

أثر التخطيط الاستراتيجي في جودة أداء المؤسسات المصرفية الليبية

كحالة دراسية تطبيقية على مصرف الجمهورية - طرابلس

أ. ناصر ميلاد الطروق*

المقدمة:

تعد المؤسسات المالية العمود الفقري لأي اقتصاد، ومن بين هذه المؤسسات المصارف التجارية التي تعتبر من المنظمات الأكثر تأثراً بالتغيرات الاقتصادية، وذلك من خلال الخدمات التي تقدمها للأفراد والمؤسسات وتأثيراً هذه الخدمات على حركة السوق، وبالتالي على حركة الاقتصاد ككل (الإيراني، بحصب على (2005)، ص5)

فالمصارف التجارية كمؤسسات مالية تقوم بخدمة المجتمع كونها جزءاً أساسياً في تركيبة السوق والاقتصاد الوطني بشكل عام. تواجه اليوم تحديات كبيرة فرضت نفسها على بيئة العمل الداخلية والخارجية، وذلك بسبب عدم معرفة نواح القوة والضعف في بيئتها الداخلية والخارجية، وللفرص والتحديات لبيئتها الخارجية، وتأثيرها بشكل هائل ومتسارع نتيجة للتغيرات في بيئة العمل، مما جعل الإدارة المصرفية تضع جل إمكاناتها، ومهامها في تحقيق أهدافها، مما يتطلب منها القدرة على التكيف والتأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية للاستمرار في النمو والبقاء وإلا سيكون مصيرها الفشل والزوال.

أولاً: -مشكلة الدراسة

لم يحظى الربط بين التخطيط الاستراتيجي وجودة أداء المؤسسات المصرفية باهتمام كافي، وذلك نتيجة للتغيرات الهيكلية التي يشهدها القطاع المصرفي في ليبيا بفعل زيادة عدد مفرداته، وتغير أشكال ملكيته، وظهور المصارف الأهلية، والمصارف الخاصة، والشروع في خصصه المصارف العامة، وتزايد احتمال دخول المصارف الأجنبية إلى السوق الليبي، ورواج الحركة الاقتصادية والتجارية في سوق السلع والخدمات. وبالتالي فإن عملية التخطيط وصياغة الخطط الاستراتيجية لا تزال توضع بشكل منفصل عن مؤشرات ومعايير الجودة في الأداء هذا الأمر الذي يشير إلى ضعف في إدراك أهمية دور التخطيط الاستراتيجي وتكامله مع الجودة في الأداء ومن هنا أصبح من الضروري الأخذ بمفهوم التخطيط الاستراتيجي ، نظراً لأهميته في تشخيص قدرة تلك المؤسسات وإمكاناتها والتعرف على مواطن القوة والضعف فيها، وللمنافسة الشديدة بين المصارف في ظل التحديات الموجودة وعليه فإن مشكلة البحث تبرز

* قسم الإدارة- كلية الاقتصاد والعلوم السياسية- جامعة الزيتونة سوق الاحد

في التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء في مصرف الجمهورية ومدى الارتباط بين عمليات التخطيط الاستراتيجي ومكونات الأداء والمتمثلة (الرؤية والرسالة والأهداف)، ومما تقدم فإن المشكلة البحث تبرز من خلال السؤال الرئيسي التالي: ما أثر التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء بمصرف الجمهورية بمدينة طرابلس الكبرى؟، وينتفع عن السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية: -

1. ما واقع مستوى جودة أداء مصرف الجمهورية؟
2. ما واقع جودة التخطيط الاستراتيجي لدى مصرف الجمهورية؟
3. هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء بمصرف الجمهورية تبعاً لمجالات (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية الغايات والأهداف الاستراتيجية)؟

ثانياً: -أهداف الدراسة: تظهر أهمية البحث في النقاط التالية:

1. يسعى الى الربط بين التخطيط الاستراتيجي وجودة أداء في المؤسسات المصرفية.
2. يساعد المسؤولين في التعرف على نقاط الضعف في التخطيط الاستراتيجي.
3. اختيار مؤشرات واضحة تساعد في صياغة رؤية ورسالة وأهداف بما تتسجم مع البيئة الليبية.
4. يساعد أصحاب القرار في المصرف في تطوير الأداء المؤسسي الشامل وفقاً لمعايير لتقييم.
5. طرح استراتيجية الجودة الشاملة بحيث تصبح جزءاً لا يتجزأ من الثقافة المؤسسة المصرفية.

ثالثاً: -أهداف الدراسة:

1. التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء بمصرف الجمهورية.
2. التعرف على مدى استخدام المصرف للتخطيط الاستراتيجي العلمي السليم
3. التعرف على جودة الأداء المؤسسي في مصرف الجمهورية.
4. دراسة عناصر التخطيط الاستراتيجي في مصرف الجمهورية.

رابعاً: -فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء بمصرف الجمهورية وينتفع عن هذه الفرضية الفرضيات الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين للرؤية وجودة الأداء بمصرف الجمهورية.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين للرسالة وجودة الأداء بمصرف الجمهورية.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الغايات والأهداف وجودة الأداء بمصرف الجمهورية

خامساً: حدود الدراسة

1.. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء

2. الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة على مصرف الجمهورية

3. الحدود الزمانية: أعدت هذه الدراسة خلال الفترة (2017-2018).

4. الحد البشري: اقتصرت الدراسة على موظفي الإدارة العليا والذين يشكلون فريق التخطيط الاستراتيجي، وممثلين في المديرين من الإدارة العليا، والوسطي والتنفيذية والوحدات الوظيفية والإدارية، ورؤساء الأقسام والوحدات التنظيمية ولجان التخطيط والتطوير بمصرف الجمهورية

خامساً: منهجية الدراسة

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، لانسجام هذا المنهج مع طبيعة وأغراض الدراسة، وتم جمع البيانات من مصادرها الأولية بالاعتماد على استمارة الاستبيان، ومن ثم تم تبويب البيانات وتحليلها وتفسيرها.

مجتمع الدراسة: يمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمصرف الجمهورية والبالغ عددهم نحو (5807) عاملاً، وذلك على ضوء البيانات والمعلومات المقدمة إلينا من إدارة الموارد البشرية بمدينة طرابلس الكبرى في حين كان عدد العاملين بالإدارة العامة بمنطقة طرابلس ما يقارب من (1095) موظفاً مثلت ما نسبته (19%) من إجمالي عدد العاملين بالمصرف، أما وحدة التحليل والمعاينة تمثلت في موظفي الإدارة العليا والذين يشكلون فريق التخطيط الاستراتيجي، وممثلين في المديرين من الإدارة العليا، والوسطي والتنفيذية والوحدات الوظيفية والإدارية، ورؤساء الأقسام والوحدات التنظيمية ولجان التخطيط والتطوير بمصرف الجمهورية

عينة الدراسة: تم اختيار عينة ميسره من مجتمع الدراسة الكلي بلغ مقدارها (285) مفردة، بما يشكل نسبة 26% من إجمالي حجم مجتمع الدراسة الأصلي بلغ عددهم (1095) فرداً، وذلك باستخدام جداول الأرقام العشوائية بالحاسب الآلي، وقد تم توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة فاسترجعت منها (255) استبياناً بما نسبته (89.47%) من حجم العينة، وأما الفاقد من الاستبيانات فكان في حدود (30) استبانة بما

نسبته (10.52%) من حجم العينة، تم استبعاد (12) استبياناً لعدم صلاحيتها لتحليل الإحصائي ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (243) استبياناً، وتشكل ما نسبته (22.19%) من مجتمع الدراسة الكلي و(85.26%) من حجم العينة الأصلية، وهذه النسبة تعتبر مقبولة للبحث العلمي، وقد تم احتساب مفردات عينة الدراسة وفقاً لما يلي: .

$$n = \frac{Np(1-p)Z^2_{(1-\frac{\alpha}{2})}}{(N-1)B^2 + P(1-P)Z^2_{(1-\frac{\alpha}{2})}} = \frac{1095 \times 0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2}{1095 \times (0.05)^2 + 0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2} = 285$$

جدول (1) الاستبيانات الموزعة والصالحة لإجراء الدراسة

عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل		عدد الاستبيانات المستبعدة		عدد الاستبيانات المفقودة		عدد الاستبيانات المسترجعة		عدد الاستبيانات الموزعة	
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
%85.26	243	%22.19	12	%10.52	30	%89.47	255	%100	285

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الحاسب الآلي لتحليل ومعالجة البيانات إحصائياً عن طريق استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) والأدوات الإحصائية التي تتناسب مع الدراسة.

مصادر جمع المعلومات: تم استخدام مصدرين أساسيين لجمع البيانات اللازمة للدراسة هما:

1. المصادر الأولية: تمثلت في العينة المبحوثة، وما تم الحصول عليه من بيانات من خلال الاستبانة المعدة لذلك.

2. المصادر الثانوية: من خلال الكتب والدوريات والمقالات، والدراسات السابقة المنشور منها وغير المنشور التي تناولت موضوع الدراسة والاستفادة من شبكة المعلومات الدولية.

سادساً: -الدراسات السابقة

1. دراسة (أمير خضر سيد أحمد علي، 2014) هدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة بين جودة والتخطيط الاستراتيجي وتأصيلها، ومدى استخدام وسائل الجودة في خطط مؤسسات التعليم العالي، وتوظيف التخطيط الاستراتيجي في تحقيق معايير الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي، وتطبيق هذه المعايير لتحقيق نتائج جيدة تؤدي إلى خدمات ذات جودة عالية تساعد على تصحيح الأخطاء، وتتبع أهمية هذه الدراسة في إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي بصفة عامة والتخطيط الاستراتيجي

لمؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص وربط التخطيط الاستراتيجي بمبادئ ومعايير وأهداف الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي من خلال دور الجودة الشاملة في إنجاح الخطط الاستراتيجية. تمثلت المشكلة في وجود علاقة سببية بين التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي بالسودان، ومدى إمكانية الاستفادة من توظيف معايير الجودة الشاملة في التخطيط التعليمي بما يحقق قياس علمي صحيح للاستراتيجيات والخطط المعمول بها في مؤسسات التعليم العالي، والوقوف على مواطن الضعف والقوة في العملية التعليمية. استخدم الباحث المنهج التكاملي والمنهج التاريخي، وذلك بهدف دراسة السلاسل الزمنية لاستخدام التخطيط الاستراتيجي ومعايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالسودان للفترة (2000-2012) واستخدام المنهج الوصفي في وصف طبيعة هذه الظاهرة. تركزت فرضية الدراسة على الفرضيات التالية:

- أ. هناك علاقة طردية بين التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة.
- ب. توظيف معايير الجودة الشاملة على الاستراتيجيات التعليمية يساعد على تطوير العمل بمؤسسات التعليم العالي.
- ت. وجود إمكانية تطبيق معايير الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي يعمل على تحسين البيئة التعليمية في المدى البعيد.
- ث. يمكن قياس الخطط والاستراتيجيات التعليمية من خلال معايير الجودة.
- ج. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وكان أهمها: وجود علاقة سببية بين التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة، ومدى إمكانية قياس الخطط الاستراتيجية التعليمية من خلال معايير الجودة الشاملة.

أوصت الدراسة بالاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي وتشجيع الدراسات في هذا المجال، والاهتمام ببرامج الجودة الشاملة على أعلى المستويات، ووضع خطط تدريبية داخلية وخارجية في مجال الجودة الشاملة، وتوفير التمويل اللازم لإعداد الدراسات اللازمة في مجال الجودة، وتبني معيار رضا الطلاب والعاملين بمؤسسات التعليم العالي لقياس وتقييم الأداء.

2. دراسة (إياد على الدجني، 2011) هدفت الدراسة إلي تعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي وتطوير معايير ومؤشرات لقياس جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحديد مشكلة الدراسة التي تمثلت في إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، والمنهج البنائي في تطوير دليل مفصل لمعايير التقييم الذاتي المؤسسي يتضمن مؤشرات أداء واضحة ومحددة حيث اشتمل مجتمع الدراسة جميع العمداء والمديرين

ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى حيث ضمت عينة الدراسة جميع الأكاديميين والإداريين الذين يمثلون جهة الاطلاع والقرار في مؤسسات التعليم العالي والقيادات الإدارية لمؤسسات التعليم العالي وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أ- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع الفقرات المحور (75.97%).
- ب- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية حيث بلغت نسبة الموافقة (82.57%) وهي درجة كبيرة جداً.
- ت- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الحكم والإدارة وجودة الأداء المؤسسي كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية حيث بلغت نسبة الموافقة (77.20%) وهي درجة كبيرة جداً.
- ث- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التخطيط الاستراتيجي ومعيار النطاق المؤسسي كأحد أبعاد جودة الأداء للجامعات الفلسطينية بلغت نسبة الموافقة (77.91%) وهي درجة كبيرة جداً.
- ج- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التخطيط الاستراتيجي ومعيار الموارد والخدمات كأحد أبعاد جودة الأداء للجامعات الفلسطينية بلغت نسبة الموافقة (78.55%) وهي درجة كبيرة جداً.
- ح- توفر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعد التحليل البيئي للبيئة الداخلية بنسبة كبيرة جداً حيث بلغت درجة الموافقة في المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد (82.42%).
- خ- توفر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعد التحليل البيئي للبيئة الخارجية بنسبة كبيرة جداً حيث بلغت درجة الموافقة في المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد (82.62%).
- د- توفر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعد تكوين الاستراتيجية بنسبة كبيرة جداً حيث بلغت درجة الموافقة في المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد (85.60%).
- ذ- توفر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعد تنفيذ الاستراتيجية بنسبة كبيرة جداً حيث بلغت درجة الموافقة في المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد (78.33%).
- ر- توفر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعد الرقابة وتقييم بنسبة كبيرة جداً حيث بلغت درجة الموافقة في المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد (74.00%).
- وقد أوصت الدراسة بالتوصيات التالية:

أ- وضع مؤشرات أداء محددة للأهداف والأنشطة تصف الشكل النهائي المراد الوصول إليه من الهدف من خلال عبارات كمية أو صفية محددة يمكن قياسها لضمان عملية الرقابة على عمليات التخطيط.

ب- إجراء مراجعة دورية سنوية للخطة الاستراتيجية والتأكد من مدى تحقق أهداف الخطة للعام الواحد باستخدام نماذج متابعة تحدد الانحرافات ومستواها وسبل معالجتها.

ت- استخدام النماذج الحديثة في التخطيط كالتخطيط باستخدام بطاقة الأداء المتوازن التخطيط باستخدام نماذج التميز. اقترحت الدراسة المقترحات التالية:

- اعتماد معايير التميز وجودة الأداء المؤسسي كأساس في بناء الغايات الاستراتيجية، لتحقيق الجودة في التخطيط، وتنفيذ الأنشطة بناء على مؤشرات معيارية واضحة تحقق الجودة الاستراتيجية في الأداء الكلي وصولاً إلى جودة المخرجات.

- ربط الخطة بالتقرير السنوي من خلال برنامج حاسوبي يضبط عملية كتابة التقارير التفصيلية والسنوية بناء على الخطة التنفيذية، ويمكن للجامعة من تحديد الانحرافات في عملية التنفيذ سواء في حالات عدم القدرة على تنفيذ بعض الأهداف أو في تنفيذ أهداف لم تتضمنها الخطة، وأسباب تلك الانحرافات مما يتيح للمؤسسة الاستفادة منها في تقييم عملية التخطيط الاستراتيجي.

3. دراسة (آمال نمر حسن صيام، 2010) هدفت الدراسة إلى التعرف على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وزعت الباحثة (69) استبانة واستردت (67) استبانة أي ما نسبته (97%) وإجراء مقابلات مع مديري المؤسسات الأهلية النسوية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1. وجود علاقة إيجابية بين كل من (دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي البيئي، وجود توجهات استراتيجية " رؤية، رسالة وأهداف"، وجود خطة استراتيجية تنفيذ الخطة الاستراتيجية متابعة الخطة الاستراتيجية)، وبين الأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.

2. أظهرت نتائج الدراسة بأن إدارات المؤسسات الأهلية النسوية لديها فهماً واضحاً وقناعة تامة بعملية التخطيط الاستراتيجي وتشجيع العاملين على المشاركة.

3. أظهرت نتائج الدراسة بأن المؤسسات الأهلية النسوية تقوم بتطوير " رؤية ورسالة" بشكل واضح.

4. أوضحت نتائج الدراسة بأن المؤسسات الأهلية النسوية تقوم بتطوير أهداف استراتيجية ومحددة واضحة ومكتوبة، وأنها تطور خطط استراتيجية وتنفيذية، وتختار استراتيجيتها بما يتلاءم مع قدرتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهها وتنسجم مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

5. أوضحت الدراسة بأن المؤسسات الأهلية النسوية تقوم باجتذاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطة، وتختار برامجها وانشطتها بما يتفق مع احتياجات الفئات المستهدفة.

توصلت الدراسة الي مجموعة من التوصيات الخاصة والعامه ومنها:

- أ. ضرورة الاستمرار بتطبيق التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات النسوية.
- ب. العمل على تذليل الصعوبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بكل مراحلها
- ت. عقد الدورات التدريبية للإدارة العليا في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- ث. ضرورة إنشاء دائرة لنظم المعلومات الإدارية في المؤسسات الأهلية النسوية.
- ج. ضرورة تبني المؤسسات الأهلية النسوية النظم الرقابة وتقييم الأداء.
- ح. ضرورة أن تقوم المؤسسات الأهلية بتحديد مؤشرات الأداء الخاصة وقياسها من وقت الي آخر لتحديد درجة الأداء المؤسسي الفعلي.

4. دراسة (القرني عبد الخالق محمد مانع، 2012) هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- أ. التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لمديري المدارس والإدارة المدرسية.
- ب. التعرف على مدى اهتمام مديري المدارس والإدارة المدرسية بمتطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
- ت. التعرف على متطلبات الإدارة المدرسية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.
- ث. التوصل إلى المقترح لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها:
 1. يشير مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى اتباع أساليب علمية لرصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها للوصول إلى الأهداف المنشودة.
 2. يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية مرتكزاً على التفكير الرحب دون التقيد بالتفكير بالماضي والحاضر.
 3. إن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يساعد في النمو والتطوير.

5. دراسة (العدوان، 2015) هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر جودة الخدمات المصرفية الالكترونية بأبعادها (الاعتمادية، الاستجابة، سهولة الاستخدام، الاتصال، الامان). فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وتم التوصل الى عدة نتائج اهمها:
 - أ. وجود إثر دو دلالة احصائية لجودة الخدمة المصرفية الالكترونية بأبعادها مجتمعة على كل من الاداء في المصارف التجارية الأردن.
 - ب. وجود إثر دو دلالة احصائية لجودة الخدمة المصرفية الالكترونية في الاداء بأبعاده مجتمعة المصارف التجارية الأردنية. وتوصل الباحث الى مجموعة من التوصيات اهمها:

ت. تشجيع العملاء على التعامل إلكترونياً مع المصرف.

ث. ضرورة تحسين مستوى اداء الخدمات الالكترونية ودورها في خفض التكلفة وتسريع خدمة.

6.دراسة (عبود, 2014) هدفت هذه الدراسة الى قياس أبعاد جودة الخدمة المصرفية (الملموسية، الاعتمادية، الامان، سرعة الاستجابة، الاهتمام)، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وتم التوصل الى عدة نتائج من اهمها:

أ. ان كل ابعاد وعناصر جودة الخدمة المصرفية فيه فرق بين الخدمة المقدمة والتي يدركها الزبون وبين الخدمة التي يتوقعها.

ب. هناك اختلافات في درجة الاهمية والترتيب التي يوليها الزبائن للإبعاد التي تسموا بها جودة الخدمة المصرفية في المصارف المبحوثة.

وتوصل الباحث الى مجموعة من التوصيات اهمها:

أ. ضرورة رفع الوعي لدى العاملين بالمصارف بما يعزز جودة الخدمة والتعرف على أبعادها وأليات تطبيقها.

ب. ضرورة التعاون مع الجامعات والمراكز البحثية من اجل تعزيز الجوانب التطبيقية ودراسة المشكلات وإيجاد الحلول لها.

أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. هنالك اختلاف بين هذه الدراسة والدارسات السابقة من حيث المكان فقد تمت الدارسات السابقة في بيئات مختلفة عن البيئة التي أنجزت فيها هذه الدراسة، الأمر الذي يصعب معه استخدام نتائج تلك الدراسات وتعميمها، وهو ما تسعى هذه الدراسة للوصول إليه.

2. هنالك اختلاف بين هذه الدراسة والدارسات السابقة من حيث الزمان حيث تمت هذه الدارسة في الفترة الحالية والتي تشهد تطورات مختلفة في البيئة الليبية وفيما يخص القطاع المصرفي.

3. هنالك اختلاف بين هذه الدراسة والدارسات السابقة من حيث مجال التطبيق حيث تطبق الدراسة الحالية على مؤسسة مصرفية الليبية " مصرف الجمهورية".

الجانب النظري

أولاً: التخطيط الاستراتيجي.

تعريف التخطيط الاستراتيجي: هو العملية التي يتمكن أعضاء الإدارة العليا بواسطتها من وضع تصور لتوجه المنظمة المستقبلية، ومن ثم تحديد الخطة والسياسات والإجراءات وأساليب عمل ذلك التصور ووضعه في موضع التنفيذ، بعبارة أخرى بأنه يمكن التعبير عن التخطيط الاستراتيجي بكونه وسيلة بناء

وتشكيل لمستقبل المنظمة في ظل ظروف بيئية متغيرة (جردات، 2014، ص 98). ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه تحديد التوجه المستقبلي للمنظمة، وكيفية تحقيق هذا التوجه (درة: 2014، ص 98). كما عرفه (زعيبي، 2014، ص 31): بأنه عملية متواصلة ونظام يقوم به الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطويرها وتحديد الإجراءات والبرامج والسياسات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل والكيفية التي يتم فيها قياس مستوي النجاح الذي تم تحقيقه. من خلال عرض التعريفات السابقة فإنه يمكن تحديد تعريف التخطيط الاستراتيجي كالآتي: هو عملية تحديد الشكل الذي سوف تكون عليه المنظمة في المستقبل وتحديد السبل التي توصلنا إلى هذا الشكل المرغوب، من خلال التبصر بالمتغيرات البيئية، واستخدام موارد المنظمة الاستخدام الأمثل.

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

الجدير بالذكر إن التخطيط الاستراتيجي يعنى بتوقع حالة المنظمة في المدى البعيد بل حتى المتوسط والقريب والاستعداد لمواجهة متغيرات هذا المستقبل، وذلك بالاستخدام الأمثل لموارد المنظمة المتاحة. ومما لا شك فيه إن التخطيط الاستراتيجي يعد مطلباً حيوياً وحتمياً لأنه يحقق العديد من الفوائد منها. (برهان: 2000)

1. يزود المنظمة بمرشد حول ما تسعى إلى تحقيقه ويساعدها على توقع التغيرات في البيئة المحيطة، وتخصيص مواردها.
2. مواجهة حالة عدم التأكد، وتحديد وتسهيل عملية الرقابة.
3. ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
4. يقدم المنطق السليم في الموازنات التي يقدمها المديرون.
5. ملاحظة عوامل التغير المستقبلية، لا شك انه أثناء استقراء المستقبل يمكن ملاحظة مؤشرات التغير المستقبلية وبالتالي الاستفادة منها في تحركات المنظمة في المستقبل.
6. يبين التخطيط مقدما العناصر الواجب استخدامها، كمياتها، نوعها، سوى كانت هذه العناصر مادية أو كانت بشرية.

أهداف التخطيط الاستراتيجي:

- أهم الأهداف التي يسعى التخطيط الاستراتيجي لتحقيقها (عوض، 2000، ص 7)
1. تهيئة المنظمة داخليا بإجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفاعلية.

2. اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وزيادة رضا المتعاملين معها وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة في وجودها سواء كانوا المساهمين أو كل المجتمع أو القطاع.
3. تحديد الأولويات والأهمية النسبية، بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.
4. إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة.
5. زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.
6. التركيز على البيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمة. (القطامين، 2010، ص7).

خطوات التخطيط الاستراتيجي:

تتكون عملية التخطيط الاستراتيجي من مجموعة من الخطوات، المترابطة والمكملة لبعضها البعض، والتي تقود في النهاية إلى صياغة خطط استراتيجية وبرامج من شأنها تحقيق النمو والتطور للمنظمة وللمجتمع بصفة عامة، وكذلك نمو وتطور المهارات والقدرات والسياسات (درة، 2014، ص102)

1- تحديد رؤية المنظمة:

إن من أهم خطوات رسم سياسة المنظمة تحديد رؤية ورسالة المنظمة. **أولا الرؤية:** إن الرؤية هي التي تحدد إلى أين ستتجه المنظمة، ولأن الرؤية هي الطموح الذي ترغب المنظمة في تحقيقه، فهي التي ترسم طريق سير المنظمة؛ لتصل إلى ذلك الطموح، ويرى الباحث: إن الرؤية ببساطة إلى أين نريد إن نصل وكيف يمكن إن نصل.

مميزات الرؤية الإستراتيجية:

- أ - عبارة موجزة تخاطب القلب والروح والوجدان.
- ب - تركز على الرغبة في التميز والتفوق والإبداع.
- ج - تصاغ بلغة عاطفية مؤثرة تجلب الانتباه.
- د - تشد وتجذب العاملين وتحشد الهمم لتحقيق تلك الرؤية.
- هـ - يجب إن تكون واقعية قابلة للتطبيق.

2- صياغة رسالة المنظمة: فالرسالة هي التي تحدد غرض المنظمة أو السبب في وجودها، أي لماذا وجدت المنظمة أصلاً. وتصاغ الرسالة حول عنصر أو أكثر من العناصر التالية (جرادات، 2014، ص106):

1. من هم المتعاملين مع المنظمة وكيفية خدمتهم.
2. ما هو العمل الذي تقدمه المنظمة ونوع الخدمة التي تقدمها المنظمة.
3. قيم ومعتقدات العمل في المنظمة يجب إن تكون محددة.
4. كيفية إيصال الخدمات إلى الجمهور، كيف تؤدي المنظمة عملها.
5. تحديد لماذا وجدت المنظمة.
6. تحديد ما يميز المنظمة عن غيرها وكيفية تنمية ذلك.

خصائص الرسالة المؤثرة:

هناك عدد من الخصائص التي يجب إن تتوفر في رسالة المنظمة كي تكون مؤثرة (مساعدة، 2013، ص121):

1. أن تعكس بشكل واضح نشاط المنظمة من خلال ما تشعبه من رغبات وليس من خلال ما تقدمه من منتجات أو خدمات.
2. إن تعبر عن رؤية المنظمة وتوجهاتها المستقبلية.
3. تتسم بالجاذبية وتستحوذ على اهتمام مختلف أصحاب المصالح.
4. تعكس حالة الطموح والتحدى بما يجعل المنظمة في حالة عدم قناعة اتجاه وضعها الحالي.
5. تكون قصيرة وواضحة للجميع في الوقت نفسه.
6. ملهمة بالقدر الذي يحفز الجميع على المساهمة في تحقيقها.
7. تتضمن عوامل النجاح التي تمتلكها المنظمة لتحقيق التميز عن الآخرين.
8. توفق بين الأهداف المتنوعة وغير المتجانسة لمختلف أصحاب المشروع.

3- تحديد الأهداف الاستراتيجية:

يعرف الهدف بأنه حالة مرغوبة أفضل من الوضع الحالي، والمطلوب الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة، تعتبر الأهداف نتائج مطلوب الوصول إليها، وذلك من خلال المخرجات التي تقدمها المنظمة في شكل خدمات بموصفات محددة تؤدي إلى تحقيق هذه النتائج وبالتالي، فالأهداف تشير إلى النتائج النهائية للأنشطة، أي ما يجب انجازه من العمل الذي تقوم به المنظمة (درة، 2014)، أما الخصائص التي يتمتع بها الهدف الجيد (رشيد، 2008، ص222):

- 1- أن يكون مرتبط بالرسالة والرؤية المستقبلية للمنظمة.
- 2- أن يكون عمليا واقعيا يمكن تحقيقه وفقا للظروف والمعطيات الواقعية وليست الخيالية.
- 3- أن يتصف بالتحدي أي ليس سهل المنال بحيث يفقد قيمته كهدف.
- 4- أن يكون قابلا للقياس.
- 5- وجود جدول زمني لتحقيقه.

فوائد تحديد الأهداف الاستراتيجية:

- 1- تساهم في توجيه قدرات المنظمة وتحديد أولوياتها.
- 2- تساعد على ترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى مستويات محددة للأداء.
- 3- تضع معايير لتقييم الأداء لأنها تلزم الإدارة بتحقيق نتيجة معينة من الانجازات.
- 4- تساهم في تحقيق الاتصال والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية.

مستويات صياغة الأهداف:

تصاغ الأهداف على ثلاثة مستويات هي الأهداف الاستراتيجية، والأهداف التكتيكية، والأهداف التشغيلية وتصاغ على الشكل الآتي (جرادات، 2014، ص111)

1- الأهداف الاستراتيجية: تصاغ الأهداف الاستراتيجية بشكل عام وشامل، وتتمحور حول الأهداف النهائية المراد تحقيقها، وتصاغ على مستوى الإدارة العليا، وتكون على مستوى المنظمة بالكامل وتتصف بكونها أهداف طويلة الأجل.

2- الأهداف التكتيكية: ويتم صياغة هذه الأهداف على مستوى الإدارات الرئيسية أو على مستوى القطاعات ويشارك في صياغة هذه الأهداف الإدارتين العليا والوسطى وتستنبط هذه الأهداف من الأهداف الاستراتيجية وتكون أكثر تحديدا منها وهي وسيلة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعتبر الأهداف التكتيكية أهداف متوسطة الأجل.

3- الأهداف التشغيلية: ويتم صياغة هذه الأهداف على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد ويشارك في صياغة هذه الأهداف الإدارة الوسطى مع الإدارة الأشرافية وهي تشتق من الأهداف التكتيكية، وتكون أكثر تحديدا من الأهداف التكتيكية، وهي وسيلة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ثانياً: مفهوم الجودة

إن عملية تعريف جودة عملية صعبة بمقارنة بجودة السلع على اعتبار أن الجودة المدركة في الخدمة المصرفية تختلف عن جودة في السلع الملموسة التي تعتمد على معايير معينة، أما في الخدمة

المصرفية يكون تقييم الزبون لجودة الخدمة على أساس جودة عملية التقييم والمنافع التي يحصل عليها من الخدمة وطريقة تعامل موظفي المصرف مع الزبون، فضلاً عن السرية والخصوصية ودقة المعلومات و السرعة في تقديم الخدمة المصرفية، وينصح بأن هناك صعوبة في إيجاد تعريف محدد للخدمة المصرفية ، وذلك ناتج عن طبيعة الخدمات المصرفية غير الملموسة ، فمثلاً هناك تفاوت في مهارات العاملين ونوعية العملاء و الاختلاف في أوقات تقديم الخدمة (بطرس، 2008، ص15)

تمثل الخدمة المصرفية من الأنشطة والعمليات ذات المضمون النفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة والمقدمة من قبل المصرف والتي يدركها المستفيدون من خلال ملاحظها وقيمتها المنفعة والتي تشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية، وكذلك تمثل مصدراً لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين (معلا، 2007، ص20) عرفت المواصفات الدولية ISO9000:2000 الجودة بأنها درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة لمتطلبات العميل. كما عرف (عقيلي، 2001، ص14) الجودة على أنها: انتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات عملائها ورغباتهم، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقياس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيهما كما أنها تعرف بانها التميز في تقديم الخدمات المطلوبة بفاعلية بحيث تكون خالية من الأخطاء و العيوب والشوائب وتقدم بأقل كلفة ممكنة وترقى لمستوى توقعات الزبائن وتحقيق رضاهم التام حاضراً او مستقبلاً وذلك من خلال التحسين والمستمر و التطوير والالتزام بمتطلبات ومعايير الأداء، وأداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى (بطرس، 2008، ص13).

وقد عرفت الرابطة الامريكية لمراقبة الجودة بأنها : مجموعة من الخواص ومواصفات السلعة أو الخدمات المتعلقة بقدرتها على تلبية المتطلبات الموجودة، أو المفترض وجودها ويمكن تعريف جودة الخدمة من حيث مدركات العميل بمعنى مدى وجود مطابقة بين الخدمة و التوقعات ، أو حتى ظهر مستوى يفوق التوقعات (من وجهة نظر العميل وليس المنظمة)، وهذا الاختلاف مهم حيث يجر مسوقي الخدمات على الأخذ بعين الاعتبار وجهة نظر العميل، وتحديد المتوقع من قبل العميل فيما بجودة الخدمة أو تقديم الخدمة ، ومن ثم تطوير خدمات تتطابق مع هذه التوقعات أو تفوقها. وعرفت بأنها: عبارة عن عنصر أساسي في المنافسة بين المؤسسات.

فالاستجابة السليمة والسريعة والفعالة لاحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم، وبالتالي اكتشاف حصص سوقية، كما تساهم إدارة الجودة الخدمة في تحسين مستوى الجودة والقيمة المقدمة

للعلماء، وذلك بهدف الارتقاء بأدائها وتنمية مهاراتها، (الرياضي، 2016، ص10) ويبدو واضحاً بأنها جهود مشتركة من جميع العاملين في المؤسسة المصرفية تتطلب التعاون والتنسيق فيما بين الوظائف المختلفة (التخطيط، التنظيم، الرقابة، التنسيق، القيادة) لمباشراتها بنجاح من أجل الوصول إلى مخرجات مرضية وملموسة .

عناصر الجودة:

- أي جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الجودة أو تحسين مستوياتها ضرورة التعرف على العناصر والمكونات الرئيسية لها وهي (بن صالح، 2014، ص78)
- **التصميم:** ويشمل التصميم أولي الخطوات التي تحدد مستوى الجودة ويقصد بالتصميم جميع القرارات التي تتعلق بتحديد خصائص السلعة أو الخدمة.
 - **تنفيذ التصميم:** وتعتبر المرحلة الثانية وهي المرحلة الخاصة بتطابق مراحل التنفيذ مع المواصفات والإجراءات المحددة لإنتاج السلعة أو الخدمة.
 - **تعليم المستهلك:** حيث يتطلب الأمر تعليم المستهلك وإرشاده نحو الاستخدام السليم للسلعة أو الخدمة
 - **خدمات ما بعد البيع:** وفي هذه المرحلة يتم تقديم بعض الخدمات للمستهلك بعج استلامه السلعة أو الخدمة.

أبعاد الجودة

- هناك ستة ابعاد لجودة الخدمة المصرفية التي تقدمها المصارف (السبئي، 2009، ص20) وهي كما يلي:
- أ. **الملموسية:** ويقصد بها التسهيلات المادية والمعدات والمظهر الخارجي للموظفين.
 - ب. **الاعتمادية:** وتعني القدرة على انجاز الخدمة بشكل مستقل ودقيق.
 - ت. **الاستجابة:** الرغبة في مساعدة العميل، وتطوير الخدمة المقدمة.
 - ث. **التعاطف:** التعاطف مع الزبائن وتقدير ظروفهم حيث يركز هذا البعد على مستوى العناية والاهتمام الشخصي لمقدم الخدمة للعميل.
 - ج. **الثقة والأمان:** وتعني إعطاء الثقة والأمان للعميل.
 - ح. **الالتزام الشرعي:** مدى التزام المصرف بالضوابط الشرعية في تمويلاته.

أهمية جودة الخدمة المصرفية:

إن جهود التي بذلها الباحثون في السابق في مجال الجودة قد تركزت على جودة السلع الملموسة دون الخدمات، ولكن الفلسفة السائدة حالياً تركز على الجودة في كافة المجالات وخاصة مجال الخدمات وذلك نظراً لأهميتها. إن درجة الرضا عن جودة الخدمة يكون من خلال مقارنة ما كان يتوقعه الزبائن الحصول عليه، وما يحصلون عليه بعد الاستفادة من الخدمة، ويشير (كوتلر) في المجال نفسه إلى أن الزبون عندما يتحصل على ما كان يتوقع الحصول عليه، فإنه سيكون راضياً، وإذا لم يتحصل على ما كان يتوقعه فإنه سيكون غير راضي، وإذا لم يتحصل على ما كان يتوقعه فإنه سيكون غير راضي وإذا حصل على أكثر مما يتوقع له، فإنه سوف يكون سعيداً، وهذا يتعلق بطبيعة الحال بجودة الخدمة المقدمة. تعتمد جودة الخدمة على (الملموسية، الاعتمادية، والاستجابة، التعاطف، الثقة والأمان).

والعمل على معالجة الفجوات، والتغلب عليها، وذلك من خلال التعرف إليها، ورسم استراتيجيات لمعالجة فجوة جودة الخدمة، وذلك من خلال اجراء البحوث، والدراسات، وجمع المعلومات عنا يرغب العميل الحصول عليها، وتشجيع عاملي الخط الأمامي في المصارف. إن إدارة المصرف الناجحة عليها أن تسعى الى توفير مستلزمات تنفيذ أبعاد جودة الخدمة عند تقديم الخدمة المصرفية، وإن تعمل على تحفيز العاملين، ودفعهم الى العمل على سد الفجوة من خلال الأداء الجيد والاستجابة السريعة لطلبات الضيوف وفهم المشاكل التي يواجهونها، والتعرف الى الاعتراضات، وتقديم جميع التسهيلات المناسبة لهم، والوفاء بالوعود التي قطعت لهم. (الجيلي، 2007، ص 13)

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة، وذلك من الاستجابة لمتطلبات العميل يري البعض بأن إدارة الجودة الشاملة، تعني (النوعية الجديدة) أو (الخامة الأصلية) وأحياناً يقصد بها الكيف عكس الكم الذي يعني بالعدد، ولكن هناك جملة من التعاريف كما يراها رواد هذا المفهوم. بان الجودة الشاملة تعني: الرضا التام على العميل) (ارماند:1956)، أو تعني المطابقة مع المتطلبات (كروسي: 1979)، أو قد تعني دقة الاستخدام حسب ما يراه المستفيد، (جوزيف:1989) أو قد تعني (درجة المتوقعة من التناسق والاعتماد تتناسب السوق بتكلفة منخفضة (ديمنغ: 1986).

لقد تعددت التعريفات لمفهوم إدارة الجودة الشاملة والذي يفترض أن جميعها تشمل الكلمات الأساسية المكونة لهذا المفهوم (Total quality Management Concept(TOM) فكلية إدارة تعني تطوير فدرات التنظيمية ، وقيادات إدارية قادرة على التحسين المستمر والمحافظة على مستوى عال من الجودة

الأداء ، اما كلمة الجودة فيقصد بها تحقيق رغبات و توقعات المستهلكين والمستفيدين مما تقدمه المنظمة من سلع أو خدمة بل انها تصل إلى محاولة تقديم مستوى أعلى من تلك التوقعات أما كلمة شاملة فتعني إدخال كل عناصر العمل بالمنظمة في التحديد و التعريف الدقيق لحاجات ورغبات المستهلك أو المستفيدين من سلع وخدمات المنظمة و العمل على بدل كل جهد جماعي وفردى ممكن في سبيل تحقيق تلك الغايات(بن صالح،2014،ص87).

لقد تم تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها الفلسفة المتعلقة بالجودة و التي تضم كل فرد في التنظيم في سبيل البحث عن جودة عالية وأداء متميز في المنظمة ككل (Willianj@Sterenson,1996,p101) كما عرف (عقيلي،2001، ص14) الجودة الشاملة على أنها: انتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات عملائها ورغباتهم، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقياس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيهما كما عرفت بانها التميز في تقديم الخدمات المطلوبة بفاعلية بحيث تكون خالية من الأخطاء و العيوب والشوائب وتقدم بأقل كلفة ممكنة وترقى لمستوى توقعات الزبائن وتحقيق رضاهم التام حاضراً او مستقبلاً وذلك من خلال التحسين المستمر و التطوير والالتزام بمتطلبات ومعايير الأداء، وأداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى (بطرس،2008،ص13)

إجراءات الدراسة الميدانية

نبذة عن مصرف الجمهورية

تم انشاء مصرف الجمهورية بناء قرار الصادر في 3/رمضان/1389هجرية الموافق 13/نوفمبر/1969م بتقرير بعض الأحكام الخاصة بالمصارف، والمعدل بالقانون رقم (66) لسنة 1970 م بنقل ملكية بعض أسهم المصرف باسم الدولة الليبية، وقد اعيد تنظيم المصرف طبقاً لأحكام القانون رقم(1) لسنة 1973 م، والأحكام الواردة بالنظام الأساسي للمصرف، كما تسري بشأنه بعض احكام القانون التجاري الليبي فيما لم يرد في شأنه حكم خاص بالنظام الأساسي. ففي سنة 2007 قرر مصرف ليبيا المركزي دمج مصرفي الأمة والجمهورية في مصرف واحد تحت أسم مصرف الجمهورية وصارت ميزانية المصرف الجديد بعد الدمج تقديراً بمبلغ ثمانية مليارات دينار ليبي ليصبح ثاني أكبر المصارف الليبية العاملة في ليبيا، بعد المصرف الليبي الخارجي، وبعدد من الموظفين بلغ اثناء الدمج ما يزيد عن (5800 موظف /موظفة) إضافة إلى(146) فرعاً له، واستناداً لحجم الأصول حل بين قائمة المصارف العشرة الكبرى في شمال افريقيا.

تنتشر فروع وكالات مصرف الجمهورية على رقعة شاسعة من أرض ليبيا، وغرض المصرف يتمثل في القيام بجميع الأنشطة، والأعمال المصرفية، وإدارة الأموال ما بين مراكز الفائص، وأماكن القلة، ووفقاً لأحدث ما توصلت اليه الصناعة المصرفية، الأمر الذي كان له التأثير المباشر في توفير التمويل اللازم للشركات الصغرى والمتوسطة العاملة في الاقتصاد الليبي، وساهم في توسيع نطاق تمويل حركة التجارة الدولية تشجيعاً لعمليتي الاستيراد والتصدير، وبهدف تقديم خدماته المصرفية لجميع العملاء في كافة انحاء ليبيا.

الوظائف الرئيسية لمصرف الجمهورية:

- يتولى المصرف ممارسة جميع الأعمال الخاصة بالمصارف التجارية داخل ليبيا وخارجها على وجه الخصوص الأنشطة والأغراض (النظام الأساسي، (2008)، ص5).
- أ. قبول الودائع تحت الطلب أو لأجل وفتح الحسابات الجارية وعقد القروض الآجلة ومنح التسهيلات الائتمانية الأخرى.
- ب. تحصيل ودفع الأوامر واذون الصرف والأوراق التجارية سواء أكانت مستحقة للدفع داخل ليبيا أو خارجها باستثناء الأذون القابلة للدفع لحاملها عند الطلب.
- ت. خصم وإعادة خصم وتداول الأوراق التجارية من أي نوع مما يدفع في ليبيا أو في الخارج.
- ث. مباشرة أعمال الصرف الأجنبي بمراعاة أحكام الرقابة على النقد.
- ج. إصدار سندات مالية في الحدود المبينة في القانون والنظام الأساسي للمصرف.
- ح. شراء وبيع وتملك السندات والأذونات التي تصدرها أو تضمنها الهيئات والمؤسسات العامة أو التي تصدرها أو تضمنها الحكومات الأجنبية أو المؤسسات المالية الدولية وذلك كله في الحدود وبالأوضاع المقررة قانوناً.
- خ. شراء وبيع وتملك أسهم الشركات المساهمة في ليبيا أو خارجها في الحدود وبالأوضاع المقررة قانوناً.
- د. القيام بتنظيم الاكتتابات العامة ومباشرة جميع الأعمال المتعلقة بالأوراق المالية.
- ذ. تمثيل المنشآت المصرفية سواء في الداخل أو الخارج.
- ر. تقديم التسهيلات المصرفية المعتادة ومباشرة العمليات الأخرى التي يستلزمها العمل المصرفي بوجه عام.

التخطيط الاستراتيجي في مصرف الجمهورية:

نتيجة لما يشهده العالم مؤخراً من منافسات شديدة في كافة أوجه النشاط الاقتصادي، ونظراً للظروف والتغيرات التي باتت تؤثر بشكل كبير على البيئة المصرفية المحلية والدولية، ونظراً لكون مصرف الجمهورية أحد وأبرز وأهم المؤسسات المالية في المنطقة، وتأثره بكافة المجريات المحيطة به، فقد تبنت الإدارة العليا للمصرف منهج التفكير الاستراتيجي لإدارة كافة أنشطة المصرف حيث سعت جاهدة للمحافظة على المستويات التي وصل إليها المصرف. فقد وضعت الإدارة العليا خطة استراتيجية انتهجت فيها التحول الجزئي والواسع في كافة النشاطات المصرفية، والمحافظة على زيادة القطاع المصرفي التي يصل المصرف إليها امام المنافسين من المصارف المناظرة سواء أكانت المحلية أو الإقليمية (تقارير النشاط، 2011، ص8)

حيث كانت أحد أهم طموحات الإدارة في وضع هذه الخطة، هو النمو في أنشطة وأعمال المصرف بنفس وتيرة القطاع المصرفي، وما يحافظ على الحصة السوقية من حجم الأصول، وعدد العملاء، ومستويات الأرباح المحققة، واستمرارا لدورة الحيوي في الاقتصاد الوطني طيلة العقود الماضية فقد تمكن المصرف من وضع خطة استراتيجية خلال الفترة من (2008م-2014م)، ومواصلة نمو الإيجابي ليحقق قياساً من الأداء المالي غير المسبوق، وليؤكد من جديد قيادته لمسيرة التطور والازدهار التي يشهدها الاقتصاد الوطني الليبي، حيث أظهر العديد من نقاط القوة وفرص النجاح التي لا تضاهي على صعيد تعزيز الموارد المالية، وتحسين مناعته، وتحسين خدماته ومنتجاته، وتعزيز الاستثمار عبر استقطاب رؤوس الأموال، وتنفيذ تعليمات الجهات الرقابية والالتزام بأفضل الممارسات، وتبني معايير الإفصاح والشفافية.

فضلا عن ذلك فقد لعب مصرف الجمهورية دوراً ريادياً ومميزاً في خدمة المجتمع المحلي من خلال دعمه للعديد من البرامج الاجتماعية، ورعايته للمؤتمرات الوطنية، ومشاركته في كثير من الأنشطة العامة على المستوى المحلي والدولي.

1. رؤية المصرف: أن يصبح مصرف الجمهورية المصرف الوطني الليبي الرائد لحركة التطوير والتحديث في القطاع المصرفي الليبي، والقادر على تلبية احتياجات المواطن الليبي على كافة الأصعدة.

2. رسالة المصرف: يعمل المصرف على تقديم خدماته المصرفية بمستويات الجودة العالية القادرة على المنافسة من حيث الأسعار وتنوع المنتجات والخدمات المصرفية، وبما يلبي رغبات شرائح العملاء عبر شبكة من الفروع الموزعة على كافة أرجاء ليبيا ويحقق تطلعاتهم، من خلال التوظيف الأمثل

للموارد والإمكانات المادية والبشرية المتاحة، والتأكد على توافق جميع أنشطة المصرف مع قيم وتقاليد وعادات المجتمع الليبي بغية تحقيق تطلعات مساهميه الكرام، وبما يضمن تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية.

3. أهداف المصرف: يعمل المصرف على تحقيق الأهداف

- أ- تقديم خدمات تنافس المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.
 - ب- أن يصبح المصرف المفضل للعملاء الليبيين على الحد سواء.
 - ت- أن يكون الشريك المفضل للشركات (الكبرى والمتوسطة والصغرى) الليبية والأجنبية.
 - ث- أن يشتهر في الوسط المصرفي الليبي بكونه يملك بيئة العمل المفضلة.
 - ج- حماية أموال المودعين والملاك من المخاطر المحيطة.
 - ح- رفع العوائد الإجمالية للمصرف بنسبة (15%) سنوياً.
 - خ- السيطرة على تكاليف التشغيل بنسبة لا تزيد على (10%) سنوياً.
 - د- تحصيل وتخفيض حجم الديون المشكوك فيها بنسبة (25%) سنوياً.
 - ذ- رفع مستوى أداء العاملين بالمصرف للحفاظ على المكانة التي وصل إليها.
 - ر- المحافظة على الحصة السوقية داخل القطاع المصرفي الليبي.
 - ز- تحقيق معدلات نمو مقبولة في كافة أوجه النشاط.
 - س- رفع مستويات الجودة للخدمات المصرفية بما يضمن رضا المتعاملين معه.
 - ش- دعم وتنمية الكوادر البشرية بما يضمن تحسين مستويات الأداء للعاملين.
 - ص- النظرة المستقبلية لرفع وتحسين أداء المصرف في كافة الأنشطة.
- متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة والتابعة.

1. المتغيرات المستقلة: (الرؤية الاستراتيجية-الرسالة الاستراتيجية - الأهداف الاستراتيجية)

2. المتغير التابع: جودة الأداء

المعيار الإحصائي للدراسة: اعتماد الباحث المعيار الإحصائي لغرض تفسير إجابات افراد عينة الدراسة، وذلك وفق للجدول رقم (1).

الجدول رقم (1) درجة الحكم على إجابات مستجوبي الدراسة

ر.م	المدى	درجة الموافقة
1	من 1 إلى أقل من 1.8	غير موافق بشدة
2	1.8 إلى أقل من 2.6	غير موافق
3	من 2.6 إلى أقل من 3.4	محايد
4	من 3.4 إلى أقل من 4.2	موافق
5	من 4.2 إلى أقل من 5	موافق بشدة

ثبات وصدق أداة الدراسة:

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة في صورتها النهائية بعرضها على عدد من المحكمين المتخصصين، حيث طلب الباحث من المحكمين إبداء الرأي نحو مدى وضوح وصياغة كل عبارة من عبارات أداة البحث، ومدى ملائمة العبارات للقياس ولما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارة للبعد التي تنتمي إليه، كما طلب الباحث إبداء النصح بإدخال أية تعديلات أو إضافة أية عبارات لتزيد الاستبانة شمولاً أو حذف أية عبارة مكررة وغير مجدية.

ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة البحث باستخدام معامل كرو نباخ الفا (Cornbrash's alpha) وكذلك باستخدام (معامل سبيرمان-بروان للتجزئة النصفية) وذلك بالنسبة لكل محور على حده ولأداة ككل وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها وهي مبينة في الجدول رقم (2)

الجدول (2) نتائج اختبار معامل كرو نباخ الفا ومعامل التجزئية النصفية

المحور	عدد الفقرات	معامل كرو نباخ الفا	ومعامل التجزئية النصفية
وضوح الرؤية الاستراتيجية	10-01	0.951	0.884
وضوح الرسالة الاستراتيجية	20-11	0.956	0.812
وضوح الأهداف الاستراتيجية	30-21	0.972	0.664
جودة الأداء	40-31	0.948	0.922
الأداء ككل للاستبانة	40	0.965	0.976

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الاستبيان، 2018م

يتضح من الجدول رقم (2) بأن جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وكذلك المحاور مجتمعة كانت مقبولة احصائياً، ويشير معامل الثبات (كرو نباخ الفا) الكلي إلى أن أداة البحث تتمتع بثبات عالي جداً حيث بلغ معامل الثبات لأداة البحث (0.965) وهو معامل قوى جداً يجعل الأداة مناسبة لجميع البيانات المتعلقة بالبحث، كما بلغت قيمة معامل الصدق (التجزئة النصفية-سبيرمان) (0.976) وهو معامل قوى ويجعل الأداة تتمتع بالصدق في جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث.

خصائص عينة الدراسة:

الجدول (3) يوضح توزيع خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	الخصائص	الوصف
75 %	183	ذكر	الجنس
25 %	60	أنثى	
100 %	243	المجموع	
5 %	11	أقل من 30 سنة	الفئة العمرية
42 %	102	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	
35 %	87	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	
18 %	45	من 50 سنة فأكثر	
100 %	243	المجموع	
8.3 %	20	أقل من بكالوريوس	المؤهل العلمي
61.7 %	150	بكالوريوس	
17.3 %	42	دبلوم فوق الجامعي	
11.1 %	27	ماجستير	
1.6 %	4	دكتوراه	
100 %	243	المجموع	
11.1 %	27	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
60.5 %	147	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
22.2 %	54	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
6.2 %	15	من 15 فأكثر	
100 %	243	المجموع	
0.40 %	01	مدير عام	المستوى الوظيفي
17.7 %	43	مدير فرع - وكالة	
21.0 %	51	مدير إدارة	
20.0 %	50	مساعد مدير إدارة	
34.6 %	84	رئيس قسم	
5.8 %	14	رئيس وحدة	
100 %	243	المجموع	

- يتضح من الجدول رقم (3) أن نسبة (75.00%) من اجمالي عينة الدراسة هم من الذكور بينما نسبة (25%) من اجمالي عينة الدراسة عم من الإناث ويلاحظ بأن عينة الدراسة توزعت بصورة غير متقاربة بين الذكور والإناث،
- كما يتضح من الجدول رقم (3) 42% من اجمالي عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة ونسبة 35% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة ومسبة 18% من حجم عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 50 سنة فأكثر ونسبة 5% أقل من 30 سنة والذي يلاحظ بان غالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة 96% يزيد أعمارهم عن 30 سنة فما فوق.
- ويتضح من الجدول رقم (3) أن نسبة 61.7% من اجمالي عينة الدراسة لديهم مؤهل بكالوريوس ونسبة 17.3% من اجمالي عينة الدراسة لديهم دبلوم فوق الجامعي ونسبة 11.1% من اجمالي عينة الدراسة لديهم ماجستير، ونسبة 8.3% من اجمالي عينة الدراسة كانت مؤهلتهم العلمية أقل من بكالوريوس، ومسبة 1.6% من اجمالي عينة الدراسة لديهم مؤهل دكتوراه،
- كما يتضح من الجدول رقم (3) أن نسبة 60.5% من اجمالي عينة الدراسة لديهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، ونسبة 22.2% من اجمالي عينة الدراسة لديهم من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ونسبة 11.1% من اجمالي عينة الدراسة لديهم أقل من 5 سنوات وان نسبة 6.2% من اجمالي عينة الدراسة لديهم من 15 فأكثر والذي يلاحظ ان غالبية المبحوثين في عينة الدراسة تزيد عن خبرتهم عن خمس سنوات ونسبة 89% من اجمالي عينة البحث.
- كما أوضح الجدول رقم (3) بأن نسبة 34.6% من اجمالي عينة الدراسة وهم حاملي وظيفة رئيس قسم ونسبة 21.00% من اجمالي عينة الدراسة وهم حاملي وظيفة مدير إدارة، ونسبة 20.00% من اجمالي عينة الدراسة وهم حاملي وظيفة مساعد مدير إدارة، ونسبة 17.7% من اجمالي عينة الدراسة وهم حاملي وظيفة مدير فرع /وكالة، ونسبة 5.8% من اجمالي عينة الدراسة وهم حاملي وظيفة رئيس وحدة ونسبة 0.6% من اجمالي عينة الدراسة وهم حاملي وظيفة مدير عام.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
وضوح الرؤية الاستراتيجية	3.83	0.886	1	موافق
وضوح الرسالة الاستراتيجية	3.80	0.910	2	موافق
وضوح الأهداف الاستراتيجية	3.79	0.813	4	موافق
جودة الأداء	3.80	0.917	3	موافق

من الجدول رقم (4) والذي يبين متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ويلاحظ بأن بعد وضوح الرؤية الاستراتيجية حصل على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.886) ويشير الي توافر عال جدا للبعد، أي أن رؤية الاستراتيجية للمصرف واضحة للأفراد ،كما حصل بعد الرسالة الاستراتيجية للمصرف الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.80) أي أن الرسالة التنظيمية واضحة لدى افراد عينة الدراسة في مصرف الجمهورية وانحراف معياري (0.910) ويشير الي تركيز لآراء حول البعد، كما حصل بعد جودة الأداء للمصرف الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.80) ويشير الي توافر عال للبعد أي أن الإداء للمصرف جداً ، وانحراف معياري (0.917) وهذا يشير إلى تركيز لآراء حول البعد، كما حصل بعد وضوح الأهداف الاستراتيجية للمصرف الترتيب الرابع ،و بمتوسط حسابي (3.79) ويشير الي توافر بدرجة عالية جداً للأهداف الاستراتيجية، وانحراف معياري (0.917) وهذا يدل على تركيز إجابات المبحوثين حول هذا البعد

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل سؤال من أسئلة محور وضوح الرؤية الاستراتيجية للمصرف.

ر.م	الفقرة أو العبارة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	النسبة المئوية	ترتيب الفقرة	درجة الأهمية
01	يوجد لدي المصرف رؤية واضحة ومحددة ومكتوبة للطموحات المستقبلية.	3.73	0.909	74.6%	8	موافق
02	رؤية المصرف تخدم أهدافه والمجتمع، وعلى أسس علمية وحضارية.	3.96	0.812	79.2%	1	موافق
03	يعلن المصرف على رؤيته للجميع وعلى الحد السواء	3.92	0.830	78.4%	3	موافق
04	رؤية المصرف قابلة للقياس بمقدار ما يحرزه من إنجاز.	3.95	0.812	79.0%	2	موافق
05	يقوم المصرف بتطوير رؤيته مرحلياً بشكل واضح ومكتوب وحسب الحاجة.	3.92	0.834	78.4%	4	موافق
06	رؤية المصرف ماهي إلا عملية تغيير اداري نحو الدفع بالقطاع المصرفي للإبداع.	3.82	0.902	76.4%	6	موافق
07	تتسم رؤية المصرف الاستراتيجية بأنها تهدف للنمو وتستشرق المستقبل الطموح.	3.71	1.001	74.2%	9	موافق
08	يطمح المصرف بأن تكون رؤيته تتسجم مع أهدافه الاستراتيجية ومتوازنة.	3.57	1.036	71.4%	10	موافق
09	رؤية المصرف تتبني قيم ومبادئ تحكم اتجاهات النظام المصرفي.	3.80	0.897	76.0%	7	موافق
10	رؤية المصرف هي الإطار المميز له عن بقية المصارف المنافسة للعمل المصرفي.	3.93	0.830	78.6%	5	موافق
	المتوسط الكلي لإجابات المبحوثين حول محور وضوح الرؤية الاستراتيجية للمصرف	3.83	0.886	76.6%		موافق

ويتضح من الجدول رقم (5) بأن متوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.57-3.96) حيث جاءت الفقرة رقم (02) والتي تنص " رؤية المصرف تخدم أهدافه والمجتمع، وعلى أسس علمية وحضارية." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بالغ (3.96) وانحراف معياري قدره (0.812) وبمتوسط حسابي نسبي 79.2% فيما جاءت الفقرة رقم (08) والتي مفادها " يطمح المصرف بأن تكون رؤيته تتسجم مع أهدافه الاستراتيجية ومتوازنة." بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بالغ (3.57) وانحراف معياري قدره (1.036) وبمتوسط حسابي نسبي (71.4%) كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور وضوح الرؤية الاستراتيجية للمصرف (3.83) وانحراف معياري (0.886) وبمتوسط حسابي نسبي 76.6%

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل سؤال من أسئلة محور

وضوح الرسالة الاستراتيجية للمصرف.

رقم	الفقرة أو العبارة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	النسبة المئوية	ترتيب الفقرة	درجة الأهمية
11	يوجد لدى المصرف رسالة واضحة ومحددة ومتوازنة ومكتوبة.	3.57	1.036	71.4%	10	موافق
12	الرسالة تعكس أسباب وجوده ومعلوماتها تعبر عن وجود فكر استراتيجي يميزه عن غيره من المصارف.	3.80	0.897	76.2%	6	موافق
13	يعمل المصرف على نشر رسالته على الحد سواء من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها، واتسامها بالدقة في التعبير.	3.93	0.830	78.4%	2	موافق
14	رسالة المصرف ذات طابع مميز تعبر عن الصورة الذهنية التي يرغب المصرف في بنائها	3.88	0.877	77.6%	4	موافق
15	رسالة المصرف واسعة وشاملة وذات غايات تسمح باستثمار	3.71	1.001	74.2%	8	موافق
16	تتسم رسالة المصرف بالمرونة والتكيف مع كافة الظروف الواقعية والموضوعية والتغيرات المحيطة به.	3.95	0.812	79.0%	1	موافق
17	تعتمد رسالة المصرف على المشاركة في اعداد رؤية متكاملة ونظرة شاملة طويلة الأجل لكافة الأطراف.	3.86	0.949	77.2%	5	موافق
18	يوجد إدراك وتفهم واسع لرسالة المصرف من كافة شرائح المجتمع والتي تعبر عن الأهداف الاستراتيجية.	3.65	0.998	73.0%	9	موافق
19	تتضمن رسالة المصرف قيمه ومعتقداته وما هو عمله وما يميزه عن غيره من المصارف.	3.90	0.809	78.0%	3	موافق
20	يعلن المصرف على تطوير رسالته بشكل واضح ومكتوب كلما دعت الحاجة الى التغيير أو التطوير.	3.80	0.897	76.0%	7	موافق
	المتوسط الكلي لإجابات المبحوثين حول محور وضوح الرسالة الاستراتيجية للمصرف	3.80	0.910	76.2%		موافق

ويتضح من الجدول رقم (6) بأن متوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.57-3.95) حيث جاءت الفقرة رقم (16) والتي تنص " تتسم رسالة المصرف بالمرونة والتكيف مع كافة الظروف الواقعية والموضوعية والتغييرات المحيطة به." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بالغ (3.95) وبانحراف معياري قدره (0.812) وبمتوسط حسابي نسبي 79.0% فيما جاءت الفقرة رقم (11) والتي مفادها " الاعتقاد بوجود لدي المصرف رسالة واضحة ومحددة ومتوازنة ومكتوبة." بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بالغ (3.57) وبانحراف معياري قدره (1.036) وبمتوسط حسابي نسبي (71.4%) كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي محور وضوح الرسالة الاستراتيجية للمصرف (3.80) وبانحراف معياري (0.910) وبمتوسط حسابي نسبي (76.2%).

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل سؤال من أسئلة محور وضوح الأهداف الاستراتيجية للمصرف.

ر.م	الفقرة أو العبارة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	النسبة المئوية	ترتيب الفقرة	درجة الأهمية
21	يضع المصرف في خطته أهدافاً محددة، وواضحة ومكتوبة.	3.85	0.769	77.0%	2	موافق
22	يراعي المصرف عند صياغة أهدافه الاستراتيجية بأن تكون واقعية وقابلة للتحقق والقياس.	3.77	0.859	75.4%	7	موافق
23	يعمل المصرف على إشراك كافة الأطراف في صياغة الأهداف الاستراتيجية للمصرف.	3.72	0.837	74.4%	9	موافق
24	يأخذ المصرف بعين الاعتبار الظروف التي يمر بها المجتمع عند صياغة الأهداف الاستراتيجية.	3.88	0.795	77.6%	1	موافق
25	تتسم الأهداف الاستراتيجية للمصرف بالموضوعية بحيث تعكس قدرات الحقيقة للمصرف.	3.83	0.843	76.6%	3	موافق
26	يراعي المصرف عند وضع الأهداف الاستراتيجية إمكانية الاستغلال الأمثل لموارده.	3.74	0.872	74.8%	8	موافق
27	يعمل المصرف على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل متوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأمد.	3.81	0.729	76.2%	4	موافق
28	يحرص المصرف عند وضع الأهداف ضرورة انسجامها مع طبيعة المجتمع وثقافته وعاداته.	3.78	0.818	75.6%	6	موافق
29	تتسم الأهداف الاستراتيجية للمصرف بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما واجهته ظروف أو تغييرات.	3.79	0.784	75.8%	5	موافق
30	يراعي المصرف عند صياغة الأهداف السهولة والوضوح في فهمها لكافة الشرائح.	3.69	0.823	73.8%	10	موافق
	المتوسط الكلي لإجابات المبحوثين حول محور وضوح الأهداف الاستراتيجية للمصرف	3.79	0.813	75.7%		موافق

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الاستبيان، 2018م

ويتضح من الجدول رقم (7) بأن متوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.69-3.88) حيث جاءت الفقرة رقم (24) والتي تنص " يأخذ المصرف بعين الاعتبار الظروف التي يمر بها المجتمع عند صياغة الأهداف الاستراتيجية." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بالغ (3.88) وبانحراف معياري قدره (0.795) وبمتوسط حسابي نسبي (77.6%) فيما جاءت الفقرة رقم (30) والتي مفادها " يراعي المصرف عند صياغة الأهداف السهولة والوضوح في فهمها لكافة الشرائح." بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بالغ (3.69) وبانحراف معياري قدره (0.823) وبمتوسط حسابي نسبي (73.8%) كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي محور وضوح الأهداف الاستراتيجية للمصرف (3.79) وبانحراف معياري (0.813) وبمتوسط حسابي نسبي (75.7%)

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل سؤال من أسئلة حول محور جودة الأداء.

ر.م	الفقرة أو العبارة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	النسبة المئوية	ترتيب الفقرة	درجة الأهمية
31	يطبق المصرف منهجية الجودة الشاملة في انشطته ومعاملته اليومية	3.87	0.877	77.4%	5	موافق
32	المطابقة للمواصفات والمعايير الدولية هي المرجعية الرئيسية للمصرف في تقديم الخدمة	3.93	0.830	78.6%	2	موافق
33	يستخدم المصرف مدخلات الجودة عالية	3.58	1.030	71.6%	9	موافق
34	ينق العميل في جودة أداء الخدمات التي يقدمها المصرف.	3.89	0.879	77.8%	3	موافق
35	لدي المصرف أنظمة مبرمجة إلكترونياً حديثة لتسويق خدماته عبر وسائل مختلفة	3.80	0.897	76.00%	7	موافق
36	أن مما يحققه المصرف من منافع يولد انطباع إيجابي على جودة أداء خدماته	3.57	1.036	71.4%	10	موافق
37	يميل العميل للمصرف الذي يقدم خدماته ذات الطابع المتميز	3.81	0.895	76.2%	6	موافق
38	تتميز جودة الأداء على الموقع الإلكتروني بالشمولية والمصداقية	4.00	0.850	80.00%	1	موافق
39	يوفر المصرف الحماية العالية لمعلوماتي وتعاملتي بالجودة العالية	3.88	0.877	77.6%	4	موافق
40	الاستعداد الدائم لمساعدة العميل في انجاز معاملتي اليومية بالجودة العالية والتميز	3.71	1.001	74.2%	8	موافق
	المتوسط الكلي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور جودة الأداء	3.803	0.917	76.06%		موافق

ويتضح من الجدول رقم (8) بأن متوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.57-4.00) حيث جاءت الفقرة رقم (38) والتي تنص " تتميز جودة الأداء على الموقع الإلكتروني بالشمولية والمصداقية " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بالغ (4.00) وبانحراف معياري قدره (0.850) وبمتوسط حسابي نسبي 80.00% فيما جاءت الفقرة رقم (36) والتي مفادها " أن مما يحققه المصرف من منافع يولد انطباع إيجابي على جودة أداء خدماته بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بالغ (3.57) وبانحراف معياري قدره (1.036) وبمتوسط حسابي نسبي (71.4%) كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور جودة الأداء (3.803) وبانحراف معياري (0.917) وبمتوسط حسابي نسبي 76.06%.

اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة قام الباحث باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في (وضوح الرؤية الاستراتيجية، وضوح الرسالة التنظيمية، وضوح الأهداف الاستراتيجية) والمتغير التابع (جودة الأداء) حيث تعد علاقة التأثير معنوية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig) أصغر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) والعكس صحيح.

اختبار القرصية الفرعية الأولى:

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الرؤية الاستراتيجية وجودة الأداء بمصرف الجمهورية. ($H_1: \beta_1 \neq 0$).

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الرؤية الاستراتيجية وجودة الأداء بمصرف الجمهورية. ($H_0: \beta_1 = 0$).

للتحقق من هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار لقياس العلاقة بين بعد الرؤية الاستراتيجية (كمتغير مستقل)، على جودة الأداء بمصرف الجمهورية (كمتغير تابع) والجدول رقم (9)، (10)، تبين ذلك:

جدول (9) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية

النموذج لاختبار أثر الرؤية الاستراتيجية على جودة الأداء في مصرف الجمهورية

المصدر	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط
							R^2	R
الانحدار	71.098	1	71.098	1713.362	3.880	0.000	0.877	0.936
الخطأ	10.001	241	0.041					
المجموع	81.099	242						

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الاستبيان، 2018م

يوضح الجدول (9) اختبار العلاقة بين بعد الرؤية الاستراتيجية (كمتغير مستقل)، وبين جودة الأداء في مصرف الجمهورية (كمتغير تابع)، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرض الفرعي الأول إلى ارتفاع قيم (f) المحسوبة والتي بلغت (1713.362)، عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجات حرية (1-241) والبالغة (3.880)، ويتضح من نفس الجدول أن قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.877)، وهذا يعني أن (87.7%) من التغيرات الحاصلة في جودة الأداء في مصرف الجمهورية تعود إلى أثر الرؤية الاستراتيجية، أي أن بعد الرؤية الاستراتيجية في هذا النموذج تفسر ما مقداره (87.7%) من التباين في جودة الأداء بمصرف الجمهورية. مما يدل على أن هناك أثراً هاماً ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبملاحظة أن مستوى الدلالة أقل من (0.05)، فإننا نقبل الفرض البديل ($H_1: \beta_1 \neq 0$).

ونرفض الفرض العدم ($H_0: \beta_1 = 0$) ونقر بوجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين أثر بعد الرؤية الاستراتيجية على جودة الأداء بمصرف الجمهورية، وحيث أن إشارة معامل الارتباط (R) موجبة وتساوي (0.996+) يشير ذلك إلى أن هذا التأثير إيجابي وقوي جداً بين المتغيرين المستقل والتابع، أي أنه كلما ارتفعت قيم أثر الرؤية الاستراتيجية ارتفعت قيم جودة الأداء في مصرف الجمهورية، وهذا يفسر على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الرؤية الاستراتيجية في جودة الأداء بمصرف الجمهورية.

الجدول رقم (10) نتائج قيم (t, β, α)

أثر بعد الرؤية الاستراتيجية على جودة الأداء في مصرف الجمهورية

المتغير المستقل	Beta	مقطع خط الانحدار α	معامل خط الانحدار (B)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
أثر بعد الرؤية الاستراتيجية	0.996	0.250	0.928	41.393	0.000

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الاستبيان، 2018م

بينما يوضح الجدول رقم (10) دراسة العلاقة بين أثر بعد الرؤية الاستراتيجية (كمتغير مستقل) وبين على جودة الأداء في مصرف الجمهورية (كمتغير تابع)، وحيث أظهرت نتائج التحليل المدونة بالجدول أن قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (41.393)، وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية (1.651) عند مستوى دلالة (0.05)، كما أن مستوى الدلالة يساوي (Sig=0.000)، أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يدل على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الرؤية الاستراتيجية) على المتغير

التابع (جودة الأداء في مصرف الجمهورية)، وقد كانت قيمة معامل الانحدار (B) تساوي (0.928)، وهذا يعني أن التغير بمقدار وحدة واحدة في قيم المتغير المستقل (الرؤية الاستراتيجية) يؤدي إلى التغير بمقدار (0.928)، في المتغير التابع (جودة الأداء في مصرف الجمهورية)، أي ما نسبته (92.8%) ، ويمكن بناء نموذج التنبؤ بقيم جودة الأداء في مصرف الجمهورية من خلال تحليل أثر بعد (الرؤية الاستراتيجية) وذلك على النحو التالي:

نتيجة الفرضية الفرعية الأولى: رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تشير إلى عدم وجود أثر الرؤية الاستراتيجية) على (جودة الأداء في مصرف الجمهورية)، وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الرسالة الاستراتيجية وجودة الأداء بمصرف الجمهورية. ($H_1: \beta_1 \neq 0$).

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الرسالة الاستراتيجية وجودة الأداء بمصرف الجمهورية. ($H_0: \beta_1 = 0$).

للتحقق من هذه الفرضية استخدام الباحث أسلوب تحليل الانحدار لقياس العلاقة بين بعد الرسالة الاستراتيجية (كمتغير مستقل)، على جودة الأداء بمصرف الجمهورية (كمتغير تابع) والجدول رقم (11)، (12)، تبين ذلك:

جدول (11) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية

النموذج لاختبار أثر الرسالة الاستراتيجية على جودة الأداء في مصرف الجمهورية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط
							R^2	R
الانحدار	67.294	1	67.294	1174.869	3.880	0.000	0.830	0.911
الخطأ	13.804	241	0.057					
المجموع	81.099	242						

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الاستبيان، 2018م

يوضح الجدول (11) اختبار العلاقة بين بعد الرسالة الاستراتيجية (كمتغير مستقل)، وبين جودة الأداء في مصرف الجمهورية (كمتغير تابع)، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرض الفرعية الثاني إلى ارتفاع قيم (f) المحسوبة والتي بلغت (1174.869)، عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجات حرية (1-241)

وبالبالغة (3.880)، ويتضح من نفس الجدول أن قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.830)، وهذا يعني أن (83.0%) من التغيرات الحاصلة في جودة الأداء في مصرف الجمهورية تعود إلى أثر الرسالة الاستراتيجية، أي أن بعد الرسالة الاستراتيجية في هذا النموذج تفسر ما مقداره (83.0%) من التباين في جودة الأداء بمصرف الجمهورية. مما يدل على أن هناك أثراً هاماً ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبملاحظة أن مستوى الدلالة أقل من (0.05)، فإننا نقبل الفرض البديل ($H_1: \beta_1 \neq 0$)، ونرفض الفرض العدم ($H_0: \beta_1 = 0$) ونقر بوجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين أثر بعد الرسالة الاستراتيجية على جودة الأداء بمصرف الجمهورية، وحيث أن إشارة معامل الارتباط (R) موجبة وتساوي (0.911+) يشير ذلك إلى أن هذا التأثير إيجابي وقوي جداً بين المتغيرين المستقل والتابع، أي أنه كلما ارتفعت قيم أثر الرسالة الاستراتيجية ارتفعت قيم جودة الأداء في مصرف الجمهورية، وهذا يفسر على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الرسالة الاستراتيجية في جودة الأداء بمصرف الجمهورية.

الجدول رقم (12) نتائج قيم (t, β, α)

أثر بعد الرسالة الاستراتيجية على جودة الأداء في مصرف الجمهورية

المتغير المستقل	Beta	مقطع خط الانحدار α	معامل خط الانحدار (B)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
أثر بعد الرسالة الاستراتيجية	0.911	0.103	0.973	34.276	0.000

بينما يوضح الجدول رقم (12) دراسة العلاقة بين أثر بعد الرسالة الاستراتيجية (كمتغير مستقل) وبين على جودة الأداء في مصرف الجمهورية (كمتغير تابع)، وحيث أظهرت نتائج التحليل المدونة بالجدول أن قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (34.276)، وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية (1.651) عند مستوى دلالة (0.05)، كما أن مستوى الدلالة يساوي (Sig=0.000)، أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يدل على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الرسالة الاستراتيجية) على المتغير التابع (جودة الأداء في مصرف الجمهورية)، وقد كانت قيمة معامل الانحدار (B) تساوي (0.973)، وهذا يعني أن التغير بمقدار وحدة واحدة في قيم المتغير المستقل (الرسالة الاستراتيجية) يؤدي إلى التغير بمقدار (0.973)، في المتغير التابع (جودة الأداء في مصرف الجمهورية)، أي ما نسبته (97.3%)، ويمكن بناء نموذج التنبؤ بقيم جودة الأداء في مصرف الجمهورية من خلال تحليل أثر بعد (الرسالة الاستراتيجية) وذلك على النحو التالي:

نتيجة الفرضية الفرعية الثانية: رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تشير إلى عدم وجود أثر الرسالة الاستراتيجية) على (جودة الأداء في مصرف الجمهورية)، وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الأهداف الاستراتيجية وجودة الأداء بمصرف الجمهورية. ($H_1: \beta_1 \neq 0$).

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الأهداف الاستراتيجية وجودة الأداء بمصرف الجمهورية. ($H_0: \beta_1 = 0$).

للتحقق من هذه الفرضية استخدام الباحث أسلوب تحليل الانحدار لقياس العلاقة بين بعد الأهداف الاستراتيجية (كمتغير مستقل)، على جودة الأداء بمصرف الجمهورية (كمتغير تابع) والجدول رقم (13)، (14)، تبين ذلك:

جدول (13) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية

النموذج لاختبار أثر الأهداف الاستراتيجية على جودة الأداء في مصرف الجمهورية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R
الانحدار	56.718	1	56.718	560.657	3.880	0.000	0.699	0.863
الخطأ	24.380	241	0.101					
المجموع	81.099	242						

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الاستبيان، 2018م

يوضح الجدول (13) اختبار العلاقة بين بعد الأهداف الاستراتيجية (كمتغير مستقل)، وبين جودة الأداء في مصرف الجمهورية (كمتغير تابع)، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرض الفرعية الثالث إلى ارتفاع قيم (f) المحسوبة والتي بلغت (560.657)، عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجات حرية (1-241) وبالبالغة (3.880)، ويتضح من نفس الجدول أن قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.699)، وهذا يعني أن (69.9%) من التغيرات الحاصلة في جودة الأداء في مصرف الجمهورية تعود إلى أثر الأهداف الاستراتيجية، أي أن بعد الأهداف الاستراتيجية في هذا النموذج تفسر ما مقداره (69.9%) من التباين في جودة الأداء بمصرف الجمهورية. مما يدل على أن هناك أثراً هاماً ذو دلالة إحصائية

للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبملاحظة أن مستوى الدلالة أقل من (0.05)، فإننا نقبل الفرض البديل ($H_1: \beta_1 \neq 0$)، ونرفض الفرض العدم ($H_0: \beta_1 = 0$) ونقر بوجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين أثر بعد الأهداف الاستراتيجية على جودة الأداء بمصرف الجمهورية، وحيث أن إشارة معامل الارتباط (R) موجبة وتساوي (0.836+) يشير ذلك إلى أن هذا التأثير إيجابي وقوي جداً بين المتغيرين المستقل والتابع، أي أنه كلما ارتفعت قيم أثر الأهداف الاستراتيجية ارتفعت قيم جودة الأداء في مصرف الجمهورية، وهذا يفسر على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الأهداف الاستراتيجية في جودة الأداء بمصرف الجمهورية.

الجدول رقم (14) نتائج قيم (t, β, α)

أثر بعد الأهداف الاستراتيجية على جودة الأداء في مصرف الجمهورية

مستوى الدلالة Sig	قيمة (T) المحسوبة	معامل خط الانحدار (B)	مقطع خط الانحدار α	Beta	المتغير المستقل
0.000	23.678	0.961	0.163	0.836	أثر بعد الأهداف الاستراتيجية

بينما يوضح الجدول رقم (14) دراسة العلاقة بين أثر بعد الأهداف الاستراتيجية (كمتغير مستقل) وبين على جودة الأداء في مصرف الجمهورية (كمتغير تابع)، وحيث أظهرت نتائج التحليل المدونة بالجدول أن قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (23.678)، وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية (1.651) عند مستوى دلالة (0.05)، كما أن مستوى الدلالة يساوي (Sig=0.000)، أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يدل على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الأهداف الاستراتيجية) على المتغير التابع (جودة الأداء في مصرف الجمهورية)، وقد كانت قيمة معامل الانحدار (B) تساوي (0.961)، وهذا يعني أن التغير بمقدار وحدة واحدة في قيم المتغير المستقل (الأهداف الاستراتيجية) يؤدي إلى التغير بمقدار (0.961)، في المتغير التابع (جودة الأداء في مصرف الجمهورية)، أي ما نسبته (96.1%)، ويمكن بناء نموذج التنبؤ بقيم جودة الأداء في مصرف الجمهورية من خلال تحليل أثر بعد الأهداف الاستراتيجية وذلك على النحو التالي:

نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة: رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تشير إلى عدم وجود أثر الأهداف الاستراتيجية) على (جودة الأداء في مصرف الجمهورية)، وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية.

اختبار الفرضية الرئيسية:

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء بمصرف الجمهورية. ($H_1: \beta_1 \neq 0$).

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء بمصرف الجمهورية. ($H_0: \beta_1 = 0$).

ولمعرفة ما إذا كان هناك تأثير دال إحصائياً للتخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، الاستراتيجية) كمتغير مستقل على (جودة الأداء) كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد والجدول رقم (15) يبين ذلك

الجدول رقم (15) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار إثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء

القرار عند مستوى	مستوى الدلالة للنموذج بالكامل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة لكل متغير	قيمة T المحسوبة	المتغيرات المستقلة
0.05	0.000	0.951	0.904	1.651	0.000	12.613	الرؤية
					0.018	2.361	الرسالة
					0.000	5.095	الأهداف

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الاستبيان، 2018م

يوضح الجدول (15) دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف) كمتغير مستقل في (جودة الأداء) كمتغير تابع، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أن قيمة معامل الارتباط موجبة وتساوي ($+0.951$) وعليه يوجد أثر ايجابي بين التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف) كمتغير مستقل في المتغير تابع جودة الأداء، أي انه كلما كان المصرف يستخدم التخطيط الاستراتيجي بصورة صحيحة زادت معه جودة الأداء وبما أن مستوى الدلالة الاحصائية للنموذج بالكامل تساوي (0.000) و ان قيمة مستوى الدلالة أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، بذلك نرفض فرض العدم (H_0) ونقبل الفرض البديل (H_1) على أساس "وجود تأثير معنوي للتخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف) كمتغير مستقل، في جودة الأداء، وتبين قيمة معامل التحديد R^2 أن التغير في المتغير المستقل للتخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف)، يُفسر 90.4% من التغير في المتغير جودة الأداء يعود الي التخطيط الاستراتيجي،. وعلية يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء في المصرف محل الدراسة)

النتائج:

من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة والتي مثلت مجتمع الدراسة في مصرف الجمهورية، يمكن تلخيص أهم النتائج التي حققتها هذه الدراسة في التالي:

1. بينت الدراسة أن مفردات عينة الدراسة كان أغلبهم من الذكور وبنسبة 75% اما حسب المؤهل العلمي فكان أغلبهم من حملة البكالوريوس وبنسبة 61.7%، اما حسب سنوات الخبرة كانت أعلى نسبة من 5 سنوات وإلى أقل من 10 سنوات وبنسبة 60.5%، ويبين هذا قدرة المصرف على الاحتفاظ بالعاملة لديها.
2. وجود أثر ذو دلالة احصائية للرؤية الاستراتيجية للمصرف في جودة الأداء أي ان التغيير في المتغير المستقل الرؤية مسئول عن تفسير ما قيمته 87.7% من المتغير التابع جودة الأداء
3. وجود أثر ذو دلالة احصائية للرسالة الاستراتيجية للمصرف في جودة الأداء أي ان التغيير في المتغير المستقل الرسالة مسئول عن تفسير ما قيمته 83.0% من المتغير التابع جودة الأداء
4. وجود أثر ذو دلالة احصائية للأهداف الاستراتيجية للمصرف في جودة الأداء أي ان التغيير في المتغير المستقل الاهداف مسئول عن تفسير ما قيمته 69.9% من المتغير التابع جودة الأداء
5. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف)، للمصرف في جودة الأداء أي ان التغيير في المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف)، مسئول عن تفسير ما قيمته 90.4% من المتغير التابع جودة الأداء

التوصيات:

1. إشراك مجتمع المصرف الداخلي عند إعادة صياغة او تحديث رؤية ورسالة المنظمة.
2. صياغة رؤية ورسالة المنظمة بعبارات موجزة وسهلة الفهم حتى تكون مفهومة من قبل العاملين بالمنظمة.
3. يجب ان يشارك في صياغة أهداف المصرف جميع المسؤولين عن تحقيقها، وكذلك يجب ان تكون الأهداف مصاغة بطريقة يسهل فهمها، ويجب أن تكون الأهداف معبر عنها بشكل كمي متى امكن ذلك حتى يسهل قياس مدى التقدم الحاصل في تحقيقها.
4. التركيز على التحليل البيئي، وذلك بتوفير المعلومات عن البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية، وتحديثها، ويجب ان تكون متاحة لصناع القرار متى تم الاحتياج اليها.

5. عرض الخطط الاستراتيجية على الوحدات التنفيذية للحصول على اراء وملاحظات تلك الوحدات على الخطط الاستراتيجية قبل إقرارها.
6. اشمال الخطط الإستراتيجية الموضوعة على معايير محددة وواضحة لقياس اداء العاملين.
7. - دعم المصرف بالكفاءات الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي، والاستعانة بالخبرات المتخصصة في ذات المجال.

قائمة المراجع :

1. احمد القطامين. التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية .- دار مجدلاوي للنشر: عمان، 2002
- 2.صلاح الدين حسن السيسي. نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية.- دار الوسام والنشر : بيروت، 1998.
- 3.إياد على الدجنى . دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإسلامية، قطاع غزة، فلسطين. 2010
- 4.صالح فهد الخطيب. التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن، 2003.
- 5.محمد نور برهان ، غازي إبراهيم ورحو. نظم المعلومات المحوسبة.- دار المناهج : عمان ، 2000
- 6.ناصر محمد جردات. الإدارة الاستراتيجية منظور تكاملي.- إثراء للنشر والتوزيع: عمان، 2013
- 7.عبد الخالق دبي الحسيني جبوري، أحمد خليل، كامل تكير. " إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في مصنع المحاقن الطبية في باب".- مجلة بابل للعلوم الإنسانية، مج 31 ، ع 4 ، 2013.
- 8.عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد جردات. الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية: منحنى نظري تطبيقي.- عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004
- 9.صالح عبد الرضا رشيد، أحسان جلاب دهش .الإدارة الاستراتيجية، مدخل تكاملي.- عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن ، 2008.
10. ماجد راضي زعبي . التخطيط الاستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجيا: دراسة تطبيقية على منظمات صناعة الأدوية الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة الإدارة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، قسم إدارة الأعمال، الأردن. 2004
11. رحمة زعيبي . أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة حالة جامعة محمد خضير بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر. 2014
12. موفق محمد ضمور. واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم المالية والمصرفية، 2015.
13. محمد عيد حسين طائي،نعمة عباس حسين الخفاجي .نظم المعلومات الاستراتيجية، منظور الميزة التنافسية.- عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2010

14. محمد احمد عوض. الإدارة الاستراتيجية الأسس والأصول العلمية. - القاهرة : الدار الجامعية، 2000
15. عبد الله صالح بن صالح. " أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة أداء المؤسسات التعليمية". - مجلة العلوم الإدارية، ع، 11 يونيو 2015،
16. السلمي على. إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو. - القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر ، 1995
17. النظام الأساسي والتنظيم الداخلي .- مصرف الجمهورية، طرابلس ليبيا، 2008.