



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا

التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية ودورها في الأداء الاستراتيجي
لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين

Strategic Analysis of Human Resources and Their Role in the
Strategic Performance of Lending Institutions Operating in
Palestine

إعداد الباحث:

ثابت حمدالله عمر سليم

بإشراف:

الدكتور فراس مرار

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية

التطبيقية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2022/2021

الإجازة

التحليل الإستراتيجي للموارد البشرية ودورها في الأداء الإستراتيجي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين

Strategic Analysis Of Human Resources and their role in the strategic performance of
lending Institutions Operating in Palestine

إعداد الطالب:

ثابت حمد الله عمر سليم

بإشراف:

الدكتور فراس مرار

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 2022 /12 /22

أعضاء لجنة المناقشة

.....	رئيسا ومشرفا	الجامعة العربية الأمريكية	الدكتور فراس مرار
.....	عضوا وممتحنا داخليا	جامعة القدس المفتوحة	الدكتور محمود ابراهيم ملحم
.....	عضوا وممتحنا خارجيا	الجامعة العربية الأمريكية	الدكتور محمد ابو شربة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ أَمَّنْ هُوَ قَانِئٌ أَنَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ
وَيَرْجُوا رَحْمَةَ رَبِّهِ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا
يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴾

[سورة الزمر: 09]

الإهداء

أن أهدي هذا الجهد المتواضع إلى:

- ❖ المربي الفاضل، والأستاذ القدير، والأب الحنون، والدي العزيز حفظه الله ورعاها.
 - ❖ نبع الحنان، ورمز العطاء والطيبة، والدتي الحبيبة حفظها الله ورعاها.
 - ❖ إلى من وقفت بجانبني، زوجتي الغالية حفظها الله ورعاها.
 - ❖ إلى أبنائي الأحبة، رعاهم الله بعنايته، ورفعهم درجاتٍ في الدنيا والآخرة.
 - ❖ إلى أخواتي الغاليات، وأخي العزيز حفظهم الله بحفظه
 - ❖ إلى أقاربي وأصدقائي وزملائي الكرام في العمل، حفظهم الله بحفظه الكريم.
 - ❖ إلى كل من ساعدني في مسيرتي في هذه الدراسة دعماً، وتشجيعاً، ونصحاً.
- إليكم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع، وأسأل الله العظيم رب العرش العظيم أن يكون خالصاً لوجهه الكريم.

الباحث

ثابت حمدالله سليم

شكرٌ وتقديرٌ

انطلاقاً من قوله تعالى ﴿بِاللَّهِ فَاعْبُدْ وَكُنْ مِنَ الشَّاكِرِينَ﴾ [الزمر: 66]، فإنني أحمد الله تعالى على جزيل نعمه، وأشكره تعالى على ما غمرني به من عظيم فضله وتوفيقه، أن يسر لي إتمام هذا العمل المتواضع، وأسأل الله تعالى أن ينفع به، ويكون عوناً لي على حسن طاعته عز وجل.

وإيماناً بهدي النبي محمد صلى الله عليه وسلم، حيث قال: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله)، فإنني أتقدم بالشكر والتقدير لجامعة القدس المفتوحة، هذا الصرح الأكاديمي الشامخ، الذي أتاح لي الفرصة لاستكمال دراستي العليا، وأخص بالشكر قسم إدارة الموارد البشرية التطبيقية.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذي الفاضل الدكتور/ فراس مرار، لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة، وعلى ما بذله من جهد كبير في إرشادي وتوجيهي لإكمال هذا العمل، حتى خرج إلى النور، فجزاه الله عني خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

وأتقدم أيضاً بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة، الدكتور/(مناقشاً داخلياً)، والدكتور/ (مناقشاً خارجياً)، لتفضلهما بقبول مناقشة رسالتي.

ولا يفوتني أن أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى محكمي الاستبانة الذين كان لهم دور كبير في إنجاز هذه الرسالة، فلهم مني كل الشكر والامتنان.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من قدم لي الدعم والمساندة، ولم يبخل عليّ بالنصح والمشورة، وسعى لتذليل الصعاب أمامي لإعداد هذه الرسالة وإخراجها في صورتها النهائية.

الباحث

ثابت حمدالله سليم

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة للتعرف إلى مستوى التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين، والتعرف إلى مستوى الأداء الاستراتيجي فيها، كما هدفت إلى الوقوف على طبيعة العلاقة بين التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية والأداء الاستراتيجي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا (مدير عام، مدير دائرة)، والإدارة المتوسطة (مديري الفروع، ومشرفيها)، في كافة مؤسسات الإقراض في الضفة الغربية المسجلة لدى سلطة النقد الفلسطينية خلال فترة الدراسة وعددهم (105)، وقد قام الباحث باستخدام أسلوب المسح -الحصر- الشامل، نظراً لصغر مجتمع الدراسة، واعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع الاستبانة على كافة أفراد مجتمع الدراسة وقد تم استرداد (91) استبانة بنسبة (86.67%).

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:

- أن مستوى التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين كان بدرجة متوسطة بنسبة 62.75%، من وجهة نظر الإدارة العليا والمتوسطة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية والأداء الاستراتيجي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين.

وقدمت الدراسة عدد من التوصيات منها:

- أهمية اتباع مؤسسات الإقراض للأساليب العلمية الحديثة للتحليل الاستراتيجي للموارد البشرية، من خلال الاستفادة من التجارب الخارجية والعالمية المماثلة للحالة الفلسطينية.
- توفير المرونة الكافية للموارد البشرية للتكيف مع الظروف الصعبة والطارئة، من خلال صقل مهاراتهم المختلفة بالتدريب والتطوير المستمر.
- أهمية استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بآليات تمكن المؤسسة من تحقيق أرباح كبيرة.
- تقديم اهتمام حقيقي للاحتفاظ بالعملاء الحاليين، وتقديم التسهيلات اللازمة لهم.

Abstract

The study aimed to identify the level of strategic analysis of human resources in lending institutions operating in Palestine and identify the level of strategic performance in Palestine, as well as to identify the nature of the relationship between strategic analysis of human resources and the strategic performance of lending institutions operating in Palestine. The study relied on the analytical descriptive approach, and the study population consisted of workers in senior management (general manager, department manager), and middle management (branch managers and supervisors) in all lending institutions in the West Bank registered with the Palestinian Monetary Authority during the study period, and their number was (105). The researcher used the survey-inventory-comprehensive method, due to the smallness of the study population. The study relied on the questionnaire as a tool for data collection, as the questionnaire was distributed to all members of the study community, and (91) questionnaires were retrieved at a rate of (86.67%).

The study reached several results, the most important of which are:

- The level of strategic analysis of human resources in the lending institutions operating in Palestine was a moderate of 62.75%, from the point of view of senior and middle management.
- There is a statistically significant relationship between strategic analysis of human resources and the strategic performance of lending institutions operating in Palestine.

The study concluded a number of recommendations, including:

- The importance of lending institutions following modern scientific methods of strategic analysis of human resources, by benefiting from external and international experiences similar to the Palestinian case.
- Provide adequate flexibility for human resources to adapt to difficult and emergency conditions, by honing their various skills through continuous training and development.
- The importance of exploiting the resources and capabilities available by mechanisms that enable the enterprise to achieve large profits.
- Provide real interest to retain existing customers, and provide them with the necessary facilities

قائمة المحتويات

د	الإهداء.....
هـ	شكر وتقدير.....
ز	ملخص الدراسة.....
ز	Abstract.....
ح	قائمة المحتويات.....
ك	قائمة الجداول.....
م	قائمة الأشكال.....
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها.....
2	المقدمة:.....
3	1.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:.....
5	1.2 أهمية الدراسة:.....
5	1.3 أهداف الدراسة:.....
6	1.4 فرضيات الدراسة:.....
8	1.5 حدود الدراسة:.....
8	1.6 مصطلحات الدراسة، وتعريفاتها الإجرائية:.....
10	1.7 هيكلية الدراسة:.....
11	الفصل الثاني: الإطار النظري، والدراسات السابقة.....
12	تمهيد:.....
13	المبحث الأول: التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية.....
13	2.1.1 مفهوم التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية:.....

14	2.1.2 نماذج التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية
22	2.1.3 أدوات التحليل الاستراتيجي:
25	2.1.4 تصنيف أدوات التحليل الاستراتيجي:
26	2.1.5 تحليل سوات (SWOT):
30	المبحث الثاني: الأداء الاستراتيجي لمؤسسات الإقراض
30	تمهيد:
30	2.2.1 مفهوم الأداء الاستراتيجي
32	2.2.2 أهمية الأداء الاستراتيجي
33	2.2.3 العوامل المؤثرة في تحقيق الأداء الاستراتيجي
34	2.2.4 صعوبات قياس الأداء الاستراتيجي
35	2.2.5 خصائص الأداء الاستراتيجي:
36	2.2.6 خطوات قياس الأداء الاستراتيجي
36	2.2.7 مقاييس الأداء الاستراتيجي ونماذجه
42	المبحث الثالث: مؤسسات الإقراض في فلسطين
48	المبحث الرابع: الدراسات السابقة
56	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
57	تمهيد:
57	منهج الدراسة:
58	مجتمع الدراسة، وعينتها:
58	أداة الدراسة:
59	خطوات بناء الاستبانة:

60	صدق الاستبانة:
65	ثبات الاستبانة Reliability:
67	الأساليب الإحصائية المستخدمة:
69	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.....
70	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.....
72	مقياس ليكرت الخماسي:
73	تحليل عبارات الاستبانة:
83	اختبار فرضيات الدراسة.....
95	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة، وتوصياتها
101	المراجع
110	الملاحق
111	ملحق (1): الاستبانة في صورتها الأولية.....
116	ملحق (2): قائمة المحكمين
117	ملحق (3): الاستبانة في صورتها النهائية

قائمة الجداول

- جدول (1): نماذج القياس وعلاقتها بأصحاب المصالح 37
- جدول (2): مؤسسات الإقراض في فلسطين 44
- جدول (3): درجات مقياس ليكرت الخماسي 59
- جدول (4): نتائج الاتساق الداخلي - مجال " نقاط القوة" 61
- جدول (5): نتائج الاتساق الداخلي - مجال " نقاط الضعف" 62
- جدول (6): نتائج الاتساق الداخلي - مجال " الفرص" 62
- جدول (7): نتائج الاتساق الداخلي - مجال " التحديات" 63
- جدول (8): نتائج الاتساق الداخلي - مجال " الأداء الاستراتيجي" 64
- جدول (9): نتائج الصدق البنائي للاستبانة 65
- جدول (10): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة 66
- جدول (11): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي 67
- جدول (12): توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية 70
- جدول (13): ميزان النسب المئوية للاستجابات 72
- جدول (14): مقياس ليكرت الخماسي 73
- جدول (15): تحليل فقرات مجال " نقاط القوة" 73
- جدول (16): تحليل فقرات مجال " نقاط الضعف" 75
- جدول (17): تحليل فقرات مجال " الفرص" 77
- جدول (18): تحليل فقرات مجال " التحديات" 79
- جدول (19): تحليل فقرات "التحليل الاستراتيجي" 80
- جدول (20): تحليل فقرات مجال " الأداء الاستراتيجي" 81
- جدول (21): معامل الارتباط بين التحليل الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين ... 84
- جدول (22): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس 85
- جدول (23): اختبار شيفيه لمتغير الجنس (التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية) 86
- جدول (24): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - العمر 87
- جدول (25): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المؤهل العلمي 88
- جدول (26): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي 89
- جدول (27): نتائج اختبار " التباين الأحادي " -سنوات الخدمة 90
- جدول (28): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس 91
- جدول (29): اختبار شيفيه لمتغير الجنس (الأداء الاستراتيجي) 91
- جدول (30): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - العمر 92

- جدول (31) : نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المؤهل العلمي 93
- جدول (32): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي 93
- جدول (33): نتائج اختبار " التباين الأحادي " -سنوات الخدمة 94

قائمة الأشكال

- شكل 1 نموذج الدراسة 7
- شكل 2 نموذج التفاعل البيئي من خلال موارد المنظمة 16
- شكل 3 نموذج جامعة وورويتش 20
- شكل 4: نموذج جامعة هارفارد 21
- شكل 5 : أدوات التحليل الاستراتيجي 23
- شكل 6: نموذج تحليل مصفوفة (SWOT) 28
- شكل 7 : العوامل المؤثرة في قياس الأداء الاستراتيجي 34
- شكل 8 : بطاقة الأداء المتوازن 40
- شكل 9: الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن 41

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

المقدمة

- 1.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
- 1.2 أهمية الدراسة
- 1.3 أهداف الدراسة
- 1.4 فرضيات الدراسة
- 1.5 حدود الدراسة
- 1.6 مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

المقدمة:

تعد البيئة التي تعمل بها منظمات الأعمال من أهم العوامل المؤثرة في طريقة تطورها، فمعرفة المنظمة لعوامل البيئة الخارجية والداخلية التي تتأثر بها وتناولها بالتحليل، يجعلها قادرة على استغلال ما هو جيد لها وتجنب أو الحد مما قد يؤثر سلباً عليها، وبالتالي فإن عملية تشخيص وتحليل بيئة الأعمال الداخلية والخارجية لها تأثير في عملية التطوير واستمرارية العمل، والمساعدة في عملية التخطيط والتنفيذ بما يضمن تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وتعدّ الموارد البشرية العنصر الأهم في بيئة الأعمال، وتزايد الاهتمام بهذا العنصر الهام وتعزيزه وتطويره لما له من أهمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات في ظل المنافسة الشديدة التي يتسم بها هذا القطاع (عمرو، 2016).

منذ مطلع القرن العشرين تزايد الاهتمام بدور مؤسسات الإقراض المتخصصة على المستويين الدولي والمحلي، وللدول الكبيرة والصغيرة على حد سواء، لما تلعبه من دور هام إلى جانب قطاع البنوك والمؤسسات المصرفية الأخرى، في تحسين مستوى معيشة الفقراء ومحدودي الدخل وخلق فرص العمل وتحفيز النمو الاقتصادي، والحد من الفقر ومعالجة مشكلة البطالة، من خلال الإسهام في زيادة الدخل على المستويين الفردي والقومي، وتحسين مستوى المعيشة ودعم تحقيق الاكتفاء الذاتي لبعض السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع (دودين، 2013).

ومنذ إنشاء مؤسسات الإقراض المتخصصة تعددت أهدافها، ويبقى الهدف الرئيس والأهم هو الوصول إلى تقديم خدمات مالية للفئات التي لا تستطيع الوصول إلى خدمات البنوك، في ظل ازدياد المتطلبات التي تفرضها البنوك عند القيام بتقديم خدماتها للزبائن، مثل وجود ضمانات كافية وتوافر ملاءة مالية مناسبة للمقترضين، وهذا لا يتوفر للعديد من فئات المجتمع من ذوي الدخل المحدود مثل المزارعين وأصحاب الحرف والصناعات اليدوية وأصحاب المشاريع الصغيرة (دحلان، 2014، ص35).

وأظهرت دراسة مشتركة للبنك الدولي واتحاد المصارف العربية أن الاهتمام الذي توليه السلطات المسؤولة عن القطاع المصرفي في الدول العربية لا يعدّ كافياً لهذا القطاع الحيوي جداً لخلق فرص العمل وتعزيز التنمية الاقتصادية، كما أن هذه المؤسسات تواجه العديد من التحديات في بيئة تتصف بالمنافسة الشديدة، ومن ضمن هذه التحديات تحديات التمويل والتحديات المرتبطة بضعف البناء المؤسسي والتنظيمي والإداري لهذه المؤسسات (سلطة النقد الفلسطينية، 2013).

ويسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التحليل الاستراتيجي لأهم العناصر في البيئة التي تعمل بها مؤسسات الإقراض المتخصصة، وهو المورد البشري، حيث أن التحدي الرئيس الذي يواجه هذه المنظمات هو التحدي الإداري الذي يواجهه من يقوم بعملية الإدارة في جميع مستوياتها وخاصة في مستواها الأعلى المتمثل في الإدارة العليا بوصفها القيادة الاستراتيجية التي ينبغي عليها أن تكون على درجة عالية من الوعي والإدراك والعلم والمعرفة العلمية والمهارة التطبيقية في اتباع الأساليب العلمية في إدارة المنظمات، وذلك لأن تحقيق النجاح والتفوق والتميز والبقاء في ظل هذا العصر يتطلب قدرات وكفاءات إدارية عالية ذات فكر استراتيجي راسخ ورصين يقوم على استراتيجية قادرة على دراسة وتحليل البيئة وقراءة توقعات المستقبل، والتعامل مع حالات عدم التأكد في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها منظمات الأعمال اليوم، كل ذلك من أجل إنجاز الأهداف التي من أجلها قامت هذه المنظمات، ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة، والفرص والتهديدات الموجودة فيها (تبيدي، 2010).

1.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

أشارت دراسة (ربيعي، 2019) أنه بالرغم من أهمية مؤسسات الإقراض في فلسطين إلا أنها تعاني من مشاكل وتحديات عديدة تضعف من قدرتها على النمو الاستمرار، كما أنه على الرغم من إقرار سلطة النقد الفلسطينية استراتيجية مؤسسات الإقراض المتخصصة في نهاية العام 2019 (استراتيجية قطاع الإقراض المتخصص لعام 2019-2023، 2019) وتزايد أهمية هذا القطاع، إلا أن الدراسات التي تناولت هذه المنظمات تبقى قليلة في ظل التحديات العديدة التي تواجهها، وخصوصاً تلك التي تناولت تحليل واقع الموارد البشرية لدى تلك

المؤسسات، وبناء على ما سبق لاحظ الباحث وجود فجوة بحثية مرتبطة بعمل هذه المؤسسات بشكل عام وبواقع الموارد البشرية لديها بشكل خاص، فكل ذلك بحاجة إلى مزيد من الدراسة والتحليل، والخروج بتوصيات عملية لتطوير القطاع ومساعدته على تحقيق أهدافه، وبالتالي تتلخص مشكلة الدراسة بالتساؤل التالي:

ما دور التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين؟

ويتفرع عنه مجموعة من التساؤلات وهي:

1. ما نقاط القوة المرتبطة في الموارد البشرية لدى مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين؟
2. ما نقاط الضعف المرتبطة بالموارد البشرية في مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين؟
3. ما الفرص المتاحة للموارد البشرية في مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين؟
4. ما التحديات والمعوقات لدى الموارد البشرية أمام مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين؟
5. ما واقع الأداء الاستراتيجي في مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين؟
6. ما العلاقة بين التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية والأداء الاستراتيجي لمؤسسات الإقراض في فلسطين؟
7. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين تعزى إلى المتغيرات الشخصية للمبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟
8. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الأداء الاستراتيجي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين تعزى إلى المتغيرات الشخصية للمبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟

1.2 أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

تتبع أهمية هذه الدراسة على الصعيد النظري كونها تُعد دراسة أخرى ستضيف معلومات إلى هذا الحقل نظراً إلى قلة الدراسات المقدمة في هذا الموضوع وذلك في حدود معرفة الباحث، على الرغم من وجود عدة أبحاث تناولت الموضوع ولكن بطريقة مغايرة من حيث شمولية المعلومات التي ما زالت تحتاج إلى إثراء وتدخّل من قبل الباحثين خاصة في الجانب الميداني، وكذلك مجتمع الدراسة الذي سيتم اختياره بالإضافة إلى حداثة الموضوع في حد ذاته. حيث يلقي الضوء حول دور التحليل الاستراتيجي SWOT في الأداء الاستراتيجي لمؤسسات الإقراض.

الأهمية العملية:

تتضح أهمية الدراسة من خلال تقديم التوصيات لواضعي الخطط الاستراتيجية في مؤسسات الإقراض الفلسطينية، والجهات الرقابية خاصة سلطة النقد الفلسطينية. كما تتضح أهمية الدراسة من خلال تقديم توصيات عملية تساعد صانعي القرار في مؤسسات الإقراض المتخصص على توجيه الموارد البشرية بشكل فعال بما يحسن من الأداء المرتبط بهذه المنظمات وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها مثل توفير فرص العمل والمساعدة في بناء المشاريع الصغيرة، والوصول إلى الفئات المهمشة وذات الدخل المحدود، وتعزيز النمو الاقتصادي.

1.3 أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى نقاط القوة المرتبطة في الموارد البشرية والتي من شأنها تحسين أداء مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين.
2. التعرف إلى نقاط الضعف المرتبطة بالموارد البشرية والتي تخفف من أداء مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين.

3. التعرف إلى الفرص المتاحة للموارد البشرية التي تؤثر في أداء مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين.

4. التعرف إلى التحديات والمعوقات التي تواجه الموارد البشرية وتحول دون تحسين أداء مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين.

5. بيان دور التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي في مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين.

6. السعي لتقديم مقترحات تسهم في التخفيف من التحديات التي تواجه مؤسسات الإقراض المتخصصة والتي تحد من تطورها وتحقيق أهدافها.

1.4 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلال ($\alpha \leq 0.05$) بين التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية والأداء الاستراتيجي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية وهي:

1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نقاط القوة المرتبطة بالموارد البشرية والأداء الاستراتيجي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين.

2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نقاط الضعف المرتبطة بالموارد البشرية والأداء الاستراتيجي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين.

3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الفرص المرتبطة بالموارد البشرية والأداء الاستراتيجي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين.

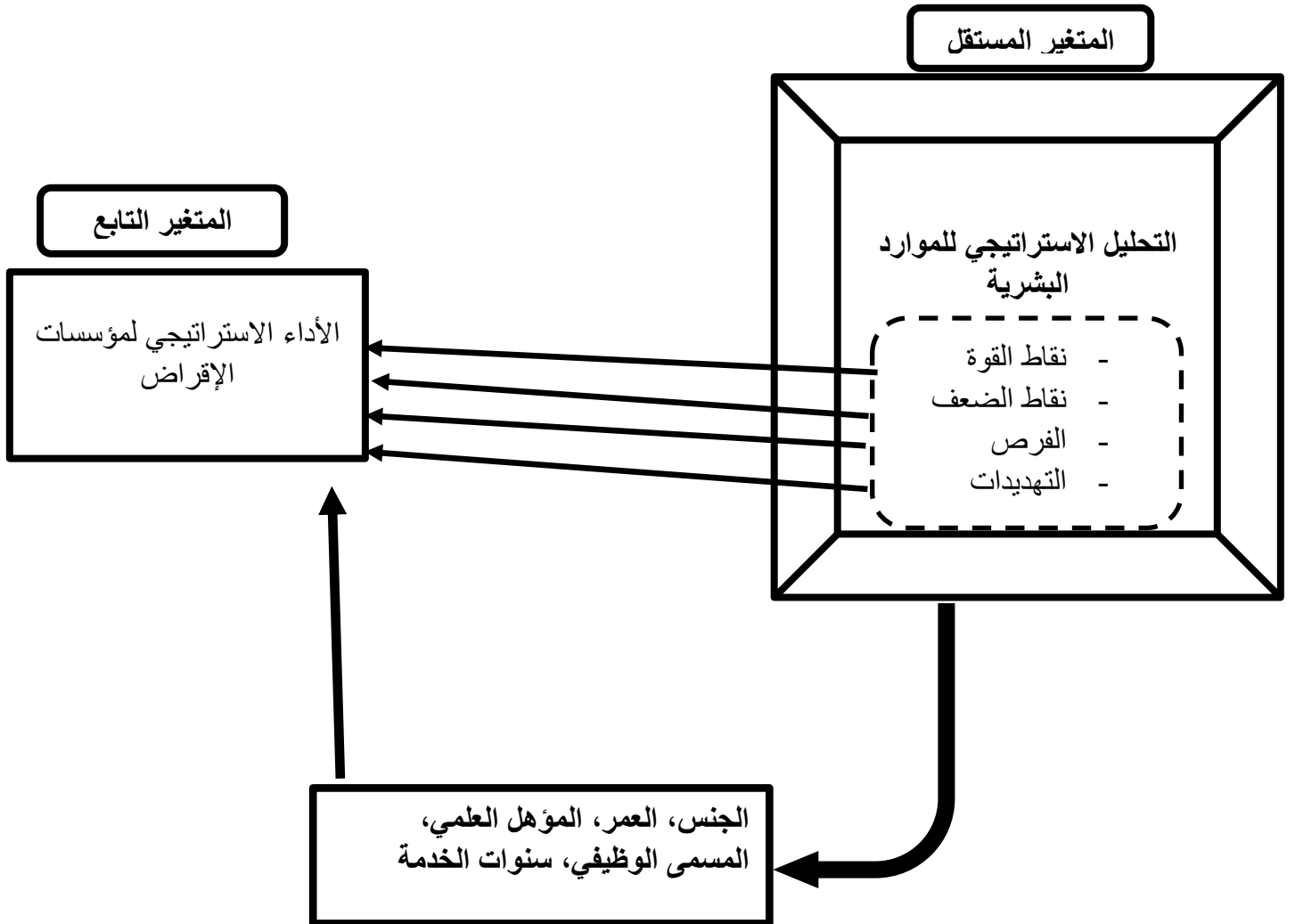
4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحديات المرتبطة بالموارد البشرية والأداء الاستراتيجي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسات

الإقراض العاملة في فلسطين تعزى إلى المتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الأداء الاستراتيجي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين تعزى إلى المتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

شكل 1 نموذج الدراسة



1.5 حدود الدراسة:

جاءت حدود الدراسة على الشكل التالي:

الحدود الموضوعية: اقتصر هذه الدراسة على التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره في الأداء الاستراتيجي لمؤسسات الإقراض.

الحدود المكانية: اقتصر هذه الدراسة على مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين المرخصة من قبل سلطة النقد الفلسطينية وعددها 6 مؤسسات.

الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال عام 2021م - 2022م

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين في كل الإدارة العليا والمتوسطة في مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين.

1.6 مصطلحات الدراسة، وتعريفاتها الإجرائية:

التحليل الاستراتيجي: هو ما يطلق عليه بالتحليل الثنائي أو تحليل الموقف، هو من بين الأساليب ونماذج التحليل الاستراتيجي إلى جانب (تحليل المحفظة، تحليل قوى التنافس، تحليل الصناعة وقوى التنافس). ويطلق هذا النموذج الذي يعرف باسم SWOT وهو اختصار ل Strength, Weakness, Opportunities, Threats، من فكرة المقابلة المنطقية بين فرص ومخاطر المحيط من جهة، وامكانيات المؤسسة معبراً عنها بنقاط القوة ونقاط الضعف من جهة أخرى، لوضع الاستراتيجية المناسبة، على أساس افتراض أن الاستراتيجية الفعالة تستطيع أن تعزز ما يتعلق بالمنظمة من نقاط قوة وفرص، وتقليل أثر نقاط الضعف والتهديدات (فادية، 2016).

نقاط القوة: نقاط قوة أي منظمة هي عبارة عن مصادرها وقدراتها المتوافرة والتي يمكن استخدامها لإيجاد ميزات تنافسية، أو هي المزايا والإمكانات التي تتمتع بها المنظمة مقارنة بما يتمتع به المنافسون (صقور، 2021، ص59)

نقاط الضعف: يقصد بها الجوانب السلبية والضعف، وجوانب القصور في الإمكانيات أو المهارات أو الموارد داخل المؤسسة، والتي تؤثر تأثيراً سلبياً على الأداء داخل المؤسسة ويعوقها عن تحقيق الأهداف المستقبلية المرجوة (هيبة، والسيد، 2016).

الفرص: تمثل الوضع الأساسي المرغوب فيه لبيئة المنظمة، أو العوامل الإيجابية أو المساعدة المتوفرة في بيئة المنظمة، والتي يجب أن يستغلها صاحب المشروع والتي تجعل من فكرة المشروع فكرة قابلة للتحقيق عملياً، إلا أنها غالباً ما تكون خارج سيطرة المشروع، وهي تختلف عن نقاط القوة من جهة أن هذه الأخيرة هي عوامل إيجابية داخلية أما الأولى في عوامل إيجابية خارجية (جغوبي، 2016، ص23).

التحديات: تمثل اتجاهات غير مرغوبة أو موقفاً غير مفضل في بيئة المنظمة الخارجية، وقد تتمثل مصادر التحديات في دخول منافسين جدد للسوق أو انخفاض معدلات نمو الطلب (عمرو، 2016).

الأداء: هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة (عكاشة، 2008).

1.7 هيكلية الدراسة:

وتشتمل الدراسة على الفصول الآتية:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة: ويشتمل على مقدمة للدراسة، والدراسات السابقة، ومشكلة الدراسة، وفروضة، وأهميته، وأهدافه، ومنهجه، ومحدداته، والمصطلحات الأساسية فيه.

الفصل الثاني: التحليل الاستراتيجي، والأداء الاستراتيجي (معوقات وآليات التغلب عليها): ويشتمل هذا الفصل على مقدمة الفصل، ومفهوم التحليل الاستراتيجي، ومفهوم الأداء الاستراتيجي، وأهميتها، أهدافها، وفوائدها، وخصائصها، والتحديات والمعوقات التي تواجه تطبيقها، وآليات التغلب على تلك المعوقات.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها: ويشتمل هذا الفصل على مقدمة الفصل، ومنهج الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وملخص الفصل.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية: وتشتمل على عناصر الاستبانة وأبعادها ومقاييسها والعبارات والأسئلة التي فيها، وكذلك اختبار فروض البحث.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج، والتوصيات: ويشتمل على نتائج لوصف الإحصائي ونتائج اختبار الفروض وأهم التوصيات والمقترحات المستقبلية.

الفصل الثاني

الإطار النظري، والدراسات السابقة

2.1 المبحث الأول: التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية

2.2 المبحث الثاني: الأداء الاستراتيجي

2.3 المبحث الثالث: مؤسسات الإقراض في فلسطين

2.4 المبحث الرابع: الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري

تمهيد:

تسعى معظم منظمات الأعمال إلى تحقيق النجاح في عملياتها أنشطتها، لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز، يضمن لها البقاء والنمو، وأداء كفوء في ظل البيئة التي تعمل فيها إن الأمر يتطلب من المنظمات أن تمتلك رؤية بعيدة المدى، انطلاقاً من فكرة أن الإدارة الاستراتيجية ماهي إلا إدارة مستقبل المنظمة بعيدة الأمد، وحيث أن هذا المستقبل مليء بالفجائية والعدائية والغموض والخطر والتغير، ينبغي الاستعانة بأسلوب معين في إدارة المنظمة يتجاوز التصور والتفكير التقليدي الذي المستقر إلى تصوير وتفكير مبدع متجدد تفاعلي النظرة الا وهو التصور والتفكير الاستراتيجي (العشي، 2013).

إن الهدف الأساسي من تحليل البيئة (خارجياً وداخلياً) هو إعداد مصفوفة التحليل الاستراتيجي والتي تشمل مقابلة الفرص والمهددات مع جوانب القوة التنظيمية والضعف، وتعرف هذه المصفوفة باسم SWOT Analysis وتمثل نتائج تحليل هذه المصفوفة نقطة البداية المنطقية للخطوة التالية من التخطيط الاستراتيجي وهي مرحلة "إعداد الاستراتيجية" (زايد، 2003).

هذا ويمثل الأداء الاستراتيجي انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها، ويعكس كيفية توفير الموارد المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة الملائمة لتحقيق الغرض منها، ودالة لأنشطة المنظمة كافة، وترجمة لخططها الاستراتيجية والذي يعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الكلية في المدى البعيد، والتي تتمثل بأهداف الربح والنمو والبقاء والتكيف بتوفير الموارد المتاحة بكفاءة (السقا، 2019).

المبحث الأول

التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية

تمهيد:

يستند التحليل الاستراتيجي للبيئة إلى تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتحديات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية. ويتناول هذا المبحث التعريف بمفهوم التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية، إضافة إلى نماذج التحليل الاستراتيجي وأدواته، كما يركز المبحث على تحليل SWOT من حيث التعريف به، وأهميته والمرتكزات التي يقوم عليها، وشرح مصفوفة SWOT.

2.1.1 مفهوم التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية:

للتعرف إلى مفهوم التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية، فإنه يجب أولاً تعريف بكل من التحليل الاستراتيجي والموارد البشرية.

ويعد التحليل الاستراتيجي المرحلة الأولى في نموذج الإدارة الاستراتيجية، ويعرف بأنه "عملية تحديد العناصر الاستراتيجية في البيئتين الخارجية والداخلية" (القطامين، 2002، ص62)، كما يعرف بأنه "مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومراكزها الاستراتيجية (البناء وطالب، 2012، ص213).

كما يعرف بأنه: "الأدوات التي تسهم بشكل فعال في تحليل وشرح نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد الفرص والتهديدات التي ستواجهها في الخارج، وذلك لمساعدة المنظمة في تحسين أدائها خاصة التنظيمي الذي يعدّ من المفاهيم ذات أهمية كبيرة تطفو عليها الصيغة التسييرية التي يتعامل بها العديد من المسيرين نتيجة ما تحمله بين طياتها من

إيحاءات بالإنجازات التي حققتها المنظمة نتيجة قدراتها على تحديد ووصف مدى تطابق الأهداف التنظيمية مع مواردها (أمين، بختة، 2016).

كما يُعرف بأنه: "مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية والداخلية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للدولة أو المنظمة على تحديد أهدافها، ومركزها الاستراتيجي، كما يعني فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء" (حمدان وإدريس، 2009، ص71).

أما الموارد البشرية فتُعرف بأنها: "تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع" (بلوط، 2002، ص17).

كما تُعرف بأنها: "تلك المجموعات من الأفراد القادرين والراغبين في أداء العمل بشكل جاد وملتزم، وحيث أن يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم وتزايد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها، وتطويرها بالتعليم والاختبار والتدريب والتطوير والصيانة" (ماهر، 2005، ص36).

ويعرف الباحث التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه "مجموعة من الطرق والوسائل التي تسهم في دراسة كافة نقاط القوة المرتبطة بالموارد البشرية، ووضع الخيارات، والطرق المناسبة لتطويرها، وصياغة الخطط لتجنب نقاط الضعف، من خلال استغلال الفرص المتاحة، وتجنب المخاطر والتهديدات المتوقعة المرتبطة بالموارد البشرية.

2.1.2 نماذج التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية

أولاً: نموذج التفاعل البيئي القائم على موارد المؤسسة

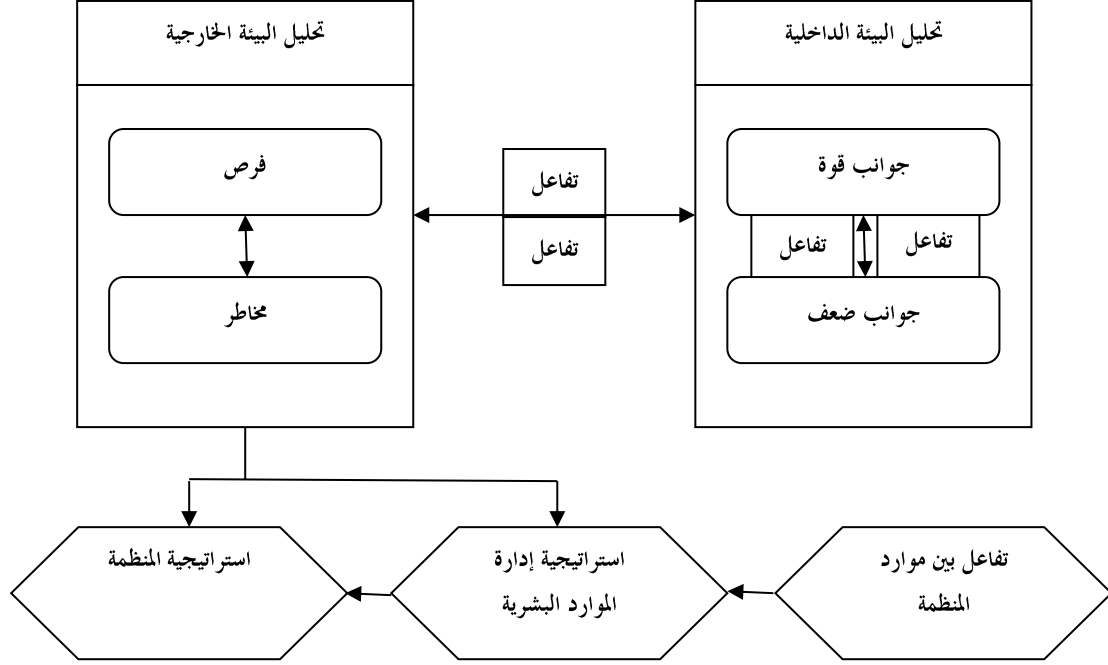
ظهر هذا النموذج نتيجة أبحاث قام بها عدة متخصصين و هو النموذج الأكثر شيوعاً في الاستخدام وقد أخذت أفكاره الأساسية من الإدارة الاستراتيجية، وله مواصفات البعد والشمولية، حيث تقوم أفكاره الأساسية على أساس التفاعل بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة، أي

أن تصميم استراتيجية إدارة الموارد البشرية يتم في ضوء تحليل النتائج للبيئتين وأن تحقيق المنظمة لاستراتيجيتها لا يكون فعالاً إلا من خلال ما تملكه من موارد متنوعة أهمها الموارد البشرية، لأنها أساس و الأداة الفعالة في عملية تحقيق هذه الاستراتيجية و نجاحها، فهو نموذج يولي اهتماماً كبيراً للموارد البشرية من منطلق أن الاتفاق على تعليمها وتدريبها وتنميتها لإكسابها المعرفة والمهارة والخبرة استثمار له عائد يتمثل بقدرتها على التحديث والإبداع اللذان هما أساس نجاح المنظمة (عقيلي، 2005).

تقوم فكرة هذا النموذج على أساس التكامل والتفاعل والتداخل ما بين بيئة المنظمة الداخلية وبيئتها الخارجية، فمن المتعارف عليه أن بناء الاستراتيجية العامة، والاستراتيجيات الخاصة بوحدة العمل، والاستراتيجيات الخاصة بالوظائف لأي منظمة، إنما يعتمد في المقام الأول على تحليل وتتبع شامل للبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، إذ لا تستطيع المنظمة أن تحقق استراتيجيتها إلا من خلال تحديد واضح وشامل لنقاط قوتها وضعفها (وهذا ما تقوم به عملية تحليل البيئة الداخلية)، وتحديد الفرص الاستثمارية والمخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة (وهذا ما تقوم به عملية تحليل البيئة الخارجية).

ويوضح الشكل (2) طبيعة ومكونات هذا التفاعل، حيث من المؤكد أن المنظمة القوية هي المنظمة التي تمتلك موارد كثيرة ومتنوعة، ومن أهم هذه الموارد: المورد أو العنصر البشري ذو الكفاءة والمهارة العالية، الذي عن طريقه تستطيع المنظمة أن تنفذ استراتيجيتها.

شكل 2 نموذج التفاعل البيئي من خلال موارد المنظمة



المصدر: (عقيلي، 2005، ص115)

ويعتمد "نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة" على عدة ركائز منها:

1- المسح والتحليل البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة:

تتعرف منظمات الأعمال بيئتها الداخلية والخارجية، عن طريق الخبرة، وجمع البيانات الإحصائية بالوسائل التقليدية وغير التقليدية التي استحدثت نتيجة للتطورات الهائلة في عالم تكنولوجيا الاتصالات، والتقدم التقني والعلمي بصفة عامة. والتحليل البيئي هو استعراض وتقييم البيانات والمعلومات -التي تم الحصول عليها عن طريق تتبع البيئة الداخلية والخارجية- ومن ثم تقديمها للمديرين الاستراتيجيين في منظمة الأعمال، الذين يقومون بتحليلها استراتيجياً بهدف تحديد العوامل الاستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل الشركة أو منظمة الأعمال (بوحديد، 2019).

والطريقة الأكثر شيوعاً في تحليل البيئة الداخلية والخارجية هي طريقة SWOT Analysis، ويستخدم هذا المصطلح لتحليل البيئة الداخلية عن طريق عوامل القوة Strengths وعوامل الضعف Weaknesses، وهذه العوامل (القوة والضعف) ربما لا تكون تحت سيطرة الإدارة العليا في المدى القصير، وتشتمل هذه العوامل على: ثقافة الشركة، وهيكلها، والموارد البشرية والمادية المتاحة. ومن المعلوم أن نقاط القوة داخل الشركة تكون الخصائص والعوامل الرئيسة التي تستخدمها للحصول على الميزة التنافسية (عيسى، 2017).

وبناء على ذلك يرى الباحث أن القاعدة الأساسية في بناء استراتيجية المنظمة هي القيام بعملية المسح والتحليل البيئي الذي يتكون من:

أ- تحليل البيئة الداخلية: ويهدف هذا المسح والتحليل البيئي الداخلي إلى تحديد دقيق لجوانب القوة التي تتصف بها المنظمة وتميزها عن منافسيها، وجوانب الضعف الكامنة داخل المنظمة التي تهدد أعمالها ونشاطاتها، بل قد يكون لها انعكاسات سلبية على مستقبل المنظمة.

ب- تحليل البيئة الخارجية: ويهدف هذا التحليل إلى تحديد الفرص الاستثمارية المتاحة أمام المنظمة التي يجب عليها أن تقتنصها، وتحديد المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة، التي قد تؤثر على نشاطها بالتحجيم أو بالتوقف والزوال.

2- الموارد المتنوعة التي تمتلكها المنظمة:

إن أية منظمة أعمال تمتلك نوعين من الموارد: (الموارد المادية، والموارد البشرية). ومنظمة الأعمال عن طريق هذين النوعين من الموارد - بعد أن تقوم بتحليل دقيق وشامل لهذه الموارد لتحديد مواطن القوة والضعف بها كخطوة هامة من خطوات بناء استراتيجيتها - تستطيع أن تقوم بعملية تحقيق وتنفيذ استراتيجيتها المتضمنة لرسالتها، وغاياتها، وأهدافها... إلخ، وتتصف موارد المنظمة المادية والبشرية بعدة خصائص منها: موارد ذات ندرة؛ موارد ذات قيمة؛ موارد تتمتع بصفة الاستدامة؛ موارد متميزة؛ موارد ذات طاقة عالية؛ موارد يصعب بيعها أو التنازل عنها (بوحديد، 2019).

3- تعليم وتدريب الموارد البشرية:

إن من المهام الأساسية التي تتبناها استراتيجية إدارة الموارد البشرية. مهام التعلم والتدريب والتنمية للموارد البشرية المتوافرة والمتاحة، والمستهدفة للمنظمة. بهدف إكسابها المهارات والخبرات اللازمة للتعامل مع خصائص موارد المنظمة المادية المتغيرة. وعن طريق الموارد البشرية الماهرة ذات الكفاءة والخبرة تتمكن المنظمة من استغلال الفرص المتاحة، والتغلب من ناحية أخرى على المخاطر التي قد تتعرض لها. وعملية التعلم والتدريب للموارد البشرية يجب أن يراعى فيها الخصائص المميزة والصفات الأساسية للموارد المادية؛ فمثلاً: إذا كانت الموارد أو العناصر المادية عالية الثمن -ماكينات ذات قيمة عالية- فهذا يجب أن تدرب العمالة على التعامل معها بحذر شديد. وهكذا (عيسى، 2017).

4- التقنية:

يركز نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على أهمية تدريب الموارد البشرية على التكنولوجيا الحديثة والمتقدمة. وذلك لإكساب هذه الموارد البشرية - على اختلاف مستوياتها ومراكزها الوظيفية داخل المنظمة - المهارات، والخبرات، والمعرفة اللازمة للتعامل مع هذه التكنولوجيا؛ كل في موقعه. والهدف من وراء ذلك هو تحقيق التطور المطلوب للمنظمة لتواكب التقدم التكنولوجي المتوافر لدى منافسيها. حتى يتسنى لها الحفاظ على موقعها التنافسي، وحصتها السوقية (بوحديد، 2019).

5- التحفيز:

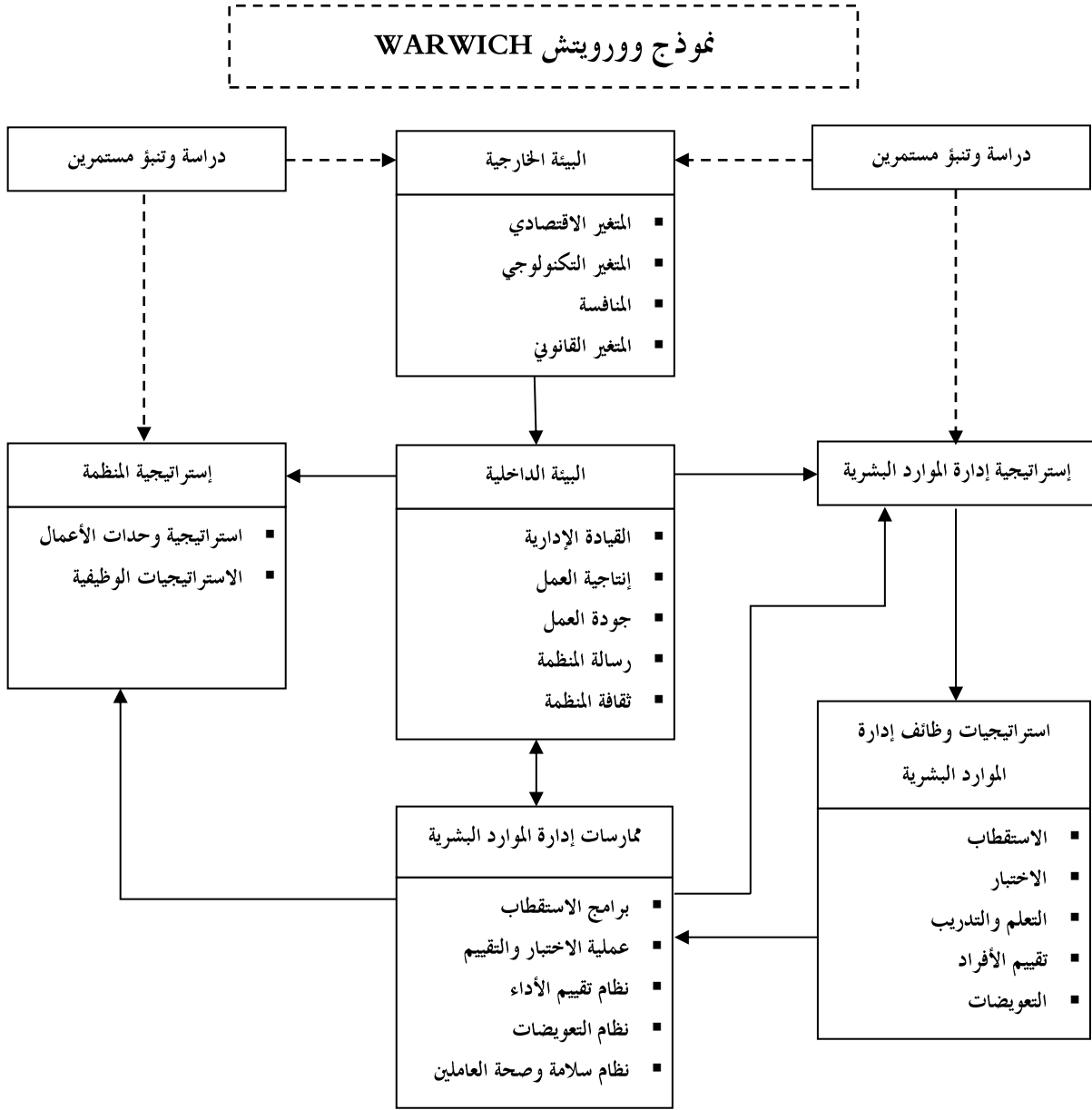
يؤكد نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على عملية تحفيز الموارد البشرية، وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل والأجدي لموارد المنظمة المادية، واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة، ومواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة. إن التحفيز الجيد -المبني على الأسس العلمية والواقع الحقيقي داخل المنظمة- للموارد البشرية يؤدي إلى تقوية ولاء وانتماء الموارد البشرية للمنظمة؛ دفع وتشجيع الموارد البشرية على الإبداع والابتكار والتميز؛ تشجيع الموارد البشرية على البذل والعطاء للمنظمة. وحث ودفع الموارد البشرية إلى المحافظة على ممتلكات، ومكتسبات المنظمة.

ثانياً: نموذج جامعة وورويتش

وضع هذا النموذج كل من HENDERY و PITTGREW من جامعة وورثس Warwick لهذا سمي باسم نموذج (جامعة وورثس) حيث صوراً من خلال آلية العلاقة المتبادلة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية والتأثير البيئي في تكوين كل منهما، حيث تبدأ عملية تكوين استراتيجية المنظمة باستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي هي جزء من الأولى بدراسة وتحليل البيئة الخارجية من أجل تحديد اتجاه هذه المتغيرات وتأثير كل منها في هذا النشاط أو في البيئة الداخلية للمنظمة. في المرحلة الثانية يجري دراسة وتحليل المتغيرات الداخلية وتحديد الأثر الذي أحدثته متغيرات البيئة الخارجية في البيئة الداخلية لتحمله المنظمة على تهيئة نفسها لمواجهة هذا التأثير والتعامل والتكيف معه. في ظل نتائج تحليل البيئتين الخارجية والداخلية وفي ضوء إمكانات المنظمة يتم وضع استراتيجية المنظمة الكلية؛ ووضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية التي هي إحدى استراتيجيات وحدات الأعمال الوظيفية بشكل ينسجم واستراتيجية المنظمة. تقوم إدارة الموارد البشرية بعد ذلك بوضع استراتيجيات وظائفها وممارساتها على شكل أنظمة وبرامج وسياسات تنفذها وتمارسها في مختلف إدارات المنظمة (عقيلي، 2005).

يتضمن شكل (3) توضيحاً لهذا النموذج.

شكل 3 نموذج جامعة وورويتش



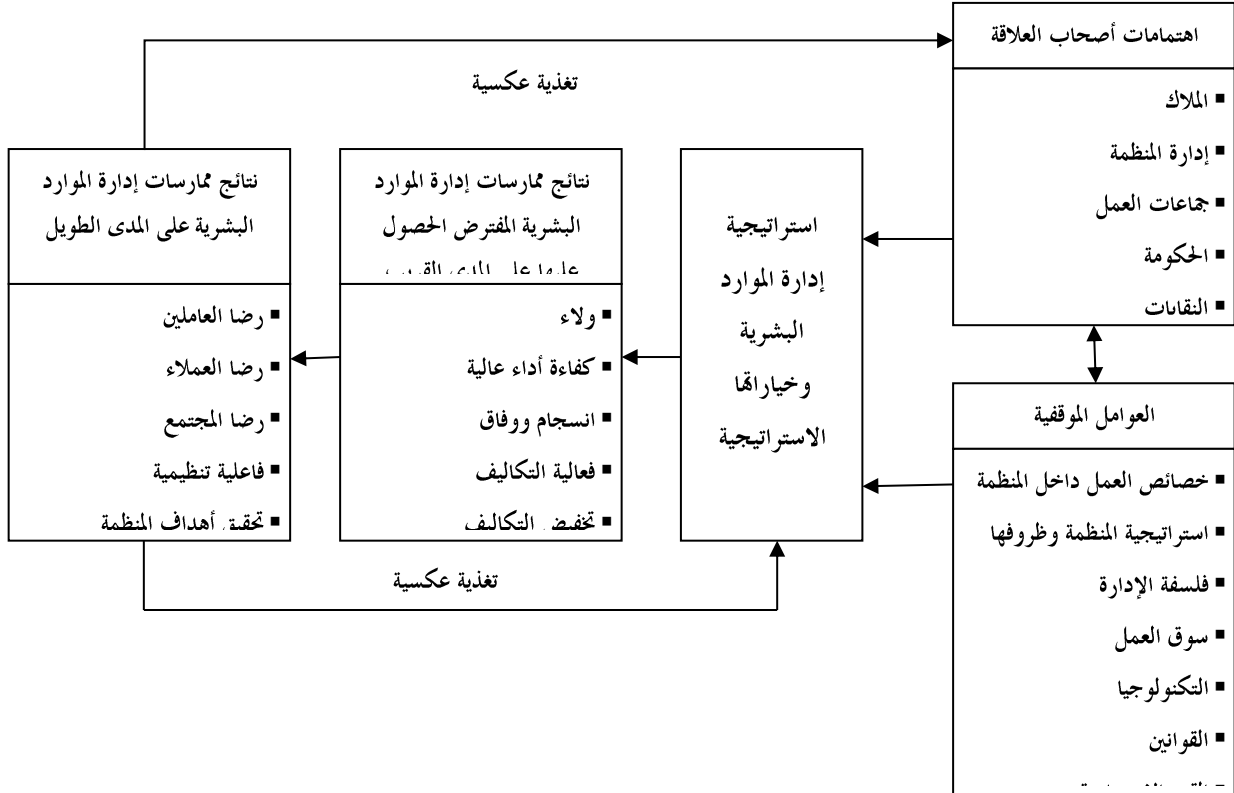
المصدر: (عقيلي، 2005)

ثالثاً: نموذج جامعة هارفارد

يعدّ نموذج جامعة هارفرد النموذج الأول زمنياً والأكثر تأثيراً على التطورات اللاحقة في مجال الإدارة الاستراتيجية، إذ يعرف هذا النموذج الإدارة الاستراتيجية بأنها نموج من القرارات والسياسات التي تحدد طبيعة المنظمة طبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها لخدمتها لمجتمعها. ويدعو هذا النموذج إلى ضرورة القيام بتحديد دقيق وموضوعي لما لدى المنظمة من موارد وإمكانيات وموازناتها مع ما في محيطها الخارجي من فرص وتهديدات، مما يتيح لها الوصول إلى نقطة من التوازن الاستراتيجي بين ما في المحيط الخارجي من عوامل مشجعه أو مثبّطة وما لدى المنظمة من عوامل قوة وضعف (أبو لطيفة، 2013).

وتتكون استراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل نموذج جامعة هارفرد من المكونات التي يوضحها شكل (4)

شكل 4: نموذج جامعة هارفرد



المصدر: (القطامين، 2009)

يتضح من الشكل (4) أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية وسياساتها توضعان في ضوء اهتمامات أصحاب العلاقة مع المنظمة، بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي أسماها النموذج بالعوامل الظرفية أو الموقفية، نظرا لعدم ثباتها واستقرارها، وقد أطلق عليها مصطلح SITUATIONAL FACTORS. وتتمثل نتائج إنجاز استراتيجية إدارة الموارد البشرية وسياساتها بعوامل أساسية على المدى القريب هي ولاء عالي من الموارد البشرية؛ انسجام وتوافق اجتماعي بين العاملين داخل المنظمة؛ تكاليف إنتاج منخفضة تساعد في تحديد سعر تنافسي للمنتجات في السوق؛ وأداء الموارد البشرية عالي المستوى.

2.1.3 أدوات التحليل الاستراتيجي:

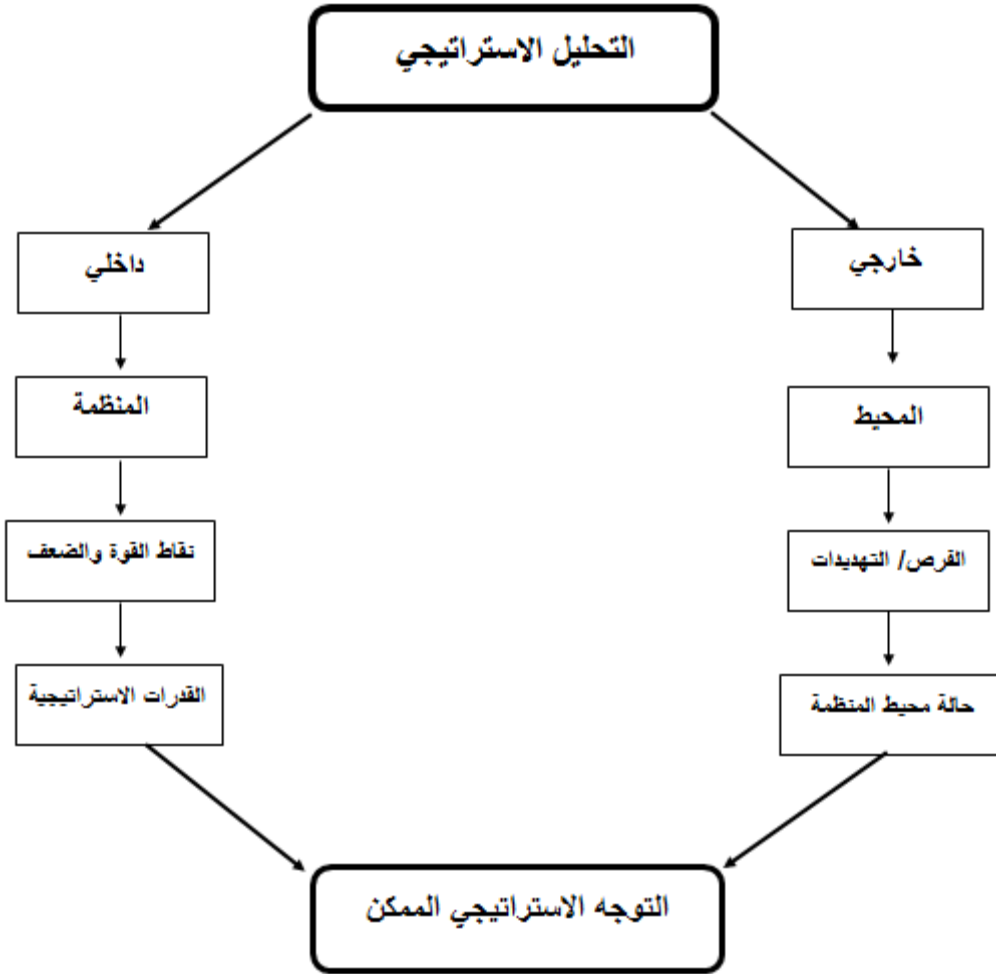
لقد أصبح التحليل الاستراتيجي ضرورة استراتيجية والتي من خلالها تسعى المنظمات إلى تحقيق التوازن بين الفرص والمحددات والقدرات الاستراتيجية في إطار الغرض الاستراتيجي للمنظمة وتوقعات أصحاب المصالح بها. وقد وصف التحليل الاستراتيجي وعلى تشخيص لعوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية.

ويعدّ التحليل الاستراتيجي أحد المكونات المهمة لعملية الإدارة الاستراتيجية حيث انه يعني بمتابعة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحليلها وتحديد نقاط القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة والتي تستند إليها المنظمة في ممارسة فعاليتها وتحقيق أهدافها ورسالتها وذلك من خلال قدرتها على تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، وان أفضل السبل للاستجابة للتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح لتقوية وتعزيز نقاط القوة واستعمالها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة (محمد، 2019).

ومن أجل تحديد نمط العلاقة ما بين المؤسسة ومما يحيط بها، يجب على المؤسسة ان تحدد المسار الاستراتيجي لها، وتحديد الخيار الاستراتيجي المناسب من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة، وذلك عن طريق الموافقة بين الأوضاع الداخلية والخارجية. ومن اجل الوصول إلى هذا الخيار فعليها القيام بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة

الداخلية والخارجية التي تتواجد فيها من اجل التعرف إلى نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وذلك كما هو موضح بالشكل رقم (5).

شكل 5 : أدوات التحليل الاستراتيجي



المصدر: (عبد اللات، 2013)

وبناء على ما تقدم، يرى الباحث أن مؤسسات الإقراض بصفة عامة والعاملة في فلسطين بصفة خاصة تعتمد على وجود مجموعة من الموظفين والعاملين فيها، مما يضمن المحافظة على انسيابية العمل والاستمرار في تحقيق الأهداف. يطلق على جميع هؤلاء

الموظفين والعاملين اسم الموارد البشرية. وتُخصص جميع المنظمات ومنها مؤسسات الإقراض قسم خاص مسؤول عن إدارة الموارد البشرية فيها ومتابعة القضايا والنشاطات الخاصة بهم مثل التدريب، والاختيار والتوظيف، والتعويضات، وتقييم الأداء وغيرها، حيث يحتاج قسم الموارد البشرية كغيره من الأقسام إلى التخطيط والمتابعة ومواءمة أهدافه مع أهداف المنظمة. ويتم ذلك عن طريق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ويأتي التحليل الاستراتيجي لتلك الموارد على راس تلك الاحتياجات.

يعتمد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على تحديد الفرص والتهديدات المتعلقة بوفرة وشح الموارد البشرية في المستقبل، كذلك على نقاط قوة وضعف الموارد البشرية في المستقبل والمتاحة للمنظمة في ضوء التحليل العلم لمتغيرات البيئة (الهيئي، 2003، ص 87).

يتطلب وضع استراتيجية الموارد البشرية إجراء التحليل الاستراتيجي، وستكون هناك ضرورة لإجراء إحصائيات ميدانية وعمل تحليل استراتيجي في إطار تحليل أوضاع المؤسسة، ووضع خلاصة هذا التحليل في شكل نقاط قوة وضعف وفرص وتهديدات (SWOT)، كما تتطلب مرحلة التحليل الاستراتيجي أن تسهم إدارة الموارد البشرية بصورة مباشرة في تنفيذ التحليل الخارجي والداخلي للمؤسسة، وذلك من خلال قيامها بتحديد عدد ونوعية الموظفين المطلوبين لتحقيق رؤية المنظمة (زايد، 2003)

وأوضحت (عضيبات، 2022) انه يجب على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بدراسة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لكي تقوم بعملية التخطيط، حيث انه من غير الممكن أن تقوم بعملية تخطيط ناجح دون ذلك، وذلك من خلال قيامها بتحليل ومسوحات ميدانية بشكل دائم لمتابعة تأثير ومدى تطور هذه المتغيرات البيئية الخارجية، وما يتبعه من مخاطر مباشرة وغير مباشرة على المنظمة ككل وعلى إدارة الموارد البشرية بشكل خاص.

وقد ذكر (سمور، 2021) أن جوهر الإدارة الاستراتيجية هو المواءمة بين البيئة الخارجية للمؤسسة بما تضمنه من البيئة الاجتماعية العامة، وبيئة الصناعة أو المهمة وما فيها من فرص وتهديدات، والبيئة الداخلية (وما تتضمنه من موارد وهيكل تنظيمي، وثقافة تنظيمية وما فيها من نقاط القوة والضعف وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة

عليها. وبغض النظر عن الجدل الأكاديمي الدائر حول أيها أهم لتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها عناصر البيئة الخارجية، أم عناصر البيئة الداخلية، فإنه على رأس الموارد التي هي جزء من البيئة الداخلية، الموارد البشرية، بما قد تمثله من نقاط قوة، أو كفاءات، أو كفاءات أساسية، أو قدرات تنافسية يمكن أن تحقق الميزة التنافسية.

لذا فإن تحليل البيئة الخارجية وصولاً إلى الفرص والتهديدات الفرص أجل استثمارها والتهديدات من أجل تفاديها والبيئة الداخلية وما فيها من نقاط القوة والضعف نقاط القوة التي تستثمر الفرص وتتفادي التهديدات، ونقاط الضعف التي يتم تحويلها إلى نقاط قوة يعدّ عند بعض كتاب الإدارة الاستراتيجية المرحلة الأولى المستقلة من مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية، ومن الناحية العملية فإن المؤسسات غالباً تبدأ التخطيط الاستراتيجي، أو صياغة الاستراتيجية بعملية تحليل البيئة الخارجية والداخلية. (David & David, 2015).

2.1.4 تصنيف أدوات التحليل الاستراتيجي:

يمكن تصنيف أدوات التحليل الاستراتيجي وفقاً لأبعاد ذلك التحليل، وذلك على النحو التالي:

1. أدوات تحليل البيئة الاستراتيجية الخارجية: وتشمل تحليل بيستل، تحليل ريجلو، نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمسة، استراتيجية المحيط الأزرق.
2. أدوات تحليل البيئة الاستراتيجية الداخلية: وتتضمن نموذج ماكينزي، تحليل سلسلة القيمة.
3. أدوات تكميلية مزدوجة لتحليل البيئة الاستراتيجية الداخلية والخارجية: وتشمل تحليل سوات، ومصفوفة تقييم العوامل الداخلية، مصفوفة تقييم العوامل الخارجية.
4. أدوات التحليل البيئي الاستراتيجية الخارجية: يركز هذا التحليل على الفهم الشامل للبيئة الخارجية التي تعمل فيها مؤسسات الإقراض، من أجل تحديد كل المتغيرات الخارجية التي تؤثر على عمل المؤسسة. وفيما يأتي عرض مفصل لكل من أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي الخارجي، وفقاً لأبعاد البيئة الخارجية، والمتمثلة بالآتي:
 - البيئة الاستراتيجية الخارجية العامة: ويستخدم فيها أداة تحليل بيستل.
 - البيئة الاستراتيجية الخارجية الإقليمية والدولية: ويستخدم فيها تحليل ريجليو.

- البيئة الاستراتيجية الخارجية الخاصة: ويستخدم فيها نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس، واستراتيجية المحيط الأزرق.

2.1.5 تحليل سوات (SWOT):

نظراً لأن الدراسة تعتمد على تحليل (SWOT) فسوف يتم تناوله بشيء من التفصيل:

2.1.5.1 التعريف بتحليل سوات (SWOT):

يطلق على تحليل سوات (SWOT) النموذج الرباعي للفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف وهو اختصار للكلمات: نقاط القوة (Strengths)، ونقاط الضعف (Weaknesses)، والفرص (Opportunities)، والتهديدات (Threats)، ويتطلب هذا النموذج تجميع نتائج التقييم الداخلي والخارجي في قائمتين، إحداهما نتائج تقييم البيئة الداخلية والأخرى نتائج تقييم البيئة الخارجية (حجازي ومعاليم، 2017).

ويُعرف تحليل سوات بأنه أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الداخلية والخارجية، سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال نقاط قوة النسبية، ونقاط ضعف النسبية، والفرص والتهديدات الخارجية والمستقبلية، فالهدف من تحليل سوات هو تحديد مدى العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمنظمة، ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها (إدريس والغالبي، 2011).

2.1.5.2 أهمية تحليل سوات (SWOT):

يحظى تحليل سوات بأهمية كبيرة نظراً للفوائد التي يقدمها للمنظمة، ويمكن حصر أهم هذه الفوائد فيما يلي (جغوبي، 2016):

- يلعب دوراً هاماً في تحديد رسالة المنظمة وأهدافها.
- وجود تحليل مستمر لبيئة المنظمة الداخلية، ويرفع درجة إدراك الإداريين لكل من مواطن القوة التي يمكن الاستفادة منها، والبحث الدائم عن طرق تعزيزها مستقبلاً، ونقاط الضعف التي يجب التغلب عليها ومعالجتها.

- وجود تحليل مستمر لبيئة المنظمة الخارجية، يرفع درجة الوعي لدى الإداريين للفرص القابلة للاستثمار المتاحة أمامهم، وكذلك التهديدات التي يجب التعامل معها.
- يعلب دوراً في حصر وتخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- يسهم في تحديد الخيارات المتاحة لدى المنظمة وعليه يتم المقارنة بين تلك الخيارات لتحديد ما يتم استغلاله وما يتم استبعاده.
- يساعد في تقييم الإمكانيات والقدرات الملموسة والغير الملموسة لدى المنظمة وإيضاح موقع المنظمة مقارنة مع غيرها من المنظمات في بيئتها التنافسية (الصرايرة، 2012).

2.1.5.3 مرتكزات تحليل سوات (SWOT):

تبرز العديد من المرتكزات والتي يعتمد عليها أسلوب التحليل سوات، من خلال الإجابة على الأسئلة التالية (Zokaei et al., 2015؛ Tavana et al., 2016):

- 1- ما الأهداف العامة والخاصة والقصيرة والمتوسطة وبعيدة المدى والتي ترغب المنظمة بتحقيقها؟
- 2- ما أهم الاحتياجات العامة والخاصة للفئات المستهدفة بعمل المنظمة؟
- 3- كيف يمكن للمنظمة أن تكون متميزة في عملها وأدائها عن باقي المنظمات المنافسة لها في العمل، وما آليات تحقيق ذلك التميز؟
- 4- ما الطرق والوسائل والآليات والاستراتيجيات والتي يمكن من خلالها تحفيز وتطوير الخدمات المقدمة من قبل المنظمة؟
- 5- كيف يمكن لنا تمييز العوامل الداخلية (عناصر القوة والضعف)، عن العوامل الخارجية (الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة)؟

2.1.5.4 تحليل مصفوفة (SWOT):

يعدّ تحليل مصفوفة (SWOT) أداة استراتيجية شاملة للإدارة والتنمية البشرية والتسويق وغيرها، وتكون المصفوفة كما في الشكل التالي:

شكل 6: نموذج تحليل مصفوفة (SWOT)

نقاط الضعف W	نقاط القوة S	
استراتيجية علاجية W/O - معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص	استراتيجية هجومية S/O - استغلال نقاط القوة في استثمار الفرص	الفرص O
استراتيجية دفاعية W/T - تقليص نقاط الضعف وتجنب التهديدات	استراتيجية التنويعية S/T - استخدام نقاط القوة في تجنب التهديدات	التهديدات T

المصدر: (عمرو، 2016)

وتلخص المصفوفة الحالات الأربع للتحليل، وهي كما يلي (برغوث، 2019):

- الحالة الأولى: (W/O) والتي تظهر نقاط ضعف المنظمة بالتزامن مع الفرص، بمعنى سعي المنظمة للتغلب على نقاط ضعفها عبر استغلال الفرص بأقصى حد، وتقوم المنظمة بتغيير مواقفها إلى استراتيجية علاجية بهدف تقويم عوامل الضعف فيها بناءً على تحليلات معطيات البيئة المستقبلية.
- الحالة الثانية (S/O) والتي تظهر بدورها نقاط قوة المنظمة، وفرصها، وتعمل على تطوير نقاط قوتها عبر استغلال الفرص المتاحة، بمعنى اتباعها لاستراتيجية هجومية لتحسين موقفها في السوق.
- الحالة الثالثة (S/T) والتي تبين نقاط القوة مع الأخذ بالاعتبار التهديدات مثل تهديدات المنافسين، حيث تستخدم المنظمة تلك القوة في مواجهة التهديدات والتقليل منها واتباع استراتيجية تنويعية عبر البحث عن فرص جديدة مثل تغيير المجال أو التنويع.
- الحالة الرابعة (W/T) وتبين هذه الحالة أكثر الأوضاع سوءاً، حيث تبين نقاط ضعف المنظمة بالمقارنة مع التهديدات الخارجية الحالية، وهنا يجب أن تكون الاستراتيجية بشكل دفاعي، وبالتالي يتوجب على المنظمة معالجة نقاط ضعفها لكي لا تتحول إلى تهديدات.

المبحث الثاني

الأداء الاستراتيجي لمؤسسات الإقراض

تمهيد:

يمثل موضوع الأداء في الفكر الإداري بشكل عام والفكر الاستراتيجي بشكل خاص أهمية كبيرة، وذلك لسببين الأول: أنه يمثل محوراً أساسياً للتنبؤ بنجاح أو فشل المنظمات في تنفيذ قراراتها، وخططها الاستراتيجية، ووصولها لتحقيق أهدافها الموضوعية، والثاني: أن موضوع الأداء وقياسه يواجه بتحديات عديدة أهمها تباين أهداف المنظمات وبالتالي الاختلاف في مؤشرات قياسه.

وإن النظر إلى الأداء قديماً كان مقتصرأ على القيمة المالية التي تحققها المنظمة، لكن وجدت أغلب المنظمات هذا المنظور لا يسمح لها باستمرار فاعلية أدائها، وذلك لكون هذه المنظمات ركزت على القيمة المالية التي تحقق أداء فعال على المدى القصير وليس على المدى الطويل، وبذلك فالأداء الاستراتيجي يغطي تحقيق الأهداف، استخدام الموارد، أمثليه العمليات الداخلية، وإرضاء الأطراف الفاعلة في المنظمة، كما يعالج مدى المنظمة من الأهداف التي وضعتها لنفسها.

ويتناول هذا المبحث مفهوم الأداء الاستراتيجي وأهميته، إضافة إلى العوامل المؤثرة في تحقيقه، وخصائصه وخطوات قياسه، وأهم مقاييس الأداء الاستراتيجي ونماذجه.

2.2.1 مفهوم الأداء الاستراتيجي

يعدّ الأداء مفهوم أساسياً ومهماً للمنظمات بشكل عام، ويحظى باهتمام علماء الإدارة، كونه يعدّ عنصراً أساسياً من فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات، والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه، ويعبر عن قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها طويلة الأجل المتمثلة بالبقاء والنمو والتكيف (شلاش وجاسم، 2011).

ويشير الأداء الاستراتيجي إلى ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى نتائج ومساعدة المدراء على الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات غير المتوقعة، ويمكن النظر إليه أنه معرفة كيف تعمل الشركة إجمالاً (العبادي والأسدي، 2010)، ويعرف أيضاً بأنه: "المرآة التي تعكس صورة المؤسسة من خلال تنفيذ استراتيجياتها بمجموعة من الالتزامات المتعلقة بوظيفة الشراء، وكذلك الوظائف الأخرى وصولاً إلى الأهداف التي تبغيها المؤسسة" (جاسم والطويل، 2019).

ويرى الباحث انه يمكن الاستدلال مما تقدم أن مفهوم الأداء الاستراتيجي من المفاهيم الواسعة وتشتمل في مضامينها على العديد من الجوانب، فالبعض تناول في تعريفه قدرة وكيفية استخدام المنظمة لمواردها ومواءمتها مع قدراتها الأهداف، والبعض الآخر تناول قدرة المنظمة على الموازنة بين متغيرات البيئة وتحقيقها للأهداف والموازنة بين متطلبات البقاء بالأمد القريب والاستراتيجي، وهناك منظورين للأداء يهتم الأول بالجوانب الاقتصادية مركزاً على عوامل السوق الخارجية مثل الموقف التنافسي للمنظمة، ويهتم الثاني بالجوانب التنظيمية المبنية على أساس الأساليب الاجتماعية والسلوكية مدى وملاءمتها للبيئة التنظيمية .

كما يمكن للباحث - من خلال استقراء التعريفات السابقة أعلاه- القول إن الأداء الاستراتيجي هو نتائج كافة الأنشطة النهائية في المنظمة والتي تسعى وتعمل على تحقيقها من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية. لذلك يكون أساساً لتحديد الأفكار والتصورات وفقاً للأهداف المطلوبة أو إجراء التغيير اللازم لتحقيق تلك الأهداف.

ويستنتج الباحث أن الأداء الاستراتيجي دالة لأنشطة المنظمة وهو المرآة التي تعكس وضعها من الجوانب المختلفة، وهو يعبر عن نتائج المدخلات والعمليات، كما يعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في الأمد البعيد ويعد تعزيز الأداء من الوسائل الأساسية لتحقيق أهداف المنظمات وبقائها واستمرارها.

2.2.2 أهمية الأداء الاستراتيجي.

يكتسب مفهوم الأداء الاستراتيجي أهمية كبيرة بالنسبة لجميع المنظمات وذلك لأن قدرة النظام على الاستقرار والنمو والبقاء إنما تتوقف على أدائه، فهو يرتبط بوجود المنظمات أو تلاشيها أو انهيارها، ويشير العبادي والأسدي (2010) لأهمية الأداء الاستراتيجي وأنه يعد جوهر الإدارة الاستراتيجية، وتبرز أهميته من خلال ثلاثة جوانب وهي النظرية والتجريبية والإدارية والتي بينها (حمدان وإدريس، 2009) كما يلي:

1- الجوانب النظرية: يمثل الأداء الاستراتيجي هنا مركز الإدارة الاستراتيجي، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء، سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع ذلك إلى أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

2- الجوانب التجريبية: تظهر أهمية الأداء الاستراتيجي هنا من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية لاختبار استراتيجيات الأداء المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

3- الجوانب الإدارية: تظهر أهمية الأداء الاستراتيجي هنا من خلال الاهتمام الكبير من قبل إدارات المؤسسات بالأداء وبنائجه والتحويلات التي تجري في المؤسسات اعتماداً على نتائج الأداء.

وفي هذا السياق فإن أهمية الأداء الاستراتيجي بالنسبة لمنظمات الأعمال تكمن في شموله لجوانب الأداء المختلفة للمنظمة، ويزيد اهتمام إدارة المنظمات بالأداء الاستراتيجي ومقاييسه ونتائج تقييمه لأنه يرتبط ببقاء المنظمات واستمراريتها وبالتالي فإن اهتمام المنظمات بالأداء الاستراتيجي المنظمات موجودة، وهناك عدة عوامل أدت إلى الاهتمام بالأداء الاستراتيجي الابتكارات، عمليات التحسين المستمر، التغيير في الأدوار التنظيمية في الطلبات الخارجية، التطورات التكنولوجية، ازدياد حدة المنافسة، وتوسع عمل المنظمات ودخولها للأسواق العالمية.

2.2.3 العوامل المؤثرة في تحقيق الأداء الاستراتيجي.

ذكرت العديد من الدراسات إلى أن أهم العوامل التي تؤثر في تحقيق الأداء الاستراتيجي هي (kirkendall, 2005, p2)، (Mc et al., 2014, pp 316-317):

1-الدافعية التنظيمية:

تمكن الدافعية المؤسسة من فهم رسالتها و ربط تاريخ وثقافة المؤسسة مع استراتيجياتها المتبعة ودرجة الحوافز لتنفيذ هذه الاستراتيجية، وهذا العامل يؤثر في نوعية العمل وكيفية إشراك أصحاب المصلحة الداخليين في صنع القرارات.

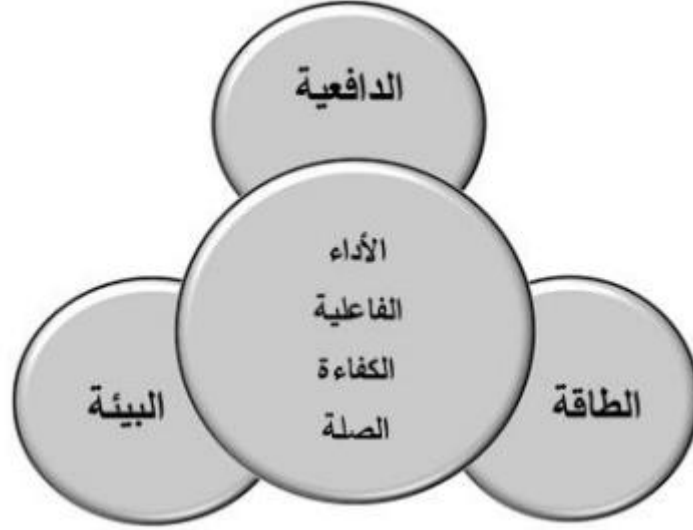
2-البيئة الخارجية:

تتأثر العديد من المؤسسات في التغييرات في البيئات الخارجية فقد تعمل هذه على تسهيل أو إعاقة عمل المؤسسات ومن هذه البيئات: (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية الثقافية، التكنولوجية)، إذ يمكن القول بأن الأداء سيزداد من خلال فهم التغييرات في هذه البيئات.

3-طاقة المؤسسة:

يمثل هذا العامل قدرة المؤسسة على إدارة مواردها وعملياتها المختلفة (البشرية والمالية والبنى التحتية وبرمج وإدارة العمليات المختلفة)، ويوضح الشكل التالي العوامل المؤثر في قياس الأداء الاستراتيجي.

شكل 7 : العوامل المؤثرة في قياس الأداء الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على أدبيات الدراسة

2.2.4 صعوبات قياس الأداء الاستراتيجي.

تواجه المؤسسات العديد من الصعوبات عند قيامها بعمليات قياس وتقويم الأداء الاستراتيجي والتي لها أثر كبير على أداء المؤسسات (محاد، 2011، ص10)، (بلاسكة، 2012، ص5) وهذه الصعوبات هي:

- 1- جمع كميات من البيانات والمعلومات التي قد تؤدي إلى إهمالها من قبل الإدارة سواء لكثرتها أو تشعبها أو صعوبة اختيار المهم منها.
- 2- تعتمد معظم المؤسسات البيانات القصيرة المدى، وتهمل التركيز على المقاييس الخاصة بالمدى البعيد.
- 3- وضع مؤشرات غير متوافقة مع واقع المؤسسة، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى عدم تحقيق أهداف المؤسسة.

4-عدم توافق المقاييس الموضوعية مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة يؤدي إلى وجود تناقض وفوضى داخل المؤسسة.

2.2.5 خصائص الأداء الاستراتيجي:

ذكر رشيد وجلاب (2008، ص ص 64-65) مجموعة من السمات والخصائص للأداء الاستراتيجي، التي نوجزها فيما يلي:

1-ينصب الأداء الاستراتيجي نحو تحقيق الأهداف العامة والشاملة للمؤسسة وليس على أي جزءٍ من أجزائها، وهو الأداء الذي يميز كل المستويات الوظيفية في المؤسسة.

يظهر الأداء الاستراتيجي جلياً في إشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصالح في عملية اتخاذ القرارات، ويشمل مفهوم أصحاب المصالح الأفراد والجماعات والمؤسسات الذين لهم مصلحة في نجاح المؤسسة، كالمالكين، العاملين، الزبائن، الموردين، والمجتمع والبيئة بشكل عام، فتركيز المؤسسة اهتمامها على الأداء المالي وتحقيق مصلحة المالكين قد يكون على حساب راحة العاملين، أو انخفاض جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة إلى زبائنهم، أو على حساب بعض الفئات العمرية في المجتمع والبيئة المحيطة بالمؤسسة، وبالتالي فقدانها لجزء من حصتها السوقية.

3-يقدم الأداء الاستراتيجي تصوراً متكاملاً وشمولياً عن مستقبل المؤسسة على المدى القريب والبعيد، ففي الوقت الذي ينصب فيه اهتمام إدارة المؤسسة على الرؤية المستقبلية لها، فإنها يجب أن لا مستوياتهم التنظيمية يجب أن يضعوا في اعتبارهم القرارات والنشاطات المختلفة التي يؤديونها على أهداف المؤسسة ككل.

4-يشتمل الأداء الاستراتيجي على تحقيق التوازن بين الفعالية والكفاءة، من خلال تركيز المؤسسة على علاقاتها مع البيئة الخارجية دون إغفال دور العمليات التشغيلية التي تتعلق بعمليات الشراء والبيع والتوزيع والتمويل، بما يضمن الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة.

2.2.6 خطوات قياس الأداء الاستراتيجي.

يستند نجاح المنظمات على قدرتها إلى قياس أداء أنشطتها الاستراتيجي وربط أفعالها بالماضي والحاضر والمستقبل، ويرى (Poo, 2007, 4) أن الأداء الاستراتيجي هو ترجمة لتنفيذ الخطط وربط الخطط المهمة التي تتضمن ثلاثة خيارات رئيسية تقدمها المنظمة وهي المنتجات التي تقدمها وما الأسواق ونوع الزبائن التي تخدمها، وكيف تذهب المنظمة إلى الفوز، ويشير إلى أن هناك ضرورة لتطوير أدوات قياس الأداء الاستراتيجي في الشركات كي تحقق الهدف الاستراتيجي، ويرى عدة خطوات لقياس الأداء الاستراتيجي كما يلي:

1. تحديد رؤية ورسالة الشركة
2. تحديد الأهداف الاستراتيجية للشركة.
3. الفهم الكامل للتطوير الوظيفي في مجال الأهداف الاستراتيجي.
4. وضع مقاييس لكل أنشطة الشركة قادرة على تحديد الوضع التنافسي.
5. الموازنة بين الأهداف الاستراتيجية ومعايير الأداء
6. استخدام نظام قياس الأداء.
7. تقييم دوري على مدى ملائمة أداء الشركة

2.2.7 مقاييس الأداء الاستراتيجي ونماذجه.

ذكر كل من (Wheelen & Hunger, 2010, pp 383-387) عدد من مقاييس الأداء الاستراتيجي والتي تتضمن:

أ- مقاييس مالية تقليدية

وتتضمن مجموعة من المقاييس التي تعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح وهي العائد على رأس المال المستثمر، ربحية السهم الواحد، العائد على حق الملكية، التدفق النقدي الحر.

ب- مقاييس أصحاب المصالح

يوضح هذا الأسلوب أن كل مجموعة من أصحاب المصالح له مجموعة من المقاييس الخاصة به لتحديد كيف تؤدي المنظمة عملياتها، وتتضمن مجموعة من المقاييس من شأنها أن تحدد

الأثر المباشر وغير المباشر لنشاطات المنظمة في اهتمامات أصحاب المصالح وعلى الإدارة العليا أن تضع واحداً أو أكثر من المقاييس البسيطة لكل فئة من فئاتهم وبذلك يمكن أن تحافظ على جذب اهتمامهم، والجدول (1) يوضح نماذج القياس لأصحاب المصالح:

جدول (1) : نماذج القياس وعلاقتها بأصحاب المصالح

تصنيف أصحاب المصالح	نماذج القياس في المدى القصير	نماذج القياس في المدى البعيد
الزبائن	المبيعات (كمية وقيمة) الزبائن الجدد حاجات الزبائن الجدد التي تم تلبيتها أو التي حاولت المنظمة تلبيتها	نمو المبيعات دوران الزبائن القدرة على السيطرة على الأسعار
الموردون	تكلفة المواد الأولية وقت التسليم المخزون توافر المواد الأولية	معدلات نمو كل من: تكلفة المواد الأولية وقت التسليم المخزون الأفكار الجديدة من الموردون
الممولون	ربحية السهم الواحد سعر السهم بالسوق عدد قوائم الشراء العائد على حق الملكية	القدرة على إقناع المتعاملين الأساسيين في السوق المالية باستراتيجية النمو في العائد على حق الملكية
الأفراد العاملين	عدد الاقتراحات المقدمة الإنتاجية عدد الشكاوى المقدمة	عدد الترقيات الداخلية دوران العمل

نماذج القياس في المدى البعيد	نماذج القياس في المدى القصير	تصنيف أصحاب المصالح
عدد التشريعات الجديدة المؤثرة في الصناعة مستوى التعاون في حالات المنافسة	عدد التشريعات الجديدة ذات الصلة بالمنظمة العلاقة مع أعضاء المنظمة	الجهات التشريعية
عدد مرات التغيير نتيجة ضغوط الجمعيات عدد مرات المطالبة بالمساعدات من قبل الجمعيات	عدد الاجتماعات عدد حالات أعمال العنف العدائية عدد لحالات التي يتم اللجوء فيها للقانون	جمعيات حماية المستهلك
عدد نداءات الاستغاثة الصادرة عن المدافعين عن البيئة	عدد الاجتماعات عدد حالات التحالف عدد الحالات التي تم اللجوء فيها للقانون	المدافعون عن البيئة

المصدر: (الجبوري، 2017، ص214)

ج- قيمة حاملي الأسهم

بسبب اعتقاد المنظمات أن المقاييس المحاسبية مثل العائد على الاستثمار والعائد، على حق الملكية، والعائد على السهم هي مقاييس لا يمكن الاعتماد عليها لمعرفة القيمة الاقتصادية للمنظمة، تستخدم معظم المنظمات قيمة حاملي الأسهم كمقياس مفضلاً لقياس أداء المنظمة وفاعلية الإدارة الاستراتيجية، وهذا المقياس يمثل القيمة الحالية للتدفق النقدي المستقبلي المتوقع يضاف إليها قيمة الوحدة الاقتصادية. عند تصنيفها، ويبين هذا المقياس فيما إذا كانت المنظمة تحقق نسبة عائد أكبر من رأس المال المستثمر. ويشير الجبوري، (2017، ص215) إلى أن من أبرز الطرق التي تستخدم لقياس الأداء وفق هذا النوع طريقة القيمة الاقتصادية المضافة والتي تعتمد على حساب الفرق بين الوحدة الاقتصادية وفق استراتيجيتها السابقة وبين قيمتها وفق استراتيجيتها الحالية وكما يتبين ذلك في المعادلة الآتية:

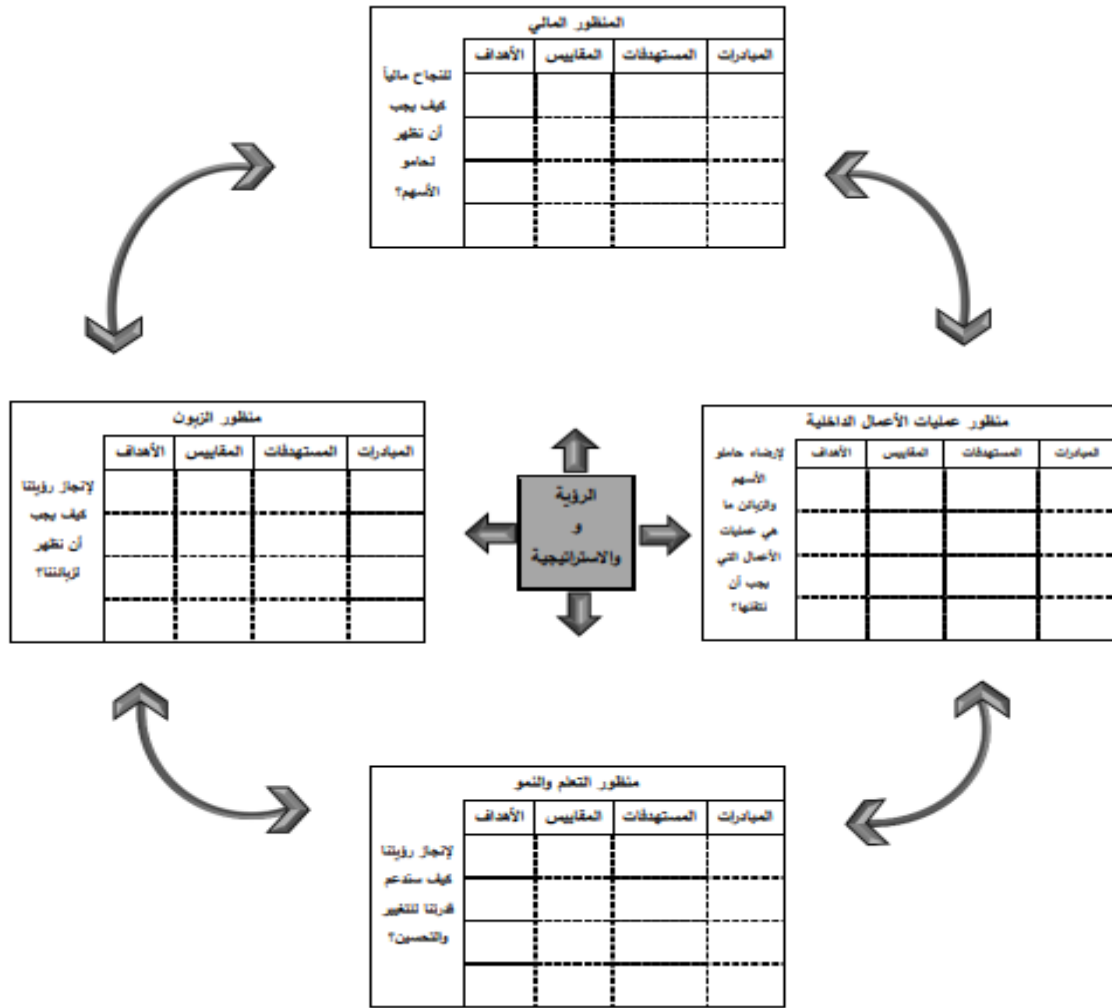
القيمة الاقتصادية المضافة = الربح بعد الضريبة - (الاستثمار في الأصول × المعدل الموزون لتكلفة رأس المال).

وطريقة القيمة السوقية المضافة التي تستند على احتساب الفرق بين القيمة السوقية للوحدة وبين رأس مال المساهمين والدائنين

د- نموذج بطاقة الأداء المتوازن:

قدم كل من (Kaplan & Norton) أنموذجاً لقياس الأداء الاستراتيجي هو بطاقة الأداء المتوازن، وهو "نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تسهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال، ووضع استراتيجية الأعمال واتصال الاستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى أهداف المنظمة" (Kaplan & Norton, 2005). حيث تحقق بطاقة الأداء المتوازن التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية كما يوضح الشكل رقم (8):

شكل 8 : بطاقة الأداء المتوازن



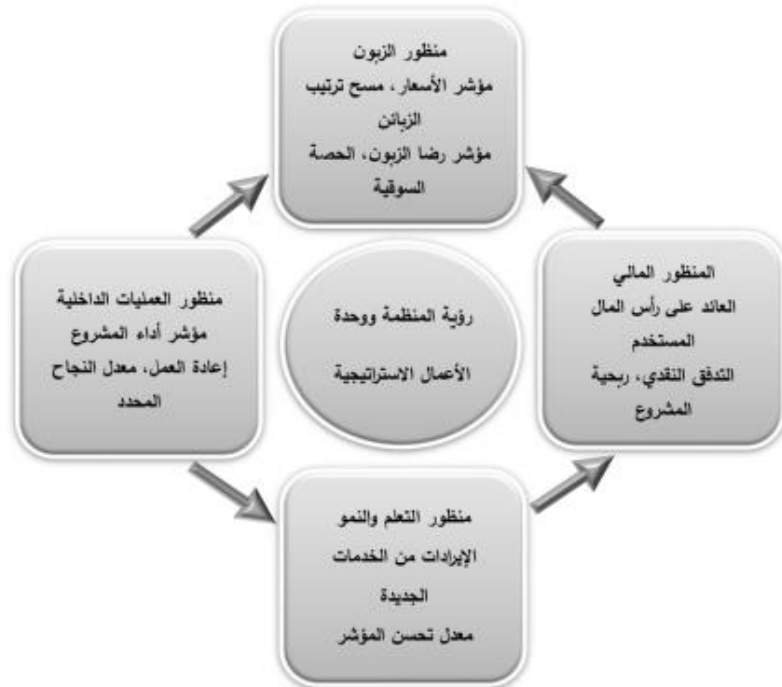
المصدر: (Kaplan & Norton, 2005).

وعليه يرى الباحث أن عملية قياس الأداء الاستراتيجي -الكمية والنوعية- تكتسب أهمية بالغة لدى صانعي القرار في المنظمة، حيث تمدهم بمعلومات ومؤشرات هامة عن سير مختلف الأنشطة والعمليات، وتبين مدى مطابقتها لنتائجها للأهداف الموضوعية، وتساعد في تحديد نقاط القوة والضعف داخل المنظمة، كما تبين التغيير في الموقع التنافسي، والاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، وتساهم في اليقظة الاستراتيجية للمنظمة، كما توضح مدى قدرتها على تسخير مواردها المختلفة المتاحة، وتزودهم بالتغذية العكسية، وتبرز

قدرة المنظمة على خلق القيمة، والاحتفاظ بالزبائن الحاليين، واستقطاب زبائن جدد، وتدعم التحسين المستمر وعمليات اتخاذ القرار.

في ضوء ما سبق وبعد استعراض النماذج المستخدمة في قياس الأداء الاستراتيجي يرى الباحث الأداء المتوازن تُعد من أفضل مقاييس الأداء الاستراتيجي وذلك نظراً لشمولية هذا النموذج وفاعليته بوصفه أحد التقنيات الحديثة لتزويد الإدارة العليا بالمقاييس المالية وغير المالية اللازمة لقياس الأداء الاستراتيجي ولأغراض هذه الدراسة سيتم الاعتماد على الأبعاد الأربعة الرئيسة لبطاقة الأداء المتوازن، في قياس الأداء الاستراتيجي والتي يشير إليها بعض الكتاب بالمنظورات الأربعة المالية وغير المالية والتي تكون مترابطة سوية، وهي (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) ، حيث أنها بالإضافة للبعد المالي تشمل أبعاد مهمة أخرى مما يسهم في تحقيق أهداف هذه الدراسة. ويوضح الشكل رقم (8) هذه الأبعاد الأربعة.

شكل 9: الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: (Alhyari et al., 2013, p518)

المبحث الثالث

مؤسسات الإقراض في فلسطين

2.3.1 نشأة مؤسسات الإقراض في فلسطين:

نشأت بعض مؤسسات الإقراض الصغير في الأراضي الفلسطينية المحتلة في ثمانينات القرن الماضي، وذلك نتيجة تزايد حجم الطب على التمويل للمشاريع الصغيرة والصغيرة جداً، لأنها تشكل رافعة وقاعدة هامة تساعد في الإنتاج وتشغيل الاقتصاد الفلسطيني، واعتبرت مؤسسات الإقراض الصغير المصدر شبه الوحيد للتمويل قبل بداية السلطة الفلسطينية (الكفارنة، 2020).

زادت واتسعت قاعدة المستفيدين من جمعيات الإقراض الصغير في فلسطين مما أدى إلى زيادة اهتمام المانحين بالقطاع لاعتباره أحد الأدوات الهامة للتنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية مثل تقليل حجم البطالة بعد ارتفاعها بشكل واضح ومحاربة الفقر، نتيجة قيام السلطات الإسرائيلية بتقييد دخول العاملين الفلسطينيين للعمل داخل الخط الأخضر (دودين، 2013).

ارتفع عدد مؤسسات الإقراض التي سجلت كجمعيات غير حكومية أو مؤسسات دولية، وقامت بالعمل على التطوير والتوسع في منتجاتها وخدماتها المالية التي تقدمها للمستهدفين، لذلك أصبح تنظيم القطاع ضرورياً من خلال مساعدته على النمو والتوسع، بالإضافة إلى حماية حقوق والتزامات المستفيدين منه بصورة واضحة وعادلة، وهنا أُوكلت هذه المهمة لسلطة النقد الفلسطينية في عام 2008، التي بادرت إلى إصدار التعليمات بهذا الخصوص (الكفارنة، 2020).

2.3.2 الإطار القانوني لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين:

للتعرف على الإطار القانوني لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين، لا بد من التمييز بين مرحلتين، وهما:

المرحلة الأولى: ما قبل صدور القرار بقانون رقم 9 لسنة 2010 بشأن المصارف

في السابق لم يكن هناك تشريع خاص موحد ينظم عمل مؤسسات الإقراض الصغير في فلسطين، وإنما كان الشكل الخاص بكل مؤسسة وبناء على نظامها الداخلي هو المحدد لطبيعة شكلها القانوني، وكانت تتوزع على نوعين، جمعيات خيرية أو هيئات أهلية غير حكومية، والشكل الثاني عبارة عن شركات غير ربحية، وعليه يختلف الشكل القانوني الواجب التطبيق على هذه المؤسسات باختلاف نوعها، فالجمعيات الخيرية تخضع لقانون الجمعيات والهيئات الأهلية رقم 1 لسنة 2000، في حين تخضع الشركات غير الربحية لأحكام قوانين الشركات (دودين، 2013).

المرحلة الثانية: النظام الصادر عن سلطة النقد الفلسطينية رقم 13 لسنة 2011

بدأت هذه المرحلة بشكل عملي مع صدور قرار بقانون بشأن غسل الأموال رقم 9 لعام 2007، والقرار بقانون رقم 9 بشأن المصارف 2010، وقرار رئيس السلطة الفلسطينية رقم 132 لسنة 2011، بنظام الترخيص والرقابة على مؤسسات الإقراض المتخصصة (الوقائع الفلسطينية، 2010).

وينص القانون على أن "سلطة النقد هي الجهة الوحيدة المخولة بترخيص وتنظيم أعمال مؤسسات الإقراض المتخصصة والرقابة عليها، وفق أحكام قانون سلطة النقد، وقانون المصارف، وهذا النظام، وهي المخولة بإصدار التعليمات والإرشادات اللازمة لتنفيذ متطلباته" (المادة 1، قرار رقم 132 لسنة 2011)..

2.3.4 خصائص مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين:

يعد قطاع الإقراض قطاعاً نامياً وناشئاً في فلسطين، وبالرغم من الإنجازات التي حققها في مجال إقراض شريحة متزايدة من المجتمع، إلا أن حجم هذا القطاع لا يزال صغيراً نسبياً، ويمكن أن يعزى ذلك إلى طبيعة البيئة السياسية والاقتصادية، والأمنية والاجتماعية التي يعمل فيها، فمخاطر البيئة السياسية والأمنية الراهنة تزيد من مخاوف زبائن هذه المؤسسات، وبالتالي الحد من المشاريع المنفذة، كما أن ضعف الوعي لدى الشريحة المستهدفة والعامل

الديني لدى البعض أدى إلى انخفاض حجم نشاط الإقراض المتخصص، ولعب دوراً مهماً في عدم انتشار هذا النوع من الإقراض بالمستوى المطلوب، ومن جانب آخر فإن قلة الموارد المالية المتاحة لمثل هذه المؤسسات تحد من انتشارها سواء كان ذلك انتشاراً جغرافياً أو تنوع الخدمات والمنتجات التي تقدمها لمقترضيهها، فهو قطاع صغير جداً فيما لو تمت مقارنته مع القطاع المصرفي.

وفيما يخص قطاعات الإقراض في مؤسسات الإقراض الفلسطينية في عام 2020 فقد سيطر القطاع العقاري على الحصة الأكبر من مستوى النشاط الإقراضي بنسبة 32.7%، تلاه القطاع التجاري بنسبة 29.5%، وجاء في المرتبة الثالثة قطاع الخدمات العامة بنسبة 11.9%، ثم القطاع الزراعي بنسبة 11.4%، تلاه القطاع الاستهلاكي بنسبة 7.9%، والقطاع الصناعي بنسبة 5.0%، وأخيراً القطاع السياحي بنسبة 1.6% (التقرير السنوي لسلطة النقد الفلسطينية، 2020، ص64).

2.3.5 نبذة عن مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين

يبلغ عدد مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين والمرخصة من قبل سلطة النقد الفلسطينية ست مؤسسات، وهي المؤسسات محل الدراسة، كما في الجدول التالي:

جدول (1): مؤسسات الإقراض في فلسطين

سنة التأسيس	مكان عملها	عدد الزبائن النشطة	محفظة القروض (دولار أمريكي)	المؤسسة	
1999	الضفة الغربية وقطاع غزة	31,658	100,117,950	فاتن	1
2014	الضفة الغربية وقطاع غزة	11,562	52,122,654	فيتاس فلسطين	2
1997	الضفة الغربية وقطاع غزة	5,257	15,516,692	أصالة	3

2014	الضفة الغربية فقط	4,206	5,966,904	الإبداع	4
1988	الضفة الغربية وقطاع غزة	4,148	11,846,093	أكاد	5
2007	الضفة الغربية وقطاع غزة	3,739	14,044,629	ريف	6

المصدر: الموقع الإلكتروني لسلطة النقد الفلسطينية، 2022

1- المؤسسة الفلسطينية للإقراض والتنمية (فاتن):

تأسست الفلسطينية للإقراض والتنمية "فاتن" في العام 1999، كشركة مساهمة خاصة غير ربحية مسجلة في وزارة الاقتصاد الفلسطينية وأولى مؤسسات الإقراض التي حصلت على ترخيص من سلطة النقد الفلسطينية في شهر أيار من العام 2014. بدأت المؤسسة مسيرتها بالتركيز على المرأة من خلال برنامج قروض المجموعات، وقد أخذت تسعى للنهوض بمستوى خدمات التمويل في فلسطين بتمويل المشاريع متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، إلى أن توسعت خدماتها لتلبي جميع الاحتياجات المالية لمختلف الشرائح والقطاعات الاقتصادية، لتصبح بذلك قائدة قطاع التمويل الأصغر في فلسطين. تُعد مؤسسة فاتن اليوم من أكبر المؤسسات المالية الوطنية والأكثر انتشاراً بعدد 37 فرعاً في مختلف محافظات الوطن تغطي أكثر من 500 موقع في المخيمات والأرياف والمناطق المهمشة، وبكادر يصل إلى 310 موظفة وموظف يعملون على خدمة ما يقارب 30 ألف مستفيد/ة. في نهاية عام 2017 قامت مؤسسة فاتن باستحداث منصب المراقب الشرعي، لضبط خدمات التمويل الاسلامي (المرابحة الاسلامية) في المؤسسة، ولتطويرها بما يتوافق مع أفضل الممارسات الدولية والمعايير الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الاسلامية. وحصلت المؤسسة في تصنيفها المالي على درجة (A) وهي درجة ممتازة ضمن التصنيفات الستة المعتمدة عالمياً، وعلى درجة (+BB) في تصنيفها الاجتماعي والتي تعكس إدارة الأداء

الاجتماعي للمؤسسة ونظام حماية العملاء الذي تتبعه، ومسؤوليتها المجتمعية تجاه المجتمع الفلسطيني (الموقع الإلكتروني مؤسسة فاتن، 2022).

2- شركة فيتاس فلسطين للإقراض الصغير

تأسست فيتاس فلسطين للإقراض في العام 2014 وانطلقت في 2015، وهي تعدّ امتداداً لبرنامج ريادة للإقراض والخدمات المالية والذي تأسس في العام 1995 كأحد أهم البرامج المتخصصة لمؤسسة مجتمعات عالمية (مؤسسة CHF الدولية سابقاً) وذلك في مجال تقديم القروض السكنية وقروض تطوير المشاريع الصغيرة في الأراضي الفلسطينية. وتسعى شركة فيتاس فلسطين للتمويل إلى تمكين جميع الأشخاص الذين لديهم الرغبة والقدرة على تحسين حياتهم من الحصول على الخدمات المالية التي يحتاجونها لمساعدتهم على إظهار قدراتهم الكامنة لكي يصبحوا مشاركين فاعلين في الحياة الاجتماعية والاقتصادية لمجتمعاتهم (الموقع الإلكتروني لشركة فيتاس فلسطين، 2022).

3- شركة أصالة للتنمية والإقراض:

تأسست شركة أصالة للتنمية والإقراض في عام 2014 نتيجة لاعتماد قانون البنوك الجديد في فلسطين والذي يشمل مؤسسات الإقراض المتخصصة، هذا القانون مع اجراءات سلطة النقد الفلسطينية تطلب تحويل كافة برامج الإقراض المتخصصة لتكون تحت شركة مساهمة خصوصية مسجلة في وزارة الاقتصاد ومرخصة من قبل سلطة النقد الفلسطينية. وهي شركة تنمية فلسطينية تعمل على دعم وتمكين النساء والشباب من خلال تقديم خدمات مالية مناسبة لهم لتأسيس وتطوير المشاريع الإنتاجية وخلق فرص عمل دائمة مما يسهم بتحقيق التنمية المستدامة ومحاربة الفقر في فلسطين (الموقع الإلكتروني لشركة أصالة، 2022).

4- شركة الإبداع للتمويل متناهي الصغر

شركة الإبداع فلسطين للتمويل متناهي الصغر هي شركة مساهمة خاصة فلسطينية غير ربحية، تأسست سنة 2014 تعمل على تقديم الخدمات المالية المستدامة لأصحاب المشاريع الصغيرة المدرة للدخل، كما تعمل على نشر ثقافة التمويل متناهي الصغر بين الناس وذلك

بهدف المساهمة في إنجاح الاستراتيجية الوطنية للحد من مشكلتي الفقر والبطالة من خلال زيادة إنتاجية أصحاب المشاريع الصغيرة في فلسطين، تم تأسيس الإبداع من خلال اتفاقية شراكة ما بين برنامج الخليج العربي للتنمية الصغيرة في فلسطين، تم تأسيس الإبداع من خلال اتفاقية شراكة ما بين برنامج الخليج العربي للتنمية ومجموعة من رجال الأعمال الفلسطينيين والعرب ذوي المسؤولية الاجتماعية (الموقع الإلكتروني لشركة الإبداع، 2022).

5- شركة المركز العربي للتطوير الزراعي (أكاد):

ابتدأ المركز العربي للتطوير الزراعي "أكاد" مسيرته التنموية منذ عام 1988 على شكل مشروع باسم الشركة الزراعية المتحدة في مدينة أريحا ورام الله، بغرض بناء القدرات الاقتصادية لصغار المزارعين الذين كانوا يواجهون مخاطر الانهيار في الانتفاضة الفلسطينية الأولى عبر التمويل العيني، واستهدفت المناطق الزراعية في غور الأردن ثم توسعت لتشمل وسط الضفة الغربية ولاحقاً مدينة نابلس في شمال الضفة. في عام 1993 تمت مأسسة المشروع في مؤسسة تنموية عبر تسجيل مؤسسة أهلية غير هادفة للربح في مدينة القدس باسم المركز العربي للتطوير الزراعي كمركز متخصص في تمويل المشاريع الصغيرة. وحدد المركز أهدافه العريضة في تنمية وتطوير القطاع الزراعي ومساعدة صغار المزارعين من خلال التمويل والتسويق والدعم الفني (الموقع الإلكتروني لشركة أكاد، 2022).

6- شركة ريف للتمويل

شركة ريف لخدمات التمويل، هي شركة مساهمة خاصة غير ربحية، تأسست عام 2007، جاءت فكرة ريف مع اتساع اندماج سكان الريف من مزارعين وفلاحين وخصوصاً الفقراء منهم في خدمات التمويل الصغير التي يقدمها واتساع فرص هؤلاء وتعزيز دورهم في التنمية الزراعية والريفية المستدامة والعادلة، وتسعى الشركة إلى تقديم خدمات مالية تنموية عالية الجودة ومستمرة وفي متناول جميع الريفيين بالشراكة مع الجمعيات والأفراد في المناطق الريفية الفلسطينية بالاعتماد على فريق عمل كفؤ، تهدف ريف إلى المساهمة في سد الفجوة التمويلية في الأرياف الفلسطينية، والمساهمة في تحسين المعيشة للأفراد والجماعات الفقيرة

في الأرياف الفلسطينية، والارتقاء بمستوى الخدمات المالية المقدمة لأكثر عدد ممكن من المستفيدين (الموقع الإلكتروني لشركة ريف، 2022).

المبحث الرابع الدراسات السابقة

تمهيد:

يتناول هذا المبحث الدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة، حيث تم عرض عدد من الدراسات العربية والأجنبية من الأحدث إلى الأقدم، وقد قسمت إلى دراسات متعلقة بالمتغير التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية، وأخرى متعلقة بمتغير الأداء الاستراتيجي.

2.4.1 الدراسات المتعلقة بالتحليل الاستراتيجي للموارد البشرية

1-دراسة (عشاوي، 2021)، بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المورد البشري: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء العاملين في مؤسسة سوناطراك، واعتمدت الدراسة المنهج التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (63) عاملاً في مؤسسة سوناطراك، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يؤثر بدرجة كبيرة على أداء العاملين، خاصة وأن مختلف الموارد البشرية كالتوظيف، التكوين، المسار المهني، تعتمد بقوة على مخرجات هذه العملية من أجل تحديد نقاط القوة والقصور وتحقيق التكامل فيما بينها.

2-دراسة (مبروك وطه، 2021)، بعنوان: "دور تحليل سوات SWOT في تقييم وتطوير الخطة الاستراتيجية للقطاع غير الربحي"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى توافر متغيرات التحليل البيئي الداخلية والخارجية وعلاقتها بمتطلبات تقويم الأداء، وصولاً لدعم آلية التخطيط الاستراتيجي، واعتمدت الدراسة

المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (391) من منسوبي جمعيات تحفيظ القرآن ورعاية الأيتام بمنطقة الرياض. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها: تتواجد متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وكذلك متطلبات الأداء بمستوى فوق المتوسط، ويوجد تأثير معنوي لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية على كل من فاعلية الأداء وملاءمة الأداء لأهداف المستفيدين. ويوجد تأثير معنوي لمتغيرات البيئة الخارجية على كفاءة الأداء وعلى استمرارية أداء الجمعيات.

3-دراسة (مرهج وحموي، 2021)، بعنوان: "دور التحليل الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي للمصارف- دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في الساحل السوري"

هدفت الدراسة إلى تحديد دور التحليل الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي للمصارف الخاصة في الساحل السوري، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (210) استبانة من المديرين التنفيذيين ونوابهم ومساعدتهم، والمدراء الماليين، والمراجعين الداخليين لـ 14 مصرفاً مدرجاً في التحليل. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن للتحليل الاستراتيجي دوراً في تحسين الأداء المالي للمصارف الخاصة محل الدراسة.

4-دراسة (محمد، 2021)، بعنوان: استخدام تحليل SWOT كأداة لتحديد البدائل الاستراتيجية لمؤسسات التمويل متناهي الصغر.

هدفت الدراسة إلى تحديد البدائل الاستراتيجية لمؤسسات التمويل متناهي الصغر باستخدام تحليل SWOT واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة الإلكترونية أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من المديرين في مؤسسات التمويل متناهي الصغر والبالغ عددهم (40) مديراً، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها: تفوق نقاط القوة على نقاط الضعف في البيئة الداخلية، وتفوق التهديدات على الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لمؤسسات التمويل متناهي الصغر ووفقاً لمصفوفة SWOT فإن استراتيجية الثبات والاستقرار هي البديل الاستراتيجي المناسب لمؤسسات التمويل متناهي الصغر.

5-دراسة (جغوبي، 2016) بعنوان " دور تحليل الاستراتيجية SWOT في تحسين أداء المنظمة"

هدفت الدراسة إلى محاولة الامام بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي، مع ابراز أهمية المنظمة، والوقوف على التحليل الاستراتيجي SWot وأهميته في المنظمة، وتعميق الافكار المتعلقة بمفهوم الأداء وإبراز سبل تقييمه وقياسه، والتعرف إلى مدى دور التحليل الاستراتيجي SWot في تحسين أداء المؤسسات. واعتمدت الدراسة المنهج الاستكشافي والمنهج الاختباري. وتوصلت الدراسة إلى أن التحليل الاستراتيجي يساعد في تحديد رسالة المنظمة وأهدافها، ويعدّ تحليل SWot ركيزة مهمة من ركائز التحليل الاستراتيجي ونقطة البداية لوضع أي خطة على مستوى المنظمات، وحتى الأفراد في اتخاذ قرارات حياتهم.

6-دراسة (عمرو، 2016) بعنوان " تحليل بيئة الأعمال لصناعة الادوية في فلسطين "

هدفت الدراسة إلى تحليل بيئة الاعمال لصناعة الادوية في فلسطين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (40) من المدراء ورؤساء الأقسام في شركات صناعة الادوية البشرية في الضفة الغربية وهي: شركة بيت جالا للأدوية، شركة بيرزيت للأدوية، شركة القدس للمستحضرات الطبية، شركة دار الشفاء لصناعة الادوية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها، أن الاستراتيجية الأنسب للشركات هي الهجوم حيث أن لديها نقاط قوة في بيئتها الداخلية من خلال حصول عوامل البيئة الداخلية على درجة كبيرة من الأهمية، وأن العوامل القانونية في البيئة الخارجية حصلت على درجة كبيرة جداً من الأهمية، بينما حصلت العوامل الأخرى على درجة أهمية كبيرة.

2.4.2 الدراسات المتعلقة بالأداء الاستراتيجي

1-دراسة (الخرابشة، 2021)، بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي: الدور المعدل للحاكمة المؤسسية: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية".

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها: (التوظيف، التدريب، التطوير، تقييم أداء الموارد البشرية، التعويضات) في الأداء الاستراتيجي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (234) فرداً من مستوى الإدارة العليا والمتوسطة في المصارف التجارية الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحاكمية المؤسسية في تحسين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وفي الأداء الاستراتيجي.

2- دراسة (الشمري، 2021)، بعنوان: "رؤية مقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء بطاقة الأداء المتوازن"

هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع الأداء الاستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء قياس الأداء المتوازن، وتقديم رؤية مقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (86) من القيادات الأكاديمية في الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن واقع الأداء الاستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء قياس بطاقة الأداء جاء بدرجة كبيرة، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لرئيس القسم ولمن سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، ولصالح الرتبة الأكاديمية أستاذ.

3- دراسة (فارس وآخرون، 2021)، بعنوان: "أثر الصحة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي- دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في فلسطين".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الصحة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي في شركات التأمين العاملة في فلسطين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وكما استخدمت طريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة المتمثل في الإدارة العليا البالغ (186). وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها: أن واقع الصحة التنظيمية في شركات التأمين العاملة في فلسطين كان كبيراً ، وأن مستوى الأداء الاستراتيجي في شركات التأمين العاملة في فلسطين كان كبيراً، وأن توجد علاقة طردية بين الصحة التنظيمية والأداء الاستراتيجي في شركات التأمين العاملة في فلسطين.

4-دراسة (Gomes et al, 2018)، بعنوان: استكشاف تناسق الأداء الاستراتيجي

التنافسي في المنظمات الخدمية - البرتغال

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الأساليب التنافسية ومقاييس الأداء والاستراتيجيات المستخدمة التي تستخدمها المنظمات الخدمية البرتغالية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (69) من المديرين التنفيذيين، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: اختلاف التوجهات الاستراتيجية للمنظمات المبحوثة، ومازالت المنظمات المبحوثة تركز على التوجهات الاستراتيجية التقليدية، كما يركز المديرون على المقاييس المالية لقياس الأداء، وهناك توجه لتطوير مقاييس الأداء لتشمل الجوانب الغير مالية وتطوير الأساليب التنافسية.

5-دراسة (Striteska et al, 2018)، بعنوان: "دراسة تجريبية للعوامل الرئيسة في

نظام قياس الأداء الاستراتيجي الفعال"

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين مستوى نظام قياس الأداء الاستراتيجي والعوامل التنظيمية الرئيسة (الأشخاص المؤهلون، ثقافة الشركة، عمليات المراجعة، ونظام المعلومات)، وفحص العلاقة بين طول الوقت الذي ينفذ فيه نظام قياس الأداء الاستراتيجي ومستوى تطوير النظام في نفس الوقت. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة الإلكترونية أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (110) مدير من الشركات الكبيرة والمتوسطة المصنفة ضمن أفضل (100) شركة في جمهورية التشيك. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها: أن مستوى تطوير نظام إدارة الأداء الاستراتيجي الفعال يعتمد على عدد من العوامل الرئيسة التي يديرها ويوجد بينهما علاقة ارتباط إيجابية، ويعتمد مستوى تطوير نظام قياس الأداء الاستراتيجي الفعال على طول المدة التي تم تنفيذه خلالها، وكلما تطور نظام قياس الأداء الاستراتيجي تهتم الشركة بزيادة العوامل الرئيسة المؤثرة على فعاليتها، ويوجد نظام القياس المتطور في (20%) من الشركات المبحوثة.

2.4.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة مواضيع تدور حول الدراسة التي تناولها الباحث وهذا ما يدل على أهمية هذه الدراسة وأنها محل اهتمام الباحثين، وقد تنوعت الدراسات السابقة في أهدافها، حيث تناول بعضها دراسة التحليل الاستراتيجي وأخرى الأداء الاستراتيجي في عدد من المؤسسات، وقد تنوع مجتمع الدراسة في كل الدراسات السابقة، إضافة على تنوع الأدوات المستخدمة إلا أن غالبيتها اعتمد المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة لجمع البيانات.

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في تركيزها المباشر على التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية لبيئة الأعمال الخاصة بمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين وخصوصاً الموارد البشرية، والتعرف إلى الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف المرتبطة بها، وكذلك دراسة العلاقة بينها وبين الأداء الاستراتيجي لهذه المؤسسات، وهو ما لم تتناوله أي من الدراسات السابقة.

2.4.4 مدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من عدة أوجه من أهمها ما يلي:

- استفاد الباحث في التعرف إلى أحدث الدراسات التي تناولت موضوع التحليل الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي.
- أسهمت الدراسات السابقة في إثراء الدراسة الحالية في الجانب النظري نظراً للكم الكبير من المعلومات التي احتوتها.
- بناء فكرة الدراسة من خلال التعرف إلى أبعاد ومجالات متغيرات الدراسة.
- ساعدت الباحث على تجنب دراسة قضايا سبق وأن درسها غيره من الباحثين.
- توضيح مشكلة الدراسة بشكل واضح، وتوضيح أهمية الدراسة وأهدافها.
- تحديد المنهج الذي يتبعه الباحث لاستكمال الدراسة.
- الاطلاع على عدد من المقاييس الواردة في بعض الدراسات السابقة.
- ساعدت الدراسات السابقة الباحث في تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
- تحديد الفجوة البحثية بشكل جلي.

خلاصة الفصل:

تناول الفصل الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة من خلال أربعة مباحث، حيث تناول المبحث الأول التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال توضيح مفهومها ونماذج التحليل الاستراتيجي، وأدوات التحليل الاستراتيجي مع التركيز على نموذج (SWOT)، أما المبحث الثاني فتناول الأداء الاستراتيجي من خلال بيان مفهومه، وأهميته، والعوامل المؤثرة فيه، إضافة إلى خصائصه ومقاييسه وخطوات القياس، أما المبحث الثالث فتناول مؤسسات الإقراض الفلسطينية من خلال بيان نبذة مختصرة عن مؤسسات الإقراض محل الدراسة، أما المبحث الرابع فتناول الدراسات السابقة من خلال عرض بعض الدراسات المتعلقة بالموضوع والتعقيب عليها وبيان أوجه الاستفادة منها.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة، وعينتها
- أداة الدراسة
- خطوات بناء الاستبانة
- صدق الاستبانة
- ثبات الاستبانة
- الأساليب الإحصائية المستخدمة

تمهيد:

تعدّ منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها. ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات" (الحمداني، 2006).

كما اعتمد الباحث على نموذج تحليل SWOT لتسليط الضوء على الفرص والتحديات وعناصر القوة والضعف المرتبطة بالموارد البشرية في مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. **المصادر الثانوية:** حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

مجتمع الدراسة، وعيَّنتها:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا (مدير عام، مدير دائرة)، والإدارة المتوسطة (مديري الفروع، ومشرفيه)، في كافة مؤسسات الإقراض في الضفة الغربية المسجلة لدى سلطة النقد الفلسطينية خلال فترة الدراسة وعددهم (105)، وقد قام الباحث باستخدام أسلوب المسح -الحصر- الشامل، نظراً لصغر مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانة على كافة أفراد مجتمع الدراسة وقد تم استرداد (91) استبانة بنسبة (86.67%).

أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول "التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية ودورها في الأداء الاستراتيجي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين" حيث تتكون من ثلاث أقسام رئيسة هي:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية للمستجيبين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

القسم الثاني: وهو عبارة عن التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية، ويتكون من (28) عبارة، موزع على أربع مجالات وهي:

المجال الأول: نقاط القوة، ويتكون من (8) عبارات.

المجال الثاني: نقاط الضعف، ويتكون من (8) عبارات.

المجال الثالث: الفرص، ويتكون من (6) عبارات.

المجال الرابع: التحديات، ويتكون من (6) عبارات.

القسم الثالث: وهو عبارة عن الأداء الاستراتيجي، ويتكون من (12) عبارة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبانة حسب جدول (3):

جدول (2): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة للتعرف إلى "التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره في الأداء الاستراتيجي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين"، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

- 1- الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة عباراتها.
- 2- استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وعباراتها.
- 3- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
- 4- تحديد العبارات التي تقع تحت كل مجال.
- 5- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.
- 6- تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.

7- تم عرض الاستبانة على (4) من المحكمين من المختصين في مجال إدارة الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات الفلسطينية.

8- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق (2).

صدق الاستبانة:

يعني صدق الاستبانة تمثيلها للمجتمع المدروس بشكل جيد، أي أن الإجابات التي يتم الحصول عليها من أسئلة الاستبانة لتعطي المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال:

1- صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (4) متخصصين في إدارة الموارد البشرية، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (3).

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

جدول (3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال " نقاط القوة "

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحليل الأنشطة المختلفة للموارد البشرية	.259*	0.032
2.	تقوم المؤسسة بتحديث اللوائح والقوانين التي تتعلق بالموارد البشرية	.403*	0.004
3.	توظف الموارد البشرية تكنولوجيا الحديثة ونظم المعلومات في إدارة عملياتها.	.356*	0.000
4.	توفر الخبرة والكفاءة اللازمة في دائرة الموارد البشرية في مؤسستكم.	.300*	0.015
5.	تمتلك الموارد البشرية في المؤسسة المرونة الكافية للتكيف مع الظروف الطارئة	.311*	0.001
6.	تمتلك المؤسسة موارد بشرية تجعلها تؤدي نشاطاتها بفعالية كبيرة	.594*	0.000
7.	تسهم الموارد البشرية في المؤسسة في تحقيق مكانة رياضية وتنافسية عالية	.713*	0.000
8.	تقوم المؤسسة بعمل برامج تدريبية للموارد البشرية بشكل مستمر	.558*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات مجال " نقاط القوة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعدّ المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4): نتائج الاتساق الداخلي - مجال " نقاط الضعف "

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تعاني المؤسسة من مشاكل في استقطاب العاملين ذوي الكفاءات العالية.	.575*	0.001
2.	تواجه الموارد البشرية صعوبات في فهم المهام الموكلة لها.	.697*	0.000
3.	هناك مشاكل في التنسيق ما بين الموارد البشرية في المؤسسة.	.558*	0.000
4.	لا يتم مساءلة العاملين على أخطائهم في العمل.	.514*	0.000
5.	هناك غياب لوجود آليات لقياس وتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة.	.625*	0.000
6.	الموارد البشرية في المؤسسة غير مستعدة للعمل في الأزمات والطوارئ.	.537*	0.000
7.	تعاني الموارد البشرية من القدرة على الارتقاء بأداء العمل.	.533*	0.000
8.	تعاني الموارد البشرية من ضعف الانتماء الوظيفي.	.585*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (5) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات مجال " نقاط الضعف " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعدّ المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (5): نتائج الاتساق الداخلي - مجال " الفرص "

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
---	---------	---------------------	--------------------------

0.000	.630*	1. تبحث المؤسسة عن فرص لتطوير الموارد البشرية.
0.000	.591*	2. هناك استعداد لدى الموارد البشرية للعمل عن بعد.
0.001	.497*	3. يحقق تحفيز العاملين فرصة تطوير الأداء لديهم.
0.010	.553*	4. يتم الاستفادة من نقاط القوة الخفية لدى العاملين.
0.000	.570*	5. توفر المؤسسة المعلومات حول أفضل الممارسات للموارد البشرية لديها.
0.000	.527*	6. تتبع المؤسسة آليات لتنظيم وقت عمل العاملين.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (6) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات مجال " الفرص " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعدّ المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (7): نتائج الاتساق الداخلي - مجال " التحديات "

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تفقد المؤسسة الموارد البشرية ذات الخبرة.	.430*	0.002
2.	لا تستطيع الموارد البشرية في المؤسسة مواكبة التطورات والتقنيات الحديثة	.415*	0.000
3.	لا توفر المؤسسة الموازنة المالية اللازمة لتطوير الموارد البشرية لديها.	.712*	0.000
4.	تشكل اللوائح والأنظمة في المؤسسة عائقاً أمام زيادة فعالية الموارد البشرية.	.630*	0.000
5.	تراجع كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة مقارنة مع منافسيها	.565*	0.000
6.	لا توفر المؤسسة بيئة داعمة للابتكار والابداع لدى الموارد البشرية فيها	.378*	0.005

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (7) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات مجال " التحديات " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعدّ المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (8): نتائج الاتساق الداخلي - مجال " الأداء الاستراتيجي "

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	توجد لدى المؤسسة أهداف مالية على مستوى أقسامها ووحداتها الفرعية	.562*	0.000
2.	تمتلك المؤسسة القدرة على زيادة إيراداتها	.531*	0.002
3.	يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بآليات تمكن المؤسسة من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف	.512*	0.003
4.	تقدم المؤسسة اهتماماً حقيقياً للاحتفاظ بالعملاء الحاليين	.614*	0.000
5.	توفر المؤسسة خدمات بأسعار معتدلة	.582*	0.001
6.	تهتم المؤسسة بالمقترحات والشكاوى المقدمة من العملاء والاستجابة لها.	.521*	0.000
7.	تستغل المؤسسة الطاقة الانتاجية المخططة بالكامل.	.356*	0.012
8.	تفوق الخدمات الجديدة توقعات العملاء.	.456*	0.009
9.	توجد تغيرات جوهرية في أنماط أداء المؤسسة تماشياً مع التطورات التكنولوجية الحديثة.	.523*	0.002
10.	يوجد في المؤسسة نشاط مميز للبحث والتطوير	.415*	0.000
11.	تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء المميز والاهتمام بهم وتحفيزهم.	.622*	0.000
12.	تحرص المؤسسة على تحسين وتطوير الخدمات باستمرار	.629*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (8) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات مجال " الأداء الاستراتيجي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعدّ المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعدّ الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبانة.

جدول (6): نتائج الصدق البنائي للاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
0.000	.745*	نقاط القوة
0.000	.691*	نقاط الضعف
0.000	.656*	الفرص
0.000	.627*	التحديات
0.000	.849*	التحليل الاستراتيجي
0.000	.783*	الأداء الاستراتيجي

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (9) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعدّ جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة Reliability:

يعني الثبات استقرار الاستبانة وعدم تناقضه مع نفسه، أي يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة (البحراوي، 2018)، حيث تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما مبينة في جدول (10).

جدول (10) : معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
نقاط القوة	9	0.854
نقاط الضعف	9	0.855
الفرص	7	0.893
التحديات	6	0.827
التحليل الاستراتيجي	31	0.853
الأداء الاستراتيجي	12	0.878
جميع عبارات الاستبانة معا	43	0.895

واضح من النتائج الموضحة في جدول (10) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.827،0.893)، بينما بلغت لجميع عبارات الاستبانة (0.895)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما في الملحق (3). ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما مبينة في جدول (11).

جدول (11): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
نقاط القوة	0.942	0.409
نقاط الضعف	1.159	0.513
الفرص	0.963	0.350
التحديات	1.140	0.329
التحليل الاستراتيجي	1.021	0.277
الأداء الاستراتيجي	0.816	0.418
جميع مجالات الاستبانة	1.112	0.358

واضح من النتائج الموضحة في جدول (11) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات عبارات الاستبانة.
4. اختبار كولموجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة " الحياد " وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل عبارة من عبارات الاستبانة.
7. نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression- Model).
8. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
9. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات المستقلة.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
- مقياس ليكرت الخماسي
- تحليل عبارات الاستبانة
- اختبار فرضيات الدراسة

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل عباراتها، والوقوف على البيانات الشخصية للمستجيبين، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (12) : توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
69.3	63	ذكر
30.7	28	أنثى
100.0	91	المجموع
العمر		
9.9	9	أقل من 30 عام
37.3	34	من 30 إلى أقل من 40 عام
40.7	37	من 40 إلى أقل من 50 عام
12.1	11	50 عام فأكثر
100.0	91	المجموع
المؤهل العلمي		
5.4	5	دبلوم
73.7	67	بكالوريوس
20.9	19	دراسات عليا
100.0	91	المجموع

المسمى الوظيفي		
2.2	2	مدير عام
23.1	21	مدير فرع
36.2	33	مدير دائرة
38.5	35	غير ذلك
100.0	91	المجموع
سنوات الخدمة		
16.5	15	أقل من 5 سنوات
28.5	26	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
31.9	29	من 10 إلى أقل من 15 سنة
23.1	21	15 سنة فأكثر
100.0	91	المجموع

يتضح من جدول (12) أن ما نسبته 69.3% من عينة الدراسة ذكور، بينما 30.7% إناث، تتناسب هذه النسبة مع نسبة الإناث والذكور في القوى العاملة في فلسطين، حيث تكون النسبة الأكبر لصالح الذكور.

كما يتضح أن ما نسبته 9.9% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، بينما 37.3% تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 عام، وأن ما نسبته 40.7% أعمارهم أكثر من 40 إلى أقل من 50 عام، بينما نسبة 12.1% ممن هم أكبر من 50 عام، ويلاحظ أن النسبة الأكبر هم أكبر من 40 عام، حيث بلغت 52.8% وتتلاءم هذه النسبة مع الفئة المستهدفة من مجتمع الدراسة وهي الإدارة العليا والمتوسطة.

ويتضح أن ما نسبته 5.4% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم، بينما 73.7% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وأن ما نسبته 20.9% من حملة الدراسات العليا، يلاحظ أن النسبة الأكبر هي من حملة البكالوريوس وهي الحد الأدنى من الشهادات المطلوبة للوظائف في العادة، في المؤسسات والشركات، كما تدل نسبة الدراسات العليا على حرص الإدارة العليا والمتوسطة على الاستزادة في الدرجات العلمية.

ويتضح أن ما نسبته 2.2% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي مدير عام، 23.1% مساهم الوظيفي مدير فرع، بينما 36.2% مساهم الوظيفي مدير دائرة، بينما ما نسبته 38.5% غير ذلك وهي المسميات الوظيفية في الإدارة المتوسطة. وتتوافق هذه النسبة مع المسميات الوظيفية في مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين وفق الزيارات الميدانية للباحث.

كما يتضح أن ما نسبته 16.5% من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، 28.5% تتراوح سنوات خدمتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، بينما 31.9% تتراوح سنوات خدمتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، بينما 23.1% من عينة الدراسة ممن سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة، وتتوافق هذه النسب مع المسميات الوظيفية لعينة الدراسة حيث تتدرجوا في السلم الوظيفي وصولاً إلى المراكز الإشرافية في هذه المؤسسات.

مقياس ليكرت الخماسي:

تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (7): ميزان النسب المئوية للاستجابات

درجة الاستجابات	النسبة المئوية
تميل الإجابات إلى (غير موافق مطلقاً: منخفضة جداً)	من 20% - 36%
تميل الإجابات إلى (غير موافق: منخفضة)	أكثر من 36% - 52%
تميل الإجابات إلى (موافق نوعاً ما: متوسطة)	أكثر من 52% - 68%
تميل الإجابات إلى (موافق: مرتفعة)	أكثر من 68% - 84%
تميل الإجابات إلى (موافق تماماً: مرتفعة جداً)	أكثر من 84% - 100%

المصدر: (ملحم، 2020، ص135)

جدول (8) : مقياس ليكرت الخماسي

الاتجاه	الفئة (متوسط الاستجابة)
تميل الإجابات إلى (غير موافق مطلقاً: منخفضة جداً)	1.00 - 1.79
تميل الإجابات إلى (غير موافق: منخفضة)	1.80 - 2.59
تميل الإجابات إلى (موافق نوعاً ما: متوسطة)	2.60 - 3.39
تميل الإجابات إلى (موافق: مرتفعة)	3.40 - 4.19
تميل الإجابات إلى (موافق تماماً: مرتفعة جداً)	4.20 - 5.00

المصدر: (ملحم، 2014، ص160)

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى العبارات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب ميزان النسب المئوية للاستجابات.

تحليل عبارات الاستبانة:

أولاً: تحليل عبارات " التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية"

- تحليل عبارات مجال " نقاط القوة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (15).

جدول (9): تحليل فقرات مجال " نقاط القوة "

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحليل الأنشطة المختلفة للموارد البشرية	3.93	0.87	78.65	3	كبيرة	9.31	0.000
2.	تقوم المؤسسة بتحديث اللوائح والقوانين التي	3.60	0.62	72.09	6	كبيرة	16.90	0.000

							تتعلق بالموارد البشرية
0.000	19.94	كبيرة جدا	1	84.61	0.50	4.23	توظف الموارد البشرية التكنولوجيا الحديثة ونظم المعلومات في إدارة عملياتها.
0.000	12.91	كبيرة	5	73.83	0.77	3.69	تتوفر الخبرة والكفاءة اللازمة في دائرة الموارد البشرية في مؤسستكم.
0.000	14.86	كبيرة	9	69.01	0.63	3.45	تمتلك الموارد البشرية في المؤسسة المرونة الكافية للتكيف مع الظروف الطارئة.
0.000	12.56	كبيرة	2	80.01	0.73	4.01	تمتلك المؤسسة موارد بشرية تجعلها تؤدي نشاطاتها بفعالية كبيرة
0.465	0.74	كبيرة	7	69.26	1.45	3.46	تسهم الموارد البشرية في المؤسسة في تحقيق مكانة رياضية وتنافسية عالية
0.000	-5.97	كبيرة	4	75.86	1.00	3.79	تقوم المؤسسة بعمل برامج تدريبية للموارد البشرية بشكل مستمر
0.000	12.46	كبيرة		74.64	0.40	3.73	جميع عبارات المجال معاً

من جدول (15) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة " تمتلك الموارد البشرية في المؤسسة القدرة على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة ونظم المعلومات." يساوي 4.23 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 84.61 %، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

- المتوسط الحسابي للعبارة التاسعة " تحرص المؤسسة على تطوير الثقافات والقيم لدى الموارد البشرية." يساوي 3.42 أي أن الوزن النسبي 68.41 %، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " نقاط القوة " يساوي 3.73 أي أن الوزن النسبي 74.64 %، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على عبارات هذا المجال.

تحليل عبارات مجال " نقاط الضعف "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (16).

جدول (10): تحليل فقرات مجال " نقاط الضعف "

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	تعاني المؤسسة من مشاكل في استقطاب العاملين ذوي الكفاءات العالية.	3.08	0.76	61.63	2	متوسطة	12.19	0.000
2.	تواجه الموارد البشرية صعوبات في فهم المهام	2.58	0.58	51.61	8	منخفضة	18.46	0.000

							الموكلة لها.
0.000	21.27	متوسطة	1	66.36	0.49	3.18	3. هناك مشاكل في التنسيق ما بين الموارد البشرية في المؤسسة.
0.000	28.53	متوسطة	7	55.01	0.41	2.75	4. لا يتم مساءلة العاملين على أخطائهم في العمل.
0.000	28.53	متوسطة	5	56.61	0.41	2.83	5. هناك غياب لوجود آليات لقياس وتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة.
0.000	14.20	متوسطة	4	57.08	0.59	2.85	6. الموارد البشرية في المؤسسة غير مستعدة للعمل في الأزمات والطوارئ.
0.000	19.03	متوسطة	3	60.43	0.54	3.02	7. تعاني الموارد البشرية من القدرة على الارتقاء بأداء العمل.
0.000	20.33	منخفضة	9	45.16	0.50	2.25	8. تعاني الموارد البشرية من ضعف الانتماء الوظيفي.
0.000	36.75	متوسطة		56.32	0.28	2.81	جميع عبارات المجال معاً

من جدول (16) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة " لا تسهم ثقافة الموارد البشرية في المؤسسة في حل المشكلات " يساوي 3.18 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 66.36%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

- المتوسط الحسابي للعبارة الثامنة " يوجد ضعف في الاهتمام بالبرامج التدريبية التي تقدم للموارد البشرية" يساوي 2.25 أي أن الوزن النسبي 45.16%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة منخفضة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " نقاط الضعف " يساوي 2.81 أي أن الوزن النسبي 56.32%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على عبارات هذا المجال.

تحليل عبارات مجال " الفرص "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (17).

جدول (11): تحليل فقرات مجال " الفرص "

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	تبحث المؤسسة عن فرص لتطوير الموارد البشرية.	3.93	0.26	78.60	2	كبيرة	49.10	0.000
2.	هناك استعداد لدى الموارد البشرية للعمل عن بعد.	3.95	0.21	79.07	1	كبيرة	60.12	0.000
3.	يحقق تحفيز العاملين فرصة تطوير الأداء لديهم.	3.63	0.49	72.56	3	كبيرة	21.83	0.000

0.000	16.66	كبيرة	5	75.58	0.50	3.28	يتم الاستفادة من نقاط القوة الخفية لدى العاملين.
0.000	9.21	متوسطة	7	64.19	0.86	3.21	توفر المؤسسة المعلومات حول أفضل الممارسات للموارد البشرية لديها.
0.000	15.35	كبيرة	4	71.16	0.67	3.56	تتبع المؤسسة آليات لتنظيم وقت عمل العاملين.
0.000	29.48	كبيرة		69.01	0.31	3.45	جميع عبارات المجال معاً

من جدول (17) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للعبارة الثانية " توابك المؤسسة التغيرات التكنولوجية بصورة مستمرة" يساوي 3.95 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 79.07%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

- المتوسط الحسابي للعبارة الخامسة " تطور المؤسسة الهيكل التنظيمي بما يسهم في كفاءة التواصل والتعاون بين الوحدات المختلفة" يساوي 3.21 أي أن الوزن النسبي 64.19%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الفرص " يساوي 3.45 أي أن الوزن النسبي 69.01%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على عبارات هذا المجال.

تحليل عبارات مجال " التحديات "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (18).

جدول (12): تحليل فقرات مجال " التحديات "

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	تفقد المؤسسة الموارد البشرية ذات الخبرة.	1.84	0.57	36.81	6	منخفضة	20.97	0.000
2.	لا تستطيع الموارد البشرية في المؤسسة مواكبة التطورات والتقنيات الحديثة	2.10	0.77	42.05	5	منخفضة	14.41	0.000
3.	لا توفر المؤسسة الموازنة المالية اللازمة لتطوير الموارد البشرية لديها.	2.49	1.26	49.87	4	منخفضة	-2.66	0.011
4.	تشكل اللوائح والأنظمة في المؤسسة عائقاً أمام زيادة فعالية الموارد البشرية.	3.09	0.55	61.07	1	متوسطة	17.72	0.000
5.	تتراجع كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة مقارنة مع منافسيها	2.95	0.91	59.05	2	متوسطة	6.79	0.000
6.	لا توفر المؤسسة بيئة داعمة للابتكار والابداع لدى الموارد البشرية	2.89	0.51	57.77	3	متوسطة	19.30	0.000

							فيها
0.000	26.24	منخفضة		51.02	0.31	2.56	جميع عبارات المجال معاً

من جدول (18) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للعبارة الرابعة " تشكل اللوائح والأنظمة في المؤسسة عائقاً أمام زيادة فعالية الموارد البشرية." يساوي 3.09 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 61.07 %، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

- المتوسط الحسابي للعبارة الأولى " تفقد المؤسسة الموارد البشرية ذات الخبرة." يساوي 1.84 أي أن الوزن النسبي 36.81 %، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة منخفضة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " التحديات " يساوي 2.56 أي أن الوزن النسبي 51.02 %، وهذا يعني أن هناك موافقة منخفضة من قبل أفراد العينة على عبارات هذا المجال.

تحليل جميع عبارات التحليل الاستراتيجي

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (19).

جدول (13): تحليل فقرات "التحليل الاستراتيجي"

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
0.000	12.46	كبيرة	1	74.64	0.40	3.73	نقاط القوة
0.000	36.75	متوسطة	3	56.32	0.28	2.81	نقاط الضعف

0.000	29.48	كبيرة	2	69.01	0.31	3.45	الفرص
0.000	26.24	منخفضة	4	51.02	0.31	2.56	التحديات
0.000	32.19	متوسطة		62.75	0.25	3.13	جميع عبارات " التحليل الاستراتيجي "

من جدول (19) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات التحليل الاستراتيجي يساوي 3.13 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 62.75%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على عبارات التحليل الاستراتيجي بشكل عام.

ثانياً: تحليل عبارات مجال " الأداء الاستراتيجي "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (20).

جدول (20) : تحليل فقرات مجال " الأداء الاستراتيجي "

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	توجد لدى المؤسسة أهداف مالية على مستوى أقسامها ووحداتها الفرعية	3.86	0.35	77.21	2	كبيرة	34.80	0.000
2.	تمتلك المؤسسة القدرة على زيادة إيراداتها	3.65	0.61	73.02	3	كبيرة	17.67	0.000
3.	يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة	3.07	0.52	61.49	9	متوسطة	21.04	0.000

							بآليات تمكن المؤسسة من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف	
0.000	12.91	متوسطة	10	59.56	1.12	2.98	تقدم المؤسسة اهتماماً حقيقياً للاحتفاظ بالعملاء الحاليين	.4
0.000	12.44	متوسطة	5	68.19	0.64	3.41	توفر المؤسسة خدمات بأسعار معتدلة	.5
0.000	18.61	متوسطة	11	57.67	0.85	2.88	تهتم المؤسسة بالمقترحات والشكاوى المقدمة من العملاء والاستجابة لها.	.6
0.038	14.24	منخفضة جداً	12	34.42	0.85	1.72	تستغل المؤسسة الطاقة الانتاجية المخططة بالكامل.	.7
0.000	15.56	متوسطة	6	67.44	0.58	3.37	تفوق الخدمات الجديدة توقعات العملاء.	.8
0.000	12.67	متوسطة	8	66.05	0.67	3.30	توجد تغيرات جوهرية في أنماط أداء المؤسسة تماشياً مع التطورات التكنولوجية الحديثة.	.9
0.000	14.27	متوسطة	7	65.58	0.59	3.28	يوجد في المؤسسة نشاط مميز للبحث والتطوير	.10
0.000	14.46	كبيرة	4	68.37	0.63	3.42	تحرص المؤسسة على	.11

							الاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء المميز والاهتمام بهم وتحفيزهم.
0.000	42.55	كبيرة	1	78.14	0.29	3.91	تحرص المؤسسة على تحسين وتطوير الخدمات باستمرار
0.000	22.38	متوسطة		64.75	0.29	3.23	جميع عبارات المجال معاً

من جدول (20) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للعبارة الثانية عشر " تحرص المؤسسة على تحسين وتطوير الخدمات باستمرار" يساوي 3.91 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 78.14%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه العبارة،

- المتوسط الحسابي للعبارة السابعة " تستغل المؤسسة الطاقة الانتاجية المخططة بالكامل. " يساوي 1.72 أي أن الوزن النسبي 34.42%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة منخفضة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة،

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الأداء الاستراتيجي " يساوي 3.23 أي أن الوزن النسبي 64.75%، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على عبارات هذا المجال.

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية والأداء الاستراتيجي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (14): معامل الارتباط بين التحليل الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	.544*	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) $\alpha \leq$ بين نقاط القوة المرتبطة بالموارد البشرية والأداء الاستراتيجي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين.
0.000	.525*	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) $\alpha \leq$ بين نقاط الضعف المرتبطة بالموارد البشرية والأداء الاستراتيجي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين.
0.000	.559*	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) $\alpha \leq$ بين الفرص المرتبطة بالموارد البشرية والأداء الاستراتيجي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين.
0.001	.432*	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) $\alpha \leq$ بين التحديات المرتبطة بالموارد البشرية والأداء الاستراتيجي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين.
0.000	.680*	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية والأداء الاستراتيجي

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

يبين جدول (21) أن معامل الارتباط يساوي 0.680 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية ودعم الفرضية البديلة التي تؤكد وجود على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية والأداء الاستراتيجي لمؤسسات الإقراض في فلسطين.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات إجابات المبحوثين حول التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين تعزى إلى البيانات الشخصية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات إجابات المبحوثين حول التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين تعزى إلى الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (15): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.019	*-2.617	4.00	3.70	نقاط القوة

0.003	*-3.344	4.76	4.52	نقاط الضعف
0.006	*-3.161	4.57	4.33	الفرص
0.001	*-1.241	4.36	4.23	التحديات
0.000	*-4.308	4.42	4.20	التحليل الاستراتيجي

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (22) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T- لعينتين مستقلتين" أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الجنس وذلك لصالح الإناث.

ولمعرفة الفروق تكمن لصالح الذكور أم الإناث، قام الباحث باختبار شيفيه لمعرفة الفروق لصالح من، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (16): اختبار شيفيه لمتغير الجنس (التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية)

العدد	المتوسط الحسابي	ذكر	أنثى
63	4.20	ذكر	0.009*
28	4.42	أنثى	0

* دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد فروق حسب الجنس بالنسبة لآراء العينة حول الأداء الاستراتيجي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين، لصالح الإناث.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين تعزى إلى العمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (17): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		أكثر من 50 سنة	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	
0.658	0.456	3.71	3.69	3.73	3.78	نقاط القوة
0.644	0.435	4.55	4.52	4.54	4.58	نقاط الضعف
0.300	1.040	4.41	4.33	4.32	4.42	الفرص
0.090	1.638	4.30	4.22	4.17	4.33	التحديات
0.254	1.258	4.15	4.20	4.19	4.28	التحليل الاستراتيجي

من النتائج الموضحة في جدول (26) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى العمر.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين تعزى إلى المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين ", والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (25) : نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم متوسط	
0.515	-0.646	3.66	3.78	3.68	نقاط القوة
0.247	-1.123	4.50	4.59	4.47	نقاط الضعف
0.323	-1.011	4.30	4.40	4.28	الفرص
0.386	-0.857	4.22	4.27	4.17	التحديات
0.250	-1.267	4.27	4.26	4.15	التحليل الاستراتيجي

من النتائج الموضحة في جدول (25) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين تعزى إلى المسمى الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " , والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (18): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		غير ذلك	مدير دائرة	مدير فرع	مدير عام	
0.204	1.613	3.85	3.82	4.43	3.91	نقاط القوة
0.449	0.922	4.59	4.52	4.27	4.83	نقاط الضعف
0.436	0.907	4.31	4.32	4.07	4.67	الفرص
0.764	0.372	4.29	4.23	4.39	4.07	التحديات
0.840	0.241	4.25	4.22	4.38	4.29	التحليل الاستراتيجي

من النتائج الموضحة في جدول (26) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المسمى الوظيفي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين تعزى إلى سنوات الخدمة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " , والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (19): نتائج اختبار " التباين الأحادي " -سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		أكثر من 15 سنة	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.814	0.217	3.66	3.83	3.72	3.76	نقاط القوة
0.303	1.241	4.51	4.43	4.58	4.61	نقاط الضعف
0.480	0.758	4.31	4.29	4.44	4.35	الفرص
0.817	0.223	4.24	4.22	4.29	4.23	التحديات
0.847	0.176	4.21	4.19	4.26	4.24	التحليل الاستراتيجي

من النتائج الموضحة في جدول (27) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى سنوات الخدمة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الأداء الاستراتيجي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين تعزى إلى المتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الأداء الاستراتيجي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين تعزى إلى الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين ", والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (20): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.009	*-2.974	4.19	3.94	الأداء الاستراتيجي

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (28) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى الجنس.

ولمعرفة الفروق تكمن لصالح الذكور أم الإناث، قام الباحث باختبار شيفيه لمعرفة الفروق لصالح من، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (21): اختبار شيفيه لمتغير الجنس (الأداء الاستراتيجي)

العدد	المتوسط	ذكر	أنثى
-------	---------	-----	------

			الحسابي	
*0.014	0	ذكر	3.94	63
0	0.014	أنثى	4.19	28

* دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد فروق حسب الجنس بالنسبة لآراء العينة حول الأداء الاستراتيجي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين، لصالح الإناث.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الأداء الاستراتيجي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين تعزى إلى العمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T- لعينتين مستقلتين "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (22): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		أكثر من 50 سنة	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	
0.256	1.161	4.01	3.96	3.93	4.03	الأداء الاستراتيجي

من النتائج الموضحة في جدول (29) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى العمر

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الأداء الاستراتيجي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين تعزى إلى المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T- لعينتين مستقلتين " , والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (31) : نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم متوسط	
0.493	-0.682	3.96	4.00	3.93	الأداء الاستراتيجي

من النتائج الموضحة في جدول (30) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي..

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الأداء الاستراتيجي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين تعزى إلى المسمى الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " , والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (23): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		غير ذلك	مدير دائرة	مدير فرع	مدير عام	
0.679	0.518	3.98	3.97	4.17	4.01	الأداء الاستراتيجي

من النتائج الموضحة في جدول (31) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المسمى الوظيفي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الأداء الاستراتيجي لمؤسسات الإفراض العاملة في فلسطين تعزى إلى سنوات الخدمة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (24): نتائج اختبار "التباين الأحادي" -سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	أكثر من 15 سنة	
0.380	0.982	3.91	3.97	4.04	3.88	الأداء الاستراتيجي

من النتائج الموضحة في جدول (32) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى سنوات الخدمة.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة، وتوصياتها

تناولت هذه الدراسة موضوع التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره في الأداء الاستراتيجي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين من وجهة نظر الإدارة العليا والمتوسطة في هذه المؤسسات، ويتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها بعد إجراء المعالجات الإحصائية اللازمة، وعرض أهم التوصيات التي خرجت بها.

مناقشة نتائج أسئلة الدراسة:

- مناقشة نتائج السؤال الأول:

ما نقاط القوة المرتبطة في الموارد البشرية لدى مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين؟

يشير جدول (15) إلى أن المتوسط الحسابي لمجال " نقاط القوة " المرتبطة بالموارد البشرية يساوي 3.73 أي أن الوزن النسبي 74.64%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذا المجال، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الموارد البشرية في مؤسسات الإقراض تتمتع بالعديد من المؤهلات التي تمكنها من التعامل مع الظروف الطارئة، إضافة إلى الدراية الكافية بالتكنولوجيا الحديثة والتقنيات المتطورة والتي أصبح يُعتمد عليها بشكل كبير في الوقت الحالي، إضافة إلى حرص الإدارة العليا على تطوير الموارد البشرية لديها، وإكسابها المهارات التي تؤهلها إلى حل المشكلات المختلفة بكفاءة وفعالية.

- مناقشة نتائج السؤال الثاني:

ما نقاط الضعف المرتبطة بالموارد البشرية في مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين؟

يشير جدول (16) إلى أن المتوسط الحسابي لمجال "نقاط الضعف المرتبطة بالموارد البشرية" يساوي 2.81 أي أن الوزن النسبي 56.32%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على عبارات هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك إلى وجود بعض جوانب القصور في تحليل قدرات الموارد البشرية في هذه المؤسسات، إضافة إلى أن ثقافة هذه الموارد البشرية لا تسهم في حل المشكلات، إلا أن الإدارة العليا تسعى إلى التقليل من نقاط الضعف ومحاولة إصلاحها وتجاوزها من خلال توفير الهيكل التنظيمي المرن الذي يسهل

عملية التواصل بين وحدات الموارد البشرية المختلفة، إضافة إلى نشر ثقافات وقيم بين الموارد البشرية تنسجم مع المؤسسة، وتكثيف الدورات التدريبية الدورية المستمرة لتأهيل العاملين في المؤسسة.

- مناقشة نتائج السؤال الثالث:

ما الفرص المتاحة للموارد البشرية في مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين؟ يشير جدول (17) إلى أن المتوسط الحسابي لمجال "الفرص المتاحة للموارد البشرية" يساوي 3.45 أي أن الوزن النسبي 69.01%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على عبارات هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإدارة العليا تسعى جاهدة إلى اقتناص الفرص المتاحة للموارد البشرية في سبيل تطويرها وتحقيق أهداف المؤسسة بأفضل صورة، وذلك من خلال إكساب الموارد البشرية مهارات جديدة، ومواكبة التغيرات التكنولوجية والتقنيات الحديثة بصورة مستمرة، وتشجيع التطوير والابتكار والإبداع لدى الموارد البشرية.

- مناقشة نتائج السؤال الرابع:

ما التحديات والمعوقات لدى الموارد البشرية أمام مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين؟ يشير جدول (18) إلى أن المتوسط الحسابي لمجال "التحديات لدى الموارد البشرية" يساوي 2.56 أي أن الوزن النسبي 51.02%، وهذا يعني أن هناك موافقة منخفضة من قبل أفراد العينة على عبارات هذا المجال. وقد أظهرت النتائج أن من أهم المعوقات والتحديات أمام الموارد البشرية اللوائح والأنظمة في المؤسسة التي تشكل عائقاً أمام زيادة فعالية الموارد البشرية، وعدم توفر الموازنة المالية اللازمة لتطوير الموارد البشرية، ويضيف الباحث إلى ذلك البيئة الخارجية المضطربة وغير المستقرة لهذه المؤسسات، مما يعيق عملية التطوير والتحسين للموارد البشرية لانشغال الإدارة العليا بهذه التحديات الخارجية ومحاولة معالجتها.

- مناقشة نتائج السؤال الخامس:

ما واقع الأداء الاستراتيجي في مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين؟

يشير جدول (20) إلى أن المتوسط الحسابي لمجال الأداء الاستراتيجي " يساوي 3.23 أي أن الوزن النسبي 64.75%، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على عبارات هذا المجال. وقد أظهرت النتائج أن أهم مؤشرات زيادة الأداء الاستراتيجي حرص المؤسسة على تحسين وتطوير الخدمات المقدمة من قبلها، إضافة إلى وجود أهداف مالية محددة على مستوى أقسامها ووحداتها الفرعية، أما المؤشرات التي تقلل من الأداء الاستراتيجي في مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين، فهو الاهتمام المحدود بالمقترحات والشكاوى المقدمة من العملاء والاستجابة لها، وعدم استغلال المؤسسة الطاقة الانتاجية المخططة بالكامل.

اختلفت مع دراسة (الشمري، 2022) في أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على الأداء الاستراتيجي في المنظمات محل الدراسة.

- مناقشة نتائج السؤال السادس:

ما العلاقة بين التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية والأداء الاستراتيجي لمؤسسات الإقراض في فلسطين؟

يشير جدول (21) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية والأداء الاستراتيجي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الموارد البشرية هي العنصر الأهم في المؤسسات، وإن التحليل الاستراتيجي لهذه الموارد يسهم في تطويرها ومعرفة نقاط القوة وتحسينها، ونقاط الضعف وتجنبها، إضافة إلى معرفة الفرص المتاحة، والتحديات التي تعيق هذه الموارد البشرية، مما يساعد في تحسين الأداء الاستراتيجي في مؤسسات الإقراض.

اتفقت مع دراسة (عشاوي، 2021)، في أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يؤثر بدرجة كبيرة على أداء العاملين، حيث يعد التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية أحد مراحل التخطيط الاستراتيجي.

- مناقشة نتائج السؤال السابع:

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين تعزى إلى المتغيرات الشخصية للمبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟

يشير الجدول (24) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين تعزى إلى الجنس، وذلك لصالح الإناث.

تشير الجداول (25-28) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين تعزى إلى المتغيرات الشخصية للمبحوثين (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة) ويعزو الباحث ذلك إلى أن عينة الدراسة جميعهم من الإدارة العليا والمتوسطة وتتقارب وجهات نظرهم حول التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة، مما جعل إجاباتهم متقاربة حول الموضوع. كما أن غالبية العاملين من حملة شهادة البكالوريوس مما يعني تقارب استجاباتهم حول هذا الموضوع

- مناقشة نتائج السؤال الثامن:

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين الأداء الاستراتيجي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين تعزى إلى المتغيرات الشخصية للمبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟

تشير الجداول (29-33) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الأداء الاستراتيجي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين تعزى إلى المتغيرات الشخصية للمبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن عينة الدراسة جميعهم من الإدارة العليا والمتوسطة وتتقارب وجهات نظرهم حول الأداء الاستراتيجي داخل المؤسسة، مما جعل إجاباتهم متقاربة حول الموضوع.

اختلفت مع دراسة (الشمري، 2021) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الأداء الاستراتيجي تعزى للمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة.

التوصيات:

أولاً: التوصيات المتعلقة بالتحليل الاستراتيجي للموارد البشرية

- أهمية اتباع مؤسسات الإقراض للأساليب العلمية الحديثة للتحليل الاستراتيجي للموارد البشرية، من خلال الاستفادة من التجارب الخارجية والعالمية المماثلة للحالة الفلسطينية.
- توفير المرونة الكافية للموارد البشرية للتكيف مع الظروف الصعبة والطارئة، من خلال صقل مهاراتهم المختلفة بالتدريب والتطوير المستمر.
- إعطاء الأولوية لمشاكل الموارد البشرية في المؤسسة، والإسراع في تقديم الحلول اللازمة لها، من خلال وضع خطط استراتيجية تهتم بهذه المشاكل.
- الاستعانة بخبرات خارجية لتقديم الدورات التدريبية الدورية والمستمرة للموارد البشرية في المؤسسة، من خلال عقد الشركات والاتفاقيات مع مؤسسات خارجية مختصة بهذا الشأن.
- تطوير القوانين واللوائح في المؤسسة بما يتواءم مع زيادة فعالية الموارد البشرية، من خلال الاستعانة بخبراء في هذا المجال.
- توفير الموازنة اللازمة لزيادة كفاءة وتطوير الموارد البشرية في المؤسسة.
- توفير البيئة الداعمة للابتكار والإبداع لدى الموارد البشرية عن طريق تحفيز المتميزين والموهوبين.

ثانياً: التوصيات المتعلقة بالأداء الاستراتيجي:

- أهمية استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بآليات تمكن المؤسسة من تحقيق أرباح كبيرة.

- تقديم اهتمام حقيقي للاحتفاظ بالعملاء الحاليين، وتقديم التسهيلات والامتيازات اللازمة لهم.
- الاهتمام بالمقترحات والشكاوى المقدمة من العملاء والاستجابة لها بما يحقق رضاهم، من خلال عقد الحوارات واللقاءات التشاورية معهم.
- استغلال الطاقة الإنتاجية المخطط لها في المؤسسة بالكامل بكافة الطرق والأساليب.
- إجراء التغييرات الجوهرية في أنماط المؤسسة لتتماشى مع التطورات التكنولوجية الحديثة.

المراجع

- أبو لطيفة، فداء. (2013). دراسة تقييمية للقيادة الإدارية للموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية من منظور الإدارة الاستراتيجية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- إدريس، وائل، والغالبي، طاهر. (2011). الإدارة الاستراتيجية- المفاهيم، العمليات. عمان: دار وائل للنشر.
- استراتيجية قطاع الإقراض المتخصص لعام 2019-2023. (2019). سلطة النقد الفلسطينية.
- أمين، مخفي، وبخته، بطاهر. (2016). أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات. المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد (6)، سبتمبر.
- البحراوي، سيد. (2018). دليل الباحثين في كيفية قراءة نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS وكيفية التعليق على النتائج، مصر.

- بلاسكة، صالح. (2012). قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة بعض المؤسسات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- البناء، زينب، وطالب، علاء. (2012). استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- بوحميد، ليلي. (2019). محاضرات في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. جامعة باتنة1- الحاج لخضر، الجزائر.
- تبيدي، محمد حنفي. (2010). أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة الخرطوم. السودان.
- التقرير السنوي لسلطة النقد الفلسطينية (2020).
- جاسم، صلاح الدين، والطويل، أكرم. (2019). الشراء وفقاً لـ (Seven Rights) والأداء الاستراتيجي. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الجبوري، نصيف. (2003). استعمال أنموذج ALTMAN لقياس الأداء. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد (9)، العدد (30).
- جريدة الوقائع الفلسطينية، 2010.
- جغوبي، فادية. (2016). دور التحليل الاستراتيجي swot في تحسين أداء المنظمة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر.
- حجازي، إسماعيل، ومعاليم، سعاد. (2017). دور تحليل الاستراتيجية Swot في تحسين أداء المنظمة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة- بسكرة. مجلة الاقتصاد الصناعي. العدد (12).

حمدان، خالد، وإدريس، وائل. (2009). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

الحمداني، موفق. (2006). مناهج البحث العلمي، الأردن، عمان: مؤسسة الوراق للنشر. الخرابشة، محمد. (2021). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي: الدور المعدل للحاكمية المؤسسية: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (7)، العدد (2)، 111-144.

خلف، السكاونة. (2005). استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

دحلان، مي. (2014). دور مؤسسات الإقراض النسائية في تنمية المشاريع الصغيرة الأسرية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

دودين، محمود (2013). قطاع التمويل الصغير في فلسطين: الإطار القانوني وتنفيذ عقود القرض. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس). دار النشر (ماس). فلسطين.

ربعي، أحمد. (2019). القروض المتعثرة في مؤسسات الإقراض في فلسطين: أسبابها وسبل معالجتها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

رشيد، صالح، وجلاب، إحسان. (2008). الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، ط1، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

زايد، عادل. (2003). إدارة الموارد البشرية- رؤية استراتيجية. كلية التجارة، جامعة القاهرة.

السقا، منيب. (2019). أثر الصحة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي - دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

سمور، أشرف. (2021). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. <https://mqqa.com/2021/04> تاريخ الزيارة 2022/5/5.

شلاش، فارس، وجاسم، ماجد. (2011). أثر مكونات تكنولوجيا التصنيع الفعال في أداء العمليات - دراسة استطلاعية في معمل خياطة ألبسة النجف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (7)، العدد (21).

الشمري، الأدهم. (2021). رؤية مقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء بطاقة الأداء المتوازن. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية. العدد (5)، 279-333.

صقور، مجد. (2021). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وأساسيات. سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.

العبادي، هاشم، والأسدي، أفنان. (2010). تحديد أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء الاستراتيجي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (16)، العدد (59).

عبد الكريم، نصر. عابد، محمد. أبو زيتون، عبير. (2013). الدور الاقتصادي لمؤسسات الإقراض المتخصصة وأثرها على الاستقرار المالي في فلسطين. ورقة بحثية. سلطة النقد الفلسطينية. فلسطين.

عبدالات، أحمد عجاج. (2013). تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية. رسالة ماجستير. جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن

العشي، نهال. (2013). أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

عضيبات، ولاء. (2022). تحليل البيئتين الداخلية والخارجية لإدارة المورد البشرية. <https://e3arabi.com> تاريخ الزيارة 2022/5/2.

عقيلي، عمر. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عمرو، صائل وليد. (2016). تحليل بيئة الأعمال الصناعية للأدوية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. الخليل - فلسطين.

عوده، علاء خالد. (2017). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. عمان - الأردن.

عيسى، محمود. (2017). نماذج عملية لتصميم استراتيجية إدارة الموارد البشرية. www.alukah.net/culture/0/1257/#ixzz4pelgG93c تاريخ الزيارة 2022/5/10.

عشاوي، وهبة. (2021). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المورد البشري: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة. المجلد (6)، العدد (1)، 175-185.

فارس، محمد، والطلاح، سليمان، والسقا، منيب. (2021). أثر الصحة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي - دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في فلسطين. مجلة أبعاد اقتصادية. المجلد (11). العدد (2). 985-1010.

قرار رقم 132 لسنة 2011، بنظام الترخيص والرقابة على مؤسسات الإقراض المتخصصة.

القطامين، أحمد. (2002). العلاقة بين سمعة المؤسسة في الأسواق المالية وأدائها الاستراتيجي في قطاع التأمين الأردني، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، العدد(89).

الكفارنة، حسام. (2020). دراسة واقع المزيج التسويقي في مؤسسات الإقراض الصغير في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

محاد، عريوه. (2011). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسلية وملبنة التل بسطيف. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.

محمد، قادري. (2019). أثر بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري. مجلة مجاميع المعرفة، المجلد (5)، العدد (2)، إبريل.

مرهج، منذر، وحموي، 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. المجلد (43)، العدد (1)، 198-181.

ملحم، محمود إبراهيم. (2014). نموذج مقترح لتبني مدخل الأداء المتوازن، كأداة لتدعي القرارات التنافسية للجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.

ملحم، محمود إبراهيم. (2020). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الفلسطينية: معوقات التطبيق وآليات التغلب عليها: دراسة حالة بلديات محافظة قلقيلية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد (5)، العدد (13)، فلسطين.

الموقع الإلكتروني لشركة أصالة للتنمية والإقراض،
تاريخ الزيارة [/http://asala.demo.oyounmedia.com/aboutus](http://asala.demo.oyounmedia.com/aboutus)
2022/5/12.

الموقع الإلكتروني لشركة الإبداع للتمويل متناهي الصغر،
www.Alibdaapalestine.com تاريخ الزيارة 2022/5/12.

الموقع الإلكتروني لشركة المركز العربي للتطوير الزراعي (أكاد)،
تاريخ http://www.acad.ps/ar_page.php?id=28ddy10461Y28dd
الزيارة 2022/5/12.

الموقع الإلكتروني لشركة ريف للتمويل، www.Reef.ps تاريخ الزيارة 2022/5/12.

الموقع الإلكتروني لشركة فيتاس فلسطين للإقراض الصغير، www.vitas.ps تاريخ
الزيارة 2022/5/12.

الموقع الإلكتروني للمؤسسة الفلسطينية للإقراض والتنمية (فاتن)،
https://www.faten.org/about_faten تاريخ الزيارة 2022/5/12.

هيبه، زكريا. السيد، محمود. (2016). التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات (swot)
في التعليم " المفهوم وآليات تطبيقه". ورقة بحثية. مجلة العلوم التربوية_ العدد_
الرابع_ ج1. السعودية.

الهيبي، خالد. (2003). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط2. عمان: دار وائل
للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

Alhyari, S., Alazab, M., Venkatraman, and Alazab, A. (2013).
Performance evaluation of e-government services using
balanced scorecard Anempiricalstudy in Jordan, Benchmarking,
An International Journal, 20(4): 512-536.

- David, F. R., & David, F. R. (2015). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (15th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Gomes, F. Carlos, Najjar Mohammad, Yasin M. Mahmoud. (2018). Exploring competitive strategic performance consistency in service organizations, *Measuring Business Excellence*, 22 (2): 165-182
- Kaplan, R. Norton, D. (2005). "The strategy focused organization", Harvard business school press: 69.
- kirkendall, Nancy. J (2005). *Organizational Performance Measurement in the Eenergy Information Administration*.
- Liman. N. (2017). The types of microfinance institution in Nigeria. *MAYFEB Journal of Business and Management*.
- Mago. S.(2014). *Microfinance Institutions and Operational Risk Management in Zimbabwe*. Mediterranean Journal of Social Sciences. MCSER Publishing, Rome-Italy.
- Mc, Jack Son Bwire & Ssekakubo, Johnson & Lawanga, Freddie & Ndiwalana, George. (2014). Employee Job Satisfaction and Motivation, *Organizational Performance in Uganda Soil Sub – Sector*, *Global Advanced Research Journal*, 3(7): 315 –324.
- Poo, M. (2007). *The Development of Strategic Performance Measurement Tool for SMEs In the Construction Industry*. Unpublished Master's thesis Dissertation, Nmmu business school.
- Striteska Michaela, Zapletal David, Jelinkova Lucie. (2018). An Empirical Study of Key Factors to Effectively Operate Strategic Performance Management System, *Academy of Strategic Management Journal*, 17 (6): 1-13
- Wetherll, P. & Otter, D. (2008). *The Business Environment*. Oxford, London.
- Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David. (2010). *Strategic Management and Business Policy*, 12th ed, Pearson Education, Inc., Prentice Hall, New Jersey. Wolff, S. (2003). *Organizational*

Health Beyond integrated disability management compensation and benefits review, 35 (4):7-12.

الملاحق

ملحق (1): الاستبانة في صورتها الأولية



جامعة _____

القسمة _____
دس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج إدارة الموارد البشرية التطبيقية

الدكتور/ة المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع: تحكيم استبانة

أحيط سيادتكم علما بأنني أجري دراسة علمية بغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص في إدارة الموارد البشرية التطبيقية من جامعة القدس المفتوحة بفلسطين، بعنوان:

التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية ودورها في الأداء

الاستراتيجي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين

لذا أرجو من سيادتكم التكرم بإبداء رأيكم السديد ومقترحاتكم بشأن محاور الاستبانة وعباراتها، ومدى انتماء كل عبارة إلى المحور المخصص لها، وبنائها اللغوي، وأي اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والامتنان

الباحث

ثابت حمدالله عمر سليم

إرشادات توضيحية: يرجى التكرم بوضع إشارة (X) في المكان المناسب :

أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 30 عام من 30 عام إلى أقل من 40 عام
 من 40 عام إلى أقل من 50 عام 50 عام فأكثر
3. المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس
 دراسات عليا
4. المسمى الوظيفي: مدير عام مدير فرع
 مدير دائرة غير ذلك
5. مدة الخدمة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
 من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

ثانياً: أبعاد التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية

فيما يلي عدد من العبارات، كل منها يعبر عن أحد أبعاد التحليل الاستراتيجي (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التحديات)، يرجى الإجابة على كل منها بوضع إشارة (X) في العمود الملائم.

م.	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
نقاط القوة						
1	تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحليل الأنشطة المختلفة للموارد البشرية					
2	تقوم المؤسسة بتحديث اللوائح والقوانين التي تتعلق بالموارد البشرية					
3	توظف الموارد البشرية تكنولوجيا الحديثة ونظم المعلومات في إدارة عملياتها.					
4	تتوفر الخبرة والكفاءة اللازمة في دائرة الموارد البشرية في مؤسستكم.					
5	تمتلك الموارد البشرية في المؤسسة المرونة الكافية للتكيف مع الظروف الطارئة.					
6	تمتلك المؤسسة موارد بشرية تجعلها تؤدي نشاطاتها بفعالية كبيرة					
7	تسهم الموارد البشرية في المؤسسة في تحقيق مكانة ريادية وتنافسية عالية					
8	تقوم المؤسسة بعمل برامج تدريبية للموارد البشرية بشكل مستمر					
نقاط الضعف						
1	تعاني المؤسسة من مشاكل في استقطاب العاملين ذوي الكفاءات العالية.					
2	تواجه الموارد البشرية صعوبات في فهم المهام الموكلة لها.					
3	هناك مشاكل في التنسيق ما بين الموارد البشرية في المؤسسة.					
4	لا يتم مساءلة العاملين على أخطائهم في العمل.					
5	هناك غياب لوجود آليات لقياس وتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة.					

م.م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6	الموارد البشرية في المؤسسة غير مستعدة للعمل في الأزمات والطوارئ.					
7	تعاني الموارد البشرية من القدرة على الارتقاء بأداء العمل.					
8	تعاني الموارد البشرية من ضعف الانتماء الوظيفي.					
الفرص						
1	تبحث المؤسسة عن فرص لتطوير الموارد البشرية.					
2	هناك استعداد لدى الموارد البشرية للعمل عن بعد.					
3	يحقق تحفيز العاملين فرصة تطوير الأداء لديهم.					
4	يتم الاستفادة من نقاط القوة الخفية لدى العاملين.					
5	توفر المؤسسة المعلومات حول أفضل الممارسات للموارد البشرية لديها.					
6	تتبع المؤسسة آليات لتنظيم وقت عمل العاملين.					
التحديات						
1	تفقد المؤسسة الموارد البشرية ذات الخبرة.					
2	لا تستطيع الموارد البشرية في المؤسسة مواكبة التطورات والتقنيات الحديثة					
3	لا توفر المؤسسة الموازنة المالية اللازمة لتطوير الموارد البشرية لديها.					
4	تشكل اللوائح والأنظمة في المؤسسة عائقاً أمام زيادة فعالية الموارد البشرية.					
5	تتراجع كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة مقارنة مع منافسيها					
6	لا توفر المؤسسة بيئة داعمة للابتكار والابداع لدى الموارد البشرية فيها					

ثالثاً: الأداء الاستراتيجي

م.م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-----	----------	------------	-------	-------	-----------	----------------

م.م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	توجد لدى المؤسسة أهداف مالية على مستوى أقسامها ووحداتها الفرعية					
2	تمتلك المؤسسة القدرة على زيادة إيراداتها					
3	يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بآليات تمكن المؤسسة من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف					
4	تقدم المؤسسة اهتماماً حقيقياً للاحتفاظ بالعملاء الحاليين					
5	توفر المؤسسة خدمات بأسعار معتدلة					
6	تهتم المؤسسة بالمقترحات والشكاوى المقدمة من العملاء والاستجابة لها.					
7	تستغل المؤسسة الطاقة الانتاجية المخططة بالكامل.					
8	تفوق الخدمات الجديدة توقعات العملاء.					
9	توجد تغيرات جوهرية في أنماط أداء المؤسسة تماشياً مع التطورات التكنولوجية الحديثة.					
10	يوجد في المؤسسة نشاط مميز للبحث والتطوير					
11	تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء المميز والاهتمام بهم وتحفيزهم.					
12	تحرص المؤسسة على تحسين وتطوير الخدمات باستمرار.					

ملحق (2): قائمة المحكمين

الاسم	الدرجة العلمية	مكان العمل
1	دكتوراه	أستاذ إدارة الأعمال المساعد/ جامعة القدس المفتوحة.
2	دكتوراه	وحدة المتابعة المالية، ومحاضر غير متفرغ في جامعة القدس المفتوحة والجامعة العربية الأمريكية.
3	دكتوراه	سلطة النقد الفلسطينية ومحاضر غير متفرغ في جامعة القدس المفتوحة والجامعة العربية الأمريكية.
4	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة

ملحق (3): الاستبانة في صورتها النهائية



جامعة _____

الق _____ دس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج إدارة الموارد البشرية التطبيقية

الأخ الكريم.../ الأخت الكريمة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، ، ،

أحيط سيادتكم علما بأنني أجري دراسة علمية بغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص في إدارة الموارد البشرية التطبيقية من جامعة القدس المفتوحة بفلسطين، بعنوان:

التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية ودورها في الأداء

الاستراتيجي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين

ونظراً لأهمية رأيكم في موضوع الدراسة، فإنني أرجو التكرم بالإجابة عن جميع عبارات هذه الاستبانة بدقة وعناية وموضوعية، وأن تكون الإجابات معبرة عن آرائكم، وبدون أي تحيز، بهدف الحصول على نتائج دقيقة وحقيقية. مع العلم بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستكون محل اهتمام الباحث وسيتم التعامل معها بسرية تامة، وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم واستجابتكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

ثابت حمدالله عمر سليم

إرشادات توضيحية: يرجى التكرم بوضع إشارة (x) في المكان المناسب:

أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 30 عام من 30 عام إلى أقل من 40 عام
 من 40 عام إلى أقل من 50 عام 50 عام فأكثر
3. المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس
 دراسات عليا
4. المسمى الوظيفي: مدير عام مدير فرع
 مدير دائرة غير ذلك
5. مدة الخدمة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
 من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

ثانياً: أبعاد التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية

فيما يلي عدد من العبارات، كل منها يعبر عن أحد أبعاد التحليل الاستراتيجي (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التحديات)، يرجى الإجابة على كل منها بوضع إشارة (X) في العمود الملائم.

م.	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
نقاط القوة						
1	تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحليل الأنشطة المختلفة للموارد البشرية					
2	تقوم المؤسسة بتحديث اللوائح والقوانين التي تتعلق بالموارد البشرية					
3	توظف الموارد البشرية تكنولوجيا الحديثة ونظم المعلومات في إدارة عملياتها.					
4	تتوفر الخبرة والكفاءة اللازمة في دائرة الموارد البشرية في مؤسستكم.					
5	تمتلك الموارد البشرية في المؤسسة المرونة الكافية للتكيف مع الظروف الطارئة.					
6	تمتلك المؤسسة موارد بشرية تجعلها تؤدي نشاطاتها بفعالية كبيرة					
7	تسهم الموارد البشرية في المؤسسة في تحقيق مكانة ريادية وتنافسية عالية					
8	تقوم المؤسسة بعمل برامج تدريبية للموارد البشرية بشكل مستمر					
نقاط الضعف						
1	تعاني المؤسسة من مشاكل في استقطاب العاملين ذوي الكفاءات العالية.					
2	تواجه الموارد البشرية صعوبات في فهم المهام الموكلة لها.					
3	هناك مشاكل في التنسيق ما بين الموارد البشرية في المؤسسة.					
4	لا يتم مساءلة العاملين على أخطائهم في العمل.					
5	هناك غياب لوجود آليات لقياس وتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة.					

م.م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6	الموارد البشرية في المؤسسة غير مستعدة للعمل في الأزمات والطوارئ.					
7	تعاني الموارد البشرية من القدرة على الارتقاء بأداء العمل.					
8	تعاني الموارد البشرية من ضعف الانتماء الوظيفي.					
الفرص						
1	تبحث المؤسسة عن فرص لتطوير الموارد البشرية.					
2	هناك استعداد لدى الموارد البشرية للعمل عن بعد.					
3	يحقق تحفيز العاملين فرصة تطوير الأداء لديهم.					
4	يتم الاستفادة من نقاط القوة الخفية لدى العاملين.					
5	توفر المؤسسة المعلومات حول أفضل الممارسات للموارد البشرية لديها.					
6	تتبع المؤسسة آليات لتنظيم وقت عمل العاملين.					
التحديات						
1	تفقد المؤسسة الموارد البشرية ذات الخبرة.					
2	لا تستطيع الموارد البشرية في المؤسسة مواكبة التطورات والتقنيات الحديثة					
3	لا توفر المؤسسة الموازنة المالية اللازمة لتطوير الموارد البشرية لديها.					
4	تشكل اللوائح والأنظمة في المؤسسة عائقاً أمام زيادة فعالية الموارد البشرية.					
5	تتراجع كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة مقارنة مع منافسيها					
6	لا توفر المؤسسة بيئة داعمة للابتكار والابداع لدى الموارد البشرية فيها					

ثالثاً: الأداء الاستراتيجي

م.م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-----	----------	------------	-------	-------	-----------	----------------

م.م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	توجد لدى المؤسسة أهداف مالية على مستوى أقسامها ووحداتها الفرعية					
2	تمتلك المؤسسة القدرة على زيادة إيراداتها					
3	يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بآليات تمكن المؤسسة من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف					
4	تقدم المؤسسة اهتماماً حقيقياً للاحتفاظ بالعملاء الحاليين					
5	توفر المؤسسة خدمات بأسعار معتدلة					
6	تهتم المؤسسة بالمقترحات والشكاوى المقدمة من العملاء والاستجابة لها.					
7	تستغل المؤسسة الطاقة الانتاجية المخططة بالكامل.					
8	تفوق الخدمات الجديدة توقعات العملاء.					
9	توجد تغيرات جوهرية في أنماط أداء المؤسسة تماشياً مع التطورات التكنولوجية الحديثة.					
10	يوجد في المؤسسة نشاط مميز للبحث والتطوير					
11	تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء المميز والاهتمام بهم وتحفيزهم.					
12	تحرص المؤسسة على تحسين وتطوير الخدمات باستمرار.					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

