



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

قياس مدى انخراط مجالس الإدارة في الجهاز المصرفي الفلسطيني في الإدارة الاستراتيجية وعلاقته بالأداء الاستراتيجي: دراسة خاصة في البنوك الوطنية

The extent to which the boards of directors in the Palestinian banking system are involved in strategic management and its relationship to strategic performance: A special study in national banks

إعداد:

ميساء خليل جمعه أبو طه

إشراف:

د. عروبة البرغوثي

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة الاستراتيجية من جامعة القدس المفتوحة - فلسطين.

جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

2022

قياس مدى انخراط مجالس الإدارة في الجهاز المصرفي الفلسطيني في الإدارة الاستراتيجية وعلاقته بالأداء الاستراتيجي: دراسة خاصة في البنوك الوطنية

The extent to which the boards of directors in the Palestinian banking system are involved in strategic management and its relationship to strategic performance: A special study in national banks

إعداد:

ميساء خليل جمعه أبو طه

إشراف:

د. عروبة البرغوثي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2022/10/05

أعضاء لجنة المناقشة

..... مشرفاً ورئيساً: عروبة البرغوثي	جامعة القدس	الأستاذة الدكتورة عروبة البرغوثي
..... عضواً داخلياً: رانيا البصير	جامعة القدس المفتوحة	الأستاذة الدكتورة رانيا البصير
..... عضواً خارجياً: أحمد حرز الله	جامعة القدس	الأستاذ الدكتور أحمد حرز الله

2022

إقرار

أنا الموقعة أدناه ميساء خليل جمعه أبو طه، أفوض جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص، عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير، عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة بـ: قياس مدى انخراط مجالس الإدارة في الجهاز المصرفي الفلسطيني في الإدارة الاستراتيجية وعلاقته بالأداء الاستراتيجي: دراسة خاصة في البنوك الوطنية، وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الاسم: ميساء خليل جمعه أبو طه

الرقم الجامعي: 0330011920036

التوقيع: 

التاريخ: 2022/10/05.

الإهداء

إلى من تستقبلني بأجمل الدعوات وتودعني بأطيبها
إلى الشامخة القوية إلى من علمتني معنى الاصرار إلى الغالية التي تلخص معنى الحياة
أمي

إلى روح ابي رحمه الله

إلى زوجي ورفيق دربي وسندي من بعد الله

إلى اولادي الذين تحملوا الكثير في مشواري الدراسي

إلى روح اخي الغالي الذي خطفه الموت سريعا فلم يكمل معي المشوار

إلى شركاء الاوقات والعمر بطلوه ومره إلى اخواني واخواتي وابنائهم جميعهم

إلى الاصدقاء والزملاء ورفقاء الدرب لما لهم من دور في التشجيع على الاستمرار

إلى كل من كان له بصمة في حياتي

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين اولا واخيرا الحمد لله على ما اتممت والشكر لله على ما أنجزت.

اتقدم بكامل الشكر والتقدير الى استاذتي الفاضلة المعلمة القديرة / الدكتورة عروبة البرغوثي التي

غمرتني بلطفها واعطتني الكثير من وقتها والتي تفضلت بإشرافها على هذه الرسالة ولكل ما قدمته من

علم ودعم وجهد وتوجيه لإتمام هذا العمل على ما هو عليه واتقدم بالشكر والامتنان الى جامعتي

وكافة الطاقم الإداري والتعليمي وأساتذتي الأفاضل ولعمادة الدراسات العليا في جامعة القدس المفتوحة

لما كان لكل منهم لأثر في اتمام هذا العمل ولما كان لتشجيعهم من دعم للاستمرار، كما اتقدم بالشكر

للجنة المناقشة الكرام لجهودهم المبذولة.

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى انخراط مجالس الإدارة بالإدارة الاستراتيجية بمراحلها (التحليل الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، والتقييم الاستراتيجي) في البنوك الوطنية الفلسطينية وعلاقتها بالأداء الاستراتيجي لدى هذه البنوك.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في إجراءاتها، العاملين لدى البنوك الوطنية الفلسطينية، والبالغ عددهم (4878) موظفاً وموظفة، يتوزعون على البنوك الفلسطينية الوطنية، حيث تم اختيار عينة عشوائية نسبية من المجتمع، وذلك وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون، وكان الحجم الكلي لعينة الدراسة (356) موظفاً، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها على عينة الدراسة، وكانت نسبة الاسترجاع لأداة الدراسة (89.04%).

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة طردية قوية بين مستوى انخراط مجالس الإدارة بالإدارة الاستراتيجية بمراحلها وبين الأداء الاستراتيجي لدى البنوك الوطنية الفلسطينية، وأن انخراط مجالس الإدارة بالإدارة الاستراتيجية بمراحلها في البنوك الوطنية، تفسر ما نسبته (53.0%) من التباين الحاصل في الأداء الاستراتيجي لدى هذه البنوك، وهو ما يعني تأثير قوي للانخراط بالإدارة الاستراتيجية من قبل مجالس الإدارة على الأداء الاستراتيجي لهذه البنوك.

كما بينت الدراسة أن واقع الأداء الاستراتيجي لدى البنوك الوطنية الفلسطينية كان متوسطاً حيث بلغت نسبة الاستجابة على هذا الواقع (69.4%).

اقترحت الدراسة عدة توصيات أهمها: أن تسعى البنوك الوطنية إلى زيادة مستويات انخراط مجالسها الإدارية بالإدارة الاستراتيجية بكافة مراحلها وخاصة مرحلتي التنفيذ والتقييم كونها مراحل لها تأثير وانعكاس على الأداء الاستراتيجي لهذه البنوك وذلك من خلال الرقابة الدائمة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقييم أداء الإدارة الاستراتيجية، إضافة إلى بشكل أكبر بأهمية المعلومات الاستراتيجية والمقارنات المالية الزمنية التي من شأنها مساعدة مجالس الإدارة من تقييم الأداء الاستراتيجي للبنوك الوطنية.

الكلمات المفتاحية: مجالس الإدارة، الإدارة الاستراتيجية، الأداء الاستراتيجي.

The extent to which the boards of directors in the Palestinian banking system are involved in strategic management and its relationship to strategic performance: A special study in national banks

Prepared By: Maysaa Khalil J. Abu taha

Supervised By: Dr. Orouba Mohammad

Abstract

The study aimed to identify the level of involvement of boards of directors in strategic management in its stages (strategic analysis, strategic planning, strategic implementation, and strategic evaluation) in Palestinian national banks and its relationship to the strategic performance of these banks.

The study used the descriptive analytical approach in its procedures, the employees of the Palestinian national banks, whose number is (4878) male and female employees, distributed among the Palestinian national banks, where a relatively random sample was selected from the community, according to Stephen Thompson equation, and the total size of the study sample was 356) employees, where the questionnaire was used as a tool for data collection and distributed to the study sample, and the retrieval rate for the study tool was (89.04%).

The study concluded several results, the most important of which are: There is a strong direct relationship between the level of boards' involvement in the strategic management stages and the strategic performance of the Palestinian national banks, and that the board's involvement in the strategic management stages in the national banks explains (53.0%) of the discrepancy in performance. The strategic management of these banks means a strong impact of engaging in strategic management by the boards of directors on the strategic performance of these banks.

The study also showed that the reality of the strategic performance of the Palestinian national banks was average, as the response rate to this reality was (69.4%).

The study suggested several recommendations, the most important of which is: that national banks seek to increase the levels of involvement of their boards of directors in strategic management in all its stages, especially the implementation and evaluation stages, as they are stages that have an impact and reflection on the strategic performance of these banks, through permanent monitoring of the implementation of strategic plans and evaluation of the performance of strategic management, in addition to The importance of strategic information and time-financial comparisons that would assist boards of directors in evaluating the strategic performance of national banks.

Keywords: boards of directors, strategic management, strategic performance.

فهرس المحتويات

ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	ملخص
و	Abstract
ز	فهرس المحتويات
ي	فهرس الجداول
م	فهرس الملاحق
م	فهرس المعادلات
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها
1	1.1 مقدمة
2	1.2 مشكلة الدراسة
3	1.3 أهداف الدراسة
4	1.4 أسئلة الدراسة
4	1.5 فرضيات الدراسة
5	1.6 نموذج الدراسة
5	1.7 أهمية الدراسة
7	1.8 حدود الدراسة
8	1.9 مصطلحات الدراسة
2	2 الفصل الثاني
2	2.1 مقدمة
2	2.2 الإدارة الاستراتيجية
5	2.2.1 مفهوم الإدارة الاستراتيجية:
6	2.2.2 مستويات الإدارة الاستراتيجية:
8	2.2.3 أهمية وفائدة الإدارة الاستراتيجية:
9	2.2.4 متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية:
10	2.2.5 مراحل الإدارة الاستراتيجية:
14	2.3 انخراط مجالس الإدارة بالإدارة الاستراتيجية
15	2.3.1 مجلس الإدارة:
21	2.3.2 انخراط مجلس الإدارة في مرحلة التحليل الإستراتيجي:
24	2.3.3 انخراط مجلس الإدارة في مرحلة التخطيط الإستراتيجي:
26	2.3.4 انخراط مجلس الإدارة في مرحلة التنفيذ الإستراتيجي:

28	2.3.5	انخراط مجلس الإدارة في مرحلة الرقابة الإستراتيجية:
29	2.3.6	مفاهيم مرتبطة بالإدارة الاستراتيجية:
31	2.4	الأداء الاستراتيجي
32	2.4.1	أنواع الأداء الاستراتيجي:
33	2.4.2	أبعاد الأداء الاستراتيجي:
33	2.4.3	المنظور المالي:
34	2.4.4	منظور العملاء:
34	2.4.5	منظور الأعمال الداخلية:
34	2.4.6	منظور التعلم والنمو:
36	2.5	البنوك الوطنية في فلسطين
38	2.6	الدراسات السابقة
38	2.6.1	الدراسات العربية:
44	2.6.2	الدراسات الأجنبية:
47	2.6.3	التعقيب على الدراسات السابقة:
48	2.6.4	الفجوة البحثية:
51	3 الفصل الثالث	
51	3.1	مقدمة
51	3.2	منهجية الدراسة
51	3.3	أداة الدراسة
53	3.3.1	قياس صدق الأداة:
54	3.3.2	قياس ثبات الأداة:
55	3.4	مجتمع وعينة الدراسة
56	3.4.1	توزيع عينة الدراسة وفق البيانات الديموغرافية:
58	3.5	معيير تصحيح الأداة:
61	4 الفصل الرابع	
61	4.1	المقدمة
61	4.2	نتائج الإجابة على أسئلة الدراسة
61	4.2.1	نتائج الإجابة عن السؤال الأول:
68	4.2.2	نتائج الإجابة عن السؤال الثاني:
70	4.3	نتائج اختبار فرضيات الدراسة
84	5 الفصل الخامس	
84	5.1	مقدمة
84	5.2	ملخص النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:
84	5.2.1	نتائج السؤال الأول للدراسة:

85	5.2.2 نتائج السؤال الثاني للدراسة:
86	5.3 ملخص النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:
87	5.4 الاستنتاجات
89	5.5 التوصيات
90	قائمة المصادر والمراجع

فهرس الجداول

- جدول 2.1: مستويات الإدارة الاستراتيجية للمنظمة.....7
- جدول 2.2: البنوك الوطنية الفلسطينية حتى عام 202137
- جدول 3.1: توزيع فقرات الاستبانة على متغيرات الدراسة وأبعادها52
- جدول 3.2: معامل الارتباط بيرسون لفقرات استبانة الدراسة.....53
- جدول 3.3: الفقرات التي تم استثناءها من أداة الدراسة54
- جدول 3.4: معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمحاور وأبعاد الاستبانة54
- جدول 3.5: عدد العاملين في البنوك الوطنية الفلسطينية.....55
- جدول 3.6: توزيع عينة الدراسة.....56
- جدول 3.7: نسبة الاسترجاع لعينة الدراسة.....56
- جدول 3.8: توزيع عينة الدراسة وفقاً للبنك الذي يعمل به المبحوث57
- جدول 3.9: توزيع عينة الدراسة وفقاً للنوع الاجتماعي.....57
- جدول 3.10: توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي57
- جدول 3.11: توزيع عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة.....58
- جدول 3.12: معيار تصحيح أداة الدراسة اعتماداً على المتوسط الحسابي58
- جدول 4.1: المتوسطات الحسابية والتكرارات لمستوى انخراط مجالس الإدارة في البنوك الوطنية
بمرحلة التحليل الاستراتيجي61
- جدول 4.2: المتوسطات الحسابية والتكرارات لمستوى انخراط مجالس الإدارة في البنوك الوطنية
بمرحلة التخطيط الاستراتيجي63

- جدول 4.3: المتوسطات الحسابية والتكرارات لمستوى انخراط مجالس الإدارة في البنوك الوطنية
بمرحلة التنفيذ الاستراتيجي 64
- جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والتكرارات لمستوى انخراط مجالس الإدارة في البنوك الوطنية
بمرحلة التقييم الاستراتيجي 66
- جدول 4.5: المتوسطات الحسابية والتكرارات لمستوى انخراط مجالس الإدارة في البنوك الوطنية
بالإدارة الاستراتيجية 67
- جدول 4.6: المتوسطات الحسابية والتكرارات لواقع الأداء الاستراتيجي لدى البنوك الوطنية 68
- جدول 4.7: نتائج معامل الارتباط Pearson بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة 71
- جدول 4.8: نتائج نموذج الانحدار القياسي الخطي للمتغير المستقل على المتغير التابع 72
- جدول 4.9: نتائج اختبار الانحدار الخطي للمتغير المستقل بأبعاده وبين المتغير التابع للدراسة 73
- جدول 4.10: نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى انخراط
مجالس الإدارة بالإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس 75
- جدول 4.11: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى انخراط
مجالس الإدارة بالإدارة الاستراتيجية بمراحلها تعزى للبنك 76
- جدول 4.12: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى انخراط
مجالس الإدارة بالإدارة الاستراتيجية بمراحلها تعزى للمؤهل العلمي 77
- جدول 4.13: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى انخراط
مجالس الإدارة بالإدارة الاستراتيجية بمراحلها تعزى لسنوات الخبرة 78
- جدول 4.14: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة 79
- جدول 4.15: نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق في إجابات المبحوثين حول واقع الأداء
الاستراتيجي لدى البنوك الوطنية تعزى لمتغير الجنس 80
- جدول 4.16: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات عينة الدراسة حول واقع الأداء
الاستراتيجي لدى البنوك الوطنية تعزى للبنك 81

جدول 4.17: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات عينة الدراسة حول واقع الأداء الاستراتيجي لدى البنوك الوطنية تعزى للمؤهل العلمي 81

جدول 4.18: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات عينة الدراسة حول واقع الأداء الاستراتيجي لدى البنوك الوطنية تعزى لسنوات الخبرة 82

فهرس الملاحق

- ملحق 1: أسماء وصفات لجنة التحكيم. 99
- ملحق 2: أداة الدراسة النهائية. 100
- ملحق 3: تفسير معامل R^2 المعتمدة في الدراسة 105
- ملحق 4: تفسير معامل الارتباط 107

فهرس المعادلات

- معادلة 1 : معادلة ستيفن ثامسون للمعاينة 55
- معادلة 2: معادلة انحدار المتغير المستقل على المتغير التابع 74

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلاتها

1.1 مقدمة

يشكل مجلس الإدارة في الشركات مساهمة العامة من مجموعة من الأفراد ذوي الخبرات، والمعارف، والمهارات والأولويات المختلفة، ويحتاج هؤلاء الأعضاء إلى العمل بصورة مترابطة بغية تحقيق أهداف المنظمة وحماية حقوق المساهمين الذين يمثلونهم في الشركة، وقد أدى زيادة حجم الشركات وتنوع نشاطاتها إلى فصل الملكية عن الإدارة، مما أوجد الحاجة إلى وجود مجالس إدارات الشركات المساهمة العامة بغية حماية حقوق المساهمين، والتحقق من أن الإدارة التنفيذية العليا تعمل لتحقيق مصالحهم، وذلك من خلال المساهمة بصورة فاعلة في وضع استراتيجية المنظمة وتحديد أهدافها الاستراتيجية. وبالتالي فإن ذلك يحتم على مجالس الإدارة الاهتمام بتطوير مهاراتهم وخبراتهم العلمية والعملية لتحقيق أهداف المنظمة وخاصة ما يتعلق بالإدارة والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة، حيث يعتمد أعضاء مجالس الإدارة على تحليل كلاً من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بهدف تحديد الخطط الاستراتيجية الملائمة للمنظمة.

يتمثل الهدف الرئيسي لمجلس إدارة الشركة في توفير دليل للإدارة التنفيذية العليا في الشركة فيما يتعلق باستراتيجية المنظمة على المدى الطويل التي يتوجب على الإدارة الالتزام بتحقيقها، كما يحتاج البنك إلى تطوير الميزة التنافسية الإستراتيجية التي يتمتع بها، ويمكن لمجلس الإدارة في الشركات المساهمة العامة ضمان تحقيق ذلك من خلال الاهتمام بالأداء الاستراتيجي للمنظمة بدلاً من الأداء السنوي قصير الأجل. وتعتمد المنظومة في تحقيق ذلك على كفايات ومهارات وقدرات الإدارة العليا، وما يتوفر لدى المنظمة من رأس المال. ويتطلب تحقيق استراتيجية المنظمة انخراط أعضاء مجالس الإدارة في دراسة وتحليل مدى فاعلية استراتيجيات التوظيف والاستقطاب، وسياسات التعويضات والحوافز في الشركة، وتعزيز ولاء وانتماء الموظفين، والتزامهم بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. كما يتولى مجلس الإدارة المسؤولية عن اقرار سياسات توزيع العوائد، وتحديد هيكل رأس المال المناسب، والنفقات الاستثمارية الرئيسية، ومنح التسهيلات كبيرة الحجم، وتوجيه سياسة واستراتيجية الاستثمار في البنك، ومراقبة أداء الإدارة التنفيذية، وتحديد مناطق التوسع الجغرافي الاستراتيجية التي يمكن أن تسهم في تعزيز تنافسية البنك، وتحقيق استراتيجيته على المدى الطويل، وتحديد القطاعات الاقتصادية المجدية للاستثمار والتوسع في منح التسهيلات، والتحقق من مدى قدرة الإدارة التنفيذية في البنك على تحديد المخاطر المختلفة التي تواجه البنك وإدارة هذه المخاطر وتقليل آثارها بصورة كبيرة، وتحديد الفرص الاستثمارية والعملاء الممكن استقطابهم، وتطوير برامج التسهيلات والاستثمارات الملائمة لأكبر شريحة ممكنة من العملاء. وتحديد المنتجات والخدمات المصرفية القادرة على المنافسة في السوق

المصرفي، وتحديد التكنولوجيا الحديثة التي يحتاج لها البنك في المستقبل ليبقى منافساً في القطاع المصرفي.

تبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية في العمل المصرفي وخاصة في تعزيز فرص الوصول إلى الأداء الاستراتيجي الممكن للمؤسسات التي تعمل في هذا القطاع، وتكمن أهمية الأداء الاستراتيجي في كونه يمثل طبيعة الفعل والعمل المطلوبين من الشركة بشكل إجمالي لتحقيق أهدافها، ويعتبر أساساً لتحديد الأفكار والتصورات الممكنة للوصول إلى التحسينات المطلوبة أو إجراء التغيير اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة، وهو أداء يمكنه تحقيق بناء معرفي تراكمي وشامل يعكس مستوى نجاح المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغييرات التي تحصل في بيئتها الداخلية الخارجية، ويعكس قدرتها على النمو والاستمرار (الطويل وجاسم، 2019)، وهو ما يضعنا أمام مشكلة تستحق الدراسة والبحث في القطاع المصرفي الفلسطيني، حول علاقة انخراط مجالس إدارة هذه المؤسسات بتحسين الأداء الاستراتيجي فيها.

1.2 مشكلة الدراسة

تعتبر المؤسسات المالية والمصرفية في أي دولة، من المؤسسات التي تتأثر بشكل كبير وبشكل مباشر بالتغييرات المتسارعة التي تخلقها التحديات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وكذلك التطورات العلمية والتنقية المتسارعة والمتلاحقة، ولأجل التصدي والتكيف مع كل هذه الأوضاع، فإن معظم المؤسسات المالية والمصرفية اليوم، تولى أهمية كبيرة للإدارة الاستراتيجية، وتطبقها وتمارسها بمستويات متباينة بما يحقق أهدافها وتطلعاتها.

وقد أكدت الكثير من الدراسات التي أجريت عربياً وعالمياً في مجال الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، على وجود علاقة إيجابية وطردية بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية بكافة مهامها ووظائفها، وبين تحسين الأداء في الكثير من المجالات من أهمها الأداء الاستراتيجي، ومنها دراسة مقميح وخالدي (2022) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية وبين تحسين الأداء في المنظمات النفطية، وكذلك دراسة إبراهيم، أحمد (2022) التي أثبتت دور الإدارة الاستراتيجية في الحد من مخاطر الائتمان في البنوك التجارية، ودراسة ثابت، سلوى (2021) التي أظهرت دوراً كبيراً للإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات والكوارث، وهو ما يعني وجود أهمية كبيرة ودوراً إيجابياً للإدارة الاستراتيجية وممارستها في الكثير من المجالات والمحاور داخل المنظمات والمؤسسات.

ونتيجة لهذا الدور والاهمية، أصبحت الإدارة الاستراتيجية وظيفة لا بد من توافرها في المؤسسات والمنظمات بغض النظر عن نشاطاتها، ولكن من يمارس هذه الإدارة الاستراتيجية؟ ومن هي الجهات المسؤولة عن الأداء الاستراتيجي والوصول إلى ما هو مرغوب فيه للمنظمات؟ أسئلة كثيرة تدفعنا للتساؤل عن دور مجالس الإدارة في الانخراط في الإدارة الاستراتيجية وممارستها في المنظمات والمؤسسات خاصة في القطاع المصرفي، وهل لهذا الانخراط دور في تعزيز الإدارة الاستراتيجية وتدعيم دورها في تحسين مستويات الأداء الاستراتيجي للمنظمة، وهو ما يضعنا أمام تساؤل بحثي يمثل مشكلة الدراسة وهو: ما مدى انخراط مجالس الإدارة في الجهاز المصرفي الفلسطيني في الإدارة الاستراتيجية وعلاقته بالأداء الاستراتيجي؟

1.3 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس الذي يتمثل بقياس مدى انخراط مجالس الإدارة في الجهاز المصرفي الفلسطيني في الإدارة الاستراتيجية وعلاقته بالأداء الاستراتيجي: دراسة خاصة في البنوك الوطنية.

ولأجل الوصول إلى هذا الهدف، سعت الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف الفرعية وهي:

1. التعرف إلى مستوى انخراط مجالس الإدارة في البنوك الوطنية بالإدارة الاستراتيجية بمراحلها (التحليل الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، التقييم الاستراتيجي).
2. التعرف إلى واقع الأداء الاستراتيجي لدى البنوك الوطنية.
3. التعرف إلى العلاقة بين مدى انخراط مجالس الإدارة في البنوك الوطنية بالإدارة الاستراتيجية بمراحلها (التحليل الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، والتقييم الاستراتيجي) وبين مستوى الأداء الاستراتيجي لدى هذه البنوك.
4. التعرف إلى الفروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول مستوى انخراط مجالس الإدارة في البنوك الوطنية بالإدارة الاستراتيجية بمراحلها (التحليل الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، التقييم الاستراتيجي والتي تعزى إلى العوامل الديموغرافية لعينة الدراسة.
5. التعرف إلى الفروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول واقع الأداء الاستراتيجي لدى البنوك الوطنية والتي تعزى إلى العوامل الديموغرافية لعينة الدراسة.

1.4 أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس المتمثل في: ما مدى انخراط مجالس الإدارة في الجهاز المصرفي الفلسطيني في الإدارة الاستراتيجية وعلاقته بالأداء الاستراتيجي؟

وللوصول إلى إجابة السؤال الرئيس للدراسة، لا بد من الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الأول: ما مستوى انخراط مجالس الإدارة في البنوك الوطنية بالإدارة الاستراتيجية بمراحلها (التحليل الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، التقييم الاستراتيجي)؟

السؤال الثاني: ما واقع الأداء الاستراتيجي لدى البنوك الوطنية؟

السؤال الثالث: هل هناك علاقة بين مدى انخراط مجالس الإدارة في البنوك الوطنية بالإدارة الاستراتيجية بمراحلها (التحليل الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، والتقييم الاستراتيجي) وبين مستوى الأداء الاستراتيجي لدى هذه البنوك؟

1.5 فرضيات الدراسة

في هذه الدراسة ستقوم الباحثة باختبار الفرضيات البحثية التالية:

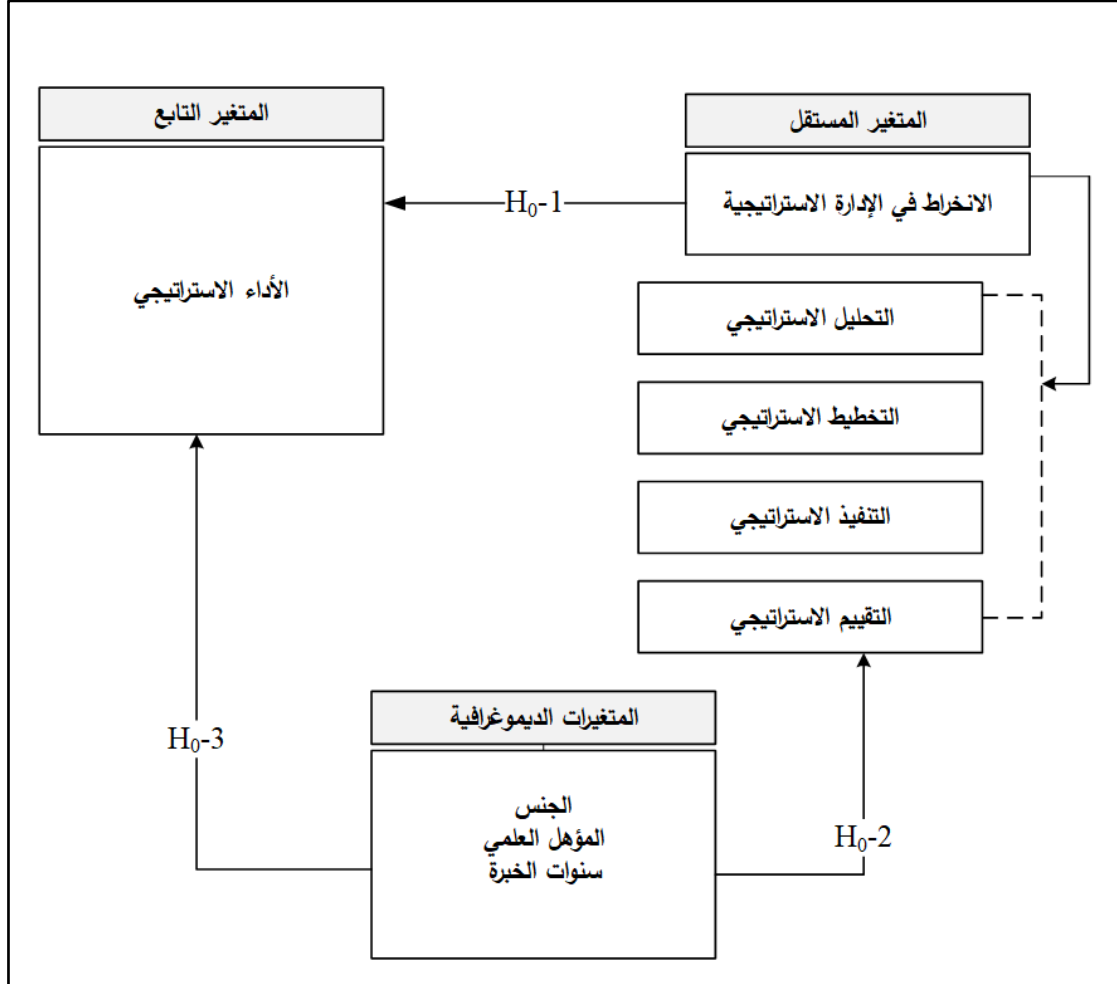
الفرضية الأولى H₀₁: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى انخراط مجالس الإدارة في البنوك الوطنية بالإدارة الاستراتيجية بمراحلها (التحليل الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، والتقييم الاستراتيجي) وبين مستوى الأداء الاستراتيجي لدى هذه البنوك.

الفرضية الثانية H₀₂: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول مستوى انخراط مجالس الإدارة في البنوك الوطنية بالإدارة الاستراتيجية بمراحلها (التحليل الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، التقييم الاستراتيجي) والتي تعزى إلى العوامل الديموغرافية لعينة الدراسة.

الفرضية الثالثة H₀₃: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول واقع الأداء الاستراتيجي لدى البنوك الوطنية والتي تعزى إلى العوامل الديموغرافية لعينة الدراسة.

1.6 نموذج الدراسة

استناداً إلى المشكلة البحثية والأسئلة والفرضيات، واعتماداً على الدراسات السابقة والأدب النظري الذي تم الاطلاع عليه من قبل الباحثة، تم تحديد متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة والعوامل الديمغرافية



لعينة الدراسة وفقاً للنموذج المبين في الشكل (1) التالي:

شكل 1: نموذج الدراسة

(المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على الأدب النظري)

1.7 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال بعدين، الأول نظري (علمي) والآخر تطبيقي (عملي) ويمكن تبيان أهميتها فيما يلي:

الأهمية العلمية النظرية:

- وجود فجوة في الدراسات والبحوث التي تناولت مدى انخراط مجالس إدارة البنوك الفلسطينية في الإدارة الاستراتيجية لهذه البنوك، حيث وجدت الباحثة العديد من البحوث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع في المجتمعات المتقدمة لما لوجود دور هام لمجالس إدارات البنوك في تحقيق التنمية الاقتصادية، وتحقيق الاستدامة، وحماية حقوق المساهمين. وبالتالي فإن الباحثة في هذه الدراسة ستقوم باختبار وتحليل العلاقة بين مواصفات مجلس الإدارة ومدى فعاليته وانخراطه في الإدارة الاستراتيجية وتحسين جودة الأداء الاستراتيجي في البنوك الوطنية، والتعرف على تأثير بعض العوامل البسيطة على هذه العلاقة على عكس ما تقوم به معظم الدراسات حول مجالس الإدارة والتي تركز على أداء البنك، وبشكل كبير في الأسواق المتقدمة.
- تنبعث أهمية هذه الدراسة على الصعيد النظري من كونها تتناول موضوع حديث في الأدبيات المالية، ألا وهو الحوكمة ودور مجالس الإدارات ودورها في تحقيق الأداء الاستراتيجي الأفضل، كركيزة جوهرية في الحوكمة مما يتطلب منها أداء دور هام وفعال في الإدارة الاستراتيجية للبنك هذه الموضوعات الهامة، ما زالت تفتقر الأدبيات لوجودها بشكل كبير، وبالتالي ستحقق هذه الدراسة إضافة كبيرة في الإدارة الاستراتيجية وانخراط مجالس الإدارة في الإدارة الاستراتيجية مما يشكل مرجع للدارسين والباحثين في هذا المجال.
- تتمثل أهمية الدراسة في أنها تبحث في قطاع اقتصادي هام وهو القطاع المصرفي الفلسطيني وخاصة البنوك المحلية لما لها دور هام في تحقيق التنمية الاقتصادية من حيث ضرورة الحفاظ على تحقيق الاستقرار والتوازن المالي والاقتصادي في المجتمع، على اعتبار أن القطاع المصرفي الفلسطيني يمثل مصدراً جوهرياً من مصادر الحصول على التمويل للمشاريع الاقتصادية المختلفة.
- الاسهام في تحقيق إضافة علمية للدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع من خلال تحقيق إضافة علمية جديدة إلى أرصدة الفكر المعلوماتي المتصل بالبنوك المحلية ورفع كفاءة الأداء الاستراتيجي وجودة كفاءة مجالس إدارة البنوك الوطنية في فلسطين

الأهمية العملية (التطبيقية):

تأتي الأهمية العملية أو التطبيقية لهذه الدراسة من أهميتها للعديد من الأطراف ذوي العلاقة وخاصة سلطة النقد الفلسطينية، وبورصة فلسطين، والمشرع الفلسطيني، وإدارات البنوك وذلك على النحو التالي:

- قد تسهم هذه الدراسة بتقديم صورة حقيقية عن واقع مدى انخراط مجالس الإدارة في الإدارة الاستراتيجية في المصارف الوطنية.
- قد تكون هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة لسلطة النقد الفلسطينية بغية تطوير التعليمات والسياسات وقواعد الحوكمة التي يمكن أن تسهم في دور فاعل في تعزيز انخراط مجالس إدارات البنوك الوطنية في تحقيق التميز المؤسسي في هذه البنوك.
- تأمل الباحثة أن تسهم هذه الدراسة في الكشف عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها ومنحها الأولوية، للوصول إلى صياغة واضحة تتحدد فيها مسؤوليات مجالس الإدارة ومدى أهمية انخراطهم بالإدارة الاستراتيجية للبنك وتزداد أهمية هذا الموضوع بصورة أكبر في اقتصاد فلسطيني فيه حاجات متزايدة وموارد قليلة للاهتمام بتحسين الأداء الاستراتيجي في ظل المنافسة الكبيرة التي تشهدها البنوك الوطنية من قبل البنوك الوافدة.
- قد تكون هذه الدراسة ذات قيمة مضافة لمجالس إدارات البنوك المحلية في البحث في السبل التي يمكن اتباعها وتبنيها وتنفيذها في مجال الإدارة الاستراتيجية بغية تحسين الأداء الاستراتيجي للبنك.
- تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية دور مجالس إدارة في البنوك الوطنية في مجال تطوير والمحافظة على استمرارية هذه البنوك وتحقيق البقاء والنمو.

1.8 حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** قياس مدى انخراط مجالس الإدارة لدى البنوك الوطنية الفلسطينية بالإدارة الاستراتيجية بمراحلها: (التحليل الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، التقييم الاستراتيجي) وعلاقته بالأداء الاستراتيجي لدى هذه البنوك.
- **الحدود البشرية:** مديري الإدارة العليا والوسطى في البنوك الوطنية الفلسطينية وهي: بنك فلسطين، بنك القدس، مصرف الصفا الإسلامي، البنك الإسلامي الفلسطيني، البنك الإسلامي العربي، بنك الاستثمار الفلسطيني، والبنك الوطني.
- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة في المراكز الرئيسة للإدارة للبنوك الوطنية الفلسطينية المذكورة في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين.
- **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة في الربع الأول من العام 2021 وانتهت إجراءاتها في الربع الثالث من العام 2022.

1.9 مصطلحات الدراسة

حوكمة المصارف: "مجموعة العلاقات والقواعد والإجراءات والمبادئ التي تضمن إدارة المصرف بطريقة حصيفة بما يحقق مصالح الأطراف ذات العالقة بشكل يتوافق مع القوانين والتعليمات والممارسات الفضلى في مجال العمل المصرفي وبما يحقق الحفاظ على المصرف وتميمته" (سلطة النقد الفلسطينية، 2014، 6).

الإدارة الاستراتيجية: تنفيذ الاعمال بوسيلة فعّالة، وذات كفاءة؛ لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة كلها، والتي تتضمنها عمليات التخطيط، التنسيق، التوجيه، الرقابة، التنظيم، والقيادة" (عبد المجيد، 2021، 16).

الإدارة الاستراتيجية (إجرائياً): لأغراض الدراسة الحالية تعرف الباحثة الإدارة الاستراتيجية بأنها: التحليل والتخطيط الاستراتيجي والإعداد ورسم الأهداف وإدارة الموارد وتوزيع الأصول البشرية والمالية اللازمة لتحقيق الأهداف، إضافة إلى قياس وتقييم النتائج، كما أن الإدارة عملية تقوم بتسجيل وتخزين الحقائق والمعلومات لاستخدامها والاستفادة منها لاحقاً.

مجلس الإدارة: مجلس يتكون من مجموعة من الأفراد المختارين من قبل المساهمين، يضم أعضاء من داخل المنظمة ومن خارجها، بنسب تمثيل متباينة وفقاً للقوانين والأنظمة الداخلية المعمول بها في المنظمة (الريعي وراضي، 2012).

مجلس الإدارة (إجرائياً): لأغراض الدراسة الحالية تعرف الباحثة مجلس الإدارة بأنه الأعضاء الممثلين من الإدارة العليا، الوسطى، والتنفيذية في المصارف المحلية الفلسطينية.

الأداء الاستراتيجي: دالة للأداء الإنتاجي والمالي والتسويقي وأداء الأفراد، من خلال الاهتمام بتقليل التكلفة وتحسين الجودة في النشاطات والعمليات والمخرجات، والاهتمام بتحقيق أعلى المبيعات والحصص السوقية، وكذلك الدخول إلى الأسواق الجديدة أو تقديم الخدمات والمنتجات الجديدة، إضافة للاهتمام بالاستخدام الأمثل للموارد المالية، والاهتمام بمستوى تطوير وإنتاجية الموارد البشرية (الطويل وجاسم، 2019).

الأداء الاستراتيجي (إجرائياً): لأغراض هذه الدراسة تعرفه الباحثة بأنه: قدرة المنظمة على الوصول إلى النتائج المرجوة والمخطط لها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وبما يؤدي إلى تعظيم القيمة على المدى الطويل للمنظمة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2 الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل أبرز ما احتوته الكتب والمراجع النظرية حول الإدارة الاستراتيجية ومراحلها ومستوى انخراط مجالس الإدارة في ممارستها، إضافة إلى الأداء الاستراتيجي من حيث المفهوم والأهمية، وتورد الباحثة في نهاية هذا الفصل أهم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت بالبحث والتحليل لمواضيع الدراسة الحالية ومتغيراتها.

2.2 الإدارة الاستراتيجية

بدايةً، وعند الحديث عن الإدارة الاستراتيجية، لا بد لنا من التطرق إلى مفهوم الإدارة بشكل عام، مع التعرّيج إلى مفهوم الاستراتيجية، وكيفية ارتباط هذين المفهومين.

ففيما يتعلق بالإدارة، فقد تعددت التعريفات التي تم تقديمها لهذا المفهوم، ومن الأدب الكلاسيكي نجد بأن فريدريك تايلور Fredrick Taylor والذي يعتبر أبو الإدارة، قد عرفها على أنها الحالة التي تعرف فيها بالضبط ما تريد، ثم تتأكد بأن الأفراد يؤدون عملهم للوصول إلى ما تريد، بأفضل الطرق وأقل التكاليف الممكنة، أما بيتر دركر Peter Drucker والذي يعد من مطوري الفكر الإداري الحديث، فيرى أن الإدارة هي وظيفة ومعرفة وعلم يتم إنجازه، يستخدم المديرون هذه المعرفة ويطبقونها لتنفيذ الوظائف وإنجاز الأعمال (الشميمري وآخرون، 2014).

وهناك من يعرف الإدارة بأنها العملية التي تشتمل على التخطيط والتنظيم والقيادة والتحكم في عمل أعضاء المنظمة، بالإضافة لاستخدام كافة الموارد التنظيمية المتاحة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية المعلنة (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1994).

كما يعرفها عبد المجيد (2021، 16) بأنها "تنفيذ الأعمال بوسيلة فعّالة، وذات كفاءة؛ لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة كلها، والتي تتضمنها عمليات التخطيط، التنسيق، التوجيه، الرقابة، التنظيم، والقيادة".

ويعرفها النعيمي (2021، ص34) بأنها:

"مجموعة نشاطات وقرارات استراتيجية متزامنة، تبدأ بالتحليل البيئي الذي تحكمه عوامل التنافسية لصياغة استراتيجية مستندة إلى رسالة المنظمة ورؤيتها، والعمل على تنفيذ البرامج والمشاريع المستقبلية ومتابعتها وتقويمها وفقاً لإجراءات معتمدة، تمكّن المنظمة من تحقيق ما تصبو إليه في مواجهة التحديات والضغوط البيئية ومحاولة التأثير فيهما ضماناً للبقاء واستدامة التطور والنمو".

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة للإدارة، تجد الباحثة أن الإدارة هي التخطيط الاستراتيجي والإعداد ورسم الأهداف وإدارة الموارد وتوزيع الأصول البشرية والمالية اللازمة لتحقيق الأهداف، إضافة إلى قياس وتقويم النتائج، كما أن الإدارة عملية تقوم بتسجيل وتخزين الحقائق والمعلومات لاستخدامها والاستفادة منها لاحقاً، وذلك من خلال القيام بوظائف الإدارة والتي أشار إليها عبد المجيد في تعريفه السابق للإدارة.

ومن خلال تنفيذ وظائف الإدارة، والتي لا بد وأن تتكامل مع بعضها البعض وأن تؤثر في بعضها البعض أيضاً، يتحدد نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، وهو ما يتوقف أيضاً على جودة إنجاز هذه الوظائف مجتمعة، ويقاس نجاح الإدارة بمدى فعاليتها في تحقيق ما رسمته المنظمة من أهداف (المغربي، 2018).

وفي منظمات الأعمال، تتوفر الإدارة بعدة مستويات، تتمثل هذه المستويات في:

- الإدارة العليا: وهو المستوى الذي يحتوي على المديرين الذين يمتلكون السلطة، ويمتلكون القدرة والصلاحيات لصياغة الاستراتيجيات للمنظمة وتنفيذ المهام والوظائف المعقدة، وغالباً ما تتشكل الإدارة العليا من المدير التنفيذي، ومجلس الإدارة، ومدير العمليات، ومدير المالية، والمدراء الاستراتيجيين، والإدارة العليا هي المسؤولة عن وضع الأهداف والسياسات العامة للمنظمة (منصور، 2020).
- الإدارة الوسطى: وتتألف الإدارة الوسطى من مديري الفروع ومديري الإدارات، وتقع عليهم المسؤولية عن سير العمل في فروعهم وإداراتهم أمام الإدارة العليا، وتتمثل أعمال هذا المستوى من الإدارة في المهام التنظيمية والتوجيهية، وتتخلص أنشطة هذه الإدارة في تنفيذ الخطط وفقاً لسياسات وتوجيهات الإدارة العليا، ووضع الخطط للوحدات الفرعية، إضافة إلى المشاركة في توظيف وتدريب مديري الإدارة الدنيا (المعلوي والمعلوي، 2019).
- الإدارة الدنيا (الإدارة التشغيلية): وهي الإدارة التي تشرف على التنفيذ المباشر للعمل، وأحياناً تسمى الإدارة الإشرافية، ويكون اختصاصها بوضع الخطط التفصيلية ومتابعة أداء العاملين

والإشراف عليهم، إضافة إلى وضع وتحديد المهام التفصيلية والميدانية للعمل، وتتكون الإدارة الدنيا من رؤساء الأقسام ومشرفي العمال (الشميمري وآخرون، 2014).

أما الاستراتيجية فهي مصطلح يعود بجذوره إلى الكلمة اليونانية Strategos والتي تعني (علم الجنرال)، وهو مفهوم كان يطلق على الخطط التي كانت تستخدم في إدارة المعارك والمواجهات العسكرية، من تكوين التشكيلات العسكرية وتوزيع الموارد الحربية، وتحريك ونقل الوحدات العسكرية لمواجهة تحركات الأعداء أو الخروج من مأزق أو حصار عسكري، أو لاقتناص نقاط ضعف للخصم، بغرض تحقيق الأهداف العسكرية (الشديفات، 2020).

وفي الفكر الإداري، فإن مفهوم الاستراتيجية انطلق من أربعة أطر مفاهيمية، تُعطي صورة تكاملية وشاملة لهذا المفهوم وهي (المحمدي، 2020):

- التخطيط وما يرتبط به من ممارسات وعمليات وأنشطة متعددة.
- التعلم والتفكير الاستراتيجي: وما ينتج عنه من قدرات وإبداع وابتكار، والتعامل مع الأحداث بذكاء والقدرة على صناعة القرارات الاستراتيجية والمهمة للمنظمة.
- التمرکز في بيئة العمل وما يرتبط بها من فهم وإدراك لشروط المنافسة وعوامل النجاح فيها.
- التركيز على الموارد وأساليب توزيعها على الأنشطة والأعمال وما يرتبط بذلك من قدرات تنفيذية متجددة لغرض تطوير الميزة التنافسية الفردية للمنظمة.

وتشكل الاستراتيجية العامة للمنظمة الخطة الرئيسية الشاملة التي توضح كيف ستحقق المنظمة مهمتها وأهدافه، وهي الميزة التنافسية العظمى للمنظمة والحد الأدنى لها من المنافسة، وفي العادة تقوم المنظمات بالنظر إلى الاستراتيجية وفقاً لثلاثة مستويات هي (Alsaedi, 2017):

- استراتيجية المنظمة Corporate Strategy: والتي تصف الاتجاه العام للمنظمة من خلال موقعها العام تجاه النمو وإدارة مختلف أعمالها وخطوط انتاجها، وعادة ما تتناسب هذه الاستراتيجية مع الفئات الرئيسية الثلاث: الاستقرار، النمو، والاستحواذ.
- استراتيجية الأعمال Business Strategy: وتكون عادة على مستوى وحدة الأعمال أو على مستوى المنتج، وتهدف للتأكيد على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات الشركة أو خدماتها، وهي استراتيجية تتلاءم عادة مع استراتيجيات التنافس والتعاون.
- استراتيجية وظيفية Functional Strategy: وهي النهج الذي يتبعه المجال الوظيفي في المنظمة لتحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة ووحدات الأعمال من خلال إنتاجية الموارد والكفاءة والفعالية القادرة على تزويد وحدة الأعمال بميزة تنافسية.

وتلخيصاً لما سبق، ترى الباحثة بأن الاستراتيجية هي الطريق الذي تنتهجه المؤسسة للوصول إلى موقع تنافسي قوي من خلال فهم وإدراك البيئة الداخلية والخارجية للعمل وتوزيع الموارد التي تمتلكها بالشكل الأمثل والتغلب على الصعوبات التي تواجهها من خلال التعلم والتفكير الاستراتيجي الذي يجعلها قادرة على الإبداع والابتكار، وكل ذلك من خلال التخطيط المستمر والدائم والمرن.

وبعد التطرق إلى الإدارة والإستراتيجية كمفاهيم إدارية، فإن ذلك ينقلنا إلى المفهوم المكون من المصطلحين، وهو الإدارة الاستراتيجية، والتي سيتم توضيحها بشكل مفصل فيما يلي.

2.2.1 مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

تعتبر الإدارة الاستراتيجية أحد فروع الإدارة التي تهتم بعمليات التقييم والتخطيط والتنفيذ المصممة للحفاظ على الميزة التنافسية للأعمال أو تحسينها، وعملية التقييم تتعلق عادة بالبيئة الخارجية والداخلية، فيما التخطيط فهو يشر إلى تطوير نماذج الأعمال وتوجيه المنظمة، والتكتيكات التنافسية، وعمليات الاستحواذ والتعاون بين المنظمات التي تعمل في ذات المجال، أما مرحلة التنفيذ فهي المرحلة التي تتطلب القيادة القادرة على بناء الهيكل التنظيمي المناسب، والقادرة على تطوير الإدارة وثقافتها والتحكم بالعمليات الاستراتيجية وتوجيه المنظمة من خلال الحوكمة (Sammut-Bonnici, 2014).

ويرأي الباحثة، فإن الإدارة الاستراتيجية هي إدارة من شقين: الأول إدارة التخطيط، والثاني إدارة التنفيذ، فالإدارة الاستراتيجية هي الإدارة التي يمكن لها تقييم الوضع الحالي من حيث الموقع التنافسي وإجراءات العمل والبيئة المحيطة والداخلية، كذلك هي الإدارة القادرة على صياغة الخطط والاستراتيجيات التي من شأنها تحسين الوضع الحالي للمنظمة، كما أنها الإدارة التي سيكون على عاتقها الوصول بالمنظمة إلى الوضع الأفضل من خلال تنفيذ الخطط وتطبيق الاستراتيجيات.

وتُعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها الفن والعلم الذي يتعلق بصياغة وتنفيذ وتقييم القرارات متعددة الوظائف التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها (سلطان وعثمان، 2021).

ويرى أبو النصر (2015، 64) بأن الإدارة الإستراتيجية هي "تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها، وتحديد غاياتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها".

وتلجأ المنظمات باستمرار إلى الإدارة الاستراتيجية لأجل أن تكون قادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة ومع حالات عدم التأكد، وهو تكيف قد يتطلب إحداث التغييرات في جزء أو في عمليات المنظمة، أو إعادة توجيهها، فقد يتم تغيير المنتجات أو الخدمات، أو تغيير طرق إنتاجها... الخ، وتقوم المنظمات عادة بمثل هذه الترتيبات لثلاثة أسباب رئيسة وهي (Khemesh, 2019):

1. تعظيم فائدة أصحاب المصلحة وإرضائهم.
2. تنفيذ مهمة المنظمة أو صيانة هذه المهمة والحفاظ عليها، والمهمة عادة ما تكون سبب وجود المنظمة والأساس لاستراتيجيات العمل بها.
3. النجاة والاستمرارية.

ويرى الأخرس (2016) أن الإدارة الاستراتيجية تتمثل في إدارة موارد المنظمة على المدى الطويل، وذلك من خلال تحليل بيئة الأعمال الداخلية والخارجية، وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات وتقييم ومتابعة مراحل تنفيذها.

وتعتبر الإدارة الاستراتيجية اليوم، مقياساً للتفرقة بين المنظمات الناجحة والفاشلة، فالمنظمات الناجحة عادة ما تركز إلى وجود إدارة استراتيجية، قادرة على إبقائها واستمراريتها ونموها، وترتبط الإدارة الاستراتيجية في المنظمة بفاعلية أدائها، وبما يسهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي لها (مزهري، 2017).

2.2.2 مستويات الإدارة الاستراتيجية:

وفقاً لحجم المنظمة وطبيعة أنشطتها ومجالات عملها، يمكن التوافق على أنه يوجد ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية داخل المنظمة، وفيما يلي سيتم استعراض هذه المستويات:

1. **الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل:**
ويمكن القول بأن هذا المستوى من الإدارة الاستراتيجية يعنى بإدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات، كما أنها تعنى بصياغة رسالتها وتحديد المنتجات والخدمات التي تقدمها والسوق المستهدفة، إضافة إلى عمليات تخصيص الموارد وتوزيعها، وإدارة المشاركة بين وحدات العمل المختلفة، ولا بد لنا من الإشارة هنا إلى أن هذا المستوى من الإدارة الاستراتيجية يكون من مسؤولية الإدارة العليا للمنظمة والممثلة بمجلس الإدارة، أو المدير العام وفريق الإدارة العليا في المنظمة (المحمدي، 2022).
2. **الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية:**

تتكون المنظمة بالعادة من مجموعة من الإدارات المستقلة والتي تشارك في تحقيق أغراض وأعمال المنظمة، وهذه الإدارات هي ما يُعرف بالوحدات الاستراتيجية التي تقوم عليها المنظمة والتي تستخدمها في تحقيق غاياتها، وذلك من خلال إدارة مواردها، وتتولى وحدة الأعمال صياغة الخطة الاستراتيجية وتنفيذها على هذا المستوى، وذلك استناداً إلى تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية الخاصة بالعمل، وفقاً للإمكانيات والموارد المتاحة والمتوفرة لها، ولا بد لخطة الوحدة الاستراتيجية أن تكون متناسقة مع الاستراتيجيات المأخوذة على مستوى المنظمة، ويتولى مسؤولية الإدارة الاستراتيجية على مستوى الوحدة الاستراتيجية رئيس وحدة الأعمال وفريقه بالتنسيق مع الإدارة العليا (الدوري، 2020).

3. الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي:

عادة ما تكون وحدة الأعمال الاستراتيجية في المنظمة مقسمة إلى عدد من الأقسام الفرعية، يكون كل قسم منها له مسؤولية وظيفية محددة، ونجد أن معظم المنظمات اليوم تميل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من الإنتاج، التسويق، التمويل، وشؤون الأفراد، وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات لها أهميتها البالغة سواء للوحدات الأخرى أو للمنظمة ككل، وعلى مستوى هذه الأقسام الوظيفية تكون الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي، ولا تهتم هذه الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى بالعمليات اليومية الروتينية التي تحدث داخل المنظمة، غير أنها تضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات، إضافة إلى أنها تضع الأفكار العامة الأساسية الملزمة للمشرفين على هذه العمليات من خلال وضع السياسات العامة الملزمة لهم، وتقع مسؤولية الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي على عاتق رؤساء الوحدات الوظيفية المختلفة ومساعدتهم من مدراء الأقسام وبالتنسيق والتكامل مع إدارة وحدات الأعمال (العديلي، 2018).

ويمكن تلخيص هذه المستويات الثلاث كما هو موضح في الجدول التالي (المحمدي، 2022، 32):

جدول 1.2: مستويات الإدارة الاستراتيجية للمنظمة

#	المستوى	مسؤولية الإدارة الاستراتيجية	الخصائص الرئيسية
1.	الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة	الإدارة العليا للمنظمة (مجلس الإدارة، المدير العام وفريقه)	هيكل الأعمال الكلية وإدارتها. تنسيق الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال بغرض بناء ميزة تنافسية للمنظمة. الإشراف والرقابة على توزيع الموارد على وحدات الأعمال.

تحديد الميزة التنافسية المراد بناءها. تطوير الردود والاستجابات المناسبة للظروف التنافسية المتغيرة. الإشراف والرقابة على توزيع الموارد على وحدات الأعمال.	رئيس وحدة الأعمال وفريقه بالتنسيق مع الإدارة العليا	2. الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال
تطوير الخطط الوظيفية ورفع الإنتاجية في الوحدة الوظيفية المحددة، بهدف دعم وإسناد وحدة الأعمال التابعة لها. تنفيذ المتطلبات اليومية لدعم المجال الوظيفي وزيادة قدرته على الأداء.	رؤساء الوحدات الوظيفية ومساعديهم، بالتنسيق مع إدارة وحدات الأعمال	3. الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي

وترى الباحثة بأن الإدارة الاستراتيجية ووفقاً لما تم توضيحه سابقاً، هي عملية تمتد في كافة مستويات المنظمة الإدارية، يتشارك فيها أدائها جميع العاملين فيها بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية بشكل مباشر أو غير مباشر، فهي عملية تكاملية بين الوحدات الوظيفية وبين وحدات الأعمال وبالتالي فهي تصب في المستوى الإداري الأعلى في المنظمة.

2.2.3 أهمية وفائدة الإدارة الاستراتيجية:

الإدارة الاستراتيجية ليست رفاهية ولا ترفاً في منظمات الأعمال، بل أصبحت ضرورة لا بد من توافرها لرفع مستوى أداء المنظمات حاضراً ومستقبلاً إذا ما تم تطبيقها بالشكل الأمثل والجيد، وهناك أهمية كبيرة لوجود الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال يمكن تلخيصها في عدة أمور أهمها (شعير، 2019):

1. أنها تحرك المنظمة لتأخذ دوراً مؤثراً بدلاً من أن تكون متأثرة في النشاطات لتوسيع سيطرتها في المجال الذي تعمل به.
2. الإدارة الاستراتيجية تجعل المنظمة تستند إلى القرارات الجماعية، والتي عادة ما تكون من أفضل البدائل المتاحة.
3. تؤدي إلى توضيح الأدوار وتقليل الفجوات.
4. تحد من مقاومة التغيير، وذلك من خلال المشاركة التي تؤدي إلى زيادة الدافعية في العمل.
5. تضع المنظمة في مجال رؤية عناصر قوتها ومواطن ضعفها، والفرص المتاحة لها والتهديدات المحتملة في كل وقت، على مستوى بيئتها الداخلية والخارجية.

أما بالنسبة للفوائد فبرى (2011) David بأن هناك عدة فوائد تتحصل عليها المنظمة من خلال الإدارة الاستراتيجية وهي:

1. تحسين الاتصال داخل المنظمة: وذلك من خلال ما تقوم به الإدارة الاستراتيجية من حوار ومشاركة.
2. الفهم العميق والمحسن: وهو ما يتأتى من مشاركة الآخرين والحوار معهم، وكذلك من خلال ما تخطط له المنظمة وما تقوم به.
3. الوصول إلى مستوى التزام أكبر: فمن خلال الإدارة الاستراتيجية يصبح الالتزام أكبر نحو تحقيق الأهداف الموضوعية، وتنفيذ الاستراتيجيات والعمل بجد.
4. مشاركة جميع المديرين والموظفين في مهمة الإدارة الاستراتيجية لضمان نجاح المنظمة ككل.

وترى الباحثة اليوم، بأن الإدارة الاستراتيجية أصبحت من أهم الوظائف التي تركز إليها المنظمات الكبيرة والمتوسطة الحجم وحتى الصغيرة إن أرادت النجاح والتطور والانتقال إلى الأفضل، وتبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية في أي منظمة اليوم نتيجة لسرعة التطورات والتغيرات المحيطة لعمل هذه المنظمة، إن كان في البيئة الداخلية لها أو حتى التغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية والمجتمع الذي تعمل به هذه المنظمة، وكما أن للإدارة الاستراتيجية أهمية لنجاح واستمرار المنظمات من خلال العمل على تحقيق أهدافها والوصول إلى غاياتها، فإن للإدارة الاستراتيجية أيضاً فوائد تعود على المنظمة وعلى العاملين فيها أيضاً، ذلك أن أي تحسين يطرأ على العمل وأداء المهمات داخل وحدات العمل في المنظمة لا بد وأن ينعكس بشكل إيجابي على العاملين فيها.

2.2.4 متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية:

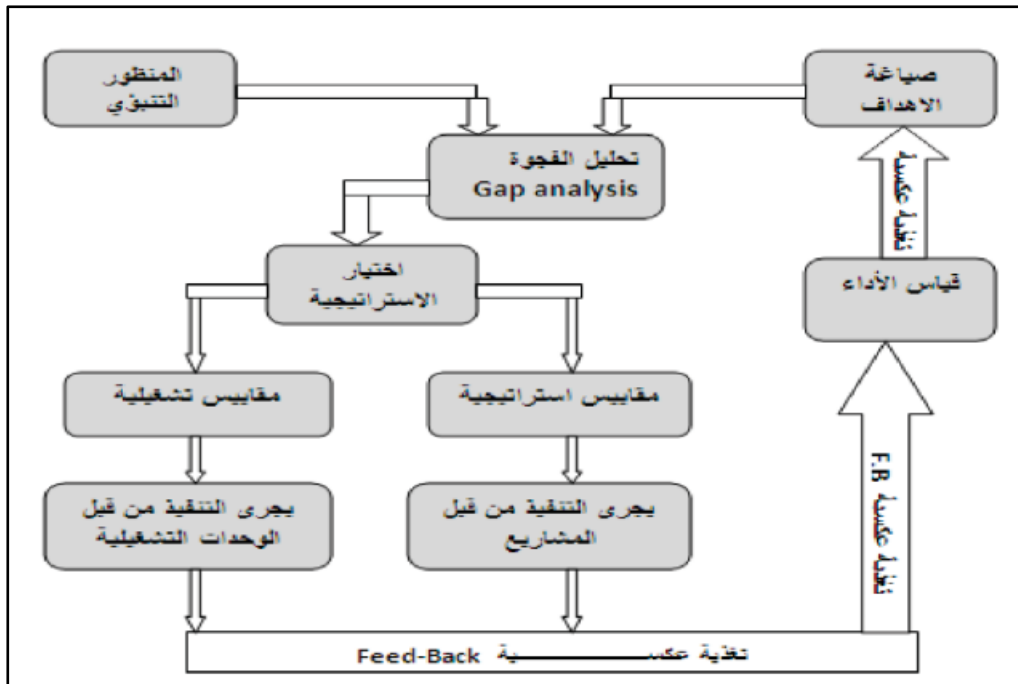
إن تطبيق الإدارة الاستراتيجية في أي منظمة يتطلب توافر عدة متطلبات من وهي (عربانو وآخرون، 2021):

1. **الهيكل التنظيمي المناسب:** والذي يتلاءم مع استراتيجية المنظمة ويحقق أهدافها، والقادر على تحديد وتوضيح الأهمية النسبية للأنشطة الأساسية والأنشطة المكملية والداعمة، والقادر على تحديد المسؤوليات وسلطات الوحدات والعاملين بدقة وبما لا يتسبب في أي تعارض.
2. **الثقافة التنظيمية:** فوجود ثقافة تنظيمية قائمة على إشراك العاملين في تخطيط العمل وصنع القرار والترحيب بمبادراتهم ومقترحاتهم وتشجيعهم على الابتكار، وتوفير الحوافز مادية ومعنوية لهم، هي من المتطلبات الهامة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية.

3. **الموارد البشرية المؤهلة:** فدرجة امتلاك هذه الموارد للقدرات والمهارات اللازمة للقيام بعمليات الإدارة الاستراتيجية تؤثر بشكل كبير على النجاح الاستراتيجي للمنظمة.
4. **كفاية الموارد المالية:** لنجاح الإدارة الاستراتيجية لا بد من تحليل الوضع المالي للمؤسسة قبل الشروع في أي استراتيجية.
5. **نظم المعلومات والاتصالات الداعمة:** إن أي منظمة تحتاج في مراحل الإدارة الاستراتيجية إلى شبكة اتصالات إلكترونية حديثة ومتطورة وعلى درجة من الدقة والسرعة، إضافة إلى حاجتها إلى نظم معلومات قادرة على توفير المعرفة اللازمة حول البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (القحطاني وآخرون، 2018).

2.2.5 مراحل الإدارة الاستراتيجية:

هنالك عدة نماذج لتبيان الإدارة الاستراتيجية ومراحلها والمهام التي تصف كل مرحلة من هذه المراحل، وتختلف هذه النماذج باختلاف وجهات النظر التي يراها الكتاب والباحثون، وفيما يلي نورد بعضاً لهذه



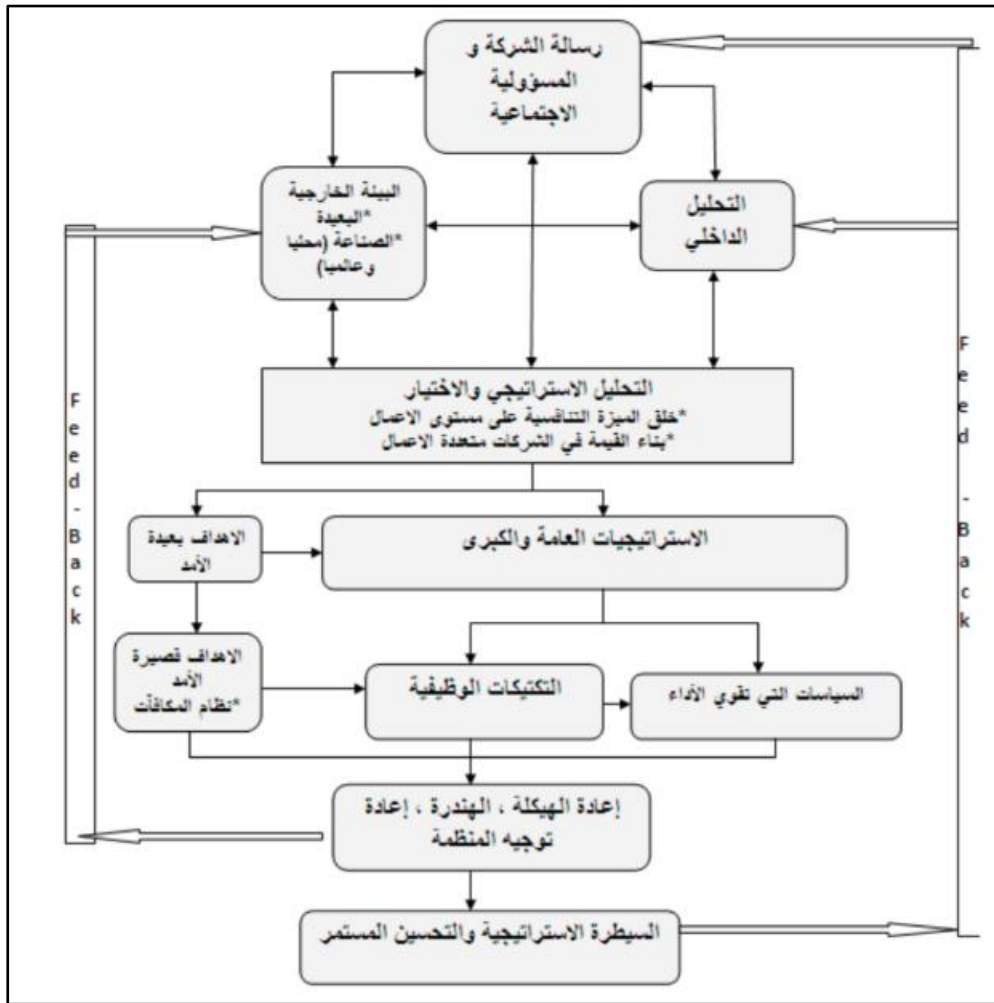
النماذج (الجنابي، 2017):

1. نموذج Joyce & Woods, 1996: وسمي هذا النموذج بـ (نموذج التخطيط الاستراتيجي) والذي اشتمل على تسع خطوات متسلسلة تبدأ بالمنظور التنبؤي وصياغة الأهداف الاستراتيجية، انتهاء بالتنفيذ من قبل الوحدات التشغيلية، والتغذية العكسية.

شكل 2: نموذج الإدارة الاستراتيجية Joyce & Woods

المصدر: الجنابي، أكرم. (2017): الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين: مفاهيم، نظريات، مداخل: عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع، ص 63.

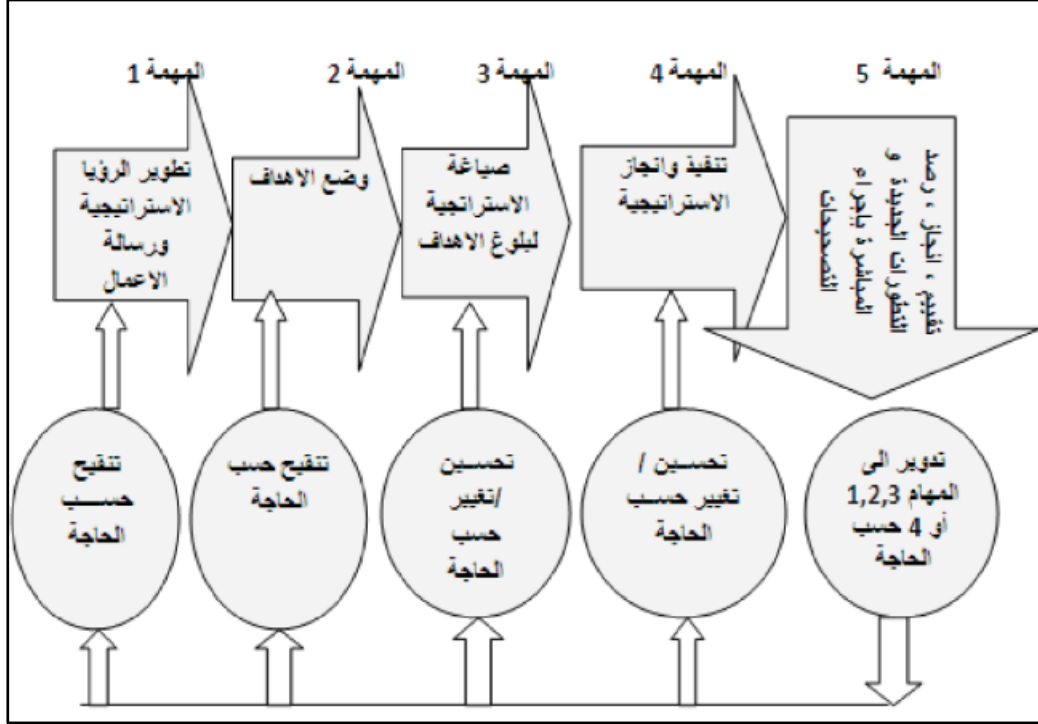
2. نموذج مكونات الإدارة الاستراتيجية Pearce & Robinson: وهو نموذج تكون من أحد عشر عملية مترابطة متفاعلة مع بعضها البعض، تبدأ هذه العمليات برسالة الشركة ومسؤوليتها الاجتماعية وتنتهي بالسيطرة الاستراتيجية والتحسين المستمر.



شكل 3: نموذج مكونات الإدارة الاستراتيجية Pearce & Robinson

المصدر: الجنابي، أكرم. (2017): الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين: مفاهيم، نظريات، مداخل: عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع، ص 65.

3. نموذج المهام المترابطة Thompson & Strickland: وهو نموذج تكون من خمس مهام مترابطة ومتكاملة إدارياً، تبدأ بتطوير الرؤية الاستراتيجية وتنتهي هذه المراحل بمرحلة التقييم والإنجاز والرصد.



شكل 4: نموذج الإدارة الاستراتيجية Thompson & Strickland

المصدر: الجنابي، أكرم. (2017): الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين: مفاهيم، نظريات، مداخل: عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع، ص66.

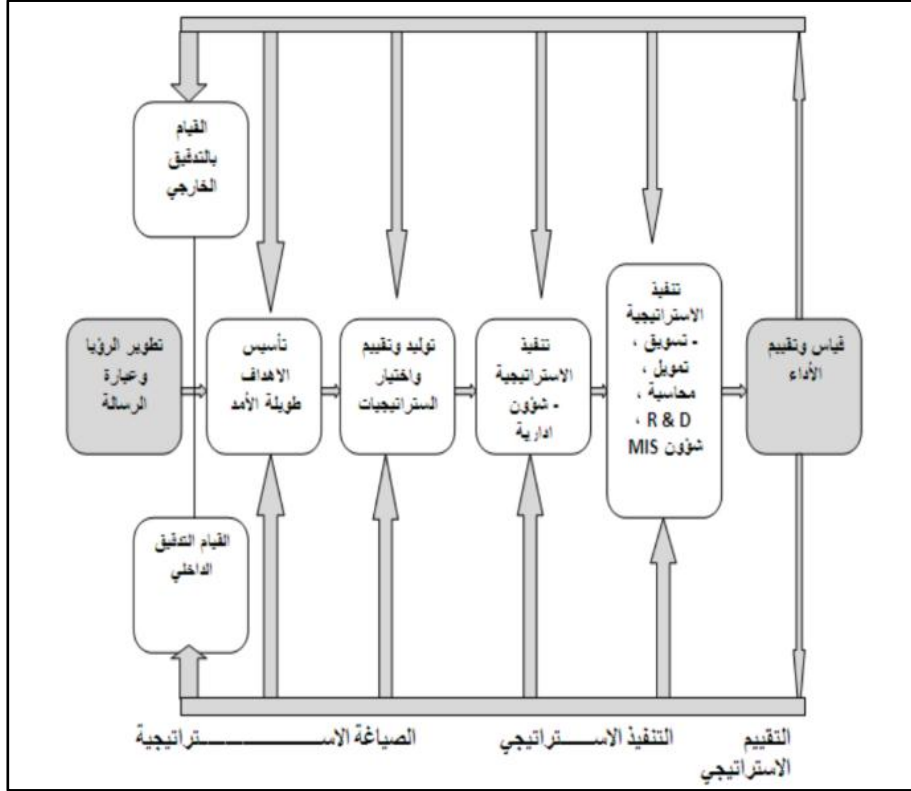
4. النموذج الشامل للإدارة الاستراتيجية David,2011: ويلقي هذا النموذج قبولاً واسعاً، ويركز على ثلاثة أسئلة مهمة للإجابة عن تطوير الخطة الاستراتيجية، وهي: أين نحن حالياً؟ إلى أين نريد أن نذهب؟ كيف نسير للذهاب إلى حيث نريد؟

ولاحقاً للنماذج المتعددة المذكورة غيرها مما لم يتم التطرق إليه، يرى الشديفات (2020) ويتفق معه العديدون في أن هذه النماذج وإن اختلفت في تفصيلها للمهام والعمليات، إلا أنها تتفق جميعها في أربع مراحل للإدارة الاستراتيجية وهي (الشديفات، 2020):

1. المرحلة الأولى: مرحلة التحليل الاستراتيجي.
2. المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط الاستراتيجي.
3. المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ الاستراتيجي.
4. المرحلة الرابعة: مرحلة الرقابة الاستراتيجية.

ويتفق مع هذا الرأي (2014) Maleka والذي يرى أن الإدارة الاستراتيجية تتكون من:

1. مرحلة التحليل الاستراتيجي.



2. مرحلة تشكيل وصياغة الاستراتيجية.

3. مرحلة تطبيق الاستراتيجية.

4. مرحلة مراقبة الاستراتيجية.

شكل 5: نموذج الإدارة الاستراتيجية وفقاً لـ David

المصدر: الجنابي، أكرم. (2017): الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين: مفاهيم، نظريات، مداخل: عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع، ص 69.

وفي هذه الدراسة، ستقوم الباحثة باعتماد المراحل التي ذكرها الشديفات (2020) و (2014) Maleka من اختصار للكثير من النماذج بأربعة مراحل سيتم التطرق إليها بالتفصيل في دراسة مدى انخراط مجالس الإدارة في الإدارة الاستراتيجية فيما يلي.

2.3 انخراط مجالس الإدارة بالإدارة الاستراتيجية

لعل من مفارقات اللغة العربية أن تأتي كلمة (انخراط) بمفهومين يعاكس أحدهما الآخر، فالكلمة انخراط تعود إلى جذرها (خ ر ط)، والخَرَطُ في لسان العرب جاءت بمعنى قشر الورق عن الشجر اجتذاباً بكفك، ويقال خَرَطَ الرجل العنقود إذا وضعه في فيه وأخرج عموشه، وانخَرَطَ الرجل في الأمر وتخرطَ أي ركب فيه رأسه من غير علمٍ ولا معرفة (لسان العرب، باب الخاء، 1134-1135).

ومما سبق في لسان العرب، فإن الانخراط في الشيء هو التعمق فيه من غير علم، وعن جهلٍ يؤدي إلى التيه فيه.

وقد ورد في معجم اللغة العربية المعاصرة ذات المعنى مع إضافات لكلمة (خَرَطَ)، غير أن هذا المعجم قد أضاف مفهوماً جديداً لكلمة (انخَرَطَ)، حيث جاء فيه بأن مفهوم انخَرَطَ في العمل يأتي بمعنى التحقق به وانتظم فيه، دخل فيه، فعلى سبيل المثال كما ورد في المعجم: انخرط في سلك الجندية/ الجيش، وانخرطت الخرزة في السلك: أي انتظمت (معجم اللغة العربية المعاصرة، باب الخاء، المجلس الثاني، 631).

ومما سبق، ترى الباحثة بأن كلمة (انخراط) في اللغة العربية ووفقاً للمعاجم تأتي بمعنى التيه والتعمق بغير علم بالشيء، وكذلك تأتي بمعنى الانتظام والالتحاق بالشيء، وفي هذه الدراسة سيتم الارتكاز على مفهوم الكلمة الإيجابي والذي جاء به معجم اللغة العربية المعاصرة، ذلك أن كلمة الانخراط المقصودة في هذه الدراسة هي كلمة ترتبط بالعمل والعلوم الإدارية، وليست مرتبطة بعلوم اللغة العربية ومعانيها.

أما مفهوم الكلمة اصطلاحاً، فإن الانخراط في العمل يشير إلى الاهتمام أو الارتباط بالنشاط المنجز، وكذلك بالاحتفاظ بالمهنة، وامتلاكها والاستثمار فيها، ويفرق بوخريسة وآخرون (2016، 195) بينه وبين الالتزام، الذي يشير إلى الشعور بالارتباط بالمنظمة وعدم مغادرتها.

ويحدث الانخراط في العمل عندما يختار الأشخاص استثمار ذواتهم الكاملة في الأنشطة المتعلقة بالأدوار، ويصبح لديهم الحضور النفسي الكافي عند أداء أدوارهم في العمل، والانخراط هو الحالة الذهنية الإيجابية المرصدة المرتبطة بالعمل والتي تتميز بالحيوية والتفاني والقدرة على الاستيعاب، كما يمكن وصف الانخراط بأنه الموقف الإيجابي الذي يتخذه الموظفون الذين يتسمون بالرغبة والقدرة على مساعدة منظماتهم على النجاح، من خلال توفير جهد تقديري مستدام، والتماهي مع أهداف وقيم المنظمة (Melhem & Al Qudah, 2019).

وفي هذه الدراسة، تعرف الباحثة الانخراط في الإدارة الاستراتيجية إجرائياً بأنها الحالة التي يكون فيها اهتمام وارتباط أعضاء مجلس الإدارة بتطبيق الإدارة الاستراتيجية عالياً وذلك من خلال استثمار كافة قدراتهم بإيجابية وتشاركية في تطبيق كافة مراحلها المتمثلة في: التحليل الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، والتقييم الاستراتيجي، وذلك لتحقيق نجاح المنظمة.

2.3.1 مجلس الإدارة:

هناك عدة تعريفات لمجلس الإدارة، غير أنه وبشكل عام مفهوم يطلق على الإدارة العليا المسؤولة عن وضع وصياغة استراتيجيات المنظمة وتحقيق نتائج أعمالها، ويتكون عادة من أعضاء من داخل المؤسسة ومن خارجها، ويكون مكانه في قيمة الهيكل التنظيمي للمنظمة، وكونه في هذا الموقع من فإن ذلك يعطي أعضائه الإمكانية لمراقبة القرارات الإدارية والتأكد من تماشيها مع اهتمامات أصحاب المصالح (قاسمي وسعود، 2016).

ويعرف مجلس الإدارة بأنه مجلس يتكون من مجموعة من الأفراد المختارين من قبل المساهمين، يضم أعضاء من داخل المنظمة ومن خارجها، بنسب تمثيل متباينة وفقاً للقوانين والأنظمة الداخلية المعمول بها في المنظمة (الريبيعي وراضي، 2012).

كذلك يرى الدوري وصالح (2020، 378) بأن مجلس الإدارة يمثل عدداً من الأفراد المنتخبين والذين تكون مسؤوليتهم الرئيسية العمل وفق مصالح المالكين، وذلك من خلال رقابتهم وسيطرتهم على المديرين في المستوى التنفيذي الأعلى، ويصنف هؤلاء الأفراد ضمن ثلاث مستويات وهي: المستوى الداخلي ويتكون من المديرين الفاعلين في المستوى الأعلى للشركة، ويكون هؤلاء مصدراً للمعلومات عن العمليات اليومية للشركة، المستوى الثاني وهو الخارجيين ذوي العلاقة، والذين لهم علاقات تعاقدية أو غير ذلك مع المنظمة ولا يشتركون في نشاطاتها اليومية، والمستوى الثالث وهو مستوى الخارجيين ويمثلون أفراداً يتم انتخابهم في المجلس لتقديم المشورة للمنظمة، وقد يمثلون مواقع إدارية عالية المستوى في منظمات أخرى.

ووفقاً لنظرية الوكالة، يرى (Di Carlo 2017) بأن الدور الرئيس لمجلس الإدارة يتمثل في مراقبة تضارب المصالح بين المديرين والمساهمين وبين مساهمي الأغلبية والأقلية في المنظمة، كما يعتبر مجلس الإدارة إحدى آليات الحوكمة الداخلية في المنظمة.

ويتشكل في مجلس الإدارة عدداً من اللجان، أهمها لجنة الحوكمة، لجنة الترشيحات والمكافآت، لجنة المراجعة، لجنة المخاطر وغيرها من اللجان، وهي لجان يتم تفويضها بالصلاحيات الضرورية لعملها

ولمدة محددة للقيام بما هو موكل لها، وتكون هذه اللجان مسؤولة عن أعمالها أمام مجلس الإدارة وهو ما لا يعفي مجلس الإدارة من مسؤولياته عن أعمال هذه اللجان (عابدين، 2021).

2.3.1.1 أنماط مجلس الإدارة:

بشكل عام، فإن هيكل مجلس الإدارة يتمثل في نمطين، الأول: مجلس الإدارة الأحادي، والثاني: مجلس الإدارة الثنائي، ورغم تشابه هذه الأنماط في الكثير من المبادئ التي يمكن تطبيقها على أي منهما، إلا أنه يوجد اختلافات جوهرية بين النمطين، وهو ما سيتم التطرق إليها فيما يلي (عابدين، 2021):

- النمط الأحادي لمجلس الإدارة: وفي هذا النظام يتم ضم كلاً من الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين، ويقوم المجلس بتفويض العضو المنتدب بتنفيذ الأنشطة اليومية، وفي هذا النمط فإن للأعضاء غير التنفيذيين والمستقلين دوراً أساسياً، وفي هذا النمط فإن المجلس قد يكون عرضة للصراعات الداخلية (عابدين).
- النمط الثنائي لمجلس الإدارة: ويميز هذا النمط وجود دور محدد لجهات إشرافية وإدارية، وهو دور يركز أساساً على استراتيجية المنظمة على المدى الطويل، ويتميز هذا النمط بالفصل بين الأدوار والمسؤوليات، غير أنه يعاب عليه عدم كفاءة عملية اتخاذ القرارات.

ويذهب الخطيب (2008) إلى تقسيم مجالس الإدارة إلى عدة أنماط وفقاً لانتشارها في المناطق الجغرافية فيحددتها في ثلاثة أنماط وهي:

- النمط البريطاني: وهو نمط أحادي يتشكل عادة بغالبية من الأعضاء التنفيذيين وعدد قليل من الأعضاء غير التنفيذيين، ورغم التشكيك بكفاءة هذا النمط إلا أنه كان وما زال مدعوماً من الغالبية العظمى من رجال الأعمال الإنجليز والجمعيات المهنية ذات النفوذ مثل اتحاد الصناعيين وجمعية أعضاء مجالس الإدارة البريطانية.
- النمط الأوروبي: ويطلق على هذا النمط اسم (نمط الطبقتين)، حيث الطبقة الأولى تشكل من مجلس يسمى المجلس الإشرافي وهو يضم أعضاء كلهم غير تنفيذيين، أما الطبقة الثانية فهي المجلس الإداري ويضم المدراء التنفيذيين، ويتميز هذا النمط بأنه يفصل فصلاً واضحاً بين مهمة إدارة المنظمة وتوجيهها.
- النمط الأمريكي الحديث: وفي هذا النمط تكون نسبة الأعضاء الخارجيين غير التنفيذيين أعلى من التنفيذيين، ويتم تعيين رئيس تنفيذي للمنظمة، إضافة إلى واحد أو اثنين من نوابه في مجلس الإدارة، وتحرص المنظمات التي تتبع النظام الحديث على تشكيل العديد من

اللجان من بين أعضائها لمساعدتها على توجيه المنظمة، أهمها اللجنة التنفيذية التي يكون رئيسها في الأغلب هو الرئيس التنفيذي.

2.3.1.2 مهام مجلس الإدارة:

ارتكازاً إلى مبدأ تقاسم السلطة التنظيمية والذي يقضي بتوزيع السلطات بين مجلس الإدارة الممثل للمساهمين والإدارة العامة في المنظمة، فإن لمجلس الإدارة دوراً كبيراً في مراقبة تسيير أمور المنظمة من قبل الإدارة، وللمجلس الإدارة عدة أدوار يقوم بها في المنظمات وهي (قاسمي وسعود، 2016):

- الدور الإشرافي: مجلس الإدارة هو الهيئة التي من دورها الإشراف على إدارة شؤون المنظمة، وذلك من خلال صياغة الخطط والاستراتيجيات وتحديد الأهداف.
- الدور الرقابي: ويضطلع مجلس الإدارة بدور الرقابة على أداء المديرين في المنظمة للتأكد من سير الأمور في اتجاه تحقيقها للمصلحة العامة للمنظمة وتحقيقها للأهداف الاستراتيجية لها.
- الفصل بين الغايات والوسائل: حيث يتعامل المجلس مع نوعين من المواضيع، الأول: وهو غايات وجود المنظمة، وبالتالي يكون دوره إدارة هذه الغايات والإفصاح عنها للإدارة لتقوم بترجمتها لأهداف مرحلية قابلة للتحقيق في إطار استراتيجي، والثاني، وسائل تحقيق هذه الغايات وبالتالي لا بد من إدارة الوسائل من قبل مجلس الإدارة وتشمل هذه الوسائل إدارة نظام العمل، عمليات التشغيل (بدي، 2019).

وباعتبار مجلس الإدارة هو أحد آليات الحوكمة فلا بد من التطرق إلى موضوع الحوكمة خاصة في القطاع المصرفي.

2.3.1.3 مجلس الإدارة والحوكمة:

هناك العديد من التعريفات التي توضح مفهوم الحوكمة، ولعل أبرزها وما سيتم تبنيه هنا هو تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتي عرفت الحوكمة بأنها "مجموع العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، التي توفر الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد أهداف الشركة وطرق تنفيذها وآليات الرقابة على الأداء" (OECD, 2015, 9).

وقد تبلور مفهوم حوكمة الشركات نتيجة لنظرية الوكالة وانتشار مفهوم فصل الملكية عن الإدارة، وظهور المؤسسات المساهمة، وهو ما ترتب عليه تعارضاً في المصالح بين أعضاء المجالس الإدارية والمديرين التنفيذيين وبين المساهمين وأصحاب المصالح، فالوكيل المتمثل في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية قد تعاضمت مصالحه في مقابل ضغط الموكل ومطالبته بمزيد من الشفافية والحق في الرقابة

والمساءلة والمشاركة في اتخاذ القرارات، الأمر الذي دفع الإدارة المالية إلى إجراء الإصلاحات المتسلسلة التي ترمي إلى تحقيق حوكمة في المؤسسات والمنظمات (الحمدي، 2020).

ومع حدوث الأزمة المالية العالمية في العام 2008، تنبه العالم إلى ضرورة تبني وتطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات بشكل عام مع خصوصية تطبيقها في البنوك والمؤسسات المالية والمصرفية، وهي الأزمة التي رافقها حالات من إفلاس البنوك والمؤسسات المالية خاصة شركات التأمين والرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية وفي الدول الصناعية المتقدمة، وبدأ الاهتمام كبيراً بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات ومعايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية والصادرة في العام 1999 والتي جرى تعديلها في العامين 2005 و 2006 (عبود، 2014).

ومن وجهة نظر الباحثة، ونظراً لأن مجالس الإدارة في الشركات والمنظمات وخاصة في القطاع المصرفي تتداخل في مهامها وأعمالها مع مفاهيم ومبادئ حوكمة الشركات، فإنه لا بد من الإحاطة بما خرجت به لجنة بازل من توصيات في هذا الخصوص وخاصة فيما يتعلق بعمل المصارف والمؤسسات المالية، وبالتالي سيتم استعراض ما جاء من توصيات ومعايير ومبادئ انبثقت عن لجنة بازل وتعديلاتها فيما يلي:

▪ توصيات لجنة بازل (I):

في العام 1999 أصدرت لجنة بازل وثيقة أطلقت عليها اسم Sound Corporate Governance Practices، (الممارسات الفضلى للحكم الجيد)، وكانت هذه الوثيقة تبين سبيل تحسين حوكمة الشركات في المؤسسات المصرفية، واشتملت الوثيقة على سبعة مبادئ هي:

1. **بناء أهداف استراتيجية ووضع قيم للعمل يتم تعميمها في المؤسسة المصرفية:** ويوصي هذا البند بتحديد الأهداف الاستراتيجية ووضع القيم التنظيمية للعمل بهدف تسهيل وضع آليات وأنشطة العمل في البنك لتحقيق هذه الأهداف، ويقوم مجلس الإدارة برسم الأهداف الاستراتيجية لتوجيه أنشطة العمل في البنك، ويحدد القيم التنظيمية التي لا بد من تطبيقها على مجلس الإدارة وعلى الإدارة التنفيذية وعلى الموظفين كافة، وهي قيم لا بد وأن تضمن حلول ومناقشات لأية مشاكل في وقتها المناسب (معتوق وآخرون، 2017).
2. **وضع وتعزيز خطوط واضحة حول المسؤولية والمساءلة:** وهو ما يتم من خلال تحديد مجلس الإدارة للمسؤوليات والمهام الخاصة بها وبالإدارة العليا، فوضوح المسؤوليات والصلاحيات له دور كبير في تحسين القدرة على المحاسبة والمساءلة وسرعة الاستجابة في

حال تعرض المؤسسة لأي مشكلة، كما يجب على الإدارة التنفيذية تحديد هرم المساءلة وتطبيقه على جميع الموظفين (معتوق وآخرون، 2017).

3. **ضمان أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين لشغل مراكزهم:** وأن يكون لديهم الفهم الواضح لدورهم في تطبيق الحوكمة، دون الخضوع لأيّة تأثيرات من قبل الإدارة أو نتيجة لاهتمامات خارجية، وتقع المسؤولية الكاملة عن أداء المؤسسة على عاتق أعضاء المجلس، كما أنهم يكونون مسؤولون عن سلامة الموقف المالي بالشركة أو المصرف، وعن صياغة الاستراتيجية الخاصة بعمله وسياسة المخاطر وتجنّب تضارب المصالح فيه (لمسلف وآخرون، 2022).

4. **ضمان الإشراف الملائم من الإدارة العليا:** في الحين الذي يكون دور مجلس الإدارة دوراً إشرافياً رقابياً تجاه أعضاء الإدارة العليا في المؤسسة، فإن الإدارة العليا تمارس نفس الدور على الإدارة التشغيلية (معتوق وآخرون، 2017).

5. **الاستفادة بشكل فعال من مخرجات التدقيق الداخلي والخارجي:** على مجلس الإدارة الاستفادة بشكل فعال من مخرجات عمل المدققين الداخليين والخارجيين، كما يجب عليه أن يقر باستقلالية مراقبي الحسابات ووظائف الرقابة الداخلية بغرض اختبار وتأكيّد المعلومات التي يتم الحصول عليها من الإدارة عن العمليات والأداء.

6. **ضمان أن تكون أساليب الحوافز والمكافآت مشكلة من خلال القيم الأخلاقية والمحيط الرقابي والاستراتيجي للمؤسسة (المصرف):** ويأتي دور مجلس الإدارة في التأكد من أن سياسات الأجور والحوافز والمكافآت تتناسب مع ثقافة وقيم وأهداف واستراتيجية المصرف في الأجل الطويل، وأن ترتبط حوافز الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين بأهداف المصرف طويلة الأجل.

7. **تطبيق إجراءات حوكمة الشركات في المؤسسة وفقاً لأسلوب ونمط يتميز بالشفافية:** فلا يمكن أن يحدث تقييم لأداء مجلس الإدارة أو الإدارة العليا بشكل دقيق إلا من خلال وجود الشفافية في الإجراءات، والشفافية ركن من أركان ضمان التطبيق السليم للحوكمة (معتوق وآخرون، 2017).

وترى الباحثة بأن جميع المبادئ التي قامت ارتكزت عليها توصيات بازل (I)، تعطي دوراً كبيراً ومهماً لمجلس الإدارة في تعزيز تطبيق وتحسين حوكمة الشركات في المؤسسات والمصارف والمؤسسات المالية، وتضع على عاتق هذا المجلس مسؤولية الحوكمة ونجاحها في المؤسسة.

▪ **توصيات لجنة بازل (II):**

وفي طور جهود لجنة بازل في تطبيق الحوكمة في المصارف، أصدرت في العام 2005 تقريراً بعنوان Enhancing Corporate Governance For Banking Organization (تعزيز حوكمة الشركات للمؤسسات المصرفية)، وتم إصدار نسخة محدثة منه في العام 2006، وقد أكدت في تقريرها على بعد البنود التي أفرزتها لجنة بازل (I) مع بعض الإضافات، وخرجت اللجنة بثمانية مبادئ في هذا التقرير حول حوكمة المصارف وهي (لمسلف وآخرون، 2022):

1. **المبدأ الأول:** تأهيل أعضاء مجلس الإدارة.
2. **المبدأ الثاني:** مراقبة الأهداف الاستراتيجية.
3. **المبدأ الثالث:** تحديد المسؤوليات.
4. **المبدأ الرابع:** التأكد من مبادئ الإدارة: فعلى المجلس التأكد من مبادئ ومفاهيم الإدارة التنفيذية والتي تتوافق مع سياسة المجلس.
5. **المبدأ الخامس:** استقلالية مراقبي الحسابات.
6. **المبدأ السادس:** تناسب الأجور والمكافآت.
7. **المبدأ السابع:** توافر الشفافية.
8. **المبدأ الثامن:** فهم هيكل عمليات المصرف: فعلى مجلس الإدارة والإدارة العليا تفهم هيكل العمليات في المصرف وكذلك البيئة التشريعية التي يعمل المصرف من خلالها، حيث أن المصرف عادة ما يكون عرضة لمخاطر قانونية بشكل غير مباشر حين يقوم بخدمات نيابة عن عملاء قد يستغلون الخدمات والأنشطة التي يقدمها المصرف لممارسات غير شرعية.

وترى الباحثة، أن مبادئ بازل (I) وبازل (II) تتشابه في طرحها لكل مبدأ، غير أنها جاءت مطورة ومحدثة في بازل (II)، والتي أضافت المبدأ الرابع والمبدأ الثامن والتي تتعلق بالمخاطر الإدارية والتنشغيلية والتي من الممكن أن تؤدي إلى دخول المؤسسة المصرفية في الكثير من المشاكل التي قد تؤدي إلى إفلاسها وإغلاقها.

وبعد التطرق إلى مفهوم مجلس الإدارة وأنماطه، وتحديد دوره وعلاقته بحوكمة الشركات، لا بد من إعادة تسليط الضوء على انخراط مجلس الإدارة في الإدارة الاستراتيجية، ودور مجلس الإدارة في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية، غير مبتعدين بذلك عن كون مجلس الإدارة إحدى آليات تطبيق الحوكمة في المؤسسات بشكل عام وفي المصارف خصوصاً.

2.3.2 انخراط مجلس الإدارة في مرحلة التحليل الإستراتيجي:

تعتبر مرحلة التحليل الاستراتيجي من أهم المراحل التي تقوم عليها الإدارة الاستراتيجية، فالتحليل الاستراتيجي هو المسؤول عن فهم المتغيرات البيئية داخل وخارج المؤسسة، ودون إجراء التحليل الاستراتيجي الجيد والشامل للأهداف الكلية ولكافة البيانات التي تؤثر في المؤسسة، فإنه سيكون هناك خلل دائم في تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات (الجنابي، 2017).

وهناك العديد من التعريفات التي تحاول توضيح مفهوم التحليل الاستراتيجي كعملية، منها أنه عملية مستمرة ومعقدة لقيادة التغيير الاستراتيجي، بمعنى أنه جهود منظمة لتشكيل القرارات ذات الصلة بتحديد طبيعة الأعمال وتوجهاتها الاستراتيجية، كما أنه يشير إلى آليات خلق التكامل الحركي بين القدرات الاستراتيجية والضغوط التنافسية بشكل متماسك (عبيد، 2008).

كما يعرف التحليل الاستراتيجي بأنه الوسائل والطرق المتعددة والمختلفة التي تعمل على ربط أهداف المنظمة مع بيئة العمل الخاصة بها، وذلك من خلال دراسة كافة العوامل المتوافرة ووضع الوسائل والطرق المناسبة لتنفيذ العمل بالاعتماد عليها، مع الأخذ بعين الاعتبار نسبة المخاطرة والتقليل من حدوثها بدراسة كافة البدائل المقترحة (المواجدة، 2021).

ويرتبط التحليل الاستراتيجي كأولى مراحل الإدارة الاستراتيجية في المنظمة بشكل مباشر بتطوير المواقف الاستراتيجية النموذجية فيها، وعلى هذا الأساس نجد بأن هناك من يرى بوجود ثلاثة عناصر رئيسية للتحليل الاستراتيجي تخدم الإدارة الاستراتيجية وهي: تحليل البيئة الخارجية، تحليل البيئة الداخلية، تحليل ثقافة وتوقعات المساهمين، فيما يرى الكثيرون بأن التحليل الاستراتيجي إضافة إلى ذلك يتكون من عشرة عناصر هي (Vaitkevičius , 2006):

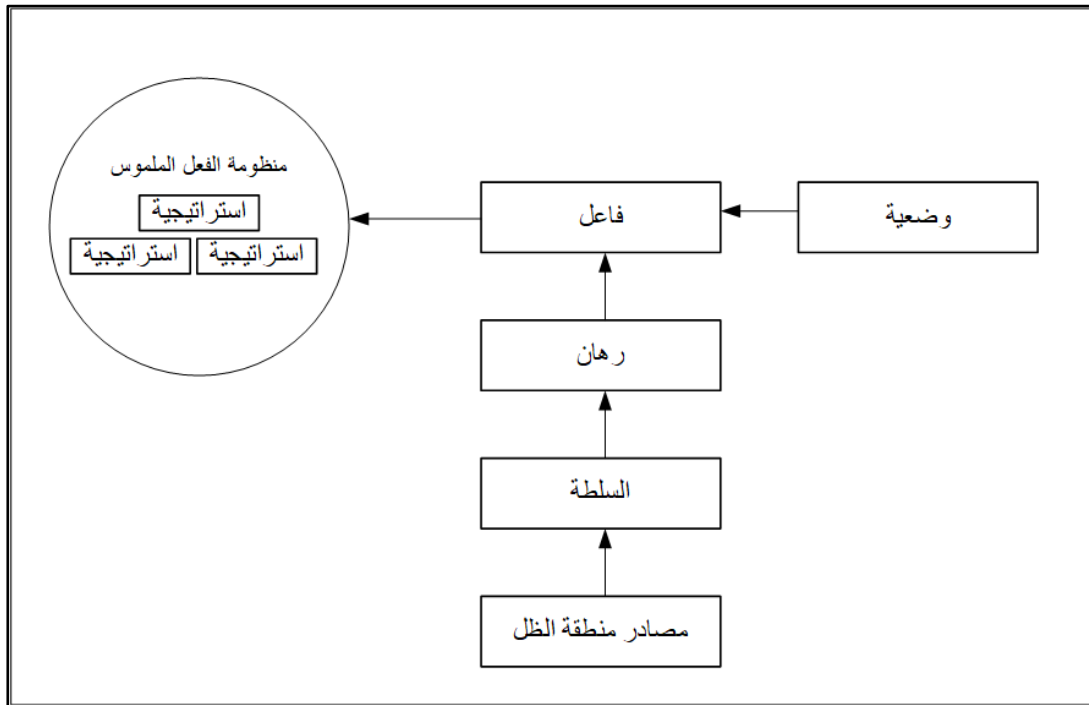
1. تحديد القيمة التنظيمية والأهداف الاستراتيجية الرئيسية في المنظمة.
2. تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
3. معالجة وتفسير ومقارنة نتائج التحليل الاستراتيجي مع القيم والأهداف الأساسية للمنظمة.
4. التمييز وتقديم الاحتمالات.
5. تشكيل البدائل الاستراتيجية واختيار الأولويات.
6. تحديد الاتجاهات التنموية العامة اللازمة لوضع الخطط والبرامج الأخرى.
7. إعداد الميزانية وخطط تخصيص الموارد التي تعكس الأولويات.
8. وضع خدد داعمة تهدف إلى تنفيذ الأهداف الاستراتيجية.
9. تنفيذ الخطط والبرامج.

10. المراقبة والمراجعة وإدارة النشاط كمدخل لعملية التعلم التنظيمي.

ويجد (Papulova & Gazova (2016 أن التحليل الاستراتيجي يجعل من الإمكانية تقييم الموقف الأولي، والوضع الداخلي والخارجي للمنظمة، كما أنه يساعد في كشف العوامل المسببة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، كما أن التحليل الاستراتيجي أداة فعالة في الكشف عن المشاكل التي تواجه المنظمة وتحديد عواملها الكامنة ودراسة تأثيرها، كما أن الأداء الاستراتيجي لأي منظمة يعتمد بشكل كبير على مواردها وقدراتها وفهم تأثيراتها.

ويرأي الباحثة فإن التحليل الاستراتيجي عبارة عن مجموعة من التقنيات والأساليب والأدوات التي يمكنها من تقديم رؤية شاملة عن أداة وأسلوب للحصول على رؤية شاملة حول المنظمة ومحيطها، من خلال تسليط الضوء على واقعها ومستقبلها، وذلك بهدف اكتشاف مدى تكيف ما تملكه المنظمة من وسائل وقدرات وموارد لإنجاز أهدافها وطموحها.

ويعد العالم الفرنسي ميشال كروزبي أكثر من سلط الضوء في دراساته على التحليل الاستراتيجي، حتى أن ما قدمه من دراسات في هذا المجال يرقى إلى أن يكون في مستوى النظرية، حيث بين كروزبي أن أهم عناصر التحليل الاستراتيجي هي: الفاعل، السلطة، الاستراتيجية، منظومة الفعل الملموس، الرهان ومنطقة الظل (خشمون و عواج، 2019)، والتي يمكن تصورها وفقاً للشكل التالي:



شكل 6: عناصر التحليل الاستراتيجي وفقاً لكروزبي (إعداد الباحثة بتصريف)

ووفقاً لذلك، فإن الفاعل لدى كروزبي هو شخص مستقل قادر على الحساب والتحكم والاختراع وفقاً لظروف وتحركات شركائه، من أجل تحقيق أهدافه سواء كانت أهداف فردية أو جماعية، وسلوك الأفراد داخل التنظيم هي عبارة عن نتيجة لاستراتيجية عقلانية، فهم لا يتخذون قرارات مثلى، ولكن يعتبرونها كافية من خلال ما هو متوفر لديهم من معلومات والوضعية وشروطها (فرح، 2019).

وبالنظر إلى ما يراه كروزبي عن الوضعية وعلاقتها بالفاعل، فهو يرى أن السلطة تبنى أساساً على مقدرة الفاعل على التحكم في مناطق الشك أي مناطق غير محددة في الإطار الرسمي داخل النسق، وكل تنظيم يخضع بشكل دائم ومستمر إلى مناطق ظل وشك وارتياح في كافة المجالات التقنية أو الإدارية أو المالية، والذي يتحكم بشكل جيد في هذه المناطق بفضل قدراته ومؤهلاته وشبكة العلاقة التي يمتلكها هو القادر على الاستحواذ على أكبر منابع السلطة، ويحدد منطقة الظل بأنها ممكن أن تحتوي على المعرفة والمعرفة العملية، ومعلومات المحيط وكذلك الاتصالات والإبداع وتعديل وتطبيق القواعد والإجراءات (خشمون وعواج، 2019).

أما الرهان وفقاً لكروزبي فيتمثل في الأهداف التي يرسمها الفاعل ويسعى إلى تحقيقها وفقاً لاستراتيجية يحددها، وهي أهداف تتغير بتغير الوضعية والظروف ومنطقة الظل، أما نسق الفعل الملموس، فهو مجموع الاستراتيجيات التي يمارسها الفاعلون (خشمون وعواج، 2019).

وتخلص الباحثة من خلال ما سبق، بأن التحليل الاستراتيجي عملية مستمرة ودائمة، تقوم على تحديد الفاعل الذي لديه القدرة على التعامل والاستفادة من المعلومات والاتصالات والقراءات التي توفرها منطقة الشك، والتي تعطيه السلطة والقوة ليقوم بتحديد الأهداف التي تجعله قادراً على الاستمرار والنمو والنجاح والاتجاه للأفضل كفرد أو كمجموعة، وذلك من خلال صياغة استراتيجيات قادرة على تحقيق هذه الأهداف والوصول إلى منطقة الفعل الملموس والتغيير للأفضل.

ومن خلال ما سبق، نجد بأن التحليل الاستراتيجي في المنظمة يعتمد على تحليل بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية، ولعل البيئة الداخلية لأي منظمة لا بد وأن تجتمع على عدة عناصر بغض النظر عن طبيعة نشاط المنظمة أو عملها، وأهم هذه العناصر هي (القراي وشاكوت، 2020):

1. الهيكل التنظيمي: والذي يعد من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية في المنظمة، والذي بموجبه يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، وشبكات الاتصال وتدفق المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية.
2. الثقافة التنظيمية: والتي لها أهمية كبيرة خاصة عند تحديد الخيارات الاستراتيجية وتنفيذها، فهي التي توحد السلوكيات وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة في المنظمة.

3. موارد المنظمة: وتمثل كل الموجودات والإمكانات والقدرات والعمليات التنظيمية والمهارات والخصائص والمعلومات والمعرفة، وقد تكون هذه الموارد ملموسة وقد تكون غير ملموسة.
4. القيادة الاستراتيجية: وتتمثل هذه القيادة برئيس مجلس الإدارة والمدير العام وفريقه والإدارات المساندة والمحليلين الذين يتميزون بالكفاءة في معالجة المشاكل الفنية والتقنية.

أما البيئة الخارجية فتتمثل الإطار العام الذي تتحرك فيه المنظمة وتتعامل معه لإنجاز خططها وبرامج عملها لتحقيق أهدافها، وتشتمل على: العملاء، مصادر الإمداد والتجهيز، المنافسين، الحكومات، وجماعات التأثير أو الضغط، ولعل من أبرز الخطوات لدراسة وتحليل هذه البيئة هي (العديلي، 2018):

1. جمع المعلومات: او ما يطلق عليه بالاستخبار الصناعي وهو جهد منظم يسعى للحصول على معلومات من البيئة الخارجية لأغراض التخطيط الاستراتيجي.
2. التنبؤ بالظروف المستقبلية: حيث تقوم المنظمة بوضع مجموعة من الافتراضات لما سيكون عليه المستقبل من خلال الفرص والتهديدات.

وللتحليل الاستراتيجي عدة أدوات يمكن استخدامها والاعتماد عليها، ويمكن تصنيفها اعتماداً على البيئة المطلوب تحليلها، ويمكن عرضها كما يلي (المليكي والجحافي، 2019):

- أدوات تحليل البيئة الخارجية: مثل تحليل بيست PEST، نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمسة Porter's Five Forces، استراتيجية المحيط الأزرق Blue Ocean Strategy .Analysis
- أدوات تحليل البيئة الداخلية: مثل: نموذج ماكينزي McKinsey، وتحليل سلسلة القيمة .Value Chain analysis
- أدوات تكميلية لتحليل البيئة الداخلية والخارجية: مثل تحليل سوات SWOT، مصفوفة تقييم العوامل الداخلية Internal Factor Evaluation Matrix، مصفوفة تقييم العوامل الخارجية External Factor Evaluation Matrix.

2.3.3 انخراط مجلس الإدارة في مرحلة التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد المواضيع المهمة اليوم في عالم الإدارة، ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه رؤية وتصور مجلس إدارة المنظمة عن الوضع التنافسي الذي يطمحون إليه في المستقبل، مع تحديد الزمن المستهدف لذلك، وذلك من خلال التخطيط لتوظيف كافة الطاقات والقدرات

المتاحة، بعد التحليل الاستراتيجي واستهداف الوضع التنافسي الذي ستكون عليه المنظمة في المستقبل (طوقان، 2018).

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية أساسية في التحضير لتنفيذ مهمة المنظمة، وهي العملية التي توفر الإطار الاستراتيجي الفعال لاتخاذ القرارات حول كيفية تخصيص الموارد التنظيمية ومعالجة التحديات والاستفادة من الفرص التي تظهر للمؤسسة، وهي عملية تنظيمية تؤدي إلى تحديد الاستراتيجية اللازمة لاتخاذ القرارات التنظيمية (De Andreis, 2019).

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي تخطيطاً طويل المدى للمنظمة، حيث يعرف بأنه صياغات بعيدة المدى واستراتيجيات وسياسات يتم التخطيط لها والتي تحدد أو تغير خصائص أو توجهات المنظمة، كما يمكن تعريفه أيضاً بأنه عملية تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة وتحديد السياسات والاستراتيجيات التي تحكم العمليات وكذلك تدبير واستخدام الموارد لتحقيق هذه الأهداف، ويرى بعض المؤثرين للتخطيط الاستراتيجي بأنه يقوم على أربعة عناصر رئيسة وهي (حمدان وإدريس، 2019):

1. مستقبلية اتخاذ القرارات: وذلك من خلال تحديد بدائل يمكن اتباع الأفضل منها مستقبلاً.
2. العملية: فهو عملية مستمرة ذات اتجاهين، تبدأ بتحديد الأهداف وتنتهي بتحقيق هذه الأهداف وتقييم العملية ككل.
3. الفلسفة: لا بد من الاقتناع بالتخطيط الاستراتيجي كمنهج وأسلوب إدارة لدى الإدارة بكافة مستوياتها في المنظمة.
4. الهيكلية: فالتخطيط الاستراتيجي يقوم بربط ثلاثة أنواع من الخطط بعضها مع بعض بشكل متكاملة، وهي الخطط الاستراتيجية، والخطط متوسطة المدى، وتلك قصيرة المدى، وهي هيكلية تساعد الإدارة العليا على تحويل الخطط الرئيسية إلى قرارات محددة باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ككل (الرشدي، 2018).

وتعتبر الإدارة العليا هي المسؤولة عن عملية التخطيط الاستراتيجي، غير أنه لضمان التكامل والتناسق بين أهداف الشركة ومواردها، يجعل من عملية إشراك المديرين والمسؤولين الآخرين في وضع الخطط الاستراتيجية أمراً لا بد منه، وهناك عدة أساليب للتخطيط الاستراتيجي يمكن ممارستها في منظمات الأعمال أهمها (بني مصطفى، 2017):

- التخطيط من أسفل إلى أعلى: ويتم تطبيقه بطلب من الإدارة العليا من مديري الأقسام والإدارات من خلال تقديم خططهم السنوية والمعلومات الخاصة بأعمالهم ووحداتهم، وتقوم الإدارة العليا بالتعديلات اللازمة ووضع الخطط الملائمة طبقاً للوضع القائم.

- التخطيط من أعلى إلى أسفل: وهو تخطيط يقوم على المركزية حيث تقوم الإدارة العليا بعملية التخطيط الاستراتيجي وإرساله للإدارات والأقسام ليتم تنفيذه، وفي المنظمات غير المركزية يقوم هذا النمط بأن تضع الإدارة العليا الخطوط العريضة للخطة الاستراتيجية وتقدم للإدارات ويطلب منها إجراء التخطيط ويتم التعديل عليه من قبل الإدارة العليا.
- التخطيط المختلط: والذي يمزج بين الأسلوبين السابقين، من خلال التنسيق بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية الوسطى.
- أسلوب فريق التخطيط: حيث تعتمد المنظمة في إجراء التخطيط على فريق من المخططين الاستراتيجيين.

وبأي أسلوب يمكن انتهاجه للتخطيط الاستراتيجي، لا بد وأن يكون المنتج النهائي لهذه العملية هو عبارة عن مستند مطور ومحكم يمكن مشاركته مع كافة المستويات الإدارية والوظيفة في المنظمة، ويشتمل هذا المستند على ما يلي (Maleka, 2014):

- تحليل وتقييم بيئة الأعمال.
- رؤية المنظمة، رسالتها، قيمها الأساسية.
- عوامل النجاح الحاسمة.
- مقاييس الأداء التنظيمي الشاملة.
- الاستراتيجيات الأساسية (الخارجية، والداخلية) ومقاييس الأداء لكل استراتيجية.
- قرارات توزيع الموارد الرئيسة في المنظمة.
- تحديد المسؤوليات الاستراتيجية.
- جدول التنفيذ.
- نظام وإجراءات الرقابة والتحكم.

2.3.4 انخراط مجلس الإدارة في مرحلة التنفيذ الإستراتيجي:

وتعرف مرحلة التنفيذ الاستراتيجي بأنها المرحلة التي يتم فيها إجراء مجموعة النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الخطط الاستراتيجية والسياسية في التطبيق العملي، وذلك من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات المختلفة، والتي تبين بشكل مفصل وواضح كيفية إنجاز المهام والوظائف المختلفة (الشديفات، 2020).

ويرى (Mišanková & Kočišová (2014) ضرورة وجود عدد من العناصر التي من شأنها ان تسهم في التنفيذ الاستراتيجي بشكل فعال وهي:

1. اتصالات الاستراتيجية خلال الشركة ككل: فالعاملون لا يميلون إلى التغييرات التنظيمية التي تصاحب تنفيذ الاستراتيجية، وبالتالي فهناك حاجة للتواصل الفعال للأهداف الاستراتيجية وإنجازها.
2. إشراك العاملين في التنفيذ: من خلال الحفاظ على المبادرة وإيجاد الطريقة الفعالة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
3. تعيين المسؤوليات للمشاريع الاستراتيجية: فتحديد المسؤوليات والمشاركة المالية للموظفين لهذا تأثير كبير على نجاح الأهداف الاستراتيجية.
4. تكييف الهيكل التنظيمي: لأجل التنفيذ الفعال لا بد من أن تعدل المنظمة هيكلها التنظيمي.
5. تنفيذ ضوابط فعالة: الرقابة في طور تنفيذ الاستراتيجية ضرورية، ومن الضروري كذلك الرقابة على التحكم في التنفيذ والرقابة على البيئة الداخلية والخارجية أثناء التنفيذ.

وفي هذه المرحلة التي تعتبر من أصعب المراحل في الإدارة الاستراتيجية، لا بد وأن تترافق أو تنتهي بالرقابة والتغذية الراجعة، والذي يساعد الإدارة على إجراء التقييم والتقويم المستمرين على الإجراءات والبرامج والموازنات، وكذلك على الأنشطة التشغيلية وإجراء التصويبات الضرورية على الإستراتيجيات في مواجهة كل ما يواجهه المنظمة من تغيرات مفاجئة وطارئة، وهناك عدة عقبات قد تواجه مرحلة التنفيذ الاستراتيجي، من أبرز هذه العقبات والتحديات (الجنابي، 2017):

- ظهور تغيرات مفاجئة ومشكلات غير متوقعة أمام المنظمة وعملها.
- عدم وضوح مهام التنفيذ الحيوية بشكل كافٍ.
- عدم تأهيل العاملين وانخفاض مستويات التدريب لديهم.
- نقص المهارات القيادية اللازمة لدى المديرين في مستويات الإدارة الثلاثة.
- ضعف التنسيق والتواصل.
- ضعف منظومة المعلومات وافتقارها إلى الدقة والكفاءة خاصة فيما يتعلق بالتغذية الراجعة.

وفي هذه المرحلة، فإن الإدارة العليا بالإضافة إلى مسؤوليتها العامة، فإنها من يقود عملية تصميم الهيكل التنظيمي وصياغة الثقافة التنظيمية وتطوير العمليات في المنظمة، والإجراءات والقواعد التي يؤدي تنفيذها والالتزام بها إلى تطبيق الاستراتيجية وبالتالي تحقيق الأهداف (الطائي وقداة، 2020).

2.3.5 انخراط مجلس الإدارة في مرحلة الرقابة الإستراتيجية:

وتأتي هذه المرحلة في نهاية مراحل الإدارة الاستراتيجية، غير أنها وبرأي الباحثة قد تصاحب جميع المراحل السابق وتكون من ضمن أنشطتها، بغية اكتشاف أي خلل وتصويبه في أجزاء ومهام المراحل الأولى من الإدارة الاستراتيجية.

وفي مرحلة الرقابة الاستراتيجية يتم إعداد المعايير المناسبة والمؤشرات القادرة على تقييم الأداء الاستراتيجي المالي وغير المالي، وذلك لمطابقة ما يتم إنجازه من أداء استراتيجي مع ما تم وضعه في الخطة الاستراتيجية، مع تحديد مواطن الخلل والانحرافات إن وجدت، واتخاذ القرارات التصحيحية الملائمة لها (الطائي وقداة، 2020).

ورغم أن المفهوم العام للرقابة الاستراتيجية هو مطابقة ما ينجز على الأرض مع ما تم رسمه في الخطة الاستراتيجية، مع اكتشاف مواطن الخلل وتصويبها لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والانتقال بها إلى الواقع الأفضل الذي تطمح إليه، إلا أن البعض يرى بأن هذه المرحلة الأخيرة من الإدارة الاستراتيجية ما هي إلا بداية لعمل مستمر، وأن نتائجها وما يخرج منها من مخرجات تشكل البداية لمرحلة جديدة من بناء استراتيجية أفضل تسير عليها المنظمة استناداً إلى خطط المستقل ورؤيتها ورسالتها، ومن الذين يتبنون وجهة النظر هذه النعيمي (2016) والذي يرى أيضاً بأن هذه المرحلة لا يمكن نجاحها إلا بتوافر ثلاثة عناصر رئيسة وهي (النعيمي، 2016):

1. **وجود الدافع للرقابة الاستراتيجية:** بالتأكد من وجود الرغبة والإيمان لدى كافة المستويات الإدارية والعاملين بأهمية الرقابة الاستراتيجية.
2. **كفاءة نظام الرقابة:** لا بد من وجود نظام رقابة متكامل للمعلومات يتمتع بالكفاءة والفعالية التي تسمح بسرعة ودقة التقارير ونتائج الأداء والمقترحات والمعالجات المطلوبة.
3. **دقة المعايير:** فمن الضرورة ان تتم الرقابة وفقاً لمعايير معدة بشكل جيد ومستعدة أساساً من الرسالة والأهداف والغايات الخاصة بالمنظمة.

والرقابة الاستراتيجية كمرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية، يمكن النظر إليها كعملية تتوسط عدداً من التفاعلات المستمرة بين المتغيرات البيئية والأبعاد الداخلية للمنظمة، فالبيئة الكلية للمنظمة هي ركيزة أساسية لمرحلة الرقابة الاستراتيجية، نتيجة للتغيرات المستمرة والمتجددة فيها (جمار، 2021).

وهناك عدة مستويات للرقابة الاستراتيجية وهي (مقدم، 2020):

- **الرقابة الاستراتيجية:** وهي رقابة يتم ممارستها على مستوى الاستراتيجية ككل وتتعلق بالأداء الكلي للمنظمة، ويقوم بممارسة هذه الرقابة الإدارة العليا في المنظمة.
- **الرقابة التكتيكية:** وهي رقابة يتم ممارستها على مستوى وحدات الأعمال، وهي رقابة تتعلق بنظام التخطيط الاستراتيجي، يقوم بممارستها الإدارة الوسطى في المنظمة.
- **الرقابة التشغيلية:** وهي رقابة يتم ممارستها على مستوى الاستراتيجيات التشغيلية وتتعلق بالرقابة على الخطط قصيرة المدى، وتكون مسؤوليتها على عاتق الإدارة التنفيذية.

وبعد استعراض مراحل الإدارة الاستراتيجية، لا بد من الإشارة إلى بعض الخصائص الأساسية لهذه المراحل فيما يلي (الشديفات، 2020):

1. إن مرحل الإدارة الاستراتيجية متسلسلة فلا يمكن البدء بمرحلة قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها.
2. إن جودة مخرجات كل مرحلة تعتمد على جودة المرحلة السابقة لها.
3. أنها مراحل متداخلة ومتكاملة، فالتغييرات التي تحدث في مرحلة تنعكس على المراحل الأخرى.
4. الإدارة الاستراتيجية هي عملية مستمرة.
5. تعتمد الإدارة الاستراتيجية على تدفق مستمر للمعلومات.

2.3.6 مفاهيم مرتبطة بالإدارة الاستراتيجية:

عند الحديث عن الإدارة الاستراتيجية ومراحلها، لا بد من التوقف عند بعض المفاهيم المرتبطة بالعملية الاستراتيجية ككل، والتي أهمها:

2.3.6.1 التفكير الاستراتيجي:

خلصت الجهود البحثية إلى أن التخطيط الاستراتيجي آلية عجزت عن التعامل مع الجوانب الإبداعية للمنظمات، وعليه فقد بدأ البحث الجاد عن أسلوب متجدد يتجاوز السلبيات والقصور في التخطيط الاستراتيجي بما يخدم التوجهات الاستراتيجية للمنظمات، وهو أسلوب التفكير الاستراتيجي strategic thinking والذي جاء به العالم مينتيزبرغ Mintizberg، والذي أكد على أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحليلية، فيما التفكير الاستراتيجي هو معالجة للبصيرة وهو عملية تساؤل مستمرة عن وضع المنظمة والتفكير بالقضايا بشكل مبدع (الجنابي، 2020).

ويعرف التفكير الاستراتيجي بأنها "ممارسة سلوكية إبداعية وسمة مميزة للقادة المبدعين، القائمة على وضوح الرؤية ومرونة التفكير" (الموسوي، 2018، 39).

كذلك يعرف التفكير الاستراتيجي بأنه التفكير الإبداعي الذي يسعى للتطوير انطلاقاً من الحاضر لرسم صورة المستقبل، والتي يمكن الاعتماد عليها لفهم حقيقة الأشياء بواقعية وتبصر، فهو تحليل تشخيصي تخطيطي يستقرى الماضي ويستكشف الحاضر ويستشرف المستقبل (رزوقي ومحمد، 2018).

ويرى (Ginter et al, 2018) بأن التفكير الاستراتيجي هو عملية فكرية فردية وعقلية، أو أنه الطريقة أو الأسلوب للتحليل الفكري الذي يسعى القائد من خلاله للإجابة عن التساؤل: أين تضع المنظمة نفسها مستقبلاً؟ وإمكانية التخيل والنظر بشكل شمولي لرؤية المنظمة واستشراف مستقبلها.

وهناك عدة خطوات لا بد من أن تقوم بها الإدارة العليا لتطبيق وممارسة التفكير الاستراتيجي في المنظمة وهي (الحسني والخشالي، 2022):

- ان تقوم المنظمة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية لمعرفة الفرص المتوفرة في تلك البيئة والمخاطر التي قد تواجهها.
- التركيز على الميزة التنافسية من خلال تحليل القيمة المضافة والتعرف إلى النشاطات التي تخلق هذه القيمة.
- تحليل بيئة الأعمال والمجال الصناعي للتعرف على المنافسة والتهديدات وعوائق دخول السوق والمنافسين.
- تحديد المتغيرات البيئية التي تشكل خطراً على المنظمة وفهم هذه المتغيرات ووضع نماذج تفسير لها لمواجهتها.
- وضع التصورات والافتراضات وصياغتها من خلال استشراف المستقبل واستشعار البيئة الخارجية ووضع الخطط البديلة.
- بعد مناقشة السيناريوهات وتحليل أثرها، يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية والبدء بتنفيذها.
- إجراء التقييم الاستراتيجي والتغذية الراجعة والتأكد من تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وبرأي الباحثة، فإن التفكير الاستراتيجي هو صفة لا بد وأن ترافق كافة المستويات الإدارية في المنظمة في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية، خاصة أعضاء الإدارة العليا ومجالس الإدارة فيها، ولا بد ان يمتلكوا سمة التفكير الاستراتيجي في كافة مراحل عملهم، وأن يكون لديهم القدرة على التحليل التشخيصي القائم على التعلم من الماضي وإدراك الحاضر لاستشراف المستقبل الذي تطلع إليه المنظمة.

2.3.6.2 المرونة الاستراتيجية:

تعرف المرونة الاستراتيجية بأنها القدرة الاستراتيجية التي يمكن للمنظمة استخدامها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال قدرتها على التكيف والاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية بالسرعة اللازمة، وبما لديها من موارد وإمكانيات وقدرات معرفية في البيئة الداخلية الخاصة بها، بما يمكنها من اكتساب ميزة تنافسية (المرشدي والشمري، 2022).

كما تعرف المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على إدراك التغيرات البيئية الحاصلة واختيار أفضل البدائل الاستراتيجية للتكيف والتلاؤم بما يحافظ على مواردها وطرق استخدام هذه الموارد بالسرعة المطلوبة بما يضمن تحقيق النجاح الذي تسعى إليه المنظمة للبقاء والنمو والحصول على الميزة التنافسية (Danook, 2021).

وبترز أهمية المرونة الاستراتيجية في كونها مهمة خاصة عندما يتعلق الأمر بمرحلة تنفيذ الاستراتيجية، فالتغيرات المفاجئة في البيئة قد تؤدي إلى حدوث فشل في مرحلة التنفيذ ما لم تكن المنظمة قادرة على الاستجابة بنجاح للتغيرات من خلال مرونتها الاستراتيجية، كذلك الأمر عندما يدخل منافس قوي للسوق فإن المنظمة سيكون عليها اتخاذ الإجراء المناسب من خلال تغيير استراتيجيتها، والمرونة الاستراتيجية تجعل المنظمة بشكل دائم في حالة من التكيف الاستراتيجي، وفي حالة مريحة من التمتع بالمزايا التنافسية بمرور الوقت ما يجعلها قادرة على النمو والبقاء الاستمرار (الزامل، 2021).

وبتوضيح مفهوم المرونة الاستراتيجية، ترى الباحثة بأن المنظمات بشتى أنواع نشاطها اليوم، مطالبة بامتلاك مرونة استراتيجية تكون قادرة على حمايتها في التغيرات المتسارعة في البيئتين الداخلية والخارجية، فالمرونة الاستراتيجية لأي منظمة اليوم، يمكن وصفها بأن قدرة تمتلكها المنظمة أو لا تمتلكها، وهي قدرة ديناميكية أساسية لا بد من توافرها لجعل المنظمة قادرة على الحفاظ على موقعها التنافسي وميزتها التنافسية، وهو أمر يتأتى من خلال إدماج هذه المرونة في كافة مراحل وخطوات الإدارة الاستراتيجية في المنظمة.

2.4 الأداء الاستراتيجي

يعد الأداء الاستراتيجي أحد المفاهيم الأساسية لإدارة الاستراتيجية، فمخرجات هذا الأداء هي أساس بقاء المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية ونموها، والأداء هو محصلة سلوك الفرد في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف، وهو مؤشر لمدى نجاح الفرد أو فشله في الوصول إلى الأهداف الموضوعية والمتعلقة بالعمل (جاد الرب، 2016).

ورغم صعوبة الوصول إلى تعريف موحد للأداء الاستراتيجي، إلا أن هناك شبه توافق في أنه يتمثل بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بفاعلية، ويمكن القول بأن الأداء الاستراتيجي هو دالة للأداء الإنتاجي والمالي والتسويقي وأداء الأفراد، من خلال الاهتمام بتقليل التكلفة وتحسين الجودة في النشاطات والعمليات والمخرجات، والاهتمام بتحقيق أعلى المبيعات والحصول على السوق، وكذلك الدخول إلى الأسواق الجديدة أو تقديم الخدمات والمنتجات الجديدة، إضافة للاهتمام باستخدام الأمثل للموارد المالية، والاهتمام بمستوى تطوير وإنتاجية الموارد البشرية (الطويل وجاسم، 2018).

ويعرف () الأداء الاستراتيجي بأنه "ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى نتائج ومساعدة المدراء على الاستجابة السريعة وفعالية للتغيرات غير المتوقعة، ويمكن النظر إليه على أنه معرفة: كيف تعمل المنظمة إجمالاً" (السعد وآخرون، 2012، ص 174).

وفي هذه الدراسة، تعرف الباحثة الأداء الاستراتيجي بأنه قدرة المنظمة على الوصول إلى النتائج المرجوة والمخطط لها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وبما يؤدي إلى تعظيم القيمة على المدى الطويل للمنظمة.

2.4.1 أنواع الأداء الاستراتيجي:

لا يكون الأداء استراتيجياً إلا إذا ارتبط وتتسق مع أهداف واستراتيجيات المنظمة، وأن يكون له التأثير طويل المدى الذي يستلزم وجود ميزة تنافسية، وهناك ثلاثة أنواع للأداء الاستراتيجي يمكن للمنظمة من خلالها البقاء في بيئة العمل بفعالية وهذه الأنواع هي:

- الأداء المالي: ومن خلاله يتم الاهتمام بتحقيق المخرجات من الأهداف المالية، ويقاس الأداء المالي بالمؤشرات المالية للمنظمة، كما أنه يمثل وضع المنظمة المالي، ويعد الأداء المالي لأي منظمة ركيزة ودعامة لجميع أنشطتها، وبالتالي يمكن القول بأن الأداء المالي هو التعبير عن الأداء للمنظمة من خلال تحقيق أهدافها المالية والتي يمكن قياسها بالربحية ومعدلات النمو المرتفعة، والقيمة الاقتصادية، إضافة إلى مواجهة مخاطر استخدام الدين وأموال الغير في تمويل الاستخدامات والنشاطات في المنظمة، ومن مقاييس الأداء المالي على سبيل المثال: مقاييس الإنتاج كالجودة وخفض التكلفة، ومقاييس الربحية، معدل العائد على الاستثمار، والعائد على حقوق الملكية (عامر ودرغام، 2018).
- الأداء التشغيلي: وهو الأداء الذي يشير إلى النتائج التي تحاول إدارة العمليات في المنظمة الوصول إليها وتحقيقها، وتتمثل عناصر هذا الأداء بالكلفة والجودة والمرونة والتسليم في الوقت والخدمة والبيئة، ويمكن تعريف الأداء التشغيلي بأنه نتائج عمليات الإنتاج من

المنتجات القابلة للتقييم والمقارنة النسبية مع نتائجها السابقة وفقاً لمعايير محددة، وقد يكون المقياس لهذا الأداء مالي أو غير مالي (الطويل وجاسم، 2019).

- الأداء التنافسي: وهو الأداء الذي يعكس طموح المنظمة للبقاء والنمو وبناء القدرة التنافسية الريادية في السوق الذي تعمل به، ويعتبر الأداء التنافسي هو المنظور الاستراتيجي بعيد المدى، ويحدد الأداء التنافسي بعدة مجالات أهمها: الربحية والمركز السوقي للمنظمة والإنتاجية وطبيعة الخدمات والمنتجات، وتنمية الأداء والعاملين وقياس اتجاهاتهم، ومن أهم المقاييس التي تستخدم في قياس الأداء التنافسي: العائد على الأصول، ملاحظات المستفيدين، القيمة السوقية المضافة (عامر ودرغام، 2018).

2.4.2 أبعاد الأداء الاستراتيجي:

يتكون الأداء الاستراتيجي من أربعة أبعاد، تعد محاوراً رئيسة تجعل المنظمة قادرة على الوصول إلى توازن في أداء مهامها ومراقبة أدائها بشكل استراتيجي، وهذه الأبعاد هي (الدوري والحاكم، 2020):

1. المنظور المالي.
2. منظور الزبون.
3. منظور الأعمال الداخلية.
4. منظور التعلم والنمو.

وفيما يلي ستقوم الباحثة بالحديث مفصلاً حول هذه الأبعاد:

2.4.3 المنظور المالي:

يعتبر الهدف النهائي لمنظمات الأعمال هو تحقيق الربحية والأهداف المالية، ويوفر المنظور المالي لأداء المؤسسة الاستراتيجي ربطاً وتكاملاً بين الأهداف المالية الحالية والأهداف الأخرى للوصول للنتائج المرغوبة، والأهداف المالية تتنوع وفقاً لحالة ووضع المنظمة، ففي مرحلة النمو التي تمر بها المنظمة تركز الأهداف المالية على تنمية الإيرادات والبحث عن الزبائن والأسواق الجديدة، وتقديم الخدمات والمنتجات الجديدة، والمحافظة على مستوى جودة في الإنتاج والعمليات والأنظمة، في حين أنه في حال كانت المنظمة في مرحلة بقاء فتركز الأهداف المالية حينها على المقاييس التقليدية كالعائد على رأس المال المستثمر وهامش الربح (المياي وحزمة، 2022).

وتبرز أهمية المنظور المالي في كونها تحدد الإنجاز المالي المتوقع من الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة، وأنها تمثل النتيجة النهائية والهدف النهائي من أهداف ومقاييس الأبعاد الأخرى من أبعاد الأداء الاستراتيجي.

2.4.4 منظور العملاء:

ويتمثل هذا المنظور من خلال الزيادة في معدل تعامل العملاء مع المنظمة، وتعظيم نسبة الأرباح التي يتم اكتسابها من قبل المنظمة عن كل عميل، إضافة إلى مستوى الجهود المبذولة من قبل إدارة المنظمة للوصول إلى مستويات رضا مرتفعة لدى العملاء عن المنظمة ومنتجاتها وخدماتها، من خلال تقديم أفضل المنتجات والخدمات وبجودة عالية، ويهدف هذا المنظور إلى تحديد قطاعات وأسواق العملاء التي ترغب المنظمة في دخولها والتنافس فيها وطرح منتجاتها وخدماتها (حمدان وإدريس، 2019).

2.4.5 منظور الأعمال الداخلية:

ويقوم هذا المنظور على العمليات الحرجة التي لا بد وأن تشكل تميزاً للمنظمة وتفقاً عن غيرها من المنظمات التي تعمل في نفس النشاط، وهو ما يتطلب أن تكون هذه العمليات على قدر كبير من الكفاءة والفعالية، وأن تكون ريادية وابتكارية وفريدة في ظل بيئة تنافسية شديدة (جمعة، 2019).

2.4.6 منظور التعلم والنمو:

ووفقاً لهذا المنظور، فإن أداء المنظمة يقاس من خلال قدرتها على التطوير والتحسين المستمرين، وهو ما يعتمد أساساً على مدى توافر الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على التحسين والتطوير باعتبارها رأس مال بشري وفكري تمتلكه المنظمة (القراله، 2018).

كما يعتمد هذا الجانب من الأداء الاستراتيجي على مدى امتلاك المنظمة للتقنيات الحديثة والمتطورة والتكنولوجيا ذات الفعالية العالية والكفاءة المرتفعة، ويتكون هذا الجانب من عدة عناصر أهمها الأفراد، النظم، والإجراءات التنظيمية (الهبارنة وآخرون، 2020).

ومن خلال ما سبق، ستقوم الباحثة بدراسة الأداء الاستراتيجي للمصارف الوطنية من خلال الأبعاد السابقة.

والأبعاد السابقة هي الأبعاد التي تشتمل عليها بطاقة الأداء المتوازن (BSC) balanced scorecard التي طورها كل من كابلان ونورتون Kaplan and Norton في العام 1992، والتي جاءت كنظام

إداري يرى المنظمة من عدة جهات نظر من أجل تقديم الصورة الأكثر شمولاً واكتمالاً عن الأداء، وقد كانت منظمات الأعمال فيما سبق تركز اهتمامها على الأداء المالي، مع إغفال جوانب أخرى كرضا العملاء والعمليات التجارية وغيرها، وبالتالي جاءت بطاقة الأداء المتوازن لتمكن كبار القادة من رؤية أداء المنظمة التي يقودونها بشكل أكثر شمولية وأكثر تكاملية ما بين الأداء المالي وما بين الأداء من النواحي الأخرى والتي باتت تؤثر في موقع المنظمات وقدرتها التنافسية (Pierce, 2022).

2.5 البنوك الوطنية في فلسطين

لم تكن البنوك والقطاع المصرفي شيئاً مستحدثاً في الساحة الفلسطينية، فقبل احتلال إسرائيل للأراضي الفلسطينية عام 1948، كانت فلسطين لديها بنوكاً عاملة في أراضيها، وتقدم خدماتها المصرفية للمواطنين الفلسطينيين في ذلك الوقت، ومنها البنك العربي الذي تم تسجيله في (21 أيار 1930) برأس مال قدره (15,000) جنيه فلسطيني وهي العملة التي كانت دارجة آنذاك، وكان السيد عبد الحميد شومان أول رئيس مجلس إدارة للبنك العربي الذي بدأ عملياته في مدينة القدس في (14 تموز 1930)، وكان الهدف من تأسيس البنك العربي في تلك الفترة هو أن يلعب دوراً فاعلاً ومهماً كشريك في التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المنطقة (البنك العربي، 2019).

وقد قام الانتداب البريطاني لفلسطين، بتمهيد الطريق وتسهيلها لإنشاء الكثير من المؤسسات المصرفية التي تهدف إلى تنمية الأراضي المحتلة وتنمية المهاجرين اليهود الذين تزايدت هجرتهم إلى فلسطين ما بين العامين 1932-1945، وقد رافقت هذه الهجرة حركة منظمة من تدفق رؤوس الأموال الصهيونية، وهو ما أدى إلى إنشاء العديد من المنشآت الاقتصادية والصناعية والمصرفية، وفي تلك الفترة كان ما يميز البنوك المحلية والعربي هو صغر حجمها مقارنة بتلك الصهيونية والبريطانية، إضافة إلى أن مراكزها الخارجية كانت بمعظمها في الخارج، كما أن غياب بنك مركزي فلسطيني في تلك الفترة أدى إلى عدم وجود سياسات نقدية، وهو ما جعل الكثير من البنوك تعتمد على نفسها في حماية ذاتها في ظل ظروف متغيرة ومتقلبة (وفا، 2016).

وقبل احتلال إسرائيل لأراضي الضفة الغربية في العام 1967، كانت هنالك عدة بنوك عربية ومحلية تعمل في الضفة الغربية والقدس وقطاع غزة، منها على سبيل المثال بنك فلسطين الذي تأسس في العام 1960، والذي يعد من أكبر البنوك الوطنية وأكثرها انتشاراً اليوم، وكذلك بنك القاهرة عمان الذي تأسس كشركة مساهمة عامة أردنية عام 1960 وكان يعمل ويقدم الخدمات للمواطنين الفلسطينيين أيضاً في تلك الفترة.

وبعد توقيع اتفاقية إعلان المبادئ بين منظمة التحرير الفلسطينية والكيان الصهيوني في العام 1993، حدثت إنفراجة في الواقع المصرفي الفلسطيني وفقاً لهذه الاتفاقية وما تبعها من اتفاقيات، وهو ما أدى إلى حالة من الاستقرار السياسي والاقتصادي في الأراضي الفلسطينية، وبموجب هذه الاتفاقيات تمت إعادة فتح فروع البنوك العربية والمحلية والأجنبية التي كانت قد تم إغلاقها في العام 1967، والذي وفقاً لجمعية البنوك في فلسطين للعام 2021، فإن عدد البنوك العاملة في الأراضي الفلسطينية هي (13) بنكاً، منها (7) بنوك محلية، و(6) بنوك عربية، التجارية منها بلغ عددها (10) بنوك وإسلامية بلغ عددها (3) بنوك (جمعية البنوك الفلسطينية، 2021).

وسترکز الدراسة الحالية على البنوك الوطنية (المحلية) والتي نبينها في الجدول (2.2) التالي (جمعية البنوك الفلسطينية، 2021، ص 2):

جدول 2.2: البنوك الوطنية الفلسطينية حتى عام 2021

الرقم	اسم البنك	عدد العاملين	عدد العاملين	المصدر
1.	بنك فلسطين	تجاري	1745	حول البنك 2022
2.	البنك الوطني	تجاري	704	التقرير السنوي 2021
3.	بنك القدس	تجاري	732	التقرير السنوي 2021
4.	بنك الاستثمار الفلسطيني	تجاري	288	التقرير السنوي 2021
5.	البنك الإسلامي العربي	إسلامي	590	التقرير السنوي 2019
6.	البنك الإسلامي الفلسطيني	إسلامي	679	التقرير السنوي 2021
7.	مصرف الصفا	إسلامي	140	التقرير السنوي 2021

2.6 الدراسات السابقة

اطلعت الباحثة على العديد من الدراسات السابقة، العربية والأجنبية، التي تناولت بالدراسة والبحث موضوع الدراسة الحالية أو أحد متغيراتها المستقلة والتابعة، وفيما يلي سيتم استعراض أهم هذه الدراسات وأكثرها ارتباطاً بالدراسة الحالية، مرتبة تنازلياً من حيث التاريخ، ومقسمة إلى دراسات سابقة عربية وأخرى أجنبية.

2.6.1 الدراسات العربية:

1. دراسة مقيح وخالدي (2022) والتي كانت بعنوان: أثر الإدارة الاستراتيجية على تحسين الأداء بمؤسسة النفط بسكيكدة، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء بمؤسسة تكرير النفط في سكيكدة في الجزائر، حيث تناولت الدراسة الإدارة الاستراتيجية من خلال أبعادها: الصياغة، التنفيذ، وتقييم الاستراتيجية.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي تكون من العاملين في المؤسسة، والمقدر عددهم بـ (1400) موظف وموظفة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (300) موظف، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم وكانت نسبة الاسترجاع (86.6%).

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود تأثير معنوي للإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء بمؤسسة تكرير النفط بسكيكدة، كما أن الإدارة الاستراتيجية تساهم في تحسين أداء المؤسسة.

2. دراسة أبو قاعود والطراونة (2022) والتي كانت بعنوان: أثر إدارة المواهب في تعزيز الأداء الاستراتيجي المتوازن في البنوك التجارية في الأردن، الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب في تعزيز الأداء الاستراتيجي المتوازن في البنوك التجارية في الأردن، والتعرف على مستوى ممارسة البنوك لإدارة المواهب في هذه البنوك، وقد تم دراسة إدارة المواهب من خلال الأبعاد التالية: تنمية المواهب، إدارة أداء المواهب، جذب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، فيما تمت دراسة الأداء الاستراتيجي المتوازن من خلال أبعاد: المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات، الداخلية، منظور الابتكار والنمو.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام النهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من الإدارة العليا في البنوك التجارية في الأردن والبالغ عددها (13) مصرفاً تجارياً، وقد بلغ حجم المجتمع (174)، تم استخدام عينة قصدية حيث تم استعادة (122) استبانة قابلة للتحليل والدراسة.

أظهرت النتائج أن إدارة المواهب بأبعادها لها تأثير معنوي على الأداء الاستراتيجي المتوازن بأبعاده، وأن ابعاد إدارة المواهب مجتمع تفسر ما نسبته (72.0%) من التباين الحاصل في متغير الأداء الاستراتيجي المتوازن للبنوك التجارية في الأردن.

3. دراسة إبراهيم، أحمد (2022) والتي كانت بعنوان: دور الإدارة الاستراتيجية في الحد من مخاطر الائتمان في البنوك التجارية المصرية، مصر.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الإدارة الاستراتيجية وأثرها على المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية المصرية، حيث تم قياس الإدارة الاستراتيجية من خلال بعدين هما: التحليل الاستراتيجي، والتطبيق الاستراتيجي.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثل مجتمع الدراسة من البنوك التجارية العاملة في مصر، والبالغ عددها (38) بنكاً، حيث تم اختيار عينة من (3) بنوك وكانت وحدة المعاينة فيها من أعضاء الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية، والذين تم اخذ عينة منهم بلغ حجمها (150) مفردة بحثية، تم توزيع استبانة الدراسة على هذه العينة وتم استرجاع (94) استبانة قابلة للتحليل والدراسة منها.

وخرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها: وجود علاقة معنوية بين الإدارة الاستراتيجية بالأبعاد التي تمت دراستها والمخاطر الائتمانية في البنوك التجارية في مصر، كما أظهرت الدراسة أن الإدارة الاستراتيجية في هذه البنوك تفسر ما نسبته (77.5%) من التباين الحاصر في مستوى أداء إدارة الائتمان.

4. دراسة ثابت، سلوى (2021) والتي كانت بعنوان: دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات والكوارث في بلديات شمال قطاع غزة، فلسطين.

كان الهدف من الدراسة هو التعرف إلى دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات والكوارث في بلديات شمال قطاع غزة في فلسطين، حيث تم تناول الإدارة الإستراتيجية من خلال أبعاد: التحليل الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، والرقابة الاستراتيجية.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالوظائف الإشرافية في بلديات محافظة شمال قطاع غزة والبالغ عددهم (87) موظفاً وموظفة، حيث تم استخدام أسلوب المسح الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة على أفراد المجتمع وتم استرجاع (83) استبانة قابلة للتحليل والدراسة.

خرجت الدراسة بعدة نتائج كان أهمها: أن نسبة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في بلديات شمال قطاع غزة كانت (76.2%)، كما أن قدرة بلديات شمال قطاع غزة على إدارة الأزمات والكوارث كانت بنسبة (75%)، وأنا ما نسبته (75.9%) من التأثير على إدارة الأزمات والكوارث، تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية مع الإدارة الاستراتيجية، والنسبة المتبقية (24.1%) قد ترجع إلى عوامل أخرى مؤثرة في إدارة الأزمات والكوارث.

5. دراسة الخرابشة والنجار (2021) والتي كانت بعنوان: أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي: الدور المعدل للحاكمية المؤسسية: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية، الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها: التوظيف، التدريب والتطوير، التقييم، والتعويضات، في الأداء الاستراتيجي بأبعاده: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو، والمنظور البيئي، وذلك في ظل وجود الحاكمية المؤسسية كمتغير معدل في المصارف التجارية الأردنية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارات العليا والوسطى في المصارف التجارية الأردنية في إداراتها الرئيسية في العاصمة عمان، والبالغ عددها (13) مصرفاً تجارياً، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (780) مديراً، حيث تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية الطبقيّة المتساوية، وبلغ حجم العينة (215)، حيث تم توزيع (234) استبانة لضمان أكبر تمثيل لمجتمع الدراسة، وتم استرجاع (209) استبانات قابلة للتحليل والدراسة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة معنوية للحاكمية المؤسسية في تحسين أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي في المصارف التجارية الأردنية.

6. دراسة مرهج وحموي (2021) والتي كانت بعنوان: دور التحليل الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي للمصارف: دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في الساحل السوري، سوريا.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور التحليل الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي للمصارف الخاصة على الساحل السوري.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الرؤساء التنفيذيين ونوابهم ومساعدتهم والمدراء الماليين والمدققين الداخليين في (14) مصرفاً مدرجاً في بورصة دمشق، وقد تم توزيع الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة من مجتمع الدراسة حجمها (210) وتم استرجاع (107) استبانات قابلة للتحليل والدراسة.

وخرجت الدراسة بنتائج أهمها أن التحليل الاستراتيجي له دور في تحسين الأداء المالي للمصارف الخاصة، وأن المصارف التي تمت دراستها تمارس التحليل الاستراتيجي، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة معنوية وطردية بين عمليات التحليل الاستراتيجي ومعدل العائد على الأصول وكذلك على معدل العائد على الملكية.

7. دراسة الدوري والحاكم (2020) والتي كانت بعنوان: أثر أنماط التفكير الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي: دراسة في الجامعات الأردنية الخاصة، الأردن.

هدفت الدراسة على التعرف على أثر أنماط التفكير الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة، حيث تم قياس أنماط التفكير الاستراتيجي في هذه الدراسة من خلال عدة أبعاد وهي: نمط التفكير الشامل، نمط التفكير التخطيطي، ونمط التفكير التشخيصي.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي تكون من (9) جامعات أردنية خاصة في العاصمة عمان، حيث اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الشامل لـ (عمداء الكليات، نائب العميد، رؤساء الأقسام) وتم توزيع (237) استبانة عليهم تم استعادة (231) منها بنسبة استرجاع بلغت (97.5%).

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية معنوية ذات تأثير بين النمط الشامل والأداء الاستراتيجي، كذلك وجود علاقة بين النمط التخطيطي والأداء الاستراتيجي، فيما لم تظهر النتائج وجود علاقة بين النمط التشخيصي والأداء الاستراتيجي.

8. دراسة القراري وشاكوت (2020) والتي كانت بعنوان: واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية والتحليل البيئي بالمصارف السودانية: دراسة ميدانية على: البنك الإسلامي السوداني، الادخار والتنمية الاجتماعية، فيصل الإسلامي السوداني، السودان.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي للبيئة في المصارف السودانية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستنباطي، إضافة إلى استخدامها لمنهج دراسة الحالة، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في كل من: البنك الإسلامي السوداني، بنك الادخار، بنك فيصل الإسلامي السوداني، حيث تم اختيار عينة قصدية من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (120)، تم توزيع الاستبانة عليهم وتم استرجاع ما نسبته (83.3%).

خرجت الدراسة بعدة نتائج كان أهمها: ان واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المصارف السودانية لتحقيق ميزة تنافسية كان بمستوى مرتفع جداً بلغت نسبته (89%)، فيما كان مستوى تطبيق التحليل الاستراتيجي للبيئة في هذه المصارف مرتفع جداً بنسبة (87.3%).

9. دراسة عثمان، عبد المنعم (2020) والتي كانت بعنوان: دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة: دراسة حالة شركة أوتوباش المحدودة للسيارات، السودان.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة، وذلك من خلال دراسة حالة شركة أوتوباش المحدودة للسيارات في السودان، وقد تم تناول الإدارة الاستراتيجية في هذه الدراسة من خلال أبعاد: تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، صياغة الاستراتيجية، فيما تم تناول أصحاب المصلحة من خلال: الملاك، العاملين، الزبائن، والموردين.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي تكون من مستخدمي التخطيط من المديرين ونوابهم ومساعدتهم، ورؤساء الأقسام والمشرفين والموظفين والفنيين في شركة أوتوباش المحدودة والبالغ عددهم (130)، وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل في المعاينة، حيث تم توزيع أداة الدراسة عليهم جميعاً وكانت نسبة الاسترجاع (86.9%).

خرجت الدراسة بعدة نتائج كان أهمها: أن للإدارة الاستراتيجية وتطبيقها بكافة أبعادها التي تمت دراستها دور مهم وإيجابي في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة، وأن تحليل البيئة الداخلية ومكوناتها يساعد في التعرف على أهداف أصحاب المصلحة، وبالتالي يساعد في تحقيق توازن الأهداف بينهم.

10. **دراسة الشنتف وقفه (2019) والتي كانت بعنوان: دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية، فلسطين.**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، وقد قامت الدراسة بالبحث في الإدارة الاستراتيجية من خلال عدة أبعاد تمثلت في: التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، والمتابعة والتقييم، فيما سلطت الضوء على الأداء المؤسسي من خلال عدة أبعاد وهي: كفاءة وفعالية الإدارة العليا، إدارة المعلومات، ممارسة الموارد البشرية، والأنظمة والعمليات الداخلية.

ولتحقيق أهدافها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جمعي العاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة باستثناء موظفي الخدمات، وقد بلغ حجم المجتمع (435)، تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية حسب الكلية، وبلغ حجم العينة الكلي (240)، فيما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، تم توزيعها وكانت نسبة الاستجابة (89%).

خرجت الدراسة بعدة نتائج كان أهمها: وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في المحافظات الجنوبية.

11. **دراسة صفوت والنعمي (2017) والتي كانت بعنوان: أثر أبعاد التكيف الاستراتيجي في تحقيق الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان، الأردن.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد التكيف الاستراتيجي المتمثلة في: تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، التداؤب الاستراتيجي، في تحقيق الأداء الاستراتيجي في شركات صناعة الأدوية الأردنية المدرجة في بورصة عمان، وقد تم قياس الأداء الاستراتيجي لهذه الشركات من خلال عدة أبعاد وهي: سرعة الاستجابة، الابتداعات المستمرة، والتعلم الاستراتيجي.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان والتي يبلغ عددها (6) شركات، وتكونت وحدة المعاينة من كافة المديرين ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء الأقسام العاملين في هذه الشركات والذين بلغ عددهم (240)، حيث تم استخدام طريقة المسح الشامل في المعاينة، وتم توزيع استبانة الدراسة عليهم، وكانت نسبة الاسترجاع (83.7%).

خرجت الدراسة بعدة نتائج كان أهمها: أن أبعاد التكيف الاستراتيجي تؤثر في تحقيق الأداء الاستراتيجي للشركات الأردنية لصناعة الأدوية والمدرجة في بورصة عمان، كما أن كافة أبعاد التكيف الاستراتيجي تؤثر في سرعة الاستجابة لهذه الشركات، وتؤثر في الإبداعات المستمرة، وفي التعلم الاستراتيجي.

12. دراسة حلس وأبو ريده (2015) والتي كانت بعنوان: دور مجالس الإدارة في تحسين أداء لجان التدقيق في المصارف المدرجة في بورصة فلسطين، فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مجالس إدارة المصارف الفلسطينية المدرجة في بورصة فلسطين في تحسين أداء لجان التدقيق لممارستها دورها الرقابي والإشرافي، وذلك في مجالات: التدقيق الخارجي، نظام الرقابة الداخلية، التدقيق الداخلي، والرقابة المالية، وذلك في ظل الحاكمية المؤسسية فيها.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من أعضاء مجالس إدارة المصارف المدرجة في بورصة فلسطين، والبالغ عددهم (69) عضواً، حيث تم اتباع أسلوب المسح الشامل في المعاينة، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم توزيعها على مجتمع الدراسة، وتم استرجاع (67) استبانة.

وخرجت الدراسة بعدة نتائج، أهمها: أن مجالس الإدارة في المصارف المدرجة في بورصة فلسطين تعزز من فاعلية لجان التدقيق بدرجة كبيرة، وذلك في المجالات التي تمت دراستها وهي: التدقيق الخارجي، الرقابة الداخلية، التدقيق الداخلي، وإعداد التقارير المالية، كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر للسمات الشخصية لأعضاء مجالس الإدارة في تحسين أداء لجان التدقيق.

2.6.2 الدراسات الأجنبية:

1. Anh Vu et al., (2022): Factors Affecting the Application of Strategy Management Accounting in Vietnamese Logistics Enterprises.

دراسة (Anh Vu et al., (2022) والتي كانت بعنوان: العوامل المؤثرة في تطبيق محاسبة الإدارة الاستراتيجية في الشركات اللوجستية الفيتنامية.

هدفت الدراسة إلى التحقق في العوامل التي تؤثر على تطبيق محاسبة الإدارة الإستراتيجية في شركة الخدمات اللوجستية الفيتنامية.

اعتمدت الدراسة على المنهج البحثي الكمي، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي تكون من المديرين والمحاسبين في الشركات اللوجستية الفيتنامية (بما في ذلك النقل والتخزين والشحن)، وقد تم إرسال (188) استبانة لعينة من مجتمع الدراسة، وتم اختيار 5 عوامل وهي: (الحجم والهيكل التنظيمي، والتقدم التكنولوجي، وتكاليف تنفيذ المحاسبة الإدارية الإستراتيجية) لقياس تطبيق محاسبة الإدارة الإستراتيجية (SMA) في المؤسسات اللوجستية الفيتنامية (LEs) من خلال تحليل الارتباط والانحدار.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: وجود ارتباط كبير بين هذه العوامل وتطبيق SMA، إضافة إلى أن الشركات اللوجستية دعمت تطبيق محاسبة الإدارة الإستراتيجية كأداة لتوفير المعلومات لاتخاذ قراراتهم الإستراتيجية، العوامل بما في ذلك الحجم والهيكل التنظيمي، والتقدم التكنولوجي، وتكاليف تنفيذ محاسبة الإدارة الإستراتيجية، والإستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي على تطبيق SMA في كل من الجوانب المالية وغير المالية. تساعد هذه النتيجة القائمين على القبول على إدراك أهمية SMA.

2. Ingabire & Mwangi. (2021): Stakeholders' Involvement and Success of Strategy Implementation.

دراسة (2021) Ngabire & Mwangi والتي كانت بعنوان: مشاركة أصحاب المصلحة ونجاح تنفيذ الإستراتيجية.

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين مشاركة أصحاب المصلحة ونجاح تنفيذ الإستراتيجية في جامعة رواندا، حرم جيكوندو، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من (1167) من العاملين في هذه الجامعة، وبلغ حجم العينة المستخدمة 92 مشاركاً تم الحصول عليهم باستخدام صيغة Yamane (1967) وكان الاستبيان هو الأداة الرئيسية المستخدمة لجمع البيانات. كشفت النتائج أن هناك علاقة إحصائية إيجابية عالية ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الخطة الإستراتيجية ومشاركة أصحاب المصلحة في مؤسسات التعليم العالي في رواندا، كما أظهرت النتائج أن هناك نسبة 81.2% في نجاح تنفيذ الإستراتيجية متأثراً بمشاركة أصحاب المصلحة وأن الـ 18.8% المتبقية يمكن أن تتأثر بالمتغيرات الأخرى. خلصت الدراسة إلى أن أصحاب المصلحة يؤثرون على تنفيذ الخطط الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الرواندية.

3. Wakesho & Gechinga (2019): Influence of Strategic Management Practices on Organizational Performance of Commercial Banks in Mombasa County. Kenya.

دراسة (2019) Wakesho & Gechinga والتي كانت بعنوان: تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية

على الأداء التنظيمي للبنوك التجارية في مقاطعة مومباسا في كينيا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسة الإدارة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي للبنوك التجارية في مقاطعة مومباسا، ولفحص تأثير ممارسة حوكمة الشركات الإستراتيجية على الأداء التنظيمي للبنوك التجارية في مقاطعة مومباسا، ولفحص تأثير ممارسة التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي للبنوك التجارية ودراسة تأثير إدارة التغيير الاستراتيجي على الأداء التنظيمي للبنوك التجارية.

ولتعزيز الإطار المفاهيمي، استخدمت الدراسة النظريات التالية: نظرية الميزة التنافسية، والاعتماد على الموارد، ونظريات النمو التنظيمي، وقد استخدمت الدراسة التمثيل البياني للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير المستقل.

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في البنوك التجارية في مقاطعة مومباسا، والذين بلغ حجمهم (70) موظفًا، كان حجم العينة 60 موظفًا في البنوك التجارية في مقاطعة مومباسا، تم تطوير استبيان معدل على مقياس ليكرث مقسم إلى ثلاثة أجزاء.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: رفض جميع الفرضيات الصفرية وأثبتت الدراسة وجود تأثير كبير للممارسات التنافسية الاستراتيجية والحوكمة المؤسسية وممارسات التخطيط الاستراتيجي وممارسات إدارة التغيير التي لها تأثيرات على الأداء التنظيمي للبنوك التجارية في مقاطعة مومباسا، كما أثبتت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وخلصت الدراسة إلى أن الممارسات التنافسية الاستراتيجية لها تأثير على الأداء التنظيمي للبنوك التجارية في مقاطعة مومباسا، وأن البنوك التجارية قد طورت نقاط بيع فريدة من شأنها أن تعزز الزيادة في عدد العملاء وتزيد من الربحية، كما أظهرت الدراسة أن حوكمة الشركات لها تأثير على الأداء التنظيمي للبنوك التجارية، وأن ممارسة التخطيط الاستراتيجي لها تأثير على الأداء التنظيمي للبنوك التجارية، وأن ممارسة إدارة التغيير لها تأثير على الأداء التنظيمي للبنوك التجارية، كما ساعد استخدام التكنولوجيا في تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الربحية.

2.6.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال ما تم استعراضه من دراسات عربية واجنبية تناولت موضوع الدراسة الحالية أو أحد متغيراتها، لا بد من الإشارة إلى بعض الملاحظات حول هذه الدراسات، ومقارنتها بالدراسة الحالية، والتي كان من أهمها:

1. من حيث الهدف، تقاربت الدراسة الحالية مع دراسات مختلفة عربية وأجنبية، منها دراسة مقيمح وخالدي (2022) والتي هدفت إلى تبيان أثر الإدارة الاستراتيجية على تحسين الأداء، ودراسة مرهج وحموي (2021) التي هدفت إلى توضيح دور التحليل الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي، ودراسة عثمان (2020) التي ناقشت دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة وبالتالي أهداف المنظمة ككل وهو ما ينعكس على أدائها، ودراسة الشنتف وقفه (2019) التي حاولت تحديد دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، ودراسة Wakesho & Gechinga (2019) التي درست تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي للبنوك التجارية.
2. بعض الدراسات العربية والأجنبية، تناولت أحد متغيرات الدراسة الحالية ضمن أهدافها، مثل دراسة أبو قاعود والطراونة (2022) التي ركزت على دور إدارة المواهب في تعزيز الأداء الاستراتيجي، ودراسة إبراهيم (2022) التي حاولت تبيان دور الإدارة الاستراتيجية في الحد من مخاطر الائتمان، ودراسة ثابت (2021) التي هدفت إلى تبيان دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة الازمات والكوارث، ودراسة الخرايشة والنجار (2021) التي تناولت أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي، ودراسة الدوري والحاكم (2020) التي درست أثر أنماط التفكير الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي، ودراسة القراري وشاكوت (2020) التي ناقشت واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية والتحليل البيئي بالمصارف السودانية، ودراسة صفوت والنعمي (2017) التي تناولت أثر أبعاد التكيف الاستراتيجي في تحقيق الأداء الاستراتيجي، ودراسة حلس وأبو ريده (2015) التي ركزت على دور مجالس الإدارة في تحسين أداء لجان التدقيق في المصارف المدرجة في بورصة فلسطين، أما دراسة Anh Vu & et al. (2022) فقد خرجت من هذه الدائرة لتستهدف العوامل المؤثرة في تطبيق محاسبة الإدارة الاستراتيجية في الشركات اللوجستية، ودراسة Ingabire & Mwangi. (2021) التي ركزت على مشاركة أصحاب المصلحة ودور ذلك في نجاح تنفيذ الاستراتيجية.
3. هناك أهمية للإدارة الاستراتيجية وللكتير من المفاهيم الاستراتيجية المرتبطة بها كالتكيف الاستراتيجي والتحليل الاستراتيجي وأصحاب المصلحة والأداء المنظمي والاستراتيجي في

- الدراسات السابقة التي استعرضتها الباحثة، وهو ما يعطي زخماً للدراسة الحالية كونها تناقش موضوعاً مهماً على المستويين المحلي والدولي في مجال البحث العلمي.
4. من حيث المنهجية، فقد تشابهت الدراسة الحالية في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي مع معظم الدراسات السابقة التي تم استعراضها.
5. من حيث قياس الإدارة الاستراتيجية في الدراسات السابقة، فقد تقارب معظمها مع ما ستعتمده الدراسة الحالية من قياس الإدارة الاستراتيجية من خلال مراحلها، وهي: التحليل الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، والتقييم الاستراتيجي.
6. كذلك الأمر فيما يخص الأداء المؤسسي، فقد جاءت الدراسات السابقة التي قامت بالبحث في هذا المتغير مقارنة مع الدراسة الحالية من حيث اعتمادها على قياس الأداء الاستراتيجي وفقاً للأداء المتوازن المتمثل بأبعاد: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، والتعلم والنمو.

2.6.4 الفجوة البحثية:

انطلاقاً مما سبق؛ ومن خلال الدراسة والتحليل للجهود السابقة في مجال الإدارة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي التي تناولتها الباحثة في قسم الدراسات العربية والأجنبية السابقة، يمكن تحديد الفجوة البحثية للدراسة الحالية فيما يلي:

1. ناقشت بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية تأثير الإدارة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي أو الأداء المؤسسي والتنظيمي للمنظمات، وفي معظمها كانت النتائج إيجابية بوجود علاقة تربط بين الإدارة الاستراتيجية وممارستها وبين تحسين الأداء بكافة أنواعه في المنظمات، ومن هذا المنطلق تأتي الدراسة الحالية لقياس مدى انخراط مجالس الإدارة في المنظمات وخاصة في القطاع المصرفي بممارسة الإدارة الاستراتيجية، وذلك بالارتكاز إلى مبادئ الحوكمة المؤسسية، وانعكاس ذلك على الأداء الاستراتيجي لهذه المنظمات، وبالتالي فإن الفجوة التي ستقوم الدراسة الحالية بجسرها هي دور مجالس الإدارة في ممارسة الإدارة الاستراتيجية في كافة مراحلها بما فيه من إيجابية في تحسين أداء هذه المؤسسات.
2. أن الدراسة الحالية قائمة على دراسة مشكلتها البحثية في القطاع المصرفي الفلسطيني، وهو القطاع الذي ينشأ في بيئة مضطربة نتيجة النزاع المستمر بين الشعب الفلسطيني والاحتلال الإسرائيلي، والذي يعني وجود بيئة عمل غير سوية وغير شبيهة بأية بيئة يمكن دراستها في الدول المجاورة على الأقل، من حيث تدخلات الجانب الإسرائيلي الدائمة بالسياسات

الاقتصادية والمصرفية وعدم وجود بنك مركزي فلسطيني إضافة إلى عدم وجود عملة وطنية فلسطينية.

الفصل الثالث

الإجراءات البحثية

3 الفصل الثالث

الإجراءات البحثية

3.1 مقدمة

في هذا الفصل، ستجري الباحثة استعراضاً لمنهجية الدراسة والإجراءات البحثية التي قامت بها لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، كما سيتم التطرق إلى تصميم الإطار البحثي وأداة الدراسة والطرق العلمية المستخدمة لاختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة، بالإضافة إلى استعراض المتغيرات المستقلة والتابعة للدراسة، ومجتمع الدراسة وكيفية اختيار العينة البحثية من المجتمع، مع عرض للطرق والأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة.

3.2 منهجية الدراسة

استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي، والذي يقوم على جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين، مع إجراء التفسير الكافي لهذه الحقائق، وقد تم استخدام الطريقة الكمية في البحث وهي الطريقة التي يتم فيها الاعتماد على أدوات قياس كمية يتم تطويرها وتخضع لشروط الصدق والثبات، وتتم معالجة بياناتها إحصائياً، ويمكن تعميم نتائجها على المجتمع الأصلي (السعدني، 2010).

وقد تم اعتماد هذه المنهج كون أهدافه تتوافق وأهداف الدراسة الحالية التي كان من متطلباتها مجمع البيانات من مجتمع الدراسة وتصنيف هذه البيانات وتحليلها واستخلاص ما بها من دلالات للوصول إلى نتائج تحقق أهداف الدراسة وتجب على تساؤلاتها.

3.3 أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة بمقياس ليكرث الخماسي كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد قامت الباحثة بتطوير الاستبيان من خلال مجموعة من الفقرات التي تتكون من أسئلة واستفسارات ترتبط ببعضها البعض وبمحاور ومجالات الدراسة بما يحقق أهدافها.

اعتمدت الباحثة على الاستبيان كونه أداة تشجع المبحوثين على الإجابة الصريحة والدقيقة على فقرات وأسئلة الباحثة، إضافة إلى كونه يعطي الحرية بمجال أكبر لأفراد العينة في الإجابة عن مضمون الاستبيان، كما أنها تحقق ميزة السرعة في جمع البيانات بجد أقل وكلفة أقل من غيرها من الطرق والوسائل (عبيد، 2021).

وقد قامت الباحثة بتطوير الاستبانة كما هو موضح في الملحق رقم (2)، حيث انقسمت إلى عدة أقسام هي:

- البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة: وشملت بيانات: البنك الذي يعمل به أفراد العينة، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.
- متغيرات الدراسة:
 - المتغير المستقل: انخراط مجالس الإدارة في الإدارة الاستراتيجية وقد تم قياسه من خلال عدة أبعاد وهي:
 1. مدى انخراط مجلس الإدارة بمرحلة التحليل الاستراتيجي
 2. مدى انخراط مجلس الإدارة بمرحلة التخطيط الاستراتيجي.
 3. مدى انخراط مجلس الإدارة بمرحلة التنفيذ الاستراتيجي.
 4. مدى انخراط مجلس الإدارة بمرحلة التقييم الاستراتيجي.
 - المتغير التابع: الأداء الاستراتيجي.

والجدول (3.1) التالي يوضح تقسيم فقرات الاستبانة على متغيرات الدراسة وأبعادها:

جدول 1.3: توزيع فقرات الاستبانة على متغيرات الدراسة وأبعادها

#	مكونات الفقرات	عدد الفقرات
1.	البيانات الديموغرافية	4
	متغير انخراط مجالس الإدارة في الإدارة الاستراتيجية	35
1.	البعد الأول: مدى انخراط مجلس الإدارة بمرحلة التحليل الاستراتيجي	8
2.	البعد الثاني: مدى انخراط مجلس الإدارة بمرحلة التخطيط الاستراتيجي	9
3.	البعد الثالث: مدى انخراط مجلس الإدارة بمرحلة التنفيذ الاستراتيجي	10
4.	البعد الرابع: مدى انخراط مجلس الإدارة بمرحلة التقييم الاستراتيجي	8
	متغير الأداء الاستراتيجي	17
1.	مستوى الأداء الاستراتيجي للبنوك الوطنية	17
	المجموع الكلي لفقرات الاستبيان	56

وبجانب الاستبيان، استعانت الباحثة بمصادر أخرى للبيانات كالمراجعات الدقيقة والمعمقة للدراسات السابقة التي أجريت في مجال الدراسة الحالية، والكتب والمراجع العلمية التي كان لها علاقة بالدراسة الحالية ومتغيراتها، إضافة إلى بيانات وإحصاءات جمعية البنوك الفلسطينية وبيانات التقارير السنوية للبنوك الوطنية.

3.3.1 قياس صدق الأداة:

قامت الباحثة بقياس صدق الاستبانة، وبأنها قادرة على قياس ما وضعت لأجل قياسه من متغيرات وأبعاد، من خلال الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين من ذوي الاختصاص، حيث استفادت الباحثة من ملاحظاتهم وتعديلاتهم التي طرحوها حول الاستبانة، وهو الأمر الذي أفادها كثيراً في تطوير استبانة الدراسة لتكون بشكلها النهائي كما هو موضح في الملحق رقم (1) في نهاية الدراسة.

كما قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على عينة استطلاعية بلغ حجمها (30) مفردة بحثية من مجتمع الدراسة، وقامت باستبعادهم لاحقاً من عينة الدراسة لضمان الدقة والموثوقية في الإجابات، ومن خلال هذه العينة الاستطلاعية تم التأكد من صدق الأداة احصائياً، وذلك بحساب معامل الارتباط Pearson Correlation لفقرات ومجالات الدراسة وأبعادها، لقياس ارتباط كل فقرة بالبعد أو المحور الذي تنتمي إليه، وجاءت النتائج كما في الجدول (3.2) التالي:

جدول 2.3: معامل الارتباط بيرسون لفقرات استبانة الدراسة

رقم الفقرة	الارتباط r	P Value	رقم الفقرة	الارتباط r	P Value	رقم الفقرة	الارتباط r	P Value
1	.639**	.000	19	.746**	.000	37	.136	.474
2	.773**	.000	20	.806**	.000	38	.695**	.000
3	.832**	.000	21	.330	.074	39	.771**	.000
4	.744**	.000	22	.134	.480	40	.692**	.000
5	.590**	.001	23	.798**	.000	41	.511**	.004
6	.536**	.002	24	.675**	.000	42	.519**	.003
7	.721**	.000	25	.867**	.000	43	.513**	.004
8	.426*	.019	26	.765**	.000	44	.723**	.000
9	.744**	.000	27	.693**	.000	45	.630**	.000
10	.832**	.000	28	.813**	.000	46	.531**	.003
11	.838**	.000	29	.781**	.000	47	.699**	.000
12	.467**	.009	30	.806**	.000	48	.448*	.015
13	.754**	.000	31	.444*	.014	49	.642**	.000
14	.638**	.000	32	.645**	.000	50	.436*	.016
15	.680**	.000	33	.196	.300	51	.607**	.000
16	.206	.275	34	.813**	.000	52	.547**	.002
17	.234	.213	35	.781**	.000			
18	.627**	.000	36	.463**	.010			

** الارتباط عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.01.

* الارتباط عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

ومن النتائج السابقة، نلاحظ بأن جميع فقرات الاستبانة كانت مرتبطة بالأبعاد التي وضعت لقياسها، وجميع هذه الفقرات كانت دلالة ارتباطها الإحصائية مع أبعادها أقل من (0.05)، باستثناء عدة فقرات

وهي الفقرات (16، 17، 21، 22، 33، 37) وقد تم استبعاد هذه الفقرات من استبانة الدراسة وحذفها، وذلك قبل التوزيع النهائي لأداة الدراسة على عينة الدراسة، وباستثناء هذه الفقرات يمكن القول إن الفقرات الأخرى تقيس ما وضعت لقياسه، وأنها تشترك معاً في قياس المحاور والأبعاد، وفي الجدول (3.3) التالي تبين الباحثة الفقرات التي تم استثنائها من استبانة الدراسة:

جدول 3.3: الفقرات التي تم استثنائها من أداة الدراسة

رقم الفقرة	الفقرة
16	يتسم الهيكل التنظيمي في البنك بالمرونة التي تساهم في إسناد عملية التخطيط الاستراتيجي.
17	يوجد منهجية لدعم وإقرار الموازنات الخاصة بتمويل مخرجات التخطيط الاستراتيجي في البنك.
21	تتسم الخطط التشغيلية التي يتم إقرارها بالمرونة التي تعكس حالة إيجابية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
22	تقوم الإدارة العليا بالإسهام في تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.
33	تستفيد الإدارة العليا من نتائج التقييم الحالية في صياغة الخطط الاستراتيجية المستقبلية للبنك.
37	توفر الاستثمارات المحلية للبنك أرباحاً تلي أهداف السياسة الاستثمارية

3.3.2 قياس ثبات الأداة:

قامت الباحثة بحساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لفقرات محاور الاستبانة، وذلك للتأكد من ثبات الاستبيان، وكانت النتائج كما في الجدول (3.4) التالي:

جدول 4.3: معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمحاور وأبعاد الاستبانة

البيان	عدد الفقرات	معامل Alpha
محور متغير انخراط مجالس الإدارة في الإدارة الاستراتيجية	30	.797
محور الأداء الاستراتيجي	16	.861
الثبات الكلي لأداة الدراسة	46	.883

❖ حجم العينة الاستطلاعية = 30 شخصاً

تبين نتائج اختبار معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا المبينة في الجدول (3.4) السابق، أن الثبات الكلي لأداة الدراسة كان بدرجة مرتفعة حيث بلغت قيمة معامل Alpha (0.883)، ما يعني أن استبانة الدراسة تتميز بدرجة عالية من الثبات، وأنه يمكن الثقة بنتائجها بنسبة (88.3%)، كما بينت نتائج الاختبار أن جميع محاور الاستبانة كانت تتمتع بدرجة عالية من الثبات أيضاً، وقد بلغت قيمة الثبات الكلي لمحور انخراط مجالس الإدارة في الإدارة الاستراتيجية (0.797)، فيما كان معامل ثبات محور الأداء الاستراتيجي أعلى قيمة حيث بلغت قيمته (0.861).

3.4 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارة العليا والوسطى في البنوك الوطنية الفلسطينية، ونتيجة لتحفظ البنوك الوطنية والعاملة في فلسطين عن الإفصاح عن بيانات الموظفين لديها من حيث المستويات الإدارية، فقد قامت الباحثة بتضمين جميع العاملين في البنوك الوطنية لمجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (4878) موظفاً وموظفة، يتوزعون على البنوك الفلسطينية الوطنية كما في الجدول (3.5) التالي:

جدول 5.3: عدد العاملين في البنوك الوطنية الفلسطينية

الرقم	اسم البنك	تصنيف البنك	عدد العاملين	المصدر
1.	بنك فلسطين	تجاري	1745	حول البنك 2022
2.	البنك الوطني	تجاري	704	التقرير السنوي 2021
3.	بنك القدس	تجاري	732	التقرير السنوي 2021
4.	بنك الاستثمار الفلسطيني	تجاري	288	التقرير السنوي 2021
5.	البنك الإسلامي العربي	إسلامي	590	التقرير السنوي 2019
6.	البنك الإسلامي الفلسطيني	إسلامي	679	التقرير السنوي 2021
7.	مصرف الصفا	إسلامي	140	التقرير السنوي 2021
	الإجمالي		4878	

وقد قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية نسبية من مجتمع الدراسة، وبلغ حجم العينة الكلية (356) مفردة بحثية اعتماداً على معادلة ستيفن ثامبسون المبينة في المعادلة رقم (1) التالي (Thompson, 2012):

$$n = \left[\frac{N \times p(1-p)}{\left[N-1 \times \left(d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p)} \right]$$

N	حجم المجتمع
z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95
d	نسبة الخطأ وتساوي 0.05
p	نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

معادلة 1 : معادلة ستيفن ثامسون للمعاينة

وقد كان حجم العينة العشوائية وفقاً للبنوك الوطنية العاملة كما في الجدول (3.6) التالي:

جدول 6.3: توزيع عينة الدراسة

الرقم	اسم البنك	عدد العاملين	النسبة من مجتمع الدراسة	حجم العينة
1.	بنك فلسطين	1745	35.8%	127
2.	البنك الوطني	704	14.4%	51
3.	بنك القدس	732	15.0%	53
4.	بنك الاستثمار الفلسطيني	288	5.9%	21
5.	البنك الإسلامي العربي	590	12.1%	43
6.	البنك الإسلامي الفلسطيني	679	13.9%	50
7.	مصرف الصفا	140	2.9%	10
	الإجمالي	4878	100%	356

ومن خلال تحويل الاستبانة إلى استمارة الكترونية، قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة المستهدفة وفقاً للنسب المذكورة في الجدول السابق، وذلك بالتعاون مع وحدات العلاقات العامة في البنوك المذكورة، لضمان وصول الاستبانة إلى المستهدفين من مديري الإدارة العليا والوسطى في هذه البنوك، وضماناً لسرعة الإجابة عليها وكذلك لإضفاء شعور بالراحة لدى المبحوثين، وقد تم فتح الاستمارة الالكترونية بتاريخ 2022/08/01 وتم إغلاقها بتاريخ 2022/08/25، وتم استرجاع (317) استمارة قابلة للتحليل، بنسبة استرجاع بلغت (89.04%)، وهي نسبة مقبولة لإجراءات البحث العلمي، وقد كانت الاستمارات المسترجعة وفقاً للتقسيم الحصصي كما في الجدول (3.7) التالي:

جدول 7.3: نسبة الاسترجاع لعينة الدراسة

الرقم	اسم البنك	النسبة من مجتمع الدراسة	حجم العينة	نسبة الاستبانات المسترجعة
1.	بنك فلسطين	35.8%	127	34.0%
2.	البنك الوطني	14.4%	51	13.5%
3.	بنك القدس	15.0%	53	11.8%
4.	بنك الاستثمار الفلسطيني	5.9%	21	5.6%
5.	البنك الإسلامي العربي	12.1%	43	9.8%
6.	البنك الإسلامي الفلسطيني	13.9%	50	11.5%
7.	مصرف الصفا	2.9%	10	2.8%
	الإجمالي	100%	356	89.0%

3.4.1 توزيع عينة الدراسة وفق البيانات الديموغرافية:

فيما يلي استعراض لتوزيع عينة الدراسة وفقاً للبيانات الديموغرافية للعينة، وهي كما يلي:

جدول 83: توزيع عينة الدراسة وفقاً للبنك الذي يعمل به المبحوث

العوامل	القيم	العدد	النسبة المئوية
البنك	بنك فلسطين	121	38.2%
	بنك القدس	42	13.2%
	مصرف الصفا الاسلامي	10	3.2%
	البنك الوطني	48	15.1%
	البنك الإسلامي العربي	35	11.0%
	البنك الإسلامي الفلسطيني	41	12.9%
	بنك الاستثمار الفلسطيني	20	6.3%
المجموع		317	100.0%

ومن الجدول (3.8)، فإن النسبة الأعلى من عينة الدراسة كانت ممن يعملون في بنك فلسطين، حيث بلغت نسبتهم (38.2%)، فيما النسبة الأقل كانت ممن يعملون في مصرف الصفا الإسلامي بواقع (3.2%).

وهو ما يتناسب مع العينة العشوائية الحصصية التي قامت الباحثة باختيارها وفقاً لنسبة العاملين في كل بنك وطني مع العينة المطلوبة.

جدول 9.3: توزيع عينة الدراسة وفقاً للنوع الاجتماعي

العوامل	القيم	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	133	42.0%
	أنثى	184	58.0%
المجموع		317	100.0%

من حيث الجنس، فقد كانت النسبة الأعلى كما يبين الجدول رقم (3.9) من عينة الدراسة للإناث بواقع (58.0%) من عينة الدراسة، فيما كانت النسبة الأقل للذكور بواقع (42.0%).

جدول 10.3: توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

العوامل	القيم	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	2	0.6%
	بكالوريوس	289	91.2%
	ماجستير فأعلى	26	8.2%
المجموع		317	100.0%

أما من حيث المؤهل العلمي، فبيّن الجدول (3.10) أن النسبة الأعلى لعينة الدراسة كانت ممن يحملون مؤهل البكالوريوس بواقع (91.2%)، فيما كانت نسبة من يحملون الماجستير فأعلى (8.2%)، والنسبة الأقل كانت لمن يحملون مؤهل الدبلوم فأقل بواقع (0.6%).

جدول 11.3: توزيع عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

العوامل	القيم	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	152	47.9%
	6-10 سنوات	62	19.6%
	11-15 سنوات	87	27.4%
	أعلى من 15 سنة	16	5.0%
المجموع		317	100.0%

ومن حيث سنوات الخبرة، فبيّن الجدول (3.11) السابق أن النسبة الأعلى كانت لمن لديهم سنوات خبرة (5 سنوات فأقل) بواقع (47.9%)، فيما كانت النسبة الأقل لمن لديهم سنوات خبرة (أعلى من 15 سنة) بواقع (5.0%).

3.5 معيار تصحيح الأداة:

تم اعتماد النموذج الاحصائي ذي التدرج النسبي، مقياس ليكرت الخماسي كالاتي (أبو صالح، 2001):

جدول 12.3: معيار تصحيح أداة الدراسة اعتماداً على المتوسط الحسابي

مقياس ليكرت	إطلاقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1.00- 1.80	1.81-2.60	2.61-3.40	3.41-4.20	4.21-5.00
تفسير الدرجة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

4 الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

4.1 المقدمة

تسعى الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء على مدى انخراط مجالس الإدارة بالإدارة الاستراتيجية من خلال مراحلها الأربعة وعلاقتها بالأداء الاستراتيجي في البنوك الوطنية، وذلك من خلال استخدام الطرق والمعالجات الإحصائية، والخروج بنتائج يمكن مقارنتها بالدراسات السابقة.

4.2 نتائج الإجابة على أسئلة الدراسة

فيما يلي إجابة لأسئلة الدراسة واستعراضاً لنتائجها:

4.2.1 نتائج الإجابة عن السؤال الأول:

السؤال الأول: ما مستوى انخراط مجالس الإدارة في البنوك الوطنية بالإدارة الاستراتيجية بمراحلها (التحليل الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، التقييم الاستراتيجي)؟

وللتعرف إلى مستوى انخراط مجالس الإدارة في البنوك الوطنية بالإدارة الاستراتيجية، تم تقريع هذا السؤال إلى أربعة فروع كما يلي:

1. ما مستوى انخراط مجالس الإدارة في البنوك الوطنية بمرحلة التحليل الاستراتيجي كإحدى مراحل الإدارة الاستراتيجية؟

ولإجابة السؤال الفرعي السابق، تم استخراج البيانات الوصفية لإجاباتهم عن الفقرات التي تقيس مستوى انخراط مجالس الإدارة في البنوك الوطنية بمرحلة التحليل الاستراتيجي، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول هذا المستوى، وكانت النتائج كما يلي:

جدول 1.4: المتوسطات الحسابية والتكرارات لمستوى انخراط مجالس الإدارة في البنوك الوطنية بمرحلة التحليل الاستراتيجي

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1	تقوم الإدارة العليا في البنك برصد البيئة الداخلية.	3.84	0.873	76.8 %	مرتفعة
2	تقوم الإدارة العليا في البنك برصد البيئة الخارجية.	3.71	0.862	74.2 %	مرتفعة

3	تتوفر لدى الإدارة العليا تقارير دورية حول الموارد التي يمتلكها البنك.	4	0.798	80.0 %	مرتفعة
4	يتم استخدام النظم التكنولوجية الحديثة في عمليات رصد البيئتين الداخلية والخارجية.	3.72	0.867	74.4 %	مرتفعة
5	تكون الإدارة العليا قادرة على تحديد الاتجاهات التنموية للبنك من خلال مخرجات التحليل الاستراتيجي.	3.62	0.904	72.4 %	مرتفعة
6	تفيد معالجة البيانات المتراكمة لدى الإدارة العليا في تحديد نقاط القوة والضعف لدى البنك	3.75	0.862	75.0 %	مرتفعة
7	تقوم الإدارة العليا بإجراء تحليل زمني يساعدها بالتنبؤ بالبيانات المالية المستقبلية لدى البنك.	3.53	0.859	70.6 %	مرتفعة
8	تترك الإدارة بكافة مستوياتها أهمية مخرجات التحليل الاستراتيجي في نجاح البنك.	3.64	0.825	72.8 %	مرتفعة
الدرجة الكلية لمستوى انخراط مجالس الإدارة بمرحلة التحليل الاستراتيجي					
		3.72	0.602	74.4 %	مرتفعة

ومن الجدول (4.1) السابق، يتبين بأن الدرجة الكلية لمستوى انخراط مجالس الإدارة بمرحلة التحليل الاستراتيجي جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الذي يقيس هذه الدرجة (3.72) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.602)، وقد بلغت نسبة استجابة عينة الدراسة حول هذا المستوى نسبة مرتفعة بلغت (74.4%)، وهو الأمر الذي يعني أن مجالس الإدارة في البنوك الوطنية تتمتع بدرجة عالية من مستوى الانخراط في عملية التحليل الاستراتيجي في هذه البنوك.

وبالنظر إلى النتائج المذكورة في الجدول السابق، يلاحظ بأن أعلى الفقرات من حيث الاستجابة عليها من عينة الدراسة كانت الفقرة (3) في الاستبيان، والتي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغت (80.0%) والتي تعكس موافقة كبيرة لدى عينة الدراسة في توافر التقارير الدورية لدى الإدارة العليا حول الموارد التي يمتلكها البنك، يليها الفقرة رقم (1) والتي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغت (76.8%) والتي أظهرت موافقة كبيرة لدى العينة حول قيام الإدارة العليا في البنك برصد البيئة الداخلية، وكذلك الفقرة رقم (6) التي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة أيضاً بلغت نسبتها (75.0%) والتي بينت موافقة كبيرة حول فائدة معالجة البيانات المتراكمة لدى الإدارة العليا في تحديد نقاط القوة والضعف لدى البنوك الوطنية.

أما أقل الفقرات استجابة فقد كانت الفقرة رقم (7) في الاستبيان، والتي جاءت بدرجة مرتفعة بلغت نسبتها (70.6%) غير أنها أدنى الفقرات استجابة، وهي الفقرة التي جاءت لتعكس موافقة العينة حول إجراء الإدارة العليا للتحليل الزمني الذي يساعدها على التنبؤ بالبيانات المالية المستقبلية لدى البنك، تليها الفقرة (5) التي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغت (72.4%) والتي أظهرت موافقة مرتفعة لدى

العينة حول قدرة الإدارة العليا في البنك على تحديد الاتجاهات التنموية من خلال مخرجات مرحلة التحليل الاستراتيجي.

2. ما مستوى انخراط مجالس الإدارة في البنوك الوطنية بمرحلة التخطيط الاستراتيجي كأحدى مراحل الإدارة الاستراتيجية؟

ولإجابة السؤال الفرعي السابق، تم استخراج البيانات الوصفية لإجاباتهم عن الفقرات التي تقيس مستوى انخراط مجالس الإدارة في البنوك الوطنية بمرحلة التخطيط الاستراتيجي، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول هذا المستوى، وكانت النتائج كما يلي:

جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والتكرارات لمستوى انخراط مجالس الإدارة في البنوك الوطنية بمرحلة التخطيط الاستراتيجي

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
9	تقوم الإدارة العليا بإشراك المديرين والعاملين في وضع الخطط الاستراتيجية في وحدات العمل التي ينتمون إليها.	3.63	0.81	72.6 %	مرتفعة
10	ترتكز عملية التخطيط الاستراتيجي التي يجريها البنك على تحديد بدائل استراتيجية قابلة للتطبيق.	3.62	0.84	72.4 %	مرتفعة
11	يؤخذ بعين الاعتبار في مرحلة التخطيط الاستراتيجي أن تتوافق مع تحقيق أهداف أصحاب المصلحة.	3.69	0.802	73.8 %	مرتفعة
12	تعبّر رؤية البنك من خلال التخطيط الاستراتيجي عن طموحات مجلس الإدارة.	3.5	0.814	70.0 %	مرتفعة
13	تعتمد الإدارة العليا في مرحلة التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أعضائها ومعرفتهم التراكمية.	3.78	0.807	75.6 %	مرتفعة
14	تحدد الإدارة العليا أهدافاً استراتيجية محددة وقابلة للقياس والتحقق.	3.66	0.821	73.2 %	مرتفعة
15	تحتوي الخطة الاستراتيجية للبنك على استراتيجيات متكاملة وشاملة لتحقيق غايته.	4.13	0.901	82.6 %	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمستوى انخراط مجالس الإدارة بمرحلة التخطيط الاستراتيجي	3.71	0.569	74.2 %	مرتفعة

ومن خلال النتائج في الجدول (4.2) السابق، يتبين بأن الدرجة الكلية لمستوى انخراط مجالس الإدارة بمرحلة التخطيط الاستراتيجي جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الذي يقيس هذه الدرجة (3.71) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.569)، وبنسبة استجابة بلغت (74.2%) وهي نسبة

مرتفعة وفقاً لمقياس التصحيح المستخدم في الدراسة، وهي نسبة تتوافق مع ما خلصت إليه دراسة ثابت (2021) بما يخص واقع مرحلة التخطيط الاستراتيجي.

وباستعراض الفقرات التي تقيس مستوى انخراط مجالس الإدارة بمرحلة التخطيط الاستراتيجي، يتبين بأن أعلى الفقرات استجابة لدى عينة الدراسة كانت الفقرة رقم (15) في استبانة الدراسة، والتي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغت (82.6%)، وهي الفقرة التي تظهر موافقة كبيرة لدى عينة الدراسة حول احتواء الخطة الاستراتيجية للبنك على استراتيجيات متكاملة وشاملة لتحقيق الغايات المرجوة، كذلك الفقرة رقم (13) التي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة أيضاً بلغت نسبتها (75.6%) والتي أظهرت موافقة مرتفعة تجاه اعتماد الإدارة العليا على كفاءة أعضائها ومعرفتهم التراكمية في مرحلة التخطيط الاستراتيجي.

أما أقل الفقرات استجابة رغم أنها جاءت بنسب استجابة مرتفعة في هذا المجال، فقد كانت الفقرة رقم (12) هي الأقل استجابة بنسبة بلغت (70.0%) والتي أظهرت موافقة العينة المرتفعة حول أن رؤية البنك تعبر من خلال التخطيط الاستراتيجي عن طموحات مجالس الإدارة، تلي ذلك الفقرة رقم (10) التي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغت (72.4%) والتي أظهرت موافقة العينة حول ارتكاز عملية التخطيط الاستراتيجي التي تجري في البنك على تحديد بدائل استراتيجية قابلة للتطبيق.

3. ما مستوى انخراط مجالس الإدارة في البنوك الوطنية بمرحلة التنفيذ الاستراتيجي كأحدى مراحل الإدارة الاستراتيجية؟

ولإجابة السؤال الفرعي السابق، تم استخراج البيانات الوصفية لإجاباتهم عن الفقرات التي تقيس مستوى انخراط مجالس الإدارة في البنوك الوطنية بمرحلة التنفيذ الاستراتيجي، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول هذا المستوى، وكانت النتائج كما يلي:

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والتكرارات لمستوى انخراط مجالس الإدارة في البنوك الوطنية بمرحلة التنفيذ الاستراتيجي

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
18	تقوم الإدارة العليا بتحديد البدائل الفضلى لتنفيذ الاستراتيجية.	3.9	0.864	78.0 %	مرتفعة
19	تقوم الإدارة العليا بإجراء تعديلاتها على الهيكل التنظيمي بما يتناسب وتنفيذ الخطة الاستراتيجية في البنك.	3.96	0.861	79.2 %	مرتفعة
20	تجري الإدارة العليا نشاطاتها مع العاملين في البنك هدفها	3.77	0.805	75.4 %	مرتفعة

تشجيعهم على المشاركة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية.			
23	تقوم الإدارة العليا بتوزيع الأدوار والمسؤوليات بما يتناسب مع نجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	3.75	0.946
24	تجري الإدارة العليا ملائمة بين ثقافة البنك السائدة وبين تنفيذ الخطة الاستراتيجية فيه.	3.41	0.975
25	تقر الإدارة العليا السياسات القادرة على ضبط وإنجاح عملية التنفيذ الاستراتيجية.	3.69	0.931
26	يهتم مجلس الإدارة بتطوير وتحسين قدرات العاملين في البنك بما ينسجم وتحقيق الخطة الاستراتيجية	3.43	0.864
27	يتوفر لدى البنك نظام ترقيات مناسب يقوم على مبدأ العدالة.	3.56	0.907
	الدرجة الكلية لمستوى انخراط مجالس الإدارة بمرحلة التنفيذ الاستراتيجي	3.68	0.591
			73.6 %

بالنظر إلى نتائج الجدول (4.3) السابق، يتبين بأن مجالس الإدارة تتمتع بمستوى مرتفع من الانخراط بمرحلة التنفيذ الاستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الذي يقيس الدرجة الكلية لهذا المستوى (3.68) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.591)، وبنسبة استجابة مرتفعة بلغت (73.6%).

أما الفقرات التي تقيس مجال التنفيذ الاستراتيجي، فقد كانت أعلاها استجابة لدى عينة الدراسة الفقرة رقم (19) التي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغت (79.2%)، والتي تعكس موافقة كبيرة لدى عينة الدراسة حول قيام الإدارة العليا بإجراء تعديلاتها على الهيكل التنظيمي بما يتناسب وتنفيذ الخطط الاستراتيجية للبنك، تليها الفقرة رقم (18) التي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغت (78.0%) والتي أظهرت موافقة العينة المرتفعة حول قيام الإدارة العليا في البنوك الوطنية بتحديد البدائل الفضلى لتنفيذ الاستراتيجية.

أما أقل الفقرات من حيث استجابة عينة الدراسة حولها، فقد جاءت الفقرة (24) هي الأدنى بنسبة استجابة متوسطة بلغت (68.2%)، والتي بينت مستوى متوسط من موافقة وملائمة الإدارة العليا للبنك ما بين ثقافة البنك السائدة وما بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية فيه، تليها الفقرة رقم (26) التي جاءت بنسبة استجابة متوسطة أيضاً بلغت (68.8%) والتي عكست اهتماماً متوسطاً لدى مجالس الإدارة بتطوير وتحسين قدرات العاملين في البنك بما ينسجم وتحقيق الخطة الاستراتيجية.

4. ما مستوى انخراط مجالس الإدارة في البنوك الوطنية بمرحلة التقييم الاستراتيجي كإحدى مراحل الإدارة الاستراتيجية؟

ولإجابة السؤال الفرعي السابق، تم استخراج البيانات الوصفية لإجاباتهم عن الفقرات التي تقيس مستوى انخراط مجالس الإدارة في البنوك الوطنية بمرحلة التقييم الاستراتيجي، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول هذا المستوى، وكانت النتائج كما يلي:

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والتكرارات لمستوى انخراط مجالس الإدارة في البنوك الوطنية بمرحلة التقييم الاستراتيجي

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
28	تؤمن الإدارة العليا في البنك بأهمية التقييم المستمر لإدارة الاستراتيجية بكافة مراحلها.	3.6	0.981	72.0 %	مرتفعة
29	يتم تقييم الإدارة الاستراتيجية بمراحلها وفقاً لمعايير وضعت بمنهجية علمية وقابلة للقياس.	3.32	0.998	66.4 %	متوسطة
30	تهتم الإدارة العليا بمخرجات العملية التقييمية من خلال إقرار تعديلات وتحسين في أي مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية.	3.74	0.944	74.8 %	مرتفعة
31	تراعي الإدارة العليا معيار الشفافية في إجراءات التقييم المستمرة للإدارة الاستراتيجية بمراحلها الثلاث الأولى.	3.58	1.033	71.6 %	مرتفعة
32	تقوم الإدارة العليا بمساءلة المقصرين وفقاً لنتائج التقييم الموضوعية لمراحل الإدارة الاستراتيجية الثلاثة السابقة.	3.65	0.997	73.0 %	مرتفعة
34	تتبنى الإدارة العليا علمية تقييم استراتيجية دائمة ومستمرة.	3.58	0.989	71.6 %	مرتفعة
35	تؤمن الإدارة العليا بأن نجاح عملية التقييم تقوم على شفافية مخرجات مراحل: التحليل، التخطيط، والتنفيذ الاستراتيجي.	3.62	0.869	72.4 %	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمستوى انخراط مجالس الإدارة بمرحلة التقييم الاستراتيجي	3.58	0.681	71.6 %	مرتفعة

تُظهر النتائج في الجدول (4.4) السابق، بأن الدرجة الكلية لمستوى انخراط مجالس الإدارة بمرحلة التقييم الاستراتيجي جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الذي يقيس هذه الدرجة (3.58) وانحراف معياري بقيمة (0.681)، وكانت نسبة الاستجابة على هذا المستوى (71.6%)، وهي نسبة مرتفعة وفقاً لمقياس التصحيح المستخدم في الدراسة.

ومن خلال الجدول السابق، نجد بأن أعلى الفقرات استجابة لدى عينة الدراسة كانت الفقرة رقم (30) والتي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغت (74.8%) والتي تُظهر اهتماماً لدى الإدارة العليا بمخرجات العملية التقييمية من خلال إقرارها لتعديلات وتحسينات في أي مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية في البنك، تليها الفقرة رقم (32) التي جاءت لتعكس قيام الإدارة العليا بمساءلة المقصرين وفقاً لنتائج

التقييم الموضوعية لمراحل الإدارة الاستراتيجية التحليل، التخطيط والتنفيذ، حيث بلغت الاستجابة عليها نسبة (73.0%).

أما أقل الفقرات استجابة فقد كانت الفقرة رقم (29) والتي جاءت بنسبة استجابة متوسطة بلغت (66.4%) والتي تعكس استخدام معايير موضوعية بمنهجية علمية وقابلة للقياس لتقييم الإدارة الاستراتيجية بمراحلها، كذلك الفقرة رقم (34) التي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة (71.6%) والتي تُظهر تبني الإدارة العليا عملية تقييم استراتيجية دائمة ومستمرة.

ومن خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية السابقة والمتفرعة عن سؤال الدراسة الأول، يمكن تحديد مستوى انخراط مجالس الإدارة بالإدارة الاستراتيجية بكافة مراحلها (التحليل، التخطيط، التنفيذ، التقييم) وذلك كما يبين الجدول (4.5) التالي:

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والتكرارات لمستوى انخراط مجالس الإدارة في البنوك الوطنية بالإدارة الاستراتيجية

الترتيب	تقدير الاستجابة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	مرتفعة	74.4 %	0.602	3.72	الدرجة الكلية لمستوى انخراط مجالس الإدارة بمرحلة التحليل الاستراتيجي
2	مرتفعة	74.2 %	0.569	3.71	الدرجة الكلية لمستوى انخراط مجالس الإدارة بمرحلة التخطيط الاستراتيجي
3	مرتفعة	73.6 %	0.591	3.68	الدرجة الكلية لمستوى انخراط مجالس الإدارة بمرحلة التنفيذ الاستراتيجي
4	مرتفعة	71.6 %	0.681	3.58	الدرجة الكلية لمستوى انخراط مجالس الإدارة بمرحلة التقييم الاستراتيجي
	مرتفعة	73.4 %	0.452	3.67	الدرجة الكلية لمستوى انخراط مجالس الإدارة بالإدارة الاستراتيجية

ويتبين من الجدول (4.5) السابق، بأن الدرجة الكلية لمستوى انخراط مجالس الإدارة بالإدارة الاستراتيجية في البنوك الوطنية جاءت بدرجة مرتفعة، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الذي يقيس هذه الدرجة بلغ (3.67) وانحراف معياري بلغت قيمته (0.452)، وكانت استجابة عينة الدراسة حول هذا المستوى بنسبة مرتفعة بلغت (73.4%).

وقد تفاوتت مستويات انخراط مجالس الإدارة بمراحل الإدارة الاستراتيجية التي تمت دراستها وهي: التحليل والتخطيط والتنفيذ والتقييم، فكان أعلى هذه المستوى هو مستوى انخراطها في مجال التحليل

الاستراتيجي والذي جاء بنسبة استجابة بلغت (74.4%)، يليها مستوى انخراطها بمرحلة التخطيط الاستراتيجي بنسبة استجابة بلغت (74.2%)، يلي ذلك مستوى انخراطها بمرحلة التنفيذ الاستراتيجي بنسبة استجابة بلغت (73.6%)، فيما اقلها هو مستوى انخراطها بالتقييم الاستراتيجي بنسبة بلغت (71.6%)، وهو ما تراه الباحثة منطقياً من حيث أهمية هذه المراحل، فمرحلة التحليل الاستراتيجي هي المرحلة الأهم والأكثر خطورة كما تراها الباحثة في الإدارة الاستراتيجية، وأي خلل في هذه المرحلة قد يؤدي بعملية الإدارة الاستراتيجية جميعها للدخول في مغالطات من شأنها أن تؤثر على عمل البنك وعلى تحقيقه لأهدافه وغاياته، كذلك الأمر بالنسبة لمرحلة التخطيط الاستراتيجي والتي تستمد مدخلاتها من مخرجات عملية التحليل الاستراتيجي، فكلما كانت مخرجات التحليل الاستراتيجي قوية ويمكن الأخذ بها دون مخاطرة كلما أدى ذلك إلى جودة مدخلات عملية التخطيط الاستراتيجي وكذلك الأمر بالنسبة للتنفيذ الاستراتيجي الذي يكون قائماً على ما ينتج من مرحلتَي التحليل والتخطيط الاستراتيجيتين، وبالنهاية مرحلة التقييم الاستراتيجي التي تكون ملازمة لكافة المراحل السابقة.

وتتفق هذه النتائج مع ما خلصت إليه دراسة ثابت (2021) من نتائج، والتي أظهرت أن مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في قطاع البلديات في قطاع غزة كان بدرجة مرتفعة بلغت (76.2%)، كذلك دراسة مرهج وحموي (2021) التي بينت أن المصارف في الساحل السوري تمارس التحليل الاستراتيجي بدرجة جيدة، ودراسة القراري وشاكوت (2020) التي أظهرت أيضاً أن المصارف السودانية تمارس الإدارة الاستراتيجية بدرجة مرتفعة جداً تصل لنسبة (89.0%).

4.2.2 نتائج الإجابة عن السؤال الثاني:

السؤال الثاني: ما واقع الأداء الاستراتيجي لدى البنوك الوطنية؟

وللتعرف إلى واقع الأداء الاستراتيجي لدى البنوك الوطنية الفلسطينية من وجهة نظر عينة الدراسة، تم استخراج البيانات الوصفية لإجاباتهم عن الفقرات التي تقيس واقع هذا الأداء، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول هذا الواقع، وكانت النتائج كما يلي:

جدول 6.4: المتوسطات الحسابية والتكرارات لواقع الأداء الاستراتيجي لدى البنوك الوطنية

#	الفقرة	المتوسط	الانحراف	النسبة	تقدير
---	--------	---------	----------	--------	-------

الاستجابة	المئوية	المعياري	الحسابي		
مرتفعة	73.0 %	0.968	3.65	36	يمتلك البنك القدرة على الاستجابة السريعة للتطورات التكنولوجية.
متوسطة	67.4 %	0.944	3.37	38	يستغل البنك تطور الاتصالات في دعم المعلومات الاستراتيجية وتدققها بين وحدات العمل.
متوسطة	68.4 %	0.957	3.42	39	يسهم دعم الإدارة العليا لتطبيق معايير الحوكمة في خفض التكاليف التشغيلية.
متوسطة	67.2 %	0.95	3.36	40	يجري البنك مقارنات إحصائية مالية دورية لتقييم الأداء المالي من حيث التكاليف والإيرادات.
مرتفعة	70.4 %	0.995	3.52	41	يتم استخدام مؤشرات الأداء الاستراتيجية الواضحة والقابلة للقياس في البنك.
متوسطة	69.8 %	0.957	3.49	42	يسعى البنك إلى تطوير منتجات وخدمات مالية حديثة لزيادة الأرباح.
متوسطة	69.0 %	0.901	3.45	43	يتلقى البنك نسبة قليلة من الشكاوى مقارنة بعدد العملاء لديه.
مرتفعة	70.0 %	0.926	3.5	44	يحقق البنك معدلات متزايدة من نسبة الحصة السوقية.
متوسطة	67.6 %	0.929	3.38	45	تعمل الإدارة العليا في البنك على التحسين المستمر لكافة الأنشطة والعمليات الداخلية.
مرتفعة	71.2 %	0.958	3.56	46	تتبنى الإدارة العليا في البنك سياسات تساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية
متوسطة	68.2 %	0.956	3.41	47	يوفر البنك السياسات التشجيعية القادرة على استقطاب العملاء الجدد.
متوسطة	69.2 %	0.988	3.46	48	تهتم الإدارة العليا في البنك بإجراء الدراسات السوقية للتعرف على مستويات الأداء الاستراتيجي للبنك وللمنافسين.
متوسطة	69.4 %	0.995	3.47	49	تهتم الإدارة العليا بتدريب العاملين في البنك وتطوير مهاراتهم.
متوسطة	67.4 %	0.937	3.37	50	تتبنى الإدارة العليا استراتيجيات فعالة في استقطاع العاملين ذوي الكفاءة.
مرتفعة	70.0 %	0.963	3.5	51	يتعامل البنك بمبدأ الإفصاح الكامل والشفافية بما يعزز ثقة أصحاب المصلحة.
مرتفعة	73.0 %	0.968	3.65	52	تتوافق ممارسات البنك مع الثقافة والقيم السائدة في المجتمع
متوسطة	69.4 %	0.497	3.47		الدرجة الكلية لواقع الأداء الاستراتيجي في البنوك الوطنية

ومن نتائج الجدول (4.6) السابق، يتبين بأن الدرجة الكلية لواقع الأداء الاستراتيجي في البنوك الوطنية كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا الواقع (3.47) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.497) وبنسبة استجابة متوسطة بلغت (69.4%).

وباستعراض الباحثة لل فقرات التي تقيس هذا الواقع، نجد بأن أعلى الفقرات استجابة لدى عينة الدراسة كانت الفقرة رقم (36) والتي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغت نسبتها (73.0%)، والتي عكست موافقة العينة المرتفعة على امتلاك البنك للقدرة على الاستجابة السريعة للتطورات التكنولوجية، كذلك الفقرة رقم (52) والتي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغت (73.0%) أيضاً والتي أظهرت توافق ممارسات البنك مع الثقافة والقيم السائدة في المجتمع بدرجة مرتفعة، والفقرة رقم (46) والتي تظهر تبني الإدارة العليا في البنك لسياسات تساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية والتي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغت (71.2%).

أما أقل الفقرات استجابة والتي تقيس واقع الأداء الاستراتيجي في البنوك الوطنية الفلسطينية، فقد جاءت الفقرة رقم (40) هي الأقل استجابة بنسبة متوسطة بلغت (67.2%) والتي تظهر مستوى متوسط من إجراء البنوك لمقارنات إحصائية مالية بشكل دوري لتقييم الأداء المالي من حيث التكاليف والإيرادات، تليها الفقرة رقم (50) والتي جاءت أيضاً بنسبة استجابة متوسطة بلغت (67.4%) والتي جاءت لتظهر حالة متوسطة من تبني الإدارة العليا لاستراتيجيات فعالة في استقطاب العاملين من ذوي الكفاءة للعمل في هذه البنوك، كذلك جاءت الفقرة رقم (38) بنسبة استجابة متوسطة بلغت (67.4%) أيضاً والتي تبين موافقة متوسطة من عينة الدراسة نحو استغلال البنك لتطور الاتصالات في عملية دعم المعلومات الاستراتيجية وتدفعها بين وحدات العمل، كما جاءت الفقرة (45) بنسبة استجابة متوسطة أيضاً بلغت (67.6%) والتي تبين حالة متوسطة من عمل الإدارة العليا في البنك على التحسين المستمر لكافة الأنشطة والعمليات الداخلية فيه.

4.3 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

ستقوم الباحثة في هذا الجزء من الدراسة باختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة، وذلك اعتماداً على التحليل الإحصائي لبيانات واستجابات عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس المتغيرات فيما يلي:

الفرضية الأولى H₀₁: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى انخراط مجالس الإدارة في البنوك الوطنية بالإدارة الاستراتيجية بمراحلها (التحليل الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، والتقييم الاستراتيجي) وبين مستوى الأداء الاستراتيجي لدى هذه البنوك.

ولغرض التحقق من صحة الفرضية الأولى، قامت الباحثة باستخراج معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين الدرجة الكلية لمستوى انخراط مجالس الإدارة في البنوك الوطنية بالإدارة الاستراتيجية بمراحلها (التحليل، التخطيط، التنفيذ، والتقييم الاستراتيجي) وبين الدرجة الكلية لواقع الأداء الاستراتيجي لدى هذه البنوك، للتعرف إلى مدى ارتباط هذه المتغيرات مع المتغير التابع، وكانت النتيجة كما في الجدول (4.7) التالي:

جدول 7.4: نتائج معامل الارتباط Pearson بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

الأبعاد	التحليل الاستراتيجي	التخطيط الاستراتيجي	التنفيذ الاستراتيجي	التقييم الاستراتيجي	مستوى الانخراط بالإدارة الاستراتيجية	الأداء الاستراتيجي
التحليل الاستراتيجي	1	.374**	.353**	.393**	.714**	.371**
التخطيط الاستراتيجي		1	.307**	.245**	.632**	.296**
التنفيذ الاستراتيجي			1	.674**	.795**	.626**
التقييم الاستراتيجي				1	.805**	.684**
مستوى الانخراط بالإدارة الاستراتيجية					1	.679**

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.001

يبين الجدول (4.7) السابق، مصفوفة الارتباط Pearson بين المتغير المستقل المتمثل بمستوى انخراط مجالس الإدارة بالإدارة الاستراتيجية بمراحلها (التحليل، التخطيط، التنفيذ، والتقييم)، وبين الدرجة الكلية لواقع الأداء الاستراتيجي في البنوك الوطنية الفلسطينية، حيث بتبين بأن هناك علاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين الدرجة الكلية لمستوى انخراط مجالس الإدارة بالإدارة الاستراتيجية وبين الأداء الاستراتيجي، وهي علاقة طردية قوية حيث بلغت قيمة الارتباط r بين المتغيرين (0.679) وهي دلالة قوية وفقاً لتفسير قيم r المعتمدة في الدراسة والمبينة في الملحق رقم (3،4) في هذه الدراسة.

ويلاحظ من خلال المصفوفة السابقة في الجدول (4.7) أيضاً بأن هناك علاقة ارتباطية طردية بين مراحل الإدارة الاستراتيجية بشكل منفرد وبين واقع الأداء الاستراتيجي في البنوك الفلسطينية الوطنية، وكان أكثر هذه المراحل ارتباطاً بالأداء الاستراتيجي هي مرحلة التقييم الاستراتيجي التي بلغت قيمة الارتباط بينها وبين المتغير التابع (0.684)، فيما كان أقلها ارتباطاً بالأداء الاستراتيجي مرحلة التخطيط الاستراتيجي والتي بلغت قيمة الارتباط r بينها وبين المتغير التابع (0.296)، وهو ما يعني

أن انخراط مجالس الإدارة بمراحل الإدارة الاستراتيجية بشكل منفرد له علاقة بالأداء الاستراتيجي ومستواه لدى البنوك الوطنية الفلسطينية.

كما قامت الباحثة بإجراء اختبار معامل الانحدار المعياري الخطي Standardized Regression والذي يوضح تأثير وانحدار المتغير المستقل على المتغير التابع، وكانت النتائج كما في الجدول (4.8) التالي:

جدول 8.4: نتائج نموذج الانحدار القياسي الخطي للمتغير المستقل على المتغير التابع

المتغير التابع	المتغير المستقل	قيمة R	P value
الأداء الاستراتيجي	مستوى انخراط مجالس الإدارة بالإدارة الاستراتيجية	.728	.001
• <i>R-Square value = 0.530</i>			

حيث يتبين من نتائج نموذج الانحدار القياسي الخطي للمتغير المستقل على التابع والذي يبينه الجدول (4.8) السابق، وجود علاقة دالة بين مستوى انخراط مجالس الإدارة بالإدارة الاستراتيجية في البنوك الوطنية الفلسطينية وبين الأداء الاستراتيجي لدى هذه البنوك، حيث بلغت قيمة R والتي تبين ارتباط المتغيرين في نموذج الانحدار قيمة مرتفعة بلغت (0.728)، كما جاءت الدلالة الإحصائية لهذه العلاقة بقيمة قوية بلغت (0.001) وهي أدنى من قيمتها المعيارية (0.05).

ومن خلال قيمة R-Square في النموذج السابق، والتي بلغت (0.530)، فإن مستوى انخراط مجالس الإدارة بالإدارة الاستراتيجية بمراحلها مجتمعة (التحليل الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، والتقييم الاستراتيجي) تفسر ما نسبته (53.0%) من أسباب التباين الحاصل في مستوى الأداء الاستراتيجي لدى البنوك الوطنية الفلسطينية، وهي نفس قيمة R-Square، وهو ما يعني أن كل تغيير - إيجابي أو سلبي - يحصل في مستوى الأداء الاستراتيجي لدى هذه البنوك، يكون مرده لأسباب متعددة يمثل مستوى انخراط مجالس الإدارة بالإدارة الاستراتيجية بمراحلها لدى هذه البنوك (53.0%) منها، فيما تكون الأسباب الأخرى والتي تمثل نسبتها (48.0%) عائدة إلى عوامل أخرى لم يتم التطرق إليها في هذه الدراسة.

ومن خلال معامل الانحدار المعياري الخطي Standardized Regression الذي يوضح تأثير وانحدار مراحل الإدارة الاستراتيجية بشكل منفرد على الأداء الاستراتيجي لدى البنوك الوطنية الفلسطينية، يمكن التعرف إلى علاقة وتأثير كل مرحلة بشكل منفرد على هذا الأداء، وكانت النتائج كما في الجدول (4.9) التالي:

جدول 9.4: نتائج اختبار الانحدار الخطي للمتغير المستقل بأبعاده وبين المتغير التابع للدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل	قيمة R	قيمة F	دلالة F	قيمة Beta	قيمة t	دلالة t
	التحليل الاستراتيجي				.056	1.520	.130
الأداء الاستراتيجي	التخطيط الاستراتيجي	.728	87.838	.001	.066	1.754	.080
	التنفيذ الاستراتيجي				.228	5.049	.000
	التقييم الاستراتيجي				.334	8.472	.000
R Square = .530							

ومن خلال الجدول (4.9) السابق، فإن مستوى انحراف مجالس الإدارة بالإدارة الاستراتيجية بمراحلها (التحليل الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، والتقييم الاستراتيجي) مجتمعة، لها علاقة تأثير إيجابية على مستوى الأداء الاستراتيجي لدى البنوك الفلسطينية الوطنية، وهو ما يتبين من خلال قيمة F المحسوبة والتي بلغت (87.838) وفقاً للنموذج والتي جاءت أعلى بدرجة كبيرة جداً من قيمتها الجدولية عند درجة الحرية (4) والتي تبلغ (2.372)، وبدلالة إحصائية بلغت (0.001) وهي أقل من القيمة المعيارية للدلالة (0.05).

أما تأثير الانحراف بمراحل الإدارة الاستراتيجية بشكل منفرد، فإن النموذج السابق في الجدول () يبين عدم وجود تأثير منفرد لمراحل التحليل الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي بشكل منفرد، حيث بلغت قيمة t لتأثير وانحدار مرحلة التحليل الاستراتيجي منفردة على الأداء الاستراتيجي (1.520)، وهي أقل من قيمتها الجدولية (1.96)، كما أن دلالتها الإحصائية بلغت (0.130) وهي دلالة أعلى من المستوى المقبول إحصائياً، فيما كانت قيمة t المحسوبة لتأثير وانحدار مرحلة التخطيط الاستراتيجي (1.754) وهي أيضاً أقل من القيمة الجدولية لـ t وكذلك دلالتها كانت أعلى من المستوى المقبول حيث بلغت (0.080).

أما تأثير مرحلة التنفيذ الاستراتيجي فقد كانت دالة إحصائياً، فقد بلغت قيمة t المحسوبة لتأثير هذه المرحلة على الأداء الاستراتيجي (5.049) وهي أعلى من القيمة الجدولية (1.96) وجاءت بدلالة قوية بلغت (0.000)، ومن خلال قيمة Beta لهذه المرحلة، فإن كل زيادة في تحسين مرحلة التنفيذ الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة تنعكس إيجابياً على الأداء الاستراتيجي بنسبة (22.8%)، كما يبين الجدول () السابق بأن هناك تأثير وانحدار لمرحلة التقييم الاستراتيجي بشكل منفرد على الأداء الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة t المحسوبة لهذا التأثير (8.472) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1.96) قد جاءت بدلالة كبيرة بلغت (0.000)، فكلما تم تحسين عملية التقييم الاستراتيجي بمقدار

وحدة واحدة، كلما أثر ذلك على الأداء الاستراتيجي إيجابياً بنسبة تعادل قيمة Beta البالغة (33.4%).

ومن خلال نتائج الانحدار السابقة، يمكن الخروج بمعادلة من خلالها يمكن التنبؤ بمستوى الأداء الاستراتيجي لدى البنوك الوطنية في فلسطين اعتماداً على بيانات مستوى انخراط مجالس الإدارة بالإدارة الاستراتيجية بمراحلها لدى هذه البنوك، وهي كما يلي:

$$\text{مستوى الأداء الاستراتيجي (المتوقع)} = \text{Beta المعيارية الثابتة (0.985)} + (0.228 \times \text{مستوى الانخراط بالتقييم الاستراتيجي}) + (0.334 \times \text{مستوى الانخراط بالتقييم الاستراتيجي}) + \text{خطأ التنبؤ.}$$

معادلة 2: معادلة انحدار المتغير المستقل على المتغير التابع

ومن خلال النتائج السابقة؛ فقد بينت نتائج الاختبارات الإحصائية وجود علاقة ارتباط إيجابية بين مستوى انخراط مجالس الإدارة بالإدارة الاستراتيجية بمراحلها: التحليل، التخطيط، التنفيذ، التقييم، وبين الأداء الاستراتيجي في البنوك الوطنية الفلسطينية، وكانت جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية ترتبط بعلاقة ارتباط مع الأداء الاستراتيجي بشكل مجتمع وبشكل منفرد، كما أظهرت النتائج تأثير الإدارة الاستراتيجية بمراحلها في تحسين الأداء الاستراتيجي لدى هذه البنوك، وبشكل منفرد فإن مرحلتي التنفيذ والتقييم الاستراتيجي تؤثران تأثيراً إيجابياً على الأداء الاستراتيجي، وهو ما يعني خطأ الفرضية الصفرية H₀₁ للدراسة والقبول بالفرضية البديلة لها.

الفرضية الثانية H₀₂: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول مستوى انخراط مجالس الإدارة في البنوك الوطنية بالإدارة الاستراتيجية بمراحلها (التحليل الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، التقييم الاستراتيجي) والتي تعزى إلى العوامل الديموغرافية لعينة الدراسة.

ولاختبار الفرضية السابقة، كان لا بد من تقسيمها إلى فرضيات فرعية كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى H₀₂₋₁: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول مستوى انخراط مجالس الإدارة في البنوك الوطنية بالإدارة الاستراتيجية بمراحلها (التحليل الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، التقييم الاستراتيجي) والتي تعزى للجنس.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم إجراء اختبار T للعينات المستقلة Independent Sample T-test، لرصد الفروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول مستوى انخراط مجالس الإدارة بالإدارة الاستراتيجية بمراحلها، والتي تعزى لمتغير الجنس، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.10) التالي:

جدول 10.4: نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى انخراط مجالس الإدارة بالإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التحليل الاستراتيجي	ذكر	133	3.68	.620	315	-1.179	.239
	أنثى	184	3.76	.588			
التخطيط الاستراتيجي	ذكر	133	3.64	.587	315	-1.916	.056
	أنثى	184	3.77	.551			
التنفيذ الاستراتيجي	ذكر	133	3.69	.594	315	.382	.703
	أنثى	184	3.67	.591			
التقييم الاستراتيجي	ذكر	133	3.58	.723	315	-.065	.948
	أنثى	184	3.58	.650			
مستوى الانخراط بالإدارة الاستراتيجية	ذكر	133	3.65	.492	315	.085	.373
	أنثى	184	3.69	.420			

ومن النتائج في الجدول (4.10) السابق، يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى انخراط مجالس الإدارة بالإدارة الاستراتيجية في البنوك الوطنية الفلسطينية تعزى لعامل الجنس، حيث بلغت قيمة t المحسوبة للدرجة الكلية لمستوى الانخراط بالإدارة الاستراتيجية (0.085) وهي قيمة أقل من القيمة الجدولية (1.96) وكانت دلالتها الإحصائية (0.373) وهي دلالة أعلى من الدلالة المقبولة (0.05)، وبالتالي تكون الفرضية الفرعية الأولى H₀₂₋₁ قد تم القبول بها.

الفرضية الفرعية الثانية H₀₂₋₂: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول مستوى انخراط مجالس الإدارة في البنوك الوطنية بالإدارة الاستراتيجية بمراحلها (التحليل الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي،

التنفيذ الاستراتيجي، التقييم الاستراتيجي) والتي تعزى لمتغير البنك الذي يعمل به المبحوث.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، للتعرف على الفروق في متوسطات عينة الدراسة حول مستوى انخراط مجالس الإدارة بالإدارة الاستراتيجية بمراحلها والتي تعزى لعامل البنك الذي يعمل به المبحوثين، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.11) التالي:

جدول 11.4: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى انخراط مجالس الإدارة بالإدارة الاستراتيجية بمراحلها تعزى للبنك

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	P value
التحليل الاستراتيجي	بين المجموعات	2.796	6	.466	1.290	.261
	داخل المجموعات	111.946	310	.361		
المجموع		114.742	316			
التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	3.896	6	.649	2.045	.060
	داخل المجموعات	98.446	310	.318		
المجموع		102.342	316			
التنفيذ الاستراتيجي	بين المجموعات	4.577	6	.763	2.229	.040
	داخل المجموعات	106.093	310	.342		
المجموع		110.670	316			
التقييم الاستراتيجي	بين المجموعات	4.524	6	.754	1.645	.134
	داخل المجموعات	142.119	310	.458		
المجموع		146.643	316			
الانخراط بالإدارة الاستراتيجية	بين المجموعات	3.107	6	.518	2.009	.118
	داخل المجموعات	61.526	310	.198		
المجموع		64.632	316			

ومن نتائج اختبار التباين الأحادي في الجدول (4.11) السابق، يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى انخراط مجالس الإدارة بالإدارة الاستراتيجية تعزى للبنك الذي يعمل به أفراد العينة، حيث كانت قيمة F المحسوبة للتباين في إجاباتهم حول هذا المستوى (2.209) وهي أدنى من قيمتها الجدولية عند درجة الحرية (6) والتي تبلغ (2.099)، وكانت دلالتها

الإحصائية (0.118) وهي أعلى من الدلالة المقبولة (0.05) وعليه تكون الفرضية الفرعية H02-2 مقبولة وصحيحة.

الفرضية الفرعية الثالثة H02-3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول مستوى انخراط مجالس الإدارة في البنوك الوطنية بالإدارة الاستراتيجية بمراحلها (التحليل الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، التقييم الاستراتيجي) والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، للتعرف على الفروق في متوسطات عينة الدراسة حول مستوى انخراط مجالس الإدارة بالإدارة الاستراتيجية بمراحلها والتي تعزى للمؤهل العلمي، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.12) التالي:

جدول 12.4: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى انخراط مجالس الإدارة بالإدارة الاستراتيجية بمراحلها تعزى للمؤهل العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	P value
التحليل الاستراتيجي	بين المجموعات	1.778	2	.889	2.471	.086
	داخل المجموعات	112.964	314	.360		
	المجموع	114.742	316			
التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	.602	2	.301	.929	.396
	داخل المجموعات	101.739	314	.324		
	المجموع	102.342	316			
التنفيذ الاستراتيجي	بين المجموعات	1.030	2	.515	1.476	.230
	داخل المجموعات	109.640	314	.349		
	المجموع	110.670	316			
التقييم الاستراتيجي	بين المجموعات	1.090	2	.545	1.175	.310
	داخل المجموعات	145.554	314	.464		
	المجموع	146.643	316			
الانخراط بالإدارة الاستراتيجية	بين المجموعات	.278	2	.139	.679	.508
	داخل المجموعات	64.354	314	.205		
	المجموع	64.632	316			

ووفقاً للمؤهل العلمي، يبين الجدول (4.12) السابق، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى انخراط مجالس الإدارة بالإدارة الاستراتيجية بمراحلها في البنوك الوطنية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة للتباين في إجابات عينة الدراسة وفقاً لعامل المؤهل العلمي (0.679) وهي قيمة أدنى من قيمتها الجدولية (2.996) عند درجة الحرية (2)، وكانت الدلالة الإحصائية لهذا التباين (0.508) وهي قيمة أعلى من القيمة المعيارية (0.05)، وبالتالي تكون الفرضية الفرعية H₀2-3 قد تم القبول بها والتأكد من صحتها.

الفرضية الفرعية الرابعة H₀2-4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول مستوى انخراط مجالس الإدارة في البنوك الوطنية بالإدارة الاستراتيجية بمراحلها (التحليل الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، التقييم الاستراتيجي) والتي تعزى لعامل سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، للتعرف على الفروق في متوسطات عينة الدراسة حول مستوى انخراط مجالس الإدارة بالإدارة الاستراتيجية بمراحلها والتي تعزى لسنوات الخبرة، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.13) التالي:

جدول 13.4: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى انخراط مجالس الإدارة بالإدارة الاستراتيجية بمراحلها تعزى لسنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	P value
التحليل الاستراتيجي	بين المجموعات	3.553	3	.184	2.334	.060
	داخل المجموعات	111.188	313	.355		
	المجموع	114.742	316			
التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	2.661	3	.887	2.585	.057
	داخل المجموعات	99.681	313	.318		
	المجموع	102.342	316			
التنفيذ الاستراتيجي	بين المجموعات	2.550	3	.850	2.461	.063
	داخل المجموعات	108.120	313	.345		
	المجموع	110.670	316			
التقييم الاستراتيجي	بين المجموعات	4.685	3	.562	2.444	.117
	داخل المجموعات	141.958	313	.454		

المجموع	146.643	316		
الانخراط بالإدارة	0.090	3	0.030	.145 .933
الاستراتيجية	64.543	313	0.206	
المجموع	64.632	316		

ومن خلال النتائج في الجدول (4.13) السابق، يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول مستوى الانخراط بالإدارة الاستراتيجية بمراحلها لدى مجالس الإدارة في البنوك الوطنية تعزى لسنوات الخبرة، وهو ما يعني توافق عينة الدراسة في إجاباتهم حول متغيرات الدراسة بغض النظر عن اختلاف مستويات الخبرة لديهم، وقد بلغت قيمة F المحسوبة لهذا التباين (0.145) وهي قيمة أقل من قيمتها الجدولية عند درجة الحرية (3) وبدلالة إحصائية بلغت (0.933) وهي أعلى من مستوى الدلالة المقبول (0.05)، وعليه تكون الفرضية الفرعية H₀2-4 قد تم التحقق من صحتها والقبول بها.

وبعد اختبار الفرضيات الفرعية السابقة، يمكن الوصول إلى نتيجة لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة H₀2 والتي كانت نتائجها كما في الجدول (4.14) التالي:

جدول 14.4: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة

الفرض الرئيسي	الفرض الفرعي	نتيجة اختبار الفرض الفرعي	النتائج
الفرضية الرئيسية الثانية H ₀ -2	H ₀ -2-1	صحة الفرضية الفرعية	عدم وجود فروق
	H ₀ -2-2	صحة الفرضية الفرعية	عدم وجود فروق
	H ₀ -2-3	صحة الفرضية الفرعية	عدم وجود فروق
	H ₀ -2-4	صحة الفرضية الفرعية	عدم وجود فروق

ومن الجدول (4.14) السابق، يتبين صحة الفرضيات الفرعية المكونة للفرضية H₀2 وبالتالي تكون الفرضية الرئيسية الثانية قد تم التحقق من صحتها بعدم وجود فروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول مستوى انخراط مجالس الإدارة بالإدارة الاستراتيجية بمراحلها في البنوك الوطنية تعزى لعوامل (الجنس، البنك، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

الفرضية الثالثة H₀3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول واقع الأداء الاستراتيجي لدى البنوك الوطنية والتي تعزى إلى العوامل الديموغرافية لعينة الدراسة.

ولاختبار الفرضية السابقة، كان لا بد من تقسيمها إلى فرضيات فرعية كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى H₀₃₋₁: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول واقع الأداء الاستراتيجي لدى البنوك الوطنية والتي تعزى للجنس.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم إجراء اختبار T للعينات المستقلة Independent Sample T-test، لرصد الفروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول واقع الأداء الاستراتيجي لدى البنوك الوطنية، والتي تعزى لمتغير الجنس، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.15) التالي:

جدول 15.4: نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق في إجابات المبحوثين حول واقع الأداء الاستراتيجي لدى البنوك الوطنية تعزى لمتغير الجنس

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة الإحصائية
واقع الأداء الاستراتيجي	ذكر	133	3.49	.468	315	.594	.553
	أنثى	184	3.45	.518			

ومن نتائج الجدول (4.15) السابق، يتبين عدم وجود فروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول واقع الأداء الاستراتيجي لدى البنوك الوطنية والتي تعزى لمتغير الجنس، فمن خلال قيمة t المحسوبة التي بلغت (0.594) والتي كانت أدنى من قيمتها الجدولية (1.96) ودلالتها التي بلغت (0.553) والتي كانت أعلى من قيمة الدلالة عند المستوى (0.05)، وبالتالي تكون الفرضية الفرعية H₀₃₋₁ قد تم التأكد من صحتها والقبول بها.

الفرضية الفرعية الثانية H₀₃₋₂: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول واقع الأداء الاستراتيجي لدى البنوك الوطنية والتي تعزى للبنك.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، للتعرف على الفروق في متوسطات عينة الدراسة حول واقع الأداء الاستراتيجي لدى البنوك الوطنية والتي تعزى لعامل البنك الذي يعمل به المبحوثين، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.16) التالي:

جدول 16.4: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات عينة الدراسة حول واقع الأداء الاستراتيجي لدى البنوك الوطنية تعزى للبنك

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعا	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	P value
واقع الأداء الاستراتيجي	بين المجموعات	1.769	6	.295	1.196	.308
	داخل المجموعات	76.420	310	.247		
المجموع		78.189	316			

ومن الجدول (4.16) السابق، يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول واقع الأداء الاستراتيجي تعزى لعامل البنك، حيث بلغت قيمة F المحسوبة للتباين في الإجابات (1.196) وهي قيمة أدنى من قيمتها الجدولية (2.099) عند درجة الحرية (6)، وكانت دلالتها أعلى من مستوى الدلالة المقبول حيث بلغت (0.308)، وعليه تكون الفرضية الفرعية H₀₃₋₂ قد تم التحقق من صحتها وقبولها.

الفرضية الفرعية الثالثة H₀₃₋₃: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول واقع الأداء الاستراتيجي لدى البنوك الوطنية والتي تعزى للمؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، للتعرف على الفروق في متوسطات عينة الدراسة حول واقع الأداء الاستراتيجي لدى البنوك الوطنية والتي تعزى للمؤهل العلمي، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.17) التالي:

جدول 17.4: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات عينة الدراسة حول واقع الأداء الاستراتيجي لدى البنوك الوطنية تعزى للمؤهل العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	P value
واقع الأداء الاستراتيجي	بين المجموعات	.273	2	.136	.549	.578
	داخل المجموعات	77.916	314	.248		
المجموع		78.189	316			

ومن نتائج اختبار التباين الأحادي المبينة في الجدول (4.17) السابق، يتبين عدم وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي في إجابات عينة الدراسة حول واقع الأداء الاستراتيجي لدى البنوك الوطنية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة لهذا التباين (0.549) وهي أدنى من قيمتها الجدولية عند درجة الحرية (2)،

كما كانت دلالاتها الإحصائية (0.578) وهي دلالة أعلى من المستوى المقبول (0.05) وبالتالي تكون الفرضية الفرعية H₀₃₋₃ قد تم التحقق من صحتها وقبولها.

الفرضية الفرعية الرابعة H₀₃₋₄: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول واقع الأداء الاستراتيجي لدى البنوك الوطنية والتي تعزى لسنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، للتعرف على الفروق في متوسطات عينة الدراسة حول واقع الأداء الاستراتيجي لدى البنوك الوطنية والتي تعزى لسنوات الخبرة، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.18) التالي:

جدول 18.4: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات عينة الدراسة حول واقع الأداء الاستراتيجي لدى البنوك الوطنية تعزى لسنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	P value
واقع الأداء	بين المجموعات	.209	3	.070	.280	.840
الاستراتيجي	داخل المجموعات	77.980	313	.249		
المجموع		78.189	316			

ومن نتائج اختبار التباين الأحادي المبينة في الجدول (4.18) السابق، يتبين عدم وجود فروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول واقع الأداء الاستراتيجي لدى البنوك الوطنية تعزى لسنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة لهذا التباين (0.280) وهي أدنى من قيمتها الجدولية عند درجة الحرية (3)، كما كانت دلالاتها الإحصائية (0.840) وهي دلالة أعلى من المستوى المقبول (0.05) وبالتالي تكون الفرضية الفرعية H₀₃₋₄ قد تم التحقق من صحتها وقبولها.

ومن خلال النتائج السابقة لاختبار الفرضيات الفرعية، يتبين صحة الفرضية الثالثة للدراسة H₀₃ حيث لم يتم رصد أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول واقع الأداء الاستراتيجي في البنوك الوطنية تعزى للعوامل الديموغرافية لعينة الدراسة، وبالتالي يتم القبول بالفرضية.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

5 الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

5.1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار أهداف وأسئلة وفرضيات الدراسة، إضافة إلى تحليل نتائج الدراسة ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة إن وجدت، والخروج ببعض التوصيات بالاستناد إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

5.2 ملخص النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

فيما يلي استعراض لنتائج الدراسة المتعلقة بالأسئلة البحثية التي طرحتها الدراسة:

5.2.1 نتائج السؤال الأول للدراسة:

من خلال الإجابة على السؤال الأول للدراسة يتبين للباحثة ما يلي:

- إن مستوى انخراط مجالس الإدارة في البنوك الوطنية الفلسطينية بالإدارة الاستراتيجية كان مرتفعاً حيث بلغت نسبة الدرجة الكلية التي تقيس هذا المستوى (73.4%) وهي نسبة مرتفعة وفقاً لمقياس التصحيح المستخدم.
- إن أعلى مستويات مراحل الإدارة الاستراتيجية من حيث انخراط مجالس الإدارة بها في البنوك الوطنية هو مستوى انخراطها بمرحلة التحليل الاستراتيجي، والتي بلغت نسبة الاستجابة عليها (74.4%)، فيما كانت المرحلة الأقل انخراطاً مرحلة التقييم الاستراتيجي والتي بلغت نسبة الاستجابة عليها نسبة مرتفعة بلغت (71.6%).
- أظهرت نتائج الدراسة خاصة في مرحلة التحليل الاستراتيجي أن الإدارة العليا في البنوك الوطنية تهتم بدرجة هي من أدنى مستويات الدرجة المرتفعة بالتحليل الزمني الذي يمكن له أن يساعدها في التنبؤ بالبيانات المالية المستقبلية للبنوك، وهو ما يتطلب زيادة الاهتمام بهذه التحليلات، إضافة إلى زيادة الاهتمام بتحديد الاتجاهات التنموية للبنوك التي يديرونها من خلال ما تقدمه مرحلة التحليل الاستراتيجي من مخرجات.
- أظهرت النتائج أن مستوى انخراط مجالس الإدارة بمرحلة التخطيط الاستراتيجي كانت مرتفعة بنسبة بلغت (74.2%)، وهي مرحلة مبنية على جودة نتائج ومخرجات مرحلة التحليل الاستراتيجي.

- في مرحلة التخطيط الاستراتيجي، بينت النتائج حاجة للاهتمام بشكل أكبر بأن تعبر رؤية البنك من خلال التخطيط الاستراتيجي عن طموحات مجالس الإدارة، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه الفقرة (70.0%)، كما تبين النتائج أن نسبة ارتكاز عملية التخطيط الاستراتيجي على البدائل الاستراتيجية القابلة للتطبيق هي نسبة مرتفعة بلغت (72.4%) غير أنها بحاجة إلى تعزيز.
- بينت النتائج أن مستوى انخراط مجالس الإدارة بمرحلة التنفيذ الاستراتيجي كانت مرتفعة بنسبة بلغت (73.6%)، غير أن مستوى ملائمة ومواءمة الإدارة العليا للبنك في هذه المرحلة ما بين ثقافة البنك السائدة وما بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية كان بدرجة متوسطة بلغت نسبة الاستجابة عليها (68.2%).
- بينت النتائج أيضاً وفي مرحلة التنفيذ الاستراتيجي، أن هناك اهتمام بمستوى متوسط لدى مجالس الإدارة بتطوير وتحسين قدرات العاملين في البنوك الوطنية بما ينسجم وتحقيق الخطة الاستراتيجية فيها.
- في مرحلة التقييم الاستراتيجي، بينت النتائج أن استخدام معايير موضوعية بمنهجية علمية وقابلة للقياس لتقييم الإدارة الاستراتيجية كانت بدرجة متوسطة بلغت نسبة الاستجابة عليها (66.4%).

5.2.2 نتائج السؤال الثاني للدراسة:

من خلال الإجابة عن السؤال الثاني للدراسة يتبين للباحثة ما يلي:

- إن واقع الأداء الاستراتيجي لدى البنوك الوطنية الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغت نسبة الاستجابة حول هذا الواقع (69.4%) وهي نسبة متوسطة وفقاً لمقياس التصحيح للدراسة.
- إن مستوى اهتمام البنوك الوطنية بإجراء المقارنات الإحصائية المالية بشكل دوري لتقييم أدائها المالي جاء بدرجة متوسطة بلغت نسبته (67.2%)، كما أن نسبة تبني الإدارة العليا لاستراتيجيات فعالة في مجال استقطاب العاملين من ذوي الكفاءة في العمل كانت متوسطة بنسبة استجابة بلغت (67.4%).
- إن مستوى استغلال البنوك الوطنية لتطور الاتصالات في عملية دعم المعلومات الاستراتيجية وتدققها بين وحدات العمل جاء متوسطاً بنسبة استجابة بلغت (67.4%)، كما أن مستوى التحسين المستمر للإدارة العليا لكافة الأنشطة والعمليات الداخلية في البنوك كان متوسطاً بنسبة استجابة بلغت (67.6%).

5.3 ملخص النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

فيما يلي استعراض لنتائج اختبار فرضيات الدراسة:

تم التحقق من خطأ الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة، حيث أظهرت النتائج والاختبارات الاحصائية وجود علاقة ارتباط قوية بين مستوى انخراط مجالس الإدارة بالإدارة الاستراتيجية في البنوك الوطنية وبين الأداء الاستراتيجي لهذه البنوك، حيث بلغت قيمة الارتباط لهذه العلاقة (0.728) وبدلالة إحصائية بلغت (0.001)، وأنه لكما انخرطت مجالس الإدارة بالإدارة الاستراتيجية ومراحلها كلما أدى ذلك إلى تحسين الأداء الاستراتيجي لدى البنوك الوطنية الفلسطينية.

ومن نتائج نموذج الانحدار المعياري للعلاقة بين متغيرات الدراسة، بينت النتائج أن انخراط مجالس الإدارة بالإدارة الاستراتيجية بمراحلها في البنوك الوطنية، تفسر ما نسبته (53.0%) من التباين الحاصل في الأداء الاستراتيجي لدى هذه البنوك، وهو ما يعني تأثير قوي للانخراط بالإدارة الاستراتيجية من قبل مجالس الإدارة على الأداء الاستراتيجي لهذه البنوك.

وتتقارب هذه النتائج مع نتائج دراسة أبو قاعد والطراونة (2022) والتي أظهرت أن إدارة المواهب تدخل بعلاقة مع الأداء الاستراتيجي المتوازن للبنوك التجارية، كذلك دراسة إبراهيم (2022) التي أظهرت دوراً كبيراً للإدارة الاستراتيجية في مجال أداء إدارة الائتمان في البنوك التجارية المصرية.

وباختلاف المتغيرات التي طرحتها الدراسة الحالية، إلا أن نتائج فرضيتها الرئيسية تتقارب أيضاً مع دراسة ثابت (2021) التي أظهرت دوراً للإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات والكوارث، كما تتشابه مع نتائج دراسة عثمان (2020) والتي أظهرت دوراً للإدارة الاستراتيجية بكافة أبعادها في تحقيق التوازن بين أصحاب المصلحة.

من حيث مراحل الإدارة الاستراتيجية بشكل منفرد، فقد أظهرت النتائج وجود تأثير لمرحلتي التنفيذ الاستراتيجي والتقييم الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي في البنوك الوطنية، وكان التأثير الأكبر لمستوى انخراط المجالس الإدارية بمرحلة التقييم الاستراتيجي والتي تبين أن زيادتها بمقدار وحدة واحدة ينعكس إيجابياً بنسبة (33.4%) على تحسين الأداء الاستراتيجي لدى هذه البنوك، بينما زيادة مستوى انخراط المجالس الإدارية بمرحلة التنفيذ الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة ينعكس بنسبة (22.8%) على تحسين الأداء الاستراتيجي لدى هذه البنوك، وهو ما يعارض نتائج دراسة مرهج وحموي (2021) والتي خلصت إلى أن التحليل الاستراتيجي له دور في تحسين الأداء المالي للمصارف الخاصة.

أما فيما يتعلق بفرضيات الفروق، فقد تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والثالثة للدراسة، حيث لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول مستوى انخراط المجالس الإدارية بالإدارة الاستراتيجية بمراحلها في البنوك الوطنية، ولا في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول واقع الأداء الاستراتيجي لدى هذه البنوك تعزى للعوامل الديموغرافية المتمثلة ب: البنك الذي يعمل به المبحوثين، الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وهو ما يعني توافقاً لدى عينة الدراسة في آرائهم حول متغيرات الدراسة وفقراتها.

5.4 الاستنتاجات

من خلال النتائج السابقة، خرجت الدراسة بعدة استنتاجات أهمها:

1. يؤثر انخراط مجالس الإدارة في البنوك الوطنية الفلسطينية بالإدارة الاستراتيجية بمراحلها مجتمعة (التحليل الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي) بمستوى الأداء الاستراتيجي لدى هذه البنوك، وهناك علاقة قوية تربط بين المتغيرين، بحيث كلما زاد انخراط مجالس الإدارة بممارسة الإدارة الاستراتيجية بمراحلها كلما تحسن الأداء الاستراتيجي لهذه البنوك، وهي علاقة طردية إيجابية لا بد من استغلالها والاعتماد عليها في تحسين أوضاع هذه البنوك من حيث الأداء فيها.
2. إن مراحل الإدارة الاستراتيجية تتراكم في نتائجها، فجودة أي مرحلة من حيث مخرجاتها تؤثر على المرحلة التي تليها، وهو ما يعني ضرورة الاهتمام بمدخلات ومخرجات كل مرحلة لتدعيم الإدارة الاستراتيجية ككل في البنوك الوطنية الفلسطينية.
3. يتأثر الأداء الاستراتيجي لدى البنوك الوطنية بمستوى انخراط مجالس الإدارة بمراحل التنفيذ والتقييم الاستراتيجي بشكل منفرد، وتؤثر هاتين المرحلتين في الأداء الكلي الاستراتيجي لدى البنوك كونها من المراحل التي تشهد تطبيقاً للخطط الاستراتيجية وتحسيناً على كافة المراحل الاستراتيجية في البنوك، وبالتالي لا بد من الاهتمام بشكل منفرد بهذه المراحل.
4. لا تختلف الآراء حول أهمية انخراط المجالس الإدارية بالإدارة الاستراتيجية ومراحلها في البنوك الوطنية الفلسطينية لأي اعتبارات ديموغرافية كالجنس والمؤهل العلمي والبنك وسنوات الخبرة، وهو ما يعني توافقاً كبيراً لدى الجميع في أهمية هذه الوظيفة، وهو ما ينطبق على الآراء حول الأداء الاستراتيجي.
5. إن مستوى انخراط المجالس الإدارية بالإدارة الاستراتيجية بمراحلها في البنوك الوطنية الفلسطينية كان بدرجة مرتفعة، وهو ما يدل على اهتمام مجالس الإدارة في هذه البنوك

بوظيفة الإدارة الاستراتيجية وأهميتها في العمل المصرفي الفلسطيني وفي تطوير قطاع المصارف.

6. إن اهتمام البنوك الوطنية بالتحليل الاستراتيجي من خلال التحليل الزمني للتنبؤ بالبيانات المالية المستقبلية يحتاج إلى تحسين وتعزيز بما يخدم الغايات الاستراتيجية لدى هذه البنوك.
7. إن مستوى ملائمة الإدارة العليا في البنوك الوطنية بين ثقافة البنك السائدة وبين تنفيذ الخطة الاستراتيجية بما يخدم أهداف البنك الاستراتيجية كان مستوى متوسط.
8. تتمتع البنوك الوطنية بمستويات متوسطة من اهتمام الإدارة العليا بتحسين وتطوير قدرات العاملين فيها بما يحقق الانسجام الكامل مع الخطة الاستراتيجية المعمول بها.
9. إن حالة المعايير الموضوعية والقائمة على المنهجية العلمية القابلة للقياس لتقييم الإدارة الاستراتيجية لدى البنوك الوطنية هي حالة متوسطة.
10. تعاني البنوك الفلسطينية الوطنية من واقع متوسط من حيث الأداء الاستراتيجي فيها، وهو ما يعني حاجة هذه البنوك إلى الاهتمام بشكل أكبر بالآليات القادرة على تطوير أدائها الاستراتيجي ورفعها إلى المستويات المقبولة على المستوى المحلي والإقليمي.
11. إن اهتمام البنوك الوطنية الفلسطينية بالمقارنات الإحصائية المالية بشكل دوري لتقييم أدائها كان بدرجة متوسطة.
12. تتبنى الإدارة العليا في البنوك الوطنية استراتيجيات فعالة في مجالس استقطاب الكفاءات في العمل بدرجة متوسطة.
13. إن البنوك الوطنية الفلسطينية تستغل تطور الاتصالات في عمليات دعم المعلومات الاستراتيجية وتدققها بين وحدات لعمل بدرجة متوسطة.
14. إن مستوى التحسين المستمر للإدارة العليا للأنشطة والعمليات الداخلية لدى البنوك الوطنية كان متوسطاً وبحاجة إلى زيادة في هذا المستوى لتحقيق الأداء الأمثل لدى هذه البنوك.

5.5 التوصيات

اعتماداً على ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات، خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

1. أن تسعى البنوك الوطنية إلى زيادة مستويات انخراط مجالسها الإدارية بالإدارة الاستراتيجية بكافة مراحلها وخاصة مرحلتي التنفيذ والتقييم كونها مراحل لها تأثير وانعكاس على الأداء الاستراتيجي لهذه البنوك وذلك من خلال الرقابة الدائمة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقييم أداء الإدارة الاستراتيجية.
2. وضع السياسات القادرة على زيادة مستويات جودة مخرجات الإدارة الاستراتيجية بمراحلها الأربعة (التحليل الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، والتقييم الاستراتيجي).
3. العمل على صياغة ووضع معايير علمية قابلة للقياس لتقييم أداء الإدارة الاستراتيجية في البنوك الوطنية الفلسطينية.
4. الاهتمام بشكل أكبر بأهمية المعلومات الاستراتيجية والمقارنات المالية الزمنية التي من شأنها مساعدة مجالس الإدارة من تقييم الأداء الاستراتيجي للبنوك الوطنية.
5. زيادة اهتمام الإدارات العليا في البنوك الوطنية باستقطاب الكفاءات من العاملين في المجال المصرفي والاستفادة من خبراتهم وقدراتهم في تعزيز أداء العمل في بنوكهم.
6. الاستفادة من الخبرات التراكمية والعلمية لدى أعضاء مجالس الإدارة في مجال الإدارة الاستراتيجية بشكل أكبر من خلال منحهم الصلاحيات الإشرافية الأكبر على عملية الإدارة الاستراتيجية بكافة مراحلها وخطواتها.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية

إبراهيم، أحمد أمين. (2022). دور الإدارة الاستراتيجية في الحد من مخاطر الائتمان في البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 1(13)، 240-265.

أبو النصر، مدحت. (2015). مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز (الإصدار ط2). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو صالح، محمد صبحي. (2001). الطرق الإحصائية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

أبو قاعود، بتول، الطراونة، إخلص. (2022). أثر إدارة المواهب في تعزيز الأداء الاستراتيجي المتوازن في البنوك التجارية في الأردن. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، 1(7)، 24-49.

الأخرس، جبر. (2016). الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني. غزة، فلسطين: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا (رسالة ماجستير غير منشورة).

بدي، فاطمة الزهراء. (2019). دور مجالس الإدارة في حوكمة شركات المساهمة. المجلة المتوسطة للقانون والاقتصاد، 4(2)، 51-66.

البنك العربي. (2019). تاريخ البنك. تم الاسترداد من البنك العربي: <https://www.arabbank.ps/ar/leftnavigation/smart-menu/تاريخ-البنك/عن-البنك-العربي>

العربي 2

بني مصطفى، علي. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق خدمات قطاع الاتصالات الأردنية. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

بوخريسة، بوبكر، بوقصاص، عبد الحميد، ساسي، سفيان، بن شمسة، آمال. (2016). تسيير وتدبير الموارد البشرية. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

ثابت، سلوى. (2021). دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات والكوارث في بلديات شمال قطاع غزة. مجلة جامعة الأزهر - غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، 2، 1-28.

جاد الرب، سيد. (2016). التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

جمار، بثينة. (2021). دور الرقابة الاستراتيجية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية. أم البواقي، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي (رسالة ماجستير غير منشورة).

جمعة، محمود حسن. (2019). تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة- جمهورية العراق. المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 6(2)، 39-63.

جمعية البنوك الفلسطينية. (2021). الأداء المقارن للبنوك العاملة في فلسطين خلال عامي 2019 و2020. رام الله: جمعية البنوك الفلسطينية.

جمعية البنوك الفلسطينية. (2021). القطاع المصرفي الفلسطيني حقائق مصرفية 2021. رام الله: جمعية البنوك الفلسطينية.

الجنابي، أكرم. (2017). الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين: مفاهيم، نظريات، مداخل (الإصدار ط1). عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.

الجنابي، كفاح. (2020). مدخل دراسة التفكير الاستراتيجي المرحلة الثالثة. بغداد، العراق: جامعة تكريت (محاضرات جامعية).

الحسني، عبد الله، الخشالي، شاكرو. (2022). أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية. مسقط، سلطنة عمان: جامعة العلوم الإسلامية العالمية (أطروحة دكتوراة غير منشورة).

حلس، سالم، أبو ريذة، ماهر. (2015). دور مجالس الإدارة في تحسين أداء لجان التدقيق في المصارف المدرجة في بورصة فلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 2(23)، 89-118.

حمدان، خالد، إدريس، وائل. (2019). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر. عمان: مجموعة اليازوري للنشر والتوزيع.

الحمدى، عبد العظيم. (2020). حوكمة الشركات. صنعاء: عبد العظيم الحمدى.

الخرابشة، محمد، النجار، فايز. (2021). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي: الدور المعدل للحاكمية المؤسسية: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية. مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2(7)، 111-144.

خشمون، محمد، عواج، طهيرة. (2019). تحليل علاقات العمل للأطباء من منظور المدخل الاستراتيجي. باتنة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: جامعة باتنة (رسالة ماجستير غير منشورة).

الخطيب، محمد. (2008). تطوير كفاءة مجالس الإدارة في العالم العربي. عمان: مجموعة اليازوري للنشر والتوزيع.

الدوري، زكريا. (2020). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

الدوري، زكريا، صالح، أحمد علي. (2020). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. عمان: مجموعة اليازوري للنشر والتوزيع.

الدوري، علي، الحاكم، علي عبد الله. (2020). أثر أنماط التفكير الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي: دراسة في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 2(21)، 1-15.

الربيعي، حاكم، راضي، حمد. (2012). حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة. عمان: مجموعة اليازوري للنشر والتوزيع.

رزوقي، رعد، محمد، نبيل. (2018). سلسلة التفكير وأنماطه (الإصدار 5). بيروت: دار الكتب العلمية.

الرشيدي، فيصل. (2018). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت في ضوء الخطة الاستراتيجية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس ASEP، 93(2)، 461-503.

الزامل، مها. (2021). المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية. مجلة التربية - جامعة الأزهر، 190(3)، 180-225.

السعد، مسلم، منهل، محمد، العبادي، هاشم. (2012). بطاقة العلامات المتوازنة مدخل للإدارة المستدامة. بيروت: دار الكتب العلمية.

سلطان، حكمت، عثمان، محمود. (2021). مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.

سلطة النقد الفلسطينية. (2014). دليل حوكمة المصارف 2014. رام الله: سلطة النقد الفلسطينية.

الشديفات، بكر. (2020). أثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية. عمان: مجموعة اليازوري للنشر والتوزيع.

شعير، حاضر. (2019). دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة المالية للقطاع المصرفي: دراسة تطبيقية في عدد من المصارف العراقية الخاصة. مجلة اقتصاد المال والأعمال JFBE، 1(3)، 373-397.

الشميري، أحمد، هيجان، عبد الرحمن، غنام، بشرى. (2014). مبادئ إدارة الأعمال - الأساسيات والاتجاهات الحديثة (المجلد 10). الرياض: العبيكان للنشر.

الشننق، يوسف، قفه، محمد. (2019). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية. مجلس كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، 6، 401-442.

صفوت، ريم، النعيمي، محمد عبد العال. (2017). أثر أبعاد التكيف الاستراتيجي في تحقيق الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. عمان، الأردن: جامعة الشرق الأوسط (رسالة ماجستير غير منشورة).

الطائي، رعد، قداد، عيسى. (2020). إدارة الجودة الشاملة. عمان: مجموعة اليازوري للنشر والتوزيع.

طوقان، عامر. (2018). التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي. عمان: شركة دار البيروني للنشر والتوزيع.

الطويل، أكرم، جاسم، صلاح الدين. (2019). الشراء وفقاً لـ Seven Rights والأداء الاستراتيجي. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

عابدين، عصام. (2021). موسوعة الحوكمة في الشركات والبنوك (الجزء الأول). القاهرة: دار محمود للنشر والتوزيع.

عامر، ريم، درغام، ماهر. (2018). علاقة تكاليف الجودة بالأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في قطاع غزة. المجلة العربية للإدارة، 4(38)، 185-208.

عبد المجيد، علي. (2021). الإدارة الحديثة أسس ومبادئ وغايات. الجيزة: وكالة الصحافة العربية- ناشرون.

عبود، سالم. (2014). حوكمة المصارف وآليات تطبيقها دراسة حالة في المصارف الأهلية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، خاص، 335-360.

عبيد، عبد السلام. (2008). التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية. kufa studies center journal، 1(10)، 185-213.

عبيد، مصطفى. (2021). مهارات البحث العلمي. اسطنبول: مركز البحوث والدراسات متعدد التخصصات.

عثمان، عبد المنعم. (2020). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة: دراسة حالة شركة اوتوباش المحدودة للسيارات. المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، 19، 28-70.

العديلي، إبراهيم. (2018). فن الإدارة الاستراتيجية (الإصدار ط1). عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

عربانو، محمد، سليم، حسن مختار، عبد الرحيم، محمد عباس. (2021). متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بكلية التربية جامعة الأزهر "دراسة ميدانية". مجلة التربية- جامعة الأزهر، 192(5)، 750-789.

فرح، عبد الإله. (2019). ميشيل كروزيه الفاعل والنظام والمجتمع المعطل. مجلة الدوحة، 146، 128-130.

قاسمي، كمال، سعود، وسيلة. (2016). دور مجلس الإدارة في ظل تبني الحوكمة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة بنك البركة الإسلامي - البحرين. معرف مجلة علمية محكمة، 20، 234-249.

القحطاني، قمر، الحوشاني، منال، الماضي، أحلام، الصياحي، إيمان، الغنام، باسمه. (2018). دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. مجلة البحث العلمي في التربية، 19(12)، 25-54.

القراله، علاء. (2018). أثر فاعلية تقييم الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة وزارة العدل الاردنية-. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(2)، 34-57.

القراي، عامر، شاكوت، عفاف. (2020). واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية والتحليل البيئي بالمصارف السودانية: دراسة ميدانية على: البنك الإسلامي السوداني، الادخار والتنمية الاجتماعية، فيصل الإسلامي السوداني. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث والتقييم، 6(1)، 149-166.

لمسلف، عبلة، حماني، حورية، طوبال، ابتسام. (2022). الحوكمة في المصارف الإسلامية. مجلة الإدارة والقيادة الإسلامية، 1(7)، 12-29.

المحمدي، سعد علي. (2020). الإدارة الاستراتيجية وإدارات معاصرة (التمكين - التغيير - التناقضات - التفاوض) _ المجلد الأول. عمان: مجموعة اليازوري للنشر والتوزيع.

المحمدي، سعد. (2022). الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

المرشدي، زهراء، الشمري، أحمد. (2022). دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 72(18)، 187-217.

مرهج، منذر، حموي، طارق. (2021). دور التحليل الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي للمصارف: دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في الساحل السوري. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 1(43)، 181-198.

مزهري، رمزي. (2017). الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحقيق جودة الخدمات التعليمية والبحثية: دراسة ميدانية مقارنة بين الجامعات العربية والأجنبية. السويس، جمهورية مصر العربية: جامعة قناة السويس (أطروحة دكتوراة).

معتوق، سهير، طريح، نيفين، رزق، فيوليت. (2017). الحوكمة في الجهاز المصرفي. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 1(31)، 179-198.

المعلوي، سعيد، المعلوي، صالح. (2019). التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الحديثة. الرياض: العبيكان للنشر والتوزيع.

المغربي، محمد الفاتح. (2018). أصول الإدارة والتنظيم. القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

مقدم، وهيبه. (2020). الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة. الاسكندرية: دار التعليم الجامعي.

مقيح، صبري، خالدي، حسينة. (2022). أثر الإدارة الاستراتيجية على تحسين الأداء بمؤسسة النفط بسكيكة. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، 1(5)، 170-187.

المليكي، محمد، الجحافي، فهد. (2019). أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية (دراسة تحليلية). مجلة القلم، 12، 310-340.

منصور، إيمان. (2020). الوجيز في الإدارة الناجحة. عمان: ابن النفيس للنشر والتوزيع.

المواجدة، مفيد. (2021). أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي من منظور نظرية الموارد في التجديد الاستراتيجي في الجامعات الخاصة الأردنية. مجلة البحوث التجارية، 4(43)، 213-251.

الموسوي، عبد الرسول. (2018). التخطيط الاستراتيجي التفكير والمنهجية. عمان: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع.

المياي، حاكم، حمزة، حسن. (2022). القيادة الناعمة ودورها في تحقيق الأداء الاستراتيجي المتميز. مجلة مركز دراسات الكوفة، 64، 339-370.

النعيمي، صلاح. (2016). الإدارة. عمان: مجموعة اليازوري للنشر والتوزيع.

النعيمي، صلاح. (2021). الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية نظرة تحليلية وعلاقات تكاملية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

الهبارنة، أحمد، الصوالحة، أيوب، أبو عرابي، مروان. (2020). القيادة التحويلية وأثرها في الأداء الاستراتيجي، الدور المعدل لجودة حياة العمل دراسة تطبيقية في دائرة الجمارك الأردنية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 9(1)، 153-165.

وكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية وفا. (2016). دراسة: الاقتصاد الفلسطيني خلال الانتداب البريطاني حتى عام 1948. تم الاسترداد من وفا وكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية:
https://www.wafa.ps/ar_page.aspx?id=deQ8gWa694802532072adeQ8gW

المراجع الأجنبية

- Alsaedi, R. (2017). Business Policy and Strategy. International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR), 36(7), 26-49.
- Danook, A. (2021). Knowledge workers are an approach to achieving performance requirements through strategic flexibility/Zain Telecom in Iraq as a model. Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences, 17(53 (2), 440-472.
- David, F. (2011). Strategic Management CONCEPTS AND CASES. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- De Andreis, F. (2019). The Principles behind a Strategic Plan. Open Journal of Applied Sciences, 9, 240-245.
- Di Carlo, E. (2017). Board of Directors and the Limits of the Conflict-of-Interest Definition within Codes of Ethics. Frontiers in Management Research, 1(4), 107-125.
- Ginter, P., Duncan, J., & Swayne, L. (2018). The Strategic Management of Health care Organization (8 ed.). Wiley & Sons Publishers.
- Ingabire, G., & Mwangi, F. (2021). Stakeholders' Involvement and Success of Strategy Implementation. Journal of Strategic Management, 5(1), 70-92.
- Khemesh, S. (2019). STRATEGIC MANAGEMENT/ Basic concepts. Anadolu, Turkey: Anadolu University.
- Maleka, S. (2014). Strategic Management and Strategic Planning Process. Conference: DTPS Strategic Planning & Monitoring, (pp. 1-29). Pretoria.
- Melhem, Y., & Al Qudah, M. (2019). Work Engagement: Trust and Respect to Engage your People. Indian Journal of Science and Technology, 12(17), 1-13.
- Mišanková, M., & Kočíšová, K. (2014). Strategic implementation as a part of strategic management. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 110, 861-870.

- OECD. (2015). G20/OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD.
- Papulova, Z., & Gazova, A. (2016). Role of Strategic Analysis in Strategic Decision-Making. *Procedia Economics and Finance*, 39, 571-579.
- Pierce, E. (2022). A Balanced Scorecard for Maximizing Data Performance. *Front. Big Data*, 5, 1-9.
- Sammut-Bonnici, T. (2014). strategic management. In C. Cooper, *Wiley Encyclopedia of Management* (pp. 1-4). New York: John Wiley & Sons, Ltd.
- Sayago, A., Asuero, A., & Gonzalez, G. (2006). The Correlation Coefficient: An Overview. *Critical Reviews in Analytical Chemistry*, 36, 41-59.
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1994). *Management* (6th ed.). London: Pearson.
- Thompson, S. K. (2012). *Sampling*. New Jersey: A JOHN WILEY & SONS, Inc., Publication.
- Vaitkevičius, S. (2006). Modeling of Strategic Analysis in Strategic Management. *ECONOMICS OF ENGINEERING DECISIONS*, 4(49), 37-48.
- Wakesho, E., & Gichinga, L. (2019). Influence of Strategic Management Practices on Organizational Performance of Commercial Banks in Mombasa County. *JAKE Business & Management Journal*, 1(4), 1-19.

ملحق 1: أسماء وصفات لجنة التحكيم.

التسلسل	الاسم	الصفة	المؤسسة
1.	د. سلوى البرغوثي	أستاذ مساعد	جامعة القدس
2.	د. إيناس العيسه	أستاذ مساعد	الجامعة العربية الأمريكية
3.	د. عمر الصليبي	أستاذ مساعد	جامعة القدس
4.	د. رياض أبو شحادة	-	البنك المركزي العماني
5.	د. محمد سالم	أستاذ مساعد	جامعة القدس
6.	د. نضال درويش	أستاذ مساعد	جامعة القدس

ملحق 2: أداة الدراسة النهائية.



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

الأخوة والأخوات العاملين في البنوك الوطنية

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة من كلية الدراسات العليا في جامعة القدس المفتوحة، بإجراء دراسة بعنوان:

مدى انخراط مجالس الإدارة في الجهاز المصرفي الفلسطيني في الإدارة الاستراتيجية وعلاقته

بالأداء الاستراتيجي (دراسة خاصة البنوك الوطنية)

بإشراف د. عروبة البرغوثي

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة الاستراتيجية في جامعة القدس المفتوحة.

وإيماناً من الباحثة بأهمية موضوع الدراسة، وبقيناً منها بدعمكم الكريم للبحث العلمي ومجالاته المتعددة، يرجى الإجابة عن جميع فقرات الاستبانة بكل صراحة وموضوعية، للوصول إلى نتائج صحيحة تتمتع بالدقة العالية، مع العلم بأن الإجابات ستحاط بالسرية التامة ولن يتم استخدام المعلومات المقدمة من قبلكم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، علماً أن الوقت المقدر لتعبئة الاستبانة لا يتعدى عشر دقائق فقط.

مع الشكر والتقدير

الباحثة: ميساء خليل جمعة أبو طه

الجزء الأول العوامل الديموغرافية

يرجى اختيار الإجابة المناسبة من الخيارات المطروحة على الفقرات التالية:

• البنك الذي تعمل به: بنك فلسطين بنك القدس مصرف الصفا الإسلامي البنك الوطني

البنك الإسلامي العربي البنك الإسلامي الفلسطيني بنك الاستثمار الفلسطيني

• الجنس: ذكر أنثى

• المؤهل العلمي: دبلوم فأقل بكالوريوس ماجستير فأعلى

• سنوات الخبرة: 5 سنوات أو أقل 6-10 سنوات 11-15 سنة أعلى من 15 سنة

الجزء الثاني: انخراط مجالس الإدارة في الإدارة الاستراتيجية

سنقوم في هذا الجزء من الاستبيان، بقياس مستوى انخراط مجالس الإدارة بالإدارة الاستراتيجية من خلال مراحلها (التحليل الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، التقييم الاستراتيجي).
رجى وضع ✓ أو × في الخانة التي تناسب إجاباتكم: المقياس تنازلي من 5-1 (5 دائماً، 4 غالباً، 3 احياناً، 2 نادراً، 1 أبداً)

رقم	الفقرة	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	أبداً
البعد الأول: انخراط مجلس الغدارة بمرحلة التحليل الاستراتيجي						
1.	تقوم الإدارة العليا في البنك برصد البيئة الداخلية.					
2.	تقوم الإدارة العليا في البنك برصد البيئة الخارجية.					
3.	تتوفر لدى الإدارة العليا تقارير دورية حول الموارد التي يمتلكها البنك.					
4.	يتم استخدام النظم التكنولوجية الحديثة في عمليات رصد البيئتين الداخلية والخارجية.					
5.	تكون الإدارة العليا قادرة على تحديد الاتجاهات التنموية للبنك من خلال مخرجات التحليل الاستراتيجي.					
6.	تفيد معالجة البيانات المتراكمة لدى الإدارة العليا في تحديد نقاط القوة والضعف لدى البنك					
7.	تقوم الإدارة العليا بإجراء تحليل زمني يساعدها بالتنبؤ بالبيانات المالية المستقبلية لدى البنك.					
8.	تدرك الإدارة بكافة مستوياتها أهمية مخرجات التحليل الاستراتيجي في نجاح البنك.					
البعد الثاني: انخراط مجلس الإدارة بمرحلة التخطيط الاستراتيجي						
9.	تقوم الإدارة العليا بإشراك المديرين والعاملين في وضع الخطط الاستراتيجية في وحدات العمل التي ينتمون إليها.					
10.	ترتكز عملية التخطيط الاستراتيجي التي يجريها البنك على تحديد بدائل استراتيجية قابلة للتطبيق.					
11.	يؤخذ بعين الاعتبار في مرحلة التخطيط الاستراتيجي أن تتوافق مع تحقيق أهداف أصحاب المصلحة.					
12.	تعبّر رؤية البنك من خلال التخطيط الاستراتيجي عن طموحات مجلس الإدارة.					
13.	تعتمد الإدارة العليا في مرحلة التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أعضائها ومعرفتهم التراكمية.					
14.	تحدد الإدارة العليا أهدافاً استراتيجية محددة وقابلة للقياس والتحقق.					
15.	تحتوي الخطة الاستراتيجية للبنك على استراتيجيات متكاملة وشاملة لتحقيق غاياته.					

					16.	يتسم الهيكل التنظيمي في البنك بالمرونة التي تساهم في إسناد عملية التخطيط الاستراتيجي.
					17.	يوجد منهجية لدعم وإقرار الموازنات الخاصة بتمويل مخرجات التخطيط الاستراتيجي في البنك.
البعد الثالث: انخراط مجلس الإدارة بمرحلة التنفيذ الاستراتيجي						
					18.	تقوم الإدارة العليا بتحديد البدائل الفضلى لتنفيذ الاستراتيجية.
					19.	تقوم الإدارة العليا بإجراء تعديلاتها على الهيكل التنظيمي بما يتناسب وتنفيذ الخطة الاستراتيجية في البنك.
					20.	تجري الإدارة العليا نشاطاتها مع العاملين في البنك هدفها تشجيعهم على المشاركة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
					21.	تتسم الخطط التشغيلية التي يتم إقرارها بالمرونة التي تعكس حالة إيجابية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
					22.	تقوم الإدارة العليا بالإسهام في تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.
					23.	تقوم الإدارة العليا بتوزيع الأدوار والمسؤوليات بما يتناسب مع نجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
					24.	تجري الإدارة العليا ملائمة بين ثقافة البنك السائدة وبين تنفيذ الخطة الاستراتيجية فيه.
					25.	تقر الإدارة العليا السياسات القادرة على ضبط وإنجاح عملية التنفيذ الاستراتيجية.
					26.	يهتم مجلس الإدارة بتطوير وتحسين قدرات العاملين في البنك بما ينسجم وتحقيق الخطة الاستراتيجية
					27.	يتوفر لدى البنك نظام ترفقيات مناسب يقوم على مبدأ العدالة.
البعد الرابع: انخراط مجلس الإدارة بمرحلة التقييم الاستراتيجي						
					28.	تؤمن الإدارة العليا في البنك بأهمية التقييم المستمر لإدارة الاستراتيجية بكافة مراحلها.
					29.	يتم تقييم الإدارة الاستراتيجية بمراحلها وفقاً لمعايير وضعت بمنهجية علمية وقابلة للقياس.
					30.	تهتم الإدارة العليا بمخرجات العملية التقييمية من خلال إقرار تعديلات وتحسين في أي مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية.
					31.	تتبع الإدارة العليا معيار الشفافية في إجراءات التقييم المستمرة للإدارة الاستراتيجية بمراحلها الثلاث الأولى.
					32.	تقوم الإدارة العليا بمساعدة المقصرين وفقاً لنتائج التقييم الموضوعية لمراحل الإدارة الاستراتيجية الثلاثة السابقة.
					33.	تستفيد الإدارة العليا من نتائج التقييم الحالية في صياغة الخطط الاستراتيجية المستقبلية للبنك.
					34.	تتبنى الإدارة العليا عملية تقييم استراتيجية دائمة ومستمرة.

					تؤمن الإدارة العليا بأن نجاح عملية التقييم تقوم على شفافية مخرجات مراحل: التحليل، التخطيط، والتنفيذ الاستراتيجي.	35
--	--	--	--	--	--	----

الجزء الثاني: الأداء الاستراتيجي

سنقوم في هذا الجزء من الاستبيان، بقياس مستوى الأداء الاستراتيجي في البنوك الوطنية الفلسطينية. رجي وضع ✓ أو × في الخانة التي تناسب إجابتك: المقياس تنازلي من 5-1 (5 دائماً، 4 غالباً، 3 احياناً، 2 نادراً، 1 أبداً)

رقم	الفقرة	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	أبداً
36	يمتلك البنك القدرة على الاستجابة السريعة للتطورات التكنولوجية.					
37	توفر الاستثمارات المحلية للبنك أرباحاً تلي أهداف السياسة الاستثمارية					
38	يستغل البنك تطور الاتصالات في دعم المعلومات الاستراتيجية وتدققها بين وحدات العمل.					
39	يسهم دعم الإدارة العليا لتطبيق معايير الحوكمة في خفض التكاليف التشغيلية.					
40	يجري البنك مقارنات إحصائية مالية دورية لتقييم الأداء المالي من حيث التكاليف والإيرادات.					
41	يتم استخدام مؤشرات الأداء الاستراتيجي الواضحة والقابلة للقياس في البنك.					
42	يسعى البنك إلى تطوير منتجات وخدمات مالية حديثة لزيادة الأرباح.					
43	يتلقى البنك نسبة قليلة من الشكاوى مقارنة بعدد العملاء لديه.					
44	يحقق البنك معدلات متزايدة من نسبة الحصة السوقية.					
45	تعمل الإدارة العليا في البنك على التحسين المستمر لكافة الأنشطة والعمليات الداخلية.					
46	تتبنى الإدارة العليا في البنك سياسات تساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية					
47	يوفر البنك السياسات التشجيعية القادرة على استقطاب العملاء الجدد.					
48	تهتم الإدارة العليا في البنك بإجراء الدراسات السوقية للتعرف على مستويات الأداء الاستراتيجي للبنك وللمنافسين.					
49	تهتم الإدارة العليا بتدريب العاملين في البنك وتطوير مهاراتهم.					
50	تتبنى الإدارة العليا استراتيجيات فعالة في استقطاب العاملين ذوي الكفاءة.					
51	يتعامل البنك بمبدأ الإفصاح الكامل والشفافية بما يعزز ثقة أصحاب المصلحة.					

						52. تتوافق ممارسات البنك مع الثقافة والقيم السائدة في المجتمع
--	--	--	--	--	--	---

مع الشكر والتقدير لتعاونكم

الباحثة: ميساء أبو طه

فيما يلي مفتاح تفسير قيم R^2 المتعمد في الدراسة وذلك اعتماداً على (Chin 1998):

No	R-Square Value	Interpretation
1.	$0.19 \leq R^2 < 0.333$	Weak
2.	$0.333 \leq R^2 < 0.67$	Moderate
3.	$0.67 \leq R^2$	Strong

ملحق 4: تفسير معامل الارتباط

فيما يلي تفسير نتائج معامل الارتباط التي تم اعتمادها في الدراسة (Sayago, Asuero, & Gonzalez, 2006)

تفسير الارتباط	قيمة معامل الارتباط R
لا يوجد ارتباط	$R=0$
ارتباط ضعيف	$0.00 < R < 0.25$
ارتباط متوسط	$0.25 \leq R < 0.75$
ارتباط قوي	$0.75 \leq R < 1$
ارتباط كامل (تام)	$R=1$