



## دور الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتطبيق الإدارة بالأهداف:

دراسة ميدانية على بنك التضامن الإسلامي – السودان

إعداد

د. حسان محمد حسن حافظ

أستاذ مساعد إدارة الأعمال - قسم العلوم الإدارية والمالية

جامعة الطائف – المملكة العربية السعودية

hassaan217@yahoo.com

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد السابع والأربعون - العدد الثالث يوليه 2025

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

## المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإستراتيجية بمراحلها (صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، تقييم الإستراتيجية) كمدخل لتطبيق الإدارة بالأهداف بأبعادها (تحديد الأهداف، المشاركة، الرقابة الذاتية). اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل من خلال عينة مكونة من (86) من القيادات الإدارية ببنك التضامن الإسلامي بالسودان.

خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها يولي البنك اهتماماً كبيراً بصياغة وتقييم الاستراتيجية، إلا أن هناك تحديات في تنفيذ الاستراتيجية، خاصة فيما يتعلق بأنظمة التحفيز والمكافآت، يحدد البنك الأهداف بوضوح عند تطبيق الإدارة بالأهداف وبما يتوافق مع رؤيته، إلا أن هناك ضعفاً في مشاركة الموظفين في وضع خطط العمل واتخاذ القرارات، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية بمراحلها مجتمعة في نجاح تطبيق الإدارة بالأهداف بالبنك. أوصت الدراسة بضرورة تطوير الآليات المتبعة لتنفيذ الاستراتيجية بالبنك وربطها بأنظمة تحفيز ومكافآت فعالة، لزيادة التزام الموظفين ورفع كفاءة تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وتفعيل مشاركة الموظفين في وضع خطط العمل واتخاذ القرارات المتعلقة بأهدافهم، من خلال تعزيز قنوات الاتصال والتعاون بين الإدارة والعاملين لضمان توافق الأهداف الفردية مع الأهداف العامة للبنك، العمل على تبني منهج الإدارة الإستراتيجية لضمان التوافق بين الأهداف التنظيمية ومبادئ الإدارة بالأهداف بالبنك.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة، استراتيجية، أهداف، بنك التضامن، السودان.

## مقدمة:

تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال فرضت على منظمات الأعمال مجموعه من التحديات الإدارية والتنظيمية، الإنتاجية، القيمة الثقافية، التسويقية... الخ وأصبح إلزاماً على المنظمات التعامل مع تلك التحديات لضمان الاستمرار والبقاء والنمو وذلك بتبني عدد من الأساليب الإدارية الحديثة وتطويرها. كما إن الإدارة الإستراتيجية تعد من الأساليب الإدارية الحديثة وهي مجموعه من العمليات والأنشطة التي تهدف إلى تحديد أهداف المنظمة ووضع الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الاهداف اعتماداً على تحليل البيئة الخارجية والداخلية واستشراف التحديات والفرص واتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة لتحقيق تلك الأهداف. تمثل الإدارة بالأهداف منهجية إدارية تركز على تحقيق نتائج محددة من خلال تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس ويتم إشراك العاملين في تحديد تلك الأهداف مما يعزز من التزامهم واندماجهم في عمل المنظمة وتحسين الأداء مع احداث التوازن بين الاهداف الفردية والجماعية. وقد أكدت دراسة (الفرا والهندي، 2018) إلى أن تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات يؤدي إلى تعزيز قدرة القيادات البديلة وتطوير الأداء المؤسسي.

إن الإدارة الإستراتيجية تدعم من نجاح وتطبيق الإدارة بالأهداف وذلك من خلال صياغة الإستراتيجية التي تتضمن تحديد الأهداف القصيرة والطويلة الأجل للمنظمة مع تحديد الفرص والتحديات ووضع الاستراتيجيات المناسبة وفي مرحلة تنفيذ الإستراتيجية يتم وضع السياسات لتحفيز العاملين لوضع الإستراتيجية المقررة موضع التنفيذ مع تخصيص الموارد وتنمية الوعي والبيئة المساندة للتنفيذ، أما مرحلة تقييم الإستراتيجية فإنه تتم مراجعة العناصر المؤثرة علي الإستراتيجية واتخاذ الإجراءات التصحيحية وتلعب الرقابة الذاتية للعاملين دوراً محورياً في تلك المرحلة.

## مشكلة الدراسة:

الإدارة الإستراتيجية بمراحلها (صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، تقييم الإستراتيجية) تدعم تطبيق منهجيه الإدارة بالأهداف ولكن في الواقع قد تواجه بتحديات كبيره يمكن تحد من ذلك الدعم منها عدم وضوح الاهداف ومؤشرات أداء المنظمة بالتالي الاستراتيجيات المعتمدة، فتغيير القيم الثقافية للعاملين أثر علي أهداف العاملين وبالتالي

أصبحت عملية الجمع بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين أكثر تعقيداً الأمر الذي انعكس علي سياسات التحفيز للعاملين والرقابة الذاتية بالمنظمة إلي جانب تحديات تكامل الأبعاد الإستراتيجية بشكل يحد من تطبيق الإدارة بالأهداف. من خلال هذه الدراسة سيتم الإجابة على سؤال رئيسي.

إلى أي مدى يمكن أن تسهم الإدارة الإستراتيجية بمراحلها (صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، تقييم الإستراتيجية) علي نجاح تطبيق الإدارة بالأهداف بالمنظمة (تحديد الأهداف، المشاركة، والرقابة الذاتية).

يتفرع من السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية منها:

- 1/ إلى أي مدى يمكن أن تسهم الإدارة الإستراتيجية في نجاح تحديد الأهداف بالبنك؟
- 2/ إلى أي مدى تؤثر الإدارة الإستراتيجية في نجاح تطبيق المشاركة بالبنك؟
- 3/ إلى أي مدى يمكن أن تؤثر الإدارة الإستراتيجية في نجاح تطبيق الرقابة الذاتية بالبنك؟

## أهمية الدراسة:

نبتت أهمية الدراسة من خلال الآتي:

1/ **الأهمية العلمية:** إثراء المعرفة الأكاديمية حول العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والإدارة بالأهداف في القطاع المصرفي، وتقديم إطار نظري يمكن من خلاله فهم كيفية تكامل هذين المفهومين لتحقيق النجاح المؤسسي. كما تسهم الدراسة في تطوير الأدوات والنماذج النظرية التي يمكن أن تساهم في تحسين الأداء المؤسسي، وخاصة في ظل التحديات التي يواجهها القطاع المصرفي السوداني من تغيرات اقتصادية وتكنولوجية.

2/ **الأهمية العملية:** تقديم توصيات للمصارف السودانية حول كيفية تطبيق الإدارة الاستراتيجية بشكل فعال لتعزيز فعالية الإدارة بالأهداف. كما يمكن أن تسهم الدراسة في تحسين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، مما يساهم في تحقيق نتائج ملموسة تعزز من كفاءة العمليات المصرفية وتزيد من تنافسية المصارف في السوق المحلي والدولي.

## أهداف الدراسة:

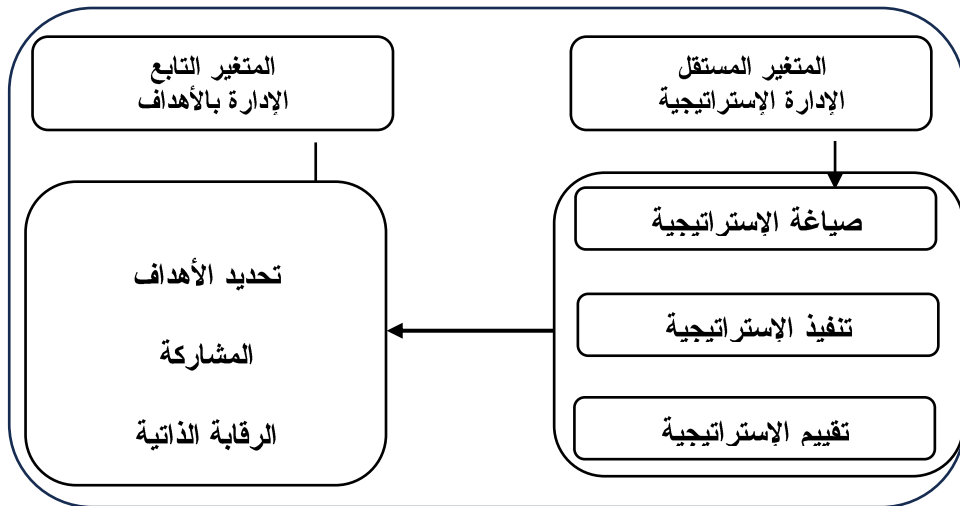
تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1/ التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية بالبنك.

- 2/ التعرف على واقع تطبيق الإدارة بالأهداف بالبنك.
- 3/ بيان دور للإدارة الإستراتيجية كمدخل لتطبيق الإدارة بالأهداف بالبنك.
- 4/ تسليط الضوء على أهمية مشاركة للعاملين في تحديد وضع الأهداف بالمنظمة ونجاح تطبيق الإدارة بالأهداف.
- 5/ التعرف على محددات وضع سياسات تحفيز العاملين وانعكاسها على تطبيق الإدارة بالأهداف.

### فرضيات الدراسة :

- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في نجاح تطبيق الإدارة بالأهداف بالبنك. تنفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية:
- 1/ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية بمراحلها (صياغة، تنفيذ، تقييم) في نجاح تحديد الأهداف بالبنك.
- 2/ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية بمراحلها (صياغة، تنفيذ، تقييم) في نجاح تطبيق المشاركة بالبنك.
- 3/ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية بمراحلها (صياغة، تنفيذ، تقييم) في نجاح تطبيق الرقابة الذاتية بالبنك.
- نموذج الدراسة:



شكل (1): نموذج الدراسة

## منهج الدراسة:

تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة.

## مصادر جمع بيانات الدراسة:

تعتمد الدراسة على المصادر الأولية: وتستخدم الاستبانة والمقابلة الشخصية لجمع البيانات، بالإضافة إلى المصادر الثانوية: الكتب، البحوث العلمية، الدراسات، التقارير، المجالات، الندوات والمؤتمرات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

## حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

1/ الحدود المكانية: بنك التضامن الإسلامي – السودان.

2/ الحدود الزمانية: 2024م.

3/ الحدود البشريّة: جميع القيادات الإدارية ببنك التضامن الإسلامي- السودان.

الدراسة السابقة:

- الدراسة العربية:

دراسة (الشمري، 2015): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مديري المدارس للإدارة بالأهداف في مدارس محافظة حفر الباطن في المملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات من خلال (412) مدير ومديرة، توصلت الدراسة إلى أن: درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة حفر الباطن جاءت بدرجة كبيرة.

دراسة (الفرا والهندي، 2018): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق ذلك، والاستبانة لجمع المعلومات، تم اخذ عينة مكونة من (203) موظف بوزارة الداخلية والأمن الوطني عن طريق المسحل الشامل. خلصت الدراسة إلى: يطبق أسلوب الإدارة بالأهداف في الوزارة بدرجة متوسطة وبنسبة 62.7%. توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين مبادئ الإدارة بالأهداف (المشاركة، تحديد الأهداف، دعم الإدارة العليا، الرقابة والرقابة الذاتية، التقييم والمحاسبة على الانجاز) وتأهيل القيادة البديلة.

**دراسة (الصالح، 2019):** هدفت الدراسة للتعرف إلى مدى تطبيق نموذج" الإدارة بالأهداف" لدى موظفي الاتحاد الأردني لكرة السلة، وتكونت عينة الدراسة من (14) إدارياً يعملون في اتحاد كرة السلة تم اختيارهم بالطريقة العمدية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، كما أُستخدِمَ الاستبيان كأداة لجمع البيانات، أشارت النتائج إلى أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحاد الأردني لكرة السلة جاءت بدرجة كبيرة على جميع محاور الدراسة، حيث جاء محور وضع خطة عملية في المرتبة الأولى، يليه محور المراجعة الدورية، تلاها محور تقويم الإنجاز السنوي بينما جاء محور تحديد الأهداف في المرتبة الأخيرة.

**دراسة (شعير، 2019):** هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الإدارة الإستراتيجية في تطوير الكفاءة المالية للقطاع المصرفي. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات من خلال عينة مكونة من (100) موظف بالقطاع المصرفي الخاص. خلصت الدراسة إلى أن واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالقطاع المصرفي الخاص جيدة من وجهة نظر عينة الدراسة، كما أظهرت الدراسة أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في القطاع المصرفي الخاص يؤثر على تطوير الكفاءة المالية لهذه المصارف.

**دراسة (الأيوبي وأبو عجوة، 2022):** هدفت الدراسة التعرف إلى دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإشرافية في البنوك الإسلامية العاملة في غزة، والبالغ عددهم (60) موظفًا. واستخدم الباحثان أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة؛ نظرًا لصغر حجم مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد (54) استبانة بنسبة (90.0%)، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الإبداع الإداري في البنوك الإسلامية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.778)، وبينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الإبداع الإداري في البنوك الإسلامية.

**دراسة (الغريب، 2021):** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية في البنوك العاملة في سلطنة عمان. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، من خلال عينة مكونة من (328) من العاملين بالمصارف بسلطنة عمان، وخلصت الدراسة إلى ارتفاع وعي عينة الدراسة بأهمية الإدارة الإستراتيجية وتأثيراتها الإيجابية على مستوى الأداء في البنوك العاملة في القطاع المصرفي بسلطنة عمان، ووجود أثر إيجابي للإدارة الإستراتيجية في القدرة التنافسية للمصارف العاملة بسلطنة عمان.

**دراسة (ابراهيم وآخرون، 2022):** استهدفت الدراسة تحديد دور الإدارة الإستراتيجية وأثرها على المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية المصرية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة من (94) من العاملين بالبنوك التجارية العاملة في جمهورية مصر العربية، تم التوصل الى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الإدارة الاستراتيجية والمخاطر الائتمانية وأن التغييرات في مستوى أداء إدارة الائتمان ناتجة عن التغييرات في الإدارة الاستراتيجية.

**دراسة (حلو، 2022):** هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع تبني الإدارة الإستراتيجية بدلالة مكوناتها (صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية) وتأثيرها على أداء قطاع الإنشاءات في محافظة القدس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الاستكشاف، والاستبانة كأداة لجمعة المعلومات من خلال عينة عشوائية بلغت (51) موظفا، حيث شملت العينة المدراء والعاملين في منظمات قطاع الإنشاءات، توصلت الدراسة الى وجود علاقة بين تبني الإدارة الإستراتيجية و الأداء التنظيمي حيث يمكن التنبؤ بأداء المنظمات التي تعمل في قطاع الإنشاءات من خلال المتغيرات المستقلة (مرحلة صياغة الإستراتيجية، مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، ومرحلة تقييم الاستراتيجية) ، حيث توصلت الدراسة الى أن مستوى صياغة الإستراتيجية في منظمات الإنشاءات جاء بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي (3.55) ، فيما جاء مستوى تنفيذ الإستراتيجية أيضا بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي (3.72) ، و كذلك الأمر جاء مستوى تنفيذ الإستراتيجية بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي (2.99) ، وأن ممارسة عملية الإدارة



الإستراتيجية في منظمات قطاع الإنشاءات ممارسات غير قائمة على أساس علمي وإنما يغلب عليها الطابع العشوائي.

**دراسة (يعقوب، 2022):** هدفت الدراسة الى توضيح أثر الادارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الدوائر الضريبية في فلسطين، وذلك من خلال التعرف على اثر كل من أبعاد الادارة الاستراتيجية (التحليل البيئي وصياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية والرقابة الاستراتيجية)، على الاداء المؤسسي في الدوائر الضريبية في فلسطين، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (180) موظفاً وموظفة من جميع العاملين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية، خلصت الدراسة إلى وجود أثر لأبعاد الادارة الاستراتيجية على الاداء المؤسسي في الدوائر الضريبية في فلسطين.

**دراسة (مأمون وفضيل، 2022):** هدفت الدراسة إلى معرفة نجاح البنوك الإسلامية والتجارية بناءً على تطبيق الإدارة الإستراتيجية وتوضيح دور الإدارة العليا في التطبيق الفعلي لاستراتيجية البنكين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات من خلال عينة من العاملين بمصرفي فيصل الإسلامي السوداني وبنك الادخار والتنمية الاجتماعية \_ فرع الأبيض، توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها، التطبيق السليم للإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى نجاح البنك، وجود علاقة بين الادارة الإستراتيجية و(عوامل البيئة، وضع الإستراتيجية، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، مراجعة الإستراتيجية، الخيار الاستراتيجي، التغذية العكسية) على الرضا الوظيفي، على الرغم من وجود استراتيجية محددة ومعلومة لجميع الإدارات والعاملين به إلا ان البنك يقوم بممارسة أنشطة استراتيجية ناتجة من اجتهادات فردية خاصة بالعاملين.

**دراسة (الشمري وآخرون، 2023):** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة بالأهداف بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن، والتعرف على مستوى التميز المؤسسي بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن. والتعرف على العلاقة بين الإدارة بالأهداف والتميز المؤسسي بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (169) من العاملين في مستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وكانت أهم النتائج: أن المتوسط الحسابي

العام للمحور الأول: واقع الإدارة بالأهداف بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن، بلغ (3.69) وبدرجة تقدير مرتفعة. وأن المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني مستوى التميز المؤسسي بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن، بلغ (3.74) وبدرجة تقدير مرتفعة. وأنه يوجد ارتباط موجب بين الإدارة بالأهداف والتميز المؤسسي بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن بقيمة ارتباط (0.652).

**دراسة (صبره، 2023):** هدفت الدراسة الي تحديد العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني. اعتمدت على منهج المسح الاجتماعي بالعينة للمسئولين بالجمعيات الأهلية الأكثر نشاطاً بمدينة أسيوط بمحافظة أسيوط وعددهم (79) مفردة، من خلال الاستبانة. وتوصلت الدراسة الي وجود علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني، حيث توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين صياغة الإستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني، توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين تخطيط الإستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني، توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين تنفيذ الإستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني، علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين تقويم الإستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني .

**دراسة (رياض وآخرون، 2023):** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر عينة الدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بتطبيق استبانة على عينة عشوائية من قيادات جامعة جنوب الوادي (عمداء الكليات، وكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام)، وأعضاء وحدات ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد، والتخطيط الإستراتيجي، بلغت (213) مستجيباً، وأظهرت النتائج أن درجة واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي جاءت متوسطة (1,95) من وجهة نظر عينة الدراسة.

**دراسة (الشمراي، 2023):** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة بالأهداف لدى قادة المدارس الابتدائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من

عينة الدراسة المتمثلة في عينة عشوائية من المعلمين. توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق قادة المدارس الابتدائية للإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين كانت متحققة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,37) وانحراف معياري (1,41). وأن أعلى الأبعاد تحققاً هو بُعد وضع خطة عملية بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه البُعد (3.70) وانحراف معياري (1.60)، ثم بُعد التقويم متحققاً بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.64) وانحراف معياري (1.23)، ثم بُعد تحديد الأهداف متحققاً بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.24) وانحراف معياري (1.49)، وكان أقل الأبعاد هو بُعد المراجعة المستمرة متحققاً بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.92) وانحراف معياري (1.34).

**دراسة (حجازي، 2024):** هدفت الدراسة التعرف إلى دور الإدارة الإستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم تبعاً لمجالات (صياغة الخطط الإستراتيجية، وتنفيذ وتطبيق الإدارة الإستراتيجية، وتقييم الإدارة الإستراتيجية)، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتم اختيار عينة بلغ عددها (30) من موظفي البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم، حيث كان من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية بين دور الإدارة الإستراتيجية وبين تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين.

**دراسة (زرتي ولحلم، 2024):** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة. اتبعت الدراسة المنهج التاريخي والوصفي التحليلي، والمقابلة والوثائق الداخلية والملاحظة والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (30) من موظفي مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تتميز الإدارة الإستراتيجية بالمتابعة والمراقبة الدورية لجميع مستويات المؤسسة وتوجد علاقة تأثيرية طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

دراسة (خنوس وطبع، 2024): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة مساهمة الإدارة الاستراتيجية كأسلوب إداري في تحسين أداء المؤسسات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام أداة المقابلة ومجموعة من الوثائق المتعلقة بالموضوع. خلصت الدراسة إلى مساهمة الإدارة الاستراتيجية بدرجة عالية في تحقيق أعلى مستوى أداء للمؤسسة.

#### - الدراسات الأجنبية:

دراسة (Monday et al, 2015): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية في أداء الشركات التحويلية الصغيرة والمتوسطة بنيجيريا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات من خلال عينة مكونة من (50) موظفاً من العاملين في (5) شركات للتصنيع بمدينة لاغوس النيجيرية، خلصت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة الإستراتيجية كان لها أثر كبير على أداء هذه الشركات ممثلة بالربحية والأداء التشغيلي، وأن الإدارة الإستراتيجية لها علاقة إيجابية مع مستوى المنافسة في هذه الشركات محل الدراسة.

دراسة (Meseret, 2019): هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات الإدارة الإستراتيجية على أداء مؤسسة (Dedebit) للانتماء والادخار في شرق تيغراي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، من خلال عينة من موظفي مؤسسة (Dedebit) للانتماء والادخار في شرق تيغراي. خلصت الدراسة إلى أن تنفيذ الإدارة الإستراتيجية أثبت أنه أكثر تعقيداً من عملية التصميم، وأن الإدارة الإستراتيجية كان لها أثر إيجابي كبير على الأداء التنظيمي، وأن أكبر مشكلة في الإدارة الإستراتيجية هي عدم قدرة المنظمات على نقل الإستراتيجية إلى هدف الشركة.

دراسة (Islam & et al 2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة بالأهداف على تقييم الأداء ورضا الموظفين في البنوك التجارية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، من خلال عينة مكونة من (60) موظف بالبنوك التجارية بمنطقة راجشاهي في بنغلاديش. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود اهتمام بتطبيق منهج الإدارة بالأهداف بالبنوك التجارية، ووجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين تقييم الأداء ورضا الموظفين ( $r=0.715$ )، حيث يؤدي تحسين تقييم

الأداء إلى زيادة رضا الموظفين، مما يعزز الإنتاجية والفعالية داخل البنوك. وأن الإدارة بالأهداف يجب أن تُستخدم كأداة لتقييم الأداء، كما أن معظم البنوك التجارية تعتمد كأداة فعالة.

**دراسة Al Awad & Omrane (2023):** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالأهداف (المشاركة، تحديد الأهداف، دعم الإدارة العليا، ضبط النفس والمراجعة، التقييم والمساءلة عن الإنجاز) وعلاقتها المحتملة بأسلوب القيادة (الأسلوب الديمقراطي، الأسلوب الاستبدادي، أو الأسلوب المتساهل). وتم اتباع أسلوب البحث الكمي وتم إعداد استبانة عمداً واختبارها قبل تطبيقها على عينة مستهدفة شملت (552) قائداً إدارياً من الجامعات الأردنية. وقد أظهرت النتائج أن الإدارة بالأهداف مطبقة بشكل كبير في الجامعات الأردنية. وجود ارتباط معنوي بين ممارسة الإدارة بالأهداف ونمط القيادة الذي يختاره هؤلاء المدبرون الإداريون.

### **ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتركيزها على العلاقة التكاملية بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة بالأهداف لتحسين الأداء المؤسسي، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على أحد الجانبين بشكل منفصل. على سبيل المثال، تناولت دراسة (الشمري، 2020) أثر الإدارة الإستراتيجية على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي، بينما ركزت دراسة (العتيبي، 2018) على تطبيق الإدارة بالأهداف في تحسين الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية دون الربط بين الأسلوبين. كما أن الدراسة الحالية تنفرد بتطبيقها في القطاع المصرفي السعودي، مما يساهم في تقديم نموذج عملي ومتكامل لدراسة العلاقة بين الأسلوبين، وهو ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة بشكل مباشر.

### **أولاً: الإطار النظري:**

يتشمل الإطار النظري على محورين أولاً الإدارة الإستراتيجية، من حيث تعريف ومراحل الإدارة الإستراتيجية، وثانياً الإدارة بالأهداف، من حيث تعريف وخطوات تطبيق الإدارة بالأهداف ومبادئها.

## 1. الإدارة الإستراتيجية:

تعرف الإدارة الإستراتيجية وفقاً للعبيدي والبرزنجي (2021: 26) بأنها عملية إبداعية قائمة على الفكر، تُترجم إلى تصرفات تمارسها جميع المستويات الإدارية، وهي اختصاص أصيل للإدارة العليا التي تحدد التوجهات الاستراتيجية طويلة الأجل للمنظمة، مع الأخذ في الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة، والاعتماد على مزيج من العلم والحدس والتصور الإنساني لإدارة الموارد بكفاءة وتحقيق الأهداف المنشودة، فيما أشار المعايطه (2022: 17)، بأنها الطريقة أو الأسلوب الذي تستند إليه الإدارة في عملية صنع القرار الاستراتيجي، عبر سلسلة من القرارات والإجراءات التي تهدف إلى صياغة وتنفيذ استراتيجيات تسهم في تحسين الأداء التنظيمي"

يرى السعدي وعبدالرحيم (2023: 144) بأنها عملية تكاملية ديناميكية تمثل علاقة متجددة ومستمرّة بين المؤسسة وبيئة العمل، حيث تتجسد في مجموعة من الممارسات الإدارية والقرارات والخطط الاستراتيجية التي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية وتطويرها المستدام. عرفها الغشامي (2023: 1060) بأنه التوجّه والمنهج الإداري الذي تتبناه القيادة الإدارية يقوم على النهج الاستراتيجي في إدارة المنظمات، باعتبارها نظاماً شاملاً ومتكاملاً يوازن بين متطلبات الحاضر وتحديات المستقبل. ويتجلى هذا النهج في كونه أسلوباً فكرياً وإدارياً يوجّه عملية اتخاذ القرار، ويعتمد على إدارة موارد المنظمة وبيئتها بكفاءة، مع تبني منهجية حديثة في قيادة عمليات التغيير والتطوير التنظيمي لضمان الاستدامة والتكيف مع المتغيرات الديناميكية. وعرفها (حجازي، 2024: 4) بأنها عملية متكاملة، تعتمد على التحليل البيئي من خلال دراسة الفرص والتهديدات، لتحقيق التوازن بين أصحاب المصالح وتوفير مزايا تنافسية للمنظمة واستدامتها.

أكد هدية (2020: 224) إن الإدارة الاستراتيجية تسهم في تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات من خلال تحسين عملية اتخاذ القرار، حيث تعزز المشاركة الجماعية فاعلية التخطيط الاستراتيجي، مما يرفع مستوى التنبؤ بالمتغيرات البيئية. كما تساهم في إشراك العاملين في صياغة الاستراتيجيات، مما يزيد من التزامهم ويدعم تنفيذ الأهداف التنظيمية. أيضاً تساعد على توضيح الأدوار والعلاقات بين الأفراد والأنشطة،

مما يعزز التنسيق والكفاءة داخل المنظمة. كما أوضح (Wheelen et.al: 2014: 38) إن الإدارة الاستراتيجية أسلوبًا إداريًا واعدًا بفضل مزاياها العديدة، حيث تعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية بمرونة وفعالية. كما تركز بشكل واضح على القضايا الاستراتيجية المهمة، مما يتيح فهماً للتحويلات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية، ويساعد في اتخاذ قرارات.

كما أوضح كلاً من العريقي (2011: 24-26) والغشامي (2023: 1061) أن الإدارة الاستراتيجية تتمثل في ثلاثة أبعاد تتمثل في:

أ. **صياغة الإستراتيجية:** تمثل هذه المرحلة عملية تحديد المسار المناسب للتعامل مع الفرص والتهديدات البيئية، مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف داخل المنظمة. وتشمل هذه المرحلة العناصر التالية: (رسالة المنظمة، الأهداف، الاستراتيجيات).

ب. **تنفيذ الإستراتيجية:** يقصد بها العمليات التي يتم من خلالها وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ، وتنفيذ الإستراتيجية يتطلب من المنظمة القيام بالتالي: (الهيكلة التنظيمية، الأهداف السنوية، السياسات، البرامج، الموازنات، الإجراءات، القواعد).

ج. **الرقابة الإستراتيجية:** هي عملية مستمرة تهدف إلى متابعة تنفيذ الاستراتيجية والتأكد من تحقيق الأهداف المخططة، مع إجراء التعديلات اللازمة عند الحاجة. تساعد هذه العملية في تحسين الأداء المؤسسي وضمان التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية.

## 2. الإدارة بالأهداف:

عرف شريف والأكلمي (2018: 60) الإدارة بالأهداف بأنها فلسفة موجهة نحو تحقيق النتائج، حيث تتمحور حول التغيير وتحسين أداء الأفراد والمؤسسات، كما تشجع على مشاركة المديرين في مختلف المستويات الإدارية في إدارة المؤسسات التي ينتمون إليها.

كما يرى Okolocha (2020: 1471) أنها إحدى أدوات الإدارة الفعالة التي تعتمد على تحديد أهداف المنظمة بمشاركة كل من المديرين والموظفين، حيث يتم مواءمة

الأهداف الشخصية للعاملين مع الأهداف التنظيمية. ويساهم هذا النهج في تعزيز دافعية الموظفين من خلال إشراكهم في عملية تحديد الأهداف، مما يحفزهم على تحقيق نتائج تتماشى مع رؤية المؤسسة واستراتيجياتها. ويشير فرحة (2021: 258) إلى أن هذا النهج الإداري يعتمد على استخدام أساليب موضوعية في إدارة المنظمات، ويرتكز على تحقيق الشراكة بين الرئيس والمرؤوس في جميع العمليات الإدارية، بدءاً من تحديد الأهداف، مروراً بوضع الخطط وتنفيذها، ثم متابعتها، وأخيراً تقييم مدى تحققها.

يرى Andrikopoulos (2022: 102) بأنها أسلوب إداري يدمج بين عنصري العمل والإنسان، حيث يسعى إلى تحقيق التوازن بين مصلحة المؤسسة ورفاهية العاملين. ويعتمد هذا النهج على مبدأ المشاركة والتشاور في صنع القرار، مما يعزز من مستوى الالتزام والتحفيز لدى الموظفين، ويضمن تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

ذكر على (2023: 252) أنها مجموعة من العمليات التي يشارك فيها كل من الرئيس والمرؤوس، حيث تشمل صياغة أهداف واضحة ومرنة من خلال إشراكهم في تحديد أهداف المنظمة بدعم من الإدارة العليا، إضافة إلى وضع الاستراتيجيات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. ويتم ذلك عبر نظام اتصال إداري فعال يتيح وضع خطط تنفيذية، وتحديد معايير لمراقبة الأداء، وقياس مدى تحقيق الأهداف المنشودة.

لخص السعيد (2024: 32) خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف في ست مراحل أساسية:

**الخطوة الأولى:** تحديد أهداف المنظمة واستراتيجياتها العامة: تبدأ العملية بوضع رؤية واضحة وأهداف استراتيجية تحدد المسار العام للمنظمة.

**الخطوة الثانية:** تقييم الموارد البشرية والمادية: يتم تحليل وضع الموارد المتاحة داخل المنظمة لتحديد مدى ملاءمتها لتحقيق الأهداف المحددة.

**الخطوة الثالثة:** تفصيل الأهداف والاستراتيجيات: يتم تحويل الأهداف والاستراتيجيات العامة إلى أهداف فرعية واضحة ومحددة يمكن تنفيذها بدقة.



**الخطوة الرابعة:** توزيع المهام والصلاحيات: يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل فرد داخل المنظمة لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة.

**الخطوة الخامسة:** تنفيذ خطة العمل: يبدأ الموظفون في تنفيذ المهام الموكلة إليهم وفقاً للخطة الموضوعة لضمان سير العمليات بانتظام.

**الخطوة السادسة:** تقييم الأداء وتقديم الحوافز: يتم قياس الأداء بناءً على تحقيق الأهداف، مع تقديم المكافآت للمتميزين واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة أي تقصير.

كما أورد (عبدالسلام، 2020: 36-37) المبادئ التي يقوم عليها منهج الإدارة بالأهداف، من أهمها:

أ. **مبدأ تحديد الأهداف:** يجب أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للقياس ضمن إطار زمني محدد، حيث يتم تحويل الأهداف الرئيسية إلى أهداف فرعية على مستوى الوحدات لضمان تحقيقها بكفاءة.

ب. **مبدأ المشاركة:** يساهم إشراك الرؤساء والمرؤوسين في وضع الأهداف الإدارية في تعزيز الموضوعية واتخاذ قرارات أكثر دقة. يتطلب ذلك عقد اجتماعات دورية، مما يعزز التفاعل، ويزيد الدافعية، ويساهم في تحقيق المرونة والفعالية في بيئة العمل.

ج. **مبدأ الرقابة الذاتية:** تعزز الإدارة بالأهداف ثقافة الاحترام والتعاون داخل المنظمة، مما يرسخ العلاقة بين الرئيس والمرؤوس على أساس الود والعمل بروح الفريق الواحد.

## **ثانياً: الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي**

### **1. الإجراءات المنهجية للدراسة**

**مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من من جميع العاملين بالمناصب القيادية بمختلف المستويات الإدارية ببنك التضامن الإسلامي البالغ عددهم (86) قيادي، تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، تم توزيع الاستبانة عليهم، وكانت جميع الاستبانة التي تم جمعها صالحة للتحليل. والجدول (1) يبين وصف أفراد عينة الدراسة المبحوثة

الجدول (1) خصائص الأفراد المبحوثين عينة الدراسة

النسبة (%)	العدد	الفئة العمرية
3.5	3	20 وأقل من 30 سنة
12.8	11	30 وأقل من 40 سنة
32.6	28	40 وأقل من 50 سنة
51.2	44	50 سنة فأكثر
النسبة (%)	العدد	المستوى التعليمي
20.9	18	بكالوريوس
43.0	37	ماجستير
36.0	31	دكتوراه
النسبة (%)	العدد	الخبرة العملية
3.5	3	أقل من 5 سنوات
16.3	14	5 وأقل من 10 سنوات
80.2	69	10 وأقل من 15 سنة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS، 2025.

يلاحظ من الجدول (1) ما يلي:

**الفئة العمرية:** إن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 50 سنة فأكثر بنسبة (51.2%)، مما يشير إلى أن أكثر من نصف المبحوثين من الفئات العمرية الأكبر سناً، يليهم من تتراوح أعمارهم بين 40 وأقل من 50 سنة بنسبة (32.6%)، تليها الفئة العمرية 30 وأقل من 40 سنة بنسبة (12.8%) بينما كانت أدنى فئة عمرية هي فئة 20 وأقل من 30 سنة بنسبة (3.5%)، مما يعكس هيمنة الفئات العمرية الأكبر سناً على العينة المبحوثة.

**المستوى التعليمي:** إن النسبة أعلى من المبحوثين يحملون شهادة الماجستير بنسبة (43.0%)، يليهم حملة الدكتوراه بنسبة (36.0%)، بينما بلغت نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس (20.9%)، مما يدل على مستوى تعليمي مرتفع للعينة المبحوثة.

**الخبرة العملية:** إن غالبية المبحوثين لديهم خبرة تتراوح بين 10 وأقل من 15 سنة بنسبة (80.2%)، في حين بلغت نسبة من تتراوح خبرتهم بين 5 وأقل من 10 سنوات (16.3%)، أما ذوي الخبرة التي تقل عن 5 سنوات فكانت نسبتهم الأقل (3.5%)، مما يعكس ارتفاع مستوى الخبرة العملية لدى العينة، وهو ما يضيف مصداقية على آرائهم فيما يتعلق بالإدارة الإستراتيجية والإدارة بالأهداف.

الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم تفريغ وتحليل بيانات الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS، 2025) وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أ. أدوات التحليل الإحصائي الوصفي الذي تستخدم فيه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بما يفيد في وصف عينة الدراسة واتجاهاتها.

ب. اختبار (ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

ج. تحليل الانحدار: تم استخدام تحليل الانحدار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة.

#### الثبات والصدق الإحصائي لأداة الدراسة

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، وتلاحظ من الجدول (2) أن معامل الثبات الكلي بلغ (0.868)، وأن قيم الثبات لمتغيرات الدراسة تراوحت ما بين (0.7796-0.934)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

جدول (2): معاملات ثبات أداة الدراسة

الفكر ونباخ	عدد الفقرات	المتغيرات		
0.934	5	صياغة الإستراتيجية	1	المتغير المستقل: الإدارة الإستراتيجية
0.907	5	تنفيذ الإستراتيجية	2	
0.859	5	تقييم الإستراتيجية		
0.818	3	تحديد الأهداف		المتغير التابع: الإدارة بالأهداف
0.896	3	المشاركة		
0.796	3	الرقابة الذاتية		
0.868	14			المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS، 2025.

#### 2. مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

يشتمل هذا الجزء على تحليل محاور الدراسة للتمكن من مناقشة فرضياتها من خلال استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وترتيب مجالات الدراسة على النحو التالي:

## المحور الأول: الإدارة الإستراتيجية

لمعرفة مستوى الإدارة الإستراتيجية البنك موضع الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات وأبعاد الإدارة الإستراتيجية، وكما مبينة بالجدول (3)

جدول (3): الإحصاء الوصفي لموافقة المبحوثين حول الإدارة الإستراتيجية

الأبعاد	عبارات القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
صياغة الإستراتيجية	يعتمد البنك على تحليل بيئته الداخلية والخارجية عند صياغة استراتيجياته.	4.16	0.87	4
	يتم إشراك أصحاب المصلحة في عملية صياغة الاستراتيجية لضمان توافقها مع احتياجاتهم.	3.93	0.97	5
	تستند صياغة الاستراتيجية إلى بيانات ومعلومات دقيقة.	4.17	0.90	3
	تراعي الاستراتيجية نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه البنك.	4.22	0.82	1
	يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية بوضوح بما يتناسب مع رؤية البنك ورسالته.	4.19	0.76	2
<b>المؤشر الكلي</b>				
تنفيذ الإستراتيجية	تتوفر لدى البنك الموارد (البشرية والمادية) اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية بكفاءة.	3.93	0.85	1
	يتم توضيح الأدوار والمسؤوليات لضمان تنفيذ الاستراتيجية بفعالية.	3.93	0.93	1
	تحرص الإدارة على تحفيز العاملين ودعمهم أثناء تنفيذ الاستراتيجية.	3.59	1.09	4
	يتم ربط تنفيذ الاستراتيجية بأنظمة التحفيز والمكافآت لتعزيز الأداء.	3.37	1.12	3
	يستخدم البنك أدوات وتقنيات متطورة لضمان نجاح تنفيذ الاستراتيجية.	3.90	0.88	2
<b>المؤشر الكلي</b>				
تقييم الإستراتيجية	يقوم البنك بمراجعة استراتيجياتها بانتظام لضمان توافقها مع التغيرات البيئية.	4.07	0.55	2
	يتم استخدام مؤشرات أداء واضحة لقياس مدى نجاح الاستراتيجية.	4.00	0.84	3
	تتلقى الإدارة تقارير دورية حول نتائج تنفيذ الاستراتيجية واتخاذ القرارات المناسبة.	4.09	0.81	1
	تستخدم التغذية الراجعة في تحسين الاستراتيجية.	3.87	0.89	5
	تتم مراجعة الاستراتيجية وتعديلها عند الحاجة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.	3.94	0.77	4
<b>المؤشر الكلي</b>				
<b>المؤشر الكلي لأبعاد الإدارة الإستراتيجية</b>				
		3.96	0.87	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS، 2025.

يلاحظ من خلال الجدول (3) الإحصاء الوصفي لمراحل الإدارة الإستراتيجية، حيث حصل بعد صياغة الإستراتيجية على أعلى متوسط حسابي كلي بلغ (4.13) وانحراف معياري (0.86)، مما يشير إلى اتفاق مرتفع بين المبحوثين حول فعالية البنك في صياغة استراتيجياته، حيث كانت العبارة الأعلى ترتيباً هي مراعاة الاستراتيجية لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (4.22)، بينما جاءت مشاركة أصحاب المصلحة في

المرتبة الأخيرة (3.93). أما تنفيذ الإستراتيجية فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.97)، مما يعكس بعض التحديات في هذا الجانب، حيث حققت العبارتان المتعلقةتان بتوفر الموارد وتوضيح الأدوار والمسؤوليات أعلى درجة (3.93)، في حين حصل ربط تنفيذ الاستراتيجية بأنظمة التحفيز والمكافآت على أدنى درجة (3.37)، مما قد يشير إلى ضعف نظام الحوافز بالبنك. وفيما يتعلق بتقييم الإستراتيجية، فقد حصل على متوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.77)، مما يعكس اهتمام البنك بمتابعة وتقييم استراتيجياته، حيث كانت العبارة الأعلى هي تلقي الإدارة تقارير دورية حول نتائج التنفيذ (4.09)، بينما كانت التغذية الراجعة الأقل حصولاً على الموافقة (3.87). بشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لأبعاد الإدارة الإستراتيجية (3.96) مما يشير إلى مستوى مرتفع نسبياً من التطبيق. تتوافق هذه النتيجة مع دراسات شعير (2019)، الغريب (2021)، وزرتي ولكحل (2024)، التي أشارت إلى ارتفاع مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية. كما تتعارض مع دراسة رياض وآخرون (2023)، التي أشارت إلى مستوى متوسط لتطبيق الإدارة الإستراتيجية، وكذلك مع دراستي حلوه (2022) ومأمون وفضيل (2022)، اللتين بينتا أن ممارسات الإدارة الإستراتيجية تفتقر إلى الأسس العلمية ويغلب عليها الطابع الفردي والعشوائي.

#### المحور الثاني: الإدارة بالأهداف:

لمعرفة مستوى الإدارة بالأهداف بالبنك، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات الإدارة بالأهداف، كما مبينة بالجدول (4).

جدول (4): الإحصاء الوصفي لموافقة الباحثين حول المتغير التابع الإدارة بالأهداف

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عبارات القياس	الأبعاد
1	0.90	4.22	يتم تحديد الأهداف التنظيمية بوضوح وبما يتماشى مع رؤية البنك.	تحديد الأهداف
3	1.12	3.40	يتم إشراك الموظفين في عملية تحديد أهداف عملهم لضمان التوافق مع الأهداف العامة.	
2	0.85	4.06	تحدد الأهداف بحيث تكون قابلة للقياس ومحددة بزمان معين لتحقيقها.	
1	0.96	3.89	المؤشر الكلي	

الأبعاد	عبارات القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
المشاركة	يشارك الموظفون بفعالية في وضع خطط العمل لتحقيق الأهداف المحددة.	3.28	1.22	3
	يتم تشجيع فرق العمل على التعاون والتنسيق لتحقيق الأهداف المشتركة.	3.86	0.91	1
	تتوفر قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة والموظفين لمناقشة الأهداف والتحديات المتعلقة بها.	3.55	1.03	2
<b>المؤشر الكلي</b>				
الرقابة الذاتية	يعتمد الموظفون على آليات للرقابة الذاتية لمتابعة تقدمهم نحو تحقيق الأهداف.	3.83	0.94	1
	يتم منح الموظفين الثقة والمسؤولية لاتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق أهدافهم.	3.56	1.07	3
	يتم تقييم الأداء بناءً على تحقيق الأهداف المحددة بدلاً من الرقابة التقليدية المستمرة.	3.78	0.90	2
<b>المؤشر الكلي</b>				
<b>المؤشر الكلي لأبعاد الإدارة بالأهداف</b>				
		3.73	0.99	2

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS، 2025.

يلاحظ من خلال الجدول (4) الإحصاء الوصفي لأبعاد الإدارة بالأهداف، حيث حصل بُعد تحديد الأهداف على أعلى متوسط حسابي كلي بلغ (3.89) وانحراف معياري (0.96)، مما يعكس وضوح الأهداف التنظيمية في البنك وتماشيها مع رؤيته، حيث جاءت العبارة المتعلقة بتحديد الأهداف التنظيمية بوضوح في المرتبة الأولى (4.22)، بينما حصلت مشاركة الموظفين في تحديد أهداف عملهم على أدنى متوسط (3.40)، مما يشير إلى ضعف المشاركة في عملية تحديد الأهداف. أما بعد الرقابة الذاتية فجاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.97)، مما يدل على مستوى مقبول من الاعتماد على الرقابة الذاتية، حيث حصلت العبارة الخاصة باستخدام الموظفين آليات للرقابة الذاتية على أعلى درجة (3.83)، بينما كانت الثقة في الموظفين لاتخاذ القرارات الأقل تقييماً (3.56). وجاء بُعد المشاركة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.05)، مما يعكس الحاجة إلى تعزيز مشاركة الموظفين في تحقيق الأهداف، حيث كانت العبارة المتعلقة بتشجيع فرق العمل على التعاون والتنسيق الأعلى تقييماً (3.86)، بينما حصلت مشاركة الموظفين في وضع خطط العمل على أقل متوسط (3.28)، مما يشير إلى ضعف مشاركتهم في هذه العملية. وبشكل عام، بلغ

المتوسط الحسابي الكلي للإدارة بالأهداف (3.73)، مما يعكس مستوى متوسطاً من التطبيق. تتفق هذه النتيجة مع دراستي الفراء والهندي (2018) والشمراني (2023)، اللتين أشارتا إلى مستوى تطبيق متوسط للإدارة بالأهداف. كما تتعارض هذه النتيجة مع دراسات الشمري (2015)، الصالح (2019)، الشمري وآخرون (2023)، الشمراني (2023)، Islam et al (2020)، و Al Awad & Omrane (2023)، التي أشارت إلى ارتفاع مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف.

### ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في نجاح تطبيق الإدارة بالأهداف بالبنك

للتحقق من صحة الفرضية، تم استخدام أسلوب الانحدار للتعرف على أثر المتغير المستقل (الإدارة الإستراتيجية) في المتغير التابع (نجاح تطبيق الإدارة بالأهداف) والجدول (6) يبين نتائج التحليل:

جدول (6): أثر الإدارة الإستراتيجية في نجاح تطبيق الإدارة بالأهداف بالبنك

Sig (T)	T	B	Sig (F)	F	R <sup>2</sup>	R	الإدارة الإستراتيجية
.002	3.170	.400	.000 <sup>b</sup>	50.426	.648	.805 <sup>a</sup>	صياغة الإستراتيجية
.000	3.798	.388					تنفيذ الإستراتيجية
.582	.553	.082					تقييم الإستراتيجية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS، 2025.

تشير نتائج الجدول (6) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية بمراحلها مجتمعة في نجاح تطبيق الإدارة بالأهداف في البنك، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) بين المتغيرات (0.805)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات، كما أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغ (0.648)، ما يعني أن 64.8% من التغير في نجاح تطبيق الإدارة بالأهداف يمكن تفسيره من خلال الإدارة الإستراتيجية. وقد أظهرت قيمة (F) البالغة (50.426)، وبمستوى دلالة (Sig = .000)، أي أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية. كما يظهر من خلال قيمة (t) أن كل من صياغة الإستراتيجية (3.170) بمستوى دلالة (0.002) وتنفيذ الإستراتيجية (3.798) وبمستوى دلالة (0.000) لهما أثر معنوي دال إحصائياً، في حين لم يكن لتقييم الإستراتيجية أثر دال إحصائياً (0.553) وبمستوى دلالة (0.582)، مما يشير إلى وجود أثر لكل من صياغة وتنفيذ الإستراتيجية في دعم تطبيق الإدارة بالأهداف بالبنك، بينما لا

يوجد أثر لتقييم الإستراتيجية. بناءً على يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في نجاح تطبيق الإدارة بالأهداف بالبنك. تتوافق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة التي تناولت أثر الإدارة الإستراتيجية، مثل دراسة شعير (2019)، الأيوبي وأبو عجوة (2022)، الغريب (2021)، إبراهيم وآخرون (2022)، حلو (2022)، يعقوب (2022)، مأمون وفضيل (2022)، صبره (2023)، حجازي (2024)، زرتي ولكحل (2024)، خنوس وطبع (2024)، بالإضافة إلى دراسة Monday et al (2015).

**الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية بمراحلها (صياغة، تنفيذ، تقييم) في نجاح تحديد الأهداف بالبنك**

للتحقق من صحة الفرضية، تم استخدام أسلوب الانحدار للتعرف على أثر المتغير المستقل (الإدارة الإستراتيجية) في المتغير التابع (تحديد الأهداف) والجدول (7) يبين نتائج التحليل:

**جدول (7): أثر الإدارة الإستراتيجية في نجاح تحديد الأهداف بالبنك**

Sig (T)	T	B	Sig (F)	F	R <sup>2</sup>	R	الإدارة الإستراتيجية
.000	5.324	.534	.000 <sup>b</sup>	106.091	.795	.892 <sup>a</sup>	صياغة الإستراتيجية
.015	2.496	.203					تنفيذ الإستراتيجية
.006	2.842	.335					تقييم الإستراتيجية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS، 2025.

تشير نتائج الجدول (7) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في تحديد الأهداف بالبنك، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.892)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية جداً بين المتغيرات، كما أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغ (0.795)، مما يعني أن 79.5% من التغير في نجاح تحديد الأهداف يمكن تفسيره من خلال أبعاد الإدارة الإستراتيجية. وقد أظهرت قيمة (F) البالغة (106.091)، وبمستوى دلالة (Sig) (.000)، أي أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية. كما يظهر من خلال قيمة (t) أن كل من صياغة الإستراتيجية تأثيراً معنوياً قوياً (5.324)، بمستوى دلالة (0.000)، كما أظهرت نتائج تنفيذ الإستراتيجية (2.496)، وبمستوى دلالة (0.015) وتقييم الإستراتيجية (0.006)، وبمستوى دلالة (0.006) تأثيراً دالاً إحصائياً أيضاً، ما يشير إلى أن أبعاد الإدارة الإستراتيجية الثلاثة مجتمعة تسهم في نجاح تحديد الأهداف بالبنك.



**الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية بمراحلها (صياغة، تنفيذ، تقييم) في نجاح تطبيق المشاركة بالبنك**

للتحقق من صحة الفرضية، تم استخدام أسلوب الانحدار للتعرف على أثر المتغير المستقل (الإدارة الإستراتيجية) في المتغير التابع (تطبيق المشاركة) والجدول (8) يبين نتائج التحليل:

**جدول (8): أثر الإدارة الإستراتيجية في نجاح تطبيق المشاركة بالبنك**

Sig (T)	T	B	Sig (F)	F	R <sup>2</sup>	R	الإدارة الإستراتيجية
.001	3.302	.489	.000b	56.551	.674	.821a	صياغة الإستراتيجية
.002	3.260	.391					تنفيذ الإستراتيجية
.164	1.403	.245					تقييم الإستراتيجية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS، 2025.

تشير نتائج الجدول (8) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في نجاح تطبيق المشاركة بالبنك، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.82)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية وتطبيق المشاركة، كما أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغ (0.674)، ما يعني أن 67.4% من التغير في نجاح تطبيق المشاركة يمكن تفسيره من خلال الإدارة الإستراتيجية. كما أظهرت قيمة (F) البالغة (56.551) وبمستوى دلالة (Sig = .000)، أي أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية. كما يظهر من خلال قيمة (t) أن كل من صياغة الإستراتيجية له أثر معنوي دال (3.302)، وبمستوى دلالة (0.002)، وأظهر تنفيذ الإستراتيجية تأثيراً معنوياً أيضاً (3.260) وبمستوى دلالة (0.002)، في حين لم يظهر تقييم الإستراتيجية أي تأثير دال إحصائياً، كما يتبين أن صياغة الإستراتيجية أكثر أبعاد الإدارة الإستراتيجية تأثيراً.

**الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية بمراحلها (صياغة، تنفيذ، تقييم) في نجاح تطبيق الرقابة الذاتية بالبنك**

للتحقق من صحة الفرضية، تم استخدام أسلوب الانحدار للتعرف على أثر المتغير المستقل (الإدارة الإستراتيجية) في المتغير التابع (تطبيق الرقابة الذاتية) والجدول (9) يبين نتائج التحليل:

**جدول (9): أثر الإدارة الإستراتيجية في نجاح تطبيق الرقابة الذاتية بالبنك**

Sig (T)	T	B	Sig (F)	F	R <sup>2</sup>	R	الإدارة الإستراتيجية
.298	1.047	.176	.000b	13.655	.333	.577a	صياغة الإستراتيجية
.000	4.187	.570					تنفيذ الإستراتيجية
.095	-1.688-	-.334-					تقييم الإستراتيجية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS، 2025.

تشير نتائج الجدول (9) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في نجاح تطبيق الرقابة الذاتية بالبنك، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) بين المتغيرات (0.577)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط بين المتغيرات، كما أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغ (0.577)، ما يعني أن 33.3% من التغير في نجاح تطبيق الرقابة الذاتية يمكن تفسيره من خلال الإدارة الإستراتيجية. كما أظهرت قيمة (F) البالغة (13.655)، وبمستوى دلالة (Sig = .000)، أي أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية. كما يظهر من خلال قيمة (t) أن تنفيذ الإستراتيجية له أثر دال إحصائياً في نجاح تطبيق الرقابة الذاتية حيث قيمة (t) بلغت (4.187)، وبمستوى دلالة (0.000) في حين لا يوجد أثر دال إحصائياً لكلاً من صياغة وتقييم الإستراتيجية. بناءً على ما سبق يتبين أن نجاح تطبيق الرقابة الذاتية بالبنك يعتمد بدرجة أساسية على تنفيذ الإستراتيجية.

## **رابعاً: النتائج والتوصيات**

### **أولاً: النتائج**

يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بما يأتي:

- يولي البنك اهتماماً كبيراً بصياغة وتقييم الإستراتيجية، إلا أن هناك تحديات في تنفيذ الإستراتيجية، خاصة فيما يتعلق بأنظمة التحفيز والمكافآت.
- يحدد البنك الأهداف بوضوح عند تطبيق الإدارة بالأهداف وبما يتوافق مع رؤيته، إلا أن هناك ضعفاً في مشاركة الموظفين في وضع خطط العمل واتخاذ القرارات.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في نجاح تطبيق الإدارة بالأهداف بالبنك
- بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في تحديد الأهداف بالبنك.

- أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في تطبيق المشاركة بالبنك.
- أكدت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في نجاح تطبيق الإدارة بالأهداف بالبنك.

### ثانياً: التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

#### 1/ توصيات عامة:

- تطوير الآليات المتبعة لتنفيذ الاستراتيجية بالبنك وربطها بأنظمة تحفيز ومكافآت فعالة، لزيادة التزام الموظفين ورفع كفاءة تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
- تفعيل مشاركة الموظفين في وضع خطط العمل واتخاذ القرارات المتعلقة بأهدافهم، من خلال تعزيز قنوات الاتصال والتعاون بين الإدارة والعاملين لضمان توافق الأهداف الفردية مع الأهداف العامة للبنك.
- العمل على تبني منهج الإدارة الإستراتيجية لضمان التوافق بين الأهداف التنظيمية ومبادئ الإدارة بالأهداف بالبنك.
- تطوير استراتيجيات واضحة من خلال مشاركون أصحاب المصلحة في عملية الصياغة لضمان التوافق مع أهداف الإدارة بالأهداف بالبنك.
- زيادة الاهتمام بتنفيذ الخطط الاستراتيجية من خلال تنمية القيادة، وتخصيص الموارد اللازمة، وضمان التواصل الفعال عبر جميع المستويات بالبنك.
- إيجاد آليات لتقييم النتائج الاستراتيجية، مما يسمح بإجراء التعديلات والتحسينات في الوقت المناسب لتحسين فعالية الإدارة بالأهداف بالبنك.

## 2/ توصيات خاصة بالبنك:

### جدول رقم (10)

#### خطة عمل لتنفيذ التوصيات الخاصة بالبنك محل الدراسة

التوصية	آلية التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ	المبررات	مدة التنفيذ
تحسين أنظمة التحفيز والمكافآت	ربط المكافآت بالأداء من خلال معايير قابلة للقياس (أهداف مالية، رضا العملاء، الابتكار)	إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع الإدارة العليا	زيادة الدافعية وتحفيز الموظفين لتحقيق الأداء المطلوب	من 3 إلى 6 أشهر
تفعيل مشاركة المرؤوسين في التخطيط واتخاذ القرارات	تشكيل فرق عمل مشتركة، تنظيم جلسات عصف ذهني دورية	الإدارة العليا ومديرو الإدارات	تعزيز الانتماء وتحقيق جودة في اتخاذ القرار	خلال 6 أشهر
بناء ثقافة تنظيمية تشاركية	تدريب القيادات على أسلوب القيادة التشاركية "Participative Leadership"	إدارة التدريب والتطوير المؤسسي	تعزيز الثقة وفتح قنوات تواصل فعالة	من 6 إلى 9 أشهر
تعزيز دور الإدارة الاستراتيجية في نجاح الإدارة بالأهداف	تطبيق نموذج Balanced Scorecard لقياس الأداء عبر 4 محاور (مالي، عملاء، عمليات داخلية، تعلم ونمو)	وحدة التخطيط الاستراتيجي	ضمان توازن الأهداف وتحقيق نتائج مستدامة	خلال سنة واحدة
تعزيز أثر الإدارة الاستراتيجية في إنجاز المشاركة	إنشاء مجالس استشارية متعددة المستويات، وتطبيق منهجية الابتكار المفتوح	الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية	إشراك الموظفين في صنع القرار وتعزيز الإبداع المؤسسي	من 6 إلى 9 أشهر
تعزيز أثر الإدارة الاستراتيجية في تحديد الأهداف	تطبيق منهجية OKR، وإشراك الموظفين في جلسات تحديد الأهداف	الإدارة الاستراتيجية ومديرو الإدارات	توحيد الجهود وتحقيق الشفافية في وضع الأهداف	من 3 إلى 6 أشهر

## ثالثاً: المقترحات المستقبلية

1. إجراء دراسات مماثلة في بنوك أخرى داخل السودان للمقارنة بين تجارب تطبيق الإدارة بالأهداف ومدى تكاملها مع ممارسات الإدارة الاستراتيجية في بيئات تنظيمية مختلفة.
2. توسيع نطاق الدراسة ليشمل قطاعات أخرى مثل قطاع التأمين أو التمويل الأصغر، لمعرفة مدى اختلاف أو تشابه العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتطبيق الإدارة بالأهداف.
3. دراسة أثر العوامل التنظيمية والثقافية مثل الهيكل التنظيمي، والثقافة المؤسسية، ونمط القيادة على فاعلية تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات السودانية.
4. البحث في أثر التحول الرقمي على العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتطبيق الإدارة بالأهداف، خصوصاً في ظل تسارع الرقمنة في القطاع المصرفي.

5. اقتراح نموذج تطبيقي متكامل يجمع بين الإدارة الاستراتيجية، والإدارة بالأهداف، ونظم قياس الأداء (مثل بطاقة الأداء المتوازن) يناسب طبيعة البنوك السودانية.
6. الاعتماد على منهجيات كمية ونوعية معاً (Mixed Methods) في الدراسات المستقبلية لفهم أعمق لآراء العاملين والممارسات الفعلية على أرض الواقع.
7. قياس الأثر الزمني لتطبيق الإدارة بالأهداف من خلال دراسات طويلة (Longitudinal Studies) لرصد التغير في الأداء المؤسسي خلال فترات متعاقبة.
8. تحليل التحديات والمعوقات التنظيمية التي تعترض التكامل بين الإدارة الاستراتيجية وتطبيق الإدارة بالأهداف في البنوك السودانية واقتراح حلول عملية.

## المراجع

### 1. المراجع العربية

- ابراهيم، أحمد أمين هاشم، عبد العليم، محمد محمود وفرحات، بسمة مدحت محمد. (2022). دور الإدارة الاستراتيجية في الحد من مخاطر الائتمان في البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. 13(1).
- الايوبي، منصور، أبو عجوة، رامي. (2022). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والاقتصادية والسياسية، برلين، ألمانيا. (5).
- السعيد، ملاك جواد جودي. (2024). أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين بالاستناد إلى الدور الوسيط للرضا الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الخليل. فلسطين.
- السعيد، محمد، وعبدالرحيم، محمد. (2023). دور الإدارة الاستراتيجية في مواجهة التحديات الحضارية للمؤسسات الأكاديمية: مراجعة أدبية مكثفة. القنطرة: المجلة الدولية للدراسات الإسلامية. 32(1).
- الشمراي، حامد بن محمد بن علي. (2023). واقع تطبيق الإدارة بالأهداف لدى قادة المدارس الابتدائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين. مجلة البحث في التربية وعلم النفس. 38(3).
- الشمري، خالد بن أحمد معيوف. (2015). درجة تطبيق مديري المدارس للإدارة بالأهداف وسبل تحسينها. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس. 59(2).
- الشمري، محمد، الظفيري، بدر، الشمري، عبدالعزيز، الظفيري، حمدان، والشمري، فارس. (2023). دور الإدارة بالأهداف في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن، مجلة العلوم التربوية-جامعة الغردقة مصر. 6(2).
- الصالح، ماجد سليم. (2019). دراسة تحليلية لمدى تطبيق الإدارة بالأهداف لدى موظفي الاتحاد الأردني لكرة السلة. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 122(3).
- البيدي، أرا دن، البرزنجي، نزار. (2021). الإدارة الاستراتيجية: مدخل في استراتيجيات الإبداع التنظيمي ومكوناتها. بغداد: دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية والعلوم الأخرى.

العريقي، منصور محمد إسماعيل. (2011). الإدارة الإستراتيجية. صنعاء: دار الكتاب الجامعي.

الغريب، أيمن فاروق. دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية بالتطبيق علي قطاع البنوك في سلطنة عمان. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. 12(1).

الغشامي، عبده أحمد صالح. (2023). الإدارة الإستراتيجية وأثر في تطوير أداء المنظمات العامة. مجلة جامعة البيضاء. 5(4).

الفراء، ماجد محمد والهندي، أشرف عدنان. (2018). تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة دراسة حالة: وزارة الداخلية والأمن الوطني – قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. 26(2).

المعاينة، جاسم عبدالرحمن. (2022). الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحسين أداء البلديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. المجلد 3، العدد 9.

حجازي، محمود حسن. (2024). دور الإدارة الإستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 8(3).

حلو، محمد حسين داود. (2022). الإدارة الإستراتيجية وتأثيرها على أداء قطاع الإنشاءات في محافظة القدس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس. فلسطين.

خنوس، لبنى، طبع، زهراء. (2024). دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة المركز الجامعي عبدالحفيظ بوالصوف. رسالة ماجستير غير منشورة، المركز الجامعي عبدالحفيظ بوالصوف، ميلة-الجزائر.

رياض، طارق، خليل، نبيل، الانصاري، محمد، محمد، أحمد. (2023). واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي، مجلة العلوم التربوية. 57(57).

زرتي، رحيمة ولكحل، بشرى. (2024). دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة 8ماي 1945. قالمة-الجزائر.

شريف، محمد شريف، والأكلبي، عبدالرحمن بن محمد. (2018). درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. 3(10).

شعير، حاضر صباح. (2019). دور الإدارة الإستراتيجية في تطوير الكفاءة المالية للقطاع المصرفي: دراسة تطبيقية في عدد من المصارف العراقية الخاصة. مجلة اقتصاد المال والأعمال. 3(1).

صبره، صابرين عربي سعد. (2023). الادارة الاستراتيجية كآلية لتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني، مجلة دراسة في الخدمة الاجتماعية. 64(4).  
عبدالسلام، آيت راشد. (2020). تطبيق الإدارة بالأهداف بالمؤسسات الجزائرية: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بن خلدون. الجزائر.

علي، توانا محمد. (2023). فاعلية الإدارة بالأهداف كمدخل لتطوير إدارة النشاط الرياضي لدى العاملين في وحدات الأنشطة الرياضية بجامعات محافظة أربيل. مجلة دراسات وبحوث التربية الرياضية. 33(1).

فرحة، نجات عبد المقصود. (2021). الادارة بالأهداف وتحقيق الرضا الوظيفي لدى منسوبات جامعة الطائف من الهيئة الادارية والأكاديمية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية. (7).

مأمون، عيسى مطر، فضيل، سلمى آدم. (2022). أثر الإدارة الإستراتيجية على الرضاء الوظيفي في المؤسسات المالية في السودان. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. 3(12).

هدية، كريم شعبان. (2020). الإدارة الاستراتيجية ودورها في أداء الشركات الصناعية الليبية دراسة ميدانية على الشركة الأهلية للأسمت. المجلة العلمية لكلية الاقتصاد. (2).

يعقوب، حسنية يعقوب أحمد. (2022). أثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي في الدوائر الضريبية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.



## 2. المراجع الأجنبية:

*Al Awad, Ahmad Jizza Mohammed & Omrane, Amina. (2023). Which effective correlation between management by objectives and leadership style practiced inside Jordanian universities?. Journal of Positive Psychology and Wellbeing. 7(2).*

*Andrikopoulos, V. (2022). Deciphering Management by Objectives and Results in School Organizations. Journal of Education and Training, 9 (2).*

*Islam, Hasibul & Rahman, Md. Asfaqur & Sarker, Nayan. (2020). The Effect of Management by Objectives on Performance Appraisal and Employee Satisfaction in Commercial Banks. European Journal of Business Management and Research. 12.*

*Meresa, M. (2019). The Effect of Strategic Management Practices on the institutional Performance; the case of Dedebit credit and saving institution in Eastern Tigray. SocioEconomic Challenges, 3(3).*

*Okolocha, C. B. (2020). Effect of management by objectives (MBO) on organizational productivity of commercial banks in Nigeria. International Journal of Trend in Scientific Research and Development, 4(5).*

*Unam, Monday & Akinola, Grace & Ologbenla, Patrick & Aladeraji, Oluwatobilola. (2015). Strategic Management and Firm Performance: A Study of Selected Manufacturing Companies in Nigeria. European Journal of Business and Management. 7.*

*Wheelen, Thomas & Hunger, J. & Hoffman, Alan & Bamford, Charles. (2014). Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability, 14th edition..*

# **The Role of Strategic Management as an Approach to Applying Management by Objectives: A Field Study on Tadamon Islamic Bank – Sudan**

**Dr. Hassaan Mohamed Hassan Hafiz**

Assistant Professor of Business Administration – Department of Administrative and Financial Studies – Taif University- Kingdom of Saudi Arabia

**Email:** [hassaan217@yahoo.com](mailto:hassaan217@yahoo.com)

## **ABSTRACT:**

The study aimed to identify the role of strategic management through its stages (strategy formulation, strategy implementation, and strategy evaluation) as an approach to applying Management by Objectives (MBO), with its dimensions (goal setting, participation, and self-monitoring). The study adopted the descriptive-analytical method and utilized a questionnaire as a data collection tool. A comprehensive survey approach was used, targeting a sample of 86 administrative leaders at Al-Tadamun Islamic Bank in Sudan.

The study reached several findings, the most important of which include the bank's considerable attention to strategy formulation and evaluation. However, challenges persist in the strategy implementation phase, particularly regarding incentive and reward systems. The bank clearly defines objectives when applying MBO in alignment with its vision, yet there is a noticeable weakness in employee participation in developing action plans and decision-making. The study also found a statistically significant impact of strategic management, in all its stages, on the successful application of MBO within the bank. The study recommended the need to develop mechanisms for strategy implementation in the bank and to link them to effective incentive and reward systems in order to enhance employee commitment and improve the efficiency of strategic

plan execution. It also emphasized the importance of enhancing employee participation in preparing action plans and making decisions related to their objectives by strengthening communication and collaboration channels between management and employees, ensuring alignment between individual and organizational goals. Moreover, the study called for adopting the strategic management approach to ensure coherence between organizational objectives and the principles of MBO in the bank.

**Keywords:** Management, Strategy, Objectives, Tadamon Bank, Sudan.

## الاستبانة

الاخوة والاخوات: ..... تحية طيبة،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نرجو ملء الاستبانة المرفق بعنوان: (دور الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتطبيق الإدارة بالأهداف: دراسة ميدانية على بنك التضامن الإسلامي – السودان)، وهي بغرض إعداد ورقة علمية حيث يتطلب ذلك الحصول على مجموعة من البيانات ويسعدنا أن نتلقى مشاركتكم من خلال خبرتكم العلمية والعملية حتى تكون الدراسة إضافة حقيقية للمعرفة. كما نرجو التعبير عن رأيكم بصراحة وأمانة لما لرأيكم من أهمية لهذه الدراسة مع تأكيدنا على أن إجاباتكم تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

دور الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتطبيق الإدارة بالأهداف: دراسة ميدانية على بنك

التضامن الإسلامي – السودان

د. حسان محمد حسن حافظ

أ. مساعد إدارة الاعمال - قسم العلوم الإدارية والمالية - جامعة الطائف - المملكة العربية السعودية

## القسم الأول: البيانات الأساسية (محاور الاستبيان):

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية						
البعد الأول: صياغة الاستراتيجية						
1-	يعتمد المصرف على تحليل بيئته الداخلية والخارجية عند صياغة استراتيجياته.					
2-	يتم إشراك أصحاب المصلحة في عملية صياغة الاستراتيجية لضمان توافقها مع احتياجاتهم.					
3-	تستند صياغة الاستراتيجية إلى بيانات ومعلومات دقيقة.					
4-	تراعي الاستراتيجية نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المصرف.					
5-	يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية بوضوح بما يتناسب مع رؤية المصرف ورسالته.					
البعد الثاني: تنفيذ الاستراتيجية						
1-	تتوفر لدى المصرف الموارد (البشرية والمادية) اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية بكفاءة.					
2-	يتم توضيح الأدوار والمسؤوليات لضمان تنفيذ الاستراتيجية بفعالية.					
3-	تحرص الإدارة على تحفيز العاملين ودعمهم أثناء تنفيذ الاستراتيجية.					
4-	يتم ربط تنفيذ الاستراتيجية بأنظمة التحفيز والمكافآت لتعزيز الأداء.					
5-	يستخدم المصرف أدوات وتقنيات متطورة لضمان نجاح تنفيذ الاستراتيجية.					
البعد الثالث: تقييم الاستراتيجية						
1.	يقوم المصرف بمراجعة استراتيجياتها بانتظام لضمان توافقها مع التغيرات البيئية.					
2.	يتم استخدام مؤشرات أداء واضحة لقياس مدى نجاح الاستراتيجية.					
3.	تتلقى الإدارة تقارير دورية حول نتائج تنفيذ الاستراتيجية واتخاذ القرارات المناسبة.					
4.	تستخدم التغذية الراجعة في تحسين الاستراتيجية.					
5.	تتم مراجعة الاستراتيجية وتعديلها عند الحاجة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.					
المتغير التابع: الإدارة بالأهداف						
البعد الأول: تحديد الأهداف						
1.	يتم تحديد الأهداف التنظيمية بوضوح وبما يتماشى مع رؤية المصرف.					
2.	يتم إشراك الموظفين في عملية تحديد أهداف عملهم لضمان التوافق مع الأهداف العامة.					
3.	تُحدد الأهداف بحيث تكون قابلة للقياس ومحددة بزم من معين لتحقيقها.					
البعد الثاني: المشاركة						
1.	يشارك الموظفون بفعالية في وضع خطط العمل لتحقيق الأهداف المحددة.					
2.	يتم تشجيع فرق العمل على التعاون والتنسيق لتحقيق الأهداف المشتركة.					
3.	تتوفر قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة والموظفين لمناقشة الأهداف والتحديات المتعلقة بها.					
البعد الثالث: الرقابة الذاتية						
1.	يعتمد الموظفون على آليات للرقابة الذاتية لمتابعة تقدمهم نحو تحقيق الأهداف.					
2.	يتم منح الموظفين الثقة والمسؤولية لاتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق أهدافهم.					
3.	يتم تقييم الأداء بناءً على تحقيق الأهداف المحددة بدلاً من الرقابة التقليدية المستمرة.					

## القسم الثاني: البيانات الشخصية

### \* العمر:

1. 20 وأقل من 30 سنة

30 وأقل من 40 سنة

2. 40 وأقل من 50 سنة

3. 50 سنة فأكثر

### \* المستوى التعليمي

1. ثانوية عامة

2. بكالوريوس

3. ماجستير

4. دكتوراه

### \* الخبرة:

1. أقل من 5 سنوات

2. 5 سنوات وأقل من 10 سنوات

3. 10 سنوات وأقل من 15 سنة

4. 15 سنة فأكثر

وبالله التوفيق