إستهـــــلال

بسم الله الرحمن الرحيم

(يرفع الله الذين آمنو منكم والذين أوتو العلم
درجات والله بما تعملون خبير)

صدق الله العظيم * الآية ١١ – سورة المجادلة

إهـــــداء

إلى روح والدي العزيز

إلي والدتي العزيزة

إلي الوفية زوجتي

إلى فلزات كبدي "أبنائي"

إلي إخواني وأخواتي سندي وعضدي

إلي بني وطني

إلي كل من علمني حرفاً

إلي كل طالب علم

أهدي هذا البحث

شكر وعـــــرفان

يجد الباحث نفسه واجباً عليه أن يتقدم بالشكر والعرفـــان إلـــي كـــل مـــن ساهموا معه في إخراج هذا البحث،ونخص بالشكر من بعد الله عز وجـــل أسرة ومكتبة أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية،وأســـرة جامعـــة السودان للعلوم والتكنولوجيا وإلي الدكتور ضياء الدين عبد الباســـط عبـــد الماجد الذي كان له القدح المعلى في إخراج هذا البحـــث، كمـــا أخـــص بالشكر أسرة بنك أم درمان الوطني

ملخص البحث (باللغة العربية)

موضوع البحث يحتوي علي أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية علي آداء المصارف السودانية بالتطبيق علي بنك أم درمان الوطني للفترة من ٢٠٠٢- ٢٠٠٥م وقد تم إختيار هذا الموضوع لمدى أهميته والآثار المترتبة على القطاع المصرفي بصفة خاصة وذلك وفقاً للفروض التالية:-

١. هناك علاقة ترابطية بين وضع الخطط الإستراتيجية بالمصرف ومعدلات الأرباح بشكل عام.
٢. الأخذ بالإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى زيادة قدرة المصرف على مواجهة الظروف البيئية المختلفة.
٣. الأخذ بالإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالبنك.

وقد توصل البحث إلي مجموعة من النتائج أهمها:

أ. هنالك علاقة ترابطية بين وضع الخطط الإستراتيجية بالمصرف ومعدلات الأرباح بشكل عام.

ب. الأخذ بالإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى زيادة قدرة المصرف على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة.

ج. الأخذ بالإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمصرف

د. وجود هيكل تنظيمي بصورة واضحة يرتبط ارتباط وثيق بمدى نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المصارف.

هـ . الاهتمام الجيد والمتواصل بمراجعة الخطة العامة للمصارف بصورة دورية يعمق نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المصارف.

و. إتاحة مبدأ المشاركة لموظفي المصارف في إعداد وتنفيذ الخطط الإستراتيجية وأهداف المصرف مؤشر إيجابي وهام في نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المصارف.

ر. إستقطاع الإدارة العليا للمصرف لجزء من وقتها لمناقشة الخطط الإستراتيجية للمصارف هي من إحدى دعائم نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المصارف.

ز. وجود خطة واضحة للمصرف لتحديد الموارد اللازمة لتنفيذ الخطط للإدارات والأقسام من الركائز المهمة التي تؤدي إلى نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المصارف.

وخرج البحث بمجموعة من التوصيات أهمها :

أ. العمل باستمرار على إشراك الموظفين في المصارف في الدورات التدريبية ذات العلاقة بمفهوم الإدارة الإستراتيجية.

ب. على المصارف أن تسعى لإقتناء أحدث التقنيات العالمية في مجال نظم المعلومات والتي تساعد في تعزيز مفهوم تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المصارف.

ج. الاهتمام بدرجة كبيرة بالإدارة التي تعنى بالبحوث والتخطيط ذات الصلة بمفهوم الإدارة الإستراتيجية وتنميتها وتأهيلها بالكوادر لضمان استمرارية ترسيخ مفهوم تطبيق الإدارة الإستراتيجية على جميع مستويات المصرف المختلفة.

د. المحافظة على مدى اهتمام الإدارة العليا للمصرف لمفهوم الإدارة الإستراتيجية مع الاستمرارية لإتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية حفاظاً للمقدرة لمواجهة المنافسة المتوقعة في هذا المجال.

هـ. التأكيد على استمرارية المصرف في فهم نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية والخارجية للمصرف وفقاً للمتغيرات للوصول لقمة التميز والاستمرارية في هذا المجال.

و. التأكيد والاهتمام والاستمرارية في عدم إغفال الأطراف الخارجية ذو المصلحة (المساهمين) في وضع الخطط العامة والتخطيط للمصرف.

ر. الاستمرارية والإبتكار المستمر للأنظمة الجيدة لنظام المكافآت التي تساهم في تحفيز ودافعية الموظفين لبذل أقصى جهد في تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية.

ABSTRACT

The research subject tackles the impact of the application of the strategic management on the Sudanese banks performance, by application of that on Omdurman National Bank during the period 2002-2005. This research subject was chosen for its significance and its impacts on the banking sector in particular

And in accordance with the following hypothesis:

1- There is a correlative relationship between setting up the strategic plans in the bank, and the profits and performance rates in general.
2- The Application of strategic management will lead to the increase of the bank's capability to confront the different environmental conditions.
3- The Application of strategic management leads to achievement of job satisfaction for the workers in the bank.

The researcher reached a number of results, the most important of which are:

a- There is a correlative relationship between setting up the strategic plans in the bank and the profit rates in general.
b- The Application of strategic management will lead to the increase of the bank capability to confront the changing environmental conditions.
c- The Application of strategic management will lead to the achievement of job satisfaction for the workers in the bank.
d- Existence of a clear organizational structure has a close Relation with the success of the application of strategic management in the banks.
e- The good and continuous care for the checking of banks' general plan periodically deepens the success of the application of strategic management in the banks.

f- Permitting the banks' employees to participate in the preparation and execution of the bank's strategic plans and targets is a significant and positive indicator for the success of strategic management application in the banks.

g- Devoting part of the bank's top management time for the discussion of the banks strategic plans is one of the pillars for the success of the application of strategic management in the banks.

h- Existence of a clear plan for the bank for specifying the required materials for the execution of the plans of the administrations and departments is one of the significant props which leads to the success of strategic management application in the banks.

The most important recommendation are:

a- Continuous efforts should be exerted to guarantee the participation of the employees in training courses connected with the strategic management concept.

b- The banks should endeavor to acquire the most modern international technologies in the field of information systems which assist in the consolidation of the concept of strategic management application in the banks.

c- Great attention should be given to the development and evolution of the department which deals with Research and planning pertaining to the strategic management concept and supporting it with qualified manpower in order to guarantee its continuation and the consolidation of the concept of the strategic management application at all the maintenance of the attention different levels of the bank.

d- The bank's higher maintenance of the attention of management to the concept of the strategic management as well as its continuity to giving

the workers the opportunity to participate in setting up the strategic plans in order to maintain the ability to face the competition expected in this field.

e- Insuring of the bank's continuous understanding of the points of weakness and strength of the external and internal environment of the bank in the light of the variables necessary to achieve distinction levels and continuity in this field.

f- Confirming, concern, and continuity of attention to the interested parties outside the bank (The shareholders) for setting up the overall plans and planning for the bank's future.

g- The continuity and innovation of good incentive systems which would contribute in the employees exerting their utmost efforts in the application of the strategic management concept.

فهرس المحتويـــــــــــات

الموضـــوع	رقم الصفحة
الإستهلال	أ
الإهداء	ب
شكر وعرفان	ج
ملخص الدراسة باللغة العربية	د
ABSTRACT	و
فهرس المحتويات	ط
فهرس الجداول	ك
فهرس الأشكا ل	ل
المقدمـــــــــــــــة	١
مشكلة البحث	١
أهمية البحث	١
فروض البحث	٢
منهج البحث	٢
الفصل الأول : الإطار العام للإدارة للإستراتيجية ومكونات التحليل البيئي	٤
المبحث الأول : مفهوم الإدارة الإستراتيجية	٤
تعريف الإدارة الإستراتيجية.	٤
أهداف تطبيق الإدارة الإستراتيجية.	٦
خصائص الإدارة الإستراتيجية ونظام التخطيط الإستراتيجي	٨
تعريف التخطيط الإستراتيجي.	١٠
مستويات الإدارة الإستراتيجية.	١٢
متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية وتفعيل نظام التخطيط الإستراتيجي.	١٤
خصائص القرارات الإستراتيجية.	١٧
المبحث الثاني : التحليل البيئي	٢١
تحليل البيئة الداخلية للمنظمة وممارسة الإدارة الإستراتيجية.	٢١
تحليل البيئة الخارجية للمنظمة وممارسة الإدارة الإستراتيجية.	٢٧

الفصل الثاني : رسالة المنظمة وإستراتيجياتها وتقييم ورقابة ومراجعة الإستراتيجية	٣٤
المبحث الأول : صياغة الإستراتيجية	٣٤
مفهوم وصياغة الإستراتيجية.	٣٤
أنواع الإستراتيجيات.	٣٥
مفهوم الرسالة	٤٤
أهمية رسالة المنظمة.	٤٥
صياغة رسالة المنظمة.	٤٧
العوامل المؤثرة علي الرسالة.	٤٩
خصائص الرسالة.	٥١
المكونات الرئيسية لرسالة المنظمة.	٥٣
المبحث الثاني : تقييم الإستراتيجية	٥٧
تعريف الرقابة وتقييم الإستراتيجية.	٥٧
مراجعة الإستراتيجية	٦٦
الفصل الثالث : الدراسة الميدانيـــــة	٧٣
المبحث الأول : نبذة عن بنك أم درمان الوطني	٧٣
المبحث الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية	٨١
المبحث الثالث : تحليل البيانات وإختبار صحة الفرضيات	١٠٣
الخاتمـــــــــة	
النتائج	١٢١
التوصيات	١٢٢
قائمة المراجع	١٢٣
الملـــــحق	١٢٥

رقم الجدول	العنـــــــــــــــــــــــــوان	الصفحة

(١،٣)	العمر	٨٢
(٢،٣)	المستوى التعليمي	٨٣
(٣،٣)	الدرجة الوظيفية	٨٤
(٤،٣)	الثبات والصدق الإحصائي	٨٧
(٥،٣)	القرارات في المصرف قرارات موحدة ومترابطة ومتكاملة.	٨٨
(٦،٣)	الغرض من المصرف يعبر عنه في صورة أهداف طويلة الآجل.	٨٩
(٧،٣)	الغرض من المصرف يعبر عنه في صورة برامج.	٨٩
(٨،٣)	الغرض من المصرف يعبر عنه في صورة أولويات تخصيص الموارد.	٩٠
(٩،٣)	المصرف يحدد القطاعات والأنشطة التي يعمل بها.	٩٠
(١٠،٣)	المصرف يقوم بدراسة وفهم نقاط القوة والضعف لمنافسيه	٩١
(١١،٣)	المصرف يقوم بدراسة وفهم الفرص والمهددات بالبيئة الخارجية للمصرف.	٩١
(١٢،٣)	المصرف يضع إستراتيجيته على مستوى المصرف.	٩٢
(١٣،٣)	المصرف يضع إستراتيجيته على مستوى الوظائف.	٩٢
(١٤،٣)	المصرف يضع إستراتيجيته على مستوى الأطرف الخارجية (المساهمين) المؤثرة على المصرف.	٩٣
(١٥،٣)	وجود أنظمة جيدة للمكافآت تساهم في تحفيز دافعية الموظفين وتشجيعهم على بذل أقصى جهد في عملية الإدارة الإستراتيجية.	٩٣
(١٦،٣)	الهيكل التنظيمي في المصرف مصمم ليساعد في عملية الإدارة الإستراتيجية.	٩٤
(١٧،٣)	يقوم المصرف دائماً بإعداد خطط إستراتيجية لزيادة الكفاءة الإنتاجية للمصرف.	٩٤
(١٨،٣)	المصرف يتيح المشاركة للموظفين في إعداد وتنفيذ الخطط الإستراتيجية وأهداف البنك.	٩٥
(١٩،٣)	المصرف يقوم بإعداد الخطط الإستراتيجية على مستوى الإدارة العليا فقط.	٩٦
(٢٠،٣)	معدلات الأرباح هي نتاج لتطبيق مفاهيم الإدارة الإستراتيجية في المصرف.	٩٦
(٢١،٣)	يقوم المصرف بمراجعة الأهداف العامة للمصرف بصورة دورية.	٩٧
(٢٢،٣)	يقوم المصرف بمراجعة الخطة العامة للمصرف بصورة دورية.	٩٧
(٢٣،٣)	المصرف يقوم دائماً بتعديل الإستراتيجية حسب المتغيرات البيئية المحيطة به لمواكبة التطور المصرفي.	٩٨
(٢٤،٣)	يقوم المصرف بوضع خطة لتحديد الموارد اللازمة لتنفيذ الخطط للإدارات والأقسام المختلفة.	٩٨
(٢٥،٣)	للمصرف أنظمة "إدارات" للتخطيط والرقابة.	٩٩
(٢٦،٣)	يتمتع المصرف بعلاقة طيبة مع زبائنه.	٩٩
(٢٧،٣)	يهتم المصرف بآراء ومقترحات زبائنه.	١٠٠
(٢٨،٣)	المصرف بجميع مستوياته الإدارية يشجع على مبدأ التخطيط الإستراتيجي.	١٠٠
(٢٩،٣)	المصرف يمتلك نظم معلومات جيدة تساعد في عملية التخطيط الإستراتيجي.	١٠١
(٣٠،٣)	إدارة المصرف دائماً ما تستقطع من وقتها لمناقشة الخطط الإستراتيجية للمصرف.	١٠١
(٣١،٣)	المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الفرضية الأولى	١٠٤
(٣٢،٣)	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على فقرات الفرضية الأولى	١٠٥
(٣٣،٣)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات الفرضية الأولى	١٠٧
(٣٤،٣)	المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الفرضية الثانية	١٠٨
(٣٥،٣)	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على فقرات الفرضية الثانية	١١١
(٣٦،٣)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات الفرضية الثانية	١١٥
(٣٧،٣)	المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الفرضية الثالثة	١١٦
(٣٨،٣)	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على فقرات الفرضية الثالثة	١١٨
(٣٩،٣)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات الفرضية الثالثة	١٢٠

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
(١،٣)	الهيكل التنظيمي للبنك	٧٤
(٢،٣)	العمر	٨٢
(٣،٣)	المستوى التعليمي	٨٣
(٤،٣)	التخصص	٨٤