

## دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة

مصرف الجمهورية: "بفرع الميدان وفرع أحمد الشريف" نموذجًا

فاطمة محمد العصاوي

fatmaelessawwi@gmail.com

الأكاديمية الليبية مصراتة

د. حسن محمد الشريف

Hass\_ss8@yahoo.com

كلية العلوم التقنية - مصراتة

مودة أحمد فركاش

Mawaddaa0@gmail.com

الأكاديمية الليبية مصراتة

فاطمة علي سليم

fatima95saleem@gmail.com

الأكاديمية الليبية مصراتة

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة، واختير مصرفي أحمد الشريف والميدان ساحة لإجراء هذه الدراسة فيها، للاستفادة من التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التي تعد أساسية في ليبيا. وقد تم اتخاذ عينة من مصرف الجمهورية فرعي أحمد الشريف والميدان، كحالة للدراسة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري، والمنهج التحليلي في الجانب العملي، واستخدمت الاستبيان أداة لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS. هذا وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء في المؤسسة، واختتمت الدراسة بعدد من التوصيات التي تصب في مصلحة المصارف بهذا الشأن.

**الكلمات الدلالية:** التخطيط الاستراتيجي، المصرف، الأداء المؤسسي، الرؤية، الرسالة، الأهداف.

### Abstract:

This study aims to highlight the role of strategic planning in improving the performance of institutions. Two branches of Al-Jamhuria bank, namely Ahmed Alsherif and Al-Maidan were chosen as research setting for conducting this study to benefit from strategic planning in the institutions that are to be considered essential in

Libya. As mentioned above the two branches of Al-Jamhuria bank were chosen as samples and taken as a case study. The study adopted the descriptive approach with relation to the theoretical side and the analytical approach for the practical side.

A questionnaire was utilized as a data collection tool and the results were analyzed by the SPSS software for analyzing statistical data. The research findings revealed that there was a connection between strategic planning and the improvement of performance in institutions. The study was concluded by presenting some recommendations that could help in improving such financial institutions

**Keywords:** strategic planning, bank, institutional performance, vision, mission, goals.

## الإطار العام للدراسة:

### مقدمة:

تتطلع أغلب المؤسسات اليوم إلى تحقيق النجاح والتميز في جميع أنشطتها، وتتسابق لخلق ميزة تنافسية لها عن باقي المؤسسات الأخرى. وهذا وأكثر يتطلب أن يكون للمؤسسات رؤية إستراتيجية عميقة، ورسالة وأهداف واضحة، وإستراتيجية رصينة، تصل من خلالها إلى كل ما تأمل وتطمح بالوصول إليه. ويمثل مفهوم التخطيط الاستراتيجي منهجية تمكن المؤسسات من الاستعداد للمستقبل البعيد بغرض تحقيق الغايات المنشودة بالموارد والفرص المتاحة وبالرؤية الثاقبة والرسالة الواضحة للمؤسسة. (بلحاج إبراهيم، 2023)

إن الحاجة للتخطيط الاستراتيجي أصبحت ضرورة حتمية في عصرنا هذا إلى يتسم بالتغير السريع، فإن أرادت المؤسسات زيادة قدرتها التنافسية، وتطوير أدائها واستمرارها، خصوصا بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة، عليها بتوظيف التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية عامة داخل مؤسساتها للرقى بها. (يعيشي إبراهيم، 2016)

ومن هنا تأتي هذه الدراسة لإبراز دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات، وسيأتي في الفصل الأول من هذه الدراسة الإطار العام للدراسة، ثم بعد ذلك يأتي الإطار النظري لها، وتختتم بالفصل الثالث وهو الجانب العملي الذي سنصل من خلاله إلى نتائج الدراسة.

### مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل: "ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات؟"، وذلك من خلال دراسة حالة مصرف الجمهورية بفرع الميدان وفرع أحمد الشريف بمدينة مصراتة.

### فرضيات الدراسة:

تتمحور الفرضية الرئيسية للدراسة حول وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وبين أداء مصرف الجمهورية فرع الميدان وفرع أحمد الشريف، ويتفرع من الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية:

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الإستراتيجية لمصرف الجمهورية بفرع "الميدان وفرع أحمد الشريف" في أدائه.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة الإستراتيجية لمصرف الجمهورية بفرع "الميدان" وفرع "أحمد الشريف" في أدائه.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الإستراتيجية لمصرف الجمهورية بفرع "الميدان" وفرع "أحمد الشريف" في أدائه.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لنظام التخطيط الاستراتيجي لمصرف الجمهورية بفرع "الميدان" وفرع "أحمد الشريف" في أدائه.

### أهمية الدراسة:

- التخطيط الاستراتيجي يعتبر من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت اهتماما في السنوات الأخيرة.

- وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وبين أداء المؤسسات "مصرف الجمهورية فرع الميدان وفرع أحمد الشريف"، سوف يجعل المدراء يحققون نتائج مرضية للأهداف الموضوعية.

- العملاء الذين يترددون على المصرف سيلاحظون وجود دقة وسرعة في تلبية احتياجاتهم.

#### أهداف الدراسة:

- التعرف على تأثير الرؤية الإستراتيجية لمصرف الجمهورية بفرع الميدان وفرع أحمد الشريف على أدائه.
- التعرف على تأثير الرسالة الإستراتيجية لمصرف الجمهورية بفرع الميدان وفرع أحمد الشريف على أدائه.
- التعرف على تأثير الأهداف الإستراتيجية لمصرف الجمهورية بفرع الميدان وفرع أحمد الشريف على أدائه.
- التعرف على تأثير نظام التخطيط الاستراتيجي لمصرف الجمهورية بفرع الميدان وفرع أحمد الشريف على أدائه.

#### حدود الدراسة:

تناولت هذه الدراسة دور مراحل التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات، في مصرف الجمهورية بفرع الميدان وفرع أحمد الشريف- مصراتة.  
الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال فصل ربيع 2023، وهي فترة جمع البيانات النظرية والميدانية وتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة وتجميعها وتفريغها وتحليلها وصولاً إلى النتائج.

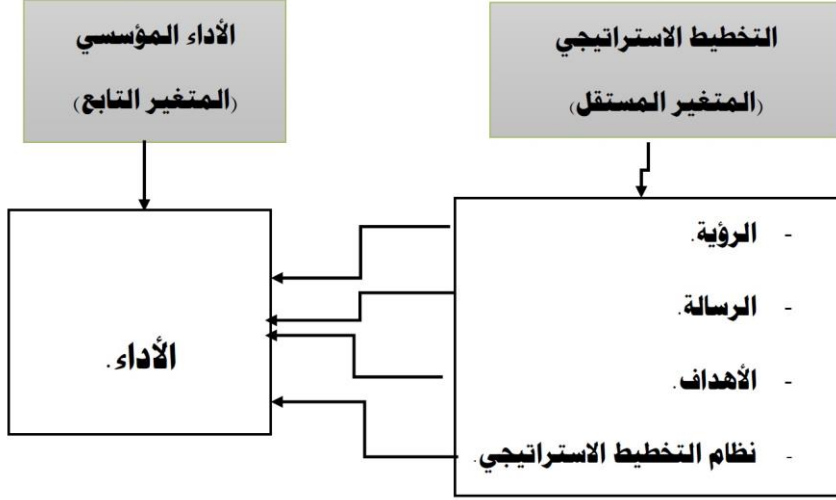
الحدود المكانية: موظفي مصرف الجمهورية: فرع الميدان وفرع أحمد الشريف- مصراتة.

الحدود الموضوعية: ارتكزت الدراسة على قياس دور أبعاد التخطيط الاستراتيجي، في تحسين مستوى الأداء داخل مصرف الجمهورية: فرع الميدان وفرع أحمد الشريف.

#### منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي في إجراء الدراسة نظراً لمناسبة هذا المنهج مع طبيعة وأهداف الدراسة. وقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع 50 استبانة على مجتمع الدراسة.

## نموذج الدراسة:



الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة:

1. دراسة كرمة الغزالي (1996) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية: تناولت الدراسة مدى وعي الإدارات العليا في المؤسسات العامة بمفهوم التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسته ومدى المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها ضرورة تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري لمساعدة المنظمات على التأقلم مع كل من بيئتها الداخلية والخارجية، والتأكيد على مبدأ المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية بحيث تتاح الفرصة للمدراء والمسؤولين المشاركة في إعداد هذه الخطط.

2. دراسة حسن مختار حسين (2002) بعنوان: تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري: تناولت الدراسة مفهوم التخطيط الاستراتيجي وخطواته ومشكلاته إضافة إلى وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي كأسلوب في التعليم الجامعي المصري، وجاءت نتائج الدراسة إجراء تحليل ومسح بيئي

لمؤسسات التعليم الجامعي والعمل على إنشاء جهاز التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي لضمان التطبيق الفعال للتخطيط الاستراتيجي.

3. دراسة سوما سليطن (2007) بعنوان: الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال- دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري: تطرقت الدراسة لمفهوم وأهمية ومتطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية، والخطوات العلمية والعملية الواجب إتباعها في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري. ومن أهم النتائج التي توصل إليها: عدد محدود جدا من مدراء المنظمات لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها، عدم توافر نظم معلومات إدارية فعالة، ولا تتوفر الموارد المادية اللازمة لعملية إدارة الاستراتيجيات، كما أنها لا تملك ميزة تنافسية.

4. دراسة (McBain&Smith,2010) بعنوان:

#### **Strategic Management in the public Sector:**

تناولت هذه الدراسة الإدارة العامة ومفهوم الحوكمة وأهميته وكيف أن هذين المفهومين أعادوا تشكيل القطاع العام. وقد توصلت لنتائج مفادها يجب أن يكون مفهوم الإدارة الإستراتيجية الأداة الأساسية القياسية التي يتوجب على المدراء استخدامها لرسم الخطط الإستراتيجية والذي يزيد من قيمة منظمات الأعمال ويساهم في تحقيق أهدافها.

**الإطار النظري للدراسة:**

**المقدمة:**

تعمل المنظمات في الوقت الحاضر ضمن بيئة تتصف بالتغير السريع والتعقيد، ما أدى إلى زيادة التحدي أمام هذه المنظمات لبتى تسعى لخلق ميزة تنافسية مستدامة، فالتجهت المنظمات إلى إدارة إستراتيجية لمواردها الداخلية وبيئتها الخارجية في أن معا، حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي جوهر هذه العملية وأداة إدارية تمكن المنظمة من التعامل مع أحداث المستقبل بكفاءة عالية، وتزودها بقدرة أكبر على التحكم بمواردها، وتمكنها كذلك من الاستجابة للتغيرات البيئية. (يعيشي، 2016)

باختصار فإن التخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى الإدارة الإستراتيجية يعني عملية يتم فيها تحديد كيفية وصول المنظمة لما تسعى إليه وبالوقت نفسه عملية تحديد ما الذي سوف تقوم به المنظمة لإنجاز أهدافها وتحقيقها وتحسين أدائها بشكل عام.

### ماهية التخطيط الاستراتيجي:

تم تعريف التخطيط الاستراتيجي من قبل العديد من المؤلفين وكل على طريقته وبشكل يميز كل منهم عن الآخر مع التركيز على الشيء نفسه وهو وضع الخطط الإستراتيجية واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة فيما يخص مستقبل المنظمة ضمن الموارد المتاحة وضمن بيئة تنافسية ومتغيرة لتحقيق أهداف هذه المنظمة.

وقبل البدء بتعريف التخطيط الاستراتيجي فقد يكون من المفيد التطرق إلى مفاهيم تتكامل مع التخطيط الاستراتيجي مثل التفكير الاستراتيجي والإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية والرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية، ومن الجدير بالذكر بأن عملية التخطيط الاستراتيجي مرحلة لاحقة تأتي بعد عملية استكمال التفكير الاستراتيجي وتعد الإدارة الإستراتيجية تطبيقاً للتفكير الاستراتيجي وترجمة له بصورة عملية. (الحري، 2007)

### مفهوم التفكير الاستراتيجي:

نشاط إبداعي وتحليلي يقوم على المعرفة التي تم اكتسابها في مرحلة التعلم، وأثناء مرحلة التفكير الاستراتيجي نقوم بتحديد ما تريد القيام به بحس استراتيجي والقضايا التي يجب تناولها من أجل النجاح، فالتفكير الاستراتيجي يتطلب الإبداع الذي يولد بدوره خيارات واسعة يمكن التفكير فيها، وكلما زادت الخيارات، زادت احتمالات أن نجد أفضل خيار متاح.

(ماكجرو هيل، 2009)

### مفهوم الإستراتيجية:

اشتقت كلمة الإستراتيجية من كلمة "استراتيجوس" اليونانية الأصل وتعني فن القيادة. وقد اقتصر استخدام مفهوم الإستراتيجية منذ عدة قرون على العمليات الحربية، وانتقل بعد ذلك إلى مجال الأعمال في النصف الأخير من القرن العشرين، حيث طُبّق بشكل واسع في الولايات المتحدة الأمريكية، وسرعان ما انتقل إلى أوروبا، ومن ثم إلى بعض البلدان النامية.

(الظاهر، 2009)

### مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

تعد الإدارة الإستراتيجية الإطار الذي يحوي الإستراتيجية، ويعمل على تحقيقها خدمة لمصلحة المنظمة. ويرى (Higgins,1986:3) الإدارة الإستراتيجية بأنها "عملية متابعة وإدارة رسالة المنظمة وتحديد علاقة المنظمة مع بيئتها"، فالإدارة الإستراتيجية هنا تتمثل بعملية تنفيذ وتحقيق لرسالة المنظمة التي تعد السبب الحقيقي لوجودها وغرضها الأساسي الذي وجدت من أجله (7: Boseman, 1989) ويصف (5: Sharplin,1985) الإدارة الإستراتيجية بأنها عملية صياغة وتنفيذ الخطط والأعمال المتعلقة القضايا الجوهرية والشاملة ذات الأهمية المستمرة للمنظمة ككيان. كما يمكن وصف الإدارة الإستراتيجية على أنها مجموعة من القرارات والإجراءات والتي تؤدي إلى بناء استراتيجيات كفوة، وتؤدي الى تحقيق أهداف المنظمة، وان عمليات الإدارة الإستراتيجية تمثل الطريق الذي يعمل بواسطته الاستراتيجيون في تحديد الأهداف والقرارات الإستراتيجية (5: Glueck&Jauvh,1988) (الغالبى وإدريس، 2009)

**مفهوم الرؤية:** تبين الرؤية إلى أين تتجه المؤسسة، وما هي الهيئة التي ستكون عليها المؤسسة الأعمال مستقبلا، فهي بذلك توفر الإرشاد بشأن الأساس الذي يجب المحافظة عليه وتصور المستقبل الذي ينبغي دفع خطي الأعمال تجاهه. (إدريس وآخرون 2009)

**مفهوم الرسالة:** الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعمالها وأسواقها والتي تعكس السبب الجوهرى لوجود المنظمة وهويتها ونوعيات عملياتها وأشكال ممارستها. (المرسى وجمال الدين، 2002).

مفهوم الأهداف الإستراتيجية: النتائج النهائية والنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم وتعبير عن نية لدا المخطط للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف الذي يزيد نوعيا من حيث القدرة على الإنجاز عن الموقف الحالي. (القطامين، 2002)

### تعريف التخطيط الاستراتيجي:

يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب". (الغالبى وإدريس 2009)



ويرى (خطاب، 1994) التخطيط الاستراتيجي، بأنه المسار الأساسي الذي تختاره المؤسسة من بين المسارات البديلة المختلفة والمتوفرة لديها لتحقيق أهدافها في ظل ظروف عدم التأكد والمخاطرة كما أنها الأسلوب العلمي التي تلجأ إليه الإدارة في استخدام الموارد المتاحة وصولاً إلى الأهداف المرسومة. (الحريري، 2007).

ويعرفه (مدبولي) بأنه عقلنة التوجهات الإستراتيجية والرؤية الإستراتيجية بما يميزها من طموح، فهو لا يعني إلا بما هو ثابت من المعلومات والبيانات حول الموقف الاستراتيجي بكافة أبعاده المنظورة، كما أنه يسمح باستقراء نماذج معينة من تجارب معينة من تجارب الماضي وإسقاطها على المستقبل. (الحريري، 2007).

#### الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي:

- يقدم رؤية واضحة وجديدة للمنظمة مع الحرص على تحديد التحديات والعوائق إضافة إلى فهم أفضل للبيئة المتغيرة التي تحيق للمنظمة.
- يقوم بطرح طرق جديدة للتفكير في المشاكل الحالية أو التي ممكن أن تنشأ في المستقبل.

- يحرص على التركيز على احتياجات المنظمة الداخلية والخارجية.

- يسهل عملية صنع القرار في المنظمة.

- يزيد من الرضا الوظيفي ويحسن الأداء التنظيمي.

#### خطوات التخطيط الاستراتيجي:

- تحليل الحالة الراهنة للمنظمة من خلال تحليل بيئتها الداخلية والخارجية والذي يمكن أن يتم عبر التحليل الاستراتيجي الشهير (SWOT) حيث يقوم بتحديد نقاط قوة وضعف المنظمة إضافة إلى الفرص التي يمكن اقتناصها والتهديدات التي يمكن أن تواجهها.

- تحديد الحالة المستقبلية للمنظمة من خلال صياغة الرؤية والرسالة.

- تقرير الأهداف وإعداد الاستراتيجيات.

- تنفيذ الاستراتيجيات.

- التحكم والتقييم.

## التخطيط الاستراتيجي في البلدان النامية:

أولاً: التخطيط الاستراتيجي كوسيلة لتحقيق التنمية الشاملة:

ان اعتناق التخطيط الاستراتيجي كعقيدة للوصول إلى الأهداف المرجوة يحتم على الدول وخاصة النامية منها الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي لكثرة المشكلات والتعقيدات وقلة الخبرات والإمكانيات والموارد المادية والبشرية التي تعاني منها الدول النامية، فالتخطيط الاستراتيجي يمثل منهاج عمل يغطي كافة مجالات التنمية الشاملة (الاقتصادية والاجتماعية والتربوية والتعليمية...).

فالبلدان النامية لم تشهد تطبيقاً للتخطيط الاستراتيجي وإنما كان نوعاً من التخطيط الجزئي الغير متكامل والذي لم يستطع أن يعالج المشكلات التي يمكن أن تواجه البلدان النامية وذلك لغيب النظرة والتفكير والتخطيط الاستراتيجي مما أوصل البلدان النامية إلى أوضاع سلبية في المجالات كافة، فالمعالجة تتبع من التوجه الواضح لتطبيق التخطيط والتركيز على تبني إستراتيجية تنموية شاملة لأحداث تغييرات جذرية في كافة القطاعات بما يعود بالخير والرفاه على تلك البلدان.

## معوقات التخطيط الاستراتيجي في البلدان النامية:

- عدم وجود وزارة أو هيئة خاصة في العديد من الدول النامية والتي يمكن أن يستند التخطيط الاستراتيجي عليها في وضع الأفاق والتصورات والأهداف.
- الافتقار إلى الكوادر البشرية المؤهلة والتي تعي أهمية التخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى عدم وجود ثقافة التخطيط الاستراتيجي.
- تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل مجتزأ الأمر الذي يجعل من عملية التخطيط الاستراتيجي عملية غير متوازنة وغير سليمة.
- عدم مواكبة النظم الإدارية في أغلب البلدان النامية لأخر التطورات الحديثة في علوم الإدارة الإستراتيجية وبالتالي فقدان الاستفادة منها بالشكل الأمثل.

## أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات:

للتخطيط الاستراتيجي أثره العميق في أداء المنظمات من خلال المرونة التي يتمتع بها والتجديد الدائم للخطط الإستراتيجية التي تتلاءم مع كل تغير أو تطور قد ينشأ والقدرة على

التأقلم مع هذا التغيير إضافة إلى تلافي مخاطر البيئة الخارجية مما يسهم في جعل هذه المنظمات أكثر فاعلية في أداء مهامها. فقد بدأت المنظمات بممارسة التخطيط الاستراتيجي لما له من أثر ينعكس إيجابا على أدائها في ظل عالم يتسم بالتغيير والتطور السريع في مختلف مناحي الحياة، حيث استطاعت الكثير من المنظمات من تحقيق مستويات مرتفعة من النجاح بفضل التخطيط الاستراتيجي والتي تكمن قوته في الاستعداد ومواجهة المستقبل وحل المشكلات والاستفادة من نقاط القوة والحد من نقاط الضعف وفي اقتناص الفرص وتخفيف التهديدات ومواجهة المستجدات والمواقف الطارئة، وهذا من شأنه تحسين أداء المنظمات بصورة أفضل وتطوير أعمالها وتحقيق أهدافها. (هلال، 2016)

#### الأداء المؤسسي:

**تعريف الأداء:** الأداء لغة: يعود لمصطلح "to perform" الإنجليزي والذي اشتق هو الآخر من اللفظ اللاتيني "Perform are" الذي يعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه. (مزهوة، 2001)

ويعرفه Drucker P. بأنه قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال، كما أن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه. فمن الباحثين من يحصر الأداء في أحد بعديه بجعله مرادفا إما للكفاءة أو الفعالية فمنهم من ذهب إلى التركيز على الكفاءة لوحدها حيث عرفه البعض بأنه القدرة على اختيار المسلك الذي يحقق أحسن نتيجة بتخفيض الموارد المستخدمة، وعلى خلاف من ركزوا على الكفاءة فقط فمنهم من يرى أن مفهوم الفعالية يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل وعلى هذا الأساس عرف الأداء على انه " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها" (الغالبى واخرون، 2007)

**أنواع الأداء باختلاف المعايير المستخدمة:**

- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يقسم الأداء إلى نوعين، الأداء الذاتي (الداخلي) والأداء الخارجي.

- حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي.

- حسب معيار الطبيعة: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء اقتصادي، أداء تكنولوجي، أداء إداري.

تعريف عملية تقييم الأداء: لا شك وأن كل مالا يمكن قياسه يصعب تقييمه وبالتالي لا يمكن تسبيره وإدارته بالشكل المطلوب، من هذا المنطلق يعرف تقييم الأداء بأنه عبارة عن "تحديد وتعريف الكيفية التي يتم من خلالها الأداء، كما أنه يمثل عمل خطة لتحسين وتطوير هذا الأداء، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة جيدة وصحيحة، فإنه لا يوضح مستوى الأداء الحالي فقط، وإنما يكون له انعكاسات إيجابية على الأداء المستقبلي المتوقع" (الهييتي 2003)

كما يعتبر تقييم الأداء كهدف أولى نهائي يتمثل في تحسين الأداء وتلجأ المنظمة إلى تحسين أدائها نتيجة عاملين رئيسيين:

. إما وجود عدم التوازن بين الأداء المنجز حيث أن هذا الأخير أقل من المخطط، وهو المفهوم الشائع لدى الكثير من الباحثين حول تحسين الأداء. أو وجود توازن بين الأداء المخطط مع الفعلي، لكن تطورات وتغييرات المحيط السريعة تستوجب على المنظمة التكيف معها وفق ما يسمى بالتحسين المستمر للأداء لبلوغ الأداء الأفضل والتميز.

#### الدراسة الميدانية:

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مصرف الجمهورية فرع أحمد الشريف والميدان، وقد تم اختيارهم بهدف معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة، أما العينة المختارة فتمثلت في عدد من الموظفين في هذه المصارف باختلاف درجاتهم الوظيفية، والبالغ عددهم (50)، وقد استرد منها 42 استبياناً.

#### أدوات الدراسة (الاستبيان):

هو قائمة من الأسئلة إلى تهدف إلى دراسة فئة معينة وهو من أكثر أدوات جمع البيانات شيوعاً.

وصف الاستبيان: لقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (Likert)، حيث يعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على طبيعة ما، على النحو التالي:

جدول رقم 1. مقياس ليكرت الخماسي

لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
1	2	3	4	5

هيكل الاستبيان: تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات حيث شملت على ثلاثة أقسام رئيسية:

- القسم الأول: تضمن بيانات خاصة بالخصائص الديموغرافية والشخصية كنوع المبحوث، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.
  - القسم الثاني: تضمنت أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)، حيث خصص لثلاث أبعاد متمثلة في (الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية) بعدد إجمالي (19) عبارة قياس.
  - القسم الثالث: تضمنت أبعاد المتغير التابع (أداء المؤسسة)، حيث خصص للعديدين متمثلة في (المنظور المالي، ومنظور الزبائن)، بعدد (5) عبارة قياس.
- صدق الاستمارة ومعامل الثبات:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة وصدقها استخدمنا معامل ألفا كرونباخ حيث يوضح الجدول التالي معاملات ثبات عبارات أبعاد الاستمارة، كما هو موضح بالجدول رقم 2:

جدول 2. معامل ألفا كرونباخ

المحاور	العدد	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي	19	0.902	0.949
المحور الثاني: أداء المؤسسة	5	0.775	0.868
المجموع	24	0.722	0.849

يتضح من الجدول أعلاه رقم 2. أن معامل الثبات لمتغيرات الدراسة يتراوح ما بين 0.775 و0.902 وهو مرتفع موجب الإشارة، وبمجموع 0.722. وهذا يعني أن عبارات الاستمارة تتصف بثبات النتائج مع إمكانية تعميم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، بالإضافة

إلى وجود ارتباط قوي وموجب بين عبارات كل محور من محاور الدراسة، حيث قدر معامل الصدق الإجمالي للاستمارة 0.849، وهذا يدل على أن معامل الصدق مرتفع.

جدول 3. الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
نوع المبحوث	ذكر	37	86.0%
	أنثى	5	11.6%
العمر	أقل من 30 سنة	10	23.3%
	30-40 سنة	21	48.8%
	41-50 سنة	10	23.3%
	أكبر من 50 سنة	1	2.3%
المستوى التعليمي	دبلوم عالي	7	16.3%
	بكالوريوس	29	67.4%
	ماجستير	6	14.0%
المستوى الوظيفي	مدير إدارة	3	7.0%
	رئيس قسم	14	32.6%
	موظف	25	58.1%
العمر الوظيفي	من سنة إلى 5 سنوات	5	11.6%
	6-10 سنة	14	32.6%
	11-15 سنة	16	37.6%
	أكثر من 15 سنة	7	16.3%
المجموع		42	100%

نوع المبحوث: نلاحظ من خلال الجدول السابق أن عدد الذكور بالمصرفين يمثل بنسبة (86.0%) وهو أكبر من نسبة عدد الإناث المتمثلة بنسبة (11.6%).

العمر: توزعت أعمار عينة الدراسة في مختلف الفئات حيث تركزت بالدرجة الأولى في الفئة 30-40 سنة بنسبة (48.8%)، يليها تتساوى الفئتان أقل من 30 سنة و 41-50 سنة وبنسبة (23.3%)، ثم فئة أكبر من 50 سنة بنسبة (2.3%).

المستوى التعليمي: من الجدول أعلاه نلاحظ أعلى درجة للمستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة بكالوريوس بنسبة (67.4%)، يليه دبلوم عالي بنسبة (16.3%)، ثم بعد ذلك يأتي الماجستير بنسبة (14.0%).

المستوى الوظيفي: نلاحظ من الجدول المستوى الوظيفي لأفراد العينة يتمثل في رؤساء القسم بنسبة (32.6%)، يليه مدراء الإدارات بنسبة (7.0%)، ثم يأتي الموظفون بنسبة (58.1%).

العمر الوظيفي: جاءت النسبة (61.7%) للأفراد الذين لديهم خبرة من سنة إلى خمس سنوات، ثم بعد ذلك الأفراد الذين يملكون خبرة أكثر من 15 سنة (19.1%)، يليها نسبة (10.620%) للأفراد الذين يملكون خبرة 6-10 سنوات، وأخيرا يأتي الأفراد الذين يملكون خبرة 11\_15 سنة بنسبة (8.5%).

#### التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

لوصف متغيرات الدراسة تم احتساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد العينة على متغيرات الدراسة. حيث كانت متوسطات متغيرات الدراسة للمحور الأول تتراوح بين (3.18) وحتى (3.25). وبانحراف معياري يتراوح بين (0.591) وحتى (0.79).

#### جدول 4. التحليل الوصفي لمتغيرات المحور الأول

ت	فقرات عمليات التخطيط الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الرؤية الإستراتيجية	3.25	0.679
2	الرسالة الإستراتيجية	3.33	0.591
3	الأهداف الإستراتيجية	3.18	0.652
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتخطيط الاستراتيجي	3.24	0.529

من خلال النتائج الواضحة بالجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي العام للتخطيط الاستراتيجي (3.24) وبانحراف معياري (0.529)، حيث ينتمي هذا المحور إلى درجة مرتفعة، وهو ما يدل على اهتمام المصارف المذكورة بالتخطيط الاستراتيجي في إطار عملهم.

#### جدول 5. التحليل الوصفي لمتغيرات المحور الثاني

ت	فقرات عمليات القرارات الإستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	المنظور المالي	3.22	0.665
2	منظور الزبائن	3.27	0.645
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لأداء المؤسسة	3.24	0.600

ومن هذا الجدول يتضح لنا المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني الأداء في المؤسسة (3.24)، وبانحراف معياري عام (0.600)، ما يدل على وجود انتماء مرتفع لأبعاد المحور الثاني، وهو ما ينعكس بدوره على درجة اهتمام المصارف بهذه الأبعاد في إطار عملها. اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضيات حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة: يعتبر اختبار فرضيات الدراسة أهم خطوة في البحث، نظراً لأنه من خلالها سيتم التأكد من مدى صحة الفرضيات المطروحة والتحقق من وجود علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الإستراتيجية لمصرف الجمهورية بفرع "الميدان وفرع "أحمد الشريف" في أدائه.
- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الإستراتيجية لمصرف الجمهورية بفرع "الميدان وفرع "أحمد الشريف" في أدائه.

جدول 6. نتائج قياس العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية ومتغير الأداء في المؤسسة في مصرف الجمهورية بفروعه أحمد الشريف والميدان

الارتباط			
		الرؤية الإستراتيجية	الأداء في المؤسسة
الرؤية الإستراتيجية	ارتباط بيرسون	1	0.424**
	المعنوية sig		.005
	العينة	42	42
الأداء في المؤسسة	ارتباط بيرسون	0.424**	1
	المعنوية sig	.005	
	العينة	42	42

بما أن sig تساوي 0.005 أصغر من مستوى 0.05 يعني أن العلاقة ذات دلالة إحصائية وهذا يعني أن هناك ارتباط 0.424، وهذا الارتباط يوضح دور الرؤية الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة. بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الرسالة الإستراتيجية لمصرف الجمهورية بفرع "الميدان وفرع "أحمد الشريف" في أدائه.



- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الرسالة الإستراتيجية لمصرف الجمهورية بفرع "الميدان وفرع "أحمد الشريف" في أدائه.

جدول 7. نتائج قياس العلاقة بين الرسالة الإستراتيجية ومتغير الأداء في المؤسسة في مصرف الجمهورية بفروعه أحمد الشريف والميدان

الارتباط			
		الرسالة الإستراتيجية	الأداء في المؤسسة
الرسالة الإستراتيجية	ارتباط بيرسون	1	454.**
	المعنوية sig		3.00
	العينة	42	42
الأداء في المؤسسة	ارتباط بيرسون	454.**	1
	المعنوية sig	3.00	
	العينة	42	42

بما أن sig تساوي 0.003 أصغر من مستوى 0.05 يعني أن العلاقة ذات دلالة إحصائية وهذا يعني أن هناك ارتباط 0.454، وهذا الارتباط يوضح دور الرسالة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة. بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الإستراتيجية لمصرف الجمهورية بفرع "الميدان وفرع "أحمد الشريف" في أدائه.

- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الإستراتيجية لمصرف الجمهورية بفرع "الميدان وفرع "أحمد الشريف" في أدائه.

جدول 8. نتائج قياس العلاقة بين الأهداف الإستراتيجية ومتغير الأداء في المؤسسة في

مصرف الجمهورية بفروعه أحمد الشريف والميدان

الارتباط			
		الأهداف الإستراتيجية	الأداء في المؤسسة
الأهداف الإستراتيجية	ارتباط بيرسون	1	507.**
	المعنوية sig		.001
	العينة	42	42
الأداء في المؤسسة	ارتباط بيرسون	507.**	1
	المعنوية sig	.001	
	العينة	42	42

بما أن sig تساوي 0.001 أصغر من مستوى 0.05 يعني أن العلاقة ذات دلالة إحصائية وهذا يعني أن هناك ارتباط 0.571، وهذا الارتباط يوضح دور الأهداف الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة. بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي لمصرف الجمهورية بفرع "الميدان وفرع "أحمد الشريف" في أدائه.

- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي لمصرف الجمهورية بفرع "الميدان وفرع "أحمد الشريف" في أدائه.

جدول 9. نتائج قياس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومتغير الأداء في المؤسسة في مصرف الجمهورية بفروعه أحمد الشريف والميدان

الارتباط			
		التخطيط الاستراتيجي	الأداء في المؤسسة
التخطيط الاستراتيجي	ارتباط بيرسون	1	.570**
	المعنوية sig		.000
	العينة	42	42
الأداء في المؤسسة	ارتباط بيرسون	.570**	1
	المعنوية sig	.001	
	العينة	42	42

بما أن sig تساوي 0.000 أصغر من مستوى 0.05 يعني أن العلاقة ذات دلالة إحصائية وهذا يعني أن هناك ارتباط 0.570، وهذا الارتباط يوضح دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة. بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

#### الخاتمة:

لقد أظهر مفهوم التخطيط الاستراتيجي النتائج الملمة لبيئة الأعمال، حيث يكاد يكون من المستحيل عدم وجود ربحية للمنظمة من خلال تطبيق طرق وأساليب التخطيط الاستراتيجي في أعمالهم، فمؤسسات التي لديها مفهوم واضح المعالم في التخطيط الاستراتيجي لديها القدرة الأعلى لتحقيق أهدافها، أما المؤسسات التي لا تطبق التخطيط الاستراتيجي في أعمالها فإن الفرصة لديها تكون ضئيلة في البقاء والاستمرارية في السوق.

ومع ذلك لا تزال الكثير من المنظمات لا تدرك أهمية امتياز أسلوب التخطيط الاستراتيجي وتضعه في شكل منفصل عن توجهها الريادي في تحقيق أعمالها، إلا أن الدراسات الحديثة بينت أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات يكون له تأثير مباشر وكبير في تحسين الأداء، بحيث يساهم في رسم صورة مستقبلية لما سيكون عليه واقع المنظمة وذلك من خلال الإدراك الصحيح لأوضاع المنظمة وإمكانياتها الذاتية من ناحية والظروف والعوامل الخارجية من جهة أخرى، مما أصبح لزاماً على المنظمات تحديث خططها الإستراتيجية شكل دوري والعمل بأسلوب منهجي أثناء تنفيذها، وهذا ما تساهم به بطاقة الأداء المتوازن كونها تتسم بالنظرة الشمولية من خلال تقييمها المتكامل الإستراتيجية المنظمة وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية وبشكل متوازن يوفر معلومات متكاملة عن الأداة الكلي للمنظمة لتتيح عرض مختلف البدائل التي تساعد على التصحيح وبالتالي التحسين والرفع من الأداء.

#### النتائج:

1. كشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي ومستوى تحسين الأداء في مصرف الجمهورية بفرعيه أحمد الشريف والميدان. حيث إن قيمة الارتباط (0.570) وذلك عند مستوى معنوية 0.001.
2. وأوضحت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين بعد الرؤية الإستراتيجية وتحسين الأداء في مصرف الجمهورية بفرعيه أحمد الشريف والميدان، حيث أن قيمة الارتباط (0.424) عند مستوى معنوية 0.005.
3. وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين الرسالة الإستراتيجية وتحسين الأداء في مصرف الجمهورية بفرعيه أحمد الشريف والميدان، حيث أن قيمة الارتباط (0.454) عند مستوى معنوية 0.003.
4. أفصحت النتائج عن وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الإستراتيجية وتحسين الأداء في مصرف الجمهورية بفرعيه أحمد الشريف والميدان، حيث أن قيمة الارتباط (0.507) عند مستوى معنوية 0.001.

### التوصيات:

- الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، لتحسين الأداء داخل مؤسسات الدولة.
- ضرورة العمل على تعزيز دور نظام التخطيط الاستراتيجي في التأثير على أداء المصارف.
- التركيز على رؤية ورسالة وأهداف المؤسسات ونشرها بين الموظفين بمختلف مستوياتهم.

### المراجع:

- [1] الحريري، رافده، التخطيط الاستراتيجي في المنظمة المدرسية (2007).
- [2] إلهيتي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية (دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، 2003).
- [3] طاهر محسن منصور الغالبي، ووائل محمد صبحي إدريس، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازنج.1. ط1. (دار وائل للنشر، عمان، 2009).
- [4] بلحاج، إبراهيم بلقاسم، دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي: مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة سرت مجلد السادس، العدد الثاني (2023).
- [5] خطاب، عابدة سيد، الإدارة الإستراتيجية (1994).
- [6] قطامين، أحمد، التخطيط الإستراتيجية (دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1996).
- [7] يعيشي، إبراهيم، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة، الجزائر، 2015.
- [8] هلال، فراس عصمت، تأثير التخطيط الاستراتيجي في أداء المنظمات، سوريا، (2015).
- [9] مدبولي، محمد عبد الخالق، التخطيط المدرسي الاستراتيجي (2001).
- [10] مزهودة، عبد المالك، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، جامعة بسكرة (2001).

[11]. يحياوي، مفيدة، دور تخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد14، مارس(2018).