستراتيجية بثلاث مراحل هي: صياغة الاستراتيجية ، تنفيذ الاستراتيجية، وتقويم الاستراتيجية .
- لأي عملية تغيير هناك قوى مؤيدة وأخرى معارضة.
- شهد العاملين للعام 2004، 2005م نمواً متوالياً في حجم أصل البنك السوداني الفرنسي بلغ معدله عام 2005م 78%.
- زادت أرباح البنك في عام 2005م بنسبة 117%.

- حوالي 82% من أفراد العينة يوافقون على أن المستويات الإدارية المختلفة بالبنك تترك أهمية الإدارة الاستراتيجية بمتوسط درجة موافقة 4.2 الأمر الذي يؤكد صحة الفرضية الأولى.
- حوالي 74% من أفراد العينة يوافقون على أن استراتيجيات البنك صممت بشكل جيد وبمتوسط درجة موافقة 3.9 الأمر الذي يقود إلى الاستنتاج بأن الفرضية الثانية صحيحة.

كما أوصى البحث بمجموعة من التوصيات أهمها:

1. الاهتمام بمشاركة العاملين في مراحل الإدارة الاستراتيجية الثلاث لما لذلك من مزايا عديدة وتبني مدخل الإدارة الاستراتيجية في المصارف السودانية وذلك لأهميتها .

2. ولكي تصبح الاستراتيجيات المتبعة بالبنك السوداني الفرنسي أكثر فعالية لابد من الحوص على تخصيص الزمن الكافي لعملية صياغة الاستراتيجية وعدم الاستعجال في ذلك . كما يجب تحديد إجراءات صيغتها بدقة مع مراعاة مشاركة الجهات التنفيذية في وضع هذه الإجراءات لضافة الي ذلك يجب وضع آلية لوصول الافكار الجديدة الي الادارات العليا. وأيضاً يجب أن يتوفر بالاستراتيجيات المتبعة عنصر المرونة وذلك نظراً لأن المتغيرات البيئية أصبحت تسير بوتيرة سريعة وعلى إدارة البنك أن تتعرف على نواحي الضعف الموجودة بها عند القيام بالتحليل البيئي وأن تدرس استراتيجيات البنوك المنافسة حتى تستطيع أن تضع استراتيجيات أكثر كفاءة.

# Abstract

This research discusses the role that the strategic administration plays in the establishments, particularly the bank of case study.

It is observed that the highest staffs consider the human resources as it has only a role in strategy implementation. It is not well-known that there is an establishment could use the abilities and capabilities of the human resources as elementary point when the strategy is formulated and constituted. In spite of some of them is attracted by the idea of using the human resources in strategy formulation, but rarely they conduct a methodological studies for recognizing the role of human resources in the ways, which are adopted for usage, even in decisions making.

That the research seeks to achieve the most important following aims:

1. The definition of the strategic administration and its importance in banks; moreover, explaining its levels and the importance of staff's participation at every levels.
2. The illustration about the tendencies, its importance and how could be measured.
3. The recognition of Sudanese French Bank staff's opinions about the awareness of high administrative, which related to the importance of the strategy administration, well-formulation of strategies and its quality and efficiency.

The researcher had tested the hypotheses as follows:

1. The different levels of the high staff at the bank realize the importance of the strategic administration.
2. It is appeared that the bank's strategies are sufficiently formulated.
3. It is described that the bank's strategies are effective.
4. It is described that the bank's strategies are qualified.

The study depended on the analytical descriptive methodology in selection of these hypotheses.

The research's results are as follows:

- The process of the strategic administration passes with three stages, which are: strategy formulation, strategy implementation, and strategy evaluation.
- There are supporters for any change process, as well there are reluctants.

- The assets of Sudanese French Bank steadily increase during the year 2004 and 2005, by amounted rate 78% in the year 2005.
- The profits of the bank also increased by 117% in the year 2005.
- Approximately 82% of the sample accepted that the different administrative levels of the bank realize the importance of the strategic administration by 4.2 points as an average; the thing, which confirm the first hypothesis's correctness.
- Approximately 74% of the sample accepted that the bank's strategies are well-formulated, by 3.9 points as an average; the thing, which lead to deduce that the second hypothesis is quite correct.

The research concluded most important recommendations as follows:

1. The participation of all staff levels must be considered as it has many various advantages, and due to the significant role of the strategic management, it strongly should be adopted.
2. The sufficient appropriated time for the strategy formulation, is most necessary so as the strategies will be more effective and reliable. In addition, it must be determined procedures to formulate the strategy accurately and specifically, with concern the executives participation in these procedures. Moreover, it must be accreditable mechanism for getting new ideas and opinions to the highest staffs. Also the strategies should include the element of the flexibility according to the rapidly changeable environmental circumstances. Therefore, the bank's administration should fully recognize the existed weakness in the strategy during the environmental survey and analysis, in addition to study the strategies of the other competitive banks, in purpose to enable the bank to formulate and design more qualified and effective strategies.

## فهرس الموضوعات

| الصفحة                                                       | اسم الموضوع                                                      |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| أ                                                            | الاستهلال                                                        |
| ب                                                            | الإهداء                                                          |
| ج                                                            | الشكر والعرفان                                                   |
| د                                                            | ملخص البحث                                                       |
| و                                                            | ABSTRACT                                                         |
| ح                                                            | فهرس الموضوعات                                                   |
| ط                                                            | فهرس الجداول                                                     |
| ك                                                            | فهرس الأشكال                                                     |
| <b>المقدمة</b>                                               |                                                                  |
| 2                                                            | الإطار المنهجي                                                   |
| 5                                                            | الدراسات السابقة                                                 |
| <b>الفصل الأول: الإدارة الاستراتيجية</b>                     |                                                                  |
| 9                                                            | المبحث الأول: تعريف وتطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية             |
| 20                                                           | المبحث الثاني: التحليل البيئي                                    |
| 26                                                           | المبحث الثالث: مراحل الإدارة الاستراتيجية                        |
| <b>الفصل الثاني: الاتجاهات</b>                               |                                                                  |
| 39                                                           | المبحث الأول: مفهوم وأهمية الاتجاهات                             |
| 45                                                           | المبحث الثاني: الاتجاهات نحو التغيير الاستراتيجي                 |
| 57                                                           | المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير الاستراتيجي    |
| <b>الفصل الثالث: دراسة الحالة " البنك السوداني الفرنسي "</b> |                                                                  |
| 71                                                           | المبحث الأول: نبذة تعريفية عن البنك السوداني الفرنسي             |
| 83                                                           | المبحث الثاني: اتجاهات العاملين نحو الاستراتيجيات المتبعة بالبنك |
| <b>الخاتمة</b>                                               |                                                                  |
| 109                                                          | أولاً: النتائج                                                   |
| 111                                                          | ثانياً: التوصيات                                                 |
| 114                                                          | المراجع                                                          |
| 118                                                          | الملاحق                                                          |



## فهرس الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول                                                                                            | الصفحة |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| (1-1)      | تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية                                                                         | 13     |
| (2-1)      | قضايا مقاومة التغيير                                                                                    | 53     |
| (3-1)      | تحليل القوائم المالية التي تعكس تطور البنك في الجانب المالي                                             | 81     |
| (3-2)      | توزيع عبارات الاستبيان على فرضيات البحث                                                                 | 83     |
| (3-3)      | الفئات العمرية لأفراد العينة                                                                            | 84     |
| (3-4)      | المستوى التعليمي لأفراد العينة                                                                          | 85     |
| (3-5)      | المستوى الإداري لأفراد العينة                                                                           | 85     |
| (3-6)      | سنوت خبرة أفراد العينة                                                                                  | 86     |
| (3-7)      | متوسط درجات موافقة أفراد العينة على أسئلة الاستبيان                                                     | 87     |
| (3-8)      | مى موافقة أفراد العينة على أن الإدارة الإستراتيجية تسعد في أداء العمل بشكل أفضل                         | 88     |
| (3-9)      | مى موافقة أفراد العينة على أن الإدارة التنفيذية ترى أن الإدارة الإستراتيجية مفيدة لها                   | 89     |
| (3-10)     | بقية المديرين يرون أن مزايا الإدارة الإستراتيجية تفوق عيوبها                                            | 89     |
| (3-11)     | اختبار الفرضية الأولى                                                                                   | 90     |
| (3-12)     | مى موافقة أفراد العينة على أن الإدارة العليا تعتقد أن الإدارة الإستراتيجية إحدى مسؤولياتها الرئيسية     | 91     |
| (3-13)     | مى موافقة أفراد العينة على أن الإستراتيجيات تلئم النمط الإداري المتبع في البنك                          | 92     |
| (3-14)     | مى موافقة أفراد العينة على أن الإستراتيجيات قلرة على تلبية متطلبات صنع القرار                           | 92     |
| (3-15)     | مى موافقة أفراد العينة على أن الإستراتيجيات المتبعة قلرة على تفعيل جهود المديرين التنفيذيين             | 93     |
| (3-16)     | مى موافقة أفراد العينة على أن الإستراتيجيات المتبعة قلرة على استخدام مفاهيم مناسبة وملائمة لانشطة البنك | 94     |
| (3-17)     | اختبار الفرضية الثانية                                                                                  | 94     |
| (3-18)     | مى موافقة أفراد العينة على أن الإدارة تخصص وقتاً كافياً لوضع الإستراتيجيات                              | 95     |
| (3-19)     | مى موافقة أفراد العينة على أن إجراءات وضع الإستراتيجيات مقبولة من جانب المديرين التنفيذيين              | 96     |

| رقم الجدول | عنوان الجدول                                              | رقم الصفحة |
|------------|-----------------------------------------------------------|------------|
| (3-20)     | مى موافقة أفراد العينة على أن الإستراتيجيات تتصف بالمرونة | 97         |

|     |                                                                                               |        |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 97  | مدى موافقة أفراد العينة على أن الإستراتيجيات تراجعي نقط ضعف البنك                             | (3-21) |
| 98  | مدى موافقة أفراد العينة على أن الإدارة العليا ترحب بالأفكار الجديدة                           | (3-22) |
| 98  | مدى موافقة أفراد العينة على أن عبء العمل الذي تمليه الإستراتيجيات مناسب لمناطق وقدرات الأفراد | (3-23) |
| 99  | اختبار الفرضية الثالثة                                                                        | (3-24) |
| 100 | مدى موافقة افراد العينة على ان الاستراتيجيات ساعدت فى التحديد الدقيق فى رسالة البنك           | (3-25) |
| 101 | مدى موافقة افراد العينة على ان الاستراتيجيات ساعدت فى التنبؤ بالفرص المستقبلية                | (3-26) |
| 102 | مدى موافقة افراد العينة على ان الاستراتيجيات ساعدت بالتنبؤ بالمهددات المستقبلية               | (3-27) |
| 102 | مدى موافقة افراد العينة على ان الاستراتيجيات ساعدت فى التقييم المنسبة لنقط قوة البنك          | (3-28) |
| 103 | مدى موافقة افراد العينة على ان الاستراتيجيات ساعدت فى التقييم المنسب لنقط ضعف البنك           | (3-29) |
| 104 | مدى موافقة افراد العينة على ان الاستراتيجيات ساعدت فى التحديد الدقيق لاستراتيجيات المنافسين   | (3-30) |
| 105 | مدى موافقة افراد العينة على ان الاستراتيجيات ساعدت فى تحديد اولويات التصرف                    | (3-31) |
| 106 | مدى موافقة افراد العينة على ان الاستراتيجيات ساعدت فى وضع الاهداف طويلة الاجل .               | (3-32) |
| 107 | اختبار الفرضية الرابعة                                                                        | (3-33) |

## فهرس الأشكال

| الصفحة | عنـــــــــــــــــوان<br>الشـــــــــــــــــكل | رقم الشكل |
|--------|--------------------------------------------------|-----------|
| 21     | بيئة منظمات الاعمال                              | (1-1)     |
| 26     | مراحل الادارة الاستراتيجية                       | (1-2)     |
| 29     | مجالات الأهداف                                   | (1-3)     |
| 47     | نموذج تحليل مجل القوي                            | (2-1)     |
| 51     | درجات مقاومة التغيير                             | (2-2)     |
| 59     | مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة                 | (2-3)     |
| 60     | شبكة المستهلك / المورد                           | (2-4)     |
| 66     | عمليات حل المشاكل في TQM                         | (2-5)     |
| 80     | الهيكل الإداري للبنك السوداني الفرنسي            | (3-1)     |