المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences
العدد السادس عشر / الجزء الأول كانون الأول 2022

التخطيط الاستراتيجي وأثره علي الاداء المالي (دراسة حالة بنك أم درمان الوطني).

Strategic planning and its impact on financial performance

إعداد الباحثان : د/ مجاهد الصديق عبد القادر محمد
خالد عبد الله إبراهيم عبد الله

Prepared by the two researchers:
Dr. Mujahid Al-Siddiq Abdul Qader Muhammad.
Khaled Abdullah Ibrahim Abdullah

المخلص:

تناول البحث التخطيط الاستراتيجي وأثره علي الاداء المالي تتبع مشكلة البحث في أن التخطيط الاستراتيجي هو أحد العناصر الاساسية في نجاح المنشأة وذلك من خلال ترقية الاداء ، حيث أن العمل الاداري ببنك أم درمان الوطني يعتبر من الاعمال الحساسة والدقيقة نسبة لوضعه الاشرافي بأعتباره أهم إداره وعلي رأس هرم الدولة وان طبيعة العمل به تعتبر صعبة وتحتاج الي تخطيط استراتيجي ، وهدف البحث إلي تحقيق الأتي :إستعراض أهم المفاهيم الحديثة للتخطيط المالي في ظل أداء متوازن بإعتباره أهم الانشطة الاساسية في المنشات الاخذة بأسباب التطور والنمو .معرفة أهمية التخطيط المالي في زيادة المهارات ورفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة ولاءهم لمؤسساتهم . دراسة ومعرفة وسائل أنواع وأساليب الخطط التي يضعها بنك أم درمان الوطني في أداء مهامهم. التعرف علي المشاكل التي تحول دون وضع خطط مالية واضحة لترقية الاداء المالي للبنك أم درمان الوطني, انتهج البحث المناهج التالية : يستخدم الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وتوصل البحث الي النتائج التالية: توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي علي تحليل بيانات التي تمكن من نجاح التميز المؤسسي .توجد

علاقة بين إدارة المصرف ووجود قسم خاص لإعداد التخطيط المالي مما يعمل تميز الاداء.، كما توصل البحث الي التوصيات :يجب علي بنك أم درمان الوطني الإهتمام باعداد تخطيط إستراتيجي سليم واستخدامه كأداة لتقييم الاداء.العمل علي توفر المعلومات الكافية والبيئة المناسبة داخل بنك أم درمان الوطني لاعداد التخطيط الاستراتيجي.

Abstract:

The research dealt with strategic planning and its impact on financial performance. The research problem stems from the fact that strategic planning is one of the essential elements in the success of the facility through upgrading performance. As the administrative work of Omdurman National Bank is considered one of the sensitive: A review of the most important concepts Modern financial planning in light of balanced performance as it is the most important basic activities in the establishments taking the reasons for development and growth. Knowing the importance of financial planning in increasing skills, raising the morale of employees and increasing their loyalty to their institutions. Study and know the means, types and methods of plans that Omdurman National Bank sets in the performa=ع47\ce of their tasks. To identify the problems that prevent the development of clear financial plans to improve the financial performance of Omdurman National Bank, the research adopted the following methods:The researcher uses in this research the descriptive approach and the analytical approach,and the research reached the following results:The success of institutional excellence. There is a relationship between the bank's management and the existence of a special section for preparing financial planning, which works to distinguish performance.The research also reached the recommendations: Omdurman National Bank should pay attention to preparing a sound strategic planning and use it as a tool for evaluating performance.

المحور الأول: الإطار المنهجي

المقدمة:

التخطيط الاستراتيجي هوعملية إدارية تهدف إلي تغيير وتحويل نظام العمل في المؤسسات بطريقة تحقق الكفاءة والفعالية للاداء المالي. إن التخطيط الاستراتيجي يمدنا بنظرة رحبة بعيدة بموقع منظمة ما وإمكانياتها في داخل بيئة متبلورة حالما يتم فهم هذا الإطار العريض بعيد المدى فيصبح بمقدور المنظمة أن تحدد بفعالية أكثر أي الأفعال الأساسية التي ينبغي أن تبادر بها لتنافس بكفاءة وفعالية غيرها من االبنوك داخل إطار الأعمال الخاصة بها . تتناول هذه الدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي علي أداء المالي للمصارف السودانية ودوره في مشاركة كل الأطراف في العملية الاستراتيجية وزيادة الانتماء لرسالة الإدارة كما أن تضامن القوة العاملة يكون الواقع العام للمؤسسة والحافز لتحقيق النجاح وتقليل الاختلافات الفردية التي تعيق سير العمل. ويساعد التخطيط الاستراتيجي في المصارف علي تسهيل تحقيق الأهداف التي تسعي إدارة المصرف إلي حقيقتها بأقل تكاليف وأفضل الوسائل ووضع الطرق والمفاضلة بينها ومن ثم اختيار الأسلوب الأنسب من بينها . التخطيط الاستراتيجي الجيد يساعد المصرف علي حسن أدائه المالي ولتوظيف موارده وتقليل تكاليفه .

مشكلة البحث :

تنبع مشكلة البحث في أن التخطيط الاستراتيجي هو أحد العناصر الاساسية في نجاح المنشأة وذلك من خلال ترقية الاداء، وحيث أن العمل الاداري التخطيط الاستراتيجي هو احد العناصر الاساسية في انجاح المنشأت من خلال ترقية الاداء، حيث أن العمل الاداري ببنك أم درمان الوطني يعتبر من الاعمال الحساسة والدقيقة نسبة لوضعه الاشرافي بأعتباره أهم إداره وعلي رأس هرم الدولة وان طبيعة العمل به تعتبر صعبة وتحتاج الي تخطيط استراتيجي واداري لما يقوم به من دور مهم .

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في الأتي :

تأتي أهمية البحث من دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الاداء المؤسسي من منظور الاداء المتوازن في بنك أم درمان الوطني،وضلك من خلال دراسة الاداء الاستراتيجي علي العمل في بنك أم درمان الوطني وتأثر في ترقية الاداء

1. من أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحديد الرؤية المستقبلية للمصارف وبالتالي تحدي أهدافها وزيادة التدفقات التقريبية المستقبلية لها .
2. أهمية المصارف السودانية في تحريك الاقتصاد وزيادة معدلات نموه ولتحقيق هذا الهدف لا يمكن ذلك بالاعتماد علي التخطيط الاستراتيجي.
3. أهمية إبراز المعوقات والتحريات التي ت صاحب عملية التخطيط الاستراتيجي في المصارف السودانية

فروض البحث:

تتمثل فروض البحث في الاتي :

1. هنالك علاقة طردية بين التخطيط المالي وتحقيق التميز للاداء المؤسسي ببنك أم درمان الوطني .
2. هنالك علاقة طردية بين توفير الامكانيات المادية واليدوية في إدارة بنك أمدران ورفع مستوي الاداء .
3. وجود إدارة مالية فعالة في ظل أداء مؤسسي متوازن يساهم في تطوير الاداء المالي في بنك أم درمان الوطني .

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلي تحقيق الأتي :

1. إستعراض أهم المفاهيم الحديثة للتخطيط المالي في ظل أداء متوازن بإعتباره أهم الانشطة الاساسية في المنشات الاخذة بأسباب التطور والنمو .
2. معرفة أهمية التخطيط المالي في زيادة المهارات ورفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة ولاءهم لمؤسساتهم .

3. دراسة ومعرفة وسائل أنواع وأساليب الخطط التي يضعها بنك أم درمان الوطني في أداء مهامهم .
4. التعرف علي المشاكل التي تحول دون وضع خطط مالية واضحة لترقية الاداء المالي للبنك أم درمان الوطني .

مناهج البحث:

يستخدم الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي والمنهج التحليلي

أدوات البحث:

يستخدم هذا البحث الادوات التالية :

1/المصادر الأولية : هي تتمثل في (الاستبيان) .

2/ المصادر الثانوية : وهي تشتمل علي الكتب – المراجع – الرسائل الجامعية – الدوريات – الانترنت.

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث في :

1/ الحدود المكانية : بنك أم درمان الوطني

2/ الحدود الزمانيه : 2011 – 2020 م

المحور الثاني: الدراسات السابقة :

1/دراسة : إبراهيم ، 2018 م ([1]):

تناولت الدارسة مدى أهمية استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء المالي في الشركات الصناعية. تمثلت مشكلة الدراسة في ماهي المعوقات التي تعيق استخدام الموازنات التقديرية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في الشركات الصناعية. هدفت الدراسة سعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية: التعرف على دور الموازنات التقديرية في عمليات التخطيط والرقابة في الشركات الصناعية ، التعرف على معوقات استخدام الموازنات التقديرية كأداة للرقابة وتقييم الأداء المالي

[1]- إبراهيم مجدي مرسي فؤاد ، مدى أهمية استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداءالمالي في الشركات الصناعي ، جامعة السودان للعلوم والتقانة، رسالة ماجستير غير منشور 2018

في الشركات الصناعية ، بيان مدى أهمية تعاون الأقسام الإدارية داخل الشركات الصناعية في توفير المعلومات اللازمة والكافية لإعداد الموازنات التقديرية. تختبر الدراسة الفرضيات التالية: تهتم الشركات الصناعية بإعداد الموازنات التقديرية في عمليات التخطيط والرقابة ، توجد معوقات تعيق استخدام الموازنات التقديرية كأداة للرقابة و تقييم الأداء في الشركات الصناعية ، توفر الأقسام الإدارية داخل الشركات الصناعية المعلومات اللازمة والكافية لإعداد الموازنات التقديرية. انتهجت الدراسة المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث ، المنهج الإستنباطي لتحديد محاور البحث ووضع الفرضيات ، المنهج الإستقرائي لاختبار الفرضيات ، المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الحالة الميدانية. توصلت الدراسة إلى تستخدم معظم الشركات الصناعية الموازنات التقديرية كأداة في تخطيط العملية الإنتاجية ، معظم الشركات الصناعية تقوم بتطبيق نظام الموازنات التقديرية واعدادها بشكل دور ومنتظم لاستخدامها كأداة فعالة في الرقابة وتقييم الأداء على العملية الإنتاجية ، في معظم الشركات الصناعية يفي النظام المالي والمحاسبي بمتطلبات إعداد الموازنة التقديرية أوصت الدراسة بضرورة تحديد مراكز المسؤولية وبالتالي تنفيذ عملية تقويم الأداء بصورة صحيحة و سليمة. وتهتم هذا الدراسه، بأهمية استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء المالي في الشركات الصناعية هذا ما تهدف له الدراسة.تناولت هذه الدراسة مدى أهمية استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداءالمالي في الشركات الصناعي بينما تناولت دراسة التخطيط الاستراتيجي وأثره علي الاداء المالي.

2/دراسة : إبراهيم ، 2018 م ([1]):

تناولت الدارسة مدى أهمية استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء المالي في الشركات الصناعية. تمثلت مشكلة الدراسة في ماهي المعوقات التي تعيق استخدام الموازنات التقديرية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في الشركات

[1]- إبراهيم مجدي مرسي فؤاد ، مدى أهمية استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرق ابة وتقييم الأداءالمالي في الشركات الصناعي ، جامعة السودان للعلوم والتقانة، رسالة ماجستير غير منشور 2018

الصناعية. هدفت الدراسة سعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية: التعرف على دور الموازنات التقديرية في عمليات التخطيط والرقابة في الشركات الصناعية ، التعرف على معوقات استخدام الموازنات التقديرية كأداة للرقابة وتقييم الأداء المالي في الشركات الصناعية ، بيان مدى أهمية تعاون الأقسام الإدارية داخل الشركات الصناعية في توفير المعلومات اللازمة والكافية لإعداد الموازنات التقديرية. تختبر الدراسة الفرضيات التالية: تهتم الشركات الصناعية بإعداد الموازنات التقديرية في عمليات التخطيط والرقابة ، توجد معوقات تعيق استخدام الموازنات التقديرية كأداة للرقابة و تقييم الأداء في الشركات الصناعية ، توفر الأقسام الإدارية داخل الشركات الصناعية المعلومات اللازمة والكافية لإعداد الموازنات التقديرية. انتهجت الدراسة المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث ، المنهج الإستنباطي لتحديد محاور البحث ووضع الفرضيات ، المنهج الإستقرائي لاختبار الفرضيات، المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الحالة الميدانية. توصلت الدراسة إلى تستخدم معظم الشركات الصناعية الموازنات التقديرية كأداة في تخطيط العملية الإنتاجية ، معظم الشركات الصناعية تقوم بتطبيق نظام الموازنات التقديرية واعدادها بشكل دور ومنتظم لاستخدامها كأداة فعالة في الرقابة وتقييم الأداء على العملية الإنتاجية ، في معظم الشركات الصناعية يفي النظام المالي والمحاسبي بمتطلبات إعداد الموازنة التقديرية أوصت الدراسة بضرورة تحديد مراكز المسؤولية وبالتالي تنفيذ عملية تقويم الأداء بصورة صحيحة و سليمة. تناولت الدراسه مدى أهمية استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرق ابة وتقييم الأداءالمالي في الشركات الصناعي ، بينما تناولت الدراسة الحالية التخطيط الاستراتيجي وأثره علي الاداء المالي.

3/دراسة (Bella Nursyarifa, & &others , 2018) [1]:

تمثلت مشكلة الدراسة في فحص تأثير رأس المال الفكري على الأداء المالي والميزة التنافسية والميزة التنافسية على الأداء المالي والتأثير غير المباشر للميزة التنافسية كمتغير وساطة بين رأس المال الفكري والأداء المالي بالإضافة إلى ذلك تسعي هذه الدراسة أيضًا إلى دراسة الاختلافات في مستوى رأس المال الفكري في الشركات المصرفية في إندونيسيا وتايلاند والفلبين ولاوس وفيتنام ، هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير الوساطة للميزة التنافسية في العلاقة بين رأس

1 Bella Nursyarifa Rochmadhona, & &others , “The Competitive Advantage between Intellectual Capital and Financial Performance of Banking Sector in ASEAN” , Journal Keuangan dan Perbankan, Vol 22 , No (2): p p 321–334, 2018 .

المال الفكري والأداء المالي للقطاع المصرفي في خمسة من دول أسيا ، إختبرت الدراسة كل من الفروض التالية : رأس المال الفكري له تأثير إيجابي على الأداء المالي والميزة التنافسية ، والميزة التنافسية لها تأثير إيجابي على الأداء المالي ، توصلت الدراسة الي أن رأس المال الفكري له تأثير إيجابي على الأداء المالي والميزة التنافسية ، والميزة التنافسية لها تأثير إيجابي على الأداء المالي ، وهناك مستوى مختلف لرأس المال الفكري في إندونيسيا ولاوس وفيتنام والفلبين وتايلاند وتدعم هذه النتائج النظرية القائمة على الموارد والتي تؤكد أن مجموعة فريدة من الموارد التي تملكها وتسيطر عليها يمكن أن تجعل الشركة تتمتع بأداء مستدام متفوق ويمكن استخلاص هذه الموارد من عنصر رأس المال الفكري الذي يتم استغلاله بطريقة تُعتبر ميزة تنافسية ، أوصت الدراسة بتقييم أداء رأس المال الفكري والميزة التنافسية من حيث النوع لتصنيف الأصول الرأسمالية الفكرية التي يمكن استخدامها كمزايا تنافسية مختلفة مقارنة بالمنافسين حتى تتمكن من توليد مجموعة من عدم التجانس في الموارد و / أو عدم استقرار الموارد.تناولت هذه الدراسة أثر رأس المال الفكري على الأداء المالي والميزة التنافسية بينما تناولت دراسة التخطيط الاستراتيجي وأثره علي الاداء المالي.

المحور الثالث: الإطار النظري:

أولاً : التخطيط الاستراتيجي:

1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

قبل أن نتحدث عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي لابد أن نعرف أولاً مفهوم التخطيط وماذا تعني الإستراتيجية. ولكن التخطيط علي أنه مرحلة التفكيرالتي تسبق تنفيذ أي عمل وتنتهي بإعداد خطة أما الاستراتيجية يرجع أصلها إلي كلمة استراتيجي وهي كلمة يونانية تعني فن الحرب وإدارة المعارك(1)

التخطيط الاستراتيجي أنه عملية يمكن بواسطتها لأعضاء الإدارة الموجهين لمنظمة الأعمال وضع تصور بتوجهها المستقبلي ثم أسلوب العمل والتشغيل لتحقيق هذا التصور المستقبلي ووضعه موضع التنفيذ . من التعريفات أعلاه يتضح أثر التخطيط الاستراتيجي

– أنه يمدنا بنظرة رحبة وبعيدة *لموقع* المنظمة ، لمنظمة ما ومكانتها في داخل بيئة متبلورة وحالما يتم منهم هذا الإطار العريض البعيد المدى فيصبح بمقدور المنظمة أن تحدد بفعالية أكثر إلي الأفعال الأساسية التي ينبغي أن تبادر بها التنافس بكفاءة غيرها من المنظمات داخل قطاع الأعمال الخاص بها فالأنشطة في حاجة إلي أن تكون مركزة وموجهة إلي تحقيق الهدف النهائي

[1] مدحت محمد، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز ي(القاهرة : المجموعة العربية للنشر والتدريب، 2009)،ص 84

والمتمثل في الوفاء باحتياجات العملاء وتحقيق ميزة تنافسية مستمرة إذ أنه بدون هذا التخطيط الاستراتيجي قد يكون للأفعال مدى بعيد .

2. أهمية التخطيط الاستراتيجي :

لقد بينت الدراسات العديدة أن المنظمات التي تعتمد عل التخطيط الاستراتيجي قد حققت فرصاً أكبر للنجاح والتي تضمنت المقارنة في الأداء من خلال عدة معايير كمعدل للنمو العائد علي الاستثمار والمبيعات عموماً. نجد أن التخطيط الاستراتيجي يحقق مزايا عديدة من ضمن هذه المزايا:

أ. يقوي التنسيق والتعاون بين مختلف أنشطة المنظمة الإنتاجية والتسويقية والتمويلية والذي من شأنه العمل علي تحقيق تفكير مشترك واضح واستقلال أفضل للموارد .

ب. التخطيط الاستراتيجي يزيل حالة من التعصب حيث أن الأحداث غير المتوقعة يمكن أن تسبب الكثير من المشاكل للمنظمة .

ج. التخطيط الاستراتيجي يحقق أجواء فاعلة لإدارة عملية التغير وذلك من خلال دفع متخذ القرار بالتفكير بما سيفعل إذا ما حصلت حادثة أو أحداث معينة . (1).

3. أهداف التخطيط الاستراتيجي:

تتمثل اهداف التخطيط الاستراتيجي فى الآتي **(2)**

- تحديد الخصائص الرئيسية لبيئة العمل الداخلية للمنظمة بما يساعدها في تحقيق أهدافها وأيضا رسالتها.
- تدعيم الأداء المرتفع لأفراد وجماعات العمل في المنظمة .
- تقويم الأداء المنخفض وتوفير متطلبات تحسينه .
- التأكد من المتابعة المستمرة لعناصر بيئة العمل في المنظمة وتحديد مجالات وسبل تطويرها وتحسينها .
- توفير متطلبات دعم العلاقات الايجابية والتواصل المثمر بين المنظمة والأطراف الخارجية ذوي العلاقة بها .

تطور التخطيط الاستراتيجي في المصارف السودانية التخطيط في معناه هو تحديد الأعمال والأنشطة وتقييم الموارد واختيار السبل الأفضل لاستخدام تلك الموارد من أجل تحقيق أهداف محددة وبمعني آخر هو تحديد الأهداف التي يهدف إليها المشروع ورسم الخطط والبرامج الكفيلة

[1] أحمد ابراهيم غنمي ، الادارة الاستراتيجية لتسويق المنتجات (القاهرة : دار النهضة العربة ، ط1 ،2005م) ، ص 70
[2] اعداد المستشار ، المرجع السابق ،ص 108

بتحقيق تلك الأهداف بعد دراسة المعطيات أو الإمكانيات المتاحة والقيود التي فرضتها البيئة الداخلية والخارجية.

نشأة الجهاز الفني المركزي : نشأ هذا الجهاز ابتداءً كقسم من أقسام وزارة المالية والاقتصاد باسم قسم الإنشاء والتعمير . وبدأ يشرف علي مجهودات التنمية التي بدأت عام 1946م في صورة برامج تنموية وفي عام 1961م تم ترفيع قسم التعمير إلي سكرتارية التخطيط الاقتصادية برئاسة نائب لوكيل المالية الاقتصاد وفي عام 1963م أعيد تنظيم وزارة المالية والاقتصاد فأصبح بها قسمين الأول مصلحة المالية والثاني مصلحة التخطيط الاقتصادي ويرأس كل مصلحة وكيل يعمل مباشرة مع وزير المالية والاقتصاد وفي عام 1966م .

الأهداف الاستراتيجية علي المستوى القطاعي :(1)

قطاع الإدارة والخدمات:

1/ في مجال الموارد البشرية : إعداد الكوادر البشرية وتأهيلها بها وتمكينها للإسهام في العمل بكفاءة ومهنية واقتدار .

2/في مجال التطوير الوظيفي : تهيئة المناخ الملائم عبر رسم السياسات والمسارات الوظيفية للعاملين لخدمة أهداف البنك.

4. عناصر ومعوقات ومراحل التخطيط الاستراتيجي

أ. عناصر التخطيط الاستراتيجي:

يساعد التخطيط الاستراتيجي في إنجاز وتحقيق الأهداف من خلال مجموعة من القرارات مؤجلة ومن ثم فإن عملية التخطيط الاستراتيجي يمكن تقسيمها إلي خمسة عناصر رئيسية :

- تطوير وتوضيح رسالة مهمة المؤسسة .
- ترجمة رسالة ومهمة المؤسسة في شكل أهداف طويلة الأجل .
- العمل من خلال التخطيط الاستراتيجي المختار .

ب. معوقات التخطيط الاستراتيجي ما يلي : التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلي وقت وتكلفة كبيرة مثلاً وضع الرسالة يتطلب مناقشات فلسفية ونظرية جديدة من رجال الإدارة العليا ومديري بعض المديرين ذلك ضياع للوقت . كما يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلي كمية كبيرة من المعلومات والإحصاءات التي لا تتوفر للمؤسسة مما يستوجب عليها القيام بجمعها وإعدادها وهذا يتطلب وقتاً وإنفاقاً كبيراً وأيضا توجد هنا بعض الأساليب التي تمنع من الممارسة الفعلية

[1] ادارة التخيطيط الاستراتيجي ، بنك فيصل الاسلامي . 2014م

ج. مراحل عملية التخطيط:

1/الخطوة الأولى: نبدأ بدراسة العوامل المحيطة بالمنظمة مثل: العوامل الاقتصادية,السياسية,الاجتماعية و كذلك ظروف البيئة الداخلية مثل:نوع الخبرات و الكفاءات لدى الأفراد و نوع الآلات و المعدات

2/الخطوة الثانية: عند تحديد الظروف البيئية نستطيع ان نحدد الاهداف بشكل واضح.

3/الخطوة الثالثة: بعد تحديد الهدف نحدد البدائل التي من خلالها نستطيع تحقيق هذا الهدف أي بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة.

4/الخطوة الرابعة: بعد وضع عدد من البدائل التي نسعى من خلالها إلى تحقيق الهدف نبدأ بتقييم كل بديل من خلال معرفة و تحديد مدى تحقيق كل بديل للهدف و كلما كان البديل أقرب إلى تحقيق الهدف النهائي كلما كان مرغوبا به أكثر,أي أننا هنا نحاول تحديد مدى تحقيق كل بديل للهدف و عمل قائمة بناءا على المزايا والعيوب.

5. خصائص عملية تقويم الاداء المالي:

تعتبر عملية تقويم الأداء المالي عملية صعبة وشاقة ولكنها ذات أهمية قصوى نظراً لأهمية النتائج التي تتضمن منها ولكن تكون عملية تقويم الأداء عملية ناجمة وسليمة وعملية فيجب أن تتصف بمجموعة من الخصائص والمواصفات أهمها :

أ. أن مراعاة مبدأ التكلفة والعائد الاقتصادي في حماية عملية تقويم الأداء بالتأكد لنظام تقويم الأداء عائداً يتجاوز التكلفة.

ب. أن تتصف عملية تقويم الأداء بالملائمة من خلال المعايير والمؤشرات المستخدمة فيها أي بمعني أن تكون هذه المعايير والمؤشرات لذات القطاع ومناسبة لذات النشاط حيث أنة من غير الملائم أخذ معايير لقطاع مختلف والقياس عليها .وفي حالة تغيير الظروف المحيطة فالامر ينطلب توفير معايير ومؤشراتملائمة تتماشي معها .

6. مقاييس الاداء المالي:

يمكن تصنيف مقاييس الاداء المالي الي نوعين أساسين هما:

أ. **المقاييس المالية التقليدية** : وهي المقاييس التي تعتمد علي الربح المحاسبى عند القياس والحكم علي الاداء المالي للمنشأة وتتمثل هذه المقاييس فى المقاييس التالية :

ب. **مقاييس معدل العائد علي الاستثمار** : يعتبر مؤشر معدل العائد علي الاستثمار من المؤشرات المستخدمة لقياس الاداء في المنشأت الصناعية ، ويقيس هذا المعدل عائد الجنية

المستثمر في المنشأة ويتم حسابه من خلال الصيغة التقليدية التالية : معدل العائد علي الاستثمار (صافي الربح بعد الضريبة / اجمالي الاصول المستثمرة)

ثانياً: تقويم الأداء :

1. مفهوم الأداء المالي:

الأداء سلوك يحدث لما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة "سواء فرضها عليها الأخرون أو قام بها من ذته" كذلك يعني الأداء لايصل والقضاء والعمل وأصلها أولى والمصدر منها تأدية . أبي الدين أبى ضقاه وأدي الصلاة أبي قام بها لوقتها علي الرغم من كثرة تعريفات الأداء إلا أنه لا يوجد اتفاق محدد لتعريف الأداء ، هنالك اختلاف في وجهات النظر فقد عرف الأدء بأنه (الطريقة التي يتم بها استخداا المنشأه لمواردها **ثانيا : أهمية الأداء المالي:** تعتبر دراسة الأداء المالي أحد الأساليب المهمة في تحديد وضع المؤسسة ماليا فهو يكشف عن الكثير من العقبات التي تعتبر سببا في بعض المشاكل التي تواجة المؤسسة ويعتبر كذلك جانبا بالغ الأهمية من جوانب وظيفة الرقابة وتسعي عملية تقويم الأداء المالي إلي معاينة بعض المؤشرات المالي لإلغاء الضوء علي المؤسسات المالية ([1])

2. أهداف التقويم للأداء المالي:

أ. الوقوف علي مستوى انجاز الوحدة الاقتصادية ومقارننا بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية.

ب. الكشف عن مواصلة الخلل والضعف في نشاط الوحدة الاقتصادية وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها وإرشاد المنفذيين إلي وسائل تلافيها مستقبلا ([2]).

ج. تحديد مسئولية كل مركز أو قسم في الوحدة الاقتصدية عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يتطلع به ذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية وتحديد إنجازاته سلبا أو إيجابا الأمر الذي من شأنه خلق منافسة بين الأقسام بأتجاه رفع مستوى أداء الوحدة.

3. مفهوم تقييم أداء المالى:

الأداء عند الفقهاء فعل الواجب في الوقت المعين له وادى الشئ او صله ، والاسم الاداء هو ادى الامانة منه ووجه الكلام ان يقال فلان أحسن أداء ، وادى دينه تادية اي قضاه كما يعني تقييم

[1] عقلة محمد المبيضين ، أسامة محمد جرادات ، التدريب الإداري الموجة بالأداء (لقاهرة : المنظمة العربية للتمية الإدراية ، 2001م) ص49.

[2] طلعت عبد الملك ، تقييم الأداء الاقتصادي (سلسلة دراسات المعهد القومي للإدارة العليا ، 1966م) ص4.

الاداء: الطريقة التى تحصل بها المنظمة على معلومات مرتدة حول فعاليه العاملين كافراد وجماعات وتقوم بوظيفة المراجعة ورقابه المنظمة

4. معايير تقييم الاداء المؤسسى:

الاداء المؤسسى باعتباره نتاجا للثقافة التنظيمية او المؤسسية فهو يعنى التزام العاملين بعملهم نظراً لان الثقافة المشتركة هي مصدر القيم الاول داخل المؤسسة التى يتحكم في اتجاه موحد لسلوك الافراد .

المحور الرابع: الدراسة الميدانية

1. إجراءات الدراسة الميدانية :

أ/ مجتمع الدراسة :يُقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة حيث يتمثل مجتمع الدراسة بالتطبيق علي عينه من بنك أم درمان الوطني أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها من بعض الأفراد بطريقة تتناسب والمسميات الوظيفية حيث قام الباحث بتوزيع عدد(120) إستبانة على المستهدفين واستجابة (120) فرداً أي نسبة الإستبانة المُستردة بلغت (150%) وهذه النسبة العالية تؤدي إلى قبول نتائج الدراسة وبالتالي تعميمها على مجتمع الدراسة.

ب/ تصميم أداة البحث:من اجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة تم تصميم الاستبانة لدراسة **(التخطيط الاستراتيجي واثره علي الاداء المالي ببنك أم درمان الوطني)** بالتطبيق علي عينة من بنك أم درمان الوطني والاستبانة هي من الوسائل المعروفة لجمع المعلومات الميدانية وتتميز بإمكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة الدراسة ويتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة، وقد حاول الباحث في صياغة عبارات الاستبانة ومراعاة الحيادية الممكنة بالابتعاد عن المعاني التي يصعب فهمها أو يلتبس معناها.

2. تحليل البيانات الثانوية وأختبار الفرضيات:

للاجابة على تساولات الدراسة و التحقق من فرضياتها سيتم حساب الوسيط لكل عبارة من عبارات الاستبيان و التى تبين أراء عينة الدراسة , حيث تم إعطاء الدرجة (1) كوزن لكل إجابة " موافق بشدة" ، (2) كوزن لكل إجابة أوافق, و الدرجة (3) كوزن لكل إجابة " محايد "، و الدرجة (4) كوزن لكل إجابة " غير موافق" , و الدرجة (5) لكل إجابة " غير موافق بشدة" .ولمعرفة إتجاه الإستجابة فإنه يتم حساب الوسيط . إن كل ما سبق ذكره و حسب متطلبات التحليل الاحصائى هو تحويل المتغيرات الاسمية الى متغيرات كمية , و بعد ذلك سيتم استخدام اختبار مربع كاى لمعرفة دلالة الفروق فى اجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل فرضية .

الفرضية الاولى: هنالك علاقة طردية بين التخطيط المالي وتحقيق التميز للاداء المؤسسي ببنك أم درمان –الوطني.

الجدول رقم **(1)** يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات الفرضية الاولى:

العبارة	التكـــــرار النسبة				
	لاأوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1/ يعمل التخطيط الاستراتيجي علي تحليل بيانات التي تمكن من نجاح التميز المؤسسي	31 %25.8	41 %34.1	18 %15	24 %20	6 %5
2/لا تهتم إدارة المصرف بوجود قسم خاص لإعداد التخطيط المالي مما يعمل تميز الاداء.	37 %30.8	65 %54.1	10 %8.3	8 %6.6	0 %0
3/لا تتقيد المصارف بالموازنة التخطيطة بعد اعتمادها كأداة أو وسيلة للتخطيط.المالي .	28 %23.3	47 %37.9	29 %24.2	8 6.6	2 %1.7
4/لاتعتبر التخطيط المالي بعد اعتماده أداة أو وسيلة للرقابة.	23 19.2	42 35	24 20	8 6.6	2 %1.7
5/لايتم إعداد التخطيط المالي بشكل دوري و منتظم	24 %20	50 %41.6	30 %25	13 %10.8	2 %1.7

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2022م

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، و لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (أوافق، بشدة أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة)

من خلال الجدول (1) يتضح الآتي:

1. أن غالبية إفراد العينة الغير الموافقون على العبارة الأولي حيث بلغت نسبتهم (43.1)% الغير موافقون بشدة (25.8)% إما إفراد العينة موافقون فبلغت نسبتهم (20)% اما المحايدون (15)% اما موافقون بشدة فبلغت نسبتهم(5%)
2. أن غالبية إفراد العينة الغير الموافقون على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم(54.1)% الغير الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (30.8)% إما إفراد العينة المحايدون بلغت نسبتهم (8.3)%اما موافقون (6.6)%.
3. أن غالبية إفراد العينة الغير الموافقون على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم(37.9)% الغير الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (23.3)%أما المحايدون فبلغت نسبتهم (24.2)% الموافقون فبلغت نسبتهم(6.6)% الموافقون بشدة(1.7)%

ISSN: 2709-5312

4. أن غالبية إفراد العينة الغير الموافقون على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم(35)% المحايدون بلغت نسبتهم (20)%، إما إفراد العينة الموافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم(19.2)% اما موافقون فبلغت نسبتهم (6.6)% موافقون بشدة (1.7)% .
5. أن غالبية إفراد العينة الغير الموافقون على العبارة الخامسة حيث بلغت نسبتهم(41.6)% اما المحايدون فبلغت نسبتهم (25)% الغير الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (20)%، إما إفراد العينة موافقون فقد بلغت نسبتهم(10.8)% فيما يليهم الافراد الموافقون(1.7%).

الجدول رقم **(2)** استخدام مربع كاى لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في الفرض الاول حيث يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

العبارة	قيمة مربع كأي	القيمةالاحتمالية لمربع كأي(sig)	الانحراف المعياري Sd.deviatio	قيمة الوسيط	تفسير الوسيط
1/ يعمل التخطيط الاستراتيجي علي تحليل بيانات التي تمكن من نجاح التميز المؤسسي	56.267	0.000	1.171	1	موافق
2/لا تهتم إدارة المصرف بوجود قسم خاص لإعداد التخطيط المالي مما يعمل تميز الاداء.	79.147	0.000	0.77	2	موافق
3/لا تتقيد المصارف بالموازنة التخطيطة بعد اعتمادها كأداة أو وسيلة للتخطيط.المالي .	1.155	0.000	4.115	2	موافق
4/لاتعتبر التخطيط المالي بعد اعتماده أداة أو وسيلة للرقابة.	88.467	0.000	0.92	2	موافق
5/لايتم إعداد التخطيط المالي بشكل دوري و منتظم	73.533	0.000	0.92	2	موافق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2021م

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (2)أعلاه كالآتي:

1. بلغت قيمة مربعس كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الاولي (56.267) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح بأنحراف معياري بلغ(1.117). الموافقون بشدة علي العبارة الاولى
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (97.147) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة

مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بينس أجابات أفراد الدراسة ولصالح بأنحراف معياري بلغ(0.77) الموافقون علي العبارة الثانية

3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (1.155) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ(4.115). ولصالح الموافقون علي العبارة الثالثة
4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (88.467) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ(0.92). ولصالح الموافقون علي علي العبارة الرابعة
5. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (73.533) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ(0.92). ولصالح الموافقون بشدة علي العبارة الخامسة

الفرضية الثانية: هنالك علاقة طردية بين توفير الامكانيات المادية واليدوية في إدارة بنك أمدران ورفع مستوي الاداء

الجدول قم **(3)** يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات الفرضية الثانية:

العبارة	التكـــــرار النسبة				
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1/لا تتوافر في المصارف البيانات والمعلومات الملائمة و اللازمة لإعداد ورفع مستوي الاداء	44 %36.6	58 %48.3	7 %5.8	2 %1.7	0 %0
2/لا تتوفر لدى المصرف نظم المعلومات المساعدة لإعداد مستوي الاداء .	40 %33.3	57 %47.5	20 %16.6	2 %1.7	1 %0.8
3/لا يتم تبادل المعلومات بين الأقسام الادارية بقسم التخطيط الاستراتيجي على مستوى الامكانيات اليدوية من كفاءة وشفافية للاداء	38 %31.7	53 %44.7	26 21.7	3 %2.5	0 %0
4/لا.يوجد نظام مالي و محاسبي يفى بمتطلبات إعداد الأمكانيات اليدوية ورفع الاداء	48 %40	41 %34.1	31 %25.8	0 %0	0 %0
5/ تتيح إدارة المصارف أمكانيات لرفع مستوي الاداء المالي بالإطلاع على كامل الأنشطة .	45 %37.5	55 %45.8	20 %16.7	0 %0	0 %0

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2022م

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، و لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (أوافق، بشدة أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة)

من خلال الجدول رقم (3) يتضح الآتي:

1. أن غالبية إفراد العينة الغير الموافقون على العبارة الاولى حيث بلغت نسبتهم (48.3)% الغير الموافقون بشدة (36.6)% إما إفراد العينة المحايدون فبلغت نسبتهم (5.8)% اما موافقون فبلغت نسبتهم(1.7%)
2. أن غالبية إفراد العينة الغير الموافقون على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم (47.5)% الغير الموافقون بشدة (33.3)% إما إفراد العينة المحايدون فبلغت نسبتهم (16.6)% اما الموافقون فبلغت نسبتهم(1.7%) يليهم الافراد الموافقون بشدة(0.8)%

ISSN: 2709-5312

3. أن غالبية إفراد العينة الغير الموافقون على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم(44.7)% الغير الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (31.7)% إما إفراد العينة المحايدون بلغت نسبتهم (21.7)%اما موافقون (2.5)%
4. أن غالبية إفراد العينة الغير الموافقون بشدة على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم(40)% الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (34.1)%أما المحايدون فبلغت نسبتهم (25.8)%
5. أن غالبية إفراد العينة الغير الموافقون على العبارة الخامسة حيث بلغت نسبتهم(45.8)% والغير الموافقون بشدة(37.5)% المحايدون بلغت نسبتهم (16.7)%

الجدول **رقم (4)** استخدام مربع كاى لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في الفرض الثاني حيث يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات

العبارة	قيمة مربع كأي	القيمةالاحتمالية لمربع كأي (sig)	الانحراف المعياري (Sd.deviatio	قيمة الوسيط	تفسير الوسيط
1/لا تتوافر في المصارف البيانات والمعلومات الملائمة و اللازمة لإعداد ورفع مستوي الاداء	1.310	0.000	0.61	2	موافق
2/لا تتوفر لدى المصرف نظم المعلومات المساعدة لإعداد مستوي الاداء	1.445	0.000	0.74	2	موافق
3/لا يتم تبادل المعلومات بين الأقسام الادارية بقسم التخطيط الاستراتيجي على مستوى الامكانيات اليدوية من كفاءة وشفافية للاداء	1.095	0.000	0.84	2	موافق
4/لا.يوجد نظام مالي و محاسبي يفى بمتطلبات إعداد الأمكانيات اليدوية ورفع الاداء	1.001	0.000	0.87	2	موافق
5/ تتيح إدارة المصارف أمكانيات لرفع مستوي الاداء المالي بالإطلاع على كامل الأنشطة	1.179	0.000	0.83	2	موافق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2022م

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الاولي جدول رقم **(4)** و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل

من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح بأنحراف معياري بلغ(0.61). الموافقون بشدة علي العبارة الاولى

2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (1.445) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح بأنحراف معياري بلغ(0.74) الموافقون علي العبارة الثانية

3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (1.095) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ(0.84). ولصالح الموافقون علي العبارة الثالثة

4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (82.000) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ(0.87). ولصالح الموافقون علي علي العبارة الرابعة

5. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (1.179) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ(0.83). ولصالح الموافقون بشدة علي العبارة الخامسة

الفرضية الثالث: وجود إدارة مالية فعالة في ظل أداء مؤسسي متوازن يساهم في تطوير الاداء المالي في بنك أم درمان الوطني.

الجدول رقم (5) يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات الفرضية الثالثة

العبارة	التكـــــرار النسبة				
	لاأوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1/ يتم وضع سياسات وإجراءات واضحة من قبل الإدارة لتطبيق نظام مؤسسي يسهم في تطوير الاداء.	57 %47.5	40 33.3	19 %15.8	4 %3.3	0 %0
2/أستغلال الفرص المتاحة تسهم في إعداد أداء مؤسسي متوازن بالبنك .	38 %31.6	58 %48.3	15 %12.5	9 %7.5	0 %0
3/لتساهم إدارة البنك في ظل وجود أداء مالية يسهم في تطوير التوازن المؤسسي .	46 %38.3	45 37.5%	24 %20	5 4.2	0 %0
4/مواءمة أستراتيجية التخطيط تزيد من توازن الاداء المؤسسي	42 %35	58 %48.3	14 %11.6	5 4.2	1 %0.8
5/تهتم الادارة المالية بتطوير عملية التخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسسي .	39 %32.5	55 %45.8	21 17.5%	1 0.8%	4 %3.3

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2022م

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، و لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (أوافق، بشدة أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة)

من خلال الجدول رقم (5) يتضح الآتي:

1. أن غالبية إفراد العينة الغير الموافقون بشدة على العبارة الأولي حيث بلغت نسبتهم (47.5)% و الغير الموافقون (33.3)% إما إفراد العينة المحايدون فبلغت نسبتهم (15.8)% اما موافقون فبلغت نسبتهم(3.3%) .
2. أن غالبية إفراد العينة الغير الموافقون بشدة على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم(48.3)% الغير الموافقون بلغت نسبتهم (31.6)% إما إفراد العينة المحايدون بلغت نسبتهم (12.5)%اما موافقون (7.5)%
3. أن غالبية إفراد العينة الغير الموافقون بشدة على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم(38.3)% الغير الموافقون بلغت نسبتهم (37.5)%أما المحايدون فبلغت نسبتهم (20)% والغير موافقون فبلغت نسبتهم(4.2)% .
4. أن غالبية إفراد العينة الغير الموافقون بشدة على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم(48.7)% والموافقون بشدة (38)% المحايدون بلغت نسبتهم (9.3)%، إما إفراد العينة الموافقون فقد بلغت نسبتهم(3.3)% و الموافقون بشدة(2.7)%..
5. أن غالبية إفراد العينة الغير الموافقون بشدة على العبارة الخامسة حيث بلغت نسبتهم(48.3)% والموافقون (35)% المحايدون بلغت نسبتهم (11.6)%، إما إفراد العينة الموافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم(4.2)% و الموافقون (0.8)%.

الجدول رقم **(6)** تم استخدام مربع كاى لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في الفرض الثالث حيث يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

العبارة	قيمة مربع كأي	القيمةالاحتمالية لمربع كأي(sig)	الانحراف المعياري (Sd.deviatio	قيمة الوسيط	تفسير الوسيط
1/ يتم وضع سياسات وإجراءات واضحة من قبل الإدارة لتطبيق نظام مؤسسي يسهم في تطوير الاداء.	1.360	0.000	0.81	2	موافق
2/أستغلال الفرص المتاحة تسهم في إعداد أداء مؤسسي متوازن بالبنك .	1.305	0.000	0.86	2	موافق
3/لتساهم إدارة البنك في ظل وجود أداء مالية يسهم في تطوير التوازن المؤسسي	61.253	0.000	0.81	2	موافق
4/مواءمة أستراتيجية التخطيط تزيد من توازن الاداء المؤسسي	1.433	0.000	0.79	2	موافق
5/تهتم الادارة المالية بتطوير عملية التخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسسي	1.258	0.000	0.86	2	موافق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2022م

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم **(6)** أعلاه كالآتي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الاولي (1.035) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح بأنحراف معياري بلغ(0.81). الموافقون بشدة علي العبارة الاولى
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (1.305) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق

ذات دلالـة إحصـائية بـين أجابـات أفـراد الدراسـة ولصـالح بـأنحراف معيـاري بلـغ(0.95) الموافقون علي العبارة الثانية

3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (61.253) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالـة إحصـائية بـين أجابـات أفـراد الدراسـة بـأنحراف معيـاري بلـغ(0.81). ولصـالح الموافقون علي العبارة الثالثة
4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (1.438) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالـة إحصـائية بـين أجابـات أفـراد الدراسـة بـأنحراف معيـاري بلـغ(0.79). ولصـالح الموافقون علي علي العبارة الرابعة
5. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (1.258) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة بأنحراف معياري بلغ(0.86). ولصالح الموافقون بشدة علي العبارة الخامسة

ثالثاً:إختبار الفرضيات

سوف يتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار عبارات المحاور لمعرفة مدي تأثير المتغير المستقل علي المتغيرات التابعة:

المتغير التابع: (x): **التخطيط الاستراتيجي**

المتغير المستقل: **(y_1): إستخدام الاداء المالي**

الفرضية الاولى: هنالك علاقة طردية بين التخطيط المالي وتحقيق التميز للاداء المؤسسي ببنك أم درمان الوطني.

جدول رقم (7) نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولي

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
1	0.64	0.41	0.40

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2022م

يتضح من الجدول **(7)**أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.64 وهذا يعني وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغير المستقل **(إستخدام الأداء المالي)** والمتغير التابع **(التخطيط الاستراتيجي)** كما نجد أن قيمة معامل التحديد 0.41 وهذه يعني 58% من التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل **(إستخدام الأداء المالي)** يكون تأثير المتغير التابع **(التخطيط الاستراتيجي)** بينما 59% يعود إلي عوامل أخرى غير متضمنة في النموذج.

جدول رقم (8) تحليل التباين للفرضية الأولي

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوي المعنوية
الانحدار	13.325	1	13.325	50.784	0.000
الأخطاء	19.155	148	0.262		
المجموع	32.480	149			

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2022م

يتضح من الجدول رقم **(8)** أن مستوي المعنوية 000. وهي أقل من (5%) وهذا يقودنا إلي قبول الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار، مما يعني يؤثر المتغير التابع **(التخطيط الاستراتيجي)** علي المتغير المستقل **(إستخدام الأدء المالي)**.

جدول رقم (9) معاملات الانحدار للفرضية الأولي

المعاملات الانحدار	قيمة المعاملات	قيمة (T)	مستوي المعنوية
B_0	-0.329	0.272	0.000
B_1	1.041	0.146	0.000

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2022م

يتضح من الجدول **(9)** أن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت(0.329-) وهي قيمة المتغير المستقل **(إستخدام الأداء المالي)** المقدر عندما تكون قيم المتغير المستقل مساوية للصفر، ونجد أن ميل المتغير التابع **(التخطيط الاستراتيجي)** يساوي 1.041 وهذا يعني زيادة المتغير التابع **(التخطيط الاستراتيجي)** تؤدي إلي زيادة المتغير المستقل **(إستخدام الأداء المالي)** بمعدل 1.041 ، ونلاحظ أن مستوي المعنوية أقل من 0.05 وعلية يقبل الفرض البديل أي أن هذه القيمة لها تأثير معنوي ويعني أن **(إستخدام الاداء المالي)** لها دور في **(التخطيط الاستراتيجي)**.

مما سبق نستنتج الفرضية التي تنص علي أنه "**هنالك علاقة طردية بين التخطيط المالي وتحقيق التميز للاداء المؤسسي ببنك أم درمان الوطني** " قد تحققت.

الفرضية الثانية : هنالك علاقة طردية بين توفير الامكانيات المادية واليدوية في إدارة بنك أمدران ورفع مستوي الاداء .

جدول رقم (10) نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
1	0.55	0.30	0.29

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2022م

يتضح من الجدول **(10)** أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.55 وهذا يعني وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغير المستقل **(توفير الامكانيات المادية واليدوية)** والمتغير التابع **(إعداد الموازنات التخطيطية)** كما نجد أن قيمة معامل التحديد 0.30 وهذه يعني 30% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع **(إعداد الموازنات التخطيطية)** لا يكون لها تأثير علي المتغير المستغل **(رفع مستوي الاداء)** بينما 70% يعود إلي عوامل أخرى غير متضمنة في النموذج.

جدول رقم (11) تحليل التباين للفرضية الثانية

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوي المعنوية
الانحدار	23.940	1	23.940	79.480	0.000
الأخطاء	55.119	148	0.301		
المجموع	79.059	149			

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2022م

يتضح من الجدول **(11)** أن مستوي المعنوية 000. وهي أقل من (5%) وهذا يقودنا إلي قبول الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار، مما يعني يؤثر المتغير المستقل **(توفير الامكانيات المادية واليدوية)** علي المتغير التابع **(رفع مستوي الاداء)**.

ISSN: 2709-5312

جدول رقم (12) معاملات الانحدار للفرضية الثانية

المعاملات الانحدار	قيمة المعاملات	قيمة (T)	مستوي المعنوية
B_0	0.714	0.134	0.000
B_1	0.564	0.036	0.000

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2022م

يتضح من الجدول **(12)** أن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت(0.714) وهي قيمة المتغير التابع **(رفع مستوي الاداء)** المقدر عندما تكون قيم المتغير المستقل مساوية للصفر، ونجد أن ميل المتغير المستقل **(توفير الامكانيات المادية واليدوية)** يساوي 0.134 وهذا يعني زيادة المتغير المستقل **(توفير الامكانيات المادية واليدوية)** تؤدي إلي زيادة المتغير التابع **(رفع مستوي الاداء)** بمعدل 0.036 ، ونلاحظ أن مستوي المعنوية أقل من 0.05 وعلية يرفض الفرض البديل أي أن هذه القيمة لها تأثير معنوي ويعني أن **(توفير الامكانيات المادية واليدوية)** لها دور في **(رفع مستوي الاداء)**..

مما سبق نستنتج أن الفرضية التي تنص علي " **هنالك علاقة طردية بين توفير الامكانيات المادية واليدوية في إدارة بنك أمدران ورفع مستوي الاداء** ." تتحقق.

الفرضية الثالثة:وجود إدارة مالية فعالة في ظل أداء مؤسسي متوازن يساهم في تطوير الاداء المالي في بنك أم درمان الوطني.

جدول رقم (13) نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
2	0.46	0.23	0.20

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2022م

يتضح من الجدول **(13)** أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.46 وهذا يعني وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغير التابع **(تطوير الاداء المالي في بنك أم درمان الوطني)** والمتغير المستقل **(إدارة مالية فعالة في ظل أداء مؤسسي متوازن)** كما نجد أن قيمة معامل التحديد 0.23 وهذا يعني 23% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع **(تطوير الاداء المالي في بنك أم درمان الوطني)** تكون من تأثير المتغير المستغل **(إدارة مالية فعالة في ظل أداء مؤسسي متوازن)** بينما 77% يعود إلي عوامل أخرى غير متضمنة في النموذج(عشوائية)

جدول رقم (14) تحليل التباين للفرضية الثالثة

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوي المعنوية
الانحدار	8.662	1	8.662	19.765	0.000
الأخطاء	32.005	73	0.438		
المجموع	40.667				

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2022م

يتضح من الجدول **(14)** أن مستوي المعنوية 0.000 وهي أقل من (5%) وهذا يقودنا إلي قبول الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار، مما يعني يؤثر المتغير المستقل **(إدارة مالية فعالة في ظل أداء مؤسسي متوازن)** علي المتغير التابع **(تطوير الاداء المالي في بنك أم درمان الوطني)**.

جدول رقم (15) معاملات الانحدار للفرضية الثالثة

المعاملات الانحدار	قيمة المعاملات	قيمة (T)	مستوي المعنوية
B_0	0.416	0.292	0.158
B_1	0.640	0.144	0.000

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2022م

يتضح من الجدول **(15)** أن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت(0.416) وهي قيمة المتغير التابع **(إعداد الموازنات التخطيطية)** المقدر عندما تكون قيم المتغير المستقل مساوية للصفر، ونجد أن ميل المتغير المستقل **(عملية التخطيط والتنفيذ والرقابة)** يساوي 0.292وهذا يعني زيادة المتغير المستقل **(عملية التخطيط والتنفيذ والرقابة)** تؤدي إلي زيادة المتغير التابع **(إعداد الموازنات التخطيطية)** بمعدل 0.640، ونلاحظ أن مستوي المعنوية اكبر من 0.05 وعلية يقبل الفرض البديل أي أن هذه القيمة لها تأثير معنوي ويعني أن **(إعداد الموازنات التخطيطية)** ليس لها دور في **(عملية التخطيط والتنفيذ والرقابة) مما سبق نستنتج** أن الفرضية التي تنص علي أن " **وجود إدارة مالية فعالة في ظل أداء مؤسسي متوازن يساهم في تطوير الاداء المالي في بنك أم درمان الوطني. تحققت.**

المحور الخامس: الخاتمة:

أولاً : النتائج

1/ توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي علي تحليل بيانات التي تمكن من نجاح التميز المؤسسي

2/توجد علاقة بين إدارة المصرف ووجود قسم خاص لإعداد التخطيط المالي مما يعمل تميز الاداء.

4/توافر في المصارف البيانات والمعلومات الملائمة و اللازمة لإعداد وورفع مستوي الاداء

5/يتم تبادل المعلومات بين أقسام الادارية بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى الامكانيات اليدوية من كفاءة وشفافية للاداء

6/ توجد علاقة بين نظام مالي و محاسبي يفى بمتطلبات إعداد الأمكانيات اليدوية ورفع الاداء

7/ تتيح إدارة المصارف أمكانيات لرفع مستوي الاداء المالي بالإطلاع على كامل الأنشطة

8/ هنالك سياسات وإجراءات واضحة من قبل الإدارة لتطبيق نظام مؤسسي يسهم في تطوير الاداء.

9/ وجود أستغلال الفرص المتاحة تسهم في إعداد أداء مؤسسي متوازن بالبنك .

ثانياً : التوصيات

1- يجب علي بنك أم درمان الوطني الإهتمام باعداد تخطيط إستراتيجي سليم واستخدامه كأداة لتقييم الاداء.
2- العمل علي توفر المعلومات الكافية والبيئة المناسبة داخل بنك أم درمان الوطني لاعداد التخطيط الاستراتيجي.
3- تجنب المعوقات التي تعيق استخدام التخطيط الاستراتيجي وتقويم الاداء بالبنك.
4- الاهتمالم بنظام مالي و محاسبي يفى بمتطلبات إعداد الأمكانيات اليدوية ورفع الاداء
5- يجب وضع سياسات وإجراءات واضحة من قبل الإدارة لتطبيق نظام مؤسسي يسهم في تطوير الاداء.
6- العمل علي أستغلال الفرص المتاحة تسهم في إعداد أداء مؤسسي متوازن بالبنك .

المصادر والمراجع

1/ الكتب:

1. أحمد ابراهيم غنمي ، الادارة الاستراتيجية لتسويق المنتجات (القاهرة : دار النهضة العربة ، ط1 ،2005م)
2. ادارة التخيطيط الاستراتيجي ، بنك فيصل الاسلامي . 2014م
3. طلعت عبد الملك ، تقييم الأداء الاقتصادي (سلسلة دراسات المعهد القومي للإدارة العليا ، 1966م)
4. عقلة محمد المبيضين ، أسامة محمد جرادات ، التدريب الإداري الموجة بالأداء (لقاهرة : المنظمة العربية للتمية الإدراية ، 2001م)
5. مدحت محمد، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز ي(القاهرة : المجموعة العربية للنشر والتدريب، 2009)

2/الرائل العلمية :

1. إبراهيم مجدي مرسي فؤاد ، مدى أهمية استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداءالمالي في الشركات الصناعي ، جامعة السودان للعلوم والتقانة، رسالة ماجستير غير منشور 2018

2. إبراهيم مجدي مرسي فؤاد ، مدى أهمية استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرق ابة وتقييم الأداءالمالي في الشركات الصناعي ، جامعة السودان للعلوم والتقانة، رسالة ماجستير غير منشور 2018

3/ مراجع لغة الانجليزية :

1. Bella Nursyarifa Rochmadhona, & &others , “The Competitive Advantage between Intellectual Capital and Financial Performance of Banking Sector in ASEAN” , Journal Keuangan dan Perbankan, Vol 22 , No (2).