

خدمات أكاديمية

كفاءات وطنية

معايير عالمية

دراسة
للإستشارات والدراسات والترجمة

UNIVERSITY

drasah 1 | 00966555026526

00966560972772

www.drasah.com | info@drasah.com

خدماتنا



توفير المراجع العربية والأجنبية



التحليل الاحصائي وتفسير النتائج

الاستشارات الأكاديمية



جمع المادة العلمية

الترجمة المعتمدة



 drasah1

 Info@drasah.com

 00966555026526

 00966560972772

 drasah.com



دراسة

للاستشارات والدراسات والترجمة



تواصل معنا



00966555026526

00966560972772



متواجدون على مدار الساعة

The Islamic University of Gaza
Deanship of Research and Graduate Studies
Faculty of Economics & Administrative Sciences
Master of Business Administration



الجامعة الإسلامية بغزة
عمادة البحث العلمي والدراسات العليا
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
ماجستير إدارة الأعمال

التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية في ظل جائحة كورونا

دراسة حالة البنك الإسلامي الفلسطيني

Strategic planning and its relationship to competitive advantage in light of the Corona pandemic a case study on the Palestinian Islamic Bank

إعدادُ الباحثِ

محمود محمد محمود الكفارنة

إشرافُ الدكتورِ

ياسر عبد طه الشرفا

قُدِّمَ هَذَا البَحْثُ إِسْتِكْمَالاً لِمَتَطَلِبَاتِ الحُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ المَاجِسْتِيرِ فِي إِدارةِ الأَعْمَالِ بِكُلِّيَةِ
الاقتصاد والعلوم الإدارية فِي الجَامِعَةِ الإِسْلَامِيَّةِ بِغَزَّةِ

مارس/٢٠٢٢م - ربيع ثانٍ ١٤٤٣ هـ

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة طبيعة العلاقة الارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في ظل جائحة كورونا.

وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من بيئة العمل بمجتمع الدراسة، تكون مجتمع الدراسة وعينيتها من جميع العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني والبالغ عددهم (٨٧) عاملاً، وقد قام الباحث بإتباع أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة خلال الفصل الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢م، وقد تم استرداد (80) استبانة بنسبة (٩٢%) صالحة للتليل، ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وخلصت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المبحوثين لتحقيق الميزة التنافسية لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية.

وأوصت الدراسة بالآتي:

- اعتماد البنوك التخطيط الاستراتيجي طريقاً مضموناً لتحقيق الفوز بالميزة التنافسية.

- العمل على تطوير الإدارة بشكل عام والإدارة الاستراتيجية تطويراً حديثاً .

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الميزة التنافسية، جائحة كورونا، البنك الإسلامي الفلسطيني.

Abstract

This study aims to find out the nature of the correlation. The study relied on the questionnaire as a tool for collecting information from the work environment in the study community, and this study was developed in four areas (message and objectives, the external environment), and the axis of integrated solutions. It included the study communities and appointed them all working in the Palestinian Islamic Bank, which numbered (87) workers, The researcher followed the method of the study, a comprehensive inventory of all the study in the study community, due to the small size of the study during the semester 2021-2022 AD, and (80) questionnaires were retrieved with a percentage of (92%) valid for analysis, and to achieve the goal of the study, the descriptive analytical approach was followed.

The study concluded the following most important results:

- There is no statistical value with a statistical value at the level of significance ($0.05 \geq \alpha$) in the estimates of the year in the year.
- There is no statistically significant value at the significance level ($\alpha 0.05$).
- There is a statistically significant relationship at the level of significance ($0.05 \geq \alpha$) between strategic planning and the advantage.

The study recommended the following:

- Banks adopting strategic planning as a sure way to achieve competitive advantage.
- Work on the development of management in general and strategic management in recent development.

Keywords: strategic planning, retail, Corona pandemic, Palestine Islamic Bank.

فهرس المحتويات

إقرار.....	أ
نتيجة الحكم على الأطروحة.....	ب
الملخص.....	ت
Abstract.....	ث
الإهداء.....	ح
شكر وتقدير.....	خ
فهرس المحتويات.....	د
فهرس الجداول.....	ز
١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	١
المقدمة.....	١
١,١ مشكلة الدراسة وأسئلتها:.....	٢
١,٢ فرضيات الدراسة.....	٤
1.3 أهداف الدراسة.....	٥
١,٤ أهمية الدراسة:.....	٦
١,٤,١ الأهمية النظرية:.....	٦
١,٤,٢ الأهمية التطبيقية:.....	٦
١,٥ متغيرات الدراسة.....	٦
1.6 نموذج الدراسة:.....	٧
١,٧ حدود الدراسة.....	٧
١,٨ مصطلحات الدراسة.....	٨
2. الفصل الثاني: الإطار النظري.....	١٠
2.1 المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي.....	١٠
٢,١,١ الاستراتيجية (Strategy).....	١٠
٢,١,٢ الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management).....	١١
٢,١,٣ أهمية التخطيط الاستراتيجي:.....	١٢
٢,١,٤ أهداف التخطيط الإستراتيجي:.....	١٣

١٤.....	٢,١,٥ خصائص التخطيط الإستراتيجي:
١٥.....	٢,١,٦ أنواع التخطيط الاستراتيجي:
١٦.....	٢,١,٧ معوقات التخطيط الاستراتيجي:
١٧.....	٢,١,٨ مراحل التخطيط الإستراتيجي (أبعاد التخطيط الاستراتيجي):
٢٢.....	٢,٢ المبحث الثاني: الميزة التنافسية.....
٢٢.....	٢,٢,١ مفهوم الميزة التنافسية.....
٢٣.....	٢,٢,٢ أنواع الميزة التنافسية:
٢٤.....	٢,٢,٣ أهمية الميزة التنافسية:
٢٤.....	٢,٢,٤ خصائص الميزة التنافسية:
٢٥.....	٢,٢,٥ أساليب الميزة التنافسية:
٢٥.....	2.2.6 التخطيط الاستراتيجي كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنك.....
٢٦.....	٢,٣ المبحث الثالث: البنك الإسلامي الفلسطيني.....
٣٧.....	٣. الفصل الثالث: الدراسات السابقة.....
٣٧.....	٣,١ تمهيد:
٣٧.....	٣,٢ المحور الأول: دراسات سابقة تناولت التخطيط الاستراتيجي.....
٤٤.....	٣,٣ المحور الثاني: دراسات سابقة تناولت الميزة التنافسية.....
٤٩.....	تعقيب على دراسات المحور الأول التي تناولت التخطيط الاستراتيجي:
٥١.....	تعقيب على دراسات المحور الثاني التي تناولت الميزة التنافسية:
٥٢.....	3.4 التعقيب العام على الدراسات السابقة.....
٥٣.....	٣,٥ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:
٥٣.....	٣,٦ ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:
٥٣.....	٣,٧ الخلاصة:
٥٥.....	٤. الفصل الرابع: إجراءات الدراسة.....
٥٥.....	٤,١ مقدمة:
٥٥.....	٤,٢ منهج الدراسة:
٥٥.....	٤,٣ مصادر الدراسة:
٥٦.....	٤,٣ مجتمع الدراسة وعينتها:

٥٧	٤,٤ أداة الدراسة:.....
٥٧	٤,٤,١ آلية بناء الاستبانة:.....
٥٨	٤,٤,٢ صدق وثبات أداة الدراسة.....
٦٢	٤,٥ المحك المعتمد في الدراسة:.....
٦٢	٤,٦ المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:.....
٦٣	٤,٧ الخلاصة:.....
٦٥	٥. الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها.....
٦٥	5.1 مقدمة:.....
٦٥	٥,٢ نتائج الإجابة عن السؤال الأول للدراسة ومناقشتها.....
٧٠	٥,٣ نتائج الإجابة عن السؤال الثاني للدراسة ومناقشتها.....
٧٢	٥,٤ نتائج الإجابة عن السؤال الثالث للدراسة ومناقشتها.....
٧٤	٥,٥ نتائج الإجابة عن السؤال الرابع للدراسة ومناقشتها.....
٨١	٥,٦ نتائج الإجابة عن السؤال الخامس للدراسة ومناقشتها.....
٨٥	٥,٧ نتائج الإجابة عن السؤال السادس للدراسة ومناقشتها.....
٩٠	٦. الفصل السادس: النتائج والتوصيات والمقترحات.....
٩٠	٦,١ النتائج:.....
٩٣	٦,٢ توصيات الدراسة:.....
٩٤	٦,٣ مقترحات الدراسة:.....
٩٦	المصادر والمراجع.....
١٠١	الملاحق.....
١٠١	ملحق رقم (١): أسماء السادة المحكمين لأداة الدراسة.....
١٠٢	ملحق رقم (٢): الاستبانة في صورتها الأولية.....
١٠٤	ملحق رقم (٣): الاستبانة في صورتها النهائية.....

فهرس الجداول

- جدول (٤,١): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة ٥٦
- جدول (٤,٢): درجات المقياس المستخدم ٥٧
- جدول (٤,٣): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية للمحور ٥٩
- جدول (٤,٤): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الميزة التنافسية والدرجة الكلية للمحور ٦٠
- جدول (٤,٥): معامل الارتباط بين كل درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة ٦١
- جدول (٤,٦): معامل ألفا كرو نياخ لقياس ثبات الاستبانة ٦٢
- جدول (٤,٧): المحك المعتمد في الدراسة ٦٢
- جدول (٤,٨): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي ٦٣
- جدول (٥,١): المتوسطات الحسابية والوزن النسبي التخطيط الاستراتيجي وترتيبها وفقاً للوسط الحسابي ٦٥
- جدول (٥,٢): المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لفقرات المجال الأول وترتيبها وفقاً للوسط الحسابي ٦٦
- جدول (٥,٣): المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لفقرات المجال الثاني وترتيبها وفقاً للوسط الحسابي ٦٨
- جدول (٥,٤): لمتوسطات الحسابية والوزن النسبي لفقرات المجال الثالث وترتيبها وفقاً للوسط الحسابي ٦٩
- جدول (٥,٥): المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لمجالات الميزة التنافسية وترتيبها وفقاً للوسط الحسابي ٧٠
- جدول (٥,٦): معامل ارتباط بيرسون بين مجالات التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية ٧٣
- جدول (٥,٧): نتائج اختبار (T) - للعينتين مستقلتين " - الجنس ٧٤
- جدول (٥,٨): نتائج اختبار " تحليل التباين " - العمر ٧٦
- جدول (٥,٩): نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لكشف الفروق في متوسطات الباحثين حول المجال الثاني " البيئة الداخلية " تعزى للعمر ٧٧
- جدول (٥,١٠): نتائج اختبار " تحليل التباين " - سنوات الخدمة ٧٨
- جدول (٥,١١): نتائج اختبار " تحليل التباين " - المؤهل العلمي ٧٩
- جدول (٥,١٢): نتائج اختبار T - للعينتين مستقلتين " - الجنس ٨١
- جدول (٥,١٣): نتائج اختبار " تحليل التباين " - العمر ٨٢
- جدول (٥,١٤): نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لكشف الفروق في متوسطات الباحثين حول المجال الثاني " المسؤولية الأخلاقية " تعزى للعمر ٨٣
- جدول (٥,١٥): نتائج اختبار " تحليل التباين " - سنوات الخدمة ٨٣
- جدول (٥,١٦): نتائج اختبار " تحليل التباين " - المؤهل العلمي ٨٤
- جدول (٥,١٧): نتائج اختبار أسلوب الانحدار المتعدد لأثر التخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية ٨٥
- جدول (٥,١٨): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير مجال الرسالة والأهداف على تحقيق الميزة التنافسية ٨٦
- جدول (٥,١٩): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير مجال البيئة الداخلية على تحقيق الميزة التنافسية ٨٧
- جدول (٥,٢٠): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير مجال البيئة الخارجية على تحقيق الميزة التنافسية ٨٨

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

تحاول أغلب المنظمات البقاء في الأسواق والمنافسة للحصول على الأرباح وبالتالي الاستقرار والبقاء والنمو في سوق العمل، وان هذا الوضع هو الوضع الطبيعي لدى أية منظمة تعمل في السوق ولكن الآن وفي ظل المنافسة بين المنظمات فقد أصبحت المنظمات تبحث عن ميزة تميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة الأخرى وبطبيعة الحال فان هذا التميز لن يأتي لوحده ولكن يجب إن تعمل المنظمات تبحث وبكل طاقاتها ويجب إن تشغل كل الموارد المتاحة لديها لكي تحقق الهدف المنشود.

يعد التخطيط الاستراتيجي أمراً بالغ الأهمية في إدارة المنظمة نظراً للدور الأساسي الذي تلعبه في قيادة المنظمة في تحديد الخطة الاستراتيجية التي ستستخدمها المنظمة من خلال تركيز القضايا داخل المنظمة، وتقييم آثارها مع مراعاة العمليات التنظيمية وتطوير تدابير وتكتيكات بديلة لضمان إكتساب المنظمة ميزة تنافسية (Tarifi, 2021)

وقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، وبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية للمؤسسات إن أرادت زيادة مقدرتها التنافسية وتطوير أدائها، وقد أثبتت التجارب التي تمت حول التخطيط الاستراتيجي، أن المؤسسات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً، وخاصة في ظل حرصها المتواصل على تحسن وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المطلوب على المدى البعيد، لضمان بقائها واستمرارها بالمنافسة. (عياصرة والكبيسي، ٢٠١٨: ٩٣)

يعتبر التخطيط الإستراتيجي وما ينتج عنه من أهداف بعيدة المدى، وما يتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة المدى وتحويلها إلى برامج و سياسات و فعاليات وخطط تنفيذية حجر الأساس في حياة منظمات الأعمال، حيث تقوم المنظمات بتحليل الأوضاع السائدة محليا وعالميا، وتدرس الاحتياجات المتغيرة وتباعتها على أعمال المنظمة وما يعنيه كذلك من فرص أو تهديدات، كما تقوم المنظمة بتشخيص قدراتها و إمكانياتها الداخلية، لتتعرف على مواقع القوة والضعف فيها،

بعدها تسعى منظمات الأعمال من خلال وضع الإستراتيجيات الملائمة للتكيف مع المعطيات، كاستغلال الفرص المتاحة والتغلب على التهديدات والعقبات للحفاظ على استمرارية بقائها وصولاً بها لتبوء الموقع الريادي في جميع مجالات نشاطها، وقد ازدادت أهمية التخطيط الاستراتيجي في عصر العولمة والمتغيرات المتلاحقة والحاجة المتأتية من البيئة الخارجية، فأصبحت المنظمة معنية أكثر من أي وقت مضى بالتعرف على كل ما يجري خارج حدودها بما في ذلك المتغيرات والمعطيات الاقتصادية الدولية. (بن أحمد، ٢٠١٧: ٢٣)

تعتبر المنافسة السمة السائدة بين المنظمات الأعمال في هذا العصر، وبسبب حدة هذه المنافسة أصبح من الصعب على المنظمات التي لا تتبنى استراتيجيات فعالة القدرة على المنافسة والبقاء في بيئة تتسم بالتعقيد والتغير السريع، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات توجيه اهتمامها وتطوير استراتيجيات تنافسية تضمن استمراريته وتفوقها على منافسيها، فالمنظمات حالياً تجد نفسها في بيئة تنافسية شديدة لذلك فان وجود ادارة تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي وتمارسه بوعي سيكون ضمانه أكيد في ايجاد صيغ التكيف الفعالة، مع التغيرات البيئية وتحقيق أهداف هذه المنظمات في مجالات البقاء والنمو (غنايمي وسلطاني، ٢٠٢١).

إن التخطيط الاستراتيجي يمثل بالنسبة لإدارة البنوك وخاصة البنك الاسلامي الفلسطيني الاداة التي تستطيع بواسطتها مواجهة مقتضيات التغيير في البيئة المحيطة بالبنك، والتكيف معها، وصولاً للبقاء والإستمرارية ناهيك عن المحافظة على الميزة التنافسية بين البنوك، وعليه فإن التخطيط يساعد ادارة المصرف في توظيف وتوجيه الموارد المتاحة بكفاءة وكفاية عالية، ومن هنا تكمن أهمية ودور التخطيط الاستراتيجي في تمكين الإدارة من التحكم بالمستجدات البيئية والمحافظة على الميزة التنافسية(الكردي، ٢٠١٠).

١,١ مشكلة الدراسة وأسئلتها:

في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة، وما يجابهه العالم من أزمات وخاصة جائحة كورونا، وفي ضوء ما لمس الباحث من خلال استطلاعات الرأي مع موظفي أقسام الإدارة في البنك الإسلامي الفلسطيني - فرع غزة، تبين أن هناك مشكلة تتمثل بعدم قدرة موظفي البنك على الاستخدام الأمثل لاستراتيجيات تطوير وتحسين الميزة التنافسية، حيث أن غالبية الموظفين ليس

لديهم معرفة كافية بهذه الاستراتيجية، ومن ضمن ما لمسها الباحث قلة التعاون وتبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة، مما يؤدي إلى قصور في الأداء وبالتالي تدني في القدرة التنافسية لدى أقسام وفروع البنك.

وتبين وجود حاجة ملحة وضرورية لتدريب وإعداد موظفي البنك الإسلامي الفلسطيني على استخدام أحدث التقنيات العالمية، من حيث الاتصالات والأجهزة واستخدام تكنولوجيا المعلومات، حيث أن قطاع غزة بالرغم من صغر مساحته الجغرافية إلا أن هناك العديد من البنوك التجارية العاملة فيه، وبذلك فإن البنوك المحلية في قطاع غزة تواجه منافسة قوية بينها.

وهو ما أكدته دراسة حجازي وآخرون (٢٠٢١: ٦١) من خلال نتائجها التي بينت بأن مستوى إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية في قطاع غزة جاءت بدرجة مرتفعة، مما يستلزم اتباع التخطيط الاستراتيجي لمواجهة إدارة المخاطر.

ويرى جلد (٢٠٢١) أن في ظل البيئة التنافسية غير التقليدية التي تشهدها البنوك في فلسطين عامة وقطاع غزة خاصة، على الرغم من صغر حجم السوق الفلسطيني ومحدودية مواردها، فإنها تسعى إلى امتلاك ميزة تنافسية، لذلك اتجهت البنوك إلى البحث عن مداخل وأساليب عمل جديدة تمكنها من الحفاظ على استمراريتها.

وينظر إلى توظيف إدارة المعرفة عادة في البنوك على أنها من أحد أهم مداخل التغيير والتطور التنظيمي المقصود، لغاية تحسين موقعها التنافسي، وزيادة قدرتها في إيجاد وتحقيق التميز، وعليه تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

ما دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية في البنك الإسلامي الفلسطيني؟

ولغرض الإجابة على هذا التساؤل تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما واقع التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني؟

- ما مدى تحقيق الميزة التنافسية لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ بين التخطيط الاستراتيجي

والميزة التنافسية؟

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ بين مدى

ممارسة التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات استجابات المبحوثين تجاه ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة).

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات استجابات المبحوثين تجاه تحقيق الميزة التنافسية لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة).

١,٢ فرضيات الدراسة

للإجابة عن السؤال الثالث والرابع والخامس والسادس من أسئلة الدراسة وضع الباحث الفروض التالية:

- الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية؟

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين " الرسالة والأهداف " والميزة التنافسية لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني؟

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين " البيئة الداخلية " والميزة التنافسية لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني؟

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين " البيئة الخارجية " والميزة التنافسية لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني؟

- الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بمجالاته المختلفة والميزة التنافسية لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني؟

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة بين " الرسالة والأهداف " والميزة التنافسية لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني؟

- لا توجد علاقة بين "البيئة الداخلية" والميزة التنافسية لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني؟

- لا توجد علاقة بين "البيئة الخارجية" والميزة التنافسية لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني؟

-الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات استجابات المبحوثين تجاه ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة).

-الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات استجابات المبحوثين تجاه تحقيق الميزة التنافسية لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة).

١,٣ أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني.
- التعرف على مدى تحقيق الميزة التنافسية لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني.
- معرفة دور (أثر) التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.
- معرفة فيما إذا كان فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقدير المبحوثين لممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة).
- معرفة فيما إذا كان فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقدير المبحوثين لتحقيق الميزة التنافسية لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة).
- معرفة طبيعة العلاقة بين مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية.
- تقديم مجموعة الاستنتاجات والتوصيات فيما يخص التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية.

١,٤ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيم يلي:

١,٤,١ الأهمية النظرية:

-تكتسب الدراسة أهمية خاصة على المستوى النظري نتيجة لندرة الأبحاث المنشورة فيها، لذلك تعد هذه الدراسة من الدراسات القلائل في فلسطين - حسب علم الباحث.

- تناولت موضوعي ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية لذا لابد من البحث في هذين المتغيرين من خلال تسليط الضوء على كل منهما.

١,٤,٢ الأهمية التطبيقية:

-تستمد أهميتها التطبيقية من خلال محاولتها الوصول إلى دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني بدورها الفاعل في تقديم الخدمات وتنمية المجتمع المحلي والحفاظ عليه.

-تنبثق أهمية الدراسة من كون التخطيط الاستراتيجي أصبح ضرورة حتمية بالنسبة لأي مؤسسة تسعى للنجاح وتحقيق أهدافها، عمما أن معظم المؤسسات الرائدة تتبنى هذا الأسلوب في التخطيط، إضافة أن الميزة التنافسية أصبحت السلاح الوحيد الذي يمكن المؤسسات من صنع مكانة لها في السوق.

-الاستفادة من نتائج الدراسة في أنها تُوجه متخذي ومنفذي القرار إلى اتخاذ القرارات الصحيحة في هذا المجال.

١,٥ متغيرات الدراسة

١- المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي.

-البعد الأول: الرسالة والأهداف.

-البعد الثاني: البيئة الداخلية.

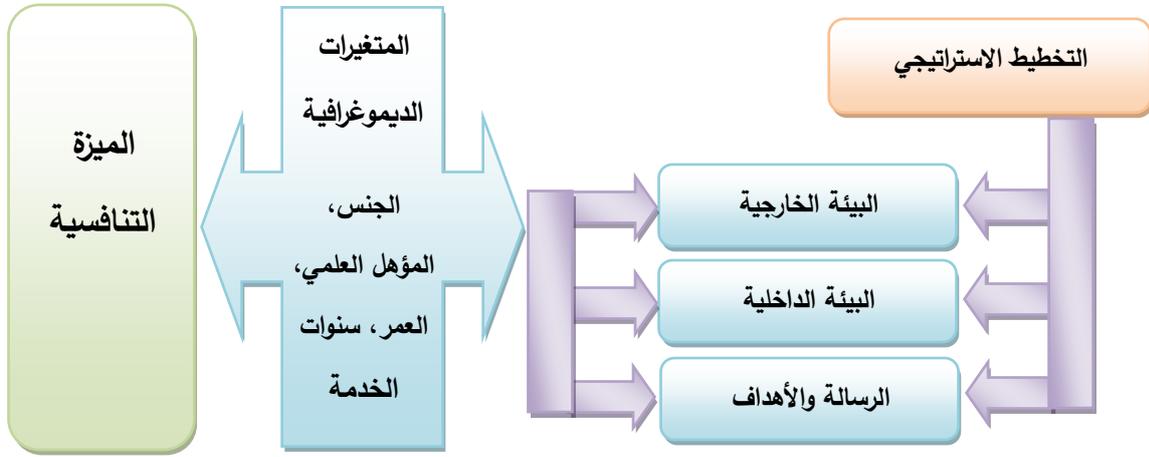
- البعد الثالث: البيئة الخارجية

٢- المتغير التابع: الميزة التنافسية.

٣- السمات العامة للمبحوثين، وتشمل ما يلي:

- **الجنس:** وله مستويان، وهما: (ذكر، أنثى).
- **المؤهل العلمي:** وله ثلاثة مستويات، وهما: (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا).
- **العمر:** وله أربعة مستويات، وهي: (أقل من ٣٠ سنة، من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة، من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة، من ٥٠ سنة فأكثر).
- **سنوات الخدمة:** ولها ثلاثة مستويات، وهي: (أقل من ٥ سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

١,٦ نموذج الدراسة:



(استنادا لدراسة أبو رحمة، عبد الباسط، ٢٠٢١، بن أحمد، محمد، ٢٠١٧)

١,٧ حدود الدراسة

تحدد الدراسة الحالية في الجوانب الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على بيان علاقة التخطيط الاستراتيجي بتعزيز الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في البنك الاسلامي الفلسطيني بمحافظة غزة.
- **الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الأول ٢٠٢١ - ٢٠٢٢ م.
- **الحدود البشرية:** العاملون في البنك الاسلامي الفلسطيني بمحافظة غزة الذين يشغلون مناصب إدارية.
- **الحد المؤسساتي:** البنك الاسلامي الفلسطيني.

١,٨ مصطلحات الدراسة

- التخطيط الاستراتيجي:

يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه أداة إدارية منتظمة معنية بالمستقبل، موجهة مباشرة نحو تحديد الأهداف العامة طويلة الأمد، وهو عملية تحديد المنظمة لاستراتيجياتها من خلال اتخاذ القرار الأمثل في تخصيص مواردها بشكل أفضل استجابة للتغيرات الحديثة في البيئة الداخلية والخارجية (غنايمي وسلطاني، ٢٠٢١: ١٥)

ويعرف الباحث **التخطيط الاستراتيجي اجرائياً بأنها:** أسلوب أو طريقة يعمل على انتقال البنك إلى وضع أفضل بالمستقبل، باتخاذ قرارات متعلقة بالمستقبل وتطورها، وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه.

- الميزة التنافسية:

تُعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجية التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط. (جلد، ٢٠٢١: ٢٠)

ويعرف الباحث **الميزة التنافسية اجرائياً بأنها:** عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه عند اتباع استراتيجيات معينة للتنافس وتجعل المنظمة في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط.

الفصل الثاني

الإطار النظري

٢. الفصل الثاني: الإطار النظري

٢,١ المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

تمهيد:

تعيش المنظمات في بيئة متغيرة، تتسم بدرجة عالية من التعقيد، وتؤدي خدماتها في بيئة سياسية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية وثقافية تزداد تعقيدا يوما 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 المنظمة، ويستوجب من المنظمات القدرة على التكيف والتأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية حتى تستطيع الاستمرار والنمو والبقاء، وإلا سيكون مصيرها الاختفاء والانزواء، ولذلك فإن عملية التفكير المستقبلي للمنظمة ودراسة وتحليل المتغيرات البيئية المؤثرة في عملياتها هو جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي، وإن عملية تحقيقها بمسارات وسبل وتصرفات علمية إنما تمثلها الإدارة الاستراتيجية التي تهتم بعملية التركيز على تهيئة إجابة منطقية للسؤال الآتي: كيف يمكن للمنظمات أن تحقق النجاح في عملية الاختيار الفعال للاستراتيجيات؟ والتخطيط الاستراتيجي هو عملية شاملة تقوم على دراسة الواقع لاستشراف المستقبل، وإدارة التغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة تقوم بموجبه إدارة البنك بتجديد رؤية البنك ورسالته وأهدافه، بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بمتطلبات الجودة الشاملة (رزق، ٢٠٢٠م: ص ٢).

٢,١,١ الاستراتيجية (Strategy)

عند الحديث عن مفهوم التخطيط لابد من الحديث عن مفهوم الاستراتيجية حيث اجتهد الكثير من أهل العلم والاختصاص في وضع تعريف محدد للاستراتيجية. حيث عرفت بأنها مجموعة القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها صياغة الخطط وتنفيذها البعيد، بما يكفل التلاؤم بين المؤسسة ورسالتها، وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفاءة. (زيد، ٢٠٢١: ٣٩).

وحيث انه مفهوم قديم في الفكر البشري، ويتنوع إدراك الناس لهذا المفهوم؛ فقد تعني كلمة إستراتيجية للبعض بأنها عبارة عن شيء مهم، ويفهم آخرون أنها خطة فعلية أو أنها برنامج يهدف للنجاح والتميز والإبداع (أبو عجوة، ٢٠١٨: ١٣).

كما عرفت بأنها وضع الخطط المستقبلية للمؤسسة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، بما يكفل التلاؤم بين المؤسسة ورسالتها، وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفؤة. (زيد، ٢٠٢١: ٣٩)

ويعرفها الباحث بأنها وضع إطار عام لتبيين المسار الذي تريد المؤسسة أن تذهب لتحقيق أغراضها والوصول إلى رسالتها ويمكن الاستيراد به في الاختيار المحدد لطبيعة المؤسسة وتوجيهها ويشكل أساس الإدارة الاستراتيجية وصياغة الخطط الاستراتيجية.

٢, ١, ٢ الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management)

تسعى كل منظمة، بالرغم من الاختلاف في حجمها وأنشطتها وأهدافها، إلى البقاء والاستقرار، والنمو، وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود إدارة استراتيجية، كونها الوسيلة الرئيسة في سبيل تحقيق ذلك، ويمكن التفريق بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة في اعتماد المنظمات الناجحة على الإدارة الاستراتيجية، ويمكن صياغة تعاريف هامة للإدارة الاستراتيجية اذ تعتبر وصف لصورة في المستقبل من خلال تحقيق طرق الأهداف واستثمار الموارد، كما تعتبر مجموعة القواعد المتبعة لاتخاذ القرارات الخاصة باختيار مجالات نشاط المنظمة (الخفاجي، ٢٠١٠: ٣٧).

وقد عرفت أيضا الإدارة الاستراتيجية بأنها عملية إبداعية عقلانية التحليل، وحسنية التصور الإنساني، وهي أيضا عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه موارد المنظمة المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر أخرى مختلفة وبغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقا من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر. اذ تعتبر مجموعة من القرارات والأفعال الإدارية التي تحدد

أداء المنظمة في المدى البعيد وتتضمن تحليل البيئة وصياغة الاستراتيجية تطبيقها والرقابة والمتابعة. (أبو عنزة، ٢٠٢١م: ١٧).

٢,١,٣ أهمية التخطيط الاستراتيجي:

كلما تزايدت فوائد استخدام التخطيط الاستراتيجي كلما تضاعفت أهميته، وزادت منافعه للمؤسسات والمنظمات المختلفة، ويمكن تحديد أهمية التخطيط الاستراتيجي في عناصر ذكرتها الأدبيات السابقة، ومن أهمها (سالم، ٢٠٢١: ٧٧):

- يمكن من تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل في المؤسسة، الداخلية منها والخارجية، ووضع استراتيجيات التعامل معها؛ لإحداث التغيرات الإيجابية.
- يساعد على الاستثمار الأمثل لموارد المؤسسة البشرية والمادية، وبالتالي خفض التكاليف وتقليل الهدر بشقيه البشري والمادي.
- يمكن من رسم التوجه العام للمؤسسة، والتأكد من تحقيق الترابط بين رسالتها وأهدافها، وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.
- يعمل على تنمية مهارات ومعارف وخبرات العاملين في المؤسسة، وحثهم على التفكير في المشاكل التي قد تواجههم أو تواجه المؤسسة.
- يوجد حالة من الرضا الوظيفي بين العاملين، والاستقرار النفسي، نتيجة لما يوجد من بيئة عمل متعاونة، وإحساس بأن الأمور تسير كما رسم لها.
- يعتبر التخطيط الاستراتيجي أهم عامل لسمعة المؤسسة ومدى جودة منتجها، وقدرتها على التعامل مع المتغيرات المحيطة.
- ترشيد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية في المؤسسة.
- زيادة سيطرة الإدارة على الموارد وترشيد تخصيصها، وتعظيم العائد من استخدامها.
- تحقيق الحوار المستمر عن مستقبل المؤسسة بين الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية.
- تعظيم دور القيادة في التعامل مع النواحي الفنية والتقنية، بدلاً من القرارات العشوائية وردود الأفعال.

ويرى رزق (٢٠٢٠: ١٤) بأن التخطيط الاستراتيجي هو عملية منهجية متكاملة وطويلة الأجل في المؤسسة ككل أو في أجزاء مهمة منها، يتخللها الكثير من الإجراءات مثل تشخيص الواقع والإمكانات، ورسم الأهداف في المستقبل، واتخاذ القرارات، واستثمار الموارد المتاحة، وغيرها. ويعتبر الأغا (٢٠٢٠: ١٣) أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تقوم بها الإدارة العليا لتحقيق رسالة المنظمة، وأهدافها، وتحديد اتخاذ القرارات والقضايا الجوهرية لاستمرارها وبقائها على المدى الطويل، باستشراف المستقبل، لتعرف على التحديات والمخاطر، والاستفادة من الفرص المتاحة.

كما يرى أبو غالي (٢٠١٨: ١٨) بأن التخطيط الاستراتيجي هو قدرة المنظمة على تحديد وصياغة أهدافها، وبلورة أولوياتها في المدى البعيد، وتحديد البرامج والمشاريع القادرة على تحقيق تلك الأهداف، ووضع البدائل السليمة والمنقاة بعناية، مع الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات والموارد المتاحة والمعوقات المحتملة.

ويرى لبد (٢٠١٦: ١٠) أن التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الحديثة التي تهتم باستخدام الوسائل والتقنيات لتحقيق الأهداف، وقد تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأصبح يستخدم في كافة قطاعات الدولة المختلفة، وأصبح لفظ استراتيجية شائع الاستخدام في كثير من الأنشطة الحياتية والإدارية.

وبحسب مليحة (٢٠١٦: ١٨) فإن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تبدأ بوضع الأهداف ثم التحليل البيئي الجيد للمؤسسة وتحديد الاستراتيجيات والسياسات والخطط التفصيلية التي تضمن تنفيذ الاستراتيجيات بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة.

مما سبق يتضح أن التخطيط الاستراتيجي هو: منهج منظم يتنبأ بالآفاق المستقبلية والمحتملة، ويستعد لمواجهةها، من خلال تشخيص القدرات المتاحة والمتوقعة وتصميم استراتيجيات بديلة، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومراقبة هذا التنفيذ.

٢, ١, ٤ أهداف التخطيط الإستراتيجي:

يسعى التخطيط الاستراتيجي لاختيار القرار المناسب من خلال البدائل المتاحة لتكوين سياسات العمل ويمكن إيجاز أهدافه فيما يأتي (الأغا، ٢٠٢٠: ١٤):

- توجيه الجوانب الاستراتيجية وقرارات استثمارية للمنظمة.
- تحسين التنظيم الإداري للمنظمة وأدائها وتطويرها.
- تعزيز وتحسين قدرات موارد المنظمة البشرية.
- التوازن بين الأهداف القصيرة وطويلة الأجل.
- توفير أدوات لاتخاذ القرارات، مثل: محاكاة المستقبل وتطبيق مدخل النظم، ومشاركة في وضع الأهداف، ومراجعة الموقف ووضع إطار للقرارات الاستراتيجية، وتحديد أولوياتها عند التعامل معها.
- تحديد خطط سير المنظمة، وآلية تحقيق أهدافها.
- دراسة التغيرات الحاصلة على المنظمة اقتصادياً واجتماعياً والتنبؤ بالتغيرات المتوقعة.
- توفير قاعدة بيانات معلوماتية لحفظ البيانات وللمساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

٢,١,٥ خصائص التخطيط الإستراتيجي:

هناك العديد من الخصائص التي تتصف عملية التخطيط الاستراتيجي نذكر منها (كاظم،

٢٠٢١: ٣-٤):

- أفكار مستقبلية
- عملية واقعية
- تكون ضمن رؤيا ورسالة المنظمة
- عملية منظمة غير عشوائية
- متفاعلة مع البيئة
- فاعلة باتجاه الفرص المتاحة
- تمتاز بالمبادرة
- تحمل طابع هج ومي
- عملية متكاملة يوجد لها مؤشرات ومعايير ومقاييس للنجاح
- عملية مستمرة.

٢,١,٦ أنواع التخطيط الاستراتيجي:

تصنف عملية التخطيط على ثلاثة أنواع من الخطط (غنايمي وسلطاني، ٢٠٢١: ١٧-

١٨):

١- **الخطة الاستراتيجية** النماية طويلة الأجل: الخطة هي خطة نمائية طويلة الأجل يحدد فيها فلسفة المنظمة والهدف التي تسعى لتحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف وتعتبر الخطة الاستراتيجية بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة على الإجابة على كثير من التساؤلات وللوصول إلى قرارات مناسبة للعديد من الجوانب مثل تحديد الخدمات التي يجب تقديمها، الموارد والاستثمارات اللازمة، مصادر التمويل، الأسلوب التقني للمستخدم، احتياجات القوى البشرية وغيرها، وتتميز هذه الخطة أنها طويلة الجمل لفترات تتراوح ما بين ٥-١٥ سنة ومن خصائصها أنها ذات خطوط عريضة وتتم في المستويات الإدارية العليا، كذلك يجب أن تتميز بالمرونة وتعتبر كمظلة تربط بين الخطط على مختلف المستويات التنظيمية وكإطار التوجيه للقرارات في المنظمة.

٢- **الخطط التكتيكية متوسطة الأجل:** يتم وضع هذه الخطط لأوجه النشاط الرئيسية في المنظمة كالإنتاج والخدمات والأفراد والبحوث والتجهيز وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة الاستراتيجية، ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى الإدارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل تتراوح ما بين ٣-٥ سنوات. ومجال الخطط هنا يكون محددًا بمجال وظيفي معين مع تركيز أكبر على التفاصيل، وتتميز هذه الخطط بالثبات نسبيًا مقارنة مع الخطط الاستراتيجية.

٣- **الخطط التكتيكية قصيرة الأجل:** تتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية وتوفر خطوطًا مرشدة بكافة أوجه النشاط في المدى القصير مثل الخطط استخدام القوى البشرية، وموازنة المصاريف والنفقات مع الموارد، والميزانيات السنوية وبالنسبة للمنشآت التجارية تشمل هذه الخطط عمليات المبيعات وجدول الإنتاج وغيرها، ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى التشغيل، وتتميز بأنها قصيرة الأجل لفترات لا تزيد عن سنة واحدة، ومن خصائصها أيضا أنها محددة المجال وتقتصر

على نشاط معين، كذلك تمتاز بالتفاصيل الكثيرة، إن مفهوم التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى أن تسم عمليات التخطيط الاستراتيجي بالاستمرارية حيث يتوافر بصفة مستمرة.

- خطة للسنة التالية مباشرة، أي خطة سنوية لتحديد النشاط في السنة التالية هي الخطة التكتيكية قصيرة الأجل.

- خطة متوسطة الأجل للسنوات بثلاثة أو خمسة الحالية، ويتم سنويا تعديل هذه الخطة وذلك بإسقاط السنة التي انتهت.

- خطة طويلة الأجل لفترات ٥-١٥ سنة أو أكثر.

٢,١,٧ معوقات التخطيط الاستراتيجي (محمد وآخرون، ٢٠٢١: ٢١٢ - ٢١٣):

يواجه التخطيط الاستراتيجي مجموعة من المعوقات منها عدم توفر البيئة الداعمة، والوقت والكلفة، ومقاومة التغيير وعدم إتباع منهجية علمية سليمة، وعدم إشراك المعنيين في المنظمة وعدم وجود مناخ مشجع في المنظمة للبدء في التخطيط الاستراتيجي من حيث التهيئة والتوعية وغرس الثقافة التنظيمية وتدريب الموظفين والمدراء على منهجية التخطيط الاستراتيجي.

الإدارة العليا للمنظمة:

عدم اعتناق فلسفة وفكر التخطيط الاستراتيجي من قبل الإدارة العليا، عدم قناعة الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي، وضعف الوعي بأهميته التخطيط الاستراتيجي وعدم التفاعل والاهتمام بالتطورات الحديثة المواكبة لعملية التخطيط الاستراتيجي، والجمود والروتين الذين يسودان تفكير الإدارة العليا للمنظمة يضعف الحماس والتشجيع للتخطيط الاستراتيجي.

الإدارة التنفيذية والموظفين:

عدم الاستعانة بخبراء التخطيط الاستراتيجي رغم الحاجة إليهم، وعدم نشر الخطة الاستراتيجية وتقديمها وشرحها للموظفين للحد من مقاومتهم لها، وعدم تخصيص وقت كافٍ للتخطيط الاستراتيجي من قبل الإدارة التنفيذية والموظفين، وضعف الاتصالات بين الوحدات التنظيمية، وعدم فهم المنهجية العلمية في التخطيط الاستراتيجي من قبل المديرين، وعدم مشاركة

جميع المستويات الإدارية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود خطط استراتيجية للمستويات الدنيا تترجم الخطط الاستراتيجية للمنظمة، وعدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالتخطيط.

البيئة:

عدم وجود قاعدة بيانات ومعلومات تقوم بتوفير البيانات والمعلومات في الوقت المناسب للمنظمة، وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغيير المستمر قد يجعل التخطيط الاستراتيجي متقادماً قبل أن يكتمل، وصعوبة الحصول على معلومات وبيانات دقيقة، وعدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل.

التقويم والمراجعة للخطة الاستراتيجية:

عدم وجود آلية واضحة لتقويم الخطة الاستراتيجية، وعدم وجود معايير واضحة لقياس أداء نتائج تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وإغفال مراجعة الخطة الاستراتيجية بطريقة منهجية، وعدم تحديد الجهة المسؤولة لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وعدم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتنفيذ الانحرافات في الخطة الاستراتيجية.

موارد المنظمة:

ضعف الموارد المتاحة للمنظمة، وصعوبة الحصول على موارد أولية لتغطية عملية التخطيط الاستراتيجي، وصعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية، ونقص في القدرات الإدارية والتخطيطية.

نظام المعلومات:

عدم استخدام الأنظمة الإلكترونية الحديثة في عملية التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود نظام مناسب للمعلومات.

٢,١,٨ مراحل التخطيط الإستراتيجي (أبعاد التخطيط الاستراتيجي):

حددت الدراسة الحالية مراحل التخطيط الاستراتيجي والتي تمثل أبعاداً للتخطيط الاستراتيجي

في هذه الدراسة بالآتي:

– التحليل البيئي:

إن التحليل البيئي هو مفتاح التخطيط الاستراتيجي من حيث التعرف على البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) لتحديد كفاءة المنظمة، وقدراتها المتميزة، وتحليل البيئة الخارجية للوقوف على (الفرص والتهديدات) التي يمكن أن تواجه المنظمة مستقبلاً، والتعرف على الموقف التنافسي، والحصة السوقية مقارنة مع باقي المنظمات وتنقسم البيئة المحيطة بالمنظمات إلى بيئة داخلية وبيئة خارجية على النحو الآتي (إدريس ومرسي، ٢٠٠٢).

❖ البيئة الداخلية:

يقصد بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة، ومجالات الضعف. (إدريس ومرسي، ٢٠٠٢: ٧٠).

وتهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيس يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية مما يساعد على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها، ويشير (المغربي، ١٩٩٩: ١٣١)

ويعرفها العريقي (٢٠١٧: ٦٠) بأنها "كل القوى التي تعمل داخل المنظمة نفسها، وتشمل الهيكل التنظيمي بأشكاله المتعددة، وموارد المنظمة وثقافتها، وتتضمن عناصر البيئة الداخلية داخل المؤسسات والتي تنفرد بها المنظمة دون غيرها من المؤسسات"، ويسهم تحليل البيئة الداخلية في تحديد عوامل القوة وعوامل الضعف، حيث تتكون البيئة الداخلية من متغيرات تنظيمية ومالية وبشرية داخل المنظمة، ويركز التخطيط الاستراتيجي بصفة عامة على موارد المنظمة باعتبارها الأساس الذي يبني عليه وضع الخطة الاستراتيجية.

البيئة الداخلية: وهي العوامل التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها، وتتكون البيئة الداخلية من عوامل قوة وعوامل ضعف تحدها العناصر الثلاثة الآتية:

–الهيكل التنظيمي للمؤسسة – الثقافة السائدة بين أفراد المؤسسة

–الموارد البشرية والمادية المتاحة.

وتعتبر مصفوفة التحليل الرباعي SWOT من أهم أدوات التحليل المستخدمة في عملية التحليل البيئي للمؤسسات، حيث تقوم بتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، وتعمل على مقارنة نقاط القوة والضعف بالفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة من بيئتها الخارجية. (سالم، ٢٠٢١: ٨٠).

أشار أبو غالي (٢٠١٨: ٢٢) أن البيئة الداخلية تتكون من الهيكل التنظيمي: ويتضمن الاتصالات، والسلطة، وسلسلة القيادة، والذي يتم وصفه في الهيكل التنظيمي.

- الثقافة: وتشمل المعتقدات، والتوقعات، والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المنظمة.
- الموارد: وتشمل أصول الشركة من أصول مالية ومادية ومهارات وقدرات بشرية ومواهب إدارية.

❖ البيئة الخارجية:

البيئة الخارجية هي كل العناصر الموجودة خارج حدود المؤسسات، التي لها تأثيرٌ محتملٌ على كل المؤسسة أو أجزاء منها وتتكون البيئة الخارجية من المتغيرات (الفرص والمخاطر) التي توجد خارج المؤسسات ولا تقع عادة ضمن مدى التحكم قصير الأجل للإدارة العليا، وتشكل هذه المتغيرات المحيط الذي توجد فيه المؤسسات، وفي البيئة الخارجية يتم التركيز فيها على العوامل السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والسكانية، وغيرها مما قد يؤثر على المؤسسة من خارج نطاقها المؤسسي، وتمثل هذه العوامل إما (تداعيات إيجابية) ويطلق عليها (الفرص) وهي دوافع خارجية محتملة تساعد على إحداث تطوير للمؤسسة، أو (تداعيات سلبية) ويطلق عليها (التهديدات) وهي معوقات خارجية محتملة تحد من عملية تطوير المؤسسة. (سالم، ٢٠٢١: ٨٠).

وتصنف البيئة الخارجية للمنظمة إلى بيئة عامة (كلية)، وبيئة خاصة، علماً بأن جميع المنظمات تتعرض بدرجات متفاوتة لتأثير متغيرات البيئة الخارجية العامة (الاقتصادية، والاجتماعية والثقافية، والسياسية والقانونية، والتكنولوجية، والمعلوماتية والمعرفية، والدولية والعالمية)، بمختلف اتجاهاتها متمثلة في التأثير على مدخلات أو عوامل الإنتاج، وتحديد الفرص

والتهديدات البيئية. وتؤثر على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وتعتبر متغيرات البيئة العامة ذات تأثير غير مباشر على المنظمة، علماً بأن إدارة لاقتناص الفرص البيئية والتقليل من المنظمة لا تستطيع السيطرة على المتغيرات البيئية العامة أو التأثير فيها، وإنما يمكن التكيف معها مخاطر التهديدات التي تواجهها. (أبو عجوة ٢٠١٨: ٢٠)

مما سبق، يرى الباحث أن نجاح المنظمة يتوقف إلى حد كبير على مدى دراستها للمتغيرات البيئية المؤثرة، والاستفادة من اتجاهات هذه المتغيرات وبدرجة تأثير كل منها.

– التوجه الاستراتيجي:

يتكون التوجه الاستراتيجي من الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، ويمكن إيضاح ذلك على النحو الآتي (عايض وعمر، ٢٠٢٠: ١٠٩-١١٠):

❖ الرؤية:

تعرف الرؤية بأنها "وصف لطموحات المنظمة في المستقبل، وهي تتسم بالعمومية والشمول بدون تحديد للوسائل اللازمة للوصول إلى هذه الطموحات". ويعد وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة العامل الرئيسي في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، فالرؤية ليست مجرد انتقاء الألفاظ والشعارات والعبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل المنظمة، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها المتوقعة.

وتعرف أيضاً بأنها طموح وحلم المنظمة في المدى البعيد (العنزي، ٢٠١٥: ٤٣٠)، ويعرفها كل من (Harrison & John, 1998) بأنها المستقبل الحقيقي للمنظمة ويجب أن تتسم بالواقعية، لأنها تحدد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة عن طريق البحث عن إجابات لعدد من التساؤلات منها (ما مستقبل المنظمة؟) و(ما الذي ستكون عليه؟) وتشير هذه التساؤلات إلى التوجه الذي تريد المنظمة السير فيه في المستقبل (العيساوي، واخرون، ٢٠١٢ م: ص ٢٢٥).

❖ الأهداف:

بقدر استطاعة المنظمة صياغة أهداف واقعية منسجمة مع متغيرات البيئة ومعبرة عن الرؤية والرسالة بقدر ما تستطيع تأمين فرص النجاح في أدائها لأعمالها، وتعرّف بأنها: النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل القريب أو البعيد، وحتى تكون الأهداف الاستراتيجية مميزة وفريدة لا بد أن تتسم بخصائص تعكس هذا التميز، وقد اعتمدت الدراسة الحالية خصائص الأهداف الاستراتيجية الآتية(العريفي، ٢٠١٧):

- أن تكون الأهداف قابلة للقياس ووضع المؤشرات المناسبة التي تسهم في قياس الأهداف.
- أن تكون دقيقة الصياغة، بحيث يكون فهمها موحداً.
- أن تصاغ على شكل نتائج متوقعة.
- أن تكون ملائمة، بحيث تتناسب الأهداف الموضوعية مع رؤية ورسالة المنظمة، فكل هدف يجب أن يسهم في تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.

❖ الرسالة:

عادةً ما تبدأ المنظمة برسالة محددة وواضحة، ولكن مع مرور الوقت وتغير أنواق المستهلكين، والتطور التكنولوجي وتغير تشكيلة المنتجات، وتعدد الأسواق فإنّ هذه الرسالة تتطلب بعض التغييرات والتعديلات حتى تنسجم مع المتغيرات التي تواجه المنظمة، وهي الغرض أو السبب في وجود المنظمة أو مبرر وجود المنظمة (العريفي، ٢٠١٧).

وتعرف بأنها جملة أو عدة جمل تشمل معلومات خاصة بالمنظمة تميزها عن غيرها، ولكن يتمحور معظمها حول ثلاثة عناصر رئيسة هي (القحطاني، ٢٠١٠ م: ص ١٧)

- بيان الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة.
 - الإشارة إلى القيم الأساسية للمنظمة.
 - الإشارة إلى القوى الدافعية للمؤسسة.
- فهي تعبير عما ستكون عليها المنظمة مستقبلاً بعد خمس سنوات أو عشر سنوات نتائجها تبدأ بأبعاد زمنية مختلفة (المدى القصير، والمدى المتوسط، والمدى البعيد) تهدف إلى تحقيق

الرؤية ضمن الخط الزمني المحدد للتخطيط الاستراتيجي، وكذلك هي تعبر عن سبب إنشائها، ونطاق عملها وعملياتها ودورها والخدمة التي تقدمها ونطاقها الجغرافي.

٢,٢ المبحث الثاني: الميزة التنافسية

٢,٢,١ مفهوم الميزة التنافسية

ترجع بدايات هذا المفهوم بشكل واضح الى مطلع الثمانينات من القرن ٢٠، حيث قدم بورتر porter مفهوم الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات، وأشار الى أن العامل الأهم والمحدد لنجاح المؤسسة هو الموقف التنافسي لها في القطاع الذي تعمل فيه، لذا تصاعد الاهتمام بالميزة التنافسية وأهميتها في المؤسسات على اختلاف أنواعها لمواجهة سرعة التغيرات ولمواكبة المستجدات، اون الفوائد الحقيقية للميزة تنشأ مما لا يتمكن المنافسون من تقليده وتطويره وتأخذ أشكالاً منها السعي الى التفرد والتميز.

تباينت آراء الباحثين حول تعريف الميزة التنافسية بتباين الزوايا المنظور منها، فمنهم من نظر إليها من خلال الكفاءة والفاعلية في أداء المؤسسة لأنشطتها مقارنة بالمنافسين، ومنهم من نظر إليها من وجهة القيمة والزمن، ومنهم من انطلق من زاوية التكلفة المنخفضة (سالمي، ٢٠١٩: ٢٦-٢٧).

عرف مايكل بورتر الميزة التنافسية بأنها: " القيمة التي تخلقها المنظمة لزيائنها اما مادية كالأسعار الأقل عن أسعار المنافسين في القطاع، او تقديم منافع متفردة في المنتج تُعوض الزيادة السعرية المفروضة". (Porter, 1999)

بينما عرف Pitts and lei الميزة التنافسية هي: "استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم" (Pitts, 2006).

يرى عز الدين علي سويسي ان المنظمات التي لديها القدرة على إضافة قيمة لمنتجاتها حتى يصعب تقليدها تتقدم على الآخرين بالسعر و/أو الانتاج، و/أو حجم السوق المستهدف، و/أو التميز بالموارد، هي من تملك الميزة التنافسية وبالتالي الاستمرارية في السوق.

ان الميزة التنافسية هي نتيجة الاستغلال الامثل والتميز للقدرات التنافسية للمؤسسة.
من خلال التعاريف السابقة يرى الباحث أنه يمكن القول ان الميزة التنافسية المصرفية تعني
الخاصية الفريدة التي تميز المصرف عن غيره وتحقق له التفوق عن المنافسين، من خلال تقديم
أفضل الخدمات لإشباع حاجات ورغبات العملاء بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين.

٢,٢,٢ أنواع الميزة التنافسية:

هناك ثلاثة أنواع رئيسية للميزة التنافسية، وهي (سعيد والسعيدة، ٢٠٢٠: ٣٦-٣٧):

■ **ميزة التكلفة الأقل:** يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أنّ التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث أنّ التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمُسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

■ **ميزة التميز:** تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي نميز من بينها التعلم وآثار بثه بحيث قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإنّ التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

■ **ميزة اختصار الوقت (JIT):** هي تحقيق ميزة تنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن

لصالح الزبون وذلك من خلال عدة عناصر أهمها:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق.

-تخفيض زمن دورة التصنيع المنتجات وبالتالي تخفيض كل من تكاليف التخزين وتكاليف الإنتاج.

-تخفيض مدة تسليم الطلبية للزبون.

-تخفيض زمن التحويل أو تغيير العمليات الإنتاجية (مرونة التصنيع).

-الالتزام بجداول ومنية محددة في التعامل مع الزبائن.

٢,٢,٣ أهمية الميزة التنافسية:

وتتجسد أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة في (زعيتر، ٢٠٢٠: ٤٢٧ - ٤٢٨):

-تعطي المنظمة تقوفاً وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.

-تسهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم

لاستمرار وتطوير التعامل.

-كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة

التطور والتقدم على المدى البعيد.

-كون الميزات التنافسية مستندة على موارد المنظمة وقدراتها وجدارتها، لذلك فإنها تعطي

حركة وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.

٢,٢,٤ خصائص الميزة التنافسية:

وتتميز الميزة التنافسية بعدة خصائص منها (ابن حليم والأسطى، ٢٠٢١: ٥٢٩):

-التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية.

-سرعة الانتشار الجغرافي لظاهرة الرواج والكساد.

-التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية.

-اتساع انتشار التحالفات الإستراتيجية.

-تنشأ التنافسية من خلال تطوير المنتجات والخدمات الجديدة، فبمجرد قيام منظمة ما

بإطلاق منتج جديد في السوق، تتسابق المنظمات الأخرى إلى محاكاتها، مما يشكل خطراً حقيقياً

عليها.

٢,٢,٥ أساليب الميزة التنافسية:

أشار (حساني وفرحاتي، ٢٠١٦: ٥٤) أن أساليب الميزة التنافسية تكمن في النقاط التالية:

-**الكفاءة المتفوقة:** للمنظمة نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات، لذلك أحسن قياس للكفاءة هو مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وكلما ارتفع معدل كفاءة عمليات المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات، وبالتالي ساعد ذلك في تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين.

-**الجودة المتفوقة:** عندما تحقق المنظمة مستويات عالية من الجودة سيؤدي هذا إلى زيادة قيمة منتجاتها وخدماتها بالنسبة للعملاء وسيتمكنها من فرض سعر أعلى لمنتجاتها مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، بل ويمكنها البقاء والاستمرار.

-**الإبداع المتفوق:** ما يطرأ على منتجات أو خدمات المنظمة، وهياكلها، من تقدم، بحيث يتحقق من خلال تقديم منتج جديد، العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين، والتجديد أحد الأسس البنائية للميزة التنافسية.

-**الاستجابة المنفوقة لحاجات الزبون:** تستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية من خلال قدر سلع وخدمات تشبع احتياجات العملاء، بشكل أفضل من منافسيها.

٢,٢,٦ التخطيط الاستراتيجي كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنك

لقد أدت العولمة إلى زيادة المخاطر التنافسية، ومن ثم ظهرت الحاجة إلى تبني إدارة التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتعزيز وزيادة القدرة التنافسية، فالبنوك تتنافس على جلب العملاء، هذه حقيقة قائمة، لكن مدخل وأدوات التنافس يكمن معظمها في إدارة الإدارة الاستراتيجية، والمتمثلة بالتخطيط الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي هو ثورة إدارية جديدة وتطور فكري، وثقافة تنظيمية جديدة، أصبح المدخل الرئيسي إلى التطوير والتحسين المستمر الذي يشمل كافة مراحل ومناحي الأداء ويشكل مسؤولية تضامنية بين الإدارة العليا للبنك وكافة الأقسام والإدارات وفروع العمل، سعياً لإشباع حاجيات الزبائن، ويشمل نطاقها كافة مراحل العمليات منذ بدئ التعامل مع الموردين مروراً بعمليات التصميم والتشغيل وحتى تقديم الخدمة للزبون (بريش، ٢٠٠٩: ٢٦١-٢٦٢).

الخلاصة:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي بناءً ما تم سرده خلال الإطار النظري للدراسة المحور الرئيسي الذي يبنى عليه الأساس العلمي للميزة التنافسية، وقد تم ذكر أبعاد التخطيط الاستراتيجي والتي تم استنباطها من الدراسات السابقة للتخطيط وعليه تم التوصل لمحاور الاستبانة من خلالها.

٢,٣ المبحث الثالث: البنك الإسلامي الفلسطيني

النشأة والتأسيس:

تأسست شركة البنك الإسلامي الفلسطيني المساهمة العامة المحدودة عام ١٩٩٥ وبأشر البنك نشاطه المصرفي مطلع عام ١٩٩٧، وبلغ رأسماله المصرح به ١٠٠ مليون سهم بقيمة إسمية دولار أمريكي واحد للسهم، وتم خلال عام ٢٠١٧ زيادة رأسماله المدفوع ليصبح ٦٩ مليون دولار أمريكي. وتم رفعه مرة أخرى في العام ٢٠١٨ ليصبح ٧٤ مليون دولار أمريكي، ليرتفع بعدها إلى ٧٧ مليون دولار أمريكي في العام ٢٠١٩ و٢٠٢٠ و٢٠٢١ حتى أصبح ٨٥ مليون دولار.

يقوم البنك بممارسة الأعمال المصرفية والمالية والتجارية وأعمال الاستثمار وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية، من خلال ٤٥ فرعاً ومكاتباً وأكثر من ٨٠ جهاز صراف آلي في جميع أنحاء فلسطين، مما يؤكد هويته كأكبر شبكة مصرفية إسلامية في فلسطين، محققاً رؤيته بأن يكون البنك الفلسطيني الرائد في أنشطة وخدمات الصيرفة الإسلامية التي تلبي احتياجات ومتطلبات العملاء.

يقدم البنك الخدمات المصرفية الإسلامية ويعمل على تنمية وتطوير وجذب كوادر بشرية ذات كفاءة عالية، معززاً رسالته التي تتمحور حول التميز في الأسواق المستهدفة من خلال تقديم الحلول المصرفية النوعية والعصرية وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية، والسير قدماً في تلبية الاحتياجات المالية لكافة شرائح المجتمع المحلي تحقيقاً لمبدأ المشاركة في المكاسب.

وفي خضم اهتمامهم بتعزيز المكانة المصرفية للبنك، لا يغفل القائمون عليه عن الاهتمام بالمساهمة الفعالة في التنمية المستدامة للمجتمع اجتماعياً واقتصادياً من خلال تنفيذ مشاريع ذات أثر إيجابي ومستدام.

ويركز البنك في خدماته وبرامجه على الأفراد بما يمنحهم أفضل عائد استثماري وفق أحكام الشريعة الإسلامية، وحصل على عدة جوائز كان آخرها جائزتي أفضل بنك إسلامي وأفضل بنك رقمي في فلسطين للعام ٢٠٢١ وفقاً لمجلة International Business Magazine ، وجائزة المصرف الإسلامي الأكثر اماناً في فلسطين ٢٠٢٠ وفقاً للاتحاد الدولي للمصرفيين العرب. (البنك الإسلامي الفلسطيني الإلكتروني، <https://www.islamicbank.ps>)

الرؤيا والرسالة والقيم:

الرؤية

"البنك الفلسطيني الرائد في الأنشطة والخدمات المالية الإسلامية والاستثمار بمنظور تكنولوجي متطور يلبي احتياجات ومتطلبات العملاء وأصحاب العلاقة"

الرسالة

"التميز في الأسواق المستهدفة من خلال تقديم الحلول المصرفية النوعية والعصرية الشاملة وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية، والسير قدماً في تلبية الاحتياجات المالية لكافة شرائح المجتمع المحلي تحقيقاً لمبدأ المشاركة في المكاسب"

القيم

- النزاهة والشفافية
- الوفاء والالتزام
- الإخلاص والأمانة
- الموضوعية والمصداقية
- العدالة والمساواة
- الحداثة والتنوع

استراتيجية البنك

يطور البنك خطته الاستراتيجية بشكل مستمر ويعمل على تعديلها لتتلاءم مع المتغيرات الداخلية والخارجية، بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة منها، ويعتمد النهج التشاركي المبني على التخطيط

الذي يبدأ من القاعدة لوضع أهداف الخطة، وذلك من خلال اشراك المستويات الإدارية المختلفة في العملية، ويمكن تلخيص أبرز أهداف الخطة الاستراتيجية للبنك كما يلي:

١. توفير حلول مالية إسلامية متطورة ومبتكرة وذلك عبر تطوير وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة ذات جودة عالية وتعزيز ثقافة الصيرفة الإسلامية داخل البنك وخارجه، إضافة إلى إنشاء شراكات مع مؤسسات مالية محلية وإقليمية ودولية.

٢. التميز في إدارة علاقات العملاء

من خلال قيام البنك بالعمل على استمرارية قياس وتطوير رضا وولاء العملاء وتقديم الخدمة بجودة وإتقان.

٣. تنمية الكوادر البشرية وتوفير بيئة عمل ملائمة

من خلال توفير بيئة عمل ملائمة، يسودها التعاون وتقوم على التكامل مع النظم الإدارية، والاستمرار في تطوير الكادر البشري والحفاظ على المواهب الخاصة، بالإضافة إلى تطوير أدوات التخطيط والتقييم وصناعة القرار .

٤. رفع كفاءة وجودة أعمال البنك

ويتم ذلك من خلال تطوير كافة عمليات البنك انسجاماً مع التحول الرقمي، والعمل على توفير بنية تحتية ملائمة لذلك، بما يضمن استخدام أمثل للبيانات وتعزيز الوصول للعملاء بكفاءة وجودة عالية، والاستفادة من فرص التضافر الممكنة مع الشركاء.

٥. زيادة الاستفادة من مصادر الدخل المتاحة

ويجري تحقيق ذلك من خلال تنمية الاستثمارات والعمل على تحسين عوائدها، وتنويع مصادر الدخل بما يمكن البنك من زيادة مصادر دخله وتعزيز ربحيته.

٦. العمل على الحد من المخاطر المصاحبة للأعمال

يلتزم البنك بالإجراءات والمتطلبات المحلية والدولية، ويقوم بدمج مبادئ إدارة المخاطر في العمليات الإدارية والتشغيلية، ويعزز ثقافة الامتثال ومكافحة غسل الأموال، ويتابع ويقيم أداء المحفظة بشكل مستمر ليقال المخاطر المصاحبة للأعمال للحد المقبول لممارسة أنشطته المصرفية.

٧. تعزيز مبدأ المشاركة المجتمعية المستدامة

يدعم البنك مبادرات المسؤولية المجتمعية المستدامة ويعزز دوره محلياً كشريك مجتمعي يخدم الوطن والمواطن، كما يحفز كوادره البشرية على المشاركة المجتمعية ويعمل على دمجهم في أنشطة تطوعية تهدف لتحقيق أثر ايجابي ومستدام.

وبالإضافة لرؤيته لتطبيق هذه الاستراتيجية، فقد وضع البنك نظاماً فعالاً لتقليل المخاطر إلى الحد المقبول لتنفيذ عملياته المصرفية وضمان استمرار أعماله بسهولة ويسر وتجنب التعقيدات غير الضرورية في العمل، وبما يشمل التعامل مع المخاطر المتعلقة بالسيولة أو تقلبات أسعار الصرف أو مخاطر التشغيل وغيرها.

وخلال الأعوام القادمة يسعى البنك لاستكمال عملية رفع رأس ماله المدفوع ليصل إلى ١٠٠ مليون دولار أمريكي استجابةً لمتطلبات سلطة النقد الفلسطينية، وذلك بعد أن قام برفعه خلال العام ٢٠٢٠ ليصل إلى ٨٠ مليون دولار، حيث سيؤدي استكمال رفع رأس المال إلى منح البنك استقراراً أكبر وزيادة فرصه الاستثمارية. ويعمل البنك لتحقيق هذه المساعي وفق رؤيةٍ تهدف للحفاظ على استثمارات المساهمين وزيادة أرباحهم مع الحرص على الاستمرار في توزيع الأرباح وفق المعدل للسنوات السابقة.

ولضمان التقليل من الانحرافات في تطبيق الخطط أو أي من الآثار التي قد تترتب عليها، يبدي البنك وعبر أجهزته الرقابية والتنفيذية المختلفة حرصاً كبيراً على الالتزام بتطبيق الخطط التي قدمتها الإدارة التنفيذية ومتابعة تنفيذها بحسب الجدول الزمني لضمان تحقيق الأهداف المرجوة منها.

وينظر البنك بأهمية كبيرة إلى تأهيل كادره البشري وتطوير خبرات أفرادهم ومهاراتهم في مجال الصناعة المالية الإسلامية، ويسعى لتحقيق ذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم للحصول على التدريبات اللازمة والمشاركة في اللقاءات المحلية والإقليمية والعالمية.

التعامل مع تداعيات كورونا

كان العام ٢٠٢٠ مليئاً بالتحديات، خاصة تلك التي فرضتها جائحة كورونا والتي أُلقت بظلالها على مختلف القطاعات بما فيها القطاع المصرفي، وقد شكل البنك نموذجاً يحتذى به في كيفية التعامل مع هذه التحديات، وذلك بفضل الخطط الاستباقية التي كان قد أقرها مجلس الإدارة لإدارة

المخاطر والتحول الرقمي، والتعاون من قبل كافة المراتب الإدارية والعمل بروح الفريق، وهو ما يمكن البنك من الحفاظ على استمرارية أعماله، ومواصلة تقديم خدماته لجمهور العملاء، والحفاظ على سلامة أصوله ومصالح المستثمرين.

ومنذ اليوم الأول للجائحة عمل البنك وفق برنامج طوارئ مدروس تضمن خططاً لاستمرارية الأعمال شملت الجوانب التالية:

١. تعزيز إجراءات الأمن الصحي

طبق البنك في هذا الجانب جملةً من الإجراءات شملت أعمال التعقيم لكافة المقرات التابعة له، والالتزام بالتباعد وتوفير مستلزمات الوقاية للموظفين والعملاء، وتنظيم عملية الدخول إلى الفروع والمكاتب.

كما عمل البنك على توعية موظفيه بالإجراءات الصحية السليمة، بالإضافة لإطلاق حملات عبر مواقع التواصل الاجتماعي لتوعية الجمهور وذلك بالتنسيق كامل مع وزارة الصحة.

٢. تفعيل العمل عن بعد ومن المواقع البديلة

خطط استمرارية الأعمال انعكست على بيئة العمل الداخلية، حيث عمل البنك على استخدام أحدث التقنيات المتاحة لتمكين الموظفين من العمل والتواصل عن بعد، مع اتباع أعلى معايير الأمن والسلامة، كما عمل على تفعيل العمل من المواقع البديلة وتقسيم الموظفين إلى مجموعات تعمل بالتناوب وأوقف أي أنشطة أو فعاليات داخلية قد تؤدي لحدوث تجمعات.

٣. تعزيز الخدمات الإلكترونية

بههدف تمكين العملاء من التمتع بخدمات البنك والوصول إلى حساباتهم رغم حالة الاغلاق، عمل البنك على تعزيز خدماته الإلكترونية ومكن عملائه من طلب باقة مميزة من الخدمات عبر حسابه الموثق على موقع فيسبوك.

وتتويجاً لهذه الجهود وانسجاماً مع استراتيجيته للتحويل الرقمي أطلق البنك مركز الاتصال الرقمي بقنواته الرقمية المتعددة التي توفر باقة مميزة من الخدمات المصرفية للعملاء دون الحاجة لخروجهم من منازلهم. ومنذ إطلاق المركز ينفذ أكثر من ٣٠,٠٠٠ عملية تواصل بشكل شهري يقدم من خلالها الخدمات للعملاء سواء من خلال القنوات الرقمية المعتمدة أو عبر الهاتف.

هذه الخدمات الرقمية تضاف إلى حزمة من المزايا التي يقدمها البنك عبر خدمات إسلامي أونلاين وإسلامي موبايل، بالإضافة لشبكة صرافاته الآلية المنتشرة في مختلف أنحاء الوطن.

٤. تعزيز شبكات الأمن والحماية وتفعيل خطط تجنب المخاطر

حرصاً من البنك على حماية مصالح المستثمرين والعملاء، عمل على تعزيز شبكات الأمن وأنظمة الحماية لأصوله، ووضع خططاً لتجنب أي مخاطر وذلك عبر الحفاظ على متانة محفظته وتعزيز مؤشرات السيولة النقدية، بالإضافة للتواصل مع العملاء لحصر حالات التعثر وبحث أثر الأزمة عليهم ومساعدتهم على تجاوزها.

٥. التنسيق الدائم مع الجهات الرقابية والحكومية والامتثال لتعليماتها

عمل البنك منذ اليوم الأول للجائحة على الامتثال لتعليمات الحكومة وسلطة النقد الفلسطينية، والقاضية باستمرار عمل القطاع المصرفي كونه يتوسط العملية الإنتاجية ومحركاً للنمو الاقتصادي، كما امتثل لكافة التعليمات الصادرة عن سلطة النقد مثل تأجيل حقوق الشيكات وتأجيل أقساط التمويلات، وتقديم الخدمات للعملاء في ظل الإغلاق خاصة لقطاع الشركات. كما كان البنك على تنسيق دائم مع المحافظين والأجهزة الأمنية لترتيب عمل ٤٥ فرعاً ومكتباً في جميع المحافظات في ظل الإغلاق الشامل.

رأس المال البشري

لأن رأس المال البشري هو رأس المال الحقيقي لأي مؤسسة تسعى للتميز والريادة في مجالها، يعطي البنك الإسلامي الفلسطيني اهتماماً خاصاً لهذا العنصر، ويعتبر ذلك أهم أهدافه الاستراتيجية، حيث ركز على المحافظة واستقطاب وتدريب وتأهيل الكفاءات في مختلف المجالات، إضافةً لجذب عنصر الشباب الذي يشكل الأساس في عملية نمو وتطور المؤسسات.

وعمل البنك على توفير البيئة الوظيفية المناسبة للعاملين فيه ليطلقوا طاقتهم الإبداعية بما يخدم الأهداف الرئيسية له وقيمه الاستراتيجية وخطته للتطور والتوسع والانتشار، إضافة لابتكار أسس تنافسية تؤهلهم للتطور في ظل الإطار المؤسسي وتخلق التوازن ما بين طموحهم والمهام التي يقومون بتنفيذها وبشكل يضمن حقوقهم ويعمل على توفير امتيازات مختلفة تمنح للموظف بناء على تقييم أدائه سنوياً ويمنح البنك المرأة فرصاً متساوية مع الرجل في التوظيف، وخلال العام ٢٠٢٠ بلغ عدد الإناث الموظفات في البنك 189 من أصل ٦٩١ موظف، وعدد منهن يعملن في مواقع قيادية وصناعات قرار، وعدد آخر مشرفات على أهم وأكبر البرامج والمشاريع في البنك.

وفي إطار حرص البنك على تطوير مهارات الموظفين لزيادة فاعلية أدائهم، عمل على منحهم التدريبات اللازمة في مجال عملهم، سواء كانت داخلية أم خارجية، في عشرات المواضيع التي تخص الصيرفة الإسلامية والمعاملات المالية، والإدارة ومكافحة الاحتيال وغسل الأموال وغيرها.

دعم جهود مواجهة تداعيات «كورونا»

انطلاقاً من واجبه الوطني، عمل البنك على دعم الجهود المبذولة لمواجهة التداعيات السلبية التي خلفتها جائحة كورونا خلال العام ٢٠٢٠، وذلك عبر عدة جوانب:

١. دعم صندوق وقفه عز

تبرع البنك بمبلغ أكثر من ١,٥ مليون شيكل لصندوق «وقفة عز» الذي أنشئ بتوجيهات من فخامة الرئيس محمود عباس لتوحيد الجهود الوطنية المبذولة لمواجهة الجائحة وأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والصحية. وجرى توجيه الأموال التي تبرع بها البنك لدعم القطاع الصحي والعائلات المتضررة.

٢. إعادة توجيه جزء أساسي من محفظة البنك

لم يقتصر دور البنك على تقديم الدعم المادي فقط، بل عمل على توجيه جزء أساسي من محفظته نحو القطاعات التي تقدم خدمات أساسية للمواطنين في ظل تلك الظروف الصعبة، لتمكينها من الاستمرار بتقديم خدماتها.

٣. تمويل الحكومة

ساهم البنك في توفير التمويل للحكومة في ظل الأزمة المالية التي عانت منها تزامناً مع جائحة كورونا، بفعل عدم استلام مستحقات الضرائب، وساعدت هذه المساهمة في تمكين الحكومة من الوفاء بالتزاماتها الأساسية خاصة دفع رواتب الموظفين.

٤. برنامج استدامة

ساهم البنك في برنامج استدامة الذي أطلقته سلطة النقد الفلسطينية لتمويل المشاريع المتوسطة والصغيرة والمتناهية الصغر التي تأثرت اقتصادياً بفعل جائحة كورونا، لمساعدتها على تجاوز الأزمة والحفاظ على استدامة أعمالها وزيادة قدرتها على الحفاظ على العمالة المحلية.

٢,١ المبحث الرابع: جائحة كورونا:

جائحة فيروس كورونا(١) أو جائحة كوفيد-١٩ والمعروفة أيضًا باسم جائحة كورونا، هي جائحة عالمية مستمرةً حاليًا لمرض فيروس كورونا ٢٠١٩ (كوفيد-١٩)، سببها فيروس كورونا ٢ المرتبط بالمتلازمة التنفسية الحادة الشديدة (سارس-كوف-٢). تفشى المرض للمرة الأولى في مدينة ووهان الصينية في أوائل شهر ديسمبر عام ٢٠١٩. أعلنت منظمة الصحة العالمية رسميًا في ٣٠ يناير أن تفشي الفيروس يُشكل حالة طوارئ صحية عامة تبعث على القلق الدولي، وأكدت تحول الفاشية إلى جائحة يوم ١١ مارس. أُبلغ عن أكثر من ٣٢٨ مليون إصابةً بكوفيد-١٩ في أكثر من ١٨٨ دولةً ومنطقةً حتى تاريخ ١٧ يناير ٢٠٢٢، تتضمن أكثر من ٥,٥٤ مليون حالة وفاة، بالإضافة إلى تعافي أكثر من مليون مصاب. وتعتبر الولايات المتحدة أكثر الدول تضررًا من الجائحة، حيث سجلت أكثر من ربع مجموع عدد الإصابات المؤكدة.

ينتقل الفيروس بالدرجة الأولى عند المخالطة اللصيقة بين الأفراد، وغالبًا عبر الرذاذ والقطيرات التنفسية الناتجة عن السعال أو العطاس أو التحدث. عادةً ما تسقط القطيرات على الأرض أو على الأسطح دون أن تنتقل عبر الهواء لمسافات طويلة. في سياق أقل شيوعًا، قد يُصاب الأفراد نتيجة لمس العينين أو الفم أو الأنف بعد لمس سطح ملوث بالفيروس. تبلغ قابلية العدوى ذروتها خلال الأيام الثلاثة الأولى بعد ظهور الأعراض، مع إمكانية انتقال المرض قبل ظهورها عبر المرضى غير العرضيين.

تتضمن الأعراض الشائعة للمرض الحمى والسعال والإعياء وضيق النفس وفقدان حاستي الشم والتذوق. قد تشمل قائمة المضاعفات كلاً من ذات الرئة ومتلازمة الضائقة التنفسية الحادة. تتراوح المدة الزمنية الفاصلة بين التعرض للفيروس وبداية الأعراض من يومين حتى ١٤ يومًا، بمعدل وسطي يبلغ خمسة أيام. لا يوجد حتى الآن لقاح أو علاج فيروسي فعال ضد فيروس كورونا المستجد، ويقتصر تدبير المرض على معالجة الأعراض مع تقديم العلاج الداعم.

تشمل التوصيات الوقائية غسل اليدين، وتغطية الفم عند السعال، والمحافظة على مسافة كافية بين الأفراد، وارتداء أقنعة الوجه الطبية (الكمامات) في الأماكن العامة، ومراقبة الأشخاص المُشتبه بإصابتهم مع عزلهم ذاتيًا. تضمنت استجابة السلطات في جميع أنحاء العالم إجراءات عديدة مثل فرض قيود على حركة الطيران، وتطبيق الإغلاق العام، وتحديد ضوابط الأخطار المهنية، وإغلاق المرافق. حسّنت دول كثيرة أيضًا قدرتها على إجراء الاختبارات ومتابعة مخالطي المرضى.

سبب الوباء أضرارًا اجتماعية واقتصادية عالمية بالغة، تتضمن أضخم ركود اقتصادي عالمي منذ الكساد الكبير، بالإضافة إلى تأجيل الأحداث الرياضية والدينية والسياسية والثقافية أو إلغائها، ونقص كبير في الإمدادات والمعدات تقاوم نتيجة حدوث حالة من هلع الشراء، وانخفاض انبعاثات الملوثات والغازات الدفيئة. أُغلقت المدارس والجامعات والكليات على الصعيدين الوطني أو المحلي في ١٩٠ دولة، ما أثر على نحو ٧٣,٥% من الطلاب في العالم. انتشرت المعلومات الخاطئة حول الفيروس على الإنترنت، وظهرت حالات من رهاب الأجانب والتمييز العنصري ضد الصينيين وأولئك الذين يُنظر إليهم على أنهم صينيون، أو ينتمون إلى مناطق ذات معدلات إصابة عالية.

ومن الملاحظ أن كورونا أثرت سلباً على كافة مناحي الحياة ومن ضمنها مجال الإدارة والاقتصاد مما حتم على المنظمات بما فيها البنوك الإسلامية سلباً لذلك كان لابد من تعديل الخطط الاستراتيجية بما يتناسب معها.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

٣. الفصل الثالث: الدراسات السابقة

٣,١ تمهيد:

تعد الدراسات السابقة من أهم السبل لزيادة معرفة الباحثين بموضوع الدراسة، والتعرف على خبرات وتجارب الباحثين الآخرين في مجالات البحث العلمي ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، ومن خلال الاطلاع على الأدب التربوي، وماله علاقة بموضوع الدراسة الحالية من دراسات وأبحاث سابقة.

وقد حاول الباحث قدر المستطاع الاطلاع على الدراسات السابقة الأقرب إلى دراسته، إلى جانب تركيزه على الدراسات الحديثة، لأنها تكون الأكثر قرباً من الواقع الذي نعيش فيه، حيث قام الباحث بتصنيف هذه الدراسات إلى محورين رئيسيين وهما: دراسات متعلقة بالتخطيط الإستراتيجي ودراسات متعلقة بالميزة التنافسية، وقد تناولهما الباحث بالتحليل موضحاً أهدافهما، ومنهجهما المستخدم، وأدواتهما، ومستعرضاً النتائج التي توصلت إليها، ويشير أيضاً إلى أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات، وما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة.

وسيتم عرض الدراسات الأكثر قرباً من موضوع الدراسة، وترتيبها زمنياً من الأحدث إلى الأقدم، ومن العربية إلى الأجنبية وذلك على النحو التالي:

٣,٢ المحور الأول: دراسات سابقة تناولت التخطيط الاستراتيجي

الدراسات العربية:

دراسة (أبو رحمة، ٢٠٢١)

بعنوان التخطيط الاستراتيجي في المستشفيات الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين

دراسة تطبيقية على عينة من المستشفيات ٢٠٠٩ - ٢٠١٩

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في عينة من المستشفيات الحكومية، في المحافظات الجنوبية لفلسطين، من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري الدوائر في مستشفى شهداء الأقصى، ومستشفى غزة الأوروبي، تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام ومديري الدوائر بمستشفى شهداء الأقصى ومستشفى غزة الأوروبي، بالمحافظات الجنوبية لفلسطين والبالغ عددهم (١٤٠) رئيس قسم ومدير دائرة، بواقع (١١٤) رئيس قسم، و (٢٦) مدير دائرة،

جرى اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في المستشفيات الحكومية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين كانت متوسطة بوزن نسبي بلغ ٦٣,٣٧ %، وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري مكان العمل، والوظيفة الحالية.

دراسة (الديراوي، ٢٠٢١)

بغنوان أثر التخطيط الاستراتيجي في التشبيك الإداري" (دراسة ميدانية: البنك الوطني الإسلامي - قطاع غزة)

هدفت الدراسة للتعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التشبيك الإداري في البنك الوطني الإسلامي بقطاع غزة، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع - العاملين في البنك الوطني الإسلامي بقطاع غزة، وقد بلغ عددهم (٨٠) موظفاً وموظفة، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، فقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، حيث بلغت الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (٦١) استبانة، مثلت عينة الدراسة الحقيقية، بما نسبته (٧٦,٣%) من مجتمع الدراسة.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في البنك الوطني الإسلامي بقطاع غزة جاء بوزن نسبي (٨٤,١١٣) وبدرجة موافقة كبيرة جداً، وأن مستوى التشبيك الإداري في البنك الوطني الإسلامي بقطاع غزة جاء بوزن نسبي (٨٠,٤٥٤) وبدرجة موافقة كبيرة، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسط التقديرات حول مستوى التخطيط الاستراتيجي في البنك الوطني الإسلامي بقطاع غزة تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة)، بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح (الدبلوم).

دراسة (أبو كراع، ٢٠٢١)

بعنوان معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة بني وليد من وجهة نظر

رؤساء الأقسام العلمية

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة بني وليد من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتمل مجتمع البحث وعينته على كافة رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية جامعة بني وليد، الفصل الدراسي خريف ٢٠٢٠-٢٠٢١م، والبالغ عددهم (١٧) رئيساً، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من بيئة العمل بمجتمع الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: عدم تفعيل قسم البحوث والاستشارات بالكلية من قبل رئاسة الجامعة يعد من أهم معوقات التخطيط لتطوير البحث العلمي، كما ان البحوث العلمية بالكلية لا تواكب متطلبات سوق العمل بالإضافة إلى اهتمامها بالجوانب الأكاديمية أكثر من القضايا التربوية، لا وجود لجهة تشرف على التخطيط الاستراتيجي لخدمة المجتمع بالكلية، كما لا توجد خطط استراتيجية سواء بالقسم أو الكلية في برامج خدمة المجتمع، كما بينت النتائج ان المختبرات والقاعات الدراسية بالكلية غير مجهزة وتمثل معوقاً لتخطيط التدريس، كما بينت الدراسة عدم فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ تعزى للتخصص والدرجة العلمية حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

دراسة (سالم وآخرين، ٢٠٢١)

بعنوان واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بشمال سيناء ودوره في

تحسين الأداء المؤسسي

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بشمال سيناء ودوره في تحسين الأداء المؤسسي، وذلك من خلال الاجابة عن السؤال الرئيس للدراسة وهو : ما واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال سيناء ، ودوره في تحسين الأداء المؤسسي ؟، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استبانة كأداة للدراسة تضمنت مراحل التخطيط الاستراتيجي ودورها في تحسين الأداء المؤسسي،

وتكونت عينة الدراسة من (٦٥) من المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي، تم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل.

أسفرت نتائج الدراسة عن وجود تطبيق لمراحل التخطيط الاستراتيجي عند بدايات درجة التوافر، ويرجع هذا إلى مقاومة بعض مديري المدارس أو ترددهم في استخدام هذا النوع من التخطيط لاعتقادهم بعدم كفاية الوقت للقيام به، وانعدام الحوافز المادية والمعنوية المقدمة عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي وانعدام وجود ميزانية خاصة لتنفيذ مشروعات الخطة الاستراتيجية، ضعف إدراك بعض مسؤولي التخطيط الاستراتيجي بمدارس المحافظة بكيفية إعداد خطة المدرسة الاستراتيجية وفق مراحل التخطيط الاستراتيجي.

دراسة (عشاوي، ٢٠٢١)

بعنوان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المورد البشري: دراسة

ميدانية بمؤسسة سوناطراك

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء العاملين في مؤسسة سوناطراك، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمؤسسة سوناطراك، وقد بلغ عددهم (٦٣) عاملاً، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، فقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، ووزع عليهم الاستبيان وتم استرجاع ٥٥ استمارة أي ما يمثل (٨٧,٣%)، أُلغيت منها (١٠) استمارات لعدم صلاحيتها، وبالتالي تصبح العينة تمثل (٤٥) عاملاً، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في عرض وتحليل النتائج.

توصلت الدراسة إلى أن اتجاهات أفراد العينة نحو التخطيط الإستراتيجي جاءت بدرجة عالية وبنسبة (٦٩,٠٤%) حسب وجهة نظرهم، وأن اتجاهات معظم أفراد العينة أظهرت موافقة بدرجة عالية على محور ممارسة عملية تقييم الأداء، وبينت النتائج أن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يؤثر بدرجة كبيرة على أداء العاملين.

دراسة (عايض وعمر، ٢٠٢٠)

بعنوان أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور

بطاقة الأداء المتوازن) دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، التوجه الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية) في أداء الجامعات اليمنية بأبعاده (الربحية، الحصة السوقية، المسؤولية المجتمعية، رضا العملاء، البحث العلمي)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات اليمنية، وقد تم اختيار عينة الدراسة بواسطة أسلوب الحصر الشامل بواقع (٣٠١) مفردة، وتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، والاستدلالي لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات محل الدراسة كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٤٢) وبانحراف معياري (٠,٦٥٦) وبنسبة مئوية (٧٨,٨%)، وتبين وجود اهتمام كبير بممارسة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في الجامعات اليمنية، وبينت أن هناك تفاوت مستوى أبعاد أداء الجامعات، حيث كان أكثرها تحققاً بعد الحصة السوقية وأقلها بعد الربحية، وأظهرت وجود تفاوت في أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي في أداء الجامعات اليمنية، فقد كان أكثرها أثراً بعد صياغة الاستراتيجية، وأقلها أثراً بعد التوجه الاستراتيجي.

دراسة (الديراوي، ٢٠١٧)

بعنوان أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط

(دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة)

هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، مع الأخذ بعين الاعتبار مدى حاجة المنظمات إلى إحداث حالة من الريادة باعتبارها متغير وسيط ودورها في تحقيق تميز أداء المنظمات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أسلوب العينة العشوائية من المنظمات الاجتماعية العاملة بقطاع غزة مقدارها (٢٥٠) مفردة تم استرداد (٢٢٧) استبانة بمعدل استجابة بلغت (٩٠,٨%).

أظهرت النتائج أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة على محور التخطيط الاستراتيجي بشكل عام، وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع ابعاد التخطيط الاستراتيجي (أهداف، صياغة، اعداد، تطبيق، رقابة وتقييم التخطيط الاستراتيجي) وأداء المنظمات الاهلية العاملة في قطاع غزة، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات، وكشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات تعزى للمتغيرات (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Kornelius et al., 2021)

بعنوان التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركة: الدور الوسيط للقدرة الإستراتيجية على المناورة

Strategic Planning and Firm Performance: The Mediating Role of Strategic Maneuverability

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقات بين التخطيط الاستراتيجي والقدرة على المناورة الاستراتيجية وأداء الشركات في بيئة الأعمال الديناميكية الحالية، استخدام استبيان لجمع البيانات، من الشركات الخدمات في صناعة النفط والغاز في إندونيسيا، تكونت عينة الدراسة من (٣٣٧) شركة تم اختيارها عن طريق أخذ عينات عشوائية بسيطة من قاعدة بيانات البائعين، تم تلقي ردود من ٧٠ شركة، تم إجراء التحليل باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية.

أظهرت نتائج الدراسة أن كلا من التخطيط الاستراتيجي والقدرة على المناورة الاستراتيجية لهما علاقة إيجابية بأداء الشركة، بالإضافة إلى ذلك، هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركات من خلال الدور الوسيط للقدرة على المناورة الاستراتيجية، كما تشير النتائج إلى أن المرونة التنظيمية والمرونة التنظيمية والاستجابة التنظيمية التي تشكل القدرة على المناورة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي مباشر وغير مباشر على أداء الشركة ، وتحديدًا الأداء المالي وأداء العملاء وأداء العمليات الداخلية والتعلم والنمو.

دراسة (Tarifi, 2021)

بعنوان مراجعة نقدية للجوانب النظرية للتخطيط الاستراتيجي وأداء الشركة

A Critical Review of Theoretical Aspects of Strategic Planning and Firm Performance

هدفت الدراسة الكشوف عن تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة، وذلك من خلال عناصر الخطة الاستراتيجية بما في ذلك المهمة والرؤية والقيم الأساسية ونقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات وكذلك الاستراتيجيات، مع تضمين الأهداف والتخطيط والأداء التنظيمي، تم استخدام الأساليب النوعية لجمع وتحليل البيانات الثانوية من مراجعة الدراسات والتقارير السابقة. توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعتمد بشكل كبير على العناصر التي تم تحليلها للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق النتيجة، تلعب العناصر أيضًا دورًا مهمًا في مواءمة المنظمة نحو العمل على عملية تخطيط استراتيجي تنظيمي محدد لضمان تركيز جميع أصحاب المصلحة على هدف مشترك يحدد أداء الشركة.

دراسة (Andrade and Loureiro, 2020)

بعنوان تحليل مقارنة للتخطيط الاستراتيجي على أساس نهج هندسة النظم

A Comparative Analysis of Strategic Planning Based on a Systems Engineering Approach

هدفت الدراسة إلى تحليل تطوير التخطيط الاستراتيجي باستخدام نهج تقليدي، ومقارنته بنموذج التخطيط الاستراتيجي المصمم من نهج هندسة النظم في (البرازيل)، تمت مقارنة الأساليب من خلال تطوير دراسة حالة أجريت في مؤسسة للعلوم والتكنولوجيا والابتكار تعمل في البرازيل وإجراء دورات التخطيط الاستراتيجي سنويًا، باستخدام المنهجيات التقليدية لإدارة وتحليل فعالية المنظمة وتحديد استراتيجيات تطويرها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمقابلة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من العاملين في قطاع الفضاء البرازيلي. أثبتت النتائج عيوب عملية التخطيط الاستراتيجي التقليدية بالمقارنة مع النموذج الذي اقترحه أندراي، أي أن النموذج الذي اقترحه أندراي أكثر تعقيدًا من النموذج التقليدي، وأشارت النتائج إلى ملاءمة المنظمات التي تستخدم أدوات أخرى لتحليل وصياغة استراتيجيات تطوير الشركة في سياق تعزيز مزاياها التنافسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

٣,٣ المحور الثاني: دراسات سابقة تناولت الميزة التنافسية

الدراسات العربية:

دراسة (الشنطي والجيار، ٢٠٢١)

بعنوان الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالوظائف الإشرافية بشركات صناعة الأدوية الفلسطينية والبالغ عددهم (١٦٦) موظفًا، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل بتوزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد (١٤٥) استبانة بنسبة استرداد (٨٧,٣%).

توصلت الدراسة إلى أن مستوى توافر الرشاقة الاستراتيجية كان بدرجة موافقة كبيرة بوزن نسبي (٨٠,٢٢%)، وأن مستوى الميزة التنافسية أيضاً بدرجة موافقة كبيرة حيث بلغ الوزن النسبي (٧٥,٨١%)، كما أوضحت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية، وقد فسرت ما نسبته (٥٨,٨%) من التباين في الميزة التنافسية، في حين تبين عدم وجود تأثير لبعدها (المقدرات الجوهرية).

دراسة (عساف، ٢٠٢١)

بعنوان متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة (فلسطين)

هدفت الدراسة التعرف إلى درجات تقدير العاملين في المؤسسات الأهلية (التموية) بمحافظات غزة في فلسطين لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرهم لهذه المتطلبات تعزى إلى المتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي)، ولتحقيق ذلك اتبع الباحث المنهج الوصفي/ التحليلي بتطبيق استبانة مكونة من (٥٣) فقرة موزعة على (٥) مجالات، إذ تم توزيعها على (٩١) عاملاً من المؤسسات التي يزيد عمرها عن (١٠ سنوات).

أظهرت النتائج أن درجة التقدير الكلية لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية كانت كبيرة عند وزن نسبي (٨٣,٦٤%)، حيث جاء مجال (التفكير الاستراتيجي) في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٨٦,٦%) وبدرجة كبيرة جداً، وجاء مجال (التكيف) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٨٠,١%) وبدرجة كبيرة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة للمتطلبات تعزى إلى المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي).

دراسة (جلد، ٢٠٢١)

بغنوان دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية على مستوى المؤسسات الرياضية للشرق الجزائري

هدفت الدراسة إلى إبراز دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية تكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الرياضية الجزائرية حيث يبلغ عددها (٣٣) مؤسسة وطنية، حيث بلغ حجم العينة (٦٥) عضواً، من مختلف المؤسسات الوطنية الرياضية حيث بلغ عددها (٢١) مؤسسة وطنية، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وقد اعتمد الباحث في جمع المعلومات على استمارة الاستبيان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية هي من تستطيع تحسين أداء العاملين بالمؤسسة من حيث درجة ونوعية خدماتها، وأن أفراد العينة يحتاجون إلى تدريب متخصص في التسويق والاستثمار، تعمل إدارة الجودة الشاملة على تعزيز الأبعاد التنافسية وهذا يؤول الي تقليل التكاليف، وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين ادارة الموارد البشرية والميزة التنافسية.

دراسة (العجمي، ٢٠٢١)

بغنوان أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية (الدور الوسيط لعناصر المنظمة

المتعلمة في الشركات الصناعية الكويتية)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية بوجود عناصر المنظمة المتعلمة كمتغير وسيط في الشركات الصناعية الكويتية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المناصب الإدارية العليا والوسطى (مدير، نائب مدير، رئيس قسم، مشرف مجموعة) في الشركات الصناعية الكويتية،

ولصعوبة حصرهم على الباحث تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، وبلغت قوامها (٢٩٤) عاملاً، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من الإبداع الإداري والميزة التنافسية وعناصر المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الكويتية، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية في ظل وجود عناصر المنظمة المتعلمة كمتغير وسيط.

دراسة (النشمي والغمشي، ٢٠٢٠)

بعنوان أثر التدريب وفق المواصفة الدولية (ISO10015) في تحقيق الميزة التنافسية من

خلال أداء العاملين- دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر أداء العاملين في تحقق الميزة التنافسية في شركات الهاتف النقال في العاصمة صنعاء، وقد بلغ إجمالي مجتمع الدراسة (١٦٤٨) عاملاً وعاملة من مختلف المستويات الإدارية، وبلغت عينة الدراسة المطلوبة وفقاً لقاعدة Morgan و Krejcie (٣١٣) عاملاً وعاملة، كما بلغت العينة الفعلية للدراسة (٣٠٢) عاملاً وعاملة بنسبة (٩٦,٥%) من العينة المطلوبة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة لجمع بيانات هذه الدراسة.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر لأداء العاملين في تحقق الميزة التنافسية، لكنه ما يزال لا يلبي طموح الشركات محل الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة حول تحقق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات ممثلة في (عدد العاملين ومسمى الشركة)، في حين لم تحقق الشركات محل الدراسة فروقاً في تحقق الميزة التنافسية فيما يتعلق بكل من (التميز، المرونة، الابتكار، وسرعة الاستجابة) وفقاً لمتغير العمر.

دراسة (محمد، ٢٠٢٠)

بعنوان تأثير تمكين العاملين على تحقيق الميزة التنافسية بالاتحاد المصري للملاكمة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين على تحقيق الميزة التنافسية بالاتحاد المصري للملاكمة، اشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين بالاتحاد المصري للملاكمة والبالغ

عدددهم (٣٨٥) فرداً، تم اختيار عينة الدراسة المطلوبة بالطريقة العشوائية، حيث بلغت العينة الفعلية للدراسة (٩٥) فرداً من المجتمع، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة لجمع بيانات هذه الدراسة.

توصلت الدراسة إلى توافر محاور تمكين العاملين بالاتحاد المصري للملاكمة ولكن بدرجات متفاوتة، وكذلك توافر محاور الميزة التنافسية بالاتحاد المصري للملاكمة وتسهم في تحقيق أهدافه بشكل جيد، كما بينت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية وإيجابية بين تمكين العاملين والميزة التنافسية.

دراسة (الخوادة، ٢٠٢٠)

بعنوان واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المفرق: دراسة

ميدانية على مديري المدارس في محافظة المفرق، الأردن

هدفت الدراسة إلى التعرف واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المفرق، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية والبالغ عددهم (١٥٣) مديراً ومديرة، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، فقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة لجمع البيانات.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير واقع الميزة التنافسية في المدارس الحكومية في محافظة المفرق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الميزة التنافسية في المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس على المستوى الكلي للأداة وعلى جميع المجالات

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Elidemir et al., 2020)

بعنوان السلوكيات المبتكرة وإبداع الموظف والمنافسة المستدامة
**Innovative behaviors, employee creativity, and sustainable
competitive**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن السلوكيات المبتكرة وإبداع الموظف والميزة التنافسية المستدامة في فنادق ٤ و ٥ نجوم في كاليفورنيا، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تم توزيع الاستبيانات على ٤٠٥ موظفين في الخطوط الأمامية (المكتب الأمامي ، المأكولات والمشروبات ، والتدبير المنزلي، وعلاقات الضيوف، والمبيعات ، والتسويق) والمديرين المباشرين، قام الموظفون بملء الاستبيان بالعناصر المتعلقة ممارسات العمل عالية الأداء (التمكين ، التدريب ، المكافآت ، الموظفون الانتقائيون والعمل الجماعي) تم إرجاع (٣٢٣) استبانة قابلة للتحليل، مما يعطي معدل استجابة (٧٩,٧٥٪)، وبذلك تكون عينة الدراسة قوامها (٣٢٣) موظفاً.

أشارت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية وثيقة بين سلوكيات المبتكرة التي يمتلكها الموظفون إبداعهم على تحقيق الميزة التنافسية، حيث تؤثر الأفكار الإبداعية على تميز المؤسسة وتحقيق ميزة خاصة فيها، كما خفف الإبداع من تأثير ممارسات العمل عالية الأداء على السلوكيات المبتكرة بشكل إيجابي وعلى الميزة التنافسية بشكل سلبي.

دراسة (Ferreira, et al., 2020)

بعنوان القدرات الديناميكية والقدرة على الإبداع والابتكار وتأثيرها على الميزة التنافسية وأداء الشركات: الدور الوسيط للتوجه الريادي

**Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and
their impact on competitive advantage and firm performance: The
moderating role of entrepreneurial orientation**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القدرات الديناميكية والقدرة على الإبداع والابتكار وتأثيرها على الميزة التنافسية وأداء الشركات: الدور الوسيط للتوجه الريادي، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد الدراسة الحالية، حيث بلغت عينة الدراسة (٣٨٧) موظفاً في الشركات الصناعية في البرتغال.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك أثر للقدرات الديناميكية والقدرة على الإبداع والابتكار على الميزة التنافسية وأداء الشركات.

دراسة (Potjanajaruwit, 2018)

بعنوان تأثيرات الميزة التنافسية على أداء الشركة: دراسة حالة للشركات الناشئة في تايلاند

Competitive advantage effects on firm performance: A Case study of startups in Thailand

هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل المسببة للقدرة التكنولوجية والتعاون بين المنظمات التي تؤثر على الميزة التنافسية للشركات الناشئة في تايلاند، اتبعت الدراسة المنهج المختلط يشمل أدوات كمية ونوعية من خلال استخدام المقابلات والاستبيانات، تكونت العينة المستخدمة في هذا البحث من رواد الأعمال والمديرين التنفيذيين للشركات الناشئة في تايلاند التي تم اختيارها باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية الطبقية، تم استخدام تحليل المسار لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من أجل التحقق من صحة أسئلة الدراسة وفرضياتها.

أظهرت نتائج الدراسة أن العوامل السببية للقدرة التكنولوجية والتعاون بين المنظمات كان لها تأثير إيجابي مباشر على الميزة التنافسية للشركات الناشئة، وكان للميزة التنافسية تأثير إيجابي مباشر على أداء الشركات الناشئة في تايلاند، وبينت النتائج أن القدرة التكنولوجية والتعاون بين المنظمات كان لهما تأثير مباشر على أداء الشركات الناشئة في تايلاند.

تعقيب على دراسات المحور الأول التي تناولت التخطيط الاستراتيجي:

-تباينت وتنوعت الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط الاستراتيجي، فبعضها سعى لممارسة التخطيط الاستراتيجي مثل دراسة (أبو رحمة، ٢٠٢١)، والبعض الآخر سعى لمعرفة أثر التخطيط الاستراتيجي مثل دراسة (الديراوي، ٢٠٢١)، ودراسة (عايش وعمر، ٢٠٢٠)، ودراسة (Tarifi, 2021)، بينما سعت دراسة (أبو كراع، ٢٠٢١) لدراسة معوقات التخطيط الاستراتيجي، وكذلك سعت دراسة (سالم وآخرين، ٢٠٢١)، ودراسة (عشاوي، ٢٠٢١) لمعرفة واقع التخطيط الاستراتيجي، في حين سعت دراسة (الديراوي، ٢٠١٧)، دراسة (Kornelius et al., 2021) لاكتشاف علاقة التخطيط الاستراتيجي

بأداء المنظمات، بينما سعت دراسة (Andrade and Loureiro, 2020) إلى تحليل تطوير التخطيط الاستراتيجي. أما الدراسة الحالية تهدف لدراسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية في ظل جائحة كورونا (Covid - 19).

-اتفقت معظم الدراسات السابقة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي كدراسة (أبو رحمة، ٢٠٢١) ودراسة (الديراوي، ٢٠٢١) ودراسة (أبو كراع، ٢٠٢١) ودراسة (سالم وآخرين، ٢٠٢١) ودراسة (عشاوي، ٢٠٢١) ودراسة (عايض وعمر، ٢٠٢٠) ودراسة (الديراوي، ٢٠١٧) ودراسة (Andrade and Loureiro, 2020)، ودراسة (Kornelius et al., 2021) التي استخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية، بينما دراسة (Tarifi, 2021) استخدمت المنهج النوعي.

اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي. -تنوعت عينات الدراسة التي تناولت التخطيط الاستراتيجي، فقد شملت الدراسات السابقة عينات مختلفة تنوعت ما بين عاملين مثل دراسة (الديراوي، ٢٠٢١) ودراسة (عشاوي، ٢٠٢١) ودراسة (Andrade and Loureiro, 2020) ودراسة (الديراوي، ٢٠١٧)، ورؤساء أقسام كدراسة (أبو كراع، ٢٠٢١)، أما دراسة (أبو رحمة، ٢٠٢١) أضافت مديري دوائر، ومسؤولين مدارس التعليم كدراسة (سالم وآخرين، ٢٠٢١)، وبأعين كدراسة (Kornelius et al., 2021)، وقيادات أكاديمية وإدارية كدراسة (عايض وعمر، ٢٠٢٠)، وتقارير ودراسات كدراسة (Tarifi, 2021).

أما الدراسة الحالية فاتفقت مع بعض الدراسات السابقة في اشتغال عينتها على عاملين. -تنوعت أدوات الدراسة السابقة وذلك تبعاً للمتغيرات التابعة التي تضمنتها، فبعضها استخدمت الاستبانة مثل دراسة كل من (أبو رحمة، ٢٠٢١) ودراسة (الديراوي، ٢٠٢١) ودراسة (أبو كراع، ٢٠٢١) ودراسة (سالم وآخرين، ٢٠٢١) ودراسة (عشاوي، ٢٠٢١) ودراسة (عايض وعمر، ٢٠٢٠) ودراسة (الديراوي، ٢٠١٧)، ودراسة (Kornelius et al., 2021) بينما دراسة (Andrade and Loureiro, 2020) استخدمت المقابلة فقط.

أما الدراسة الحالية فاتفقت مع أغلب الدراسات السابقة التي استخدمت أداة الاستبانة لجمع المعلومات.

تعقيب على دراسات المحور الثاني التي تناولت الميزة التنافسية:

-تباينت وتتوعدت الدراسات السابقة التي تناولت الميزة التنافسية، حيث هدفت دراسة (الشنطي والجيار، ٢٠٢١) التعرف إلى أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الفلسطينية، كما هدفت دراسة (عساف، ٢٠٢١) التعرف إلى درجات تقدير العاملين في المؤسسات الأهلية (التموية) بمحافظات غزة في فلسطين لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية، أما دراسة (جلد، ٢٠٢١) هدفت إلى إبراز دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية، في حين هدفت دراسة (العجمي، ٢٠٢١) التعرف على أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية، أما دراستا (النشمي والغمشي، ٢٠٢٠) ودراسة (محمد، ٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى تحديد أثر أداء العاملين في تحقق الميزة التنافسية، بينما هدفت دراسة (الحوالدة، ٢٠٢٠) التعرف واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المفرق، أما دراسة (Elidemir et al., 2020) هدفت إلى الكشف عن السلوكيات المبتكرة وإبداع الموظف والميزة التنافسية المستدامة، بينما هدفت دراسة (Ferreira, et al., 2020) إلى معرفة أثر القدرات الديناميكية والقدرة على الإبداع والابتكار وتأثيرها على الميزة التنافسية وأداء الشركات، في حين هدفت دراسة (Potjanajaruwit, 2018) إلى معرفة العوامل المسببة للقدرة التكنولوجية والتعاون بين المنظمات التي تؤثر على الميزة التنافسية للشركات الناشئة في تايلاند.

أما الدراسة الحالية تهدف لدراسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية في ظل جائحة كورونا (Covid - 19).

-اتفقت معظم الدراسات السابقة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي كدراسة (الشنطي والجيار، ٢٠٢١) ودراسة (عساف، ٢٠٢١) ودراسة (جلد، ٢٠٢١) ودراسة (العجمي، ٢٠٢١) ودراسة (النشمي والغمشي، ٢٠٢٠) ودراسة (محمد، ٢٠٢٠) ودراسة

(Elidemir et al., 2020) دراسة (Ferreira, et al., 2020) ، ودراسة (الخالدة، ٢٠٢٠) التي استخدمت المنهج المسحي، بينما دراسة (Potjanajaruwit, 2018) استخدمت المنهج المختلط.

اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

-لقد تباين المجتمع والعينات من باحث لآخر تبعاً لنوع المستجيب، فمن الدراسات السابقة ما تم تطبيقه على الموظفين مثل دراسة (الشنطي والجيار، ٢٠٢١) ودراسة (Elidemir et al., 2020) ودراسة (Ferreira, et al., 2020) ، ومنها ما تم تطبيقه على العاملين كدراسة (عساف، ٢٠٢١) ودراسة (العجمي، ٢٠٢١) ودراسة (النشمي والغمشي، ٢٠٢٠) ودراسة (محمد، ٢٠٢٠) ، ومنها ما تم تطبيقه على أعضاء كدراسة (جلد، ٢٠٢١)، ومنها ما تم تطبيقه على مدير ومديرة كدراسة (الخالدة، ٢٠٢٠)، ومنها ما تم تطبيقه على رواد أعمال ومديرين كدراسة (Potjanajaruwit, 2018).

أما الدراسة الحالية فاتفقت مع بعض الدراسات السابقة في اشتغال عينتها على عاملين.

-تنوعت أدوات الدراسة السابقة وذلك تبعاً للمتغيرات التابعة التي تضمنتها، فبعضها استخدمت الاستبانة مثل دراسة كل من دراسة (الشنطي والجيار، ٢٠٢١) ودراسة (عساف، ٢٠٢١) ودراسة (جلد، ٢٠٢١) ودراسة (النشمي والغمشي، ٢٠٢٠) ودراسة (محمد، ٢٠٢٠) ودراسة (الخالدة، ٢٠٢٠) ودراسة (Elidemir et al., 2020) ودراسة (Ferreira, et al., 2020)، بينما دراسة (Potjanajaruwit, 2018) أضافت المقابلة.

أما الدراسة الحالية فاتفقت مع جميع الدراسات السابقة التي استخدمت أداة الاستبانة لجمع المعلومات.

٣,٤ التعقيب العام على الدراسات السابقة

- أهمية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات.
- استهدفت غالبية الدراسات السابقة مؤسسات مختلفة عدا المصارف والبنوك وهي التي استهدفتها الدراسة الحالية.
- استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الذي استخدمته الدراسة الحالية، وتتفق بعض هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في استخدام هذا المنهج.

٣,٥ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفادت هذه الدراسة في جوانب شتى مثل بناء الإطار النظري وإثرائه بما يخدم الدراسة.
- تحديد مشكلة الدراسة وصياغة أسئلتها.
- التعرف على بعض المراجع والكتب العلمية التي تخدم موضوع الدراسة.
- أتاحت للباحث اختيار منهج الدراسة، وبناء الأدوات المناسبة للدراسة الحالية.
- معرفة الأساليب الإحصائية واختيار الأنسب منها.
- المساهمة في عرض النتائج وكيفية تفسيرها وتقديم التوصيات والمقترحات.

٣,٦ ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- تطبيق الدراسة الحالية على البنك الإسلامي الفلسطيني بغزة.
- قد تُعد من الدراسات القلائل - على حد علم الباحث- التي ربطت بين هذين المحورين (التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية) تمهيداً للوصول إلى العلاقة بينهما، والاستفادة منهما مجتمعين بعد جائحة كورونا للوصول إلى المستوى الأفضل وتحقيق الأهداف المرجوة.

٣,٧ الخلاصة:

تعد الدراسات السابقة العربية والأجنبية الأساس العلمي والنظري لأية دراسة، وذلك من خلال ما توصلت إليه من نتائج تفيد في صياغة ومناقشة النتائج، واستعمال أفضل الوسائل الإحصائية والإفادة منها في التحليل والتفسير ومعالجة النتائج، حتى تمكن الباحث من وضع أساس سليم لها للإفادة منها فيما تصبو إليه الدراسة الحالية.

استعرض هذا الفصل الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية، حيث تم تناول الدراسات المحلية والعربية والأجنبية الخاصة بهذين الموضوعين ومن ثم التعليق عليها، شكلت هذه الدراسات نموذجاً ساعد الباحث في بناء منهجية الدراسة وإجراءاتها، في الفصل التالي سيتم عرض وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

٤. الفصل الرابع: إجراءات الدراسة

٤,١ مقدمة:

بعد التطرق للجانب النظري لموضوع الدراسة الحالية، سيتناول هذا الفصل عرضاً وصفاً للمنهج المتبع، ومجتمع وعينة الدراسة كما يتناول الأداة التي تم استخدامها لأغراض هذه الدراسة، ومن ثم كيفية بناء هذه الأداة واختبار صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات المحصل عليها.

كما أوضح الباحث الخطوات الإجرائية التي اتبعها في تطبيق هذه الأداة وكيفية جمع وتحليل البيانات المطلوبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واستخلاص نتائجها من خلال توضيح المعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل النتائج، وفيما يلي وصف مفصّل لجميع هذه الإجراءات.

٤,٢ منهج الدراسة:

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتسم مع طبيعة الدراسة وأهدافها، حيث أنه يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، ويمتد هذا المنهج إلى تفسير البيانات وتحليلها واستخراج الاستنتاجات ذات الدلالة والمعزى بالنسبة للمشكلة المطروحة.

يعرفه (الأغا، ٢٠٠٢: ٤٣) بأنه " منهج يهدف إلى دراسة الحاضر ويهدف إلى تجهيز بيانات لإثبات فروض معينة تمهيدا للإجابة عن تساؤلات محددة سابقا بدقة تتعلق بالظواهر الحالية والأحداث الراهنة التي يمكن جمع المعلومات عنها في زمان إجراء البحث وذلك باستخدام أدوات مناسبة.

٤,٣ مصادر الدراسة:

وقد اعتمد الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

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

ب. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلي جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

٤,٣ مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني والبالغ عددهم (٨٧) عاملاً، وقد قام الباحث بإتباع أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد (80) بنسبة (٩٢%)، وبعد فحصها تبين أن جميع الاستبانات صالحة للتحليل، وتعتبر هذه النسبة مقبولة لإجراء الاختبارات الإحصائية والتحقق من فرضيات الدراسة.

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق السمات العامة

جدول (١.٤): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	72	90
	أنثى	8	10
	المجموع	٨٠	100%
العمر	أقل من ٣٠ سنة	15	18.8
	من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	35	43.8
	من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة	20	25.0
	من ٥٠ سنة فأكثر	10	12.4
	المجموع	٨٠	100%
سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	8	10.0
	من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	34	42.5
	١٠ سنوات فأكثر	38	47.5
	المجموع	٨٠	100%
المؤهل العلمي	دبلوم	7	8.8
	بكالوريوس	41	51.2
	دراسات عليا	32	40.0
	المجموع	٨٠	100%

٤,٤ أداة الدراسة:

يقصد بأداة البحث الوسيلة التي يتم من خلالها جمع المعلومات اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وكما سبق فإن هذه الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم الاعتماد على أداة الاستبانة كوسيلة أساسية لجمع البيانات والمعلومات من أفراد الدراسة لتحقيق أغراض البحث. تم إعداد الاستبانة حول " التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية في ظل جائحة كورونا (Covid - 19)"، حيث تتكون من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية للمستجيبين (الجنس، والعمر، وسنوات الخدمة، المؤهل العلمي، وطبيعة العمل).

القسم الثاني: وهو عبارة عن " التخطيط الاستراتيجي " ويتكون من (١٧) فقرة موزعة على (٣) أبعاد هي:

البعد الأول: الرسالة والأهداف، ويتكون من (٩) فقرات.

البعد الثاني: البيئة الداخلية، ويتكون من (٥) فقرات.

البعد الثالث: البيئة الخارجية، ويتكون من (٣) فقرات.

القسم الثالث: وهو عبارة عن "الميزة التنافسية" ويتكون من (٢٥) فقرة.

تم استخدام المقياس من (١ - ٥) لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الأداة، حيث أنه كلما اقتربت الدرجة من الرقم ٥ دلّ ذلك على الموافقة الشديدة على ما ورد في الفقرة والعكس صحيح، والجدول (٤,٢) يوضح ذلك:

جدول (٢.٤): درجات المقياس المستخدم

الاستجابة	لا أوافق تماماً	←			أوافق تماماً
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥

٤,٤,١ آلية بناء الاستبانة:

قام الباحث باتباع الخطوات الآتية لبناء الاستبانة:

- الأدب التربوي المتعلق بهذا المجال.

- الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- بعد أن وضع الباحث الاستبانة في صورتها الأولية، تمت مراجعتها مع الدكتور المشرف على الرسالة، وذلك للاستفادة من آرائه وملحوظاته وتم إضافة وتعديل بعض الفقرات في ضوء رؤيته، حيث أشار إلى أهمية عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، وذلك لتحكيمها من قبلهم، والاستفادة من وجهات نظرهم، قبل صياغتها في صورتها النهائية.
- تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص في هذا المجال (ملحق رقم ١).

٤,٤,٢ صدق وثبات أداة الدراسة

لأغراض قياس صدق وثبات الاستبانة قام الباحث الدراسة بتوزيع استبانة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (٢٠) مفردة من مجتمع الدراسة المكون من (٨٧) مبحوثاً من العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بغرض تقييم أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم إدخالها في التحليل النهائي، نظراً لعدم وجود خلل في الصدق والثبات.

٤,٤,٢,١ صدق أداة الدراسة

صدق الاستبانة يعني: "أن تقيس الاستبانة ما وضعت لقياسه" (الجرجاوي، ٢٠١٠، ص ١٠٥)، كما يقصد بصدق الاستبانة: "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، ٢٠٠١م، ص ١٧٩)، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

١. الصدق من وجهة نظر المحكمين "الصدق الظاهري":

صدق الظاهر هو تناول المظهر العام للأداة من حيث نوع مفرداتها، وكيفية صياغتها، ومدى وضوحها ودقتها، وتحقيقها للغرض الذي وضعت من أجله (الثقفي، ٢٠١٣م، ص ٦٤). حيث تم عرض الأداة بصورتها الأولية على (١٠) من المحكمين ذوي الاختصاص في مجال الإدارة، وقد استهل الباحث بخطاب موجه للمحكمين مرفق به الاستبانة، يوضح فيه عنوان الدراسة وهدفها الرئيس، وإبداء آراءهم ومقترحاتهم من حيث مدى مطابقة الفقرة، ووضوح صياغتها، وإضافة أو تعديل أي من الفقرات.

وبناءً على آراء المحكمين، اعتمد الباحث نسبة اتفاق بين المحكمين (٨٠ %) لاعتماد الفقرة، ووفق هذه الملاحظات أُخرجت الاستبانة بصورتها النهائية مختلفة عن الصورة الأولية، حيث أصبحت في صورتها النهائية (ملحق رقم ١).

٢. الصدق الداخلي:

أ- الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد به مدى اتساق فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، لذلك قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

❖ صدق الاتساق الداخلي لمحور "التخطيط الاستراتيجي"

يوضح جدول (٤،٣) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية ٠,٠٥ α وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

جدول (٣.٤): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية للمحور

البعد	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	البعد	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الرسالة والأهداف	١.	0.818**	0.000	البينة الدالية	١٠.	0.765**	0.001
	٢.	0.859**	0.000		١١.	0.690**	0.004
	٣.	0.770**	0.001		١٢.	0.834**	0.000
	٤.	0.701**	0.004		١٣.	0.852**	0.000
	٥.	0.595*	0.019		١٤.	0.533*	0.041
	٦.	0.779**	0.001		١٥.	0.827**	0.000

0.000	0.884**	.١٦		0.000	0.817**	.٧
0.000	0.864**	.١٧		0.000	0.804**	.٨
				0.000	0.824**	.٩

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,01)$.

يتضح من الجدول (٣,٢) أعلاه أن جميع فقرات المحور دالة إحصائياً عند مستوي معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ و $(\alpha \leq 0,01)$.

❖ صدق الاتساق الداخلي لمحور " الميزة التنافسية "

يوضح جدول (٤,٤) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الميزة التنافسية والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0,05$ وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للأداة، والنتائج موضحة من خلال جدول (٥,٣) الآتي:

جدول (٤,٤): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الميزة التنافسية والدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	0.868**	0.000	١٤	0.889**	0.000
٢	0.864**	0.000	١٥	0.844**	0.000
٣	0.738**	0.002	١٦	0.842**	0.000
٤	0.848**	0.000	١٧	0.701**	0.004
٥	0.861**	0.000	١٨	0.712**	0.003
٦	0.888**	0.000	١٩	0.769**	0.001
٧	0.909**	0.000	٢٠	0.953**	0.000
٨	0.929**	0.000	٢١	0.922**	0.000
٩	0.849**	0.000	٢٢	0.836**	0.000
١٠	0.924**	0.000	٢٣	0.893**	0.000
١١	0.908**	0.000	٢٤	0.959**	0.000
١٢	0.901**	0.000	٢٥	0.972**	0.000
١٣	0.831**	0.000			

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,01)$.

يتضح من الجدول (٣,٢) أعلاه أن جميع فقرات محور الميزة التنافسية دالة إحصائياً عند مستوي معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ و $(\alpha \leq 0,01)$.

ب- الصدق البنائي

يعتبر أحد مقاييس صدق الأداة وقياس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويحسب مدي ارتباط كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، يبين جدول (٤،٥) أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ وبذلك يعتبر جميع محاور الاستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

جدول (٥.٤): معامل الارتباط بين كل درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

المحور	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الرسالة والأهداف	0.723**	0.002
البيئة الداخلية	0.879**	0.000
البيئة الخارجية	0.781**	0.001
التخطيط الاستراتيجي	0.894**	0.000
الميزة التنافسية	0.883**	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,01)$.

٢، ٢، ٤، ٤ ثبات أداة الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال:

• معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة:

جدول (٦.٤): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحور	قيمة ألفا -كرونباخ
التخطيط الاستراتيجي	٠,٨٣٣
الميزة التنافسية	٠,٩٢٢

واضح من النتائج الموضحة في جدول (7.3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل محور، وبذلك تكون الاستبانة قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

٤,٥ المحك المعتمد في الدراسة:

بغرض تفسير نتائج هذه الدراسة وكذلك للحكم على مستوى الاستجابة اعتمدنا ترتيب المتوسطات الحسابية حسب مستوى المجالات للاستبانة ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة، كما هو موضح في الجدول (٤,٧):

جدول (٧.٤): المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من ١,٨-١	من ٢٠%-٣٦%	منخفضة جداً
أكبر من ١,٨-٢,٦	أكبر من ٣٦%-٥٢%	منخفضة
أكبر من ٢,٦-٣,٤	أكبر من ٥٢%-٦٨%	متوسطة
أكبر من ٣,٤-٤,٢	أكبر من ٦٨%-٨٤%	مرتفعة
أكبر من ٤,٢-٥	أكبر من ٨٤%-١٠٠%	مرتفعة جداً

٤,٦ المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفرغ وتحليل المقياس من خلال برنامج التحليل الإحصائي

Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test:

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (٤,٨).

جدول (٨.٤): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المحور	القيمة الاحتمالية (Sig)
١.	التخطيط الاستراتيجي	0.263
٢.	الميزة التنافسية	0.449

واضح من النتائج الموضحة في جدول (١٠,٣) أن القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع محاور الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور يتبع التوزيع الطبيعي حيث يتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة. تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- ١- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
 - ٢- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات أدوات الدراسة.
 - ٣- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لحساب الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
 - ٤- اختبار كولموجوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
 - ٥- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
 - ٦- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.
 - ٧- اختبار (LSD) البعدي لدراسة الفروق بين المتوسطات ومعرفة العلاقة ذات الدلالة الإحصائية لصالح أي فئة.
 - ٨- الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression).
 - ٩- الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression).
- ٤,٧ الخلاصة:

في هذا الفصل تم استعراض منهجية وإجراءات البحث والتي شملت أسلوب الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى شرح عن أداة الدراسة، كما تطرق الفصل إلى صدق وثبات أداة الدراسة. في الفصل التالي سنتطرق إلى تحليل بيانات الدراسة، للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة ومناقشتها

٥. الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها

٥,١ مقدمة:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني، وكذلك التعرف على الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية والتي يمكن أن تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية، وبالتحديد حاول الباحث في هذا الفصل الاجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها على النحو التالي:

٥,٢ نتائج الإجابة عن السؤال الأول للدراسة ومناقشتها

وللإجابة عن السؤال الأول الذي نص على:

ما دور التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي، وترتيب مجالات التخطيط الاستراتيجي وفقاً للدرجة على كافة مجالاته منفردة ومجمعة لتقديرات أفراد عينة الدراسة، حيث جاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (١.٥): المتوسطات الحسابية والوزن النسبي التخطيط الاستراتيجي وترتيبها وفقاً للوسط

الحسابي

م	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	الترتيب
١.	المجال الأول: الرسالة والأهداف.	3.83	0.767	0.77	مرتفعة	١
٢.	المجال الثاني: البيئة الداخلية.	3.78	0.772	0.76	مرتفعة	٢
٣.	المجال الثالث: البيئة الخارجية.	3.73	0.762	0.75	مرتفعة	٣
٤.	المجالات معاً: التخطيط الاستراتيجي.	3.78	0.742	0.76	مرتفعة	-

يتضح من خلال نتائج الجدول (٥,١) أن الدرجة الكلية لمجالات التخطيط الاستراتيجي قد

أنت بمتوسط حسابي مقداره (٣,٧٨) وانحراف معياري (٠,٧٤٢) بدرجة مرتفعة.

في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على المجالات بين (٣,٧٣-

٣,٨٣)، وقد حاز مجال الرسالة والاهداف على المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مقداره (٨٣٣٤)

وبوزن نسبي (٧٧%) بدرجة مرتفعة، في حين جاء مجال البيئة الداخلية في المرتبة الثانية

وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٧٨) وبوزن نسبي (٧٦%) وبدرجة مرتفعة، أما مجال البيئة الخارجية

فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٧٣) وبوزن نسبي (٧٥%) وبدرجة مرتفعة أيضاً.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنه يتم تطبيق مراحل التخطيط الاستراتيجي في البنك الإسلامي الفلسطيني، من حيث الرسالة والأهداف والبيئتين الداخلية والخارجية، وذلك لأن البنك مؤسسة اقتصادية ربحية تسعى لتعظيم أرباحها خلال الممارسة الإدارية، إضافة إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في ظل الظروف المتغيرة المحيطة بقطاع غزة كالحصار وزيادة المستفيدين.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الديراوي، ٢٠٢١) ودراسة (عشاوي، ٢٠٢١) ودراسة (عايض وعمر، ٢٠٢١) ودراسة (اليراوي، ٢٠١٧) التي أشارت إلى توافر التخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة، لكنها اختلفت مع دراسة (أبو رحمة، ٢٠٢١) التي أكدت إلى توافر التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب مستويات التخطيط الاستراتيجي وفقاً للوسط الحسابي، لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال منفرداً، حيث جاءت النتائج على النحو الآتي:

المجال الأول: الرسالة والأهداف

للإجابة على فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال وجاءت النتائج كما في الجدول (٥,٢) التالي:

جدول (٥.٥): المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لفقرات المجال الأول وترتيبها وفقاً للوسط

الحسابي

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	الترتيب
١	يهدف البنك الى الوفاء بالتزاماته تجاه العملاء في تقديم الخدمات.	3.99	0.893	0.80	مرتفعة	1
٢	يقوم البنك بإعداد رسالته بشكل واضح وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة.	3.81	0.828	0.76	مرتفعة	7
٣	لدى البنك اهداف طويلة الاجل يسعى لتحقيقها.	3.83	0.776	0.77	مرتفعة	3
٤	اهداف البنك محفزة لقدرات ومهارات العاملين.	3.86	0.910	0.77	مرتفعة	5

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	الترتيب
٥.	يقدم البنك رؤية مستقبلية لخدماته	3.83	0.911	0.77	مرتفعة	6
٦.	يسعى البنك الى تحقيق الارباح والنمو في الاجل الطويل.	3.86	0.868	0.77	مرتفعة	4
٧.	يحدد البنك نوع الخدمة المقدمة.	3.73	0.871	0.75	مرتفعة	8
٨.	اهدافنا واقعية وقابلة للقياس (كمية).	3.94	0.960	0.79	مرتفعة	2
٩.	تتسم اهداف البنك بالتكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.	3.64	1.010	0.73	مرتفعة	9
-	المتوسط العام	3.83	0.767	0.77	مرتفعة	-

يتضح من خلال نتائج الجدول (٥,٢) أن الدرجة الكلية لمجال " المسؤولية الشخصية (الذاتية)" جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٨٣) وانحراف معياري (٠,٧٦٧).

حيث جاءت الفقرة رقم (١) والتي نصها " يهدف البنك الى الوفاء بالتزاماته تجاه العملاء في تقديم الخدمات." في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٩٩) وانحراف معياري (٠,٨٩٣)، تلتها الفقرة رقم (٨) والتي نصها " اهدافنا واقعية وقابلة للقياس (كمية)." حيث جاءت في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٩٤) وانحراف معياري (١,٠١٠)، في حين جاءت الفقرة رقم (٩) والتي نصها " تتسم اهداف البنك بالتكيف مع المتغيرات غير المتوقعة." في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٦٤) وانحراف معياري (٠,٧٣).

المجال الثاني: البيئة الداخلية

للإجابة على فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال وجاءت النتائج كما في الجدول (٥,٣) التالي:

جدول (٣.٥): المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لفقرات المجال الثاني وترتيبها وفقاً للوسط

الحسابي

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الترتيب
١٠.	تقوم الادارة بتحليل عوامل البيئة الداخلية في البنك للتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف.	3.75	1.000	0.75	مرتفعة	٤
١١.	يقوم البنك بتحليل البيئة الداخلية للتعرف الى المتغيرات (موارد بشرية، مالية، إدارية، الهيكل التنظيمي....) التي تؤثر على عملها.	3.74	0.823	0.75	مرتفعة	٣
١٢.	تتوافر في البنك قاعدة بيانات تساعد في رصد التغيرات البيئية للبنك.	3.84	0.892	0.77	مرتفعة	٢
١٣.	يتاح مجال كافي للعاملين للمشاركة في عملية التحليل البيئي.	3.65	0.995	0.73	مرتفعة	٥
١٤.	يعمل البنك وفق رؤية واضحة للتقليل من نقاط الضعف	3.91	0.957	0.78	مرتفعة	١
	المتوسط العام	3.78	0.772	0.76	مرتفعة	-

يتضح من خلال نتائج الجدول (٥,٣) أن الدرجة الكلية لمجال " البيئة الداخلية " جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٧٨) وانحراف معياري (٠,٧٧٢).

حيث جاءت الفقرة رقم (١٤) والتي نصها " يعمل البنك وفق رؤية واضحة للتقليل من نقاط الضعف" في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٩١) وانحراف معياري (٠,٩٥٧)، تلتها الفقرة رقم (١٢) والتي نصها " تتوافر في البنك قاعدة بيانات تساعد في رصد التغيرات البيئية للبنك " حيث جاءت في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٨٤) وانحراف معياري (٠,٨٩٢)، في حين جاءت الفقرة رقم (١٣) والتي نصها " يتاح مجال كافي للعاملين للمشاركة في عملية التحليل البيئي " في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٦٥) وانحراف معياري (٠,٩٩٥).

المجال الثالث: البيئة الخارجية

للإجابة على فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال وجاءت النتائج كما في الجدول (٥،٤) التالي:

جدول (٤.٥): لمتوسطات الحسابية والوزن النسبي لفقرات المجال الثالث وترتيبها وفقاً للوسط

الحسابي

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الترتيب
١٥	يقوم البنك بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص المتاحة لاغتنامها.	3.64	0.890	0.73	مرتفعة	3
١٦	تقوم البنك بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على التهديدات التي تواجهه لتجنبها.	3.64	0.875	0.73	مرتفعة	2
١٧	يقوم البنك بتحليل البيئة الخارجية للتعرف الى المتغيرات (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية) التي تؤثر على عمله.	3.93	0.792	0.79	مرتفعة	1
-	المتوسط العام	3.74	0.762	0.75	مرتفعة	-

يتضح من خلال نتائج الجدول (٥،٤) أن الدرجة الكلية لمجال " البيئة الخارجية " جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٧٤) وانحراف معياري (٠,٧٦٢).

حيث جاءت الفقرة رقم (١٧) والتي نصها يقوم البنك بتحليل البيئة الخارجية للتعرف الى المتغيرات (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية) التي تؤثر على عمله " في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٩٣) وانحراف معياري (٠,٧٩٢)، تلتها الفقرة رقم (١٦) والتي نصها " نقوم البنك بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على التهديدات التي تواجهه لتجنبها" حيث جاءت في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٦٤) وانحراف معياري (٠,٨٧٥)، في حين جاءت الفقرة رقم (١٥) والتي نصها " يقوم البنك بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص المتاحة لاغتنامها" في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٦٤) وانحراف معياري (٠,٨٩٠).

٥,٣ نتائج الإجابة عن السؤال الثاني للدراسة ومناقشتها

ولإجابة عن السؤال الثاني الذي نص على:

ما مدى تحقيق الميزة التنافسية لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب فقرات الأداة تبعاً لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن الميزة التنافسية، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (٥.٥): المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لمجالات الميزة التنافسية وترتيبها وفقاً للوسط

الحسابي

م	المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الترتيب
١.	تساعد إدارة البنك على استمرار الميزة التنافسية أطول مدة ممكنة	3.86	0.707	0.77	مرتفعة	١٥
٢.	يحرص البنك على وجود ميزة تنافسية من خلال استغلال العناصر المادية والبشرية	3.95	0.778	0.79	مرتفعة	١٣
٣.	تتحصر الميزة التنافسية في تخفيض تكاليف خدمات البنك	3.84	0.770	0.77	مرتفعة	١٧
٤.	يتمتع البنك بميزة تنافسية بين منافسيه في السوق المحلي	3.90	0.908	0.78	مرتفعة	١٤
٥.	يتوفر لدى لبنك معرفة بأعداد المنافسين الحاليين	3.80	0.920	0.76	مرتفعة	٢٠
٦.	هناك ضرورة لتحديد استراتيجيات الميزة التنافسية من إدارة البنك	3.83	0.883	0.77	مرتفعة	١٩
٧.	يوجد تركيز واضح على القدرات الذاتية المرتبطة لتحقيق الميزة التنافسية في الفترة الحالية والمستقبلية	3.78	0.886	0.76	مرتفعة	٢١
٨.	هناك أسلوب ودي للتعامل مع العملاء	3.83	0.854	0.77	مرتفعة	١٨
٩.	هناك استغلال للمتغيرات الداخلية لمواجهة الفرص والتهديدات من الخارج	3.71	0.860	0.74	مرتفعة	٢٣
١٠.	يتميز التصميم الداخلي للبنك ومواقع الانتظار بالجاذبية	3.75	0.948	0.75	مرتفعة	٢٢
١١.	هناك متابعة مستمرة للتطورات الالكترونية المرتبطة بالبنوك على المستوى المحلي والخارجي.	3.71	0.890	0.74	مرتفعة	٢٤

م	المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الترتيب
١٢	تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة مقارنة بالخدمات الأخرى.	3.85	0.873	0.77	مرتفعة	١٦
١٣	يتميز البنك بسرعة إنجاز الخدمة.	3.59	0.852	0.72	مرتفعة	٢٥
١٤	الدقة وعدم وجود أخطاء في إنجاز خدماته.	4.21	0.741	0.84	مرتفعة	١
١٥	يعمل البنك على تحليل نقاط القوة لديه للاستفادة منها.	4.04	0.719	0.81	مرتفعة	١١
١٦	يعمل البنك على تحديث وتطوير الأجهزة والبرمجيات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات باستمرار .	3.99	0.907	0.80	مرتفعة	١٢
١٧	الأسعار التي يعرضها المصرف مناسبة لخدماته مقارنة بأسعار البنوك الأخرى.	4.05	0.855	0.81	مرتفعة	١٠
١٨	تعتبر الخدمات التي يقدمها المصرف متميزة.	4.18	0.760	0.84	مرتفعة	٣
١٩	للبنك سمعة جيدة مقارنة بباقي البنوك.	4.18	0.854	0.84	مرتفعة	٤
٢٠	يواكب البنك بسرعة التغير في حاجات ورغبات العملاء.	4.20	0.878	0.84	مرتفعة	٢
٢١	يقوم البنك بالإبداع في خدماته بما يعزز من مركزه التنافسي.	4.15	0.797	0.83	مرتفعة	٦
٢٢	يسعى البنك للاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب آخرين جدد.	4.14	0.807	0.83	مرتفعة	٧
٢٣	يعمل البنك على تنمية روح الفريق الواحد على مختلف المستويات.	4.10	0.756	0.82	مرتفعة	٩
٢٤	يقوم البنك بالتعرف على الخدمات المرغوبة لدى العملاء.	4.18	0.883	0.84	مرتفعة	٥
٢٥	ينمي البنك مهارات التخطيط لدى الموظفين.	4.13	0.848	0.83	مرتفعة	٨
-	المتوسط العام	3.96	0.612	0.79	مرتفعة	-

يتضح من نتائج الجدول (٥,٥) أن الفقرة رقم (١٤) والتي نصها الدقة وعدم وجود أخطاء في إنجاز خدماته" جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٢١) وانحراف معياري (٠,٧٤١)، تلتها الفقرة رقم (٢٠) والتي نصها " يواكب البنك بسرعة التغير في حاجات ورغبات العملاء " حيث جاءت في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٠)

وانحراف معياري (٠,٨٧٨)، في حين جاءت الفقرة رقم (١٣) والتي نصها " يتميز البنك بسرعة إنجاز الخدمة" في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٥٩) وانحراف معياري (٠,٨٥٢).

ويلاحظ أن المتوسط العام للميزة التنافسية بلغ (٣,٩٦)، بوزن نسبي (٧٩%) وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث ذلك إلى أنه يتم تطبيق مراحل التخطيط الاستراتيجي في البنك الإسلامي الفلسطيني، من حيث الرسالة والأهداف والبيئتين الداخلية والخارجية، وذلك لأن البنك مؤسسة اقتصادية ربحية تسعى لتعظيم أرباحها خلال الممارسة الإدارية، إضافة إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في ظل الظروف المتغيرة المحيطة بقطاع غزة كالحصار وزيادة المستفيدين.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشنطي والجيار، ٢٠٢١) ودراسة (عساف، ٢٠٢١) اللتان أشارتا إلى تحقق الميزة التنافسية بدرجة مرتفعة، لكنها اختلفت مع دراسة (العجمي، ٢٠٢١) ودراسة (الخالدة، ٢٠٢١) اللتان أكدتا إلى تحقق الميزة التنافسية بدرجة متوسطة.

٥,٤ نتائج الإجابة عن السؤال الثالث للدراسة ومناقشتها

وللإجابة عن السؤال الثالث الذي نص على:

هل توجد علاقة دالة احصائياً بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني؟

وضع الباحث الفرض التالي:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني.

ولاختبار الفرض تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين مجالات التخطيط الاستراتيجي (الرسالة والأهداف، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية) وتحقيق الميزة التنافسية لدى العاملين في البنك

الإسلامي الفلسطيني، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (٦.٥): معامل ارتباط بيرسون بين مجالات التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل ارتباط بيرسون	الفرضية
0.000	.866**	لا توجد علاقة بين " الرسالة والأهداف " والميزة التنافسية لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني
0.000	.828**	لا توجد علاقة بين " البيئة الداخلية " والميزة التنافسية لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني
0.000	.814**	لا توجد علاقة بين " البيئة الخارجية " والميزة التنافسية لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني
0.000	.864**	لا توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,01$.

تشير نتائج جدول (٥,٦) السابق أن معامل الارتباط يساوي ٠,٨٦٤، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني.

وهذا عند دراسة المجالات المكونة لمستوى التخطيط الاستراتيجي تبين الآتي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ بين " الرسالة والأهداف " والميزة التنافسية لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٨٦٦) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ بين " البيئة الداخلية " والميزة التنافسية لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٨٢٨) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين " البيئة الخارجية " والميزة التنافسية لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني، حيث بلغ معامل الارتباط ($0,814$) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

ويتضح مما سبق مدى الارتباط المعنوي الإيجابي بين متغيرات الدراسة بعضها البعض، حيث يؤثر كل منهما على الآخر بطريقة موجبة، ويرجع الباحث ذلك إلى أهمية عناصر الدراسة ومدى ارتباط كل منهما بالآخر، وبالتالي يتضح من ذلك أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في البنك الإسلامي الفلسطيني.

٥,٥ نتائج الإجابة عن السؤال الرابع للدراسة ومناقشتها

وللإجابة عن السؤال الرابع الذي نص على:

هل يختلف التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني باختلاف: الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي؟
وضع الباحث الفروض التالية:

الفرض الأول: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسط درجات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من هذا الفرض تم استخدام اختبار "T" للعينتين المستقلتين" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين نحو مجالات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني بين كل من الذكور والإناث، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (٧.٥): نتائج اختبار (T) - للعينتين مستقلتين - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة اختبار T	الجنس		المتوسطات	المجال
		أنثى	ذكر		
		٨	٧٢		
٠,٠٦٤	١,٩٣-	٤,٠٥	٣,٨٠	المتوسطات	المجال الأول: الرسالة والأهداف
		٠,٢٥١	٠,٨٠١	الانحراف المعياري	
٠,٨٤١	٠,٢٠٢	٣,٧٢	٣,٧٨	المتوسطات	المجال الثاني: البيئة الداخلية

		٠,٥١٢	٠,٧٩٧	الانحراف المعياري	
٠,٩٢٣	٠,٠٩٧	٣,٧٠	٣,٧٣	المتوسطات	المجال الثالث: البيئة الخارجية
		٠,٤١٥	٠,٧٩٣	الانحراف المعياري	
٠,٧٢١	٠,٣٦٣-	٣,٨٢	٣,٧٧	المتوسطات	المجالات معاً " الدرجة الكلية "
		٠,٣٣٧	٠,٧٧٥	الانحراف المعياري	

*قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية " ٧٨ " تساوي ١,٦٦٦٥

من النتائج الموضحة في الجدول (٥,٧) السابق تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار "T - للعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجالات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس.

وعليه لا يوجد تمايز في مستوى استجابات الباحثين حول مجالات التخطيط الاستراتيجي بسبب كونهم ذكوراً أو إناثاً، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الباحثين يعملون في بيئة عمل واحدة في ظل النظام الإداري السائد الذي يعامل كلا الجنسين من حيث الإعداد والتوظيف والاستكمال وفقاً لذات المعايير دون تمييز في المعاملة، فالثقافة والمهارة الإدارية متواجدة عند الجنسين.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو رحمة، ٢٠٢١) ودراسة (الديراوي، ٢٠٢١) ودراسة (الديراوي، ٢٠١٧) التي أشارت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول ممارسة التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس.

الفرض الثاني: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$) بين متوسط درجات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير العمر.

وللتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$) في مجالات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني لمتغير العمر، تم استخدام اختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي.

جدول (٨.٥): نتائج اختبار " تحليل التباين " - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة اختبار F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
.134	1.917	1.089	3	3.268	بين المجموعات	المجال الأول: الرسالة والأهداف
		.568	76	43.200	داخل المجموعات	
			79	46.469	المجموع	
.006	4.504	2.367	3	7.101	بين المجموعات	المجال الثاني: البيئة الداخلية
		.526	76	39.939	داخل المجموعات	
			79	47.040	المجموع	
.166	1.739	.982	3	2.946	بين المجموعات	المجال الثالث: البيئة الخارجية
		.565	76	42.920	داخل المجموعات	
			79	45.867	المجموع	
.066	2.501	1.303	3	3.909	بين المجموعات	المجالات معاً " الدرجة الكلية"
		.521	76	39.602	داخل المجموعات	
		1.089	79	43.511	المجموع	

*قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية (٣ و٧٦) تساوي ٢,٧٤

من النتائج الموضحة في الجدول (٥,٨) السابق تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمجالين الأول والثالث (الرسالة والأهداف، البيئة الخارجية) مفردة وعلى الترتيب، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه الأبعاد تعزى إلى متغير العمر.

ويعزو الباحث ذلك إلى ان عينة الباحثين هم من المتقنين الذين لم تؤثر أعمارهم على وجهة نظرهم وذلك لأن العينة المدروسة من العاملين الفاعلين في البنك ولم تتأثر إجاباتهم. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الديراوي، ٢٠٢١) ودراسة (الديراوي، ٢٠١٧) اللتان أشارتا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول ممارسة التخطيط

الاستراتيجي تعزى لمتغير العمر.

ينما تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمجال الثاني (البيئة الداخلية)، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى متغير العمر.

ولتحديد اتجاه الفروق ذات الدلالة الاحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات عينة الدراسة حول المجال الثاني "البيئة الداخلية" وتحديد الفروق باختلاف متغير العمر (أقل من ٣٠ سنة، من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة، من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة، من ٥٠ سنة فأكثر) لعينة الدراسة كلاً على حده تم استخدام اختبار LSD والذي جاءت نتائجه كالتالي:

جدول (٩.٥): نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لكشف الفروق في متوسطات المبحوثين حول

المجال الثاني " البيئة الداخلية " تعزى للعمر

العمر	الوسط الحسابي	أقل من ٣٠ سنة	من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة	من ٥٠ سنة فأكثر
أقل من ٣٠ سنة	3.2800	-	0.024*	0.001*	//
من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	3.7943	0.024*	-	//	//
من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة	4.1800	0.001*	//	-	//
من ٥٠ سنة فأكثر	3.6600	//	//	//	-

*القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0,05$)

//القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0,05$)

يتضح من الجدول (٩,٥) وجود فروق ذات دلالة معنوية بين الذين عمرهم أقل من ٣٠ سنة وعمرهم من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة والفروق لصالح الذين عمرهم من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة، ووجود فروق ذات دلالة معنوية بين الذين عمرهم أقل من ٣٠ سنة وعمرهم من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة والفروق لصالح الذين عمرهم من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة، في حين لم يلاحظ أي فروق في المجموعات الأخرى للأعمار.

الفرض الثالث: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسط

درجات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وللتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في مجالات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني لمتغير سنوات الخدمة، تم استخدام اختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي.

جدول (١٠.٥): نتائج اختبار "تحليل التباين - سنوات الخدمة"

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة اختبار F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
.242	1.443	.840	2	1.679	بين المجموعات	المجال الأول: الرسالة والأهداف
		.582	77	44.789	داخل المجموعات	
			79	46.469	المجموع	
.455	.795	.476	2	.952	بين المجموعات	المجال الثاني: البيئة الداخلية
		.599	77	46.087	داخل المجموعات	
			79	47.040	المجموع	
.758	.278	.165	2	.329	بين المجموعات	المجال الثالث: البيئة الخارجية
		.591	77	45.537	داخل المجموعات	
			79	45.867	المجموع	
.466	.770	.427	2	.854	بين المجموعات	المجالات معاً " الدرجة الكلية"
		.554	77	42.657	داخل المجموعات	
		.840	79	43.511	المجموع	

*قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية (٢ و ٧٧) تساوي ٣,١٣

من النتائج الموضحة في الجدول (٥,١٠) السابق تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمجالات الثلاثة مفردة وعلى الترتيب، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه الأبعاد تعزى إلى سنوات الخدمة.

وعليه لا يوجد تمايز في مستوى استجابات المبحوثين حول مجالات التخطيط الاستراتيجي بسبب سنوات خدمتهم، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المبحوثين كانوا على اطلاع لمجالات التخطيط الاستراتيجي بنفس المستوى أيضاً، كما أن كليهما يعمل تحت نفس ظروف العمل دون أي اعتبار لسنوات خدمة العاملين، بالإضافة إلى الخبرة العالية التي يتسمون بها واشتراكهم في رؤية واضحة بتتمية خبراتهم وتطويرها.

وافقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو رحمة، ٢٠٢١) دراسة (الديراوي، ٢٠٢١) ودراسة (الديراوي، ٢٠١٧) التي أشارت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول ممارسة التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

الفرض الرابع: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسط درجات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وللتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في مجالات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني لمتغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي.

جدول (١١.٥): نتائج اختبار " تحليل التباين -" المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة اختبار F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
.124	2.148	1.228	2	2.455	بين المجموعات	المجال الأول: الرسالة والأهداف
		.572	77	44.013	داخل المجموعات	
			79	46.469	المجموع	
.292	1.251	.740	2	1.481	بين المجموعات	المجال الثاني: البيئة الداخلية
		.592	77	45.559	داخل المجموعات	
			79	47.040	المجموع	
.523	.654	.383	2	.766	بين المجموعات	المجال الثالث: البيئة الخارجية
		.586	77	45.101	داخل المجموعات	
			79	45.867	المجموع	

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة اختبار F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
.275	1.314	.718	2	1.436	بين المجموعات	المجالات معاً " الدرجة الكلية"
		.546	77	42.075	داخل المجموعات	
		1.228	79	43.511	المجموع	

*قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية (٢ و ٧٧) تساوي ٣,١٣

من النتائج الموضحة في الجدول (٥١١) السابق تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمجالات الثلاثة مفردة وعلى الترتيب، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه الأبعاد تعزى إلى المؤهل العلمي.

وعليه لا يوجد تمايز في مستوى استجابات المبحوثين حول مجالات التخطيط الاستراتيجي بسبب كونهم من حملة الدبلوم أو حملة البكالوريوس أو الدراسات العليا، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المبحوثين يعملون في بيئة تنظيمية واجتماعية متجانسة، وأن تطلعاتهم ومشكلاتهم تكاد تتوزع توزيعاً سوياً، كما أن وجهة نظر العاملين للتخطيط الاستراتيجي لا يشترط مؤهل علمي معين حتى تتحقق وتُطبق، وذلك لأن مهارات التخطيط الاستراتيجي هي مهارة أساسية للعمل المؤسسي الناجح.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو رحمة، ٢٠٢١) ودراسة (الديراوي، ٢٠١٧) التي أشارت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول ممارسة التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الديراوي، ٢٠٢١) التي أشارت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول ممارسة التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٥,٦ نتائج الإجابة عن السؤال الخامس للدراسة ومناقشتها

وللإجابة عن السؤال الخامس الذي نص على:

هل تختلف الميزة التنافسية لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني باختلاف: الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي؟

وضع الباحث الفروض التالية:

الفرض الأول: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسط درجات الميزة التنافسية تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من هذا الفرض تم استخدام اختبار "T" للعينتين المستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات الباحثين نحو تحقيق الميزة التنافسية لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني بين كل من الذكور والإناث، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (١٢.٥): نتائج اختبار "T" - للعينتين مستقلتين" - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig)	القيمة T	الجنس		التكرار	التخطيط الاستراتيجي
		أنثى	نكر		
٠,٦٨٧	-0.404	٨	٧٢	التكرار	
		٤,٠٤	٣,٩٤	المتوسطات	
		٠,٤١٥	٠,٦٣٢	الانحراف المعياري	

*قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية "٧٨" تساوي ١,٦٦٦٩

من النتائج الموضحة في الجدول (٥,١٢) السابق تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار "T - للعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الميزة التنافسية لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس.

وعليه لا يوجد تمايز في مستوى استجابات الباحثين تجاه الميزة التنافسية بسبب كونهم ذكوراً أو إناثاً، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الباحثين لديهم إدراك مشترك واتفاق تجاه الميزة التنافسية، ولديهم قناعة بها لأنها تمثل جزء حيوي وفعال من رؤية إدارة البنك.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عساف، ٢٠٢١) ودراسة (الخالدة، ٢٠٢٠) اللتان أشارتا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول تحقق الميزة

التنافسية تعزى لمتغير الجنس.

الفرض الثاني: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسط درجات الميزة التنافسية تعزى لمتغير العمر.

وللتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في تحقيق الميزة التنافسية لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني لمتغير العمر، تم استخدام اختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي.

جدول (١٣.٥): نتائج اختبار "تحليل التباين" - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة اختبار F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
٠,٠٢٢	٣,٣٨٤	1.166	3	3.497	بين المجموعات	الميزة التنافسية
		.344	76	26.180	داخل المجموعات	
			79	29.677	المجموع	

*قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية "٣، ٧٦" تساوي ٢,٧٤

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه في جدول (٥,١٣) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، وبذلك يمكن استنتاج أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول تقديرات المبحوثين للميزة التنافسية لدى عملي البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى لمتغير العمر.

ولتحديد اتجاه الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات عينة الدراسة حول تقديرات المبحوثين للميزة التنافسية لدى عملي البنك الإسلامي الفلسطيني وتحديد الفروق باختلاف متغير العمر (أقل من ٣٠ سنة، من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة، من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة، من ٥٠ سنة فأكثر) لعينة الدراسة كلاً على حده تم استخدام اختبار LSD والذي جاءت نتائجه كالتالي:

جدول (١٤.٥): نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لكشف الفروق في متوسطات المبحوثين حول

المجال الثاني " المسؤولية الأخلاقية " تعزى للعمر

العمر	الوسط الحسابي	أقل من ٣٠ سنة	من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة	من ٥٠ سنة فأكثر
أقل من ٣٠ سنة	3.6427	-	//	0.002*	//
من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	3.9211	//	-	0.037*	//
من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة	4.2700	0.002*	0.037*	-	//
من ٥٠ سنة فأكثر	3.9240	//	//	//	-

*القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند $(\alpha \leq 0,05)$

//القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند $(\alpha \leq 0,05)$

يتضح من الجدول (٥,١٤) وجود فروق ذات دلالة معنوية بين الذين عمرهم أقل من ٣٠ سنة وعمرهم من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة والفروق لصالح الذين عمرهم من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة، ووجود فروق ذات دلالة معنوية بين الذين عمرهم من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة وعمرهم من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة والفروق لصالح الذين عمرهم من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة، في حين لم يلاحظ أي فروق في المجموعات الأخرى للأعمار.

الفرض الثالث: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ بين متوسط درجات الميزة التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وللتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ في تحقيق الميزة التنافسية لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني لمتغير سنوات الخدمة، تم استخدام اختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي.

جدول (١٥.٥): نتائج اختبار "تحليل التباين" - سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة اختبار F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
٠,٤١٣	٠,٨٩٥	.337	2	.674	بين المجموعات	الميزة التنافسية
		.377	77	29.003	داخل المجموعات	
		.337	79	29.677	المجموع	

*قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية "٢، ٧٧" تساوي ٣,١٣

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه في جدول (9.4) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول تقديرات المبحوثين للميزة التنافسية لدى عاملي البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وعليه لا يوجد تمايز في مستوى استجابات المبحوثين تجاه الميزة التنافسية بسبب سنوات خدمتهم، ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ تحقيق البنك لبعض أهداف الميزة التنافسية، لا يتطلب ممن يعمل في البنك الخبرة الطويلة وذلك لكثرة الدورات المتبعة وورشات العمل التي يتم تنفيذها في هذا المجال مما يجعل لعدد سنوات الخدمة أمراً أقل أهمية.

الفرض الرابع: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسط درجات الميزة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وللتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في تحقيق الميزة التنافسية لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني لمتغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي.

جدول (١٦.٥): نتائج اختبار "تحليل التباين" - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة إختبار F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
٠,٢٥٦	١,٣٨٥	.515	2	1.031	بين المجموعات	الميزة التنافسية
		.372	77	28.647	داخل المجموعات	
		.515	79	29.677	المجموع	

*قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية "٧٧، ٢" تساوي ٣,١٣

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه في جدول (9.4) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول تقديرات المبحوثين لتحقيق الميزة التنافسية لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى

لمتغير المؤهل العلمي.

وعليه لا يوجد تمايز في مستوى استجابات الباحثين تجاه الميزة التنافسية بسبب كونهم من حملة الدبلوم أو حملة البكالوريوس أو الدراسات العليا، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الباحثين يعرفون مدى إسهام الميزة التنافسية في العملية الإدارية، ويرجع ذلك إلى أن الميزة التنافسية أصبحت أسلوباً من أساليب التنافس التي يفرضها العصر الحاضر الذي يتصف بالتطور والتغير المتسارع. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عساف، ٢٠٢١) التي أشارت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول تحقق الميزة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٥,٧ نتائج الإجابة عن السؤال السادس للدراسة ومناقشتها

وللإجابة عن السؤال السادس الذي نص على:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية؟

ولمعرفة وجود أثر التخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد وفيما يلي نتائج الاختبار كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (١٧.٥): نتائج اختبار أسلوب الانحدار المتعدد لأثر التخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية

القيمة الاحتمالية F (Sig)	القيمة الاحتمالية T (Sig)	القيمة الاحتمالية T (Sig)	قيمة اختبار T	B ₁	B ₀	النموذج	المتغير المستقل	معامل التحديد المعدل	المتغير التابع
٠,٠٠٠	٢٢٩,٤	٠,٠٠٠	٦,٩٤١	-	١,٢٥	الجزء الثابت	التخطيط الاستراتيجي	٠,٧٤	الميزة التنافسية
	٣٧	٠,٠٠٠	١٥,١٤	٠,٧١	-	المتغير المستقل	ي		

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة ($\text{Sig} = 0.000$) أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) مما يدل على معنوية النموذج المستخدم وصلاحيته، كما أن قيمة معامل التحديد المعدل (٧٤%) تعني أن التخطيط الاستراتيجي يفسر ما قيمته ٧٤% من تحقيق الميزة التنافسية،

في حين تعود النسبة الباقية لعوامل أو لمتغيرات أخرى لم تخضع للدراسة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار ($B_1 = 0.731$) وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية المتغيرات سنؤدي الزيادة بدرجة واحدة في ممارسة التخطيط الاستراتيجي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية محل الدراسة بمقدار (٧٣,١%)، وعليه نحكم بقبول الفرضية الرئيسية البديلة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية.

وهذا يتناسب مع الوضع الحالي في البنك بسبب وجود العديد من البنوك المنافسة على الصعيد المحلي والدولي، حيث أن التخطيط الاستراتيجي عزز من الميزة التنافسية لدى البنك. ويعزو الباحث ذلك إلى أن التخطيط الاستراتيجي الذي يتبناه البنك يتمتع بالشمولية والتطبيق كونه يمتلك كافة العناصر التي كانت سبباً رئيسياً لتحسين أدائه وتوفير الجانب الريادي والإداري فيه.

بناء على النتائج المتقدمة وبعد الانتهاء من إثبات صحة الفرض الرئيسي، وضع الباحث الفرضيات الفرعية الثلاث المنبثقة عن الفرض الرئيس. الفرض الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لمجال الرسالة والأهداف (X_1) في الميزة التنافسية (Y).

للتحقق من هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد أثر مجال الرسالة والأهداف في الميزة التنافسية، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (١٨.٥): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير مجال الرسالة والأهداف على تحقيق الميزة

التنافسية

القيمة الاحتمالية لـ (Sig) F	القيمة الاحتمالية لـ T (Sig)	القيمة الاحتمالية لـ T (Sig)	قيمة اختبار T	B_1	B_0	النموذج	معامل التحديد المعدل	المتغير التابع
٠,٠٠٠	٢٣٣,٧٩٥	٠,٠٠٠	٧,٣٨٧	-	١,٣٠٦	الجزء الثابت	٠,٧٥	الميزة التنافسية
		٠,٠٠٠	١٥,٢٩٠	٠,٦٩٢	-	المتغير المستقل		

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للجدول (١٨,٥) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمجال الرسالة والأهداف في تحقيق الميزة التنافسية لدى عاملي البنك الإسلامي الفلسطيني، إذ بلغ معامل

التحديد المعدل (0,75)، مما يعني وجود 75% من التغيرات في خلق الميزة التنافسية ناتجة عن التغير في الرسالة والأهداف الخاصة بالبنك، وأن 25% الباقية تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج.

كما بلغت درجة التأثير ($B_1 = 0.692$) وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في مجال الرسالة والاهداف يؤدي للزيادة في خلق الميزة التنافسية لدى البنك بقيمة (2,69%)، وما يؤكد معنوية معامل الانحدار (B_1) القيمة الاحتمالية لـ (T) ($Sig = 0.000$) وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لمجال الرسالة والأهداف (X_1) في الميزة التنافسية (Y).
الفرض الثاني: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لمجال البيئة الداخلية (X_2) في الميزة التنافسية (Y).

للتحقق من هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد أثر البيئة الداخلية في الميزة التنافسية، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (19.5): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير مجال البيئة الداخلية على تحقيق الميزة التنافسية

القيمة الاحتمالية لـ (Sig) F	قيمة إختبار F	القيمة الاحتمالية لـ T (Sig)	قيمة إختبار T	B_1	B_0	النموذج	معامل التحد يد المعدل	المتغير التابع
0,000	170,673	0,000	7,075	-	1,471	الجزء الثابت	0,68	الميزة التنافسية
		0,000	13,064	0,658	-	المتغير المستقل		

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للجدول (19,5) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمجال البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية لدى عاملي البنك الإسلامي الفلسطيني، إذ بلغ معامل التحديد المعدل (0,68)، مما يعني وجود 68% من التغيرات في خلق الميزة التنافسية ناتجة عن التغير في البيئة الداخلية الخاصة بالبنك، وأن 32% الباقية تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج.

كما بلغت درجة التأثير ($B_1 = 0.658$) وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في مجال البيئة الداخلية يؤدي للزيادة في خلق الميزة التنافسية لدى البنك بقيمة (8,65%)، وما يؤكد معنوية معامل الانحدار (B_1) القيمة الاحتمالية لـ (T) ($Sig = 0.000$) وهي أقل من مستوى دلالة

($\alpha \leq 0,05$)، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لمجال البيئة الداخلية (X_2) في الميزة التنافسية (Y).
 الفرض الثالث: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لمجال البيئة الخارجية (X_3) في الميزة التنافسية (Y).
 للتحقق من هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد أثر مجال البيئة الخارجية في الميزة التنافسية، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (٢٠٠٥): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير مجال البيئة الخارجية على تحقيق الميزة التنافسية

المتغير التابع	معامل التحديد المعدل	النموذج	B_0	B_1	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية لـ T (Sig)	قيمة اختبار F	القيمة الاحتمالية لـ F (Sig)
الميزة التنافسية	٠,٦٦	الجزء الثابت	١,٥١٣	-	٧,٥٠٢	٠,٠٠٠	١٥٢,٧٧١	٠,٠٠٠
		المتغير المستقل	-	٠,٦٥٤	١٢,٣٦٠	٠,٠٠٠		

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للجدول (٥,٢٠) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمجال البيئة الخارجية في تحقيق الميزة التنافسية لدى عاملي البنك الإسلامي الفلسطيني، إذ بلغ معامل التحديد المعدل (٠,٦٦)، مما يعني وجود ٦٦% من التغيرات في خلق الميزة التنافسية ناتجة عن التغير في البيئة الخارجية الخاصة بالبنك، وأن ٣٤% الباقية تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج.

كما بلغت درجة التأثير ($B_1 = 0.654$) وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في مجال البيئة الخارجية يؤدي للزيادة في خلق الميزة التنافسية لدى البنك بقيمة (٦٥,٤%)، وما يؤكد معنوية معامل الانحدار (B_1) القيمة الاحتمالية لـ (T) ($Sig = 0.000$) وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لمجال البيئة الخارجية (X_3) في الميزة التنافسية (Y).

الفصل السادس

النتائج والتوصيات والمقترحات

٦. الفصل السادس: النتائج والتوصيات والمقترحات

٦,١ النتائج:

- يتم تطبيق مراحل التخطيط الاستراتيجي في البنك الإسلامي الفلسطيني، من حيث الرسالة والأهداف والبيئتين الداخلية والخارجية، وذلك لأن البنك مؤسسة اقتصادية ربحية تسعى لتعظيم أرباحها خلال الممارسة الإدارية، إضافة إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في ظل الظروف المتغيرة المحيطة بقطاع غزة كالحصار وزيادة المستفيدين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين " الرسالة والأهداف " والميزة التنافسية لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني، حيث بلغ معامل الارتباط ($0,866$) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي $0,000$ وهي أقل من مستوي الدلالة $0,05$.
 $\alpha =$
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين " البيئة الداخلية " والميزة التنافسية لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني، حيث بلغ معامل الارتباط ($0,828$) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي $0,000$ وهي أقل من مستوي الدلالة $0,05$.
 $\alpha =$
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين " البيئة الخارجية " والميزة التنافسية لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني، حيث بلغ معامل الارتباط ($0,814$) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي $0,000$ وهي أقل من مستوي الدلالة $0,05$.
 $\alpha =$
- مدى الارتباط المعنوي الإيجابي بين متغيرات الدراسة بعضها البعض، حيث يؤثر كل منهما على الآخر بطريقة موجبة، ويرجع الباحث ذلك إلى أهمية عناصر الدراسة ومدى ارتباط كل منهما بالآخر، وبالتالي يتضح من ذلك أهمية التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في البنك الإسلامي الفلسطيني.

- لا يوجد تمايز في مستوى استجابات المبحوثين حول مجالات التخطيط الاستراتيجي بسبب كونهم ذكوراً أو إناثاً، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المبحوثين يعملون في بيئة عمل واحدة في ظل النظام الإداري السائد الذي يعامل كلا الجنسين من حيث الإعداد والتوظيف والاستكمال وفقاً لذات المعايير دون تمييز في المعاملة، فالثقافة والمهارة الإدارية متواجدة عند الجنسين.
- القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للمجالين الأول والثالث (الرسالة والأهداف، البيئة الخارجية) مفردة وعلى الترتيب، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه الأبعاد تعزى إلى متغير العمر.
- القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للمجال الثاني (البيئة الداخلية)، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى متغير العمر.
- وجود فروق ذات دلالة معنوية بين الذين عمرهم أقل من ٣٠ سنة وعمرهم من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة والفروق لصالح الذين عمرهم من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة، ووجود فروق ذات دلالة معنوية بين الذين عمرهم أقل من ٣٠ سنة وعمرهم من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة والفروق لصالح الذين عمرهم من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة، في حين لم يلاحظ أي فروق في المجموعات الأخرى للأعمار.
- لا يوجد تمايز في مستوى استجابات المبحوثين حول مجالات التخطيط الاستراتيجي بسبب سنوات خدمتهم، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المبحوثين كانوا على اطلاع لمجالات التخطيط الاستراتيجي بنفس المستوى أيضاً، كما أن كليهما يعمل تحت نفس ظروف العمل دون أي اعتبار لسنوات خدمة العاملين، بالإضافة إلى الخبرة العالية التي يتسمون بها واشتراكهم في رؤية واضحة بتنمية خبراتهم وتطويرها.

- لا يوجد تمايز في مستوى استجابات المبحوثين حول مجالات التخطيط الاستراتيجي بسبب كونهم من حملة الدبلوم أو حملة البكالوريوس أو الدراسات العليا، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المبحوثين يعملون في بيئة تنظيمية واجتماعية متجانسة، وأن تطلعاتهم ومشكلاتهم تكاد تتوزع توزيعاً سوياً، كما أن وجهة نظر العاملين للتخطيط الاستراتيجي لا يشترط مؤهل علمي معين حتى تتحقق وتُطبق، وذلك لأن مهارات التخطيط الاستراتيجي هي مهارة أساسية للعمل المؤسسي الناجح.
- لا يوجد تمايز في مستوى استجابات المبحوثين تجاه الميزة التنافسية بسبب كونهم ذكوراً أو إناثاً، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المبحوثين لديهم إدراك مشترك واتفاق تجاه الميزة التنافسية، ولديهم قناعة بها لأنها تمثل جزء حيوي وفعال من رؤية إدارة البنك.
- القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، وبذلك يمكن استنتاج أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول تقديرات المبحوثين للميزة التنافسية لدى عاملي البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى لمتغير العمر.
- وجود فروق ذات دلالة معنوية بين الذين عمرهم أقل من ٣٠ سنة وعمرهم من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة والفروق لصالح الذين عمرهم من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة، ووجود فروق ذات دلالة معنوية بين الذين عمرهم من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة وعمرهم من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة والفروق لصالح الذين عمرهم من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة، في حين لم يلاحظ أي فروق في المجموعات الأخرى للأعمار.
- لا يوجد تمايز في مستوى استجابات المبحوثين تجاه الميزة التنافسية بسبب سنوات خدمتهم، ويعزو الباحث ذلك إلى أن تحقيق البنك لبعض أهداف الميزة التنافسية، لا يتطلب ممن يعمل في البنك الخبرة الطويلة وذلك لكثرة الدورات المتبعة وورشات العمل التي يتم تنفيذها في هذا المجال مما يجعل لعدد سنوات الخدمة أمراً أقل أهمية.
- لا يوجد تمايز في مستوى استجابات المبحوثين تجاه الميزة التنافسية بسبب كونهم من حملة الدبلوم أو حملة البكالوريوس أو الدراسات العليا، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المبحوثين

يعرفون مدى إسهام الميزة التنافسية في العملية الإدارية، ويرجع ذلك أن الميزة التنافسية أصبحت أسلوباً من أساليب التنافس التي يفرضها العصر الحاضر الذي يتصف بالتطور والتغير المتسارع.

٦,٢ توصيات الدراسة:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن استخلاص التوصيات التالية مثل:

التوصيات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي:

- ١- اعتماد الرقابة والتحسين المستمر والتعاون الجماعي وتوظيف جميع الطاقات المادية والبشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي الشامل بعيد الأمد في إطار رؤية ورسالة وأهداف وبرامج وتوقعات محددة ومرنة.
- ٢- اعتماد البنوك التخطيط الاستراتيجي طريقاً مضموناً لتحقيق الفوز بالميزة التنافسية، وبالتالي بناء علاقة تنمية وتفاعل مع المجتمع المحلي.
- ٣- توعية الموظفين وتحسينهم بأهمية تطبيق أهداف ورسالة البنك له أثر كبير على أدائهم.
- ٤- العمل على مواكبة التطورات في أسلوب الإدارة الحديثة والمتمثلة في الإدارة الإستراتيجية والتي يعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد مراحلها.
- ٥- العمل على صياغة رسالة البنك بحيث تكون واضحة وواقعية وتعبر عن حقيقة هويتها ونشاطها وقابلة للتجسيد في شكل خطط وسياسات وبرامج وليس مجرد شعارات مكتوبة.

التوصيات المتعلقة بالميزة التنافسية:

- ١- الإهتمام بالموظفين وتحقيق التناسق والاتصال بينهم من شأنه أن يحقق نوع من التميز والكفاءة في الخدمات المقدمة من طرف البنك.
- ٢- تعزيز الإهتمام بتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط الضعف والتغلب عليها تحديد نقاط القوة وتعزيزها والاستفادة منها في تحقيق الميزة التنافسية.
- ٣- إعطاء إهتمام أكثر لتحليل البيئة الخارجية لتجنب التهديدات وللإستفادة من الفرص الممكنة مستقبلاً في تحقيق الميزة التنافسية.

٦,٣ مقترحات الدراسة:

وفي ضوء نتائج البحث التي تم التوصل إليها، وشعور الباحث بأن هناك عدداً من القضايا التي لا تزال في حاجة ماسة للدراسة والبحث، وعليه يمكن اقتراح إجراء البحوث الآتية:
إعادة تطبيق هذه الدراسة على عينة مختلفة للمقارنة بين النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة وبين الدراسات الأخرى.

١- إعادة تطبيق هذه الدراسة على عينة مختلفة للمقارنة بين النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة وبين الدراسات الأخرى.

٢- تطبيق دراسة مماثلة للدراسة الحالية بحيث تشمل عينة ذات حجم أكبر وأوسع من العينة المتناولة في هذه الدراسة واستخدام أدوات ومقاييس مختلفة عن المقاييس التي تم الاستعانة بها واستخدامها في الدراسة الحالية.

المراجع

المصادر والمراجع المراجع العربية:

ابن حليم، على والأسطى، عبد المولي. (٢٠٢١). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية. ٢(٤)، ٥٢٢-٥٣٣.

أبو رحمة، عبد الباسط. (٢٠٢١). التخطيط الاستراتيجي في المستشفيات الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين -دراسة تطبيقية على عينة من المستشفيات - ٢٠٠٩ - ٢٠١٩ م. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٥ (٦)، ١-١٨.

أبو عجوة، رامي. (٢٠١٨). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الابداع الإداري دراسة تطبيقية في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.

الخفاجي، نعمة. (٢٠١٠). الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات. ط ٢. عمان (الأردن): دار الثقافة للنشر والتوزيع .

أحمد الكردي. (٢٠١٠) التخطيط الإستراتيجي وأهميته للمصارف، بحث مقدم لقسم إدارة أعمال، جامعة بنها. سالم، أحمد عبد العظيم. (٢٠٢١). التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية بجامعة العريش نموذج تطبيقي مقترح. دراسات عربية في التربية وعلم النفس. 98-67 , (129)129 .,

أبو غالي، صلاح (٢٠١٨). ممارسات التخطيط الاستراتيجي لدى المرء في بلديات محافظات غزة وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة، فلسطين.

أبو كراع، صالح. (٢٠٢١). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة بني وليد من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية. مجلة كليات التربية، ٢(٢٢)، ١-٢٠.

رزق، فاطمة. (٢٠٢٠). درجة توافر متطلبات استخدام البيانات الضخمة في التخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم في المحافظات الجنوبية لفلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة، فلسطين.

الأغا، إحسان (٢٠٠٢)، البحث التربوي، عناصره ومناهجه وأدواته. ط ١. غزة: مطبعة فلسطين.

الأغا، محمود. (٢٠٢٠). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة التعليم العالي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين.

- بن أحمد، محمد. (٢٠١٧). دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك - القبة - الجزائر العاصمة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العزبي بن مهدي أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- الثقفي، حامد. (٢٠١٣). تحديد الاحتياجات التدريبية لمعلمي الرياضيات بالمرحلة المتوسطة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الجرجراوي، زياد. (٢٠١٠). القواعد المنهجية التربوية لبناء مقياس تحديد الاحتياج. ط٢. فلسطين: مطبعة أبناء الجراح.
- جلد، محمد. (٢٠٢١). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية دراسة ميدانية على مستوى المؤسسات الرياضية للشرق الجزائري (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة محمد خيضر بسكرة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، الجزائر.
- حساني، رقية وفرحاتي، لويزة. (٢٠١٦)، الموارد ودورها في تحقيق المزايا التنافسية وفقا للنظرية القائمة على أساس الموارد (VRIO). مجلة اقتصاد المال والاعمال، (٢)١، ٥١ - ٦٠.
- الخالدة، فايز. (٢٠٢٠). واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المفرق دراسة ميدانية على مديري المدارس في محافظة المفرق - الأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٤ (٣٠)، ١٩-٣٥.
- الديراوي، أيمن. (٢٠١٧). أثر التخطيط الاستراتيجي على اداء المنظمات: دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، (١)٧، ٢٧٣-٣٠٢.
- الديراوي، بشير. (٢٠٢١). أثر التخطيط الاستراتيجي في التشبيك الإداري "دراسة ميدانية: البنك الوطني الإسلامي - قطاع غزة" (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى، كلية التمويل والإدارة، غزة، فلسطين.
- زعيتر، لينا. (٢٠٢٠). متطلبات استدامة الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية وعلاقتها بممارسة عمداء الكليات للتخطيط الاستراتيجي. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، (٤)٩، ٤١٦ - ٤٥٤.
- سالم، أحمد وطلبة، أمينة والعكاوي، سمر. (٢٠٢١). واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بشمال سيناء ودوره في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة ميدانية). مجلة كلية التربية، ٩ (٢٧)، ٢٠٣-٢٢٤.
- سالم، أحمد. (٢٠٢١). التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية بجامعة العريش: نموذج تطبيقي مقترح. مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس، (١٢٩)٧، ٦٧-٩٨.
- سعيد، محمد والسعيدة، عامر. (٢٠٢٠). أثر تطبيق إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة الشركة الأردنية لخدمات الهواتف المتنقلة المحدودة "زين" الفترة ٢٠١٧ - ٢٠١٨ م. مجلة أمارياك، (٣٨)١١، ٤٦-٢٧.

الشنطي، محمود والجيار، مدحت. (٢٠٢١). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، ٢٩ (١)، ١٣٠-١٦٣.

عايض، عبد اللطيف وعمر، عمر. (٢٠٢٠). أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء الجامعات اليمنية: دراسة ميدانية. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، ١٣ (٤٤)، ١٠١-١٢٦.

عبيدات وآخرون (٢٠٠٥). *البحث العلمي مفهومه وأساليبه وأدواته*. ط٩. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر. العجمي، حمد. (٢٠٢١). أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية" الدور الوسيط لعناصر المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الكويتية". *المجلة الدولية للعلوم الانسانية والاجتماعية*، (١٩)، ٤١٠-٤٣٣.

العريقي، منصور محمد (٢٠١٧). *الإدارة الاستراتيجية*، صنعاء، اليمن: مركز الأمين للنشر والتوزيع. عساف، محمود. (٢٠٢١). متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة (فلسطين). *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية*، ١٧ (٣٧)، ٧٤٩-٧٨٤.

عياصرة، معن والكبيسي، جمعة. (٢٠١٨). التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الخاصة لتحقيق الميزة التنافسية وعلاقتها بتنمية المجتمع. *مجلة جرش للبحوث والدراسات*، ١٩ (١)، ٩١-١١٥. عيشاوي، وهيبه. (٢٠٢١). التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المورد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك. *مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة*، ٦ (١)، ١٧٦-١٨٥.

غنامي، صبرينة وسلطاني، ليلي. (٢٠٢١)، *أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري (مطاحن الحضنة) بالمسيلة (رسالة ماجستير غير منشورة)*. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

كاظم، الحارث. (٢٠٢١). التخطيط الاستراتيجي للضرائب وأثره في الحد من التهرب الضريبي. *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، ١٦ (٥٧)، ١-١٣.

محمد، عثمان والبشير، أبو سفيان ومختار، حسن. (٢٠٢١). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الحكومية السودانية. *مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية*، ١٧ (٣)، ٢٠٥-٢٣٠.

محمد، عمرو. (٢٠٢٠). تأثير تمكين العاملين على تحقيق الميزة التنافسية بالاتحاد المصري للملاكمة. *مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية*، ٥٣٩-٥٧٩.

النشمي، مراد والغشمي، منى. (٢٠٢٠). أثر أداء العاملين في تحقق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بالعاصمة صنعاء. *مجلة الدراسات الاجتماعية*، ٢٦ (١)، ٨١-١٠٨.

مليحة، محمود (٢٠١٦). واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة، جامعة الأقصى، فلسطين.

المراجع الأجنبية:

- Andrade, H. and Loureiro, G., (2020). A Comparative Analysis of Strategic Planning Based on a Systems Engineering Approach, *Business Ethics and Leadership*, 4 (2), 86-95.
- Andrade, S., Ozturen, A., and Bayighomog, S. (2020). *Innovative Behaviors, Employee Creativity, and Sustainable Competitive Advantage: A Moderated Mediation*, *Licensee MDPI*, 12(8),1-18.
- Ferreira, J., Coelho, A., and Moutinho, L. (2020). *Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation*, *Licensee MDPI*, 12(8),1-18.
- Pitts, R. and Lei, D. (2006) *Strategic Management*. 4th Edition, Thomson South-Western.
- Kornelius, H. Supratikno, H., and Bernarto, I. (2021). Strategic Planning and Firm Performance: The Mediating Role of Strategic Maneuverability, *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 479–486
- Potjanajaruwit, P. (2018). Competitive advantage effects on firm performance: A case study of startups in Thailand. *Journal of International Studies*, 10(1), 104-111.
- Michael Porter (L'avantage Concurrentiel) Dunod, 1 Edition, Paris, 1999, p01.
- Tarifi, N. (2021). A Critical Review of Theoretical Aspects of Strategic Planning and Firm Performance. *Open Journal of Business and Management*, 9, 1980-1996.

الملاحق

الملاحق

ملحق رقم (١): أسماء السادة المحكمين لأداة الدراسة

الرقم	الاسم	جهة العمل
.١	د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية
.٢	د. خلود الفليت	الجامعة الإسلامية
.٣	د. محمد عبد أشتيوي	جامعة القدس المفتوحة
.٤	د. رمزي مزهر	جامعة القدس المفتوحة
.٥	د. أديب الأغا	جامعة الأقصى
.٦	د. أشرف ممش	جامعة الأقصى
.٧	د. منصور الأيوبي	كلية فلسطين التقنية
.٨	د. أيمن الشيخ علي	كلية فلسطين التقنية
.٩	د. رأفت حسين الهور	جامعة الإسراء
.١٠	د. ياسر أبو مصطفى	جامعة فلسطين

ملحق رقم (٢): الاستبانة في صورتها الاولية

The Islamic University of Gaza
Deanship of Research and Graduate Studies
Faculty of Economics & Administrative
Sciences
Master of Business Administration



الجامعة الإسلامية بغزة
عمادة البحث العلمي والدراسات
العلية
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
ماجستير إدارة الأعمال

السيد الدكتور/ الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،، وبعد

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية في ظل جائحة كورونا (Covid - 19) دراسة حالة على البنك الإسلامي الفلسطيني"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الخُصول على درجة الماجستير في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعة الإسلامية- غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد الأداة اللازمة للتحقق من صحة الفرضيات، علماً بأن الباحث سيعتمد مقياس ليكارت الخماسي لتقدير الاستجابات وفقاً للآتي:

الفقرة	لا أوافق تماماً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً
--------	-----------------	----------	-------	-------	--------------

ونظراً لما عهد فيكم من تعاون وخبرة في مجال البحث العلمي، واضعاً بين أيديكم أداة الدراسة متمنياً من سيادتكم التكرم بإبداء رأيكم السديد في الأداة وتدوين ملاحظتكم ومقترحاتكم على العبارات في ضوء النقاط التالية:

- مدى مناسبة العبارة لمحورها.
- الصياغة.
- التعديل المقترح أن وجد.

شاكراً لكم حسن تجاوبكم ومقدرين اهتمامكم

الباحث/ محمود محمد الكفارنة

جوال / ٠٥٩٩٥٥٥٥٥٥٥

التعديل المقترح أن وجد	الصياغة		مدى مناسبة العبرة		الفقرة	التر قم
	غير جيدة	جيدة	غير مناسبة	مناسبة		
						.١
						.٢
						.٣

ملحق رقم (٣): الاستبانة في صورتها النهائية

The Islamic University of Gaza
Deanship of Research and Graduate Studies
Faculty of Economics & Administrative Sciences
Master of Business Administration



الجامعة الإسلامية بغزة
عمادة البحث العلمي والدراسات العليا
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
ماجستير إدارة الأعمال

السادة عاملي البنك الإسلامي الفلسطيني الكرام ،،،

تحية طيبة، وبعد ...

نضع بين أيديكم استبانة حول/ التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية في ظل جائحة كورونا (Covid - 19)، بهدف التعرف على التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني، ومن أجل ذلك تم إعداد استبانة لخدمة ما تقدم، لذا يرجى من سيادتكم التعاون معنا بشكل جدي ومسؤول، من خلال:

- منح الباحث عشر دقائق فقط من وقتكم الثمين حتى يتكلم جهده وتعبه بالنجاح.
- وضع إشارة (✓) أمام الإجابة التي تراها مناسبة، للوصول إلى نتائج دقيقة.
- بيانات الاستبانة سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الباحث: محمود الكفارنة

إشراف: د. ياسر عبد الشرفا

أولاً: السمات العامة:

الجنس:

ذكر أنثى

العمر:

أقل من ٣٠ سنة من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة

من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة من 50 سنة فأكثر

سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

10 سنوات فأكثر

المؤهل العلمي:

ثانوية عامة دبلوم

بكالوريوس دراسات عليا

ثانياً: محاور الاستبانة

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
الرسالة والأهداف						
١	يهدف البنك الى الوفاء بالتزاماته تجاه العملاء في تقديم الخدمات.					
٢	يقوم البنك بإعداد رسالته بشكل واضح وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة.					
٣	لدى البنك اهداف طويلة الاجل يسعى لتحقيقها.					
٤	اهداف البنك محفزة لقدرات ومهارات العاملين.					
٥	يقدم البنك رؤية مستقبلية لخدماته					
٦	يسعى البنك الى تحقيق الارباح والنمو في الاجل الطويل.					
٧	يحدد البنك نوع الخدمة المقدمة.					
٨	اهدافنا واقعية وقابلة للقياس (كمية).					
٩	تتسم اهداف البنك بالتكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.					
البيئة الداخلية						
١٠	تقوم الادارة بتحليل عوامل البيئة الداخلية في البنك للتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف.					

الرقم	الفقرة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
١١	يقوم البنك بتحليل البيئة الداخلية للتعرف الى المتغيرات (موارد بشرية، مالية، إدارية، الهيكل التنظيمي) التي تؤثر على عملها.					
١٢	تتوافر في البنك قاعدة بيانات تساعد في رصد التغيرات البيئية للبنك.					
١٣	يتاح مجال كافي للعاملين للمشاركة في عملية التحليل البيئي.					
١٤	يعمل البنك وفق رؤية واضحة للتقليل من نقاط الضعف					
البيئة الخارجية						
١٥	يقوم البنك بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص المتاحة لاغتنامها.					
١٦	تقوم البنك بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على التهديدات التي تواجهه لتجنبها.					
١٧	يقوم البنك بتحليل البيئة الخارجية للتعرف الى المتغيرات (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية) التي تؤثر على عمله.					

المحور الثاني: الميزة التنافسية

الرقم	الفقرة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
١	تساعد إدارة البنك على استمرار الميزة التنافسية أطول مدة ممكنة					
٢	يحرص البنك على وجود ميزة تنافسية من خلال استغلال العناصر المادية والبشرية					
٣	تتحصر الميزة التنافسية في تخفيض تكاليف خدمات البنك					
٤	يتمتع البنك بميزة تنافسية بين منافسيه في السوق المحلي					
٥	يتوفر لدى لبنك معرفة بأعداد المنافسين الحاليين					
٦	هناك ضرورة لتحديد استراتيجيات الميزة التنافسية من إدارة البنك					
٧	يوجد تركيز واضح على القدرات الذاتية المرتبطة لتحقيق الميزة التنافسية في الفترة الحالية والمستقبلية					
٨	هناك أسلوب ودي للتعامل مع العملاء					

					٩ هناك استغلال للمتغيرات الداخلية لمواجهة الفرص والتهديدات من الخارج
					١٠ يتميز التصميم الداخلي للبنك ومواقع الانتظار بالجاذبية
					١١ هناك متابعة مستمرة للتطورات الالكترونية المرتبطة بالبنوك على المستوى المحلي والخارجي.
					١٢ تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة مقارنة بالخدمات الأخرى.
					١٣ يتميز البنك بسرعة إنجاز الخدمة.
					١٤ الدقة وعدم وجود أخطاء في إنجاز خدماته.
					١٥ يعمل البنك على تحليل نقاط القوة لديه للاستفادة منها.
					١٦ يعمل البنك على تحديث وتطوير الأجهزة والبرمجيات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات باستمرار.
					١٧ الأسعار التي يعرضها المصرف مناسبة لخدماته مقارنة بأسعار البنوك الأخرى.
					١٨ تعتبر الخدمات التي يقدمها المصرف متميزة.
					١٩ للبنك سمعة جيدة مقارنة بباقي البنوك.
					٢٠ يواكب البنك بسرعة التغير في حاجات ورغبات العملاء.
					٢١ يقوم البنك بالإبداع في خدماته بما يعزز من مركزه التنافسي.
					٢٢ يسعى البنك للاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب آخرين جدد.
					٢٣ يعمل البنك على تنمية روح الفريق الواحد على مختلف المستويات.
					٢٤ يقوم البنك بالتعرف على الخدمات المرغوبة لدى العملاء.
					٢٥ ينمي البنك مهارات التخطيط لدى الموظفين.

نشكركم على حسن تعاونكم،،

ملحق رقم (٤): كتاب تسهيل المهمة