



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

العدد التاسع/ الجزء الثالث تشرين الأول 2021

دور الإدارة الإستراتيجية في كفاءة الموارد البشرية بالمصارف التجارية بالسودان
Identify the role of strategic management in human resources
efficiency in Sudanese commercial banks.

شمس الدين إسماعيل محمد نور عثمان .

دكتوراه إدارة الأعمال.

dr.shamsksd@gmail.com

حاتم عثمان آدم إسماعيل .

دكتوراه إدارة الأعمال.

dr.hatimalmodeer@gmail.com

الملخص.

هدفت الدراسة لمعرفة دور الإدارة الإستراتيجية في كفاءة الموارد البشرية في المصارف التجارية بالسودان، كما تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي، هل يوجد دور للإدارة الإستراتيجية على كفاءة الموارد البشرية بالمصارف العاملة بالسودان ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (180) استبانة تم تحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية، توصلت الدراسة مجموعة علاقات ارتباط قوية بين الإدارة الإستراتيجية وكفاءة الموارد البشرية ، وهناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرسالة وكفاءة الموارد البشرية، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها، تقوم المصارف محل الدراسة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية بصورة علمية وبصورة مستمرة، تنفيذ الإستراتيجية الموضوعية وفق خطط مرحلية دقيقة وبمشاركة جميع الأطراف من الإدارات العليا والعاملين، توصى الدراسة المصارف العاملة بالسودان أن تصيغ رسالتها بطريقة واضحة ومعبرة حتى تزيد من كفاءة الموارد البشرية، وعند صياغة الإستراتيجية يجب أن تتضمن الاهتمام بكفاءة الموارد البشرية، عند تقييم الإستراتيجية يجب أن تكون هنالك معايير واضحة ومن ضمنها معايير قياس الموارد البشرية من المقترحات بحوث مستقبلية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية، الموارد البشرية، المصارف التجارية بالسودان.



Abstract.

The study aimed to identify the role of strategic management in human resources efficiency in Sudanese commercial banks. The problem of study was raised by the main question: Is there any role for the strategic management in human resources efficiency in operating banks in Sudan? The analytical descriptive method was used and a questionnaire comprised of (180) individuals was analyzed by the statistical analysis program (SPSS) and different statistical methods. The study findings showed strong correlations between the strategic management and human resources efficiency as well as a positive statistical significance relationship between the mission and human resources efficiency. The study found a number of conclusions such as: the under studied banks carried out an internal and external environment analysis continuously and scientifically. The banks also implemented the strategy as set out in stages of detailed plans and all the concerned parties including the higher administrations and staff participated. The study recommended that the operating banks in Sudan should set out clearly their missions so as to enhance the human resources efficiency and the strategy should highlight interest in human resources efficiency. The need for clear standards is necessary for evaluation of strategy. The future studies suggestions include standards for human resources measurement.

Yeyword: strategic management, human resources, Sudanese commercial banks.



المحور الأول: الإطار المنهجي:

تمهيد:

تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها جهد منظم للوصول إلى قرارات ونظم وخطط إستراتيجية للحصول على النتائج المطلوبة وتحقيق هدف المؤسسة في إشباع احتياجات الفئة المستهدفة من العملاء، وبرغم أهمية الإدارة الإستراتيجية لم تعد الآليات المستخدمة فيها كافية بشكلها المعتاد لمواجهة حالات الاضطراب الوجود في البيئية العالمية التي نعيشها، بل بات الأمر يتطلب تطوير إمكانيات التفكير الإستراتيجي لتطوير مهارة إعداد سيناريوهات المستقبل لدى المسؤولين، أصبحت الإدارة الإستراتيجية أداة أساسية للمنظمات لكي تتعلم وتتطور إذا أرادت صياغة حالة من التميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الآخذة في التسارع والازدياد ويتم استخدام تعبير الإدارة الإستراتيجية للتعبير عن ذات المفهوم الذي يعكسه التخطيط الإستراتيجي، وفي مهام الإدارة الإستراتيجية التحقق من المحافظة على عمليات وأنشطة داخلية وتحليل للبيئة الخارجية بما في ذلك تحسين الأداء والكفاءة في عملياتها وتخفيض التكاليف المطلوبة للعمليات مما يؤدي لخلق قدرة تنافسية، من خلال رفع كفاءة الموارد البشرية والاهتمام بالكوادر البشرية كعنصر أساسي لخلق نوع من أنواع الاستثمار في رأس المال الفكي لدى المنظمات وعلى أن يكون هنالك تطبيق للخطة الإستراتيجية لكفاءة وفاعلية، ولكي تكون الخطة المنفذة واضحة المعالم مما يساعد هذا على اتخاذ قرارات أكثر حكمة فمراجعة وتقييم الإستراتيجيات يمثل أهمية بالغة بسبب أن التغيرات الداخلية والخارجية ليست ثابتة على المدى البعيد، ومن ثم يعمل التقييم الإستراتيجي على اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتصحيح مسار المؤسسة باستمرار.

مشكلة الدراسة:

تواجه المصارف العاملة في السودان تحديات عديدة ومتغيرات فيظليلبيئة أعمال تتصف بالتغيير المستمر والتطور التكنولوجي والتقني المتسارع، تؤثر على إدارتها لمواردها البشرية وايضا المنافسة الشديدة، والاتجاه إلى التصغير والتحسين المستمر وإعادة هندسة وبناء المصارف



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

والإتجاه إلى المشاركة، والعنصر البشري يمثل أداة أساسية لتحقيق أهداف المنظمات، وتعتبر المصارف واحدة من تلك المنظمات الاقتصادية، ولمواكبة التقدم والتطور للمفاهيم الجديدة التي ظهرت كإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على إدارة المصارف أن تنتهج أسلوب إداري متقدم حتى تستطيع هذه المصارف أن تتعامل مع هذه التحديات والمتغيرات. وتتمحور مشكلة البحث في مدي إمكانية تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع المصارف السودانية ودورها على كفاءة الموارد البشرية.

فعلية يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

هل يوجد دور للإدارة الإستراتيجية على كفاءة الموارد البشرية؟

وتتفرع منه الأسئلة الآتية:

1. هل يوجد دور للرسالة الإستراتيجية على كفاءة الموارد البشرية؟
2. هل يوجد دور للأهداف الإستراتيجية على كفاءة الموارد البشرية؟
3. هل يوجد دور لتحليل البيئة الداخلية على كفاءة الموارد البشرية؟
4. هل يوجد دور لتحليل البيئة الخارجية على كفاءة الموارد البشرية؟
5. هل يوجد دور لصياغة الإستراتيجية على كفاءة الموارد البشرية؟
6. هل يوجد دور لتنفيذ الإستراتيجية على كفاءة الموارد البشرية؟
7. هل يوجد دور لتقييم الإستراتيجية على كفاءة الموارد البشرية؟

أهمية البحث:

أولاً : الأهمية العلمية :-

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في تناولها أحد المجالات العلمية والمهنية والحيوية الهامة والمتعلقة بمحاولة تطوير المرتكزات العلمية للميزة التنافسية والذي لا تزال محل جدل وبحث علمي ومهني في أدبيات الإدارة الحديثة، وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من واقع أهمية الارتكاز على تطبيق الإدارة الإستراتيجية والتي أثبتت كفاءتها على أرض الواقع العلمي، وذلك للوصول إلى نتائج وتوجيهات بحيث يعتبر من الموضوعات التي يمكن أن تضيف إسهاماً علمياً في علم الإدارة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الحديثه تقيده المهتمين في هذا المجال من الدراسات في إثراء النقاش حول هذا الموضوع وفتح آفاق لبحوث مستقبلية.

ثانياً : الأهمية العملية:

تأتي الأهمية العملية للدراسة من واقع حوجة نظم الإدارة الحديثه لمثل هذه الدراسات التي تناقش التطور في هذا المجال، وتقوم هذه الدراسة من خلال العمل الميداني في الكشف عن تطبيق الإدارة الإستراتيجية وامتيازاتها على تخطيط أداء العاملين بالجهاز المصرفي في السودان. قد تمثل نتائج هذه الدراسة وتوصياتها دفعة في تطوير العمل بالمصارف السودانية إضافة إلى تشجيع المصارف في السودان لتطبيق الإدارة الإستراتيجية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف علي مدى تأثير الإدارة الإستراتيجية علي تخطيط الموارد البشرية
2. بيان واقع الإدارة الإستراتيجية بالمصارف العاملة بالسودان.
3. الكشف عن مستوى تخطيط الموارد البشرية بالمصارف العاملة بالسودان
4. تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في تخطيط الموارد البشرية.
5. بيان أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

فروض الدراسة:

تهدف الدراسة لإختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية وكفاءة الموارد البشرية بالمصارف التجارية.

وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

- 1) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة وكفاءة الموارد البشرية بالمصارف التجارية.
- 2) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية الأهداف وكفاءة الموارد البشرية بالمصارف التجارية .



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- (3) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الداخلية وكفاءة الموارد البشرية بالمصارف التجارية.
- (4) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الخارجية وكفاءة الموارد البشرية بالمصارف التجارية.
- (5) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الإستراتيجية وكفاءة الموارد البشرية بالمصارف التجارية.
- (6) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الإستراتيجية وكفاءة الموارد البشرية بالمصارف التجارية.
- (7) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الإستراتيجية وكفاءة الموارد البشرية بالمصارف التجارية.

منهج الدراسة:

سوف تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التاريخي وهذه المناهج يمكن من خلالها وضع الخطط لجمع المعلومات التي تجعل الدراسة تبين أغراضها بطريقة مبسطة ومترابطة ونظامية كما أنها مناهج تتصف بالشمول إذ تستند بنفس الوقت الى مناهج أخرى في الوصول الى غايتها وسبيل المثال المنهج التجريبي والمنهج البعدي كونه يزود بأدلة تأخذ الإعتبار والسبب والتأثير.

دراسة خلف الله، (2015م)

تناولت الدراسة مفهوم التخطيط الإستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط، دراسة حالة شركة سودابت، هدفت الدراسة للتعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في شركة سودابت المحدودة، وإلقاء الضوء على أبرز الحلول التي من الممكن أن تسهم في تحديد الآثار الإيجابية والتخفيف من الآثار السلبية لذلك الواقع، جاءت المشكلة فيما هو أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين، وهل سيكون التخطيط الإستراتيجي دور فعال في زيادة الإنتاجية للموارد



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

البشرية. اخترت الدراسة الفرضيات التالية، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين شركة الإدارة العليا والإدارة التنفيذية في إعداد الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية في شركة سودابت، هنالك علاقة ذات صلة بممارسة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في زيادة وفعالية أداء العاملين بشركة سودابت، هنالك دلالة ذات صلة بفعالية التخطيط الإستراتيجي بمدى توفر أدواته ومطلوباته ومعوقاته. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها، وجود تخطيط إستراتيجي على مستوى الشركة، توجد رقابة وتعاون مشترك من أجل تنفيذ الخطة الإستراتيجية، مرونة الشركة في التخطيط والاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية.

أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها أن يتم الاهتمام بشكل أكبر بالتخطيط الإستراتيجي في شركة سودابت، العمل على الحد من معوقات التخطيط الإستراتيجي وذلك باتباع دعم الشركة بالكفاءات والقيادات المتخصصة في التخطيط الإستراتيجي، الاهتمام ببرامج التدريب وتنمية العاملين في مجال التخطيط بصفة عامة والتخطيط الإستراتيجي بصفة خاصة.

دراسة نائف منصور عقيل العقيل، (2016م)

تناولت الدراسة أثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تملث مشكلة الدراسة بأنه يقع على عاتق الإدارة الإستراتيجية مسؤولية كبيرة تتطلب العمل المتواصل في سبل تكفها مع المتغيرات والتحديات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة والتي تؤثر في الأداء المؤسسي الذي يعد مفهومه وتطور والأدوات اللازمة لتقييمه من أكثر الأدوات حداثة في مجال الإدارة، الأمر الذي ينعكس إيجابا على وزاره التربية والتعلم في المملكة الأردنية. هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والأداء المؤسسي. اختبرت الدراسة الفرضيات التالية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية بأبعاده (التحليل البيئي الداخلي، التحليل البيئي الخارجي، الرؤية، الرسالة، الأهداف الإستراتيجية والخطط والسياسات) على الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم الأردنية، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء المؤسسي للعاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للإدارة الإستراتيجية بأبعاده (التحليل البيئي الداخلي، التحليل البيئي الخارجي، الرؤية، الرسالة، الأهداف الإستراتيجية والخطط والسياسات) على الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم الأردنية، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء المؤسسي للعاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية تعزى إلى متغير النوع.

دراسة علي أسحاق محمد جمعة، (2016م)

تناولت الدراسة أثر الإدارة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي "دراسة حالة منظمة الدعوة الإسلامية"، تم صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية ما مدى ممارسة منظمة الدعوة الإسلامية لعملية الإدارة الإستراتيجية؟ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لعملية الإدارة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي لمنظمة الدعوة الإسلامية؟ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي بمنظمة الدعوة الإسلامية تعزى للمتغيرات الديمغرافية؟ هفت الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد الإدارة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي بمنظمة الدعوة الإسلامية، وافترضت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لعملية الإدارة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي لمنظمة الدعوة الإسلامية، هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإدارة الإستراتيجية لمنظمة الدعوة الإسلامية تعزى للمتغيرات الديموغرافية. توصلت الدراسة إلى النتائج أهمها: وجود علاقة بمن أبعاد الإدارة الإستراتيجية (الرؤية، الرسالة، القيم والأهداف) والأداء المؤسسي (الأداء الفعلي، التعلم والنمو، بعد المستفيدين، وبعد العمليات الداخلية)، بمنظم الدعوة الإسلامية.

دراسة ميا وآخرون (2017م)

تناولت الدراسة الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال "دراسة على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري. هدفت الدراسة إلى إيضاح مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وأهميتها وضرورة تطبيقها في منظمات الأعمال الصناعية العامة، تشخيص الممارسة الفعلية للإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال الصناعية العامة، تحديد المرحلة التي تمر بها منظمات الأعمال الصناعية العامة، دراسة أثر تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية على



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الأداء في منظمات الأعمال الصناعية العامة، اختبرت الدراسة الفروض التالية لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الظروف المحيطة بالمنظمات محل البحث والظروف المحيطة بمنظمات الأعمال والتي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الإستراتيجية بمفهومه العلمي. لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين كيفية وضع الدعائم الإستراتيجية المطبقة في المنظمات محل البحث وكيفية وضع الدعائم الإستراتيجية بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها، لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين كيفية تحليل البيئة المطبقة في المنظمات محل البحث وبين كيفية تحليل البيئة بالمفهوم العلمي الواجب. توصلت الدراسة إلى أن وضع الرسالة والأهداف والإستراتيجيات يتطلب مناقشات عديدة بين المدراء الإستراتيجيين وهذا يتطلب وقتا كبيرا وهو غير متوفر لدى معظمهم، وجود قصور كبير في عملية تنفيذ الإستراتيجيات (سواء على مستوى المنظمة أم على المستوى الوظيفي) في المنظمات عن عملية تنفيذ تلك الإستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

دراسة مي عوض محمد بشير، (2017م)

تناولت الدراسة التخطيط الإستراتيجي في الكفاءة الإنتاجية "بالتطبيق على شركة دانفوديو 2007-2016م". تمثلت مشكلة الدراسة في أنه لم يحظ التخطيط الإستراتيجي والكفاءة الإنتاجية باهتمام كاف من قبل شركات الأعمال السودانية، حيث من الملاحظ أن عملية التخطيط الإستراتيجي لا تزال توضع بشكل منفصل عن مؤشرات ومعايير الكفاءة الإنتاجية بالرغم من اهتمام البعض بالتخطيط الإستراتيجي، تم صياغة المشكلة في التساؤلات التالية ما هي العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والكفاءة الإنتاجية وهل تؤثر فعالية الخطط الإستراتيجية على مستوى الكفاءة؟، هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري عن التخطيط الإستراتيجي والكفاءة الإنتاجية، وبيان أثر إعداد الخطة الإستراتيجية في الكفاءة الإنتاجية بشركة دانفوديو بالإضافة إلى التعرف على أثر صياغة الخطة الإستراتيجية في الكفاءة الإنتاجية ودراسة أثر تنفيذ الخطة الإستراتيجية في الكفاءة الإنتاجية بشركة دانفوديو. توصلت الدراسة إلى أن المنشآت التي تطبق التخطيط الإستراتيجي تحقق درجة عالية من الرضا الوظيفي وتخلق علاقات قوية وممتينة مبنية



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

على الثقة المتبادلة مع الموردين والملاك، وأن التخطيط الإستراتيجي في المنشأة يؤدي إلى تميز الأداء الإداري كما تحقق الخطة الإستراتيجية للشركة الاستخدام الأمثل للموارد في كافة الإدارات.

الإطار المفاهيمي:

تعريف ومفاهيم الإدارة الإستراتيجية :

تستمد كلمة الإستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية Strategos والتي إرتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها أمتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت منفصلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها، وتعتبر الإدارة الإستراتيجية من الدراسات التي نالت اهتماماً واسعاً في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة. ومن أبسط التعريفات للإدارة الإستراتيجية وأكثرها دلالة ذلك التعريف الذي ينص على أنها مجموعة من القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة.

أن الإدارة الإستراتيجية تتطوي على تسعة مهام رئيسية هي (جمال الدين محمد المرسي، وآخرون، 2007م، ص20):

1. تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بينها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية.
2. تنمية صورة للمنظمة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.
3. صياغة مهمة أو رسالة المنظمة، والتي تتضمن عبارات محددة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها.
4. اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة التي يمكن تساعد المنظمات في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

5. تحديد الأهداف السنوية والإستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة.

ويشير آخرون إلى أن الإدارة الإستراتيجية هي (جمال الدين محمد المرسي، وآخرون، 2007م، ص20): (الأنشطة والخطط التي تقرأها المنظمة على المدى البعيد، بما يضمن إنقضاء أهداف المنظمة مع رسالتها والتقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في ذات الوقت.

ويمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها: (تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها.

ويعرفها البعض بأنها: ((مجموعة من مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة)).

تمثل الإدارة الإستراتيجية موضوعاً حديثاً من مواضيع إدارة الأعمال تميز بالتطور السريع على مدى السنوات العشرين الماضية، حيث تنظر الإدارة الإستراتيجية إلى المؤسسة بوضعها وحدة كلية، تسعى إلى معرفة أسباب ازدهار بعض المؤسسات بينما تتعثر مؤسسات أخرى.

تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها (مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل المدى لمؤسسة ما، ويتضمن ذلك وضع إستراتيجية وتطبيقها ثم القيام بعمليات التقييم والرقابة) هاني حامد الضمور، أحمد عطا الله القطامين، 2013م، ص7).

وكما أنه يجب الفصل بين مفاهيم الإدارة الإستراتيجية والتخطيط وصياغة الإستراتيجية كما يلي:

1. الإدارة الإستراتيجية:

وتعني فن وعلم اتخاذ القرارات التي تركز على تحقيق التكامل بين وظائف المنظمة المختلفة بهدف تحقيق أهداف ونجاح المنظمة.

2. التخطيط الإستراتيجي:

وهو يعني محاولة التبصر عن الشكل المثالي للمنظمة في المستقبل من خلال:



- أ- استكشاف حجب المستقبل الخاص بالمنظمة.
- ب- التبصر بملامح المنظمة في المستقبل.
- ج- التصور عن توجيهات ومسار المنظمة مستقبلاً.
- د- رؤية رسالة وأهداف المنظمة مستقبلاً.
- هـ- التحليل لمجالات الأعمال والأنشطة التي ستدخل فيها المنظمة مستقبلاً.

3. صياغة أو وضع الإستراتيجية:-

وهي تعني إعداد رسالة المنظمة وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية، وكذلك نقاط القوة والضعف الداخلية في المنظمة مع تحديد الأهداف طويلة الأجل، والتوصل للإستراتيجيات البديلة ثم اختيار الإستراتيجيات التي سيتم تنفيذها ومتابعتها (عاصم محمد أحمد سرور، 2014م، ص33).

تعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات، والرسالة الأساسية للمنظمة هي المنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه وعملية تخصيص الموارد، وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية، فالإستراتيجية العامة هي التي تجمع بكل هذه الأنشطة وتنسق بينها كما يجب أن يتضمن الأفكار الجديدة التي يمكن استغلالها بسرعة مع ضرورة أن تكون ملائمة مع موارد وإمكانيات المنظمة. وهكذا نلاحظ أن مفهوم إستراتيجية المنظمة (الإستراتيجية الشاملة للمنظمة ككل) يتماشى تماماً مع مفهوم ومنطق النظم من حيث المهددات والتغيرات البيئية الاقتصادية والتكنولوجية والتنافسية. إن الإستراتيجية عبارة عن برنامج عمل يهدف لتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة، كما أن الإستراتيجيات الأساسية التي تعنى ضمناً تحديد الأهداف وتخصيص الموارد لتحقيق تلك الأهداف ووضع السياسات الرئيسية التي يجب إتباعها لاستخدام موارد المنظمة.

وقد أشير إلى أن الإستراتيجية هي عبارة عن عملية تقييم الوسائل البديلة التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة باستخدام الموارد المتاحة لها والظروف المناخية (البيئية) المحيطة بها، أي أن الإستراتيجية تحدد أسلوب الإدارة في استغلال مواردها والتغلب على نقاط الضعف فيها، كما تحدد كيف تتصرف الإدارة في مواجهة التغيرات التي تطرأ على المناخ. بناءً على التعريفات



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

السابق ذكرها يمكن استخلاص أن الإستراتيجية تقوم على النقاط التالية (سكينة المهل محمد، أحمد إبراهيم أبو سن، 2013م، ص ص 137 138):

1. تحديد رسالة وهدف المنظمة.
 2. تحليل وفهم البيئة الداخلية، فيما يتعلق بموقف الموارد والبيئة الخارجية بغرض تحديد الفرص التي تتبعها هذه البيئة والمخاطر التي تفرضها على المنظمة.
 3. النظرة الكلية للمنظمة ومحددات الأداء بها.
 4. وضع السياسات والخطط اللازمة لتحقيق الرسالة والهدف.
- الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنشأة & Mission Vision في الأجل الطويل مستندة في ذلك على ما تملكه من ميزات تنافسية Advantage Competitive وتعمل المنشأة من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتحديات البيئية opportunities & threats وارتباطها بالقوة والضعف التنظيمي Weaknesses & Strengths وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة Stakeholders (عبد الحميد عبد المطلب، 2010م، ص 17). تعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها مجموعة القرارات والنشاطات الإدارية التي تحدد التوجه بعيد المدى للمنظمة من خلال مراقبة وتقييم الفرص والتحديات الخارجية مقابل نقاط القوة والضعف التي تتسم بها تلك المنظمة. وتعرف الإدارة الإستراتيجية أيضاً بأنها عملية تطوير وضع الخطط للوصول إلى أهداف بعيدة المدى التي تأخذ بالإعتبار المتغيرات الداخلية والعوامل الخارجية.
- وتوصف الإدارة الإستراتيجية على أنها (نظرة للخارج، للداخل، وللأمام , Looking out & Looking ahead):

1. النظرة للخارج: وتعني استكشاف لما وراء حدود المنظمة للتمكن من وضع الأهداف القابلة للتطبيق (الممكنة)، تحديد أصحاب المصالح الرئيسيين، بناء البدائل للتغيير.
2. النظرة للداخل: تطبيق عملية تقييم شاملة وتعزيز الأنظمة والهياكل الخاصة بإدارة الأفراد، التمويل، والموارد الأساسية الأخرى.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

3. النظرة للأمام: وتستخدم التصريح (الإعلان) عن إستراتيجية المنظمة، وما هي الهياكل والموارد اللازمة لكي تحقق أهداف سياسة المنظمة وفي نفس الوقت تراقب تقديمها وتجرى تعديلات على أسلوبها عند الحاجة.

يتضح من ما تقدم إن الموازنة بين المعايير الثلاثة للإدارة الإستراتيجية (للخارج، للداخل، للأمام) من شأنها أن تساعد في تطوير رؤية وإستراتيجية تحدد إلى أين وبأي كيفية تمضي المنظمة قدماً. وأن الموازنة بين تلك المناظير المختلفة هي الأساس للإدارة ببعدها الإستراتيجي (محمد حسين العيساوي وآخرون، 2012م، ص 78).

لقد انعكس هذا على عمل عدد كبير من الشركات وبدأت تتخلى عن الإستراتيجيات بعيدة المدى واللجوء إلى الحدس (Intuition) والخبرة كمصدر للإلهام والإبداع في العمل، وأصبح اهتمام المديرين في الشركات الكبرى اهتماماً ينصب على معالجة القضايا الكبرى وإدارتها (Management Issues) فليس من المستغرب أن احتل الإستراتيجيون مناصب رئيسية في مجالس إدارة الشركات الكبرى إن الشركات الكبرى تراقب عن كثب تحديات المنافسين ومدى توفر الموارد وفرص البيئة الخارجية. الخارجية. لقد أصبح أولئك الإستراتيجيون يراقبون التغيرات الجديدة في البيئة والأحداث والاتجاهات، ولمواجهة هذه التغيرات الجديدة في البيئة الخارجية والأسواق، فإن الإستراتيجيين في مجالس الإدارة والشركات يضعون باستمرار إستراتيجيات بديلة (عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، 2014م، ص ص 53-54).

لقد اعتبرت الإدارة الإستراتيجية الإطار الذي يحوي الإستراتيجية ويعمل على تحقيقها خدمة لمصلحة المنظمة، وتوصف الإدارة الإستراتيجية بأنها عمليات صياغة وتنفيذ الخطط والأعمال المتعلقة بالقضايا الجوهرية والشاملة ذات الأهمية المتميزة للمنظمة ككيان.

يمكن القول بأن التعريف الأكثر وضوحاً فيما يتعلق بتحديد عمليات الإدارة الإستراتيجية فالإدارة الإستراتيجية تمكن المنظمة من تحديد أهدافها وصياغة الأعمال اللازمة لإنجاز هذه الأهداف في الزمن المناسب، وإنجاز تلك الأعمال وتخمين مستوى التقدم وتقويمه والنتائج المتحققة. وعليه يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بكونها عمليات إدارية شاملة ومتكاملة ومستمرة وموجهة نحو



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

صياغة وتنفيذ ورقابة إستراتيجيات فعالة، وهي أسلوب منهجي للأعمال في تعاملها مع الفرص والتحديات.

ومن المرجح أن تحقق المنظمات التي تهتم بإدارة عملياتها وفق هذا المنهج العديد من المزايا والمنافع منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية، ومنها التفاعل الإيجابي بين المنظمة وبيئتها عملها.

وبشكل عام تشير البحوث والدراسات إلى أن تبني مداخل الإدارة الإستراتيجية من قبل إدارة المنظمة يساعدها على تحقيق الآتي (وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، 2011م، ص ص 18-19):

1. توضيح الرؤية المستقبلية للعمل، ورسم صورة مستقبلية للمنظمة تحاول الوصول إليها.
 2. التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل على التعامل مع الظروف والمستجدات، ويعطي المنظمة القدرة على التكيف مع التغيرات.
 3. تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز وتحقيق نتائج إيجابية.
 4. توضع أسس علمية وسليمة لتخصيص الإمكانيات والموارد، وخاصة النادرة منها على مختلف وحدات الأعمال والأنشطة الوظيفية في المنظمة.
 5. تسهم بتحديد الفرصة، ووضع الأسبقيات الملائمة والمناسبة لاستثمارها.
- الإدارة الإستراتيجية هي عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تحديد رسالة وأهداف وإستراتيجيات ونمو وخطط لمحافظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة.
- يرى آخرون أنها: مفهوم واسع يشتمل على مضامين لا تهتم فقط بإدارة المراحل الحالية وإنما كذلك المراحل اللاحقة لتحديد مهمة وأهداف أية منظمة ضمن إطار البيئة الداخلية والخارجية لها، فهي سلسلة مترابطة من المراحل التي يمكن للإدارة العليا أن تحقق من خلالها المهام الآتية:
- أ- تحليل الفرص والتحديات في البيئة الخارجية للمنظمة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ب- تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة.

ج صياغة رسالة (مهمة) المنظمة.

د- تنفيذ الإستراتيجيات وتهيئة الموارد الكافية لها.

إن الإدارة الإستراتيجية، تركز اهتمامها على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وأن هدفها الرئيسي هو تحقيق التناسب بين مقومات المنظمة (القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) من أجل صياغة الإستراتيجيات، والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الرئيسية المحافظة على قيم المنظمة، إلى أي نظام للإدارة الإستراتيجية يشتمل على مجموعة من الخطوات المتمثلة بتحديد القيم الأساسية للأعمال والأهداف التي تبرز من خلالها وتتبناها المنظمة، وتضمن وتقويم البيئة الداخلية (القوة والضعف) وتحديد الوحدات التنظيمية وتخصيص الموارد اللازمة لها، ولتحقيق أهداف المنظمة وبناء التركيب التنظيمي ونظم المعلومات والتوجه والقيادة ما يسمى نموذج الأربعة عوامل للإدارة الإستراتيجية (عبد العزيز صالح بن حتبور، 2007م، ص ص 45-46).

استناداً إلى ما تقدم فإن الإدارة الإستراتيجية هي عبارة عن العمليات التي يمكن للإدارة العليا ومن خلالها أن تحدد توجيهات التخطيط طويل الأجل وكذلك الأداء للمنظمة وهذا يتطلب الصياغة المحكمة والتنفيذ الملائم والتقييم المستمر للإستراتيجية المعتمدة.

وبشكل عام يتفق معظم الباحثين على أنه عبارة: عن عملية صياغة وتنفيذ الخطط والسعي لإنجاز الأنشطة المرتبطة بالغايات والتي تكون ذات أهمية حيوية وشاملة ومستمرة للمنظمة ككل، وعليه فهي مسؤولة عن عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية لإنجاز الأهداف المحددة. ويرى البعض من المختصين في الشؤون الإستراتيجية لمنظمة الأعمال، أن هنالك العديد من العوامل التي تؤثر بشكل وآخر في النشاط الإستراتيجي للمنظمات منها: ضغط الوقت، ومدى توفير الموارد والقدرة على المواجهة، وروح الفريق، ومدى تماسك الفريق ونقاط القوة ضمن المجموعة، وكلفة البحث عن المعلومات إضافة إلى عوامل البيئة الخارجية والتنافسية عبد العزيز صالح بن حتبور، 2007م، ص ص 46-47).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وقد عرفت أيضاً الإدارة الإستراتيجية بأنها العملية التي تقوم على من خلالها الإدارة العليا بتحديد التوجهات طويلة الأجل، وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعية، وعليه فإنه يحدد مجموعة من المنافع التي يحققها الاعتماد على هذا المنهج وذلك من خلال ما أشارت إليه العديد من الأبحاث والدراسات ومن أبرزها:

1. توحيد وتألف جميع الجهود أو الإدارات نحو أهداف وغايات موحدة.
2. دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية.
3. التمييز في الأداء المالي وتطوير وتحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل.
4. جعل المديرين وبصفة دائمة أكثر استجابة ووعياً للظروف البيئية وتغيراتها.
5. تنمية عادات التفكير في المستقبل وتحديد التوجهات المستقبلية.

تعرف أيضاً بأنها الخطة الرئيسية الشاملة التي تحدد كيف تحقق المنظمة غرضها وأهدافها من خلال تعظيم ما تتمتع به من مزايا، تقليل ما تعانيه من عيوب إلى أقل درجة ممكنة، كما تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المنظمة في مجموعها نظرة شاملة في محاولة لتعظيم الميزة التنافسية التي تسمح لها بالتفوق في السوق واحتلال مكانة ومركز تنافسي قوي وذلك باتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تأخذ في اعتبارها الفرص والمشكلات الحالية التي، وتهتم في نفس الوقت بالتعرف على المستقبل والإعداد للتعامل معه (محمد سمير أحمد، 2009م، ص 22).

وأعتقد آخرون أنها عملية رسم التوجه الإستراتيجي والتي تعده أساس التفكير الإستراتيجي بالتخطيط الإستراتيجي وما ينتقى من خيارات وسبل إنجازها. فهو أعتقاد معرفي مستفيد من مدخل المعلومات ومركز على التفكير كأحد العمليات العقلية. كما حددت بأنها عملية تطوير تصور إستراتيجي، ورسالة الأعمال ووضع الأهداف وإعداد الإستراتيجية لبلوغ الأهداف وتنفيذها وتقييم الأداء. ووصفت بأنها تعبير عن التخطيط بعيد الأمد، إذ تتماثل مع عملياته. فهي تنطوي على أربعة عناصر متداخلة مع بعضها هي: التحليل الإستراتيجي، وتكوين الإستراتيجية، واتخاذ القرار الإستراتيجي، والاختيار الإستراتيجي، وتنفيذ الإستراتيجية (نعمة عباس خضر الخفاجي، 2010م،



ص 37-38).

يرى الباحث: أن تعدد التعريفات لمفهوم إدارة الإستراتيجية نتج عن عدم اتفاق المختصين والكتاب في مجال الإدارة الإستراتيجية على تعريف واحد للمصطلح ولكن هذا لا يمنع من استخلاص بعض النقاط التي يمكن أن تمثل المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الإستراتيجية وهي كما يلي:-

1. تتبع الإدارة الإستراتيجية منهجاً وأسلوباً كلياً في إدارة المنظمة وذلك على غير الحال في الإدارة التشغيلية التي تركز على جزء معين من المنظمة مثلاً التسويق. وهذا يؤكد أن الإدارة الإستراتيجية تتعامل مع المنظمة على أساس أنها وحدة واحدة.
2. الإدارة الإستراتيجية تبني نظرة طويلة المدى وتعنى بالأهداف الكلية (طويلة الأجل) وهذه الأهداف الكلية هي في الحقيقة تمثل حصيلة الأهداف الرئيسية لكل قسم من أقسام المنظمة.
3. تقوم الإدارة الإستراتيجية على الأخذ في الحسبان عوامل التأثير في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وكيفية التكيف مع هذه العوامل البيئية المتغيرة.
4. القرارات الإستراتيجية ترتبط بأحداث تغيير رئيسي في أنشطة المنظمة لمواكبة التغيرات في البيئة بصورة تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة (محمد حنفي محمد نور، 2008م، ص ص 1 - 3).

الدراسة الميدانية:

اختبار الفرضيات (تحليل كل متغير مستقل مع المتغير التابع):

1/ اختبار الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة وكفاءة الموارد البشرية في قطاع المصارف بالسودان



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الجدول (2): العلاقة بين المتغير المستقل المحور الأول (الرسالة) والمتغير التابع المحور الثامن (كفاءة الموارد البشرية)

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوي المعنوية	الدلالة
معامل ارتباط سبيرمان (R)	0.526	0.000	دالة إحصائياً
معامل التحديد (R^2)	0.277	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (F) المحسوبة	61.236	0.000	دالة إحصائياً
قيمة معامل الانحدار (B)	0.595	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (T) المحسوبة	7.825	0.000	دالة إحصائياً

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

الجدول (2) يوضح العلاقة بين المتغير المستقل الرسالة والمتغير التابع كفاءة الموارد البشرية النتائج تشير الى وجود ارتباط طردي بين الرسالة وكفاءة الموارد البشرية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.526)، وقيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.277) وهي نسبة ما تفسره الرسالة من المتغير في (كفاءة الموارد البشرية) ويلاحظ الباحث أن نموذج الانحدار المقدر معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (61.236) ومستوي الدلالة (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (0.05)، كما تشير النتائج إلي ثبات معنوية معامل الانحدار (B) حيث بلغت قيمتها (0.595) ومستوي الدلالة (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (0.05)، وهذه النتائج تدل علي وجود دلالة معنوية بين الرسالة وكفاءة الموارد البشرية. أي كلما تحسنت الرسالة أدى ذلك إلي زيادة كفاءة الموارد البشرية والعكس ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنه **توجد** علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة بين الرسالة وكفاءة الموارد البشرية ومن ثم يمكن قبول الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف وكفاءة الموارد البشرية في قطاع المصارف بالسودان.

الجدول (3) العلاقة بين المتغير المستقل المحور الثاني (الأهداف) والمتغير التابع المحور الثامن (كفاءة الموارد البشرية)

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوي المعنوية	الدلالة
معامل ارتباط سبيرمان (R)	0.554	0.000	دالة إحصائياً
معامل التحديد (R^2)	0.306	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (F) المحسوبة	70.690	0.000	دالة إحصائياً
قيمة معامل الانحدار (B)	0.605	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (T) المحسوبة	8.408	0.000	دالة إحصائياً

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



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الجدول (3) يوضح نتائج التحليل الاحصائي للفرضية الثانية العلاقة بين المتغير المستقل الثاني الأهداف والمتغير التابع وكفاءة الموارد البشرية أظهرت النتائج وجود ارتباط طردي بينهما بقيمة معامل ارتباط (0.554)، وقيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.306) وهذا يعني أن نسبة ما تساهم به الأهداف في زيادة (كفاءة الموارد البشرية) ويلاحظ الباحث أن نموذج الانحدار المقدر معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (70.690) و مستوى الدلالة (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، كما تشير النتائج إلي ثبات معنوية معامل الانحدار (B) حيث بلغت (0.605) و مستوى الدلالة (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وهذه النتائج تدل علي وجود دلالة معنوية بين وكل ذلك يعني وجود تأثير جوهري للمتغير المستقل (الأهداف) علي المتغير التابع (كفاءة الموارد البشرية) في قطاع المصارف بالسودان (بنك الشمال الإسلامي - بنك البركة - بنك فيصل الإسلامي).

من خلال النتائج يتضح وجود علاقة طردية بين الأهداف وكفاءة الموارد البشرية أي وجود الأهداف في قطاع المصارف بالسودان (بنك الشمال الإسلامي - بنك البركة - بنك فيصل الإسلامي) يؤدي إلي تحسين مستوى كفاءة الموارد البشرية في المجموعة والعكس ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة بين الأهداف وكفاءة الموارد البشرية ومن ثم يمكن قبول الفرضية الثانية).

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الداخلية وكفاءة الموارد البشرية في قطاع المصارف بالسودان.

الجدول (4) : العلاقة بين تحليل البيئة الداخلية وكفاءة الموارد البشرية

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوي الدلالة	الدلالة
معامل ارتباط سبيرمان (R)	0.617	0.000	دالة إحصائياً
معامل التحديد (R^2)	0.381	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (F) المحسوبة	98.324	0.000	دالة إحصائياً
قيمة معامل الانحدار (B)	0.589	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (T) المحسوبة	9.916	0.000	دالة إحصائياً

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



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الجدول (4) يوضح نتائج التحليل الاحصائي للفرضية الثالثة أظهرت النتائج وجود ارتباط طردي بين تحليل البيئة الداخلية وكفاءة الموارد البشرية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.617)، وقيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.381) وهذا يعني أن نسبة ما يفسره تحليل البيئة الداخلية من في (كفاءة الموارد البشرية) كما أن نموذج الانحدار المقدر معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (98.324) و مستوى الدلالة (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، كما تشير النتائج إلي ثبات معنوية معامل الانحدار (B) حيث بلغت (0.589) و مستوى الدلالة (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وهذه النتائج تدل علي وجود دلالة معنوية وكل ذلك يعني وجود تأثير جوهري للمتغير المستقل (تحليل البيئة الداخلية) علي المتغير التابع (كفاءة الموارد البشرية).

من خلال النتائج يتضح وجود علاقة طردية بين تحليل البيئة الداخلية وكفاءة الموارد البشرية أي كلما كان تحليل البيئة الداخلية في قطاع المصارف بالسودان (بنك الشمال الإسلامي - بنك البركة - بنك فيصل الإسلامي) جيداً ذلك إلي تحسين مستوى كفاءة الموارد البشرية في المجموعة والعكس ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة بين تحليل البيئة الداخلية وكفاءة الموارد البشرية ومن ثم يمكن قبول الفرضية الثالثة.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الخارجية وكفاءة الموارد البشرية في قطاع المصارف بالسودان.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الجدول (5): العلاقة بين تحليل البيئة الخارجية وكفاءة الموارد البشرية

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوي الدلالة	الدلالة
معامل ارتباط سبيرمان (R)	0.628	0.000	دالة إحصائياً
معامل التحديد (R^2)	0.394	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (F) المحسوبة	104.178	0.000	دالة إحصائياً
قيمة معامل الانحدار (B)	0.594	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (T) المحسوبة	10.207	0.000	دالة إحصائياً

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

الجدول (5) يوضح نتائج التحليل الإحصائي للعلاقة بين أظهرت النتائج وجود ارتباط طردي بين تحليل البيئة الخارجية وكفاءة الموارد البشرية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.628)، وقيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.394) وهي نسبة ما يفسره تحليل البيئة الخارجية في (كفاءة الموارد البشرية) ويلاحظ الباحث أن نموذج الانحدار المقدر معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (104.178) و مستوى الدلالة (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، كما تشير النتائج إلي ثبات معنوية معامل الانحدار (B) حيث بلغت (0.594) و مستوى الدلالة (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، أخيراً تشير النتائج إلي ثبات معنوية معامل الانحدار (B) حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (10.207) و مستوى الدلالة (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وهذه النتائج تدل علي وجود دلالة معنوية بين المتغير المستقل المحور الرابع والمتغير التابع المحور الثامن وكل ذلك يعني وجود تأثير جوهري للمتغير المستقل (تحليل البيئة الخارجية) علي المتغير التابع (كفاءة الموارد البشرية) أي كلما كان تحليل البيئة الخارجية في قطاع المصارف بالسودان (بنك الشمال الإسلامي - بنك البركة - بنك فيصل الإسلامي) جيد أدى ذلك إلي تحسين مستوى كفاءة الموارد البشرية في المجموعة والعكس ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة بين تحليل البيئة الخارجية وكفاءة الموارد البشرية ومن ثم يمكن قبول الفرضية الرابعة.



الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الإستراتيجية وكفاءة الموارد البشرية في قطاع المصارف بالسودان.

جدول (6): العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وكفاءة الموارد البشرية

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوي الدلالة	الدلالة
معامل ارتباط سبيرمان (R)	0.637	0.000	دالة إحصائية
معامل التحديد (R^2)	0.406	0.000	دالة إحصائية
قيمة (F) المحسوبة	109.260	0.000	دالة إحصائية
قيمة معامل الانحدار (B)	0.693	0.000	دالة إحصائية
قيمة (T) المحسوبة	10.453	0.000	دالة إحصائية

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

الجدول (6) يوضح نتائج التحليل الإحصائي للعلاقة بين وأظهرت النتائج وجود ارتباط طردي بين صياغة الإستراتيجية وكفاءة الموارد البشرية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.637)، وقيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.406) وهذا يعني أن نسبة ما تفسره صياغة الإستراتيجية من المتغير التابع (كفاءة الموارد البشرية) ويلاحظ الباحث أن نموذج الانحدار المقدر معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (109.260) و مستوى الدلالة (0.000) هي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، كما تشير النتائج إلي ثبات معنوية معامل الانحدار (B) حيث بلغت (0.693) و مستوى الدلالة (0.000) هي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، أخيراً تشير النتائج إلي ثبات معنوية معامل الانحدار (B) حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (10.453) و مستوى الدلالة (0.000) هي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، أي كلما كان صياغة الإستراتيجية في قطاع المصارف بالسودان (بنك الشمال الإسلامي - بنك البركة - بنك فيصل الإسلامي) جيدة أدى ذلك إلي تحسين مستوى كفاءة الموارد البشرية في المجموعة والعكس ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة بين صياغة الإستراتيجية وكفاءة الموارد البشرية ومن ثم يمكن قبول الفرضية الخامسة.



الفرضية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الإستراتيجية وكفاءة الموارد البشرية في قطاع المصارف بالسودان.

الجدول (7): العلاقة بين تنفيذ الإستراتيجية وكفاءة الموارد البشرية

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوي الدلالة	الدلالة
معامل ارتباط سيرمان (R)	0.663	0.000	دالة إحصائياً
معامل التحديد (R^2)	0.439	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (F) المحسوبة	125.290	0.000	دالة إحصائياً
قيمة معامل الانحدار (B)	0.634	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (T) المحسوبة	11.193	0.000	دالة إحصائياً

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

الجدول (7) نتائج التحليل الإحصائي بين أظهرت النتائج وجود ارتباط طردي بين تنفيذ الإستراتيجية وكفاءة الموارد البشرية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.663)، وقيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.439) وهذا يعني أن نسبة ما تُفسره تنفيذ الإستراتيجية من كفاءة الموارد البشرية) ويلاحظ الباحث أن نموذج الانحدار المقدر معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (125.290) و مستوى الدلالة (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، كما تشير النتائج إلي ثبات معنوية معامل الانحدار (B) حيث بلغت (0.634) و مستوى الدلالة (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، أخيراً تشير النتائج إلي ثبات معنوية معامل الانحدار (B) حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (11.193) و مستوى الدلالة (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وهذه النتائج تدل علي وجود دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع وكل ذلك يعني وجود تأثير جوهري للمتغير المستقل (تنفيذ الإستراتيجية) علي المتغير التابع (كفاءة الموارد البشرية).

من خلال النتائج يتضح وجود علاقة طردية قوية بين تنفيذ الإستراتيجية وكفاءة الموارد البشرية أي كلما تم تنفيذ الإستراتيجية في قطاع المصارف بالسودان (بنك الشمال الإسلامي - بنك البركة - بنك فيصل الإسلامي) بطريقة جيدة أدى ذلك إلي تحسين مستوى كفاءة الموارد



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

البشرية في المجموعة والعكس ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية
طردية وموجبة بين تنفيذ الإستراتيجية وكفاءة الموارد البشرية ومن ثم يمكن قبول الفرضية
السادسة.

الفرضية السابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الإستراتيجية وكفاءة الموارد البشرية في
قطاع المصارف بالسودان

الجدول (8): العلاقة بين تقييم الإستراتيجية وكفاءة الموارد البشرية

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوي الدلالة	الدلالة
معامل ارتباط سيرمان (R)	0.669	0.000	دالة إحصائياً
معامل التحديد (R^2)	0.448	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (F) المحسوبة	129.599	0.000	دالة إحصائياً
قيمة معامل الانحدار (B)	0.739	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (T) المحسوبة	11.384	0.000	دالة إحصائياً

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

الجدول (8) يوضح نتائج التحليل الإحصائي بين أظهرت النتائج وجود ارتباط طردي بين
تقييم الإستراتيجية وكفاءة الموارد البشرية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.669)، وقيمة
معامل التحديد (R^2) بلغت (0.448) وهذا يعني أن نسبة ما يفسره تقييم الإستراتيجية في (كفاءة
الموارد البشرية) ويلاحظ الباحث أن نموذج الانحدار المقدر معنوي حيث بلغت قيمة (F)
المحسوبة (129.599) و مستوى الدلالة (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية
(0.05)، كما تشير النتائج إلي ثبات معنوية معامل الانحدار (B) حيث بلغت (0.739) و
مستوي الدلالة (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، أخيراً تشير النتائج
إلي ثبات معنوية معامل الانحدار (B) حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (11.384) و مستوى
الدلالة (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وهذه النتائج تدل علي وجود



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

دلالة معنوية بين المتغير المستقل المحور السابع والمتغير التابع المحور الثامن وكل ذلك يعني وجود تأثير جوهري للمتغير المستقل (تقييم الإستراتيجية) علي المتغير التابع (كفاءة الموارد البشرية).

من خلال النتائج يتضح وجود علاقة طردية قوية بين تقييم الإستراتيجية وكفاءة الموارد البشرية أي كلما تم تقييم الإستراتيجية في قطاع المصارف بالسودان (بنك الشمال الإسلامي - بنك البركة - بنك فيصل الإسلامي) بطريقة جيدة أدى ذلك إلي تحسين مستوى كفاءة الموارد البشرية في المجموعة والعكس ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة بين تقييم الإستراتيجية وكفاءة الموارد البشرية ومن ثم يمكن قبول الفرضية السابعة.

النتائج:

من تحليل بيانات الدراسة الميدانية توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- 1- أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة بين الرسالة وكفاءة الموارد البشرية بالمصارف التجارية.
- 2- أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة بين الأهداف وكفاءة الموارد البشرية بالمصارف التجاري.
- 3- أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة بين تحليل البيئة الداخلية وكفاءة الموارد البشرية بالمصارف التجارية.
- 4- أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة بين تحليل البيئة الخارجية وكفاءة الموارد البشرية بالمصارف التجارية.
- 5- أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة بين صياغة الإستراتيجية وكفاءة الموارد البشرية بالمصارف التجارية.
- 6- أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة بين تنفيذ الإستراتيجية وكفاءة الموارد البشرية بالمصارف التجارية.
- 7- أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة بين تقييم



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الإستراتيجية وكفاءة الموارد البشرية بالمصارف التجارية.

التوصيات:

من خلال النتائج تم التوصل إلى التوصيات الآتية:

- 1- على المصارف أن تكون رسالتها واضحة ومعبرة حتى تزيد من كفاءة الموارد البشرية.
- 2- أن تكون أهداف المصارف الاهتمام بالموارد البشرية.
- 3- يجب على المصارف الاهتمام بالبنية الداخلية لتحسين كفاءة الموارد البشرية.
- 4- على المصارف دراسة وتحليل البيئة الخارجية لمدى تأثيرها على كفاءة الموارد البشرية.
- 5- عند صياغة الإستراتيجية يجب أن تتضمن الاهتمام بكفاءة الموارد البشرية.
- 6- عند تنفيذ الإستراتيجية تنفيذ برامج الموارد البشرية.
- 7- عند تقييم الإستراتيجية يجب أن تكون هنالك معايير واضحة ومن ضمنها معايير قياس الموارد البشرية.

المصادر والمراجع:

1. أسحاق محمد جمعة، أثر الإدارة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي "دراسة حالة منظمة الدعوة الإسلامية"، رسالة دكتوراه في الإدارة الإستراتيجية غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد البحوث والدراسات الإستراتيجية، 2016م
2. جمال الدين محمد المرسي، وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، (القاهرة: الدار الجامعية، 2007م)،
3. خلف الله، التخطيط الإستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط "بالتطبيق على شركة سودابت رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2015م



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

4. سكيينة المهل محمد، أحمد إبراهيم أبو سن، تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية وأثرها على الأداء في شركات الاتصالات السودانية، السودان: مجلة العلوم الاقتصادية، عمادة البحث العلمي، (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا)، (01) 14 751، 2013،
5. عاصم محمد أحمد سرور، الدور التكاملي للمحاسب الإداري والمراجع الداخلي في تفعيل الإدارة الإستراتيجية للمنشأة، دراسة نظرية تحليلية، مجلة الفكر المحاسبي، (القاهرة: جامعة عين شمس، العدد الثاني، يوليو 2014م)،
6. عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، ط1، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2014م)،
7. عبد الحميد عبد المطلب، الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال، ط1، (الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات)، 2010م،
8. عبد العزيز صالح بن حنتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، ط2، (عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2007م)
9. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة، ط2، (عمان: دار وائل للنشر، 2006م)
10. محسن حسن علي باحاج، دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة تطبيقية علي المصارف اليمنية ، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة ، جامعة النيلين ، كلية الدراسات العليا 2015م.
11. محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، ط1، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2012م)،
12. محمد حنفي محمد نور، الإدارة الإستراتيجية، (الخرطوم: مطبعة جامعة النيلين، 2008م)،
13. محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، ط1، (عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2009م)
14. مي عوض محمد بشير، التخطيط الإستراتيجي في الكفاءة الإنتاجية "بالتطبيق على شركة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- دانفوديو 2016م، جامعة الزعيم الأزهرى، كلية الدراسات العليا، 2017م
- 15.ميا وآخرون، الدراسة الإدارية الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال "دراسة على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري" (دمشق: جامعة تشرين، 2007م).
- 16.نائف منصور عقيل العقيل، أثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم بالملكة العربية الأردنية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، كلية الدراسات العليا، 2016م
- 17.نعمة عباس خضر الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، ط2، (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2010م)،
- 18.هاني حامد الضمور، أحمد عطا الله القطامين، الإدارة الإستراتيجية، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2013م)،
- 19.وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والعمليات، ط1، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2011م)،