

# دور الاتجاه الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي

## دراسة تطبيقية على فروع مصارف الجمهورية بالمنطقة الغربية

■ د. عبدالمنعم سالم المحروق\* ■ د. عبدالسلام عمر الاخضر\*

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاتجاه الاستراتيجي بمكوناته المختلفة (الرؤية، الرسالة، القيم، الأهداف الاستراتيجية) في تحسين الأداء الوظيفي بفروع مصارف الجمهورية بالمنطقة الغربية، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد تم تطوير استبانة خاصة لذلك وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة قدرها (210) مفردة، من العاملين بالمصارف قيد الدراسة، وتم معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاه الاستراتيجي بمكوناته المختلفة وهي (الرؤية - الرسالة - القيم - الأهداف الاستراتيجية) والأداء الوظيفي بالمصارف قيد الدراسة .

كما أن قوة العلاقة بين مكونات الاتجاه الاستراتيجي والأداء الوظيفي كانت مرتبة كالتالي (الرسالة - الرؤية - الأهداف الاستراتيجية - القيم)

● **الكلمات المفتاحية:** الاتجاه الاستراتيجي، الأداء الوظيفي، المصارف .

### ■ Abstract:

This study aimed to identify the role of the strategic direction with its various components (vision, mission, values, strategic goals) in improving the job performance in the branches of banks in the republic in the western region, and to achieve the goals of the study and test its hypotheses The study relied on the descriptive analytical approach, and a special questionnaire was developed for that and distributed it On a simple random sample of (210) singles from workers in the banks under study, and it was treated using the statistical program (SPSS), and the study reached a set of results, the most important of which are: There is a statistically significant relationship between the strategic direction and its various components, which is (vision - message - Values - strategic goals) and job performance of the banks under study.

The relationship between the components of the strategic direction and job performance was arranged as follows (mission - vision - strategic goals - values)

\*استاذ مشارك بكلية المحاسبة - جامعة غريان

\*\* أستاذ مشارك بالأكاديمية الليبية

## ■ تمهيد:

يُعد الاتجاه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال بشقيها الخدمي والصناعي مكون مهم من مكونات الإدارة الإستراتيجية الفعالة، كما أن تحديد الاتجاه الاستراتيجي في العديد من منظمات الأعمال الناجحة له التأثير المباشر على الأداء لتلك المنظمات، حيث إن كفاءة الأداء للإدارات والأقسام والمجموعات والأفراد يعتبر انعكاساً منطقياً لدقة وفاعلية تحديد الاتجاه الاستراتيجي لتلك المنظمات ولذلك فإن عملية تحديد الاتجاه الاستراتيجي بشكل واضح ودقيق تمثل المهمة الأساسية والأولى للقيادة العليا في تلك المنظمة؛ ذلك أن فعالية تحديد الاتجاه بعبارة وبشكل متكامل تعتمد عليه مختلف الأنشطة الأخرى في منظمة الأعمال من تحديد الأهداف للإدارات المختلفة واختيار الاستراتيجيات ووضع الخطط العلمية وتخصيص الموارد ومختلف الأنشطة الأخرى، كما أن البحث عن السبب الرئيسي للأداء الضعيف ينطلق من فحص التوجه الاستراتيجي لأن غموض هذا التوجه ينعكس سلباً على جوانب الأداء المختلفة .

## ■ مشكلة الدراسة :

ينصب الاتجاه المعاصر في ميدان إدارة الأعمال على بناء الرؤية التكاملية والشمولية لأنشطة منظمات الأعمال والسعي لتحقيق الترابط والتفاعل فيما بينها والابتعاد على النظرة الأحادية، بحيث تؤمن المنظمة بفلسفة أن عناصر القوة في نشاط معين يكون داعماً لتعزيز قدرات الأنشطة الأخرى (المغربي كمال، 2010) ونظراً لما تشهده البيئة الحالية من تغيرات سريعة ومتعددة في كل المجالات ونتيجة للتغيرات الهيكلية التي يشهدها القطاع المصرفي الليبي بفعل زيادة عدد مفرداته وتغير أشكال ملكية هذه المفردات بظهور المصارف الأهلية، والمصارف الخاصة، والشروع في خصخصة بعض المصارف العامة، وتزايد احتمال دخول المصارف الأجنبية إلى ليبيا، فقد أصبح من الضروري الأخذ بمفهوم الاتجاه الاستراتيجي نظراً لأهميته في تشخيص قدرات منظمات الأعمال وإمكاناتها الداخلية والتعرف على مواقع القوة والضعف فيها .

ومن خلال قيام الباحثين بإجراء مجموعة من المقابلات مع بعض المديرين العاملين في المصارف قيد الدراسة وسؤالهم عن مفهوم الاتجاه الاستراتيجي بدا للباحثين بأن المصارف قيد الدراسة لم تعط انتباهاً كافياً لأهمية الاتجاه الاستراتيجي في تحقيق مستويات عالية من الأداء، واستناداً لما ذكر سابقاً يمكن بلورة مشكلة الدراسة وتحديد معالمها في محاولة الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

« ما هو دور الاتجاه الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي بالمصارف قيد الدراسة ؟ »  
و يندرج تحت هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

- 1 - ما مستوى وجود مكونات الاتجاه الاستراتيجي بالمصارف قيد الدراسة ؟
- 2 - هل هناك علاقة بين مكونات الاتجاه الاستراتيجي المختلفة والأداء الوظيفي بالمصارف قيد الدراسة ؟

#### ■ أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة والتوجهات الرئيسية لها، فإن هذه الدراسة صممت لتحقيق الهدف الرئيس التالي: " التعرف على دور الاتجاه الاستراتيجي بمكوناته المختلفة في تحسين الأداء الوظيفي بالمصارف قيد الدراسة " .

وينبثق عن هذا الهدف العام مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

- 1 - التعرف على مكونات الاتجاه الاستراتيجي ومدى أهمية الاتجاه الاستراتيجي لدى المصارف قيد الدراسة.
- 2 - تحديد مفهوم الأداء الوظيفي ومجالات قياسه .
- 3 - التعرف على العلاقة بين مكونات الاتجاه الاستراتيجي والأداء الوظيفي بالمصارف قيد الدراسة.
- 4 - بيان كيفية الاستفادة من عناصر الاتجاه الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي بالمصارف قيد الدراسة.

#### ■ أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من كونها محاولة لتشكيل انطلاقة في ظل تنامي أهمية الاتجاه الاستراتيجي، وما يترتب على ذلك من تأثير على تحسين عمليات المنظمة ككل واستناداً إلى ما سبق وبشكل محدد تستقي هذه الدراسة أهميتها من عدة محاور وهي:

- 1 - إلقاء الضوء على واحد من المواضيع الحديثة والهامة المتعلقة بالاتجاه الاستراتيجي والأداء الوظيفي.
- 2 - أنها تتناول قطاعاً مهماً من قطاعات الاقتصاد الليبي، والذي يعد من القطاعات

- الرئيسية التي تؤثر في الاقتصاد الوطني وتلعب دوراً مهماً في المساهمة بالنتائج المحلي والقومي الإجمالي فضلاً عن دورها في توظيف شريحة كبيرة من القوى العاملة .
- 3 - توجيه أنظار الإدارات في المصارف عينة الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بتوضيح التوجه الاستراتيجي نظراً لأهميته المرتبطة بتحسين الأداء الوظيفي .
- 4 - إن مهمة توضيح الاتجاه الاستراتيجي هي تشاركية، وهذا لا يتعارض مع دور الإدارة العليا في هذا الأمر
- 5 - قلة الدراسات التي تناولت موضوع الاتجاه الاستراتيجي والأداء الوظيفي بالبيئة المحلية حسب علم الباحثين.

#### ■ متغيرات الدراسة :

حدد الباحثان متغيرات الدراسة بالشكل التالي:

المتغير المستقل: ويشمل متغيرات الاتجاه الاستراتيجي وهي:

( رؤية المنظمة - رسالة المنظمة - قيم المنظمة - الأهداف الإستراتيجية للمنظمة )

المتغير التابع: الأداء الوظيفي

#### ■ فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة ولتحقيق أهدافها تم صياغة الفرضيات التالية .

#### ● الفرضية الرئيسية :-

”توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الاتجاه الاستراتيجي والأداء الوظيفي بالمصارف قيد الدراسة“

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1 - « توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رؤية المنظمة والأداء الوظيفي»
- 2 - « توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رسالة المنظمة والأداء الوظيفي»
- 3 - « توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم المنظمة والأداء الوظيفي »
- 4 - « توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف المنظمة والأداء الوظيفي »

## ■ الدراسات السابقة :

## 1 - دراسة تالي ( 2018 ) بعنوان «أثر التوجه الاستراتيجي على تحسين الأداء التسويقي للبنك»

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء التسويقي للبنك الوطني الجزائري وفروعه بولاية ورقلة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن البنك الوطني الجزائري بورقلة يملك أهم عناصر التوجه الاستراتيجي المتمثلة في الرسالة و الأهداف إلا إن هناك ضعفاً في الاهتمام به و عدم وجود وعي لدى موظفين البنك بضرورة تطبيق التوجه الاستراتيجي بانضباط نظرا لعدم وجود رقابة و تتبع الإدارة العليا لذلك. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التوجه الاستراتيجي و تحسين الأداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية، رضا الزبون)

## 2- دراسة أبونجم ( 2018 ) بعنوان «أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات»

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي على صناعة القرارات في شركات الاتصالات السورية وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: -وجود أثر دال إحصائياً لجميع أبعاد التوجه الاستراتيجي على صناعة القرارات في شركات الاتصالات السورية. كما جاء تطبيق التوجه نحو كل من العملاء والتكنولوجيا بدرجة مرتفع، بينما جاء التوجه نحو المنافسين بدرجة متوسط والتوجه نحو الإبداع بدرجة منخفض

## 3 - دراسة الربيعي ، علي ( 2018 ) بعنوان التوجه الاستراتيجي الاستباقي وأثره على الأداء الاستراتيجي

هدفت الدراسة للتعرف على أثر التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء الاستراتيجي (التشغيلي - التنافسي ) في وزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها وتكون مجتمع الدراسة من مركز وزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها والبالغ عددها 8 شركات وقد شملت الدراسة القيادات الإدارية العليا والبالغ عددهم 190 فردا وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في اختبار أنموذج الدراسة كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء .

4 - دراسة: الدجني. إياد علي (2011) بعنوان: «دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي - دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية»  
وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود علاقة بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي.
- توافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعديها التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية.
- وجود علاقة بين دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي.

5 - دراسة صيام، آمال نمر حسين (2010). بعنوان: «تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة

وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن الإدارات العليا للمؤسسات قيد الدراسة تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي وتلتزم به لتطوير أدائها.
- أوضحت النتائج أن عملية تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسات قيد الدراسة تساعد في تطوير رؤيته ورسالتها وتحديد استراتيجياتها المناسبة.
- بينت وجود علاقة إيجابية بين التحليل البيئي وأداء المؤسسات قيد الدراسة في قطاع غزة.

#### ■ الإطار النظري

##### ● تمهيد:

تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البناء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل به، ولغرض إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب من إدارة هذه المؤسسات أن تمتلك توجهها استراتيجيا يصحبه رؤية بعيدة المدى وأن تفكر بعمق وشمول بالكيفية التي ستكون عليها هذه الأنشطة والأعمال خاصة إذا أرادت تحقيق التميز (الحسيني،: 2007)

إن عملية تحديد الاتجاه الاستراتيجي لمنظمة الأعمال بشكل واضح ودقيق تمثل المهمة الأساسية والأولى للقيادة العليا في تلك المنظمة. ذلك أن فعالية تحديد الاتجاه بعبارات بشكل متكامل تعتمد عليه مختلف الأنشطة الأخرى في منظمة الأعمال من تحديد الأهداف للإدارات المختلفة واختيار الاستراتيجيات ووضع الخطط العملية وتخصيص الموارد ومختلف الأنشطة الأخرى، إن كفاءة الأداء للإدارات والأقسام والمجموعات والأفراد يعتبر انعكاساً منطقياً وطبيعياً لدقة وفعالية تحديد الاتجاه الاستراتيجي لمنظمة الأعمال، كما أن البحث عن السبب الرئيسي للأداء الضعيف ينطلق من فحص الاتجاه الاستراتيجي حيث إن غموض هذا الاتجاه ينعكس سلباً على جوانب الأداء المختلفة (ادريس والغالبي، 2009: 79)

ويركز التوجه الاستراتيجي على الفهم والترجمة المتكاملين للمحيط الداخلي للمنظمة ومواردها الداخلية، وكذلك التخصيص الجيد لهذه الموارد حسب الضرورة والأولويات ضمن ما يحقق أو يكفل تحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى. (ابونجم، 2018: 1)

#### ● تعريف الاتجاه الاستراتيجي :

يسعى الاتجاه الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية دون التقييد في التفكير بالماضي أو الحاضر مرتكزاً على التفكير الواسع فيما يرغب بالوصول إليه، لذا فهو ينطلق من داخل المنظمة نحو البيئة الخارجية لها، ويبحث في المؤثرات الداخلية والخارجية، ويتناول القضايا بشكل شمولي، وقد تناول العديد من الكُتاب الاتجاه الاستراتيجي بالعديد من التعريفات، نورد منها :

● هو عملية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعاً للتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية، ومدى تكيف المنظمة معها (السالم، وانجار، 2002)

● الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة هو عبارة عن الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الإستراتيجية، و تسعى إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمؤسسة في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحبطة لعملها. (القظامين، 2002: 67)

● هو المسار الذي يرسم الحركة المستقبلية لتصميم المنظمة وخصائصها الداخلية من جهة، وآلية تفاعلها مع عوامل بيئتها الخاصة والعامة، والذي يشخص عبره موقعها الاستراتيجي من جهة ثانية. (تالي ، 2018 : 2)

● المسار العام الذي اختارته المنظمة لتحقيق أهدافها العامة، وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة الخارجية التي تنشط بها وكذلك مواردها المتاحة أي التقيد بالإمكانات المتوفرة لديها (فوزية، 2115:7)

إن تحديد واختبار التوجهات الإستراتيجية يعتبر عملية استشرافية، حدسية، يتم من خلالها قراءة العوامل المؤثرة على المنظمة وتوقع اتجاهاتها وتأثيراتها في المستقبل، ومن ثم الحكم على مدى قدرة المنظمة حالياً على التعامل معها ومواجهة ما تفرضه من تحديات. فإذا كانت القدرات الراهنة كافية، لذلك انتقلت تلك التحديات إلى مرحلة التخطيط الاستراتيجي مباشرةً.

إن عملية الاتجاه الاستراتيجي هي في الحقيقة ثقافة تقودها قناعة وفكر وقيم الإدارة العليا وعلى الإدارة العليا أن تكون نشطة في بناء هذه الثقافة وبالتالي فإن تحديد واختبار الاتجاهات الإستراتيجية ما هو إلا عملية استشرافية، حدسية، تبصيرية يقوم خلالها المخطط بقراءة العوامل المؤثرة على المؤسسة وتوقع اتجاهاتها وتأثيراتها في المستقبل، ومن ثم الحكم على مدى قدرة المؤسسة حالياً على التعامل معها ومواجهة ما تفرضه من تحديات، وبذلك فإن الاتجاه الاستراتيجي يُعنى بالتركيز على بناء قدرات المؤسسة في المجالات المفتاحية الأساسية لما تقوم به من أنشطة، دون التوسع في تفاصيل قد تتغير بتغير البيئة المحيطة.

#### ■ أهمية الاتجاه الاستراتيجي :

تكمن أهمية التوجه الاستراتيجي في أنه أداة لتسيق جميع الجهود داخل المنظمة لكونه يعد محورا أساسيا لتحقيق اتصال مؤثر بين جميع مستوياتها، كما تحقق المنظمات التي تهتم بالاتجاه الاستراتيجي العديد من المزايا والمنافع منها ما يرتبط بوضوح الرؤية والرسالة ومنها التفاعل الايجابي بين المنظمة وبيئتها عملها، وبشكل عام يمكن حصر أهمية الاتجاه الاستراتيجي في الآتي (ادريس والغالي، 2009)

- 1 - إن مدخل الاتجاه الاستراتيجي يساعد على تنمية التفاعل بين المديرين في جميع المستويات عند إعداد أو تنفيذ الخطط .
- 2 - إن تأثير الاتجاه الاستراتيجي على الأداء الوظيفي يمتد ليشمل الآثار والنتائج السلوكية إلى جانب الآثار أو النتائج المالية مما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الحالية ويحقق لها الفوائد التالية:

أ - تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات واتخاذ قرارات جيدة بسبب التفاعل الجماعي.

ب - مشاركة العاملين والتي تساهم في تكوين الإستراتيجية في تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية و الحافز ، وذلك في كل عملية تخطيط استراتيجي وهو ما يثير دافعيتهم للعمل و الإنجاز.

ج - توضيح الأدوار من خلال تقليل الفجوات و التعارض بين الأفراد والأنشطة، حيث تساعد المشاركة في إعداد الإستراتيجية على توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينها .

د - الحد من مقاومة التغيير فالمشاركة تعني تحقيق الفهم والافتتاح، كما تعني توليد الالتزام الأخلاقي والتعهد بالتنفيذ، الأمر الذي يساعد في النهاية على تأييد عمليات .

3 - يخدم التوجه الاستراتيجي وحدة التفكير في المنظمة، إذ يعد دليلاً على ربط جميع الخطط فيه، ويساعد في تحديد الأولويات بالنسبة لأنشطتها لذا يعد مرشداً لتخصيص الموارد .(تالي، 2018: 2)

4 - تحديد الأهداف البعيدة للمنظمة وتحديد اجراءات اللازمة لتحقيقها وتوحيد وتنسيق جميع الجهود نحو تلك الأهداف (الكرخي، 2114: 67)

كما يساعد الاتجاه الاستراتيجي على وضوح الرؤية المستقبلية؛ الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها ومن ثم توفير ضمانات الاستمرار والنمو وتحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل وتدعيم المركز التنافسي للمنظمة من خلال فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص، وتمييزها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها . (ادريس والغالي، 2009)

#### ■ مكونات الاتجاه الاستراتيجي:

رغم الاختلاف ما بين الباحثين في ترتيب مكونات الاتجاه الاستراتيجي لمنظمة الأعمال إلا إنهم يتفقون على أن هذه المكونات تتمثل في ( رؤية المنظمة - بيان رسالة المنظمة - لائحة القيم الأساسية للمنظمة - الأهداف الإستراتيجية للمنظمة )، فقد أشار بعض الباحثين إلى أن الاتجاه الاستراتيجي ( المرسى، وآخرون، 2002: 85- 93 ) يبدأ أولاً بتحديد الرؤية المستقبلية لمنظمة الأعمال، ثم في إطار هذه الرؤية تحدد رسالة المنظمة والتي تمثل

السبب من وجود هذه المنظمة، وفي إطار كل من رؤية المنظمة ورسالتها يتم تحديد قيم المنظمة والمُعبرة عن تعامل منظمة الأعمال مع كافة الأطراف الداخلية والخارجية، وأخيراً تشتق الأهداف الإستراتيجية والتي تتفرع منها لاحقاً أهدافاً لمختلف المستويات الإدارية. وبذلك فإن الاتجاه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال يتضمن الآتي:

### أولاً - الرؤية Vision:

تعبر الرؤية عن اتجاه عام أو تصور أو وصف مختصر لما تتمنى أن تكون عليه المنظمة في المدى البعيد ووفقاً لهذا فإن الرؤية تصف النوايا التي تتسم بالعمومية والشمول والتفكير المستقبلي وتصف الطموحات عن المستقبل دونما تحديد للوسائل التي يمكن استخدامها للوصول إلى الغايات النهائية، وعليه فالرؤية الإستراتيجية تعكس الطموحات التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها في المستقبل تحقيقاً للتمييز عن الآخرين، لذلك فإن الرؤية تضبط الممارسة الإستراتيجية في المؤسسة (زعبي، 2014: 40) .

وتعتبر الرؤية الإستراتيجية عملية ضرورية لوصف البرامج المستقبلية المحتملة والحالية للمنظمة، وبذلك فإن هناك ضرورة أن تمتلك المنظمات الصغيرة والكبيرة، البسيطة والمعقدة لرؤية مستقبلية لكي تخلق تأثيراً إيجابياً كبيراً على مختلف أوجه الأداء في المنظمة وتكتسب دعم المساهمين والسلطة التنفيذية، وهي أول العمليات الأساسية للخطة الإستراتيجية الرئيسية والأهداف والموضوعات ، وتصاغ الرؤية الناجحة عن طريق فرق متخصصة معتمدة على القيم المحققة عن طريق فريق الإدارة العليا، كما يتطلب تطوير رؤية لمنظمة الأعمال أن يحظى بنوع من المشاركة عبر مختلف وحداتها وإداراتها وعاملها.

كما أن الرؤية يجب أن تتوفر فيها مجموعة من العناصر الأساسية وهي:

- 1 - أن تعكس نوع النشاط أو الخدمة التي تقدمها المنظمة.
- 2 - أن تعبر عن الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة المطلوب تحقيقه في المدى الطويل.
- 3 - أن تعكس خصوصية وشخصية المنظمة وطموحها.
- 4 - أن تكون واضحة، وطموحة وتساعد على النمو في المستقبل.

### ثانياً - الرسالة Mission :

تمثل الرسالة « سر وجود المنظمة وتوضح المبرر الأساسي لوجودها » (الدوري، 2003: 7)

وتحدد بوضوح مخرجاتها والخدمات التي تقدمها والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، وهي عبارة عن بيان رسمي صريح أو وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود، وتحدد بوضوح طبيعة النشاط الذي تعمل فيه المنظمة وخصائص ما تقدمه من منتجات، وخدمات. ويجب أن تركز الرسالة على السياسات الرئيسية التي تتضمنها خطة المنظمة وفلسفتها وطبيعتها منتجاتها، وعلى ضوئها تتحدد الأهداف وتوضع الخطط والبرامج والقواعد والأنظمة، ومن أجلها يتم تخصيص واستخدام الإمكانيات والموارد.

وتعتبر عملية صياغة الرسالة عملية صعبة وتستغرق وقتاً طويلاً لكنها ضرورية حيث أنها توفر للمنظمة أساساً جيداً للتحفيز وتخصيص مواردها المختلفة بطريقة أكثر كفاءة، كما تساهم في بناء لغة واحدة ومناخ مناسب داخل المنظمة، وتضع أساساً جيداً لبلورة أهداف محددة بوقت وتكلفة ومستوى جودة محدد، وتقدم الرسالة توضيحاً وتحديداً للكيفية والأسلوب المناسبين لبلوغ ما وضعت الرؤية من أهداف عريضة وطموحات، وهي تمثل حلقة الاتصال بين المستوى الاستراتيجي من التخطيط المدرسي، وبين المستوى الإجرائي ممثلاً في الخطة العملية، وما تتضمنه من أهداف إجرائية.

ولتحقيق هذه المزايا من الرسالة لابد أن تتوفر بها الخصائص الأساسية التالية: (سليطين، 2007: 33)

- 1 - أن تعبر عن فلسفة المنظمة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية .
- 2 - أن تعكس الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة لبلوغها .
- 3 - قدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها .
- 4 - أن كون الرسالة بمثابة مرشد وإطار عام للمديرين يتم من خلاله اتخاذ الاستراتيجيات المختلفة داخل المؤسسة

### ثالثاً - قيم المنظمة:

تمثل القيم العقائد الأساسية والمبادئ الإرشادية الرئيسية لمنظمة الأعمال، لذلك فهي تشتمل على معتقدات وقناعات العاملين بالمنظمة لتنعكس لاحقاً على سلوكيات هؤلاء الأفراد حيث تمثل القيم روح وجوهر وسلوكيات الأفراد والمجتمع، ويستمد المجتمع قيمه من المبادئ السامية للدين الإسلامي كما يستمد أيضاً من القيم والتقاليد السائدة في المجتمع . كما أن القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد

حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم ... إلخ.

و تعرف القيم بأنها المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها، وبناءً عليها يتحدد السلوك المقبول والسلوك المرفوض، وتتميز القيم بالثبات النسبي مقارنة مع الاتجاهات، ومن الأمثلة على القيم التي تركز عليها المنظمات المختلفة نذكر ( جودة المنتج، الاهتمام بالعملاء، تخفيض التكلفة، العلاقة التعاونية بين العاملين والمساواة بينهم) وتلعب القيم دوراً أساسياً في تحديد السلوك الواجب اتباعه من قبل الأفراد (القريوتي، 2009: 181) كما عرفها (الطراونة، 1990: 137) بأنها مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة، وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ وما هو صواب في موقف معين. ويمكن القول إن القيم تساعد المنظمة في الحكم على مختلف القضايا والأعمال بمنظور منسجم مع توجهات المنظمة وأن غياب القيم الفاعلة يجعل الحكم على هذه القضايا والأعمال متعارضاً ومتناقضاً إذا أخذ في إطار فترة زمنية طويلة. ( الغالبي، وادريس، 2009: 200 )

أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين. إلخ. (خرواط، 2019: 24)

#### رابعاً - الغايات والأهداف Goals & Objectives

تحدد الأهداف توجهات المؤسسة، وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها، وللأهداف دور كبير في إصدار القرارات الإستراتيجية، وتوضيح أولوياتها وأهمية كل منها، وتسهم الأهداف في تقييم أداء المؤسسة، والتعرف إلى معدلات نموها، ومن ثم فإن المؤسسة في حاجة إلى وضع أهداف موضوعية وواضحة وعادلة وقابلة للتحقيق. (عبدالعال، 2009: 77)

كما أن عملية وضع الغايات والأهداف بصورة صحيحة ودقيقة ومترابطة يساعد في تحويل الرسالة والقيم التنظيمية والرؤية المستقبلية لمنظمات الأعمال إلى مستويات أداء تحاول منظمة الأعمال تحقيقها بشكل مترابط وعبر المديات الزمنية المختلفة (الغالبي، وادريس، 2009: 221)

ويلاحظ أن هناك تداخلاً بين مفهومي الغايات والأهداف والذي يمكن توضيحه في الآتي:

## 1 - الغايات Goals

هي النتائج النهائية المطلوب تحقيقها في المدى البعيد، وغالبا تكون الغاية مفتوحة غير محددة بفترة زمنية، ولا يتم التعبير عنها بشكل كمي ولا تتضمن إطاراً زمنياً محدداً لتحقيقها، فهي تشير إلى ما تريد المنظمة إنجازه خلال فترة تطبيق الاستراتيجية وتركز على النواتج والمخرجات وترتبط الغايات بالفرص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة، كما أنها تعكس أنشطتها ومنتجاتها وعمالها وبذلك فهي أهداف عامة توضع بصورة مجردة وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية الشاملة لمنظمة الأعمال .

## 2 - الأهداف Objectives

هي الترجمة الرقمية والزمنية لرسالة المنظمة ورؤيتها وغاياتها إلى نتائج عملية تفصيلية واضحة مقاسه، فهي النتائج النهائية المطلوب تحقيقها في المدى البعيد، وبالتالي فهي تمثل محطات وصول مستهدفة لتحقيق نتائج مخططة قابلة للقياس الكمي أو الرقمي من خلال تحقيقها غايات المؤسسة ورسالتها .

ويجب أن يراعى في الأهداف الإستراتيجية ما يلي:

- 1 - ترتبط بفترة زمنية طويلة ومحددة.
- 2 - تتصف بالواقعية والقابلية للقياس كميًا بقدر الإمكان.
- 3 - تتصف بالتحديد وعدم العمومية.
- 4 - تتضمن تصرفات محددة تساعد على اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها.

## ■ الأداء الوظيفي

إن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها المديرون والمنظمات (الربيعي، علي، 2018: 290)

ويعد مفهوم الأداء الوظيفي مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام ويعتبر من أهم الأنشطة التي تعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويعبر عن مدى كفاءة العامل أو بلوغ مستوى الإنجاز المرغوب فيه في هذا العمل ويرتبط بالمخرجات التي تسعى المنظمة لتحقيقها (الأشقر، العجيلي، 2019: 603)

ويمكن تعريف الأداء بأنه «إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة «كما يشير الأداء إلى» درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. (صديقي، 2013: 5)

كما عرف الأداء الوظيفي بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى (الشريف، 2013: 29-30)

ومن هنا فإن الأداء الوظيفي هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه، كما أن التعرف على الاداء الوظيفي يساعد في الكشف عن مدى قدرة المنظمة على مواجهة المحددات البيئية ودرجة ملائمة الإجراءات الاستراتيجية لأهداف المنظمة ومواردها فالأداء الوظيفي هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية.

او هو محصلة استثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة ومن خلال قدرتها على إدارة مقدراتها الداخلية التي تمنحها القدرة على التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المحيطة بها من أجل الابتكار والتجديد بالشكل الذي يضمن حاجات الزبائن المتغيرة ويحقق أكبر عائد للمنظمة لغرض تحقيق أهدافها وأهداف المنتفعين منها.

### ■ عناصر الأداء الوظيفي :

هناك مجموعة من العناصر الأساسية للأداء والتي تساعد على وجود أداء فعال والذي يعني تحقيق نتائج معينة يتطلبها ذلك العمل حيث إن الأداء الفعال لأي موظف هو محصلة تفاعل عناصر كثيرة أبرزها ما يلي :

- 1 - كفاية الموظف: ويقصد بها معلوماته ومهاراته واتجاهاته وقيمه التي تنتج أداء فعالاً.
- 2 - متطلبات الوظيفة: ويقصد بها المهام أو المسؤوليات التي يتطلبها العمل أو الوظيفة .
- 3 - بيئة العمل: تتكون من داخلية مثل أهداف التنظيم والهيكل التنظيمي والإجراءات

المستخدمة وكذلك العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم الاجتماعية والاقتصادية والسياسة والقانونية .

بالإضافة إلى مجموعة من العناصر الأخرى مثل ( كمية العمل المنجزة - المثابرة والوثوق - نوعية العمل)

#### ■ العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

هناك مجموعة من العوامل تؤثر على الأداء الوظيفي وهذه العوامل هي: (حسين، بودريالة، 2019: 622)

- 1 - غياب الأهداف المحددة .
- 2 - عدم مشاركة العاملين في الإدارة مما يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية .
- 3 - اختلاف مستويات الأداء يؤثر في العوامل التي تؤثر على أداء العاملين .
- 4 - مشكلات الرضا الوظيفي حيث يتناسب الرضا بشكل طردي مع الأداء .
- 5 - التسبب الإداري والذي يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة .

#### ■ الدراسة التطبيقية .

##### ● منهجية الدراسة :

##### ● منهج الدراسة:

نتيجة لطبيعة الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الذي يُعد مناسباً لمثل هذا النوع من الدراسات، بالإضافة إلى المصادر الثانوية المتمثلة في المراجع العلمية والدراسات السابقة لتغطية الإطار النظري لهذه الدراسة

#### ■ مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بفروع مصرف الجمهورية ببلديات الجبل الغربي والبالغ عددهم (515) مبحوثاً .

● عينة الدراسة: تم اختيار عينة حجمها (210) مفردات بطريقة العينة العشوائية

البسيطة، وذلك لصعوبة الوصول إلى جميع مفردات المجتمع وتم تحديد حجم العينة بناءً على جدول (Krejcie and Morgan (1970) لتحديد حجم العينة (سيكاران، 2007) والجدول الآتي يبين إجراءات توزيع عينة الدراسة وحركة الاستبانة

جدول رقم (1) إجراءات توزيع عينة الدراسة وحركة الاستبانة

الاستبيانات الخاضعة للتحليل		الاستبيانات غير الصالحة للتحليل	الاستبيانات المفقودة	الاستبيانات الموزعة	البيان الإجمالي
النسبة	العدد				
75.24%	158	18	34	210	

- أداة الدراسة: بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والنتائج التي توصلت إليها، والمقاييس التي استخدمت، قام الباحثان بتطوير استبانة لقياس دور الاتجاه الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي بالمصارف قيد الدراسة. وقد تم تصميم وإعداد الاستبانة الموجهة إلى العاملين والتي تكونت من الأجزاء الآتية:
- الجزء الأول أسئلة تقيس المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة .
- الجزء الثاني: أسئلة تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة لعينة الدراسة وتنقسم للتالي :  
أولاً - أسئلة تقيس أبعاد الاتجاه الاستراتيجي (الرؤية ، الرسالة ، القيم ، الأهداف )  
ثانياً: أسئلة تقيس بُعد الأداء الوظيفي .

#### ■ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لغرض إجراء التحليل الإحصائي اللازم للدراسة، فإنه تم الاعتماد على تطبيق أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية «Statistical Package For Social Sciences» والمعروف اختصاراً ببرنامج (SPSS) حيث يعد هذا البرنامج من أكثر البرامج الإحصائية شيوعاً واستخداماً.

#### ■ صدق وثبات أداة الدراسة:

- صدق الاستبانة قام الباحثان بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1 - صدق المحكمين: للتأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) تم عرضها على مجموعة محكمين، وتم إجراء دراسة استطلاعية على عينة مكونة من (30) مفردة من عينة الدراسة. وقام الباحثان بتعديل الصياغة لبعض الفقرات في الاستبانة بناءً على الملاحظات الواردة من المحكمين والعينة الاستطلاعية ليكون أكثر دقة.

2- الصدق البنائي: لحساب الصدق البنائي للاستبانة تم حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكمية لكل - مجال والدرجة الكمية للاستبانة، ويبين الجدول رقم (2) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة عند مستوى دلالة 0.05 وبذلك تكون جميع مجالات الاستبانة تتمتع بالصدق البنائي :

جدول رقم ( 2 ) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال والدرجة الكلية للاستبانة

ر.م	المبدأ	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	المتغير المستقل الفرعي الأول الرؤيوية	0.726**	0.000
2	المتغير المستقل الفرعي الثاني الرسالة	0.741**	0.000
3	المتغير المستقل الفرعي الثالث القيم	0.659**	0.000
4	المتغير المستقل الفرعي الرابع الأهداف	0.732**	0.000
5	المتغير المستقل ( الاتجاه الاستراتيجي )	0.759**	0.000
6	المتغير التابع الأداء الوظيفي	0.747**	0.000

#### ● ثبات الاستبانة :

فيما يتعلق بثبات أداة الدراسة ( الاستبانة ) تم احتساب الاتساق الداخلي لمتغيرات

الدراسة، باستخدام معادلة كرو نباخ ألفا، حيث تراوحت معاملات كرو نباخ ألفا بين (0.750 - 0.822) بالنسبة لأبعاد الاستبانة، أما بالنسبة للاستبانة ككل فقد بلغت قيمته (0.790)، وهي نسبة ثبات عالية تؤكد صحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، ويوضح الجدول رقم (3) معاملات كرو نباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة.

جدول رقم (3) معاملات كرو نباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة

ر.م	المتغير	عدد الفقرات	الثبات (معامل كرو نباخ ألفا)	الصدق=الجزء التربيعي للثبات
1	المتغير المستقل الفرعي الأول الرؤيوة	5	0.770	0.877
2	المتغير المستقل الفرعي الثاني الرسالة	5	0.784	0.885
3	المتغير المستقل الفرعي الثالث القيم	5	0.750	0.866
4	المتغير المستقل الفرعي الرابع الأهداف	5	0.811	0.900
5	المتغير المستقل (الاتجاه الاستراتيجي)	20	0.774	0.879
6	المتغير التابع الأداء الوظيفي	10	0.822	0.906
	الإجمالي	30	0.790	0.889

#### 4 - اختبار التوزيع الطبيعي :

تم استخدام اختبار كولمجروف سمرنوف (1 - Samp;e K-S) ويوضح الجدول رقم (4) نتائج الاختبار حيث إن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من 0.05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .

جدول رقم (4) اختبار التوزيع الطبيعي (1 - Sample Kolmogorov - smirnov) (4)

ر. م	المبدأ	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
1	المتغير المستقل الفرعي الأول الرؤيـة	5	0.810	0.073
2	المتغير المستقل الفرعي الثاني الرسالة	5	0.795	0.062
3	المتغير المستقل الفرعي الثالث القيم	5	0.858	0.092
4	المتغير المستقل الفرعي الرابع الأهداف	5	0.876	0.103
5	المتغير المستقل (الاتجاه الاستراتيجي)	20	0.881	0.110
6	المتغير التابع الأداء الوظيفي	10	0.895	0.102
	الإجمالي لجميع الفقرات	30	0.751	0.113

##### 5 - تحليل فقرات الاستبانة :

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لعينة الواحدة (One Sample T test) واختبار F (ANOVA) لاختبار دلالة الفروق بين العينات المستقلة وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أكبر من (3) و قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 2.05 (أو القيمة الاحتمالية أقل من 0.05) وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أصغر من (3) وقيمة T المحسوبة أصغر من قيمة T الجدولية (أو القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05).

ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة المكون من خمس درجات لتحديد درجة الموافقة لكل فقرة من فقرات الاستبانة ويوضح الجدول التالي درجات مقياس ليكرت .

جدول رقم (5) درجات مقياس ليكرت والاتجاه العام

درجة الموافقة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1
الاتجاه العام	4.20 - 5.00	3.40 - 4.19	2.60 - 3.39	1.80 - 2.59	1 - 1.79

6 - التحليل الاحصائي :

• أولاً: المتغيرات الديمغرافية :

جدول رقم (6) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

الجنس	العدد	العمر	العدد	سنوات الخبرة	العدد
ذكر	139	أقل من 30	41	أقل من 5 سنوات	38
		من 30 - إلى أقل من 40	60	من 5 - إلى أقل من 10 سنوات	48
أنثى	19	من 40 - إلى أقل من 50	39	من 10 - إلى أقل من 15 سنة	41
		أكثر من 50	18	أكثر من 15 سنة	31
المجموع	158		158		158
المؤهل العلمي	العدد	المستوى الوظيفي	العدد	التخصص العلمي	العدد
دبلوم متوسط	30	موظف إداري	51	إدارة	33
دبلوم عالي	42	محاسب	60	محاسبة	67
شهادة جامعية	68	رئيس وحدة	21	نظم معلومات	15
ماجستير أو دكتوراه	18	مدير إدارة	12	حاسوب	20
		نائب مدير أو مدير	14	تمويل ومصارف	23
المجموع	158		158		158

## ● ثانياً: وصف متغيرات الدراسة:

## أ - المتغيرات المستقلة: أبعاد الاتجاه الاستراتيجي

## I - الرؤية :

جدول رقم (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة T لكل فقرة من فقرات بُعد الرؤية

البعد الأول / الرؤية						
ر.م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الموافقة
1	لدى المصرف رؤى استراتيجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي.	2.65	0.87	5.71	0.000	متوسطة
2	تتصف رؤية المصرف بالواقعية لمواجهة التغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية	3.58	0.82	7.68	0.000	عالية
3	رؤية المصرف قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي يحرزه المصرف .	2.20	1.002	1.76	0.000	منخفضة
4	تركز رؤية المصرف على الأهداف الاستراتيجية وتحديد المقاييس الأساسية للنجاح	3.77	0.92	11.81	0.010	عالية
5	تسعى رؤية المصرف إلى ترسيخ العلم والمعرفة وتوظيف التقنية كأساس لها في العمل.	3.13	0.84	9.41	0.000	متوسطة
المتوسط		3.07	0.78	8.22	0.000	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (7) أن الفقرة رقم 4 والتي تنص بأن رؤية المصرف تركز على الأهداف الاستراتيجية وتحديد المقاييس الأساسية للنجاح قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.77) وبثبتت (0.92) في حين أن الفقرة التي تنص على أن رؤية المصرف

قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي يحرزه المصرف قد حصلت على أقل متوسط حسابي حيث بلغ 2.20 وتشتت 1.002 وبالنظر إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة T لفقرات بُعد الرؤية تبين أن النتيجة كانت إيجابية إذ بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات بُعد الرؤية (3.13) وهي تشير إلى درجة موافقة متوسطة وكانت قيمة T المحسوبة تساوي 8.22 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، كما بلغ الانحراف المعياري 0.78 مما يدل على أنه يوجد أثر إيجابي لبُعد الرؤية في الأداء الوظيفي في المصارف محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

## 2- بُعد الرسالة

جدول رقم (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة T لكل فقرة من فقرات مجال بُعد الرسالة

البُعد الثاني / الرسالة						
ر.م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الموافقة
1 -	رسالة المصرف مكتوبة ومحددة بشكل واضح ودقيق ويستطيع الجميع الاطلاع عليها	4.15	0.88	11.72	0.000	عالية
2 -	تتضمن رسالة المصرف قيمه ومعتقداته وماهية عمله وأهم ما يميزه .	3.69	0.91	10.82	0.000	عالية
3 -	تتم صياغة رسالة المصرف بحيث توضح الخصائص الفريدة التي تميزه عن غيره من المصارف	3.10	0.98	8.59	0.000	متوسطة
4 -	تعبر رسالة المصرف عن الصورة الذهنية التي يرغب المصرف في بنائها في بيئته	3.77	0.82	9.62	0.000	عالية
5 -	تؤكد رسالة المصرف على العوامل ذات الأهمية الاستراتيجية في إنجاز أعماله التكنولوجية والإبداع	3.44	0.97	9.33	0.000	عالية
المتوسط		3.63	0.82	10.60	0.000	عالية

يتضح من الجدول رقم ( 8 ) أن الفقرة رقم 1 والتي تنص بأن رسالة المصرف مكتوبة ومحددة بشكل واضح ودقيق ويستطيع الجميع الاطلاع عليها قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.15) وبتشتت (0.88) في حين أن الفقرة التي تنص على أنه تتم صياغة رسالة المصرف بحيث توضح الخصائص الفريدة التي تميزه عن غيره من المصارف قد حصلت على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.10) وانحراف معياري (0.98) وبالنظر إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة T ل فقرات بُعد الرسالة تبين أن النتيجة كانت إيجابية إذ بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات بُعد الرسالة (3.63) وهي تشير إلى درجة موافقة عالية وكانت قيمة T المحسوبة تساوي (10.60) وهي أكبر من قيمة T الجدولية، كما بلغ الانحراف المعياري (0.82) مما يدل على أنه يوجد أثر إيجابي لبُعد الرؤية في الأداء الوظيفي في المصارف محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

### 3 - بُعد القيم :

جدول رقم ( 9 ) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة T لفقرات مجال بُعد القيم

البُعد الثالث / القيم						
ر.م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الموافقة
1	يوجد بالمصرف منظومة قيم يتم الاسترشاد بها في التعامل داخل المصرف ومع الأطراف المختلفة	2.19	1.03	1.49	0.000	منخفضة
2	تعزز القيم التنظيمية الأدوار القيادية في المصرف وتدافع بقوة عن مصالح المصرف أمام الغير.	2.51	1.17	1.70	0.013	منخفضة

منخفضة	0.002	1.39	1.06	2.35	رسخت القيم التنظيمية الرقابة الذاتية لسلوك والاتجاهات المرغوبة لدى الموظفين.	3
منخفضة	0.000	1.76	0.96	2.11	تحدد قيم المصرف مدى وسعة الجهود التنظيمية المبذولة في العمل المصرفي	4
متوسطة	0.000	2.07	0.75	3.01	القيم التنظيمية السائدة بالمصرف حسنت الترابط بين الموظفين.	5
منخفضة	0.000	1.85	0.93	2.44	المتوسط	

يتضح من الجدول رقم (9) أن الفقرة رقم 5 والتي تنص بأن القيم التنظيمية السائدة بالمصرف حسنت الترابط بين الموظفين قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.01) وبتشتت (0.75) في حين أن الفقرة التي تنص على أنه تحدد قيم المصرف مدى وسعة الجهود التنظيمية المبذولة في العمل المصرفي قد حصلت على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (2.11) وبانحراف معياري (0.96) وبالنظر إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة T لفقرات بُعد القيم تبين أن النتيجة كانت سلبية إذ بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات البُعد ( 2.44 ) وهي تشير إلى درجة موافقة منخفضة وكانت قيمة (T) المحسوبة تساوي ( 1.85 ) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية، كما بلغ الانحراف المعياري (0.93) مما يدل على أنه لا يوجد أثر إيجابي لبُعد القيم في الأداء الوظيفي في المصارف محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

## 4 - بُعد الأهداف الاستراتيجية .

جدول رقم (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة T لكل فقرات بُعد الأهداف الاستراتيجية

البُعد الرابع / الأهداف الاستراتيجية						
م.ن	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الموافقة
1 -	لدى المصرف أهداف مكتوبة ومحددة بشكل دقيق من خلال نتائج يراد الوصول إليها	3.85	0.86	7.85	0.000	عالية
2 -	تتنصف أهداف المصرف بالمرونة وتتغير بتغير حاجات ورغبات المستفيدين من خدماته	3.30	0.92	5.92	0.000	متوسطة
3 -	تتنصف أهداف المصرف بإمكانية قياسها للتحقق من مستويات الإنجاز فيها	3.65	0.96	6.64	0.000	عالية
4 -	تعطي إدارة المصرف مجالاً للعاملين فيه للمشاركة في صياغة الأهداف الاستراتيجية	2.44	0.97	1.95	0.000	منخفضة
5 -	تحرص إدارة المصرف على وضع الأهداف الاستراتيجية والتي تحقيق رسالة المصرف	3.82	0.72	8.83	0.000	متوسطة
المتوسط		3.41	0.79	6.85	0.000	عالية

يتضح من الجدول رقم (10) أن الفقرة رقم 1 والتي تنص بأنه لدى المصرف أهداف مكتوبة ومحددة بشكل دقيق من خلال نتائج يراد الوصول إليها قد حصلت على أعلى

متوسط حسابي بلغ ( 3.85 ) وبانحراف معياري ( 0.86 ) في حين أن الفقرة رقم 4 والتي تنص على أن إدارة المصرف تعطي مجالاً للعاملين فيه للمشاركة في صياغة الأهداف الاستراتيجية قد حصلت على أقل متوسط حسابي حيث بلغ ( 2.44 ) وبانحراف معياري ( 0.97 ) وبالنظر إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة ( T ) لفقرات بُعد الأهداف الاستراتيجية تبين أن النتيجة كانت إيجابية إذ بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات البُعد ( 3.41 ) وهي تشير إلى درجة موافقة عالية وكانت قيمة ( T ) المحسوبة تساوي ( 6.85 ) وهي أكبر من قيمة T الجدولية، كما بلغ الانحراف المعياري ( 0.79 ) مما يدل على أنه يوجد أثر إيجابي لبُعد الأهداف الاستراتيجية في الأداء الوظيفي في المصارف محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 .

#### المتغير التابع: الأداء الوظيفي

جدول رقم ( 11 ) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة T لكل فقرة من فقرات متغير الأداء الوظيفي

المتغير التابع / الأداء الوظيفي						
ر.م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الموافقة
1	إدارة المصرف تشجع الموظفين على الأداء المتميز	4.22	0.97	8.89	0.000	عالية
2	نظم العمل بالمصرف تزيد من جودة أداء الموظفين	3.09	0.82	5.96	0.000	متوسطة
3	يمتلك الموظفون القدرة على تنظيم العمل بشكل جيد .	4.60	0.87	9.94	0.000	عالية جداً
4	يساهم الموظفون بتحقيق أهداف المصرف بشكل ايجابي	4.24	1.01	8.95	0.000	عالية جداً
5	يتناسب حجم العمل المنجز مع قدرات وإمكانيات الموظفين	3.65	1.02	5.73	0.000	عالية

6	يحرص الموظفون على إنجاز الأعمال بدون أخطاء.	3.51	0.97	7.98	0.000	عالية
7	تساعد القيم المعمول بها بالمصرف على تحسين أداء العاملين	2.65	0.73	4.27	0.000	متوسطة
8	يملك الموظفون مهارة حل الأزمات والقدرة على التصرف في المواقف الطارئة.	2.74	0.74	3.62	0.000	متوسطة
9	يستخدم الموظفون الأساليب التقنية أثناء أدائهم لأعمالهم .	2.37	0.94	1.94	0.000	منخفضة
10	يستغل الموظفون وقت العمل بالشكل المناسب	2.65	0.92	2.89	0.000	متوسطة
						المتوسط
						متوسطة
						0.000
						5.89
						0.89
						3.37

يتضح من الجدول رقم (11) أن الفقرة رقم 3 والتي تنص بأن الموظفين يمتلكون القدرة على تنظيم العمل بشكل جيد. قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.60) وبانحراف معياري (0.87) في حين أن الفقرة رقم 9 والتي تنص على يستخدم الموظفون الأساليب التقنية أثناء أدائهم لأعمالهم . قد حصلت على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (2.37) وبانحراف معياري ( 0.94 ) وبالنظر إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (T) لفقرات بُعد الأداء الوظيفي تبين أن النتيجة كانت إيجابية إذ بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات البُعد (3.37) وهي تشير إلى درجة موافقة متوسطة وكانت قيمة (T) المحسوبة تساوي (5.89) وهي أكبر من قيمة T الجدولية، كما بلغ الانحراف المعياري (0.89) مما يدل على أنه يوجد اتجاه ايجابي نحو تحقق الأداء الوظيفي في المصارف محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05

جدول رقم ( 12 ) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T للأبعاد الأربعة ضمن الفرضية الرئيسية

البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	درجة الموافقة
المتغير المستقل الفرعي الأول الرؤية	3.07	0.78	8.22	0.000	متوسطة
المتغير المستقل الفرعي الثاني الرسالة	3.63	0.82	10.60	0.000	عالية
المتغير المستقل الفرعي الثالث القيم	2.44	0.93	1.85	0.000	منخفضة
المتغير المستقل الفرعي الرابع الأهداف	3.41	0.79	6.85	0.000	عالية
المتغير المستقل (الاتجاه الاستراتيجي)	3.14	1.03	4.98	0.000	متوسطة
المتغير التابع الأداء الوظيفي	3.37	0.89	5.89	0.000	متوسطة

بشكل عام ومن خلال بيانات الجدول رقم (12) كانت درجة وجود اتجاه استراتيجي بالمصارف قيد الدراسة متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي لجميع الأبعاد (3.14) ويقابل هذا المتوسط درجة موافقة متوسطة، وكانت قيمة T المحسوبة تساوي (4.98) وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 2.05 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري لأبعاد المتغير المستقل للدراسة (1.01)، كما بلغ المتوسط الحسابي للمتغير التابع للأداء الوظيفي (3.37) ويقابل هذا المتوسط درجة موافقة منخفضة، وكانت قيمة T المحسوبة تساوي (1.89) وهي أقل من قيمة T الجدولية التي تساوي 2.05 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 كما بلغ الانحراف المعياري للمتغير المستقل للدراسة (1.03)

#### • ثالثاً: تحليل واختبار فرضيات الدراسة .

##### اختبار الفرضية الرئيسية :-

«توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الاتجاه الاستراتيجي والأداء الوظيفي بالمصارف قيد الدراسة»

الجدول رقم (13) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لإيجاد العلاقة بين أبعاد الاتجاه الاستراتيجي والأداء الوظيفي

مستوى الدلالة	درجة التأثير (B)	قيمة (F)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط الثنائي (CR)	مستوى الدلالة	قيمة (T)	مكونات الاتجاه الاستراتيجي
0.000	1.23	21.34	0.237	+ 0.487	0.000	8.22	الرؤية
0.000	2.56	30.98	0.282	+ 0.531	0.000	10.60	الرسالة
0.000	2.95	14.32	0.118	+ 0.343	0.000	1.85	القيم
0.000	1.54	22.59	0.229	+ 0.479	0.000	6.85	الأهداف الاستراتيجية
0.000	3.71	34.88	0.386	+ 0.621	0.000	4.98	الاتجاه الاستراتيجي

1 - اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رؤية المنظمة والأداء الوظيفي"

يتضح من بيانات الجدول رقم ( 13 ) أن قيمة معامل الارتباط الثنائي يساوي ( $R = 0.487$ ) وبإشارة موجبة وهذا يدل أن العلاقة بين رؤية المصرف والأداء الوظيفي هي علاقة طردية أي أنه كلما زاد وضوح الرؤية زاد معها مستوى الأداء الوظيفي (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد ( $R^2$ )، يساوي ( 0.237 ) مما يعني أن رؤية المصرف مسؤولة عن تفسير (23.7%) من التغيرات التي تحدث في تحقيق الأداء الوظيفي، وهناك ما نسبته (76.3%)، يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي، كما تؤكد معنوية العلاقة قيمة (  $F = 21.34$  ) وكذلك قيمة (  $T = 8.22$  ) المقابلة إلى متغير الرؤية بمستوى دلالة أقل من ( 0.05 )، إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة أي أن رؤية المصرف (المتغير المستقل الفرعي الأول) لها القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيرها على المتغير التابع الأداء الوظيفي بالمصارف قيد الدراسة مستقبلاً، وهذا يعني ثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى ويستنتج منه وجود علاقة ذات

دلالة إحصائية بين رؤية المنظمة والأداء الوظيفي.

2 - اختبار الفرضية الفرعية الثانية : « توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رسالة

المنظمة والأداء الوظيفي

يتضح من بيانات الجدول رقم (13) أن قيمة معامل الارتباط الثنائي يساوي ( $R = 0.531$ ) وبإشارة موجبة وهذا يدل أن العلاقة بين رسالة المصرف والأداء الوظيفي هي علاقة طردية أي أنه كلما زاد وضوح الرسالة زاد معها مستوى الأداء الوظيفي (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد ( $R^2$ )، يساوي (0.282) مما يعني أن رسالة المصرف مسؤولة عن تفسير (28.2%) من التغيرات التي تحدث في تحقيق الأداء الوظيفي، وهناك ما نسبته (71.8%)، يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي، كما تؤكد معنوية العلاقة قيمة ( $F = 30.98$ ) وكذلك قيمة ( $T = 10.60$ ) المقابلة إلى متغير الرسالة بمستوى دلالة أقل من (0.05)، إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة أي أن رسالة المصرف (المتغير المستقل الفرعي الثاني) لها القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيرها على المتغير التابع الأداء الوظيفي بالمصارف قيد الدراسة مستقبلاً، وهذا يعني ثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية ويستنتج منه وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رسالة المصرف والأداء الوظيفي.

3 - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : « توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم

المنظمة والأداء الوظيفي»

يتضح من بيانات الجدول رقم ( 13 ) أن قيمة معامل الارتباط الثنائي يساوي ( $R = 0.479$ ) وبإشارة موجبة وهذا يدل أن العلاقة بين قيم المصرف والأداء الوظيفي هي علاقة طردية أي أنه كلما زاد وضوح قيم المصرف زاد معها مستوى الأداء الوظيفي (والعكس صحيح) كما أن معامل التحديد ( $R^2$ ) يساوي (0.118) مما يعني أن قيم المصرف مسؤولة عن تفسير (11.8%) من التغيرات التي تحدث في تحقيق الأداء الوظيفي، وهناك ما نسبته (88.2%)، يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي، كما تؤكد معنوية العلاقة قيمة ( $F = 14.32$ ) وكذلك قيمة ( $T = 1.85$ ) المقابلة إلى متغير القيم بمستوى دلالة أقل من (0.05)، إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على

المجتمع محل الدراسة أي أن قيم المصرف (المتغير المستقل الفرعي الثالث) لها القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيرها على المتغير التابع الأداء الوظيفي بالمصارف قيد الدراسة مستقبلاً، وهذا يعني ثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة ويستنتج منه وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم المصرف والأداء الوظيفي.

4 - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف

المنظمة والأداء الوظيفي

يتضح من بيانات الجدول رقم (13) أن قيمة معامل الارتباط الثنائي يساوي (  $R = 0.343$  ) وبإشارة موجبة وهذا يدل أن العلاقة بين الأهداف الإستراتيجية للمصرف والأداء الوظيفي هي علاقة طردية أي أنه كلما زاد وضوح الأهداف الإستراتيجية للمصرف زاد معها مستوى الأداء الوظيفي (والعكس صحيح) كما أن معامل التحديد ( $R^2$ ) يساوي (0.229) مما يعني أن الأهداف الإستراتيجية للمصرف مسؤولة عن تفسير ( 22.9 %) من التغيرات التي تحدث في تحقيق الأداء الوظيفي، وهناك ما نسبته ( 77.1 %)، يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي، كما تؤكد معنوية العلاقة قيمة (  $F = 22.59$  ) وكذلك قيمة (  $T = 6.85$  ) المقابلة إلى متغير الأهداف الإستراتيجية بمستوى دلالة أقل من ( 0.05 )، إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة أي أن الأهداف الإستراتيجية بالمصرف (المتغير المستقل الفرعي الرابع) لها القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيرها على المتغير التابع الأداء الوظيفي بالمصارف قيد الدراسة مستقبلاً، وهذا يعني ثبات صحة الفرضية الفرعية الرابعة ويستنتج منه وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الإستراتيجية بالمصرف والأداء الوظيفي.

وبشكل عام يتضح من بيانات الجدول رقم ( 13 ) أن قيمة معامل الارتباط الثنائي للمتغير المستقل الاتجاه الاستراتيجي يساوي (  $R = 0.621$  ) وبإشارة موجبة وهذا يدل أن العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي للمصرف والأداء الوظيفي هي علاقة طردية أي أنه كلما زاد وضوح الاتجاه الاستراتيجي للمصرف زاد معها مستوى الأداء الوظيفي (والعكس صحيح) كما أن معامل التحديد ( $R^2$ ) يساوي ( 0.386 ) مما يعني أن الاتجاه الاستراتيجي للمصرف مسؤول عن تفسير ( 38.6 %) من التغيرات التي تحدث في تحقيق الأداء الوظيفي، وهناك ما نسبته ( 61.4 %)، يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي، كما تؤكد معنوية العلاقة قيمة (  $F = 34.88$  ) وكذلك قيمة

( $T = 4.98$ ) المقابلة إلى متغير الاتجاه الاستراتيجي بمستوى دلالة أقل من (0.05)، إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة أي أن الاتجاه الاستراتيجي بالمصرف (المتغير المستقل) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على المتغير التابع الأداء الوظيفي بالمصارف قيد الدراسة مستقبلاً، وهذا يعني ثبات صحة الفرضية الرئيسية ويستنتج منه وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاه الاستراتيجي والأداء الوظيفي بالمصارف قيد الدراسة .

### ■ النتائج والتوصيات

#### ● نتائج الدراسة:

استهدفت الدراسة بشكل رئيس التعرف على دور الاتجاه الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي في فروع مصرف الجمهورية بالمنطقة الغربية. وللتأكد من تحقق هذا الهدف تمت تجزئته إلى مجموعة من الأهداف الفرعية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1 - أوضحت الدراسة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاه الاستراتيجي بمكوناته المختلفة وهي ( الرؤية - الرسالة - القيم - الأهداف الإستراتيجية) والأداء الوظيفي بالمصارف قيد الدراسة .
- 2 - كانت العلاقة بين مكونات الاتجاه الاستراتيجي والأداء الوظيفي مرتبة كالتالي (الرسالة - الرؤية - الأهداف الإستراتيجية - القيم ) .
- 3 - لدى المصارف قيد الدراسة أهداف مكتوبة ومحددة بشكل دقيق كما تحرص إدارة المصارف على وضع الأهداف الاستراتيجية والتي تحقق رسالة المصارف .
- 4 - يوجد بالمصارف قيد الدراسة رسالة مكتوبة ومحددة بشكل واضح ودقيق ويستطيع الجميع الاطلاع عليها .
- 5 - يمتلك الموظفون القدرة على تنظيم العمل بشكل جيد مما يساهم بتحقيق أهداف المصرف بشكل إيجابي كما أن إدارة المصرف تشجع الموظفين على الأداء المتميز .
- 6 - لا تستخدم إدارة المصارف أحدث التقنيات وفقاً لعصر التكنولوجيا والمعلوماتية حيث لا يستخدم الموظفون الأساليب التقنية أثناء أدائهم لأعمالهم .

● التوصيات :

- 1 - ضرورة قيام المصارف قيد الدراسة بتحديث أنظمتها الإدارية بشكل مستمر، لمواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة في بيئة الأعمال الحديثة.
- 2 - أهمية قيام المصارف قيد الدراسة ببناء خرائطها الاستراتيجية وفقاً لهيكل الاتجاه الاستراتيجي .
- 3 - ضرورة تعاون الإدارة والعاملين في تبني اتجاه استراتيجي والذي يكفل ترجمة رؤية واستراتيجية وأهداف المصرف إلى مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء تساعد على تحقيق أداء وظيفي فعال.
- 4 - تعزيز تبني المصارف قيد الدراسة للاتجاه الاستراتيجي وذلك لما له من آثار واضحة على الأداء الوظيفي والذي أكدته نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي تناولت علاقة الاتجاه الاستراتيجي و الأداء الوظيفي.
- 5 - العمل على عقد المزيد من الدورات التدريبية وورش العمل المتعلقة بالاتجاه الاستراتيجي وكيفية استخدامه لتحسين الأداء الوظيفي وكذلك استقطاب الخبراء والمختصين القادرين على توضيح مفهوم الاتجاه الاستراتيجي
- 6 - الانفتاح على مراكز البحث العلمي وتكثيف الجهود والأنشطة البحثية، والاقتراء بالمؤسسات الرائدة عالمياً في هذا المجال والسير على خطاها .

■ المراجع :

- 1 - أبوعوض (2006)، استخدام التحليل الاستراتيجي في قياس أداء المصارف التجارية في الأردن رسالة دكتوراه غير منشورة ، في الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
- 2- أبونجم (2018) « أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات ” رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الافتراضية السورية ، سوريا .
- 3 - ادريس، وائل: الغالبي، طاهر (2009) « إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن»، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن .
- 4 - الاشقر، صلاح: العجيلي، طارق (2019) اخلاقيات المهنة وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الفندقية ( دراسة ميدانية على المؤسسات الفندقية بمدينة الخمس ) ، المؤتمر العلمي الثالث ، اخلاقيات المهنة في ليبيا الواقع والمأمول . درنة 2019

- 5 - تالي، هاجر ( 2018 ) « أثر التوجه الاستراتيجي على تحسين الأداء التسويقي للبنك » ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة - الجزائر.
- 6 - حسين ءُشرف: بودريالة ءُعبدالله علي ( 2019 ) ، علاقة الأخلاقيات الإدارية بالأداء الوظيفي في الشركة العامة للكهرباء - درنة ( المؤتمر العلمي الثالث - اخلاقيات المهنة في ليبيا: الواقع والمأمول 2 - 3 نوفمبر 2019 .
- 7 - الحسيني، فلاح حسن، (الإدارة الاستراتيجية مداخلها وعملياتها المعاصرة)، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2000 م.
- 8 - خناق، سناء عبد الكريم ، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخله ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 8 و9 مارس 2005 .
- 9 - الدوري، زكريا، ( 2003 )، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة الأولى ، المكتبة الوطنية، دار الكتاب والوثائق، بغداد.
- 10 - الدجني ،إياد علي ( 2011 ) دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي- دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية «رسالة دكتوراه في التربية (غير منشورة ) جامعة دمشق، سوريا.
- 11 - الربيعي ، علي ( 2018 ) بعنوان التوجه الاستراتيجي الاستباقي وأثره على الاداء الاستراتيجي، مجلة الغربي للعلوم الاقتصادية والإدارية - المجلد الخامس - العدد 2 - 2018 .
- 12 - زعيبي ، رحمة ( 2014 ) أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية  
من منظور بطاقة الأداء المتوازن ، رسالة ماجستير منشورة . الجزائر جامعة محمد خضير - بسكرة.
- 13 - السالم مؤيد، النجار فايز ( 2002 ) " العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة: دراسة ميدانية في محافظة أربد " مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 29، العدد 2
- 14 - سليطين، سوما علي. ( 2007 ) . الادارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال -دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري» - ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد،
- 15 - الشريف ، ريم بنت عمر ( 2013 ) « دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي » رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبدالعزيز ، جدة .

- 16 - شتوان ، خديجة ( 2016 ) القيم الثقافية المرتبطة بالعمل وأثرها في سلوك العاملين ، دراسة ميدانية بالمنطقة الحرة مصراته ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية الليبية مصراته
- 17 - صديقي ، أمينة ( 2013 ) تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة -جامعة قاصدي مرياح - ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- 18 - صيام .آمال: نمر حسين» ( 2010 ) تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة» ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة )، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 19 - طالب أصغر دوسة ، سوسن جواد حسين( 2018 ) التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي: مجلة الإدارة والاقتصاد: العدد التاسع والستون( 2008 )
- 20 - عبد العالي ، رائد ( 2009 )أساليب إدارة الأزمات لمديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي ، رسالة، ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، قسم أصول التربية - إدارة تربوية
- 21 - غريب، معاذ نجيب ( التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وعلاقته بالإنتاجية )، 2008، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق .
- 22 - القريوتي، محمد قاسم ، السلوك التنظيمي) دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال(،) - 181 دار وائل للنشر، عمان، الأردن ، ط 2009، 5 .
- 23 - القطامين، أحمد ( 2002 ) الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 24 - المرسي، جمال الدين: مصطفى ، محمود: طارق، رشدي ، ” التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي ” الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ( 2002 ) .
- 25 - المغربي، كمال ( 2010 ) العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الاردن .
- 26 - مقراش، فوزية ( 2115 ) .أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي» دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية «رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر.