



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء مؤسسات الإقراض

العاملة في فلسطين

احمد اسماعيل مسلم طميزه

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1442هـ / 2020م

واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء مؤسسات الإقراض

العاملة في فلسطين

إعداد:

احمد اسماعيل مسلم طميزه

بكالوريوس إدارة اعمال/جامعة الخليل/الخليل - فلسطين

إشراف: د. شاهر العالول

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية/معهد التنمية المستدامة/كلية الدراسات العليا جامعة القدس.

1442 هـ - 2020م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة

### إجازة الرسالة

واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين

اسم الطالب: أحمد إسماعيل مسلم طميزه  
الرقم الجامعي: (21712681)

المشرف: الدكتور شاهر العالول

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2020/12/26 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

- |              |                  |                       |
|--------------|------------------|-----------------------|
| التوقيع..... | د. شاهر العالول  | 1. رئيس لجنة المناقشة |
| التوقيع..... | د. أحمد حرز الله | 2. متحناً داخلياً:    |
| التوقيع..... | د. ناصر جرادات   | 3. متحناً خارجياً:    |

القدس - فلسطين

1442هـ - 2020م

الإهداء

أمي وأبي

أخوتي وأخواتي

زوجتي وأولادي

أهلي وأصدقائي

أهدي لكم هذا البحث

## إقرار

أقر أنا معد الرسالة إنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وإنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد وإن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة علمية لأي جامعة أو معهد.

## التوقيع:

احمد اسماعيل مسلم طميزه

## التاريخ:

**شكر وتقدير**

أنتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من ساعدني في إتمام هذا البحث.

## مصطلحات الدراسة:

**1. التخطيط الاستراتيجي:** عملية إدارية خاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المؤسسة وتطلعاتها، وإعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو والأرباح في المستقبل (درة وجرادات، 2014).

**2. الرؤية:** هي المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتميتها (راشدة، 2019).

**3. الرسالة:** الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها، ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المؤسسة وهويتها وعملياتها وممارساته (Rana, 2017).

**4. الأهداف:** النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم، وتعبّر عن نية لدى المخطط، للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف، الذي يزيد نوعياً من حيث القدرة على الانجاز عن الموقف الحالي (Alford & Greve, 2017).

**5. التحليل الاستراتيجي:** يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة فيها، ويجب ان تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الاستراتيجية.

**6. الخيار الاستراتيجي:** هي المرحلة التي تعقب عملية التحليل البيئي وهي المرجع في العملية المتسلسلة ومترابطة الخطوات والتي يتم فيها عرض البدائل الاستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها

وفقا لمعايير تحددها عملية الخيار ذاتها والتي تعتمد أساسا على نتائج التحليل البيئي (أوسليم، 2019).

7. الأداء المؤسسي: انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (حاتمة ودرأوشة، 2019).

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين من وجهة نظر الإدارة العليا، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الإدارة العليا لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين (مجالس الإدارة ورؤسائها والمدراء العامون ومدراء الدوائر) البالغ عددهم 119 فرداً. استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي اشتملت على (92) مفردة، أي ما يعادل 77% من مجتمع الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وأهمها: أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين من وجهة نظر المبحوثين كانت مرتفعة، ومن خلال فحص الفرضيات تبين أنه توجد علاقة عند مستوى الدلالة الإحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين، وتبين أن مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين تطبق التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) وفقاً لمعايير عالمية وعلى أسس علمية وحضارية وإنسانية.

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، قدم الباحث مجموعة من التوصيات، أهمها: ضرورة التنسيق والتشبيك بين مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين لتبادل الخبرات والتجارب والدروس المستفادة فيما بينها، وتشجيع مشاركة الفئات المستهدفة والمجتمع المحلي في عملية التخطيط الاستراتيجي لما لهما من أهمية في إثراء عملية التخطيط الاستراتيجي.

# **The reality of implementing strategic planning and its relationship to the performance of lending institutions operating in Palestine**

Prepared by: Ahmed Ismail Muslim Tmaiza

Supervisor: Dr. Shahir Al-Aloul

## **ABSTRACT:**

This study aimed to know the status of the strategic planning enforcement and its relationship to the performance of the lending institutions operating in Palestine from the point of view of the senior management.

The researcher used the descriptive approach, the study population consist of the senior management of the lending institutions in Palestine (boards of directors, heads of board of directors, general managers, and directors of departments), who numbered 119 persons

The researcher used a questionnaire to collect data from the study sample, which included (92) people, equivalent to 77% of the study population.

The study revealed a set of results, the most important of which are: The degree of implementation of strategic planning in lending institutions operating in Palestine from the respondents' point of view was high.

By examining the hypotheses, it was found that there is a relationship at the level of statistical significance between strategic planning and the performance of lending institutions operating in Palestine, and it was found that the lending institutions operating in Palestine apply strategic planning from it is different dimensions (vision, mission, goals, strategic analysis, strategic choice) according to global standards and on scientific, civilized and human foundations, In light of the results reached, the researcher presented a set of recommendations, these are: The necessity of coordination and networking between the lending institutions operating in Palestine to exchange experiences, experiments and lessons learned between them.

Encouraging the participation of target groups and the local community in the strategic planning process because of their importance in enriching the strategic planning process.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

---

### 1.1 المقدمة:

يرجع تاريخ التخطيط الاستراتيجي إلى زمن بعيد، غير أن مفهومه أخذ في التوسع خلال ستينيات القرن الماضي في الولايات المتحدة وأوروبا ومن ثم إلى الدول العربية أعقب ذلك انتشار مصطلح التخطيط الاستراتيجي في العلوم الاجتماعية والسياسية ومجالات الاقتصاد (طلحة، 2020).

وفي ظل التطورات المتسارعة تعيش المنظمات والمؤسسات في بيئة متغيرة، تتسم بدرجة عالية من التعقيد، وتؤدي خدماتها في بيئة سياسية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية وثقافية تزداد تعقيدا يوماً بعد يوم وتتغير فيها الفرص المتاحة بالكامل، تشمل هذه التغيرات المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، كما وتتأثر هذه المؤسسات بالتطور الهائل والمتسارع في عالمنا الذي نعيش فيه، هذا مما يجعل مهمة الإدارة أصعب في تحقيق أهداف المؤسسة، ويستوجب من المؤسسات القدرة على التكيف والتأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية حتى تستطيع الاستمرار والنمو والبقاء، وإلا سيكون مصيرها الاختفاء والاندثار.

ويعد التطور العلمي والتكنولوجي في العصر الحالي من الأسباب التي انعكست بشكل ملحوظ على مناحي الحياة المختلفة، مما أسهم في جعل الإنسان يتخذ تلك الأسباب بمجالاتها المختلفة الاجتماعية، والاقتصادية، والتعليمية وغيرها بالاعتبار (حاتمة ودرأو شة، 2019).

لذا فإن وجود رؤية مستقبلية واضحة مترجمة في خطة استراتيجية يخلق دافعاً لدى المؤسسات يفوق في تأثيره مدى إدراك تلك المؤسسات لقيمة وأهمية هذا العمل بالنسبة لهم، فالخطة الاستراتيجية هي أداة إدارية تقود المؤسسة إلى أن تعمل بشكل أفضل لأنها تركز على طاقة وموارد ووقت كل فرد في المؤسسة وتدفعهم في نفس اتجاه تحقيق الأهداف.

إن المؤسسات التي تفشل في أن تخطط للمستقبل تكون عرضة لفقدان فرصتها في توسيع قاعدة مواردها، أو في زيادة وتنويع خدماتها، كما أنها تخاطر بعدم اللحاق بالاحتياجات والمتطلبات المتغيرة للمجتمع المحلي الذي تستهدفه، وقد يكون الثمن الذي تدفعه تلك المؤسسات لعدم تطبيقها للتخطيط الاستراتيجي هو الركود والتراجع.

إن التخطيط الاستراتيجي علم وفن، ولو حاولنا تصنيف التخطيط من حيث الموضوع لكان من الصعب حصر أنواعه فالتخطيط التقليدي الأحادي البعد لم يعد مقبولا (الكناني، 2016).

وانطلاقاً مما سبق؛ بات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية للمؤسسات ان أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها بل أضى السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها، وخاصة في ظل حرصها المتواصل على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المطلوب لذا جاء هذا البحث لبحث العلاقة بين واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين من وجهة نظر الإدارة العليا.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

في ظل بيئة فلسطينية تتميز بعدم الاستقرار وتسارع وتيرة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية يصبح لازماً على المؤسسات وخاصة مؤسسات الإقراض أن تدير نفسها بأسلوب إداري هادف وواعي يمكنها من تجاوز واقعها المثل بالكثر من المشاكل والتحديات وينقلها إلى مرحلة متقدمة تمكنها من زيادة فرص بقائها ونجاحها في تحقيق أهدافها وضمان قيامها بالأدوار المناطة بها على أفضل وجه وهذا لن يتحقق بدون التخطيط الاستراتيجي. وتشهد مؤسسات الإقراض في فلسطين اهتماماً واضحاً ومتزايداً بتطوير قدراتها الإدارية في مجالات متعددة، ولعل أولى خطواته التخطيط الاستراتيجي، لما لعملية التخطيط الاستراتيجي من أهمية كبرى في تطوير قدرات هذه المؤسسات.

وبناء على ما سبق فإن الغرض من هذه الدراسة هو تقصي واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين.

## 1. 3 مبررات الدراسة:

برزت مبررات إعداد هذه الدراسة مما يلي:

1. تشكل مؤسسات الإقراض قطاع هام وكبير في مجتمعنا الفلسطيني كما في اي مجتمع آخر، حيث أنه يعتبر رافعة أساسية للاقتصاد الفلسطيني ومساعد مهم على إحداث التغيير كمفتاح وأداة لإدارة وإنجاح التنمية المستدامة في فلسطين.

2. قلة الدراسات حول التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين والذي أصبح مهما في عملية تطبيقه في كافة المنظمات والمؤسسات.

3. طبيعة عمل الباحث في هذا المجال ورغبته في إحداث تطوير وتغيير في مؤسسات الإقراض من خلال تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي ورفعها إلى من يهمله الامر.

#### 4.1 أهمية الدراسة:

إن التغيرات التي تحيط بمؤسسات الإقراض من كل جانب، والتحديات المتزايدة التي تواجهها تزيد من إثراء معرفتهم بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأبعاده، الأمر الذي قد يساهم في رفع مستوى أدائهم الإداري في هذا الجانب، ولهذا سنوضح أهمية الدراسة من خلال جانبين:

1. الأهمية التطبيقية: قد تسهم نتائج الدراسة في تحديد أداء مؤسسات الإقراض وبالتالي تحسين أدائها المالي والاجتماعي ومساعدتها في تحقيق رسالتها وأهدافها، ومن المأمول ان تسهم هذه الدراسة في توجيه انظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال الهام بما يشكل إضافة للأدب الإداري.

2. الأهمية العلمية: وتبرز أهميتها من كونها ستكون محاولة جادة لسد النقص الواضح في ميدان البحث العلمي، حيث تعتبر هذه الدراسة من أولى الدراسات على حد علم الباحث التي تحاول التعرف على العلاقة بين واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين، وبالتالي قد تسهم في مساعدة صناع القرار في مؤسسات الإقراض على تطوير أدائهم، وستسهم هذه الدراسة في توضيح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين، وتستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تجرى على قطاع هام وحيوي، ألا وهو قطاع مؤسسات الإقراض، لما يبذله هذا القطاع من جهود مؤثرة لتنمية المجتمع في مختلف المجالات.

## 5.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ما يلي:

الهدف الرئيسي الأول: التعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات الإقراض

العاملة في فلسطين؟

الهدف الرئيسي الثاني: التعرف على العلاقة بين واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء

مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين.

ويتفرع عنه الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على العلاقة بين رؤية مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين وأدائها.
2. التعرف على العلاقة بين رسالة مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين وأدائها.
3. التعرف على العلاقة بين أهداف مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين وأدائها.
4. التعرف على العلاقة بين التحليل الاستراتيجي في مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين وأدائها.
5. التعرف على العلاقة بين الخيار الاستراتيجي في مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين وأدائها.
6. التعرف على العلاقة بين واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين.
7. التعرف على العلاقة بين واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي والأداء الاجتماعي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين.

8. التعرف على العلاقة بين واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ونمو ومؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين.

### 6.1 اسئلة الدراسة:

السؤال الرئيس الأول: ما واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين؟

السؤال الرئيس الثاني: هل توجد علاقة بين واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين؟ ويتفرع عنه الاسئلة الفرعية التالية:

1. هل توجد علاقة بين رؤية مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين وأدائها.
2. هل توجد علاقة بين رسالة مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين وأدائها.
3. هل توجد علاقة بين اهداف مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين وأدائها.
4. هل توجد علاقة بين التحليل الاستراتيجي في مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين وأدائها.

5. هل توجد علاقة بين الخيار الاستراتيجي في مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين وأدائها.
6. هل توجد علاقة بين واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين.

7. هل توجد علاقة بين واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي والأداء الاجتماعي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين.

8. هل توجد علاقة بين واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ونمو ومؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين.

## 7.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين.

ويتمتع عنها الفرضيات الآتية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين رؤية مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين وأدائها.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين رسالة مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين وأدائها.

3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين أهداف مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين وأدائها.

4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين التحليل الاستراتيجي في مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين وأدائها.

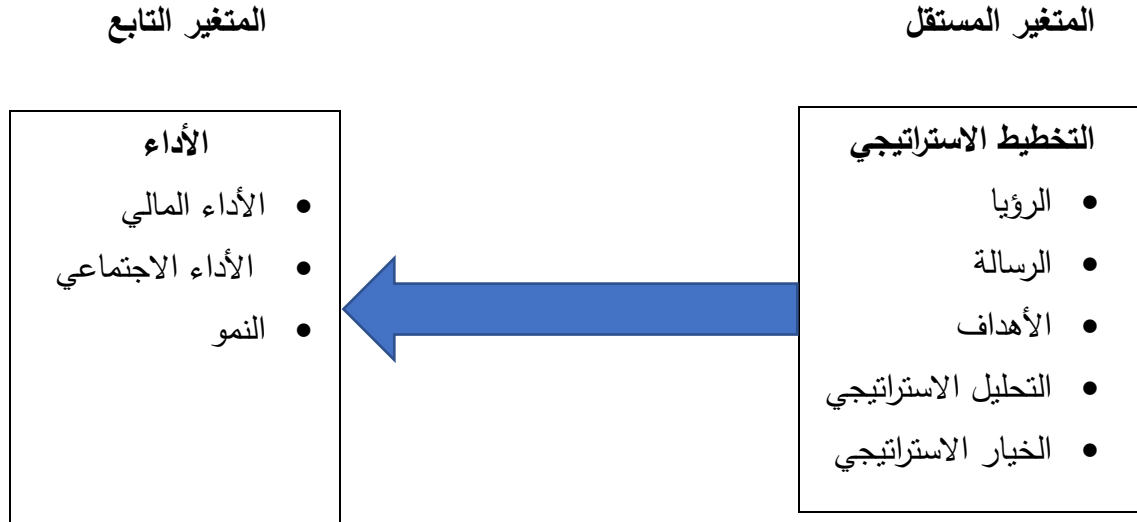
5. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين الخيار الاستراتيجي في مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين وأدائها.

6. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين.

7. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي والأداء الاجتماعي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين.

8. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ونمو مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين.

### 8.1 نموذج الدراسة:



### 9.1 متغيرات الدراسة:

**المتغير التابع: الأداء،** وله ثلاثة أبعاد، هي: (الأداء المالي، الأداء الاجتماعي، النمو).

**المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي،** وله خمسة أبعاد، هي: (الرؤيا، الرسالة، الأهداف، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي).

### 10.1 حدود الدراسة:

1. **الحدود البشرية:** اقتصر البحث على مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين (مدراء الدوائر في الإدارات العامة، المدراء العامين، أعضاء ورؤساء مجالس الإدارة) باعتبارهم المسؤولين عن عملية التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات الإقراض والأكثر معرفة بواقع هذه المؤسسات.
2. **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين.

3. الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء

مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين.

4. الحدود الزمانية: تتناول الدراسة واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء مؤسسات

الإقراض العاملة في فلسطين خلال العام 2020، من حيث دراسة واقع تطبيق التخطيط

الاستراتيجي وعلاقته بأداء مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين.

### 11.1 هيكلية الدراسة:

|                                                                                                                                                                    |              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| المقدمة، مشكلة الدراسة، مبررات الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة، فرضيات الدراسة، نموذج الدراسة، متغيرات الدراسة، حدود الدراسة، هيكلية الدراسة. | الفصل الأول  |
| الإطار النظري، الدراسات السابقة                                                                                                                                    | الفصل الثاني |
| مقدمة، منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، صدق أداة الدراسة، ثبات أداة الدراسة، المعالجة الإحصائية، متغيرات الدراسة.                                                | الفصل الثالث |
| عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.                                                                                                                                       | الفصل الرابع |
| الاستنتاجات والتوصيات.                                                                                                                                             | الفصل الخامس |

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

---

### 1.2 مقدمة:

سيتم في هذا الفصل إلقاء الضوء على التطور التاريخي لمفهوم التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية والمفاهيم ذات العلاقة بالأداء، وعناصرهم وأهميتهم وفوائدهم والمراحل التي يمروا بها والفرق بينهم والمعوقات التي تحد من فاعلية كل مفهوم واستخداماته.

### 2.2 التخطيط الاستراتيجي:

إن عملية التخطيط تسترعي اتباع نمط علمي ومسار منهجي محدد، إذ يعد التخطيط شرطاً لنجاح أي مسعى لتحقيق غايات محددة، فالتخطيط الجيد يساعد على التنفيذ الجيد، وبالتالي الوصول إلى النتائج المرجوة، من خلال عملية مراقبة ما تم تنفيذه من أجل متابعة الخلل وتصحيحه. (الديراوي، 2017).

تواجه المنظمات بيئة متغيرة، تتسم بدرجة عالية من الدقة والتعقيد، وتقدم خدماتها في بيئة سياسية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية وثقافية تزداد تعقيداً يوماً بعد يوم وتتغير فيها الفرص المتاحة، تشمل هذه التغيرات جميع المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، وتتأثر هذه المنظمات بالتطور الهائل والسريع في عالمنا الذي نعيش فيه، مما جعل مهمة الإدارة

أصعب في تحقيق أهداف المنظمة، ويستوجب من المنظمات القدرة على التكيف والتأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية حتى تستطيع الاستمرار والتطور والبقاء، وإلا سيكون مصيرها الاختفاء والاندثار.

ولا زلنا بحاجة لتطوير نظرية أكثر شمولية لتوجيه عملية التخطيط بما يتماشى والواقع الذي نعيش وربما تكون آليات عمل التخطيط الاستراتيجي تتجه إلى تحقيق هذا الهدف. (الكناني، 2016).

لذا فإن وجود رؤية مستقبلية واضحة مترجمة في خطة استراتيجية يخلق دافعاً لدى المنظمات يفوق في تأثيره مدى إدراك تلك المنظمات لقيمة وأهمية هذا العمل بالنسبة لهم، فالخطة الاستراتيجية هي أداة إدارية تقود المؤسسة إلى أن تعمل بشكل أفضل لأنها تركز على طاقة وموارد ووقت كل فرد في المنظمة وتدفعهم في نفس اتجاه تحقيق الأهداف.

ولذلك أصبح تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية للمنظمات من أجل زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها، بل أضحت السبيل لبقيائها واستمرارها، وخاصة في ظل حرصها المتواصل على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء الأمثل. (هلال، 2011)

ولذلك سنقدم في هذا الفصل الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي ومؤسسات الإقراض.

## 1.2.2 مفهوم الاستراتيجية

إن كلمة الاستراتيجية مستمدة من العمليات العسكرية، وهي تعني في هذا الإطار تكوين التشكيلات، وتوزيع الموارد بصورة معينة لمواجهة العدو، أو الخروج من المأزق، أو لتحسين المواقع، أو انتهاز فرص ضعف العدو، ومن الناحية اللغوية يمكن تعريف الاستراتيجية بأنها خطة أو سبيل العمل (Wheelen et al, 2018).

الاستراتيجية مصطلح اغريقي، يعني علم الجنرال، ويعني قيادة فن الحرب، لذلك فان نقل المصطلح إلى علم الإدارة، يعني بصورة واضحة فن القيادة أو الإدارة، فالاستراتيجية هي تعبير فني عن مهارة الإدارة والتخطيط، أو هي الوسائل العملية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة كما عرفها الفريد جاندلر انها تحديد المؤسسة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات.

وتعرفها (الشميلي، 2017) هي عملية خلق نموذج الأعمال الذي يستند إلى بيانات قابلة للقياس وتستخدم لاتخاذ قرارات الأعمال الأكثر ذكاء عن طريق طرق مختلفة لزيادة الانتاج والاحتفاظ بالعملاء والحصة السوقية وتخفيض التكاليف وتشجيع الأفراد على المشاركة والتجاوب وتنفيذ تكنولوجيا جديدة والنفاذ إلى الأسواق المستهدفة، وإشراك العملاء وتعظيم القيمة للمساهمين. إن مفهوم الإدارة الاستراتيجية يختلف عن التخطيط الاستراتيجي الذي هو جزء أساسي من مكونات الإدارة الاستراتيجية، كما أن الإدارة الاستراتيجية هي عملية تتعلق بالإرشاد والتوجيه أما التخطيط الاستراتيجي فإنه يركز على الاستراتيجيات نفسها أكثر من العمليات (الرشود، 2017). وفي ضوء ما سبق فإن الاستراتيجية تمثل العملية التي تتضمن وضع وتصميم ومن ثم تنفيذ وتحقيق أهداف طويلة الأجل، والتي تؤدي إلى بلوغ المؤسسة أهدافها المنشودة.

## 2.2.2 أبعاد الاستراتيجية

الاستراتيجية أسلوب التفكير المسبق ووضع الحلول اللازمة قبل وقوعها، بل أحيانا اقتراحها، لهذا فالنجاح في أي عمل يجب على القادة أن يرسموا وينفذوا مجموعة من الاستراتيجيات الناجحة، وتعد الاستراتيجية فناً مراوفاً، فالنجاح في عمل ما لا يضمن النجاح في عمل آخر حتى وإن كان مشابه له، ولهذا فان التعلم من أخطاء الماضي والإعداد الجيد وتوفير المستلزمات والإمكانات

اللازمة واستخدام التكنولوجيا الحديثة في ظروف العمل المختلفة، كل ذلك يجعل كل عمل يبدو مفيداً في نوعه، ولهذا، فإنه على الرغم من أهمية الخبرة وتراكمها عند القادة، إلا أنها لا تمثل العامل الوحيد الذي يسهم في تحقيق النجاح. إن قدرة القائد على الحكم الصائب على كل موقف وفي مختلف الظروف، وقدرته على رسم وصياغة الاستراتيجية الملائمة للموقف مع أخذه لنواحي قوة وضعف الخصم في الحسبان التي تعد أكثر من غيرها عوامل محددة للنجاح وتحقيق الأهداف المنشودة.

ولهذا فإن نجاح استراتيجية معينة في موقف معين لا يجعلها بالضرورة قادرة على تحقيق النجاح في موقف مغاير، ولذا ينبغي أن تكون الإدارة قادرة على تغيير أو تعديل استراتيجياتها كلما دعا الأمر وذلك حتى لا تصل المؤسسة إلى حالة القصور الذاتي أي عدم قدرة الإدارة على تغيير أو تطوير استراتيجياتها لتتواءم مع المتغيرات.

وبما أن الاستراتيجية تماثل إلى حد بعيد السعي للحصول على ميزة تنافسية تساعد على التفوق على الخصم، لهذا فمن الممكن الاستفادة من عنصر المباغتة، فتتخذ الخطط الاستراتيجية، حيث لا تكون متوقعة من جانب الخصم، كما أنه بالإمكان تركيز الخطط الاستراتيجية على أهداف محددة أو مناطق يكون الخصم غير مستعد لها، أو تكون جهوده مبعره وبهذا تكون للخطط الاستراتيجية فرصة أكبر للنجاح إن تم تنفيذها قبل أن يكون لدى الخصم المنافس وقت يكفيه لتركيز جهوده وإمكانياته لمواجهتها والرد عليها.

إن المدراء المتميزين هم الذين بإمكانهم أخذ زمام المبادرة والتفوق على الخصم نفسياً وحتى يتسنى لهم ذلك ينبغي أن يكونوا قادرين على إدراك وملاحظة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، فضلاً عن استخدام تلك التغيرات لتحقيق المزايا التنافسية.

لذا فإن التقييم الموضوعي لنواحي القوة والضعف بالذات وبالخصم يعد أمراً جوهرياً في هذا الصدد.

إن التكنولوجيا تؤثر كذلك على الاستراتيجية، ويجب استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية قبل وأثناء الحملات التنافسية، فمع مرور الوقت ترتفع تكلفة التكنولوجيا الأمر الذي يضع من لا يستطيعون الاستفادة منها في موضع لا يحسدون عليه، إضافة إلى أن تزايد حجم المؤسسة يتطلب أهمية وجود هيكل ملائم لتنفيذ الاستراتيجية.

أن أهمية دور الاستراتيجية يجب أن لا يقودنا إلى إغفال دور التكتيك أو أساليب العمل، فالعديد من المؤسسات خسرت الكثير نتيجة لأخطاء تكتيكية وقعت بها، إضافة إلى أن الاستراتيجية يجب تنفيذها بشكل صحيح في ميدان العمل، فأخطاء التنفيذ قد تحيل أفضل الاستراتيجيات إلى الفشل نتيجة الوقوع في تطورات غير متوقعة.

أن المهم ليس وجود استراتيجية، ولكن المهم هو ضرورة رصد مدى فاعليتها باستمرار للتأكد من تنفيذها بشكل ملائم يؤدي إلى تحقيق النتائج المرغوبة ومن أجل أن تحافظ أي منظمة على توافقها يتعين عليها توزيع جهود العاملين فيها لحمايتها من المنافسين بعدة جبهات مع وضع تصور وتنفيذ مجموعة من الأساليب التي تتسم بقدر كبير من الابتكارات لمواجهتها وذلك عن طريق الكلمات أو الأفكار والأعمال المنظمة والتعرف على نقاط الضعف والقوة لديهم والتنبؤ عن حركتهم.

أن الوظيفة الأساسية للاستراتيجية لا تكمن في المواءمة بين موارد المؤسسة وبين الفرص المتاحة أمامها، كما يفترض العديد من كتّاب الإدارة، ولكن الهدف الرئيسي للاستراتيجية يتمثل في

وضع الأهداف التي تعمل على توصيل المؤسسة إلى آفاق أبعد مما يعتقد مديروها أنه بالإمكان بلوغها (الربيعي، 2018).

#### 4.2.2 المستويات الاستراتيجية

الإستراتيجية تصاغ على ثلاثة مستويات بالمنظمة

1- **مستويات استراتيجية المؤسسة:** وفي هذا المستوى تعني المؤسسة ككل، فهي تخص الرؤية الشاملة والبعيدة للمؤسسة، إذ تهتم بمجموعة منتجات المؤسسة بشكل عام، وبالصورة العامة للمؤسسة في البيئة إضافة إلى اهتمامها بالمركز التنافسي للمؤسسة من خلال مساحة نشاطها واختيار الوحدات الاستراتيجية وبيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المؤسسة.

2- **مستويات استراتيجية الأعمال:** وفي هذا المستوى تخص الاستراتيجية الوحدات الاستراتيجية وتهتم بتحديد أسلوب تنمية هذه الوحدات بالنظر إلى أسواقها واعتمادا على قدرات المؤسسة، فهي استراتيجية تعنى بالميزة التنافسية وكيفية إنشائها وتنميتها والمحافظة عليها، كما تعنى مهارات المؤسسة وقدراتها.

3- **مستويات الاستراتيجية العملية:** وفي هذا المستوى تهتم الاستراتيجية بحصة المؤسسة في السوق، كما تهتم بكيفية تعزيز وتنمية هذه الحصة السوقية. (حيرش، 2012)

#### 5.2.2 التفكير الاستراتيجي

يمر العالم بتحولات اقتصادية واجتماعية وسياسية كبيرة تمثل تحديا لكافة المنظمات سواء الحكومية أو الخاصة، الامر الذي أدى إلى تغيير جذري في المجالات والأنماط التي تحكم عمل هذه المنظمات.

لذا يعد التفكير الاستراتيجي المستمر في عالمنا المتغير امرا على قدر كبير من الأهمية، اذا ما اردنا لأعمالنا التميز، وتعد القدرة على التمييز بين التفكير قصير المدى والتفكير طويل المدى والتوازن بينهما مكونا اساسيا من مكونات الاستراتيجية، ومن ثم ينبغي إدراك أهمية كل منهما في التخطيط الاستراتيجي (جاد الرب، 2016).

فالتفكير الاستراتيجي يؤدي إلى التخطيط السليم لأن عملية التخطيط هي عملية لاحقة للتفكير الاستراتيجي الناضج ولا يمكن أن يكون هناك تخطيط استراتيجي دون أن يكون هناك تفكير سابق لما نريد أن نخطط أي أن الفكرة هي التي تذهب إلى صياغة الخطة وليس الخطة هي التي تولد الفكرة.

البعد المؤثر في طريقة التفكير الاستراتيجي هي مخرجات التخطيط الاستراتيجي، وله تبعات حيث يترجم في المستويات الأدنى سواء في المستوى العملياتي أو التكتيكي أو التشغيلي، إلى خطط تفصيلية وبرامج.

مع العلم أن أثر نتائج تلك المخرجات يظهر في القطاع الخاص أسرع منه في القطاع العام، نتيجة لمساحة القطاع وطبيعة ديناميكيته وسرعة حراكه.

وبإختصار يمكن القول أن التفكير الاستراتيجي هو مسار فكري تخطيطي يستبق الأحداث وينطلق من استقراء الماضي واستكشاف الحاضر ليرسم معالم المستقبل. ويمكن التحدث عن خصائص عديدة يمتاز بها التفكير الاستراتيجي، نذكر منها التمتع برؤية ذات أبعاد شمولية، صناعة الغايات العليا والواضحة والالتزام بها، الاستشراف والنظرة البعيدة في اتجاه المستقبل، الواقعية، التفاؤلية، الحدس والفتنة والذكاء الطبيعي ومرونة التفكير، والتراكم المعرفي والقدرة على

التصور والتحسس والتحليل والتشخيص والخلق والإبداع في الإدراك الاستراتيجي والتخطيط والتأثير في مجرى الأحداث وغيرها من الخصائص (الدرسوني، 2019).

### 6.2.2 مفاهيم ومصطلحات التفكير الاستراتيجي:

التفكير الاستراتيجي: هو القدرة على توحيد مختلف الرؤى والطروحات الغامضة والمعقدة، مع الأخذ في الاعتبار الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم المعلومات والمخرجات من خلال مناظير علمية وحيوية وإبداعية وأخلاقية منظمة.

التفكير الاستراتيجي: هو ذلك النوع من التفكير الذي يساعدنا عن الإجابة على السؤال التالي، هل نحن نقوم بفعل الشيء الصحيح ؟

التفكير الاستراتيجي: هو تفكير طويل المدى، يقوم على التعلم المستمر، ويحدد القضايا الأساسية والفرص المتاحة والمرتبقة، ويبحث عن الجديد، ويتحقق من فاعلية ما نقوم به من أعمال، وينظر للمشهد من علو ليحصل على رؤية للصورة الكلية الشاملة للمسارات والاحتمالات والأخطار المهددة وعوامل التغير الزمني، في مقابل التفكير العملياتي الذي يعتبر قصيراً ومباشراً، يحل المشاكل الحالية، وينشغل بروتين العمل القائم، ويحرص على أداء الأعمال بصورة صحيحة، ويفكر بشكل جزئي بالتركيز على الوقت الحاضر وما يتم العمل عليه (الدرسوني، 2019).

### 7.2.2 مصطلح التفكير الاستراتيجي:

القدرة على فحص وتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة الخاصة بك والقيام بالتنبؤات المستقبلية لكل من الفرص والمخاطر التي من الممكن أن تواجه المؤسسة مستقبلاً والاستعداد لها بالبدائل والاحتمالات وبرامج الوقاية من المخاطر وبرامج انتهاز الفرص. وعن طريق التفكير الاستراتيجي يمكنك الانتقال بمؤسستك خطوة بخطوة بسرعة وثبات تجاه رؤية واضحة مبنية على

أسس سليمة وواقعية تعمل على التغيير الإيجابي لواقع ومستقبل المؤسسة وكيفية استغلال العوامل الخارجية والداخلية للمؤسسة.

وقد ظهر مفهوم التفكير الاستراتيجي كبديل للتخطيط الاستراتيجي ليتجاوز الأخطاء التي وقعت أثناء تطبيقاته بما يخدم التوجهات الاستراتيجية في المؤسسات.

ولا بد من إدراك للفارق الكبير بين التفكير الاستراتيجي كمنهج وفلسفة ينتج عنها حس وإدراك استراتيجي يتم التفكير دائماً في إطاره، وبين الخطط الاستراتيجية كمسار وخطوات ومراحل يتم التحرك بناء عليها ومن خلالها.

في حين أن الإصرار على وضع خطط وبرامج وسياسات وأنظمة، مع غياب تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي، عادة ما يضع المديرين والقيادات والمسؤولين في جو من التشويش وعدم وضوح الرؤية (الدرسوني، 2019).

### 8.2.2 التفكير الاستراتيجي والتشغيلي

يهتم التفكير التشغيلي بالحاضر والواقع والتفكير في الخطوات الواجب اتخاذها الآن لتحقيق الرؤية الاستراتيجية.

التفكير التشغيلي بدون التفكير الاستراتيجي سيكون عمل عشوائي لا رؤية له والتفكير الاستراتيجي بدون التفكير التشغيلي هو مجرد عالم من الخيال لا تنفيذ فيه.

ويمكننا أن نختصر الأمر في أن اصحاب التفكير الاستراتيجي هم صناع المستقبل وأصحاب التفكير التشغيلي هم اصحاب الحاضر فالمستقبل يعتمد على الحاضر والحاضر يحتاج إلى رؤية المستقبل (الدرسوني، 2019).

## 9.2.2 الفرق بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

عندما نتطرق إلى مفهوم الإدارة الاستراتيجية نجد بأن التخطيط الاستراتيجي هو جزء من عملية الإدارة الاستراتيجية حسب رأي بعض الإداريين، حيث يعتبرون أن التخطيط يمثل المهام الثلاثة الأولى من مهام الإدارة الاستراتيجية: تحديد مجال عمل المؤسسة وتطوير رؤية متكاملة بالنسبة لرسالتها، وترجمة الرسالة إلى أهداف استراتيجية محددة وإعداد استراتيجية تحقق الأهداف الاستراتيجية، وتقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وعليه فإن تنفيذ الاستراتيجية ومراقبة الأداء (الرقابة الاستراتيجية) تقعان خارج نطاق التخطيط الاستراتيجي، ولكن فريق آخر هو الأكثر دقة وموضوعية يعتبر التخطيط أحد مكونات الإدارة والتي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

بالمقابل فإن الإدارة الاستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسع لنطاقه وتوضيح لأبعاده (امين، 2019).

## 10.2.2 ماهية التخطيط الاستراتيجي

إن التخطيط الاستراتيجي هو ضرورة لنجاح أي مؤسسة وله مفاهيم متعددة ودراسات كما أن له خصائص وأهمية كبيرة وهذا ما سنتطرق إليه خلال هذا المبحث.

## 11.2.2 مفهوم التخطيط والتخطيط الاستراتيجي

مر التخطيط بعدة مراحل أدت لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى مفهومه المعاصر.

### أ - تعريف التخطيط والتخطيط الاستراتيجي

**1- التخطيط:** يعد التخطيط من الوظائف الأساسية للإدارة التي تسبق أي عملية إدارية مهما بلغت أهميتها وهو من المصطلحات الشائعة ليس فقط في مجال العلوم الاقتصادية بل في مجال العلوم

السياسية والإدارية والاجتماعية، فالتخطيط ظاهرة اجتماعية عامة تضم المشروعات الخاصة والمؤسسات العامة بل والحياة الشخصية للأفراد (خيرة، 2018).

يعرف التخطيط أنه التطلع للمستقبل، والخطة هي الطريق الذي نسلكه لكي نحصل على ما نرغب فيه حسب أهدافنا العامة وتقدير بعض الصعوبات التي قد تعترض سبيلنا. كما عرفه هارسون بأنه عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور بالإجابة عن الأسئلة مثل ما يجب أن نفعل، وما يقوم به، وأين، ومتى وكيف (زعيبي، 2014).

## 2-التخطيط الاستراتيجي:

هو تحديد التوجه المستقبلي للمنظمة، وكيفية تحقيق هذا التوجه، كما يمكن تعريفه أيضا بأنه العملية التي يتمكن أعضاء الإدارة العليا بواسطتها من وضع تصور لتوجه المؤسسة المستقبلي، ومن ثم تحديد الخطة والسياسات والاجراءات وأساليب عمل ذلك التصور ووضعه موضع التنفيذ (درة وجرادات، 2014).

وعرفه (Drucker, 2012) بأنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات، وآثارها في المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات، وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفر نظام للتغذية الراجعة للمعلومات.

### 12.2.2 خطوات التخطيط الاستراتيجي

#### 1-خطوات التخطيط الاستراتيجي:

تتميز خطوات التخطيط الاستراتيجي بما يلي:

-جودة الخطة اللاحقة تعتمد على جودة سابقتها.

-خطوات العمل مترابطة ومتكاملة.

-خطوات العمل تتميز بالاستمرار .

وفي ضوء ما تقدم فإن الخطوات الأساسية للخطة الاستراتيجية هي:

1-مرحلة التحليل والرصد البيئي.

2-مرحلة صياغة الاستراتيجية.

3-مرحلة التطبيق.

4- مرحلة المتابعة والتقييم.

ولكي تقوم المؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي لا بد من:

- تقييم مدى الجاهزية خاصة مدى التزام العاملين في الشركة وقدرتهم على تكثيف الجهود وتركيز الانتباه.

-إعداد الرؤية والرسالة.

-تقييم الوضع الحالي للمنظمة ويعني تحديد المعلومات الحالية حول نقاط القوة والضعف في الشركة وكذلك المعلومات حول الأدوار اتجاه القضايا الحساسة التي تواجهها الشركة.

-تطوير الاستراتيجيات والأهداف الخاصة، وتحديد الخطة العريضة التي توضح اتجاهات الشركة الاستراتيجية.

- إكمال الخطة المكتوبة وتتضمن هذه الخطوة وضع كل شيء على الورق والوصول إلى مسودة لتوثيق التخطيط النهائي من أجل مراجعتها من قبل متخذي القرار (الكرخي، 2020).

## 13.2.2 معوقات التخطيط الاستراتيجي

تنقسم معوقات التخطيط الاستراتيجي إلى معوقات عامة ومعوقات خاصة، وتتلخص

المعوقات العامة في النقاط التالية:

- عدم الدقة في المعلومات والبيانات.
- اتجاهات العاملين السلبية تجاه الخطة.
- عدم صحة التنبؤات والافتراضات.
- إغفال الجانب الإنساني مما يؤدي إلى معارضة العاملين للخطة وعرقلة تنفيذها.
- الاعتماد على جهات خارجية في وضع الخطة.
- عدم مراعاة التغيير في الواقع مثل نوع الاقتصاد، والمركز المالي للمنظمة.
- أسباب متعلقة بعدم مراعاة إتباع خطوات التخطيط.
- أما المعوقات التنظيمية فيمكن ايجازها فيما يلي:

#### نمط الإدارة:

- مقاومة التغيير وعدم قناعة الإدارة العليا بهذا النوع من التخطيط.
- عدم وضوح الأهداف.
- عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالتخطيط.
- الدكتاتورية.
- قيود زمنية غير منطقية.
- التعطيل في اتخاذ القرار.

#### نمط العمل:

- التمسك بالإجراءات التنظيمية.
- البيروقراطية.
- إحياء الأفكار الجديدة.

- عدم التحفيز .
  - عدم التفويض لعدم الثقة في قدرات الآخرين.
  - مناخ العمل:
  - الخوف من الفشل.
  - سياسة إرضاء جميع الأطراف.
  - مقاومة التغيير .
  - عدم التقويم السليم.
- إن من أهم المعوقات للتخطيط الاستراتيجي هي مشكلات المتابعة وتنفيذ الخطط، حيث ان كثيرا من الخطط جيدة الصياغة ومتكاملة العناصر لا ينجح القائمون على الإدارات في تنفيذها (الكناني، 2016).

## 14.2.2 خصائص وأهمية التخطيط الاستراتيجي

إن التخطيط الاستراتيجي يتصف بعدة خصائص تميزه عن باقي الأنواع من التخطيط، ويمكن توضيحها كما يلي: (الكرخي، 2020)

### 1 خصائص التخطيط الاستراتيجي

- يتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عدة يمكن إجمالها فيما يلي:
- الآثار طويلة الأجل: يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.
- المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا ونزولا إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.

- **المرونة:** يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.

- **حشد الطاقات الكامنة ومواردها المتاحة:** يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع الطاقات المؤسسة الكامنة ومواردها المتاحة، سواء كانت المتاحة أو التي يمكن توفيرها من خارج المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

- **المستقبلية:** ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من أنه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر.

- **ترتيب الخيارات والأولويات:** من الخصائص المهمة للعمل أنه يضع الخيارات أمام المؤسسة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وأنه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها.

## 2 أهمية التخطيط الاستراتيجي

أشارت العديد من الدراسات والممارسات إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسات على ما يلي: (زعيبي، 2014)

- التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة استراتيجيا.

- مساعدة المدير على التفكير الاستراتيجي.

- التمكن من مواجهة القيود والتهديدات التي تواجه المؤسسة.

- التأقلم مع المتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء المنشأة.

- تحسين المركز التنافسي للشركة في الأجل الطويل.

- يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية.
- يساعد المؤسسة على التخصيص الجيد للموارد المتاحة وتحديد سبل استخدامها وبصفة عامة فإن التخطيط الاستراتيجي يساعد على تنمية التفاعل بين المديرين في جميع المستويات عند إعداد الخطة الاستراتيجية وتنفيذها.
- يوفر التخطيط الاستراتيجي الفرصة للعاملين في المؤسسة من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات.
- تحقيق القدرة على التأثير والقيادة، لا أن تكون قرارات المؤسسة عبارة عن رد فعل للأحداث الجارية ومجرد مستجيبة لها.
- التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفعالية.
- التوقع بظروف عدم التأكد للعوامل البيئية الخارجية، وتشخيص آثارها على حركة الإدارة، وتحديد القيود التي تفرضها والفرص المتاحة، بما يسهم في تحقيق فعالية المؤسسة.
- توفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات (زعيبي، 2014).

## 15.2.2 خطوات التخطيط الاستراتيجي

إن التخطيط الاستراتيجي في مجمله عملية تتضمن مجموعة من الإجراءات تتم هذه العملية عبر مراحل وخطوات منهجية متعارف عليها من قبل العديد من الكتاب، والمتمثلة في الخطوات التالية:

- صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها وتحديد الأهداف.
- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية.

### 1 صياغة الرسالة والرؤية وتحديد الأهداف

إن صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها الاستراتيجية يساعد في تحقيق الاتجاه المستقبلي لها، كما يساعد في تعريف العاملين والأطراف ذات المصلحة والمجتمع ككل بهوية المؤسسة، واتجاهات النمو الخاصة بها، ويمكن توضيح هذا من خلال النقاط التالية: (السعيد، 2011)

أ- تحديد رسالة المؤسسة:

وهي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المؤسسة وطبيعة النشاط الذي تمارسه، وتوضح الخصائص الفريدة في المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها، وهي تختلف عن غرض المؤسسة والذي يعبر عن الدور المتوقع من المؤسسة في مجتمعها، وتعتبر عملية صياغة الرسالة عملية صعبة تستغرق وقت طويل لكنها ضرورية حيث أنها توفر للمنظمة أساس جيد للتحفيز وتخصيص مواردها المختلفة بصورة أكثر كفاءة كما تساهم في بناء مناخ مناسب داخل المؤسسة، وتضع أساس جيد لبلورة أهداف محددة للمنظمة، ولتحقيق هذه المزايا من الرسالة لا بد أن تتوفر فيها الخصائص الأساسية التالية:

- أن تعبر عن فلسفة المؤسسة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلا صورة شاملة وواقعية،
- أن تتطابق مع غايات المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية،
- قدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المؤسسة ومكوناتها.

ب- رؤية المؤسسة: أما رؤية المؤسسة فهي توضح صورة للنجاح الذي يمكن أن يحققه المؤسسة وهي تبحث عن سبل النجاح، أو هي حلم أو طموح يراود العاملين في الشركة ويسعون لتحقيقه، ويجب الإشارة أن رسالة المؤسسة تمثل المنطلق الذي يسمح بتحديد رؤيتها وكذا هدفها. (حيرش، 2012)

وهي عبارة أيضا عن التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة المنشأة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوب مستقبلاً، وتصاغ الرؤية أو التطلع المستقبلي بشكل عام لتوضيح ما يمكن أن تصبح عليه المؤسسة، ويجب أن تكون الرؤية واقعية وصادقة، ومصاغة بطريقة جيدة وسهلة الفهم ومناسبة وطموحة، ومشجعة للتغيير، ويجب أن توجه الرؤية طاقات المجموعة وتخدم كدليل للعمل، كما يجب أن تتوافق مع قيم الشركة وأن تتحدى وتحفز العاملين لتحقيق الرسالة (راشدة، 2019).

**ج- تحديد الأهداف الاستراتيجية:** يعرف الهدف بأنه عبارة عن الحالة المستقبلية المرغوب الوصول إليها والتي تحاول المؤسسة تحقيقها، ويعرف "Ansoff" الهدف بأنه عبارة عن قياس العمليات الخاصة بواسطة تحويل الموارد، ويعرف الهدف كذلك بأنه الأمل الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه (الغوطي، 2017).

ويمكن القول أن الغايات تعد بمثابة أهداف عامة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه في المدى البعيد مثل تعظيم الربح والنمو أو التوسع في الأسواق، ولهذا فإنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجيات.

## 2 - التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية

يعد التشخيص الاستراتيجي أساس تفسير السلوك الاستراتيجي المتجسد بالاختيار الاستراتيجي، وما يتبعه من تنفيذ ورقابة استراتيجية وهو موضوع يتسم بالسعة والشمول، فهو يشكل إحدى الأركان الأساسية للتسيير الاستراتيجي، وذلك لتخصيصه بتقييم وتحديد العناصر الاستراتيجية في المحيط من فرص متاحة وتهديدات وتحد من قدرة المنظمة على الاستفادة من هذه الفرص وموازنتها مع عناصر القوة والضعف الداخلية بها.

ويركز التشخيص الاستراتيجي على بعدين مكملين، بعد داخلي (التشخيص الداخلي للمنظمة) وبعد خارجي (التشخيص الخارجي) خاص بمحيط المنظمة وذلك باعتبار المنظمة نظام مفتوح على المحيط والاستراتيجية تحدد نمط العلاقة بين المنظمة والمحيط.

أ- **تشخيص البيئة الداخلية للمنظمة:** يقصد بتشخيص البيئة الداخلية للمنظمة دراسة نقاط القوة والضعف في النظام الداخلي للمنظمة بغرض استغلال عوامل القوة وتجنب عوامل الضعف أو التقليل من أثارها السلبية، وبالتالي اكتشاف مجالات الفرص لدى المؤسسة لتحسين كفاءتها وفعاليتها في تنمية المجتمع:

#### - نقاط القوة

هي القدرات الذاتية للمنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات، سواء كانت موارد أو إمكانيات مادية أو بشرية أو نظم عمل ويمكن استخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف ورسالة المنظمة.

وقد يظهر تحليل البيئة الداخلية واحد أو أكثر من نقاط القوة داخل المنظمة والتي تمكنها من القيام بمسؤولياتها بكفاءة وفعالية، وهي على سبيل المثال؛ وجود موارد بشرية لديها مهارات إدارية تمكنها من إدارة المنظمة بكفاءة، ولديها الخبرة الكافية والمهارة الفنية في العمل في مجالات تنمية المجتمع وتنفيذ مشروعاته (بلبشير، 2015).

#### - نقاط الضعف:

هي أوجه القصور الذاتية سواء كانت في الموارد والإمكانيات المادية أو البشرية للمنظمة، أو نظم العمل المطبقة، ويمكن أن تعيق المنظمة عن تحقيق أهدافها.

تهتم المنظمة بتحليل قدرتها وإمكانياتها الداخلية وذلك لبيان نقاط القوة والضعف وعلاجها، ودراسة البيئة الداخلية أمر لا مفر منه لأنه يساعدنا في التعرف على النقاط التالية:

- يساهم في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية حيث تتعرف المنظمة على نفسها وبالتالي يمكن تسييرها علمياً والتحكم في عوامل الانتاج.

- يمكننا من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة.

- الاستفادة من نقاط القوة لديها والسير بها قدما من القوي إلى الأقرى للقضاء على العوائق.

- معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي) وربطها بالتحليل الخارجي الذي يمكن المنظمة من اغتنام أكبر عدد من الفرص.

- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها.

- معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على منظماتهم.

- معرفة سمعة المنظمة واسمها التجاري في السوق وكيف ينظر إليها المستهلك.

- مدى توافر الأفراد العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية.

- يساعد في إمكانية التوسع الرأسي والأفقي.

#### ب- تشخيص البيئة الخارجية للمنظمة:

يقصد بالتشخيص الخارجي للمنظمة، ذلك التشخيص الذي تقوم به المنظمة لمحيطها الخارجي، والذي تسعى من خلاله إلى معرفة الوضع الحالي والأوضاع المستقبلية المحتملة في هذا المحيط الذي تتواجد فيه، أما محتوى التشخيص الخارجي فيتمثل في البحث عن ما قد تأتي به البيئة من فرص وتجنب المخاطر والتصدي للتهديدات أو التعامل معها بطريقة معينة.

والتشخيص الاستراتيجي الخارجي هو تحليل مدى جاذبية وقوة القطاع في صناعة ما، فهو يهدف إلى تحديد الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها، كما أن التشخيص الخارجي يتميز بصفة الرؤية المستقبلية، أي أنه يساعد المنظمة في اختيار المجال الملائم للاستثمار.

### ويضم تشخيص البيئة الخارجية للمنظمة نوعين هما:

أ-تشخيص البيئة الخارجية الخاصة: وهي مجموعة من المتغيرات الخارجية المباشرة والتي تقع في حدود تعاملات المنظمة، فيمكن التأثير فيها نسبياً، فنظرية Porter أصبح لها تأثير في المجال الأكاديمي منذ أن قام معهد الاستراتيجية والتنافسية في جامعة هارفارد بعقد دورات ضمن نظام مميز يناقش نماذج مثل سلسلة القيمة والقوى الخمسة، والتي أصبحت مكوناً أساسياً من أساليب الإدارة والمتمثلة فيما يلي:

- تهديد المنافسون الجدد.
- تهديد منتجو السلع البديلة.
- القوى التفاوضية للموردين.
- القوى التفاوضية للزبائن.
- الأطراف ذات المصلحة.

ب- تشخيص البيئة الخارجية العامة: هي غير مباشرة تؤثر على كافة المنظمات ولا تستطيع المنظمة التأثير عليها لتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية، الاجتماعية الثقافية، القانونية والتكنولوجية.

وتتمثل أهمية تحليل البيئة الخارجية في النقاط التالية:

- توفير المعلومات وتحليلها مما يساعد المنظمة على التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات، لكن على الإدارة أن يكون لها أسلوب للتأكد من صحة المعلومات الواردة.
- تخضع الأهداف التي يجب تحقيقها لدراسة البيئة الخارجية التي تساعد على وضعها أو تعديلها حسب نتائج تلك الدراسة، إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف.
- صياغة استراتيجية الموارد مما يساعد في فهم البيئة المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأسمال، تكنولوجية، أفراد... الخ) وكيفية الاستفادة منها.
- تسهم دراسة البيئة الخارجية في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها، سواء تعلق الأمر بالسلع والخدمات أو طرق التوزيع ومنافذه، وأساليب وشروط الدفع وتحديد أسعار وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المنظمات من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة، كما تساعد في بيان علاقتها بالمنظمات الأخرى المختلفة.
- تساهم في صياغة رسالة المنظمة ومجال عملها.
- تبين الفرص التي يمكن اقتناصها.
- المخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها. (بلبشير، 2015)

إن الاتجاه المعاصر في ميدان الأعمال إنما ينصب تركيزه على بناء الرؤية التكاملية الشمولية لأنشطة المنظمة والسعي لتحقيق الترابط والتفاعل والابتعاد عن النظرة الأحادية لأنشطة وفعالية المنظمة حيث تكون كتلة واحدة، والتخطيط الاستراتيجي كفيل بتحقيق هذه التكاملات

والتفاعلات والتوجهات بحيث يضبط ويفعل حركة المنظمة نحو ضمان المستقبل الاستراتيجي في ميدان الأعمال.

### 3.2 الأداء :

تواجه المنظمات المختلفة في الوقت الحاضر العديد من التحديات الداخلية والخارجية، وهذه التحديات تتمثل في التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المنظمات، بالإضافة إلى ذلك تواجه المنظمات في الوقت الحاضر أيضا مجهودا أكثر تعلما ووعيا برسالة المنظمة ودورها في أداء الخدمة.

وفي ظل هذه التحديات وغيرها أصبح من الضروري، وأصبح لزاما على المنظمات أن تقوم بتطوير منهجية واضحة ومتكاملة لتطوير أدائها في المجالات المختلفة.

إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمنظمة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المنظمة في المرحلة لدخول السوق يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء المنظمة (فرحي، 2019).

### 2 مفهوم الأداء:

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة.

وعرف (موسى وكرجي، 2016) الأداء انه:ذلك الفعل الذي يقود الى انجاز الأعمال كما يجب ان تنجز والذي يتصف بالشمولية والاستمرار،ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المنظمة وبقائها في اسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها، او فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب.

والأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى، والتي تكون محورا للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي على الاستراتيجية والعمليات والموارد البشرية.

ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمؤسسة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة.

يعد التطور العلمي والتكنولوجي في العصر الحالي من الأسباب التي انعكست بشكل ملحوظ على مناحي الحياة المختلفة، مما أسهمت في جعل الإنسان يتخذ تلك الأسباب بمجالاتها المختلفة الاجتماعية، والاقتصادية، والتعليمية وغيرها بالاعتبار (حتاملة ودراوشة، 2019).

### 2.3.2 أهمية تقييم الأداء المؤسسي:

يعتبر تقييم الأداء المؤسسي أداة من الأدوات الأكثر أهمية لتحسين الأداء، فمن خلاله يتم قياس فعالية المؤسسة من حيث اداؤها ومشاكلها وانجازاتها وبالتالي يمكن ان يؤدي ذلك دورا مهما في مساعدة المديرين على تحسين كفاءة عملياتهم وفعاليتها، ويمكن ان تشكل عملية تقييم الأداء أداة لخلق الدعم لبرامج المؤسسات وانشطتها.

وتعني عملية تقييم الأداء المؤسسي: تحليل الاتساق الداخلي والخارجي للخطط والبرامج والمشاريع وقياس مدى استخدام الموارد وتنفيذ الأنشطة والنتائج التي تم التوصل اليها فيما يتعلق بالخطط والأهداف المحددة، هذا ويمكن تلخيص اهمية تقييم الأداء المؤسسي بالنواحي الآتية: (المبيض، 2013)

- 1- معرفة ما اذا كانت الاهداف والغايات التي تم تحديدها مسبقا قد تحققت ام لا، واثارها الحالية والمتوقعة.
- 2- معرفة درجة تكيف المؤسسة واستجابتها للمتغيرات المحيطة كالمتغيرات التكنولوجية من اجل الاستخدام الفعال للموارد المتاحة.
- 3- معرفة المجالات التي تحتاج الى تحسين او تعديل او تعزيز.
- 4- تلبية احتياجات عملاء المؤسسة بشكل افضل.
- 5- جمع معلومات قيمة للتخطيط المستقبلي، وتحديد الأولويات وتخصيص الموارد.
- 6- توفير البيانات المالية لتبرير الحاجة الى موارد اضافية.
- 7- يساعد ايضا على القيام بالأنشطة المؤسسية بالطريقة الصحيحة، من خلال تقديم المعلومات اللازمة لوضع معايير الالتزام بالأهداف المؤسسية.

### 3.3.2 أبعاد الأداء المؤسسي:

يرتبط مفهوم الأداء المؤسسي بكل من سلوك الفرد والمؤسسة، ويحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة. يعتبر الأداء العام للمنظمة هو المنظومة (المحصلة) المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلاتها الداخلية والخارجية وهو بهذا المفهوم يشتمل على أبعاد ثلاثة هي: (رضوان ، 2012)

1. أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية: الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي

من المتوقع القيام بها في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له،

والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية وأداء الفرد يقاس بمجموعة

متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه.

2. أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمنظمة: ويعبر عن أداء الوحدات مقارنة

بأهداف أداء الوحدات المحددة مسبقاً والتي يتم قياس مدى تحقيقها في فترة معينة في

السياق العام للمؤسسة، ومن أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، يجب أن تتوافق

أهداف الوحدات مع أهداف المؤسسة التي تتناسب مع محيطها الخارجي.

3. أداء المؤسسة في إطار البيئة الخارجية: ويعبر عن أداء المؤسسة ككل في محيطها

السياسي والاقتصادي والاجتماعي والقانوني بالمقارنة مع رؤية المؤسسة ورسالتها

وأهدافها الاستراتيجية، ويتم قياس كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها وفعاليتها من خلال

مقارنة المخرجات التي تم الحصول عليها بالتكاليف المترتبة في فترة معينة وقدرة

المؤسسة في الحصول على دعم أصحاب المصلحة وزيادة الدعم المالي في الماضي

والحاضر والمستقبل واستقطابه.

#### 4.3.2 إدارة الأداء وقياس الأداء

قياس أداء المؤسسة يختلف عن إدارة أداء المؤسسة، قياس الأداء يزودنا فقط بالبيانات

والمعلومات حول وضع المؤسسة ومدى نجاح مشاريعها واستراتيجياتها، أما إدارة الأداء فتتضمن

القيام بعمليات تحسين الأداء بعد قياسه واتخاذ قرارات تصحيحية يتبعها تنفيذ خطط تحسين

وتطوير لأداء المؤسسة ككل.

يجب عدم الخلط بينهما وعدم الاكتفاء بقياس الأداء دون اتخاذ إجراءات تصحيحية تقود المؤسسة إلى وجهتها الصحيحة.

كما عرفت إدارة الأداء بالجهود الهادفة من قبل المؤسسات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليه وهي عملية إدارية تتكون من أربعة عناصر رئيسية، تخطيط الأداء، تنظيم الأداء، توجيه الأداء، تقييم الأداء (هلال، 2011).

### 5.3.2 قياس الأداء:

عملية قياس الأداء لتحديد ما تم تحقيقه من تقدم ونجاح وكذلك نوع وحجم القصور في الأداء ويتم ذلك من خلال مطابقة الأداء الفعلي لمعايير الأداء المتفق عليها (هلال، 2011).

كما عرفه (الدوري، 2020) بأنه نشاط مهم يتضمن مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية وتقصي الانحرافات عن الخطط وتقييم الأداء الفردي واختبار التقدم الحاصل نحو الأهداف المقررة السنوية والبعيدة الأمد.

### 6.3.2 أهداف عملية تقييم الأداء المؤسسي:

تستخدم المؤسسات عملية تقييم ادائها بشكل ممنهج، ووفقا للادبيات المتعلقة بالأداء المؤسسي فإن اهداف التقييم تشمل: (Shekhzadeh, 2009)

1- تقييم فعالية الإدارة وكفاءة المؤسسة.

2- وضع الاهداف التنظيمية بالشكل الصحيح للمؤسسة.

3- ارساء اسس الإدارة العلمية في المؤسسة.

4- التعزيز الدائم لعملية التصحيح في المؤسسة.

- 5- عرض القيمة الفعلية للمؤسسة.
- 6- استخدام افضل للموارد المتاحة.
- 7- تسهيل الاتصال والإدارة الفعالة لجميع العاملين في المؤسسة.
- 8- تحسين قدرة المؤسسة على تحقيق الاهداف.
- 9- تطوير الأداء بما يتماشى مع استراتيجية المؤسسة.
- 10- صنع القرارات بطريقة دقيقة.
- 11- التحسين المستمر للجودة.
- 12- تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء.
- 13- الحصول على الدعم من الجهات ذات العلاقة والجهات الداعمة.
- 14- زيادة المشاركة المجتمعية مع المؤسسة من خلال معرفة الأداء.
- 15- ضمان الامتثال للمعايير المهنية.
- 16- اصفاء الطابع المؤسسي على إدارة التغيير.
- 17- تحفيز الموظفين ومكافأتهم.
- 18- تطوير المؤسسة ونموها.

### 7.3.2 خطوات قياس الأداء

تهدف عملية الرقابة الاستراتيجية إلى مقارنة نتائج الأداء الحالية مع الأهداف الموضوعية وبذلك تزود الإدارة بالتغذية الراجعة الضرورية لتقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية إذا تطلب الأمر.

وتتألف هذه العملية من خمس خطوات أساسية وهي:

**الخطوة الأولى:** تحديد نتائج الأداء التي يجب ان تراقب وتقيم. العناصر التي يتم إحكام الرقابة عليها يجب ان تتصف بالقدرة والقابلية على أن تقاس بموضوعية وبدرجة عالية من الثبات.

**الخطوة الثانية:** صياغة معايير محددة لقياس الأداء. إن هذه الخطوة تعتبر خطوة بالغة الأهمية وذلك لأن معايير الأداء التي تستخدم في قياس النتائج تمثل تعبيراً مفصلاً عن الأهداف الاستراتيجية، وهي بهذه الصفة التي تشكل مقاييس نتائج الأداء المقبولة والتي يتوقع منها ان تحقق الأهداف كما يجب.

**الخطوة الثالثة:** قياس الأداء الحالي كما هو ذلك باستخدام المعايير المحددة في الخطوة الثانية.

**الخطوة الرابعة:** مقارنة نتائج الأداء مع المعايير. وتهدف هذه الخطوة إلى معرفة فيما إذا كانت نتائج الأداء الحالي متطابقة مع الأهداف أم لا. وتتوقف العملية الرقابية هنا في حالة تطابقت النتائج مع الأهداف.

**الخطوة الخامسة:** اتخاذ الإجراءات التصحيحية. إذا كانت نتائج الأداء لا تتوافق مع الأهداف، فإنه لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجة الموقف باستخدام التغذية الراجعة وذلك لمعرفة ما يلي:

1. هل الانحرافات بين النتائج والأهداف كبيرة وحقيقية وتتطلب إجراءات تصحيحية لتصويبها أم لا؟.
2. هل الأخطاء التي أنتجت هذه الانحرافات كانت في عملية التخطيط الاستراتيجي ذاتها؟.
3. هل العمليات المختلفة التي استخدمت في العمل مناسبة لإنجاز الأهداف الموضوعية أم لا؟

(الدوري، 2020).

### 8.3.2 مؤشرات قياس الأداء:

لقد صيغت نماذج كثيرة لشرح مفهوم الأداء وتحديد مؤشراتته، وما تحتاجه المؤسسات من أجل تعزيز هذا الأداء، وقد شهد مجال التقييم المؤسسي للمؤسسات المالية تطوراً ملحوظاً في الانتقال من النهج التقليدي الذي يركز بالأساس على الأداء المالي فقط إلى المنهج الحديث الذي يتمثل ببطاقة الأداء المتوازن، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أشهر النظريات التي اقتصت بدراسة مفهوم الأداء المؤسسي حيث يتم من خلالها ترجمة رسالة المؤسسة واستراتيجيتها لأهداف محددة قابلة للقياس، ورصد أداء المؤسسة من حيث تحقيق الأهداف وتشمل أربعة أبعاد هي:.

(Kaplan, 2012)

1. **البعد المالي:** يتضمن البعد المالي الإجابة على السؤال التالي "مالذي يجب أن نفعله

لمساهمينا؟"، ويرتبط هذا البعد بتحقيق العائدات أو بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية ويركز على قياس نتائج الأداء في الأجل القصير وإظهار نتائج الأفعال والقرارات التي تم اتخاذها بالفعل وتشير إلى حقيقة فيما إذا كانت استراتيجية المؤسسة وتنفيذها يسهمان سوية في عملية تحسين الأداء، ويتضمن هذا البعد عدداً من المقاييس مثل ( العائد على حقوق الملكية، نمو الدخل والمبيعات، الربحية، قيمة المساهمين)، وفي مجال مؤسسات الأقرض لجميع عملياتها ونشاطاتها ضمن المنظورات الثلاث الأخرى، كذلك هناك جانب مالي استثماري وهو مجال تقديم الخدمات في مجال البحث والاختراع وتقديم بعض السلع التي تلبي جزءاً من حاجات ورغبات المجتمع وسوق العمل وبالتالي فإنه كلما استبعدت التكاليف الغير ضرورية من خلال سيطرة المؤسسة على نشاطاتها وفعاليتها وأبقت على الضروري منها كان ذلك أكثر تأثيراً على أدائها الاستراتيجي.

2. **بعد الزبائن:** تهتم وتسعى إدارة المؤسسة في الوقت الحاضر في الوصول إلى تحقيق

أعلى درجة لإرضاء الزبائن والوفاء باحتياجاتهم واكتساب ثقتهم، إذ أن درجة الرضا تؤثر في نسبة الحصول على زبائن جدد وإمكانية المحافظة على الزبائن الحاليين، وتستطيع المؤسسات من خلال هذا البعد أن تحصل على الإجابة عن الكيفية التي ينظر بها الزبائن إليها.

3. **بعد العمليات الداخلية:** ويقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها

المؤسسة عن غيرها، ويقيم هذا المنظور درجة نجاح المؤسسة ومدى قدرتها في تلبية متطلبات ورغبات الزبائن المتوقعة منها بكفاءة وفعالية، إذ يقيس أيضا درجة مهارات العاملين وطريقة تقديم الخدمة وتحقيق نتائج مميزة من أجل قياس الأداء الداخلي للمؤسسة، ويدخل أيضا في هذا الجانب الابتكارات والتي تؤدي إلى ادخال خدمات جديدة تحقق رضا الزبائن الحاليين والجدد.

4. **بعد التعلم والنمو:** يمثل هذا المحور البنية الأساسية والمهمة لنجاح المؤسسة حيث أنه

يعمل على تهيئة المناخ ورفع مستوى المهارات والكفاءات لدى العاملين، حتى يمكن المؤسسات من التعامل مع عمليات التحديث والتطوير التي يمكن أن تتم في عمليات التشغيل الداخلي ويضمن هذا البعد للمؤسسات القدرة على التجديد في المدى البعيد وهو الشرط الأساسي للبقاء والاستمرار، ويهدف إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء، ويجب أن تدرس المؤسسات ما يجب أن تفعله للاحتفاظ وتطوير الخبرة لمعرفة وفهم حاجات الزبائن.

نلاحظ أن البطاقات الأربع تدعم بعضها البعض فالتعلم والتطوير يدعم العمليات الداخلية ويؤثر على رضا العملاء والعمليات الداخلية بدورها تؤثر على رضا العملاء وكل هذا يؤثر على المؤشرات المالية.

### 9.3.2 مؤشرات الأداء لمؤسسات الإقراض

تتضمن مؤشرات الأداء الخاصة بمؤسسات التمويل الأصغر قائمة من المؤشرات المالية وأخرى تتعلق بالمؤشرات غير المالية، ومن أبرز المؤشرات غير المالية التي تستخدم لقياس حجم أو أداء مؤسسات التمويل الأصغر تلك التي تتعلق بعدد الفروع وعدد العاملين وعدد ضباط الإقراض وغيرها، وهنا نشير إلى أن هناك مجموعة من المجالات التي تعاني من ندرة المؤشرات التي يمكن استخدامها في تقييم الأداء ومن أهمها مؤشرات كفاءة الإدارة والحكم وتلك المتعلقة بالهيكل التنظيمي وإجراءات تطبيق اللوائح وتدفق المعلومات (مقابله وعواوده، 2020).

### 10.3.2 مؤشرات الأداء المالي لمؤسسات الإقراض

- مؤشرات جودة المحفظة: يعتبر حجم المحفظة الائتمانية من أهم وأكبر أصول مؤسسات الإقراض، لذا فإن من أبرز المخاطر التي قد تواجه هذه المؤسسات هي تلك التي تتعلق بمحفظتها الائتمانية وجودتها، ومن أبرز مؤشرات قياس جودة المحفظة في مؤسسات الإقراض: مؤشر المحفظة في خطر، نسبة القروض المعدومة، نسبة مصروفات المخصصات، نسبة تغطية المخاطر.

- مؤشرات الكفاءة الإنتاجية: تقيس هذه المؤشرات مدى فاعلية مؤسسات الإقراض من خلال التحليل الشامل لتركيبية موجودات المؤسسة وكيفية تمويل أصولها، إضافة إلى تحليل حجم المصروفات التشغيلية بهدف إجراء المقارنات والتأكد من حسن الإدارة المالية للمؤسسة وكفاءة عملياتها التشغيلية، ومن أبرز المؤشرات التي تقيس الكفاءة الإنتاجية: نسبة المصروفات

التشغيلية، التكلفة لكل مقترض، انتاجية الموظفين، نسبة قيمة المحفظة الى اجمالي الاصول، نسبة المصروفات التشغيلية الى قيمة الاصول، معدل القروض الصادرة.

- مؤشرات الإدارة المالية: تمكن مهام الإدارة المالية من توفر السيولة الكافية لدى مؤسسات الإقراض لمواجهة اجراءات منح القروض وتسديد القروض للمقرضين، ومن ابرز مؤشرات الإدارة المالية: نسبة حقوق الملكية من اجمالي الاصول، نسبة الدين الى حقوق الملكية، نسبة تكلفة التمويل، نسبة الاقتراض ، نسبة الرافعة المالية، نسبة كفاية رأس المال.

- مؤشرات الإستدامة المالية والربحية: تعمل مؤشرات الربحية على تحديد الأداء في كل اجزاء ونشاطات مؤسسات الإقراض، ومن ابرز مؤشرات الربحية: العائد على حقوق الملكية، العائد على الاصول، هامش الربح التشغيلي، صافي الايرادات المالية، هامش التكلفة، هامش العائد على المحفظة. (مقابله وعوأو ده، 2020).

### 11.3.2 الأداء الاجتماعي في مؤسسات الإقراض

ان معظم مؤسسات الإقراض لديها رسالة اجتماعية تشكل دستوراً لاضافة القيمة الاجتماعية للتمويل بتحسين حياة الفقراء وذوي الدخل المحدود وتوسيع نطاق الفرص المتاحة امامهم وقد اذداد الاهتمام العالمي والتركيز على إدارة الأداء الاجتماعي من خلال المبادرات والأدوات التي يجري وضعها لمعالجة قضايا إدارة الأداء الاجتماعي وفي فلسطين، يتم العمل على تطوير مبادرات الأداء الاجتماعي بشكل رسمي من قبل مؤسسات الأقرض والشبكة الفلسطينية للإقراض الصغير ومتناهي الصغر وسلطة النقد الفلسطينية (دائرة التمويل الصغير) (الأنوروا)، (2017).

ويرى الباحث ان تطوير إدارة الأداء الاجتماعي تقتضي مؤسسة معايير الأداء الاجتماعي، بحيث تشكل جزءا لا يتجزأ من منهجية العمل اليومية، والتعامل معها كعملية مستمرة تهدف الى الالتزام بالغرض الذي وجدت من اجله مؤسسات الإقراض متمثلة برسالتها.

### 9.3.2 النمو

ويمثل النمو البنية الاساسية والمهمة لنجاح المؤسسات، حيث انه يعمل على تهيئة المناخ ورفع مستوى المهارات والكفاءات لدى العاملين، حتى يمكنهم من التعامل مع عمليات التحديث والتطور التي يمكن أن تتم في عمليات التشغيل.

ويضمن هذا البعد القدرة على التجديد في المدى البعيد وهو الشرط الأساسي للبقاء والاستمرار، ويهدف الى توجيه الافراد نحو التطور والتحسين المستمر الضروري للبقاء. (الفاعوري، 2012)

نستخلص ان أداء مؤسسات الإقراض يعتبر بمثابة الجوهر الاساسي لها فهو يعبر عن الصورة التي يمكن ان ترسمها في بيئة اعمالها، وذلك من خلال التفوق والتميز، وسيقوم الباحث بدراسة الأداء من خلال ثلاثة ابعاد وهي: (الأداء المالي، الأداء الاجتماعي، النمو)، وذلك لأنها تشمل معظم مؤشرات الاداء في مؤسسات الإقراض.

ان ما تطرقنا له في هذا الفصل يعبر عن متغيري التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، ولكن ما هو واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين؟ هذا ما سنعمل على الاجابة عنه في هذه الدراسة.

## 4.2 مؤسسات الإقراض

### 1. المؤسسة الفلسطينية للإقراض والتنمية (فاتن)

تأسست المؤسسة الفلسطينية للإقراض والتنمية "فاتن" في العام 1999، كشركة مساهمة خاصة غير ربحية مسجلة في وزارة الاقتصاد الفلسطينية ومرخصة من سلطة النقد الفلسطينية منذ شهر أيار من العام 2014.

بدأت المؤسسة مسيرتها بالتركيز على المرأة وبإصدار 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، مما ساهم في خلق فرص عمل جديدة وبالتالي تخفيض نسب الفقر والبطالة.

تعد مؤسسة فاتن اليوم من أكبر المؤسسات الوطنية، والأكثر انتشاراً بعدد فروع وصل إلى 37 فرعاً منتشرة في مختلف محافظات الوطن تغطي أكثر من 500 موقع خاصة في المخيمات والأرياف والمناطق المهمشة، وبكادر يصل إلى حوالي 282 موظفة وموظف يعملوا على خدمة أكثر من 39,713 مقترض منهم ما نسبته 32.56% من النساء.

تعمل مؤسسة فاتن على مواكبة التطورات المعلوماتية والتكنولوجية في مجال التمويل، وتساهم في عملية البناء والتنمية وفقاً لأفضل السياسات والممارسات العالمية، بما يلبي متطلبات الحوكمة الرشيدة والدقة والشفافية.

حصلت مؤسسة فاتن على جوائز محلية وإقليمية ودولية، تقديراً لدورها وتميزها بتقديم منتجات مالية وخدمات غير مالية أبرزها "جائزة القيادة" على مستوى الوطن العربي، كما حصد مقترضوها العديد من الجوائز من أبرزها "جائزة الملكة سبيكة" و Planet Finance.

تلتزم المؤسسة دائماً بعهدتها "تساعد الناس ليساعدوا أنفسهم"، وهذا الشعار نابع من رؤيتها لخدمة شرائح المجتمع الفلسطيني الأقل حظاً، حيث تؤمن أن ازدهار هذه الشرائح ونجاحها لا ينفصلان عن ازدهار المؤسسة ونجاحها (الاتحاد الفلسطيني لشركات الإقراض الصغير ومتناهي الصغر، 2020).

## 2. شركة فيتاس

تأسست فيتاس فلسطين للإقراض في العام 2014 وانطلقت في 2015/1/1، وهي تعتبر امتداداً لبرنامج ريادة للإقراض والخدمات المالية والذي تأسس في العام 1995 كأحدى أهم البرامج المتخصصة لمؤسسة مجتمعات عالمية (مؤسسة CHF الدولية سابقاً)، وذلك في مجال تقديم القروض السكنية وقروض تطوير المشاريع الصغيرة في الأراضي الفلسطينية.

تسعى 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.

كما وتسعى إلى توفير المنتجات والخدمات المالية التي تلبي احتياجات عملائنا وتعزيز التنمية طويلة الأمد للأفراد والشركات والأسر والمجتمعات التي يعيشون فيها.

تسعى "شركة فيتاس فلسطين للتمويل" لفتح مجال للاستثمار ورفع رأس المال إلى 49 مليون دولار خلال السنوات الخمس القادمة، كما وتسعى أيضاً ومن خلال رؤية طموحة لافتتاح فروع جديدة في مختلف المواقع وزيادة عدد القروض النشطة إلى 16,000 قرض من خلال إضافة منتجات جديدة تلبي احتياجات السوق.

تعتبر شركة فيتاس فلسطين امتداداً لمؤسسة ريادة للإقراض والخدمات المالية، وقد عملت المؤسسة منذ تأسيسها على صرف ما يزيد عن (33,500) قرض بقيمة (\$144.3) مليون دولار، كما وقد ساهمت في تحسين سكن حوالي 21,300 عائلة، وتطوير ما يقارب (10,350) مشروع على مدى السنوات السابقة (الاتحاد الفلسطيني لشركات الإقراض الصغير ومنتاهي الصغر، 2020).

### 3. دائرة الإقراض الصغير (الأونروا)

أنشأت الأونروا دائرة الإقراض الصغير، سعياً لتزويد اللاجئين الفلسطينيين بفرص مستدامة لإدراج الدخل، وقد نمت الدائرة بقدر كبير على مدار العقد التاليين، وأصبحت في سنة 2008 أكبر جهة مقدمة لخدمات التمويل الصغير في الأراضي الفلسطينية المحتلة وثاني أكبر مقدم لهذه الخدمة في سوريا. وفي وقت لاحق باشرت الدائرة بتقديم منتجات قروض موجهة بشكل خاص إلى المشاريع النسوية المنزلية في سنة 2010، وإلى مشاريع الشباب في سنة 2012 وبعد قرض "مبادرتي" الموجه لرواد الأعمال الشباب أول منتج للتمويل الصغير من نوعه في المنطقة (الاتحاد الفلسطيني لشركات الإقراض الصغير ومنتاهي الصغر، 2020).

### 4. جمعية سيدات الأعمال الفلسطينيات (أصالة)

الجمعية الفلسطينية لصاحبات الأعمال "أصالة" هي مؤسسة أهلية فلسطينية بدأت عملها عام 1997 باسم مركز المشاريع النسوية ثم سجلت باسمها الحالي في عام 2001. تهدف أصالة إلى تعزيز مهارات المرأة الفلسطينية الضرورية وتعزيز فرص مساهمتها الناجحة في المجتمع وتطوره، ومن أجل المساواة في الحقوق وفرص الوصول إلى الموارد وإلى المؤسسات، بدأت أصالة في عام 1997، بتقديم القروض للمشاريع الصغيرة للنساء الفلسطينيات المهمشات.

وبعد ذلك قدمت أصالة ما يزيد عن 30000 قرض بقيمة أكثر من 35 مليون دولار أمريكي لصاحبات الأعمال الفلسطينيات، ولتتمكن من توفير الخدمات لهؤلاء النساء محلياً، أنشأت أصالة 9 مكاتب ميدانية في جميع أنحاء الضفة وقطاع غزة.

وبناء على الاحتياجات قامت أصالة بتوسيع نطاق عملها لتصل إلى عشرات الآلاف من النساء الرياديات المهمشات.

قامت جمعية أصالة عام 2014 بالفصل بين أنشطتها كمؤسسة أهلية تنموية وأنشطتها كمؤسسة إقراض متناهية الصغر بسبب تغير القوانين الفلسطينية الخاصة بالمؤسسات المالية، حيث تم تأسيس شركة أصالة للتنمية والإقراض وتسجيلها رسمياً في تشرين الثاني 2014، لتكون الذراع التمويلي المسؤول عن استمرار تقديم الدعم المالي للمستفيدات، وحافظت الجمعية الفلسطينية لصاحبات الأعمال - أصالة على وجودها كمؤسسة أهلية تنموية غير حكومية تساهم في تمكين المرأة الفلسطينية اقتصادياً واجتماعياً من خلال برامج رفع القدرات والتدريب والتشبيك والتسويق والوصول إلى الأسواق، تطوير الأسواق والمنتجات، بالإضافة إلى الدعم والمناصرة لحقوق المرأة وزيادة مشاركتها اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً (الاتحاد الفلسطيني لشركات الإقراض الصغير ومتناهي الصغر، 2020).

## 5. شركة الإبداع فلسطين

"الإبداع" للتمويل متناهي الصغر: هي شركة مساهمة خاصة فلسطينية، 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 انتاجية أصحاب المشاريع 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 (الاتحاد الفلسطيني لشركات الإقراض الصغير ومتناهي الصغر، 2020).

#### 6. شركة ريف لخدمات التمويل الصغير

شركة ريف لخدمات التمويل الصغير هي شركة فلسطينية مساهمة خاصة غير ربحية، تأسست ريف في العام 2007 وبدأ العمل الفعلي بمنح القروض الزراعية بدايات العام 2008.

ويتركز عمل الشركة في كافة المناطق الفلسطينية ويتركز على الريف الفلسطيني، حيث تقوم بتقديم الخدمات المالية المتنوعة والمتخصصة والمستدامة للمشاريع الصغيرة وللغئات الفقيرة ومحدودة الدخل من كافة القطاعات الاقتصادية ويتركز على المزارعين والمزارعات من الشباب، وتعتمد الشركة في تمويلاتها أدوات التمويل الاسلامي والنقدي (الاتحاد الفلسطيني لشركات الإقراض الصغير ومتناهي الصغر، 2020).

#### 7. شركة أكاد للتمويل والتنمية (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 وفي عام 1996 تم افتتاح فرعاً للمركز في قطاع غزة. وراكت أكاد خبرة طويلة في تقديم خدمات التمويل والمشاريع التنموية بحيث أصبحت جزءاً مهماً من قطاع التمويل الصغير ومتناهي الصغر ومن قطاع العمل الأهلي التنموي في فلسطين. ولعبت أكاد دوراً بارزاً في تطوير العمل الأهلي التنموي في فلسطين إذ كانت من المبادرين لتأسيس شبكة المؤسسات الأهلية الفلسطينية عام 1994 والمشاركة في بلورة قانون المؤسسات الأهلية الفلسطينية الذي صدر عام 2000.

كما كانت الرائدة في بلورة قطاع التمويل الصغير ومتناهي الصغر في فلسطين إذ كانت من مؤسسي شبكة مؤسسات التمويل الفلسطينية عام 2002 وترأست مجلس إدارتها لأكثر من 6 سنوات. وبادرت أكاد بدعم من الاتحاد الأوروبي بإعداد مشروع قانون التمويل الصغير ومتناهي الصغر الذي تبنته شبكة الإقراض وقدم إلى سلطة النقد الفلسطينية عام 2006 والذي يعتبر الأساس لقانون شركات الإقراض المتخصصة الصادر عن سلطة النقد الفلسطينية منتصف عام 2013.

لقد أقامت أكاد شراكات واسعة على الصعيد المحلي وخاصة مع وزارة الزراعة والاقتصاد الوطني وسلطة النقد الفلسطينية والمؤسسات الأهلية الفلسطينية وشاركت بفعالية في صياغة الاستراتيجيات الوطنية الفلسطينية.

وعلى الصعيد الدولي كان لها شراكات واسعة مع معظم الجهات الدولية الفاعلة في فلسطين كالاتحاد الأوروبي الممول الرئيسي، بنك الاستثمار الأوروبي، UNDP، البنك الإسلامي للتنمية في جدة، وزارة الزراعة الأمريكية، برنامج المساعدات الشعبية النرويجية، وكالة التنمية الفرنسية، ومؤسسات غير حكومية دولية عديدة.

وتمارس الشركة نشاطها في مجال التمويل الصغير ومتناهي الصغر ذو البعد الاجتماعي وتستهدف المناطق الريفية المهمشة وفقراء المزارعين والنساء المنتجات (الاتحاد الفلسطيني لشركات الإقراض الصغير ومتناهي الصغر، 2020).

#### 8. المؤسسة المصرفية الفلسطينية

تعود نشأة مجموعة المؤسسة المصرفية الفلسطينية إلى العام 1986، حيث تم تأسيس ثلاث مؤسسات هي المؤسسة العربية للتنمية والإقراض (ADCC)، مجموعة التنمية الاقتصادية (EDG)، والشركة العربية الفنية للتنمية (TDC)، وجاء تأسيس هذه المؤسسات استجابة لغياب الخدمات المصرفية في فلسطين بسبب إغلاق الاحتلال لجميع المصارف الفلسطينية والعربية العاملة في فلسطين عام 1967، وكذلك لمواجهة الأزمة الاقتصادية العامة والتراجع الكبير في عمل القطاعات الانتاجية والارتفاع الحاد في معدلات الفقر والبطالة.

في آب من عام 1996 وبناء على الاتفاق بين الهيئات العامة لمؤسسات الإقراض الثلاثة أعلاه تم دمج أعمالها وتوحيد جهودها في مؤسسة مالية جديدة هي المؤسسة المصرفية الفلسطينية،

لاحقاً ومع قيام السلطة الفلسطينية وتأسيس مؤسسات الدولة الفلسطينية، قررت المجموعة التحول نحو تأسيس مؤسسة مالية متخصصة تستهدف كافة القطاعات الانتاجية والمشاريع بانواعها. ولهذا الغرض تقدمت بطلب لسلطة النقد الفلسطينية بالتحول وإنشاء المؤسسة المصرفية الفلسطينية، وتحقق ذلك في العام 2001، ومن خلال ذلك حققت المجموعة توسيع قاعدة أعمالها ورفع مستوى مواردها المالية وتوفير خدماتها في جميع الأراضي المحتلة في عام 1967، بما فيها القدس، واستطاعت توفير برامج تمويل للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بما يزيد على 150 مليون دولار أمريكي من خلال إدارة برامج شراكة مع الاتحاد الأوروبي ودول أوروبية وصناديق عربية وإسلامية.

ترى المؤسسة المصرفية الفلسطينية فيما تقدمه من خدمات مصرفية تساعد في تدوير عجلة التنمية، جزءاً من المساهمة في مواجهة هذا التحدي من خلال توفير التمويل اللازم للمشاريع الصغيرة، المتوسطة والكبيرة. وتركز البرامج التمويلية التي تقدمها المؤسسة على تحقيق أكبر قدر ممكن من التأثير على الاقتصاد الكلي من خلال توفير التمويل في مجال رأس المال العامل وتطوير الأصول الانتاجية، وتوسيع قاعدة رأس المال والذي بدوره يزيد من حجم الطلب على مخرجات المشاريع المتوسطة والكبيرة التي توفر العناصر الانتاجية والمدخلات للمشاريع الصغيرة، بما يثري الدورة الاقتصادية الكاملة (الاتحاد الفلسطيني لشركات الإقراض الصغير ومتناهي الصغر، 2020).

## 5.2 الدراسات السابقة

### 1.5.2 الدراسات العربية

دراسة (منصور، 2020)، بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء المؤسسات دراسة تطبيقية على مجموعة شركات العربي. هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للمنظمة محل البحث وقياس المعوقات البيئية الداخلية والخارجية التي تعوق عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للمنظمة محل البحث والوقوف على المزايا والنتائج المحتملة من تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالمؤسسة محل البحث وتحديد الأهمية الفعلية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتأثيره على تحقيق أهداف المؤسسة محل البحث.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها تمت الموافقة بشدة على جميع عبارات الفرضية الأولى هنالك علاقة ذات دلالة ترابطية بين الرؤية الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء المؤسسي للمنظمة وتمت الموافقة بشدة على جميع عبارات الفرضية الثانية هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح رسالة الموارد البشرية والأداء المؤسسي للمنظمة وتمت الموافقة بشدة على جميع عبارات الفرضية الثالثة هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الغايات الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء المؤسسي للمنظمة وتمت الموافقة حول عبارات الفرضية الرابعة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وأهداف التخطيط الاستراتيجي مواردها البشرية وأدائها المؤسسي، وأوصت الدراسة بضرورة إشراك جميع العاملين بعملية التخطيط الاستراتيجي.

دراسة (محمد، 2019): بعنوان تأثير تطبيق التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات-دراسة مقارنة بين شركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة.

هدفت الدراسة لمحاولة التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات بشركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يقوم بالجمع بين الدراسة المكتبية والميدانية، عينة الدراسة: جميع الوحدات التي تتوفر فيها الخصائص المراد دراستها وتتمثل في شركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة بجمهورية مصر العربية، ومن أهم النتائج أسفرت نتائج تحليل الارتباط بين المتغيرات عن وجود علاقة ارتباط معنوية بين معظم متغيرات الدراسة ووجود فروق معنوية بين آراء العاملين في مجموعتي الدراسة موضع التطبيق فيما يتعلق بأبعاد التخطيط الاستراتيجي ووجود فروق معنوية بين آراء العاملين في مجموعتي الدراسة موضع التطبيق فيما يتعلق بإبعاد أداء المؤسسة، وأوصت الدراسة بتعزيز تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

**دراسة (حاتمة ودراوشة، 2019):** بعنوان الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء المؤسسي في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (85) قائدا أكاديميا، وقد تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن درجة فاعلية الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين جاءت بدرجة تقدير (كبيرة)، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغيرات: الجنس والجامعة، والرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي باستثناء متغير الكلية وجاءت لصالح الكليات الإنسانية، وأوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين تساهم في تنمية الإبداع الأدائي لديهم، وتعزز من

مهاراتهم وكفاءتهم الذاتية من أجل الحصول على جودة متميزة في الأداء المؤسسي الجامعي، بعيدا عن التعقيد والرتابة في التعامل.

**دراسة (البابا، 2019):** بعنوان التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام دراسة حالة: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام دراسة حالة: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى التخطيط الاستراتيجي وتحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية ومدى توافر ووضوح الرؤية والرسالة والأهداف في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات كانت جميعها بدرجة متوسطة، وقد أوصت الباحثة بالعمل على توفير الموارد والامكانيات الأساسية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

**دراسة (راشدة، 2019):** بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة: الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -الوكالة التجارية والتقنية دائرة جامعة الوادي هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) في تحسين الخدمة العمومية للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -الوكالة التجارية والتقنية لدائرة جامعة الوادي تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود دور ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية بصفة عامة وفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، ومن أهم التوصيات ضرورة الاهتمام بتوفير الأجهزة والمعدات التي من شأنها توفير أحسن أداء وظيفي للعاملين.

**دراسة (المناصرة، 2019):** بعنوان واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقامت بجمع البيانات باستخدام استبانة وقد أظهرت النتائج ان الهدف الأساسي من إعداد الخطط الاستراتيجية في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل هو من أجل استخدامها في إدارة المؤسسات وتوزيع مواردها بشكل كفؤ وفعال، ثم من أجل الحصول على التمويل بالدرجة الثانية . ومن أبرز التوصيات التي قدمتها الباحثة: ضرورة تعميم ثقافة التخطيط الاستراتيجي والتوعية بأهمية تبنيه كأحد الأدوات الإدارية المهمة في المؤسسات غير الربحية من قبل الجهات المسؤولة.

**دراسة (جمعة، 2019):** بعنوان التخطيط الاستراتيجي وفاعلية الأداء المؤسسي في الاتحادات الرياضية الوطنية في السودان، هدف البحث إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي وفاعلية الأداء المؤسسي في الاتحادات الرياضية الوطنية في جمهورية السودان، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، وأعد استبيان مكون من ثمان محاور، وتكون مجتمع البحث من الإداريين التنفيذيين في الاتحادات الرياضية الوطنية في جمهورية السودان وبلغ عدد العينة (45) فرداً من مجتمع البحث، وجاءت أهم النتائج على النحو التالي: توجد أهداف وغايات استراتيجية لكنها غير معلومة ومعروفة لدى الإداريين في الاتحادات الرياضية، يمتلك الإداريين فهم واضح حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي بدرجة جيدة، أظهرت نتائج البحث أن الاتحادات الرياضية تمارس التخطيط الاستراتيجي بصورة متوسطة وهذا يتطلب تفعيل ممارسة وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية، تتوفر في الاتحادات الرياضية كفاءات إدارية تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي

وأهميته، عدم وجود خطط تستهدف الحصول على مصادر تمويل للاتحادات الرياضية، بينت الدراسة ضعف مشاركة العاملين والموظفين والفنيين في عملية التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية وضعف نظام الرقابة والتقييم وغموض مؤشرات الأداء، تواجه الاتحادات الرياضية الوطنية في جمهورية السودان العديد من المعوقات التي تؤثر على التخطيط الاستراتيجي من أهمها، نقص الموارد المالية، والاعتماد على العمل الطوعي في الاتحادات الرياضية، أكدت نتائج البحث فوائد ومزايا التخطيط الاستراتيجي وأثرها على فاعلية الأداء المؤسسي، ومن أهم التوصيات: يجب إعلان رؤى الاتحادات الرياضية ورسالتها وأهدافها وإبرازها ووضعها في مقار الاتحادات الرياضية حتى يتمكن الجميع من رؤيتها، تأهيل الكوادر البشرية في مجال التخطيط الاستراتيجي وفق رؤية علمية، تحديد ووضع أسس ومعايير لاختيار الإداريين في الاتحادات الرياضية بما يتناسب مع العمل، عقد دورات لأعضاء الاتحادات الرياضية في التخطيط الاستراتيجي للنهوض بالرياضة في جمهورية السودان، رصد المخصصات المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي والبرامج والأنشطة الرياضية في الاتحادات الرياضية، الالتزام بتطبيق وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية كأحد عوامل تقييم الاتحادات الرياضية من قبل الجهات المختصة، ضرورة توفير ميزانيات مخصصة وتأمين كافة الوسائل اللازمة لإنجاح التخطيط الاستراتيجي والبحث عن حلول لكافة المعوقات والمشكلات التي تواجه الاتحادات الرياضية، تعزيز ثقافة الأداء المؤسسي داخل الاتحادات الرياضية.

**دراسة (المصري وابوبكر، 2018):** أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الإستدامة الاقتصادية لشركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الإستدامة الاقتصادية لشركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية،

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الممتلئة (بالتنبؤ بالطلب، تحليل العرض) على الاستدامة الاقتصادية لشركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، وأيضاً على بعدها (تطوير منتج جديد، وتوليد القيمة المضافة)، في حين توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من (تحليل العمل، والتنبؤ بالطلب وتحليل العرض) على متغير نمو المبيعات. وأوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها: ضرورة إيجاد النظم المتكاملة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة والحث على إشراك مدراء الموارد البشرية بصياغة الخطط الاستراتيجية.

**دراسة (الديراوي، 2017):** بعنوان أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات: ريادة المؤسسات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة)

هدف البحث إلى دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، مع الأخذ بعين الاعتبار مدى حاجة المؤسسات إلى إحداث حالة من الريادة باعتبارها متغير وسيط ودورها في تحقيق تميز أداء المؤسسات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أسلوب العينة العشوائية من المؤسسات الاجتماعية العاملة بقطاع غزة مقدارها (250) مفردة تم استرداد (227) استبانة بمعدل استجابة بلغت (90.8 % )، ومن أهم النتائج التي قدمها البحث: وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي (أهداف، صياغة، إعداد، تطبيق، رقابة وتقييم التخطيط الاستراتيجي) وأداء المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، مع تأكيد دور الريادة كوسيط ومعرز للأثر بين التخطيط الاستراتيجي وأداء

المؤسسات، أما أهم التوصيات هي: الاستعانة بالخبراء عند تجهيز الخطط الاستراتيجية وزيادة الإنفاق المخصص للتخطيط الاستراتيجي وإشراك العاملين بعملية التخطيط الاستراتيجي.

**دراسة (الغوطي، 2017):** بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها بلغ الوزن النسبي الكلي لدور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة (76.08)، أي أن هناك درجة توافر كبيرة، وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة فريق التخطيط الاستراتيجي عند إعداد الخطة الاستراتيجية، لوضع السياسات والاستراتيجيات والأهداف التنفيذية في ضوء محددات رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

**دراسة (زعيبي، 2014):** بعنوان أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) دراسة حالة. هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاه الموظفين الإداريين نحو أثر التخطيط الاستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. استخدم في الدراسة عينة عشوائية بلغت (180) موظفا من الجامعة، حيث تم توزيع (103) استبانة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، توصلت الدراسة إلى أهم النتائج: المتغيرين المستقلين (التحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي) يؤثران على المتغير التابع وهو أداء الجامعة، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي والوظيفة الحالية، كذلك وجود

فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مفهوم الأداء تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والوظيفة.

خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات منها: على الجامعة تحليل بيئتها الداخلية والخارجية للتعرف على المتغيرات التي تؤثر عليها في المستقبل، وأن تشرك جميع العاملين في وضع وصياغة الأهداف المرجو تحقيقها.

## 2.5.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة (Rana, 2017): بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ودور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية وكذلك تسلط الضوء على دور القادة في التخطيط الاستراتيجي.

استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن التخطيط الاستراتيجي ضروري ومهم للغاية لجميع نجاح المؤسسات بغض النظر عن المؤسسات الربحية أو المؤسسات غير الربحية، فهو يساعد المؤسسات للوصول إلى رسالتها وأهدافها وغاياتها وتحسين أدائها بكفاءة وفعالية.

على الرغم من أن هذا الإجراء يستغرق وقتاً طويلاً وشاملاً لكنه يوفر أفكاراً وطاقات جديدة وأعمالاً جماعية محسنة فضلاً عن المسائلة التنظيمية والتوجيه والرؤية، كما يوفر فرصاً لموظفي المؤسسة في تحقيق الأهداف والأهداف التنظيمية بفعالية وكفاءة، ويؤدي القادة الفاعلون دورهم في صياغة استراتيجيات للمنظمات، كما أن تنفيذها الناجح يساعد المؤسسات على النجاح في بيئة تنافسية ويساعد التخطيط الاستراتيجي أيضاً المؤسسات على العمل في بيئة متغيرة وصياغة

استراتيجيات وفقا للمواقف الجديدة، أنها ليست عملية ثابتة في الواقع أنها عملية مستمرة تستمر في التركيز على التغييرات البيئية واستراتيجيات التخطيط، وأوصت الدراسة إلى ضرورة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الربحية وغير الربحية وإشراك العاملين في التخطيط.

**دراسة: (Clay et al, 2016)** بعنوان ربط عملية التخطيط الاستراتيجي بأداء الشركات هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الصلة بين عملية التخطيط الاستراتيجي ومرونة التخطيط الاستراتيجي وتأثيرها على أداء الشركات، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أهم نتائج الدراسة أن عمليات التخطيط الاستراتيجي الرسمية ومرونة التخطيط الاستراتيجي ترتبط بشكل إيجابي مع أداء الشركات، ولكل منهما علاقة إيجابية مع الابتكار والميزة التنافسية، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها ضرورة اعتماد مبدأ مرونة التخطيط الاستراتيجي وتجهيز الخطط البديلة لما لها من فوائد على رأسها زيادة القدرة على الابتكار، والتمكن من الحصول على مركز تنافسي قوي.

### 3.5.2 تعقيب على الدراسات السابقة:

حرص الباحث على أصالة الدراسة، وذلك من خلال استعراض مجموعة من الدراسات المتعلقة بموضوع "واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين".

أكدت الدراسات السابقة على أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات، وخصوصاً المؤسسات غير الحكومية، وقد بينت معظم الدراسات الحاجة الماسة إلى التخطيط الاستراتيجي وإعادة هيكلة المؤسسات بناء على خطة استراتيجية لبقاء وتطور هذه المؤسسات.

وبعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا - واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين، والبالغ عددها (13) دراسة، استفاد الباحث من الدراسات السابقة بالتعرف على القضايا ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، واستنباط تساؤلات الدراسة وأدواتها، وبالتالي إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، كذلك استفدنا منها في اختيار المنهج المناسب لها وكيفية بناء أداة البحث وصياغة عبارتها وتفسير النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة الحالية ومقارنتها مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوعي التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي بشكل عام.

إلا أن ما يميز هذه الدراسة على سابقتها في أنها ربطت بين متغير التخطيط الاستراتيجي وبين الأداء المؤسسي، ودراسة العلاقة بينهم على أرض الواقع وذلك في مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين.

خلاصة الدراسات السابقة وميزة هذه الدراسة:

- جميع الدراسات السابقة أشارت إلى أهمية عملية التخطيط الاستراتيجي كواحدة من العمليات الإدارية الهامة في المؤسسات الربحية وغير الربحية، والتي تضمن استمرارها ونجاحها.
- اعتبرت الدراسات السابقة ان جميع المؤسسات ربحية كانت أم غير ربحية تسعى للوصول إلى جودة في الأداء.
- هذه الدراسة هي الدراسة المحلية الأولى \_ على حد علم الباحث \_ التي تدرس علاقة التخطيط الاستراتيجي بالأداء المؤسسي من ناحية، والتي تستهدف مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين من ناحية أخرى، ونأمل أن تكون نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية.

## الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد محاور دراسته الحالية.
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات، والكيفية التي تمت فيها تحليل البيانات في هذه الدراسات.
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري.
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تكوين الاستبانة.
- استفاد الباحث من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد.

## الفصل الثالث

---

### الإطار المنهجي للدراسة

#### 1.3 مقدمة

يستعرض هذا الفصل منهجية الدراسة، والأدوات التي استخدمها الباحث لإجراء دراسته، وكذلك مجتمع الدراسة، وعينته وخصائصه، والطريقة التي اتبعها الباحث للتأكد من صدق أداة الدراسة، وكيفية التحقق من ثبات الأداة، وطريقة المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة.

#### 2.3 منهج الدراسة

استناداً إلى طبيعة الدراسة وأهدافها استخدم في الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملائمته لأغراض الدراسة، من حيث رصد وتحليل واقع مشكلة الدراسة في الوقت الحاضر كما هي في الواقع من خلال وصفها وتفسيرها والتنبؤ بها، وهو المنهج المناسب والأفضل في رأي الباحث-لمثل هذه الدراسات، وتم الرجوع إلى الأدب السابق لتوضيح الخلفية النظرية للدراسة،

وتصميم استبيان مكون من ثلاث أقسام تهدف إلى جمع البيانات المتعلقة بواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين، أما القسم الأول فتضمن معلومات عامة عن الإدارة العليا من حيث: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة).

أما القسم الثاني، فتناول مجموعه من العبارات التي تعبر عن أبعاد التخطيط الاستراتيجي لدى مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين موزعة على خمس محاور وهي الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي، والقسم الثالث تناول مجموعة من العبارات التي تقيس واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين موزعة على ثلاث محاور وهي الأداء المالي، الأداء الاجتماعي والنمو.

### 3.3 مجتمع وعينة الدراسة

#### ■ مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من جميع مدراء الدوائر والمدراء العاملين وأعضاء ورؤساء مجالس الإدارة لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين، والبالغ عددهم 119 فرد.

#### ■ عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بحيث تكون ممثلة لمجتمعها والبالغ عددها 92 فرد وبالاعتماد على الأسس العلمية للمسوح بالعينات الاحتمالية، تم اختيار أسلوب العينة العشوائية المنتظمة، ولحساب حجم العينة من خلال معادلة توماس ثيمسون، مع الأخذ بعين الاعتبار هامش الخطأ بقيمة 5%، والدلالة الإحصائية عند مستوى 95%.

تم احتساب حجم العينة من خلال المعادلة التالية:

$$n = \frac{N P (1 - P)}{(N - 1) \left( \frac{d}{Z_{1-\alpha/2}} \right)^2 + P(1 - P)}$$

حيث أن:

- **n**: حجم العينة.
- **N**: حجم المجتمع.
- **d**: نسبة الخطأ والتي تساوي في هذه الدراسة 5%.
- $Z_{1-\alpha/2}$  القيمة الحرجة للتوزيع الطبيعي المعياري عند مستوى دلالة إحصائية
- **P**: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي 50%.

حيث تم توزيع استبانة الدراسة على أفراد العينة المستهدفة، وبلغت نسبة عدم الاستجابة 15%، حيث تعذر الوصول إلى كافة أفراد العينة بسبب الظروف التي تمر بها فلسطين نتيجة انتشار فيروس كورونا، وبذلك يكون إجمالي عدد الاستبانات المعبئة هو 78 من أصل 92 بمعدل 84.8%.

### 4.3 صدق أدوات الدراسة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه من الشمولية ومدى ووضوح فقراتها ومفرداتها، أي بمعنى أن تكون الاستبانة مفهومة لكل من يستخدمها، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### أ. الصدق الظاهري لأداة الدراسة

يقصد بالصدق الظاهري أو صدق المحكمين أن يختار الباحث عدداً من المُحكمين المختصين وأصحاب الخبرة في محور الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة، حيث قام الباحث بعرض استبانة الدراسة على محكمين متخصصين في جامعات الوطن، وقد استجاب الباحث لآراء المُحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء المقترحات المُقدمة وبذلك خرجت استبانة الدراسة بصورتها النهائية كما هو موضح في ملحق الدراسة رقم (1.1).

#### ب. صدق المقياس: الاتساق الداخلي (Internal Validity)

يُعبّر الاتساق الداخلي عن مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه وكانت النتائج على النحو التالي:

#### 1) المحور الأول: أبعاد التخطيط الاستراتيجي

##### ■ البعد الأول: الرؤية

يتضح من الجدول رقم (1.3) أن قيم مصفوفة ارتباط فقرات المحور الأول " الرؤية " مع الدرجة الكلية للمحور كانت دالة إحصائية، وهذا يدل على زيادة الاتساق الداخلي لفقرات المحور وأنها تشترك معاً في قياس واقع تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي لدى مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين على ضوء الإطار النظري الذي بُني المقياس على أساسه، وبذلك يعتبر المحور صادق وقاس ما صُمم لقياسه.

جدول (1.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات محور الرؤية والدرجة الكلية للمحور.

| الرقم | الفقرة                                                           | معامل بيرسون<br>للارتباط | القيمة الاحتمالية<br>(Sig). |
|-------|------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| 1     | لدى المؤسسة رؤية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي                   | 0.706**                  | 0.000                       |
| 2     | نرتأي أن نعد إدارات تخدم المجتمع وعلى أسس علمية وحضارية وإنسانية | 0.637**                  | 0.000                       |
| 3     | نعلن عن رؤيتنا للمجتمع الداخلي والخارجي على حد سواء              | 0.701**                  | 0.000                       |
| 4     | نسعى إلى توطيد علاقتنا مع البيئة الخارجية                        | 0.663**                  | 0.000                       |
| 5     | رؤية المؤسسة قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه المؤسسة       | 0.682**                  | 0.000                       |
| 6     | تقود رؤية المؤسسة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول        | 0.748**                  | 0.000                       |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### ■ البعد الثاني: الرسالة

يتضح من الجدول (2.3) أن قيم مصفوفة ارتباط فقرات المحور الثاني الخاص بالرسالة مع الدرجة الكلية للمحور كانت دالة إحصائية، وهذا يدل على الاتساق الداخلي لفقرات المحور وأنها تشترك معاً في قياس واقع تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي لدى مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين على ضوء الإطار النظري الذي بُني المقياس على أساسه، وبذلك يعتبر المحور صادق وقاس ما صُمم لقياسه.

جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات بعد الرسالة والدرجة الكلية للبعد.

| الرقم | الفقرة                                                               | معامل بيرسون<br>للارتباط | القيمة الاحتمالية<br>(Sig). |
|-------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| 1     | رسالتنا تعد مخرجات متخصصة وفقا للمعايير العلمية                      | 0.633**                  | 0.000                       |
| 2     | نعلن عن رسالتنا للمجتمع الداخلي والخارجي على حد سواء                 | 0.727**                  | 0.000                       |
| 3     | رسالة المؤسسة محددة بالأطر والحدود التي من خلالها يمكن تحقيق الاهداف | 0.632**                  | 0.000                       |
| 4     | رسالة المؤسسة قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه المؤسسة          | 0.702**                  | 0.000                       |
| 5     | نطمح بإيصال رسالة المؤسسة إلى العاملين لغرض رفع كفاءة الأداء.        | 0.640**                  | 0.000                       |
| 6     | رسالة المؤسسة هي الإطار المميز لها عن باقي المؤسسات المنافسة         | 0.684**                  | 0.000                       |
| 7     | تتضمن رسالة المؤسسة ماهية عملها وأهم ما يميزها                       | 0.674**                  | 0.000                       |

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### ■ البعد الثالث: الأهداف

يتضح من الجدول (3.3)، أن قيم مصفوفة ارتباط فقرات محور الأهداف مع الدرجة الكلية للمحور كانت دالة إحصائياً وهذا يدل على زيادة الاتساق الداخلي لفقرات المحور وأنها تشترك معاً في قياس واقع تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي لدى مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين، وبذلك يعتبر المحور صادق وقاس ما صُمم لقياسه.

جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات بعد الأهداف والدرجة الكلية للبعد.

| الرقم | الفقرة                                                                    | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig). |
|-------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------|
| 1     | لدينا أهداف طويلة الأجل نسعى إلى تحقيقها                                  | 0.587**               | 0.000                    |
| 2     | أهدافنا واقعية وقابلة للقياس                                              | 0.587**               | 0.000                    |
| 3     | أهدافنا محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء. | 0.744**               | 0.000                    |
| 4     | تحقق المؤسسة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة         | 0.686**               | 0.000                    |
| 5     | تلتزم إدارة المؤسسة بالبرامج والجدول الزمني التي تضعها لتحقيق أهدافها     | 0.789**               | 0.000                    |
| 6     | تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة  | 0.635**               | 0.000                    |
| 7     | أهداف المؤسسة واضحة ومفهومة لدى جميع الأفراد في المؤسسة                   | 0.738**               | 0.000                    |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### ■ البعد الرابع: التحليل الاستراتيجي

يتضح من الجدول (4)، أن قيم مصفوفة ارتباط فقرات محور التحليل الاستراتيجي مع الدرجة الكلية للمحور كانت دالة إحصائية، وبذلك يعتبر المحور صادق وقاس ما صُمم لقياسه.

جدول (4.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات بعد التحليل الاستراتيجي والدرجة الكلية للبعد.

| الرقم | الفقرة                                                                                                | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig) |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| 1     | تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل | 0.672**               | 0.000                   |
| 2     | تقوم إدارة المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف.                         | 0.763**               | 0.000                   |
| 3     | تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط                               | 0.727**               | 0.000                   |

|       |         | الضعف                                                                               |   |
|-------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 0.000 | 0.775** | أحدد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لاستثمارها                                    | 4 |
| 0.000 | 0.710** | أتعرف إلى التهديدات في البيئة الخارجية لتجنبها أو الحد من آثارها                    | 5 |
| 0.000 | 0.820** | أقوم بتحديد نقاط القوة للاستفادة منها في تحسين أحوال المؤسسة                        | 6 |
| 0.000 | 0.709** | نتابع آخر التطورات التقنية والعلمية والمعرفية التي تعكس الطموحات المستقبلية للمنظمة | 7 |
| 0.000 | 0.720** | أدرس البيئة وما تتضمنه من تغير سواء بالتزايد أو النقصان في المنطقة الداخلية         | 8 |
| 0.000 | 0.696** | يوجد فرق في تحليل البيئة الداخلية بين الفرص المتاحة ونقاط القوة للمنظمة             | 9 |

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### ■ البعد الخامس: الخيار الاستراتيجي

يتضح من الجدول (5.3)، أن قيم مصفوفة ارتباط فقرات محور الخيار الاستراتيجي مع الدرجة الكلية للمحور كانت دالة إحصائياً وهذا يدل على زيادة الاتساق الداخلي لفقرات المحور وأنها تشترك معاً في قياس واقع تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي لدى مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين، وبذلك يعتبر المحور صادق وقاس ما صُمم لقياسه.

جدول (5.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات بعد الخيار الاستراتيجي والدرجة الكلية للبعد.

| الرقم | الفقرة                                                                   | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig). |
|-------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------|
| 1     | تضع المؤسسة بدائل استراتيجية مناسبة                                      | 0.603**               | 0.000                    |
| 2     | تركز الإدارة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية | 0.611**               | 0.000                    |
| 3     | نتخذ قرارات استراتيجية تتسجم مع الخطط الموضوعة                           | 0.636**               | 0.000                    |
| 4     | تشارك المؤسسة جميع العاملين في إعداد الخطة التنفيذية المساعدة            | 0.678**               | 0.000                    |

|       |         |                                                                         |   |
|-------|---------|-------------------------------------------------------------------------|---|
| 0.000 | 0.540** | تطبيق إدارة المؤسسة معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على خطة المؤسسة     | 5 |
| 0.000 | 0.652** | تلتزم إدارة المؤسسة بالبرامج والجداول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها | 6 |
| 0.000 | 0.626** | لدى المؤسسة خيارات استراتيجية متعددة                                    | 7 |
| 0.000 | 0.746** | نقوم بمراجعة الخطة بشكل دوري                                            | 8 |

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## (2) المحور الثاني: الأداء

### ▪ البعد الأول: المالي

يتضح من الجدول (6.3)، أن قيم مصفوفة ارتباط فقرات محور البعد المالي مع الدرجة الكلية للمحور كانت دالة إحصائياً وهذا يدل على زيادة الاتساق الداخلي لفقرات المحور وبذلك يعتبر المحور صادق وقاس ما صُمم لقياسه.

جدول (6.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات البعد المالي والدرجة الكلية للبعد.

| الرقم | الفقرة                                                                                                       | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig). |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------|
| 1     | تسعى المؤسسة إلى الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تقديم الخدمات التمويلية التنموية                    | 0.839**               | 0.000                    |
| 2     | تسعى المؤسسة إلى تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي لا تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة المقدمة | 0.860**               | 0.000                    |
| 3     | تقوم المؤسسة بزيادة كفاءة الخدمات المقدمة لتحسين عائداتها                                                    | 0.689**               | 0.000                    |
| 4     | تعمل المؤسسة على وضع خطط مستمرة لزيادة استثمار الأموال في خدمة المجتمع                                       | 0.797**               | 0.000                    |
| 5     | تعمل المؤسسة على زيادة عائداتها من خلال فتح فروع جديدة                                                       | 0.754**               | 0.000                    |
| 6     | تقوم المؤسسة بإعداد التقارير الدورية                                                                         | 0.657**               | 0.000                    |

|   |                                            |         |       |
|---|--------------------------------------------|---------|-------|
| 7 | يتم مقارنة أداء المؤسسة بالمؤسسات المماثلة | 0.632** | 0.000 |
|---|--------------------------------------------|---------|-------|

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### ■ البعد الثاني: الاجتماعي

يتضح من الجدول (7.3)، أن قيم مصفوفة ارتباط فقرات محور البعد الاجتماعي مع الدرجة الكلية للمحور كانت دالة إحصائياً وهذا يدل على زيادة الاتساق الداخلي لفقرات المحور وبذلك يعتبر المحور صادق وقاس ما صُمم لقياسه.

جدول (7.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات البعد الاجتماعي والدرجة الكلية للبعد.

| الرقم | الفقرة                                                                                         | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig). |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------|
| 1     | تحرص المؤسسة على تطوير خدماتها التي تقدمها للمجتمع المحلي بما يتناسب مع مسؤولياتها الاجتماعية. | 0.666**               | 0.000                    |
| 2     | تعمل المؤسسة على تقديم الاستشارات والبحوث العلمية والتي تعود بالنفع والفائدة للمجتمع.          | 0.684**               | 0.000                    |
| 3     | تسعى المؤسسة لعمل مسح ميداني بين فترة وأخرى لقياس مدى رضا المجتمع عن خدماتها                   | 0.617**               | 0.000                    |
| 4     | تحاول المؤسسة تبسيط إجراءات العمل لإرضاء زبائنهم                                               | 0.732**               | 0.000                    |
| 5     | ارتفعت عدد المبادرات المجتمعية التي قامت بها المؤسسة                                           | 0.734**               | 0.000                    |
| 6     | ساهمت المبادرات المجتمعية بتحسين صورة المؤسسة                                                  | 0.707**               | 0.000                    |
| 7     | تعمل المؤسسة على استقطاب زبائن جدد                                                             | 0.642**               | 0.000                    |
| 8     | تقوم المؤسسة بوضع جدولة متكاملة لجميع الأقسام لتجنب الاختناقات والتراحم بين الزبائن            | 0.554**               | 0.000                    |
| 9     | تحسنت السرعة في الاستجابة لحاجات الزبائن من المنتجات                                           | 0.874**               | 0.000                    |

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### ■ البعد الثالث: النمو

يتضح من الجدول (8.3)، أن قيم مصفوفة ارتباط فقرات محور بعد النمو مع الدرجة الكلية للمحور كانت دالة إحصائياً وهذا يدل على الاتساق الداخلي لفقرات المحور وبذلك يعتبر المحور صادق وقاس ما صُمم لقياسه.

جدول (8.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات بعد النمو والدرجة الكلية للبعد.

| الرقم | الفقرة                                                                           | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig). |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------|
| 1     | تعمل المؤسسة على زيادة الإبداع وتقديم الأفكار الجديدة                            | 0.643**               | 0.000                    |
| 2     | تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية مختلفة تمكن العاملين من الارتقاء بمستويات الأداء | 0.804**               | 0.000                    |
| 3     | تشجع المؤسسة المبدعين وتتبنى أفكارهم الإبداعية                                   | 0.546**               | 0.000                    |
| 4     | تستثمر المؤسسة أموالاً كثيرة في تأهيل وتطوير الموارد البشرية                     | 0.797**               | 0.000                    |
| 5     | تسعى المؤسسة إلى تقديم خدمات جديدة ومتطورة                                       | 0.744**               | 0.000                    |
| 6     | تسعى المؤسسة إلى توفير كوادر بشرية متخصصة وكفوءة                                 | 0.828**               | 0.000                    |
| 7     | تسعى المؤسسة إلى التوسع والانتشار بفتح فروع جديدة                                | 0.787**               | 0.000                    |
| 8     | تسعى المؤسسة إلى تطوير أدواتها بما يتلاءم مع المجتمع                             | 0.812**               | 0.000                    |
| 9     | المؤسسة قادرة على معالجة المعوقات                                                | 0.710**               | 0.000                    |
| 10    | يوجد تحسن في قدرة المؤسسة على استغلال مواردها                                    | 0.755**               | 0.000                    |
| 11    | يوجد تحسن في بناء القدرات للعاملين                                               | 0.686**               | 0.000                    |
| 12    | يوجد تهيئة للعاملين لشغل مواقع إدارية عليا                                       | 0.712**               | 0.000                    |
| 13    | يوجد قدرة على تحقيق أهداف المؤسسة                                                | 0.657**               | 0.000                    |
| 14    | تعمل المؤسسة على مراجعة إجراءات العمل بشكل مستمر                                 | 0.741**               | 0.000                    |

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### 5.3 ثبات أداة الدراسة

قام الباحث بالتحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا ( Cronbach Alpha)، إذ بلغت قيمة الثبات (0.973)، وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات، أي أن أداة الدراسة بأبعادها المختلفة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

جدول (9.3): نتائج معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لاستبانة الدراسة

| معامل الثبات                       |       |
|------------------------------------|-------|
| عدد الفقرات                        | 67    |
| حجم العينة                         | 78    |
| قيمة معامل الثبات (Cronbach Alpha) | 0.973 |

وكما قام الباحث بأعداد استبيان من خمسة محاور، وتم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الخماسي (Likert Scale) الذي يحتمل خمس إجابات، حتى يتسنى للباحث تحديد آراء أفراد العينة حول كل الفقرات التي تناولها الاستبيان، كما هو موضح بالجدول أدناه؛

جدول (10.3). مقياس ليكارت الخماسي (Likert Scale)

| التصنيف | معارض بشدة | معارض | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---------|------------|-------|-------|-------|------------|
| الدرجة  | 1          | 2     | 3     | 4     | 5          |

▪ اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test:

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف Test Smirnov-Kolmogorov (S-K) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، ويوضح الجدول رقم (11)، أن القيمة الاحتمالية (sig) لجميع محاور الدراسة كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) وهذا يعني أن البيانات لهذه المحاور تتبع التوزيع الطبيعي، لذلك تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

جدول (11.3). نتائج اختبار كولمجوروف - سمرنوف Test Smirnov-Kolmogorov (S-K)

| المحور                                         | القيمة الاحتمالية (sig) |
|------------------------------------------------|-------------------------|
| <b>المحور الأول: أبعاد التخطيط الاستراتيجي</b> |                         |
| البعد الأول: الرؤية                            | 0.183                   |
| البعد الثاني: الرسالة                          | 0.140                   |
| البعد الثالث: الأهداف                          | 0.136                   |
| البعد الرابع: التحليل الاستراتيجي              | 0.150                   |
| البعد الخامس: الخيار الاستراتيجي               | 0.188                   |
| <b>المحور الثاني الأداء</b>                    |                         |
| البعد الأول: المالي                            | 0.200                   |
| البعد الثاني: الاجتماعي                        | 0.175                   |
| البعد الثالث: النمو                            | 0.204                   |

### 6.3 المعالجة الإحصائية

بعد التأكد من ثبات وصدق أداة الدراسة وجمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها وإدخالها على قاعدة البيانات التي تم تطويرها على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS). حيث أعطيت الإجابة موافق بشدة خمس درجات، وموافق أربع درجات، ومحايد ثلاث درجات، ومعارض درجتين، ومعارض بشدة درجة واحدة.

كما قام الباحث بالمعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات من خلال استخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة، وتم فحص فرضيات الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) عن طريق استخدام الاختبارات التالية:

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.
- اختبار كولمغوروف - سمرنوف Test Smirnov-Kolmogorov (S-K): لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 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.

### 7.3 وصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية

يتناول هذا القسم عرض البيانات العامة لأفراد العينة المستهدفة ضمن الدراسة حسب المتغيرات، وكانت النتائج على النحو التالي:

## ■ الجنس

جدول (12.3): توزيع النسبي لأفراد الإدارة العليا المستهدفين حسب الجنس

| الجنس   | العدد | النسبة المئوية |
|---------|-------|----------------|
| ذكور    | 61    | 78.2%          |
| إناث    | 17    | 21.8%          |
| المجموع | 78    | 100.0%         |

بين الجدول أعلاه، توزيع أفراد الإدارة العليا المستهدفين ضمن الدراسة حسب الجنس، وأشارت نتائج التحليل إلى أن 78.2% من العينة هم ذكور، بينما وجد أن 21.8% من أفراد عينة الدراسة هم من الإناث.

## ■ الفئة العمرية

جدول (13.3): التوزيع النسبي لأفراد الإدارة العليا المستهدفين حسب العمر

| الفئة العمرية      | العدد | النسبة المئوية |
|--------------------|-------|----------------|
| أقل من 30 سنة      | 6     | 7.7%           |
| من 30 لغاية 40 سنة | 14    | 17.9%          |
| من 41 لغاية 50 سنة | 34    | 43.6%          |
| أكثر من 50 سنة     | 24    | 30.8%          |
| المجموع            | 78    | 100.0%         |

أشارت نتائج التحليل إلى أن 43.6% من الإدارة العليا لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين من العينة المستهدفة تراوحت أعمارهم من 41 لغاية أقل من 50 سنة، في حين لوحظ أن

30.8% تجاوزت أعمارهم أكثر من 50 سنة، بينما وجد أن 7.7% كانت أعمارهم أقل من 30 سنة.

## ■ المؤهل العلمي

جدول (14.3): التوزيع النسبي لأفراد الإدارة العليا المستهدفين حسب المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي    | العدد | النسبة المئوية |
|------------------|-------|----------------|
| دبلوم متوسط فأقل | 3     | 3.8%           |
| بكالوريوس        | 51    | 65.4%          |
| دراسات عليا      | 24    | 30.8%          |
| المجموع          | 78    | 100.0%         |

يوضح جدول (14.3)، توزيع أفراد الإدارة العليا المستهدفين ضمن الدراسة حسب المؤهل العلمي، وكانت النتائج على النحو التالي: 65.4% من أفراد عينة الدراسة يحملون شهادة بكالوريوس، 30.8% يحملون شهادة دراسات عليا (ماجستير فأعلى)، 3.8% منهم يحملون شهادات دبلوم متوسط.

## ■ التخصص

جدول (15.3): التوزيع النسبي لأفراد الإدارة العليا المستهدفين حسب التخصص

| التخصص                   | العدد | النسبة المئوية |
|--------------------------|-------|----------------|
| إدارة أعمال              | 31    | 39.7%          |
| هندسة حاسوب ونظم معلومات | 3     | 3.8%           |
| مالية ومحاسبة            | 32    | 41.0%          |
| اقتصاد وإدارة عامة       | 7     | 9.0%           |

|             |    |        |
|-------------|----|--------|
| تخصصات أخرى | 5  | 6.4%   |
| المجموع     | 78 | 100.0% |

أظهرت نتائج تحليل الدراسة إلى أن 41% من أفراد الإدارة العليا لمؤسسات الإقراض الذين تم استهدافهم ضمن الدراسة متخصصون في مجال المالية والمحاسبة و39.7% منهم متخصصون في مجال إدارة الأعمال، في حين لوحظ أن 3.8% منهم متخصصون في مجال هندسة حاسوب ونظم معلومات.

#### ■ المسمى الوظيفي

جدول (16.3): التوزيع النسبي لأفراد الإدارة العليا المستهدفين حسب المسمى الوظيفي

| المسمى الوظيفي  | العدد | النسبة المئوية |
|-----------------|-------|----------------|
| رئيس مجلس إدارة | 4     | 5.1%           |
| عضو مجلس إدارة  | 31    | 39.7%          |
| مدير عام        | 3     | 3.8%           |
| مدير دائرة      | 40    | 51.3%          |
| المجموع         | 78    | 100.0%         |

يبين جدول (16.3)، توزيع أفراد الإدارة العليا المستهدفين ضمن الدراسة حسب المسمى الوظيفي، وكانت النتائج على النحو التالي: 51.3% من أفراد عينة الدراسة هم مدراء دوائر في مؤسسات الإقراض، 39.7% هم أعضاء في مجالس الإدارة لمؤسسات الإقراض، 5.1% هم رؤساء مجالس إدارة، و3.8% مدراء عامين.

## ■ الخبرة العملية

جدول (17.3): التوزيع النسبي لأفراد الإدارة العليا المستهدفين حسب سنوات الخبرة

| الخبرة العملية              | العدد | النسبة المئوية |
|-----------------------------|-------|----------------|
| أقل من 5 سنوات              | 3     | 3.8%           |
| من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات | 5     | 6.4%           |
| من 10 سنوات وأقل من 15 سنة  | 7     | 9.0%           |
| من سنة 15 وأقل من 20 سنة    | 33    | 42.3%          |
| من 20 سنة فأكثر             | 30    | 38.5%          |
| المجموع                     | 78    | 100.0%         |

أظهرت نتائج التحليل إلى أن أكثر من 80% من أفراد الإدارة العليا لمؤسسات الإقراض الذين تم استهدافهم ضمن الدراسة لديهم خبرة أكثر من 15 سنة فأكثر، بينما لوحظ أن 9.0% يملكون خبرة تتراوح من 10 سنوات لغاية أقل من 15 سنة ووجد أن 10.2% من أفراد الإدارة العليا لديهم خبرة أقل من 10 سنوات.

## الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة

---

### 1.4 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل نتائج الدراسة التي توصل لها الباحث حول موضوع الدراسة وهو "واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين" واختبار الفرضيات وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها والوقوف على متغيرات الدراسة.

حيث أُستهل الفصل بالإجابة عن السؤال الأول للدراسة والذي يعبر عن واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين من خلال إجابات عينة الدراسة حول فقرات الدراسة، وهي تقيس أبعاد التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإدارة العليا لمؤسسات الإقراض. وفي القسم الثالث يتطرق الباحث للإجابة عن السؤال الثاني الخاص بالدراسة من خلال نتائج اختبار فرضيات الدراسة، كما يطرح الباحث وجهة نظره وتفسيره لهذه النتائج الجزئية من منظور ما أورده في الإطار النظري لهذه الدراسة، كما قام الباحث بتحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حيث تم اعتماد الدرجات التالية:

جدول رقم (1.4): مفتاح المتوسطات الحسابية

| الدرجة | مدى متوسطها الحسابي |
|--------|---------------------|
| منخفضة | 2.33 فأقل           |
| متوسطة | 3.67-2.34           |
| مرتفعة | 3.68 فأعلى          |

2.4 أسئلة الدراسة وفرضياتها

السؤال الرئيسي الأول: ما واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات الإقراض العاملة في

فلسطين؟

يحاول الباحث الإجابة عن هذا السؤال عن طريق حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبانة التي تعبر عن أبعاد التخطيط الاستراتيجي لدى مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين من حيث الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم(2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للدرجات الكلية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإدارة العليا في مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين

| الفقرة              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | الدرجة |
|---------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------|--------|
| الرؤية              | 4.18            | 0.446             | %83.7        | 1       | مرتفعة |
| الرسالة             | 4.17            | 0.404             | %83.4        | 2       | مرتفعة |
| الأهداف             | 4.16            | 0.416             | %83.1        | 3       | مرتفعة |
| التحليل الاستراتيجي | 4.05            | 0.522             | %81.8        | 4       | مرتفعة |

|        |   |       |       |      |                        |
|--------|---|-------|-------|------|------------------------|
| مرتفعة | 5 | 79.6% | 0.425 | 3.98 | الخيار الاستراتيجي     |
| مرتفعة |   | 82.3% | 0.443 | 4.11 | جميع فقرات المحور معاً |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من الأبعاد التي تقيس واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات الإقراض مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات المتوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.11) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.443)، مما يدل على أن درجة اتجاهات الإدارة العليا نحو واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات الإقراض مرتفعة، ويُعزى ذلك من وجهة نظر الباحث إلى أن كافة مؤسسات الإقراض تطبق التخطيط الاستراتيجي ولدى الإدارات العليا فهم واضح لأهمية التخطيط الاستراتيجي.

ورُتبت أبعاد التخطيط الاستراتيجي ترتيباً تنازلياً حسب درجات المتوسطات الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الأبعاد: بعد (الرؤية) بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري مقداره (0.446)، بعد (الرسالة) بمتوسط حسابي مقداره (4.17) وانحراف معياري مقداره (0.404)، بعد (الأهداف) بمتوسط حسابي مقداره (4.16) وانحراف معياري مقداره (0.416)، بعد (التحليل الاستراتيجي) بمتوسط حسابي مقداره (4.05) وانحراف معياري مقداره (0.522)، وبعد (الخيار الاستراتيجي) بمتوسط حسابي مقداره (3.98) وانحراف معياري مقداره (0.425).

ومن خلال النتائج اعلاه، نستنتج أن مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين تطبق التخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة، وهذا واضح من خلال درجات المتوسطات الحسابية الكلية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي.

ويرى الباحث ان هذه النتيجة تدل على ان هناك اهتمام كبير بتطبيق التخطيط الاستراتيجي من قبل الإدارات العليا في مؤسسات الإقراض.

### البعد الأول: الرؤية

الجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات محور

الرؤية مُرتبة حسب الأهمية:

جدول رقم(3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات محور الرؤية.

| الدرجة | الترتيب | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة                                                           |
|--------|---------|--------------|-------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------|
| مرتفعة | 1       | 88.2%        | 0.568             | 4.41            | لدى المؤسسة رؤية , واضحة ومحددة للطموح المستقبلي                 |
| مرتفعة | 2       | 87.4%        | 0.605             | 4.37            | نرتأي ان نعد إطارات تخدم المجتمع وعلى أسس علمية وحضارية وانسانية |
| مرتفعة | 3       | 84.6%        | 0.663             | 4.23            | رؤية المؤسسة قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه المؤسسة       |
| مرتفعة | 4       | 81.3%        | 0.779             | 4.06            | نعلن عن رؤيتنا للمجتمع الداخلي والخارجي على حد سواء              |
| مرتفعة | 5       | 80.8%        | 0.591             | 4.04            | نسعى إلى توطيد علاقتنا مع البيئة الخارجية                        |
| مرتفعة | 6       | 79.7%        | 0.747             | 3.99            | تقود رؤية المؤسسة عملية التغيير الاداري نحو الوضع المأمول        |
|        | مرتفعة  | 83.7%        | 0.446             | 4.18            | جميع فقرات المحور معاً                                           |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة

الدراسة التي تقيس رؤية مؤسسات الإقراض مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي،

وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.18) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.446) والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات مناسبة وتقع في الحدود الطبيعية، مما يدل على أن درجة اتجاهات الإدارة العليا نحو رؤية مؤسسات الإقراض مرتفعة.

ورتب فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات المتوسطات الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (لدى المؤسسة رؤية، واضحة ومحددة للطموح المستقبلي) بمتوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري مقداره (0.568)، الفقرة (نرتأي إن نعد إطارات تخدم المجتمع وعلى أسس علمية وحضارية وإنسانية) بمتوسط حسابي مقداره (4.37) وانحراف معياري مقداره (0.605)، الفقرة (رؤية المؤسسة قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه المؤسسة) بمتوسط حسابي مقداره (4.23) وانحراف معياري مقداره (0.663)، الفقرة (نعلم عن رؤيتنا للمجتمع الداخلي والخارجي على حد سواء) بمتوسط حسابي مقداره (4.06) وانحراف معياري مقداره (0.779)، الفقرة (نسعى إلى توطيد علاقتنا مع البيئة الخارجية) بمتوسط حسابي مقداره (4.04) وانحراف معياري مقداره (0.591)، الفقرة (تقود رؤية المؤسسة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول) بمتوسط حسابي مقداره (3.99) وانحراف معياري مقداره (0.747).

ومن خلال آراء المبحوثين ودرجة استجابتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: أن مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين لديها رؤية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي وأنها تقوم بإعداد إطارات تخدم المجتمع وعلى أسس علمية وحضارية وإنسانية، والمبحوثون على قناعة أن الرؤية في مؤسسات الإقراض قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه المؤسسة، وتشير النتائج أن مؤسسات الإقراض تعلن عن رؤيتها للمجتمع الداخلي والخارجي على

حد سواء وتسعى إلى توطيد علاقتها مع البيئة الخارجية وأن الرؤية تقود عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول.

يرى الباحث ان هذه النتيجة تدل على ان مؤسسات الإقراض تولي اهتمام كبير بعرض وايصال رؤيتها للعاملين والمستفيدين والاطراف ذات العلاقة.

#### البعد الثاني: الرسالة

الجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بعد الرسالة مرتبة حسب الأهمية

جدول رقم(4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بعد الرسالة

| الفقرة                                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | الدرجة |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------|--------|
| رسالتنا تعد مخرجات متخصصة وفقا للمعايير العلمية                      | 4.44            | 0.524             | 88.7%        | 1       | مرتفعة |
| نعلن عن رسالتنا للمجتمع الداخلي والخارجي على حد سواء                 | 4.40            | 0.671             | 87.9%        | 2       | مرتفعة |
| رسالة المؤسسة محددة بالاطر والحدود التي من خلالها يمكن تحقيق الاهداف | 4.17            | 0.673             | 83.3%        | 3       | مرتفعة |
| تتضمن رسالة المؤسسة ماهية عملها وأهم ما يميزها.                      | 4.13            | 0.812             | 82.6%        | 4       | مرتفعة |
| رسالة المؤسسة قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزته المؤسسة         | 4.04            | 0.729             | 80.8%        | 5       | مرتفعة |
| رسالة المؤسسة هي الاطار المميز لها عن باقي المؤسسات المنافسة         | 4.03            | 0.581             | 80.5%        | 6       | مرتفعة |
| نطمح بإيصال رسالة المؤسسة إلى العاملين لغرض رفع كفاءة الأداء.        | 3.99            | 0.655             | 79.7%        | 7       | مرتفعة |
| جميع فقرات المحور معاً                                               | 4.17            | 0.404             | %83.4        | مرتفعة  |        |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس رسالة مؤسسات الإقراض مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات المتوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.17) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.404)، مما يدل على أن درجة اتجاهات الإدارة العليا نحو رسالة مؤسسات الإقراض مرتفعة، ويُعزى ذلك من وجهة نظر الباحث إلى أن هناك حرص كبير من قبل مؤسسات الإقراض على الرسالة ودورها في أبعاد التخطيط الاستراتيجي.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات المتوسطات الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (رسالتنا تعد مخرجات متخصصة وفقاً للمعايير العلمية) بمتوسط حسابي مقداره (4.44) وانحراف معياري مقداره (0.524)، الفقرة (نعلم عن رسالتنا للمجتمع الداخلي والخارجي على حد سواء) بمتوسط حسابي مقداره (4.40) وانحراف معياري مقداره (0.671)، الفقرة (رسالة المؤسسة محددة بالأطر والحدود التي من خلالها يمكن تحقيق الأهداف) بمتوسط حسابي مقداره (4.17) وانحراف معياري مقداره (0.673)، الفقرة (تتضمن رسالة المؤسسة ماهية عملها وأهم ما يميزها) بمتوسط حسابي مقداره (4.13) وانحراف معياري مقداره (0.812)، الفقرة (رسالة المؤسسة قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه المؤسسة) بمتوسط حسابي مقداره (4.04) وانحراف معياري مقداره (0.729)، الفقرة (رسالة المؤسسة هي الإطار المميز لها عن باقي المؤسسات المنافسة) بمتوسط حسابي مقداره (4.03) وانحراف معياري مقداره (0.581)، الفقرة (نطمح بإيصال رسالة المؤسسة إلى العاملين لغرض رفع كفاءة الأداء) بمتوسط حسابي مقداره (3.99) وانحراف معياري مقداره (0.655).

ويرى الباحث ان هذه النتيجة تدل على ان مؤسسات الإقراض تعد رسالتها بطرية علمية تضمن تحقيق الاهداف.

### البعد الثالث: الأهداف

الجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بعد

الأهداف مُرتبة حسب الأهمية

الجدول (5.4): المتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بعد الأهداف

| الدرجة | الترتيب | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة                                                                    |
|--------|---------|--------------|-------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------|
| مرتفعة | 1       | 85.4%        | 0.551             | 4.27            | تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة  |
| مرتفعة | 2       | 84.1%        | 0.589             | 4.21            | أهدافنا واقعية وقابلة للقياس                                              |
| مرتفعة | 3       | 83.6%        | 0.639             | 4.18            | أهدافنا محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء. |
| مرتفعة | 4       | 83.3%        | 0.590             | 4.17            | أهداف المؤسسة واضحة ومفهومة لدى جميع الأفراد في المؤسسة                   |
| مرتفعة | 5       | 82.3%        | 0.624             | 4.12            | لدينا اهداف طويلة الاجل نسعى إلى تحقيقها                                  |
| مرتفعة | 6       | 82.3%        | 0.702             | 4.10            | تحقق المؤسسة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة         |
| مرتفعة | 7       | 80.8%        | 0.654             | 4.04            | تلتزم إدارة المؤسسة بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها    |
|        | مرتفعة  | 83.1%        | 0.416             | 4.16            | جميع فقرات المحور معاً                                                    |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس أهداف مؤسسات الإقراض مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات المتوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.16) والانحراف المعياري مقداره (0.416)، مما يدل على أن درجة اتجاهات الإدارة العليا نحو أهداف مؤسسات الإقراض مرتفعة، ويعزى ذلك من وجهة نظر الباحث إلى أن معظم مؤسسات الإقراض تحرص على صياغة أهدافها بشكل علمي.

وربّبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات المتوسطات الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة) بمتوسط حسابي مقداره (4.27) وانحراف معياري مقداره (0.551)، الفقرة (أهدافنا واقعية وقابلة للقياس) بمتوسط حسابي مقداره (4.21) وانحراف معياري مقداره (0.589)، الفقرة (أهدافنا محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء) بمتوسط حسابي مقداره (4.18) وانحراف معياري مقداره (0.639)، الفقرة (أهداف المؤسسة واضحة ومفهومة لدى جميع الأفراد في المؤسسة) بمتوسط حسابي مقداره (4.17) وانحراف معياري مقداره (0.590)، الفقرة (لدينا أهداف طويلة الأجل نسعى إلى تحقيقها) بمتوسط حسابي مقداره (4.12) وانحراف معياري مقداره (0.624)، الفقرة (تحقق المؤسسة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة) بمتوسط حسابي مقداره (4.10) وانحراف معياري مقداره (0.702)، الفقرة (تلتزم إدارة المؤسسة بالبرامج والجدول الزمني التي تضعها لتحقيق أهدافها) بمتوسط حسابي مقداره (4.04) وانحراف معياري مقداره (0.654).

ومن خلال آراء المبحوثين ودرجة استجابتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: يعتقد المبحوثين أن أهداف مؤسساتهم تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة وأن أهدافهم واقعية وقابلة للقياس وأنها محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء وواضحة ومفهومة لدى جميع الأفراد في المؤسسة، وكذلك يعتقد المبحوثين أن لديهم أهداف طويلة الأجل يسعون إلى تحقيقها، وأن مؤسساتهم تحقق الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة وتلتزم بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها.

#### البعد الرابع: التحليل الاستراتيجي

الجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بعد التحليل الاستراتيجي مرتبة حسب الأهمية

جدول رقم (6.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بعد التحليل الاستراتيجي

| الدرجة | الترتيب | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة                                                                                                |
|--------|---------|--------------|-------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مرتفعة | 1       | 85.6%        | 0.507             | 4.28            | أحدد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لاستثمارها                                                      |
| مرتفعة | 2       | 84.9%        | 0.648             | 4.24            | أدرس البيئة وما تتضمنه من تغير سواء بالتزايد أو النقصان في المنطقة الداخلية                           |
| مرتفعة | 3       | 84.4%        | 0.767             | 4.22            | أقوم بتحديد نقاط القوة للاستفادة منها في تحسين أحوال المؤسسة                                          |
| مرتفعة | 4       | 82.3%        | 0.789             | 4.12            | تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل |

|        |   |       |       |      |                                                                                     |
|--------|---|-------|-------|------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| مرتفعة | 5 | 81.0% | 0.643 | 4.05 | نتابع آخر التطورات التقنية والعلمية والمعرفية التي تعكس الطموحات المستقبلية للمنظمة |
| مرتفعة | 6 | 80.3% | 0.674 | 4.01 | أُتعرّف إلى التهديدات في البيئة الخارجية لتجنبها أو الحد من آثارها                  |
| مرتفعة | 7 | 80.0% | 0.806 | 4.00 | تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف       |
| مرتفعة | 8 | 79.5% | 0.897 | 3.97 | تقوم إدارة المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف.       |
| مرتفعة | 9 | 77.9% | 0.831 | 3.90 | يوجد فرق في تحليل البيئة الداخلية بين الفرص المتاحة ونقاط القوة للمنظمة             |
| مرتفعة |   | 81.8% | 0.522 | 4.05 | جميع فقرات المحور معاً                                                              |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس التحليل الاستراتيجي في مؤسسات الإقراض مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات المتوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.05) والانحراف المعياري مقداره (0.522)، والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات مناسبة وتقع في الحدود الطبيعية، مما يدل على أن درجة اتجاهات الإدارة العليا نحو التحليل الاستراتيجي في مؤسسات الإقراض مرتفعة، ويُعزى ذلك من وجهة نظر الباحث إلى أهمية التحليل الاستراتيجي لدى مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين. ورتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات المتوسطات الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (أحدد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لاستثمارها) بمتوسط حسابي مقداره (4.28) وانحراف معياري مقداره (0.507)، الفقرة (أدرس البيئة وما تتضمنه من تغير سواء بالتزايد أو النقصان في المنطقة الداخلية) بمتوسط حسابي مقداره (4.28) وانحراف معياري مقداره (0.648)، الفقرة (أقوم بتحديد نقاط القوة للاستفادة منها في تحسين أحوال المؤسسة) بمتوسط

حسابي مقداره (4.22) وانحراف معياري مقداره (0.767)، الفقرة (تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل) بمتوسط حسابي مقداره (4.12) وانحراف معياري مقداره (0.789)، الفقرة (نتابع آخر التطورات التقنية والعلمية والمعرفية التي تعكس الطموحات المستقبلية للمنظمة) بمتوسط حسابي مقداره (4.05) وانحراف معياري مقداره (0.643)، الفقرة (أُتعرّف إلى التهديدات في البيئة الخارجية لتجنبها أو الحد من آثارها) بمتوسط حسابي مقداره (4.01) وانحراف معياري مقداره (0.674)، الفقرة (تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف) بمتوسط حسابي مقداره (4.00) وانحراف معياري مقداره (0.806)، الفقرة (تقوم إدارة المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف) بمتوسط حسابي مقداره (3.97) وانحراف معياري مقداره (0.897)، الفقرة (يوجد فرق في تحليل البيئة الداخلية بين الفرص المتاحة ونقاط القوة للمنظمة) بمتوسط حسابي مقداره (3.90) وانحراف معياري مقداره (0.831).

ومن خلال آراء المبحوثين ودرجة استجابتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: أن المبحوثين يقومون بتحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لاستثمارها، ويدرسون البيئة وما تتضمنه من تغير سواء بالتزايد أو النقصان في المنطقة الداخلية وكذلك يحددون نقاط القوة للاستفادة منها في تحسين أحوال المؤسسة ويعتقدون أن مؤسسات الإقراض تقوم بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل وتتابع آخر التطورات التقنية والعلمية والمعرفية التي تعكس الطموحات المستقبلية للمؤسسة، وتعمل المؤسسات وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف.

## البعد الخامس: الخيار الاستراتيجي

الجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لعبارات بعد

الخيار الاستراتيجي مُرتبة حسب الأهمية

جدول رقم(7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لعبارات بعد الخيار الاستراتيجي

| الفقرة                                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | الدرجة |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------|--------|
| تضع المؤسسة بدائل استراتيجية مناسبة                                      | 4.17            | 0.813             | 83.3%        | 1       | مرتفعة |
| تلتزم إدارة المؤسسة بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها   | 4.10            | 0.594             | 82.1%        | 2       | مرتفعة |
| لدى المؤسسة خيارات استراتيجية متعددة                                     | 4.08            | 0.529             | 81.5%        | 3       | مرتفعة |
| نقوم بمراجعة الخطة بشكل دوري                                             | 4.06            | 0.762             | 81.3%        | 4       | مرتفعة |
| تطبق إدارة المؤسسة معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على خطة المؤسسة       | 3.96            | 0.711             | 79.2%        | 5       | مرتفعة |
| تشارك المؤسسة جميع العاملين في إعداد الخطة التنفيذية المساعدة            | 3.90            | 0.656             | 77.9%        | 6       | مرتفعة |
| تركز الإدارة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية | 3.81            | 0.740             | 76.2%        | 7       | مرتفعة |
| نتخذ قرارات استراتيجية تتسجم مع الخطط الموضوعية                          | 3.74            | 0.711             | 74.9%        | 8       | مرتفعة |
| جميع فقرات المحور معاً                                                   | 3.98            | 0.425             | 79.6%        | مرتفعة  |        |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة

الدراسة التي تقيس الخيار الاستراتيجي في مؤسسات الإقراض مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات

المتوسطات الحسابية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت

مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.98) والانحراف المعياري الكلي مقداره

(0.425)، والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات مناسبة، مما يدل على أن درجة اتجاهات الإدارة

العليا نحو الخيار الاستراتيجي في مؤسسات الإقراض مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات المتوسطات الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه

الفقرات: الفقرة (تضع المؤسسة بدائل استراتيجية مناسبة) بمتوسط حسابي مقداره (4.17)

وانحراف معياري مقداره (0.813)، الفقرة (تلتزم إدارة المؤسسة بالبرامج والجدول الزمنية التي

تضعها لتحقيق أهدافها) بمتوسط حسابي مقداره (4.10) وانحراف معياري مقداره (0.594)،

الفقرة (لدى المؤسسة خيارات استراتيجية متعددة) بمتوسط حسابي مقداره (4.08) وانحراف معياري مقداره

(0.529)، الفقرة (نقوم بمراجعة الخطة بشكل دوري) بمتوسط حسابي مقداره (4.06) وانحراف

معياري مقداره (0.762)، الفقرة (تطبق إدارة المؤسسة معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على

خطة المؤسسة) بمتوسط حسابي مقداره (3.96) وانحراف معياري مقداره (0.711)، الفقرة

(تشارك المؤسسة جميع العاملين في إعداد الخطة التنفيذية المساعدة) بمتوسط حسابي مقداره

(3.90) وانحراف معياري مقداره (0.656)، الفقرة (تركز الإدارة على مدى ملائمة كل خيار

استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية) بمتوسط حسابي مقداره (3.81) وانحراف معياري مقداره

(0.740)، الفقرة (نتخذ قرارات استراتيجية تتسجم مع الخطط الموضوعة) بمتوسط حسابي مقداره

(3.74) وانحراف معياري مقداره (0.711).

ومن خلال آراء المبحوثين ودرجة استجابتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق

بالاستنتاجات التالية: تضع المؤسسة بدائل استراتيجية مناسبة وتلتزم بالبرامج والجدول الزمنية

التي تضعها لتحقيق أهدافها، وتقوم بمراجعة خططها بشكل دوري، وتطبق مؤسسات الإقراض

معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على خطتها وتشارك جميع العاملين في إعداد الخطة التنفيذية المساعدة، وتتخذ قرارات استراتيجية تتسجم مع الخطط الموضوعية.

#### اداء مؤسسات الاقراض

#### جدول (8.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لأبعاد الأداء لمؤسسات الإقراض مُرتبة تنازليا

| الدرجة | الترتيب | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة                                                |
|--------|---------|--------------|-------------------|-----------------|-------------------------------------------------------|
| مرتفعة | 1       | 81.7%        | 0.484             | 4.08            | الأداء المالي                                         |
| مرتفعة | 2       | 80.4%        | 0.431             | 4.02            | الأداء الاجتماعي                                      |
| مرتفعة | 3       | 79.0%        | 0.550             | 3.95            | أداء النمو                                            |
| مرتفعة |         | 80.0%        | 0.474             | 4.00            | الأداء الكلي لمؤسسات الإقراض (جميع فقرات المحور معاً) |

يوضح الجدول أعلاه، مستوى إجابات أفراد الإدارة العليا لدى مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين حول أداء مؤسسات الإقراض، وأظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور مقداره (4.00) والانحراف المعياري مقداره (0.474).

مما يُشير إلى أن إجابات أفراد العينة على هذا المحور كانت بدرجة مرتفعة وفقاً لمقياس مُفتاح المتوسطات الحسابية لهذه الدراسة، وهذا يدل على إن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل الإدارة العليا حول الأداء بأبعاده الثلاث ( المالي، الاجتماعي ، النمو ).

السؤال الرئيسي الثاني: ما العلاقة بين واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين؟

سيتم الإجابة على السؤال الرئيسي الثاني من خلال اختبار الفرضية التالية:

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة بين واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون ( Pearson's correlation) بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (أداء مؤسسات الإقراض)، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (9.4): نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين التخطيط الاستراتيجي وأداء مؤسسات الإقراض

| أداء مؤسسات الإقراض |               |         |
|---------------------|---------------|---------|
| التخطيط الاستراتيجي | معامل بيرسون  | 0.758** |
|                     | مستوى الدلالة | 0.000   |

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

بين الجدول أعلاه، نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون الذي يوضح أن قيمة الدلالة الإحصائية كانت (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، أي أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء مؤسسات الإقراض، وأن هذه العلاقة هي علاقة طردية حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.758)، وبذلك تم رفض الفرضية، ونستنتج أن التخطيط

الاستراتيجي ينعكس على الأداء بشكل طردي وأن أي تحسين في التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات الإقراض سوف ينعكس على أدائها بشكل طردي.

يعزي الباحث هذه النتيجة إلى أنه كلما زادت مشاركة الإدارة العليا للإدارات الأخرى في وضع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة ساهم ذلك في تحسين أداء العاملين والأداء المؤسسي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الديراوي (2017)، ودراسة زعبي (2014) حيث أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمة علاقة طردية، فكلما زاد التخطيط ساعد ذلك في التطور والاستمرارية والتنافس بين المؤسسات.

**السؤال الفرعي الأول: هل هناك علاقة بين رؤية مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين وأدائها؟**

سيتم الإجابة على السؤال الفرعي الأول من خلال اختبار الفرضية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين رؤية مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين وأدائها**

ومن أجل اختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson's correlation) بين المتغير المستقل (رؤية مؤسسات الإقراض) والمتغير التابع (أداء مؤسسات الإقراض)، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (10.4): نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين رؤية مؤسسات الإقراض والأداء

| أداء مؤسسات الإقراض |               |         |
|---------------------|---------------|---------|
| رؤية مؤسسات الإقراض | معامل بيرسون  | 0.799** |
|                     | مستوى الدلالة | 0.000   |

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

بين الجدول أعلاه، نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون الذي يوضح أن قيمة الدالة الإحصائية كانت (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، أي أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رؤية مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين وأدائها، وأن هذه العلاقة هي علاقة طردية حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.799)، وبذلك تم رفض الفرضية، وهذا يدل على أن الرؤية تؤثر على الاداء بشكل طردي وأن أي تحسين على رؤية مؤسسات الإقراض سوف ينعكس على أدائها بشكل طردي، وأن رؤية المؤسسة تؤثر بشكل مباشر على أدائها.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة منطقية، أي أن أي عمل ايجابي يؤدي إلى نتيجة جيدة، فكلما كانت رؤية المؤسسة واضحة في استشراف المستقبل، أدى إلى زيادة في تحسن أداء المؤسسة، وبالتالي أدى ذلك إلى تقدم المؤسسة وزيادة فعاليتها والوصول إلى الأهداف مقارنة مع المؤسسات الأخرى. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حاتمة ودراوشة، 2019)، حيث أن هناك ارتباط قوي بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي والأداء.

**السؤال الفرعي الثاني: هل هناك علاقة بين رسالة مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين وأدائها؟**

سيتم الإجابة على السؤال الفرعي الثاني من خلال فحص الفرضية التالية:

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين

رسالة مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين وأدائها

ومن أجل اختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson's correlation) بين المتغير المستقل (رسالة مؤسسات الإقراض) والمتغير التابع (أداء مؤسسات الإقراض)، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (11.4): نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين رسالة مؤسسات الإقراض والأداء

| أداء مؤسسات الإقراض |               | رسالة مؤسسات الإقراض |
|---------------------|---------------|----------------------|
| 0.690**             | معامل بيرسون  |                      |
| 0.000               | مستوى الدلالة |                      |

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

بين الجدول أعلاه، نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون الذي يوضح أن قيمة الدلالة الإحصائية كانت (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، أي أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رسالة مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين وأدائها، وأن هذه العلاقة هي علاقة طردية حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.690)، وبذلك تم رفض الفرضية، نستنتج أن الرسالة تؤثر على الاداء بشكل طردي وأن أي تحسين على رسالة مؤسسات الإقراض سوف ينعكس على أدائها بشكل طردي، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Clay et al, 2016) والتي كان من أهم نتائجها أن عمليات التخطيط الاستراتيجي الرسمية ومرونة التخطيط الاستراتيجي ترتبط بشكل إيجابي مع أداء الشركات، ولكل منهما علاقة إيجابية مع الابتكار والميزة التنافسية.

السؤال الفرعي الثالث: هل هناك علاقة بين أهداف مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين وأدائها؟

سيتم الإجابة على هذا السؤال من خلال اختبار الفرضية التالية:

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين أهداف مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين وأدائها.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson's correlation) بين المتغير المستقل (أهداف مؤسسات الإقراض) والمتغير التابع (أداء المؤسسات الإقراض)، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (12.4): نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين أهداف مؤسسات الإقراض والأداء

| أداء مؤسسات الإقراض  |               |         |
|----------------------|---------------|---------|
| أهداف مؤسسات الإقراض | معامل بيرسون  | 0.703** |
|                      | مستوى الدلالة | 0.000   |

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يبين الجدول اعلاه، نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون الذي يوضح أن قيمة الدالة الإحصائية كانت (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ ، أي أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين وأدائها، وأن هذه العلاقة هي علاقة طردية حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.703)، وبذلك تم رفض الفرضية، وبالتالي نستنتج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف مؤسسات الإقراض وأدائها من وجهة نظر الإدارة

العليا، وأن هذه العلاقة علاقة طردية وبالتالي نستنتج أن زيادة وضوح أهداف المؤسسة يؤدي إلى زيادة في تحسن الأداء وإن أهداف المؤسسة تؤثر بشكل مباشر على أدائها.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأهداف الجيدة والواضحة للمؤسسة تزيد من فاعلية أدائها.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (محمد، 2019)، حيث أنه يوجد علاقة ارتباطية قوية بين التخطيط الاستراتيجي وابعاده وبين الأداء.

**السؤال الفرعي الرابع: هل هناك علاقة بين التحليل الاستراتيجي في مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين وأدائها؟**

سيتم الإجابة على السؤال الفرعي الرابع من خلال اختبار الفرضية التالية:

**الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين التحليل الاستراتيجي في مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين وأدائها.**

ومن أجل اختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson's correlation) بين المتغير المستقل (التحليل الاستراتيجي في مؤسسات الإقراض) والمتغير التابع (أداء مؤسسات الإقراض)، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

**جدول (13.4): نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين التحليل الاستراتيجي في مؤسسات الإقراض والأداء**

| أداء مؤسسات الإقراض                   |               |          |
|---------------------------------------|---------------|----------|
| التحليل الاستراتيجي في مؤسسات الإقراض | معامل بيرسون  | 0.8290** |
|                                       | مستوى الدلالة | 0.000    |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

بين الجدول أعلاه، نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون الذي يوضح أن قيمة الدالة الإحصائية كانت (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، أي أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي في مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين وأدائها، وأن هذه العلاقة هي علاقة طردية حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.829)، وبذلك تم رفض الفرضية، وبالتالي نستنتج أن زيادة الاهتمام بالتحليل الاستراتيجي ستعكس بشكل إيجابي على أداء مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين وأن جودة التحليل الاستراتيجي تؤدي إلى زيادة في تحسن الأداء.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن التحليل الاستراتيجي الجيد للمؤسسة يزيد من فاعلية وكفاءة أدائها. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (المناصرة، 2019) التي توصلت إلى أن الهدف الأساسي من إعداد الخطط الاستراتيجية في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل هو من أجل استخدامها في إدارة المؤسسات وتوزيع مواردها بشكل كفؤ وفعال، ثم من أجل الحصول على التمويل بالدرجة الثانية.

**السؤال الفرعي الخامس: هل هناك علاقة بين الخيار الاستراتيجي في مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين وأدائها؟**

ستتم الإجابة على السؤال الفرعي الخامس من خلال اختبار الفرضية التالية:

**الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين الخيار الاستراتيجي في مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين وأدائها.**

ومن أجل اختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون ( Pearson's correlation) بين المتغير المستقل (الخيار الاستراتيجي في مؤسسات الإقراض) والمتغير التابع (أداء المؤسسات الإقراض)، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (14.4): نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين الخيار الاستراتيجي في مؤسسات الإقراض والأداء

| أداء مؤسسات الإقراض                  |               |         |
|--------------------------------------|---------------|---------|
| الخيار الاستراتيجي في مؤسسات الإقراض | معامل بيرسون  | 0.770** |
|                                      | مستوى الدلالة | 0.000   |

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

بين الجدول أعلاه، نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون الذي يوضح أن قيمة الدالة الإحصائية كانت (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، أي أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخيار الاستراتيجي في مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين وأدائها، وأن هذه العلاقة هي علاقة طردية حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.770)، وبذلك تم رفض الفرضية، وبالتالي نستنتج أن الخيار الاستراتيجي في مؤسسات الإقراض العاملة يؤثر على الأداء.

يستنتج أن الخيار الاستراتيجي الجيد وتعدد خيارات المؤسسة يؤدي إلى زيادة في تحسن الأداء. ويعزو الباحث ذلك إلى أن تعدد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة يزيد من فاعلية وكفاءة أدائها. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (زعيبي، 2014) التي كان من أهم نتائجها أن: المتغيرين المستقلين (التحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي) يؤثران على المتغير التابع وهو أداء الجامعة.

السؤال الفرعي السادس: هل هناك علاقة بين واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين؟

سيتم الإجابة على السؤال الفرعي السادس من خلال اختبار الفرضية التالية:

الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

بين واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين

ومن أجل اختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson's correlation) بين المتغير المستقل (واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (الأداء المالي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين)، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (15.4): نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين

| الأداء المالي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين |               |         |
|-------------------------------------------------|---------------|---------|
| واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي                  | معامل بيرسون  | 0.912** |
|                                                 | مستوى الدلالة | 0.000   |

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

بين الجدول أعلاه، نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون الذي يوضح أن قيمة الدالة الإحصائية كانت (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، أي أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي لمؤسسات الإقراض العاملة في

فلسطين، وان هذه العلاقة هي علاقة طردية حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.912)، وبذلك تم رفض الفرضية، وبالتالي نستنتج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأداء مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين وأن تطبيق التخطيط الاستراتيجي سينعكس بشكل إيجابي على الأداء المالي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين، وبالتالي يستنتج أن التخطيط الاستراتيجي الجيد يؤدي إلى زيادة في تحسن الأداء، ويعزو الباحث ذلك إلى أن إشراك العاملين في اعداد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة يزيد من فاعلية وكفاءة أدائها ويدفعها إلى التقدم والنجاح.

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة (الديراوي، 2017) التي جاءت نتائجها كالتالي: وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي (أهداف، صياغة، إعداد، تطبيق، رقابة وتقييم التخطيط الاستراتيجي) وأداء المؤسسات الاهلية العاملة في قطاع غزة، مع تأكيد دور الريادة كوسيط ومعرز للأثر بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات.

**السؤال الفرعي السابع: هل هناك علاقة بين واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي والأداء الاجتماعي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين؟**

سيتم الإجابة السؤال الفرعي السابع من خلال اختبار الفرضية التالية:

**الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي والأداء الاجتماعي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين.**

ومن أجل اختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson's correlation) بين المتغير المستقل (واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (الأداء

الاجتماعي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين) وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (16.4): نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي والأداء الاجتماعي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين

| الأداء الاجتماعي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين |               |                                |
|----------------------------------------------------|---------------|--------------------------------|
| 0.941 **                                           | معامل بيرسون  | واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي |
| 0.000                                              | مستوى الدلالة |                                |

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

بين الجدول أعلاه، نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون الذي يوضح أن قيمة الدالة الإحصائية كانت (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، أي أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي والأداء الاجتماعي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين، وأن هذه العلاقة هي علاقة طردية حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.941)، وبذلك تم رفض الفرضية، ما يعني أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي سيؤثر بشكل إيجابي على الأداء الاجتماعي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين من وجهة نظر الإدارة العليا.

وبالتالي نستنتج أن التخطيط الاستراتيجي الجيد يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء الاجتماعي. ويعزو الباحث ذلك إلى أن أعداد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة والتركيز على الجانب الاجتماعي يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة ويؤدي إلى فاعلية وكفاءة أدائها ويدفعها إلى التقدم وتحقيق أهدافها.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Rana, 2017) التي توصلت إلى النتائج التالية: أن التخطيط الاستراتيجي ضروري ومهم للغاية لجميع نجاح المؤسسات بغض النظر عن المؤسسات الربحية أو المؤسسات غير الربحية، فهو يساعد المؤسسات للوصول إلى رسالتها واهدافها وغاياتها وتحسين أدائها بكفاءة وفعالية.

**السؤال الفرعي الثامن: هل هناك علاقة بين واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ونمو مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين؟**

سيتم الإجابة على السؤال الفرعي الثامن من خلال اختبار الفرضية التالية:

**الفرضية الفرعية الثامنة: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ونمو مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين.**

ومن أجل اختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson's correlation) بين المتغير المستقل (واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (نمو مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين). وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

**جدول (17.4): نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ونمو مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين**

|                                      |               |                                |
|--------------------------------------|---------------|--------------------------------|
| نمو مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين |               |                                |
| 0.968**                              | معامل بيرسون  | واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي |
| 0.000                                | مستوى الدلالة |                                |

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

بين الجدول أعلاه، نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون الذي يوضح أن قيمة الدالة الإحصائية كانت (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، أي أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ونمو مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين، وإن هذه العلاقة هي علاقة طردية حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.968)، وبذلك تم رفض الفرضية، وهذا يعني أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي سيؤثر بشكل إيجابي على نمو مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين من وجهة نظر الإدارة العليا لمؤسسات الإقراض، وبالتالي نستنتج أن التخطيط الاستراتيجي الجيد يؤدي إلى نمو وتطور هذه المؤسسات، ويعزو الباحث ذلك إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسة على النمو والتطور ويحافظ على بقائها واستمراريتها.

#### 3.4 نتائج الدراسة:

بعد إجراء التحليل لنتائج هذه الدراسة التي هدفت إلى دراسة واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين من وجهة نظر الإدارة العليا والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1. تبين بأن الدرجة الكلية لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين (بمتوسط حسابي) (4.11) والدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي مرتفعة، كما تبين أن أعلى أبعاد التخطيط الاستراتيجي هو بعد رؤية مؤسسات الإقراض ودرجتها مرتفعة بمقدار (4.18) ويليه بعد رسالة مؤسسات الإقراض (4.17)، ويليه بعد الأهداف (4.16)، ويليه بعد التحليل الاستراتيجي (4.05)، وأخيراً بعد الخيار الاستراتيجي (3.98).

يعزي الباحث هذه النتيجة إلى قناعة الإدارة العليا لمؤسسات الإقراض بأهمية التخطيط الاستراتيجي.

2. تبين أن مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين لديها رؤية واضحة وأنها تقوم بأعداد إطارات تخدم المجتمع وعلى أسس علمية وحضارية وإنسانية، والمبحوثون على قناعة ان الرؤية في مؤسسات الإقراض قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه المؤسسة، وتشير النتائج ان مؤسسات الإقراض تعلن عن رؤيتها للمجتمع الداخلي والخارجي على حد سواء وتسعى إلى توطيد علاقتها مع البيئة الخارجية وأن الرؤية تفقد عملية التغيير الاداري نحو الوضع المأمول.

ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى أن الإدارة العليا في مؤسسات الإقراض على درجة من الدراية والفهم بأهمية الرؤية في عملية التخطيط الاستراتيجي.

3. تبين أن مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين تعد رسالتها وفقا لمعايير علمية وتتضمن طبيعة عمل المؤسسة وأهم ما يميزها عن غيرها، ويطمح المبحوثين بإيصال رسالة المؤسسة إلى العاملين لغرض رفع كفاءة الأداء.

وهذا يدل على أن الإدارة العليا تولي اهتماما واضحا برسالة المؤسسة كأحد اهم أبعاد التخطيط الاستراتيجي.

4. تبين أن المبحوثين يعتقدون أن أهداف مؤسساتهم تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة وأن اهدافهم واقعية وقابلة للقياس وأنها محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء وواضحة ومفهومة لدى جميع الأفراد في المؤسسة، وكذلك يعتقد المبحوثين أن لديهم اهداف طويلة الاجل يسعون إلى تحقيقها، وأن مؤسساتهم تحقق

الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة وتلتزم بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها.

ويرى الباحث ان هذه النتيجة تدل على الوعي الكبير بأهمية صياغة الأهداف والعمل على تحقيقها باعتبارها بعد مهم من أبعاد التخطيط الاستراتيجي.

5. تبين أن المبحوثين يقومون بتحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لاستثمارها، ويدرسون البيئة وما تتضمنه من تغيير سواء بالتزايد أو النقصان في المنطقة الداخلية وكذلك يحددون نقاط القوة للاستفادة منها في تحسين أحوال المؤسسة ويعتقدون أن مؤسسات الإقراض تقوم بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن ان تؤثر عليها في المستقبل وتتابع آخر التطورات التقنية والعلمية والمعرفية التي تعكس الطموحات المستقبلية للمؤسسة، وتعمل المؤسسات وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف.

ويرى الباحث ان هذه النتيجة تدل على ان مؤسسات الإقراض تولي أهمية قصوى لعملية التحليل الاستراتيجي، كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي.

6. تبين أن مؤسسات الإقراض تضع بدائل استراتيجية مناسبة وتلتزم بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها، ولديها معايير قياس الأداء لكل عنصر من عناصر الخطة الاستراتيجية وتقوم بمراجعة خططها بشكل دوري، وتطبق مؤسسات الإقراض معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على خططها وتشارك جميع العاملين في إعداد الخطة التنفيذية المساعدة، وتتخذ قرارات استراتيجية تتسجم مع الخطط الموضوعية.

ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى التأثير المباشر للبيئة الخارجية على هذه المؤسسات، وبالتالي تقوم بوضع بدائل استراتيجية مناسبة وذلك لتجنب أي تهديدات غير متوقعة.

7. تبين أن عمليات التخطيط الاستراتيجي ومرونة التخطيط الاستراتيجي ترتبط بشكل إيجابي مع أداء مؤسسات الإقراض.

ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى أن علاقة التخطيط الاستراتيجي بالأداء هي علاقة طردية، أي أنه كلما زادت ممارسة التخطيط بشكل فعال، أدى هذا إلى زيادة فعالية أداء مؤسسات الإقراض.

## الفصل الخامس

---

### الاستنتاجات والتوصيات:

#### 1.5 الاستنتاجات

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، والاجابة عن اسئلتها واختبار الفرضيات، استنتج الباحث ما يلي:

1. تتمتع مؤسسات الإقراض بدرجة مرتفعة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي بكافة أبعاده.
2. تمارس مؤسسات الإقراض دورا رقابيا على تنفيذ الخطة الاستراتيجية بمراحلها المختلفة.
3. لدى الإدارة العليا في مؤسسات الإقراض فهم واضح لعملية التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة، كما انها على قناعة بأهميته.
4. تدعم الإدارة العليا في مؤسسات الإقراض عملية التخطيط الاستراتيجي وتخصص الموارد اللازمة للقيام بها ضمن امكانياتها.
5. لدى الإدارة العليا في مؤسسات الإقراض فهم واضح لكل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء مؤسساتهم.

6. كلما زادت مشاركة الإدارة العليا للإدارات الأخرى في وضع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة ساهم ذلك في تحسين أداء العاملين والأداء المؤسسي.

7. تقوم مؤسسات الإقراض بوضع بدائل استراتيجية تجنباً لأي تهديدات غير متوقعة.

## 2.5 توصيات الدراسة:

1. ضرورة اعتماد مبدأ مرونة التخطيط الإستراتيجي وتجهيز الخطط البديلة لما لها من فوائد على رأسها زيادة القدرة على الابتكار، والتمكن من الحصول على مركز تنافسي قوي.
2. الاستمرار في عقد التدريبات المتخصصة في موضوع التخطيط الاستراتيجي للإدارات العليا وللعاملين بهدف تنمية مهاراتهم في هذا المجال.
3. العمل على تذليل الصعوبات والتحديات المادية والبشرية التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بكل مراحلها.
4. ضرورة التنسيق والتشبيك بين مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين لتبادل الخبرات والتجارب والدروس المستفادة فيما بينها.
5. العمل على تكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات بحيث تصبح جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة والعاملين فيها.
6. تشجيع مشاركة الفئات المستهدفة والمجتمع المحلي في عملية التخطيط الاستراتيجي لما لهما من أهمية في إثراء عملية التخطيط الاستراتيجي.
7. ان تقوم مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين بتحديد مؤشرات الأداء الخاصة بها وقياسها من وقت إلى آخر لتحديد درجة الأداء المؤسسي الفعلي ومقارنته بالأداء الذي تحقق في الفترة السابقة وكذلك مقارنته بأداء المؤسسات الأخرى المماثلة.

8. العمل على زيادة البحث العلمي في التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات الإقراض.
9. الاستعانة بالخبراء عند تجهيز الخطط الاستراتيجية وزيادة الإنفاق المخصص للتخطيط الاستراتيجي وإشراك العاملين بعملية التخطيط الاستراتيجي والأطراف ذات العلاقة.

## المراجع:

العربية (n.d.). المراجع العربية

- Basheka, B. (2009). *A technical team member on a World Bank Funded- assignment to develop a Procurement Training Module for Government-aided Secondary Schools in Uganda and develop terms of reference for firms that will undertake the training in 2010. The client was the Mini.* Uganda: kabale University.
- Clay et al. (2016). Linking the formal strategic planning process. *Journal of Business research*.
- Drucker, p. (2012). *Management: Tasks, Responsibilities, and Practice*. London: Heinemann.
- Hopkins, W. (1997). *STRATEGIC PLANNING–FINANCIAL PERFORMANCE RELATIONSHIPS IN BANKS*. Colorado, U.S.A.: College of Business, Colorado State University.
- Kaplan, R. (2012). The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 539-545.
- Gaza Social & YNRWA Microfinance Department West Bank .(2017) .Microfinanza Rating .Microfinanza Rating srl .Rating
- Phillips, P. (1999). *Measuring strategic planning effectiveness in hotels*. Kent, United Kingdom: International Journal of Contemporary Hospitality Management.
- Rana, R. (2017). Strategic Planning Role in Non Profit Organizations. *Journal for Studies in Management and Planning*, 166-170.
- Rudd, J. (2008). *Strategic planning and performance*. Business, Economics Journal of Business Research.
- Shekhzadeh, R. (2009). *Conceptual model of performance management in mission -driven organizations*. Imam Hossein Universty Journal of Humman Resource Management.
- Wheelen et al, T. (2018). *Strategic Mangement and Business Policy*. London, United Kingdom: Pearson Education Limited.
- ابراهيم الاشقر. (2006). واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير. غزة، فلسطين: الجامعة الاسلامية.
- ابو سليم ، نفيين. (2019). أثر التفكير الاستراتيجي على التمكين الاقتصادي بوجود التخطيط الاستراتيجي كمتغير وسيط دراسة تطبيقية: برنامج التمكين الاقتصادي (DEEP) في وزارة التنمية الاجتماعية – غزة. رسالة ماجستير. القدس، لستين: جامعة القدس.
- ابو سليم ، نفيين. (2019). أثر التفكير الاستراتيجي على التمكين الاقتصادي بوجود التخطيط الاستراتيجي كمتغير وسيط دراسة تطبيقية: برنامج التمكين الاقتصادي (DEEP) في وزارة التنمية الاجتماعية – غزة. رسالة ماجستير. جامعة القدس، القدس، فلسطين.

- اسعد عكاشة. (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
- اسلام الشرقاوي. (2007). نموذج مناسب للتخطيط الاستراتيجي هدفت الدراسة على تحسين أداء المنظمات الأهلية، وتقليل المخاطر المحتملة الحدوث لتلك المنظمات الأهلية في قطاع غزة من خلال استخدام نموذج مناسب للتخطيط الاستراتيجي. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. رسالة ماجستير. غزة، فلسطين: جامعة فلسطين.
- الاتحاد الفلسطيني لشركات الاقراض الصغير ومتناهي الصغر. (2020). *شراكة*. تم الاسترداد من <http://www.palmfi.ps>
- البابا ، ميسم. (2019). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام، دراسة حالة: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. رسالة ماجستير. الخليل، فلسطين: جامعة الخليل.
- البابا ، ميسم. (2019). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام، دراسة حالة: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. رسالة ماجستير. جامعة الخليل. الخليل، فلسطين.
- الحداد و عبد الوهاب. (2009). واقع جودة الأداء في مؤسسات العمل الأهلي في قطاع غزة. غزة، فلسطين.
- الدرسوني ، فهد. (2019). التفكير الاستراتيجي بين المفهوم والمصطلح. *مدونة فهد بن ناصر الدرسوني*. الرياض، السعودية.
- الدوري ، زكريا. (2020). *الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية*. عمان-الأردن: دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الدوري ، زكريا. (2020). *الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية*. دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان-الأردن.
- الديراوي ، ايمن. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير. غزة، فلسطين: جامعة الأقصى.
- الديراوي ، ايمن. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير. جامعة الأقصى. غزة، فلسطين.
- الربيعي ، محمود. (2018). أبعاد ومفهوم الاستراتيجية. *مجلة العالم الجديد*، 4.
- الرشود ، متعب. (2017). دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق اهداف تعليم الكبار والتعليم المستمر. *مجلة كلية التربية، العدد الرابع*. القاهرة، مصر: جامعة المنوفية.
- الرشود ، متعب. (2017). دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق اهداف تعليم الكبار والتعليم المستمر. *مجلة كلية التربية، العدد الرابع*. جامعة المنوفية. القاهرة، مصر.
- السعيد ، احمد. (2011). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي. رسالة ماجستير. مسقط، عمان: جامعة عمان.
- السعيد ، احمد. (2011). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي. رسالة ماجستير. جامعة عمان . مسقط، عمان.
- الشميلي ، عائشة. (2017). *الادارة الاستراتيجية الحديثة*. القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الشميلي ، عائشة. (2017). *الادارة الاستراتيجية الحديثة*. دار الفجر للنشر والتوزيع. القاهرة، مصر.

- الشنطي وحمدونة. (حزيران، 2019). دور التمكين الإداري في تحسين الأداء المؤسسي في الخدمات الطبية العسكرية بالمحافظات الجنوبية. مجلة جامعة القدس المفتوحة، المجلد (4)، العدد (11).
- الطيب داودي. (بلا تاريخ). الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة. مجلة ، 42.
- الغوطي ، محمود. (2017). دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الانتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة. رسالة ماجستير. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
- الغوطي ، محمود. (2017). دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الانتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.
- الفاعوري ، أسماء. (2012). أثر فعالية أنظمة تخطيط موارد المؤسسة في تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط. عمان، الأردن.
- الكرخي ، مجيد. (2020). مدخل للتخطيط الاستراتيجي. مسقط، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الكرخي ، مجيد. (2020). مدخل للتخطيط الاستراتيجي. دار المناهج للنشر والتوزيع. مسقط، عمان.
- الكناني ، كامل. (2016). التخطيط الاستراتيجي مفاهيم واليات عمل. بغداد، العراق: دار الدكتور للعلوم الادارية والاقتصادية.
- المبيض ، محمد. (2013). فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثره في التميز التنظيمي. دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. المجلة الاردنية في ادارة الاعمال. مجلد 9 العدد 4.
- المصري و ابوبكر. (2018). أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الاستدامة الاقتصادية لشركات تكنولوجيا المعلومات الاردنية. المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، المجلد العشرون، العدد الاول (2018).
- المناصرة ، علياء. (2019). واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل. رسالة ماجستير. الخليل، فلسطين: جامعة الخليل.
- امين ، شاكر. (2019). الادارة الاستراتيجية. السعودية: جامعة الملك عبد العزيز.
- امين ، شاكر. (2019). الادارة الاستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز. السعودية.
- ايباد الدجني. (2006). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة. رسالة ماجستير. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
- ايباد الدجني. (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي دراسات وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية. دمشق، سوريا.
- بلبشير ، قوارية. (2015). نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة. رسالة ماجستير. البويرة، الجزائر: جامعة البويرة.
- بلبشير ، قوارية. (2015). نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة. رسالة ماجستير. جامعة البويرة. البويرة، الجزائر.
- بولس ، مريم. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي للمصارف الوظيفي على الاستغراق الوظيفي-دراسة تطبيقية على الادارة المحلية بمحافظة الجيزة. رسالة دكتوراه. القاهرة، مصر: جامعة بنها.

- بولس ، مريم. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي للمصار الوظيفي على الاستغراق الوظيفي-دراسة تطبيقية على الإدارة المحلية بمحافظة الجيزة.رسالة دكتوراه. جامعة بنها. القاهرة، مصر.
- جاد الرب ، سيد. (2016). *التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي*. القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- جاد الرب ، سيد. (2016). *التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع*. القاهرة، مصر.
- جعفر ، يونس. (2017). أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس. *مجلة جامعة الأقصى ( سلسلة العلوم الانسانية)*، 293-324.
- جمعة ، محمود. (2019). *التخطيط الاستراتيجي وفاعلية الاداء المؤسسي في الاتحادات الرياضية الوطنية في السودان*.رسالة دكتوراه. الخرطوم، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- جمعة ، محمود. (2019). *التخطيط الاستراتيجي وفاعلية الاداء المؤسسي في الاتحادات الرياضية الوطنية في السودان*.رسالة دكتوراه. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. الخرطوم، السودان.
- حاتمة ودرواشة. (2019). الاداء المؤسسي ودوره في تحسين انتاجية الجامعات في شمال الاردن من وجهة نظر القادة الاكاديميين. عمان، الاردن: الجامعة الاردنية.
- حاتمة ودرواشة. (2019). الاداء المؤسسي ودوره في تحسين انتاجية الجامعات في شمال الاردن من وجهة نظر القادة الاكاديميين. *الجامعة الاردنية*. عمان، الاردن.
- حيرش ، عيسى. (2012). *الإدارة الاستراتيجية الحديثة*. مليلة: دار الهدى.
- خيارهم ، عبد الله. (2013). *التخطيط الاستراتيجي لإدارة الازمات*.رسالة ماجستير. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- خيرة ، بودلي. (2018). *التخطيط الاستراتيجي ودوره في تفعيل التنمية المحلية*.رسالة ماجستير. سعيدة، الجزائر: جامعة د.مولاي الطاهر.
- خيرة ، بودلي. (2018). *التخطيط الاستراتيجي ودوره في تفعيل التنمية المحلية*.رسالة ماجستير. جامعة د.مولاي الطاهر. سعيدة، الجزائر.
- دائرة التمويل الصغير(أنوروا). (2017). *التقرير السنوي*. القدس.
- درة و جرادات. (2014). *الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية*. عمان، الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- درة و جرادات. (2014). *الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية دار وائل للنشر والتوزيع*. عمان، الاردن.
- راشده رحمانى. (2019). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية،دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز.رسالة ماجستير. جامعة محمد خيضر.
- راشده رحمانى. (2019). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية،دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز.رسالة ماجستير. جامعة محمد خيضر. الجزائر.
- رائد الحجار. (2003). *تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة*.رسالة ماجستير. غزة، فلسطين: جامعة الأقصى.

- رضوان ، محمود. (2012). تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن. *المجموعة العربية للتدريب والنشر*. مصر.
- زعيبي ، رحمة. (2014). أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن. رسالة ماجستير. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- زعيبي ، رحمة. (2014). أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن. رسالة ماجستير. جامعة محمد خيضر. بسكرة، الجزائر.
- زكريا الدوري. (2010). *الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية*. عمان-الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- سامية سكيك. (2008). " تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة رسالة ماجستير. غزة، فلسطين.
- سلطاني رشدي. (2006). التفسير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. رسالة ماجستير. الجزائر، الجزائر: جامعة المسلية.
- سمر عطالله. (2005). واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات في قطاع غزة. رسالة ماجستير. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
- شادي عايش. (2008). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي. رسالة ماجستير. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
- صالح الخطيب. (2003). التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي.
- طلحة ، الوليد. (2020). *التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي والرؤى المستقبلية في الدول العربية*. ابوظبي: الامارات العربية المتحدة.
- عادل اللوح. (2007). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
- عاطف الشويخ. (2007). واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظة غزة. رسالة ماجستير. غزة: الجامعة الإسلامية.
- عبد المنعم الطهراوي. (2010). دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
- عدلي الشاعر. (2007). معوقات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة. رسالة ماجستير. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
- علي ميا. (2007). *الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال*. دمشق: مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية.
- فرحي ، الهام. (2019). أثر التغيير التنظيمي على أداء المؤسسة. رسالة ماجستير. الجزائر، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- فرحي ، الهام. (2019). أثر التغيير التنظيمي على أداء المؤسسة. رسالة ماجستير. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر، الجزائر.

- فطيمة بزغي. (2009). دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي. رسالة ماجستير. باتنة، الجزائر: جامعة باتنية.
- مازن نور الدين. (2008). دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
- محمد ، خالد. (2019). تأثير تطبيق التخطيط الاستراتيجي على اداء المنظمات-دراسة مقارنة بين شركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة. رسالة ماجستير. القاهرة، مصر: جامعة حلوان.
- محمد ، خالد. (2019). تأثير تطبيق التخطيط الاستراتيجي على اداء المنظمات-دراسة مقارنة بين شركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة. رسالة ماجستير. جامعة حلوان. القاهرة، مصر.
- محمد ابو هاشم. (2007). واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بغزة. رسالة ماجستير. غزة، فلسطين.
- محمد الجداية. (2008). مستوى استخدام أدوات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وأثره على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة. رسالة ماجستير. عمان، الاردن: الجامعة الأردنية عمادة البحث العلمي.
- محمد النعيمي. (2009). إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات. عمان، الاردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- مقابلة وعواوده. (2020). أساسيات ومؤشرات قياس الأداء لمؤسسات التمويل الأصغر. المعهد العربي للتخطيط.
- منصور ، محمد. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على اداء المنظمات. دراسة تطبيقية على مجموعة شركات العربي. رسالة ماجستير. القاهرة، مصر: جامعة بنها.
- منصور ، محمد. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على اداء المنظمات. دراسة تطبيقية على مجموعة شركات العربي. رسالة ماجستير. جامعة بنها. القاهرة، مصر.
- موسى و كرجي. (2016). التوافق المهني وأثره في الأداء الاستراتيجي للموارد البشرية، دراسة تحليلية لآراء عينة من المدرسين في الجامعة المستنصرية.
- مؤيد النجار. (2002). العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة. اربد، الاردن.
- نزيه يونس. (2009). توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة. غزة، فلسطين: جامعة الأزهر.
- هلال ، محمد. (2011). مهارات إدارة الأداء "معايير وتطبيقات الجودة في الأداء". القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- هلال ، محمد. (2011). مهارات إدارة الأداء "معايير وتطبيقات الجودة في الأداء". مركز تطوير الأداء والتنمية. القاهرة.
- يونس ابو ندى. (2006). معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الهادفة للربح في قطاع غزة. رسالة ماجستير. غزة، فلسطين.

## المراجع الأجنبية:

1. Alford & Greve. (2017). Strategy in Public and Private Sectors. Administrative Sciences. The Australia and New Zealand School of Government.

2. Clay et al. (2016). Linking the formal strategic planning process. Journal of Business research.
3. Drucker, p. (2012). Management: Tasks, Responsibilities, and Practice. London: Heinemann.
4. Kaplan, R. (2012). The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries. Journal of Accounting & Organizational Change, 539-545.
5. Rana, R. (2017). Strategic Planning Role in Non Profit Organizations. Journal for Studies in Management and Planning, 166-170.
6. Shekhzadeh, R. (2009). Conceptual model of performance management in mission -driven organizations. Imam Hossein University Journal of Human Resource Management.
7. Wheelen. T, & Hanger. J, (2018). Strategic Management and Business Policy. London, United Kingdom: Pearson Education Limited.



ملحق 1.1:

المحكمين:

1 الدكتور نايف جراد - علوم سياسية - جامعة القدس

2 الدكتور محمد عوض - مناهج البحث العلمي - جامعة القدس

3 الدكتور محمد عابدة - اقتصاد - جامعة القدس

4 الدكتور سمير الجمل - إدارة عامة - جامعة الاستقلال

## ملحق 2.1:

الخطاب الموجه إلى المحكمين:



عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

### تحكيم استبانة

حضرة الدكتور/ المحكم/..... حفظه/ الله

تحية الوطن وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقة بأداء مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج التنمية المستدامة، تخصص بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء مؤسسات الإقراض، وتحقيقاً لهدف الدراسة تم بناء وإعداد هذه الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي تتكون من قسمين:

القسم الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين.

القسم الثاني: قياس واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء مؤسسات الإقراض

ويعرض عليكم/ن الباحث هذه الاستبانة بغرض تحكيمها، والتحقق من قدرتها على قياس ما وضعت لأجل قياسه، وسلامة عباراتها، وشمولها لكافة المحتوى المراد دراسته، لذا أرجو من حضراتكم/ن التكرم بأبداء الرأي بالاستبانة وفقراتها، وتقديم النصح والارشاد للباحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم/ن

الباحث: احمد اسماعيل طميزه

إشراف: الدكتور شاهر العالول

### ملحق 3.1:



الخطاب الموجة للمبحوثين:

جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

تحية واحترام.....

يقوم الباحث بإعداد دراسة كمطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في برنامج التنمية المستدامة تخصص بناء المؤسسات وإدارة الموارد البشرية في جامعة القدس بعنوان:

"واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين"

يمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة في البحث، أرجو التكرم والإجابة على الأسئلة المطروحة وتزويد الباحث بأرائكم القيمة من خلال وضع إشارة ( X ) على الإجابة التي ترونها ملائمة، كما يأمل الباحث ان تغني إجاباتكم وترفع من المستوى العلمي لهذا البحث.

يرجى العلم ان جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي وان إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة.

شكرا لتعاونكم وحسن استجابتكم....

الباحث:

احمد اسماعيل طميزه

ملحق 4.1:

الاستبانة:

القسم الأول: معلومات العامة

1- الجنس:

☐ ذكر ☐ انثى

2- العمر :

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 30 إلى 40 سنة

☐ من 41 إلى 50 سنة

☐ أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي:

☐ دبلوم متوسط فأقل

☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا

4- التخصص العلمي:

☐ إدارة أعمال

☐ هندسة حاسوب ونظم معلومات

☐ مالية ومحاسبة

☐ اقتصاد وإدارة عامه

☐ غير ذلك يرجى التحديد.....

5- المنصب الوظيفي:

☐ عضو مجلس إدارة

☐ رئيس مجلس إدارة

☐ مدير عام

☐ مدير دائرة

## 6- الخبرة العملية:

□ أقل من 5 سنوات

□ من 5 سنوات وأقل من 10

□ من 10 سنوات وأقل من 15

□ من سنة 15 وأقل من 20

□ من 20 سنة فأكثر

## القسم الثاني:

فيما يلي مجموعة من العبارات خاصة بالتخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسسي، يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات الآتية:

| المحور الأول: ابعاد التخطيط الاستراتيجي |            |       |       |       |                                                                      |
|-----------------------------------------|------------|-------|-------|-------|----------------------------------------------------------------------|
| البعد الأول: الرؤيا                     |            |       |       |       |                                                                      |
| الرقم                                   | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة                                                           |
| 1                                       |            |       |       |       | لدى المؤسسة رؤية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي                       |
| 2                                       |            |       |       |       | نرتأى ان نعد إطارات تخدم المجتمع وعلى أسس علمية وحضارية وإنسانية     |
| 3                                       |            |       |       |       | نعلن عن رؤيتنا للمجتمع الداخلي والخارجي على حد سواء                  |
| 4                                       |            |       |       |       | نسعى إلى توطيد علاقتنا مع البيئة الخارجية                            |
| 5                                       |            |       |       |       | رؤية المؤسسة قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه المؤسسة           |
| 6                                       |            |       |       |       | تقود رؤية المؤسسة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول            |
| البعد الثاني: الرسالة                   |            |       |       |       |                                                                      |
| 7                                       |            |       |       |       | رسالتنا تعد مخرجات متخصصة وفقا للمعايير العلمية                      |
| 8                                       |            |       |       |       | نعلن عن رسالتنا للمجتمع الداخلي والخارجي على حد سواء                 |
| 9                                       |            |       |       |       | رسالة المؤسسة محددة بالأطر والحدود التي من خلالها يمكن تحقيق الاهداف |
| 10                                      |            |       |       |       | رسالة المؤسسة قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه المؤسسة          |
| 11                                      |            |       |       |       | نطمح بإيصال رسالة المؤسسة إلى العاملين لغرض رفع كفاءة الأداء.        |
| 12                                      |            |       |       |       | رسالة المؤسسة هي الاطار المميز لها عن باقي المؤسسات المنافسة         |
| 13                                      |            |       |       |       | تتضمن رسالة المؤسسة ماهية عملها وأهم ما يميزها.                      |
| البعد الثالث: الاهداف                   |            |       |       |       |                                                                      |
| 14                                      |            |       |       |       | لدينا اهداف طويلة الاجل نسعى إلى تحقيقها                             |

|                                          |                                                                                                              |  |  |  |  |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 15                                       | اهدافنا واقعية وقابلة للقياس                                                                                 |  |  |  |  |
| 16                                       | اهدافنا محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء.                                    |  |  |  |  |
| 17                                       | تحقق المؤسسة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة                                            |  |  |  |  |
| 18                                       | تلتزم إدارة المؤسسة بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها                                       |  |  |  |  |
| 19                                       | تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة                                     |  |  |  |  |
| 20                                       | أهداف المؤسسة واضحة ومفهومة لدى جميع الأفراد في المؤسسة                                                      |  |  |  |  |
| <b>البعد الرابع: التحليل الاستراتيجي</b> |                                                                                                              |  |  |  |  |
| 21                                       | تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن ان تؤثر عليها في المستقبل        |  |  |  |  |
| 22                                       | تقوم إدارة المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف.                                |  |  |  |  |
| 23                                       | تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف                                |  |  |  |  |
| 24                                       | أحدد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لاستثمارها                                                             |  |  |  |  |
| 25                                       | أتعرف إلى التهديدات في البيئة الخارجية لتجنبها أو الحد من آثارها                                             |  |  |  |  |
| 26                                       | أقوم بتحديد نقاط القوة للاستفادة منها في تحسين أحوال المؤسسة                                                 |  |  |  |  |
| 27                                       | نتابع آخر التطورات التقنية والعلمية والمعرفية التي تعكس الطموحات المستقبلية للمنظمة                          |  |  |  |  |
| 28                                       | أدرس البيئة وما تتضمنه من تغير سواء بالتزايد أو النقصان في المنطقة الداخلية                                  |  |  |  |  |
| 29                                       | يوجد فرق في تحليل البيئة الداخلية بين الفرص المتاحة ونقاط القوة للمنظمة                                      |  |  |  |  |
| <b>البعد الخامس: الخيار الاستراتيجي</b>  |                                                                                                              |  |  |  |  |
| 30                                       | تضع المؤسسة بدائل استراتيجية مناسبة                                                                          |  |  |  |  |
| 31                                       | تركز الإدارة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية.                                    |  |  |  |  |
| 32                                       | نتخذ قرارات استراتيجية تتسجم مع الخطط الموضوعية                                                              |  |  |  |  |
| 33                                       | تشارك المؤسسة جميع العاملين في إعداد الخطة التنفيذية المساعدة                                                |  |  |  |  |
| 34                                       | تطبق إدارة المؤسسة معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على خطة المؤسسة                                           |  |  |  |  |
| 35                                       | تلتزم إدارة المؤسسة بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها                                       |  |  |  |  |
| 36                                       | لدى المؤسسة خيارات استراتيجية متعددة                                                                         |  |  |  |  |
| 37                                       | نقوم بمراجعة الخطة بشكل دوري                                                                                 |  |  |  |  |
| <b>المحور الثاني: الاداء</b>             |                                                                                                              |  |  |  |  |
| <b>البعد الأول: المالي</b>               |                                                                                                              |  |  |  |  |
| 38                                       | تسعى المؤسسة إلى الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تقديم الخدمات التمويلية                             |  |  |  |  |
| 39                                       | تسعى المؤسسة إلى تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي لا تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة المقدمة |  |  |  |  |
| 40                                       | تقوم المؤسسة بزيادة كفاءة الخدمات المقدمة لتحسين عائداتها                                                    |  |  |  |  |

|                                |                                                                                                |  |  |  |  |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 41                             | تعمل المؤسسة على وضع خطط مستمرة لزيادة استثمار الأموال في خدمة المجتمع                         |  |  |  |  |
| 42                             | تعمل المؤسسة على زيادة عائداتها من خلال فتح فروع جديدة                                         |  |  |  |  |
| 43                             | تقوم المؤسسة بإعداد التقارير الدورية                                                           |  |  |  |  |
| 44                             | يتم مقارنة اداء المؤسسة بالمؤسسات المماثلة                                                     |  |  |  |  |
| <b>البعد الثاني: الاجتماعي</b> |                                                                                                |  |  |  |  |
| 45                             | تحرص المؤسسة على تطوير خدماتها التي تقدمها للمجتمع المحلي بما يتناسب مع مسؤولياتها الاجتماعية. |  |  |  |  |
| 46                             | تعمل المؤسسة على تقديم الاستشارات والبحوث العلمية والتي تعود بالنفع والفائدة للمجتمع.          |  |  |  |  |
| 47                             | تسعى المؤسسة لعمل مسح ميداني بين فترة وأخرى لقياس مدى رضا المجتمع عن خدماتها                   |  |  |  |  |
| 48                             | تحاول المؤسسة تبسيط إجراءات العمل لإرضاء زبائنها                                               |  |  |  |  |
| 49                             | ارتفعت عدد المبادرات المجتمعية التي قامت بها المؤسسة                                           |  |  |  |  |
| 50                             | ساهمت المبادرات المجتمعية بتحسين صورة المؤسسة                                                  |  |  |  |  |
| 51                             | تعمل المؤسسة على استقطاب زبائن جدد                                                             |  |  |  |  |
| 52                             | تقوم المؤسسة بوضع جدول متكاملة لجميع الأقسام لتجنب الاختناقات والتراحم بين الزبائن             |  |  |  |  |
| 53                             | تحسنت السرعة في الاستجابة لحاجات الزبائن من المنتجات                                           |  |  |  |  |
| <b>البعد الثالث: النمو</b>     |                                                                                                |  |  |  |  |
| 54                             | تعمل المؤسسة على زيادة الابداع وتقديم الأفكار الجديدة                                          |  |  |  |  |
| 55                             | تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية مختلفة تمكن العاملين من الارتقاء بمستويات الأداء               |  |  |  |  |
| 56                             | تشجع المؤسسة المبدعين وتنبنى أفكارهم الإبداعية                                                 |  |  |  |  |
| 57                             | تستثمر المؤسسة أموالا كثيرة في تأهيل وتطوير الموارد البشر                                      |  |  |  |  |
| 58                             | تسعى المؤسسة إلى تقديم خدمات جديدة ومتطورة                                                     |  |  |  |  |
| 59                             | تسعى المؤسسة إلى توفير كوادر بشرية متخصصة وكفوة                                                |  |  |  |  |
| 60                             | تسعى المؤسسة إلى التوسع والانتشار بفتح فروع جديدة                                              |  |  |  |  |
| 61                             | تسعى المؤسسة إلى تطوير ادواتها بما يتلاءم مع المجتمع                                           |  |  |  |  |
| 62                             | المؤسسة قادرة على معالجة المعوقات                                                              |  |  |  |  |
| 63                             | يوجد تحسن في قدرة المؤسسة على استغلال مواردها                                                  |  |  |  |  |
| 64                             | يوجد تحسن في بناء القدرات للعاملين                                                             |  |  |  |  |
| 65                             | يوجد تهيئة للعاملين لشغل مواقع ادارية عليا                                                     |  |  |  |  |
| 66                             | يوجد قدرة على تحقيق اهداف المؤسسة                                                              |  |  |  |  |
| 67                             | تعمل المؤسسة على مراجعة اجراءات العمل بشكل مستمر                                               |  |  |  |  |

## ملحق 5.1:

اسماء مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين حسب (الاتحاد الفلسطيني لشركات الإقراض

الصغير ومتناهي الصغر، 2020):

1. الفلسطينية للإقراض والتنمية فائن

2. شركة ريف للتمويل

3. شركة أصالة للتنمية والإقراض

4. المؤسسة العربية للتنمية والإقراض (اكاد)

5. شركة فيتاس

6. الأونروا

7. المؤسسة المصرفية الفلسطينية

8. شركة الابداع

## فهرس الجداول

| الجدول                                                                                                                         | رقم الصفحة |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| جدول (1.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات بعد الرؤية والدرجة الكلية للبعد               | 68         |
| جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات بعد الرسالة والدرجة الكلية للبعد              | 69         |
| جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات بعد الأهداف والدرجة الكلية للبعد.             | 70         |
| جدول (4.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات بعد التحليل الإستراتيجي والدرجة الكلية للبعد. | 70         |
| جدول (5.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات بعد الخيار الإستراتيجي والدرجة الكلية للبعد.  | 71         |
| جدول (6.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات بعد البعد المالي والدرجة الكلية للبعد.        | 72         |
| جدول (7.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات بعد البعد الاجتماعي والدرجة الكلية للبعد.     | 73         |
| جدول (8.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات بعد النمو والدرجة الكلية للبعد.               | 74         |
| جدول (9.3): نتائج معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لاستبانة الدراسة                                                  | 75         |
| جدول (10.3). مقياس ليكارت الخماسي (Likert Scale)                                                                               | 75         |
| جدول (11.3). نتائج اختبار كولمجوروف - سمرنوف (S-K) Test Smirnov-Kolmogorov                                                     | 76         |

|    |                                                                                                                                                                                 |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 78 | جدول (12.3): التوزيع النسبي لأفراد الإدارة العليا المستهدفين حسب الجنس                                                                                                          |
| 78 | جدول (13.3): التوزيع النسبي لأفراد الإدارة العليا المستهدفين حسب العمر                                                                                                          |
| 79 | جدول (14.3): التوزيع النسبي لأفراد الإدارة العليا المستهدفين حسب المؤهل العلمي                                                                                                  |
| 79 | جدول (15.3): التوزيع النسبي لأفراد الإدارة العليا المستهدفين حسب التخصص                                                                                                         |
| 80 | جدول (16.3): التوزيع النسبي لأفراد الإدارة العليا المستهدفين حسب المسمى الوظيفي                                                                                                 |
| 81 | جدول (17.3): التوزيع النسبي لأفراد الإدارة العليا المستهدفين حسب سنوات الخبرة                                                                                                   |
| 83 | جدول رقم (1.4) : مفتاح المتوسطات الحسابية                                                                                                                                       |
| 83 | جدول رقم(2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للدرجات الكلية لأبعاد التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإدارة العليا في مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين |
| 85 | جدول رقم(3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بعد الرؤية.                                                                                       |
| 87 | جدول رقم(4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بعد الرسالة                                                                                       |
| 89 | الجدول (5.4): المتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بعد الأهداف                                                                                          |
| 91 | جدول رقم(6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بعد التحليل الاستراتيجي                                                                           |
| 94 | جدول رقم(7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لعبارات بعد الخيار الإستراتيجي                                                                           |
| 96 | جدول (8.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لأبعاد                                                                                                           |

|     |                                                                                                                                      |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | الأداء لمؤسسات الإقراض                                                                                                               |
| 97  | جدول (9.4): نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين التخطيط الإستراتيجي وأداء مؤسسات الإقراض                                            |
| 99  | جدول (10.4): نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين رؤية مؤسسات الإقراض والأداء                                                        |
| 100 | جدول رقم (11.4): نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين رسالة مؤسسات الإقراض والأداء                                                   |
| 101 | جدول رقم (12.4): نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين أهداف مؤسسات الإقراض والأداء                                                   |
| 102 | جدول (13.4): نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين التحليل الاستراتيجي في مؤسسات الإقراض والأداء                                      |
| 104 | جدول رقم (14.4): نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين الخيار الاستراتيجي في مؤسسات الإقراض والأداء                                   |
| 105 | جدول (15.4): نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين    |
| 107 | جدول (16.4): نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي والأداء الاجتماعي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين |
| 108 | جدول (17.4): نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ونمو مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين               |

## المحتويات

|         |                                               |
|---------|-----------------------------------------------|
| أ.....  | إقرار                                         |
| ب.....  | شكر وتقدير                                    |
| ج.....  | مصطلحات الدراسة:                              |
| ه.....  | الملخص                                        |
| 1.....  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |
| 1.....  | 1.1 المقدمة:                                  |
| 3.....  | 2.1 مشكلة الدراسة:                            |
| 3.....  | 3.1 مبررات الدراسة:                           |
| 4.....  | 4.1 أهمية الدراسة:                            |
| 5.....  | 5.1 أهداف الدراسة:                            |
| 6.....  | 6.1 اسئلة الدراسة:                            |
| 7.....  | 7.1 فرضيات الدراسة:                           |
| 8.....  | 8.1 نموذج الدراسة:                            |
| 8.....  | 9.1 متغيرات الدراسة:                          |
| 8.....  | 10.1 حدود الدراسة:                            |
| 9.....  | 11.1 هيكلية الدراسة:                          |
| 10..... | الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة |
| 10..... | 1.2 مقدمة:                                    |
| 10..... | 2.2 التخطيط الاستراتيجي:                      |
| 11..... | 1.2.2 مفهوم الاستراتيجية                      |
| 12..... | 2.2.2 أبعاد الاستراتيجية                      |
| 15..... | 4.2.2 المستويات الاستراتيجية                  |
| 17..... | 6.2.2 مفاهيم ومصطلحات التفكير الاستراتيجي:    |

|         |                                                           |
|---------|-----------------------------------------------------------|
| 17..... | 7.2.2 مصطلح التفكير الاستراتيجي:                          |
| 18..... | 8.2.2 التفكير الاستراتيجي والتشغيلي                       |
| 19..... | 9.2.2 الفرق بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي |
| 19..... | 10.2.2 ماهية التخطيط الاستراتيجي                          |
| 19..... | 11.2.2 مفهوم التخطيط والتخطيط الاستراتيجي                 |
| 20..... | 12.2.2 خطوات التخطيط الاستراتيجي                          |
| 21..... | 13.2.2 معوقات التخطيط الاستراتيجي                         |
| 23..... | 14.2.2 خصائص وأهمية التخطيط الاستراتيجي                   |
| 25..... | 15.2.2 خطوات التخطيط الاستراتيجي                          |
| 32..... | 3.2 الأداء :                                              |
| 32..... | 2 مفهوم الأداء:                                           |
| 34..... | 3.3.2 أبعاد الأداء المؤسسي:                               |
| 35..... | 4.3.2 إدارة الأداء وقياس الأداء                           |
| 36..... | 5.3.2 قياس الأداء:                                        |
| 36..... | 6.3.2 اهداف عملية تقييم الأداء المؤسسي:                   |
| 37..... | 7.3.2 خطوات قياس الأداء                                   |
| 39..... | 8.3.2 مؤشرات قياس الأداء:                                 |
| 41..... | 9.3.2 مؤشرات الأداء لمؤسسات الإقراض                       |
| 41..... | 10.3.2 مؤشرات الأداء المالي لمؤسسات الإقراض               |
| 42..... | 11.3.2 الأداء الاجتماعي في مؤسسات الإقراض                 |
| 43..... | 9.3.2 النمو                                               |

|          |                                         |
|----------|-----------------------------------------|
| 44.....  | 4.2 مؤسسات الإقراض                      |
| 52.....  | 5.2 الدراسات السابقة                    |
| 52.....  | 1.5.2 الدراسات العربية                  |
| 59.....  | 2.5.2 الدراسات الاجنبية:                |
| 64.....  | الفصل الثالث                            |
| 64.....  | الإطار المنهجي للدراسة                  |
| 64.....  | 1.3 مقدمة                               |
| 64.....  | 2.3 منهج الدراسة                        |
| 65.....  | 3.3 مجتمع وعينة الدراسة                 |
| 66.....  | 4.3 صدق أدوات الدراسة                   |
| 75.....  | 5.3 ثبات أداة الدراسة                   |
| 76.....  | 6.3 المعالجة الإحصائية                  |
| 77.....  | 7.3 وصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية |
| 82.....  | الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة       |
| 82.....  | 1.4 مقدمة                               |
| 83.....  | 2.4 أسئلة الدراسة وفرضياتها             |
| 109..... | 3.4 نتائج الدراسة:                      |
| 113..... | الفصل الخامس                            |
| 113..... | الاستنتاجات والتوصيات:                  |
| 113..... | 1.5 الاستنتاجات                         |
| 114..... | 2.5 توصيات الدراسة:                     |

116.....المراجع:

122.....الملاحق

132.....فهرس الجداول