

دور التخطيط الاستراتيجي في أداء الموارد البشرية في البنوك الفلسطينية دراسة حالة بنك القدس في المحافظات الجنوبية

أ.م.د. إسماعيل عبدالله قاسم
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
الجامعة الإسلامية
eqasem@iugaza.edu.ps

أ.م.د. أيمن حسن الديراوي
كلية الإدارة والتمويل
جامعة الأقصى/غزة
Aymanelderawi501@yahoo.com

المستخلص:

هدف البحث إلى اختبار دور التخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية في البنوك الفلسطينية دراسة حالة بنك القدس في المحافظات الجنوبية وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أسلوب الحصر الشامل حيث يتمثل مجتمع الدراسة في بنك القدس في المحافظات الجنوبية والبالغ عددهم 120 موظف، حيث تم استرداد 90 استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرداد 75%، ومن أهم النتائج التي قدمها البحث: أن المتغيرات المؤثرة في كفاءة الموارد البشرية هي: اهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، وجود الخطة الاستراتيجية، وأن المتغيرات المؤثرة في فعالية الموارد البشرية هي: التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، وجود الخطة الاستراتيجية، وأن المتغيرات المؤثرة في ابداع الموارد البشرية هي: وجود الخطة الاستراتيجية، أما أهم التوصيات هي: ضرورة حرص الإدارة العليا على تحويل نقاط ضعفها الى قوة، بالإضافة الى حث العاملون على مساعدة البنك في حل المشاكل.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، أداء الموارد البشرية.

The role of strategic planning on the performance of human resources in Palestinian banks

A case study of Al-Quds Bank in the southern governorates

Assist. Prof. Dr. Ayman Hassan Al-Derawi
College of Management and Finance
Al-Aqsa University/Gaza

Assist. Prof. Dr. Ismail A. Qasim
Economics and Management Sciences
Islamic University

Abstract:

The aim of the research was to test the role of strategic planning on the performance of human resources in Palestinian banks. Study the case of Al Quds Bank in the southern governorates. The descriptive analytical approach was used through the application of the comprehensive inventory method. 90 questionnaires are valid for analysis with a recovery rate of 75%. The study concluded with a number of results: The variables affecting the efficiency of human resources are: The interest and support of the top management for strategic planning, strategic analysis of the internal and external environments, the existence of the strategic plan. And that the variables affecting the effectiveness of human resources are: The strategic analysis of the internal and external environments, the existence of the strategic plan, and that the variables affecting creativity Human resources are: Having the strategic plan. The study

recommended a number of recommendations: The necessity of senior management keenness to transform its weaknesses into strength, in addition to urging employees to help the bank in solving problems.

Keywords: Strategic planning, human resource performance.

مقدمة

اتسم العقدان الأخيران بسرعة وحدة التغيرات العالمية وعمقها، وهي تلك التي تعمل في ظلها المنظمات على اختلاف أعمالها - سواء كانت منظمات ربحية أو غير ربحية - الأمر الذي استحال معه اتباع أنظمة التخطيط الاستراتيجي التقليدية، خاصة تلك التي تعتمد على التنبؤ والخبرة في تحليلها للأحداث، حيث كان لا بد من دراسة الأهمية النسبية للمعايير الداخلية التي وضعتها المنظمة لنفسها، ومقارنة ذلك بالمعايير الخارجية التي فرضها السوق المحلي وحددتها المنظمات العالمية وحتى تحقق المنظمات أهدافها، إذن لا بد لها من خارطة توضح لها معالم الطريق، ثم إنها تحتاج إلى بوصلة تحدد لها الاتجاهات، فبدون بوصلة أو هادٍ يأخذ بيدها فإنها لن تصل إلى بر الأمان بسلام، من هنا يأتي دور التخطيط الاستراتيجي بمثابة البوصلة التي توجه المنظمات نحو درب السلامة، وتحدد لها الطريق القويم، فالتخطيط الاستراتيجي هو الجهد المنظم المبذول للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمات بهدف اشباع حاجات عملاء المنظمة وفئاتها المستهدفة، ومع ظهور التخطيط الاستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المنظمات، الذي بدوره غير مفهوم التخطيط لدى المنظمات حيث أصبح التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية للمنظمات لكي تتعلم وتتطور، إذا أرادت صياغة حالة من التميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الأخذة في التسارع والازدياد كما ويعمل التخطيط الاستراتيجي على تحديد الخطوط العريضة لاستراتيجية المنظمة، وهذا هو السبب الرئيس لتباين مستويات الأداء بين منظمات الأعمال، وهو الطريقة التي تمكن المسؤولين من توجيه المنظمة، بدءاً من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم، بما يحقق في النهاية توجيهاً فعالاً بصورة أفضل لمنظمتهم.

ان المورد البشري أحد العناصر الحاكمة التي تساعد في تحقيق نجاح وتميز المنظمة من خلال القدرة على الابداع، وحتى يستطيع المورد البشري في المنظمة ان يقوم بواجباته بالشكل الامثل لا بد من توفر قيادة واعدة بالإضافة الى ادارته بالطريقة المثلى لتحقيق المنظمة اهدافها التي وجدت من اجلها، وعليه ينبغي لأي منظمة ان يكون لديها ادارة موارد بشرية تهتم بها وتحقق متطلباتها حتى ينعكس ذلك ايجابا على مخرجات المنظمة.

ان الادارة المصرفية اليوم تعيش عصرا يتسم بالتجديد والسعي خلف الابداع، حيث يشهد القرن الحالي تغيرات وتطورات متلاحقة في كافة المجالات وخاصة المصرفية، على الرغم من ان الادارة المصرفية امام تحديات تفرض عليها الاستغناء عن النظم والمبادئ الادارية التقليدية، التي لا تتناسب مع مواجهة هذه المصارف للتحديات.

أولاً. الإطار المنهجي للبحث:

مشكلة البحث: بالنظر الى الدراسات السابقة يلاحظ ان هناك انخفاضا نسبيا في الدراسات التي تناولت دور التخطيط الاستراتيجي على اداء الموارد البشرية ، وجدت الدراسة ان هناك بعض ابعاد التخطيط الاستراتيجي وبعض ابعاد اداء الموارد البشرية لم يتم دراستها مما دفع الباحثان

للقيام بدراستها هذه المتغيرات، وبعد الاطلاع على الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي واداء الموارد البشرية وجد الباحثان ان هناك فجوة لم تغطيها تلك الدراسات: حيث تناولت بعض الدراسات السابقة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية اداء الموارد البشرية في ضوء بعض المتغيرات مثل دراسة (بن عناية، ٢٠١٨) التي درست التخطيط الاستراتيجي ورفع اداء العاملين في مؤسسة الاسمنت بالشلف ، ومثل دراسة (الغوطي، ٢٠١٧) التي درست التخطيط الاستراتيجي ورفع الكفاءة الانتاجية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية العاملة في المحافظات الجنوبية، ومثل دراسة (عبدالله، ٢٠١٥) التي درست التخطيط الاستراتيجي على اداء الموارد البشرية في شركة سودانيت، حيث ان جميع الدراسات اكدت على وجود ضعف في اداء الموارد البشرية ، وما يميز هذه الدراسة عن سابقتها انها شملت جميع عناصر التخطيط الاستراتيجي، وجميع عناصر اداء الموارد البشرية على حد علم الباحثان.

الفجوة العلمية (البحثية):

١. تركيز الدراسات السابقة على عنصر او أكثر من عناصر التخطيط الاستراتيجي مع العلم بأن الدراسة الحالية تناولت جميع ابعاد التخطيط الاستراتيجي الذي يشمل الاتي (اهتمام ودعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، وجود الخطة الاستراتيجية، اتخاذ قرارات استراتيجية تحسينية).
٢. ركزت الدراسات السابقة على عنصر واحد او أكثر من عناصر اداء الموارد البشرية مع العلم بأن الدراسة الحالية تناولت جميع ابعاد اداء الموارد البشرية الذي يشمل الاتي (الكفاءة، الفاعلية، الابداع).
٣. تناولت الدراسة الحالية بنك القدس في قطاع غزة وهذا قطاع مهم جداً لم يسبق التطرق له من خلال الدراسات السابقة عامة وعلى قطاع غزة خاصة.
٤. هذه الرسالة الاولى على حد علم الباحثان التي تناولت المتغيرات على هذا الشكل. وتعالج هذه الدراسة واحدة من الدراسات التي تهدف الي تغطية الفجوات البحثية وذلك بدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس: ما هو دور التخطيط الاستراتيجي على اداء الموارد البشرية في بنك القدس في المحافظات الجنوبية.

تساؤلات الدراسة:

- تتبع تساؤلات الدراسة من مشكلتها السابق ذكرها، ولتحديد هذه الدراسة تتطلب الاجابة على التساؤلات وتتمثل في الآتية:
١. ما هو مستوى إدراك العاملين في بنك القدس لمفهوم التخطيط الاستراتيجي بأبعاده التالية (اهتمام ودعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، وجود الخطة الاستراتيجية، اتخاذ قرارات استراتيجية تحسينية) ودوره على كفاءة الموارد البشرية.
 ٢. ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي في بنك القدس بأبعاده التالية (اهتمام ودعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، وجود الخطة الاستراتيجية، اتخاذ قرارات استراتيجية تحسينية) على فعالية الموارد البشرية.
 ٣. ما مدى دور ابعاد التخطيط الاستراتيجي في بنك القدس (اهتمام ودعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، وجود الخطة الاستراتيجية، اتخاذ قرارات استراتيجية تحسينية) على ابداع الموارد البشرية.

أهداف الدراسة:

١. دراسة دور كل بعد من ابعاد التخطيط الاستراتيجي لأداء الموارد البشرية (اهتمام ودعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، وجود الخطة الاستراتيجية، اتخاذ قرارات استراتيجية تحسينية) ومدى ارتباط كل منها في كفاءة الموارد البشرية لتحديد الاهمية النسبية.
٢. دراسة دور كل بعد من ابعاد التخطيط الاستراتيجي لأداء الموارد البشرية (اهتمام ودعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، وجود الخطة الاستراتيجية، اتخاذ قرارات استراتيجية تحسينية) ومدى ارتباط كل منها في فعالية الموارد البشرية لتحديد الاهمية النسبية.
٣. دراسة دور كل بعد من ابعاد التخطيط الاستراتيجي لأداء الموارد البشرية (اهتمام ودعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، وجود الخطة الاستراتيجية، اتخاذ قرارات استراتيجية تحسينية) ومدى ارتباط كل منها في ابداع الموارد البشرية لتحديد الاهمية النسبية.

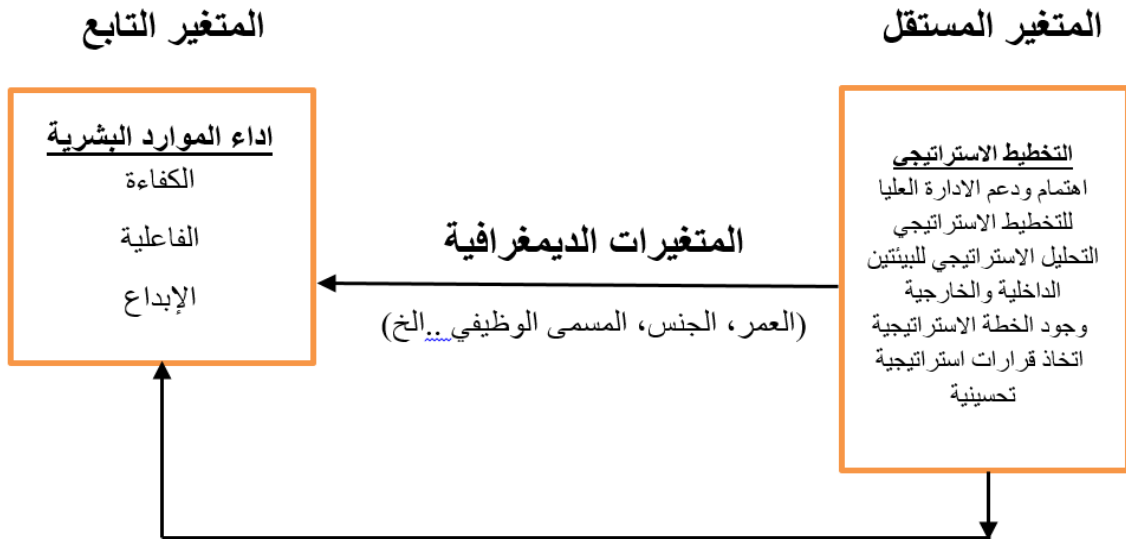
أهمية الدراسة:

- أ. الأهمية العلمية وتتمثل في: ان الاضافة العلمية التي قد تأتي من هذه الدراسة، هي تناول جانب مهم من جوانب سلوك الافراد في البنوك، وهو دراسة كل بعد من ابعاد التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء الموارد البشرية وهي مفاهيم حديثة نسبيا، بالإضافة الى مساعدة هذه الدراسة في تنمية وزيادة المادة المتاحة في المكتبات العربية، حيث ان هذه الدراسة تطرقت لمفاهيم ادارية حديثة وجديدة في الادارة المصرفية.
- ب. الأهمية العملية للدراسة: تنبع اهمية الدراسة كونها تبحث في احد المواضيع الحديثة نسبيا وهو التخطيط الاستراتيجي ومدى دوره في اداء الموارد البشرية في القطاع المصرفي الفلسطيني، اذ يعتبر هذا المفهوم حديث العهد في الدول النامية والتي من ضمنها فلسطين، لذلك اخضاعه للدراسة الميدانية يعطيه مزيدا من الاهمية خاصة في ظل الظروف والمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية المتعددة، التي يشهدها القطاع المصرفي الفلسطيني، والتي تستوجب تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي ودوره في اداء الموارد البشرية من منظور تطبيقي لمواكبة التغيرات المتسارعة.

فرضيات الدراسة:

١. الفرضية الرئيسية الاولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي في البنوك الفلسطينية بأبعاده التالية (اهتمام ودعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، وجود الخطة الاستراتيجية، اتخاذ قرارات استراتيجية تحسينية) على كفاءة الموارد البشرية.
٢. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي في البنوك الفلسطينية بأبعاده التالية (اهتمام ودعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، وجود الخطة الاستراتيجية، اتخاذ قرارات استراتيجية تحسينية) على فعالية الموارد البشرية.

٣. **الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي في البنوك الفلسطينية بأبعاده التالية (اهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، وجود الخطة الاستراتيجية، اتخاذ قرارات استراتيجية تحسينية) على ابداع الموارد البشرية.
- متغيرات الدراسة:** يرى الباحثان أنه من الضروري الإشارة إلى متغيرات الدراسة والتي تم تحديدها في ضوء فرضيات الدراسة وتحديد نموذج الدراسة ويشار لها على النحو الآتي:
١. المتغيرات المستقلة: وتمثل عناصر التخطيط الاستراتيجي وتشمل الآتي (اهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، وجود الخطة الاستراتيجية، اتخاذ قرارات استراتيجية تحسينية)
 ٢. المتغير التابع: ويمثله الآتي: أداء الموارد البشرية ممثلاً ب (الكفاءة، الفاعلية، الإبداع).
 ٣. المتغيرات الديمغرافية: (الجنس، العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، نوع التخصص).
- نموذج الدراسة:**



المصدر: جُرد بواسطة الباحثان استناداً للدراسات السابقة.

ثانياً. الدراسات السابقة:

١. **دراسة (بن عناية، ٢٠١٨):** حاولنا من خلال هذه الدراسة التي أجريت في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف، والتي تعتبر إحدى أكبر المؤسسات بالولاية، معرفة اتجاهات العمال سواء كانوا أعوان تحكم أو أعوان تنفيذ، حول أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الرفع من أداء العاملين، حيث اشتملت الدراسة على عينة عشوائية بلغت 40 عاملاً، حيث تم توزيع الاستبيانات عليهم، وتم استرجاع 35 استمارة، وقد اعتمدنا في تحليل البيانات على نظام SPSS23 حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج أهمها: إن المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي يؤثر على المتغير التابع، ألا وهو أداء العاملين.
٢. **دراسة (الغوطي، ٢٠١٧):** هدفت الدراسة الى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تكونت الاستبانة من ٣٩ فقرة، موزعة على اربعة مجالات وهي: ادارة الموارد البشرية، الموارد المادية والتكنولوجية، الانظمة والعمليات الإدارية، ادارة جودة

الخدمات، فيما تكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع العمداء ونوابهم والمدراء ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى والذين لهم علاقة بموضوع الدراسة والبالغ عددهم 186 فرداً، أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: بلغ الوزن الكلي لدور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الانتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة 76.08%، حيث ان درجة التوافر كبيرة.

٣. دراسة (عبدالله، ٢٠١٥): احتوى البحث على ثلاثة فروض لأثبتاتها في البحث وعلاقتها بواقع التخطيط الاستراتيجي في شركة سودا بت. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأثبتات الفروض، وقام الباحث بالتحليل الإحصائي باستخدام الرضا الوظيفي، حيث كان عدد افراد العينة (100) موظف من مجتمع العينة (شركة سودا بت)، وتوصل الباحث الى وجود تخطيط استراتيجي على مستوى الشركة، وتوجد رقابة وتعاون مشترك من أجل تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ومدى مرونة الشركة في التخطيط الاستراتيجي والاستجابة للمتغيرات البيئية. ومن هنا تأتي هذه الدراسة محاولة للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في شركة سودا بت المحدودة، والقاء الضوء على أبرز الحلول التي من الممكن أن تسهم في تحديد الاثار الايجابية والتخفيف من الآثار السلبية لذلك الواقع.

ثالثاً. الإطار النظري للبحث: التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو امتداد للتخطيط العلمي الذي ظهر في عشرينات القرن الماضي، من خلال استخدامه كمفهوم بديل للتخطيط طويل الأجل، وذلك عندما تزايدت عيوب التخطيط الذي كان سائد في حينه، حيث أنه تدرج من التخطيط الديناميكي ومن ثم التخطيط التكتيكي وصولاً إلى التخطيط الاستراتيجي الذي أخذ يتبلور بنهج جديد مركزاً على التفكير الاستراتيجي، حيث أن التخطيط الاستراتيجي هو مقدار قراءة المستقبل واستشراف احتمالات تغيره. (محمد، ٢٠١١: ٤٥)

التخطيط الاستراتيجي هو التفكير الشامل للظروف المثالية الذي يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، وتوفير عدة بدائل لمواجهةها بالمستقبل، والتخطيط للاستفادة من الفرص وتجنب المخاطر، ومعرفة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية (المغربي وغريبة، ٢٠١٦: ١١١). في حين عرفه (البحيري، ٢٠٠٦: ٨٨) بأن التخطيط الاستراتيجي هو الصورة التي تصبو المنظمة أن تكون عليها في المستقبل، وذلك من خلال تحديد الأهداف التي تساعد للوصول إلى هذه الصورة ومن ثم تحديد الطرق الكفيلة لتحقيق هذه الأهداف بعد تحليل البيئي.

ويعرفها السكارنة بأنها العملية التي يتم من خلالها اقتناص الفرص المتاحة وتجنب المخاطر وذلك على المدى الطويل (السكارنة، ٢٠١٠: ٩١).

فيما يرى الباحثان ان التخطيط الاستراتيجي بانه الصورة الذهنية التي تصبو منظمات الاعمال الوصول اليه من خلال التحليل البيئي.

أهمية التخطيط الاستراتيجي: تتحدد اهمية التخطيط الاستراتيجي بـ: (محمد، ٢٠١١: ٧٢-٧٤)

١. تحديد القضايا الأساسية التي تشكل محور العمل في المنظمة.
 ٢. رسم التوجه العام للمنظمة.
 ٣. تنمية مهارات وخبرات العاملين في المنظمة.
- في حين يرى الباحثان ان اهمية التخطيط الاستراتيجي تتمثل في تحديد الأنشطة والبرامج بدقة متناهية وتحديد خطوط السلطة لجميع طواقم المنظمة.

معوقات التخطيط الاستراتيجي:

- هناك العديد من المعوقات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى، ومن أهم هذه المعوقات: (عبد الرزاق، ١٩٩٤: ٧٢)
١. عدم رغبة المدراء في استخدام التخطيط الاستراتيجي لما يحتاجه من وقت لإعداد الخطة.
 ٢. صعوبة وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي، وصعوبة جمع المعلومات، والبيانات، وتحليلها لوضع الخطة الاستراتيجية.
 ٣. التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية، الأمر الذي يضع الخطة أمام واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها.
 ٤. عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية وذلك بسبب عدم وجود المقومات والقدرات على وضع الخطة الاستراتيجية.
 ٥. مقاومة التغيير من قبل أفراد المنظمة، حيث التخطيط الاستراتيجي يتلزم تماماً مع أحداث تغير في العمل نحو الأفضل وتبنى سياسات وإجراءات وبرامج لهذا الغرض.
 ٦. عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة مما يؤدي بها إلى التوقف والفشل.
 ٧. عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي، من خلال عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة.
 ٨. انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية.

عناصر التخطيط الاستراتيجي:

- هناك العديد من عناصر التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى، ومن أهم هذه عناصر التخطيط الاستراتيجي هي: (الحريري، ٢٠١٠: ٩٣)
١. اهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي.
 ٢. التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية.
 ٣. وجود الخطة الاستراتيجية.
 ٤. اتخاذ قرارات استراتيجية تحسينية.

أداء الموارد البشرية:

يعد أداء الموارد البشرية مقياس للكفاءات والخبرات التي يمتلكها كل موظف ومدى الجهد والمثابرة، والجدية في استغلال هذه الكفاءات بالقدر الكافي الذي يحقق الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها، وذلك أن مستوى الأداء يعكس أيضاً سلوك الموظف داخل وخارج المنظمة، ومدى الانضباط والتفاني في العمل (عباس، وعلي، ١٩٩٩: ١٢٥).

كما عرف مهدي أداء الموارد البشرية بأنها الوظيفة التنظيمية التي تقوم بكل ما يتعلق بالعناصر البشرية مثل الرواتب والاستقطاب والتدريب وتطوير المنظمة، بالإضافة الى تحفيز الموظفين (مهدي، ٢٠٠٣: ٥٦). كما يرى (منصور، ١٩٩٧: ٣٦٥) بأنه الحصول على حقائق محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم أداء العامل لعمله ومسلكه في فترات زمنية محددة ومعرفة مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله. كما يعرفها هلال بأنها قدرة الموظف على تنفيذ أعماله ومسؤولياته التي يتحملها ويعني المخرجات التي يحققها للمنظمة (هلال، ١٩٩٧: ٨٩).

ويمكن تعريفها من قبل الباحثان بأنها القدرة على ممارسة العملية الادارية المتعلقة بالحصول على أفضل القوى البشرية الأفراد وتحفيزهم للوصول لأعلى اداء ممكن.

رابعاً. إجراءات البحث الميدانية

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في بنك القدس في المحافظات الجنوبية والبالغ عددهم 120 موظف، وقد تم استخدام طريقة الحصر -المسح- الشامل لجميع الموظفين، حيث تم استرداد 90 استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرداد 75%، ويتضح فيما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية للأفراد فيها:

الجدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية (ن=90)

النسبة المئوية %	العدد	البيانات الشخصية	
72.2	65	ذكر	الجنس
27.8	25	أنثى	
22.2	20	أقل من 30 سنة	العمر
48.9	44	30 - أقل من 40 سنة	
28.9	26	40 سنة فأكثر	
-	-	ثانوية عامة فأقل	المؤهل العلمي
4.4	4	دبلوم متوسط	
85.6	77	بكالوريوس	
10.0	9	دراسات عليا	
84.4	76	التجارة	التخصص العلمي
12.2	11	الهندسة ونظم المعلومات	
3.3	3	التربية	
-	-	الأداب	
-	-	أخرى	
1.1	1	مدير عام	المسمى الوظيفي
13.3	12	مدير فرع	
30.0	27	رئيس قسم	
53.3	48	موظف	
2.2	2	أخرى	
12.2	11	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
61.1	55	5 - أقل من 10 سنوات	
26.7	24	10 سنوات فأكثر	

أداة الدراسة: تم تطوير استبانة اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة من (45) فقرة موزعة على مجالين هما: المجال الأول: التخطيط الاستراتيجي (اهتمام الإدارة العليا

للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، وجود الخطة الاستراتيجية، اتخاذ قرارات استراتيجية تحسينية)، المجال الثاني: أداء الموارد البشرية (الكفاءة، الفاعلية، الإبداع).

يتضح من الجدول (١) أن ما نسبته (72.2%) من المبحوثين من الذكور، بينما (27.8%) من الإناث، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن هذه الأعداد متوافقة نسبياً مع الفرق في نسبة أعداد الموظفين الذكور والإناث في بنك القدس، بالإضافة إلى أن قدرة الذكور على التعامل مع متطلبات العمل وتحمل الأعباء في البنوك بشكل أكبر، وكذلك فترات تغيب الإناث المتكررة بسبب رعاية الأبناء والأسرة، بالإضافة إلى الثقافة السائدة في المجتمع الفلسطيني، علماً بأن هذه النسبة منطقية نظراً لتقاربها مع التقارير الصادرة عن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني لعام (٢٠٢٠م) حول مسح القوى العاملة في فلسطين (الموقع الإلكتروني للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني).

ويتضح أيضاً من الجدول (١) أن ما نسبته (48.9%) من عينة الدراسة أعمارهم من (30 - أقل من 40 سنة)، مما يتضح أن غالبية العاملين في بنك القدس من الفئات العمرية (30 - أقل من 40 سنة)، وذلك لحاجة البنك إلى الكفاءات والخبرات العملية.

ويتضح من الجدول (١) أن ما نسبته (85.6%) من عينة الدراسة مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس، وتأتي هذه النسبة طبيعية نظراً لتقاربها مع التقرير السنوي لعام (٢٠١٩) الصادر عن ديوان الموظفين والذي يشير إلى أن (55.50%) من الموظفين العموميين هم من حملة البكالوريوس.

ويتضح من الجدول (١) أن ما نسبته (61.1%) من عينة الدراسة خبرتهم (5 - أقل من 10 سنوات). ويعزو الباحثان ذلك إلى أن أحد شروط التقدم للوظائف في البنك هو عدد سنوات الخدمة في وظائف مشابهة، والتي لا تقل عن 5 سنوات.

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

تحليل فقرات الاستبانة:

أولاً: تحليل فقرات مجال التخطيط الاستراتيجي:

أ. تحليل فقرات "اهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي": تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (٢): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال "اهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	تخطط الإدارة العليا استراتيجياً لجميع أنشطتها.	4.12	0.92	82.44	1
٢	توفر الإدارة العليا الدورات التدريبية المطلوبة لموظفي التخطيط.	3.31	1.27	66.22	7
٣	توفر الإدارة العليا للقائمين على التدريب الوسائل والأدوات التي تمكنهم من التخطيط بصورة سليمة.	3.72	0.98	74.44	3

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
٤	تلتزم الادارة العليا بالأهداف والمبادرات الواردة بالخطة الاستراتيجية.	3.68	1.27	73.56	4
٥	توجه الادارة العليا الادارات والاقسام للتعامل بحرية مع القائمين على التخطيط الاستراتيجي.	3.50	1.20	70.00	6
٦	تسمح الادارة العليا للقائمين على التخطيط بالتواصل مع جميع العاملين.	3.51	1.25	70.22	5
٧	يتمتع القائمون على التخطيط الاستراتيجي بالمهارات المطلوبة.	3.76	1.26	75.28	2
	فقرات المجال بشكل عام	3.66	0.78	73.14	

يبين الجدول (٢) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال اهتمام ودعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي يساوي 3.66 وبذلك فإن الوزن النسبي 73.14%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال بنسبة 73.14%، وقد حصلت الفقرة "تخطط الادارة العليا استراتيجيا لجميع أنشطتها" على أعلى درجة موافقة بنسبة 82.44%، بينما حصلت الفقرة "توفر الادارة العليا الدورات التدريبية المطلوبة لموظفي التخطيط" على أقل درجة موافقة بنسبة 66.22%. فيما يتعلق بالفقرة التي حصلت على اعلى نسبة موافقة الا وهي تخطط الادارة العليا استراتيجيا لجميع أنشطتها، وهذا يظهر تنبه بنك القدس بشكل خاص والقطاع المصرفي في قطاع غزة على اهمية التخطيط الاستراتيجي، وضرورة تنفيذ خطة استراتيجية من قبل خبراء، حيث ان أي خطة استراتيجية بشكل تلقائي سوف تعالج جميع الانشطة من خلال خطة عمل واضحة، اما فيما يتعلق بالفقرة التي حصلت على اقل درجة موافقة الا وهي توفر الادارة العليا الدورات التدريبية المطلوبة لموظفي التخطيط، واعزو ذلك الى ان ادارة بنك القدس تتوقع المهنية والمهارة في موظفي قسم التخطيط، ولكن ذلك غير مبرر، حيث ان الجميع بحاجة ماسة الى التدريب وبشكل مستمر حيث ان العلوم متسارعة. اما فيما يتعلق بالمجال ككل الا وهو اهتمام ودعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي حيث حصلت على نسبة 73.14%، وهذا يؤكد حرص بنك القدس على التخطيط الاستراتيجي من خلال توجه الادارة العليا الادارات والاقسام للتعامل بحرية مع القائمين على التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة الى التزام الادارة العليا بالأهداف والمبادرات الواردة بالخطة الاستراتيجية.

ب. تحليل فقرات "التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية": تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (٣): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال "التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	تقوم الادارة العليا وضمن تخطيطها الاستراتيجي لأنشطتها بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية.	3.98	1.02	79.56	1
٢	تعمل الادارة العليا على تعزيز نقاط قوتها.	3.62	1.18	72.44	5
٣	تعمل الادارة العليا على تحويل نقاط ضعفها الى قوة.	3.48	1.14	69.66	7
٤	تهتم الادارة العليا باستثمار الفرص المتاحة لها.	3.63	1.22	72.50	4
٥	تقوم الادارة العليا برصد التهديدات والمخاطر المحتملة.	3.64	1.15	72.81	3
٦	تعمل الادارة العليا لإيجاد بدائل للمخاطر التي سوف تواجهها مستقبلا.	3.66	1.24	73.11	2
٧	تتغلب الادارة العليا على الصعوبات بفضل التحليل البيئي.	3.59	1.27	71.78	6
	فقرات المجال بشكل عام	3.65	0.81	73.04	

يبين الجدول (٣) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية يساوي 3.65 وبذلك فإن الوزن النسبي 73.04%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال بنسبة 73.04%، وقد حصلت الفقرة "تقوم الادارة العليا وضمن تخطيطها الاستراتيجي لأنشطتها بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية" على أعلى درجة موافقة بنسبة 79.56%، بينما حصلت الفقرة "تعمل الادارة العليا على تحويل نقاط ضعفها الى قوة" على أقل درجة موافقة بنسبة 69.66%. حصلت الفقرة تقوم الادارة العليا وضمن تخطيطها الاستراتيجي لأنشطتها بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية على أعلى درجة موافقة وهذا لان احد اهم اساسيات وقواعد التخطيط الاستراتيجي هو تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، حتى يتسنى لبنك القدس معرفة موقعها مقارنة بالمنافسين، اما الفقرة التي حصلت على أقل درجة موافقة وهي تعمل الادارة العليا على تحويل نقاط ضعفها الى قوة، وهذا مبرر حيث ان ليس من السهل تحويل على البنك او أي مؤسسة كانت تحويل نقاط الضعف الى قوة وهذا الامر يحتاج الى ارادة قوية وتفاني في العمل الامر الذي مازال بنك القدس بحاجة الى الكثير من العمل للوصول لهذه المرحلة. اما فيما يتعلق بالمجال ككل فقد حصل المجال على نسبة 73.04%، وهذا يؤكد على الفهم الدقيق للبنك من اهمية التحليل البيئي وذلك من خلال حرص الادارة العليا على تعزيز نقاط قوتها، بالإضافة الى قيام الادارة العليا برصد التهديدات والمخاطر المحتملة.

ج. تحليل فقرات "وجود الخطة الاستراتيجية": تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (٤): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال "وجود الخطة الاستراتيجية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	يوضح التخطيط الاستراتيجي اهداف البنك وانشطته بصورة دقيقة.	3.92	1.02	78.44	1
٢	يحقق البنك اهدافه الاستراتيجية بفضل التخطيط الاستراتيجي.	3.71	1.00	74.16	3
٣	يستطيع البنك من خلال التخطيط الاستراتيجي ان يحدد حاجاته الحقيقية من الموارد بصورة دقيقة.	3.59	1.37	71.82	5
٤	يستطيع البنك على ضوء التخطيط الاستراتيجي ان يحدد اولوياته وفق موارده المتاحة.	3.81	1.14	76.22	2
٥	تقوم الادارة المالية للبنك بعمل موازنات مالية مهتدية بالخطة الاستراتيجية.	3.61	1.22	72.22	4
٦	التخطيط الاستراتيجي يرسم صورة واضحة للإدارة المالية بشأن المصروفات المطلوبة.	3.52	1.31	70.47	6
	فقرات المجال بشكل عام	3.70	0.82	73.91	

يبين الجدول (٤) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال وجود الخطة الاستراتيجية يساوي 3.70 وبذلك فإن الوزن النسبي 73.91%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال بنسبة 73.91%، وقد حصلت الفقرة "يوضح التخطيط الاستراتيجي اهداف البنك وانشطته بصورة دقيقة" على أعلى درجة موافقة بنسبة 78.44%، بينما حصلت الفقرة "التخطيط الاستراتيجي يرسم صورة للإدارة المالية بشأن المصروفات المطلوبة" على أقل درجة موافقة بنسبة 70.47%. فيما يتعلق بالفقرة التي حصلت على أعلى درجة موافقة الا وهي يوضح التخطيط الاستراتيجي اهداف البنك وانشطته بصورة دقيقة وهذا مبرر لان احد اهم مخرجات التخطيط الاستراتيجي هي اهداف استراتيجية واهداف فرعية ينبثق منها انشطته وبرامج، اما بالنسبة للفقرة التي حصلت على اقل درجة موافقة وهي التخطيط الاستراتيجي يرسم صورة واضحة للإدارة المالية بشأن المصروفات المطلوبة، وهذا مبرر بسبب اخفاق بعض المخططين الاستراتيجيين بتحويل الافكار والاهداف والانشطة الى ارقام مالية دقيقة، اما فيما يتعلق بالمجال ككل وهو وجود خطه استراتيجية بنسبة 73.91%، من قدرة بنك القدس على تحقيق اهدافه بفضل التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة الى استطاعة البنك ان يحدد حاجاته الحقيقية من الموارد بصورة دقيقة.

د. تحليل فقرات "اتخاذ قرارات استراتيجية تحسينية": تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (٥): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال "اتخاذ قرارات استراتيجية تحسينية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	تدرك الإدارة العليا أهمية القرارات الاستراتيجية.	3.99	1.05	79.78	1
٢	تستند القرارات الاستراتيجية على الخطة الاستراتيجية الموجودة في البنك.	3.66	1.23	73.11	4
٣	تؤمن الإدارة العليا بضرورة التغيير.	3.48	1.20	69.56	8
٤	تسهم القرارات الاستراتيجية في تحسين جودة العمليات داخل البنك.	3.63	1.05	72.67	5
٥	يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية وفق الليات متفق عليها.	3.74	1.17	74.83	3
٦	تقوم الإدارة العليا بتطوير رؤيتها ورسالتها من وقت لآخر.	3.50	1.27	70.00	6
٧	تراعي الإدارة العليا ثقافة البنك الاستراتيجية عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	3.76	1.08	75.11	2
٨	للقرارات الاستراتيجية اثار ايجابية في تحسين الاداء.	3.49	1.29	69.78	7
	فقرات المجال بشكل عام	3.65	0.83	73.09	

يبين الجدول (٥) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال اتخاذ قرارات استراتيجية تحسينية يساوي 3.65 وبذلك فإن الوزن النسبي 73.09%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال بنسبة 73.09%، وقد حصلت الفقرة "تدرك الإدارة العليا أهمية القرارات الاستراتيجية" على أعلى درجة موافقة بنسبة 79.78%، بينما حصلت الفقرة "تؤمن الإدارة العليا بضرورة التغيير" على أقل درجة موافقة بنسبة 69.56%. حصلت الفقرة تدرك الإدارة العليا أهمية القرارات الاستراتيجية على أعلى درجة موافقة وذلك نتيجة تنبه الإدارة العليا في بنك القدس للقرارات الاستراتيجية التي من خلالها تستطيع إدارة بنك القدس لتلمس المستقبل من خلال القرارات الاستراتيجية طويلة الامد، اما فيما يتعلق في الفقرة الخاصة بتؤمن الإدارة العليا بضرورة التغيير حيث حصلت على أقل درجة موافقة وهذا مبرر بسبب العقليّة العربية التي تنظر الى التغيير بأنه تهديد. اما بالنسبة للمجال ككل وهو اتخاذ قرارات استراتيجية تحسينية، وهذا مبرر من خلال تأثير القرارات الاستراتيجية بشكل ايجابي وأثره على تحسين الاداء، بالإضافة الى مراعاة الإدارة العليا ثقافة البنك الاستراتيجية عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ثانيا. تحليل فقرات مجال "أداء الموارد البشرية":

أ. تحليل فقرات "الكفاءة": تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (٦): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال "الكفاءة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	يشارك العاملین في صياغة الاهداف الاستراتيجية للبنك.	3.67	1.19	73.33	2
٢	يلتزم العاملین بتنفيذ القوانين والانظمة واللوائح للبنك.	3.70	1.17	74.00	1
٣	يحسن العاملین ترشيد استخدام الموارد بالبنك.	3.62	1.17	72.44	3
٤	يعمل العاملون على مبداء الرقابة الذاتية بالبنك.	3.44	1.27	68.89	5
٥	يقوم العاملون بمساعدة البنك في حل المشاكل.	3.31	1.29	66.22	6
٦	يشعر العاملون بالرضا عن العمل.	3.58	1.25	71.60	4
	فقرات المجال بشكل عام	3.56	0.83	71.23	

يبين الجدول (٦) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال الكفاءة يساوي 3.56 وبذلك فإن الوزن النسبي 71.23%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال بنسبة 71.23%، وقد حصلت الفقرة "يلتزم العاملین بتنفيذ القوانين والانظمة واللوائح للبنك" على أعلى درجة موافقة بنسبة 74.00%، بينما حصلت الفقرة "يقوم العاملون بمساعدة البنك في حل المشاكل" على أقل درجة موافقة بنسبة 66.22%. بالنسبة للفقرة التي حصلت على اعلى درجة موافقة وهذا مبرر حيث ان البنك هو من القطاعات الخاصة وبالتالي قدرته على تنفيذ العقوبات أكثر من قدرة القطاعات الحكومية وبالتالي تكون قدرة العاملین عالية على تنفيذ القوانين والانظمة واللوائح، اما فيما يتعلق بقيام العاملین بمساعدة البنك على حل المشاكل هذا ايضا مبرر حصوله على اقل درجة موافقة حيث ان موظفي البنك لديهم مهمات ادارية عالية جدا وضغوط عمل عالية الامر الذي قد يقف عائقا في وجه قدرة او ايجاد وقت كافي لحل مشاكل البنك. اما فيما يتعلق بمجال الكفاءة الكلي فقد حصلت على نسبة 71.23%، وهذا من خلال قدرة العاملین على ترشيد استخدام الموارد بالبنك، بالإضافة الى شعور العاملین بالرضا.

ب. تحليل فقرات "الفاعلية": تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (٧): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال "الفاعلية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	تركز جهود العاملین على رفع مستوى الاداء في الخدمات التي يقدمها البنك.	3.92	1.00	78.35	1
٢	يرتبط اداء العاملین بالبنك مع اهداف التخطيط الاستراتيجي.	3.69	1.07	73.72	2

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
٣	تسعى جهود العاملين في البنك على التنسيق بين الإدارات المختلفة.	3.55	1.12	71.06	5
٤	يقوم العاملون بمساعدة المصرف لتنفيذ الخطط البديلة إذا فشلت الخطط المعتمدة.	3.56	1.21	71.16	4
٥	يستمتع العاملون جيدا للعملاء.	3.69	1.29	73.72	2
	فقرات المجال بشكل عام	3.68	0.82	73.50	

يبين الجدول (٧) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال الفاعلية يساوي 3.68 وبذلك فإن الوزن النسبي 73.50%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال بنسبة 73.50%، وقد حصلت الفقرة "تركز جهود العاملين على رفع مستوى الاداء في الخدمات التي يقدمها البنك" على أعلى درجة موافقة بنسبة 78.35%، بينما حصلت الفقرة "تسعى جهود العاملين في البنك على التنسيق بين الإدارات المختلفة" على أقل درجة موافقة بنسبة 71.06%. حصلت الفقرة تركيز جهود العاملين على رفع مستوى الاداء في الخدمات التي يقدمها البنك على أعلى درجة موافقة وهذا مبرر نتيجة ما سيتمتع به العاملون في بنك القدس من امتيازات نتيجة بذلهم أقصى جهد ممكن، اما فيما يتعلق بالفقرة التي حصلت على اقل درجة موافقة وهذا ايضا مبرر نتيجة ضغط العمل الذي يتعرض له العاملون الامر الذي يحول دون قدرتهم على تنسيق الجهود، اما المجال ككل فقد حصل على نسبة 73.50%، وهذا مبرر بسبب قيام العاملون بمساعدة المصرف لتنفيذ الخطط البديلة اذا فشلت الخطط المعتمدة، بالإضافة الى ارتباط اداء العاملين بالبنك مع اهداف التخطيط الاستراتيجي.

ج. تحليل فقرات "الابداع": تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (٨): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال "الابداع"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	يتمتع العاملون بالمهارة في النقاش والحوار داخل البنك.	3.97	0.94	79.30	1
٢	لدى العاملون القدرة على طرح الافكار والحلول السريعة لمواجهة المشاكل داخل البنك.	3.47	1.04	69.30	4
٣	يشعر العاملون بان لديهم مساهمة خاصة لإنتاج افكار جديدة يقدموها في مجال العمل المصرفي.	3.78	0.89	75.58	2
٤	يحرص العاملون على احداث تغييرات في اساليب العمل كل فترة داخل البنك.	3.38	1.30	67.67	5
٥	يحرص العاملون على معرفة اوجه القصور او الضعف فيما يقوم به من عمل داخل البنك.	3.66	1.07	73.26	3
٦	يقوم العاملون بتحديد تفاصيل العمل قبل البدء في تنفيذه.	3.19	1.30	63.72	6
	فقرات المجال بشكل عام	3.57	0.73	71.47	

يبين الجدول (٨) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال الابداع يساوي 3.57 وبذلك فإن الوزن النسبي 71.47%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال بنسبة 71.47%، وقد حصلت الفقرة "يتمتع العاملون بالمهارة في النقاش والحوار داخل البنك" على أعلى درجة موافقة بنسبة 79.30%، بينما حصلت الفقرة "يقوم العاملون بتحديد تفاصيل العمل قبل البدء في تنفيذه" على أقل درجة موافقة بنسبة 63.72%. فيما يتعلق بالفقرة الحاصلة على أعلى درجة موافقة الا وهي القدرة على النقاش والحوار داخل البنك وهذا مبرر، حيث ان موظفي البنوك وتحديدا بنك القدس يتم انتقائهم بعناية فائقة بعيدا عن الوساطة والمحسوبية، وهم من اوائل الدفعات في جامعاتهم الامر الذي يجعلهم يتمتعون بقدرات عالية على النقاش والحوار، اما فيما يتعلق بالفقرة التي حصلت على اقل درجة موافقة الا وهي تحديد تفاصيل العمل وهذا مبرر بسبب ضغوط العمل، اما فيما يتعلق بمجال الابداع ككل حيث حصل على وزن نسبي 71.47%، وهذا ايضا مبرر من خلال قدرة العاملون على طرح الافكار والحلول السريعة لمواجهة المشاكل داخل البنك.

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

اختبار الفرضيات:

أ. الفرضية الرئيسية الاولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي في بنك القدس بأبعاده التالية (اهتمام ودعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، وجود الخطة الاستراتيجية، اتخاذ قرارات استراتيجية تحسينية) على كفاءة الموارد البشرية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (٩): تحليل الانحدار المتعدد

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.166	0.974	0.246	المقدار الثابت
0.020	2.095	0.293	اهتمام ودعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي
0.043	1.734	0.266	التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية
0.025	1.987	0.288	وجود الخطة الاستراتيجية
0.347	0.396	0.057	اتخاذ قرارات استراتيجية تحسينية
معامل التحديد المُعدّل = 0.665		معامل الارتباط = 0.825	
القيمة الاحتمالية = 0.000		قيمة الاختبار F = 45.150	

من النتائج الموضحة في الجدول (٩) يمكن استنتاج ما يلي:

١. معامل الارتباط = 0.825، ومعامل التحديد المُعدّل = 0.665 وهذا يعني أن 66.5% من التغير في كفاءة الموارد البشرية تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في كفاءة الموارد البشرية.

٢. قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 45.150، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في البنوك الفلسطينية وكفاءة الموارد البشرية.

٣. تبين أن المتغيرات المؤثرة في كفاءة الموارد البشرية هي: اهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، وجود الخطة الاستراتيجية، بينما تبين عدم وجود تأثير لمتغير "اتخاذ قرارات استراتيجية تحسينية". تعتمد كفاءة الموارد البشرية على كفاءة المعرفة والمهارات والقدرات والسمات الشخصية، التي تؤثر بطريقة مباشرة في أداء أي فرد في العمل، ويجب أن تبحث المنظمات عن الكفاءات في عناصرها البشرية وتحدد الكفاءات التي يجب أن تتوفر في الموارد البشرية، وبالتالي جاءت عناصر التخطيط الاستراتيجي متمثلة في اهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، والتحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، ووجود الخطة الاستراتيجية ذات تأثير جيد في كفاءة الموارد البشرية وذلك من خلال التركيز على نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، ورسم صورة مستقبلية للمنظمة الأمر الذي من شأنه ان يزيد كفاءة الموارد البشرية، اما فيما يتعلق باتخاذ قرارات استراتيجية تحسينية لم تؤثر بكفاءة الموارد البشرية حيث ان الكفاءة بحاجة الى رؤى واضحة بعيدا عن التحسينات.

ب. **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي في بنك القدس بأبعاده التالية (اهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، وجود الخطة الاستراتيجية، اتخاذ قرارات استراتيجية تحسينية) على فعالية الموارد البشرية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (١٠): تحليل الانحدار المتعدد

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.188	1.328	0.286	المقدار الثابت
0.230	1.209	0.142	اهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي
0.033	2.165	0.286	التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية
0.010	2.640	0.327	وجود الخطة الاستراتيجية
0.158	1.425	0.177	اتخاذ قرارات استراتيجية تحسينية
معامل التحديد المُعدَّل = 0.754		معامل الارتباط = 0.875	
القيمة الاحتمالية = 0.000		قيمة الاختبار F = 66.152	

من النتائج الموضحة في الجدول (١٠) يمكن استنتاج ما يلي:

١. معامل الارتباط = 0.875، ومعامل التحديد المُعدَّل = 0.754 وهذا يعني أن 75.4% من التغير في فعالية الموارد البشرية تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في فعالية الموارد البشرية.
٢. قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 66.152، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في البنوك الفلسطينية وفعالية الموارد البشرية.

٣. تبين أن المتغيرات المؤثرة في فعالية الموارد البشرية هي: التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، وجود الخطة الاستراتيجية، بينما تبين عدم وجود تأثير للمتغيرين "اهتمام ودعم

الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، اتخاذ قرارات استراتيجية تحسينية". وتعتبر الفعالية للموارد البشرية المقدر على تحصيل النتيجة المطلوبة والمبتغاة والمتوقعة من العناصر البشرية، وتعتبر من المؤشرات الهامة لقياس مدى تحقيق القوى البشرية لأهداف المنظمة والتكيف، أو الانسجام مع البيئة التي يعملون فيها، وذلك من خلال استغلال الموارد المتاحة وبالتالي كان هناك تأثير بنسبة 75.4% للتخطيط الاستراتيجي لكل من التحليل البيئي ووجود خطة استراتيجية ولكن غاب تأثير كل من اهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، اتخاذ قرارات استراتيجية تحسينية وذلك لأن مفهوم الفعالية يحتاج لتحليل البيئة ووجود خطة حقيقية أكثر من حاجتها لدعم من الإدارة العليا واتخاذ إجراءات تصحيحية.

ج. الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي في بنك القدس بأبعاده التالية (اهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، وجود الخطة الاستراتيجية، اتخاذ قرارات استراتيجية تحسينية) على ابداع الموارد البشرية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (١١): تحليل الانحدار المتعدد

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.004	2.951	0.521	المقدار الثابت
0.321	0.998	0.096	اهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي
0.131	1.525	0.165	التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية
0.011	2.600	0.263	وجود الخطة الاستراتيجية
0.003	3.102	0.315	اتخاذ قرارات استراتيجية تحسينية
معامل التحديد المُعدَّل = 0.792		معامل الارتباط = 0.895	
القيمة الاحتمالية = 0.000		قيمة الاختبار F = 81.886	

من النتائج الموضحة في الجدول (١١) يمكن استنتاج ما يلي:

١. معامل الارتباط = 0.895، ومعامل التحديد المُعدَّل = 0.792 وهذا يعني أن 79.2% من التغير في ابداع الموارد البشرية تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في ابداع الموارد البشرية.
٢. قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 81.886، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في البنوك الفلسطينية وابداع الموارد البشرية.
٣. تبين أن المتغيرات المؤثرة في ابداع الموارد البشرية هي: "وجود الخطة الاستراتيجية"، بينما تبين عدم وجود تأثير للمتغيرين، اتخاذ قرارات استراتيجية تحسينية "اهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية". ابداع الموارد البشرية من أبرز المزايا العقلية التي فضل بها الله سبحانه وتعالى الإنسان على غيره من المخلوقات، كما يعد الابداع أحد العمليات التي تؤدي الى تطور نتائج تتصف بالحدثة والجدية ويكون مفيد وأصيل ومقبول

اجتماعياً، ويحل مشكلة ما منطقياً فبالتالي كان تأثير التخطيط الاستراتيجي على ابداع الموارد البشرية بنسبة 79.2% لبعده وجود خطة استراتيجية الامر الذي يحتاجه الابداع للموارد البشرية من خلال ارضية صلبة يمكن البناء عليها، بعكس باقي عناصر التخطيط الاستراتيجي التي لم تؤثر بإبداع الموارد البشرية.

النتائج والتوصيات:

أولاً. النتائج:

١. ان المتغيرات المؤثرة في كفاءة الموارد البشرية هي: اهتمام ودعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، وجود الخطة الاستراتيجية، بينما تبين عدم وجود تأثير لمتغير اتخاذ قرارات استراتيجية تحسينية.
٢. ان المتغيرات المؤثرة في فعالية الموارد البشرية هي: التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، وجود الخطة الاستراتيجية، بينما تبين عدم وجود تأثير للمتغيرين اهتمام ودعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، اتخاذ قرارات استراتيجية تحسينية.
٣. ان المتغيرات المؤثرة في ابداع الموارد البشرية هي: وجود الخطة الاستراتيجية"، بينما تبين عدم وجود تأثير للمتغيرين، اتخاذ قرارات استراتيجية تحسينية اهتمام ودعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية.

ثانياً. التوصيات:

١. ضرورة ان توفر الادارة العليا الدورات التدريبية المطلوبة لموظفي التخطيط، وذلك من خلال اعطائهم دورات متخصصة ايضا في التنفيذ الاستراتيجي، بالإضافة الى دورات في تحليل البيئتين الداخلية والخارجية.
٢. حرص الادارة العليا على تحويل نقاط ضعفها الى نقاط قوة، وذلك بعد اخفاء نقاط الضعف والتركيز على تحويلها الى نقاط قوة.
٣. يجب على الادارة العليا ان ترسم صورة واضحة للإدارة المالية بشأن المصروفات المطلوبة، من خلال نشر البيانات المالية لكل المختصين في المجال المالي في البنك.
٤. التأكيد على اهمية مفهوم التغيير من قبل الادارة العليا، حيث ان التغيير يجب ان تكون احدي السمات الرئيسية للبنك.
٥. حث العاملون على مساعدة البنك في حل المشاكل التي تواجه البنك وتحديد المشاكل اليومية.
٦. حث العاملون على القيام بتحديد تفاصيل العمل قبل البدء في تنفيذه.

المراجع

أولاً. المراجع العربية:

١. بن عناية، جلال، (٢٠١٨)، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع أداء العاملين دراسة حالة: مؤسسة الأسمنت ومشتقاته بالشلف رسالة ماجستير غير منشورة جامعة بونعامه، خميس مليانة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
٢. البحيري، السيد، (٢٠٠٦)، تخطيط المؤسسات التعليمية، عالم الكتب، القاهرة.
٣. الحريري، محمد، (٢٠١٠)، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
٤. السكارنة، بلال، (٢٠١٠)، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر، الأردن.

٥. عباس، سهيلة وعلى، محمد، (١٩٩٩)، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، ط ١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
٦. عبد الله، بدر، (٢٠١٥)، التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط دراسة حالة (شركة سوادبت)، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة الرباط الوطني، المغرب.
٧. عبد الرزاق، أحمد، (١٩٩٤)، الإدارة الاستراتيجية، ط ١، دار الامل للنشر والتوزيع، الاسكندرية.
٨. الغوطي، محمود، (٢٠١٧)، دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الانتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
٩. محمد، أحمد، (٢٠١١)، التخطيط التربوي الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
١٠. المغربي، عبد الحميد، وغربية، رمضان، (٢٠٠٦)، التخطيط الاستراتيجي بقياس الاداء المتوازن، المكتبة العصرية، القاهرة.
١١. منصور، أحمد، (١٩٩٧)، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات الكويتية، الكويت.
١٢. مهدي، زويلف، (٢٠٠٣)، إدارة الأفراد، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
١٣. هلال، علي، (١٩٩٦)، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء، السعودية.