

أثر البيئة الداخلية والخارجية في تحقيق أهداف المصارف التجارية بالسودان

شمس الدين إسماعيل محمد نور عثمان

قسم ادارة الأعمال ، كلية الوسيلة للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان

بريد الكتروني dr.shamsksd@gmail.com

المستخلص

تناولت الدراسة أثر البيئة الداخلية والخارجية في تحقيق أهداف المصارف التجارية العاملة في السودان، هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم تحليل البيئة الداخلية والخارجية بالمصارف العاملة بالسودان، اختبار العلاقة بين أبعاد البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وتحقيق أهداف المصارف التجارية بالسودان، قياس أثر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية في تحقيق أهداف المصارف التجارية بالسودان، وبيان دور تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية في تحقيق أهداف المصارف التجارية بالسودان. خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة بين تحليل البيئة الداخلية وتحقيق الأهداف، كما أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة بين تحليل البيئة الخارجية وتحقيق الأهداف. أوصت الدراسة بأن على المصارف الاهتمام بالبيئة الداخلية لتحسين تحقيق الأهداف، بث القناعة بالهدف داخل الموظفين والعاملين فكلما زادت قناعة العاملين بالهدف كلما كانت درجة حماس العاملين نحو تحقيق الأهداف عالية

الكلمات المفتاحية: البيئة الداخلية، البيئة الخارجية، أهداف المصارف

مقدمة

يقصد بالبيئية المحيطة بأي منظمة إجمالي القوى والكيانات والعوامل التي تحيط بها ذات التأثير الحالي والمحتمل، والبيئية هي مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية (سواء يمكن قياسها ام لا) والتي تقع داخل حدود المنظمة او خارجها والمؤثرة ومن المحتمل أن تؤثر على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي. كما تمثل البيئية الداخلية للمنظمة المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدود ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمة الأعمال لذلك فان اختلاف البيئية الداخلية لمنظمات الأعمال يتجسد باختلاف في قدرات هذه المنظمات وكذلك يعبر عن البيئية الداخلية وفي محتوى المكونات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، كذلك العناصر المهمة مثل الموردين والعملاء والمنافسين وغيرهم. كذلك تحليل الموارد الداخلية للمنظمة يساهم في تحديد مدى قدرة المنظمة على مواجهة المشاكل المحتملة مستقبلاً والتي قد تواجه المنظمة من بيئتها الخارجية. تتفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية أيا كان نوعها وفقاً لنوع وطبيعة هذه البيئية فاذا كانت البيئية الخارجية للمنظمة بسيطة ومستقرة فما على المنظمة الا ان ترجع الي معلوماتها التاريخية لكي تتنبأ بما يحدث في المستقبل. وينتج من تفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية توفير معلومات كافية عن الموارد المتاحة، والمساعدة في صياغة الأهداف وتعديلها بما يتواءم مستجدات هذه البيئة.

مشكلة الدراسة

تواجه المصارف العاملة في السودان تحديات عديدة ومتغيرات في ظل بيئة أعمال تتصف بالتغيير المستمر والتطور التكنولوجي والتقني المتسارع، تؤثر على تحقيق أهدافها وايضا المنافسة الشديدة، والاتجاه إلى التصغير والتحسين المستمر وإعادة هندسة وبناء المصارف والاتجاه إلى المشاركة، والعنصر البشري يمثل أداة أساسية لتحقيق أهداف المنظمات، وتعتبر المصارف واحدة من تلك المنظمات الاقتصادية، على إدارة المصارف أن تنتهج أساليب إدارية تحليلية متقدمة تراعي البيئة الداخلية والخارجية لمواجهة هذه التحديات والمتغيرات ومن ثم تحقيق أهدافها. ومما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية

- 1- هل يوجد دور لتحليل البيئة الداخلية في تحقيق أهداف المصارف التجارية
- 2- هل يوجد دور لتحليل البيئة الخارجية في تحقيق أهداف المصارف التجارية؟

أهمية البحث

أولاً: الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في تناولها أحد المجالات العلمية والمهنية والحيوية الهامة والمتعلقة بمحاولة تطوير المرتكزات العلمية للميزة التنافسية والذي لا تزال محل جدل وبحث علمي ومهني في أدبيات الإدارة

المصادر الثانوية: الكتب والدوريات والتقارير والمخطوطات ومحركات بحث المواقع الإلكترونية (الانترنت).

حدود الدراسة: يغطي البحث المجالات التالية :

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة في حدها المكاني بالمصارف العاملة بالسودان بولاية الخرطوم (بنك الشمال الإسلامي، بنك فيصل الإسلامي، بنك البركة)

الحدود الزمانية: يغطي البحث الفترة في (2013-2017م)

الحدود البشرية: اختصر البحث علي العاملين بالبنوك المذكورة أعلاه.

دراسة عماد جمعة رجب بخيت، (2010م):

تناولت الدراسة أثر بيئة المنظمة على الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية "بالطبيق على شركة سكر كنانة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر كل عنصر من عناصر البيئة على الإدارة الإستراتيجية، تطوير إطار التحليل يمكن الدراسة من تحديد المواضيع والمشاكل الرئيسية التي تواجه المنشأة في بيئتها، وفرضت الفروض التالية: تؤثر البيئة الخارجية للمنظمة على الإدارة الإستراتيجية، تؤثر البيئة الداخلية للمنظمة على الإدارة الإستراتيجية، تؤثر البيئة التخصّصية للموارد البشرية على الإدارة الإستراتيجية، يؤثر فهم العاملين لرؤية المنظمة على الإدارة الإستراتيجية، يؤثر فهم العاملين لرسالة المنظمة على الإدارة الإستراتيجية. وتوصلت الدراسة للنتائج التالية وجود علاقة جوهريّة بين كل من أثر بيئة المنظمة على الإدارة الإستراتيجية، وتؤيد هذه النتيجة معظم نتائج الدراسات السابقة في هذا المجال. وأوصت الدراسة على المنظمة أن تقوم بتحليل بيئتها الخارجية على أسس علمية سليمة والاستفادة من التقدم التكنولوجي حتى تتمكن من المنافسة الخارجية .

الإطار النظري لتحليل البيئة الداخلية والخارجية

أولاً: تحليل البيئة الداخلية:

نظراً للأهمية البالغة لدور التوازن في عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة في ضمان مستقبلها، فلا بد من تحديد العوامل الإستراتيجية فيها. وهذه العوامل تتكون من عوامل القوة وعوامل الضعف في البناء التنظيمي للمؤسسة. وهذه العوامل تتكون من عوامل القوة وعوامل الضعف في البناء التنظيمي للمؤسسة. والثقافة التنظيمية السائدة فهان وفي مواردها وإمكاناتها المتاحة. التي ستشكل مطلباً هاماً وحيوياً من متطلبات نجاح عملية الإدارة الإستراتيجية فيها (هاني حامد الضمور، أحمد عطا الله القاطمين، 2013م، ص 61-65).

إن من المهم هنا إدراك حقيقة أساسية في هذا السياق. وهي أن البنية التحتية الأساسية للإدارة الإستراتيجية تعتمد على التحديد الدقيق للعوامل الإستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية، وأن العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية (الفرص والتحديات)، والعوامل الإستراتيجية في البيئة

الحيثية، وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من واقع أهمية الارتكاز على تطبيق أثر البيئة الداخلية والخارجية في تحقيق أهداف المصارف ، وذلك للوصول إلى نتائج وتوجيهات بحيث يعتبر من الموضوعات التي يمكن أن تضيف إسهاماً علمياً في علم الإدارة الحديثة تفيد المهتمين في هذا المجال من الدراسات في إثراء النقاش حول هذا الموضوع وفتح آفاق لبحوث مستقبلية.

ثانياً : الأهمية العملية:

تأتي الأهمية العملية للدراسة من واقع حوجة نظم الإدارة الحديثة لمثل هذه الدراسات التي تناقش التطور في هذا المجال، وتقوم هذه الدراسة من خلال العمل الميداني في الكشف عن أثر البيئة الداخلية والخارجية في تحقيق أهداف المصارف التجارية في السودان.

قد تمثل نتائج هذه الدراسة وتوصياتها دفعة في تطوير العمل بالمصارف السودانية إضافة إلى تشجيع المصارف في السودان على الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف علي مفهوم تحليل البيئة الداخلية بالمصارف العاملة بالسودان.
2. التعرف علي مفهوم تحليل البيئة الخارجية بالمصارف العاملة بالسودان.
3. اختبار العلاقة بين أبعاد البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وتحقيق أهداف المصارف التجارية بالسودان.
4. قياس أثر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية في تحقيق أهداف المصارف التجارية بالسودان
5. بيان دور تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية في تحقيق أهداف المصارف التجارية بالسودان .

فروض الدراسة:

تهدف الدراسة لإختبار الفرضيات الآتية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الداخلية وتحقيق أهداف المصارف التجارية بالسودان.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الخارجية وتحقيق أهداف المصارف التجارية بالسودان

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج لوضع الخطط لجمع المعلومات التي تجعل الدراسة تبين أغراضها بطريقة مبسطة ومتراصة ونظامية كما أنها مناهج تتصف بالشمول إذ تستند بنفس الوقت الى مناهج أخرى في الوصول إلى غايتها وسبيل المثال المنهج التجريبي والمنهج البعدي كونه يزود بأدلة تأخذ الإعتبار والسبب والتأثير.

مصادر الدراسة:

المصادر الأولية : اعتمدت الدراسة في مصادرها الأولية علي المعلومات التي يتم الحصول عليها بواسطة الإستبانة والمقابلات الشخصية بالإضافة إلى الملاحظة .

ويقصد بالبيئة المحيطة بالإدارة أي بالمنظمة إجمالي القوى والكيانات والعوامل التي تحيط بها ذات التأثير الحالي والمحتمل عليها (عابدة سيد خطاب، 1997م، ص 55).

تعرف البيئة بأنها مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية، والخارجية، (سواء يمكن قياسها- أم لا) والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه، والمؤثرة (أو التي يحتمل أن تؤثر) على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي، والتي تم إدراكها بواسطة الإدارة أو لم يتم إدراكها على أنها تمثل فرصاً أو قيوداً أما الخواص العامة للبيئة:

1. أن كل ما يقع خارج حدود التنظيم أو داخله يدخل في مفهوم وإطار البيئة إن البيئة ذات عوامل ومتغيرات متعددة منها ما يمكن قياسه ومنها ما لا يمكن قياسه.
2. إن تلك البيئة بعواملها ومتغيراتها تؤثر على مدى تحقيق المنظمات لأهدافها ومستوى أداء الأنشطة المختلفة بها وتكاليها.
3. إن الإدارة قد تدرك هذه المتغيرات البيئية أو لا تدركها، ولذا فدور وفعالية كل إدارة تختلف عن تنظيم لآخر. وأنه يمكن النظر للبيئة من وجهة نظر ما تمثله من قيود وما تمنحه من فرص وتسهيلات (بلال خلف السكارنة، 2010م، ص 192).

ويشكل تحليل البيئة إحدى متغيرات نموذج التخطيط الاستراتيجي والذي ينصرف إلى فهم عوامل مختلفة مثل خصائص الصناعة، والطلب على المنتج، والتكنولوجيا، وقوانين وأنظمة الدولة، ويستغرق هذا التحليل زمناً ويتطلب جهوداً.

ومعلومات متاحة حالياً على شكل قواعد بيانات وبرامجيات على الحسابات ويرافق ذلك تقدير المشكلات والفرص التي تواجه المنظمة مؤثرة في قراراته الإستراتيجية.

وضمن إطار التحليل البيئي من الممكن القيام بالآتي (أحمد سيد مصطفى، 2005م، ص 211):

- أ- تدقيق تأثيرات البيئة.
- ب- تقييم طبيعة البيئة والحكم عليها ببساطة أو تعقيداً.
- ج- تحديد قوى البيئة المستخدمة في نموذج (Porter) المتمثلة بالزبائن والموردين والمنافسين الحاليين والمتوقعين.
- د- تحديد الموقع التنافسي باستخدام تحليل دورة الحياة.
- هـ- تحديد الفرص والتهديدات الرئيسية باستخدام تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات.

واستطاع آخرون عرض تصور معرفي للتحليل البيئي قائم على إدراك وتمثيل خطواته كما يلي:

1. تقدير طبيعة البيئة.
2. تدقيق تأثيرات عوامل البيئة.
3. تحليل قوى المنافسة الرئيسية بالاستعانة بالتحليل التركيبي.
4. تحديد المركز الإستراتيجي.
5. تحديد الفرص والتهديدات.
6. معرفة المركز الإستراتيجي للمنظمة.

الداخلية (عوامل القوة وعوامل الضعف) (نعمة عباس خضير الخفاجي، 2010م، ص 113-114).

تشكل المدخلات الأساسية لعملية الإدارة وأن المعادلة التكاملية التي تربطها مما يمكن أن توضح بالصورة التالية: إن مدخلات الإدارة الإستراتيجية تستمد من نقطة توازن إستراتيجي بين قدرة المؤسسة على اقتناص الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية وبين عوامل القوة والضعف في بيئتها الداخلية وهذا يقودنا إلى السؤال المهم: إلى أي مدى تتمتع المؤسسة بالقدرة على اغتنام الفرص المتاحة والتغلب على التهديدات التي تعيق اغتنام تلك الفرص في البيئة الخارجية في ظل موارد وإمكانيات المؤسسة الداخلية، فإن نجاح المؤسسة في إدارتها الإستراتيجية يعتمد إلى حد كبير على قدرتها في تعظيم نقاط القوة، وتقليل نقاط الضعف في بنائها التنظيمي وثقافتها التنظيمية السائدة، وفي الإمكانيات المتاحة في بيئتها الداخلية. ولإنجاز هذا الهدف فإن عوامل البيئة الداخلية تحدد إذا كانت المؤسسة تتمتع بعوامل والثقافة التنظيمية السائدة فيها والإمكانيات المتاحة لديها.

مفهوم التحليل البيئي:

وصف تحليل البيئة عبر استنتاجات واصفة مداخله فيما يأتي:

ينظر الإستراتيجيون عموماً بدرجة أعلى من الاهتمام بالعوامل الاقتصادية أكثر من باقي العوامل، حيث ن المنافسة تشكل عنصراً مهماً، وتصبح العوامل الأخرى أكثر أهمية نتيجة اعتمادها العالمي على الظروف الاقتصادية العامة (عابدة سيد خطاب، 1997م، ص 55).

يخصص الإستراتيجيون ساعتين فأكثر يومياً للنظر في تحليل البيئة ومنه تحليل الصناعة.

المنهج الأولي الذي يتبع هو اعتماد الاتصالات الشفهية الداخلية والخارجية للمنظمة في مستوياتها المتنوعة وكذلك المكتوبة.

اعتماد أساليب التوقع الرسمي كالتنبؤ، وبناء النماذج، واستخدام نظم المعلومات الإدارية من قبل الإستراتيجيين والتي أزداد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة مستقبلاً.

رغم اهتمام الاستراتيجيين، لكن بعض المديرين غير مهيين نفسياً للتعامل مع التغيير.

وتتشكل هذه المداخل عدداً من الرؤى الفكرية التي تضمن جعل تحليل البيئة أكثر واقعية ومنطقية وبقى دور المديرين في تشخيص دلائل نتائج تحليل البيئة متوقفاً على مراعاة الآتي (وائل محمد صبيحي إدريس، ظاهر محسن منصور الغالي، 2011، ص 49):

- أ- أنه يعد أمراً مهماً للإستراتيجيين عند التفكير بتطوير شبكة فعالة من الموارد البشرية تزداد بمدخلات للتحليل البيئي وهذه تكون معرفة ثرية ومؤلمة جيداً، بموارد المنظمة الداخلية والخارجية.
- ب- ينبغي التعامل من خلال مداخل نظامي المعلومات الإدارية الإستراتيجية للحصول على النتائج بسرعة وسهولة وأن تلعب أنظمة المعلومات الإستراتيجية دوراً كبيراً في ذلك.

وخصائص المنتجات المسموح بها والقيود المفروضة على المنظمة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة.

أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك سواء الإنتاجي أو الاستهلاكي أو التنافسي: تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والجمهير التي ستعامل معها المنظمة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة وأنها يحظى بالأولية (زكريا مطلق الدوري، د.ت)، ص155). وصفوة القول أن الاهتمام بدراسة عوامل البيئة الخارجية أمراً لا مفرد منها عند وضع الإستراتيجية والخطط المناسبة لأي منظمة إذ تفيد خلاصة النتائج في تحديد وبيان الفرص التي يمكن للمنظمة اغتنمها، المخاطر والمعوقات التي يجب على المنظمة تجنبها أو تحجيمها أو علاجها (بلال خلف السكارنة، 2010م، ص197).

عناصر البيئة الخارجية:

تعبير البيئة الخارجية للمنظمة يشمل كافة المتغيرات والعناصر والأشكال الطبيعية وغير الطبيعية التي تؤثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة في عمل المنظمة وليس للمنظمة القدرة الفاعلة للتحكم فيها (أحمد ماهر، 2011م، ص148).

كل المنظمات أياً كان نوعها وحجمها تكتنفها ظروف عدم التأكد لذلك فالأمر يحتاج لعملية تنبؤ لفهم البيئة الخارجية التي تعمل المنظمة في ظلها.

وتصنف البيئة الخارجية للمنظمات من حيث طبيعتها إلى نوعين أساسيين هما (حسن محمد أحمد محمد مختار، 2009م، ص30-31):

بيئة بسيطة أو مستقرة: ويتميز هذا النوع بعدم تغير المنتج أو الخدمة الأساسي في هذه البيئة إضافة إلى أن مستوى المنافسة في هذه البيئة منخفض في غالب الأحيان وكذلك مستوى التغير التكنولوجي بسيط ومعدل نمو السوق في هذه البيئة قليل عموماً.

ويأتي تعبير (بيئة بسيطة) من كون المتغيرات التي تؤثر فيها واضحة وجلية، وكذلك يسهل التنبؤ بها، وتعبير (المستقرة) يأتي من كون التغير في هذه البيئة ليس أمراً شائعاً، وأن صفة الاستقرار هي الصفة السائدة.

بالرغم من إمكانية الجزم بتلازم هاتين الصفتين (البساطة والاستقرار) في بيئة واحدة إلا أنه يتم التعامل معها في هذا التحليل باعتبارها صفتان متلازمتين.

بيئة معقدة: إن اختيار الإستراتيجية يستمد أساساً من نتائج تقويم مصفوفة (SWOT) وأن المنظمة التي تضع خطة إستراتيجية ولم تأخذ بعين الاعتبار أهمية العناصر الرئيسية للمصفوفة (القوة، والضعف، والفرص والتهديدات) سوف تعرض نفسها للخطر. وكقاعدة ينبغي من المدراء بناء إستراتيجيات حول ما هو أفضل عمل للمنظمة، وضرورة تجنب المواقع المثقلة بالطلبات الضخمة والتي تعتبر هي الأضعف (زكريا مطلق الدوري، د.ت، ص158-159).

والجدير بالذكر أن معظم منظمات الأعمال بمختلف أنشطتها وأحجامها تمتلك عناصر قوة وعناصر ضعف، ولكن الاختلاف بينها يكمن في درجات القوة والضعف ومدى التأثير السلبي أو الإيجابي على أداء الأعمال ويمثل تحليل عناصر القوة والضعف أحد جوانب تحديد الموقف الإستراتيجي، أما

كما أن التحليل أيضاً هو مراقبة بيانات المنظمة لتحديد جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات المؤثرة في قدرة المنظمة للوصول إلى غاياتها، ونظراً على أنه عنصر من عناصر عملية الإدارة الإستراتيجية ينصرف إلى تحليل البيئة الخارجية ويعتمد نجاحها على دقة النظرة الفاحصة في تقييم البيئة، وضمان سلامة صياغة الإستراتيجية وذهب البعض بقوله أنه ينبغي أن يحدد الاتجاهات والأحداث البيئية وتقديراً احتمالية تأثيرها في الإستراتيجية سواء كان ذلك مباشراً أم غير مباشر.

ثانياً: تحليل البيئة الخارجية:

تتفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية أياً كان نوعها وفقاً لنوع وطبيعة هذه البيئة فإذا كانت البيئة الخارجية للمنظمة بسيطة ومستقرة فما على المنظمة إلا أن ترجع إلى معلوماتها التاريخية بإفتراض الظروف الخارجية لهذه المنظمة لن تتغير كثيراً عما حدث في الماضي في ظل هذه الظروف وعلى هذا فإن هذه المنظمة لكي تتفهم وتتنبأ ببيئتها الخارجية ما عليها إلا أن تقوم بتحليل معلوماتها التاريخية، ومن ثم التنبؤ بما سوف يحدث في المستقبل وتكمن المشكلة هنا في عدم توافر حلول للمشاكل غير المتوقعة والتي لم تحدث في الماضي.

أما إذا كانت البيئة نشطة ومعقدة فإن الأمر هنا يستدعي حساً عميقاً تجاه التغيرات المتوقعة مع القدرة العائدة للمدير على التحليل السريع والتعامل مع الأحداث المتلاحقة، وهذا يتطلب أن يتمتع المدير بخبرات واسعة في مجالات متعددة حتى يتأني له التعامل مع مثل هذه البيئة، وتكمن المشكلة في مثل هذه الظروف في قصر نظر بعض مديري المنظمات في بعض الأحيان، عند حدوث ظروف غير معتادة، وعلى هذا قد تكون الاستجابة غير صحيحة أو ناقصة ويجب على المنظمة والتي تواجه مثل هذه الظروف البيئية أن تتمتع بهيكل تنظيمي يتسم بالمرونة وأن تمتلك إدارة واسعة الإدراك، وكذلك يجب أن تكون النظم الرقابية والإدارية مرنة ومتناسبة مع مثل هذه الظروف (محمد حسين العيساوي، وآخرون، 2012م، ص289).

يوفر تحليل عوامل البيئة الخارجية للمنظمة معلومات عن الفرص الجيدة أمام المنظمة.

أهمية تحليل البيئة الخارجية:

يتوقع نجاح أي منظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، والإستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها، حيث تساعد دراسة وتقييم العوامل الخارجية في تحديد العديد من النقاط أهمها (حسن محمد أحمد محمد مختار، 2009م، ص81-85):

الأهداف التي يجب تحقيقها: فدراسات البيئة الخارجية تساعد المنظمة على وضع الأهداف.

الموارد المتاحة: تساعد دراسة العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (عمالة، رأس مال، تكنولوجيا، آلات، أفراد) كيفية الإستفادة منها ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق تلك الإستفادة.

النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة: تساهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب، ومجال المعاملات المتاحة أمامها سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات، وطرق التوزيع ومنافذ وأساليب وشروط الدفع وتحديد الأسعار

- الجانب الآخر فيمثل بالفرص والتهديدات الخارجية المحيطة بالمنظمة.
الدراسة الميدانية
- أولاً: بنك الشمال الإسلامي:
- أهداف البنك: تتمثل الأهداف التي يسعى البنك إلى تحقيقها في:
- أهداف رئيسية :
- 1- تعظيم الربحية لتحقيق منفعة جميع أصحاب المصلحة (Stakeholders).
 - 2- تعزيز دور البنك في القطاع المصرفي السوداني وتقديم خدمات مصرفية مميزة .
 - 3- التوسع في مجالات التقنية المصرفية ومواكبة التحديث في أنظمة الدفع مع ضمان سلامتها وأمنها .
 - 4- استقطاب الموارد وتعظيم الودائع بأنواعها وإعادة تخصيصها بما يساهم في زيادة معدلات الإنتاج وربحية البنك .
 - 5- التوسع الأفقي والرأسي للبنك بما يغطي كل مناطق الدولة .
- أهداف فرعية :
- أ. المجال المالي :
- 1- تنمية الموارد المحلية والأجنبية .
 - 2- الاستغلال الأمثل للموارد .
 - 3- تعظيم حقوق الملكية .
- ب . مجال المتعاملين :
- 1- تقديم منتجات وخدمات مصرفية متميزة تلي احتياجات العملاء .
 - 2- المحافظة على العملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد .
- ج . مجال العمليات الداخلية :
- 1- تطوير الخدمات المصرفية وفق متطلبات الجودة .
 - 2- تقليص نسبة الخطأ في تنفيذ العمليات .
- د. مجال العاملين :
- 1- تطوير وتنمية قدرات العنصر البشري .
 - 2- تعزيز ثقافة تقديم الخدمة المتميزة .
 - 3- تعميق ولاء العاملين .
 - 4- تعميق روابط العاملين
- هـ/ مجال المجتمع:
- 1- المساهمة في الأنشطة المجتمعية
 - 2- الالتزام بالمسئولية تجاه المجتمع.
- أهداف إدارية:
- أ. إعداد الدراسات والخطط وتوفير المعلومات التي تعمل على تطوير ومعالجة مشكلاته العمل:
- 1- إجراء الدراسات اللازمة التي تساهم في تطوير وتحسين الأداء
- بالمصرف.
- 2- تعميق المبادئ الإسلامية والاهتمام بالموضوعات والقضايا التي تخص العمل المصرفي .
 - 3- جمع البيانات والمعلومات وتوفيرها لمتخذي القرار في المستويات الإدارية المختلفة.
 - 4- متابعة تنفيذ خطط وموازنات المصرف وتحليل وتقييم الأداء بشكل دوري، واقتراح التوصيات المناسبة ورفع تقارير بالنتائج إلى الإدارة العليا.
 - 5- إنشاء قاعدة للبيانات والمعلومات ذات الصلة بأنشطة المصرف.
 - 6- إعداد تقارير المصرف السنوية .
 - 7- توسيع وتطوير مكتبة البنك وإنشاء قسم المكتبة الالكترونية .
 - 8- تطوير وتحديث موقع البنك الالكتروني .
- ب / تحسين بيئة العمل بالبنك في المجالات الخدمية والإنشائية:
- 1- تحسين بيئة العمل وتوفير كافة المعينات وإصدار الضوابط الإدارية اللازمة لذلك .
 - 2- بناء شراكات وخلق علاقات مع الموردین ومقدمي الخدمات للبنك بما يعزز كفاءته التشغيلية.
 - 3- تحسين المظهر العام للمصرف .
 - 4- توفير وتأمين خدمات الاتصالات بكافة أنواعها.
 - 5- إكمال تشييد برج البنك .
 - 6- إشراف الإداري والمحافظة على أصول وممتلكات البنك .
- ج / التدريب وصقل مهارات العاملين:
- 1- تطوير مركز التدريب وإعداد خطط تدريبية دورية .
 - 2- الاهتمام بمحور الجودة والتميز دعماً للجهود المبذولة لتطبيق نظام إدارة الجودة بالبنك .
 - 3- تطوير قدرات العاملين في إجادة اللغة الإنجليزية المتخصصة (English for Banking).
 - 4- إتاحة فرص التدريب لطلاب الجامعات والمعاهد العليا في إطار المسئولية الاجتماعية للبنك وإسهاماً في إرساء تجربة الصيرفة الإسلامية .
- د/ مواكبة التطور فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية:
- 1- تحقيق قدر أكبر من الاعتماد على التقنية في إجراءات العمل بكل إدارات البنك.
 - 2- توظيف ، الكوادر ذات المهارات والكفاءات المتميزة .
 - 3- توفير شروط خدمة متميزة للعاملين بما يساعد على الاستقرار وزيادة الولاء للبنك مع الدعم المستمر للخدمات الاجتماعية .
- ويرى الباحث أن أهداف البنك واضحة المعالم وأخذت في محتواها كل النقاط الهادفة لتحقيق الرؤيا والرسالة الموسوعة حيث احتوت على تحليل البيئة الداخلية والخارجية بواقعية، وحسب الوضع الاقتصادي بالبلاد ، لأن البنك يعمل في هذه البيئة وليس بمعزل عنها، أما فيما يتعلق

باعتتماد منح إدارة الجودة الشاملة وتوسيع قاعدة المعلومات لاتخاذ القرار الأصوب نحو بلوغ الأهداف

- 5- تحسين بيئة العمل وإعادة تأهيل مباني البنك حتى تكون في وضع يمكنها من أداء الخدمة المتميزة.
- 6- التركيز على بلوغ نقلة نوعية في القوى العاملة من حيث التأهيل والتدريب ومتابعة المستجندات المصرفية الحديثة.
- 7- العمل على تسويق منتجات مصرفية مستحدثة لاكتساب مزيد من المتعاملين في السوق المصرفية وبالتالي تعظيم إيرادات البنك وأرباحه بأقل تكلفة ممكنة.

الأهداف الإستراتيجية:

يسعى البنك لتحقيق أهدافه الإستراتيجية التي ترمي إلى الأتي:

- 1- أن تكون خدماته المصرفية المقدمة متميزة وتلبي احتياجات العملاء للمحافظة عليهم واستقطاب آخرين.
- 2- زيادة معدلات الإنتاج والربحية من خلال تعظيم الودائع.
- 3- تعزيز دور البنك في القطاع المصرفي السوداني وخارجه.
- 4- العمل على تحقيق الإكتفاء الذاتي بالتنمية المستدامة.
- 5- خفض معدلات الفقر والعمل على تمويل المشروعات الصغيرة وتمليك لوسائل الإنتاج.

- 6- رفع معدلات القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية والمستدامة.
- يرى الباحث من خلال عرض أهداف البنك إن تنمية البيئة الداخلية والخارجية لها قصب السبق في حيث استحوذت على الأهمية الكبرى، وكذلك الموارد البشرية فإن تنمية المورد البشري لدى البنك المتمثلة في التدريب والتطوير الذي يكون بعد توصيف الوظائف لمعرفة المهارات المطلوب توافرها في الأفراد المعينين لشغل وظيفة معينة، محور العملية التي تقوم بتزويد الأفراد بالمعلومات والخبرات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية مما يعزز قدرة البنك على تحقيق أهداف.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

إجراءات الدراسة الميدانية

وصف مجتمع وعينة الدراسة

أ/مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة العاملين (بنك الشمال الإسلامي و يبلغ عددهم (300) بين موظف وإداري – (بنك البركة و يبلغ عددهم 280 بين موظف وإداري) و) بنك فيصل الإسلامي و يبلغ عددهم 325 بين موظف وإداري).

ب/عينة الدراسة وخصائصها: اعتمد الباحث عينه من مجتمع وذلك بغرض الحصول على البيانات المطلوبة وتم اختيارها بعناية حسب ما هو موضح في الفقرة (أ) قام الباحث بتوزيع عدد (180) إستماره على المستهدفين من عينة الدراسة بواقع (60) استمارة لكل بنك وحصل علي (164) إستبانة وهناك إستبانتان تالفتان أي بنسبة 91%.

-أداة الدراسة: استخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بفروض الدراسة والتي قام الباحث بتطويرها من خلال الإطلاع علي العديد

بالأهداف الإدارية وقد كان المورد البشري له الأولوية والقدح المعلا في عدد من النقاط (التدريب وصقل مهارات العاملين، ومواكبة التطور فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية) وهو من صميم رسالة البنك وهي تحقيق الريادة في العمل المصرفي الإسلامي بتنمية الموارد البشرية.

ثانيا: بنك البركة السوداني

أهداف البنك:

تتمثل أهداف البنك في الأتي (بنك البركة السوداني، إدارة التخطيط والبحوث، ص 1):

أهداف رئيسية:

- 1- تحسين الوقت المالي للبنك.
- 2- استحداث منتجات مصرفية مبتكرة تفوق تطلعات العملاء.
- 3- التميز في خدمة العملاء.
- 4- ترقية الاهتمام بالعملاء والعاملين والأداء.
- 5- ربط البرامج التدريبية بالمهارات والاحتياجات العلمية.
- 6- إنشاء وتطوير نظام مكافأة المبادرات الإبداعية المؤدية لتطوير العمل وتحديث الهيكل الوظيفي.

أهداف فرعية:

- 1- نظام يكافئ الجهد المبذول ويساهم في تنمية المجتمع.
- 2- وجود نظام مالي عادل ومطبق.
- 3- تحديد الأهداف التي تلي احتياجات المجتمع المالية.
- 4- ممارسة الأعمال على أسس اخلاقية ومهنية عالية.

يرى الباحث إن أهداف البنك تتماشى مع رؤيته وغاياته، وتتضمن العنصر البشري من حيث التطوير والتدريب الخارجي والداخلي للموظفين لرفع كفاءة الأداء والانتشار الجغرافي الجيد للبنك داخل البلاد، وتغطية المناطق الأخرى باستخدام تقنية الصرافات الآلية، وكذلك اهتم البنك بتنمية الموارد المالية للبنك كهدف أساسي وتنمية الموارد البشرية وإنشاء مركز للتدريب منفصل عن المركز الرئيسي للبنك ولأهمية التدريب كونه يعتبر وسيلة من وسائل الاستثمار المختلفة التي تحقق مكسباً مالياً يضاف لقائمة الأرباح وليس عبئاً على ميزانية البنك لكونه أكثر الاستراتيجيات الفاعلة في مجال الموارد البشرية والتدريب ولديهم تدريب خارجي وداخلي وبرامج موضوعة وميزانيته منفصلة.

ثالثاً: بنك فيصل الإسلامي

أهداف البنك : تتمثل في (بنك فيصل الإسلامي إدارة التخطيط والبحوث، 2018م):

- 1- تعزيز مقدرات البنك المالية بزيادة رأس المال المدفوع واستغلال الأصول ذات القيمة العظيمة.
- 2- التوسع في الوساطة المالية تعزيزا واستغلالا للموارد وتنوعا لمصادر الدخل ودعمًا للنشاط الاستثماري.
- 3- السعي المستمر لتحسين الخدمات المصرفية وتجويدها.
- 4- إدخال التقنيات الحديثة تباعا حسب الحاجة والاستيعاب الداخلي والتدريب المستمر متزامنا مع رفع القدرات الإدارية

من الدراسات السابقة والمرتبطة بموضوع الدراسة وذلك بهدف قياس رأي أفراد العينة المبحوثة حول موضوع الدراسة.

تحليل البيانات:
المحور الأول: تحليل البيئة الداخلية:

الجدول (1)

الإحصاءات الوصفية لمحور (تحليل البيئة الداخلية)

العبارة	الوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	النتيجة
1/ يتم تحليل البيئة الداخلية للبنك بصورة علمية.	4.09	5	.974	81.8	1	الموافقة
2/ يقوم البنك بالإستفادة من نقاط قوته.	4.02	4	.874	80.4	3	الموافقة
3/ يعمل البنك على تحسين نقاط ضعفه.	4.04	4	.901	80.8	2	الموافقة
4/ يتم تحليل البيئة الداخلية بصورة مستمرة.	3.79	4	.949	75.8	4	الموافقة
5/ يشارك العاملون في عملية تحليل البيئة الداخلية للبنك.	3.73	4	1.003	74.6	5	الموافقة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

الجدول (1) يوضح الإحصاء الوصفي لعبارة محور (تحليل البيئة الداخلية) حيث جاءت الأوساط الحسابية في الرقم (4) لكل العبارات والمنوال حول الرقمين (4 و5) بانحرافات معيارية متجانسة لجميع العبارات الفرق بينها لا يتجاوز (0.129) ومن خلال قيم الأوساط الحسابية لعبارة المحور وحسب المقياس الخماسي لكرت لأوزان الخيارات والذي تم

توضيحه سابقاً الرقم (4) يعني الموافقة وهذا يؤكد أن آراء أفراد العينة لعبارة محور (تحليل البيئة الداخلية) هي الموافقة والعمود المسمي النتيجة يوضح ذلك.

المحور الثاني: تحليل البيئة الخارجية:

الجدول (2)

الإحصاءات الوصفية لمحور (تحليل البيئة الخارجية)

العبارة	الوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	النتيجة
1/ يتنبأ البنك بعوامل البيئة الخارجية.	4.02	4	.870	80.4%	1	الموافقة
2/ يستخدم البنك أساليب فعالة للكشف عن الفرص والمهددات.	3.92	4	.898	78.4%	2	الموافقة
3/ يشارك العاملون في عملية تحليل البيئة الخارجية للبنك	3.72	4	1.035	74.4%	5	الموافقة
4/ يتم تحليل البيئة الخارجية بصورة مستمرة.	3.72	4	.915	74.4%	4	الموافقة
5/ يتم تحليل البيئة الخارجية للبنك بواسطة خبراء مختصون.	3.80	4	.960	76%	3	الموافقة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

المحور الثالث: تحليل الأهداف:

الجدول (2) يوضح الإحصاء الوصفي لعبارة محور (تحليل البيئة الخارجية) حيث جاءت الأوساط الحسابية حول الرقم (4) لكل العبارات والمنوال حول الرقمين (4 و5) وانحرافات معيارية بدرجة من التجانس لأغلب العبارات الفرق بينها لا يتجاوز (0.377) ومن خلال قيم الأوساط الحسابية لعبارة المحور وحسب المقياس الخماسي لكرت لأوزان الخيارات والذي تم توضيحه سابقاً الرقم (4) يعني الموافقة وهذا يؤكد أن آراء أفراد العينة لعبارة محور (الأهداف) هي الموافقة والعمود المسمي النتيجة يوضح ذلك.

الجدول (3) يوضح الإحصاء الوصفي لعبارة محور (تحليل البيئة الخارجية) حيث جاءت الأوساط الحسابية حول الرقم (4) لكل العبارات والمنوال حول الرقم (4) أيضاً وانحرافات معيارية متجانسة لجميع العبارات الفرق بينها لا يتجاوز (0.165) ومن خلال قيم الأوساط الحسابية لعبارة المحور وحسب المقياس الخماسي لكرت لأوزان الخيارات والذي تم توضيحه سابقاً الرقم (4) يعني الموافقة وهذا يؤكد أن آراء أفراد العينة لعبارة محور (تحليل البيئة الخارجية) هي الموافقة والعمود المسمي النتيجة يوضح ذلك.

الجدول (3)

الإحصاءات الوصفية لمحور (الأهداف)

العبارة	الوسيط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري	الوزن السبي	الترتيب	النتيجة
1/ يشارك العاملون في صياغة أهداف البنك	3.96	5	1.057	79.2%	5	الموافقة
2/ تعبر أهداف البنك عن رؤيته الإستراتيجية التي يسعى لتحقيقها.	4.19	4	.680	83.8%	1	الموافقة
3/ يتم صياغة أهداف البنك بصورة قابلة للقياس.	4.01	4	.849	80.2%	3	الموافقة
4/ أهداف البنك واقعية.	4.12	4	.832	82.4%	2	الموافقة
5/ يتم صياغة أهداف البنك بصورة واضحة ومفهومة لجميع العاملين.	3.99	4	.895	79.8%	4	الموافقة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الخارجية وتحقيق أهداف المصارف التجارية بالسودان.

اختبار الفرضيات:

الجدول (4)

العلاقة بين تحليل البيئة الداخلية وتحقيق الأهداف

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوي الدلالة	الدلالة
معامل ارتباط سيرمان (R)	0.617	0.000	دالة إحصائياً
معامل التحديد (R ²)	0.381	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (F) المحسوبة	98.324	0.000	دالة إحصائياً
قيمة معامل الانحدار (B)	0.589	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (T) المحسوبة	9.916	0.000	دالة إحصائياً

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الخارجية وتحقيق أهداف المصارف التجارية بالسودان.

الجدول (5) يوضح نتائج التحليل الإحصائي للعلاقة بين أظهرت النتائج وجود ارتباط طردي بين تحليل البيئة الخارجية وتحقيق الأهداف حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.628)، وقيمة معامل التحديد (R²) بلغت (0.394) وهي نسبة ما يفسره تحليل البيئة الخارجية في (تحقيق الأهداف) ويلاحظ الباحث أن نموذج الانحدار المقدر معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (104.178) ومستوي الدلالة (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (0.05). كما تشير النتائج إلى ثبات معنوية معامل الانحدار (B) حيث بلغت (0.594) ومستوي الدلالة (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (0.05)، أخيراً تشير النتائج إلى ثبات معنوية معامل الانحدار (B) حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (10.207) ومستوي الدلالة (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (0.05)، وهذه النتائج تدل علي وجود دلالة معنوية بين المتغير المستقل المحور الرابع والمتغير التابع المحور الثامن وكل ذلك يعني وجود تأثير جوهري للمتغير المستقل (تحليل البيئة الخارجية) علي المتغير التابع (تحقيق الأهداف) أي كلما كان تحليل

الجدول (4) يوضح نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الثالثة أظهرت النتائج وجود ارتباط طردي بين تحليل البيئة الداخلية وتحقيق الأهداف حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.617)، وقيمة معامل التحديد (R²) بلغت (0.381) وهذا يعني أن نسبة ما يفسره تحليل البيئة الداخلية من (تحقيق الأهداف) كما أن نموذج الانحدار المقدر معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (98.324) ومستوي الدلالة (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (0.05)، كما تشير النتائج إلى ثبات معنوية معامل الانحدار (B) حيث بلغت (0.589) ومستوي الدلالة (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (0.05)، وهذه النتائج تدل علي وجود دلالة معنوية وكل ذلك يعني وجود تأثير جوهري للمتغير المستقل (تحليل البيئة الداخلية) علي المتغير التابع (تحقيق الأهداف). من خلال النتائج يتضح وجود علاقة طردية بين تحليل البيئة الداخلية وتحقيق الأهداف أي كلما كان تحليل البيئة الداخلية في قطاع المصارف بالسودان (بنك الشمال الإسلامي - بنك البركة - بنك فيصل الإسلامي) جيد أدى ذلك إلى تحسين مستوي تحقيق الأهداف في المجموعة والعكس ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة بين تحليل البيئة الداخلية وتحقيق الأهداف ومن ثم يمكن قبول الفرضية الأولى.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة بين تحليل البيئة الخارجية وتحقيق الأهداف ومن ثم يمكن قبول الفرضية الثانية.

البيئة الخارجية في قطاع المصارف بالسودان (بنك الشمال الإسلامي – بنك البركة – بنك فيصل الإسلامي) جيد أدى ذلك إلي تحسين مستوي تحقيق الأهداف في المجموعة والعكس ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنه

الجدول (5)

العلاقة بين تحليل البيئة الخارجية وتحقيق الأهداف

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوي الدلالة	الدلالة
معامل ارتباط سيرمان (R)	0.628	0.000	دالة إحصائياً
معامل التحديد (R ²)	0.394	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (F) المحسوبة	104.178	0.000	دالة إحصائياً
قيمة معامل الانحدار (B)	0.594	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (T) المحسوبة	10.207	0.000	دالة إحصائياً

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

النتائج:

4. بنك البركة السوداني، إدارة التخطيط والبحوث.

من خلال الدراسة الميدانية توصل الباحث إلى النتائج التالية:

5. بنك فيصل الإسلامي إدارة التخطيط والبحوث، 2018م

1- أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة

بين تحليل البيئة الداخلية وتحقيق الأهداف

6. حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم

2- أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة

بين تحليل البيئة الخارجية وتحقيق الأهداف

7. حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم

3- تقوم البنوك محل الدراسة بتحليل البيئة الداخلية للبنك بصورة

علمية وبصورة مستمرة

8. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات

4- تقوم البنوك محل الدراسة بتحليل البيئة الخارجية للبنك بواسطة

خبراء مختصون وعلى فترات دورية وبصورة مستمرة.

9. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات

التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة الميدانية أوصى الباحث بالآتي:

10. عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال

1- يجب على المصارف الاهتمام بالبنية الداخلية لتحسين تحقيق

الأهداف.

11. عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال

2- على المصارف دراسة وتحليل البيئة الخارجية مدى تأثيرها على

تحقيق الأهداف.

12. عماد جمعة رجب بخيت، بيئة المنظمة على الإدارة الإستراتيجية

3- على إدارات البنوك العمل على توحيد جهود الجماعة لتنفيذ

الأهداف الموضوعية.

13. محمد حسين العيساوي، وآخرون، الإدارة الإستراتيجية

4- بث القناعة بالهدف داخل الموظفين والعاملين فكلما زادت قناعة

العاملين بالهدف كلما كانت درجة حماس العاملين نحو تحقيق

عالية.

14. محمد حسين العيساوي، وآخرون، الإدارة الإستراتيجية

المصادر والمراجع

15. محمد حسين العيساوي، وآخرون، الإدارة الإستراتيجية

1. أحمد سيد مصطفى، الإدارة الإستراتيجية، دليل المدير العربي

للتفكير والتغيير الإستراتيجي، (القاهرة: الناشر، المؤلف

ص.ب.14)، المعالي الجديدة، 2005م.

16. محمد حسين العيساوي، وآخرون، الإدارة الإستراتيجية

2. أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية الدليل العلمي للمديرين، ط4،

(الإسكندرية: الدار الجامعية، 2011م.

17. محمد حسين العيساوي، وآخرون، الإدارة الإستراتيجية

3. بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، ط1، (عمان: دار

المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010-1431هـ).

14. نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، ط2، (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1431هـ/2010م).
15. هاني حامد الضمور، أحمد عطا الله القاطامين، الإدارة الإستراتيجية، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2013).
16. وائل محمد صبيحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والعمليات، ط1، (عمان: دار وائل للنشر، 2011).