

تأثير التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين - دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات في المصارف التجارية والاسلامية الخاصة في محافظة كربلاء المقدسة

The Effect of Planning Strategic on Employs Performance

جنان مهدي شهيد

جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد
jenanaldhan@gmail.com

م. د. امير علي خليل

جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد
almosawiameer.aa@gmail.com

م. د. بشرى محمد علوان

جامعة كربلاء/ كلية التربية للعلوم الانسانية
Bushra_alnasrawy@yahoo.com

المستخلص:

يهدف هذا البحث الى التعرف على مدى تأثر أداء العاملين متغير البحث المعتمد، بقوة التخطيط الاستراتيجي بوصفه متغيراً مستقلاً، وبعدّه عاملاً حاسماً في تطوير أداء العاملين عن طريق مدى اسهامه في رفع او خفض أدائهم. اذ يمكن ان يحقق التخطيط الاستراتيجي النجاح طفرة في ارتفاع مستوى أداء العاملين عن طريق وضع الإجراءات اللازمة لتطوير أدائهم، وجرى عرض متغيرات البحث فكرياً، وطبق هذا البحث على عينة من العاملين في المصارف العراقية التجارية والاسلامية في مدينة كربلاء المقدسة قوامها (٨٠) موظفاً بين مدير قسم وفرع ومعاونيهم ومسؤولي الشعب، كما افترض البحث ان هناك فروقاً معنوية بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي واداء العاملين فضلاً عن وجود تأثير للتخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين. اذ تم استخدام تحليل التباين وتحليل الانحدار المتعدد لجميع ابعاد متغيرات البحث، اذ اظهرت النتائج ان المصارف التجارية والاسلامية تتباين في تبني جميع ابعاد متغير التخطيط الاستراتيجي عدا بعد الاهداف الذي اثبتت نتائج تحليل التباين عدم وجود فروق معنوية بين المصارف المبحوثة فيما يخص هذا البعد على عكس الابعاد الثلاثة الاخرى المتمثلة بالرسالة والتحليل البيئي والخيار الاستراتيجي، وأوصى البحث بضرورة الربط بين نتائج تقييم أداء العاملين بالتخطيط الاستراتيجي بناء على تلك النتائج ما يضمن أن يكون تقييم الأداء هو الأداة الرئيسة في التخطيط الاستراتيجي.

Abstract:

This research aims to identify the extent to which the performance of employees effect on the strength of strategic planning as an independent variable, and as a decisive factor in the development of employees' performance through their contribution of raising or decreasing their performance. As the successful strategic planning can achieve a breakthrough in the high level of performance of workers by developing the procedures necessary to develop their performance, and the presentation of the variables of research intellectually, and applied this research on a sample of employees in the Iraqi commercial and Islamic banks in the Karbala (80) branch and their assistants and officials of the Employees. The research also assumes that there are significant differences between the dimensions of strategic planning and performance of employees as well as the impact of

strategic planning on the performance of employees. The analysis of variance and multiple regression analysis were used for all dimensions of the search variables. The results showed that the commercial and Islamic banks vary in adopting all dimensions of the strategic planning variable except after the objectives which proved the results of the analysis of variance. There are no significant differences between the banks investigated in this dimension, The third recommendation is to link the results of the strategic planning performance assessment based on these results, ensuring that performance evaluation is the main tool in strategic planning.

المقدمة:

أزداد الاهتمام بتطوير أداء العاملين في مختلف المنظمات وأخذت ممارساته تزداد بشكل تلقائي وأخذ ذلك يتضح لمختلف العاملين في المجال الإداري إذ أدى إلى زيادة فاعلية العمل والاعتراف بالمنظمة وتحسين سمعتها. وكان للتطورات العلمية والتكنولوجية الأثر الكبير في تعميق استعمال تقنيات انعكست على تطوير وتحسين أداء العاملين عن طريق تخطيط استراتيجي فاعل يتماشى مع التقدم العلمي والتكنولوجي ويجاري العالم المتقدم إدارياً. وبما إن العامل في المنظمة له الأهمية الكبيرة في تخطيط هذا التنظيم فلا بد من إيجاد خصائص تميز أداء العاملين في المنظمة، إذ اضحى ضمان الاداء العالي يشكل قضية مركزية تحتل قمة هرم الأولويات الاستراتيجية وبالأخص في قطاع المصارف، ما يدفع بالدول منفردة أم مجتمعة إلى ان تجعل من اداء قطاعها المالي والمصرفي المحور الأساس لحركتها التجارية الداخلية والخارجية. وإذا كان هذا التأثير واضحاً على أداء العاملين، فإنه قد يكون أكثر وضوحاً على طبيعة أداء المنظمة ذاتها، فإذا كان الأشخاص خارج المنظمة يواجهون تحديات التخطيط الاستراتيجي بشكل غير مباشر فإن العاملين داخل المنظمة هم أكثر من يواجه هذه التحديات، وعلى هذا الأساس توجه البحث عن طريق مشكلة غايتها الكشف عن وجود علاقة تأثير وارتباط بين التخطيط الاستراتيجي واداء العاملين، وما هي انعكاسات تجاهل قدرة الإدارة في صياغة الاستراتيجية بأنظمة التخطيط في كل المنظمة.

إذا كان وجود تخطيط استراتيجي فاعل بهذه الأهمية للدول، فإن الواقع العراقي الجديد هو بحاجة ملحة لوجود تخطيط استراتيجي، وعده ركناً أساسياً في بناء وتطوير أداء الملاكات المصرفية. فالتحديات التي تواجه القطاع المصرفي العراقي في مرحلة ما بعد التغيير، لا تأتي من جانب واحد أو مرجعها إلى عامل معين، بقدر ما تتميز هذه التحديات بشموليتها، إذ تتسم بتعدد مصادرها وأشكالها، وهذا ما يتطلب إن يكون للمصارف العراقية تخطيط استراتيجي يتسم بالشمول والدقة والموضوعية، كونه يمثل ضرورة ملحة في عملية إعادة بناء الدولة على أساس علمي سليم يمكن من تحقيق الأهداف والوظائف التي تسعى الدولة إلى إنجازها، وتمكّن القادة من اتخاذ القرارات الصحيحة في الحفاظ على المصالح الوطنية. تعاقبت فقرات البحث على وفق أربعة مباحث، جاء الأول منها بالمنهجية المعتمدة فيما انصرف المبحث الثاني الى عرض الاطار الفكري لمتغيري البحث ليختص المبحث الثالث باختبار وتحليل الفرضيات لتنتهي المباحث الثلاثة بمبحث رابع يقدم اهم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

سيقدم هذا المبحث المنهجية عن طريق عرض الاهمية والمشكلة والأهداف ، ومن ثم فرضياتها ومخططها الفرضي، ليصار الى عرض المنهج المتبع ومتغيراته ومقاييسه وحدوده وأدوات التحليل والمعالجة الإحصائية، لينتهي بالهيكلية المعتمدة، وكما يأتي:

اولاً: مشكلة البحث:

يمكن تجسيد مشكلة البحث وتلخيصها بعدد من التساؤلات وكالاتي:

١. كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين في المصارف المبحوثة.
٢. هل تدرك الإدارة العليا في المصارف عينة البحث اهمية التخطيط الاستراتيجي وانعكاسات تطبيقه او (تأثيره) في تطوير اداء العاملين؟.
٣. ما مستوى اداء العاملين بالنسبة للمصارف المبحوثة باختلافها أكانت تجارية ام اسلامية؟.
٦. هل توجد علاقة ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين؟.

ثانياً: أهمية البحث:

اكتسب اداء العاملين أهمية كبيرة وذلك بوضعه ضمن الأولويات الأولى للمنظمات وتطويره في ضوء إمكانياتها المتوفرة ومدى انعكاس ذلك على نجاح تلك المنظمات ومستوى كفاءة إنجاز الأعمال في المصارف العراقية باختلافها وإمكانية النهوض بمستوى الأداء فيها عن طريق عاملاً إرشادياً يوجه القيادات الإدارية فيها لأدراك الدور الذي يمكن ان يلعبه التخطيط الاستراتيجي الناجح لغرض تحقيق طفرة في ارتفاع مستوى أداء العاملين وحل المشاكل المؤثرة فيه عن طريق وضع الإجراءات اللازمة لتطوير أدائهم وبما يجعلهم قادرين على الوفاء بمستلزمات تنفيذ المهمات المحققة لأهداف المنظمة عينة البحث.

ثالثاً: أهداف البحث:

يرمي البحث الحالي الى:

١. معرفة مدى تطبيق مكونات عملية التخطيط الاستراتيجي في المصارف عينة البحث وتأثيرات ذلك في تطوير أداء العاملين.
٢. تحديد الفجوة بين ما متوقع من اداء للعاملين في المصارف عينة البحث وبين الواقع الفعلي لأدائهم.
٣. تؤثر لإدارات المصارف عينة البحث السبل الناجحة لجعل التخطيط الاستراتيجي اداة إستراتيجية لتحقيق اداء متميز للعاملين.

رابعاً: فرضيات البحث:

❖ الفرضية الرئيسية الاولى: لا توجد فروق معنوية بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي وابعاد اداء العاملين للمصارف التجارية والاسلامية عينة البحث.

- ❖ الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي واداء العاملين في المصارف المبحوثة على المستوى الكلي وعلى مستوى ابعادهما الفرعية.
- ❖ الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده في اداء العاملين للمصارف المبحوثة على المستوى الكلي وعلى مستوى ابعادهما الفرعية.

خامسا: متغيرات البحث ومقاييسه:

تألف البحث من متغيرين رئيسيين، وسيوضح الجدول (1) تفاصيلهما الرئيسة والفرعية فضلا عن تفصيل فقرات استبانة البحث

الجدول (1) متغيرات البحث ومقاييسه

ت	المتغيرات		المقياس	عدد الفقرات	من _ الى
	الرئيس	الفرعي			
١	التخطيط الاستراتيجي	الرسالة	French et al,2004	٥	٥ _ ١
		الاهداف		٥	١٠ _ ٦
		التحليل البيئي		٥	١٥ _ ١١
		الخيار الاستراتيجي		5	٢٠ _ ١٦
٢	اداء العاملين	نوعية العمل	Khatibi et al: 2012	٤	١٩ _ ١٦
		المثابرة والوثوق		٥	٢٤ _ ٢٠
		العمل المنجز		٣	٢٧ _ ٢٥
		المعرفة بمتطلبات العمل		٣	٣٠ _ ٢٨

اما ادوات جمع البيانات والمعلومات فقد اشتملت فضلا عن الاستبانة، المسح المكتبي والشبكة العالمية (الانترنت)، والمقابلات الشخصية، اغنت نتائجها الجانب التطبيقي بمعلومات مهمة استخدمت في تفسير النتائج التي توصل اليها الجهد الإحصائي.

سادسا: اسلوب البحث:

بهدف اختبار فرضيات البحث فقد وقع الاختيار على عدد من العاملين في المصارف العراقية التجارية والاسلامية الخاصة في مدينة كربلاء المقدسة، وقد تم تصميم استمارة استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات التي تشير إلى مدى فهم وتطبيق الفقرات الرئيسية لها، وقد تضمنت الاستمارة (٣٦) فقرة شملت (٢٠) فقرة خاصة بالتخطيط الاستراتيجي و (١٦) فقرة عن اداء العاملين، وتم توزيع (٨٠) استمارة (٤٠ للمصارف التجارية و ٤٠ للمصارف الاسلامية) شملت مديري

الفروع والاقسام ومعاونيهم وبعض العاملين، وقد تم استخدام المقياس الخماسي (اتفق بشده ، اتفق ، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشده).

سابعاً: وصف عينة البحث

استناداً الى ما تم طرحه من اهداف وفرضيات فقد اعتمد البحث في اختياره على مجموعة من العاملين في المصارف العراقية التجارية والاسلامية التي امتازت بأهميتها في التعامل داخل الاقتصاد وفاعليته في الحركة المصرفية، وكانت المصارف التجارية الخاصة عينة البحث هي (مصرف اشور، مصرف الخليج التجاري، مصرف المنصور، مصرف بغداد)، اما عن المصارف الاسلامية فقد تم اختيار المصارف الاتية (المصرف الوطني الإسلامي، مصرف جبهان الإسلامي، مصرف ايلاف الإسلامي، المصرف العراقي الاسلامي). . وجرى الجهد الميداني خلال المدة الواقعة بين (تموز ٢٠١٨ حتى آب ٢٠١٨).

المبحث الثاني: الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي واداء العاملين

يتخصص هذا المبحث بعرض الاطار النظري عن طريق مطلبين، خصص المطلب الأول لعرض الأدبيات التي جاءت على يد الباحثين والمفكرين في حقل التخطيط الاستراتيجي، فيما تضمن المطلب الثاني تطوير اداء العاملين والذي يمثل متغير البحث المعتمد، وسيجري عرض مكونات هذين المطلبين بالتعاقب وكما يأتي:

المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي

يهدف هذا المطلب إلى التعرف على مفهوم وإبعاد التخطيط الاستراتيجي، والاهمية المتوخاة من تطبيقه، والصعوبات الداخلية والخارجية التي تجابه المنظمه اثناء عملية التخطيط الاستراتيجي ومتطلباتها، وكما يأتي:

اولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

أصبح التخطيط الاستراتيجي بارزاً في الشركات خلال الستينيات وما زال يمثل جانباً مهماً من الإدارة الاستراتيجية، اذ يتم تنفيذه لدى المخططين الاستراتيجيين الذين يشركون العديد من الأطراف ومصادر البحث في تحليلهم للمنظمة وعلاقتها بالبيئة التي تتنافس فيها. فهو عملية منظمة لتحديد استراتيجيتها أو اتجاهها واتخاذ القرارات بشأن تخصيص مواردها لمتابعة هذه الاستراتيجية. وقد يمتد أيضاً إلى آليات مراقبة لتوجيه تنفيذ الاستراتيجية. و يقصد بعملية التخطيط على أنها تحديد أهداف الشركة ووضع الخطط اللازمة لتنفيذها بما يحدد مسار المنظمة مستقبلاً (Daft, 2010: 210)، لكن المدخل الحديث في الإدارة يركز على مفهوم الاستراتيجية والتي القت بظلالها على طبيعة التخطيط كوظيفة رئيسية ضمن المدخل لتخرج لنا بالتخطيط الاستراتيجي والذي يعرف بأنه عملية متكاملة للتعرف على ما في ذهن اصحاب المنظمة بشأن مبررات انشائها وبقائها، وما الذي يريدون تحقيقه من طريقها ومتى وكيف لتقرير الاتجاه الكلي لها عبر المدى الطويل عن طريق تحديد الاهداف والوسائل الشاملة لتحقيقها (أبو بكر ، ٢٠٠٠: ٤٧) ، او على انه عملية تخطيط رسمية شاملة تتضمن بيان دور كل مكون في الشركة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (White, 2004: 60) ، في

حين بين (Johnson et al, 2008: 402) التخطيط الاستراتيجي بأنه صيغة شركة مكونة من خطوات متتابعة لغرض تطوير وتنسيق استراتيجية الشركة.

ثانياً: أبعاد عملية التخطيط الاستراتيجي:

تتباين آراء الكتاب والإداريين في تحديد عناصر التخطيط الاستراتيجي أو خطواته، وربما كان مرد ذلك هو تباينهم في خلفياتهم النظرية والعلمية من جهة، وفي تجاربهم وخبراتهم العملية التي يمتلكونها من جهة أخرى، على العموم فأن هناك اتفاقاً عاماً تقريباً بينهم عن بعض هذه الأبعاد دون غيرها، سيعمد الى توضيحها بعد ان اتفق عليها اغلب الباحثين، إذ يمكن حصر أبعاد التخطيط الاستراتيجي بالنقاط الآتية:

أ. رسالة المنظمة:

ان رسالة المنظمة هي الغرض الأساس الذي تعيش المنظمة من اجله فهي تقدم الاجابة على التساؤل، لماذا نحن موجودون؟ اذ تعرف رسالة المنظمة بأنها سبب وجودها، وهي اكثر تفصيلاً لمصالح المنظمة وقيمها الأساسية (Hitt, 2001: 27)، وبما ان لكل منظمة رسالة خاصة بها لذلك تمثل هذه الرسالة الخصائص الفريدة التي تجعلها مميزة عن المنظمات الاخرى، ومن ثم فهي تكشف عن الصورة التي تحاول المنظمة ان تكون عليها وتعكس المفهوم الذاتي لها (المغربي، 1999: 39). وبهذا يمكن التمييز بين الرؤية والرسالة بان الرسالة تخاطب غير العاقل كونها وسائلية او أدواته غرضيه تؤول لاحقاً الى برامج وسياسات وقواعد وموازانات، في حين توجه الرؤية للعاقل فتلامس خرائطه العقلية وتحرك مداركه فتكسبه خيالاً فلسفياً واقعياً، يرى عن طريقه الصورة الكبيرة المشرقة لما تريد ان تكون عليه المنظمة. ويهدف تقريب الصورة اكثر فقد اشير الى ان الحرب العالمية الأولى اثبتت صحة درس قديم هو (ان هدف الحرب الحقيقي هو روح قادة الاعداء لا اجساد جنودهم)، وهذه في حقيقتها رؤية يتمخض عنها كيف ومتى واين يجب على الخصم ان يضع استراتيجيات تدمير الخرائط الإدراكية والعقلية للقيادات المعادية، بمعنى اخر تأتي الرسالة لتصف كيفية الوصول الى هدف الحرب الحقيقي وهو تدمير روح قادة الاعداء (Bratton & Gold, 2003: 113).

ب. أهداف المنظمة:

في ضوء رسالة المنظمة يتم تحديد الأهداف المطلوب انجازها على المدى البعيد والتي يجب ان تتسجم مع رسالة المنظمة، اذ من الضروري ان تكون الاهداف مترجمة للرسالة لذا غالباً ما توصف الاهداف بأنها خطوات محددة على طريق تحقيق الرسالة الخاصة بالمنظمة (السيد، 2000: 89)، ويعرف الهدف بأنه القصد الكامن وراء القرارات التي تحدد اتجاه المنظمة او انشطتها و ايضاً بأنه ما ترغب المنظمة بإنجازه عن طريق مسيرتها فهي المحدد الأساسي للمواقع المستقبلية التي ترغب المنظمة في الوصول اليها والمستمدة من رسالتها. وهو مستوى مرغوب من الانجاز (Ivancevich, 1997: 432).

ج. التحليل البيئي:

يهتم هذا البعد بالموائمة بين المنظمة وبيئتها وتعد إحدى الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي هي فهم بيئة المنظمة وتوافر الانسجام الملائم بينهما يعد شرطاً لنجاح المنظمة، ويعد التحليل البيئي حجر الأساس في صرح هذا الانسجام كونه يهدف الى تكوين فهم واقعي لعلاقة المنظمة مع بيئتها (Schermmerhorn: 1996:89) فهو يتضمن شرحاً مفصلاً لكيفية اجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة بهدف تحديد الفرص المتاحة للمخاطر التي تواجهها في البيئة الخارجية وعوامل القوة و الضعف في البيئة الداخلية وهو ما يسمى "SWOT analysis : Strong , Weakness , Opportunities , Treats" , اي ان هناك مجموعتين من العناصر إحداها موضوعية قادمة من البيئة الخارجية للمؤسسة والثانية ذاتية تتعلق ببيئتها الداخلية. لذلك يجب توظيف الأساليب الإدارية المناسبة لإحداث أكبر درجة ممكنة من التوافق بينهما عن طريق تحديد عناصر البيئة الداخلية للمنظمة وتحليل خصائصها وتوصيف ما بها من نقاط قوة او اوجه ضعف فضلاً عن تحديد عناصر البيئة الخارجية وتحليل خصائصها واتجاهاتها وتوصيف وتقييم ما بها من فرص وقيود او تهديدات (أبو بكر، ٢٠٠٠: ٦٨).

د. الخيار الاستراتيجي:

ان اصعب مراحل التخطيط الإستراتيجي هي قيام الإدارة العليا في المنظمة بعملية الخيار الاستراتيجي (السيد، ٢٠٠٠: ٣٤)، إذ تأتي هذه المرحلة بعد عملية التحليل الاستراتيجي المتمثلة بتقييم جوانب القوة والضعف والوقوف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة التي تعترض سبيل المنظمة، بعدها يشرع المعنيون بالأمر بتوليد الاستراتيجيات البديلة للمنظمة، ثم يجري تقييم هذه الاستراتيجيات في ضوء القوى والكتل البيئية فضلاً عن جوانب القوة والضعف التي تكتنف عمل المنظمة تمهيداً لاتخاذ القرار بتطبيق الإستراتيجية الأنسب، وهذا يعني ان مرحلة الخيار الاستراتيجي تنطوي على ثلاث مراحل او عمليات فرعية أساسية هي: (الدباغ، ١٩٩٨: ٣٤)

(١). توليد البدائل الاستراتيجية.

(٢). تقويم تلك البدائل.

(٣). انتقاء البديل المناسب.

ثالثاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي وتأثيراته:

تظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي بشكل واضح في المنظمات ذات البيئة المتغيرة، كما ان عولمة الأعمال تجعل لهذه العملية قبولاً أكثر لدى القادة لما يمنحهم من قدرة على تغيير البيئة وجدولة مساراتهم بشكل دقيق من ثم يساعد منظماتهم على التوسع والبقاء، ففي حين تعتمد المنظمة على انظمة التخطيط الاستراتيجي بوصفه وسيلة لتحقيق وانجاز الاهداف في هذه البيئة، تتزايد أهمية التخطيط بتعاظم حالات عدم التأكد والتغيرات البيئية (Robbins & Coulter: 1999: 50) ، لذا تتأكد أهميته كونه يقلل من حالة اللاتأكد والحد من الأنشطة الزائدة فضلاً عن انه يوجه المديرين، ويساعدهم في التفكير العقلاني ويحقق إدارة جيدة عن طريق توفير الاطار العام لنشاط واعمال المنظمة ويقود الى تحسين وتطوير الأداء (إديس، ٢٠٠١: ٥٨) .

رابعاً: معوقات عملية التخطيط الاستراتيجي ومتطلباتها:

بينت لنا نتائج التجارب العملية ان هناك عددا من المشكلات او المحاذير التي لها أثارها عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات المختلفة، اول تلك الإشارات هو اتهام التخطيط الاستراتيجي بأنه يمكن ان يبعد الأفكار الإبداعية والإدارية الخلاقة، فهو يصف رؤى ويتوسع في تكوين استراتيجيات بدلا من خلق رؤى ذات توجه مستقبلي، وهذا ما تحتاجه معظم المنظمات اليوم ومن ثم إخفاقها في توليد الفرص الجديدة لهذه المنظمات (Parker, 1998: 543). ويمكن تصنيف الصعوبات من إذ مصدرها الى قسمين رئيسين:

١. صعوبات من داخل المنظمة:

أ- الفشل في تطوير اهداف مناسبة لمشروع الخطة ينتج عن الفشل في توضيح الأهداف او وضع طموحات عالية غير معقولة (إدريس، ٢٠٠٧: ٩٨).

ب- الاعداد الضعيف للمديرين المتضمن النقص في التدريب والتأهيل اللازم لقيامهم بعملية التخطيط الاستراتيجي (Smith, etal , 2004:33).

ج- مقاومة التغيير التي يبديها العاملون لعملية التخطيط الاستراتيجي وترددهم او احجامهم عن استخدامه ذلك ان التخطيط قد يقترح اشياء جديدة وهذا قد يؤدي الى تغيير بعض العلاقات القائمة، والمعروف بأن الأشخاص يقاومون التغيير حفاظاً على العلاقات القديمة (العارف ، ٢٠٠١: ٢٦).

د- الكلفة والوقت الكبيران اللذان يرافقان عملية التخطيط الاستراتيجي والتي تطلبها المداولات والمناقشات واعمال اللجان المختلفة لتحديد رسالة المنظمة وأهدافها (السيد ، ٢٠٠٠: ١٧).

هـ- صعوبة الحصول على معلومات دقيقة او وجود نظام معلومات غير دقيق ذلك ان عملية التخطيط الاستراتيجي وظيفة ذات طبيعة ديناميكية مستمرة، ترمي الى التكيف مع بيئة لها الصفة نفسها ما يتطلب وسيلة تحليل استراتيجية لتوفير البيانات اللازمة عن هذه البيئة عن طريق انظمة المعلومات الاستراتيجية.

و- غياب الرابطة بين نظام التخطيط الاستراتيجي وأنظمة التخطيط الأخرى ذلك ان عملية التخطيط هي وظيفة كلية تعود مصلحتها على مجموع المنظمة، لذلك فأن اي خلل في انظمتها المالية، الإنتاجية، الموارد البشرية... الخ، سيؤدي الى عرقلة القيام بأداء هذه الوظيفة بشكل ناجح ومن ثم اخفاقها في تحقيق الأهداف التي صممت من اجلها. (إدريس، ٢٠٠٧: ٩٨)

٢. صعوبات من خارج المنظمة:

يعد التغيير المتسارع عقبة في سبيل التخطيط ذلك ان التغيرات المتراكمة والمتسارعة في بيئة المنظمة قد لا تسمح بالاستجابة السريعة لها بالاعتماد على نظام تخطيطي شامل ومعقد، عليه يمكن اجمال الصعوبات الخارجية كالآتي: (السيد، ٢٠٠٠: ٦٩)

أ- سرعة التغير في البيئة الخارجية للمنظمة ما قد يجعل التخطيط متقادماً قبل ان يبدأ نتيجة للتغير السريع في عناصرها السياسية، الامنية، الاجتماعية، الاقتصادية... الخ.

ب- عدم ملائمة المصادر المتاحة التي تتطلبها عملية التخطيط الاستراتيجي من موارد بشرية او معلوماتية او موارد مالية او فنية... الخ او عدم كفايتها.

المطلب الثاني: أداء العاملين

تكون المنظمات تحت ضغط مستمر في التعامل مع عوامل البيئة الخارجية سواء أكانت بيئة خاصة أم عامة، مثل ندرة الموارد وشدة التنافس وبطيء النمو الاقتصادي وزيادة استعمال التقنيات واندماج الشركات الذي يزود المديرين بالمقدرة على تغيير البيئة وجدولة مساراتهم بشكل دقيق، ما يساعد منظماتهم على التوسع والبقاء عن طريق مضاعفة تظافر الجهود داخل المنظمة، وهي افضل طريقة لتطوير أداء العاملين والتي تؤدي الى زيادة المنافسة التنظيمية.

اولاً: المفهوم الفلسفي لأداء العاملين

تعددت الآراء عن مفهوم الأداء وتباينت تبعاً لاستعماله في مختلف حقول العلم والمعرفة لدى مختلف المنظمات ، فالأداء يُعد مفهوم شامل لاحتوائه على العديد من المعاني الجوهرية متعلقة بنجاح أو فشل المنظمة كذلك الفاعلية والكفاءة ومقارنة الفعل بالمخطط من أداء العاملين . اذ يُعرف الأداء " بأنه التفاعل بين السلوك والانجاز ، أنه مجموعة السلوك والنتائج التي تحققت معا (العطوي ، ٢٠١٣ : ٢٦) . إن أداء العاملين هو تحديد إنتاجية العامل خلال المدة المحددة لمساهمته في تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها والوقوف على صلاحيته وكفاءته في النهوض بأعباء عمله الحالي ومدى تحمل المسؤولية المنوطة به. و إن تحليل أداء العاملين ويكل ما يتعلق بالصفات النفسية والبدنية وبالمهارات الفنية والفكرية والسلوكية هو لغرض تحديد نقاط القوة والضعف من أجل تعزيز نقاط القوة ومواجهة نقاط الضعف لتحقيق أهداف المنظمة الآتية والمستقبلية .

ويُعرف أداء العاملين " هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم إثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية والحكم على إمكانيات النمو والتقدم للعامل في المستقبل وتحمله مسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى (المدهون ، 2005 : 152) . ويُعرف أيضاً " هو القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالمنظمة الى مخرجات بشكل خدمات وسلع باقل كلفة ممكنة وبمواصفات محددة (سليمان ، ٢٠٠٩ : ٣٤) . وغالباً ما تسعى المنظمات الى تطوير أداء عاملها بشكل يعزز المعرفة التامة لهم بأهدافها التي تعمل لأجلها وخططها المستقبلية وتحقيق تلك الأهداف في نفوس جميع العاملين ومدى الاهتمام بتطوير أدائهم بالعمل وإشراكهم في إعداد التقارير والمقترحات . وتتبع المنظمات مجموعة من الادوات لغرض تحسين أداء العاملين ومن اهم تلك الادوات:-

أ- التدريب : يحتاج العاملون باستمرار إلى التدريب لزيادة المهارات والخبرات في عملهم وذلك لتقليل الأخطاء التي ترتكب، اذ يُعرف التدريب بأنه عبارة عن جهد مخطط ومُنظم هادف إلى اكتساب المشاركين معارف جديدة (أو إنعاش معارف قديمة) ومهارات جديدة، ويتضمن التدريب مجموعة من العناصر الأساسية أهمها: (جودة ، 2010 : 173)

١- التدريب هو جهود مخططة .

٢- التدريب عملية مستمرة .

٣- التدريب ليس غاية في حد ذاته ، لكنه وسيلة لتحقيق غاية .

٤- يعد النشاط التدريبي أحد الأنشطة الرئيسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية .

ب- التحفيز: يعد أهم الوسائل التي تستخدم لرفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة إلى جانب الأنشطة الأخرى من تدريب واختبار في تنظيم وتطوير جهود العاملين وتوجيهها . وتبلغ أهمية التحفيز من أهمية العنصر البشري في زيادة أرباح المنظمة وزيادة مدخولات العاملين فضلاً عن خلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة .

ج- المشاركة في اتخاذ القرارات: يجب الاهتمام بأراء العاملين ومقترحاتهم فضلاً عن مسألة تعليمهم وتدريبهم وتحفيزهم مادياً ومعنوياً وذلك عن طريق مشاركتهم في اتخاذ القرارات اذ تسهم سياسة التحضير الإنساني للعاملين في رفع الروح المعنوية لديهم أي تقدير وتقييم الجهد المبذول من قبلهم في إنجاح العملية الإدارية وهذا ما تنص عليه سياسة آل TQM بضرورة الأخذ بأراء ومقترحات العاملين لغرض كسب ولائهم للمنظمة وبما يحقق السمعة الطيبة والكفاية العالية لتلك المنظمة (الهيئي ، 2003 : 252) .

ثانياً: مداخل قياس أداء العاملين:

لغرض وضع مقاييس فعالة لأداء العاملين اعتمدت خمسة مداخل لتقييمه وهي على النحو الآتي : (عامر

، 2011: 226-229)

أ- المدخل المقارن: يتكون هذا المدخل في تقييم الأداء من أساليب عدة تستند إلى تكليف القائم على التقدير بمقارنة أداء العامل بأداء الآخرين من زملائه ويستخدم هذا المدخل عادةً الأداء الشامل للعامل ومحاولة التوصل إلى ترتيب الأفراد الذين ينتمون إلى مجموعة عمل معينة وفقاً لهذا الأداء .

ب- مدخل الخصائص / السمات: تم اعتماده في هذا البحث ، اذ يرتكز مدخل السمات في إدارة الأداء على مدى امتلاك الأفراد لسمات أو خصائص معينة . يتصور أنها ضرورية أو مرغوبة لتحقيق النجاح في الوظيفة أو المساهمة في تقدم المنظمة ومن أكثر الأساليب التي تعتمد على مدخل الخصائص كل من مقياس الترتيب التصويري والمقياس المختلط .

ج- المدخل السلوكي: هذا المدخل يرتكز أولاً على تحديد هذه التصرفات أو أنماط السلوك بعد ذلك يقوم المديرون أو المقيمون بتحديد المدى أو المستوى الذي يظهر فيه الموظف موضع التقييم هذا السلوك وبصفة عامة توجد خمسة أساليب تستند إلى المدخل السلوكي في إدارة الأداء ، على النحو الآتي :

١- الأحداث الجوهرية .

٢- مقاييس الترتيب السلوكية .

٣- مقاييس الملاحظة السلوكية .

٤- تعديل السلوك التنظيمي .

٥- مراكز التقييم .

د- مدخل الإدارة بالأهداف: تسعى هذه الطريقة إلى التركيز في عملية التقييم على مقارنة الأهداف الموضوعة للعامل مع ما تم إنجازه منها فعلياً ، إذ يتم وضع الأهداف ليتم تحقيقها خلال مدة زمنية محددة ثم يتم بعد ذلك عملية المقارنة ، بعد ذلك يتم عمل تقرير لأهداف وخطط مستقبلية للعامل ، وهنا يظهر الفرق بين هدف التقييم التقليدي والإدارة بالأهداف إذ في الطريقة التقليدية يتم التركيز على الماضي بينما في الإدارة بالأهداف يتم التركيز على المستقبل وتقديم النصح والإرشاد والمشاركة في التقييم بهدف التعليم .

هـ - مدخل الجودة الشاملة: أصبح مفهوم الجودة الشاملة أحد الركائز الأساسية لنجاح العمل في مختلف المنظمات وأخذت ممارستها تزداد بشكل تلقائي وفقاً لمقاييس عالمية بوصفها المحور الرئيسي الذي تدور عليه فروع مختلف العلوم .

ثالثاً: أبعاد قياس أداء العاملين:

يمكن قياس أداء العاملين عن طريق تحديد كمية الجهد المبذول والمتمثل بمقدار الطاقة الجسدية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال مدة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل فضلاً عن الجودة في إنجاز العمل، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، فبعض الأعمال لا يتم التركيز فيها على كمية الأداء، أو سرعته، إنما يتم التركيز على درجة خلو الأداء من الأخطاء، و مدى مطابقة الإنتاج للمواصفات المطلوبة، كذلك تعد الطريقة التي تتم بها تأدية أنشطة العمل مقياس لأداء العاملين، فمثلاً يمكن عن طريق نمط الأداء الوصول الى حجم انتاجية الموظف ومعرفة مدى كفاءته في العمل من إذ الجودة، والكمية خلال مدة زمنية محددة. (سلطان، ٢٠٠٢: ٢١٣).

كما يمكن عن طريق العناصر الآتية الوصول الى التقييم الحقيقي لأداء العاملين والتي سيتم اعتمادها في الجانب

التطبيقي وكالاتي: (Khatibi, et al : 2012)

أ- نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه العامل عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من مهارات فنية وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون أخطاء.

ب- المثابرة والثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة هذا الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه لدى المشرفين وتقييم نتائج عمله

ج- العمل المنجز : وهي تمثل ما يستطيع أن ينجزه العامل من أعمال وفق إمكانيته ومقدراته المختلفة في الظروف الاعتيادية، وكذلك مقدار السرعة والدقة التي ينجز بها تلك الأعمال في أوقاتها المحددة، ويمكن من طريقها الوقوف على حاجة العامل للتوجيه والتطوير والتحسين المستمر في أدائه.

د- المعرفة بمتطلبات العمل : وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث

يركز المبحث على تحليل واقع واهمية متغيرات البحث الرئيسية وابعادها الفرعية في ضوء اجابات افراد المنظمة المبحوثة، فضلا عن تحليل التباين بين مجتمعي البحث وقياس علاقات الارتباط والتاثير بينها ليتسنى لنا اختبار الفرضيات الرئيسية التي انطلق منها البحث:

اولا: تشخيص واقع واهمية متغير التخطيط الاستراتيجي لمجمعي البحث

تم قياس متغير التخطيط الاستراتيجي عن طريق اربعة ابعاد: "الرسالة، الاهداف، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي"، وفيما يأتي تشخيص لواقع واهمية هذه الابعاد في المنظمات المبحوثة.

١. بعد الرسالة: يوضح الجدول (٢) ان النسبة المئوية للاتفاق على بُعد الرسالة بلغت (٨٦%) و (84%) في المصارف التجارية والمصارف الاسلامية على الترتيب، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة ان النسبة الاكبر من مديرين المصارف المبحوثة بمختلف مستوياتهم لديهم رؤيا واضحة عن رسالة المصرف التي تتناسب مع قدراته وامكانياته ، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لأجمالي بعد الرسالة والتي بلغت (٣.٨٥) و (٣.٨٣) على الترتيب، وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣) وبانحراف معياري (١.١٦) و (١.٢٨) ومعامل اختلاف (٠.٣٠) و (٠.٣٣)، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد الرسالة كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي.

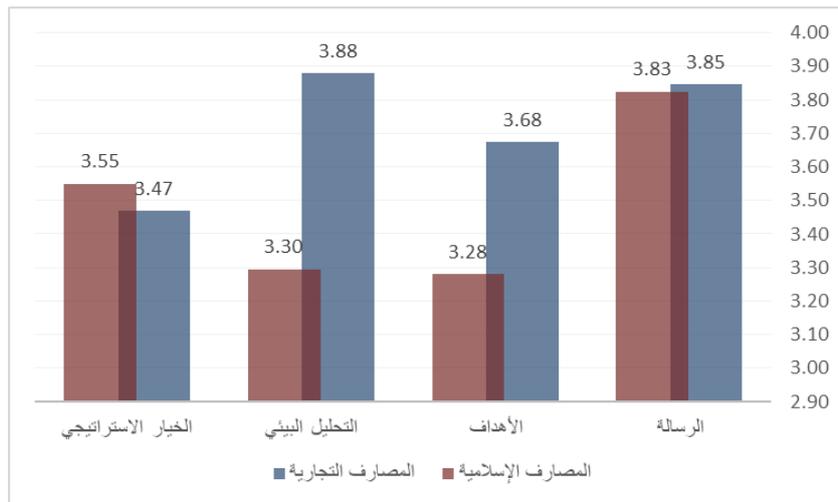
٢. بعد الاهداف: يبين الجدول (٢) ان النسبة المئوية للاتفاق على بُعد الاهداف بلغت (٨٢%) و (70%) في المصارف التجارية والمصارف الاسلامية على الترتيب وهي اعلى في المصارف التجارية، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة الى ان الاهداف التي تضعها ادارة المصارف التجارية هي اكثر تناسق مع رسالتها من الاهداف التي تضعها المصارف الاسلامي وقد يعود ذلك الى حداثة المصارف الاسلامية في العراق، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لأجمالي بعد الاهداف والتي بلغت (٣.٦٨) و (٣.٢٨) على الترتيب، وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣) وبانحراف معياري (١.٢٠) و (١.١٢) ومعامل اختلاف (٠.٣٣) و (٠.٣٤)، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد الاهداف كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي.

جدول (٢) النسبة المئوية للاتفاق على ابعاد متغير التخطيط الاستراتيجي

المصارف الإسلامية				المصارف التجارية				الفقرة
اختلاف	انحراف معياري	نسبة الاتفاق	وسط حسابي	اختلاف	انحراف معياري	نسبة الاتفاق	وسط حسابي	
0.33	1.28	84%	3.83	0.30	1.16	86.0%	3.85	الرسالة
0.34	1.12	70%	3.28	0.33	1.20	82.0%	3.68	الأهداف
0.36	1.17	69%	3.30	0.32	1.24	80.5%	3.88	التحليل البيئي
0.35	1.26	76%	3.55	0.37	1.27	71.0%	3.47	الخيار الاستراتيجي
0.35	1.22	75%	3.48	0.33	1.23	79.9%	3.72	التخطيط الاستراتيجي

المصدر/ من إعداد الباحثين بالاعتماد على استمارة الاستبانة

٣. بُعد التحليل البيئي: يوضح الجدول (٢) ان النسبة المئوية للاتفاق على بُعد التحليل البيئي بلغت (٨٠.٥%) و (٦٩%) في المصارف التجارية والمصارف الإسلامية على الترتيب، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة الى تفوق المصارف التجارية من إذ مهارات عاملها وتكيفها مع التكنولوجيا الحديثة بشكل اكثر سهولة من المصارف الإسلامية، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لأجمالي بعد التحليل البيئي والتي بلغت (٣.٨٨) و (٣.٣٠) على الترتيب، وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣) و بانحراف معياري (١.٢٧) و (١.٢٦) ومعامل اختلاف (٠.٣٧) و (٠.٣٥)، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد التحليل البيئي كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي.



شكل (١) الاوساط الحسابية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في المصارف التجارية والإسلامية

المصدر/ من إعداد الباحثين بالاعتماد على جدول (٢)

٤. **بعد الخيار الاستراتيجي:** ان النسبة المئوية للاتفاق على بُعد الخيار الاستراتيجي بلغت (٧١%) و (٧٦%) في المصارف التجارية والمصارف الاسلامية على الترتيب، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة الى تفوق طفيف لصالح المصارف الاسلامية في الموائمة بين خيارها الاستراتيجي والموارد المتاحة لديها وبما يتلاءم مع تغيرات بيئة العمل الداخلية والخارجية، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لأجمالي بعد الخيار الاستراتيجي والتي بلغت (٣.٤٧) و (٣.٥٥) على الترتيب، وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣) و بانحراف معياري (١.٢٧) و (١.٢٦) ومعامل اختلاف (٠.٣٧) و (٠.٣٥)، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد الخيار الاستراتيجي كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي.

ويوضح شكل (١) نتائج الاوساط الحسابية لكل بعد اذ حقق بعد التحليل البيئي أعلى وسط حسابي من بين باقي المتغيرات الفرعية بالنسبة للمصارف التجارية مع تفوق واضح على المصارف الاسلامية تلاها بعد الرسالة بالمرتبة الثانية مع تفوق طفيف لصالح المصارف التجارية بينما جاء بعد الاهداف بالمرتبة الثالثة مع تفوق كبير للمصارف التجارية مقارنة بالاسلامية التي تفوقت في بعد الخيار الاستراتيجي على المصارف التجارية من إذ استجابات افراد عينة البحث. وبالرجوع إلى الجدول نفسه لتحديد النسبة المئوية للاتفاق لإجمالي متغير التخطيط الاستراتيجي اذ بلغت قيمتها (٧٩.٩%) و (٧٥%) على الترتيب في حين بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجمالي متغير التخطيط الاستراتيجي (٣.٧٢) و (٣.٤٨) وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (٣) مع تفوق واضح للمصارف التجارية كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (١.٢٣) و (١.٢٢) ومعامل اختلاف (٠.٣٣) و (٠.٣٥) على الترتيب، وبناءً على هذه النتائج يمكن القول بان المصارف المبحوثة تعمل على تبني متغير التخطيط الاستراتيجي مع وجود تفاوت بينهما.

ثانياً : تشخيص واقع وأهمية متغير اداء العاملين

جرى قياس متغير اداء العاملين عن طريق اربعة ابعاد هي: " نوعية العمل، المثابرة والوثوق، العمل المنجز، المعرفة بمتطلبات العمل"، وفيما يأتي تشخيص لواقع واهمية هذه الابعاد في المصارف المبحوثة.

١. **نوعية العمل:** يبين الجدول (٣) ان النسبة المئوية للاتفاق على بُعد نوعية العمل بلغت (٥٩.٤%) و (٧٩%) في المصارف التجارية و الاسلامية على الترتيب، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة الى ان إدارة المصارف الإسلامية توفر بيئة عمل جيدة تحفز العاملين على ابتكار أفكار ومهارات جديدة تساعد في تطوير اداءهم، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لأجمالي بعد نوعية العمل والتي بلغت (٣.٠٩) و (٣.٤٩) على الترتيب، وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣) و بانحراف معياري (١.٤٢) و (١.٢١) ومعامل اختلاف (٠.٤٦) و (٠.٣٥) على الترتيب وهو مرتفع في المصارف التجارية ما يعني اختلاف كبير بين اراء عينة البحث عن هذا البعد، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد نوعية العمل كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي.

٢. **المثابرة والوثوق:** يوضح الجدول (٣) ان النسبة المئوية للاتفاق على بُعد المثابرة والوثوق بلغت (٧٧.٥%) و (٨٦%) في المصارف التجارية و الاسلامية على الترتيب، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة الى ان موظفي

المصارف المبحوثة لديهم ادراك واضح عن طبيعة عملهم والمشاكل التي قد تحدث فضلا عن استعدادهم لتحمل مسؤولية ما يقع من اخطاء اثناء اداء عملهم، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لأجمالي بعد المثابرة والوثوق والتي بلغت (٣.٦٧) و (٣.٧٥) على الترتيب، وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣) وبتباخراف معياري (١.٢٧) و (١.٠٦) ومعامل اختلاف (٠.٣٥) و (٠.٢٨)، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد المثابرة والوثوق كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي.

٣. **العمل المنجز:** يبين الجدول (٣) ان النسبة المئوية للاتفاق على بُعد العمل المنجز بلغت (٨٤.٥%) و (93%) في المصارف التجارية و الاسلامية على الترتيب، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة الى ان العاملين في المصارف المبحوثة يلتزمون بالضوابط والتعليمات النافذة ويتغلبون على خلافاتهم فضلا عن سعيهم الى تحقيق رضا الزبائن، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لأجمالي بعد العمل المنجز والتي بلغت (٣.٩٣) و (٣.٩٦) على الترتيب، وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣) وبتباخراف معياري (١.٠١) و (٠.٩٥) ومعامل اختلاف (٠.٢٦) و (٠.٢٤)، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد العمل المنجز كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي.

جدول (٣) النسبة المئوية للاتفاق على أبعاد متغير أداء العاملين

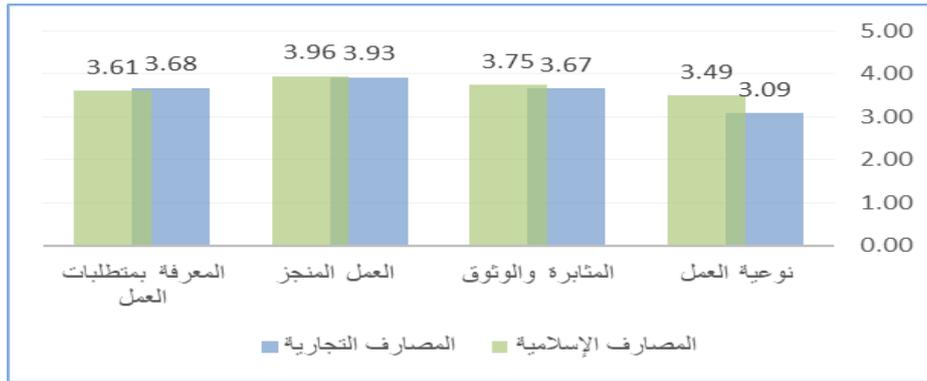
المصارف الإسلامية				المصارف التجارية				الابعاد
اختلاف	انحراف معياري	نسبة الاتفاق	وسط حسابي	اختلاف	انحراف معياري	نسبة الاتفاق	وسط حسابي	
0.35	1.21	79%	3.49	0.46	1.42	59.4%	3.09	نوعية العمل
0.28	1.06	86%	3.75	0.35	1.27	77.5%	3.67	المثابرة والوثوق
0.24	0.95	93%	3.96	0.26	1.01	84.5%	3.93	العمل المنجز
0.30	1.08	86%	3.61	0.33	1.21	76.9%	3.68	المعرفة بمتطلبات العمل
0.30	1.10	85%	3.67	0.36	1.29	73.7%	3.56	أداء العاملين

المصدر/ من إعداد الباحثين بالاعتماد على استمارة الاستبانة

المعرفة بمتطلبات العمل: يبين الجدول (٣) ان النسبة المئوية للاتفاق على بُعد المعرفة بمتطلبات العمل بلغت (٧٦.٩%) و (86%) في المصارف التجارية و الاسلامية على الترتيب، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة الى ان العاملين في المصارف المبحوثة قد استفادوا من الدورات التدريبية التي شاركوا بها فضلا عن امتلاكهم علاقات طيبة مع زبائنهم ما ولد لديهم شعور بملائمة العمل مع مؤهلاتهم العلمية ، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لأجمالي بعد المعرفة بمتطلبات العمل والتي بلغت (٣.٦٨) و (٣.٦١) على الترتيب، وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣) وبتباخراف معياري (١.٢١) و (١.٠٨) ومعامل اختلاف (٠.٣٣) و (٠.٣٠)، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد المعرفة بمتطلبات العمل كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي.

ويوضح شكل (٢) نتائج الاوساط الحسابية لكل بعد اذ حقق بعد مستوى العمل المنجز اعلى وسط حسابي من بين باقي المتغيرات الفرعية ولكلا المصارف التجارية والاسلامية مع تفوق طفيف للإسلامية، تلاها بعد المتابعة والوثوق بالمرتبة الثانية بينما جاء بعد المعرفة بمتطلبات العمل بالمرتبة الثالثة ويتفوق طفيف للمصارف التجارية، في حين جاء بعد نوعية العمل بالمرتبة الاخيرة مع تفوق المصارف الاسلامية مقارنة بالتجارية من إذ استجابات افراد عينة البحث.

شكل (٢) الاوساط الحسابية لأبعاد اداء العاملين في المصارف التجارية والاسلامية



المصدر/ من إعداد الباحثين بالاعتماد على جدول (٣)

وبالرجوع إلى الجدول (٣) لتحديد النسبة المئوية للاتفاق لإجمالي متغير اداء العاملين اذ بلغت قيمته (٧٣.٧%) و (٨٥%) على الترتيب ما يعني تفوق المصارف الاسلامية من إذ اداء العاملين وقد يعود سبب ذلك الى قلة حصتها السوقية وعدد زبائنها مقارنة بالتجارية عينة البحث، في حين بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجمالي متغير اداء العاملين (٣.٥٦) و (٣.٦٧) على الترتيب وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (٣) كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (١.٢٩) و (١.١٠) ومعامل اختلاف (٠.٣٦) و (٠.٣٠) على الترتيب، وبناءً على هذه النتائج يمكن القول بان المصارف المبحوثة تعمل على تبني متغير اداء العاملين مع وجود افضلية واضحة للمصارف الاسلامية.

ثالثاً: تحليل التباين بين مجتمعى البحث

يوضح الجدول (٤) قيم (F) ومستوى الدلالة (Sig) لاختبار الفروق المعنوية لأبعاد المتغير التفسيري (التخطيط الاستراتيجي) وابعاد المتغير الاستجابي (اداء العاملين) بين كل من المصارف التجارية والمصارف الاسلامية، وفيما يأتي تفصيلاً لهذه النتائج:

١. اختبار الفروق المعنوية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي بين المصارف التجارية والمصارف الإسلامية المبحوثة:

أ- بعد الرسالة: يظهر من الجدول (٤) ان قيمة (F) لبعده الرسالة بلغت (٢٦.٩٧٩) وبمستوى دلالة Sig. بلغ (٠.٠٠٠٠٠٣) وهي اقل من مستوى المعنوية عند (٥%) لذا نرفض فرضية العدم (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) والتي مفادها (توجد فروق معنوية بين متوسطات بعد الرسالة لكل من المصارف التجارية والمصارف الاسلامية).

ب- بعد الاهداف: يظهر من الجدول (٤) ان قيمة (F) لبعده الاهداف بلغت (٠.٠٧٢) وبمستوى دلالة Sig. بلغ (٠.٧٨٩) وهي اكبر من مستوى المعنوية (٥%) ومن ثمّ نَقبل فرضية العدم (H_0) والتي مفادها (لا توجد فروق معنوية بين متوسطات بعد الاهداف لكل من المصارف التجارية والمصارف الاسلامية).

الجدول (٤) تحليل التباين بين متوسط استجابات المصارف التجارية والاسلامية

المتغير	الابعاد	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
التخطيط الاستراتيجي	الرسالة	26.979	.000003	رفض H_0
	الاهداف	.072	.789	عدم رفض H_0
	التحليل البيئي	33.998	.0000003	رفض H_0
	الخيار الاستراتيجي	24.799	.000004	رفض H_0
اداء العاملين	نوعية العمل	4.425	.040	رفض H_0
	المثابرة والوثوق	16.995	.00012	رفض H_0
	العمل المنجز	1.638	.206	عدم رفض H_0
	المعرفة بمتطلبات العمل	30.287	.0000009	رفض H_0

المصدر/ من إعداد الباحثين استنادا لمخرجات برنامج spss

ج- بعد التحليل البيئي: يظهر من الجدول (٤) ان قيمة (F) لبعده التحليل البيئي بلغت (٣٣.٩٩٨) وبمستوى دلالة Sig. بلغ (٠.٠٠٠٠٠٠٣) وهي اقل من مستوى المعنوية عند (٥%) ومن ثمّ نرفض فرضية العدم (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) والتي مفادها (توجد فروق معنوية بين متوسطات بعد التحليل البيئي لكل من المصارف التجارية والمصارف الاسلامية).

د- بعد الخيار الاستراتيجي: يظهر من الجدول (٤) ان قيمة (F) لبعده التحليل الخيار الاستراتيجي بلغت (٢٤.٧٩٩) وبمستوى دلالة Sig. بلغ (٠.٠٠٠٠٠٠٤) وهي اقل من مستوى المعنوية عند (٥%) لذا نرفض فرضية العدم (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) والتي مفادها (توجد فروق معنوية بين متوسطات بعد الخيار الاستراتيجي لكل من المصارف التجارية والمصارف الاسلامية).

٢. اختبار الفروق المعنوية لأبعاد اداء العاملين بين المصارف التجارية والمصارف الإسلامية المبحوثة:

أ- نوعية العمل: يوضح الجدول (٤) ان قيمة (F) لبعده نوعية العمل بلغت (٤.٤٢٥) وبمستوى دلالة Sig. بلغ (٠.٠٤٠) وهي اقل من مستوى المعنوية عند (٥%) لذا نرفض فرضية العدم (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)

والتي مفادها توجد فروق معنوية بين متوسطات بعد نوعية العمل لكل من المصارف التجارية والمصارف الاسلامية).

ب- المثابرة والوثوق: يوضح الجدول (٤) ان قيمة (F) لبعده المثابرة والوثوق بلغت (١٦.٩٩٥) وبمستوى دلالة Sig. بلغ (٠.٠٠٠٠١٢) وهي اقل من مستوى المعنوية عند (٥%) لذا نرفض فرضية العدم (H₀) ونقبل الفرضية البديلة (H₁) والتي مفادها توجد فروق معنوية بين متوسطات بعد المثابرة والوثوق لكل من المصارف التجارية والمصارف الاسلامية).

ج- العمل المنجز: يوضح الجدول (٤) ان قيمة (F) لبعده العمل المنجز بلغت (١.٦٣٨) وبمستوى دلالة Sig. بلغ (٠.٢٠٦) وهي أكبر من مستوى المعنوية (٥%) ومن ثم نقبل فرضية العدم (H₀) والتي مفادها لا توجد فروق معنوية بين متوسطات بعد العمل المنجز لكل من المصارف التجارية والمصارف الاسلامية).

د- المعرفة بمتطلبات العمل: يوضح الجدول (٤) ان قيمة (F) لبعده المعرفة بمتطلبات العمل بلغت (٣٠.٢٨٧) وبمستوى دلالة Sig. بلغ (٠.٠٠٠٠٠٠٠٩) وهي اقل من مستوى المعنوية عند (٥%) لذا نرفض فرضية العدم (H₀) ونقبل الفرضية البديلة (H₁) والتي مفادها توجد فروق معنوية بين متوسطات بعد المعرفة بمتطلبات العمل لكل من المصارف التجارية والمصارف الاسلامية).

يتضح ما سبق ان اغلب ابعاد متغيري الدراسة حققت فروقات معنوية وجاءت متباينة بين المصارف التجارية والاسلامية ماعدا بعد الاهداف من متغير التخطيط الاستراتيجي وبعد العمل المنجز من متغير اداء العاملين اذ كانت متوسطات استجابة افراد عينة المجتمعين متساويتين نوعا ما، لذا نرفض فرضية العدم (H₀) من الفرضية الرئيسة الاولى ونقبل الفرضية البديلة (H₁) والتي مفادها توجد فروق معنوية بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي وابعاد اداء العاملين للمصارف التجارية والاسلامية عينة البحث).

رابعا: تحليل علاقات الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي و أداء العاملين:

يوضح الجدول (٥) قيم معامل الارتباطات بين المتغير التفسيري (التخطيط الاستراتيجي) وابعاده في المستوى العمودي وبين المتغير الاستجابي (أداء العاملين) وابعاده، وفيما يأتي تفصيلاً لهذه النتائج:

١. تحليل علاقة الارتباط بين بعد الرسالة وبين متغير أداء العاملين بأبعاده:

يتبين من الجدول (٥) ان قيم معاملات الارتباط بين هذا البعد وابعاد أداء العاملين هي علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (١%)، اذ كانت العلاقة بين هذا البعد وبعد العمل المنجز اقوى علاقة ارتباط بلغت (٠.٤٧٢)، في حين كانت العلاقة بين بعد الرسالة وبين بعد نوعية العمل أضعف العلاقات بمعامل ارتباط (٠.٣٤٢). كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين هذا البعد واجمالي متغير اداء العاملين (٠.٧٣٠) وهي علاقة موجبة قوية وذات دلالة احصائية عند مستوى (١%)، وعليه تؤكد هذه النتائج اهمية بعد الرسالة في مستوى اداء العاملين للمصارف المبحوثة.

٢. تحليل علاقة الارتباط بين بعد الاهداف وبين متغير أداء العاملين بأبعاده: يتبين من الجدول (٥) ان قيم معاملات الارتباط بين هذا البعد وابعاد أداء العاملين موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (١%) عدا بعد المثابرة والوثوق الذي لم يحقق مستوى دلالة يمكن الاعتماد عليه، اذ كانت العلاقة بين هذا البعد وبعد المعرفة بمتطلبات العمل اقوى علاقة ارتباط بلغت (٠.٦٣٦)، في حين كانت العلاقة بين بعد الاهداف وبين بعد نوعية العمل أضعف العلاقات بمعامل ارتباط (٠.٢٩٩). كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين هذا البعد واجمالي متغير أداء العاملين (٠.٦٢٥) وهي علاقة موجبة متوسطة وذات دلالة احصائية عند مستوى (١%).

٣. تحليل علاقة الارتباط بين بعد التحليل البيئي وبين متغير أداء العاملين بأبعاده:

يتبين من الجدول (٥) ان قيم معاملات الارتباط بين هذا البعد وابعاد أداء العاملين ان علاقات الارتباط الموجبة وذات الدلالة الاحصائية عند مستوى (١%) اقتصرت على بعدي العمل المنجز بمعامل ارتباط بلغ (٠.٣٨٤) وبعد المعرفة بمتطلبات العمل بمعامل ارتباط بلغ (٠.٦٧٢)، اذ لم تكن علاقة الارتباط معنوية مع بعدي نوعية العمل والمثابرة والموثوقية. كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين هذا البعد واجمالي متغير أداء العاملين (٠.٥٧٩) وهي علاقة موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (١%).

جدول (٥) علاقات الارتباط بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي واداء العاملين

ابعاد التخطيط الاستراتيجي		ابعاد أداء العاملين				
		نوعية العمل	المثابرة والوثوق	العمل المنجز	المعرفة بمتطلبات العمل	أداء العاملين
x1	الرسالة	.342	.446	.472	.403	.730
	p.value	.007	.000	.000	.001	.000
	n	80	80	80	80	80
x2	الأهداف	.299	.115	.504	.636	.625
	p.value	.020	.384	.000	.000	.000
	n	80	80	80	80	80
x3	التحليل البيئي	.223	.043	.384	.672	.579
	p.value	.087	.744	.002	.000	.000
	n	80	80	80	80	80
x4	الخيار الاستراتيجي	.491	.224	.382	.516	.535
	p.value	.000	.059	.003	.000	.000
	n	80	80	80	80	80
X	التخطيط الاستراتيجي	.352	.245	.555	.694	.760
	p.value	.006	.059	.000	.000	.000
	n	80	80	80	80	80

المصدر/ من إعداد الباحثين استنادا لمخرجات برنامج spss

٤. تحليل علاقة الارتباط بين بعد الخيار الاستراتيجي وبين متغير أداء العاملين بأبعاده:

يتبين من الجدول (٥) ان قيم معاملات الارتباط بين هذا البعد وابعاد أداء العاملين هي علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (١%) عدا بعد المثابرة والوثوق، اذ كانت العلاقة بين هذا البعد وبعد المعرفة بمتطلبات العمل اقوى علاقة ارتباط بلغت (٠.٥١٦)، في حين كانت العلاقة بين بعد الخيار الاستراتيجي وبين بعد العمل المنجز أضعف العلاقات بمعامل ارتباط (٠.٣٨٢). كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين هذا البعد واجمالي متغير أداء العاملين (٠.٥٣٥) وهي علاقة موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (١%)، وعليه تؤكد هذه النتائج اهمية بعد الخيار الاستراتيجي في مستوى أداء العاملين للمصارف المبحوثة.

وبالرجوع الى الجدول (٥) نجد ان قيمة معامل الارتباط بين اجمالي متغير التخطيط الاستراتيجي ومتغير أداء العاملين بلغت (٠.٧٦) وهي علاقة موجبة عالية وذات دلالة معنوية عند مستوى (١%)، وعلى مستوى الابعاد الفرعية لمتغير أداء العاملين فقد حققت (١٣) علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية مع متغير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده في المنظمة المبحوثة، اي ما يعادل نسبة (٨١.٢٥%) من اجمالي علاقات الارتباط، وهذه النتائج تؤكد اهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين

اداء العاملين، وعليه فان هذه النتائج تسمح برفض فرضية العدم (H_0) من الفرضية الرئيسية الثانية وقبول الفرضية البديلة (H_1) والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي واداء العاملين في المصارف المبحوثة على المستوى الكلي وعلى مستوى ابعادهما الفرعية).

خامساً: تحليل اثر التخطيط الاستراتيجي في ابعاد اداء العاملين

يوضح الجدول (٦) نتائج تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي "المتغير التفسيري" عن طريق أبعاده الاربعة في كل بعد من ابعاد اداء العاملين "المتغير الاستجابي" وذلك باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد وكانت النتائج كالآتي:

جدول (٦) أثر التخطيط الاستراتيجي في ابعاد اداء العاملين

اداء العاملين (المتغير الاستجابي)	A	b_1	b_2	b_3	b_4	R^2	F	p.value
نوعية العمل y_1	١.٥٧٦	٠.٢٥١	٠.١٦٠	٠.٠٠٠٤	٠.٠٠٣	%١٤.٥	٣.١٥٤	٠.٠٣٢
المثابرة والوثوق y_2	١.٦٣٦	٠.٥٠٢	-٠.٠٠٧	-٠.٠٠٣٤	-٠.٠٠٠٢	%٢٠.٨	٤.٨٨٩	٠.٠٠٠٤
العمل المنجز y_3	٢.٢٧٥	٠.٢٤٣	٠.٢٦٣	٠.٠٠٠١	٠.٠٠١	%٣٣.٢	٩.٢٩٢	٠.٠٠٠٠٠٤
المعرفة بمتطلبات العمل y_4	١.٧٠١	٠.٦٤	٠.١٠١	٠.٤٢٧	٠.٢٨٧	%٥٠.٩	١٩.٣٧	٠.٠٠٠٠٠٨
أداء العاملين y	١.١٩٥	٠.٣٨٩	٠.١٤٤	٠.١٣٥	٠.٢٥٥	%٦٢.٧	٤٧.١٤٤	٠.٠٠٠٠٠١٨

المصدر/ من إعداد الباحثين استناداً لمخرجات برنامج Spss

١. تحليل اثر ابعاد التخطيط الاستراتيجي بمتغير نوعية العمل:

ان معادلة الانحدار التقديرية ($y_1=1.576+0.251 x_1+0.160x_2+0.004x_3+0.03 x_4$) تفسر ما مقدار %١٤.٥ فقط من العلاقة بين بعد نوعية العمل (y_1) و ابعاد التخطيط الاستراتيجي (X)، وهي نسبة بسيطة الا انه يمكن الاعتماد عليها ويدعم ذلك احتمال الخطأ من النوع الاول والخاص برفض فرضية العدم $\{ \frac{0}{0} \} = \{ \frac{B1}{B2} \} = H_0$ وكون مستوى الدلالة (F)=٠.٠٣٢ وهو اقل من مستوى المعنوية عند (١%)، وهذا ما يدعو الى رفض فرضية العدم (H_0) واعتماد الفرضية البديلة (H_1) التي مفادها " يوجد اثر ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده في بعد نوعية العمل للمصارف المبحوثة"، المتحققة بالمعادلة التقديرية آنفاً.

٢. تحليل اثر ابعاد التخطيط الاستراتيجي بمتغير المثابرة والوثوق:

ان معادلة الانحدار التقديرية ($y_2=1.636+0.502 x_1-0.07x_2-0.034x_3-0.002 x_4$) تفسر ما مقدار ٢٠.٨% فقط من العلاقة بين بعد المثابرة والوثوق (y_2) و ابعاد التخطيط الاستراتيجي (X)، وهي نسبة بسيطة الا انه يمكن الاعتماد عليها ويدعم ذلك احتمال الخطأ من النوع الاول والخاص برفض فرضية العدم $H_0 \ B = \left\{ \frac{B_1}{B_2} \right\} = \left\{ \frac{0}{0} \right\}$ وكون مستوى الدلالة (F)=٤.٠٠٠٠ وهو اقل من مستوى المعنوية عند (١%)، وهذا ما يدعو الى رفض فرضية العدم (H_0) واعتماد الفرضية البديلة (H_1) التي مفادها " يوجد إثر ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده في بعد المثابرة والوثوق للمصارف المبحوثة "، المتحققة بالمعادلة التقديرية آنفاً.

٣. تحليل اثر ابعاد التخطيط الاستراتيجي بمتغير العمل المنجز:

ان معادلة الانحدار التقديرية ($y_3=2.275+0.243x_1+0.263x_2+0.001x_3+0.01 x_4$) تفسر ما مقدار ٣٣.٢% فقط من العلاقة بين بعد العمل المنجز (y_3) و ابعاد التخطيط الاستراتيجي (X)، وهي نسبة بسيطة الا انه يمكن الاعتماد عليها ويدعم ذلك احتمال الخطأ من النوع الاول والخاص برفض فرضية العدم $H_0 \ B = \left\{ \frac{B_1}{B_2} \right\} = \left\{ \frac{0}{0} \right\}$ وكون مستوى الدلالة (F)=٤.٠٠٠٠٠٠ وهو اقل من مستوى المعنوية عند (١%)، وهذا ما يدعو الى رفض فرضية العدم (H_0) واعتماد الفرضية البديلة (H_1) التي مفادها " يوجد إثر ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده في بعد العمل المنجز للمصارف المبحوثة "، المتحققة بالمعادلة التقديرية آنفاً.

٤. تحليل اثر ابعاد التخطيط الاستراتيجي بمتغير المعرفة بمتطلبات العمل:

ان معادلة الانحدار التقديرية ($y_4=1.701+0.64 x_1+0.101x_2+0.427x_3+0.287 x_4$) تفسر ما مقدار ٥٠.٩% فقط من العلاقة بين بعد المعرفة بمتطلبات العمل (y_4) و ابعاد التخطيط الاستراتيجي (X)، وهي نسبة بسيطة الا انه يمكن الاعتماد عليها ويدعم ذلك احتمال الخطأ من النوع الاول والخاص برفض فرضية العدم $H_0 \ B = \left\{ \frac{B_1}{B_2} \right\} = \left\{ \frac{0}{0} \right\}$ وكون مستوى الدلالة (F)=٨.٠٠٠٠٠٠ وهو اقل من مستوى المعنوية عند (١%)، وهذا ما يدعو الى رفض فرضية العدم (H_0) واعتماد الفرضية البديلة (H_1) التي مفادها " يوجد إثر ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده في بعد المعرفة بمتطلبات العمل للمصارف المبحوثة "، المتحققة بالمعادلة التقديرية آنفاً.

ويتضح ان البعد الرابع لأداء العاملين والمتمثل بمتغير المعرفة بمتطلبات العمل هو صاحب اعلى معامل تفسير قياسا بباقي الابعاد وهذه نتيجة منطقية عملية التخطيط لا يمكن تحتاج الى معرفة مسبقة بمتطلبات العمل، وبالرجوع الى الجدول (٦) لتحديد اثر أجمالي متغير التخطيط الاستراتيجي في اجمال بعد أداء العاملين نجد ان معادلة الانحدار التقديرية ($y=1.195+0.389 x_1+0.144x_2+0.135x_3+0.255x_4$) تفسر ما مقدار ٦٢.٧% فقط من العلاقة بين أداء العاملين (Y) و التخطيط الاستراتيجي (X)، وهي نسبة جيدة يمكن الاعتماد عليها و يدعم ذلك احتمال الخطأ من النوع الاول والخاص برفض فرضية العدم $H_0 \ B = \left\{ \frac{B_1}{B_2} \right\} = \left\{ \frac{0}{0} \right\}$ وان مستوى الدلالة (F)=١٨.٠٠٠٠٠٠، وهذا ما يدعو الى رفض فرضية العدم (H_0) واعتماد الفرضية البديلة (H_1) وهي الفرضية الرئيسية الثالثة والتي مفادها " يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده في أداء العاملين للمصارف المبحوثة على المستوى الكلي وعلى مستوى ابعادهما الفرعية "، المتحققة بالمعادلة التقديرية آنفاً .

المبحث الرابع

أولاً: الاستنتاجات

- ١- ان تزايد تعقيدات البيئة وارتفاع حدة المنافسة على الصعيدين المحلي والدولي جعل من التخطيط الاستراتيجي الوسيلة اللازمة لبقاء المنظمات واستمرارها ونموها.
- ٢- تسعى ادارة المصارف المبحوثة الى الموازنة بين الخيار الاستراتيجي واداء العاملين ومراقبة التغيرات التي قد تحصل في بيئة العمل الداخلية والخارجية.
- ٣- تتباين المصارف التجارية والاسلامية في تبني ابعاد متغير التخطيط الاستراتيجي عدا بعد الاهداف الذي اثبتت نتائج تحليل التباين عدم وجود فروق معنوية بين المصارف المبحوثة فيما يخص هذا البعد على عكس الابعاد الثلاثة الاخرى المتمثلة بالرسالة والتحليل البيئي والخيار الاستراتيجي.
- ٤- تتباينت المصارف المبحوثة في تبني ابعاد متغير أداء العاملين عدا بعد العمل المنجز اذ اظهرت النتائج عدم وجود فروق معنوية بين المصارف المبحوثة فيما يخص هذا البعد على عكس الابعاد الثلاثة الاخرى المتمثلة بنوعية العمل والمثابرة والموثوقية والمعرفة بمتطلبات العمل.
- ٥- يتأثر اداء العاملين في المصارف التجارية والإسلامية كليهما بعملية التخطيط الاستراتيجي بشكل موجب على المستوى الكلي للأبعاد ما يعني اهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير وتحسين اداء العاملين.

ثانياً: التوصيات:

١. ضرورة تعزيز التخطيط الاستراتيجي وإعطائه الاهتمام اللازم وربطه بأداء العاملين لأعمالهم.
٢. تنمية الوعي الإداري بأهمية التخطيط الاستراتيجي وتعميق فهم المديرين بأهميته في رفع مستوى الأداء.
٣. دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين العاملين وتوجيهها بشكل ينسجم مع أهداف المصرف.
٤. ضرورة فهم خطورة الدور الذي يقوم به التخطيط الاستراتيجي ومعرفة مدى تأثيره في الأداء لرفع من مستوى الأداء الوظيفي للعاملين عموماً .
٥. البعد عن الاعتبارات الشخصية والمحاباة والمحسوبية عند القيام أو تطبيق نظام الحوافز او ترشيح المشاركين في الدورات التدريبية.
٦. ضرورة الربط بين نتائج تقييم أداء العاملين بالتخطيط الاستراتيجي بناء على تلك النتائج مما يضمن أن يكون تقييم الأداء هو الأداة الرئيسة في التخطيط الاستراتيجي.
٧. العمل على تحسين فرص الترقية للعاملين وأن يكون بناء على الكفاءة المتوفرة عند العامل نتيجة لأدائه لعمله.

المصادر

- ١- أبو بكر، مصطفى محمود "دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، طبع نشر توزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٠.
- ٢- إدريس، ثابت عبد الرحمن "المدخل الحديث في الإدارة العامة"، الدار الجامعية، طبع نشر توزيع، الإسكندرية، ٢٠٠١.
- ٣- إدريس، وائل محمد، بن حمدان، خالد محمد طلال: الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٧.
- ٤- جودة، محفوظ احمد: أدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى، عمان-الأردن، ٢٠١٠.
- ٥- الدباغ، جمال عبد الرسول غانم "سمات المديرين واتجاهاتهم نحو الخطر وأثرها في الخيار الاستراتيجي للمنظمة" دراسة ميدانية مقارنة بين شركات التأمين العراقية، أطروحة دكتوراه إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، غير منشورة، ١٩٩٨
- ٦- سلطان، محمد سعيد أنور: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، ٢٠٠٤.
- ٧- سليمان، احمد، "تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء الوظيفي" ، جامعة عين شمس ،مصر ،٢٠٠٩.
- ٨- السيد، إسماعيل محمد : الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية، ط١، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٠.
- ٩- العارف، نادية "الإدارة الاستراتيجية إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، طبع نشر توزيع، الإسكندرية، ٢٠٠١
- ١٠- عامر، سامح عبد المطلب: " إدارة الاداء" دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان/الأردن، ٢٠١١.
- ١١- العطوي، عواد محمد، " أخلاقيات العمل ودورها في تحقيق كفاءة الاداء"، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف ، الرياض ، ٢٠١٣.
- ١٢- المدهون ، محمد، ابراهيم : ادارة وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، اسكندرية، ٢٠٠٥.
- ١٣- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح "الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، ط١، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ١٩٩٩.
- ١٤- الهيتي، خالد عبد الرحيم: إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ٢٠٠٣.

References:

- 1- Bratton J. & Gold J., "Human Resource Management: Theory and Practice", 3ed ;Great Britain, Bath Press Bath, 2003.
- 2- Daft, Richard, "Organization Theory and Design "10th Edition, South-Western, Cengage Learning, Mason, USA, 2010.

- 3- French, Steven J.; Kelly, Stephen J and Harrison, Jennifer L: "The role of strategic planning in the performance of small, professional service firms: A research note", Journal of Management Development, Vol.23, No.8,2004.
- 4- Hitt ,Micheal A. . Iveland R. Duane . Hoskisson, Robert E;"Strategic Management Competitiveness and Globalization", 4th ed . South – Western College Publishing ,Ohio U.S.A. 2001.
- 5- Ivancevich ,John M. . Lorenzi P .Skinner,S.J . Grosby , P.B ;" Management Quality and Competitiveness ", 2nd. McGraw – Hall Co , I N C, U.S.A. 1997
- 6- Johnson, Garry, Kevan scholes and Richard Whittington, " Exploring Corporate Strategy: Text and Cases ", 8th Edition, Pearson Education Limited, England, 2008.
- 7- Khatibi, P.,Asgharian,R.,Saleki,Z.S.,and Manafi,M. ;"The effect of HR practices on Perceived Employee Performance:A study of USA hospitals", Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business,Vol.4, No.4, 2012.
- 8- Parker, Barbara;" Globalization and Business Practice Managing Across Boundaries", 1st ed. Sag publication , INC , London ,Great Britain 1998.
- 9- Robbins S.P. & Coulter M., 1999, Management, 6th ed., Prentice Hall, Inc.
- 10- Schermerhorn, John R. Management and organizational behavior essentials John wiley & Sons , INC, U. S. A 1996.
- 11- Smith, Garry D. . Arnold Danny R. . Bissell , Bobby G. Strategy and Business Policy Houghton Mifflin com , Boston, U.S.A. 1985.
- 12- White, Colin," Strategic Management", 1st Edition, Palgrave Macmillan, New York, USA, 2004.

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

م/ استثمار استبيان

اخي/ أختي الكريم /ة.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الاستمارة التي نضعها بين أيديكم تتعلق بالبحث الموسوم (تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين) ونظرا لكون الموضوع يخصكم مباشرة من جهة ولثقتنا الكبيرة بحسن تعاونكم في تقديم الإجابة الدقيقة ، لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال ، وبما هو معهود منكم من دقة وأمانة .

مع فائق التقدير

أولاً. معلومات عامة عن المنظمة

١. الجنس:

ذكر () أنثى ()

٢. العمر:

٢٠-٢٩ () ٣٠-٣٩ () ٤٠-٤٩ ()

٥٠-٥٩ () أكثر من ٦٠ ()

٣. الحالة الاجتماعية:

متزوج () أعزب () أخرى ()

٤. التحصيل الدراسي:

دكتوراه () ماجستير () بكالوريوس ()

دبلوم () إعدادية () متوسطة ()

٥. سنوات الخدمة في قطاع شركة صناعة الألبسة الجاهزة: () سنة

٦. العنوان الوظيفي الحالي (المنصب):

٧. سنوات الخدمة في الموقع الحالي: () سنة

اولاً: التخطيط الاستراتيجي

الرسالة: هي تلك الصفات المميزة التي تضعها المنظمة لنفسها لتمييزها عن المنظمات الأخرى. او هي السبب من وجود المنظمة.

الأهداف: وهي النتائج المستقبلية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها.

التحليل: وهو العملية التي يستطيع عن طريقها المديرين تحديد المتغيرات البيئية المؤثرة لمعرفة نقاط القوة والضعف و الفرص و التهديدات للمنظمة.

الخيار الاستراتيجي: وهو عملية اتخاذ القرار بتطبيق الاستراتيجية الأنسب للمنظمة .

متغير التخطيط الاستراتيجي	
الرسالة	<p>١- يمتلك جميع المديرين في المصرف رؤيا واضحة ودقيقة عن الرسالة</p> <p>٢- تعبر الرسالة عن الغاية التي وجد المصرف من اجلها</p> <p>٣- تتصف رسالة المصرف بالمرونة</p> <p>٤- توضع الرسالة بما يتناسب مع قدرات المصرف</p> <p>٥- تركز رسالة المصرف على تحقيق حاجات الزبون ورغباته</p>
الأهداف	<p>٦- تنصب جميع الأهداف على تحقيق رسالة المصرف</p> <p>٧- للمصرف أهداف طويلة الأجل</p> <p>٨- تشتق أهداف الأقسام من الهدف الرئيسي للمصرف</p> <p>٩- تعبر الأهداف الموضوعة عن ما تسعى المصرف لانجازه</p> <p>١٠- جميع الأهداف الموضوعة يمكن تحقيقها</p>
التحليل	<p>١١- توجد في المصرف تقنيات حديثة للإنتاج</p> <p>١٢- تمتلك المصرف كادر بشري يتمتع بالمؤهلات المطلوبة</p> <p>١٣- تتمتع المصرف بسيولة مالية كافية لتسيير أعمالها</p> <p>١٤- لا توجد صراعات بين العاملين في المصرف</p> <p>١٥- تسعى المصرف الى اقتناء تكنولوجيا جديدة</p>
الخيار الاستراتيجي	<p>١٦- تشترك جميع المستويات الإدارية في المصرف بعملية اتخاذ القرار</p> <p>١٧- تركز خيارات المصرف الاستراتيجية على رضا الزبون</p> <p>١٨- تسعى أداة المصرف الى الموائمة بين الخيار الاستراتيجي والموارد المتاحة لديها</p> <p>١٩- يتم تعديل الخيار الاستراتيجي عند حدوث تغييرات على مستوى البيئتين الداخلية والخارجية للمصرف</p> <p>٢٠- تختار إدارة المصرف الخيار الاستراتيجي الذي يحقق أهدافها</p>

ثانيا: أداء العاملين

متغير أداء العاملين	
نوعية العمل	<p>١. لدي معلومات عن العمل تكفل لي أداء العمل بصورة كفوءة .</p> <p>٢. أقدم أفكار ومقترحات ناجحة بخصوص العمل .</p> <p>٣. لدي اهتمام كبير بعملتي</p> <p>٤. أنجز أعمالي بأقصر وقت ممكن .</p>
المتابعة والوثوق	<p>٥. لدي استعداد لتحمل المسؤولية في العمل .</p> <p>٦. ارتكب أخطاء بسيطة عند إنجاز عملي .</p> <p>٧. أفهم مشاكل عملي وأعمل على حلها .</p> <p>٨. لا توجد شكاوى عن أداء عملي .</p>
العمل المنجز	<p>٩. انجز مهامتي بشكل سريع .</p> <p>١٠. ليس لدي خلافات مع رئيسي في العمل .</p> <p>١١. التزم بالضوابط والتعليمات النافذة في العمل .</p> <p>١٢. أهتم بجودة الخدمات المقدمة إلى الزبائن .</p>
المعرفة بمتطلبات العمل	<p>١٣. استفدت من البرامج والدورات التدريبية التي شاركت بها .</p> <p>١٤. لدي علاقات طيبة وتعاونية مع الزبائن .</p> <p>١٥. تخصصي العلمي يتلاءم مع وظيفتي الحالية .</p> <p>١٦. لدي مهارة التواصل والعمل ضمن فريق .</p>