



واقع التخطيط الإستراتيجي لدى الإدارات العامة للمصارف المتخصصة

دراسة حالة : الإدارة العامة لفروع المصرف الزراعي المنطقة الشرقية

د. خالد إقليوان القطراني *

أستاذ مساعد ورئيس قسم الإدارة العامة - كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي

Alqtrany.1052000@gmail.com

The reality of strategic planning in the general administrations of specialized banks

Case Study: General Administration of Agricultural Bank Branches, Eastern Region

الكلمات الدالة:

المستخلص:

التخطيط الإستراتيجي -

الإدارة العامة

المصرف الزراعي

تاريخ المقالة:

استلمت: نوفمبر 2022

قبلت للنشر بتاريخ: ديسمبر

2022

نشرت بتاريخ: ديسمبر

2022

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي لدى العاملين بالإدارة العامة لفروع المصرف الزراعي المنطقة الشرقية وتبلورت مشكلة الدراسة في السؤال: ماهو واقع التخطيط الإستراتيجي لدى الإدارة العامة لفروع المصرف الزراعي المنطقة الشرقية؟ ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكافة أبعاد التخطيط الإستراتيجي)، حيث أعتمد الباحث على الاستبيانات كأداة للدراسة والتحليل الإحصائي spss لتحليل البيانات وصفيًا وإستدلاليًا وتم توزيع الاستبيانات على المستقيمين حيث كان مجتمع البحث متمثل بكافة العاملين في الإدارة العامة لفروع المصرف الزراعي المنطقة الشرقية والبالغ عددهم (50) والعينة بلغت 44 تم استرجاع 44 استمارة منها ثلاث استمارات مستبعدة ، وقد خلصت الدراسة بأهم النتائج أهمها أنه لا يوجد لدى المصرف رؤية واضحة ومحددة ومكتوبة للطموحات المستقبلية تخدم أهدافه وأهداف المجتمع ولا تهدف رؤيته للنمو وإستشراق المستقبل الطموح ولا تعتمد رسالة المصرف على المشاركة في إعداد رؤية متكاملة ونظرة شاملة طويلة الأجل لكافة الأطراف وأوصت الدراسة بضرورة دعم الإدارة العليا لمفهوم التخطيط الإستراتيجي من خلال تطوير الأساليب الإدارية المتبعة وإعداد الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية في ضوء نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمصرف مع ضرورة إشراك مجتمع المصرف الداخلي عند إعادة صياغة أو تحديث رؤية ورسالة المنظمة وأن يشارك في صياغة أهداف المصرف جميع المسؤولين عن تحقيقها ويجب أن تكون الأهداف معبر عنها بشكل كمي حتى يسهل قياسها ومدى التقدم الحاصل في تحقيقها

Key words:

strategic planning,

general

management

Agricultural Bank

Abstract:

The study aimed to identify the reality of strategic planning among employees of the General Administration of Agricultural Bank branches in the eastern region , The problem of the study was crystallized in the question: What is the reality of the strategic planning of the General Administration of the branches of the Agricultural Bank in the eastern region? The researcher

Article history:

Received: November

2022
Accepted for
publication:
December 2022
Published: December
2022

used the descriptive approach and extracted the arithmetic averages, standard deviations, and the relative importance of all dimensions of strategic planning), where the researcher relied on questionnaires as a tool for study and statistical analysis spss to analyze the data descriptively and inferentially. The number of agricultural workers in the eastern region is (50), and the sample amounted to 44. 44 questionnaires were retrieved, of which three were excluded. To participate in the preparation of an integrated vision and a comprehensive long-term view for all parties. The study recommended the need for senior management to support the concept of strategic planning through the development of administrative methods used and the preparation of the vision, mission and strategic objectives in light of the results of the analysis of the internal and external environment of the bank with the need to involve the internal bank community when reformulating or vision update And the mission of the organization and that all those responsible for achieving them participate in the formulation of the bank's goals, and the goals must be quantitatively expressed in order to facilitate measurement and the extent of progress made in achieving them.

* المؤلف المراسل.

1. المقدمة Introduction

في ظل البيئة المتغيرة والتطورات المتسارعة التي تشهدها منظمات الأعمال، أصبح لزاما على المنظمات البحث عن أساليب إدارية جديدة تتلاءم والبيئة الحالية، وهو ما يوفره تبني أسلوب التخطيط الإستراتيجي في المنظمات حيث يساهم في تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات وخاصة إدارة المصارف المتخصصة كإدارة فروع المصرف الزراعي المنطقة الشرقية لوضع الإستراتيجيات الخاصة بها .

يعد التخطيط الإستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في منتصف القرن التاسع عشر وأرتبط هذا المفهوم بالمفاهيم العسكرية ثم الصناعية، وحيث أن مفهوم التخطيط الإستراتيجي يترابط مع مفهوم الإستراتيجية (strategy)، فهو الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة لها وتحقيق أفضل النتائج .

يعتبر المصرف الزراعي مصرف حكومي مختص بمجال التطوير والإنماء الزراعي وهو حاليا تابع لوزارة الزراعة والثروة الحيوانية والبحرية ، ويحتل المصرف الزراعي مكانة مرموقة بين المؤسسات المصرفية داخل ليبيا فهو المؤسسة التمويلية الوحيدة التي تعمل على خدمة القطاع الزراعي والحيواني والبحري من خلال حرصه على توظيف رأس ماله في الاستثمارات الزراعية وتقديم القروض والتسهيلات الائتمانية والخدمات المصرفية للفلاحين، وكذلك الجهات والمؤسسات والشركات والمشروعات الأخرى ذات العلاقة بالإنتاج الزراعي والحيواني والبحري ويسعى المصرف الزراعي إلى استغلال الموارد المتاحة بأكبر قدر ممكن في رفع معدلات النمو للاقتصاد الوطني وذلك من خلال الاستثمار في الفرص الأنسب والإرشاد إلى المجالات الاستثمارية ذات القيمة والجودة الاقتصادية العالية.

فالمصارف المتخصصة كالمصرف الزراعي مؤسسة مالية تقوم بخدمة المجتمع وتساهم في الدفع من عجلة اقتصاد البلد ، وبحكم وجودها في بيئة متغيرة تحتم الأمر أن تواجه العديد من التحديات في بيئتها الداخلية والخارجية الأمر الذي استوجب على إدارتها وضع جل إمكانياتها ومهامها في سبيل تحقيق أهدافها.

2. الدراسات السابقة Literature review:

دراسة (جعفر، 2017): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات التي يواجهها الموظفين في المؤسسات العامة والتعرف على أهمية التخطيط الإستراتيجي وأبعاده حيث أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة وأن قلة توضيحه للموظفين يقلل من فاعلية إدارة الأزمات ، كما أن قلة إشراك الموظفين في التخطيط الإستراتيجي تعتبر عقبة في حل المشكلات، فضلا على أنه يكشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وأن التخطيط الإستراتيجي يوفر معلومات تفيد في إتخاذ القرارات وحل المشكلات ويزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة الأزمات وأن تطبيق التخطيط يحتاج إلى موظفين ذوي مؤهلات علمية.

دراسة (الكبيسي، 2012): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية في شركات البرمجيات في الأردن وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي على الحصة السوقية في شركات البرمجيات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وأن الشركات التي تضع خطة إستراتيجية قبل المباشرة في المشاريع الإلكترونية ترفع من كفاءة أعمالها وتتجنب حالات الفشل مستقبلا

دراسة (الزهيري والزهيري، 2015): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بجودة التدريس لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأنبار تبعا لمتغيري الجنس والتخصص الدراسي وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التخطيط الإستراتيجي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأنبار ضعيف وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أعضاء هيئة التدريس على مقياس التخطيط الإستراتيجي وفق متغيري الجنس والتخصص وأن مستوى جودة

التدريس لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأنبار ضعيف وأوصت بضرورة التأكيد على الإهتمام بالتخطيط الإستراتيجي ونشر ثقافته بين العاملين من خلال عقد الدورات والندوات والمؤتمرات وتوفير دليل إرشادي عن التخطيط الإستراتيجي يوزع على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأنبار.

دراسة (أبوسفريته، 2015) هدفت هذه الدراسة إلى نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي التعليمي بين الجامعات وتحديد الأدوات التي تستخدمها الجامعة في التخطيط والتقييم الإستراتيجي والوصول إلى مجموعة من التوصيات حول التخطيط الإستراتيجي وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها تشكيل لجنة مختصة بصياغة خطة إستراتيجية للجامعة تساعد في مواجهة التحديات البيئية وتعميم الخطة الإستراتيجية على الكليات وإلزامهم بإتباعها وقياس الأداء وفقاً لها وتوفير قاعدة بيانات تساعد في صياغة الخطة وتطويرها مستقبلاً.

دراسة (الأشقر، 2002): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من خلال التعرف على وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي لدى هذه المنظمات وأظهرت النتائج بعدم وجود علاقة بين وضوح المفهوم ومستوى الممارسة العملية للتخطيط الإستراتيجي وأوصت الدراسة بالتأكد من وضوح رسالتها ورؤيتها وأن المنظمات غير الحكومية تمارس نشاطات متعددة ومجالات متنوعة إلا أن هذا التنوع قد يشير إلى عدم وضوح الرؤية لديها وأوصت بزيادة الإهتمام بعقد الدورات التدريبية المتخصصة بالمهارات الإدارية عامة وبالتخطيط الإستراتيجي خاصة وترسيخ ثقافة التخطيط الإستراتيجي في مؤسساتهم، ضرورة إعادة النظر من قبل بعض المنظمات في رؤيتها ورسالتها والتأكد من وضوحها سيما وإنهما البوصلة التي تحدد وجهة الجهود والموارد في المنظمة.

دراسة (الحناشي، 2021): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد التخطيط الإستراتيجي على الكفاءة والقيادة المالية، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر لأبعاد التخطيط الإستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف الإستراتيجية، التحليل الإستراتيجي والاختيار الإستراتيجي) على الكفاءة والقيادة المالية لدى القيادات الجامعية كما وأوصت الدراسة بأن يتم إعداد الأهداف الإستراتيجية للجامعات وكلياتها في ضوء نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية وفي ضوء رؤية ورسالة الجامعة.

دراسة (البيطار، 2014) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات الغير حكومية في قطاع غزة من خلال توضيح مدى توفر الرؤية الإستراتيجية، وخلصت الدراسة أن مستوى الرؤية الإستراتيجية للموارد البشرية ومستوى ممارسات التخطيط الإستراتيجي جاء بنسبة متوسطة وأن مجال الرؤية الإستراتيجية للموارد البشرية يحتاج إلى تحسين ودعم من قبل الإدارة العليا من خلال تطوير الأساليب الإدارية المتبعة لصالح دعم فلسفة التخطيط الإستراتيجي، وأشارت النتائج بأن هناك موافقة مرتفعة من أفراد العينة حول دور الموارد البشرية في دعم إستراتيجية المؤسسة بما يضمن تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

دراسة (الشويخ، 2007): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظة غزة، بينت الدراسة أن لدى إدارة الكلية فهما واضحاً وقناعة بالتخطيط الإستراتيجي وأنها تسعى لتحقيق الميزة التنافسية، ولدى الكليات خطط قصيرة وطويلة المدى وأن لها رؤية ورسالة وغايات واضحة وأن هناك تنسيق ضعيف بين الكليات التقنية بخصوص عملية التخطيط الإستراتيجي.

دراسة (زعيبي، 2014): هدفت هذه الدراسة إلى تقديم رؤية واضحة لاعتماد التخطيط الإستراتيجي تتناسب مع البيئة الجزائرية لتحقيق التغيير المنشود، وتلخصت النتائج بأن الرؤية الإستراتيجية جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية وهذا ما يدل على أن جامعة بسكرة تتولى اهتمام كبير بوضوح وتحديد رؤيتها الإستراتيجية حيث تسعى إلى تحقيق طموحها المستقبلي وأن الأهداف الإستراتيجية جاءت بالمرتبة الثانية وهذا يدل أن صياغة أهداف الكليات تشتق من أهداف الجامعة التي ينتمون إليها أن الرسالة الإستراتيجية جاءت بالترتيب الثالث من حيث الأهمية وهذا ما يدل على أن مخرجات جامعة بسكرة معدة إعداد متخصص وعلمي.

دراسة (الطروق، 2018) هدفت الدراسة التعرف على مدى استخدام المصرف للتخطيط الإستراتيجي العلمي السليم ودراسة عناصر التخطيط الإستراتيجي في مصرف الجمهورية وخلصت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية في جودة الأداء وأوصت الدراسة بضرورة إشراك مجتمع المصرف الداخلي عند إعادة صياغة أو تحديث رؤية ورسالة المنظمة ، يجب أن يشارك في صياغة أهداف المصرف جميع المسؤولين عن تحقيقها ويجب أن تكون الأهداف معبر عنها بشكل كمي حتى يسهل قياس مدى التقدم الحاصل في تحقيقها ودعم المصرف بالكفاءات الإدارية في مجال التخطيط الإستراتيجي والاستعانة بالخبرات المتخصصة في ذات المجال.

دراسة (Cordeiro, 2013): كانت أهم الأهداف هي تقديم توصيات للتطبيق العملي للتخطيط الإستراتيجي وكانت التوصيات كالتالي: البحث عن مخطط إستراتيجي داخلي أو خارجي، إجراء تقييم واقعي للبيئة الداخلية والخارجية وتسمى "بالنزاهة الفكرية" أو القدرة على رؤية البيئة كما هي وليس كما نريدها أن تكون، إشراك الآخرين في التحليلات الإستراتيجية .

دراسة (Siviero&Santos, 2014): هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من الممارسات الإدارية المستخدمة لتطوير التخطيط الاستراتيجي في مواجهة المنافسة الشرسة في قطاع الأدوية وكانت نتائجها أن جميع المديرين يدركون أهمية التخطيط الإستراتيجي ويدركون أن هذه الأداة توجه الإجراءات التي ستقود الشركة إلى الامتثال للأهداف والغايات، مما يسمح لك باكتشاف الفرص وحماية نفسك من التهديدات المحتملة ومع ذلك، من المهم عدد المديرين الذين لا يطبقون هذه التقنية. وهذا يدل على أن نقص المعرفة بالإدارة يجعل أنشطة التخطيط معقدة للغاية وسرعان ما نشعر بضرورة قيام مديري الصيديات بالسعي للمعرفة الإدارية وفي نفس الوقت يطبقونها وبالتالي تطوير الشركة.

دراسة (زيدان، 2019) هدفت هذه الدراسة تحديد مستوى تطبيق التخطيط الإستراتيجي في كلية التربية للعلوم الإنسانية وكانت استنتاجاتها كالتالي: تمتلك الكلية كادرا إداريا متخصصا حاصلًا على شهادات جامعية عليا ساعد في صياغة رؤية ورسالة الكلية بما يتوافق مع حجم الكلية وإمكاناتها المتاحة، استعمال كلية التربية لأساليب إدارية حديثة تعتمد الجودة والنوعية لإنجاز أعمالها، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل التخطيط الإستراتيجي كأسلوب إداري يسهم في تكيف المؤسسة مع بيئتها الداخلية والخارجية، نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي بين أفراد المؤسسة الجامعية من خلال الندوات وورش العمل للتعريف بأهمية التخطيط الإستراتيجي وتوعية المجتمع المحلي للكلية بأهمية التعاون المشترك بين مؤسسات المجتمع وأفراده وبين كلية التربية والعلوم الإنسانية.

دراسة (Nevries & others, 2007): هدفت هذه الدراسة هو توسيع فهمنا لمشاركة المحاسبة الإدارية في عملية الإستراتيجية وتأثيراتها على نجاح العملية الإستراتيجية وخلصت الدراسة أن عملية الإستراتيجية تؤثر وتتأثر بالمنظمة بأكملها عبر التسلسل الهرمي بأكمله وأن المحاسبة الإدارية لها تأثير حاسم على نجاح العملية الإستراتيجية المؤسسية وينبع هذا من مشاركتها وأوضحت الدراسة كيف أن المحاسبة الإدارية تدعم عملية التخطيط الإستراتيجي بمعرفتها وأدواتها وكفاءتها.

التعليق على الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها:

بناء على ما جاء بالعرض السابق لمجموعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة يمكن التنويه إلى بعض الجوانب التي تم توظيفها في العديد من الجوانب التي تخص الدراسة الحالية ويمكن الإشارة إلى هذه الجوانب من خلال تحديد:

أوجه الاختلاف والاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اختلفت الدراسة الحالية في دراستها لدور التخطيط الإستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية) مع دراسة كلاً من (زعيبي، 2014) و(البيطار، 2014) واللذان ركزتا على الرؤية الإستراتيجية فقط
- اختلف أيضاً دراسة كلاً من (زعيبي، 2014) و(البيطار، 2014) في نتائج المتوسطات الحسابية للرؤية الإستراتيجية فدراسة الأول جاءت الموافقة بنسبة مرتفعة من حيث الأهمية بينما جاءت بنسبة متوسطة في دراسة الثاني.
- اختلفت الدراسة الحالية عن دراسة (الأشقر، 2002) التي ركزت على بعدي الرسالة والرؤية وعدم تطرقها للأهداف

- اختلفت دراستي أيضا عن دراسة (الزهيري والزهيري، 2015) اللذان قاما بدراسة التخطيط الإستراتيجي من خلال متغيرات ديموغرافية كالجنس والمستوى التعليمي.
- اختلفت دراستي عن كافة الدراسات كونها ركزت على قطاعات (المستشفيات، شركات برمجيات، جامعات، منظمات غير حكومية، مؤسسات التعليم التقني، أمانة بغداد، مكتبات الجامعات إلخ) في حين ركزت الدراسة الحالية على الإدارة العامة للمصرف الزراعي ولم يتم التطرق إلى هذا المجتمع من قبل (على حسب علم الباحث).
- اختلفت دراستي الحالية أيضا عن الدراسات السابقة في متغيرات الدراسة والتي لم يسبق للباحثين التطرق إليها خاصة في مجال المصارف المتخصصة (على حد علم الباحث)
- توافقت دراسة كلاً من (زعيبي، 2014) ودراسة (الشويخ، 2007) على أن الإدارة العليا لديها فهما واضحا وقناعة بالتخطيط الإستراتيجي، وهذه القناعة تم ترسيخها لدى العاملين بمؤسساتها.
- بينت هذه الدراسة بأنها تناولت مفهوم التخطيط الإستراتيجي ، وتسعى إلى قياس واقعه في القطاع المصرفي لأهميته وخاصة المصرف الزراعي، وهذا النوع من المصارف المتخصصة له أهميته البالغة في الرفع من الاقتصاد المحلي والذي يؤثر على الاقتصاد القومي إذا ما سلط الضوء على رؤيته ورسالته وأهدافه الإستراتيجية بما يحقق تقديم الخدمات الكفوءة للمعاملين معه.

3. مشكلة البحث *Research problem*

لم ينال التخطيط الإستراتيجي القدر الكافي من الإهتمام من قبل الباحثين وخاصة فيما يتعلق بالمصارف المتخصصة كالمصرف الزراعي خاصة في ظل التغييرات والتحديات الراهنة التي تستلزم الأخذ بعين الاعتبار مواطن القوة والضعف لديها وتحديد إمكانياتها واحتياجاتها (الأهداف) من الموارد لمواجهة تلك التهديدات والفرص وللوصول إلى مستوى مرضي من جودة الأداء.

وبالإضافة إلى ذلك فإن العديد من الدراسات السابقة التي تمكن الباحث من الإطلاع عليها قد أشارت إلى وجود ضعف وتدني في مستوى التخطيط الإستراتيجي ، وقد يعزى سبب ذلك إلى ضعف وعدم إدراك أهمية دور التخطيط الإستراتيجي بأبعاده الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية ولقد كانت أهم المؤشرات السلبية التي أشار إليها تقرير هيئة الرقابة الإدارية حول أداء المصرف الزراعي وبدورها انعكست هذه المؤشرات على الإدارة العامة لفروع المصرف الزراعي المنطقة الشرقية متمثلة في:

أفاد تقرير مصرف الرقابة الإدارية الصادر في 2019 وهو آخر تقرير تم نشره على صفحة الرقابة حتى تاريخ 2022/12/3 حيث أفاد بالآتي:

- عدم وجود خطة لعمل المصرف مستقبلا.
- بالرغم من صعوبة الوضع المالي للمصرف إلا أنه لم يتم إتباع سياسة التقشف لدى إدارة المصرف.
- النقص في متابعة القضايا المرفوعة من أو على المصرف حيث لوحظ تأخر الفصل فيها .
- عدم قيام إدارة المصرف بإعداد واعتماد الميزانيات العمومية للمصرف للسنوات المالية منذ سنة 2010 م
- افتقار المصرف لمنظومة إلكترونية شاملة لضبط وإدارة حساباته المالية والحسابات الجارية لعملائه ولحصر القروض وتطوير الأداء
- ارتفاع قيمة المصروفات والتدني الشديد في الإيرادات الفعلية وتغطية هذه المصروفات من أموال المودعين (الحسابات الجارية للعملاء) مما يعرض المصرف للمساءلة القانونية في حالة عدم الوفاء بالتزاماته.
- صرف مرتبات الموظفين بالفروع من الحسابات الجارية لدى المصارف التجارية بالمخالفة حيث إن هذه الحسابات تخص تحصيل ديون المصرف وغير مخصصة للمصرف على المصرف
- ضعف متابعة فروع المصرف من حيث الإهتمام بإجراء الصيانة الدورية للمقرات وتوفير المعدات والأثاث وغيرها

- فتح حسابين بالعملة الأجنبية تابعين للمصرف أحدهما بالعملة الأمريكية (الدولار) والآخر بالعملة الأوروبية (اليورو) بالمصرف التجاري العربي البريطاني (BACB) لندن المملكة المتحدة وهذا بالمخالفة للاتحة المالية للمصرف وقد تم تجميدهما
- انعدام التواصل بين الإدارة العامة للمصرف وغدارة الفروع للمنطقة الشرقية وفشل المحاولة لإيجاد حلول لهذه المشكلة الأمر الذي أدى إلى انقطاع البيانات والتقارير المتعلقة بفروع المنطقة الشرقية
- غياب المتابعة الجادة لمساهمات المصرف حيث تبين وجود مساهمات لم تحقق أي عوائد منذ تاريخ المساهمة ومساهمات أخرى بشركات منحلة وتم تصفيتا
- عدم القيام بتوثيق بعض ممتلكات المصرف من أراضي ومباني للمحافظة عليها
- تدني مستوى التحصيل لأقساط القروض الزراعية والتسهيلات الائتمانية وقروض الموظفين الإسكانية الممنوحة حتى 2010/12/31 والبالغ قيمتها (1,454,664,583,282) مليار وأربعمائة وأربعة وخمسون مليوناً وستمئة وأربعة وستون ألفاً وخمسمائة وثلاثة وثمانون ديناراً
- عدم متابعة الشركات المقترضة التي أبرمت معها إدارة المصرف محاضر اتفاق وإعادة جدولة للأقساط المستحقة ومنها على سبيل المثال لا الحصر (شركة الأفضل لصناعة الأعلاف - شركة الصناعات الصوفية - تشاركية الجواد الأصيل)
- عدم إتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة للحجز الإداري على الشركة غير الملتزمة بالسداد
- عدم إتخاذ أي إجراءات من قبل إدارة المصرف حيال الفروع التي قامت بصرف القروض بالتجاوز (التقرير السنوي لهيئة الرقابة الإدارية للعام 2019 م)

وتأسيساً على ما تقدم يتبين للباحث وجود قصور وتدني واضح في رؤية المصرف الإستراتيجية والتي انعكست على الضعف في تحديد رسالته وأهدافه المستقبلية وتكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو واقع التخطيط الإستراتيجي لدى الإدارة العامة لفروع المصرف الزراعي المنطقة الشرقية.

ويتفرع من السؤال الرئيسي للدراسة التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو واقع الرؤية الإستراتيجية لدى الإدارة العامة لفروع المصرف الزراعي المنطقة الشرقية.
- ما هو واقع الرسالة الإستراتيجية لدى الإدارة العامة لفروع المصرف الزراعي المنطقة الشرقية.
- ما هو واقع الأهداف الإستراتيجية لدى الإدارة العامة لفروع المصرف الزراعي المنطقة الشرقية.

4. أهداف البحث *research aims*

- تسعى الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي (الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية) لدى الإدارة العامة لفروع المصرف الزراعي المنطقة الشرقية.
- تقديم بعض التوصيات لدعم مستوى التخطيط الإستراتيجي لدى الإدارة العامة لفروع المصرف الزراعي المنطقة الشرقية .

5. أهمية البحث *research importance*

- تكمن أهمية الدراسة من أهمية متغيرها (التخطيط الإستراتيجي)، وأهمية مجتمعها ، وبطبيعة الحال يعد هذه المتغير من المواضيع المهمة والحديثة في الفكر الإداري والتي اهتمت ولا زالت تهتم بها الدول المتقدمة والتي تسعى دائماً للجودة والنميز .
- ركزت الدراسات السابقة على دراسة التخطيط الإستراتيجي من نواحي متعددة ولم تكن هناك دراسة (على حد علم الباحث) تربط التخطيط الإستراتيجي كدراسة ميدانية للإدارة العامة لفروع المصرف الزراعي المنطقة الشرقية.

6. حدود البحث *search limits*

- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على موضوع التخطيط الإستراتيجي بأبعاده وهي (الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية) لدى الإدارة العامة لفروع المصرف الزراعي المنطقة الشرقية.
- الحدود البشرية: اقتصرَت هذه الدراسة على العاملين بالإدارة العامة لفروع المصرف الزراعي المنطقة الشرقية.
- الحدود المكانية: الإدارة العامة لفروع المصرف الزراعي المنطقة الشرقية.
- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال العام الجامعي 2022.

7. أسلوب البحث Research style

اعتمد الباحث على أساليب الدراسة (النظرية والميدانية والتحليلية) وذلك لتحقيق أهداف الدراسة على الشكل التالي:

أولاً: الدراسة النظرية:

اعتمد الباحث في تطوير الإطار النظري للدراسة على المجلات العلمية والدوريات والأبحاث العلمية المتخصصة والمنشورة منها والغير منشورة والكتب الأجنبية والعربية والتي تطرقت إلى موضوع الدراسة، بالإضافة إلى ذلك فقد استند الباحث على الدوريات والنشرات والتقارير التي تصدر من هيئة الرقابة الإدارية حول قطاع المصرف الزراعي قيد الدراسة.

ثانياً: الدراسة الميدانية:

اعتمد الباحث على قوائم الاستقصاء وذلك لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء وإتمام الدراسة الميدانية مثل:

قوائم الاستقصاء:

تعتبر استمارة الاستقصاء أداة ملائمة بشكل كبير في تقصي الرأي ووجهات النظر حول مسألة، أو قضية ما، ويعتبر استخدامها كأداة رئيسية لأنها من أكثر وسائل جمع البيانات شيوعاً واستخداماً، وتم تصميم استمارة الاستبيان في ضوء الدراسات السابقة.

ثالثاً: الدراسة التحليلية:

وفيها يتم تفريغ البيانات من استمارات الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها، وذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع الدراسة، وقد تم تحليل البيانات المتحصل عليها عن طريق استمارة الاستبيان باستخدام وسائل إحصائية مناسبة تتفق مع الفروض الأساسية الخاصة بالدراسة.

8. الإطار النظري للدراسة The theoretical framework of the research

المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي:

مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

أولاً: التخطيط لغة، واصطلاحاً وإجراءياً:

التخطيط في اللغة : الخط الطريقة المستطيلة في الشيء، يقال خط الخطة أي: أخطها وأخطتها خططا وتخطيطا، أي أقدم على الأمور وسار نحو تحقيقها "

التخطيط الإستراتيجي في الاصطلاح: " عملية مستمرة بهدف تصميم وتطوير خطط تتضمن وظائف المنظمة من خلال الإعتماد على نظام فعال لجمع المعلومات واتخاذ القرارات الإستراتيجية في ضوء التقييم المستمر لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية لاكتشاف الفرص والتحديات وتحديد نقاط القوة ودعمها ونقاط الضعف وعلاجها .

التخطيط الإستراتيجي إجرائيا بأنه: خطة عمل طويلة المدى لتمكين الإدارة العامة لفروع المصرف الزراعي للمنطقة الشرقية من تحقيق جودة الأداء وفي وضع تصورات حالية ومستقبلية تراعي في مجملها التغير في البيئة الداخلية والخارجية والإمكانات اللازمة لتحقيق الجودة في الأداء (السهلي، 2011: 9).

الرؤية الإستراتيجية : هي المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها ، والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها.

الرسالة الإستراتيجية: هي الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملاتها وأسواقها ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المؤسسة وهويتها وعملاتها وممارساتها (زعبي، 2014) .

الأهداف الإستراتيجية : هي نتائج نهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم ، وتعتبر عن نية لدى المخطط للانتقال من الموقف الحالي ، وتحدد الأهداف عادة مايجب أن تفعل المنظمة ؟ ومتى هذا الفعل ؟ (مفيدة و دنيا ، 2018: 104)

إن عملية التخطيط الاستراتيجي هي طريقة منظمة لتحديد وإنشاء رؤية طويلة الأجل للمؤسسة ؛ وتشمل المهمة والمكونات الرئيسية الأخرى للخطة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة. تتضمن العملية تحديد المهمة التنظيمية ، وتطوير الأهداف الاستراتيجية ، وصياغة الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف (Zomorrodian, 2017: p.2)

ثانيا: أهمية التخطيط الإستراتيجي Importance of Strategic Planning

بناء على الأهمية الكبيرة للقطاع المصرفي في التنمية الاقتصادية وفي زيادة العوائد الاقتصادية من دون ظهور أي مشكلات اقتصادية وبيئية وثقافية وظهور نتائج سلبية عن النشاطات المختلفة ، أصبح الأخذ بالتخطيط الإستراتيجي السليم في المستويات كافة ضرورة قصوى ، لذلك يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى تحقيق تنمية شاملة ومتكاملة ومستدامة في أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من خلال الاستعمال الأمثل للموارد ومقوماتها ، فضلاً عن عوامل جذب الزبائن ، ويمكننا أن نحصر هذه الأهمية في جوانب عديدة نذكر منها :

1. يعد التخطيط الوظيفية الإدارية الأولى لأي منظمة مصرفية
 2. يساعد التخطيط المصرفي على معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية .
 3. يساعد على وضع الأسس المناسبة لتنفيذ الخطط والسياسات والبرامج التنموية المستمرة .
 4. يمكن التخطيط المصرفي المحافظة على المعطيات الثقافية والطبيعية في البناء الاقتصادي .
 5. يوفر المعلومات والبيانات والإحصائيات والخرائط والمخططات والتقارير والإستبانات .
 6. يقدم أسساً عقلانية لعملية اتخاذ القرار، سواء في القطاع العام أو الخاص بعملية التنمية المصرفية .
 7. إعداد السياسات ووضع الأهداف التي تسعى المصارف لتحقيقها وكذلك وضع الآليات اللازمة لذلك .
 8. يهيئ التخطيط جميع الموارد البشرية والمادية والطبيعية والإدارية ويضمن تحقيق الأهداف (ابادي والبهادلي :195، 2019)
- فالعالم من حولنا يتغير بسرعة عالية وإن التحدي اليوم هو التكيف بشكل أسرع لذلك أكد الباحثون على أنه على الشركات المتوسطة الحجم الانخراط في التخطيط الإستراتيجي إذا أرادت البقاء على قيد الحياة فالتغيير أمر لا مفر منه في بيئة الأعمال الحالية (Khan, 2014: 167)

ثالثاً : أهداف التخطيط الإستراتيجي : Strategic planning goals:

إبتداءً لأبد من الإشارة إلى أن وجود هدف بلا خطة لا يزيد عن كونه مجرد أمنية ولقد حدد الباحثين أهداف التخطيط الإستراتيجي كما يلي :

1. يضمن النمو والتطور في الأجل الطويل

2. يُساعد على تقليل المخاطرة (عدم التأكد)
3. يحدد ويوجه قرارات الاستثمار ومن ثم التوسع والنمو والربحية .
4. أنه يُمكن إدارات المنظمات من إتخاذ قرارات تتلاءم مع واقع البيئة التنظيمية لها وبما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية المنشودة .
5. تمكين المنظمات من الحصول على التوازن الإيجابي بينها وبين البيئة المحيطة بها على المدى الطويل .
6. امتلاك المنظمات مسار عمل مستقبلي يعطيها الضمان لحيوية مستمرة لأنه يمزج بين التفكير المستقبلي والتحليل الموضوعي والتقييم الذاتي للأهداف والأولويات .
7. امتلاك هوية مستقلة تميزها عن مثيلاتها (المعاضدي وعبدالله، 2019 : 97)

رابعاً : خصائص التخطيط الإستراتيجي : Characteristics of strategic planning

- للتخطيط الإستراتيجي مزايا عديدة تنطلق من كونه يعتبر تطوراً نوعياً لأنواع التخطيط المختلفة وأهم ما يميز التخطيط
1. أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة إستراتيجية تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية
 2. ينطلق التخطيط الإستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمؤسسة وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال .
 3. التخطيط الإستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص وإنما هو أوسع شمولاً وأغنى مستوى من التفكير العقلاني التحليلي
 4. يسهم التخطيط الإستراتيجي في دعم أساليب إتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتنبؤ والمقارنة بين البدائل المختلفة لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ.
 5. يعمل التخطيط الإستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته والإسهام في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة (خان، 2021 : 9)

خامساً: أهمية التخطيط الإستراتيجي : The importance of strategic planning

تكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي في عدة نقاط أهمها : أنه يوفر لصانعي القرار في أي مؤسسة معلومات فورية عن الأداء داخل المؤسسة بشكل مستمر مما يساهم في تطوير خطة المؤسسة بشكل أفضل، وتقييم الموارد المتاحة لديه ، كما أن التخطيط الإستراتيجي يساهم في تنمية الروح التشاركية لدى العاملين في المؤسسة، حيث يساهم جميع العاملين في تنفيذ الخطط الإستراتيجية التشغيلية ، وبالتالي يشعر الموظف بأهميته وبدوره الفعال مما يساهم في تنمية روح التشاركية والعمل الجماعي لديه، وكل ذلك يؤدي إلى تطوير وتحسين آليات العمل في المؤسسة إلى الأفضل (ظاهر، 2016: 18) .

سادساً: العلاقة بين الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية:

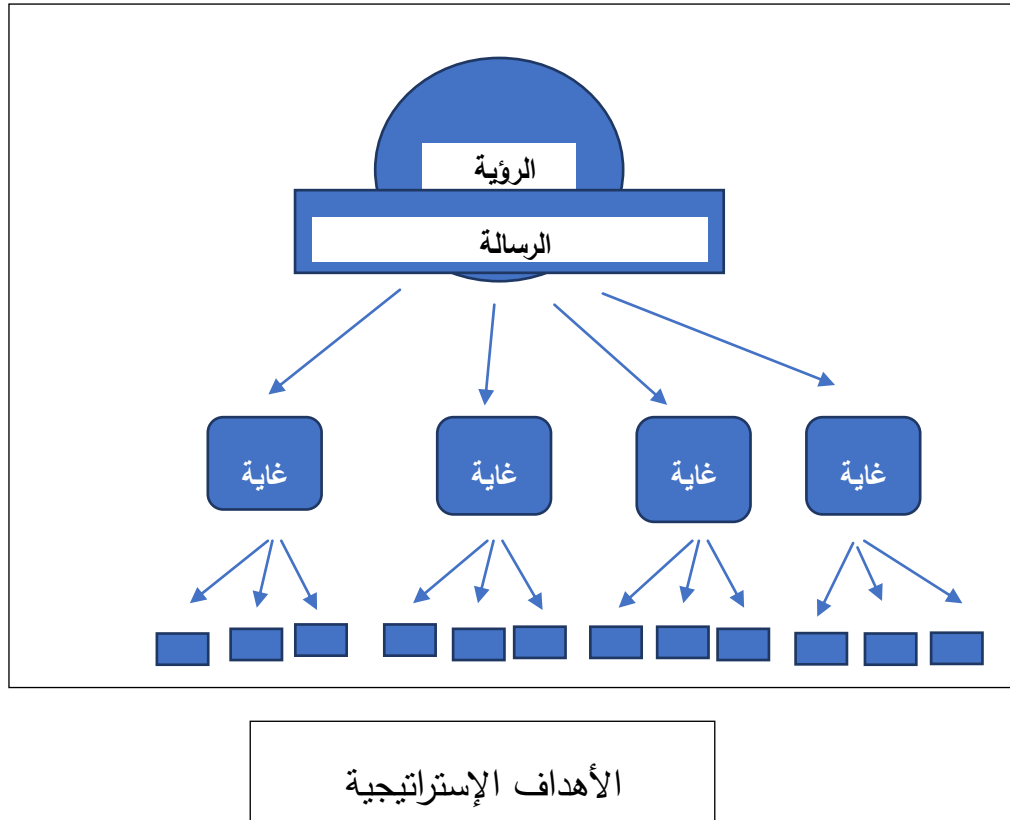
(الرؤية) إن صياغة رؤية المؤسسة تعمل على توضيح رسالة وأهداف المؤسسة التي تسعى للوصول إليها

1. تساعد رؤية المؤسسة على تحديد المهام والمسؤوليات للعاملين من أجل تسخير إمكانياتهم لتحقيق أهداف المؤسسة .
2. تعمل الرؤية على تحفيز العاملين للعمل نحو الأفضل نظراً لمشاركتهم في صياغتها .

(الرسالة) إن الرسالة تعمل على تحديد غايات المؤسسة وتوضيح غرضها ومبرر وجودها ، وكذلك تعمل على تحديد مجال عملها والفئة المستفيدة من خدماتها

(الأهداف الإستراتيجية) الواقع أن الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية ترتبط معاً ارتباطاً وثيقاً، فالرؤية تصور لمستقبل المؤسسة الذي تطمح الوصول إليه ، والرسالة هي الغاية من وجود هذه المؤسسة والتي تحدد ماسنقوم به من أجل تحقيق هذه

الرؤية ، ولترجمة الغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها يجب أن يكون هناك أهدافا تعمل على ترجمة هذه الغايات والتي تتبثق من رؤية المؤسسة (حسنة، 2014: 26) .



الشكل رقم (2) يبين الفرق بين الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية :

المصدر: (حسنة، 2014: 26).

سابعاً: مبررات التخطيط الإستراتيجي : Justifications for strategic planning

يمكن تلخيص مبررات التخطيط الإستراتيجي في النقاط التالية :

1. اكتشاف أخطاء في عمل المؤسسة وسببها الإخفاق في الوصول إلى نتائج متطابقة في الأهداف الموضوعة .
2. تبلور فجوة ملفقة للنظر في أداء المؤسسة عندما تصبح نتائج الأداء تباعد كثيراً عن التوقعات.
3. تولي مدير عام جديد للمؤسسة (الشويخ، 2007: 30) مرجع سبق ذكره

ثامناً : معوقات التخطيط الإستراتيجي: Obstacles to strategic planning

هناك العديد من المعوقات التي تواجه استخدام التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتحقيق أهداف المؤسسة البعيدة المدى :

1. وجود بيئة تتصف بالتعقد والتغير المستمرين بحيث يصبح التخطيط متقادماً قبل أن يكتمل .
2. ظهور المشاكل أمام التخطيط الإستراتيجي يعطي إنطباعاً سيئاً عن هذا التخطيط في أذهان المديرين.
3. قصور الموارد المتاحة للمؤسسة ربما كانت عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الإستراتيجي .
4. عدم رغبة مديري المؤسسات أو ترددهم في استخدام التخطيط الإستراتيجي .
5. الانطباع السيئ الذي يتركه مشاكل التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المؤسسات
6. ضعف ميزانيات وموارد المؤسسات

7. التخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة (ظاهر ، 2016 : 21) مرجع سبق ذكره

نبذة عامة عن المصرف الزراعي

1. نشأته :

إستناداً إلى الإعلان الدستوري الصادر في 11 ديسمبر 1969 وعلى قانون المصرف الزراعي الوطني الليبي الصادر في 19 يوليو 1955 والقوانين المعدلة له وعلى القانون رقم 77 لسنة 1970 بشأن إنشاء المؤسسة العامة للإصلاح الزراعي وتعمير الأراضي ، وعلى قانون المصارف الصادر بالقانون رقم 4 لسنة 1963 ، وعلى القانون المدني وعلى القانون التجاري أصدر القانون التالي :

تكون للمصرف الزراعي الشخصية الاعتبارية ويتبع وزير الزراعة والإصلاح الزراعي ويكون المقر الرئيسي للمصرف مدينة طرابلس

2. مهامه:

- المساهمة في النهوض بالإنتاج الزراعي والحيواني في البلاد وتشجيع التعاون ودعمه، وتوفير ماتحتاجه البلاد من المنتجات النباتية والحيوانية في إطار السياسة التي ترسمها الجهات المختصة ، وله في سبيل تحقيق هذه الأغراض القيام بمايلي:
- تقديم مختلف أنواع السلف النقدية والعينية إلى المشتغلين بالنشاط الزراعي والحيواني وذلك بالضمانات التي يقررها مجلس الإدارة
- مد الجمعيات التعاونية الزراعية بما تحتاجه من تسهيلات ائتمانية والقيام بما يلزمها من عمليات مصرفية
- تسويق المنتجات الزراعية والحيوانية في حدود السياسة العامة للدولة
- تنفيذ برامج منح الإعانات الحكومية للمشتغلين بالنشاط الزراعي أو الحيواني
- الاتجار في المواد والآلات والمعدات التي تستخدم في أغراض الزراعة
- إنشاء الشركات والمنشآت المتصلة بالأغراض التي يقوم عليها المصرف أو المشاركة فيها
- القيام بأعمال التوكيل والتمثيل التجاري اللازمة لتحقيق أغراض المصرف
- بيع وشراء ورهن وتأجير واستئجار وتملك الأراضي الزراعية والعقارات المبنية وغيرها من المنشآت اللازمة لتحقيق أغراض المصرف
- القيام بالخدمات الأخرى المتصلة بالشؤون الزراعية وبالإنتاج الحيواني وذلك وفقاً للاتفاق الذي يتم في هذا الشأن مع الجهات الحكومية المختصة (منظومة التشريعات العربية والأجنبية)

المبحث الثالث : الإطار العملي للدراسة :

9. منهجية البحث Research methodology:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج (الوصفي التحليلي)، من خلال إستعراض الفكر الإداري المتعلق بمتغير الدراسة (التخطيط الإستراتيجي) ومن خلال ماتم سرده في الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى استخدام المنهج الميداني للإجابة عن سؤال الدراسة والوصول إلى نتائجها، وذلك بالاعتماد على أدوات تم استخدامها لأغراض الدراسة.

❖ مجتمع الدراسة :

يتضمن المصرف الزراعي عدة فروع ففي المنطقة الشرقية لديه 30 فرع وفي المنطقة الغربية 19 فرع والجنوبية 9 فروع يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالإدارة العامة لفروع المصرف الزراعي المنطقة الشرقية بجميع مستوياتهم الإدارية حيث يبلغ عدد العاملين به 50 موظف حسب الإحصائية التي أشار إليها مدير الشؤون الإدارية والمالية ، ولقد اختار الباحث هذا المجتمع للدراسة الميدانية نظراً لقرب مجتمع الدراسة من محل إقامة الباحث، وأيضاً لعامل الزمن المحدد للدراسة ، ولإستفادة الباحث من خبرته كموظف بمصرف الوحدة سابقاً ولما يمثلته قطاع المصارف عامة والزراعي خاصة من أهمية بالغة في تحسين المستوى المعيشي للمجتمع .

❖ تحديد حجم العينة باستخدام الحاسبة:

حيث يمكن استخدام الحاسبة الخاصة لتحديد حجم العينة (Sample Size Calculator) وذلك من خلال أحد المواقع التي تقدم مثل هذه الخدمة، والحاسبة إحدى البرمجيات التي تقدم خدمة عامة في الحصول وبدقة على العدد المطلوب من الأفراد قياساً بالمجتمع، وهي تتطلب ملئ الفراغ بموقعين وكما مبين بالشكل (2) الأول (confidence level) وهو يعني (درجة الثقة) أو (مستوى الدلالة) والثاني (confidence interval) أي (نسبة الخطأ) والذي يحدده أو يقبله الباحث، ولمعرفة حجم العينة المطلوب لمجتمع حجمه (population) (50) أشر أو حدد مستوى الثقة ونسبة الخطأ وحجم المجتمع ثم أطلب حجم العينة من خلال الإيعاز (Sample size needed) فيكون العدد المطلوب (44)، وهو يطابق العدد المستخرج من المعادلات والجداول. (surveysystem) حيث تم إسترجاعها بالكامل وإستبعاد ثلاث إستمارات لعدم صلاحيتها للتحليل.

Determine Sample Size

Confidence Level: ☒ 95% ☐ 99%

Confidence Interval:

Population:

Sample size needed:

الشكل رقم (3) تحديد حجم العينة

Source: <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

❖ أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة من قبل الباحث لقياس التخطيط الإستراتيجي وجودة الأداء، وتم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي للتعرف على آراء عينة الدراسة بالنسبة لمتغيرات الدراسة، وتتكون الإستبانة من فقرات متعلقة بمتغير الدراسة (التخطيط الإستراتيجي)

- صدق وثبات أداة الدراسة:

قام الباحث بالإطلاع على استمارات الاستبيان لبعض الدراسات السابقة والمتعلقة بأبعاد الدراسة، حيث قام بالتعديل والتحويل فيها بما يتناسب مع الدراسة الحالية، وقد تم مراجعة مدى ملائمة وصلاحية فقرات الإستبانة لغوياً. تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، درجة توافق المستجيبين على فقرات أداة الدراسة بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach,Alpha) لمتغيرات الدراسة، وكانت قيم الثبات مرتفعة، وهي نسب ثبات جيدة ومقبولة في البحوث والدراسات الإنسانية.

وبين الجدول رقم (1) معاملات الصدق الثبات :

ت	المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
1	الرؤية الإستراتيجية	10	.969	.98
2	الرسالة الإستراتيجية	10	.973	.99
3	الأهداف الإستراتيجية	10	.974	.99
	الاستبيان ككل	30	.98	.99

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي (spss)

- الثبات الداخلي حصل على معاملات ثبات تتراوح ما بين (.95-.98). وهذا يعني أن نتائجها ثابتة إن أعيد استخدامها مرات أخرى على نفس العينة وفي نفس الظروف
- الصدق الداخلي حصل على معاملات صدق تتراوح ما بين (.97-.99). فهي بذلك صالحة لقياس ما صممت فعلياً لقياسه.
- الاتساق الداخلي لمعاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل باستخدام معامل ارتباط pearson

جدول رقم (2) يبين معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل باستخدام معامل ارتباط pearson

الأهداف الإستراتيجية	الرسالة الإستراتيجية	الرؤية الإستراتيجية	نوع الارتباط	أبعاد التخطيط الإستراتيجي
.824**	.774**	1	Pearson correlation	الرؤية الإستراتيجية
.000	.000		Sig.(2-tailed)	
.916**	1	.774**	Pearson correlation	الرسالة الإستراتيجية
.000		.000	Sig.(2-tailed)	
1	.916**	.824**	Pearson correlation	الأهداف الإستراتيجية
	.000	.000	Sig.(2-tailed)	

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01) * دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي (spss)

من خلال الجدول السابق يتبين أن معاملات الارتباط قوية جداً بين أبعاد التخطيط الإستراتيجي وتتراوح بين (.774-.916). وتحمل النجمتين كدلالة على وجود ارتباط قوي لأن الأهمية sig 0.000. أي أن المتغيرات دالة عند مستوى معنوية أقل من 1% ❖ أساليب التحليل الإحصائي :

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام برنامج spss لتطبيق الأساليب الإحصائية التالية :

1. الإحصاء الوصفي للإجابة على أسئلة الدراسة تم حساب المتوسط المرجح ، والانحراف المعياري ، والوزن النسبي ، والأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات الاستبيان .

2. معامل ألفا كرونباخ لحساب معاملي الصدق والثبات لمحاور الاستبيان .

❖ تحليل بيانات الاستبيان :

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية وترتيبها لكل الأبعاد حسب الجدول التالي:

جدول رقم (3) الدرجات والمتوسطات المرجحة والأوزان النسبية لإجابات مقياس ليكرت الخماسي

الرأي	الدرجة	المتوسط المرجح	الوزن النسبي %	المستوى
غير موافق بشدة	1	(1.79-1)	(35.8-20)	ضعيف جداً
غير موافق	2	(2.59-1.80)	(51.8-36)	ضعيف
محايد	3	(3.39-2.60)	(67.8-52)	متوسط
موافق	4	(4.19-3.4)	(83.8-68)	قوي
موافق بشدة	5	(5-4.20)	(100-84)	قوي جداً

المصدر: من إعداد الباحث

❖ التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة :

• الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي) (البعد الأول : الرؤية الإستراتيجية)

جدول رقم (4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمتوسط الحسابي العام للبعد

ت	فقرات بعد الرؤية الإستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية النسبية	المستوى
1	يوجد لدى المصرف رؤية واضحة ومحددة ومكتوبة للطموحات المستقبلية	2.54	1.09	.508	8	غير موافق
2	رؤية المصرف تخدم أهدافه والمجتمع، وعلى أسس علمية وحضارية.	2.56	1.00	.512	7	غير موافق
3	يعلن المصرف على رؤيته للجميع وعلى الحد السواء	2.66	1.08	.532	3	محايد
4	رؤية المصرف قابلة للقياس بمقدار ما يحرز من إنجاز.	2.76	1.16	.552	1	محايد
5	يقوم المصرف بتطوير رؤيته مرحلياً بشكل واضح ومكتوب وحسب الحاجة	2.59	1.26	.518	6	غير موافق
6	رؤية المصرف ماهي إلا عملية تغيير إداري نحو الدفع بالقطاع المصرفي للإبداع .	2.68	1.21	.536	2	محايد
7	تتسم رؤية المصرف الإستراتيجية بأنها تهدف للنمو وتستشرق المستقبل الطموح	2.49	1.14	.498	10	غير موافق
8	يطمح المصرف بأن تكون رؤيته تتسجم مع أهدافه الإستراتيجية ومتوازنة.	2.51	1.14	.502	9	غير موافق
9	رؤية المصرف تتبنى قيم ومبادئ تحكم إتجاهات النظام المصرفي.	2.61	1.12	.522	5	محايد
10	رؤية المصرف هي الإطار المميز له عن بقية المصارف المنافسة للعمل المصرفي.	2.63	1.20	.526	4	محايد
	المتوسط الحسابي العام	2.60	1.01	.52		غير موافق نوعاً ما

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي (spss)

إن المتوسط العام لبعد الرؤية الإستراتيجية بلغ (2.60) والأهمية النسبية (52%) وهذا يعني أن إتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت إتجاهاً عاماً نحو عدم الموافقة نوعاً ما على البعد ، وتعد العبارات الأقل عدم موافقة عبارة (رؤية المصرف قابلة للقياس بمقدار ما يحرز من إنجاز) أما العبارة الأكثر عدم موافقة (تتسم رؤية المصرف الإستراتيجية بأنها تهدف للنمو وتستشرق المستقبل الطموح) وبلغت قوة الاتجاه (50%) وفقاً لردود عينة الدراسة

يخلص الباحث إلى أنه على الرغم من أن رؤية المصرف قابلة للقياس بمقدار ما يحرز من إنجاز إلا أن رؤيته الإستراتيجية لا تهدف للنمو وإستشراق المستقبل الطموح واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة (الشويخ، 2007) ونتيجة (زعيبي، 2014) والذي بينت دراسة الأول أن لدى إدارة الكلية فهما واضحاً وقناعة بالتخطيط الإستراتيجي وأن لها رؤية ورسالة وغايات واضحة وأوضحت دراسة الثاني بأن الرؤية الإستراتيجية جاءت بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية، كما وأوصت دراسة (الحناشي، 2021) بأن يتم إعداد الأهداف الإستراتيجية في ضوء رؤية ورسالة الجامعة، كما واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (البيطار، 2014) حيث أفاد بأن مجال

الرؤية الإستراتيجية للموارد البشرية يحتاج إلى تحسين ودعم من قبل الإدارة العليا من خلال تطوير الأساليب الإدارية المتبعة لصالح دعم فلسفة التخطيط الإستراتيجي

التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي) (البعد الثاني : الرسالة الإستراتيجية)

جدول رقم (5) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمتوسط الحسابي العام للبعد

ت	فقرات بعد الرسالة الإستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية النسبية	المستوى
1	يوجد لدى المصرف رسالة واضحة ومحددة ومتوازنة ومكتوبة	2.71	1.08	.542	1	محايد
2	الرسالة تعكس أسباب وجوده ومعلوماتها تعبر عن وجود فكر إستراتيجي يميزه عن غيره من المصارف	2.56	1.16	.512	4	غير موافق
3	يعمل المصرف على نشر رسالته على الحد السواء من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها، واتسامها بالدقة في التعبير.	2.59	1.14	.518	3	غير موافق
4	رسالة المصرف ذات طابع مميز تعبر عن الصورة الذهنية التي يرغب المصرف في بنائها	2.46	1.23	.492	7	غير موافق
5	رسالة المصرف واسعة وشاملة وذات غايات تسمح بالاستثمار	2.46	1.23	.492	7 مكرر	غير موافق
6	تتسم رسالة المصرف بالمرونة والتكيف مع كافة الظروف الواقعية والموضوعية والتغييرات المحيطة به.	2.49	1.19	.498	6	غير موافق
7	تعتمد رسالة المصرف على المشاركة في إعداد رؤية متكاملة ونظرة شاملة طويلة الأجل لكافة الأطراف .	2.39	1.16	.478	8	غير موافق
8	يوجد إدراك وتفهم واسع لرسالة المصرف من كافة شرائح المجتمع والتي تعبر عن الأهداف الإستراتيجية .	2.63	1.16	.526	2	محايد
9	تتضمن رسالة المصرف قيمه ومعتقداته وما هو عمله وما يميزه عن غيره من المصارف.	2.56	1.25	.512	4 مكرر	غير موافق
10	يعلن المصرف على تطوير رسالته بشكل واضح ومكتوب كلما دعت الحاجة إلى التغيير أو التطوير.	2.51	1.27	.502	5	غير موافق
	المتوسط الحسابي العام	2.54	1.06	.508		غير موافق

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي (spss)

إن المتوسط العام لبعد الرسالة الإستراتيجية بلغ (2.54) والأهمية النسبية (50%) وهذا يعني أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهها عاماً نحو عدم الموافقة على البعد ، وتعد العبارات الأقل عدم موافقة نوعاً ما عبارة (يوجد لدى المصرف رسالة واضحة ومحددة ومتوازنة ومكتوبة) أما العبارة الأكثر عدم موافقة (تعتمد رسالة المصرف على المشاركة في إعداد رؤية متكاملة ونظرة شاملة طويلة الأجل لكافة الأطراف) وبلغت قوة الاتجاه (50%) وفقاً لردود عينة الدراسة

يخلص الباحث على الرغم من أنه يوجد لدى المصرف رسالة واضحة ومحددة ومتوازنة ومكتوبة إلا أن رسالته لا تعتمد على المشاركة في إعداد رؤية متكاملة ونظرة شاملة طويلة الأجل لكافة الأطراف وهذا ماتوصلت إليه دراسة (جعفر، 2017) حينما ذكر بأن قلة إشراك الموظفين في التخطيط الإستراتيجي تعتبر عقبة في حل المشكلات فضلا على أنه يكشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة، كما واتفقت مع هذه النتيجة أيضاً دراسة (زيدان، 2019) وأوصت بضرورة توعية المجتمع المحلي للكلية بأهمية التعاون المشترك بين مؤسسات المجتمع وأفراده وبين كلية التربية والعلوم الإنسانية ، أيضا اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Nevries & Others, 2007) حينما ذكر في نتائجه بأن المحاسبة الإدارية لها تأثير حاسم على نجاح العملية الإستراتيجية المؤسسية وينبع هذا من مشاركتها وأنها تدعم عملية التخطيط الإستراتيجي واتفقت مع هذه النتيجة أيضا دراسة (Cordeiro, 2013) الذي أوصى بضرورة إشراك الآخرين في التحليلات الإستراتيجية.

التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي) (البعد الثالث: الأهداف الإستراتيجية)

جدول رقم (6) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمتوسط الحسابي العام للبعد

ت	فقرات بعد الأهداف الإستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية النسبية	المستوى
1	يضع المصرف في خطته أهدافاً محددة وواضحة ومكتوبة .	2.44	1.02	.488	6	غير موافق
2	يراعي المصرف عند صياغة أهدافه الإستراتيجية بأن تكون واقعية وقابلة للتحقيق والقياس.	2.44	1.14	.488	6 مكرر	غير موافق
3	يعمل المصرف على إشراك كافة الأطراف في صياغة الأهداف الإستراتيجية للمصرف .	2.73	1.20	.546	1	محايد
4	يأخذ المصرف بعين الاعتبار الظروف التي يمر بها المجتمع عند صياغة الأهداف الإستراتيجية .	2.51	1.16	.502	4	غير موافق
5	تتسم الأهداف الإستراتيجية للمصرف بالموضوعية بحيث تعكس القدرات الحقيقية للمصرف.	2.54	1.12	.508	3	غير موافق
6	يراعي المصرف عند وضع الأهداف الإستراتيجية إمكانية الاستغلال الأمثل لموارده.	2.49	1.10	.498	5	غير موافق
7	يعمل المصرف على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بشكل متوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأمد.	2.51	1.10	.502	4 مكرر	غير موافق
8	يحرص المصرف عند وضع الأهداف ضرورة انسجامها مع طبيعة المجتمع وثقافته وعاداته.	2.44	1.07	.488	6 مكرر	غير موافق
9	تتسم الأهداف الإستراتيجية للمصرف بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما واجهته ظروف أو تغييرات.	2.54	1.00	.508	3 مكرر	غير موافق
10	يراعي المصرف عند صياغة الأهداف السهولة والوضوح في فهمها لكافة الشرائح.	2.56	1.07	.512	2	غير موافق
	المتوسط الحسابي العام	2.52	.99	.504		غير موافق

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي (spss)

إن المتوسط العام لبعده الأهداف الإستراتيجية بلغ (2.52) والأهمية النسبية (50%) وهذا يعني أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت إتجاها عاما نحو عدم الموافقة على البعد ، وتعد العبارات الأقل عدم الموافقة عبارة (يعمل المصرف على إشراك كافة الأطراف في صياغة الأهداف الإستراتيجية للمصرف) أما العبارة الأكثر عدم موافقة (يراعي المصرف عند صياغة أهدافه الإستراتيجية بأن تكون واقعية وقابلة للتحقيق والقياس) وبلغت قوة الاتجاه (49%) وفقاً لردود عينة الدراسة يخلص الباحث على الرغم من أن المصرف يعمل على إشراك كافة الأطراف في صياغة الأهداف الإستراتيجية للمصرف إلا أن أهدافه الإستراتيجية غير واقعية وغير قابلة للتحقيق والقياس واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الطروق، 2018) حين أوصى بضرورة أن تكون الأهداف معبر عنها بشكل كمي حتى يسهل قياس مدى التقدم الحاصل في تحقيقها كما وأوصت دراسة (الحناشي، 2021) بأن يتم إعداد الأهداف الإستراتيجية للجامعات وكلياتها في ضوء رؤية ورسالة الجامعة.

10. النتائج والمناقشة Results and discussion:

- لا يوجد لدى المصرف رؤية واضحة ومحددة ومكتوبة للطموحات المستقبلية تخدم أهدافه وأهداف المجتمع.
- لا تتسم رؤية المصرف الإستراتيجية بأنها تهدف للنمو وتستشرق المستقبل الطموح.
- لا تعتمد رسالة المصرف على المشاركة في إعداد رؤية متكاملة ونظرة شاملة طويلة الأجل لكافة الأطراف.
- لا يوجد إدراك وتفهم واسع لرسالة المصرف من كافة شرائح المجتمع والتي تعبر عن الأهداف الإستراتيجية .
- لا يراعي المصرف عند صياغة أهدافه الإستراتيجية بأن تكون واقعية وقابلة للتحقيق والقياس.
- لا يعمل المصرف على إشراك كافة الأطراف في صياغة الأهداف الإستراتيجية للمصرف.

11. التوصيات Recommendations

- ضرورة دعم الإدارة العليا لمفهوم التخطيط الإستراتيجي من خلال تطوير الأساليب الإدارية المتبعة
- إعداد الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية في ضوء نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمصرف
- ضرورة إشراك مجتمع المصرف الداخلي عند إعادة صياغة أو تحديث رؤية ورسالة المنظمة
- أن يشارك في صياغة أهداف المصرف جميع المسؤولين عن تحقيقها ويجب أن تكون الأهداف معبر عنها بشكل كمي حتى يسهل قياسها ومدى التقدم الحاصل في تحقيقها
- دعم المصرف بالكفاءات الإدارية في مجال التخطيط الإستراتيجي والاستعانة بالخبرات المتخصصة في ذات المجال.

12. المراجع References:

أولاً : المراجع العربية

1. جعفر، يونس إبراهيم. (2017). "أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات"، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد (21)، العدد (1).
2. الكبيسي، محمد عادل حمد. (2012). "أثر التخطيط الإستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية " ، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية ، جامعة الشرق الأوسط ، قسم الأعمال الإلكترونية ، كلية الأعمال.
3. الزهيري و الزهيري "الابن" . 2015. ، " التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بجودة التدريس لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأنبار " مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية ، المجلد (22) ، العدد (12) ، كانون الأول .
4. أبوسفرية ، فتحية رمضان . 2015. ، " إمكانية إستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة للتخطيط الإستراتيجي (SP) دراسة تطبيقية على جامعة الزاوية " ، المجلة الجامعة ، المجلد (3) ، العدد (17) .

5. الأشقر ، إبراهيم يوسف .2002. " دراسة واقع التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة " ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
6. الحناشي ، نوال لامين صالح .2021. " أثر أبعاد التخطيط الإستراتيجي على الكفاءة والقيادة المالية لدى القيادات الجامعية في الجامعات الليبية " ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، المجلد (12) ، العدد (3) .
7. البيطار ، شيرين زهير .2014. " دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة " ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة .
8. الشويخ ، عاطف عبدالحميد عثمان .2007. " واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة
9. زعبي ، رحمة .2014. " أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) " ، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات ، جامعة محمد خيضر ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
10. السهلي ، فيحان فهد غازي .2011. " متطلبات التخطيط الإستراتيجي ودورها في الحد من أضرار الكوارث " رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية قسم العلوم الإدارية.
11. زعبي ، رحمة، " مرجع سبق ذكره ص41 "
12. يحيوي ، مفيدة و ساكر ، دنيا .2018. " دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن " ، مجلة الإقتصاد الصناعي ، العدد (14) .
13. ابادي ، مصطفى الكاظمي نجف و البهادلي ، ثائر عبد الأمير .2019. " أثر التخطيط الإستراتيجي في تقويم الأداء المالي لبعض المصارف الإسلامية " ، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم ، العدد (45) .
14. المعاضيدي ، معن وعدالله و عبدالله ، كرم توفيق محمد .2019. " ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي في قطاع التعليم الأهلي الأساسي في العراق " ، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد (38) ، العدد (124) ص 97 .
15. خان ، محمد ناصر .2021. " مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الإقتصادية " ، رسالة دكتوراه علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات ، جامعة محمد خيضر ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، بسكرة .
16. ظاهر ، رائد عبدالرحمن عبدالله .2016. " درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بتطوير التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية " ، رسالة ماجستير في أصول التربية ، الجامعة الإسلامية ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية ، غزة .
17. حسنة ، أحمد جلال .2014. " مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها " ، رسالة ماجستير في أصول التربية تخصص إدارة تربوية ، الجامعة الإسلامية ، كلية التربية .
18. الشويخ ، عاطف عبدالحميد عثمان ، " واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني " مرجع سبق ذكره ص 30.
19. ظاهر ، رائد عبدالرحمن عبدالله .2016. " درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بتطوير التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية " مرجع سبق ذكره ص 21
20. زيدان ، إحسان عدنان .2019 " مستوى تطبيق التخطيط الإستراتيجي في كلية التربية للعلوم الإنسانية " مجلة الفتح ، العدد(80) 317.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

1. Khan, Muhammad Wasim Jan .2014. Strategic Planning and Reality of External Environment of Organizations in Contemporary Business Environments, Business Management and Strategy, Vol. 5, No. 2.
2. Cordeiro, William P..2013." Small Businesses Ignore Strategic Planning at their Peril", Academy of Business Research Journal, Vol. III p.27-28
3. Siviero, Antonio&Santos, Gislaine de Souza dos.2014, STRATEGIC PLANNING IN COMPANIES OF PHARMACEUTICAL INDUSTRY: A CASE STUDY IN THE PHARMACIES OF DOIS DE JUNHO AVENUE IN CACOAL CITY, STATE OF RONDÔNIA (BRAZIL), Indian Streams Research Journal, Volume.4, Issue.8

Internet:

1. Zomorrodian,Asghar.2017. New Trends on Strategic Planning: Virtual Environment, Tech Innovation, Globalization & Organizational Performance p2
<https://papers.ssrn.com/sol3/results.cfm>
2. Nevries, Pascal& Kornetzki, Timo & Weide, Gonn.2007." Characteristics of the strategic planning process and the relevance of management accounting",
<https://papers.ssrn.com/sol3/results.cfm>

3. منظومة التشريعات العربية والأجنبية

<http://site.eastlaws.com/GeneralSearch/Home/ArticlesTDDetails?MasterID=1263151>

تاريخ الخول عليه 2022/12/3

4. (التقرير السنوي لهيئة الرقابة الإدارية للعام 2019 م) [http://aca.gov.ly/attachments/article/374/report2019-](http://aca.gov.ly/attachments/article/374/report2019-2.pdf)

[2.pdf](#) تاريخ الدخول عليه: 2022/3/12 PM9:37

قائمة استقصاء

موجهة للسادة العاملين بإدارة فروع المصرف الزراعي المنطقة الشرقية

الأخ الكريم / الأخت الكريمة

تحية طيبة وبعد

يهدف هذا الاستقصاء إلى التعرف على آراء واتجاهات السادة العاملين بإدارة فروع المصرف الزراعي المنطقة الشرقية بشأن " واقع التخطيط الإستراتيجي لدى الإدارات العامة للمصارف المتخصصة - دراسة حالة: الإدارة العامة لفروع المصرف الزراعي " أرجو تعاونكم والتكرم بالإجابة نظراً لأهمية إجاباتكم على نتائج هذه الدراسة ، وإذ يتقدم الباحث لكم بأسمى عبارات الشكر والامتنان لتعاونكم في إنجاح هذا البحث فيفيدكم علماً بأن البيانات التي يتم الحصول عليها من سيادتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة مهمة: يقصد بالتخطيط الإستراتيجي وسيلة بناء وتشكيل لمستقبل المصرف في ظل ظروف بيئية متغيرة.

يقصد بالرؤية الإستراتيجية الطموح الذي يرغب المصرف في تحقيقه

يقصد بالرسالة الإستراتيجية هي التي تحدد غرض المصرف أو السبب في وجوده أي لماذا وجد المصرف الزراعي أصلاً

يقصد بالأهداف الإستراتيجية هي حالة مرغوبة أفضل من الوضع الحالي والمطلوب الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة

ولكم جزيل الشكر والعرفان على تعاونكم في استكمال متطلبات البحث.

الباحث: خالد إقليوان القطراني

يرجى وضع (✓) أمام الإجابة المناسبة:

1. النوع:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر:

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 سنة لأقل من 40 سنة☐ من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

☐ دكتوراه ☐ ماجستير☐ جامعي ☐ دبلوم عالي☐ دبلوم متوسط ☐ ثانوية عامة☐ إعدادي

4. سنوات الخبرة

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات☐ من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

5. الصفة الوظيفية:

☐ مدير عام ☐ مدير إدارة☐ مدير فرع ☐ مساعد مدير إدارة☐ رئيس قسم ☐ رئيس وحدة☐ مهندس كمبيوتر ☐ موظف إداري☐ محاسب

ت	الرؤية الإستراتيجية للمصرف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يوجد لدى المصرف رؤية واضحة ومحددة ومكتوبة					

					للطموحات المستقبلية	
2					رؤية المصرف تخدم أهدافه والمجتمع، وعلى أسس علمية وحضارية.	
3					يعلن المصرف على رؤيته للجميع وعلى الحد السواء	
4					رؤية المصرف قابلة للقياس بمقدار ما يحزره من إنجاز.	
5					يقوم المصرف بتطوير رؤيته مرحلياً بشكل واضح ومكتوب وحسب الحاجة	
6					رؤية المصرف ماهي إلا عملية تغيير إداري نحو الدفع بالقطاع المصرفي للإبداع .	
7					تتسم رؤية المصرف الإستراتيجية بأنها تهدف للنمو وتستشرق المستقبل الطموح	
8					يطمح المصرف بأن تكون رؤيته تتسجم مع أهدافه الإستراتيجية ومتوازنة.	
9					رؤية المصرف تتبني قيم ومبادئ تحكم اتجاهات النظام المصرفي.	
10					رؤية المصرف هي الإطار المميز له عن بقية المصارف المنافسة للعمل المصرفي.	
ت				غير موافق بشدة	الرسالة الإستراتيجية للمصرف	موافق بشدة
1					يوجد لدى المصرف رسالة واضحة ومحددة ومتوازنة ومكتوبة	
2					الرسالة تعكس أسباب وجوده ومعلوماتها تعبر عن وجود فكر إستراتيجي يميزه عن غيره من المصارف	

3	يعمل المصرف على نشر رسالته على الحد سواء من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها، واتسامها بالدقة في التعبير.					
4	رسالة المصرف ذات طابع مميز تعبر عن الصورة الذهنية التي يرغب المصرف في بنائها					
5	رسالة المصرف واسعة وشاملة وذات غايات تسمح بالاستثمار					
6	تتسم رسالة المصرف بالمرونة والتكيف مع كافة الظروف الواقعية والموضوعية والتغيرات المحيطة به.					
7	تعتمد رسالة المصرف على المشاركة في إعداد رؤية متكاملة ونظرة شاملة طويلة الأجل لكافة الأطراف .					
8	يوجد إدراك وتفهم واسع لرسالة المصرف من كافة شرائح المجتمع والتي تعبر عن الأهداف الإستراتيجية .					
9	تتضمن رسالة المصرف قيمه ومعتقداته وما هو عمله وما يميزه عن غيره من المصارف.					
10	يعلن المصرف على تطوير رسالته بشكل واضح ومكتوب كلما دعت الحاجة إلى التغيير أو التطوير.					
ت	الأهداف الإستراتيجية للمصرف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يضع المصرف في خطته أهدافا محددة وواضحة ومكتوبة					
2	يراعي المصرف عند صياغة أهدافه الإستراتيجية بأن تكون واقعية وقابلة للتحقيق والقياس.					
3	يعمل المصرف على إشراك كافة الأطراف في صياغة الأهداف الإستراتيجية للمصرف .					

4	يأخذ المصرف بعين الاعتبار الظروف التي يمر بها المجتمع عند صياغة الأهداف الإستراتيجية .				
5	تتسم الأهداف الإستراتيجية للمصرف بالموضوعية بحيث تعكس القدرات الحقيقة للمصرف.				
6	يراعي المصرف عند وضع الأهداف الإستراتيجية إمكانية الاستغلال الأمثل لموارده.				
7	يعمل المصرف على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بشكل متوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأمد.				
8	يحرص المصرف عند وضع الأهداف ضرورة انسجامها مع طبيعة المجتمع وثقافته وعاداته.				
9	تتسم الأهداف الإستراتيجية للمصرف بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما واجهته ظروف أو تغييرات.				
10	يراعي المصرف عند صياغة الأهداف السهولة والوضوح في فهمها لكافة الشرائح.				