



# جامعة افريقيا العالمية

عمادة الدراسات العليا

كلية الاقتصاد والعلوم الاداريه والسياسيه

قسم إداره الاعمال

بجث تكميلي لنيل درجه الماجستير في إداره الاعمال

## فاعلية التخطيط الاداري في تطوير أداء المؤسسات

دراسة الحالة: البنك السوداني الفرنسي

في الفترة (2008م-2014م)

إشراف:

**د. جلال محمد احمد**

إعداد الطالبة:

**رؤى عادل عبدالرحمن إبراهيم**

الخرطوم

1436هـ-2015م

## الاستهلال

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرَّحْمَنُ ﴿١﴾ عَلَّمَ الْقُرْآنَ ﴿٢﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ ﴿٣﴾ عَلَّمَهُ الْبَيَانَ ﴿٤﴾ الشَّمْسُ وَالْقَمَرُ  
بِحُسْبَانٍ ﴿٥﴾ وَالنَّجْمُ وَالشَّجَرُ يَسْجُدَانِ ﴿٦﴾ وَالسَّمَاءَ رَفَعَهَا وَوَضَعَ الْمِيزَانَ ﴿٧﴾

صدق الله العظيم

﴿ سورة الرحمن من الاية 1-7 ﴾

## الاهداء

إلى من ركع العطاء أمام قدميها وأعطتنا من دمها وروحها وعمرها حباً وتصميماً ودفعاً لغد أجمل،، إلى

الغالية التي لا ترى الأمل إلا من عينها إلى

## أمي الحبيبة

إلى اليد الطاهرة التي أزلت من أمامنا أشواك الطريق ورسمت المستقبل بخطوط من الأمل والثقة إلى الذي لا

تفيه الكلمات والشكر والعرفان إلى

## أبي الغالي

إلى من هم أقرب إلى روحي إلى من شاركوني حزن الأم وبهم أستمد عزتي وإصراري،،

## أخواني الأعزاء

إلى الأخوات اللواتي لم تلدهن أمي،، إلى من تحلو بالإخاء وتميزو بالوفاء والعطاء،، إلى ينابيع الصدق الصافي

## صديقاتي

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل شكري الجزيل وامتناني لهم.

## الشكر و التقدير

الشكر لله خالق السموات ،، مزيل العقبات ،، جامع الأمر وملهم الكلمات ،، الصلاة والسلام على من نزلت عليه الآيات ،، رحمة لمن هم تحت سبع سموات.

ومن ثم الشكر لقلعة العلم والمعرفة جامعة أفريقيا العالمية متمثلة في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية ، قسم إدارة الأعمال ،، ومن ثم الشكر الى كل اساتذة القسم الأجلاء.

ولو أنني أوتيت كل بلاغة وأفنييت بحر النطق في النظم والنثر

لما كنت بعد القول مقصواً ومعتزفاً بالعجز عن واجب الشكر

تعجز الكلمات وتتوارى الحروف ويستحي القلم أن يقف هذا الموقف فقد تخونه العبارات وتشتت الجمل ويضيع المعنى ولا يصل الى المدفوع ولكننا نجد في أنفسنا بعض الأمل بأن نعتزف ونشكر لكل ما قدمته لي من نصع وإرشاد دون كلل أو ملل إليك فائق الشكر والاحترام :

### د.جلال محمد أحمد

كما أشكر كل من قام بمساعدتي وكان عوناً لي حتى تم إخراج هذا البحث بهذه الصورة.

والشكر موصول لموظفي البنك السوداني الفرنسي لما قدموه لي من مساعدات ومعلومات ، لهم جميعاً مني خالص شكري وامتناني واحترامي بهم وتقديري لهم .

كما أشكر كل من وقف معي في هذا البحث وساعدني بمعلومات وتوجيهات لي في هذا البحث النور.

## مستخلص الدراسة:

يتناول هذا البحث موضوع فاعلية التخطيط الاداري في تطوير اداء المؤسسات بصفه عامه والمؤسسات المصرفية بصفة خاصة بالتطبيق على البنك السوداني الفرنسي ،حيث تكمن مشكلة البحث في غياب التخطيط الاداري الجيد والفعال والذي يتضح من الواقع الحالي في المؤسسات المصرفية وذلك لأن بنية المؤسسات المالية والمصرفية في السودان ضعيفة من حيث: رؤوس الاموال - الكوادر البشرية - حداثة التجربة الاسلامية نسبياً على الرغم من ريادة السودان للتجربة .

وتتبع أهمية الدراسة في ايجاد التخطيط الاداري الفعال واثره في اداء المؤسسات المصرفية ومدى امكانية هذه المؤسسات للتطور والتحديث واستخدام الاستراتيجيات الحديثة حتى تتمكن من مواكبة العولمة والتفاعل معها .

واتبع الباحث منهج دراسة الحالة لاختيار فرضيات البحث بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث تمثلت فرضيات البحث في الاتي :لا توجد علاقة بين التخطيط الاداري واداء المؤسسات المصرفية الاسلامية في السودان ،عدم استخدام التخطيط الاداري يؤدي الى ضعف اداء المؤسسات المصرفية ، هيكلية النظام المصرفي تفتقر الى الدراسات.

وبعد عملية التحليل للاستبيانات توصل الباحث الى أهم النتائج التالية: أن البنك لايلتزم بالتخطيط المستمر الذي يؤدي الى تطوير ادائه ، و أن الدعم المالي المخصص لبرامج الهيكلية التنظيمية قليل وهذا يؤدي إلى ضعف في الهياكل ، وأنه لاتوجد ادلة تفصيلية تعمل على توضيح اجراءات سير العمل في المصرف.

وجاءت أهم توصيات البحث في:

1. يجب ان تلتزم المؤسسات بالخطط الموضوعه وان تكون هنالك خطط مستمرة.
2. يجب توفر الدعم المالي المخصص وذلك لكي يساعد ايجاباً في تطوير الهياكل التنظيمية
3. يجب وضع خطط استراتيجية للمصرف للتطوير من ادائه
4. هناك سياسة واضحة للبنك تقتضي بتوظيف أصحاب شهادات علمية في المكان المناسب للوظيفة.
5. يرتبط الأداء الجيد في العمل بخصائص عديدة، لكن ارتباطه بالشخص نفسه يعد أهمها، فلكي يكون الموظف ناجحاً

## ABSTRACT

The study deals with the subject of the effectiveness of administrative planning in developing the performance of institutions in general, and the banking institutions in particular- applied on the Sudanese French Bank. The study's problem lies on the absence of good and effective administrative planning which is evident by the current reality of the banking institutions because the structure of the financial and banking institutions in Sudan is weak in terms of: Capital- Personnel – The relatively new Islamic experiment in spite of Sudan's pioneering of this experiment.

The importance of the study arises from identifying the effective administrative planning and its impact on the performance of banking institutions, and how capable are these institutions for development, modernization and use of modern strategies in order for it to keep up with, and interact with globalization.

The researcher adopted the case study method to select hypotheses of the study depending on the descriptive analytical methodology. The study hypotheses are represented in the following: There is no relationship between administrative planning and performance of the Islamic banking institutions in Sudan, not using of administrative planning leads to weak performance by banking institutions. Structuring of the banking system is lacking researches.

After the analysis process of the questionnaires; the researcher came to the following most important conclusions: The bank doesn't the continuous planning that leads to developing its performance, Little financial support is allocated for organizational structuring leading to weakness in the structures, and there are no detailed guides to clarify the workflow procedures in the bank.

The most important recommendations of the study are:

1. Institutions must adhere to the laid plans and there should be continuous plans.
2. There must be allocated financial support so it can positively help in developing organizational structures.
3. Strategic plans must be laid to develop the bank performance.
4. The bank must have a clear policy that requires hiring of scientific degrees holders in the right position.
5. Good performance at work is connected to several characteristics, but connection with the person himself is the most important; for the employee to successful in his job he must be successful first and foremost in understanding his own capabilities.

الفهرس

الصفحة	الموضوع
أ	الاية
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	ملخص الدراسة
هـ	Abstracts
و	الفهرس
ي	فهرس الجداول
ي	فهرس الأشكال
	<b>الفصل الأول : الإطار المنهجي والدراسات السابقة</b>
1	<b>المبحث الأول : اساسيات البحث</b>
1	مشكلة البحث
2	أهمية البحث
2	أهداف البحث
2	فروض البحث
2	منهج البحث
3	أدوات جمع البيانات
3	حدود البحث
3	هيكل البحث
4	<b>المبحث الثاني الدراسات السابقة</b>
7	تعقيب على الدراسات السابقة
	<b>الفصل الثاني:التخطيط الاداري</b>
8	<b>المبحث الأول : مفهوم التخطيط الاداري</b>
8	مقدمة عن التخطيط
8	مفهوم التخطيط
9	التخطيط والاداره
9	تعريف التخطيط

10	أهميه التخطيط
11	مرونة التخطيط
12	<b>المبحث الثاني : انواع التخطيط</b>
12	انواع التخطيط
15	مقومات التخطيط
16	<b>المبحث الثالث : التخطيط الجيد والفعال</b>
16	فعاليه التخطيط
17	متطلبات التخطيط الجيد
17	خصائص التخطيط الناجح
18	مزايا التخطيط
19	العوائق والمشكلات التي تواجه التخطيط
20	صعوبات التخطيط
21	أسباب فشل التخطيط
22	إعداد الخطة
23	مراحل اعداد الخطة
	<b>الفصل الثالث:الأداء المؤسسي</b>
24	<b>المبحث الأول :الأداء</b>
24	مفهوم مصطلح الأداء
25	العوامل المؤثرة عل الأداء
27	مفهوم إدارة الأداء
29	مفهوم الإدارة الفعالة
29	أهمية إدارة الأداء
30	لمدير المعاصر وعملية التخطيط
32	<b>المبحث الثاني:مفهوم المؤسسة وأنواعها</b>
32	مفهوم المؤسسة
32	مفهوم العمل المؤسسي
33	مكونات المؤسسة
34	أنواع المؤسسات

35	مراحل وسمات تطور المؤسسة
36	سمات تطوير المؤسسة
38	خصائص الأداء المؤسسي
38	<b>المبحث الثالث: النظم والهيكل التنظيمية</b>
39	طرق بناء الهياكل التنظيمية
41	<b>المبحث الرابع: تقييم الأداء</b>
41	مفهوم تقييم الأداء
43	مرتكزات تقييم الأداء
44	أهمية تقويم أداء العاملين
44	اهداف تقويم الاداء
46	المجالات التي يستخدم فيها التقييم
47	على من تقع مسؤولية اجراء التقييم
47	مجالات استخدامات تقارير الاداء
48	مراحل عملية تقويم الاداء
49	أنظمة تقويم الاداء
	<b>الفصل الرابع: الدراسة الميدانية</b>
51	<b>المبحث الأول: تعريف البنوك ووظائفها وأنواعها</b>
60	نبذه عن البنك السوداني الفرنسي
60	رؤية البنك
63	الإدارات والوحدات
62	مقدمة عن إستثمارات البنك
62	شركة الفرنسي للخدمات المالية
70	<b>المبحث الثاني : تحليل وإختبار الفرضيات</b>
70	فرضيات الدراسة
70	المنهج المستخدم
70	تجميع البيانات
70	الحدود الزمانية والمكانية
70	الطرق المستخدمة في تحليل البيانات

71	التحليل
113	المبحث الثالث: الخاتمة (النتائج والتوصيات )
113	النتائج
113	التوصيات
114	المصادر و المراجع
	الملحقات
64	ملحق رقم(1)
65	ملحق رقم(2)
66	ملحق رقم(3)
67	ملحق رقم(4)
68	ملحق رقم(5)
69	ملحق رقم(6)

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
71	تحليل البيانات الشخصية
77	تحليل التكرارات والنسب للفرضية الاولى
85	معامل الإرتباط للفرضية الاولى
87	تحليل التكرارات والنسب للفرضية الثانية
95	معامل الإرتباط للفرضية الثانية
101	تحليل التكرارات والنسب للفرضية الثالثة
110	معامل الإرتباط للفرضية الثالثة

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل
25	شكل رقم (1) الأداء كمحصلة لخصائص الفرد وخصائص المنظمة
40	شكل رقم (2) طريقة تجميع الأنشطة
46	شكل رقم (3) يوضح المنشأة واداء العاملين
49	شكل رقم (4) يوضح مراحل تقويم الاداء والتطور الوظيفي
73	قائمة الاشكال للبيانات الشخصية
80	قائمة الاشكال للفرضية الأولى
91	قائمة الاشكال للفرضية الثانية
105	قائمة الاشكال للفرضية الثالثة