



مجلة المختار للعلوم الاقتصادية

مجلة علمية محكمة نصف سنوية تصدر عن كلية الاقتصاد - جامعة عمر المختار



المجلد الثامن	العدد الخامس عشر	يونيو (حزيران) 2021
---------------	------------------	---------------------

أثر ابعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين بالمصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة البيضاء

د. صلاح حمد أمحمد

د. عبد الواحد سعيد عمران

كلية الاقتصاد-البيضاء

كلية الاقتصاد-البيضاء

slahmhm@yahoo.com

abdulwahed.said@omu.edu.ly

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ابعاد التخطيط الاستراتيجي بوصفه متغيراً مستقلاً على أداء العاملين في المصارف التجارية الليبية في مدينة البيضاء بوصفه متغير الدراسة التابع. ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة وزعت على عينة الدراسة المكون من المصارف التجارية الليبية الواقعة بمدينة البيضاء وضواحيها، وعددها (7) مصارف، حيث تم توزيع (60) استبانة على (المديرين ومعاونيهم ورؤساء الأقسام)، واسترجعت منها (45) استبانة صالحة للتحليل، وقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات المجمعة، وذلك باستخدام الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي لتحليل البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أهمية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لمجالات التخطيط الاستراتيجي (الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) في أداء العاملين بالمصارف التجارية الليبية، بالإضافة إلى ذلك فقد بينت الدراسة عدم وجود اختلاف بين آراء عينة الدراسة حول مدى أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين بالمصارف التجارية. وبناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فأنها توصي بضرورة الربط بين نتائج تقييم أداء العاملين بالمصارف والتخطيط الاستراتيجي بناء على تلك النتائج مما يضمن أن يكون تقييم الأداء هو الأداة الرئيسية في التخطيط الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، ابعاد التخطيط الاستراتيجي، أداء العاملين، المصارف التجارية.

المقدمة

زاد الاهتمام بتطوير أداء العاملين في مختلف المنظمات وزادت ممارساته بشكل تلقائي وأصبح هذا واضحاً لمختلف العاملين في المجال الإداري حيث أدى إلى زيادة فاعلية العمل والاعتراف بالمنظمة وتحسين سمعتها، لأن الأداء ليس فقط انعكاس لقدرات ودوافع كل فرد وكمية العمل الذي يقوم به، بل هو انعكاس لأداء هذه المنظمات ودرجة فعاليتها وتقييم عملها. (Cascio, 2018) وكان للتطورات العلمية والتكنولوجية أثر كبير في

تعميق استخدام التقنيات التي انعكست على تطوير وتحسين أداء العاملين من خلال تخطيط استراتيجي فاعل يتمشى مع التقدم العلمي والتكنولوجي ويواكب العالم المتطور إدارياً. فالتخطيط الاستراتيجي يعتبر مرحلة أساسية وهامة من مراحل العملية الإدارية، باعتباره يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل ملائمة للإمكانات المتاحة من جهة، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من جهة أخرى (منصور، 2017). وبما إن الموظف في المنظمة له الأهمية الكبيرة في تخطيط هذا التنظيم فلا بد من إيجاد خصائص تميز أداء العاملين في المنظمة، إذ أصبح ضمان الأداء العالي يشكل قضية مركزية تحل قمة هرم الأولويات الاستراتيجية وبالأخص في قطاع المصارف، ما يدفع بالدول منفردة أم مجتمعة إلى أن تجعل من أداء قطاعها المالي والمصرفي المحور الأساسي 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 توجهت الدراسة عن طريق مشكلة غايتها الكشف عن وجود علاقة تأثير وارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين، وما هي انعكاسات تجاهل قدرة الإدارة في صياغة الاستراتيجية بأنظمة التخطيط في المنظمة ككل.

إذا كان وجود تخطيط استراتيجي فاعل بهذه الأهمية للدول، فإن الواقع الليبي الجديد هو بحاجة ملحة لوجود تخطيط استراتيجي، باعتباره ركناً أساسياً في بناء وتطوير أداء الموظفين العاملين بالقطاع المصرفي. فالتحديات التي تواجه القطاع المصرفي الليبي 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 الليبية تخطيط استراتيجي يتصف 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، وتمكن القادة من اتخاذ القرارات الصحيحة في الحفاظ على المصالح الوطنية.

مشكلة الدراسة

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم المداخل الإدارية التي تساعد جميع المؤسسات على النجاح والاستمرار، والتغلب على المخاطر التي تواجهها المنظمة في بيئة عملها، في ظل زيادة المنافسة العالمية والمحلية، وإمكانية استغلال الفرص التي تحتلها المنظمات أن تصبح منظمات رائدة في أدائها على المدى الطويل (السكرانة، 2010).

ونظراً لأهمية القطاع المصرفي وما يقدمه من خدمات لشريحة واسعة من الناس فقد ارتأت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يعد محور رئيسي لا بد من دراسته، كونه يجلب العديد من الفوائد للمنظمة، مثل تطوير

رسالة ورؤية المنظمة، والتكيف مع المناطق المحيطة بها وتحقيق الأهداف المحددة لها. بالإضافة الى انه يشمل أنشطة متنوعة مثل تحديد المهام، وإنشاء فرق العمل الداخلية، وتحديد القضايا الرئيسية، ووضع استراتيجيات خارجية لكل قضية معينة، والتخطيط للسيطرة واعتماد الإجراءات، والتخطيط لاعتماد إنتاج القرارات الأساسية، اتخاذ الإجراءات والاتصالات والرقابة المستمرة على النتائج. (Ismet, 2014) ونتيجة لذلك فقد وجد الباحثان أنه لابد من التعرف على تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء العاملين بالقطاع المصرفي. وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن درجة التخطيط الاستراتيجي في المنظمات لها تأثير مباشر على أداء تلك المنظمات وتقييمها. كما أشارت الدراسات إلى وجود روابط بارزة بين نهج المنظمة للتخطيط الاستراتيجي وأداء الاعمال المتواجدة في المنظمات (Al-Dehayyat and Twaissi, 2011 ; Torben, 2000 ; Al-shammari and Hussein, 2007). ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في تحديد المنهج الصحيح للتطبيق العملي للخطط الإستراتيجية الموضوعة مسبقاً من أجل تحقيق الأهداف المرجوة والوصول إلى كفاءة الأداء المتعلق بالعاملين.

يمكن تجسيد مشكلة الدراسة وتلخيصها بالتساؤل الرئيسي الآتي:

- إلى أي مدى يتأثر مستوى أداء العاملين بأبعاد التخطيط الاستراتيجي؟

ولتحقيق ذلك فقد تم صياغة أربعة أسئلة فرعية هما:

1. هل يوجد أثر للرسالة الاستراتيجية على أداء العاملين بالمصارف التجارية الليبية؟
2. هل يوجد أثر للأهداف الاستراتيجية على أداء العاملين بالمصارف التجارية الليبية؟
3. هل يوجد أثر للتحليل الاستراتيجي على أداء العاملين بالمصارف التجارية الليبية؟
4. هل يوجد أثر للخيار الاستراتيجي على أداء العاملين بالمصارف التجارية الليبية؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي الى التعرف على أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين بالمصارف التجارية الليبية، ولتحقيق ذلك فقد تم صياغة أربعة اهداف فرعية هما:

1. التعرف على أثر الرسالة الاستراتيجية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي علأداء العاملين في المصارف التجارية الليبية.
2. التعرف على أثر الأهداف الاستراتيجية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين في المصارف التجارية الليبية.
3. التعرف على أثر التحليل الاستراتيجي كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين في المصارف التجارية الليبية.

4. التعرف على أثر الخيار الاستراتيجي كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين في المصارف التجارية الليبية.

فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها، تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- لا يوجد أثربين أبعاد التخطيط الاستراتيجي علمستوى اداء العاملين في المصارف التجارية الليبية عينة الدراسة.

❖ يتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الآتية:

- (1) لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للرسالة الاستراتيجية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي على مستوى أداء العاملين في المصارف التجارية الليبية.
- (2) لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للأهداف الاستراتيجية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي على مستوى أداء العاملين في المصارف التجارية الليبية.
- (3) لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتحليل الاستراتيجي كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي على مستوى أداء العاملين في المصارف التجارية الليبية.
- (4) لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للخيار الاستراتيجي كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي على مستوى أداء العاملين في المصارف التجارية الليبية.

أهمية الدراسة

يكتسب أداء العاملين أهمية كبيرة من خلال وضعه ضمن الأولويات الأولى للمنظمات وتطويره في ضوء الامكانيات المتاحة لها ومدى انعكاس ذلك على نجاح تلك المنظمات ومستوى كفاءة إنجاز الأعمال في المصارف الليبية وإمكانية النهوض بمستوى الأداء فيها عن طريق عامل إرشادي يوجه القيادات الإدارية فيها لأدراك الدور المهم الذي يمكن أن يلعبه التخطيط الاستراتيجي الناجح لغرض تحقيق طفرة في ارتفاع مستوى أداء الموظفين وحل المشاكل المؤثرة فيه عن طريق وضع الإجراءات اللازمة لتطوير أدائهم وتمكينهم من تلبية متطلبات تنفيذ المهام التي تحقق أهداف المنظمة، عينة الدراسة.

وتعد مراحل التخطيط الاستراتيجي بمختلف خطواته من بين الموضوعات المهمة في مجال الأعمال، حيث نأمل أن تساهم هذه الدراسة خاصة من الناحية العملية في الكشف عن بعض البيانات والرؤى العملية لأطراف عمل القطاع المصرفي، بالإضافة إلى الكشف عن وعي مديري المصارف بمدى استخدام التخطيط الاستراتيجي

من خلال استكشاف أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين في القطاع المصرفي في ليبيا. وتبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة في كونها دراسة أخرى تضاف إلى الدراسات الجامعية بسبب قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، على الرغم من أن العديد من الدراسات تناولت هذا الموضوع وعملت على تغطيته بالشكل المناسب، ولكن التغطية الكافية له لا تزال بحاجة إلى الاثراء والبحث والدراسة والتدخل من قبل الباحثين وخاصة في المجال الميداني بالإضافة إلى حداثة الموضوع حيث أنه يجمع بين متغيرين مهمين في الوقت الحاضر.

منهجية الدراسة

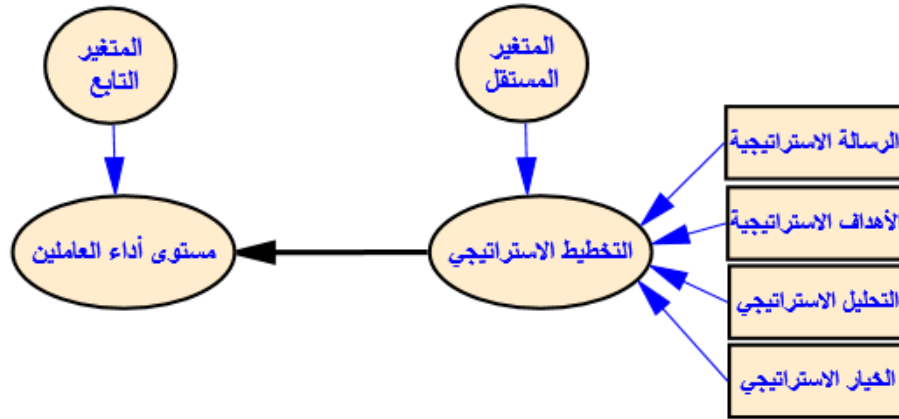
ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتحليل متغيرات الدراسة، تم استخدام الاختبارات الإحصائية اللازمة من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، بالإضافة إلى مراجعة المصادر والمراجع العلمية ذات الصلة المباشرة بالدراسة.

حدود الدراسة

1. الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة على جميع العاملين بالمصارف قيد الدراسة الميدانية وعلى جميع المستويات التنظيمية.
2. الحدود الموضوعية: يقتصر موضوع الدراسة على تحليل أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على مستوى أداء العاملين في المصارف التجارية الليبية.
3. الحدود المكانية: تتحدد في المصارف التجارية الليبية العاملة "ببلدية البيضاء وضواحيها".
4. الحدود الزمنية: تم تجميع بيانات هذه الدراسة خلال شهري 06 و 07/2020 وتم الشروع في تحليلها خلال شهر 8/2020 وأصبحت الورقة جاهزة في شكلها النهائي خلال 9/2020م.

متغيرات الدراسة، ونموذجها: تمثلت متغيرات الدراسة فيما يلي:

المتغير المستقل: أبعاد التخطيط الاستراتيجي ويشمل الأبعاد التالية:
(الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي).
المتغير التابع: مستوى أداء العاملين.



شكل رقم (1): نموذج الدراسة المقترح إعداد: الباحثان بالاستناد على الدراسات السابقة
(Steven *et al*, 2004) & (Khatibi *et al*, 2012)

الإطار النظري والدراسات السابقة

من أجل معالجة موضوع الدراسة، فقد تم تقسيم هذا القسم إلى ثلاثة أجزاء رئيسية: تضمن الجزء الأول منها الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي، في حين تناول الجزء الثاني الإطار المفاهيمي لأداء العاملين، أما الجزء الثالث فقد تطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وذلك على النحو التالي:

الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على مفهوم وإبعاد التخطيط الاستراتيجي، وأهمية تطبيقه، والصعوبات الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمة أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي ومتطلباتها.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

برز مفهوم التخطيط الاستراتيجي في الشركات خلال الستينيات ولا يزال يمثل جانباً هاماً من جوانب الإدارة الإستراتيجية، حيث يتم تنفيذه من قبل مخططين استراتيجيين يشركون العديد من الأطراف ومصادر البحث في تحليلهم للمنظمة وعلاقتها بالبيئة التي تنافس فيها. إنها عملية منظمة لتحديد استراتيجيتها أو اتجاهها واتخاذ القرارات بشأن تخصيص مواردها لمتابعة هذه الاستراتيجية. وقد يمتد أيضاً إلى آليات المراقبة لتوجيه تنفيذ الاستراتيجية. (Tideman, 2018) ويقصد من عملية التخطيط تحديد أهداف المنظمة ووضع الخطط اللازمة

لتنفيذها بطريقة تحدد المسار المستقبلي للمنظمة (Richard, 2010: 210)، لكن النهج الحديث للإدارة يركز على مفهوم الإستراتيجية والتي تلقي بظلالها على طبيعة التخطيط باعتباره وظيفة رئيسية ضمن هذا النهج لتخرج التخطيط الاستراتيجي ، وهو ما يعرف بالعملية المتكاملة لمعرفة ما يدور في أذهان أصحاب المؤسسة بشأن مبررات إنشائها و بقائها، وما يريدون تحقيقه من خلال مسارها، ومتى وكيف يتم تحديد الاتجاه العام الكلي لها على المدى الطويل من خلال تحديد الأهداف العامة ووسائل تحقيقها (بو بكر ، 2000: 47)، أو كعملية تخطيط رسمية شاملة تتضمن بيان دور كل مكون في الشركة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية Colin, (2004:60) فيحين أظهر (Kevan et al, 2008:402) ان التخطيط الاستراتيجي هو صيغة مؤسسة تتكون من خطوات متسلسلة لغرض تطوير وتنسيق إستراتيجية المؤسسة.

ووفقاً لـ (Ismet, 2014:62) فإن التخطيط الاستراتيجي هو "إجراء رسمي لإنتاج نتيجة مفصلية، في شكل نظام متكامل للقرار. أما (حسين، 2002:169) فقد عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبل المحتمل والممكن، ويستعد لمواجهة بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ. علاوة على ذلك Anthony (2018) يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه عبارة عن تخطيط بعيد المدى، ويأخذ هذا التخطيط في الاعتبار جميع المتغيرات الخارجية والداخلية، ويقوم بتحديد جميع الشرائح والقطاعات المستهدفة إضافة لطرق المنافسة. وبناء على ذلك يمكن القول بان التخطيط الاستراتيجي يقوم بالإجابة على سؤال مهم وهو أين تمضي المنظمة، أخذاً في الاعتبار الرؤية المستقبلية للمنظمة وعلاقات التكامل والارتباط بين جميع جوانب هذه المنظمة، إضافة إلى الأنشطة المختلفة التي تقوم بها والعلاقة التي تربط المنظمة بالبيئة المحيطة بها.

ابعاد عملية التخطيط الاستراتيجي

تختلف آراء الكتاب والإداريين في تحديد عناصر التخطيط الاستراتيجي أو خطواته، وقد يكون ذلك بسبب اختلاف خلفياتهم النظرية والعلمية من ناحية، أو في خبراتهم وتجاربهم العملية التي يمتلكونها من ناحية أخرى، بشكل عام، هناك اتفاق عام تقريباً بينهما على بعض هذه الأبعاد دون غيرها. سيتم توضيحها بعد أن اتفق عليها معظم الباحثين، (Khatibi et al., 2012) & (Steven et al, 2004) حيث يمكن حصر أبعاد التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية:

• رسالة المنظمة:

رسالة المنظمة هي الهدف الأساسي الذي تعيش من أجله المنظمة، إنها تقدم الإجابة على السؤال، لماذا نحن موجودون؟ وتُعرف رسالة المنظمة بأنها سبب وجودها، وهي أكثر تفصيلاً في مصالح المنظمة وقيمها

الأساسية، (Michael *et al.*, 2013)، وبما أن لكل منظمة رسالة خاصة بها لذلك تمثل هذه الرسالة الخصائص الفريدة التي تجعلها مميزة عن المنظمات الأخرى، ومن ثم فهي تكشف عن الصورة التي تحاول المنظمة أن تكون عليها وتعكس المفهوم الذاتي لها (عبد الحميد، 1999). وبالتالي يمكن التمييز بين الرؤية والرسالة بأن الرسالة تخاطب غير العاقل كونها وسليته أو أداه تؤول لاحقاً إلى برامج وسياسات وقواعد وموازنات، بينما توجه الرؤية للعاقل فتلامس خرائطه العقلية وتحرك مداركه فتكسبه خيالاً فلسفياً واقعياً، يري عن طريقه الصورة الكبيرة المشرقة لما تريد أن تكون عليه المنظمة.

• أهداف المنظمة:

من خلال رسالة المنظمة يتم تحديد الأهداف التي يتعين تحقيقها على المدى الطويل والتي يجب أن تكون متسقة مع رسالة المنظمة، حيث من الضروري أن تكون الأهداف مترجمة للرسالة. لذلك غالباً ما توصف الأهداف بأنها خطوات محددة على طريق تحقيق الرسالة الخاصة بالمنظمة (اسماعيل، 2000). وعرف الهدف بأنه النية الكامنة وراء القرارات التي تحدد اتجاه المنظمة أو أنشطتها. عرفاً أيضاً بأنه ما ترغب المنظمة بإنجازه عن طريق مسيرتها باعتبارها المحدد الأساسي للمواقع المستقبلية التي ترغب المنظمة في الوصول إليها والمستمدة من رسالتها وهو مستوي مرغوب من الانجاز (Christoph *et al.*, 2008).

• التحليل الاستراتيجي:

يركز هذا البعد على الموائمة بين المنظمة وبيئتها، حيث تعد إحدى الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي هي فهم بيئة المنظمة وتوافر الانسجام المناسب بينهما يعد شرطاً لنجاح المنظمة، ويعتبر التحليل البيئي حجر الزاوية في هذا الانسجام لأنه يهدف إلى خلق فهم واقعي لعلاقة المنظمة مع بيئتها (1996، John) حيث يتضمن شرحاً مفصلاً لكيفية إجراء تحليل استراتيجي للبيئة بهدف تحديد الفرص المتاحة للمخاطر التي تواجهها في البيئة الخارجية وعوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية وهو ما يسمى: SWOT analysis: 'Strong Weakness, Opportunities, Threats' والذي يعني أن هناك مجموعتين من العناصر إحداها موضوعية قادمة من البيئة الخارجية للمؤسسة والثانية مرتبطة ببيئتها الداخلية. لذلك يجب استخدام الأساليب الإدارية المناسبة لتحقيق أكبر قدر ممكن من التوافق بينهما من خلال تحديد عناصر البيئة الداخلية للمنظمة وتحليل خصائصها ووصف مآبها من نقاط قوة أضعف، بالإضافة إلى تحديد عناصر البيئة الخارجية وتحليل خصائصها واتجاهاتها ووصف وتقييم ما بها من فرص وقيود أو تهديدات (بو بكر، 2000).

• الخيار الاستراتيجي:

أن أصعب مرحلة في التخطيط الاستراتيجي هي قيام الإدارة العليا للمنظمة بعملية الخيار الاستراتيجي (اسماعيل ، 2000)، حيث تأتي هذه المرحلة بعد عملية التحليل الاستراتيجي التي تهدف الى تقييم نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة التي تواجه المنظمة، وبعد ذلك يبدأ المعنيون في ايجاد استراتيجيات بديلة للمنظمة، ثم يجري تقييم هذه الاستراتيجيات في ضوء القوي والكتل البيئية فضلاً عن جوانب القوة والضعف التي تحيط بعمل المنظمة تمهيداً لاتخاذ القرار بتطبيق الاستراتيجية الأنسب، وهذا يعني أن مرحلة الخيار الاستراتيجي تشمل ثلاث مراحل او عمليات فرعية أساسية هي: (أ) إيجاد بدائل استراتيجية (ب) تقييم تلك البدائل (ج) اختيار البديل المناسب (القطب، 2012).

أهمية التخطيط الاستراتيجي وتأثيراته

ان أهمية التخطيط الاستراتيجي تظهر بشكل واضح في المؤسسات ذات البيئة المتغيرة، كذلك فان عولمة الأعمال تجعل هذه العملية أكثر قبولاً للقادة لأنها تمنحهم القدرة على تغيير البيئة وجدولة مساراتهم بدقة، ومن ثم تساعد مؤسساتهم على التوسع والبقاء، ففي الوقت الذي تعتمد فيه المؤسسة على انظمة التخطيط الاستراتيجي كوسيلة لتحقيق وانجاز الأهداف في هذه البيئة، تزداد اهمية التخطيط مع زيادة حالات عدم التأكد والتغيرات (Stephen and Mary, 2010)، لذلك تتأكد اهميته لأنه يقلل من حالة عدم التأكد ويحد من الأنشطة المفرطة الزائدة وكذلك يوجه المديرين، ويساعدهم في التفكير العقلاني ويحقق الإدارة الجيدة من خلال توفير اطار عام لنشاط واعمال المؤسسة ويقود الى تحسين وتطوير الأداء (ثابت، 2003).

صعوبات عملية التخطيط الاستراتيجي ومتطلباتها

تظهر نتائج التجارب العملية ان هناك عددا من المشكلات او المحاذير التي لها أثارها عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات المختلفة، وأول هذه الدلائل اتهام التخطيط الاستراتيجي بأنه يمكن ان يبعد الأفكار الإدارية والإبداعية الخلاقة، حيث يصف الرؤي ويتوسع في تكوين الاستراتيجيات بدلاً من خلق رؤى ذات توجه مستقبلي، وهذا ما تحتاجه معظم المنظمات اليوم وبالتالي فشلها في خلق وتوليد فرص جديدة لهذه المنظمات (Barbara, 1998). ويمكن تصنيف هذه الصعوبات الي قسمين رئيسيين هما:

1. صعوبات من داخل المنظمة:

- عدم القدرة على تطوير اهداف مناسبة لمشروع الخطة ناتج عن عدم توضيح الأهداف او وضع طموحات عالية غير معقولة (خالد وإدريس، 2009).
- ضعف اعداد المدراء بما يتضمنه النقص في التدريب والتأهيل اللازمين لقيامهم بعملية التخطيط الاستراتيجي. (Cherylet *et al.*, 2007)
- رفض التغيير الذي يبديه العاملون لعملية التخطيط الاستراتيجي وإحجامهم أو تردددهم عن استخدامه لان التخطيط قد يقترح اشياء وأفكار جديدة وهذا قد يؤدي الى تغيير بعض العلاقات القائمة، والمعروف بأن الأشخاص يرفضون التغيير حفاظا على العلاقات القديمة (نادية، 2001).
- التكلفة والوقت الباهظان اللذان يلزمان عملية التخطيط الاستراتيجي والذي تتطلبه مداولات ومناقشات وأعمال اللجان المختلفة لتحديد رسالة وأهداف المنظمة (اسماعيل، 2000).
- وجود صعوبة في الحصول على معلومات دقيقة او وجود نظام معلومات غير دقيق لان عملية التخطيط الاستراتيجي وظيفة ذات طابع ديناميكي مستمر، تهدف الى التكيف مع بيئة لها نفس الخاصية مما يتطلب طريقة تحليل استراتيجي لتوفير البيانات اللازمة عن هذه البيئة من خلال انظمة المعلومات الاستراتيجية.
- عدم وجود ارتباط بين نظام التخطيط الاستراتيجي وأنظمة التخطيط الأخرى لأن عملية التخطيط هي وظيفة كلية شاملة تعود مصلحتها على المنظمة بأكملها، لذا فإن أي خلل في مواردها المالية، الإنتاجية، البشرية... الخ، سيعيق أداء هذه الوظيفة بشكل ناجح ومن ثم فشلها في تحقيق الأهداف التي صممت من أجلها. (خالد وإدريس، 2009)

2. صعوبات من خارج المنظمة:

- يعتبر التغيير المتسارع عقبة من اجل التخطيط لأن التغيرات المتراكمة والمتسارعة في بيئة المنظمة قد لا تسمح بالاستجابة السريعة لها بالاعتماد على نظام تخطيطي شامل ومعقد، بناء على ذلك يمكن تلخيص الصعوبات الخارجية على النحو التالي: (اسماعيل، 2000).
- التغيير السريع في البيئة الخارجية للمنظمة مما قد يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ نتيجة للتغيير السريع في عواملها السياسية، الأمنية، الاجتماعية، الاقتصادية... الخ.
- عدم كفاية الموارد المتاحة التي تتطلبها عملية التخطيط الاستراتيجي من موارد بشرية او معلوماتية او مالية او فنية الخ... او عدم ملائمتها.

الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

تتعرض المنظمات لضغوط مستمرة في التعامل مع العوامل البيئية الخارجية، سواء كانت بيئة خاصة أو عامة، مثل ندرة الموارد، والمنافسة الشديدة، والنمو الاقتصادي البطيء، وزيادة استخدام التقنيات، ودمج الشركات الذي يوفر للمديرين القدرة على تغيير البيئة وجدولة مساراتهم بدقة، مما يساعد مؤسساتهم على التوسع والبقاء في المقدمة من خلال مضاعفة الجهود المتضافرة داخل المنظمة، وهي أفضل طريقة لتطوير أداء الموظفين مما تؤدي إلى زيادة المنافسة التنظيمية.

المفهوم الفلسفي لأداء العاملين

تباينت الآراء حول مفهوم الأداء وتتوعدت بحسب استخدامه في مختلف مجالات العلم والمعرفة في المنظمات المختلفة. حيث إن الأداء مفهوم شامل لأنه يحتوي على العديد من المعاني الجوهرية المتعلقة بنجاح أو فشل المنظمة وكذلك الفعالية والكفاءة ومقارنة الفعلي مع مخطط أداء العاملين. فالأداء يعرف بأنه "التفاعل بين السلوك والإنجاز، هو مجموعة من السلوكيات والنتائج التي تحققت معاً" (الغزالي، 2016). ويتمثل أداء العاملين في تحديد إنتاجية العامل خلال الفترة المحددة لمساهمته في تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها والتأكد من صلاحيته وكفاءته في القيام بأعباء أعماله الحالية ومدى تحمله للمسؤولية الموكلة إليه. والغرض من تحليل أداء العاملين وبكل ما يتعلق بالخصائص النفسية والجسدية والمهارات الفنية والفكرية والسلوكية هو لتحديد نقاط القوة والضعف من أجل تعزيز نقاط القوة ومواجهة نقاط الضعف لتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة.

يُعرف أداء العاملين بأنه "دراسة وتحليل لأداء العاملين لعملهم ومراقبة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية والحكم على إمكانيات النمو والتقدم للعامل في المستقبل وتوليه مسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى (أبو النصر، 2007). كما يعرف أيضاً بأنه "القدرة على تحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات على شكل خدمات وبيع بأقل تكلفة ممكنة وبمواصفات محددة (النقيب، 2012). (الداوي (2010:217) يرى بأن الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، وبهذا الشكل فإن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المنظمة ويقصد بذلك الكفاءة والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام وتعني بذلك عامل الفعالية. وبناء على ما تقدم، يمكن القول بأن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول على اختلاف طبيعته (مال، وقت، إلى غير ذلك)، أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة سواء الاستراتيجية أو التشغيلية بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية. وينبغي على المنظمات أن تسعى إلى تطوير أداء موظفيها بشكل يعزز معرفتهم الكاملة بأهدافها التي تعمل من أجلها

وخططها المستقبلية وتحقيق تلك الأهداف في أذهان جميع الموظفين ومدى الاهتمام بتطوير أداء عملهم ومشاركتهم في إعداد التقارير والمقترحات. وتتبع المنظمات مجموعة من الأدوات لغرض تحسين أداء الموظفين، ومن أهم هذه الأدوات:

أدوات تحسين أداء الموظفين:

1. التدريب:

يحتاج الموظفون باستمرار إلى التدريب لزيادة المهارات والخبرات في عملهم من أجل تقليل الأخطاء التي قد ترتكب، حيث يتم تعريف التدريب على أنه جهد مخطط ومنظم يهدف إلى اكتساب المشاركين معارف وخبرات جديدة (أو تحديث معارف قديمة) ومهارات جديدة، والتدريب يتضمن مجموعة من العناصر الأساسية، من أهمها: (محفوظ، 2014).

- التدريب جهد مخطط له.
- التدريب عملية مستمرة.
- التدريب ليس غاية في حد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق غاية.
- يعتبر النشاط التدريبي من الأنشطة الرئيسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية.

2. التحفيز:

يعتبر التحفيز من أهم الوسائل المستخدمة لرفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة إلى جانب الأنشطة الأخرى كالتدريب والاختبار في تنظيم جهود العاملين وتطويرها وتوجيهها. وتكمن أهمية التحفيز من أهمية العنصر البشري في زيادة أرباح المنظمة وزيادة دخل العاملين وكذلك خلق شعور بالاستقرار والولاء للمنظمة.

3. المشاركة في اتخاذ القرارات:

وفقاً لخالد، (2010) يجب الاهتمام بآراء العاملين ومقترحاتهم بالإضافة إلى مسألة تعليمهم وتدريبهم وتحفيزهم مادياً ومعنوياً من خلال مشاركتهم في صنع واتخاذ القرار حيث أن سياسة التحضير الإنساني للعاملين تساهم في رفع معنوياتهم أي تقدير وتقييم الجهد المبذول من قبلهم في إنجاح العملية الإدارية وهذا ما تنص عليه

سياسة أل TQM بضرورة الأخذ بآراء ومقترحات العاملين لغرض كسب ولائهم للمنظمة وبما يحقق السمعة الطيبة والكفاية العالية لتلك المنظمة.

مداخل قياس أداء العاملين

ومن اجل وضع مقاييس فعالة لأداء العاملين تم اعتماد خمسة مداخل لتقييمه وهي: (سامح, 2011)

1. المدخل المقارن:

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

2. مدخل الخصائص / السمات:

حيث يركز مدخل السمات في إدارة الأداء على مدى امتلاك الأفراد لسمات أو خصائص معينة، يُعتقد أنها ضرورية أو مرغوب فيها لتحقيق النجاح في الوظيفة أو المساهمة في تقدم المنظمة، ومن بين الأساليب الأكثر شيوعاً والتي تعتمد على مدخل الخصائص هو مقياس الترتيب التصوري والمقياس المختلط.

3. المدخل السلوكي

يرتكز هذا المدخل أولاً على تحديد هذه السلوكيات أو أنماط السلوك. بعد ذلك، يحدد المديرون أو المقيمون المدى أو المستوى الذي يظهر فيه الموظف الخاضع لتقييم هذا السلوك. وبشكل عام هناك خمس أساليب تستند إلى المدخل السلوكي في إدارة الأداء وهي كالتالي:

- الأحداث الجوهرية.
- مقاييس الترتيب السلوكي.
- مقاييس الملاحظة السلوكية.
- تعديل السلوك التنظيمي.
- مراكز التقييم.

4.مدخل الإدارة بالأهداف:

يسعى هذا المدخل إلى التركيز في عملية التقييم على مقارنة الأهداف الموضوعية للعامل مع ما تم انجازه منها فعلياً، حيث 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.

5.مدخل الجودة الشاملة:

أصبح مفهوم الجودة الشاملة أحد الركائز الأساسية لنجاح العمل في مختلف المنظمات وزادت ممارستها بشكل تلقائي وفقاً لمقاييس عالمية بوصفها المحور الرئيسي الذي تدور حوله فروع العلوم المختلفة.

أبعاد قياس أداء العاملين:

يمكن قياس أداء العاملين من خلال تحديد مقداروا كمية الجهد المبذول والمتمثل بمقدار الطاقة البدنية ، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، وكذلك السرعة في أداء العمل فضلاً عن الجودة في إنجاز العمل، و درجة 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، ومدى 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 حيث الجودة، والكمية خلال مدة زمنية محددة. (محمد، 2004).

كما يمكن عن طريق العناصر الآتية الوصول الى التقييم الحقيقي لأداء العاملين والتي سيتم اعتمادها في الجانب التطبيقي وهي على النحو الآتي: (Khatibi et al, 2012)

1.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.

2. المثابرة والثوق:

وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة هذا الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه لدى المشرفين وتقييم نتائج عمله.

3. 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.

4. المعرفة بمتطلبات العمل:

وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها الباحثان بهدف الوصول إلى مشكلة الدراسة وفيما يلي مجموعة من الدراسات البحثية والتعرف على أهم نتائجها:

• الدراسات العربية:

1. دراسة منال، 2015: "التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط بالسودان". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين لقطاع النفط في شركة سوداب المحدودة، من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت هذه الدراسة للعديد من الاستنتاجات من أهمها، وجود تخطيط استراتيجي على مستوى الشركة، وكذلك وجود رقابة وتعاون مشترك من أجل تنفيذ الخطة الاستراتيجية، بالإضافة إلى مرونة الشركة في التخطيط والاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية.

2. دراسة بوحديه، 2014: "التخطيط الاستراتيجي لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية". تناولت الدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية. هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية أداء الموارد البشرية ومداخل تحسينه في المستشفيات العمومية الجزائرية والتطرق إلى التخطيط الاستراتيجي وواقعه في المستشفيات العمومية لجزائرية وأظهر

مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية اريس ببائنة. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف متغيرات الدراسة، بالإضافة الى منهج دراسة الحالة باستخدام المقابلة الشخصية. وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها، ان التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين اداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية من خلال التركيز على التوافق بين الوظيفة والقائم عليها الحاجة الى التدريب كخيار استراتيجي. كذلك اظهرت النتائج تفعيل منظومة الحوافز لدي العاملين وتطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية وتقييم اداء العاملين.

3. **دراسة عرفة ومحمد 2013: أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.** هدفت الدراسة الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي وكذلك معرفة العوامل المؤثرة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة لمعالجة أهداف الدراسة، كما توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها، ان العاملين بالجامعة لديهم وعي وأدراك بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي، أيضا اشارت الدراسة الى عدم وجود ربط بين الخطة الاستراتيجية واحتياجات العاملين، وان الجامعة لا تشرك العاملين في اعداد الخطة الاستراتيجية فضلاً عن التدريب غير الفعال.

4. **دراسة عامر، 2012: أثر التخطيط الاستراتيجي لتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت.** هدفت هذه الدراسة البحثية إلى التعرف على مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، وهدفت أيضا إلى التعرف على أثر التحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، إن المؤسسات الكويتية المستقلة تناقش باستمرار خطة التحسين والجودة كجزء من المراجعة الاستراتيجية للمؤسسة، مع إعطاء الأولوية لمشاريع التحسين، والعمل على إعادة تصميم أنشطتها بشكل مستمر.

5. **دراسة اباد، 2011: دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية.** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي، بالإضافة الى تقديم مؤشرات أداء واضحة ومحددات للأداء المؤسسي الفاعل لكافة مكوناته من بين المؤشرات والمعايير الدولية التي تناسب البيئة الفلسطينية. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، وجود علاقة بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعايير الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي. بالإضافة الى توافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعديها التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية. وكذلك وجود علاقة بين دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي.

• الدراسات الأجنبية

6. دراسة Ismet, 2014: "دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة التنظيم العام في البوسنة والهرسك". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المؤسسات العامة، حيث تم إجراء الدراسة في المؤسسات العامة، في البوسنة والهرسك. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة يعمل على زيادة كفاءة وأداء إدارة الموارد التنظيمية بشكل موضوعي، ويقلل من إمكانية تكريس الموارد على أساس تفضيلات شخصية أو مشاعر وطموحات أو نوعاً من الاستجابة لضغوط سياسية معينة.
7. دراسة Joseph, 2010: "القيادة وعملية التخطيط الإستراتيجي في مدرستين ثانويتين حكوميتين في سنغافورة". هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي في المدارس الثانوية بسنغافورة، وتوضيح العوامل التي تؤثر في التخطيط الإستراتيجي في تلك المدارس، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب دراسة الحالة والمقابلة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وضع تصور مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجي بالمدارس عينة الدراسة. كذلك أوضحت الدراسة أن عملية التخطيط الإستراتيجي تؤثر بشكل إيجابي في أداء المديرين والمعلمين، وأن التخطيط الإستراتيجي يوفر مناخاً جيداً يستطيع من خلاله المديرون والمعلمون اتباع أسلوب أكثر ديمقراطية.
8. دراسة Stadham, 2007: "كفاءات الإدارة الإستراتيجية لمدير الموارد البشرية في كليات المجتمع العامة بتكساس". هدفت الدراسة إلى التعرف على المستويات المتوقعة والحقيقية للكفاءات الضرورية للإدارة الإستراتيجية الفعالة من وجهة نظر مديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في كليات المجتمع بولاية تكساس واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت استبانة مكونة من عدة مجالات تم تطبيقها على عينة الدراسة بالطريقة المسحية. وأظهرت جملة من النتائج أهمها: هناك فروق دالة إحصائية تعزي لمديري الموارد البشرية بشأن مستوى الكفاءة في الإدارة الإستراتيجية بمقارنتها بوجهة نظر المديرين التنفيذيين. هناك اتفاق بين استجابات أفراد العينة على ضرورة تطوير وتنمية الكفاءات الضرورية المتوقعة من الموارد البشرية لممارسة الأداء الإستراتيجي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد مراجعة عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية "أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين"، والبالغ عددها (8) دراسات، أجريت بين الأعوام (2007 - 2015) حيث ركزت بعض الدراسات على التخطيط الاستراتيجي وركزت دراسات أخرى على أداء الموارد البشرية بالإضافة إلى أن هناك دراسات ركزت على التخطيط الاستراتيجي وأداء الموارد البشرية معاً.

استفادت الدراسة الحالية من عرض المواضيع المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي واستنباط تساؤلات الدراسة وأدواتها، ومن أجل إثراء الإطار النظري لهذه الدراسة، فإن هذه الدراسة استفادت من الدراسات السابقة في اختيار المنهج الملائم لها وكيفية بناء أداة الدراسة وصياغة عباراتها وتفسير النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة الحالية ومن ثم مقارنتها مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة. وتتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوعي التخطيط الاستراتيجي واداء الموارد البشرية بشكل عام. إلا أن ما يميز الدراسة الحالية على سابقتها هو كونها ربطت بين متغير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار)، وبين اداء العاملين ودراسة العلاقة بينهم على أرض الواقع وذلك في القطاع المصرفي الليبي.

الإطار العملي للدراسة

مجتمع وعينة الدراسة

نظراً لانتشار المصارف التجارية في كل المدن الليبية بوصفها "مجتمع الدراسة" وتطابق طبيعة الخدمات المصرفية التي تقدمها والقيود والمحددات القانونية التي تسير عليها في أدائها لأعمالها، فقد اقتضت هذه الدراسة على عينة من المصارف التجارية الليبية العاملة ببلدية البيضاء وضواحيها. وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة مع الاستعانة بأحد مواقع اختيار العينات، وتم تصميم استمارة استبيان بالاعتماد على عدد من المقاييس العلمية الرصينة، حيث وزعت على عينة الدراسة والمتمثلة في المصارف التجارية الليبية العاملة ببلدية البيضاء وضواحيها وعددها (7) مصارف تم فيها توزيع (60) استبانة على المديرين ومعاونيههم ورؤساء الأقسام، استرجع منها (49) استبانة، وقد تم استبعاد (4) استبانات وذلك لعدم صلاحيتها للتحليل، أما عدد الاستبانات المقبولة والصالحة للتحليل فقد بلغ (45) استبانة بنسبة استجابة 75% من العدد الكلي للاستبانات، وهي نسبة مقبولة لأغراض الدراسة العلمية.

أداة الدراسة

بعد مراجعة العديد من الدراسات السابقة، تم تصميم استمارة الاستبيان من النوع المقفل كوسيلة رئيسية لجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة، حيث تمتصميمها بطريقة تمكن المشاركين من إعطاء البيانات المطلوبة منهم بسهولة ويسر، وتضمنت جزأين رئيسيين هما:

الجزء الأول: يتضمن مجموعة من التساؤلات المتعلقة بالمعلومات الشخصية والوظيفية للمشاركين في الدراسة مثل الجنس والعمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والتخصص العلمي والمسمى الوظيفي.

الجزء الثاني: يحتوي على محورين:

المحور الأول: ويغطي متغير "التخطيط الاستراتيجي"، حيث يشتمل على (20) عبارة تهدف الى التعرف على ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي وذلك من وجهة نظر افراد عينة الدراسة، وقد تم تحديد أربع مجالات والتي تعد من أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي وقدمت على النحو التالي:

- الرسالة الاستراتيجية: كأحد مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي وتمثله العبارات المرقمة من (1 - 5).
 - الأهداف الاستراتيجية: كأحد مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي وتمثله العبارات المرقمة من (6 - 10).
 - التحليل الاستراتيجي: كأحد مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي وتمثله العبارات المرقمة من (11 - 15).
 - الخيار الاستراتيجي: كأحد مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي وتمثله العبارات المرقمة من (16 - 20).
- (Steven *et al.*, 2004)

المحور الثاني: ويغطي متغير "أداء العاملين"، حيث يشتمل على (16) عبارة تهدف الى التعرف على مستوى أداء العاملين في المصارف التجارية الليبية العاملة ببلدية البيضاء. (Khatibi *et al.*, 2012)

وقد تمت صياغة الجزء الثاني من الاستبيان بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي وذلك لقياس درجة الموافقة لأبعاد التخطيط الاستراتيجي السابقة وأداء العاملين، بالإضافة الى وضع وزن نسبي لدرجة الموافقة، حيث أخذ المقياس الشكل التالي، والمبين بالجدول رقم (1).

جدول رقم (1) ترميز الإجابات

الاجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الرمز	1	2	3	4	5

وتجدر الإشارة هنا الى انه قد تم تحديد درجة الأهمية حسب قيم المتوسط المرجح (دمنهوري والراشد، 2018) كما يلي:

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (1 إلى أقل من 1.80)، فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات (أو العبارات المندرجة تحت المحور بوجه عام) تمثل درجة ضعيفة جداً.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (1.80 إلى أقل من 2.60)، فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات (أو العبارات المندرجة تحت المحور بوجه عام) تمثل درجة ضعيفة.

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.60 إلى أقل من 3.40)، فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات (أو العبارات المندرجة تحت المحور بوجه عام) تمثل درجة متوسطة.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3.40 إلى أقل من 4.20)، فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات (أو العبارات المندرجة تحت المحور بوجه عام) تمثل درجة عالية.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (4.20 إلى 5)، فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات (أو العبارات المندرجة تحت المحور بوجه عام) تمثل درجة عالية جداً.

صدق وثبات وسيلة جمع البيانات

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات وموثوقية البيانات المتحصل عليها من المشاركين في الدراسة، فإذا كانت قيمة (ألفا) أكبر من (60 %)، فذلك يعني أن بيانات الدراسة ذات ثبات وموثوقية عالية، أما إذا كانت قيمة (ألفا) أقل من (60 %) فذلك يعني أن هناك عدم ثبات في بيانات الدراسة، وقد كانت نسبة اختبار ألفا كرونباخ لبيانات هذه الدراسة (88%, 78%, 91%, 84%, 74%, 87%, 83%) كما هو موضح بالجدول رقم (2)، مما يشير إلى إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج.

كما تم إجراء اختبار الصدق للتأكد من أن أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان تقيس ما أعدت من أجله وتم حسابه عن طريق إيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وكانت قيمتها (93%, 88%, 95%, 92%, 86%, 93%, 91%) كما هو موضح بالجدول رقم (2) وتعتبر جميعها قيم مقبولة، وبالتالي يمكن الاعتماد على الاستبيان والاطمئنان لصدقه.

جدول رقم (2) نتائج معاملات الثبات والصدق لبيانات الاستبيان

الرقم	المجال	عدد العبارات	معامل الثبات الداخلي "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق "جذر الثبات"
1	الرسالة الاستراتيجية	5	0.883	0.939
2	الأهداف الاستراتيجية	5	0.784	0.885
3	التحليل الاستراتيجي	5	0.912	0.954
4	الخيار الاستراتيجي	5	0.849	0.921
5	التخطيط الاستراتيجي ككل	20	0.745	0.863
6	أداء العاملين ككل	16	0.874	0.934

7	الاجمالي	36	0.838	0.915
---	----------	----	-------	-------

المصدر: أعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

تحليل بيانات الدراسة

بعد انتم تجميع استمارات الاستبيان، تم تفريغ بياناتها وتبويبها ومراجعتها ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) Static Package for Social Sciences، وذلك من خلال الأساليب الآتية:

أولاً: الإحصاء الوصفي: حيث تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، وذلك على النحو التالي:

- التكرارات والنسب المئوية، لتحديد خصائص مفردات عينة الدراسة (توصيف العينة).
- المتوسطات الحسابية، للتعرف على الاتجاه العام لمفردات العينة بالنسبة لكل متغير على حده.
- الانحراف المعياري، لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء الاستدلالي: لاختبار فرضيات الدراسة حيث تم تطبيق ما يلي:

- اختبار الثبات (Reliability Test) لحساب درجة الثبات للمقاييس المستخدمة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha).
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) وذلك لاختبار صلاحية نموذج الدراسة، وصحة فرضيات الدراسة، وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع.

نتائج التحليل الإحصائي الوصفي

تم استخدام التحليل الوصفي للبيانات الخاصة بالمشاركين في الدراسة والمتمثلة في الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص العلمي والمسمى الوظيفي، وقد كانت النتائج كما هي موضحة بالجدول رقم (3) كالتالي:

جدول (3) خصائص عينة الدراسة

م	الخاصية	الفئات	التكرار	النسبة
1	الجنس	ذكر	34	75.6%
		انثى	11	24.4%
المجموع			45	100%

العمر	2	من 20 الي أقل من 30 سنة	11	%24.4	
	المؤهل العلمي	3	ثانوية عامة	1	%2.2
			دبلوم متوسط	6	%13.3
دبلوم عالي			3	%6.7	
بكالوريوس			29	%64.4	
ماجستير			6	%13.3	
المجموع			45	%100	
سنوات الخبرة	4	اقل من 5 سنوات	11	%24.4	
		من 5 الى أقل من 10 سنوات	5	%11.1	
		من 10 للأقل من 15 سنة	12	%26.7	
		من 15 سنة فما فوق	17	%37.8	
المجموع			45	%100	
التخصص العلمي	5	محاسبة	15	%33.3	
		إدارة اعمال	11	%24.4	
		تمويل ومصارف	7	%15.6	
		اقتصاد	6	%13.3	
		تخصصات أخرى	6	%13.3	
المجموع			45	%100	
المسمى الوظيفي	6	مدير فرع	3	%6.7	
		مساعد مدير فرع	3	%6.7	
		رئيس قسم المراجعة الداخلية	4	%8.9	
		رئيس قسم الحسابات الجارية	5	%11.1	
		رئيس قسم الائتمان	4	%8.9	
		موظف بقسم المراجعة الداخلية	2	%4.4	
		موظف بقسم الحسابات الجارية	10	%22.2	
		موظف بقسم الخزينة	2	%4.4	

موظف بقسم المقاصة	3	6.7%
موظف بقسم الاعتمادات	1	2.2%
أخري	8	17.8%
المجموع	45	100%

المصدر: أعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول يتضح لنا نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث حيث بلغت نسبتهم 76% أي أكثر من الإناث بنسبة 24%. وفيما يتعلق بتوزيع النسب حسب العمر لعينة الدراسة، يتضح من الجدول أن 60% من أفراد العينة أعمارهم كانت أقل من 40 سنة، وهذا يشير إلى أن المصارف يغلب عليها الفئة الشابة، وهو مؤشر على كفاءة العينة.

ويتضح من الجدول توزيع النسب حسب المؤهل العلمي لأفراد العينة، حيث نجد أن 77.7% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأكثر، وتدل هذه النسبة من حاملي شهادتي البكالوريوس والماجستير على الخلفية العلمية للمستجيبين مما يمكنهم من فهم أسئلة الاستبانة والاجابة عليها بطريقة صحيحة، وهذا بدوره يعطي نتائج أقرب للواقع. وفيما يتعلق بتوزيع النسب حسب سنوات الخبرة لأفراد العينة، يتضح من الجدول إن هناك ما نسبته 64.5% من أفراد العينة تبلغ مدة الخبرة العملية لهم 10 سنوات فأكثر، مما يبين مدى الخبرة العميقة لأفراد عينة الدراسة، وهذا يؤهلهم للإجابة على أسئلة الاستبيان بموضوعية وثقة بالاعتماد على خبرتهم الذهنية.

من خلال الجدول يتضح لنا توزيع النسب حسب تخصص افراد العينة حيث نجد أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة هم من تخصص المحاسبة وهي 33.3%، ويليهما إدارة الأعمال 24.4%، وهذا يعني أن غالبية أفراد العينة لديهم مؤهلات أغلبها في التخصص المناسب الذي يعطي انطباع جيد على قدرتهم في إبداء آرائهم حول موضوع الدراسة. وفيما يتعلق بتوزيع النسب حسب المسمى الوظيفي لأفراد العينة، يتضح من الجدول أن 13.4% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم مدير ومساعد مدير فرع، وأن 13.3% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم رئيس وموظف بقسم المراجعة الداخلية، وأن 33.3% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم رئيس وموظف بقسم الحسابات الجارية، وأن 8.9% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم رئيس قسم الائتمان، وأن 4.4% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم موظف بقسم الخزينة، وأن 6.7% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم موظف بقسم المقاصة، وأن 2.2% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم موظف بقسم الاعتمادات، وأن 17.8% المسمى الوظيفي لهم أخرى، مما يعني شمول العينة على أكثر من طرف، والتعدد في وجهات النظر حول موضوع الدراسة وعدم الاكتفاء بوجهة نظر واحدة، وبالتالي فإن ذلك ينعكس إيجاباً على صحة البيانات المتحصل عليها من الاستبانة.

الإجابة عن السؤال الرئيسي للدراسة: الي مدى يتأثر مستوى أداء العاملين بأبعاد التخطيط الاستراتيجي؟
بالنسبة للمصارف المستهدفة؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال " أداء العاملين" والمجال ككل، والجدول رقم (4) يوضح ذلك.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات " أداء العاملين"

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة	المستوى
1	لدي معلومات عن العمل تكفل لي أداء العمل بصورة فعالة.	3.16	0.878	12	متوسط
2	أقدم أفكار ومقترحات ناجحة بخصوص العمل.	3.44	0.943	1	عالي
3	لدي اهتمام كبير بعملتي.	3.04	0.852	14	متوسط
4	أنجز أعمالي بأقصر وقت ممكن.	3.24	0.957	10	متوسط
5	لدي استعداد لتحمل المسؤولية في العمل.	3.42	0.892	3	عالي
6	أرتكب أخطاء بسيطة عند إنجاز عملي.	2.84	0.706	15	متوسط
7	افهم مشاكل عملي وأعمل على حلها.	3.42	0.783	2	عالي
8	لا توجد شكاوى عن أداء عملي.	2.69	0.701	16	متوسط
9	انجز مهامتي بشكل سريع.	3.13	0.919	13	متوسط
10	ليس لدي خلافات مع رئيسي في العمل.	3.36	0.857	5	متوسط
11	التزم بالضوابط والتعليمات النافذة في العمل.	3.36	0.830	4	متوسط
12	أهتم بجودة الخدمات المقدمة إلى الزبائن.	3.36	0.802	6	متوسط
13	استفدت من البرامج والدورات التدريبية التي شاركت بها.	3.31	0.874	7	متوسط
14	لدي علاقات طيبة وتعاونية مع الزبائن.	3.27	0.939	8	متوسط
15	تخصصي العلمي يتلاءم مع وظيفتي الحالية.	3.24	0.908	9	متوسط
16	لدي مهارة التواصل والعمل ضمن فريق.	3.22	0.823	11	متوسط
	"أداء العاملين" ككل	3.22	0.505	-	متوسط

المصدر: أعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يشير الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال "مستوى أداء العاملين" تراوحت بين (3.44 - 2.69)، كان أعلاها للفقرة التي تنص على "أقدم أفكار ومقترحات ناجحة بخصوص العمل" بمتوسط حسابي (3.44) وبدرجة عالية، تليها الفقرة التي تنص على "افهم مشاكل عملي وأعمل على حلها" بمتوسط حسابي (3.42) وبدرجة عالية، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على "لا توجد شكاوى عن أداء عملي" بمتوسط حسابي (2.69) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال "أداء العاملين" ككل (3.22) وبدرجة متوسطة. تشير النتائج الواردة بالجدول (4) إلى أن إدارة المصارف قيد الدراسة توفر بيئة عمل جيدة تحفز العاملين على ابتكار أفكار ومهارات جديدة تساعد في تطوير أداءهم، وأن موظفي هذه المصارف لديهم إدراك واضح عن طبيعة عملهم والمشاكل التي قد تحدث فضلا عن استعدادهم لتحمل مسؤولية ما يقع من أخطاء أثناء أداء عملهم مع التزامهم بالضوابط والتعليمات النافذة وأنهم يتغلبون على خلافاتهم فضلا عن سعيهم إلى تحقيق رضا الزبائن. وتشير النتائج أيضاً إلى أن العاملين في المصارف المستهدفة قد استفادوا من الدورات التدريبية التي شاركوا بها فضلا عن امتلاكهم علاقات طيبة مع زبائنهم وأن لديهم شعور بملائمة العمل مع مؤهلاتهم العلمية. وبناء على هذه النتائج يمكن القول بأن المصارف قيد الدراسة تعمل على تبني متغير أداء العاملين.

الإجابة عن السؤال الفرعي الأول للدراسة: هل يوجد أثر للرسالة الاستراتيجية على أداء العاملين بالمصارف التجارية الليبية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال "الرسالة الاستراتيجية" والمجال ككل، والجدول رقم (5) يوضح ذلك.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات "الرسالة الاستراتيجية"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة	المستوى
1	يملك جميع المسؤولين في المصرف رؤيا واضحة ودقيقة عن الرسالة.	3.13	1.057	5	متوسط
2	تعبر الرسالة عن الغاية التي وجد المصرف من أجلها.	3.33	0.905	2	متوسط
3	تتصف رسالة المصرف بالمرونة.	3.24	1.131	4	متوسط
4	توضع الرسالة بما يتناسب مع قدرات المصرف.	3.29	0.968	3	متوسط
5	تركز رسالة المصرف على تحقيق حاجات الزبون ورغباته.	3.38	1.007	1	متوسط
	المتوسط الكلي لمجال الرسالة الاستراتيجية ككل.	3.27	0.876	-	متوسط

المصدر: أعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول (5) أن مجال الرسالة الاستراتيجية كمجال من مجالات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في المصارف التجارية الليبية فيها جاء متوسطا على كل الفقرات، حيث أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.13 - 3.38)، كان أعلاها للفقرة التي تنص على "تركز رسالة المصرف على تحقيق حاجات الزبون ورغباته" بمتوسط حسابي بلغ (3.38) وبدرجة متوسطة، تليها الفقرة التي تنص على "تعبّر الرسالة عن الغاية التي وجد المصرف من أجلها" بمتوسط حسابي بلغ (3.33) وبدرجة متوسطة أيضاً، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على "يمتلك جميع المديرين في المصرف رؤيا واضحة ودقيقة عن الرسالة" بمتوسط حسابي بلغ (3.13) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال "الرسالة الاستراتيجية" ككل (3.27) وبدرجة متوسطتوهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، وبناء على هذه النتائج يمكن القول بان موظفي المصارف عينه الدراسة بمختلف مستوياتهم لديهم رؤيا واضحة عن رسالة المصرف التي تتناسب مع قدراته وامكانياته.

الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني للدراسة: هل يوجد أثر للأهداف الاستراتيجية على أداء العاملين بالمصارف التجارية الليبية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال "الأهداف الاستراتيجية" والمجال ككل، والجدول رقم (6) يوضح ذلك.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات "الأهداف الاستراتيجية"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تركز جميع الأهداف على تحقيق رسالة المصرف.	3.16	1.043	5	متوسط
2	للمصرف أهداف طويلة الأجل.	3.53	1.290	2	عالي
3	تشتق أهداف الأقسام من الهدف الرئيسي للمصرف.	3.47	1.100	3	عالي
4	تعبّر الأهداف الموضوعة عما يسعى المصرف لإنجازه.	3.31	1.145	4	متوسط
5	جميع الأهداف الموضوعة يمكن تحقيقها.	3.80	1.036	1	عالي
	المتوسط الكلي لمجال الأهداف الاستراتيجية ككل.	3.4533	0.8327	-	عالي

المصدر: أعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول (6) أن مجال الأهداف الاستراتيجية كمجال من مجالات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في المصارف التجارية الليبية فيها جاء مرتفعاً على أغلب الفقرات، وجاءت الفقرة رقم (1) و

(4) بدرجة متوسطة، حيث أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.80 - 3.16)، كان أعلاها للفقرة التي تنص على " جميع الأهداف الموضوعة يمكن تحقيقها " بمتوسط حسابي بلغ (3.80) وبدرجة عالية، تليها الفقرة التي تنص على " للمصرف أهداف طويلة الأجل " بمتوسط حسابي بلغ (3.53) وبدرجة عالية أيضاً، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على " تنصب جميع الأهداف على تحقيق رسالة المصرف " بمتوسط حسابي بلغ (3.16) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال "الأهداف الاستراتيجية" ككل (3.45) وبدرجة عالية وهي أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، وبناء على هذه النتائج يمكن القول بأن الأهداف التي تضعها إدارة المصارف التجارية عینه الدراسة تعتبر متناسقة مع رسالتها.

الإجابة عن السؤال الفرعي الثالث للدراسة: هل يوجد أثر للتحليل الاستراتيجي على أداء العاملين بالمصارف التجارية الليبية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال " التحليل الاستراتيجي " والمجال ككل، والجدول رقم (7) يوضح ذلك.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات "التحليل الاستراتيجي"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوي
1	توجد في المصرف تقنيات حديثة للإنتاج.	3.18	1.336	2	متوسط
2	يمتلك المصرف كادر وظيفي بشري يتمتع بالمؤهلات المطلوبة.	3.16	1.147	3	متوسط
3	يتمتع المصرف بسيولة مالية كافية لتسيير أعماله.	3.09	1.184	5	متوسط
4	لا توجد صراعات بين العاملين في المصرف.	3.11	1.133	4	متوسط
5	يسعى المصرف الى اقتناء تكنولوجيا جديدة.	3.20	1.290	1	متوسط
	المتوسط الكلي لمجال التحليل الاستراتيجي ككل.	3.1467	1.0577	-	متوسط

المصدر: أعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول (7) أن مجال التحليل الاستراتيجي كمجال من مجالات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في المصارف التجارية الليبية فيها جاء متوسطاً على كل الفقرات، حيث أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.20 - 3.09)، كان أعلاها للفقرة التي تنص على " يسعى المصرف الى اقتناء تكنولوجيا جديدة " بمتوسط حسابي بلغ (3.20) وبدرجة متوسطة، تليها الفقرة التي تنص على " توجد في المصرف تقنيات حديثة

للإنتاج " بمتوسط حسابي بلغ (3.18) وبدرجة متوسطة أيضاً، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على " يتمتع المصرف بسيولة مالية كافية لتسيير أعماله " بمتوسط حسابي بلغ (3.09) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال "التحليل الاستراتيجي" ككل (3.14) وبدرجة متوسطة وهي أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، وبناء على هذه النتائج يمكن القول بأن موظفي المصارف عينه الدراسة يمتلكون المهارات ولديهم القدرة على التكيف مع التكنولوجيا الحديثة بشكل أكثر سهولة.

الإجابة عن السؤال الفرعي الرابع للدراسة: هل يوجد أثر للخيار الاستراتيجي على أداء العاملين بالمصارف التجارية الليبية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال "الخيار الاستراتيجي" والمجال ككل، والجدول رقم (8) يوضح ذلك.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات "الخيار الاستراتيجي"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة	المستوي
1	تسعي إدارة المصرف الى الموائمة بين الخيار الاستراتيجي والموارد المتاحة لديها.	3.91	1.145	1	عالي
2	تركز خيارات المصرف الاستراتيجية على رضا الزبون.	3.78	0.876	3	عالي
3	تتشارك جميع المستويات الإدارية في المصرف بعملية اتخاذ القرار.	3.47	0.968	5	عالي
4	يتم تعديل الخيار الاستراتيجي عند حدوث تغييرات على مستوى البيئتين الداخلية والخارجية للمصرف.	3.80	0.968	2	عالي
5	تختار إدارة المصرف الخيار الاستراتيجي الذي يحقق أهدافها.	3.76	0.857	4	عالي
	المتوسط الكلي لمجال الخيار الاستراتيجي ككل	3.7422	0.76470	-	عالي

المصدر: أعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول (8) أن مجال الخيار الاستراتيجي كمجال من مجالات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في المصارف التجارية الليبية فيها جاء مرتفعاً على كل الفقرات، حيث أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.91-3.47)، كان أعلاها للفقرة التي تنص على " تسعي إدارة المصرف الى الموائمة بين الخيار

الاستراتيجي والموارد المتاحة لديها " بمتوسط حسابي بلغ (3.91) وبدرجة عالية، تليها الفقرة التي تنص على " يتم تعديل الخيار الاستراتيجي عند حدوث تغييرات على مستوى البيئتين الداخلية والخارجية للمصرف " بمتوسط حسابي بلغ (3.80) وبدرجة عالية ايضاً، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على " تشترك جميع المستويات الإدارية في المصرف بعملية اتخاذ القرار " بمتوسط حسابي بلغ (3.47) وبدرجة عالية، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال "الخيار الاستراتيجي" ككل (3.74) وبدرجة عالية وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، وبناء على هذه النتائج يمكن القول بان المصارف عينه الدراسة تسعى الى الموائمة بين خيارها الاستراتيجي والموارد المتاحة لديها وبما يتلاءم مع تغيرات بيئة العمل الداخلية والخارجية.

مجالات التخطيط الاستراتيجي ككل في المصارف عينة الدراسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات الاستبيان التي تقيس مجالات التخطيط الاستراتيجي ككل، اذ تم حساب أبعاد التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر موظفي المصارف قيد الدراسة على مستوى الأبعاد على النحو التالي:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية "لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في المصارف عينة الدراسة "

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوي
1	الرسالة الاستراتيجية	3.2756	0.87624	3	متوسط
2	الأهداف الاستراتيجية	3.4533	0.83274	2	عالي
3	التحليل الاستراتيجي	3.0978	1.04414	4	متوسط
4	الخيار الاستراتيجي	3.7422	0.76470	1	عالي
	المتوسط الكلي لمجالات التخطيط الاستراتيجي ككل	3.3922	0.47887	-	متوسط

المصدر: أعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لمجالات التخطيط الاستراتيجي في المصارف عينة الدراسة تراوحت بين (3.74 - 3.09)، كان أعلاها للمجال الرابع " الخيار الاستراتيجي " بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وبدرجة عالية، يليه المجال الثاني الأهداف الاستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ (3.45) وبدرجة عالية ايضاً، ومن ثم المجال الاول الرسالة الاستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ (3.27) وبدرجة متوسطة، وبالمرتبة الأخيرة التحليل

الاستراتيجي بمتوسط حسابي بلغ (3.09) وبدرجة متوسطة ايضاً، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال التخطيط الاستراتيجي ككل (3.39) وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، وبناء على هذه النتائج يمكن القول بان المصارف عينه الدراسة تعمل على تبني متغير التخطيط الاستراتيجي على مستوى منخفض او متوسط. كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجالات التخطيط الاستراتيجي والمجال ككل، والجداول أدناه توضح ذلك.

نتائج التحليل الاحصائي الاستدلالي:

الإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة: الي أي مدى يتأثر مستوى أداء العاملين بأبعاد التخطيط الاستراتيجي؟

للإجابة على هذا السؤال اعتمدت الدراسة على نموذج قياسي يوضح العلاقة بن المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغيرات المستقلة وهي أبعاد التخطيط الاستراتيجي: (الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي). ويمكن صياغة النماذج القياسية بالصيغة الرياضية التالية

$$PER = \alpha + \beta_1(SM) + \beta_2(SO) + \beta_3(SA) + \beta_4(SC) + \varepsilon$$

تمثل أداء العاملين	PER
تمثل الرسالة الاستراتيجية	SM
تمثل الأهداف الاستراتيجية	SO
تمثل التحليل الاستراتيجي	SA
تمثل الخيار الاستراتيجي	SC

أما (ε) فهو خطأ النموذج: من المفترض أن يتبع خطأ النموذج التوزيع الطبيعي لمتوسط حسابي يساوي صفر وانحراف معياري واحد صحيح.

وأما (α) فهو ثابت معادلة الانحدار المتعدد additive constant في النموذج، وتشير الرموز التالية: (β_1)، (β_2)، (β_3)، (β_4)، إلى معاملات الانحدار regression coefficients الخاصة بكل متغير من المتغيرات المستقلة المفسرة، وتعبّر عن مقدار التغير في المتغير التابع، بدلالة أحد المتغيرات المستقلة فرض ثبات متوسطات المتغيرات المستقلة الأخرى.

اختبار الفرضيات

بناء على تساؤلات الدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة لها بالصيغة العدمية على النحو التالي:

H0: لا يوجد أثر بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي على مستوى أداء العاملين في المصارف التجارية الليبية عينة الدراسة.

• يتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. H0: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للرسالة الاستراتيجية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين.

2. H0: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للأهداف الاستراتيجية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين.

3. H0: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتحليل الاستراتيجي كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين.

4. H0: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للخيار الاستراتيجي كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين.

الانحدار الخطي المتعدد التدريجي.

بناء على ما سبق من نتائج سيتم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي، لتحديد الأثر التفاعلي والتبادلي للمتغيرات الأكثر تأثيراً على أداء العاملين.

جدول (10) الانحدار الخطي المتعدد التدريجي بين PER والمتغيرات الأكثر تأثيراً

R ²	R	F. test		T. test		Beta	β	الرمز	المتغيرات المستقلة
		Sig	F	Sig	T				
0.344	0.586	0.002	5.237	0.029	2.270	0.299	0.172	SM	الرسالة الاستراتيجية
				0.017	2.481	0.321	0.195	SO	الأهداف الاستراتيجية
				0.023	2.373	0.311	0.149	SA	التحليل الاستراتيجي

				0.009	2.754	0.363	0.239	SC	الخيار الاستراتيجي
--	--	--	--	-------	-------	-------	-------	----	--------------------

دالة عند مستوى أقل من (0.05)

بناء على النتائج الواردة بالجدول رقم (10) يتضح ما يلي:

- اتضح أن معاملات الانحدار بالنسبة للنموذج كانت معاملات موجبة بالنسبة لعلاقة أداء العاملين بالرسالة الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي وكانت هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0.05.
- أن قيمة Beta التي تمثل تأثير كل متغير مستقل على حدة، فكانت أبرز نسب التأثير لـ " الخيار الاستراتيجي " حيث بلغت قيمة Beta له (0.363)، تليه "الأهداف الاستراتيجية" (0.321)، ثم "التحليل الاستراتيجي" (0.311)، وأخيراً "الرسالة الاستراتيجية" (0.299).
- أن المجال "الخيار الاستراتيجي" هو الأكثر تأثيراً على أداء العاملين حيث بلغت قيمة (t) (2.754) وبدلالة إحصائية (0.009)، تليه "الأهداف الاستراتيجية" حيث بلغت قيمة (t) (2.481) وبدلالة إحصائية (0.017)، ثم "التحليل الاستراتيجي" حيث بلغت قيمة (t) (2.373) وبدلالة إحصائية (0.023) وأخيراً "الرسالة الاستراتيجية" حيث بلغت قيمة (t) (2.270) وبدلالة إحصائية (0.029).
- لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم استخدام اختبار F. test، وحيث أن قيمة اختبار F. test تساوي (5.237) وهي ذات معنوية عند مستوى (0.002) وهي أقل من 0.05 مما يدل على تأثير المتغيرات المستقلة المتعلقة بكل من الرسالة الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي، على المتغير التابع.
- بشكل عام يمكن ملاحظة أن قيمة معامل الارتباط R بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع للدراسة، قد بلغ (58.6 %) وهو ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0.05 ويشير ذلك لوجود علاقة طردية بين متغيرات الدراسة.
- نجد أن المتغيرات المستقلة المقبولة بالنموذج تفسر 34.4 (%) من المتغير التابع أداء العاملين وهي نسبة بسيطة إلا أنه يمكن الاعتماد عليها ويدعم ذلك احتمال الخطأ من النوع الأول والخاص برفض فرضية العدم لكون مستوى الدلالة (F) = 0.002 وهو أقل من مستوى المعنوية عند (0.05)، أما باقي النسبة (65.6%) يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

قد يعود السبب إلى إدراك أفراد عينة الدراسة إلى الدور الكبير الذي يقوم به الخيار الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار بتطبيق الاستراتيجية الأنسب، أما الأهداف الاستراتيجية فتدل على إدراك أفراد عينة الدراسة إلى

أهميتها باعتبارها المحدد الأساسي للمواقع المستقبلية التي ترغب المؤسسات في الوصول إليها وهو مستوى مرغوب من الإنجاز. ويعزي أثر التحليل الاستراتيجي الي إدراك أفراد عينة الدراسة لدوره الهام في تمكين المديرين من تحديد المتغيرات البيئية المؤثرة لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للمؤسسة، اما الرسالة فتدل على إدراك أفراد عينة الدراسة إلى الدور الكبير الذي تقوم به في تمثيل الخصائص الفريدة للمؤسسة التي تجعلها مميزة عن المؤسسات الأخرى، وباعتبارها الهدف الاساسي الذي تعيش من أجله المؤسسة وأنها سبب وجودها.

ومما سبق يتضح لنا رفض الفرضية الصفرية H_0 القائلة بعدم وجود أثر ذو دلالة معنوية للمتغيرات (الرسالة الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي) على أداء العاملين. وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بوجود أثر ذو دلالة معنوية للمتغيرات (الرسالة الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي) على أداء العاملين.

$$\text{معادلة النموذج} \text{ PER} = 1.748 + .172 \text{ SM} + .195 \text{ SO} + .149 \text{ SA} + .239 \text{ SC}$$

النتائج والتوصيات

أولاً النتائج:

بعد اختبار فرضيات الدراسة تم التوصل الى الاتي:

1. بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للرسالة الاستراتيجية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين.
2. بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للأهداف الاستراتيجية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين.
3. بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للتحليل الاستراتيجي كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين.
4. بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للخيار الاستراتيجي كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين.

• يتضح أن إدارة البنوك التي شملتها الدراسة تسعى إلى موازنة الخيار الاستراتيجي مع أداء الموظفين ومراقبة التغيرات التي قد تحدث في بيئة العمل الداخلية والخارجية.

- بينت نتائج الدراسة أن هناك اتفاق بين البنوك التجارية التي شملتها الدراسة على اعتماد مجالات متغير التخطيط الاستراتيجي ومتغير أداء العاملين، حيث أظهرت نتائج تحليل الانحدار عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين البنوك التي تمت دراستها فيما يتعلق بهذه المجالات.
- يتضح أن أداء العاملين في البنوك التجارية التي شملتها الدراسة يتأثر بعملية التخطيط الاستراتيجي بشكل إيجابي منخفض أو متوسط على المستوى العام للمجالات، مما يعني أهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير وتحسين أداء الموظفين.
- ان التعقيد المتزايد للبيئة واشتداد المنافسة على المستويين المحلي والدولي يجعل من التخطيط الاستراتيجي الوسيلة الضرورية لبقاء المنظمات واستمراريتها ونموها.

ثانياً التوصيات:

بعد عرض نتائج الدراسة تمت صياغة التوصيات التالية:

- ضرورة تعزيز التخطيط الاستراتيجي وإعطائه الاهتمام الكافي وربطه بأداء العاملين في عملهم.
- تنمية الوعي الإداري بأهمية التخطيط الاستراتيجي وتعميق فهم المديرين لأهميته في رفع مستوى الأداء.
- دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين وتوجيهها بما يتفق وينسجم مع أهداف البنك.
- ضرورة فهم أهمية الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي ومعرفة مدى تأثيره على الأداء من أجل رفع مستوى الأداء الوظيفي للموظفين بشكل عام.
- الابتعاد عن الاعتبارات الشخصية والمحسوبية والمحاباة عند اجراء أو تطبيق نظام الحوافز أو ترشيح المشاركين في الدورات التدريبية.
- ضرورة ربط نتائج تقييم أداء الموظفين بالتخطيط الاستراتيجي بناء على تلك النتائج مما يضمن أن يكون تقييم الأداء هو الأداة الرئيسية في التخطيط الاستراتيجي.
- العمل على تحسين فرص الترقية للموظفين وذلك على أساس الكفاءة المتاحة للعامل نتيجة أدائه لعمله.
- ضرورة ربط مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل البنوك التجارية ببعضها البعض لتحقيق البناء التراكمي بشكل شامل مما ينعكس إيجاباً على كفاءة أداء الموظفين على المدى الطويل.
- تبادل الخبرات ومتابعة السياسات والتوجهات والعمل على تنمية علاقة البنوك التجارية مع البنوك والمؤسسات المالية الأخرى.
- التأكيد على سرعة الاستجابة للخدمات المقدمة بما يحقق الكفاءة والتميز في أداء العاملين لدى البنوك التجارية.
- ضرورة العمل لخلق بيئة مبنية على الولاء والإخلاص والالتزام وتقدير التنوع والأفكار والتخصصات المتعددة في القطاع المصرفي.

- إجراء المزيد من الدراسات التي تسلط الضوء على أهمية التخطيط الاستراتيجي لإداء المصارف بشكل عام.

9 قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت محمد (2007) "إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة"، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- إسماعيل، محمد السيد (2000) "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية"، ط1، دار وائل للنشر، عمان.
- إياد. على الدجني (2011) "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية"، رسالة دكتوراه في التربية، قسم المناهج وطرائق التدريس، جامعة دمشق، سوريا.
- الداوي، الشيخ (2010) "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث. جامعة قاصدي مرباح. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 227- ورقة، ع 7.
- السكرانة، بلال (2010) "التخطيط الاستراتيجي"، دار المسيرة، للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان.
- الغزالي، احمد (2016) "أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين بالتطبيق على بعض المنظمات المصرية" دار النشر جامعه بنها.
- القطب، محي الدين (2012) "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- النقيب، مؤيد (2012) "العوامل التنظيمية المسببة لضغوط العمل وعلاقتها بالانتماء الوظيفي"، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد (4)، العدد (9).
- بويكر، مصطفى محمود (2000) "دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، طبع نشر توزيع، الاسكندرية.
- بوحدية، ليلي (2014) "التخطيط لاستراتيجي لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية (الجزائر: المجلة الجزائرية الاقتصادية، العدد الأول).

ثابت، عبد الرحمن إدريس (2003) "المدخل الحديث في الإدارة العامة"، ط1، الدار الجامعية، طبع نشر توزيع، الاسكندرية.

خالد، عبد الرحيم الهيتي (2010) "ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

خالد، محمد بني حمدان وإدريس، وائل محمد (2009) "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

دمنهوري، أمل محمد شيخ حسين، والراشد، تغريد عبد العزيز سليمان (2018) " أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمدينة جدة"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، المجلد 38، العدد 1 (3).

سامح، عبد المطلب عامر (2011) "إدارة الأداء"، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.

عامر، ذابب العتيبي (2012) "أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي (1999) "الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة.

عرفة، جبريل أبو نصيب، محمد، مصطفى يوسف (2013) "أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية" (السودان: مجلة العلوم الإنسانية الاقتصادية، العدد الأول).

محفوظ، احمد جودة (2014) "ادارة الموارد البشرية"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

محمد، سعيد أنور سلطان (2004) "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية.

منال خلف الله (2015) "التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط"، رسالة دكتوراه، جامعة الرباط الوطني كلية الدراسات العليا والبحث العلمي.

منصور المبارك (2017) " أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي" بالتطبيق على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، (جامعة الازهر، العدد الثامن عشر).

نادية، العارف (2001) "الادارة الاستراتيجية - ادارة الالفية الثالثة"، الدار الجامعية، طبع نشر توزيع، الإسكندرية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Aldehayyat, J.S. and Twaissi, N., (2011) Strategic planning and corporate performance relationship in small business firms: Evidence from a Middle East Country context. International journal of business and management. 6(8) pp. 255-263.

Al-shammari, H. and Hussein, R.T., (2007) Strategic planning-firm performance linkage: empirical investigation from an emergent market perspective. Advances in Competitiveness Research. 15(1), pp. 15-26.

Anthony Taylor (2018)"What is the strategic planning process?" ، www.smestrategy.net

Barbara, Parker (1998) "Globalization and Business Practice Managing Across Boundaries", ¹st ed. Sag publication, INC, London, Great Britain.

Cascio, W. (2018). *Managing human resources*.

Cheryl, V. Deusen, Steven Williamson, Harold C. Babson. (2007) "Business Policy and Strategy the Art of Competition", ⁷th Ed., Houghton Mifflin com, Boston, U.S.A.

Christoph, H. Stephen, E. Arnd, H. (2008) "Management Quality and Competitiveness", Lessons from the Industrial Excellence Award, Springer, Berlin, Heidelberg.

Colin, White, (2004)"Strategic Management", ¹st Edition, Palgrave Macmillan, New York, USA.

Ismet, S., (2014) Impact of strategic planning on Management of Public Organization in Bosnia and Herzegovina, Interdisciplinary Description of Complex Systems Vo,12, No, 1, pp. 61-77.

John, R. Schermerhorn. (1996) "Management and Organizational Behaviour Essentials , "John wiley & Sons, INC, U.S.A.

Joseph Chin Kern., (2010) Leadership and the strategic planning process in tow Government secondary schools in Singapore, Thesis Abstract, Vo.51, No.,6 October, Singapore.

Kevan, scholes, Johnson, Garry and Richard Whittington, (2008)"Exploring Corporate Strategy: Text and Cases", 8th Edition, Pearson Education Limited, England.

Khatibi, P. Asgharian, R. Saleki, Z.S. and Manafi, M (2012) "The effect of HR practices on Perceived Employee Performance: A study of USA hospitals", Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business Vol. 4 No. 4.

Michael, A.; R, Duane.; Robert E, (2013) "Strategic Management: Competitiveness and Globalisation", 10th ed. Cengage Southwestern Publishing Co.

Richard L. Daft, (2015)"Organization Theory and Design "12th Edition, South-Western, Cengage Learning, Mason, USA.

Stadham, K.S, (2007) Strategic Management Competencies Among Chief Human Resource of Facers in Texas public Community Colleges, ***Dissertation Abstract***, Vo.67, No.11/ May, P.4075.

Stephen, P. Robbins and Mary, A. Coulter (2010), Management, 11th Ed., Prentice Hall, Inc.

Steven, French J.; Kelly, Stephen J and Harrison, Jennifer L (2004) "The role of strategic planning in the performance of small, professional servicefirms: A research note", *Journal of Management Development*, Vol.23, No.8.

Tideman Jill., (2018). Strategic planning; Evolution of a process- insights and ideas; Dalmau consulting.

Torben, J. A., (2000) Strategic planning, autonomous actions, and corporate performance, *Long Range Planning*, Vol, 33, No, 2, pp. 184-200.

Abstract

This study aimed to identify the impact of the strategic planning's dimensions as an independent variable on the performance of employees as the dependent research variable in Libyan commercial banks in the Al-Bayda city. In order to achieve the aim of the study, a questionnaire was designed and distributed to the sample of the study component of Libyan commercial banks located in the Al-Bayda city and its suburbs, where a number of questionnaires were handed out to 7 banks. A total of 60 questionnaires were distributed to managers and their assistants and department heads, of which 45 questionnaires were returned and valid for analysis. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program was used to process the collected data, using descriptive statistics and inferential statistics to data analysis. The study reached several results, the most important of which was the existence of a statistically significant importance, at the level of ($\alpha=0.05$) of the dimensions of strategic planning (strategic message, strategic objectives, strategic analysis, strategic choice) in the performance of employees of Libyan commercial banks. In addition, the study found that there was no difference between the views of the study sample on the extent of impact of the strategic planning on the performance of employees in commercial banks. Based on the findings of the study, it recommends the necessity of linking the results of evaluating the performance of bank employees and strategic planning based on these results, which ensures that performance evaluation is the main tool in strategic planning.

Keyword: Strategic Planning, Dimensions of Strategic Planning, Employees' Performance, Commercial Banks.