

دور الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الأداء بالتطبيق على مجموعة من المصارف التجارية السودانية في الفترة من 2011 - 2017 م

باحث

د. شهاب الدين عبد الله شيخ الديم محمد

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل ودراسة دور الإدارة الاستراتيجية متمثلة في أبعادها (البيئة الداخلية والخارجية، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية) في رفع كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية. ولتحقيق ما ترمي إليه الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي المعتمد على جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج منها، من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الذي يقوم بمعالجة بيانات الدراسة الميدانية إحصائياً من خلال عدد من الأساليب الإحصائية، حيث تم استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات الأولية عن المشكلة موضوع البحث. تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع البحث والذي يتكون من مدراء عموم ونوابهم ومدراء الإدارات المتخصصة ومدراء الفروع الرئيسة ويتوزعون على عينة البحث المكونة من عدد (6) مصارف تجارية حيث بلغ عددهم (103) فرد يشغلون وظائف قيادية وإدارية على مستوى الإدارة العليا والوسطى استهدفهم بنسبة 100 % عن طريق الحصر الشامل. توصل البحث إلى عدة نتائج كان من أهمها أن تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية بالمصارف التجارية السودانية بصورة علمية وواضحة أدى إلى رفع كفاءة الأداء، وأن الاهتمام بتحليل ورصد البيئة الخارجية والداخلية أدى إلى تحسين كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية، وأن الصياغة الجيدة لاستراتيجيات المصارف التجارية السودانية وتنفيذها بطريقة فعالة أدى إلى رفع وتطوير كفاءة الأداء.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، كفاءة الأداء، المصارف التجارية السودانية.

Abstract:

This study aimed to analyze and study the role of strategic management represented in its dimensions (internal and external environment, strategy formulation, strategy implementation, strategic control) in raising the performance efficiency of Sudanese commercial banks. To achieve the aim of the study, the researcher followed the descriptive analytical approach based on collecting, analyzing and interpreting data and information and drawing conclusions from it, through the use of the Statistical

Package for Social Sciences (SPSS) program, which processes the data of the field study statistically through a number of statistical methods, where the questionnaire was used As a means of collecting primary data on the research problem. The questionnaire was distributed to all members of the research community, which consists of general managers and their deputies, directors of specialized departments and managers of the main branches, they are distributed among the research sample consisting of (6) commercial banks, where their number reached (103) individuals occupying leadership and administrative positions at the level of senior and middle management, and they were targeted by % 100 through a comprehensive inventory. The research reached several results, the most important of which was that the application and practice of strategic management in Sudanese commercial banks in a scientific and clear manner led to raising the performance efficiency, and that interest in analyzing and monitoring the external and internal environment led to improving the efficiency of performance in Sudanese commercial banks, and that the good formulation and implementation of Sudanese commercial bank strategies in a manner Effective led to raising and developing the efficiency of performance.

Keyword: strategic management, performance efficiency, Sudanese commercial banks.

مقدمة :

تطلب التطور الذي يشهده العصر الحالي سواء كان في مجال تكنولوجيا وتقنية المعلومات أو في ظهور فلسفات إدارية حديثة بالإضافة إلى ازدياد حدة المنافسة على المستوى العالمي والاقليمي وذلك بظهور الشركات متعددة الجنسيات بمختلف أحجامها وأنواعها، وزيادة حالة المخاطر وحالات عدم التأكد البيئي التي أصبحت تواجهها المنظمات، تطلب ذلك كله و غيره ضرورة تبني مدخل الإدارة الاستراتيجية وتطبيق أساليبها ومفاهيمها العلمية بصورة عملية حتى تتمكن المنظمات من الوصول إلي الجودة الشاملة وإدارة التميز وبالتالي رفع كفاءة أدائها .

أدركت القيادات الإدارية في القطاع المصرفي بالدول المتقدمة سريعا أهمية التحول من الإدارة التقليدية إلي الإدارة الاستراتيجية لأنها أصبحت تمثل خيارا استراتيجيا بالنسبة لأفراد الإدارات العليا في تلك الدول من أجل النمو والبقاء في عالم الخدمات المالية وذلك لمواجهة حدة المنافسة وسرعة التغير الذي

أصبحت سمة العصر الحالي .ونظرا لأهمية القطاع المصرفي في السودان من خلال دعمه الملحوظ للاقتصاد الوطني عمدت هذه الدراسة بتسليط الضوء على أهمية تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية بالمصارف التجارية السودانية بصورة علمية وواضحة والذي يؤدي بدوره إلى تحسين كفاءة أداء هذه المصارف وذلك لأنه أصبح من الأهمية بمكان تنمية قدرات التفكير الاستراتيجي لدى قيادات هذه المصارف وذلك لأنها تمثل إحدى أهم متطلبات التنفيذ الفعال لاستراتيجيات المنظمات .

مشكلة البحث :

بالرغم من التطور والتقدم الملحوظ الذي شهده القطاع المصرفي السوداني في الآونة الأخيرة سواء كان في مجال تكنولوجيا وتقنية المعلومات أو تطبيقه لبعض المفاهيم الإدارية الحديثة إلا أنه ما زال هناك بعض القصور بالمصارف التجارية السودانية في تطبيق الإدارة الاستراتيجية بصورة علمية وواضحة حتى يتثنى لهم مواجهة سرعة التغير الذي يشهده عصرنا اليوم إلى جانب حدة المنافسة والذي بدوره يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء من أجل تحقيق الأهداف المنشودة وبالتالي ضمان الاستمرارية والبقاء في عالم الخدمات المالية، وهنا يكمن السؤال الرئيس لتحديد مشكلة البحث ما الدور الذي تقوم به الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية؟

وتنبثق من السؤال الرئيس لمشكلة البحث عدة تساؤلات وهي كالآتي :

1. هل يؤدي الاهتمام بتحليل ورصد البيئة الخارجية والداخلية للمصارف التجارية السودانية إلى تحسين كفاءة الأداء؟
2. هل تؤدي صياغة الاستراتيجية إلى تحسين كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية ؟
3. هل يؤدي التنفيذ الاستراتيجي إلى تحسين كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية ؟
4. هل يؤدي تقييم ورقابة الاستراتيجية إلى تحسين كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية ؟

أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى التوصل للأهداف التالية :

1. معرفة ودراسة دور الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية.
2. التعرف على أهمية ممارسة أنشطة ومهام الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحسين ورفع كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية.
3. بيان أهمية تطبيق وممارسة القيادات الإدارية بالمصارف التجارية السودانية لمهام وأنشطة الإدارة الاستراتيجية بصورة علمية وواضحة.
4. الخروج بمقترحات وتوصيات تساهم في تحسين وتطوير أداء المصارف التجارية السودانية.

أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في أنه أصبح في عالمنا اليوم اعتماد مدخل الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال الصناعية والخدمية خياراً استراتيجياً وذلك نظراً لما تواجه هذه المنظمات من تحديات ومنافسة شديدة على الصعيد المحلي والإقليمي والعالمي وبالتالي فإن التفكير بإدارة العمل

وتحقيق أهداف المنظمة بالأساليب التقليدية أصبح غير مجدي في عصرنا الحالي. وتأتي أهمية البحث أيضاً في إطار توضيح ومعرفة الدور الإيجابي الذي تقوم به الإدارة الاستراتيجية من خلال تطبيقها وممارستها بصورة علمية وواضحة في رفع وتحسين كفاءة الأداء بقطاع المصارف التجارية السودانية الذي أصبح يمثل إحدى أهم روافد الاقتصاد بالبلاد .

الدراسات السابقة :

1.دراسة مصطفى (2005م) بعنوان (دور الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الأداء في منشآت الأعمال- دراسة حالة شركة سكر كنانة المحدودة)،هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الأداء في منشآت الأعمال ، واستخدمت هذه الدراسة منهجية مختلفة تمثلت في إدخال متغير المعرفة الإدارية بمفاهيم الاستراتيجية لتحديد وجود علاقة بين الإلمام والمعرفة بمفاهيم الاستراتيجية وبين الممارسة الفعلية وقياس أثر ذلك على فعالية أداء المنظمات، ومن جهة أخرى قام الباحث بتطوير وبناء مقياس أكثر شمولاً تضمن مجموعة من النشاطات الكلية التي تميز المنظمة عن غيرها من حيث الأداء الكلي، بالإضافة إلى بعض المعايير غير المالية التي تم التعبير عنها في صورة كمية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها بأن هنالك تدني في مستوى الإلمام والمعرفة بمعظم أساليب ومفاهيم الإدارة الاستراتيجية لدى القيادات الإدارية بالمنشآت السودانية، وأوصت الدراسة بضرورة السعي لتنمية وزيادة معرفة القيادات في مجال الإدارة الاستراتيجية من خلال الدورات التدريبية والسمنارات التخصصية لتوضيح أهمية الإدارة الاستراتيجية في تطوير ونمو المنشأة.

2.دراسة الديراوي (2018م) بعنوان (أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط- دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة)،هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة ومدى حاجة المنظمات إلى إحداث حالة من الريادة باعتبارها متغيراً وسيطاً، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أسلوب العينة العشوائية على المنظمات الاجتماعية العاملة في قطاع غزة ومقدارها (250) مفردة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ومن ثم إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة واختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر بين جميع أبعاد الإدارة الاستراتيجية (أهداف، صياغة، إعداد، تطبيق، رقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية) وأداء المنظمات الأهلية العاملة بقطاع غزة، مع تأكيد دور الريادة كوسيط ومعزز للأثر بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات ، وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها الاستعانة بخبراء ومتخصصين ذو كفاءة عالية في عند تجهيز الخطة الاستراتيجية والتركيز على زيادة الانفاق المخصص لعملية الإدارة الاستراتيجية والقيام بها بشكل دوري .

3.دراسة قبصون (2014م) بعنوان (دور الإدارة الاستراتيجية في كفاءة الأداء بالمؤسسات- دراسة تطبيقية بديوان وزارة الصحة بليبيا)،هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة وتطبيق الإدارة الاستراتيجية بديوان وزارة الصحة بليبيا، وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحديد أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة الأداء بالمؤسسات قد تم اتباع أسلوب الحصر الشامل وتمثلت العينة البالغ عددها (58) فرد في القيادات الإدارية بديوان وزارة الصحة الليبية.

حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ضرورة ممارسة وتطبيق الإدارة الاستراتيجية كأحد أساليب الإدارة المعاصرة التي تضمن كفاءة وجودة الأداء بديوان الوزارة وأوضحت الدراسة أن إتباع القيادات الإدارية العليا بديوان وزارة الصحة لأنماط قيادية تقليدية كان سبباً في انعدام التفكير والتوجه الاستراتيجي، وأوصت الدراسة بأهمية تدريب وتأهيل القيادات الإدارية العليا على الأنماط والأساليب القيادية والإدارية العلمية الحديثة .

4.دراسة تبيدي (2010م) بعنوان (أثر الإدارة الاستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء - دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية، والوقوف على اثر تطبيقها علي كفاءة وفعالية أداء هذا القطاع الحيوي، يستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك يستخدم منهج دراسة الحالة، وكذلك يستخدم أسلوب المقارنة، كما يستخدم أسلوب التحليل الإحصائي برنامج (SPSS) لتحليل الاستبيانات واختبار الفروض، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلي كفاءة وفعالية الأداء في شركات الاتصالات، وأن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يساهم في جودة الخدمات التي تقدمها شركات الاتصالات السودانية.

وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها أن علي الإدارة العليا لشركات الاتصالات السودانية تبني تطبيق وممارسة عملية الإدارة الاستراتيجية في جميع العمليات والأنشطة وبطريقة علمية منظمة، وأن تستعين بذوي الخبرة والاختصاص في هذا الشأن.

5.دراسة العامري (2006م) بعنوان (الإدارة الاستراتيجية وأثرها في تطوير الأداء في البنوك الإسلامية في اليمن)، هدفت هذه الدراسة إلى تقويم مستوى الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية في اليمن من خلال استطلاع آراء مديري الإدارات المتخصصة وأعضاء الإدارة العليا في البنوك الإسلامية نحو تقويم مستوى ممارستهم للإدارة الاستراتيجية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية حيث تتكون عينة الدراسة من أعضاء الإدارة العليا ومديري الإدارات المتخصصة في البنوك الإسلامية والبالغ عددهم (76) فرداً. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن البنوك الإسلامية في اليمن تهتم بممارسة الإدارة الاستراتيجية بدرجة كبيرة وأن هناك عوامل تحد من ممارسة الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية منها قلة الكوادر المتخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي وعدم وجود إدارة متخصصة بالتخطيط الاستراتيجي في البنوك الإسلامية، وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها تأهيل القيادات الإدارية في البنوك الإسلامية وتدريبهم على ممارسة الإدارة الاستراتيجية وضرورة وجود إدارة متخصصة بالتخطيط الاستراتيجي في البنوك الإسلامية .

6.دراسة عامر (2016م) بعنوان (التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء - دراسة تطبيقية على المصارف التجارية بالسودان للفترة من 2005-2014م)، هدفت هذه الدراسة للوقوف على مدى تطبيق مفاهيم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين بالمصارف التجارية والتعرف على دور المستويات الإدارية المختلفة في إعداد الخطة الاستراتيجية وتوزيع المهام والأنشطة، اعتمدت الدراسة على منهج الأسلوب الوصفي التحليلي واختيار عينة من مجتمع الدراسة والمتمثل في العاملين بالمصارف التجارية المختلفة وقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات وتحليلها.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هنالك اهتمام من قبل الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي حيث توجد خطة مكتوبة ومعرفة لدى الفئات المختلفة من العاملين بالمصارف وأن هنالك ضعف في تحليل الفجوة بين كل من الفرص والتهديدات الموجودة بالبيئة الخارجية، وخُصصت الدراسة الي عدد من التوصيات من أهمها ضرورة الاهتمام بتطبيق وممارسة التخطيط الاستراتيجي في المصارف التجارية.

7. دراسة أبو قناية (2002م) بعنوان (مفاهيم الإدارة الاستراتيجية لدى القيادات الادارية وأثرها في تطوير أداء المنشآت)، هدفت هذه الدراسة الي التعرف على مدى معرفة والمهام القيادات الإدارية بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية وتحديد العلاقة بين المستوى المعرفي ودرجة الممارسة الفعلية وأثرها على كفاءة وفعالية بعض المنشآت الخاصة والعامة في السودان، وقامت الدراسة باستطلاع وتحليل آراء عينة من القادة الإداريين في المنشآت الخاصة والعامة بولاية الخرطوم بواسطة برنامج التحليل الاحصائي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ضعف درجة الممارسة الفعلية والتطبيق لأساليب الإدارة الاستراتيجية في المنشآت السودانية، وأن القيادات الإدارية بالمنشآت السودانية غالباً ما تمارس الأساليب القيادية التقليدية، وخُصصت الدراسة الي ضرورة السعي لتنمية وزيادة معرفة القيادات الإدارية في مجال الإدارة الاستراتيجية من خلال الدورات التدريبية والسمنارات المتخصصة .

8. دراسة علي باحاج (2015م) بعنوان (دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية على المصارف اليمنية)،هدفت هذه الدراسة الي معرفة الدور الذي تؤديه الإدارة الاستراتيجية المتمثلة في التوجه الاستراتيجي(الرؤية، الرسالة، الأهداف)، التحليل الاستراتيجي، وتطبيق الاستراتيجية، والرقابة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث جمعت البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية عن طريق استبانتان وجرى تحليلهما باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك دور للإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية على المصارف اليمنية.

وخُصصت الدراسة الي عدد من التوصيات من أهمها زيادة الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية كمنهج إداري متكامل يساعد المصارف ويُمكّنها من التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية والتي تفرض عليها التحديث والابداع في تقديم خدماتها وذلك لتحقيق ميزة تنافسية فيها، وكذلك أوصت الدراسة بضرورة عقد مزيد من الدورات التدريبية وورش عمل في الادارة الاستراتيجية والاستفادة من تجارب الآخرين في هذا المجال .

9. دراسة أمينة (2018م) بعنوان (الإدارة الاستراتيجية لمنظمات المستقبل -دراسة ميدانية في المصارف الجزائرية)،هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور والتأثير الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية في إدارة المهن المصرفية للمصارف الجزائرية باعتبارها تتحكم نوعاً ما في المستقبل من خلال استقراء الفرص المستقبلية؛ لقد أجريت هذه الدراسة على مجموعة من المصارف الجزائرية وتكونت عينة الدراسة من مدراء تلك المصارف، وقد كان المنهج الملائم لهذه الدراسة هو المنهج التحليلي في اختبار

الفرضيات بالإضافة إلى استخدام المنهج الوصفي في بناء الجانب النظري للدراسة، وقد تم جمع البيانات من خلال الاستبانة، واستخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات وذلك من خلال برنامج (SPSS).

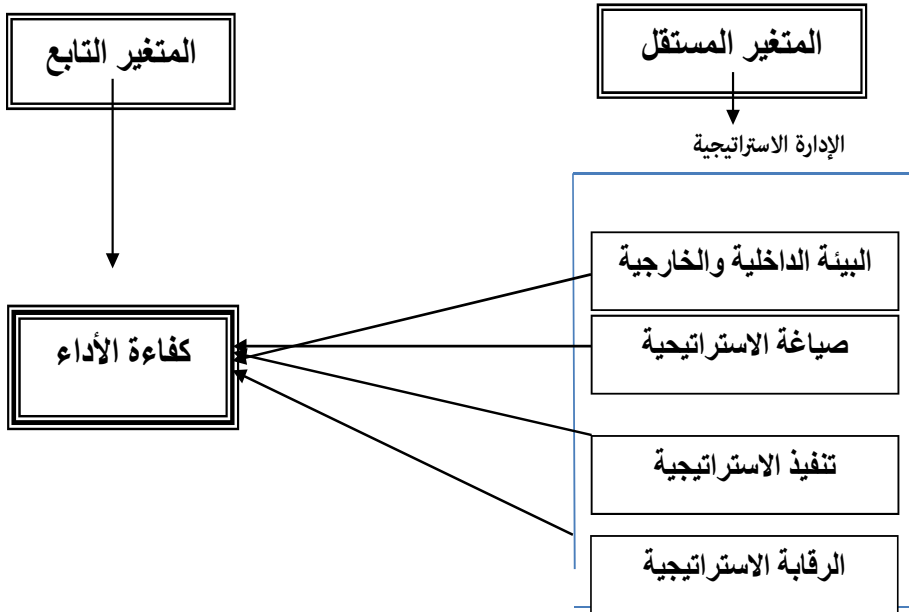
ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الإدارة الاستراتيجية تؤدي دوراً مهماً في المصارف وهي تتطلب الاهتمام من قبل إدارات المصارف وذلك لكي تتمكن هذه الأخيرة من البقاء والاستمرار والالتحاق بركب المستقبل، وتعد الإدارة الاستراتيجية أحد العناصر الهامة في عملية الابتكار والقدرة على وضع الخطط المستقبلية الناجحة والتنبؤ بهدف التطور والتنمية والتغيير، وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها إن تطوير إدارة المهن المصرفية لا يمكن أن يحصل بدون اعتماد أساليب الإدارة الاستراتيجية التي تساهم في اكتشاف الفرص والتهديدات البيئية، وبالتالي يجب إيلاء الإدارة الاستراتيجية اهتمامات أكبر.

نموذج البحث :

تم الاستعانة بما جاء في الإطار النظري للدراسة وأدبيات الدراسات السابقة في تصميم نموذج مقترح للدراسة حيث يهدف الباحث من خلاله توضيح دور (الإدارة الاستراتيجية) كمتغير مستقل في رفع (كفاءة الأداء) كمتغير تابع كما هو في الشكل (1).

شكل (1)

نموذج البحث



المصدر : إعداد الباحث من الإطار النظري للبحث وبعض الدراسات السابقة، 2021م.

فرضيات البحث :

بناءً على نموذج البحث وتساؤلاته تم صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسة للبحث:

- « توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وكفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية». وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية :
1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل ورصد البيئة الخارجية والداخلية وكفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية .
 2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الاستراتيجية وكفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية .
 3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الاستراتيجية وكفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية .
 4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم ورقابة الاستراتيجية وكفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية .

الإطار النظري :

الإدارة الاستراتيجية:

على خلفية التطور الذي شهدته العقود الأخيرة في المجالات الصناعية والخدمية وما رافقه من تقدم خصوصاً بعد ظهور المنظمات الكبيرة وتزايد المنافسة واشتدادها على صعيد البيئة العالمية ازدادت التوجهات لاستثمار تطبيقات ومضامين الفكر الاستراتيجي لوضع الخطط الاستراتيجية التي تسهم في نجاح المنظمات وفي إطار تلك التطورات وتأثير التغيرات التكنولوجية والمعرفية، وظهر مفاهيم وفلسفات إدارية جديدة ، تطلب الأمر تبني المدخل الاستراتيجي لإنقاذ المنظمات من حالات الفشل والانهار (1).

فالإدارة الاستراتيجية هي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المنظمة مع بيئتها، وأما Ansoff وهو من أشهر الكُتّاب في هذا المجال فيعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها : تصور المنظمة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها (2).

فوائد الإدارة الاستراتيجية:

- تحقق عملية استخدام الإدارة الاستراتيجية كمدخل تحليلي وتشخيصي لإدارة الفعاليات والأنشطة ولاتخاذ القرارات الاستراتيجية في منظمات الأعمال لها جملة من الفوائد والمزايا يمكن ذكر البعض منها (3):
1. تساهم في بلورة إطار فكري شمولي وأساسي للمنظمة ، كما تساهم في صياغة وتقييم كل من الأهداف والخطط والاستراتيجيات والبرامج .
 2. تساعد على توقع العديد من القضايا الاستراتيجية أو التغيرات المحتملة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وبالتالي تمكن الإدارة العليا من صياغة الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير .

3. تساعد في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المنظمة ،
4. تساهم الإدارة الاستراتيجية على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية وبذلك فإنها تحقق النظرة الشمولية للعمل .
5. تساهم الإدارة الاستراتيجية في إعداد وتهيئة كوادر الإدارة العليا وتنمية المهارات القيادية لديهم .

تحديات الإدارة الاستراتيجية:

- يمكن إيجاز أهم التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية فيما يلي (4) :
1. دائماً تكون إدارة المنظمة مطالبة بتحقيق نتائج مستقبلية أعلى قيمة وأكثر مردوداً من النتائج الحالية والسابقة.
 2. غالباً ما تكون الموارد المتاحة (المادية منها أو البشرية) لتحقيق النتائج المطلوبة محدودة ويصعب توفيرها بالكميات والمواصفات اللازمة .
 3. إن بعض المعلومات المطلوبة قد لا يكون متوافراً لسبب أو آخر ومن ثم يصبح التنبؤ أو التقدير هو البديل المتاح .
 4. إن متابعة واستيعاب ما يستجد من تقنيات وأساليب عمل وتغييرات بيئية يقتضيان دوام التحسين والتطوير.
 5. دائماً تكون حرية الإدارة في استخدام أو توزيع وتخصيص الموارد المتاحة مقيدة بكثير من القيود السياسية والقانونية أو الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية .

مستويات الإدارة الاستراتيجية :

يتم تصنيف الاستراتيجيات من حيث هرمية المستويات الإدارية إلى ثلاث مستويات استراتيجية وهو الأسلوب الأكثر شيوعاً في أدبيات الإدارة الاستراتيجية نوجزها فيما يلي (5) :

1. الاستراتيجية الكلية للمنظمة :

تتركز الاستراتيجية الكلية حول وصف التوجه العام للمنظمة ككل من حيث النمو في الأجل الطويل والتنافس وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة وخطوط المنتجات وكيفية تحقيق التوازن في محفظة استثمارات ومنتجات المنظمة.

2. استراتيجيات الأعمال :

وهي استراتيجيات تأخذ موقعها على مستوى الأقسام والوحدات الانتاجية المختلفة بالمنظمة، وهي تركز على تحسين المركز التنافسي لمنتجات وخدمات المنظمة في الصناعة التي ينتمي إليها باعتبار أن لكل وحدة أعمال استراتيجية خاصة بها حيث تشكل قسماً تتشابه أو تتماثل فيه المنتجات أو الخدمات، وهو ما يعبر عنها بالاستراتيجيات التنافسية مثل استراتيجيات التنوع، القيادة في التكلفة، التركيز.

3. استراتيجية النشاط (أو الوظيفة) :

استراتيجيات النشاط (وغالباً ما يطلق عليها الاستراتيجيات الوظيفية) وهي استراتيجيات تُعنى

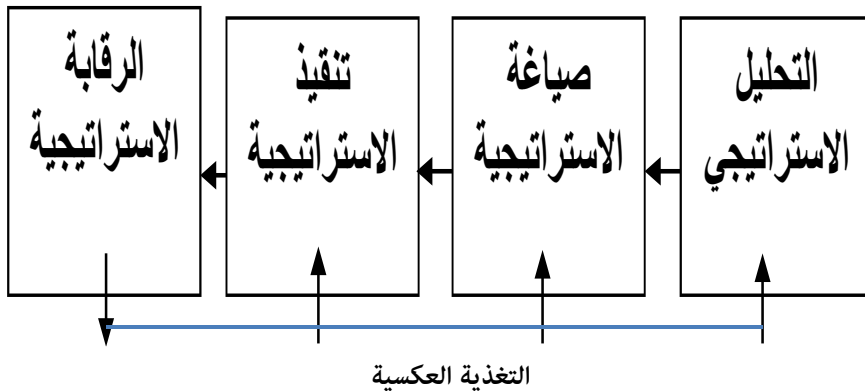
بنشاط محدد داخل الوحدة الانتاجية الواحدة (مثل استراتيجيات التسويق، قسم الانتاج، التمويل وغيرها).

نموذج الإدارة الاستراتيجية :

إن إتباع عناصر النموذج الأساسي للإدارة الاستراتيجية يكسب عملية بناء الاستراتيجية والتخطيط بشكل عام الطريقة العملية والمختبرة سابقاً والتي تضمن تعظيم استثمار نقاط القوة في المنظمة لاستغلال أهم الفرص الموجودة في السوق وكذلك تحييد أو تجنب نقاط الضعف في المنظمة للتقليل من أهمية المخاطر التي قد تواجهها في السوق (6) .

شكل (2)

نموذج الإدارة الاستراتيجية (7)



مكونات عملية الإدارة الاستراتيجية:

تتكون عملية الإدارة الاستراتيجية من خمس مراحل متكاملة وهي كما يلي (8) :

1. تطوير رؤية استراتيجية لاتجاه الشركة وتركيزها المستقبلي.
2. تحديد أهداف لقياس التقدم نحو تحقيق الرؤية الاستراتيجية.
3. صياغة استراتيجية لتحقيق الأهداف .
4. تنفيذ الاستراتيجية المختارة بكفاءة وفعالية.
5. تقييم الأداء والبدء في التعديلات التصحيحية اللازمة في اتجاه الشركة أو رسالتها أو أهدافها أو استراتيجيتها على المدى الطويل .

وفيما يلي نتناول المكونات الثلاث لعملية الإدارة الاستراتيجية بشيء من التفصيل:

عملية صياغة الاستراتيجية:

إن صياغة الاستراتيجية تبدأ أول ما تبدأ بعد أن تحدد إدارة المنظمة الحاجة لاستراتيجية ما من خلال الدراسة المقارنة بين الفرص والتهديدات الناشئة في البيئة الخارجية والمقايضة مع قدرات وإمكانات المنظمة على استثمار الفرص أو التعامل مع التهديدات، وسيكون التنبؤ بالفرص والتهديدات وتقييمها عن طريق المعلومات الواردة من البيئة الخارجية باعتبار أن البيئة هي المصدر الأكبر للمعلومات الاستراتيجية طالما اتفقنا أن المنظمة هي نظام مفتوح في تفاعلها المتواصل مع النظام البيئي الأكبر (9) .

رؤية المنظمة ورسالتها :

الرؤية تعني (10) :

1. تصورات أو توجهات أو طموحات وآمال لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل .
2. رسم صورة المنظمة خلال الخمس أو العشر سنوات القادمة .
3. تحديد الاتجاه الاستراتيجي الذي يجب أن تسير فيه المنظمة .
4. تحديد ونشر الثقافة التنظيمية التي تسعى المنظمة في اعتناقها .
5. حشد الطاقات وتعبئة الجهود والموارد لتحقيق آمال وطموحات المنظمة.
6. الإجابة عن بعض التساؤلات مثل :
إلى أين نريد الذهاب أو الوصول مما نحن عليه الآن ؟
ما هي ملامح الطريق الذي يجب أن نسير فيه مستقبلاً ؟
والجدير بالذكر أن الرسالة تصف وضع المنظمة الآن، أما الرؤية فتصف الوضع الذي تتمناه المنظمة مستقبلاً .

رسالة المنظمة:

تعد عملية إعداد رسالة المنظمة مرحلة مهمة وأساسية في صياغة استراتيجيات المنظمة، حيث أنه بدون أن تحدد المنظمة لنفسها فكراً ومفهوماً محدداً والذي يمكن أن يميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة لها في البيئة التي تعمل فيها فإنها ستفقد قدراتها على التركيز والتوجيه لأنشطتها (11) .

الأهداف الاستراتيجية :

تحدد الأهداف الاستراتيجية ما الذي تأمل المنظمة في إنجازه على المدى الطويل والمتوسط والقصير، وتعمل معظم المنظمات الساعية للربح وفق سلسلة هرمية من الأهداف، حيث يتبوأ عنصر تحقيق الأداء المتفوق قمة الأولويات وهذه الأهداف الاستراتيجية ينبغي أن تكون مدعومة بالعديد من الأهداف الثانوية (12).

عناصر البيئة الخارجية العامة للمنظمة:

تشمل البيئة الخارجية العامة للمنظمة كل من البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، الفنية (التكنولوجية)، السياسية والقانونية، وفيما يلي نستعرض بشيء من التفصيل لبعض هذه المتغيرات البيئية العامة وتأثيرها على بيئة منظمات الأعمال (13):

1. **البيئة الاقتصادية :** تشير البيئة الاقتصادية إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة.
2. **البيئة الاجتماعية:** تعد البيئة الاجتماعية متغير هام من متغيرات البيئة الخارجية للمنظمات حيث إنها تؤثر بدر ملموسة في جانب الطلب على منتجات المنظمة .
3. **البيئة التكنولوجية :** تلك التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في التقنية .
4. **البيئة السياسية والقانونية:** لا تعمل المنظمات بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية

المحيطة بها والقوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة والجهات المنظمة للعمل السياسي والاقتصادي في المجتمع .

عناصر البيئة الخارجية الخاصة للمنظمة:

- أما أهم العوامل المتعلقة بالبيئة الخاصة للمنظمة وتتمثل هذه العوامل فيما يلي (14):
1. العملاء: ويمثلون شريحة أو شرائح المستهلكين الذين يتعاملون مع المنظمة .
 2. الموردون: ويمثلون مصادر توريد الموارد الخام والعدد والآلات والأدوات اللازمة لعمليات وأنشطة المنظمة .
 3. الوسطاء: ويمثلون الحلقات التوزيعية الواقعة فيما بين المنظمة ومستهلكيها .
 4. الممولون: ويمثلون بصفة رئيسية المساهمون، مالكي الأسهم .
 5. مقدمو التسهيلات والتمسيات والخدمات المختلفة .
 6. الحكومة: وتمثل السلطة الرسمية في الدولة بما تفرضه من قوانين وتشريعات خاصة بمجال عمل ونشاط المنظمة.
 7. المنافسون: ويمثل المنافسون المنظمات الأخرى التي تقدم نفس منتجات المنظمة أو بدائلها للسوق.
 8. تكنولوجيا الصناعة: وتمثل مدى التقدم الآلي والتقني في مجال أنشطة وعمليات المنظمة.

تنفيذ الاستراتيجية :

تمثل عمليات التنفيذ الاستراتيجي المرحلة الثانية والتي تلي عملية الصياغة الاستراتيجية ضمن عمليات الإدارة الاستراتيجية (15) ، ويجب أن تلتزم المنظمة بتطوير وتحسين كفاءتها ونقاط قوتها المميزة ، وبمجرد أن تتخذ المنظمة مثل هذا الالتزام يجب عليها بعد ذلك اتخاذ خطوات لتنفيذ هذا الاختيار الاستراتيجي وتشمل إجراءات أو متطلبات التنفيذ تنظيم مهام الشركة، ودمج التقنيات الجديدة لمراقبة أنشطة خلق القيمة التنافسية بشكل أفضل، وتوظيف الأفراد لأداء الأنشطة المعنية ، وإسناد المسؤولية لهم لتنفيذ هذه الأنشطة، وتدريبهم على أداء الأنشطة بشكل صحيح ، ومكافأتهم إذا قاموا بتنفيذها بشكل فعال (16).

عملية التقويم والرقابة الاستراتيجية:

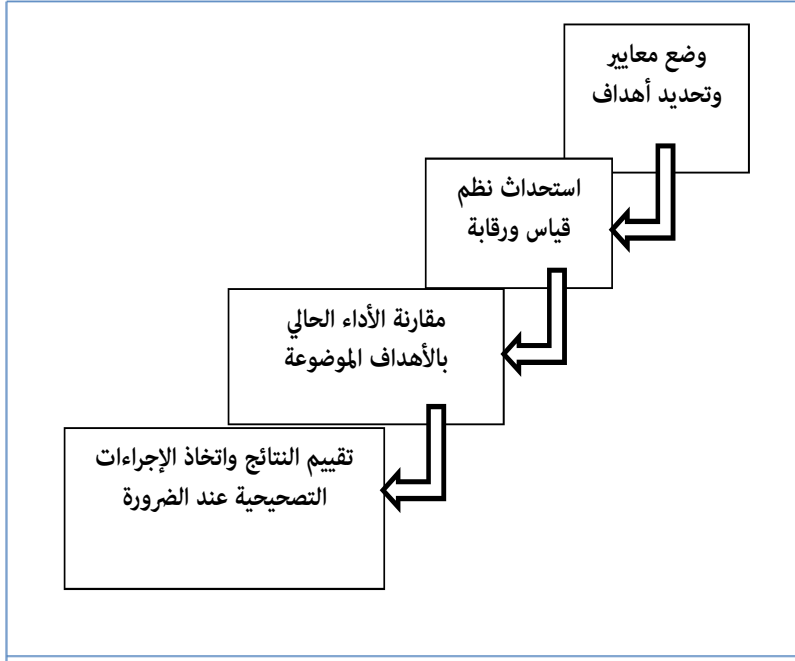
تعتبر الرقابة أحد المهام الإدارية التي تلعب دوراً هاماً في التنفيذ السليم للاستراتيجية والتي تنشأ الحاجة إليها بصورة رئيسة من ضرورة تركيز انتباه ومجهودات المديرين والعاملين بالمنشأة على الاستراتيجيات التي تم اختيارها بصورة متواصلة (17) .

الخطوات الأساسية للرقابة الاستراتيجية:

- للقيام بعملية الرقابة الاستراتيجية فإن المنظمة تقوم بأربعة أنشطة رئيسة وهي (18) :
1. وضع معايير الأداء التي سوف تستخدم في عملية الرقابة .
 2. القيام بقياس الأداء الحالي .
 3. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير التي تم وضعها في الخطوة الأولى .
 4. اتخاذ الإجراءات التصحيحية إن وجد انحراف عن الأداء المعياري.

شكل (3)

خطوات نظام الرقابة الاستراتيجية (19)



كفاءة الأداء :

يُعبّر مفهوم الأداء عن مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بما يتلاءم مع بيئتها الداخلية والخارجية ومدى مُطابقة أدائها الحالي مع الأهداف المُخطط لها على المدى البعيد وذلك من خلال استخدام الموارد المتاحة لها بكفاءة وفعالية (20) .

ويعرف الأداء أيضاً بأنه «قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها» (21) .

والأداء هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، والأداء بهذا المفهوم يشتمل على ثلاثة أبعاد وهي كما يلي (22) :

1. أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة .
 2. أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة .
 3. أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- وتعرف الكفاءة بكونها «قيمة الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المنتجات»، وهي بالتالي مفهوم للرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة (23). حيث تشير الكفاءة إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى (24).

قياس كفاءة الأداء:

قياس وتقييم الأداء (Performance Appraisal) هو نظام لمراجعة وتقييم الأداء الوظيفي للفرد أو الفريق والمنظمة بصورة كلية، حيث يقوم النظام الإداري الفعال بتقييم الإنجازات ويطور خططاً للتطوير الفردي والجماعي والأهداف والغايات، وأن استمرار الكفاءة مرهون بالتطوير المستمر للموارد البشرية والمنظمة ككل من خلال تقييم الأداء الوظيفي للفرد أو الفريق وهو يعتبر آلية ضرورية للنمو والبقاء، ومن الضروري أن يدرك المديرين أن تقييم الأداء يجب أن يكون شاملاً وأنه عملية مستمرة (25). وتستطيع المنظمات من خلال القياس الكمي للأداء معرفة المعلومات الهامة عن المنتجات أو الخدمات التي تقدمها والعمليات التي تقوم بها، فقياس الأداء هو أداة تساعد في فهم وإدارة وتحسين الأعمال التي تقوم بها المنظمات حيث يتيح قياس الأداء للمنظمة معرفة الآتي (26):

1. كيف تعمل المنظمة بشكل جيد .
2. مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها .
3. مدى قدرة المنظمة على تحقيق الرضا لعملائها .
4. توفير المعلومات التي تساعد في الرقابة على العمليات التي تقوم بها المنظمة
5. يساعد قياس الأداء المنظمة في تحديد التحسينات الضرورية التي تسعى إحداثها لتطوير الأداء.

وأن قياس كفاءة الأداء يعتمد على مؤشرين أساسيين هما (27):

1. مدى توفر الطاقات البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة .
2. سبل استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف.

مقاييس تقييم كفاءة وفعالية الأداء في منظمات الأعمال :

وفيما يلي سوف نقوم باستعراض بعض مقاييس الأداء التقليدية والحديثة المستخدمة في قياس مدى كفاءة وفعالية الأداء بالمنظمات الانتاجية والخدمية :

1. المؤشرات المالية لقياس الأداء:

المؤشرات المالية أو النسبة هي علاقة رقم برقم آخر، ويقوم هذا التحليل على أساس أن فحص أي رقم من أرقام القوائم المالية (قائمة الدخل أو قائمة المركز المالي) لا يدل في حد ذاته على شيء مهم ولا يقدم لنا معلومات مفيدة ولكن تظهر أهمية هذا الرقم إذ قورن بغيره من الأرقام أو تُسب إليها (28) .

2. تقييم أداء العاملين :

تكمن أهمية تقييم أداء العاملين باعتبار أن المورد البشري يعمل على تعزيز القدرات التنظيمية لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال رفع كفاءة الأداء وحسن توجيه واستخدام مجهودات الأفراد المتوفرة والمتوقعة والتي يجب التعامل معها بكفاءة وفعالية فيما يتعلق باكتشافها وزيادة قيمتها للحصول على أفضل مشاركة للأفراد في تحقيق الأهداف ومواجهة التحديات التي تواجهها المنظمات (29). حيث تسعى إدارة الموارد البشرية إلى التوفيق بين أهداف ومصالح المنظمة وأهداف موظفيها بشكل استراتيجي، فهي أكثر من مجرد مجموعة من الأنشطة المتعلقة بتنسيق الموارد البشرية بالمنظمة بل تُعد

مساهمًا رئيسيًا في نجاح المنظمة وذلك لأنها ذات تأثير مباشر على العملاء ونتائج الأعمال وقيمة المساهمين (30). ومنذ بداية التسعينات زاد الاهتمام بقياس الأداء الذي يركز على المعايير غير المالية مع الاحتفاظ بالمعايير المالية، وذلك نتيجة للقصور الذي يواجه المنظمات في قياس الأداء على أساس المعايير المالية فقط، نظراً لأنها لا تقدم بيانات تساعد متخذ القرار في المستقبل (31)، وفيما نستعرض بشيء من الإيجاز بعض النماذج من المقاييس الحديثة المستخدمة في قياس الأداء :

1. مدخل قياس الأداء المتوازن (Kaplan and Norton) :

يعتبر نموذج بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم المقاييس الحديثة لتقييم الأداء التي تم تطويرها في بيئة الأعمال المعاصرة، وتُعد فلسفة إدارية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال تقييم أدائها المالي والتشغيلي والاستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية وبشكل متوازن يوفر معلومات متكاملة عن أداء المنظمة، وقد طور هذا النموذج كل من روبرت كابلان وديفيد نورتون Kaplan & Norton من جامعة هارفارد في مقالة نشرتها مجلة هارفارد بيزنس ريفيو Harvard Business Review في العام 1992م (32) .

2. نموذج (Zakon) لقياس الأداء :

يهدف هذا النموذج إلى قياس النمو في المستقبل وهذا النموذج متعدد المؤشرات التي تلامس التوجهات المستقبلية وبالتالي فإن هذا النموذج يعبر عن الأداء الاستراتيجي من خلال استخدام المنظمة لمواردها الذاتية وقدرتها على تأمين هذه الموارد وبشكل عام يمكن التعبير رياضياً عن هذا النموذج بالمعادلة التالية (33):

$$(F-W) D+W) I = R$$

حيث أن R = الحد الأعلى من النمو في المستقبل .

I = العائد على الاستثمار .

W = العائد على الأصول .

D = نسبة الديون إلى الملكية .

F = معدل الفوائد المدفوعة .

إجراءت تحليل الدراسة الميدانية :

إجراءات الدراسة الميدانية :

يتناول هذا الجزء وصف مُفصل للمنهجية والإجراءات التي تم اتباعها في هذه الدراسة، والمتمثلة في تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة الممثلة له وتحديد الأداة التي استخدمت في جمع المعلومات الأولية لهذه الدراسة واختبار مدى صدق وثبات هذه الأداة وكذلك الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل بيانات الدراسة الميدانية .

منهجية الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث يتناسب مع طبيعة الدراسة ويمتاز هذا المنهج بأنه يقوم بوصف دقيق ومُفصل للمشكلة موضوع الدراسة من خلال جمع البيانات

والمعلومات وتحليلها وتفسيرها وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية والخروج بتوصيات يستفاد منها في المستقبل ، بالإضافة إلى استخدام منهج دراسة الحالة والذي يعتمد على الدراسة الميدانية للحالة حيث تم استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات الأولية عن المشكلة موضوع الدراسة .

مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من قطاع المصارف التجارية العاملة في السودان (تجارية مشتركة، تجارية حكومية) والبالغ عددها (23) مصرفاً، وذلك حسب هيكل الجهاز المصرفي الصادر عن بنك السودان المركزي بنهاية أبريل 2020م ، والجدير بالذكر أنه تم استثناء المصارف التجارية الأجنبية باعتبارها فروع لمصارف أجنبية خارجية إذ أن الدراسة تستهدف رئاسات المصارف التجارية داخل ولاية الخرطوم باعتبار أن الرئاسات هي الجهة المُصدرة للاستراتيجيات والقرارات الاستراتيجية بالمصرف، وتعتبر الفروع جهة تنفيذية فقط، حيث قام الباحث باختيار عدد (6) مصارف كعينة للدراسة وتمثل نسبة (26%) من عدد (23) مصرفاً تجارياً (مشترك وحكومي). وجاء اختيار الباحث لهذه العينة من المصارف التجارية نسبة إلى ما تملكه من تجربة رائدة في مجال الصيرفة الشاملة من خلال ممارستها لعملية الإدارة الاستراتيجية، وكذلك راعي الاختيار حجم الانتشار الجغرافي للبنك داخل وخارج العاصمة وعدد المساهمين فيه، وكذلك نوع الملكية (حكومي، مشترك)، والمصارف المشتركة حسب التعريف الصادر عن بنك السودان المركزي هي «المصارف التي يكون رأس مالها مشترك بين عدة جهات سواء كانت محلية (عام أو خاص) أو أجنبية» (34) . وتكونت الفئة المبحوثة (وحدة التحليل) من المدراء العموم ونوابهم ومساعديهم ومدراء الإدارات ومدراء الفروع الرئيسية، وجاء الاختيار لهذه الفئة لصلتها المباشرة بمجال الدراسة وكذلك لأنها تمثل مراكز وظيفية قيادية مسئولة بصفة مباشرة عن عملية الإدارة الاستراتيجية بالمصرف، وبلغ عدد الأفراد المستهدفين (103) مديراً يشغلون وظائف قيادية على مستوى الإدارة العليا والوسط بالمصارف عينة الدراسة وذلك حسب الهياكل التنظيمية الصادرة عن سجلات إدارة الموارد البشرية لهذه المصارف، ونسبة لمحدودية عدد الأفراد المبحوثين وتواجدهم داخل ولاية الخرطوم قام الباحث باستهدافهم بنسبة 100% عن طريق الحصر الشامل كما هو موضح بالجدول (2).

أداة الدراسة :

هي عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات الأولية اللازمة عن المشكلة موضوع الدراسة حيث اعتمدت هذه الدراسة على طريقة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة ، واحتوت الاستبانة على قسمين رئيسيين:

1. **القسم الأول:** يحتوي على بيانات تصف الخصائص الشخصية والوظيفية للأفراد المبحوثين، حيث تشمل هذه الصفات كل من: النوع، العمر، الخبرة، المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص، الدورات التدريبية التي تلقيتها في مجال الإدارة الاستراتيجية .
2. **القسم الثاني:** يحتوي هذا القسم على عدد (45) عبارة، تم توزيع هذه العبارات على جميع محاور الدراسة حيث تم اعطاء المحاور الأول (الإدارة الاستراتيجية) والذي يمثل المتغير المستقل عدد (35) عبارة موزعة على أربعة أبعاد وهي : بُعد (البيئة

الداخلية والخارجية) عدد (5) عبارات، بُعد (صياغة الاستراتيجية) عدد (11) عبارة، بُعد (تنفيذ الاستراتيجية) عدد (10) عبارات، بُعد (الرقابة الاستراتيجية) عدد (9) عبارات، كما تم إعطاء المحاور الثاني (كفاءة الأداء) الذي يمثل المتغير التابع عدد (10) عبارات.

حيث تم الطلب من الأفراد المبحوثين أن يحددوا آراءهم عن ما تصفه كل عبارة من عبارات المحاور التي خُصصت له، وذلك وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وتأخذ الأوزان (1، 2، 3، 4، 5).

ثبات وصدق أداة الدراسة :

الصدق الظاهري للأداة :

وللتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وصلاحيّة عباراتها بحيث تكون العبارات الخاصة بكل محور تعبر عنه ومرتبطة به تماماً، وأن تكون كافية للمفهوم المراد قياسه، وكذلك تكون العبارات واضحة وسهلة الفهم ولغتها سليمة، تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من الأساتذة الأكاديميين المختصين في مجال الدراسة وأيضاً الأكاديميين أصحاب الاختصاص والخبرة في مجال الإحصاء والدراسات المصرفية والمالية. وبعد استعادة الاستبانة من المحكمين قام الباحث بإجراء الملاحظات والتعديلات المطلوبة (تعديل وإضافة) وإيضاً تم تقليل عبارات بعض المحاور باعتبار أنها كثيرة وقد تكون مملة بعض الشيء بالنسبة للمبحوثين حسب رأي معظم المحكمين، ثم بعد ذلك قام الباحث بطباعة الاستبانة في صورتها النهائية.

الثبات والصدق الإحصائي:

يشير الثبات إلى مدى الثقة بالمعلومات التي توفرها الأداة ويتم التعبير عن الثبات رقمياً من خلال معامل يعرف بمعامل الثبات (Reliability Coefficient)، وكلما كانت قيمة العامل أعلى كان ثبات الأداة أعلى والثبات الأعلى يعني أن درجة الخطأ في القياس أقل والأداة الصادقة هي أداة ثابتة وهناك طرق مختلفة لاشتقاق دلالات الثبات لأدوات جمع المعلومات في البحث العلمي من أهمها طريقة التجزئة النصفية ومعادلة «ألفا كرونباخ» Alpha Cronbachs (35).

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويتم حساب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وتتراوح قيمة الصدق بين الصفر والواحد الصحيح، وقام الباحث بإيجاد الصدق الذاتي لعبارات محاور الاستبيان إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي وهي :

$$\text{الصدق} = \sqrt{\text{الثبات}}$$

وقام الباحث بحساب معامل ثبات أداة الدراسة عن طريق معادلة «ألفا كرونباخ» Alpha Cronbachs لكل محور من محاور الدراسة، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا كانت قيمة المعامل مساوية للصفر فليس هناك ثبات في البيانات، وإذا كانت قيمة المعامل

مساوية للواحد فإن هناك ثبات تام، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفع، وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفض.

حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (20) فرد من مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة ولكنها متفقه معها في خواصها وذلك لحساب معامل الثبات لجميع محاور الدراسة، كما أن هنالك عدة فوائد من تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية نذكر منها :

1. تحديد درجة استجابة المبحوثين للاستبانة.

2. التعرف على الاسئلة الغامضة .

3. تساهم في توضيح بعض الأخطاء في الصياغة والتصميم.

4. تتيح إمكانية الاختبار المبدئي للفرض .

ثم بعد ذلك تم إدخال البيانات للحاسوب وتحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) وتم حساب معامل الثبات لعبارات محاور الاستبانة عن طريقة معادلة «ألفا كرونباخ» Alpha Cronbachs كما هو موضح في الجدول (1).

جدول (1)

معاملات الصدق والثبات لمحاور الاستبانة

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	الثبات	الصدق الذاتي
محور عملية الإدارة الاستراتيجية	البيئة الداخلية والخارجية	5	0.931	%96.5
	صياغة الاستراتيجية	11	0.955	%97.7
	تنفيذ الاستراتيجية	10	0.945	%97.2
	الرقابة الاستراتيجية	9	0.914	%95.6
	المحور كامل	35	0.974	%98.7
محور كفاءة الأداء	-	10	0.961	%98
معامل الثبات الكلي لجميع عبارات الاستبانة		45	0.967	%98.3

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، 2021.

يُلاحظ من الجدول (1-4) أفعال الثبات (0.967) ومعامل الصدق الذاتي (%98.3) على عبارات الاستبانة كاملة وكانت النسبة أكبر من (%90) مما يدل على أن استبانة الدراسة تتصف بالثبات والصدق الكبيرين مما ينعكس إيجاباً على الدراسة ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ويعطي نتائج عالية.

توزيع وجمع استمارات الاستبانة :

قام الباحث بتوزيع عدد (103) استبانة على جميع الأفراد المستهدفين عن طريق الحصر الشامل والبالغ عددهم (103) مبحوثاً، وتم استرداد عدد (98) استبانة، وبذلك أصبح العدد الكلي للاستبيانات التي خضعت للتحليل الإحصائي (98) استبانة أي بنسبة تجاوب بلغت (%95.1) حيث تعتبر نسبة عالية ومقبولة،

كما هو في الجدول (2) .

جدول (2)

عينة الدراسة والاستمارات التي تم توزيعها عليها

م	اسم البنك	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستلمة
1	البنك الإسلامي السوداني	17	17
2	بنك أمدرمان الوطني	17	17
3	مصرف المزارع التجاري	13	11
4	البنك السعودي السوداني	17	16
5	بنك النيلين	21	19
6	مصرف البلد	18	18
	الإجمالي	103	98

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، 2021م

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

للحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان تم استخدام البرنامج الإحصائي والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistica Package for Social Sciences (SPSS) ومن مميزاته أنه يساعد على إجراء التحليل الإحصائي للبيانات بسهولة وسرعة وهو من البرامج الشائعة التي تستخدم في تحليل البيانات المتعلقة بالأبحاث والدراسات الإنسانية لما يتمتع به من قدرات في معالجة البيانات وإن كان حجمها كبيراً ، وذلك من خلال استخدام أساليب الاحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي، وللإجابة على تساؤلات الدراسة الحالية واختبار فرضياتها تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

1. ألفا كرونباخ Alpha Cronbachs ، لقياس معامل ثبات الاستبانة .
2. التوزيع التكراري والنسبة المئوية والأشكال البيانية : لوصف الصفات الشخصية والوظيفية للأفراد المبحوثين.
3. الوسط الحسابي : لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمحاوِر الدراسة ومقاييسها.
4. الانحراف المعياري : لقياس مدى تجانس إجابات الأفراد المبحوثين .
5. المنوال : لمعرفة الاتجاه العام لإجابات الأفراد المبحوثين من خلال معرفة الإجابة الأكثر تكراراً بين إجابات أفراد عينة الدراسة .
6. ارتباط بيرسون : لوصف شكل العلاقة بين متغيرات الدراسة ، ولتحديد قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة واتجاهات هذه العلاقات .

تحليل بيانات الدراسة :

الإحصاء الوصفي للدراسة :

الهدف من الاحصاء الوصفي هو معرفة مدى تجانس عبارات المحاور مع بعضها البعض عن طريق الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتستخدم خيارات العبارات (أوافق بشدة،أوافق،

محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) حتى يمكن بيان تمركز خيارات عينة الدراسة وتكوين الاتجاهات العامة للعينة حول المحور.

جدول (3)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمنوال لمحور عملية الإدارة الاستراتيجية بالبنك.

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المنوال	اتجاه العبارة
البيئة الداخلية والخارجية				
1.تقوم الإدارة العليا بالرصد البيئي قبل البدء في صياغة الاستراتيجية.	2.1633	0.92718	2	اوافق
2.عملية الرصد البيئي تساهم في التعرف مبكراً على الفرص والمخاطر ونقاط القوة والضعف في البنك.	1.9898	0.87926	2	اوافق
3.تحديد المركز الاستراتيجي للبنك في بيئته التنافسية من خلال عملية الرصد البيئي .	2.0612	0.77081	2	اوافق
4.يتم استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات في عملية رصد بيئة البنك والداخلية.	2.2347	0.79691	2	اوافق
5.يتم الاستفادة من نتائج عملية الرصد البيئي في تحديد رسالة البنك وأهدافه.	2.1939	0.75516	2	اوافق
صياغة الاستراتيجية				
1. يتم تقويم نتائج الأداء الحالي للبنك عند البدء في صياغة الاستراتيجية.	2.0102	0.71067	2	اوافق
2. البنك لديه رؤية مستقبلية تعكس تصورات وتوجهاته.	1.9388	0.67069	2	اوافق
3. لدى البنك رسالة مكتوبة توضح الغرض الأساسي من وجوده.	1.8265	0.59249	2	اوافق
4. أهداف البنك الموضوعة واضحة تحدد ما يجب إنجازه.	1.8163	0.56252	2	اوافق

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المنوال	اتجاه العبارة
5. لدى البنك خطة استراتيجية كلية مكتوبة.	1.8980	0.64998	2	اوافق
6. تهتم الإدارة العليا للبنك بوضع سياسات إرشادية عامة.	1.9490	0.66383	2	اوافق
7. يمتلك المدراء الاستراتيجيون للبنك كفاءات عملية وتراكم معرفي يمكنهم من استقراء المستقبل.	2.1122	0.84807	2	اوافق
8. تتم دراسة وتحليل العوامل الاستراتيجية(فص ومخاطر ونقاط القوة والضعف) في ضوء الموقف الحالي لأداء البنك.	1.8673	0.65232	2	اوافق
9. تتم الاستفادة من نتائج التحليل الاستراتيجي في تعديل ومراجعة رسالة البنك وأهدافه.	1.9184	0.69865	2	اوافق
10. تتم المفاضلة بين البدائل على أساس مقدرة كل بديل على تحقيق الأهداف المرجوة.	1.9694	0.72445	2	اوافق
11. تتم عملية الاختيار الاستراتيجي وفق نماذج وأساليب علمية مدروسة.	1.9345	0.7128	2	اوافق
تنفيذ الاستراتيجية				
1. تؤمن الإدارة العليا للبنك بأن ضعف تطبيق الاستراتيجية المختارة يؤدي إلى فشلها.	1.9490	0.66383	2	اوافق
2. يتم وضع البرامج اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية المختارة من قبل المديرين.	1.8980	0.72496	2	اوافق

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المنوال	اتجاه العبارة
3. يتم وضع الميزانيات التي توضح التكاليف بصورة تفصيلية لكل برنامج.	2.0816	0.79526	2	اوافق
4. يتم إعداد الإجراءات اللازمة التي توجه الموظفين في أعمالهم اليومية.	1.9184	0.74160	2	اوافق
5. تعمل الإدارة العليا للبنك على تحقيق المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي.	1.9490	0.67918	2	اوافق
6. يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات بشكل مناسب .	1.9388	0.78407	2	اوافق
7. تتم إقامة برامج تدريبية وتعيين مزيد من المديرين والموظفين عند تنفيذ استراتيجيات البنك الجديدة.	2.1020	0.84329	2	اوافق
8. يتم ترقية الأفراد لشغل مناصب إدارية عليا على حسب نتائج تقييم أدائهم.	2.1735	0.89702	2	اوافق
9. يتم التكيف والمواءمة بين الثقافة المشتركة السائدة بالبنك وتنفيذ الاستراتيجية المختارة.	2.1122	0.99362	2	اوافق
10. يتم تخصيص الموارد المتاحة واستغلالها بفعالية في تنفيذ استراتيجيات البنك المختارة.	2.1122	0.74450	2	اوافق
الرقابة الاستراتيجية				
1. تؤمن الإدارة العليا للبنك بأهمية التقييم والتقويم المستمر للأداء الاستراتيجي.	2.0102	0.73911	2	اوافق
2. تعتمد الرقابة الاستراتيجية في البنك على نظم معلومات جيدة.	2.0714	0.82799	2	اوافق

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المنوال	اتجاه العبارة
3. تتم عملية التقويم والرقابة بالبنك أثناء تنفيذ الاستراتيجية المختارة.	1.9694	0.66510	2	اوافق
4. يتم تحديد عمليات التنفيذ والنتائج المراد متابعتها وتقويمها.	2.0918	0.85055	2	اوافق
5. تضع الإدارة العليا للبنك معايير للأداء تستخدمها كمقياس للأداء الفعلي.	2.0714	0.64616	2	اوافق
6. تقوم الإدارة العليا للبنك بإجراء عمليات قياس الأداء في أوقات محددة.	2.0204	0.81202	2	اوافق
7. يتم مقارنة الأداء الفعلي للبنك مع الأداء المعياري.	1.9694	0.76595	2	اوافق
8. تتخذ الإدارة العليا للبنك الإجراءات التصحيحية اللازمة.	2.0306	0.77929	2	اوافق
9. تتم الاستفادة من نتائج القياس في تقويم الأداء الاستراتيجي للبنك وتحسينه.	2.0408	0.75871	2	اوافق
الاتجاه العام للمحور				الموافقة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

يُلاحظ من الجدول (4-14) والمتعلق بالنسب والتكرارات لمحور عملية الإدارة الاستراتيجية بالبنك أن الوسط الحسابي لعبارات المحور بجميع أبعاده (البيئة الداخلية والخارجية، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية) يقع بين (1.8-2.2) والانحراف المعياري يقع بين (0.6-0.9) وهذه النتائج تشير إلى تجانس العبارات مع بعضها البعض. كما أن المنوال يساوي (2) في جميع الخيارات بعبارات المحور. وتشير هذه النتيجة إلى اتجاهات إيجابية نحو الموافقة على ما جاء بجميع عبارات محور عملية الإدارة الاستراتيجية.

جدول (4)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمُنوال لمُحور كفاءة الأداء بالبنك

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المُنوال	اتجاه العبارة
تؤمن إدارة البنك بأهمية تقييم وتحسين كفاءة الأداء بصورة مستمرة	1.9388	0.84727	2	اوافق
تمتلك إدارة البنك نظام رقابي فعال لمتابعة وتقويم الأداء العام بصورة دورية	1.9286	0.82799	2	اوافق
تقوم إدارة البنك بتطوير وتحديث المقاييس المستخدمة في تقييم الأداء بصورة مستمرة	2.0306	0.81802	2	اوافق
تقوم الإدارة بتقييم الوضع المالي لأداء البنك خلال فترات منتظمة	1.8367	0.66880	2	اوافق
تعمل إدارة البنك بصورة مستمرة على تنمية ورفع قدرات الموارد البشرية المتاحة لديها	1.8673	0.80767	2	اوافق
تقوم إدارة البنك بتحفيز وتشجيع العاملين ذوي القدرات الإبداعية والفكرية	2.2347	0.91720	2	اوافق
تهتم إدارة البنك بإشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم	2.2755	1.04320	2	اوافق
يتم تحديد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات	1.9592	0.68742	2	اوافق
تهتم إدارة البنك بضرورة زيادة رضا العميل من خلال تحسين الخدمات المقدمة له	1.8980	0.73904	2	اوافق
تعمل إدارة البنك على التحسين المستمر في جودة كافة أنشطتها وعملياتها الداخلية	1.9082	0.80060	2	اوافق
الاتجاه العام للمحور				أوافق

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

يُلاحظ من الجدول (4-16) والمتعلق بالنسب والتكرارات لمُحور كفاءة الأداء بالبنك أن الوسط الحسابي لعبارات المحور يقع بين (1.8-2.2) والانحراف المعياري يقع بين (0.6-0.9) وهذه النتائج تشير الى تجانس العبارات مع بعضها البعض. كما أن المنوال يساوي (2) في جميع الخيارات بعبارات المحور، وتشير هذه النتيجة الى اتجاهات ايجابية نحو الموافقة على ما جاء بجميع عبارات محور كفاءة الأداء.

اختبار فرضيات البحث :

اختبار الفرضيات الفرعية للبحث :

لغرض اختبار العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وكفاءة الاداء بالمصارف التجارية السودانية ، سيتم أولاً اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون كما يلي :

1.الفرضية الفرعية الأولى :وتنص على : (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل ورصد البيئة الخارجية والداخلية وكفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية)

للتحقق من هذه الفرضية يتم ايجاد معامل ارتباط بيرسون لمعرفة شكل العلاقة بين البيئة الداخلية والخارجية وكفاءة الاداء بالمصارف التجارية السودانية وفق الآتي :

جدول(5)

معامل ارتباط بيرسون(R) للعلاقة بين البيئة الخارجية والداخلية

وكفاءة الاداء بالمصارف التجارية السودانية

المتغيرات	R	معامل التحديد ((R2	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	التفسير
البيئة الخارجية والداخلية	0.627	0.393	98	0.000	ارتباط قوي موجب ودال إحصائياً
كفاءة الاداء					

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

يُلاحظ من الجدول (5) أن قيمة R تساوي (0.627) وهي قيمة موجبة أكبر من (0.5) ، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير ذلك الى وجود ارتباط قوي وموجب ودال إحصائياً بين (البيئة الخارجية والداخلية) و(كفاءة الاداء) بالمصارف التجارية السودانية، وأما معامل التحديد فقد بلغ (0.393)، أي أن ما قيمته (39.3%) من التغيرات في كفاءة الأداء ناتجة عن التغير في البيئة الخارجية والداخلية بالمصارف التجارية السودانية وهذا ما يؤكد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل ورصد البيئة الخارجية والداخلية وكفاءة الاداء بالمصارف التجارية السودانية، وهذا يثبت صحة الفرضية الأولى.

2.الفرضية الفرعية الثانية :وتنص على : (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الاستراتيجية وكفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية)

للتحقق من هذه الفرضية يتم ايجاد معامل ارتباط بيرسون لمعرفة شكل العلاقة بين صياغة الاستراتيجية وكفاءة الاداء بالمصارف التجارية السودانية وفق الآتي :

جدول (6)

معامل ارتباط بيرسون (R) للعلاقة بين صياغة الاستراتيجية

وكفاءة الاداء بالمصارف التجارية السودانية

المتغيرات	R	معامل التحديد ((R2	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	التفسير
صياغة الاستراتيجية	0.740	0.547	98	0.000	ارتباط قوي موجب ودال إحصائياً
كفاءة الاداء					

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

يُلاحظ من الجدول (6) أن قيمة R تساوي (0.740) وهي قيمة موجبة أكبر من (0.5) ، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير ذلك الى وجود ارتباط قوي وموجب ودال إحصائياً بين (صياغة الاستراتيجية) و(كفاءة الاداء) بالمصارف التجارية السودانية، وأما معامل التحديد فقد بلغ (0.547) ، أي أن ما قيمته (54.7%) من التغيرات في كفاءة الأداء ناتجة عن التغير في صياغة الاستراتيجية بالمصارف التجارية السودانية وهذا ما يؤكد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الاستراتيجية وكفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية، وهذا يثبت صحة الفرضية الثانية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: وتنص على : (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الاستراتيجية وكفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية)

للتحقق من هذه الفرضية يتم ايجاد معامل ارتباط بيرسون لمعرفة شكل العلاقة بين تنفيذ الاستراتيجية وكفاءة الاداء بالمصارف التجارية السودانية وفق الآتي :

جدول (7)

معامل ارتباط بيرسون (R) للعلاقة بين تنفيذ الاستراتيجية

وكفاءة الاداء بالمصارف التجارية السودانية

المتغيرات	R	معامل التحديد ((R2	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	التفسير
تنفيذ الاستراتيجية	0.805	0.648	98	0.000	ارتباط قوي موجب ودال إحصائياً
كفاءة الاداء					

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

يُلاحظ من الجدول (7) أن قيمة R تساوي (0.805) وهى قيمة موجبة أكبر من (0.5) ، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهى قيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير ذلك الى وجود ارتباط قوي وموجودال إحصائيّين (صياغة الاستراتيجية)و(كفاءة الاداء)بالمصارف التجارية السودانية، وأما معامل التحديد فقد بلغ (0.648) ، أي أن ما قيمته (64.8%) من التغيرات في كفاءة الأداء ناتجة عن التغير في تنفيذ الاستراتيجية بالمصارف التجارية السودانية وهذا ما يؤكد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الاستراتيجية وكفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية،وهذا يثبت صحة الفرضية الثالثة.

4. الفرضية الفرعية الرابعة :وتنص على : (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم ورقابة الاستراتيجية وكفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية) للتحقق من هذه الفرضية يتم ايجاد معامل ارتباط بيرسون لمعرفة شكل العلاقة بين تقييم ورقابة الاستراتيجية وكفاءة الاداء بالمصارف التجارية السودانية وفق الآتي :

جدول (8)

معامل ارتباط بيرسون(R) للعلاقة بين تقييم ورقابة الاستراتيجية وكفاءة الاداء بالمصارف التجارية السودانية

المتغيرات	R	معامل التحديد ((R2	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	التفسير
تقييم ورقابة الاستراتيجية	0.799	0.638	98	0.000	ارتباط قوي موجب ودال إحصائياً
كفاءة الاداء					

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

يُلاحظ من الجدول (8) أن قيمة R تساوي (0.799) وهى قيمة موجبة أكبر من (0.5) ، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهى قيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير ذلك إلى وجود ارتباط قوي وموجودال إحصائياً بين (تقييم ورقابة الاستراتيجية)و(كفاءة الاداء)بالمصارف التجارية السودانية، وأما معامل التحديد فقد بلغ (0.638) ، أي أن ما قيمته (63.8%) من التغيرات في كفاءة الأداء ناتجة عن التغير في تقييم ورقابة الاستراتيجية بالمصارف التجارية السودانية وهذا ما يؤكد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم ورقابة الاستراتيجية وكفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية،وهذا يثبت صحة الفرضية الرابعة. اختبار الفرضية الرئيسة للدراسة :

وتنص على « توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وكفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية»

جدول (9)

معامل ارتباط بيرسون (R) للعلاقة بين الادارة الاستراتيجية وكفاءة الاداء بالمصارف التجارية السودانية

المتغيرات	R	معامل التحديد ((R2	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	التفسير
الادارة الاستراتيجية (بصورة مجمعة)	0.866	0.750	98	0.000	ارتباط قوي موجب ودال إحصائياً
كفاءة الاداء					

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2021 م .

يُلاحظ من الجدول (9) أن قيمة R لمتغير الإدارة الاستراتيجية (بصورة مجمعة) تساوي (0.866) وهي قيمة موجبة أكبر من (0.5) ، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير ذلك إلى وجود ارتباط قوي وموجب ودال إحصائياً بين (الإدارة الاستراتيجية) و(كفاءة الاداء) بالمصارف التجارية السودانية، وأما معامل التحديد فقد بلغ (0.750) ، أي أن ما قيمته (75%) من التغيرات في كفاءة الأداء ناتجة عن التغير في الإدارة الاستراتيجية بالمصارف التجارية السودانية وهذا ما يؤكد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وكفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية، وهذا يثبت صحة الفرضية الرئيسة للبحث.

الخاتمة :

يمثل النمو والاستمرارية في عالم الخدمات المالية والمصرفية من الأهداف الاستراتيجية للمصارف التجارية السودانية وذلك عبر تحقيق الجودة الشاملة وتميز الأعمال وبالتالي الوصول إلى أقصى درجات كفاءة الأداء والذي يؤدي بدوره إلى تقديم أفضل الخدمات المصرفية ذات الميزة التنافسية العالية، ومن خلال ذلك تستطيع المصارف التجارية السودانية مجابهة التحديات المفروضة عليها المتمثلة في ازدياد حدة المنافسة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي ، وزيادة حالة المخاطر وحالات عدم التأكد البيئي والتطور السريع والمُتطرد في مجال تكنولوجيا وتقنية المعلومات أو في ظهور فلسفات إدارية حديثة، حيث لا يمكن للقيادات الإدارية العليا مجابهة كافة هذه التحديات إلا عن طريق تبني مدخل الإدارة الاستراتيجية بصورة علمية وعملية واضحة، وذلك من خلال القيام بتحليل ورصد البيئة الخارجية والداخلية للمصارف التجارية السودانية والصياغة الجيدة للتوجه الاستراتيجي لهذه المصارف المبني على المعلومات الناتجة عن عملية التحليل الاستراتيجي، ومن ثم التنفيذ الفعال للاستراتيجيات المختارة والاهتمام بمراقبة الأداء الاستراتيجي أثناء عملية التنفيذ الاستراتيجي وبعدها.

النتائج:

- من خلال تحليل بيانات البحث كان من أهم النتائج التي توصل إليها البحث كما يلي :
1. أن تطبيق وممارسة عملية الإدارة الاستراتيجية بصورة علمية واضحة أدى إلى رفع كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية.
 2. أن الاهتمام بتحليل ورصد البيئة الخارجية والداخلية أدى إلى تحسين كفاءة الاداء بالمصارف التجارية السودانية .
 3. الصياغة الجيدة لاستراتيجيات المصارف التجارية السودانية وتنفيذها بطريقة فعالة أدى إلى رفع وتطوير كفاءة الاداء .
 4. أن الاهتمام بتقييم ورقابة الاستراتيجية أثناء تنفيذها وبعده أدى إلى تحسين كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية .

التوصيات :

- على ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي :
1. حث إدارات المصارف التجارية السودانية بالمزيد من الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية من خلال تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للقيادات الإدارية لتطبيقها ولممارستها مما يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء .
 2. ضرورة الاهتمام من قبل إدارات المصارف التجارية السودانية بعملية رصد وتحليل البيئة الداخلية والخارجية.
 3. المزيد من الاهتمام من قبل القيادات الإدارية العليا بالصياغة الجيدة لاستراتيجيات المصارف التجارية السودانية المبنية على الاسلوب العلمي والمعرفي .
 4. إيلاء مزيد من الاهتمام بتوفير متطلبات التنفيذ الاستراتيجي الفعال والعمل على تقييم وتقويم الأداء الاستراتيجي أثناء تنفيذ الاستراتيجيات بالمصارف التجارية السودانية وبعد الفراغ من تنفيذها.

المصادر والمراجع:

- (1) وائل محمد صبحي وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم..العمليات، عمان، دار وائل للنشر، 2011، ص 15.
- (2) مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009م، ص 17.
- (3) فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيمها مداخلها، عملياتها المعاصرة، عمان، دار وائل للنشر، 2000، ص 150.
- (4) عبد العزيز جميل مخيمر، دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005م، ص 7.
- (5) حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2009م، ص 58 .
- (6) موفق محمد الضمور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :الأردن نموذجا، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2011م، ص 42.
- (7) هاشم فوزي العبادي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2012م، ص 191.
- (8) Gambal JO , Thompson AR ,Essentials of Strategic Management, Second Edition , McGraw-Hill Education, New York, 2011, p 15.
- (9) شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في الإدارة الاستراتيجية ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010م، ص 40.
- (10) عبد العزيز جميل مخيمر ، مرجع سابق، ص 77 .
- (11) فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 58 .
- (12) شارلزهل، جارديث، الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، تعريب ومراجعة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل على بسيوني الرياض، دار المريخ للنشر، 2008م، ص 30.
- (13) بلال خلف السكارنة ، التخطيط الاستراتيجي، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010م، ص 191.
- (14) المرجع السابق ، ص 204.

- (15) فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 193 .
- (16) Pitts Ro, Lei Da , **Strategic Management: Building and Sustaining Advantage**, Fourth Edition , Thomson Education South-Western, New York, 2011, p4.
- (71) عمر أحمد عثمان المقلي، الإدارة الاستراتيجية، جامعة الخرطوم، مدرسة العلوم الإدارية، 2002م ، ص 359.
- (18) محمد الصيرفي، الإدارة الاستراتيجية ، الاسكندرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، 2008م، ص 593.
- (19) هاشم فوزي العبادي وآخرون، مرجع سابق، ص 662.
- (20) زكي مكي إسماعيل، إدارة الموارد البشرية ،الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة ،2009م، ص 185.
- (21) وصفي الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي ،عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع ،2011م، ص 77.
- (22) عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية ،القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000م، ص 9.
- (23) وصفي الكساسبة، مرجع سابق، ص 80 .
- (24) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003م، ص 137.
- (25) Mondy .R. Wayne et al, **Human Resources Management**, Eighth Edition , Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New York, 2002, p 279.
- (26) عبد الرحيم محمد، ((قياس الأداء : النشأة والتطور التاريخي والأهمية))، ورقة عمل مقدمة في ندوة قياس الأداء الحكومي - مدخل قائمة قياس الإنجاز المتوازنة والمنعقدة في القاهرة - جمهورية مصر العربية، فبراير 2007م، ص 191.
- (27) وصفي الكساسبة، مرجع سابق، ص 81 .
- (28) محمد سامي راضي، المدخل المعاصر في المحاسبة الإدارية ،الإسكندرية، دار التعليم الجامعي، 2015م، ص 374.

- دور الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الأداء بالتطبيق على مجموعة من المصارف التجارية السودانية في الفترة من 2011 - 2017 م —

(29) عتيقة حرايرية، ((تقويم الأداء الوظيفي للأفراد سبيل للتطوير المؤسسي: الأبعاد النظرية وواقع التطبيق في المؤسسة التجارية))، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الموارد البشرية شريك استراتيجي في العمل والتطوير المؤسسي بمدينة دبي - دولة الإمارات العربية المتحدة، مارس 2013م، ص 185.

(30) Stone, R J, **Managing Human Resources**, Third Edition, John Wiley & Sons Australia, Ltd, Australia, 2010, p 4.

(31) عبد الرحيم محمد ، مرجع سابق، ص 200 .

(32) محمد الفيومي محمد، المحاسبة الاستراتيجية، الإسكندرية، دار التعليم الجامعي، 2012م، ص 203-204.

(33) جمال داوود أبو دولة وآخرون، الأداء الاستراتيجي، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010م، ص 87.

(34) بنك السودان المركزي، التقرير السنوي للعام 2018م، ص 65.

(35) جمال محمد الخطيب، إعداد الرسالة الجامعية وكتابتها، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2006، ص 50 .