



الجامعة الإسلامية بغزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

# أثر مصادر قوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الإستراتيجية

"دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في قطاع غزة"

إعداد

منى علي زيديه

إشراف

د. فارس محمود أبو معمر

أ. د. يوسف حسين عاشور

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1428هـ - 2007 م



﴿ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ﴾

(سورة الزمر، آية 9)

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير قوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الإستراتيجية في المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، ولهذا الغرض تم اعتماد مصادر قوة الإدارة العليا التالية: القوة الهيكلية، قوة الملكية، قوة الخبرة، وقوة الصفات الشخصية، وأثرها على الأهداف الإستراتيجية في مجالات تنمية الموارد المالية والودائع، تحقيق متطلبات الربح، وزيادة حجم التمويل والاقتراض اللازم لدعم الاقتصاد. وقد أجريت الدراسة على مجتمع مكون من 122 موظف في الإدارة العليا في المصارف التجارية، وقد تم الحصول على البيانات من خلال 74 استبانة، وقد أظهرت النتائج أن هناك تأثير إيجابي معنوي بين القوة من حيث الهيكلية والخبرة والملكية والصفات الشخصية وتحديد الأهداف الإستراتيجية، وفي ضوء النتائج اقترحت الدراسة بعض التوصيات التي من أبرزها ضرورة فحص مصادر أخرى لقوة الإدارة العليا لفهم أهداف إستراتيجية أخرى، وإمكانية تطبيق الدراسة على مستويات إستراتيجية أخرى، وأهمية الموازنة بين جميع الأهداف في المصارف التجارية.

# **The effect of power in top management on the determination of strategic objectives in commercial banks in Gaza Strip**

## **Abstract**

The aim of this study is to identify the extent of the impact power in top management to identify strategic objectives in the commercial banks operating in the Gaza Strip, For this purpose many of sources of power in top management have been adopted : structural strength, the strength of ownership, the strength of experience, the strength of person attributes. As for the strategic objectives, the to focus has been on the strategic objectives in the areas of resource developments and financial deposits, meeting the requirements of profit, and boost funding and borrowing necessary to support the economy. The study was conducted on a community of 122 employees in top management in commercial banks, The data were obtained through 74 mobilized questionnaires. the results showed that there was a positive effect between moral power in terms of structural, Ownership, experience and personal attributes on identifying strategic goals, in the light of the study results suggested some recommendations which highlighted the need to check another power sources in top management to understand the strategic objectives, and the possibility of applying to study other strategic levels, and the importance of balancing the all goals in commercial banks.

## شكر وتقدير

الحمد لله والشكر لله الذي ارتضى أن يكون شكر الناس شكرا له.

وبعد... فلا يسعني بعد أن وصلت إلي هذه النهاية التي طالما تمنيتها إلا أن أشكر الله عز وجل الذي وفقني في إنجاز وإتمام هذه الدراسة، كما أشكر كل من علمني حرفاً أو أسدى لي نصحاً أو دلني علي شاردة هنا أو وارده هناك أو قدم لي خدمة مادية أو معنوية مما أوصل بحثي إلي ما هو عليه.

أتقدم بكل حروف الشكر إلي كل من ساهم في إعداد هذه الدراسة المتواضعة وقدم لي المساعدة لإنجازها بالشكل المطلوب، وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور يوسف عاشور والدكتور فارس أبو معمر اللذان الذي كانا نعم العون والرأي لمتابعة إعداد هذه الدراسة وتقديم المشورة والإشراف عليها ومتابعتها خطوة بخطوة فلهما جزيل الشكر وجزاهما الله عني خيراً .

كما أشكر جميع أساتذتي في الجامعة الإسلامية، وخاصة د. ماجد الفرا الذي تفضل بالمشاركة في مناقشة الرسالة، و أ.د. معين رجب من جامعة الأزهر على تفضله بقبول مناقشة الرسالة، كما أشكر كل من قدم لي المساعدة في سلطة النقد الفلسطينية، المصارف التجارية في قطاع غزة وأخص بالذكر بنك فلسطين المحدود، والذين كان لتعاونهم الأثر الكبير في إتمام هذه الدراسة.

ويا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك

الباحثة

منى على زبيدة

## الإهداء

إلى من علمني حب العلم والحياة ...  
إلى من كان القدوة في الصبر والعطاء...

إلى والدي الحبيب أطال الله عمره

إلى نبع الحب والحنان ... الذي تمنيت أن تكون معي في هذه اللحظة...  
إلى روح والدي رحمها الله  
إلى جميع إخوتي وأخواتي ... خاصة أختي الغالية ميرفت حفظها الله

إلى فلذات كبدي اللذين صبروا وتحملوا انشغالي عنهم ... وهم سنداً لي...  
أولادي ونور عيوني ... إيهاب وأحمد ومحمد ... وحبيبه قلبي ابنتي فرح

إلى من علمني كيف يكون العطاء.....  
إلى من وفر لي كل الظروف لأصوب معه و به مراتب العلا.....  
إلى من دعم مسيرتي وآزرنني في كل الأوقات.....  
إلى من صبر وتحمل من أجلي...

إلى رفيق دربي وشريك حياتي د.وليد زبيده

## المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	مسلسل
أ	آية من القرآن الكريم	1
ب	ملخص البحث باللغة العربية	2
ج	ملخص البحث باللغة الانجليزية Abstract	3
د	شكر وتقدير	4
هـ	الإهداء	5
و	المحتويات	6
ي	قائمة الجداول	7
م	قائمة الأشكال	8
1	<b>الفصل الأول</b> الإطار العام للدراسة	9
2	أولاً : المقدمة	10
4	ثانياً : مشكلة الدراسة	11
6	ثالثاً: متغيرات الدراسة	12
6	رابعاً: : فرضيات الدراسة	13
6	خامساً : أهداف الدراسة	14
7	سادساً: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع	15
7	سابعاً: مجتمع الدراسة والعينة	16
8	ثامناً : منهجية الدراسة	17
9	<b>الفصل الثاني</b>	18

10	19	مقدمة
11	20	الإطار النظري
12	21	المبحث الأول: الدراسات السابقة
13	22	أولاً: الدراسات العربية
19	23	ثانياً: الدراسات الأجنبية
22	24	ثالثاً: أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
23	25	رابعاً: ما تضيفه الدراسة الحالية
24	26	المبحث الثاني: القوة في المنظمات
25	27	أولاً: مقدمة
26	28	ثانياً: مصادر القوة
31	29	ثالثاً: العلاقة بين مصادر القوة
37	30	رابعاً: الفرق بين الإدارة والقيادة
38	31	خامساً: أوجه الفرق بين مفهوم الإدارة ومفهوم القيادة
42	32	المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية
43	33	أولاً: مقدمة
44	34	ثانياً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية
48	35	ثالثاً: أهمية الإدارة الإستراتيجية



50	36	رابعاً: القرارات الإستراتيجية
54	37	خامساً: التخطيط الإستراتيجي وأهميته في المصرف
55	38	سادساً: الأهداف الإستراتيجية للمصارف التجارية
57	40	سابعاً: استراتيجيات تنمية الموارد المالية للمصرف
60	41	ثامناً: تأثير الودائع المصرفية في النشاط الاقتصادي
61	42	تاسعاً: القروض المصرفية
63	43	عاشراً: محفظة الاستثمارات في المصارف التجارية
66	44	المبحث الرابع: الجهاز المصرفي في فلسطين
67	45	أولاً: مقدمة
68	46	ثانياً: تطور عدد المصارف وفروعها
70	47	ثالثاً: تطور أداء المصارف العاملة في فلسطين
72	48	<b>الفصل الثالث</b> <b>الإطار العملي</b> <b>نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها</b>
74	49	المبحث الأول: منهجية الدراسة
74	50	أولاً: منهجية الدراسة
74	50	ثانياً: مجتمع الدراسة
75	51	ثالثاً: خصائص مجتمع الدراسة
82	52	رابعاً: صدق وثبات الاستبانة

84	خامساً: المعالجات الإحصائية	53
86	المبحث الثاني : نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها	54
87	أولاً: تحليل فرضيات الدراسة	55
107	ثانياً: اختبار الفرضيات	56
123	ثالثاً: ملخص الفرضيات	57
124	<b>الفصل الرابع</b>	58
125	النتائج	59
130	خلاصة	60
132	التوصيات	61
133	<b>المراجع</b>	62
133	أولاً : الكتب العربية	63
135	ثانياً: المجالات والدوريات والرسائل الجامعية	64
137	ثالثاً : المراجع الأجنبية	65
138	رابعاً: المواقع الالكترونية	66
139	الملاحق	67

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
69	البنوك العاملة في فلسطين وفروعها - الفصل الثاني	1
75	توزيع المستجيبين حسب متغير الجنس - الفصل الثالث	1
75	توزيع المستجيبين حسب متغير العمر	2
76	توزيع المستجيبين حسب متغير الحالة الاجتماعية	3
77	توزيع المستجيبين حسب متغير المسمى الوظيفي الحالي	4
78	توزيع المستجيبين حسب متغير المؤهل العلمي	5
78	توزيع المستجيبين حسب متغير مدة العمل في المصرف الحالي	6
78	توزيع المستجيبين حسب متغير مدة العمل في الوظيفة الحالية	7
80	توزيع المستجيبين حسب متغير عدد المصارف التي عملت فيها سابقا	8
81	توزيع المستجيبين حسب متغير مدة الخبرة في جميع المصارف التي عملت بها سابقا	9
81	توزيع المستجيبين حسب متغير عدد الفروع والشعب التي تسلمت مسؤوليتها إدارتها	10
148	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (القوة الهيكلية) والدرجة الكلية لفقراته (ملحق 2)	11
149	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (قوة الملكية) والدرجة الكلية لفقراته (ملحق 2)	12
149	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (قوة الخبرة) والدرجة الكلية لفقراته (ملحق 2)	13
150	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (الأهداف الإستراتيجية) والدرجة الكلية لفقراته (ملحق 2)	14
150	الصدق البنائي لمجالات الدراسة (ملحق 2)	15
151	معامل الثبات ( طريقة التجزئة النصفية) (ملحق 2)	16
151	معاملات الثبات ( طريقة ألفا كرونباخ) (ملحق 2)	17
151	اختبار التوزيع الطبيعي 1-Sample Kolmogorov-Smirnov	18

	(ملحق 2) (test)	
88	تحليل فقرات المجال الأول (القوة الهيكلية)	19
93	هل تملك أسهم في البنك	20
94	تحليل فقرات المجال الثاني (قوة الملكية)	21
97	تحليل فقرات المجال الثالث (قوة الخبرة)	22
101	تحليل فقرات المجال الرابع (الأهداف الإستراتيجية)	23
	ترتيب الأهداف حسب أهميتها للمصرف	24
105	ترتيب الأبعاد حسب تأثيرها وأهميتها في تحديد وخدمة الأهداف الإستراتيجية المصرفية	25
108	معاملات ارتباط بيرسون بين تحديد الأهداف الإستراتيجية وكل من المجالات الأخرى	26
110	اختبار t للفروق بين آراء العينة حسب متغير الجنس	27
111	اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين آراء المجتمع حسب متغير العمر	28
112	اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين آراء المجتمع حسب متغير الحالة الاجتماعية	29
114	اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين آراء المجتمع حسب متغير المسمى الوظيفي الحالي	30
114	اختبار شفبه للمقارنات المتعددة للفروق بين متوسطات طبقات متغير المسمى الوظيفي الحالي	31
115	اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين آراء المجتمع حسب متغير المؤهل العلمي	32
116	اختبار شفبه للمقارنات المتعددة للفروق بين متوسطات طبقات متغير المؤهل العلمي	33
117	اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين آراء المجتمع حسب متغير مدة العمل في المصرف الحالي	34
118	اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين آراء المجتمع حسب متغير مدة العمل في الوظيفة الحالية	35
117	اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين آراء المجتمع حسب	36

	متغير عدد المصارف التي عملت فيها سابقاً	
117	اختبار شفیه للمقارنات المتعددة للفروق بين متوسطات طبقات متغير عدد المصارف التي عملت فيها سابقاً	37
120	اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين آراء المجتمع حسب متغير مدة الخبرة في جميع المصارف التي عملت بها سابقاً	38
122	اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين آراء المجتمع حسب متغير عدد الفروع والأقسام والشعب التي تسلمت مسؤولية إدارتها	39
122	اختبار شفیه للمقارنات المتعددة للفروق بين متوسطات طبقات متغير عدد الفروع والأقسام والشعب التي تسلمت مسؤولية إدارتها	40
123	ملخص الفرضيات	41

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
41	الهيكل التنظيمي للبنك التجاري	1
46	العلاقة بين الإستراتيجية والعمليات	2

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

أولاً: مقدمة الدراسة.

ثانياً: مشكلة الدراسة.

ثالثاً: متغيرات الدراسة.

رابعاً: فرضيات الدراسة.

خامساً: أهداف الدراسة.

سادساً: أهمية الدراسة.

سابعاً: مجتمع الدراسة والعينة .

ثامناً: منهجية الدراسة .

## أولاً: المقدمة:

الإدارة الناجحة في أي منظمة هي التي تمتلك الرغبة الصادقة في العمل للوصول إلى النجاح والتطور المستمر على مدى سنين حياتها، وفي ظل البيئة المحيطة الداخلية والخارجية والتغيرات التي قد تحدث فيها والتي قد تشكل تهديداً أو فرصاً لها، حيث تعمل المنظمة على الاستفادة من الطاقات والموارد المتاحة لها لاغتنام الفرص والسيطرة على التهديدات، وذلك بالعمل المستمر والتطلع إلى المستقبل والتخطيط السليم له بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، ولاشك أن المديرين الأكفاء هم الذين يضعون الأهداف الإستراتيجية لمنظمتهم مستخدمين لذلك طرق ومصادر مختلفة للقوة التي تمكنهم من وضع تلك الأهداف، حيث يقومون بالتخطيط وتحديد الأهداف وبتنسيق الأعمال والتوجيه والمراقبة على التنفيذ لتحقيق الأهداف سواء أهداف تكتيكية أو إستراتيجية.

ولكي يتمكن المدبرون من تحقيق أهدافهم سواء ما يتعلق منها بأهدافهم الشخصية أو أهداف منظماتهم فإنهم يلجئون إلى التسلح بأنواع القوى المختلفة، وتتنوع القوى وتباين مظاهرها، فهناك قوة المنصب بما تمنحه من صلاحيات وهناك قوة الشخصية المتمثلة في الخبرة والتخصص والإقناع والتأثير، وهناك قوة الحلفاء والأنصار، وهناك قوة المعلومات، والتي تمنح صاحبها حظاً أكبر في الاستفادة من الفرص الجديدة، أو تجنب مشكلة قادمة أو في اتخاذ قرار أكثر نضجاً، وهناك القوة السلبية وهي الامتناع عن القيام بعمل ما أو تعطيله كما يحدث في الإضرابات، وكلما زادت قوة الفرد داخل التنظيم كلما زادت احتمالية نجاحه في تحقيقه لأهدافه سواء كانت تنظيمية أو شخصية (الخضر، 2005، ص146).



ويمكن القول أن المدير يؤدي مجموعة الأنشطة والمهام ويضع نصب عينيه مجموعة "الأهداف" التي يرجو تحقيقها سواء ما يتعلق منها بأهدافه الشخصية أو أهداف منظمته أو أهداف مرؤوسيه لدرجة أنه يمكن القول عنها أنه يدير عملية تحقيق التوافق في الإشباع من خلال تحقيق مجموعة متعددة وأحياناً متعارضة من الأهداف (المغربي، 2006، ص107).

وعادة ما تؤدي وظيفة الإدارة العليا بواسطة كبير المدراء العاملين في المنظمة بالتنسيق مع كبير مدراء العمليات، نائب المدير، نائب الرئيس لشؤون القطاعات والأنشطة الرئيسية، ويعبر فهم الإدارة العليا أمر على درجة عالية من الأهمية من منظور الإدارة الإستراتيجية، وتظهر نتائج العديد من الدراسات أن مدراء العموم أو كبيرو مدراء العموم لا يمتلكون فقط تأثيراً قوياً على نطاق التوجه الاستراتيجي لمنظماتهم، ولكنه أيضاً بشكل مباشر على أداء تلك المنظمات من خلال أقوالهم وأفعالهم (إدريس والمرسي، 2002).

فمن مسئولية القيادة العليا أن تقوم بالإدارة الإستراتيجية للمنظمة، والإدارة الإستراتيجية هي عملية مستمرة ومتواصلة وليست حدثاً في وقت معين وينتهي، ومن هنا لابد للقيادة الكبار أن يصبحوا مفكرين استراتيجيين وقادة للمؤسسة والعمل على تغيير ثقافتها إذا لزم الأمر (الغالبى وآخرون، 2006، ص21).

والقيادة هي المقدر على التأثير على الآخرين، على سلوكهم وأفعالهم واتجاهاتهم للعمل برغبة ووجد لتحقيق أهداف المنظمة، ويمكن للقائد ممارسة هذا التأثير وتعديل وتغيير سلوك الأفراد بالاستناد إلى مصادر قوة وتأثير عديدة منها قوة المكافأة وقوة العقاب والسلطة المشروعة وقوة الخبرة وقوة الاقتداء... الخ (حريم، 2003، ص220).

هذا ولما كان الجهاز المصرفي في فلسطين وليد تطور تاريخي اتسم في البداية بالضعف والتشوه في هيكله ونشاطه نتيجة الظروف السياسية التي مرت بها فلسطين، الأمر الذي نشأت

معه الحاجة إلى وجود جهاز مصرفي قوي قادر على أداء دوره في تنشيط متطلبات العمل المالي والمصرفي والاقتصادي في فلسطين (مركز المعلومات الفلسطيني، 2005).

و تكتسب دراسة وتحليل البنوك أهمية خاصة بسبب تطور أعمالها في الفترة الحالية من حيث تزايد أحجام موجوداتها وودائعها وقروضها، هذا من جهة ومساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي من جهة أخرى .

بجانب ذلك الأمر الذي يتطلب وجود جهاز إداري وقيادة إدارية ذات قوة تنظيمية وتمتلك الخبرة العملية اللازمة لإصدار قرارات إستراتيجية ذات طبيعة استثمارية هادفة لتنمية وتطوير هذا الاقتصاد .

ثانياً : مشكلة الدراسة :

في ضوء الحاجة إلى تطبيق مفهوم القوة التنظيمية وقواعد وآلية تنفيذها فإنه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

"كيف يمكن توجيه مصادر قوة الإدارة العليا لتحديد وخدمة الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية في قطاع غزة " .

وتتفرع من هذه المشكلة الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مصادر قوة الإدارة العليا من حيث الهيكلية ؟

2. ما مصادر قوة الإدارة العليا من حيث الملكية ؟

3. ما مصادر قوة الإدارة العليا من حيث الخبرة ؟

4. ما مصادر قوة الإدارة العليا من حيث الصفات الشخصية ؟

وتأثيرها على الأهداف الإستراتيجية في مجالات تنمية الموارد المالية والودائع، تحقيق متطلبات الربح، وزيادة حجم التمويل والاقتراض اللازم لدعم الاقتصاد.

ثانياً : متغيرات الدراسة :

أ - مصادر قوة الإدارة العليا :

سيتم التعامل معها بوصفها تشكل المتغيرات المستقلة وهي مجموعة من القواعد والأبعاد التي تقيس قوة مديري الإدارة العليا في المنظمات ذات الشأن، وهي كالتالي :

1. القوة الهيكلية **Structural Power**

2. قوة الملكية **Owner Power**

3. قوة الخبرة **Expert Power**

4. قوة الصفات الشخصية **Personality Power**

ب - الأهداف الإستراتيجية **Strategic Objectives** :

وهي المتغير التابع في الدراسة، وتمثل دالة لما تطمح أن تكون عليه المنظمة وتسعى لتحقيقه أو خلقه، وتشكل الطريقة المحددة بوضوح لسير العمل واتجاهاته من أجل تقدم المنظمة، وتصف مستقبل المنظمة الذي يتم تخيله ممزوجاً بالوصف الحي النابض بالحياة لما سيؤول إليه حال المنظمة حالما تتحقق تلك الطموحات .

إن الأهداف الإستراتيجية ما هي إلا مجموعة غايات بعيدة الأمد، تمثل مستويات أداء مطلوب تحقيقها وأن تكون ملائمة لقدرات المدراء ومعارفهم ومهاراتهم وما ينبغي أن تتوفر من موارد واستعدادات عند منظماتهم ، فهي ترجمة لطموحات وتوقعات مجموعات قوى المساهمين في المنظمة واستجابة حية لها (الخفاجي،2004، ص94).

وهي تمثل في مجالات تنمية الموارد المالية وزيادة الودائع، تحقيق متطلبات الربح، زيادة حجم التمويل والائتمان اللازمة لدعم الاقتصاد.

رابعاً : فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية : " يعتمد تحديد الأهداف الإستراتيجية على قوة مديري الإدارة العليا "

انبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قوة الهيكلية وتحديد الأهداف الإستراتيجية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$

2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قوة الملكية وتحديد الأهداف الإستراتيجية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$

3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قوة الخبرة وتحديد الأهداف الإستراتيجية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$

4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قوة الصفات الشخصية وتحديد الأهداف الإستراتيجية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$

خامساً : أهداف الدراسة :

• تحددت أهداف الدراسة بالآتي :

1. اقتراح نموذج يمكن أن يساعد الإدارة المصرفية في قطاع غزة على معرفة مصادر

قوتها، بما ينعكس إيجابياً على أدائها.

2. تشخيص مصادر قوة المديرين العاملين في المصارف في قطاع غزة ومن ثم اتجاهاتها

نحو الخيارات الإستراتيجية.

3. وضع المقترحات الملائمة لتحسين نواحي القوة وتلافي نواحي الضعف في إدارة البنوك العاملة في قطاع غزة وبما يعزز دورها في خدمة الاقتصاد الوطني .

### سادساً: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع:

- يتوقع أن تكون للدراسة إسهاماً جيداً في مجال الإدارة الإستراتيجية التي تمتاز بالندرة والحدثة في فلسطين لاسيما تلك المتغيرات التي يكثُر الجدل حول انعكاساتها التأثيرية على مجمل المنظمة.
- تكتسب دراسة وتحليل المصارف أهمية خاصة بسبب تطور أعمالها في الفترة الحالية من حيث تزايد أحجام موجوداتها وودائعها وقروضها، هذا من جهة ومساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي من جهة أخرى.

### سابعاً : مجتمع الدراسة والعينة:

يتألف مجتمع الدراسة من المديرين في مستويات الإدارة العليا (أي المديرين العاملين ومعاونيهم ومديري الإدارات الرئيسية) للمصارف التجارية العاملة في قطاع غزة وعددهم 122 موظف، وسيتم تحديد نسبة 15% من عدد الموظفين كمسؤولين في الإدارة العليا أي بواقع ثلاث مدراء من كل مكتب وفرع، بمعنى المدير العام ونائب المدير ومدير دائرة أو مدير القسم ذلك حسب الهيكل التنظيمي للمصرف.

وهذه الدراسة هي دراسة مسحية شاملة، استخدم فيها أسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع الاستبيانات على مجتمع الدراسة وعددها 122 وكان عدد المسترد منها 74 أي بنسبة 60% من مجتمع الدراسة.

## ثامناً : منهجية الدراسة:

سوف تعتمد الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي لدراسة و تحليل و تفسير البيانات، وسوف تعتمد أيضاً على كل من المصادر الثانوية والأولية، و ذلك بهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة، و اختبار فروضها، و تحقيق أهدافها.

# الفصل الثاني

## الإطار النظري

## مقدمة

سنتناول في هذا الفصل أربع مباحث رئيسية، حيث سيتم التعرف في المبحث الأول على الدراسات السابقة العربية والأجنبية، وما هي أوجه الشبه بين الدراسات السابقة والحالية، وما تضيفه الدراسة الحالية، وسيتم التعرف في المبحث الثاني على القوة في المنظمات، لأن القوة عامل رئيس لا يمكن أن يتجاهله أحد من ناحية فهم كيفية قيام المنظمات بعملها، وكيفية انجازها لأهدافها وتحسين أنشطتها وتحقيق السيطرة عليها، فسيكون من الواجب فهم علاقات القوة التي تحيط بالمنظمة وأطرافها، للتقرير المسبق لما سيحدث في المنظمة.

وسيتناول المبحث الثالث الإدارة الإستراتيجية والتي تعتبر من المفاهيم الهامة التي تؤمن للمنظمة النظرة المستقبلية ووضوح العمل الذي يجب أن تقوم به مما يعزز لها فرصة إمكانية النمو والاستمرار، حيث تلعب الإدارة العليا الدور الأساس في تحديد نوع الإستراتيجيات التي تتبناها المنظمة.

وأخيراً سيتناول المبحث الرابع نبذة عن الجهاز المصرفي الفلسطيني وخاصة المصارف التجارية في قطاع غزة التي ستطبق عليها هذه الدراسة حيث تعتبر الأولى من نوعها التي تطبق على المصارف التجارية.



## الإطار النظري

المبحث الأول: الدراسات السابقة

المبحث الثاني: القوة في المنظمات

المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية

المبحث الرابع: الجهاز المصرفي الفلسطيني

## المبحث الأول

### الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

ثانياً: الدراسات الأجنبية

ثالثاً: أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

رابعاً: ما تضيفه الدراسة الحالية

## أولاً: الدراسات العربية

### 1. دراسة الخشالي (2006) " أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار

#### إستراتيجية النمو دراسة ميدانية في البنوك الأردنية "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير قوة الإدارة العليا في البنوك الأردنية في اختيار إستراتيجية النمو، وقد اعتمد الباحث على مصادر قوة الإدارة العليا التالية القوة الهيكلية وقوة الملكية، وقوة الخبرة، وقوة المكانة، أما بخصوص استراتيجيات النمو فقد قسمت إلى ثلاث استراتيجيات وهي : إستراتيجية النمو بالتركيز، إستراتيجية النمو بالتنوع، وإستراتيجية النمو عن طريق المشاريع المشتركة. وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 113 مديراً من الذين يعملون في الإدارة العليا، ولاختبار الفرضيات التي حددتها الدراسة فقد تم استخدام معامل الانحدار المتعدد، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن لقوة الإدارة العليا المتعلقة بالملكية والخبرة تأثيراً معنوياً في اختيار البنوك الأردنية لإستراتيجية النمو عن طريق التركيز ، فيما لم يكن هذا التأثير معنوياً بالنسبة لقوة الهيكلية والمكانة في اختيار هذه الإستراتيجية ، كما أوضحت نتائج الانحدار المتعدد وجود تأثير معنوي لثلاثة من مصادر قوة الإدارة العليا وهي الهيكلية والملكية والخبرة في اختيار البنوك الأردنية لإستراتيجية النمو عن طريق التنوع، أما قوة المكانة فلم يكن لها تأثير معنوي في اختيار هذه الإستراتيجية، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لثلاثة من مصادر قوة الإدارة العليا وهي : الملكية والخبرة والمكانة في اختيار البنوك الأردنية لإستراتيجية النمو عن طريق المشاريع المشتركة، فيما لم يكن لقوة الهيكلية تأثير معنوي في اختيار هذه الإستراتيجية، وفي ضوء النتائج اقترحت الدراسة بعض

التوصيات التي من أبرزها ضرورة الاستخدام المتوازن للأنواع المختلفة لإستراتيجيات النمو بدلاً من الاهتمام بتطبيق إستراتيجية النمو بالتركيز فقط .

## 2. دراسة وادي والأشقر ( 2006 ) " واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات الغير حكومية المحلية في قطاع غزة "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى مديري هذه المنظمات، ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم، والتعرف على المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي كما يراها المديرون، والتعرف على أثر بعض الخصائص الشخصية التنظيمية في وضوح المفهوم وكذلك معرفة ما إذا كان هناك فروق إحصائية بين المديرين في ممارسة التخطيط الاستراتيجي تعزى لوضوح المفهوم لديهم وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وقد أظهرت النتائج أن 66.7% من مديري المنظمات لديهم فهم للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، أنهم يميلوا لممارسة هذا النوع من التخطيط بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات الممارسة 3.62 كما أظهرت الدراسة أن المديرين لا ينظرون للمعوقات المحددة التي يتم عرضها عليهم في الاستبانة بشكل عام كمعوقات تقف أمام عملية التخطيط الاستراتيجي، بينما أشار بعضهم إلى وجود معوقات أخرى كتغيير طاقم العاملين بين فترة وأخرى، ونقص الإمكانيات المادية، وعدم المساندة الكافية من السلطة .

### 3. دراسة الفراء (2003) " آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني

#### \_ دراسة حالة في قطاع غزة "

تناول هذا البحث سمات السلوك الإداري الاستراتيجي من وجهة نظر المدير الفلسطيني في منشآت الصناعات البلاستيكية في قطاع غزة. وبلغ حجم العينة 60 مدير، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة قوامها تغلب السلوك التكتيكي على السلوك الاستراتيجي، وكذلك توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين السلوك الإداري الاستراتيجي والمستوى العلمي للمدير وخبرته، كذلك أثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين حجم المنشأة والسلوك الإداري الاستراتيجي، وقد أظهر البحث غياب النظرة الشمولية لدى المدير الفلسطيني تجاه المستقبل ونقص المهارات التي تمكنه من ممارسة السلوك الإداري الاستراتيجي، وغياب نظم المعلومات الإدارية المناسبة، وفي النهاية خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي تساعد في تطوير الفكر والسلوك الإداري الاستراتيجي لدى المدير الفلسطيني في قطاع غزة .

### 4. دراسة أيوب (2001) " نظرة أفراد الإدارة العليا لخصائص عملية اتخاذ

#### القرارات الإستراتيجية في المنشآت السعودية الكبرى "

هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على عدد من القرارات الإستراتيجية ذات الطبيعة الاستثمارية التي تتخذ في المنشآت السعودية الكبرى، والتي تؤثر على أدائها في الأجل القصير والطويل معاً ثم تحديد العلاقة الموجودة بين عملية اتخاذ هذه القرارات الإستراتيجية وبين بعض العوامل التي قد ترتبط بهذه العملية .

وقد تم أولاً: تحديد عملية اتخاذ هذه القرارات في خمسة أبعاد تتعلق ببعيد الرشيد، الشمول، السلوك السياسي، التعارض في اتخاذ القرارات، الاتصالات الجانبية، واللامركزية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. ثانياً: تم دراسة العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية ونوع النشاط الاقتصادي للمنشأة، وعمر أفراد الإدارة العليا ومستواهم التعليمي، ومستوى الخبرة لديهم في العمل الإداري. ثالثاً: دراسة العلاقة بين هذه الأبعاد ومجموعة من العوامل تشمل خصائص البيئة الخارجية المحيطة بالمنشأة، حجم المنشأة، خصائص متخذي القرارات الإستراتيجية التي يتم اتخاذها. ولقد بلغ عدد أفراد العينة (106) مديراً في (51) منشأة، وقد بينت نتائج الدراسة الآتي:

1. إن عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية تختلف باختلاف نوع النشاط الاقتصادي لمنشآت العينة، كذلك باختلاف عمر أفراد الإدارة العليا ومستواهم التعليمي وخبرتهم في مجال العمل الإداري .
2. إن عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تشمل كثيراً من الأبعاد، تمثل المحصلة النهائية لتأثير لمجموعة من العوامل المختلفة عليها.
3. إن خصائص القرارات الإستراتيجية كانت أكثر العوامل شدة في علاقتها بعملية صنع القرارات الإستراتيجية.
4. كانت خصائص البيئة الداخلية للمنشأة المتمثلة في استخدام النظام الرسمي للتخطيط والأداء الاقتصادي للمنشأة ثاني المتغيرات علاقة بعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
5. كان ثالث المتغيرات أهمية من حيث الارتباط بعملية صنع القرارات الإستراتيجية يتعلق بعدم تجانس البيئة الخارجية المحيطة بمنشآت العينة.

6. كذلك تبين أن خصائص أفراد الإدارة العليا المتمثلة بالحاجة للإنجاز والتوجه نحو

المخاطرة كان لها علاقة معنوية بعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، بالإضافة إلى

علاقة حجم المنشأة مقاساً بمتوسط قيمة مبيعاتها السنوية .

وفي نهاية الدراسة تم عرض بعض التوصيات العامة والتوصيات الخاصة بالدراسات

المستقبلية .

5. دراسة الصياح ( 2001 ) " أثر قوة مديري الإدارة العليا في تحديد الأهداف

الإستراتيجية في البنوك الأردنية : دراسة ميدانية "

شغف الإنسان بالقوة منذ القدم، وأضحت من أكثر المواضيع جدلاً لأهميتها في رسم المسارات

المستقبلية للمنظمة وتدرس القوة في المنظمات وفقاً لمداخل متعددة منها:

• نظرية المنظمة: دراسة المنظمات الرسمية اعتماداً على النظرية الإدارية والمدرسة

التقليدية

• سيكولوجيا المنظمات: منظور اجتماعي يعتمد على أفكار Max Weber

• سلوك الأفراد بالمنظمات: يعتمد على مدرستي العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية

دراسة القوة من منظور الفرد: أي دراسة نوع الفرد الذي يسعى إلى القوة؟ وكيف

يسعى إلى ذلك؟

• الفاعل بين المنظمات فيما يتعلق بعامل القوة

وتقع هذه الدراسة في موقع وسطي فهي لا تسعى إلى تغطية منظور عن الأفراد أو تغطية

منظور عن المجتمع، وإنما سعت إلى تغطية منظور عن المنظمة بذاتها بمعنى أن هذه

الدراسة تتقصى أثر قوة المديرين وانعكاسها على اختيارات المنظمة الإستراتيجية وفقاً

لمنظور تجميعي عكس تحليل. واختبرت فرضيات الدراسة اعتماداً على آراء (75) مديراً في

الإدارة العليا للبنوك التجارية المدرجة أسهمها في سوق عمان المالي، وقد برهنت النتائج إمكانية التعويل على قوة المديرين في تفسير الأهداف الإستراتيجية لتلك البنوك، فقد ظهر أن هناك تأثير إيجابي معنوي بين القوة والأهداف التسويقية، البشرية، الموارد المالية، الموارد المادية، الإنتاجية، المسؤولية الاجتماعية، الربحية، ولم تكشف لنتائج عن وجود تأثير معنوي بين القوة والإبداع وقد يكون السبب عزوف إدارات المصارف عن تحمل تكاليف الإبداع والميل إلى تبني أهداف واستراتيجيات قصيرة الأمد ولضعف إعداد الكوادر البشرية ليكونوا مبدعين.

وفي نهاية الدراسة أوصى الباحث بفحص مصادر القوة التي يتمتع بها الأفراد لفهم الأهداف التي يسعون لتحقيقها، وإمكانية تطبيق الدراسة على المستويات الإستراتيجية الأخرى في البنوك، وأهمية الموازنة بين جميع الأهداف في الآن نفسه.

## 6. دراسة الصياح (1999) "تحليل علاقة القوة التنظيمية وأثرها في تحديد الأهداف

### الإستراتيجية " دراسة اختباريه في صناعة المصارف التجارية الأردنية "

سعت هذه الدراسة إلى اختيار موضوع القوة والأهداف الإستراتيجية في المنظمات حيث تسعى إلى توضيح الوسيلة التي يتم بواسطتها اختيار وفرض أهداف المنظمة ، وتوضيح العلاقة بين القوة التنظيمية والأهداف الإستراتيجية والتأكيد على أهمية هذه العلاقة وتشير إلى نماذج مختلفة، وسعت الدراسة إلى تكوين ثلاثة نماذج رئيسية : يكشف الأول عن آلية العلاقة بين القوة التنظيمية والأهداف الإستراتيجية ويقيس الثاني اختلاف الأهداف الإستراتيجية الناجم عن اختلاف مصادر القوة التنظيمية في المنظمات المصرفية الأردنية في حين يذهب الثالث إلى تحليل تأثيرات القوة التنظيمية في الأهداف الإستراتيجية .



وقد جمعت البيانات من (75) مديراً في مستوى الإدارة العليا في البنوك الأردنية، وخرجت الدراسة بجملة توصيات ومقترحات، كان من أبرزها دعوة الباحثين إلى إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول منظور إدارة القوة في المنظمات، وحث المدراء في المصارف المدروسة على تنفيذ مفهوم الإدارة بالقوة ( Managing With Power ) في تحديد الأهداف الإستراتيجية لمنظماتهم .

## ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة Kauer آخرون (2007) بعنوان "Effects of top management characteristics on strategic decision making : Shifting attention to team member personalities and mediating processes"

" آثار خصائص الإدارة العليا على اتخاذ القرارات الإستراتيجية : تحريك الاهتمام إلى شخصية عضو الفريق وعمليات الوساطة "

الغرض من هذه الدراسة هو استكشاف آثار تنوع الخبرة واختلاف الشخصيات مثل العمر والوظيفة للإدارة العليا على عمليات التشغيل مثل وضع جدول الأعمال وتوليد البدائل الإستراتيجية وسرعة اتخاذ القرارات الإستراتيجية، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن للخبرة تأثير على وضع جدول الأعمال وتوليد البدائل الإستراتيجية ولكن بشكل غير متوقع، ولكنها لا تؤثر على سرعة اتخاذ القرار ، ولكن عوامل شخصية أخرى مثل المرونة ودافع الإنجاز وقدرات التواصل وتوجيه العمل لها أثر واضح على سرعة اتخاذ القرار .

2. دراسة Goll and Abdul A. Rasheed (2005) بعنوان "The Relationships between Top Management Demographic Characteristics, Rational Decision Making, Environmental Munificence, and Firm Performance"

" العلاقات بين الصفات الديمغرافية للإدارة العليا، اتخاذ القرارات الرشيدة، السخاء البيئي و أداء الشركة "

تبحث هذه الدراسة في الصفات الديمغرافية للإدارة العليا، اتخاذ القرارات الرشيدة، السخاء البيئي و أداء الشركة، على عدد من الشركات الأمريكية حيث أظهرت النتائج أن الصفات الديمغرافية للإدارة العليا أثر على صنع القرار الرشيد والذي بدوره له تأثير على أداء الشركة بالإضافة إلى الأثر البيئي المعتدل على اتخاذ القرارات وعلاقته بأداء الشركة و لاختبار الفرضيات قامت الدراسة باختبار الخصائص الديمغرافية للإدارة العليا مثل مستوى التعليم، و ملكية الأسهم، والخبرة وعلاقتها باتخاذ القرارات وأثرها على أداء الشركة ودور البيئة كوسيط بين صناعة القرار والأداء التنظيمي .

3. دراسة Jarzabkowski and Searle (2003) بعنوان "Top management

**team strategic capacity: diversity by collectivity& trust"**

" القدرة الإستراتيجية لدى الإدارة العليا : التنوع عبر الجماعية والثقة "

تبحث هذه الدراسة في محاولة فهم الإدارة العليا وارتباطها بالقدرة الإستراتيجية في المنشأة، و التي تعمل في بيئة تنافسية ومتقلبة بسبب العولمة والتغير التكنولوجي وعدم التأكد بسبب قلة المعلومات التي ترافق اتخاذ القرارات الإستراتيجية مما يجعل الإدارة العليا تعمل تحت الضغط في ظل هذه الظروف، وهذا البحث يساعد في فهم وتقييم تركيبة الإدارة العليا وأثرها على قدراتهم الإستراتيجية، وشرح العلاقات بين قدرة الإدارة العليا على التنوع في المنشأة والعمل الجماعي وعملية اتخاذ القرارات، وحيث أن العمل الجماعي يصعب تحقيقه من الإدارة العليا، هنا تظهر أهمية الثقة كمكون أساسي للقدرة الإستراتيجية لدى الإدارة العليا، وضرورة

العمل على بناء الثقة والمحافظة عليها وتطويرها لأنها ضرورية للإنتاجية وإدارة التنوع والعمل الجماعي وتحسين أداء المنشأة .

4. دراسة Clark and Smith (2002) بعنوان **"Top management team social network organizational innovation : An information theory explanation of TMT value creation"**

" الشبكات الاجتماعية للإدارة العليا والابتكار التنظيمي : تفسير نظرية المعلومات لقيمة الإبداع لدى الإدارة العليا "

تبحث هذه الدراسة في استخدام الصفات الديموغرافية ومجموعات العمل والتركيبية الاجتماعية لدراسة قيمة الإبداع لدى الإدارة العليا، حيث أن الإدارة العليا تقوم بتنظيم وتقسيم العمل حسب الأهمية ووضع آلية تسهل الابتكار التنظيمي لكل مستوى في المنشأة وذلك بتوصيل وتشغيل وتوزيع المعلومات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التعليم والتركيبية الاجتماعية والشبكات الداخلية والخارجية جميعها مرتبطة مع زيادة مستوى الابتكار التنظيمي لدى الإدارة العليا وذلك بطرق مختلفة تؤثر على اتخاذ القرارات في المنظمة والعمل على بقائها وتطورها.

5. دراسة Eriksson (2002) بعنوان **"The Managerial Power Impact on Compensation"**

"أثر القوة الإدارية على التعويضات: دراسة متقدمة "

الفكرة الرئيسية لهذه الدراسة هي أن هناك تعريفات مختلفة لقوة الإدارة العليا وأثرها على تعويضات المديرين حيث تدر دخلاً أعلى للمديرين، ولقياس هذه القوة استخدمت الدراسة ثلاث أنواع من مقاييس القوة، وهي حجم ملكية المديرين من الأسهم العادية في المنشأة، وقدرة المديرين على تعيين الغرباء في مجلس الإدارة، وعدد الموظفين اللذين يشرف عليهم المدير، وأيضاً هناك الخصائص الفردية للمدراء مثل الخبرة والملكية ومستوى التعليم والتي

تفسر الفروق في حجم القوة لدى المدراء، حيث أظهرت النتائج أن هناك علاقة ايجابية بين السلطة و دخل الفرد في الإدارة العليا.

6. دراسة (1996) Barkema and penning بعنوان "Top management pay impact of (c)overt power"

" رواتب الإدارة العليا : أثر القوة الخفية والعلنية "

هذه الدراسة تبحث في الاختلاف في تعويضات الإدارة العليا كوظيفة لقوة الإدارة العليا، وتفترض الدراسة أن هناك حافز عند الإدارة التنفيذية لجعل رواتبهم مشروطة بقدرتها على صياغة القرارات لصالح اهتماماتها. وأن القوة يستدل عليها من مظاهر علنية كامتلاك الأسهم في المنشأة، وأيضاً من مصادر خفية مثل المكانة الاجتماعية للإدارة التنفيذية. وهناك عنصران من التعويضات يأخذ بالاعتبار هو الراتب الأساسي والعلاوات الإضافية، بينما الأداء المالي وحجم المنشأة هي عوامل ثابتة. وأظهرت النتائج أن القوة العلنية تقاس بحجم امتلاك الإدارة العليا وعائلاتهم من الأسهم، أما القوة الخفية فهي تقاس بالمنصب الموجود عند الممولين وتنوع المنشأة، بمعنى أن القوة تتأثر بحجم امتلاك الأسهم لدى الإدارة العليا، ويتضح أثرها على حجم التعويضات .

ثالثاً: أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تتمثل أوجه الشبه بين هذه الدراسة، والدراسات السابقة بما يلي:

1. تقوم هذه الدراسة على دراسة مصادر قوة الإدارة العليا من حيث قوة الهيكلية والملكية

والخبرة والصفات الشخصية، وأثرها في تحديد الأهداف الإستراتيجية في المصارف

التجارية، وهذا ينسجم مع دراسة الخشالي (2006) ودراسة الصياح (2001) و  
دراسة الصياح (1999).

2. تقوم هذه الدراسة على دراسة أثر الصفات الشخصية للمدراء في الإدارة العليا وأثرها  
على اتخاذ القرارات، وهذا ينسجم مع دراسة Kauer وآخرون (2007) و دراسة  
Goll and Abdul A. Rasheed (2005) ودراسة أيوب (2001).

#### رابعاً: ما تضيفه الدراسة الحالية

1. تعتبر هذه الدراسة الأولى في فلسطين التي تناولت دراسة مصادر القوة في الإدارة  
العليا وأثرها في تحديد الأهداف الإستراتيجية في المصارف التجارية، حيث معظم  
الدراسات السابقة ركزت على التخطيط والأهداف الإستراتيجية بشكل عام في منشآت  
حكومية وخاصة والمنشآت الغير هادفة للربح.
2. العديد من الدراسات السابقة تناولت دراسة مصادر القوة من مصادر مختلفة عن هذه  
الدراسة مثل الاتصال والجماعية والقوة الخفية و العلنية، حيث ركزت هذه الدراسة  
على القوة الهيكلية، وقوة الخبرة وقوة الملكية وقوة الصفات الشخصية.
3. هناك دراسات عديدة تناولت القيادة لدى المدير وأنماط القيادة وقوة القائد، ولم تتناول  
مصدر هذه القوة التي حصل عليها المدير، وبينت الدراسة الفرق بين القائد والمدير.
4. تناولت الدراسة الأهداف الإستراتيجية لدى البنوك التجارية لأهمية هذا القطاع في  
تنمية الاقتصاد الوطني، ومدى الاهتمام بتطبيق تلك الأهداف .

## المبحث الثاني

### القوة في المنظمات

أولاً: مقدمة

ثانياً: مصادر القوة

ثالثاً: العلاقة بين مصادر القوة

رابعاً: الفرق بين القيادة والإدارة

خامساً: أوجه الفرق بين الإدارة ومفهوم القيادة

## القوة في المنظمات

### أولاً: مقدمة

المنظمة كيان اجتماعي كما هو كيان اقتصادي، يتشكل من أفراد يختلفون في الحاجات والاهتمامات والقيم ومستويات الفهم والإدراك، ويحاول كل منهم تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته التي تكون أحياناً متعارضة مع الأهداف التنظيمية ومع حاجات ورغبات الآخرين. وفي ظل وجود من عدم الوضوح في اللوائح والإجراءات وندرة الموارد وعدم العدالة والإنصاف داخل بيئة العمل، يلجأ بعض الأفراد إلى التسلح بأنواع القوى المختلفة، حماية لأنفسهم وحلفائهم، وفي كثير من المنظمات سرعان ما يكتشف الأفراد أن بذل الجهد والتفاني والإخلاص في العمل ليست وسائل كافية لإشباع حاجاتهم ولنجاحهم في أعمالهم، بل لامناس من الدخول في مناورات وتكتيكات ومناشط تعارف على تسميتها بالسلوك السياسي *political behavior* لتحقيق مكاسب أحياناً وحماية لذاتهم، ولإضعاف خصومهم أحياناً أخرى، وكما هو واقع في المحيط الدولي من صراع قوى بين الدول ومن تحالفات واستقطابات وتسليح واستعراضات ومناوشات ودبلوماسية، يحدث مثل ذلك داخل العديد من منظمات الأعمال اليوم (الخضر، 2005، ص145).

ولقد شغف الإنسان بالقوة منذ فجر السلالات الإنسانية، فدرسها فلاسفة الإغريق، ويعود الأمر إلى أبعد من ذلك ليشمل العصور البابلية والمصرية الموعلة في القدم بغني تحليلها ووصفها وتفسيرها وتقييمها، والحقيقة الأكيدة هي أن المنظمات توجد من أجل ممارسة القوة لتحقيق مآربها. وفي كل منظمة نظام متوازن للقوة مستقر أو غير مستقر، ولكن المهم دائماً أن هناك قوة (الصياح، 1999، ص117).

فالقوة تتغلغل في جميع مفاصل المنظمة، وتكاد تكون المحور الأساسي لجميع أنشطتها لتأثيرها في جميع جوانب المنظمة وحضورها اليومي في جميع وحدات المنظمة (الصياح، 2001، ص85).

**إن القوة** تعني إمكانية التأثير بنجاح على الآخرين، ويمكن تعريفها بأنها " القدرة التي يمتلكها الفرد ويتمكن بواسطتها من تغيير سلوك أو اتجاهات الآخرين الوجهة التي يرتضيها، وبالمقارنة بالتأثير الاجتماعي فإن القوة تعني القدرة على إحداث التأثير المرغوب على الآخرين (جرنبرج و بارون، 2004، ص516).

## ثانياً: مصادر القوة

يعتمد المدراء والقادة في المنظمات على أنواع و مصادر مختلفة للقوة وهي

كالتالي :

**1. القوة الهيكلية Structural Power** : هذا نوع من القوة يذكر أكثر من غيره، وهذا النوع يقوم على أساس الهيكل الرسمي التنظيمي، والمديرين الذين يمتلكون حقاً قانونياً في ممارسة التأثير، يكونون في مركز مؤثر. فامتلاك المدير لقوة هيكلية مقارنة بالأعضاء الآخرين نتيجة لما هو فيه من مركز رسمي في المنظمة، وهذه القوة تسمح له بإدارة الغموض بواسطة السيطرة وإلى درجة معينة على تحديد الأهداف التنظيمية، وتسمى أيضاً القوة المشروعة لأنها تستمد من المنصب، الوظيفة التي يشغلها الرئيس في السلم الهرمي للمنظمة (العميان، 2002 )

**2. قوة الملكية Owner Power** : تتجمع القوة للمديرين بوصفهم وكلاء يعلمون لحساب المالكين، ومن هنا كانت قوة مركز المدير في مجال العلاقة بين الوكيل والأصيل هي التي تحدد قوة الملكية، يعتمد موقع المديرين على هذا الخط المتصل على مركزهم المتعلق بالملكية وعلى



ارتباطهم بمؤسس المنظمة، فمثلاً المدير في الإدارة العليا الذي يمتلك نسبة عالية من الأسهم في المنظمة يكون أقوى من مدير لا يمتلك هذه القاعدة من السيطرة (الصياح، 2001، ص91).

3. قوة الخبرة **Expert Power** : يمكن لمكونات عدة في بيئة مهام المنظمة أن تخلق حالات من عدم التأكد، وكلما أكثر المديرين تأسيس اتصالات وعلاقات مع عناصر بيئة المهام، ازدادت قدرتهم على النجاح في التعامل مع الحالات الطارئة حسب ظرفها وازدادت أيضاً قوة خبرتهم وبالتالي يكون لهم تأثير كبير في الاختبارات الإستراتيجية، وسيكون هناك من يسعى إليهم للحصول على مشورتهم (الصياح، 2001). وأساس هذه القوة هو المعرفة والمهارة المكتسبة لدى الفرد حيث ينفرد بهذه الصفة عن غيره من الأفراد (العميان، 2002). وقد أصبحت الخبرة من المصادر القوية في التأثير بسبب أن العالم أصبح متوجهاً أكثر بالتكنولوجيا وبتخصيص الأعمال، فقد أصبحنا نعتمد بشكل متزايد على الخبراء في تحقيق الأهداف (العطية، 2003، ص247).

4. قوة الصفات الشخصية **Personality Power** : الصفات الشخصية والسمعة الحسنه للمديرين في البيئة العامة ولدى المساهمين، تؤثر في إدراك الآخرين لأهميتهم وتتطلع المنظمات إلى دعم من المجتمع والحصول على مشروعية منه (الصياح، 2001). إن الأبعاد الأربعة المذكورة مجتمعة تحدد قوة الإدارة العليا، ولكن هناك أنواع أخرى من القوة مثل القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات، وقوة الإعجاب والقوة القسرية وسلطة منح المكافأة وغيرها، ولكن في هذه الدراسة سوف يتم التركيز على القوى الأربع، القوة الهيكلية وقوة الملكية وقوة الخبرة وقوة الصفات الشخصية .

وحيث أن لدى بعض الناس قدرة أفضل في تحقيق السيطرة بنجاح على الآخرين، كما أن توزيع القوة في المنظمات غير متساو، لذلك سيتم تقسيم مصادر القوة إلى مجموعتين أساسيتين من

مصادر القوة التي يمكن للناس استخدامها، أحدهما : مستمد من الوظيفة التي يشغلها الشخص، والثاني مستمد من الشخصية وهي كالتالي :

## 1. القوة المستمدة من الوظيفة : Position Power

كثير من القوة المتاحة لدى المديرين مستمدة من وظائفهم وبلغة أخرى فإنهم يستطيعون التأثير على الآخرين لأنهم يحتلون وظيفة معينة، ويسمى هذا النوع من التأثير قوة الوظيفة، وهي القوة المستمدة من اعتراف الآخرين وقبولهم، أي من حق شاغل الوظيفة في استخدام هذا النوع من القوة لتنفيذ الأعمال المكلف بها، والقوة الشرعية تغطي دائرة محدودة من النفوذ كما أنها تأتي من القدرة على التأثير بسبب الموقع التنظيمي، فالأفراد في المستويات العليا لديهم قوة على الأفراد في المستويات الدنيا، وكل فرد لديه قوة شرعية يطبقها حسب نمطه الشخصي مدعومة بالوظيفة الأساسية لاستعمال القوة الشرعية، وعندها يقبل المرؤوسين الامتثال للسلطة الشرعية، ولكن نظم الثقافة والأعراف والتقاليد والقيم تحدد حدود هذه القوة الشرعية، وهذا يعني أن الأفراد سوف يعملون بهذه الاتجاهات حتى التي لا يحبونها لأنها أشياء صحيحة وجيدة ويجب عملها، ولأنهم مضرون لعمل ذلك، فهذه هي القوة الشرعية <http://www.negotiationtraining.com.au>

وتشير البحوث والدراسات إلى تمتع القوة الشرعية أو السلطة الرسمية القانونية بجاذبية عالية لقبولها، فالمرؤوسين راغبون ومستعدون أكثر مما يتوقع الرؤساء لتنفيذ الأوامر، وذلك لأن المرؤوسين يأتون أعمالهم بمحض إرادتهم لأن السلطة الرسمية جزء من أعمالهم، وإصدار التوجيهات والأوامر جزء مقبول من عمل الرؤساء (ماهر، 2002، ص 313) .

ويمكن أن نفهم من ذلك أن الأفراد قد يؤثرون على الآخرين بسبب موقعهم الوظيفي والسلطة الشرعية المستمدة من هذا الموقع، وما يتمتعون به من صلاحيات تعطيهم القوة لاتخاذ القرارات وقيادة الآخرين والتأثير فيهم .

## 2. القوة المستمدة من الخصائص الفردية **Personal Power**:

ذكرنا مصادر القوة التي تعتمد على الوضع الوظيفي للمديرين، أو على شغل وظيفة ما في المنظمة، ولكن هذا النوع من القوة ليس الطريقة الوحيدة التي يؤثر عن طريقها المديرين على مرؤوسيه، إن المديرين يستمدون قوتهم من خصائصهم الفردية ويسمى هذا النوع : بالقوة الشخصية وهناك عدة مصادر لها كما يلي(جرنبرج و بارون، 2004 ) :

أ. **القوة المستمدة من الخبرة Expert Power** : ويعنى بها القوة المستمدة من التميز في مجالات المعرفة الإنسانية .

ب. **القوة المستمدة من الإقناع المنطقي Rational Persuasion**: وهو الذي يعتمد على الجدل المنطقي و البراهين المؤسسة على الحقائق لإقناع الآخرين بقبول فكرة معينة، ويكون هذا الأسلوب مؤثراً إذا توافرت لدى أطرافه الذكاء الذي يمكنهم من دعم وجهة نظرهم في القضية التي يقدمونها للآخرين ولفهم وجهات النظر التي يطرحها الآخرين بوضوح .

ج. **القوة المستمدة من رغبة الآخرين في الارتباط بالمدير Referent Power** : الفرد الذي يحبه الآخرون ويحترمونه يمكنه أن يغير سلوكهم، وهذا النوع من النفوذ يسمى القوة المستمدة من رغبة الآخرين في الارتباط بالشخص، فكبار المديرين الذين يتمتعون بخصائص مرغوبة واحترام قد يجدون فيه مصدر قوة إضافي بالنسبة لصغار المديرين الذين يرغبون في تقليدهم والارتباط بهم.

د. القوة المستمدة من الجاذبية الشخصية Charisma: يتمتع البعض بمحبة جارفة من الآخرين ويعرف هؤلاء بأنهم يتمتعون بالجاذبية، وأنهم أصحاب شخصية جذابة، كذلك فإن لدى بعض الناس قدرة على التأثير بسبب طريقتهم الجذابة في التعامل مع الآخرين. ويمكن أن نفهم من ذلك بأن من لديهم صفات شخصية مميزة ويتمتعون بالجاذبية الشخصية، يتمتعون برؤية إستراتيجية لمستقبل منظماتهم وكيفية الوصول إلى ذلك المستقبل، ولديهم قدرة عالية على الاتصال، وأنهم مصدر ثقة للآخرين والقدرة على التأثير فيهم.

ه. قوة الإعجاب Referent Power: ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب تابعيه ببعض سماته الشخصية، بحيث تشدهم إليه نتيجة توافر الجاذبية في شخصية القائد (العميان، 2004، ص258).

### وهناك قوى أساسية في كل مجموعة :

القدرة على التعويض Reward Power: وهي مرتبطة بشاغلي بعض الوظائف، كما أنها مستمدة من القدرة على السيطرة على أنواع التعويض التي يحصل عليها العاملون .

القدرة على القهر Coercive Power: وهي القوة المستمدة من القدرة على إنزال العقاب بالآخرين، ورغم أن معظم المديرين لا يحبون التهديد بالعقاب فإن الكثيرين يعتمدون على هذا النوع من القوة .

القوة المستمدة من المعلومات Information Power: وهو النوع الرابع من مصادر القوة الوظيفية وهي القوة المستمدة من البيانات والمعلومات الأخرى التي يسيطر عليها المدير (جرنبرج وبارون، 2004).

و تعتبر المعلومات مصدر مهم، حيث أن المنشآت تجمع البيانات وتعالجها وتنتشرها لعدة أسباب، وتستخدم الإدارة هذه البيانات في جميع مراحل الوظيفة الإدارية من تخطيط وتوجيه

وتنظيم وتنمية كفايات ورقابة وتستفيد عدة مجموعات من أصحاب المصلحة في وجود المنشأة، كالمساهمين والمحللين والمستثمرين ورجال البنوك والأجهزة الرقابية والموردين والعاملين والعملاء من هذه البيانات فإذا كان رأس المال والعمل تقليدياً هما الموردان الاقتصاديان الرئيسيان للأعمال، فإن أهمية المعلومات في تسيير أمور دنيا الأعمال قد أصبحت عليها مكانة جوهرية بحق، المورد الاقتصادي الثالث (غراب وحجازي، 1995).

من هنا نرى أن القوة أحد نوعين : قوة المنصب، وقوة الشخصية. وقوة المنصب كامنة في المنصب نفسه بغض النظر عن شاغله، ووفقاً لهذا الرأي فإن القوة الشرعية وقوة المكافأة وجانب من قوة القسر وقوة الخبير هي جميعاً تدخل ضمن قوة المنصب، وقوة المنصب يرتبط تماماً بالسلطة الرسمية في المنظمة والموقع التنظيمي.

أما قوة الشخصية فهي كامنة في الشخص ذاته وليست مرتبطة بمنصبه في المنظمة، والقوة الشخصية يمكن تحقيقها من خلال قوة السند وكذلك قوة الخبرة والقسر والمكافأة، والإقناع عادة ما يستخدم لتحقيق القوة الشخصية وعادة ما يتم مقارنة قوة المنصب والقوة الشخصية بأنواع القيادة سواء الرسمية أو غير الرسمية .

### ثالثاً: العلاقة بين مصادر القوة

توصف العلاقة بين مصادر القوة بالصفات الآتية:

: [http://www.cba.edu.kw/tuhaih/OB\(2007/3/25\)](http://www.cba.edu.kw/tuhaih/OB(2007/3/25))

### مصادر القوة لا تعمل باستقلالية عن بعضها البعض:

1. استخدام وسيلة من وسائل القوة قد يعزز أو يقلل من فعالية استخدام مصادر القوة الأخرى.

مثال ذلك عندما يستخدم المدير قوة العقاب بكثرة فإن هذا سوف يؤدي إلى التقليل من فعالية

قوة المرجعية المستمدة من الجاذبية الشخصية والإعجاب، كما أن استخدام المدير قوة المكافأة بكثرة سوف يؤدي إلى زيادة فعالية قوة المرجعية.

2. تستمد قوة المكافأة وقوة العقاب وقوة الشرعية من المنظمة، بمعنى أن المنظمة يمكن أن تزيد أو تقلل أو تزيل هذه المصادر.

3. تستمد قوة المرجعية وقوة الخبرة من الشخصية، بمعنى أن شخصية المدير هي التي تحدد قوة تأثير تلك القوة ولا تستطيع المنظمة أن تزيد أو تقلل أو تزيل هذه المصادر.

### الاستخدام الفعال للقوة :

يشمل استخدام القوة استراتيجيات يطلق عليها إستراتيجيات التأثير، وهي عبارة عن طرق يحاول الأفراد والجماعات من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات كي يسلكوا السلوك المطلوب سواء أخذ ذلك شكل التأثير على قرارات تصب في مصلحتهم أو بصورة أخرى شكل التأثير الذي يؤدي إلى منع قرارات لا تمثل منفعة لهم.

وتتكون هذه الإستراتيجيات من تسع إستراتيجيات أو طرق للتأثير، نوردتها في

الآتي [\(http://www.cba.edu.kw/\(2007//3/30\)\)](http://www.cba.edu.kw/(2007//3/30)):

1. **الإقناع العقلي**: وهي الطريقة التي يستخدم الفرد فيها أو الجماعة أسلوب المنطق والحجة والأرقام للدفاع عن وجهة نظرهم وإقناع الآخرين بأن يسلكوا السلوك المطلوب وإحداث التأثير الذي يريدونه.

2. **المناشدة الإلهامية**: وهي الطريقة التي يستخدم الفرد فيها المثل العليا والآمال والتطلعات لخلق نوع من الحماس وإحداث التأثير الذي يهدف إلى تطبيق السلوك المطلوب.

3. **المشاوره:** وهي الطريقة التي يستخدم الفرد فيها أسلوب إشراك الآخرين في اتخاذ القرارات التي ينوي اتخاذها للحصول على السلوك المطلوب.

4. **التجاهل:** وهذه الطريقة من طرق التأثير لا يدل أسمها على المعنى الحرفي للكلمة لأنها تعني خلق حالة مزاجية متوافقة لدى الفرد قبل التقدم إليه بطلب ما. ومثال ذلك أن يقوم فرد بمدح شخص ما ويهيئه لقبول طلبه أو أن يضعه موضع المدافع حتى يسلك السلوك المطلوب. فقيام الطالب بمدح أستاذ المادة أو بالمبادرة بالقول بأنه ظالم يجعل أستاذ المادة يسعد في الأولى وفي الثانية يحاول أن يبين للطالب أنه ليس بظالم، ومن ثم يظفر الطالب بما يريده.

5. **التبادل:** وهو أن يقوم فرد بتقديم خدمة لفرد آخر أو إشراكه بمنفعة أو تقديم وعد له بالمعاملة بالمثل في المستقبل.

6. **المناشدة الشخصية:** وهي الطريقة التي يحاول الفرد فيها التأثير على الآخرين من خلال استلهاهم شعور الولاء أو الصداقة ليسلكوا السلوك المرغوب أو أن يعدلوا عن السلوك غير المرغوب.

7. **التحالف:** وهو أن يتقدم فرد بمبادرة أو نشاط ويبحث عن المساعدة من الآخرين. فقد يبادر المدير بفكرة ما ويطلب من بعض رؤساء الأقسام مساعدته في هذه المبادرة ليكون مجموعة من التحالف تساعد في تنفيذ هذه المبادرة أو النشاط.

8. **إضفاء الشرعية:** وهو أن يقوم الفرد بطلب ما ويضفي على هذا الطلب الشرعية من خلال التأكيد على أن هذا الطلب يتمشى مع القوانين والتقاليد والسياسات التي تتبعها الشركة.

9. **الضغط:** وهو أن يستخدم الفرد وسائل الضغط المختلفة من تقديم الطلب

والإلحاح أو التذكير المستمر به.

إن الاستخدام الفعال للقوة هو قدرة المدير على تطبيق قانون التبادل الذي يقوم على أن

تبادل أتباع سلوك معين من قبل الأفراد يجب أن ينتج عنه منافع معينة. فالفرد يعمل

بمقابل ويستمر في الأداء بمقابل، وقدرة المدير على جعل التبادل مفيد يعني قدرته على

تأكيد إتباع السلوك المرغوب وتحاشي السلوك غير المرغوب.

وعليه فإنه لدى المدير عدة طرق لتبادل السلوك مع الأفراد متشابهة مع مصادر القوة التي

يملكها وهذه الطرق هي (2007/3/30) <http://www.cba.edu.kw> :

1. **الموارد:** يستطيع المدير الحصول على التأثير المطلوب من خلال توزيع الموارد

المختلفة، حيث تأخذ هذه الموارد أشكال متعددة. فإمداد الإدارة والسعة المكانية، وكذلك

توفير الموارد المادية وغيرها من الموارد، تستخدم جميعها للتبادل بين المدير وهذه

الإدارة أو الأفراد فيها.

2. **المساعدة:** يستطيع المدير أن يقدم المساعدة للفرد في أداء عمله أو في أمور أخرى

على أمل الحصول على مساعدة الطرف الآخر في إتباع السلوك المرغوب.

3. **التعاون:** وهو أن يقدم المدير إلى الفرد أشكال متعددة من التعاون ويأمل أن يحصل

على نفس التعاون من نفس الفرد.

4. **المعلومات:** يتبادل المدير مع الفرد أو الأفراد معلومات تعود بالفائدة عليهم وتفيد المدير في

الوقت نفسه ويكون أساس هذا التبادل حاجة الفرد إلى المعلومات التي بحوزة المدير من جهة،



وحاجة المدير لأن يسلك الفرد السلوك المرغوب أو الابتعاد عن السلوك غير المرغوب من جهة أخرى.

5. **الترقية والتقدم:** وهو أمر بيد المدير وفي الوقت نفسه حاجة يحتاجها الفرد. فالترقية عملة من عملات التبادل التي يستطيع المدير من خلالها التأكيد على السلوك المرغوب وغير المرغوب الذي يتوجب على الفرد إتباعه، ويتم فيها اختيار أكفأ العاملين وأصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري وفقاً لضوابط نظاميه محددة مسبقاً <http://www.mcs.gov.sa/html/flyers/> (2007/5/13)

6. **الاعتراف:** وهو أن يقوم المدير بالإعلان عن ما قام به الفرد من عمل أو أعمال متميزة، فوضع صورة الفرد في مكان بارز بالمنظمة أو إطلاق تسمية الموظف المثالي خلال الشهر هي من صور الاعتراف. كما أن الإعلان عن الفكرة أو الأفكار التي تقدم بها هذا الموظف أو هؤلاء الموظفين صورة من صور الاعتراف. ويعد الاعتراف عملة من عملات التبادل التي من خلال استخدامها يستطيع المدير أن يبين للأفراد العاملين لديه السلوك المرغوب وغير المرغوب.

7. **الشبكة:** هي عبارة عن مجموعة من الأفراد تربطهم روابط معينة. فهناك شبكة الصداقة وهناك شبكة المهنة. ويعني ذلك وجود تواصل دائم بين أفراد كل مجموعة وروابط معينة تشكل مصدر لقوة المجموعة. وفي هذه الشبكات يساعد كل فرد فيها الأفراد الآخرين. ففي القسم أو الإدارة أو الشركة أو أي منظمة أو في المجتمع الواحد على سبيل المثال، يكون هناك مجموعة من الأفراد يمثلون كتلة واحدة يمدون بعضهم البعض بالمعلومات والدعم. وأيضاً على سبيل المثال، نجد في تجارة المواد الغذائية أن هناك شبكة متعاونة في هذا المجال، وكذلك في تجارة

الاستثمار والمواد الإلكترونية، وفي اتحاد الطلبة بالجامعة وبين أعضاء هيئة التدريس، ويكون الترابط بينهم قائم على أساس تبادل المنفعة. فيلاحظ أن هناك أفراد يرشحون أنفسهم لتولي مناصب عدة في حين أن هناك أفراد لا تتاح لهم الفرصة للترشيح على الرغم من أنهم مؤهلين، وهذا يأتي من قوة الشبكة. والدخول في الشبكة ليس بالأمر السهل لأنه يحتاج إلى قبول الأفراد الآخرين وكمية المنفعة التي يجلبها العضو الجديد، ومتى قبل الفرد في الشبكة أصبح نقطة فيها وأصبح في إمكانه الاستفادة منها وأفاده الأعضاء الآخرين. وهذا شئ طبيعي ومتواجد منذ أن خلقت المجتمعات وتكونت الشعوب والقبائل حيث تنوعت الشبكات. وفي العصر الحديث يمثل التوجه السياسي والتجمع السياسي والمهني الشبكات الحديثة. أنظر إلى الأطباء والمهندسين وبعض الوظائف في الحكومة والقطاع الخاص فهم يمثلون شبكات متنوعة. وجمعيات النفع العام أسست أصلا لخلق وتكوين الشبكات من أصحاب المهنة الواحدة أو التوجه الواحد. لقد بنيت الشبكات على أساس التواصل المستمر وتبادل المنفعة. وفي الولايات المتحدة الأمريكية أسس بعض الطلبة الكويتيين ممن تربطهم روابط اجتماعية شبكة من خلال الإنترنت لتبادل الآراء بينهم ومساعدة بعضهم البعض في حل المشكلات التي تواجههم وحتى يمكن الطالب الدخول إليها يجب أن يرسل بريد إلكتروني يقدم فيه نفسه وبعدها يمكن قبوله ضمن الشبكة. والتواصل هو الأساس والمنتج هو تبادل المنافع. وتأخذ الشبكات الشكل الرسمي كجمعيات النفع العام والجمعيات المهنية واتحادات الطلبة وجمعيات أعضاء هيئة التدريس والمعلمين، أو الشكل غير الرسمي مثل القبيلة أو الطائفة. وكمثال بسيط للشكل غير الرسمي فإن المصلين في مسجد واحد وبشكل مستمر تتكون منهم شبكة مع مرور الزمن بسبب تواصلهم، وتبادل المنافع ليس بالشيء السيئ، فالمساعدة هو عمل خير يحتاجه أي فرد (2007/4/15) <http://www.cba.edu.kw> .

8. **الدعم الشخصي:** وهو أن يدعم المدير الفرد في الأمور التي ترتبط بعمله بمختلف

أشكال الدعم الشخصي والعاطفي.

#### رابعاً: الفرق بين الإدارة والقيادة

يقع الكثير من الخلط بين مفهوم القيادة ومفهوم الإدارة أو قد يعتقد البعض أن المدير هو القائد ويعتبرونهما مسميان لشخص واحد، ذلك الخلط يأتي من أنهما يبدوان من الوهلة الأولى أنهما شيء واحد، حيث إن المدير والقائد كل منهما يسعى بقيادته أو بإدارته إلى تحقيق الأهداف التي قد حددت له أو رسمت له سلفاً، لكن الواقع يختلف تماماً في اعتبار المدير والقائد شخصية واحدة فيمكن القول أن كل قائد مدير وليس كل مدير قائداً.

فالمدير هو الشخص الذي تكون إدارته للتنظيم مبنية على ما يتمتع به من سلطات رسمية، أما القائد فهو الذي تكون قيادته للتنظيم بناء على ما يتمتع به من صفات قيادية. ومتى توفرت في شخصية القائد السلطات الرسمية إضافة إلى ما يتمتع به من صفات قيادية تمكنه من التأثير على سلوك الآخرين أصبح مديراً فعلياً لهذا التنظيم أو أصبح قائداً له قدرات القائد، إن القيادة تعني (قوة التأثير في الآخرين ودفعهم إلى تنفيذ القرارات)، وبذلك نفرق بين الإدارة القائمة على أساس السلطة وبين القيادة التي تقوم على أساس اقتناع المرؤوسين واتباعهم لتعليمات وتوجيهات القائد بدون استخدام قوة السلطة أو التخويف أو التهديد باستخدامها. فالمدير هو الذي يحتل منصباً إدارياً بقرار من الإدارة العليا وهذا المنصب يعطيه السلطة والصلاحيات المكتوبة والمنصوص عليها في توصيف وظيفته. وهكذا تختلف القيادة عن الإدارة اختلافاً جوهرياً، حيث يعتمد المدير على ما في يده من سلطات في ممارسة وظيفته اعتماداً كلياً، بينما القيادة تعد قدرات طبيعية كامنة في شخص القائد فهو لا يعتمد على السلطة في إدارته

لمجموعة مرعوسيه وينظر إلى سلطة الجراء كأحدى الأدوات الثانوية التي قد يلجأ إليها عند

الضرورة (<http://www.aldifaa.com>(2007/4/23)).

### أوجه الفرق بين مفهوم الإدارة ومفهوم القيادة :

يمكن توضيح الفرق بين الإدارة والقيادة في

التالي (<http://www.aldifaa.com>(2007/4/23)):

(أ) تشير مصطلحات الإدارة على أنها تعني السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي في حين

أن القيادة تعني بالعلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين.

(ب) تختص الإدارة بالجوانب الفنية وتختص القيادة بالجوانب الإنسانية.

(ج) تشير الإدارة إلى عملية توجيه الأشخاص واستخدام الإمكانيات المتاحة لإنجاز أهداف

المنظمة في حين أن القيادة تقتصر على عملية توجيه الناس من خلال أساليب معينة لتحقيق

هذه الأهداف.

(د) المدير هو الشخص الذي يشغل مركزاً مرموقاً من مراكز المسؤولية في التنظيم ويسعى

إلى تحقيق الأهداف عن طريق مرؤوسيه، أما القائد فهو الشخص الذي يشغل أو لا يشغل

مركزاً من مراكز المسؤولية ولكنه تتوفر فيه المقدرة على التأثير في سلوك الغير وقيادتهم نحو

الأهداف المشتركة.

(هـ) الإدارة هي تحديد الأهداف والسياسات العليا، أما القيادة فهي الإشراف على من يقومون

بتنفيذ هذه الأهداف والسياسات.

(و) يعتمد المدير في عمله على العلم وتخطيط الإجراءات وتحديد الهدف ورسم السياسات التي

يسير عليها العاملون، أما القائد فيعتمد في عمله على قدرة التأثير على مرعوسيه وتحفيزهم

على القيام بأعمالهم وهم راضون عنها فيقومون بتنفيذ أوامره بدون تردد.

(ز) الإدارة تهتم بوضع الأنظمة وضمان سيرها مع الحرص على إنجاز العمل في وقت محدد، أما القيادة فهي لا تهتم بالنظام بل تهتم بإحداث الحركة والتجديد والتغيير، فيمكن القول أن الإدارة تعمل عادة من خلال نموذج ما، أما القيادة فتوجد النموذج الذي يجب

إتباعه(2007/6/2) <http://www.islamtoday.net/>

(ح) تتبع القيادة من الجماعة ويشعر الأعضاء بالحاجة إليها، أما الإدارة فهي تستمد سلطاتها من خارج الجماعة لأنها تتم بواسطة التعيين.

(ط) لا توجد مشاعر وأحاسيس بين المدير والمرؤوسين في النمط الإداري حيث يؤدي المرؤوسون أعمالهم تحت سيف اللوائح والقوانين الصارمة ولا يستطيعون المخالفة خوفاً من العقاب، بينما في النمط القيادي يتبادل القادة والمرؤوسين مشاعر الحب والولاء ويؤدون أعمالهم دون خوف من عقاب بل عن قناعة ورضا.

(ي) يهتم المدير بتحقيق أهداف المنظمة دون النظر إلى المصالح الشخصية لمرؤوسيه حيث يتحكم فيهم حسب رغباته ومصالحته الشخصية، أما القائد فهو لا يسعى إلى تحقيق رغباته الخاصة أو التحكم في مصالحهم بل يحثهم ويساعدهم على تحقيق أهدافهم المشتركة كما يلتزم القائد بالقيم والمعايير الإنسانية في تعامله معهم.

(ك) في النمط القيادي يشترك المرؤوسين مع القائد في صنع القرار، أما المدير فهو لا يشترك مرؤوسيه ويصدر أوامره وتعليماته بدون تفويض للسلطة فهو لا يثق بمرؤوسيه دائم الشك فيهم.

(ل) في النمط القيادي يشعر المرؤوسون بأهميتهم لنجاح العمل وبالتالي تحقيق الأهداف أما في النمط الإداري لا يلقي المدير للمرؤوسين بالأمر وكأنهم غير مهمين لمتطلبات العمل.

(م) في النمط القيادي يهتم القائد بتحقيق أهداف العمل والعاملين على حد سواء، أما في النمط

الإداري فالمدیر یهمه تحقيق أهداف العمل ولو على حساب أهداف العاملين التي تعتبر أهداف ثانوية بالنسبة لهم.

(ن) في النمط القيادي يكون المرؤوسون مقتنعين بالأسلوب الذي ينتهجه القائد، أما في النمط الإداري فقد لا يرضى المرؤوسون عن أسلوب إدارة المدير لهم وإنما ينفذون أوامره خوفاً من سلطاته.

و بذلك يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار و إصدار الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين و استمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (عليوة، 2001، ص45).

ومن أجل أن يكون القادة أكثر نجاحاً، لا بد لهم أن يكونوا منسقين ومدربين واستشاريين وبناء للموقف الجماعي. ونجد أن Bernard Bass يصف قيادة التحول على أنها الأداء القيادي الأمثل الذي يحدث عندما يعمل القادة على توسيع وإنعاش مصالح عاملهم، وبناء الوعي وتقبل أغراض ورسالة المجموعة، وحث العاملين على النظر إلى ما وراء مصلحتهم الذاتية لأي إطار المصلحة الجماعية. وهذا يعني أن اكتساب أو الحصول على خصال قيادة التحول يتطلب جانباً كبيراً من العمل الجاد، والرغبة في خوض بعض المخاطر، وإضفاء الصبغة الذاتية على رؤية المنظمة ومبادئها التشغيلية (الغالبى وآخرون، 2006، ص21).

من هنا يظهر السؤال لماذا الاهتمام بدراسة القوة وكيفية تأثيرها على تحديد الأهداف الإستراتيجية في المنظمة، و كيفية استخدام المديرين لهذه القوة في إنجاز وتحقيق الأهداف



## المبحث الثالث

### الإدارة الإستراتيجية

أولاً: مقدمة

ثانياً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

ثالثاً: أهمية الإدارة الإستراتيجية

رابعاً: القرارات الإستراتيجية

خامساً: التخطيط الإستراتيجي وأهميته للمصرف

سادساً: الأهداف الإستراتيجية للمصارف التجارية

سابعاً: استراتيجيات تنمية الموارد المالية للمصرف

ثامناً: تأثير الودائع المصرفية في النشاط الاقتصادي

تاسعاً: القروض المصرفية

عاشراً: محفظة الاستثمارات في المصارف التجارية



## الإدارة الإستراتيجية

### أولاً: مقدمة

تقوم الإدارة العليا بوضع أهدافها الإستراتيجية في المنظمة بواسطة المديرين في تلك الإدارة حيث أن المدير يتمتع بنوع من القوة المستمدة من مصادر متنوعة للتأثير في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف بما يتمتع به من هذه القوى منفردة أو مجتمعة سواء كان مصدر القوة من الهيكل التنظيمي في المنظمة أو قوة الشخصية، وقدرة المدير في التأثير على الآخرين لاتخاذ القرارات وتحديد الأهداف .

لذلك تهتم الإدارة الإستراتيجية بقيام الإدارة العليا في المنشأة المالية بصياغة وتعديل وتنفيذ بعض القرارات والتصرفات اللازمة لتحقيق بعض النتائج المرغوب في تحقيقها على مستوى المنظمة ككل، ومثل هذه النتائج يمكن بلورتها في ثلاث اتجاهات رئيسية هي تحسين الربحية وتحقيق معدلات نمو متزايدة وكذلك زيادة القدرة على البقاء من خلال تعزيز المركز التنافسي، وإذا كانت الإدارة الإستراتيجية تمارس على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى الوحدات الإدارية الوظيفية داخل المنظمة فإنها دائماً تتصف بالعمومية والشمول، فهي لا تهتم بالجوانب اليومية التي تحدث في المنظمة، ولكنها تهتم بوضع الاستراتيجيات والسياسات العامة التي تحكم الفكر والتصرف الإداري معاً (الحسيني والدوري، 2000، ص47).

و هذا المبحث يبحث في تأثير أنواع القوة التي يستمدّها مدراء الإدارة العليا في البنوك التجارية من مصادرها المختلفة على قدرتهم على اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف الإستراتيجية التي يرغبون في تحقيقها ضمن إطار البيئة المالية والمصرفية التنافسية الخاصة بالمصرف .

## ثانياً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من أحد المجالات الحديثة في علم الإدارة، وتعتبر الإدارة الإستراتيجية في الوقت الحالي عن مرحلة من مراحل التطور في أحد مقررات الإدارة والذي كان يطلق عليه مسمى سياسات الأعمال أو السياسات الإدارية ( Business Policy ) والتي تعتبر مرشداً وموجهاً عاماً لسلوك وتصرفات المديرين (مرسي، 2003).

و تشير الإدارة الإستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الإستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل، فهي طريقة في التفكير، وأسلوب في الإدارة، ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية (ياسين، 2002، ص 15).

ويمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل في ضوء ميزات التنافسية وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة

[http://www.mdcegypt.com\(2007/2/15\)](http://www.mdcegypt.com(2007/2/15))

وأيضاً يمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية علم له خطوات ومراحل متفق عليها في الفكر الإداري، والإدارة الإستراتيجية علم وفن، ويتمثل العلم في مجموعة من المبادئ المستقرة في الفكر الإداري، ويتمثل الفن في قدرة المدير على تطويع تلك المبادئ بما يتفق مع طبيعة

[http://www.alwgf.com\(2007/2/17\)](http://www.alwgf.com(2007/2/17)) المنظمة التي يعمل بها

و في الواقع تمثل الإدارة الإستراتيجية منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر

المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة.

والإدارة الإستراتيجية هي أيضاً وظيفة المدير الاستراتيجي، لأن الإستراتيجية تبقى دائماً في مقدمة مهام الإدارة العليا في المنظمة . فمن مهام الإدارة العليا صياغة رسالة واضحة ومحددة للمنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية لها، وتحليل الخيارات ( البدائل) الإستراتيجية المتاحة، واختيار وتطبيق الإستراتيجية المناسبة (ياسين،2002، ص 16 ).

ويفرق الفراء(2003) بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي، حيث أن هناك اختلاف بين الكتاب في تفسيرهم لهذه المفاهيم، حيث تبني وجهة النظر التي تقول بأن التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي هما مفهومان مختلفان وأن التخطيط الاستراتيجي هو نتاج التفكير الاستراتيجي .

ولكي يتسنى لنا فهم ماهية الإستراتيجية وعلاقتها بالناحية التشغيلية من العمل، علينا أن نتأمل وجهين تتوقف عليهما قدرة المنظمة على البقاء : ما الذي ترجوه المنظمة لكيانها في المستقبل وكيف تصل إليه، وفي حين يتكامل هذان الوجهان في التفكير على المدى الطويل إلا أنه لا يجوز الخلط بينهما، وتحديد المنظمة لذاتها مستقبلاً ( ما الذي ترغب أن تكون عليه -

وتخطيطها - واتخاذها لقراراتها التشغيلية، أي كيف تحقق ما تريد أن تصل إليه - أمور ذات علاقة ولكنها منفصلة، ولما كانت رغبة المنظمة في تشكيل مستقبلها تحدد اتجاهها فلا بد إذن أن يتحدد هذا الاتجاه قبل التخطيط البعيد المدى وقبل اتخاذ القرارات اليومية التي تنشأ عن مثل

هذا التخطيط ( بنجامين وزيمرمان،1998)

و يعني ذلك أن على المنظمة أن توضح ماذا تريد أن تصل إليه ؟ وكيف تصل إليه ؟ وذلك عن طريق توضيح الإستراتيجية والعمليات التشغيلية التي تصل بها إلى النجاح في تحقيق أهدافها .

ويمكن توضيح العلاقة بين الإستراتيجية والعمليات كما يلي :

شكل رقم (2)

الإستراتيجية			العمليات
غير واضحة	واضحة	ماذا كيف	
2 إستراتيجية غير واضحة ولكن عمليات فعالة حققت النجاح في الماضي ولكن يشك بأنها ستحققه في المستقبل	1 إستراتيجية واضحة وعمليات فعالة حققت النجاح في الماضي وسوف تحققه في المستقبل	فعالة	
4 إستراتيجية غير واضحة وعمليات غير فعالة حققت الفشل في الماضي وسوف تحققه في المستقبل .	3 إستراتيجية واضحة ولكن عمليات غير فعالة نجحت لبعض الوقت في الماضي ، ولكن المنافسة المتزايدة تجعل النجاح في المستقبل مشكوكاً فيه .	غير فعالة	

المصدر : (بنجامين وزيرمان ، ، 1998 ، ص 22 )

## المستويات المختلفة للإدارة الإستراتيجية:

من المفيد جداً عند دراسة الإستراتيجية أن ننظر إلى المستوى الذي يتم عنده ممارسة هذه الإدارة والذي دعا إلى هذا وجود بعض المنظمات العملاقة الحجم والتي تتعامل في العديد من الصناعات وتقديم العديد من المنتجات أو الخدمات المترابطة أو غير المترابطة ولهذا يجب أن نفرق بين ثلاث مستويات للإدارة الإستراتيجية وهي كما يلي (السيد، 1993):

### 1. الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة:

يمكن تعريف هذا المستوي من الإدارة الإستراتيجية بأنه إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والخدمة والسوق الذي سوف تتعامل معه وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعها.

### 2. الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:

هي عبارة عن إدارة مجهودات وحدات الأعمال الإستراتيجية حتى يمكنها أن تنافس بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في تحقيق أغراض المنظمة ككل.

### 3. الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

عادة ما يتم تقسيم المنظمة أو وحدة الأعمال إلى عدد من الأقسام الفرعية والتي يمثل كل منها جانباً وظيفياً محدداً، ويمكن القول بأن هذا المستوى الإداري يمثل عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة والذي يعد نشاطاً هاماً وحيوياً وضرورياً لاستمرار المنظمة وعلينا أن ندرك أن الإدارة الإستراتيجية على مستوى الوظيفي لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكنها تضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات كما تحدد أفكاراً أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات.

## ثالثاً: أهمية الإدارة الإستراتيجية

تتبلور أهمية الإدارة الإستراتيجية أو إدارة الاستراتيجيات المنشأة بنجاح من خلال المنافع التي تعود عليها من جراء تطبيق المفاهيم والأساليب المستخدمة في هذا المجال الإداري الهام . ويمكن الإشارة إلى ارتفاع مستوى أداء الشركات المطبقة للإدارة الإستراتيجية مقارنة مع الشركات التي لا تطبقها، وبشكل عام يمكن إدراج الفوائد والمنافع التي تتحقق من خلال تطبيق مفاهيم الإدارة الإستراتيجية في النقاط التالية(مرسي،2003، ص26) :

1. التركيز الواضح على الأمور الهامة استراتيجياً.
2. مساعدة المديرين على بلورة رؤية وتفكير استراتيجي طويل المدى .
3. المساعدة في معالجة وحل القضايا الإستراتيجية التي تواجه منشأة الأعمال .
4. تحقيق الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء المنشأة .
5. إعداد وتنفيذ الإستراتيجيات التي من شأنها تحقيق مصالح الأطراف المستفيدة من المنشأة Stakeholders مثل أصحاب الأسهم - العملاء - العاملون - الموردون

و بصورة عامة فإن إيجابيات اعتماد النهج أو التخطيط الاستراتيجي في الإدارة تتمحور

في(2007/3/13) <http://mmsec.com/m3-files/manag-str.htm> :

- يزود المنظمات بالفكر الرئيس لها theme وهو حيوي من أجل تقييم الأهداف والخطط والسياسات.
- يساعد على توقع بعض القضايا الإستراتيجية، حيث يساعد على توقع أي تغيير محتمل في البيئة التي تعمل فيها المنظمة ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معه.

- يساعد على تخصيص الفائض من الموارد، حيث يساعد على تحديد أولويات تلك الأهداف ذات الأهمية الأكبر للمنظمة.
- يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية حيث يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى تكامل الأهداف ومنه ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمنظمة والتركيز عليها بدلاً من الأهداف العام للمنظمة ككل.
- يفيد في إعداد كوادر للإدارة العليا من خلال تبصير مدراء الإدارات لنوع التفكير والمشاكل التي يمكن أن تواجههم عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب الإدارة العليا في المنظمة ويساعد مشاركة هؤلاء المدراء في التخطيط على تنمية الفكر الشمولي لديهم من خلال رؤيتهم لكيفية خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل.
- يمكن هذا التخطيط من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة ويساعد على وضوح صورة العقبات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي للمنظمة أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة التي تعمل مع المنظمة.

### العقبات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي(2007/3/13)

<http://mmsec.com/m3-files/manag-str.htm>:

- رغم تعدد المزايا التي تحققها المنظمات المعتمدة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي إلا أن ثمة عدداً من المنظمات لا تستطيع استخدامه لأسباب تتعلق بما يلي :
- وجود بيئة تتصف بالتعقيد و التغيير المستمرين بحيث يصبح التخطيط متقادماً قبل أن يكتمل.
- امتناع بعض المدراء عن وضع أهداف لوحداتهم بسبب اعتقادهم بأن لا وقت لديهم من أجل ذلك.

• ظهور المشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي يعطي انطباعاً سيئاً عن هذا التخطيط في أذهان المدراء.

• قصور الموارد المتاحة للمنظمة ربما كانت عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

• التخطيط الفعال يحتاج إلى وقت وتكلفة.

ويمكن معالجة هذه العقبات باتصال الإدارة العليا بشكل مستمر مع المستويات الإدارية الأخرى والتشاور معهم والتعاون في سبيل وضع خطة إستراتيجية تحقق أهداف المنشأة والعاملين فيها.

#### رابعاً: القرارات الإستراتيجية Strategic Decision

تركز الإدارة الإستراتيجية على عملية صنع القرارات الإستراتيجية للمنشأة ككل (منشأة متنوعة الأعمال) ولوحدات أعمالها (الشركات التابعة لها) وللمجالات الوظيفية الرئيسية. وتتصف القرارات الإستراتيجية بعدة خصائص مميزة وهي (مرسي، 2003، ص73):

1. يتم اتخاذها من جانب الإدارة العليا للمنشأة .
2. تحتاج إلى تخصيص قدر كبير من موارد الشركة.
3. تؤثر تأثيراً ملموساً على نجاح الشركة في الأجل الطويل .
4. تتصف بالتوجه والتطلع المستقبلي .
5. تؤثر تأثيراً جوهرياً على وحدات الأعمال والمجالات الوظيفية بالمنشأة .
6. تحتم ضرورة أخذ عوامل البيئة الخارجية في الحسبان



## العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات :

تتأثر القرارات الإدارية بعوامل عديدة قد تعيقها عن الصدور بالصورة الصحيحة، أو قد تؤدي إلى التأخر في إصدارها أو جعلها تلقى الكثير من المعارضة سواء من المنفذين لتعارض القرارات مع مصالحهم، أو من المتعاملين مع المنظمة لعدم تحقيقها لغاياتهم ومصالحهم ومن هذه المؤثرات البيئة الداخلية والخارجية وتأثير متخذ القرار، وهي كالتالي (أيوب، 1997) :

### 1. تأثير البيئة الخارجية :

بما أن المنظمة تمثل خلية من خلايا المجتمع العاملة فإن قراراتها تؤثر على خلايا هذا المجتمع بصورة مباشرة أو غير مباشرة بسبب تأثرها بنتائج هذه القرارات نتيجة للتفاعل الذي يحدث بينها وبين المنظمة، ومن العوامل البيئية الخارجية التي تؤثر في اتخاذ القرارات هي الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في المجتمع، والمنافسة الموجودة في السوق وتكتلات النقابات والمستهلكين والتشريعات والقواعد الحكومية والتغييرات والتطورات التقنية والقيم والعادات الاجتماعية والرأي العام والسياسة العامة للدولة. يضاف إلى ذلك مجموعة القرارات التي تتخذها المنظمات الأخرى في المجتمع سواء كانت منافسة للتنظيم أو متعاملة معه . إذ أن كل قرار يتخذ في منظمة ما لا بد أن يتأثر ويعمل ضمن إطار القرارات التي اتخذتها المنظمات الأخرى كالمؤسسات والوزارات والتنظيمات المتعددة .

### 2. تأثير البيئة الداخلية :

يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المنظمة من حيث حجم المنظمة ومدى نموها وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها والظروف الداخلية المحيطة باتخاذ القرار وتأثيره على مجموع الأفراد في المنظمة، وأيضاً الموارد المالية والبشرية والفنية، لذلك تعمل الإدارة على توفير الجو الملائم والبيئة المناسبة لكي يتحقق نجاح القرار المتخذ . ومن العوامل البيئية الداخلية

التي تؤثر على اتخاذ القرار تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي وطرق الاتصال والتنظيم الرسمي والغير رسمي وطبيعة العلاقات السائدة وإمكانات الأفراد وقدراتهم ومدى تدريبهم توفر مستلزمات التنفيذ المادية والمعنوية والفنية، يضاف لذلك أن القرارات التي يتخذها المدير تتأثر أيضاً بالقرارات التي يتخذها مديرون آخرون بالمنظمة نفسها، وبهذا فإن نوعية القرارات وأثرها في أي منظمة تعكس الخلفية والقيم والمفاهيم التي يعمل ضمنها المديرون الآخرون حين يتعرضون لمواجهة المشاكل التي تستدعي الحل فتستند إلى مفاهيمهم وأهدافهم وهذا ما يجعل متخذ القرار مضطراً للالتزام بقرارات غيره من المديرين على الرغم من أنها ترتبط بمفاهيم وأهداف قد تختلف عن مفاهيمه وأهدافه .

### 3. تأثير متخذ القرار:

تتصل عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكونات شخصيته وأنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئية مختلفة كالأوضاع العائلية أو الاجتماعية أو الاقتصادية مما يؤدي إلى حدوث أربعة أنواع من السلوك عند متخذ القرار هي المجازفة والحدز والتسرع والتهور ويقع متخذ القرار تحت تأثير هذه العوامل مما ينتج عنها انطباعات خاصة ومظاهر سلوك معينة، كذلك فإن مستوى ذكاء متخذ القرار وما اكتسبه من خبرات ومهارات وما يملك من ميول وانفعالات تؤثر في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى الأهداف الشخصية لمتخذ القرار ومدى إدراكه لأهداف التنظيم غالباً ما تؤثر في نوعية القرار المتخذ وأسلوب اتخاذه حيث تعكس أفكاره وقيمه ومعتقداته وأهدافه .

## أنواع القرارات في المنظمات:

يلاحظ أن القرارات التي تتضمن تغييراً داخل المنظمة لا تعتبر قرارات إستراتيجية إلا إذا كانت تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية وزيادة حصتها في السوق، فمثلاً قرارات مثل إعادة التنظيم وإدخال الحاسب الآلي وتبسيط الإجراءات وتدعيم وسائل الاتصال بين فروع المنظمة، وغير ذلك من القرارات الداخلية البحتة، لا تعتبر قرارات إستراتيجية إذا لم تستهدف زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع البيئة الخارجية، ولكنها تعتبر قرارات إستراتيجية حينما تستهدف جعل المنظمة في وضع أفضل للتعامل مع بيئتها الخارجية، وجعلها أكثر قدرة على خدمة عملائها بطريقة أفضل مما يستطيعه المنافسون.

وعلى سبيل المثال: فإن تدريب العاملين يعتبر قراراً إستراتيجياً إذا كانت المنظمة تدرب العاملين حتى يملكوا المهارات والمعارف اللازمة لتحركاتها الإستراتيجية، أما المنظمة التي تدرب العاملين لزيادة مهاراتهم بصفة عامة دون ربط التدريب بتحقيق أهداف إستراتيجية محدودة فإن قرارات التدريب في هذه المنظمة تعتبر قرارات غير إستراتيجية

. [http://www.islammemo.cc/filz/\(2007/4/7\)](http://www.islammemo.cc/filz/(2007/4/7))

## من المسئول عن الإدارة الإستراتيجية؟

يمكن حصر هذه المسؤولية ضمن ثلاث جهات رئيسية هي : الإدارة العليا والصف الثاني لها وهم الخبراء الذين يعملون بصفة دائمة والاستشاريين الذين يمكن الاستعانة بخدماتهم خارجة المنظمة.

وفي الغالب تكون الإدارة العليا هي المسئولة مسؤولية كاملة عن القيام بالإدارة الإستراتيجية وغالباً ما يتمثل ذلك في مجلس إدارة الشركة ورئيسها أو في المدير العام أو في العضو

المنتدب وعندما يكون للمنظمة عدد من وحدات الأعمال الإستراتيجية فإن نواب الرئيس كرجال الصف الثاني للإدارة العليا عادة ما يقومون بهذه الإدارة. وتعين الإدارة عدداً من الخبراء في الإدارة الإستراتيجية وذلك كاستشاريين يساعدون الإدارة العليا في القيام بوظيفة التخطيط الاستراتيجي وكثيراً ما تستعين المنظمات بعدد من الاستشاريين المختصين في تقديم الخدمات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية والفرق بين الخبراء والمستشارين إن الأخيرين يشاركون في عملية الإدارة الإستراتيجية ككل: أي التخطيط والتنفيذ أما الخبراء فهم يخدمون في مرحلة واحدة فقط من مراحل الإدارة الإستراتيجية هي التخطيط (محمد، 2006، ص30).

لذا يقصد بالاستراتيجيات بأنها عبارة عن الرؤى والتطلعات والتصورات المستقبلية التي تستحضرها القيادات العليا في المنظمات المدنية والأمنية لاستشراف واستحضار غور المستقبل ومواجهته والتعامل مع تحدياته وتهيئة مستلزماته، وقد توضع في شكل أهداف أو خطط أو سياسات عامة أو تترجم عن طريق الآليات والتقنيات والممارسات وقد لا تكون هذه الاستراتيجيات مدون وموثقة أو منظمة وإنما قد تكون حصيلة نقاشات وحوارات بين القياديين في المنظمة ليتم الالتزام بها في إدارة العمل والأنشطة اليومية للتغلب على نقاط الضعف والمهددات من ناحية والسعي إلى تقوية نقاط القوة واستغلال الفرص من ناحية أخرى (القحطاني، 2006).

### **خامساً: التخطيط الإستراتيجي وأهميته في المصرف**

يعرف التخطيط الاستراتيجي المصرفي بأنه النشاط الإداري المرتبط بعملية تحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى إدارة المصرف إلى تحقيقها وتحديد أساليب التصرف البديلة التي يمكن بواسطتها الوصول إلى تلك الأهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف، وينطوي ذلك على عملية

عقلانية تستهدف دراسة وتحليل كل هذه الأساليب وتقييمها على أساس مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف بما يؤدي في النهاية إلى اختيار الأسلوب (الأساليب) الأنسب (معلا، مجلة البنوك في فلسطين، 2001، ص 50).

و يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة ومن الصعب تصور منظمة ما تمارس نشاطها في عالم اليوم بدون ممارسة هذه الوظيفة الأساسية معتمدة على العشوائية أو الارتجال الذي يجعلها عرضة لمفاجآت ومواقف سيئة ليست بالحسبان تقف أمامها حائرة عاجزة عن التصرف وما يترتب على هذا العجز من تهديد لمستقبلها ووجودها، لذا فإن تجنب هذه المواقف الحرجة توجب الحاجة للتخطيط على اعتبار أن التخطيط بمفهومه العام هو عملية إدارية تتضمن تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها وتهيئة الموارد اللازمة لذلك وتخصيصها وتحديد مراحل العمل وأولوياته (وادي والأشقر، 2006).

وعليه فإن الإستراتيجية المالية والمصرفية إنما تمثل الإطار العام لعملية تنظيم الأفكار لمواجهة حالات المخاطر وعدم التأكد ودراسة وتحليل الفرص المتاحة في البيئة المالية والمصرفية والعامة والسعي لاستخدام الكفاءة المميزة للاستفادة من الموارد المتاحة للمنشأة، لذلك فالإستراتيجية المالية تمثل المسار والتصرفات والأهداف التي ينبغي على المنشأة المالية اعتمادها لتحقيق الأهداف والغايات المصرفية والمالية كالربحية والسيولة والأمان والبقاء والاستمرار وغيرها (الحسيني والدوري، 2000، ص52).

#### سادساً: الأهداف الإستراتيجية للمصارف التجارية

تضع المصارف التجارية أهداف متعددة تعمل على تحقيقها على فترات زمنية تحددها هي في الأجل القصير و الطويل، حيث أن الأهداف الإستراتيجية غالباً ما يكون تحقيقها في الأجل الطويل، وفي هذه الدراسة سيتم التركيز الأهداف الإستراتيجية التي تمثل في مجالات تنمية

الموارد المالية وزيادة الودائع، وتحقيق متطلبات الربح، و زيادة حجم التمويل والائتمان اللازمة لدعم الاقتصاد الوطني .

### مصادر التمويل في المصارف التجارية:

تتمثل أموال المصرف في أمواله الخاصة والتي تتضمن رأس المال المدفوع والاحتياطيات والمخصصات المختلفة مثل الديون المشكوك في تحصيلها ومخصصات الاستهلاك وكافة الأرباح الغير موزعة، وتمثل سندات الدين الطويلة الأجل أحد مصادر التمويل وتأتي بعد الودائع من حيث تسديدها كالتزامات مصرفية، وفي هذا الجزء من البحث سيتم دراسة مصادر التمويل التي يعتمد عليها في المصرف التجاري لوضع أهدافه الإستراتيجية.

### المصادر الداخلية:

وهي رؤوس الأموال المدفوعة، ويحدد المصرف المركزي الحد الأدنى الذي يجب أن تحتفظ به المصارف التجارية من رؤوس أموالها، ومع ذلك فإن غالبية المصارف التجارية تعتمد على ما تستلمه من ودائع من الجمهور المتعامل (العملاء)، وبصورة عامة فإن حجم رأس المال يعطي انطباعاً عن متانة المنشأة ومركزها المالي حيث يعمل كبر حجم رأس المال على خلق الثقة في نفوس المتعاملين مع المنشأة(الراوي،2003).

وتعتبر الأرباح المحتجزة والاحتياطيات من أموال المصرف الخاصة والداخلية، والأرباح المحتجزة تمثل جزءاً من حقوق المساهمين ويمكن لأي منشأة بما فيها البنوك من تأجيل دفعها وتخصيصها لبعض الاستثمارات أو الأغراض المصرفية الخاصة. والاحتياطيات هي أحد أشكال الأرباح المحتجزة وغير الموزعة، وتستقطع الاحتياطيات بصورة عامة لمقابلة الطوارئ أثناء فترة تكوين الاحتياطيات، وهي إما عامة أو خاصة، فالاحتياطي الخاص

(الاختياري) هو الذي لا يفرضه القانون وتستخدمه المصارف لتدعيم مركزها المالي من جهة ولمواجهة أية خسائر محتملة في قيم أصول المنشأة (المصرف) تزيد عن قيمة الاحتياطي القانوني، أما الاحتياطي القانوني والذي يسمى (احتياطي رأس المال) فإنه يستقطع بموجب القانون بنسبة معينة من الأرباح الصافية قبل توزيعها. أما المخصصات فهي أحد الأشكال التي تتخذها الأرباح المحتجزة وهي نسبة من صافي الأرباح، وبصورة عامة فإن الاحتياطيات والمخصصات تكون غير معدة للتوزيع على المساهمين ولكن لإدارة المصرف توزيعها متى تشاء وبالنسب التي تقرها .

### **المصادر الخارجية:**

تعتبر سندات الدين طويلة الأجل من المصادر الخارجية لرأس المال في المصرف التجاري، حيث يقوم البنك ببيعها إلى الجمهور ولمختلف قطاعات الاستثمار والاحتفاظ بالعوائد المترتبة على ذلك ضمن أمواله الخاصة، وتخضع هذه الأموال مثل سائر الأموال الأخرى العائدة للمصرف في أن تكون الأولوية للودائع في السداد كالتزامات بنكية وهي بذلك تفضل على هذه السندات عند تسديد الالتزامات. وتستخدم معظم المصارف التجارية في الدول المتقدمة هذه الأوراق كمصدر للأموال في حين لازالت هذه العادة غير متبعة في المصارف العربية بصفة عامة (الراوي، 2003) .

### **سابعاً: استراتيجيات تنمية الموارد المالية للمصرف**

يقصد بالإستراتيجية المسار الذي يتم اختياره لتحقيق هدف معين (الهوري، 1981، ص53) وفي مجال تنمية الموارد المالية للمصرف تجد العديد من الاستراتيجيات في مقدمتها العمل على زيادة الودائع الأولية أو الأصلية، و وضع سياسات من شأنها أن تسهم في خلق الودائع،

وإصدار أسهم جديدة لزيادة رأس المال، واحتجاز المزيد من الأرباح، والحصول على المزيد من الائتمان، يضاف إلى ذلك إستراتيجية سادسة هي تخفيض نسبة الاحتياطي القانوني (هندي، 1996، ص116) .

### **الوديعة المصرفية Banks Deposits :**

وتعرف بأنها اتفاق يدفع بمقتضاه المودع مبلغاً من النقود بوسيلة من وسائل الدفع، ويلتزم بمقتضاه المصرف برد هذا المبلغ للمودع عند الطلب أو حينما يحل أجله، كما قد يلتزم بدفع فوائد على قيم الوديعة، وتحاط الودائع المصرفية بالسرية الكاملة وذلك لأن قيمة الوديعة قد تدل على المركز المالي للمودع، وهو سر من أسرارها التي لا يقبل إفشائها (هندي، 1996، ص149).

### **وتتخذ الودائع البنكية أربعة أشكال رئيسية كما يعرفها (محمد عمر الحاجي 2007) وهي :**

الودائع الجارية، ودائع التوفير، الودائع لأجل، شهادات الاستثمار .

أ- **الوديعة الجارية Demand Deposits :** وهي المبالغ النقدية التي يودعها أصحابها لدى المصرف، بحيث يلتزم المصرف بدفعها لهم وقت الطلب، وهذا النوع من الودائع هو الذي ينشئ الحساب الجاري، حيث يسلم المصرف للعميل المودع دفتر شيكات ويسمح له بالسحب متى شاء من حسابه، ويدفع العميل للمصرف مقابل تلك الخدمة مصاريف بسيطة. وتؤكد الوقائع على أهمية هذا النوع من الودائع، بحيث تشكل المصدر الأساسي للسيولة في النشاط المصرفي، إذ تكون الجزء الأكبر من موارده الخارجية، أما في المصارف الإسلامية فيكون التركيز على الوديعة الاستثمارية، لذلك لا يدفع البنك الإسلامي أية أرباح عن المبالغ



المودعة في الودائع تحت الطلب، ولا يدفع العملاء أية مصاريف إدارية لهذا الحساب.

ب- **الوديعة لأجل Time Deposits**: وهي المبالغ النقدية التي يودعها أصحابها في

المصرف لأجلٍ معيّن، ولا يحقّ لهم سحبها أو سحب جزء منها، ولا يلزم المصرف بردها إلا بعد انقضاء أجلها، ويعطى البنك عادةً فائدةً ربويةً لأصحاب هذه الودائع، تتزايد كلما زادت مدة الأجل.

وتأتي أهمية هذا النوع من الودائع من كونها توفّر استقراراً أكبر لعمليات المصرف التجاري، إذ بإمكانه التصرف باطمئنان في أموال هذه الودائع.

ج- **الوديعة الادخارية Saving Accounts** (حساب التوفير): وهي المبالغ النقدية التي

تقتطعها الأفراد من دخولهم ويدفعونها إلى البنك ليفتح لهم بها حساباً أو ادخارياً، يحقّ لهم سحبه أو سحب أي جزء منه في أي وقت، وعادة ما يعطي المصرف أصحاب هذه الودائع دفاتر تقيد فيها دفعات الإيداع والسحب، كما ويدفع المصرف التجاري فائدةً ضئيلةً لحساب العميل الموفر على أساس أدنى رصيد في حساب التوفير خلال الشهر.

د- **شهادات الاستثمار**: هي الورقة التي تثبت الحق في المبلغ المودع لدى المصرف، والتي

تخضع لنظام القرض، وللنظم والقوانين المتزايدة، ومدتها عشر سنوات وتستحق فوائد كل ستة أشهر وتضاف الفوائد إلى أصل قيمة الشهادة ليأخذ المودع في نهاية المدة الفوائد المركبة مع قيمة الشهادة.

- شهادات ذات عائد جارٍ: مدتها عشر سنوات، لكن المدخر يأخذ الفوائد المستحقة كل ستة

أشهر.

- شهادات ذات جوائز: مدخراتها قليلة وبدون فوائد دورية، وإنما تعطى الفائدة المستحقة على

جملة رصيد المدخرات الموظفة في هذا النوع كل ربع سنة مثلاً، بحيث يجري سحب علني بالقرعة على أرقام الشهادات، ويصرف لأصحاب الشهادات الفائزة جوائز سخية.

### تنمية الودائع في المصارف التجارية :

يهتم كل مصرف تجاري اليوم بتنمية الودائع بأنواعها المختلفة، فالودائع تمثل المصدر الرئيسي للأموال في المصارف التجارية الذي تعتمد عليه في مزاوله أهم أوجه نشاطها، لذلك فهي تسعى إلى تدعيم وتنمية ودائعها مما يؤدي بدوره إلى تدعيم وتنمية نشاطها ككل، وفي سبيل ذلك تقوم المصارف بوضع العديد من الاستراتيجيات التنافسية التي تعتمد على تنمية وتقديم مجموعة من الخدمات المصرفية التي تميز البنك عن غيره من البنوك وتتواءم مع متطلبات النمو في المجتمع، وبالتالي فهي تشكل وتنفذ استراتيجياتها المختارة من بعض أو كل الأساليب التالية(عبد الحميد، 2002 ) :

- ü تطوير الأوعية الادخارية الحالية .
- ü استحداث أوعية ادخارية جديدة .
- ü تطوير الخدمات الأخرى التي تقدمها للعملاء .
- ü ابتكار خدمات مصرفية جديدة .
- ü تقديم خدمات مصرفية بأتعاب قليلة نسبياً ، أو بدون مقابل على الإطلاق.
- ü تقديم نفس الخدمات وبنفس المقابل ولكن بشكل يحقق أكبر راحة للعملاء .

### ثامناً: تأثير الودائع المصرفية في النشاط الاقتصادي

تعتبر الودائع المصرفية النقدية المورد الرئيسي الذي يمكن المصارف التجارية من مباشرة منح الائتمان، بحيث يتمثل الائتمان المصرفي في خلق ما يسمّى بالنقود المصرفية، وذلك

بغرض اكتساب الفائدة من المقترضين لهذه النقود.

مما يُعطي المشروعات المقترضة العاملة في قطاعات النشاط الاقتصادي المختلفة مبالغ نقدية سائلة وهذا يؤدي إلى تيسير المبادلات، لكن المشكلة هنا أن هذا النوع من الاقتراض عادة ما يؤدي إلى غلاء أسعار السلع، وذلك لأن المنتج يضيف فوائد القروض إلى تكاليف إنتاج السلع

<http://mosgcc.com> (2007/4/6)

### تاسعاً: القروض المصرفية Bank Loans

عمليات الإقراض للعملاء هي الخدمة الرئيسية التي تقدمها المصارف التجارية وفي نفس الوقت المصدر الأول لربحيتها، فبمقتضاها يتم تزويد الأفراد والمؤسسات والمنشآت في المجتمع بالأموال اللازمة على أن يتعهد المدين بسداد تلك الأموال وفوائدها والعمولات المستحقة عليها والمصاريف دفعة واحدة أو على أقساط في تواريخ محددة وتدعم تلك العملية بتقديم مجموعة من الضمانات التي تكفل للمصرف استرداد أمواله في حالة توقف العميل عن السداد بدون أية خسائر، وينطوي هذا المعنى على ما يسمى بالتسهيلات الائتمانية أو مفهوم الائتمان والسلفيات، حتى أنه يمكن أن يكتفي بأحد تلك المعاني للدلالة على معنى القروض المصرفية، ووظيفة الإقراض هي الآلية التي يتم بها تحقق العمليات الخاصة بالقروض المصرفية وهي من أهم وظائف البنوك (عبد الحميد، 2002).

### أهمية القروض المصرفية:

تعتبر القروض المصرفية المورد الأساسي الذي يعتمد عليه المصرف في الحصول على إيراداته إذ تمثل الجانب الأكبر من استخداماته، لذلك فإن ارتفاع نسبة القروض في ميزانيات المصارف التجارية يشير إلى أهمية الفوائد والعمولات كمصدر للإيرادات والتي تمكن من دفع

الفائدة المستحقة للمودعين في تلك المصارف وتبديل وتنظيم وفر ملائم من الأرباح مع إمكانية احتفاظ المصرف بقدر من السيولة لمواجهة احتياجات السحب من العملاء، وتعد القروض المصرفية التي تعطيها المصارف التجارية من العوامل الهامة لعملية خلق الائتمان والتي تنشأ عنها زيادة الودائع والنقد المتداول، وبالإضافة إلى ذلك فإن منح القروض يمكن المصارف من المساهمة في النشاط الاقتصادي وتقدمه ورخاء المجتمع الذي تخدمه (عبد الحميد، 2002).

### أدوات الملكية:

تتمثل هذه بالأسهم Shares التي تصدرها الشركات المساهمة لتمويل احتياجاتها الطويلة الأجل، وتعتبر الأسهم شهادات ملكية تخول صاحبها الحصول على جزء من موجودات الشركة المالية الحقيقية، وهي تختلف عن أدوات الدين بكونها لا تحمل قيمة اسمية أو مدة استحقاق، فهي تبقى متداولة في الأسواق إلى ما لانهاية إلا في حالة قيام الشركة بإعادة شرائها أو عند حل الشركة أو تصفيتها، ويحصل أصحاب الأسهم على أرباح سنوية تقررها إدارة الشركة وتختلف بذلك عن عوائد السندات بكونها غير محددة وغير مضمونة وإنما تتحدد حسب ما تحققه الشركة من عوائد تبعاً لنشاط الشركة والوضع الاقتصادي العام .

وتقسم الأسهم إلى نوعين هما الأسهم العادية والأسهم الممتازة والفرق بينهما أن الأسهم المفضلة تعطى لها الأولوية في موجودات الشركة في حالة تصفيتها ولكن بعد تسديد حقوق الدائنين، ويلاحظ في الشركات الكبرى أن حجم التمويل من خلال إصدار أسهم جديدة لا يشكل سوى جزء صغير من حجم التمويل بإصدار أدوات الدين وخاصة السندات. وقد يكون أهم سبب في ذلك هو أن إصدار الأسهم الجديدة يؤدي إلى دخول مساهمين جدد مما قد يضعف من سيطرة المالكين الأولين في إدارتها (علي والعيسى، 2004، ص 113).

## عاشراً: محفظة الاستثمارات في المصارف التجارية

تحظى إدارة الاستثمار باهتمام متزايد في المصارف التجارية، حيث تقوم الإدارة العليا بالمصرف بوضع الإستراتيجيات الملائمة للاستثمار في إطار سياسات الاستثمار، هنا لابد من الإشارة إلى كيفية اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف الإستراتيجية من قبل المديرين، وما هي مصادر القوة التي يعتمدون عليها في تحديد تلك الأهداف .

هنا يمكن تعريف محفظة استثمارات المصرف بأنها تتكون من مجموعة القروض والأوراق المالية التي يستثمر فيها أمواله، ويعتبر عائد المحفظة مصدراً رئيسياً للمصرف يواجه به التزاماته تجاه سداد الفوائد على ودائع العملاء وتنمية أرباحه وإلى تحقيق أقصى عائد ممكن من مجموع استثمارات، كما تهدف إلى تلبية حاجته للسيولة وهي قدرته على الوفاء بالتزاماته تجاه المودعين وتلبية احتياجات المقترضين، ويهدف أيضاً إلى تجنب الإفلاس بعمل موازنة بين أصوله وخصومه لأن زيادة قيمة خصومه عن قيمة أصوله تعرض المصرف للإفلاس ويحدث ذلك عندما يتعرض إلى خسائر تفوق حقوق الملكية (الراوي، 2003).

### أشكال الاستثمار في المصرف :

- 1. الاستثمار في الأصول النقدية :** وهي تتكون من الأرصدة الموجودة بخزائنه والأرصدة الموجودة لدى المصارف الأخرى والأرصدة لدى المصرف المركزي والتي يجب أن تكون كافية لمواجهة متطلبات الاحتياطي القانوني، وسداد قيمة الصكوك التي تستحق عليه من مصارف أخرى نتيجة عمليات غرفة المقاصة، كما تتكون الأصول النقدية من احتياطي ثانوي يتكون من أصول شبه نقدية تتمثل في أوراق مالية حكومية قصيرة الأجل كأذونات الخزنة .
- 2. الاستثمار في القروض :** تعتبر الأموال المخصصة للاستثمار في القروض أكبر من الاستثمار في الأصول النقدية وفي الأوراق المالية، وذلك لارتفاع معدل العائد الناتج عنها .

3. الاستثمار في الأوراق المالية : وهي الأموال المخصصة للاستثمار في الأوراق المالية بهدف تحقيق الربح وللوقاية من مخاطر السيولة وذلك ببيع جزء منها عند الحاجة (الراوي، 2003، ص176).

### إستراتيجية الاستثمار Investment Strategy :

لابد أن يكون هناك استراتيجيات للاستثمار تختلف باختلاف عناصر الاستثمار، مخاطره، سيولته، ربحيته، حيث يجب على الإستراتيجية أن توفر توازن قدر الإمكان بين السيولة والربحية والأمان، بحيث توضع أولويات هذه العوامل وفقاً للإستراتيجية المرسومة، فمثلاً الإستراتيجية الاستثمارية المتحفظة تركز أو تعطي الأولوية و جل اهتمامها للمخاطر ومن ثم السيولة وأخيراً الربحية والعكس صحيح . ومن أهم المرتكزات التي على أساسها توضع الإستراتيجية هي ما يلي ( الزيدانين/السعودي، 1999، ص 267 ):

### 1. التنوع في الاستثمار Diversification :

حيث لابد للمستثمر من تنوع حوائبه الاستثمارية وذلك لتنويع وتوزيع المخاطر للحفاظ على سلامة المحفظة المالية الاستثمارية وتعظيم الربح قدر الإمكان والسيطرة على المخاطر وإدارة السيولة .

### 2. آجال الاستثمار Maturities :

حيث يجب أن يكون واضحاً في الإستراتيجية التدفقات النقدية لمنظمة الأعمال المتأتية من استثماراتها المختلفة وذلك للموائمة بين حاجات منظمة العمل من التدفقات وبين مقدرة الاستثمارات على تلبية هذه الحاجات في الأوقات المطلوبة .

### 3. الأدوات الاستثمارية المستعملة : Types of Investments

يجب أن تحدد إستراتيجية الاستثمار المتبعة الأدوات الاستثمارية التي تتجه المنشأة أو الفرد للاستثمار بها والتي تبين درجة المخاطرة التي يمكن أن يتحملها المستثمر في ضوء الأرباح المتوقعة .

### 4. حدود الانكشاف Exposure :

حيث يجب على الإستراتيجية الاستثمارية أن تكون واضحة من حيث الحدود الدنيا والعليا التي يجب أن لا يتجاوزها مستثمر، وذلك لكي لا تصل المنشأة أو المستثمر إلى انكشاف قد يعرضها كاملة للمخاطرة العالية .

### 5. التصنيف الائتماني Credit Rating :

هناك تصنيفاً ائتمانياً دولياً متعارف عليه للمؤسسات والأدوات الاستثمارية وهذا التصنيف يأتي من مؤسسات دولية متخصصة مثل Fitch Investment Service Standard and Porr Co. وغيرها، هذا ويعتبر التصنيف (AAA) أفضل تصنيف ائتماني في الأسواق المالية الدولية، هذا ويجب على إستراتيجية الاستثمار أن تحدد مستوى التصنيف الائتماني المقبول وذلك لتقوم بالعمليات الاستثمارية على أساسه .

### خلاصة:

هدف المبحث إلى التعرف على الإدارة الإستراتيجية وأهميتها في التخطيط وتحديد الأهداف الإستراتيجية، واستراتيجيات تنمية الموارد المالية للمصرف وتأثير النشاط والاستثمار المصرفي على الاقتصاد الوطني.

## المبحث الرابع

### الجهاز المصرفي في فلسطين

أولاً: مقدمة

ثانياً: تطور عدد المصارف وفروعها

ثالثاً: تطور أداء المصارف العاملة في فلسطين



## الجهاز المصرفي في فلسطين

### أولاً: مقدمة

يتكون الجهاز المصرفي في فلسطين من سلطة النقد الفلسطينية وعدد من المصارف التجارية والإسلامية، حيث تمكنت سلطة النقد الفلسطينية خلال مدة وجيزة من عملها من تحقيق منجزات ملموسة على صعيد العمل المالي والمصرفي، حيث يبلغ عدد المصارف العاملة في فلسطين كالتالي (2007/2/10) <http://www.pma-palestine.org> :

### 1. عشر مصارف وطنية:

هي (فلسطين المحدود، التجاري الفلسطيني، الاستثمار الفلسطيني، الإسلامي العربي، القدس للتنمية والاستثمار، العربي الفلسطيني للاستثمار، فلسطين الدولي، الإسلامي الفلسطيني، الأقصى الإسلامي، والمؤسسة المصرفية الفلسطينية) ولها (58) فرعاً تشكل ما نسبته (46.1%) من إجمالي الفروع.

### 2. تسعة مصارف أردنية :

هي (العربي، القاهرة عمان، القاهرة عمان فرع المعاملات الإسلامية، الأردن، الأهلي الأردني، الإسكان الأردني، الأردن والخليج، الاتحاد للدخار والاستثمار، الأردني الكويتي) ولها (57) فرعاً تشكل ما نسبته (45.2%) من إجمالي الفروع.

### 3. مصرفان مصريان:

هما (البنك العقاري المصري العربي، البنك الرئيسي للتنمية والاستثمار الزراعي) ولهما (8) فروع تشكل ما نسبته (6.3%) من إجمالي الفروع.

#### 4. مصرف أجنبي واحد:

هو (HSBC للشرق الأوسط) وله فرع واحد يشكل ما نسبته (0.6%) من إجمالي الفروع (سلطة النقد الفلسطينية، 2006).

و يمثل مجتمع الدراسة في الإدارة العليا للمصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، حيث يبلغ عدد العاملين في الإدارة العليا للمصارف التجارية 122 موظف، في عدد فروع تبلغ 40 فرعاً ومكتباً (سلطة النقد الفلسطينية، 2005).

#### ثانياً: تطور عدد المصارف وفروعها

لا تزال المصارف العاملة في الأراضي الفلسطينية تعمل على توسيع شبكة خدماتها المصرفية من خلال زيادة عدد فروعها ومكاتبها العاملة في المناطق التي تمتاز بالكثافة السكانية، و بالنشاط الاقتصادي، وقد اقتضت عملية التوسع التي حدثت خلال العام 2005 على المصارف المحلية دون الوافدة، وفي هذا السياق أصدرت سلطة النقد موافقتها النهائية على افتتاح ستة فروع ومكاتب جديدة لثلاثة بنوك وطنية، حظي البنك الإسلامي بثلاثة منها، فرعين في كل من مدينة بيت لحم ومدين جباليا، ومكتب نقد في مدينة خان يونس وحظي بنك فلسطين المحدود باثنين منها، فرع في مدينة طولكرم ومكتب نقد في مدينة عزون قضاء قلقيلية، وحظي البنك الإسلامي العربي بمكتب نقد في الجامعة العربية الأمريكية في جنين . مع ارتفاع عدد فروع ومكاتب البنوك الوطنية إلى 71 فرعاً ومكتباً، وفروع ومكاتب البنوك الوافدة إلى 70 فرعاً ومكتباً، يرتفع إجمالي عدد الفروع والمكاتب العاملة في الأراضي الفلسطينية إلى 141 فرعاً ومكتباً، مقارنة مع 135 فرعاً ومكتباً في عام 2004 يتركز منها

102 فرعاً ومكتباً أو ما نسبته 72.3% من إجمالي الفروع والمكاتب في الضفة الغربية، و39 فرعاً ومكتباً أو ما نسبته 27.7% من إجمالي الفروع والمكاتب تتركز في قطاع غزة، وللمرة الأولى خلال العشرة سنوات الماضية تصبح فيها عدد فروع ومكاتب البنوك الوطنية أكبر من مكاتب وفروع البنوك الوافدة (سلطة النقد الفلسطينية، 2006)

### المصارف العاملة في فلسطين وفروعها خلال عامي 2005/2004

جدول رقم (1)

عدد الفروع والمكاتب			الإدارات			المحافظة	السنة
المجموع	المصارف الخارجية	المصارف المحلية	المجموع	إقليمية	عامة		
97	56	41	19	11	8	الضفة الغربية	2004
38	17	21	3	1	2	قطاع غزة	2005
135	73	62	22	12	10	المجموع	
102	55	47	18	10	8	الضفة الغربية	2004
39	15	24	3	1	2	قطاع غزة	2005
141	70	71	21	11	10	المجموع	

المصدر: سلطة النقد الفلسطينية، التقرير السنوي الحادي عشر 2006.

### ثالثاً: تطور أداء المصارف العاملة في فلسطين

تميزت المصارف العاملة في فلسطين خلال العام 2005 بالعديد من التطورات الايجابية، فمع ارتفاع أصول هذه البنوك بنسبة 9.5% حدث العديد من التغيرات في كيفية استخدامها، وتباينت أهميتها النسبية، فقد تراجعت نسبة الأصول المحتفظ بها على شكل نقد وودائع بين المصارف داخل فلسطين إلى 10% من مجموع الأصول، إلى جانب تراجع الأرصدة المحتفظ بها لدى المصارف خارج فلسطين إلى 41.7% مقابل ارتفاع نسبة توظيفات المصارف في صورة تسهيلات ائتمانية مباشرة واستثمارات إلى 39.1% من مجموع أصولها(سلطة النقد الفلسطينية، 2006).

وتمثل أداء المصارف للعام 2005 في زيادة إجمالي أصولها إلى 5601.4 مليون دولار، وبارتفاع قدره 487.9 مليون دولار ونسبته 9.5% مقارنة مع نمو بحوالي 8.1% في عام 2004 .

غير أن هذه الزيادة في أصول المصارف تخفي الكثير من التباين من منظور مصادر الأموال المتاحة لها (المطلوبات) واستخدمتها (الموجودات)، فالبيانات المتعلقة بمصادر هذه الأصول تشير إلى أن غالبية مصادر الأموال المتاحة للمصارف قد ساهمت في هذه الزيادة، ولكن بنسب متفاوتة الأمر الذي أدى إلى ارتفاع الأهمية النسبية لحقوق الملكية إلى 10.2% من مجموع هذه المصادر مقارنة مع 6% في عام 2004، مقابل تراجع الأهمية النسبية لودائع العملاء إلى 74.8% مقارنة مع 77.4%، والأهمية النسبية للودائع بين المصارف إلى 7.5% مقارنة مع 7.7% وبقية أنواع المصادر الأخرى إلى 7.5% مقارنة مع 8.9% في عام 2004 كذلك الحال في جانب الاستخدامات، حيث تشير البيانات إلى أن التزايد قد طال غالبية عناصر الاستخدام وبنسب مختلفة، مما أدى إلى ارتفاع الأهمية النسبية للتسهيلات الائتمانية المباشرة

إلى 32% من مجموع استخدامات الأموال المتاحة للمصارف مقارنة مع 27.9% والاستثمارات إلى 7.2% مقارنة مع 5.3% في عام 2004، مقابل تراجع الأهمية النسبية للأرصدة لدى المصارف إلى 54.1% مقارنة مع 60.1% في عام 2004 في حين حافظت الأهمية النسبية لكل من النقد في الصندوق والأصول الأخرى (بنود برسم التحصيل وموجودات أخرى) على نفس مستواها عند 4.4%، 2.3% من مجموع استخدامات الأموال على التوالي خلال العامين (سلطة النقد الفلسطينية، 2006).

### خلاصة:

هدف المبحث إلى التعرف على الجهاز المصرفي الفلسطيني، وتطور عدد المصارف والفروع العاملة في فلسطين وتطور أداء هذه المصارف بشكل عام من خلال التقرير السنوي لسلطة النقد الفلسطينية.

## الفصل الثالث

### الإطار العملي

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

## المبحث الأول

### منهجية الدراسة

أولاً : منهجية الدراسة

ثانياً : مجتمع الدراسة

ثالثاً : خصائص مجتمع الدراسة

رابعاً : صدق وثبات الاستبانة

خامساً: المعالجات الإحصائية

## تمهيد :

يتناول هذا المبحث وصفاً لمنهج الدراسة، ولأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا المبحث وصفاً للإجراءات التي تمت لتقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل الدراسة.

## أولاً: منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة علاقة مصادر قوة مديري الإدارة العليا وأثرها في تحديد الأهداف الإستراتيجية في صناعة البنوك التجارية في قطاع غزة، وقد تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال الاستبانة (Questionnaire) التي تم إعدادها لهذا الغرض، وتم تفرغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (Statistical Package for Social Science).

## ثانياً: مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة ورتبهم الوظيفية (المدير العام/ نائب المدير العام/ مدير تنفيذي / مساعد مدير تنفيذي / مدير فرع / نائب مدير فرع / والتي يبلغ عددهم 122 موظفاً، وقد تم توزيع الاستبيانات عليهم جميعاً، وتم استرداد 77 استبانة، وبعد تفحص الاستبيانات تم استبعاد ثلاثة استبيانات لعدم جدية الإجابة عليها وعدم تحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 74 استبانة أي ما نسبته 60% من مجتمع البحث.



## الجزء الأول

### ثالثاً: خصائص مجتمع الدراسة

الجدول التالية تبين خصائص مجتمع الدراسة حسب الصفات الشخصية كالتالي:

#### جدول رقم ( 1 )

توزيع المستجيبين حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
81.1	60	ذكر
18.9	14	أنثى
100.0	74	المجموع

يبين جدول رقم (1) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس، حيث يتبين أن 81.1% من مجتمع الدراسة من الذكور، و 18.9% من الإناث، ويعزي ذلك أن أغلبية المديرين ورؤساء الأقسام من الذكور، وهذا ينسجم مع تركيبة القوى العاملة في فلسطين حسب الإحصاء الفلسطيني للقوى العاملة.

#### جدول رقم ( 2 )

توزيع المستجيبين حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
10.8	8	20-30 سنة
43.2	32	31-40 سنة
31.1	23	41-50 سنة
12.2	9	51-60 سنة
2.7	2	61 سنة فما فوق
100.0	74	المجموع

يبين جدول رقم (2) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر، حيث يتبين ان 10.8% من مجتمع الدراسة تراوحت أعمارهم من 20-30 سنة، و 43.2% من مجتمع الدراسة تراوحت أعمارهم من 31-40 سنة، و 31.1% من مجتمع الدراسة تراوحت أعمارهم من 41-50 سنة، و 12.2% من مجتمع الدراسة تراوحت أعمارهم من 51-60 سنة، و 2.7% من مجتمع الدراسة بلغت أعمارهم 61 سنة فأكثر، ويلاحظ من الجدول أن عدد كبير من المديرين هم في سن 31-40، ويليهما المديرين في سن 41-50، ويعزى ذلك إلى توظيف المديرين من ذوي الخبرة الطويلة ونضج التجربة الإدارية في المجال المصرفي.

### جدول رقم (3)

توزيع المستجيبين حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
89.2	66	متزوج
8.1	6	أعزب
2.7	2	غير ذلك
100.0	74	المجموع

يبين جدول رقم (3) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية، حيث يتبين أن 89.2% من مجتمع الدراسة متزوجين، و 8.1% من مجتمع الدراسة غير متزوجين، و 2.7% من مجتمع الدراسة غير ذلك.

#### جدول رقم ( 4 )

توزيع المستجيبين حسب متغير المسمى الوظيفي الحالي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي الحالي
2.7	2	مدير تنفيذي
4.1	3	مساعد مدير تنفيذي
21.6	16	مدير فرع
43.2	32	نائب مدير فرع
28.4	21	رئيس قسم
100.0	74	المجموع

يبين جدول رقم ( 4 ) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي الحالي، حيث يتبين أن 2.7% من مجتمع الدراسة مساهم الوظيفي " مدير تنفيذي "، و 4.1% من مجتمع الدراسة مساهم الوظيفي " مساعد مدير تنفيذي "، و 21.6% من مجتمع الدراسة مساهم الوظيفي " مدير فرع "، و 43.2% من مجتمع الدراسة مساهم الوظيفي " نائب مدير فرع "، و 28.4% من مجتمع الدراسة مساهم الوظيفي " رئيس قسم "، ويلاحظ أن عدد كبير هم نائب مدير فرع وهو مرتبط بعدد سنوات الخبرة الإدارية، وسنوات العمر للمديرين، ولم تتمكن الدراسة من الحصول على بيانات من المدير العام ونائبه وذلك لوجودهم في الإدارات الرئيسية خارج قطاع غزة.

## جدول رقم ( 5 )

توزيع المستجيبين حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية عامة	2	2.7
دبلوم	4	5.4
بكالوريوس	66	89.2
ماجستير	2	2.7
المجموع	74	100.0

يبين جدول ( 5 ) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث تبين أن 2.7% من مجتمع الدراسة مؤهلهم العلمي " ثانوية عامة"، و 5.4% من مجتمع الدراسة مؤهلهم العلمي " دبلوم"، و 89.2% من مجتمع الدراسة مؤهلهم العلمي " بكالوريوس"، و 2.7% من مجتمع الدراسة مؤهلهم العلمي " ماجستير".

أي أن معظم عينة الدراسة هم من حملة البكالوريوس ونسبتهم 89.2% و يعزى ذلك أن العمل المصرفي يقوم على أساس الخبرة العلمية والإدارية في المصارف وليس على المستوى العلمي المتقدم حيث بلغت نسبة حملة الماجستير 2.7% .

## جدول رقم ( 6 )

توزيع المستجيبين حسب متغير مدة العمل في المصرف الحالي

مدة العمل في المصرف الحالي	التكرار	النسبة المئوية
1-5 سنوات	6	8.1
6-10 سنوات	21	28.4
11-15 سنة	40	54.1
15 سنة فأكثر	7	9.5
المجموع	74	100.0

يبين جدول ( 6 ) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير مدة العمل في المصرف الحالي، حيث أن 8.1% من مجتمع الدراسة مدة العمل في المصرف الحالي لهم يتراوح بين 1-5 سنوات، و 28.4% من مجتمع الدراسة مدة العمل في المصرف الحالي لهم يتراوح بين 6-10 سنوات، و 54.1% من مجتمع الدراسة مدة العمل في المصرف الحالي لهم يتراوح بين 11-15 سنة، و 9.8% من مجتمع الدراسة مدة العمل في المصرف الحالي لهم 15 سنة فأكثر. ويعزى السبب في أن غالبية المديرين تتراوح مدة العمل في المصرف الحالي بين 11-15 سنة إلى أهمية الخبرة المطلوبة للقيام بالمهام والمسؤوليات الكبيرة في المصرف.

### جدول رقم ( 7 )

توزيع المستجيبين حسب متغير مدة العمل في الوظيفة الحالية

النسبة المئوية	التكرار	مدة العمل في الوظيفة الحالية
31.1	23	1-3 سنوات
25.7	19	4-7 سنوات
24.3	18	8-11 سنة
18.9	14	11 سنة فأكثر
100.0	74	المجموع

يبين جدول رقم (7) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير مدة العمل في الوظيفة الحالية، حيث أن 31.1% من مجتمع الدراسة مدة العمل لهم في الوظيفة الحالية تتراوح من 1-3 سنوات، و 25.7% من مجتمع الدراسة مدة العمل لهم في الوظيفة الحالية تتراوح من 4-7 سنوات، و 24.3% من مجتمع الدراسة مدة العمل لهم في الوظيفة الحالية تتراوح من 8-11 سنة، و 18.9% من مجتمع الدراسة مدة العمل لهم في الوظيفة الحالية 11 سنة فأكثر، ويبين الجدول

أن الغالبية هم من 4-7 و 8-11 بنسبة إجمالية 50% ويليهم من 8-11 ومن 11 فأكثر بنسبة إجمالية 43% ، ويعزى ذلك للحصول على الخبرة المطلوبة في الوظيفة والحصول على الترقيات.

### جدول رقم ( 8 )

توزيع المستجيبين حسب متغير عدد المصارف التي عملت فيها سابقا

النسبة المئوية	التكرار	عدد المصارف التي عملت فيها سابقا
31.1	23	لا يوجد
37.8	28	مصرف
18.9	14	مصرفين
12.2	9	ثلاث مصارف
<b>100.0</b>	<b>74</b>	<b>المجموع</b>

يبين جدول رقم ( 8 ) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير عدد المصارف التي عملت فيها سابقا، حيث أن 31.1% من مجتمع الدراسة لم يعملوا في مصارف سابقة، و 37.8% من مجتمع الدراسة عملوا في مصرف سابق واحد، و 18.9% من مجتمع الدراسة عملوا في مصرفين سابقين، و 12.2% من مجتمع الدراسة عملوا في ثلاث مصارف سابقة. حيث يظهر أن الغالبية عملوا في مصرف واحد فقط حيث اكتسبوا الخبرة، ثم استقروا في المصرف الحالي للعمل فيه، بمعنى أن الغالبية لديهم خبرة مصرفية سابقة دفعت البنك الحالي إلى استقطابهم.

### جدول رقم ( 9 )

توزيع المستجيبين حسب متغير مدة الخبرة في جميع المصارف التي عملت بها سابقا

النسبة المئوية	التكرار	مدة الخبرة في جميع المصارف التي عملت بها سابقا
41.9	31	5 سنوات فأقل
9.5	7	6-10 سنوات
48.6	36	11 سنة فأكثر
100.0	74	المجموع

يبين جدول ( 9 ) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير مدة الخبرة في جميع المصارف التي عملت بها سابقا، حيث يتبين أن 41.9% من مجتمع الدراسة بلغت الخبرة لديهم في جميع المصارف السابقة التي عملوا فيها 5 سنوات فأقل، و 9.5% من مجتمع الدراسة بلغت الخبرة لديهم في جميع المصارف السابقة التي عملوا فيها تراوحت بين 6-10 سنوات، و 48.6% من مجتمع الدراسة بلغت الخبرة لديهم في جميع المصارف السابقة التي عملوا فيها 11 سنة فأكثر. وتعزى الغالبية في عدد السنوات التي عمل المديرين فيها في مصارف سابقة إلى الحصول على الخبرة والوصول إلى مناصب أعلى وأفضل.

### جدول رقم ( 10 )

توزيع المستجيبين حسب متغير عدد الفروع والشعب التي تسلمت مسؤولية إدارتها

النسبة المئوية	التكرار	عدد الفروع والشعب التي تسلمت مسؤولية إدارتها
79.7	59	1-5 فروع
13.5	10	6-10 فروع
6.8	5	11 فرع فأكثر
100.0	74	المجموع

يبين جدول ( 10 ) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير عدد الفروع والشعب التي تسلمت مسؤولية إدارتها، حيث يتبين أن 79.7% من مجتمع الدراسة بلغ عدد الفروع والشعب التي تسلموا مسؤولية إدارتها من 1-5 فروع، و 13.5% من مجتمع الدراسة بلغ عدد الفروع والشعب التي تسلموا مسؤولية إدارتها من 6-10 فروع، و 6.8% من مجتمع الدراسة بلغ عدد الفروع والشعب التي تسلموا مسؤولية إدارتها 11 فرع فأكثر. ويعزى ذلك إلى تنوع العمل في المجال المصرفي والخبرة الإدارية الواسعة لدى المديرين.

#### رابعاً: صدق وثبات الاستبانة

قامت الباحثة بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق وثبات فقراته كالتالي:

✓ صدق فقرات الاستبانة: تم التأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين:

##### (1) صدق المحكمين :

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية متخصصين في الإدارة والاقتصاد والمحاسبة والإحصاء ومن سلطة النقد الفلسطينية وقد تمت الاستجابة لآراء السادة المحكمين و تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وقد قبلت الفقرات إذا وافق عليها أكثر من (8) محكمين، وعدلت إذا وافق عليها من (6-8) من المحكمين، ورفضت إذا وافق عليها اقل من (5) محكمين، وبذلك خرج الاختبار في صورته النهائية ليتم تطبيقه على العينة الاستطلاعية.



## (2) صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

وقد تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاختبار على عينة الدراسة البالغة 30 فرد، وذلك

بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع له كالتالي:

جدول رقم (11) ملحق ( 2 ) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول

(القوة الهيكلية) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند

مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة

0.05 ودرجة حرية 28 والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المجال الأول صادقة لما

وضعت لقياسه.

جدول رقم (12) ملحق ( 2 ) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني

(قوة الملكية) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند

مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة

0.05 ودرجة حرية 28 والتي تساوي 0.361 ، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثاني صادقة

لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (13) ملحق ( 2 ) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث

(قوة الخبرة) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند

مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة

0.05 ودرجة حرية 28 والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثالث (قوة

الخبرة) صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (14) ملحق ( 2 ) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع

(الأهداف الإستراتيجية) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة

عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة  $r$  المحسوبة اكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المجال الرابع (الأهداف الإستراتيجية) صادقة لما وضعت لقياسه.

### الصدق البنائي لمجالات الاستبانة:

جدول رقم (15) ملحق (2) يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الاستبيان بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، ويتبين أن محتوى كل مجال من مجالات الاستبيان له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

### ثبات الاستبانة Reliability:

وقد تم إجراء خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

• **طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:** تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل مجال وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{r^2}{r+1} \text{ حيث } r \text{ معامل الارتباط}$$

يبين جدول رقم (16) ملحق (2) أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان عند وقد بلغ متوسط معامل الثبات لجميع الفقرات 0.8552

### طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول (17) ملحق (2) أن معاملات الثبات مرتفعة لمجالات الاستبانة وقد بلغ متوسط معامل الثبات لجميع الفقرات 0.8705.

## خامساً: المعالجات الإحصائية

لقد قامت الباحثة بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام

الاختبارات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات
- 2- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة
- 3- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات
- 4- اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ( 1- Sample K-S )
- 5- اختبار One sample T test
- 6- اختبار t للعينات المستقلة
- 7- اختبار تحليل التباين الأحادي
- 8- اختبار شفيه للمقترنات المتعددة بين المتوسطات

### اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف (1- Sample K-S))

سنعرض اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو

اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون

توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح جدول (18) ملحق رقم (2) نتائج الاختبار حيث أن قيمة

مستوى الدلالة لكل مجال اكبر من 0.05 (  $sig. > 0.05$  ) وهذا يدل على أن البيانات تتبع

التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

## المبحث الثاني

### نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

أولاً: تحليل فرضيات الدراسة

ثانياً: اختبار الفرضيات

ثالثاً: النتائج

رابعاً: التوصيات

## تحليل فرضيات الدراسة

### مناقشة فقرات الدراسة

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة والجدول التالية تحتوي على المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى الدلالة لكل فقرة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99 عند درجة حرية "73" ومستوى معنوية "0.05" (أو مستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي اكبر من 60%) وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.99 عند درجة حرية "73" ومستوى معنوية "0.05" (أو مستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60%)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى المعنوية اكبر 0.05

## الجزء الثاني

المجال الأول: القوة الهيكلية

### جدول رقم ( 19 )

تحليل فقرات المجال الأول (القوة الهيكلية)

مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرات	مسلسل
0.000	16.358	87.03	4.35	الوظيفة التي أشغلها متشعبة المهام والمسئوليات	11
0.000	9.144	81.62	4.08	عادة ما أتحمّل مسؤولية وظائف أخرى في حالة غياب مسؤوليها	12
0.000	1.848-	55.07	2.75	في حال غيابي يصعب تحمل مسؤوليات وظيفتي من قبل آخرين	13
0.000	16.209	84.59	4.23	محتوى وظيفتي يحمل مسؤوليات متعددة في مجالات مختلفة .	14
0.000	5.938-	46.85	2.34	أحصل على رواتب ومكافآت تفوق كثيراً ما يحصل عليه المدراء في نفس المستوى الإداري بالمصرف	15
0.009	2.669	66.76	3.34	مجموع ما أحصل عليه من رواتب ومكافآت مناسب قياساً بالوظيفة التي أشغلها .	16
0.000	16.138	85.21	4.26	يستلزم أداء وظيفتي توفر مهارات وقدرات متميزة	17
0.000	19.348	89.32	4.47	يستلزم أداء وظيفتي توفر معلومات كثيرة خاصة بالعمل	18
0.000	5.473	72.88	3.64	قدرتي على التأثير في الآخرين نابع من خلال موقعي التنظيمي	19
0.023	2.318-	54.25	2.71	عدد الأفراد الذين يحملون نفس عنوان وظيفتي	20
0.144	1.476	64.17	3.21	عدد الأفراد الذين يشغلون وظائف أعلى من وظيفتي بالمصرف	21
0.000	4.471	69.46	3.47	مدى إمكانية إيجاد فرد بديل ليقوم بمتطلبات وظيفتي في حال غيابي	22
0.000	12.083	80.00	4.00	قدرتي على التأثير وتغيير سلوك الآخرين	23
0.000	4.835	71.27	3.56	قدرتي على معاقبة الآخرين في حال الخطأ	24
0.003	3.045	67.95	3.40	قدرتي على مكافأة الآخرين في حال الإنجاز	25
0.000	10.154	79.73	3.99	استخدامي لطرق الحجة والإقناع للدفاع عن وجهة نظري لإحداث التغيير و التأثير في الآخرين	26
0.000	14.653	85.41	4.27	استخدامي لأسلوب التشاور وإشراك الآخرين في اتخاذ القرارات	27
0.000	20.298	89.46	4.47	اتخاذي للقرارات بما يتماشى مع القوانين والتقاليد وسياسات الشركة	28
0.000	5.299	73.97	3.70	استخدامي لأساليب الضغط المختلفة لتنفيذ القرارات ، كالإلحاح والتذكير المستمر.... الخ	29
0.000	14.442	74.04	3.70	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (73) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.9

يبين جدول رقم ( 19 ) تحليل فقرات المجال الأول، حيث يتبين أن آراء أفراد المجتمع في الفقرات (13،15،20) سلبية حيث أن الوزن النسبي لكل فقرة اقل من "60%" ومستوى المعنوية اقل من 0.05 ، و آراء أفراد المجتمع في الفقرات (21) محايد حيث أن مستوى الدلالة اكبر من 0.05، أما آراء أفراد المجتمع في بقية الفقرات ايجابية حيث أن الوزن النسبي لكل فقرة اكبر من "60%" ومستوى المعنوية اقل من 0.05 وذلك كما يلي:

1. تحتل الفقرة (28) المرتبة الأولى بمعنى أن " اتخاذي للقرارات بما يتمشى مع القوانين والتقاليد وسياسات الشركة " بوزن نسبي 89.46% ، ويعزى ذلك إلى الرغبة في الالتزام من قبل المديرين بالقوانين .

2. تحتل الفقرة (18) المرتبة الثانية بمعنى أن " يستلزم أداء وظيفتي توفر معلومات كثيرة خاصة بالعمل " بوزن نسبي 89.32%، ويعزى ذلك إلى تنوع الخبرة لدى المديرين.

3. تحتل الفقرة (11) المرتبة الثالثة بمعنى أن " الوظيفة التي أشغلها متشعبة المهام والمسئوليات " بوزن نسبي 87.03% ، ويعزى ذلك إلى الخبرة المطلوبة لتحمل تلك المسئوليات.

4. تحتل الفقرة (27) المرتبة الرابعة بمعنى أن " استخدامي لأسلوب التشاور وإشراك الآخرين في اتخاذ القرارات " بوزن نسبي 85.41% ، ويعزى ذلك التوجه نحو المشاورة والمشاركة في اتخاذ القرارات للوصول إلى القرارات الأفضل.

5. تحتل الفقرة (17) المرتبة الخامسة بمعنى أن " يستلزم أداء وظيفتي توفر مهارات وقدرات متميزة " بوزن نسبي 85.21%، ويعزى ذلك إلى وجوب توفر صفات خاصة للمدير لتمكّنه من العمل بشكل مناسب للمسئوليات والمهام التي يتحملها.

6. تحتل الفقرة (14) المرتبة السادسة بمعنى أن " محتوى وظيفتي يحمل مسؤوليات متعددة في مجالات مختلفة " بوزن نسبي 84.59%، ويعزى ذلك لتنوع الخبرة لدى المديرين العاملين في المجال المصرفي .

7. تحتل الفقرة (12) المرتبة السابعة بمعنى أن " عادة ما أتحمل مسؤولية وظائف أخرى في حالة غياب مسؤوليها " بوزن نسبي 81.62%، ويعزى ذلك إلى استمرار العمل في الوظيفة التي يغيب الموظف الخاص بها لتنوع الخبرة للموظفين في أكثر من مجال لضمان استمرارية العمل وعدم تعطله في المصرف.

8. تحتل الفقرة (23) المرتبة الثامنة بمعنى أن " قدرتي على التأثير وتغيير سلوك الآخرين " بوزن نسبي 80.00%، ويعزى ذلك إلى توفر صفات المدير القائد لدى المديرين في المصرف بشكل جيد جداً.

9. تحتل الفقرة (26) المرتبة التاسعة بمعنى أن " استخدامي لطرق الحجة والإقناع للدفاع عن وجهة نظري لإحداث التغيير و التأثير في الآخرين " بوزن نسبي 79.73%، ويعزى ذلك إلى تعدد الطرق التي يستخدمها المدراء لإدارة العمل في المصرف.

10. تحتل الفقرة (29) المرتبة العاشرة أن " استخدامي لأساليب الضغط المختلفة لتنفيذ القرارات، كالإلحاح والتذكير المستمر... الخ " بوزن نسبي 73.97% وهي نسبة أقل من الأساليب الأخرى المتنوعة ، ويعزى ذلك إلى تعدد الطرق التي يستخدمها المدراء لإدارة العمل في المصرف.

11. تحتل الفقرة (19) المرتبة الحادية عشر بمعنى أن " قدرتي على التأثير في الآخرين نابع من خلال موقعي التنظيمي " بوزن نسبي 72.88% ، ويعزى ذلك إلى استخدام القوة النابعة من الهيكل التنظيمي الرسمي لإدارة العمل.



12. تحتل الفقرة (24) المرتبة الثانية عشر بمعنى أن " قدرتي على معاقبة الآخرين في حال الخطأ " بوزن نسبي 71.27%، ويعزى ذلك إلى استخدام القوة التنظيمية بشكل واضح مع الآخرين.

13. تحتل الفقرة (22) المرتبة الثالثة عشر بمعنى أن " مدى إمكانية إيجاد فرد بديل ليقوم بمتطلبات وظيفتي في حال غيابي " بوزن نسبي 69% ، ويعزى ذلك إلى أن إدارة المصرف توفر البديل لإدارة العمل وعدم توقفه بشكل جيد.

41. تحتل الفقرة (25) المرتبة الرابعة عشر بمعنى أن " قدرتي على مكافأة الآخرين في حال الإنجاز " بوزن نسبي 67.95% ، ويعزى ذلك إلى تنوع أساليب إدارة العمل في المصرف بنسبة جيدة.

15. تحتل الفقرة (16) المرتبة الخامسة عشر بمعنى أن " مجموع ما أحصل عليه من رواتب ومكافآت مناسب قياساً بالوظيفة التي أشغلها " بوزن نسبي 66.76% ، ويعزى ذلك إلى الرضا لدى المديرين عن الرواتب والمكافآت التي يتقاضونها قياساً بوظائفهم.

16. تحتل الفقرة (21) المرتبة السادسة عشر بمعنى أن " عدد الأفراد الذين يشغلون وظائف أعلى من وظيفتي بالمصرف " بوزن نسبي 64.17% ، ويعزى ذلك إلى كلما كانت الترقية للأعلى كلما قل عدد الأفراد في الإدارة العليا .

17. تحتل الفقرة (13) المرتبة السابعة عشر بمعنى أن " في حال غيابي يصعب تحمل مسؤوليات وظيفتي من قبل آخرين " بوزن نسبي 55.07% ، وهي نسبة متوسطة ويعزى ذلك إلى أن المصرف لا يترك مجال لوجود خلل أو نقص في العمل بسبب غياب أحد المدراء أو الموظفين.

18. تحتل الفقرة (20) المرتبة الثامنة عشر بمعنى أن " عدد الأفراد الذين يحملون نفس عنوان وظيفتي " بوزن نسبي 54.25% ، وهي نسبة متوسطة، ويعزى ذلك إلى قلة أعداد المديرين في الإدارة العليا.

19. تحتل الفقرة (15) المرتبة التاسعة عشر بمعنى أن " أحصل على رواتب ومكافآت تفوق كثيراً ما يحصل عليه المدراء في نفس المستوى الإداري بالمصرف " بوزن نسبي 46.85% ، وهي أقل نسبة في الفقرات ويعزى ذلك إلى العدالة الداخلية في المصرف.

وبصفة عامة يتبين أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول يساوي 3.70 والوزن النسبي يساوي 74.04% وهو اكبر من "60%" و قيمة t المحسوبة تساوي 14.442 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99 ، ومستوى المعنوية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يعني أن القوة الهيكلية متوفرة بشكل كبير.

وتشير نتائج التحليل الإحصائي بأن قيمة الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين على العبارات المتعلقة باستخدام القوة الهيكلية قد بلغت 3.70 وهي عند موافق، فهم موافقون على أن جزءاً من قوتهم مصدرها الهيكل التنظيمي الرسمي، وهم يمارسون هذه القوة لكونهم مديرين، وهذا يعني أن مستوى تجسيد القوة الهيكلية التي يتمتع بها مديرو الإدارة العليا هي بنسبة 74.04% وإذا ما قورنت هذه النسبة مع نسب تطبيق المجالات الأخرى فإنه يحتل المرتبة الأولى كمصدر لحصول المديرين على القوة.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة الخشالي (2006) على مصادر القوة للإدارة العليا التي لها الأولوية قوة الهيكلية وقوة الخبرة، ولكن اختلفت معها في الترتيب حيث كان الفرق بين هذه الدراسة بين قوة الهيكلية وقوة الخبرة بسيط جداً، وأيضاً اتفقت مع دراسة الفيرا (2003)

ودراسة أيوب (2001) في أهمية الخبرة في مجال العمل الإداري، وأيضاً اتفقت مع دراسة الصياح(1999) في أن الوظيفة التي أشغلها متعددة المهام والمسئوليات ومحتوى وظيفتي يحمل مسؤوليات متعددة، واتفقت مع دراسة Eriksson (2002) في أثر قوة الخبرة والملكية على تحديد الأهداف.

### المجال الثاني: قوة الملكية

#### جدول رقم ( 20 )

هل تملك أسهم في البنك

التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	36.5
لا	47	63.5
المجموع	74	100.0

يبين جدول رقم(20) أن 36.5% من مجتمع الدراسة يملكون أسهماً في البنوك، بينما 63.5% من مجتمع الدراسة لا يملكون أي سهم.

**جدول رقم ( 21 )**  
تحليل فقرات المجال الثاني (قوة الملكية)

مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرات	مستوى
0.013	-2.672	48.15	2.41	نسبة ما أملكه من أسهم المصرف قياساً بما يملكه كل مدير	30
0.000	-5.500	35.56	1.78	نسبة ما تملكه زوجتي من أسهم المصرف قياساً بما تملكه زوجة كل مدير	31
0.000	-5.112	37.04	1.85	نسبة ما يملكه أطفالي من أسهم قياساً بما يملكه أطفال كل مدير	32
0.001	-3.792	41.48	2.07	ما أملكه أنا وزوجتي وأطفالي القصر من أسهم المصرف قياساً بما يملكه المدراء الآخرون	33
0.005	-3.058	45.19	2.26	نسبة ما يملكه أولادي البالغون ووالدي وأخوتي من أسهم المصرف قياساً بما يملكه كل مدير	34
0.000	-19.778	26.29	1.31	علاقة القربى التي تربطني بأحد مؤسسي المصرف كبيرة	35
0.000	-14.599	28.29	1.41	هناك صلة قريى كبيرة تربطني بمدراء آخرين في نفس المصرف	36
0.000	-16.590	29.02	1.45	<b>جميع الفقرات</b>	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (73) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.99

يبين جدول رقم ( 21 ) تحليل فقرات المجال الثاني، حيث يتبين أن آراء المستجيبين في جميع الفقرات سلبية حيث أن الوزن النسبي لكل فقرة اقل من "60%" ومستوى المعنوية اقل من 0.05 ، وذلك كما يلي:

1. تحتل الفقرة (30) المرتبة الأولى بمعنى أن " نسبة ما أملكه من أسهم المصرف قياساً بما يملكه كل مدير " بنسبة 48.15%، وهي نسبة محايدة ويعزى ذلك إلى انخفاض نسبة المديرين المالكين لأسهم في البنك الذي يعملون به.

2. تحتل الفقرة (34) المرتبة الثانية بمعنى أن " نسبة ما يملكه أولادي البالغون ووالدي وأخوتي من أسهم المصرف قياساً بما يملكه كل مدير " بوزن نسبي 45.19% وهي نسبة محايدة ويعزى ذلك إلى انخفاض نسبة المديرين المالكين هم وعائلاتهم لأسهم في البنك الذي يعملون به.

3. تحتل الفقرة (33) المرتبة الثالثة بمعنى أن " ما أملكه أنا وزوجتي وأطفالي القصر من أسهم المصرف قياساً بما يملكه المدراء الآخرون " بنسبة 41.48% وهي نسبة محايدة وتعتبر قليلة ويعزى ذلك إلى عدم اعتماد المدراء على قوة الملكية في البنك الذي يعملون به.

4. تحتل الفقرة (32) المرتبة الرابعة بمعنى أن " نسبة ما يملكه أطفالي من أسهم قياساً بما يملكه أطفال كل مدير " بنسبة 37.04% وهي نسبة قليلة ويعزى ذلك إلى عدم اعتماد المدراء على قوة الملكية للأسهم في البنك الذي يعملون به

5. تحتل الفقرة (31) المرتبة الخامسة بمعنى أن نسبة ما تملكه زوجتي من أسهم المصرف قياساً بما تملكه زوجة كل مدير " بنسبة 35.56% ، وهي نسبة محايدة وتعتبر قليلة ويعزى ذلك إلى عدم اعتماد المدراء على قوة الملكية في البنك الذي يعملون به.

6. تحتل الفقرة (31) المرتبة السادسة بمعنى أن و على أن " هناك صلة قربة كبيرة تربطني بمدراء آخرين في نفس المصرف " بوزن نسبي 28.29% ، وهي نسبة قليلة ويعزى ذلك إلى عدم وجود صلة قربة بين المديرين و مؤسسي المصرف في البنك الذي يعملون به.

7. تحتل الفقرة (35) المرتبة السابعة بمعنى أن " علاقة القربى التي تربطني بأحد مؤسسي المصرف كبيرة " بوزن نسبي 26.29% ، وهي نسبة قليلة جداً ويعزى ذلك إلى عدم اعتماد المديرين على صلة القرابة لمؤسسي المصرف في عملهم في البنك والحصول على القوة.

وبصفة عامة يتبين أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني يساوي 1.45 والوزن النسبي يساوي 29.02 % وهو أقل من "60%" و قيمة t المحسوبة تساوي 16.590 -

وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99 - ، ومستوى المعنوية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يعني نسبة الملكية من أسهم المصارف قليلة وعلاقة القربى للمستجيبين بمؤسسي المصرف بالمصارف منخفضة.

وفيما يتعلق بالإجابات تشير أن نتائج التحليل الإحصائي أن نسبة من يملكون من أسهم البنك الذي يعملون به هي 36.5%، والنسبة الباقية 63.5% لا يملكون أسهم في البنك الذي يعملون به، وتشير نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة بقوة المديرين بسبب ملكيتهم أو ملكية بعض أفراد عائلاتهم لجزء من أسهم البنك الذي يعملون به، بأن جاءت الإجابات عن هذه العبارات عند غير موافق بوسط حسابي 1.45، و وزن نسبي 29.02% فهم غير موافقون على أن مصدر قوتهم هو بسبب كونهم من المالكين لهذه البنوك، وذلك يمثل نسبة متدنية مما يجعله في المرتبة الأخيرة من حيث مستوى التجسيد لقوة مديري الإدارة العليا، ويمكن تفسير انخفاض قوة المالكين إلى حاجة المصارف لمديرين ممن لهم خبرة في العمل المصرفي بشكله الكامل، وأن المصارف لم يعد بالإمكان تأسيسها بدون أن يكون لديها قدرة سطوة المال الذي يحتاج إلى مبالغ كبيرة ومن أعداد كبيرة أيضاً، لذا ظهر تأثير الملكية محدود مقارنة ببقية المجالات، كما أن المصارف جميعها مسجلة كشركات مساهمة عامة تتطلب رأس مال كبير حسب قانون الشركات وسلطة النقد.

وانتقلت هذه الدراسة مع دراسة الخشالي (2002)، ودراسة الصياح (2001)، ودراسة الصياح (1999)

في أن الملكية ليست مصدر رئيسي لقوة المديرين، واختلفت مع دراسة Eriksson (2002) و دراسة Barkema & Penning (1996) في أن الملكية من مظاهر القوة في الإدارة العليا التي لها أهمية كبيرة في تحديد الأهداف الإستراتيجية.

## المجال الثالث: قوة الخبرة

جدول رقم ( 22 )  
تحليل فقرات المجال الثالث (قوة الخبرة)

مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرات	مسل
0.000	5.088	74.32	3.72	طبيعة الوظيفة التي أشغلها تتطلب البحث عن مصادر الأموال المختلفة للمصرف	37
0.000	3.883	70.27	3.51	تركز الوظيفة التي أشغلها على طرق استخدام أموال المصرف وتوظيفها	38
0.000	7.203	75.14	3.76	تعنى الوظيفة التي أقوم بها بالعمليات الإدارية داخل المصرف وخارجه	39
0.000	12.021	82.47	4.12	تتضمن وظيفتي القيام بأنشطة عديدة ومتنوعة	40
0.000	12.332	84.32	4.22	المجالات الوظيفية التي عملت بها في المصرف وخارجه (ودائع ، قروض ...)	41
0.114	1.601-	55.62	2.78	تتصف المجالات التي عملت بها بالتنوع ( تجارية، إسلامية، متخصصة... )	42
0.000	10.613	81.35	4.07	عدد الوظائف ( بالأقسام ، الشعب ، الفروع ...) التي مارستها في المصرف كبير	43
0.000	10.208	81.41	4.07	تتصف المجالات الوظيفية التي زاولتها في المصارف بتنوعها واختلافها	44
0.000	7.764	77.81	3.89	خبرتي كبيرة في مصارف داخل فلسطين	45
0.000	5.975	75.07	3.75	خبرتي تمتد إلى العمل في فروع المصرف داخل فلسطين	46
0.000	8.084	78.89	3.94	مدى خبرتي ينسج إلى العمل في مناطق مختلفة داخل فلسطين	47
1.000	0.000	60.00	3.00	خبرتي كبيرة في العمل في مصارف خارج فلسطين	48
0.417	0.815	62.47	3.12	خبرتي تمتد إلى العمل في فروع المصرف خارج فلسطين	49
0.000	9.440	73.76	3.69		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (73) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.99

يبين جدول رقم (22) تحليل فقرات المجال الثالث، حيث يتبين أن آراء المستجيبين في

الفقرة رقم (42) محايد حيث أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05، أما آراء المستجيبين في

بقية الفقرات ايجابية حيث أن الوزن النسبي لكل فقرة أكبر من "60%" ومستوى المعنوية أقل

من 0.05، وذلك كما يلي:

1. تحتل الفقرة (41) المرتبة الأولى و هي أن " المجالات الوظيفية التي عملت بها في المصرف وخارجه (ودائع، قروض ...) بوزن نسبي 84.32% وذلك يدل على مستوى الخبرة لدى المستجيبين والتي تمتاز بالتنوع جيد جداً .

2. تحتل الفقرة (40) المرتبة الثانية وهي أن " تتضمن وظيفتي القيام بأنشطة عديدة ومتنوعة " بوزن نسبي 82.47% ، وهي نسبة جيدة جداً لتنوع الخبرة.

3. تحتل الفقرة (44) المرتبة الثالثة وهي أن " تتصف المجالات الوظيفية التي زاولتها في المصارف بتنوعها واختلافها " بوزن نسبي 81.41% وهي أيضاً مؤشراً إضافياً لتنوع مجالات الخبرة لدى المديرين بنسبة جيد جداً.

4. تحتل الفقرة (43) المرتبة الرابعة وهي أن " عدد الوظائف ( بالأقسام، الشعب، الفروع ...) التي مارستها في المصرف كبيرة بوزن نسبي 81.35% وهي مؤشر آخر لتنوع الخبرة وذلك لأهمية هذا المجال لدى المديرين في مجال العمل المصرفي .

5. تحتل الفقرة (47) المرتبة الخامسة بمعنى أن " مدى خبرتي يتسع إلى العمل في مناطق مختلفة داخل فلسطين " بوزن نسبي 78.89% وهي نسبة جيدة جداً ويعزى ذلك تنوع الخبرة في مناطق مختلفة.

6. تحتل الفقرة (45) المرتبة السادسة بمعنى أن " خبرتي كبيرة في مصارف داخل فلسطين " بوزن نسبي 77.81% وهي نسبة جيدة جداً للمديرين الذين يعملون في البنوك تدل على الخبرة.

7. تحتل الفقرة (39) المرتبة السابعة بمعنى أن " تعنى الوظيفة التي أقوم بها بالعمليات الإدارية داخل المصرف وخارجه " بوزن نسبي 75.14% ، وهي نسبة جيدة جداً ويعزى ذلك تنوع الخبرة داخل المصرف وخارجه.



8. تحتل الفقرة (46) المرتبة الثامنة بمعنى أن " خبرتي تمتد إلى العمل في فروع المصرف داخل فلسطين" بوزن نسبي 75.07% وهي نسبة جيدة جداً ويعزى ذلك اهتمام إدارة المصرف بتنوع الخبرة داخل فروع المصرف للمديرين.

9. تحتل الفقرة (37) المرتبة التاسعة بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على أن " طبيعة الوظيفة التي أشغلها تتطلب البحث عن مصادر الأموال المختلفة للمصرف " بوزن نسبي 74.32%، وهي نسبة جيدة جداً ويعزى ذلك إلى اهتمام الإدارة العليا للمصرف بقدرة المديرين على تنويع مصادر الأموال لديها .

10. تحتل الفقرة (38) المرتبة العاشرة بمعنى أن " تركز الوظيفة التي أشغلها على طرق استخدام أموال المصرف وتوظيفها" بوزن نسبي 70.27% وهي نسبة جيدة ويعزى ذلك إلى سعي إدارة المصرف إلى استثمار الأموال بشكل جيد لديها.

11. تحتل الفقرة (49) المرتبة الحادية عشر بمعنى أن " خبرتي تمتد إلى العمل في فروع المصرف خارج فلسطين " بوزن نسبي 62.47% وهي نسبة جيدة ويعزى ذلك إلى أهمية تنوع الخبرة في الداخل والخارج لفروع المصرف .

12. تحتل الفقرة (48) المرتبة الثانية عشر بمعنى أن " خبرتي كبيرة في العمل في مصارف خارج فلسطين" بوزن نسبي 60.00% ، وهي نسبة جيدة ويعزى ذلك إلى أهمية تنوع الخبرة في الداخل والخارج في مصارف مختلفة.

13. تحتل الفقرة (42) المرتبة الثالثة عشر بمعنى أن " تتصف المجالات التي عملت بها بالتنوع ( تجارية، إسلامية، متخصصة... )" بوزن نسبي 55.62% ، وهي نسبة قليلة ويعزى ذلك إلى التركيز في الحصول على الخبرة من التخصص في مجال واحد بشكل أفضل.

وبصفة عامة يتبين أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثالث يساوي 3.69 والوزن النسبي يساوي 73.76 % وهو اكبر من "60%" و قيمة t المحسوبة تساوي 9.440 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99، ومستوى المعنوية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يعني أن قوة الخبرة لدى أفراد المجتمع كبيرة وتتسع إلى العمل في المصارف في مناطق مختلفة داخل فلسطين وخارجه

و تشير نتائج التحليل الإحصائي أن العبارات الخاصة بقوة المديرين بسبب الخبرة، قد جاءت الإجابات عنها عند موافق بوسط حسابي 3.69 و الوزن النسبي 73.76% و هي تأتي في المرتبة الثانية بعد القوة الهيكلية وبفارق بسيط جداً وهذا يعني أن أكبر مصدر للقوة، هو القوة التي تأتي من الهيكل التنظيمي الرسمي للبنك ويليه مباشرة قوة الخبرة، وليس سبب قوتهم من كونهم مالكين لجزء من أسهم البنك الذي يعملون به، وهنا يظهر بشكل واضح تأثير القوة الهيكلية وقوة الخبرة في العمل المصرفي.

وانتفتت هذه الدراسة مع دراسة الخشالي(2002)، ودراسة الصياح (2001) ودراسة الصياح(1999) في أهمية الخبرة كونها مصدر للقوة في الإدارة العليا، وأن الخبرة متوفرة بنسبة كبيرة في مجالات متعددة في البنوك التجارية وليس بنوك إسلامية أو متخصصة، وانتفتت مع دراسة Clark & smith (2002)، ودراسة Kauer وآخرون (2007) في أهمية الخبرة كونها مصدر رئيسي للقوة التي تؤثر على الأهداف الإستراتيجية.

## الجزء الثالث

### المجال الرابع: الأهداف الإستراتيجية

#### جدول رقم ( 23 )

#### تحليل فقرات المجال الرابع (الأهداف الإستراتيجية)

مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرات	مسلسل
0.000	24.802	94.05	4.70	تهتم كثيراً إدارة المصرف في زيادة حصتها السوقية من الودائع	50
0.000	16.920	87.30	4.36	تركز إدارة المصرف على التوسع في أنشطة الاستثمار المختلفة	51
0.000	5.693	72.16	3.61	تضع إدارة المصرف ضمن أولوياتها الحصول على رأس المال من مصادر خارجية (قروض، أسهم جديدة....)	52
0.000	7.344	74.05	3.70	تولي إدارة المصرف اهتماماً كبيراً في الحصول على رأس المال من مصادر داخلية ( أرباح محتجزة ، احتياطات ...)	53
0.000	11.289	78.89	3.94	يشكل العائد على حق الملكية اهتماماً رئيسياً لإدارة المصرف	54
0.000	17.000	85.95	4.30	تعتمد إدارة المصرف سياسات التنوع في استثمار الأموال	55
0.000	11.251	82.19	4.11	تركز إدارة المصرف على التوسع في منح التسهيلات الائتمانية ( القروض)	56
0.000	18.032	89.04	4.45	تسعى إدارة المصرف غالباً إلى تعظيم الأرباح	57
0.000	12.586	84.93	4.25	تسعى إدارة المصرف إلى تعظيم القيمة السوقية للأسهم .	58
0.000	20.583	88.65	4.43	تهتم إدارة المصرف بشكل كبير في توفير سيولة نقدية غالباً	59
0.000	20.409	87.61	4.38	تعد إدارة المصرف الملاءة المصرفية هدفاً مهماً من أهدافها	60
0.000	24.036	84.08	4.20	<b>جميع الفقرات</b>	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (73) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.9

يشير الجدول رقم (23) أن نتائج التحليل الإحصائي تبين أن جميع الفقرات تمثل أهداف هامة

تسعى إدارة البنك إلى تحقيقها وذلك كما يلي :

1. تحتل الفقرة (50) المرتبة الأولى وهي زياد الحصة السوقية من الودائع بنسبة 94.05%

وهي نسبة ممتازة، وهذا مؤشر إلى سعي البنوك إلى تحسين خدماتها لجذب العملاء لإيداع

ودائعهم لدى البنك.

2. تحتل الفقرة (57) المرتبة الثانية وهي تسعى إدارة المصرف إلى تعظيم الأرباح بنسبة 89.04% وهي نسبة جيدة جداً لأن ذلك هدف تقليدي تسعى البنوك إلى تحقيقه.
3. تحتل الفقرة (59) المرتبة الثالثة وهي اهتمام إدارة البنك بتوفير السيولة النقدية بنسبة 88.65% وهي نسبة جيدة جداً، وذلك لمواجهة عمليات السحب التي قد تواجه البنك خاصة في ظل الظروف التي يمر بها قطاع غزة.
4. تحتل الفقرة (60) المرتبة الرابعة وهي أن إدارة المصرف تعد الملاءة المصرفية هدفاً مهماً من أهدافها بنسبة 87.61%، وهي نسبة جيدة جداً وذلك لضمان تسديد التزاماتها في الأجل القصير والطويل.
5. تحتل الفقرة (51) المرتبة الخامسة وهي أن إدارة المصرف تركز على التوسع في إدارة الاستثمار المختلفة بنسبة 87.30% وهي نسبة جيدة جداً حيث أن البنوك تهتم بالتوسع في الاستثمار لزيادة أرباحها وحصتها السوقية.
6. تحتل الفقرة (55) المرتبة السادسة وهي أن إدارة المصرف تعتمد سياسات التنويع في الاستثمار بنسبة 85.95% وهي نسبة جيدة جداً ، وذلك يعني أيضاً زيادة الأرباح وتقليل المخاطر،
7. تحتل الفقرة (58) المرتبة السابعة وهي أن إدارة المصرف تسعى إلى تعظيم القيمة السوقي للأسهم بنسبة 84.93% وهي نسبة جيدة جداً وذلك تمثيلاً لسياستها الهادفة إلى تعظيم الأرباح .
8. تحتل الفقرة (56) المرتبة الثامنة وهي أن إدارة المصرف تركز على التوسع في منح التسهيلات الائتمانية ( القروض) بنسبة 82.19% وهي نسبة جيدة جداً بالنسبة إلى هدف البنك في زيادة الحصة السوقية من الودائع.

9. تحتل الفقرة (54) المرتبة التاسعة وهي أن عائد الملكية يشكل اهتماماً رئيسياً لإدارة البنك بنسبة 78.89% وهذه النسب تعتبر جيدة جداً .

10. تحتل الفقرة (53) المرتبة العاشرة وهي أن إدارة المصرف تولي اهتماماً كبيراً في الحصول على رأس المال من مصادر داخلية (أرباح محتجزة، احتياطات...) بنسبة 74.05% وهي نسبة جيدة جداً وهذه طريقة يفضلها البنك عن المصادر الخارجية بنسبة بسيطة.

11. تحتل الفقرة (52) المرتبة الحادية عشرة وهي أن إدارة المصرف تضع ضمن أولوياتها الحصول على رأس المال من مصادر خارجية بنسبة 72.16% وهي نسبة جيدة جداً وهي أقل نسبة في نسب الأهداف الإستراتيجية لدى البنوك، مما يدل على أن البنك يفضل المصادر الداخلية لأن أقل في التكلفة والمخاطر .

وبصفة عامة يتبين أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الرابع يساوي 4.20 والوزن النسبي يساوي 84.08% وهو اكبر من "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 24.036 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99 ، ومستوى المعنوية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يعني وجود أهداف إستراتيجية لدى إدارة المصارف من منح وتسهيلات وزيادة أرباح والتوسع في الاستثمارات والحصول على رأس مال من مصادر خارجية وداخلية

وانتفتت هذه الدراسة مع دراسة الخشالي (2006)، ودراسة الصياح (2001)، ودراسة الصياح (1999) وذلك في أثر قوة الهيكلية وقوة الخبرة وقوة الملكية على تحديد الأهداف الإستراتيجية للبنك، وانتفتت أيضاً مع دراسة الفرا (2003) في أن للخبرة تأثير على السلوك

الإداري الإستراتيجي، واتفقت أيضاً مع دراسة Eriksson (2002)، ودراسة Goll & Abdol A. Rasheed (2005) ولكن اختلفت معهم في نوعية الأهداف، واتفقت مع دراسة jazabkowski and Searle (2003) في أن هيكلية الإدارة العليا تؤثر على القدرة الإستراتيجية.

### جدول رقم ( 24 )

ترتيب الأهداف حسب أهميتها للمصرف

الترتيب	النسبة المئوية	الهدف
1	35.15	تنمية الودائع المصرفية
2	27.21	زيادة حجم الأرباح
3	19.73	زيادة حجم التسهيلات الائتمانية
4	17.91	تنمية الموارد المالية للمصرف

يبين جدول رقم ( 24 ) ترتيب الأهداف حسب أهميتها للمصرف حيث تبين ما يلي:

1. تنمية الودائع المصرفية احتلت المرتبة الأولى بنسبة 35.15%
1. زيادة حجم الأرباح احتلت المرتبة الثانية بنسبة 27.21 %
2. زيادة حجم التسهيلات الائتمانية احتلت المرتبة الثالثة بنسبة 19.73 %
3. و تنمية الموارد المالية للمصرف احتلت المرتبة الرابعة بنسبة 17.91 %

يشير الجدول رقم (24) أن نتائج التحليل الإحصائي تبين أن أهم الأهداف لدى المصرف والتي لها الأولوية هي تنمية الودائع وهذا ما يؤكد جدول الأهداف الإستراتيجية في أن المصرف من أهم أهدافه زيادة الحصة السوقية من الودائع ثم تعظيم الأرباح، وذلك يؤدي إلى زيادة حجم التسهيلات الائتمانية.

وهذه النتيجة اختلفت مع دراسة الصياح(2001)، ودراسة الصياح (1999) في أن الأولوية هي زيادة حجم الربح، حيث أظهرت هذه الدراسة أن الأولوية لتنمية الودائع المصرفية، ويمكن تفسير ذلك في أن معظم المصارف التجارية في قطاع غزة هي بنوك وافدة، وأن الهدف الرئيسي لديها هو تنمية الودائع المصرفية واستثمارها في الخارج، وأيضاً المصارف المحلية تستثمر ودائعها في الخارج أيضاً بسبب الظروف السياسية والاقتصادية الغير مستقرة التي يمر بها القطاع وارتفاع نسبة المخاطرة في استثمار الودائع في الداخل، حيث أن الاستثمار يتطلب ظروف اقتصادية وسياسية مستقرة لتجنب الخسائر.

### جدول رقم ( 25 )

ترتيب الأبعاد حسب تأثيرها وأهميتها في

تحديد وخدمة الأهداف الإستراتيجية المصرفية

الترتيب	النسبة المئوية %	البعد
1	38.32	قوة الإدارة العليا من حيث الهيكلية
2	33.56	قوة الخبرة والتخصص
3	17.91	قوة مالكي الأسهم
4	10.20	قوة المكانة والوجاهة في المجتمع

يبين جدول رقم (25) ترتيب الأبعاد حسب تأثيرها وأهميتها في تحديد وخدمة الأهداف

الإستراتيجية المصرفية حيث يتبين من الجدول مايلي:

1. احتلت المرتبة الأولى قوة الإدارة العليا من حيث الهيكلية بنسبة مئوية 38.32%.
2. احتلت المرتبة الثانية قوة الخبرة والتخصص بنسبة مئوية 33.56%.
3. قوة مالكي الأسهم احتلت المرتبة الثالثة بنسبة مئوية 17.91%.
4. قوة المكانة والوجاهة في المجتمع احتلت المرتبة الرابعة بنسبة مئوية 10.20%.

وهذه النتيجة مشابهة للنتائج في جدول الأهداف الإستراتيجية، حيث احتلت القوة الهيكلية المرتبة الأولى من حيث الأهمية في تأثيرها وأهميتها على الأهداف الإستراتيجية، وهذه النتيجة اختلفت في الترتيب مع دراسة الخشالي (2006) و دراسة الصياح (2001)، ودراسة الصياح (1999) حيث كانت الأولوية لقوة الخبرة ثم القوة الهيكلية، ولكن في هذه الدراسة كانت الأولوية لقوة الهيكلية يليها قوة الخبرة واتفقت معهم في أن قوة الملكية تأثير أضعف على تحديد الأهداف الإستراتيجية، واختلفت مع دراسة Eriksson (2002) و دراسة Barkema & Penning (1996) في أن الملكية من مظاهر القوة في الإدارة العليا التي لها أهمية كبيرة في تحديد الأهداف الإستراتيجية.



## اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية : " يعتمد تحديد الأهداف الإستراتيجية على قوة مديري الإدارة العليا "

انبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قوة الهيكلية وتحديد الأهداف الإستراتيجية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$

2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قوة الملكية وتحديد الأهداف الإستراتيجية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$

3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قوة الخبرة وتحديد الأهداف الإستراتيجية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$

4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قوة الصفات الشخصية وتحديد الأهداف الإستراتيجية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$

### الفرضية الفرعية الأولى:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قوة الهيكلية وتحديد الأهداف الإستراتيجية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الارتباط لمعامل بيرسون والنتائج مبينة في جدول

(26) والذي يبين أن قيمة معامل الارتباط يساوي 0.383 وهو اكبر من قيمة معامل الارتباط

الجدولية والذي يساوي 0.233 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "72" وكذلك بلغت قيمة

مستوى الدلالة 0.001 وهو اقل من 0.05 مما يعني أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين

قوة الهيكلية وتحديد الأهداف الإستراتيجية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  وهو ما أثبتته دراسة

الخشالي (2006) ودراسة الصياح(2001) ويعزى ذلك إلى أن الهيكل التنظيمي الرسمي يعطي المدراء القوة اللازمة للتأثير على تحديد واتخاذ القرارات الإستراتيجية في المصرف.

### جدول رقم ( 26 )

معاملات ارتباط بيرسون بين تحديد الأهداف الإستراتيجية وكل من المجالات الأخرى

المجال	الإحصاءات	قوة الهيكلية	قوة الملكية	قوة الخبرة
وتحديد الأهداف الإستراتيجية	قيمة معامل الارتباط " r "	0.383	-0.032	0.353
	مستوى الدلالة	0.001	0.792	0.002
	N	74	74	74

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 72 تساوي 0.233

### الفرضية الفرعية الثانية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قوة الملكية وتحديد الأهداف الإستراتيجية عند مستوى دلالة

$$a = 0.05$$

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الارتباط لمعامل بيرسون والنتائج مبينة في جدول

(26) والذي يبين أن قيمة معامل الارتباط يساوي -0.032 وهو أقل من قيمة معامل الارتباط

الجدولية والذي يساوي 0.233 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "72" وكذلك بلغت قيمة

مستوى الدلالة 0.792 وهو أكبر من 0.05 مما يعني أنه لا يوجد علاقة ارتباطيه ذات

مغزى إحصائي بين قوة الملكية وتحديد الأهداف الإستراتيجية عند مستوى دلالة

$a = 0.05$  وهو ما أثبتته دراسة الخشالي(2006)، ودراسة الصياح(2001)، ويعزى ذلك إلى

أن العمل في المصارف يحتاج إلى قوة الخبرة والقوة الهيكلية لتحديد الأهداف الإستراتيجية

للمصرف، وأن تأثير قوة الملكية ضعيف في تحديد الأهداف الإستراتيجية للمصرف.

### الفرضية الفرعية الثالثة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قوة الخبرة وتحديد الأهداف الإستراتيجية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الارتباط لمعامل بيرسون والنتائج مبينة في جدول ( 26 ) والذي يبين أن قيمة معامل الارتباط يساوي 0.353 وهو أكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولية والذي يساوي 0.233 عند مستوى دلالة 0.05 درجة حرية "72" وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.002 وهو أقل من 0.05 مما يعني أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين قوة الخبرة وتحديد الأهداف الإستراتيجية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  وهذا ما أثبتته دراسة الخشالي (2006) بوجود تأثير معنوي لقوة الخبرة في تحديد الأهداف الإستراتيجية. ويعزى ذلك إلى اعتماد المصارف بدرجة كبيرة على الخبرة في مختلف المجالات للأهداف الإستراتيجية للمصرف.

### الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  حول علاقة قوة مديري الإدارة العليا وأثرها في تحديد الأهداف الإستراتيجية تعزى لمتغير الشخصية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مدة العمل في المصرف الحالي، مدة العمل في الوظيفة الحالية، عدد المصارف التي عملت فيها سابقاً، مدة الخبرة في جميع المصارف التي عملت بها سابقاً، عدد الفروع والأقسام والشعب التي تسلمت مسؤولية إدارتها)

1-4: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  حول علاقة قوة مديري الإدارة العليا وأثرها في تحديد الأهداف الإستراتيجية تعزى لمتغير الجنس .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للفروق بين متوسط عينتين مستقلتين والنتائج مبينة في جدول ( 27 ) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال اكبر من 0.05 . مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل من المجالات، وكذلك بلغت قيمة t المحسوبة للمجالات مجتمعة 1.325 وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية " 72 " مما يعني رفض الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  حول علاقة قوة مديري الإدارة العليا وأثرها في تحديد الأهداف الإستراتيجية تعزى لمتغير الجنس ، ويعزى ذلك إلى عدم تأثير عامل الجنس للمدراء على تحديد الأهداف الإستراتيجية.

### جدول رقم ( 27 )

اختبار t للفروق بين آراء المستجيبين حسب متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
قوة الهيكلية	ذكر	60	3.7192	0.40674	0.738	0.463
	أنثى	14	3.6274	0.47234		
قوة الملكية	ذكر	57	1.4035	0.75164	1.067-	0.290
	أنثى	13	1.6593	0.90264		
قوة الخبرة	ذكر	60	3.7811	0.57682	2.756	0.007
	أنثى	14	3.2898	0.69829		
وتحديد الأهداف الإستراتيجية	ذكر	60	4.1752	0.42669	1.199-	0.235
	أنثى	14	4.3280	0.44283		
جميع الفقرات	ذكر	60	3.6481	0.38905	1.325	0.189
	أنثى	14	3.4958	0.37754		

قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 72 تساوي 1.99

2-4 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  حول علاقة قوة

مديري الإدارة العليا وأثرها في تحديد الأهداف الإستراتيجية تعزى لمتغير العمر .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي للفروق بين متوسطات ثلاث عينات

مستقلة وأكثر والنتائج مبينة في جدول ( 28 ) والذي يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال

أكبر من 0.05 . مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل من المجالات، وكذلك

بلغت قيمة F المحسوبة للمجالات مجتمعة 1.073 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي

تساوي 2.50 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية " 69،4 " ، وكذلك بلغت قيمة مستوى

الدلالة 0.376 وهي أكبر من 0.05 مما يعني رفض الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  حول علاقة قوة مديري الإدارة العليا وأثرها في

تحديد الأهداف الإستراتيجية تعزى لمتغير العمر، ويعزى ذلك إلى أن الاهتمام موجه نحو

الخبرة والهيكل التنظيمي الرسمي لتحديد الأهداف الإستراتيجية وليس له علاقة ارتباطيه

بالعمر .

### جدول رقم ( 28 )

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين آراء المستجيبين حسب متغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي					المجال
		61 سنة - فما فوق	51 - سنة 60	41 - سنة 50	31 - سنة 40	20 - سنة 30	
0.118	1.915	3.9371	3.9548	3.6030	3.6427	3.8790	القوة الهيكلية
0.626	0.654	1.7143	1.4286	1.3469	1.4095	1.8393	قوة الملكية
0.371	1.085	4.1538	4.0085	3.6654	3.6252	3.5288	قوة الخبرة
0.618	0.666	4.1364	4.3838	4.1126	4.2233	4.2045	الأهداف الإستراتيجية
0.376	1.073	3.8309	3.8223	3.5547	3.5784	3.6873	جميع الفقرات

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (4، 69) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.50

3-4: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  حول علاقة قوة

مديري الإدارة العليا وأثرها في تحديد الأهداف الإستراتيجية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي للفروق بين متوسطات ثلاث عينات مستقلة فأكثر والنتائج مبينة في جدول ( 29 ) والذي يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال أكبر من 0.05 . مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل من المجالات، وكذلك بلغت قيمة F المحسوبة للمجالات مجتمعة 0.707 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.13 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية " 2 ، 71 " ، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.797 وهي أكبر من 0.05 مما يعني رفض الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  حول علاقة قوة مديري الإدارة العليا وأثرها في تحديد الأهداف الإستراتيجية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

### جدول رقم ( 29 )

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين آراء المستجيبين حسب متغير الحالة الاجتماعية

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي			المجال
		غير ذلك	أعزب	متزوج	
0.742	0.300	3.4737	3.7061	3.7084	القوة الهيكلية
0.184	1.735	2.0000	1.9048	1.3894	قوة الملكية
0.330	1.128	3.1923	3.4615	3.7238	قوة الخبرة
0.867	0.144	4.3636	4.2182	4.1979	الأهداف الإستراتيجية
0.497	0.707	3.3382	3.5369	3.6353	جميع الفقرات

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (2، 71) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.

4-4: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  حول علاقة قوة

مديري الإدارة العليا وأثرها في تحديد الأهداف الإستراتيجية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي الحالي

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي للفروق بين متوسطات ثلاث عينات مستقلة فأكثر والنتائج مبينة في جدول ( 30) والذي يتبين أن قيمة مستوى الدلالة للمجالات (القوة الهيكلية، و قوة الملكية، و قوة الخبرة) اقل من 0.05 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل من المجالات الثلاث السابقة تعزى للمسمى الوظيفي الحالي ويبين اختبار شففيه للمقارنات المتعددة جدول ( 31 ) أن الفروق لصالح مدراء الفروع، أما آراء المجتمع حول الأهداف الإستراتيجية لا توجد فروق جوهرية بين الآراء تعزى للمسمى الوظيفي الحالي حيث أن قيمة مستوى الدلالة لمجال الأهداف الإستراتيجية اكبر من 0.05. وكذلك بلغت قيمة F المحسوبة للمجالات مجتمعة 3.283 وهي اكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.13 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية " 4، 69 " ، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.016 وهي اقل من 0.05 مما يعني قبول الفرضية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  حول علاقة قوة مديري الإدارة العليا وأثرها في تحديد الأهداف الإستراتيجية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي الحالي ولصالح مدراء الفروع والذي يمكن تفسيره بأن لمدراء الفروع القوة اللازمة للتأثير في تحديد الأهداف الإستراتيجية.

### جدول رقم ( 30 )

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين آراء المستجيبين حسب متغير المسمى الوظيفي الحالي

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي					المجال
		رئيس قسم	نائب مدير فرع	مدير فرع	مساعد مدير تنفيذي	مدير تنفيذي	
0.007	3.873	3.4634	3.7365	3.9625	3.6228	3.6842	القوة الهيكلية
0.019	3.193	1.0714	1.4631	1.6696	1.9524	2.5714	قوة الملكية
0.000	6.357	3.2262	3.8893	3.9615	3.2051	3.8590	قوة الخبرة
0.988	0.079	4.1840	4.2233	4.1705	4.2727	4.2727	الأهداف الإستراتيجية
0.016	3.283	3.3986	3.6963	3.7859	3.4305	3.6549	جميع الفقرات

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (4، 69) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.50

### جدول رقم ( 31 )

اختبار شففيه للمقارنات المتعددة للفروق بين متوسطات طبقات متغير المسمى الوظيفي الحالي

المجال	الفروق	مدير تنفيذي	مساعد مدير تنفيذي	مدير فرع	نائب مدير فرع
القوة الهيكلية	مساعد مدير تنفيذي	0.0614-			
	مدير فرع	0.2783	0.3397		
	نائب مدير فرع	0.0523	0.1137	0.2260-	
	رئيس قسم	0.2208-	0.1594-	0.4991* -	0.2731-
قوة الملكية	مساعد مدير تنفيذي	0.6190-			
	مدير فرع	0.9018-	0.2827-		
	نائب مدير فرع	1.1084-	0.4893-	0.2066-	
	رئيس قسم	1.5000-	*0.8810-	0.5982-	0.3916-
قوة الخبرة	مساعد مدير تنفيذي	0.6538-			
	مدير فرع	0.1026	0.7564		
	نائب مدير فرع	0.0304	0.6842	0.0722-	
	رئيس قسم	0.6328-	0.0211	*0.7353-	*0.6631-
جميع المجالات	مساعد مدير تنفيذي	0.2244-			
	مدير فرع	0.1310	0.3554		
	نائب مدير فرع	0.0414	0.2658	0.089.-	
	رئيس قسم	0.2563-	0.0319-	*0.3873*	0.2977-



4-5: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  حول علاقة قوة

مديري الإدارة العليا وأثرها في تحديد الأهداف الإستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي للفروق بين متوسطات ثلاث عينات مستقلة فأكثر والنتائج مبينة في جدول ( 32 ) والذي يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لمجال ( قوة الملكية) أقل من 0.05 . مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول قوة الملكية تعزى للمؤهل العلمي ويبين اختبار شففيه للمقارنات المتعددة جدول ( 33 ) أن الفروق لصالح مؤهل الثانوية العامة، أما آراء المجتمع حول بقية المجالات فلا توجد فروق جوهرية بين الآراء تعزى للمؤهل العلمي حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال أكبر من 0.05 . وكذلك بلغت قيمة F المحسوبة للمجالات مجتمعة 0.710 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.74 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية " 3 ، 70 " ، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.549 وهي أكبر من 0.05 مما يعني رفض الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  حول علاقة قوة مديري الإدارة العليا وأثرها في تحديد الأهداف الإستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الثانوية العامة.

### جدول رقم ( 32 )

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين آراء المستجيبين حسب متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي				المجال
		ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية عامة	
0.435	0.922	3.5263	3.7225	3.3962	3.8056	القوة الهيكلية
0.009	4.186	1.0000	1.4124	1.3929	3.2143	قوة الملكية
0.372	1.060	3.4776	3.7230	3.1731	3.7821	قوة الخبرة
0.083	2.315	3.6818	4.2007	4.6000	4.0455	الأهداف الإستراتيجية
0.549	0.710	3.4056	3.6361	3.3980	3.7200	جميع الفقرات

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (3، 70) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.74

### جدول رقم ( 33 )

اختبار شفوية للمقارنات المتعددة للفروق بين متوسطات طبقات متغير المؤهل العلمي

المجال	الفروق	ثانوية عامة	دبلوم	بكالوريوس
قوة الملكية	دبلوم	-1.8214*		
	بكالوريوس	-1.8018*	0.0196	
	ماجستير	-2.2143*	0.3929-	0.4124-

4-6: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  حول علاقة قوة

مديري الإدارة العليا وأثرها في تحديد الأهداف الإستراتيجية تعزى لمتغير مدة العمل في المصرف الحالي

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي للفروق بين متوسطات ثلاث عينات مستقلة فأكثر والنتائج مبينة في جدول ( 34 ) والذي يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال

أكبر من 0.05 . مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل من المجالات تعزى لمتغير مدة العمل في المصرف الحالي، وكذلك بلغت قيمة F المحسوبة للمجالات مجتمعة 1.305

وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.74 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية " 3 ، 70 " وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.280 وهي اكبر من 0.05 ، مما يعني رفض

الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  حول علاقة قوة مديري الإدارة العليا وأثرها في تحديد الأهداف الإستراتيجية تعزى لمتغير مدة العمل في

المصرف الحالي. ويعزى ذلك إلى أن المصرف يعتمد في الحصول على المدراء من ذوي الخبرة من مصارف أخرى بجانب المدراء في المصرف لديهم.

### جدول رقم ( 34 )

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين آراء المستجيبين حسب متغير مدة العمل في المصرف الحالي

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي				المجال
		15 فأكثر	15 - 11	10 - 6	5 - 1	
0.395	1.006	3.7180	3.6729	3.6713	3.9825	القوة الهيكلية
0.959	0.101	1.3061	1.4774	1.4361	1.5000	قوة الملكية
0.088	2.274	3.6543	3.7792	3.4249	4.0427	قوة الخبرة
0.148	1.836	4.5584	4.1546	4.1909	4.1667	الأهداف الإستراتيجية
0.280	1.305	3.6770	3.6040	3.5507	3.8942	جميع الفقرات

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (3، 70) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.74

4-7: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  حول علاقة قوة مديري الإدارة العليا وأثرها في تحديد الأهداف الإستراتيجية تعزى لمتغير مدة العمل في الوظيفة الحالية

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي للفروق بين متوسطات ثلاث عينات مستقلة فأكثر والنتائج مبينة في جدول ( 35 ) والذي يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال اكبر من 0.05 . مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل من المجالات تعزى لمتغير مدة العمل في المصرف الحالي، وكذلك بلغت قيمة F المحسوبة للمجالات مجتمعة 0.556 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.74 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية " 3 ، 70 " وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.646 وهي اكبر من 0.05 ، مما يعني رفض الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  حول علاقة قوة مديري الإدارة العليا وأثرها في تحديد الأهداف الإستراتيجية تعزى لمتغير مدة العمل في الوظيفة الحالية.

## جدول رقم ( 35 )

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين آراء المستجيبين حسب متغير مدة العمل في الوظيفة الحالية

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي				المجال
		11 فأكثر	11 - 8	7 - 4	3 - 1	
0.519	0.761	3.7383	3.6259	3.6351	3.7942	القوة الهيكلية
0.116	2.044	1.1327	1.7857	1.3254	1.5130	قوة الملكية
0.404	0.988	3.8798	3.5000	3.6964	3.7121	قوة الخبرة
0.231	1.466	4.3182	4.0606	4.3081	4.1609	الأهداف الإستراتيجية
0.646	0.556	3.7207	3.5420	3.6057	3.6293	جميع الفقرات

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (3، 70) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.74

4-8: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  حول علاقة قوة

مديري الإدارة العليا وأثرها في تحديد الأهداف الإستراتيجية تعزى لمتغير عدد المصارف التي عملت فيها سابقاً

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي للفروق بين متوسطات ثلاث عينات مستقلة فأكثر والنتائج مبينة في جدول ( 36 ) والذي يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لمجال (قوة الملكية) أكبر من 0.05 . مما يعني لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول قوة الملكية تعزى لعدد المصارف التي عملوا فيها سابقاً ويبين اختبار شففيه للمقارنات المتعددة جدول رقم (37) أن الفروق لصالح الفئة " ثلاث مصارف فأكثر " ، أما آراء المجتمع حول بقية المجالات فلا توجد فروق جوهرية بين الآراء تعزى لعدد المصارف التي عملوا فيها سابقاً حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال أكبر من 0.05 ، ماعدا الخبرة حيث يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استقطاب المديرين ذوي الخبرة من مصارف أخرى للعمل في المصرف الحالي، وكذلك بلغت قيمة F المحسوبة للمجالات مجتمعة 3.317 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.74 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية " 3 ، 70 " ، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.0025 وهي أقل من 0.05 مما يعني قبول الفرضية أي

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  حول علاقة قوة مديري الإدارة العليا وأثرها في تحديد الأهداف الإستراتيجية تعزى لمتغير عدد المصارف التي عملوا فيها سابقاً.

### جدول رقم ( 36 )

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين آراء المستجيبين حسب متغير عدد المصارف التي عملت فيها سابقاً

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي				المجال
		ثلاث مصارف فأكثر	مصرفين	مصرف	لا يوجد	
0.157	1.790	3.9977	3.6721	3.6701	3.6428	القوة الهيكلية
0.416	0.962	1.1587	1.2637	1.5657	1.5466	قوة الملكية
0.010	4.062	4.3162	3.4945	3.6444	3.6137	قوة الخبرة
0.904	0.189	4.2929	4.2013	4.2098	4.1640	الأهداف الإستراتيجية
0.0025	3.317	3.9745	3.5780	3.6041	3.5239	جميع الفقرات

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (3، 70) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.74

### جدول رقم ( 37 )

اختبار شففيه للمقارنات المتعددة للفروق بين متوسطات طبقات متغير عدد المصارف التي عملت فيها سابقاً

مصرفين	مصرف	لا يوجد	الفروق	المجال
		0.0306	مصرف	قوة الخبرة
	0.1499-	0.1192-	مصرفين	
0.8217*	*0.6719	*0.7025	ثلاث مصارف فأكثر	
		0.0802	مصرف	جميع المجالات
	0.0261-	0.0540	مصرفين	
0.3965	0.3704	*0.4506	ثلاث مصارف فأكثر	

4-9 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  حول علاقة قوة مديري الإدارة العليا وأثرها في تحديد الأهداف الإستراتيجية تعزى لمتغير مدة الخبرة في جميع المصارف التي عملوا بها سابقاً

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي للفروق بين متوسطات ثلاث عينات مستقلة فأكثر والنتائج مبينة في جدول (38) والذي يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال أكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل من المجالات تعزى لمتغير مدة الخبرة في جميع المصارف التي عملوا بها سابقاً، وكذلك بلغت قيمة F المحسوبة للمجالات مجتمعة 0.556 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.74 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية " 3 ، 70 " وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.646 وهي أكبر من 0.05 مما يعني رفض الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  حول علاقة قوة مديري الإدارة العليا وأثرها في تحديد الأهداف الإستراتيجية تعزى لمتغير مدة الخبرة في جميع المصارف التي عملوا بها سابقاً.

### جدول رقم ( 38 )

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين آراء المستجيبين حسب متغير مدة الخبرة في جميع المصارف التي عملت بها سابقاً

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي			المجال
		11 سنة فأكثر	10-6 سنة	5-1 سنة	
0.091	2.476	3.8101	3.5652	3.6070	القوة الهيكلية
0.122	2.170	1.3714	2.0714	1.4187	قوة الملكية
0.120	2.181	3.8388	3.6374	3.5248	قوة الخبرة
0.609	0.500	4.2462	4.0779	4.1836	الأهداف الإستراتيجية
0.144	1.988	3.7095	3.5768	3.5242	جميع الفقرات

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (2، 71) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.13

**10-4 :** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  حول علاقة قوة مديري الإدارة العليا وأثرها في تحديد الأهداف الإستراتيجية تعزى لمتغير عدد الفروع والأقسام والشعب التي تسلمت مسؤولية إدارتها

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي للفروق بين متوسطات ثلاث عينات مستقلة فأكثر والنتائج مبينة في جدول ( 39 ) والذي يتبين أن قيمة مستوى الدلالة للمجالات (القوة الهيكلية و قوة الخبرة ) اقل من 0.05 . مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل من المجالين السابقين تعزى لعدد الفروع والأقسام والشعب التي تسلمت مسؤولية إدارتها ،

ويبين اختبار شففيه للمقارنات المتعددة جدول رقم (40) أن الفروق لصالح الفئة " 6-10 فروع" ، أما آراء المجتمع حول الأهداف الإستراتيجية لا توجد فروق جوهرية بين الآراء تعزى لعدد الفروع والأقسام والشعب التي تسلمت مسؤولية إدارتها، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لمجال الأهداف الإستراتيجية اكبر من 0.05 . وكذلك بلغت قيمة F المحسوبة للمجالات مجتمعة 6.255 وهي اكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.13 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية " 2 ، 71 " ، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.003 وهي اقل من 0.05 مما يعني قبول الفرضية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  حول علاقة قوة مديري الإدارة العليا وأثرها في تحديد الأهداف الإستراتيجية تعزى لمتغير عدد الفروع والأقسام والشعب التي تسلمت مسؤولية إدارتها ويبين اختبار شففيه أن الفروق بين الفئات "6-10 فروع" و " 1-5 فروع" ولصالح الفئة " 6-10 فروع" كما توجد فروق بين الفئات " 1-5 فروع" و " 11 فرع فأكثر" ولصالح الفئة " 11 فرع فأكثر .

### جدول رقم ( 39 )

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين آراء المستجيبين حسب متغير عدد الفروع والأقسام والشعب التي تسلمت مسؤولية إدارتها

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي			المجال
		11 فرع	10-6 فرع	5-1 فروع	
0.003	6.270	4.0205	4.0211	3.6207	القوة الهيكلية
0.127	2.130	2.2143	1.3429	1.4158	قوة الملكية
0.010	4.929	4.2923	4.0077	3.5828	قوة الخبرة
0.204	1.627	4.3273	4.4045	4.1596	الأهداف الإستراتيجية
0.003	6.255	3.9744	3.8828	3.5445	جميع الفقرات

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2، 71) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.13

### جدول رقم ( 40 )

اختبار شفبه للمقارنات المتعددة للفروق بين متوسطات طبقات متغير عدد الفروع والأقسام والشعب التي تسلمت مسؤولية إدارتها

المجال	الفروق	5-1 فروع	10-6 فرع
القوة الهيكلية	10-6 فرع	*0.4003	
	11 فرع	0.3997	0.0006-
قوة الخبرة	10-6 فرع	0.4248	
	11 فرع	*0.7095	0.2846
جميع الفقرات	10-6 فرع	*0.3383	
	11 فرع	*0.4299	0.0916



## ملخص الفرضيات

جدول رقم (41)

م	الفرضية	النتيجة
1	الفرضية الرئيسية : يعتمد تحديد الأهداف الإستراتيجية على قوة مديري الإدارة العليا	مقبولة
2	الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة ارتباطيه بين قوة الهيكلية وتحديد الأهداف الإستراتيجية عند مستوى دلالة $a = 0.05$	مقبولة
3	الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة ارتباطيه بين قوة الملكية وتحديد الأهداف الإستراتيجية عند مستوى دلالة $a = 0.05$	مقبولة
3	الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة ارتباطيه بين قوة الخبرة وتحديد الأهداف الإستراتيجية عند مستوى دلالة $a = 0.05$	مقبولة
4	الفرضية الفرعية الرابعة: هناك علاقة ارتباطيه بين قوة الصفات الشخصية وتحديد الأهداف الإستراتيجية عند مستوى دلالة $a = 0.05$	مقبولة

## الفصل الرابع

### النتائج

و

### التوصيات

## النتائج

من خلال العرض السابق للإطار النظري وأدبيات الدراسة ونتاج التحليل الإحصائي يمكن

تلخيص أهم نتائج الدراسة كالتالي:

أولاً: مجالات الاستبانة

تعتمد المصارف في العمل على القوة الهيكلية وقوة الخبرة بشكل رئيسي وليس على قوة الملكية، حيث أن غالبية المديرين لا يملكون أسهماً في المصرف الذي يعملون فيه وذلك كالتالي:

1. في مقدمة المصادر التي تمثل قوة الإدارة العليا في المصارف في قطاع غزة هي القوة الهيكلية المتأتية من الهيكل التنظيمي الرسمي في المصرف ، حيث بلغ (الوزن النسبي 74.04%) وهذا يدل على اعتماد المديرين على القوة التنظيمية في عملهم في المصرف بشكل واسع.

2. قوة الخبرة احتلت المرتبة الثانية من مصادر القوة لدى المديرين في المصارف في قطاع غزة، حيث بلغ (الوزن النسبي 73.76%) ، وذلك بفارق بسيط بين قوة الخبرة والقوة الهيكلية، وهذا يدل على أهمية المصدرين لحصول المديرين على القوة .

3. قوة الملكية جاءت بنسبة متدنية من مصادر القوة وذلك (بوزن نسبي 29.02%)، وهذا يدل على ضعف هذا المصدر، لأن المصارف تحتاج لرؤوس أموال ضخمة حسب قانون الشركات وسلطة النقد.

4. تبين النتائج أن المصارف تعتمد في تأسيسها على أن يكون لها قدرة سطوة المال، وذلك يظهر أثر القوة الهيكلية و وقوة الخبرة، لذلك تأثير قوة الملكية محدود.

5. الأهداف الإستراتيجية للمصارف في قطاع غزة تتخذ بشكل ايجابي، حيث هناك توجه نحو زيادة الودائع والحصة السوقية واستثمار الأموال والتوسع في منح التسهيلات الائتمانية، وهي أهداف أخذت نسب جيدة جداً في السعي لتحقيقها.

6. ومن حيث ترتيب الأهداف حسب أهميتها للمصرف حيث تبين أن تنمية الودائع المصرفية احتلت المرتبة الأولى بنسبة 35.15%، و زيادة حجم الأرباح احتلت المرتبة الثانية بنسبة 27.21%، زيادة حجم التسهيلات الائتمانية احتلت المرتبة الثالثة بنسبة 19.73%، و تنمية الموارد المالية للمصرف احتلت المرتبة الرابعة بنسبة 17.91% .

7. وتظهر النتائج أن تركيز المصارف التجارية على زيادة الودائع المصرفية، وفي المقابل انخفاض حجم التسهيلات الائتمانية، وهذا يظهر ضعف نسبة التسهيلات مقارنة بحجم الودائع الذي يمكن أن يرجع السبب في ذلك إلى ارتفاع نسبة المخاطرة بسبب الظروف السياسية والاقتصادية الحالية الغير مستقرة في قطاع غزة، وتفضيل المصارف استثمار ودائعها في الخارج.

8. ومن حيث ترتيب الأبعاد حسب تأثيرها وأهميتها في تحديد وخدمة الأهداف الإستراتيجية المصرفية تبين أن قوة الإدارة العليا من حيث الهيكلية احتلت المرتبة الأولى بنسبة مئوية 38.32%، و قوة الخبرة والتخصص احتلت المرتبة الثانية بنسبة مئوية 33.56%، و قوة مالكي الأسهم احتلت المرتبة الثالثة بنسبة مئوية 17.91%، و قوة المكانة والوجاهة في المجتمع احتلت المرتبة الرابعة بنسبة مئوية 10.20%. وهذا الترتيب جاء موافق مع النسب التي احتلتها مصادر القوة في المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة.

9. وتظهر النتائج أن المديرين يستثمرون مصادر القوى المختلفة لديهم لتحقيق أهداف المصرف بالإضافة لأهدافهم الشخصية وأهداف مرؤوسيههم.

## ثانياً: الفرضيات

1. هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين قوة الهيكلية وتحديد الأهداف الإستراتيجية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$ ، بمعنى أن منصب المدير وموقعه في الهيكل التنظيمي له تأثير في منح المدير قوة لتحديد وفرض الأهداف الإستراتيجية في المصرف الذي يعمل فيه.
2. هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين قوة الملكية وتحديد الأهداف الإستراتيجية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$ ، لكن تأثير هذه القوة ضعيف بالمقارنة مع المصادر الأخرى حيث تظهر النتائج عدم اعتماد المصارف على قوة الملكية فقط لأنها تحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة لتتمكن من العمل في السوق المصرفي.
3. هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين قوة الخبرة وتحديد الأهداف الإستراتيجية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$ ، وهذا يظهر أهمية قوة الخبرة للعمل في المصارف حيث تعطي إدارة المصرف أهمية كبيرة للخبرة عند المدراء.
4. هناك علاقة ارتباطيه بين قوة مديري الإدارة العليا وتحديد الأهداف الإستراتيجية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  تعزى لمتغير الشخصية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مدة العمل في المصرف الحالي، مدة العمل في الوظيفة الحالية، عدد المصارف التي عملت فيها سابقاً، مدة الخبرة في جميع المصارف التي عملت بها سابقاً، عدد الفروع والأقسام والشعب التي تسلمت مسؤولية إدارتها)

4.1 . لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  حول علاقة قوة مديري الإدارة العليا وأثرها في تحديد الأهداف الإستراتيجية تعزى لمتغير الجنس ، حيث لم يعد هناك فرق في العمل وتحديد الأهداف بين المدراء كونه ذكر أم أنثى.

4.2 . لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  حول علاقة قوة مديري الإدارة العليا وأثرها في تحديد الأهداف الإستراتيجية تعزى لمتغير العمر، وهذا يظهر أهمية سنوات الخبرة والمنصب في الإدارة العليا حيث المدير يحصل على المنصب في الهيكل التنظيمي والخبرة اللازمة للعمل المصرفي من مصادر أخرى.

4.3 . لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  حول علاقة قوة مديري الإدارة العليا وأثرها في تحديد الأهداف الإستراتيجية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، وهي نتيجة طبيعية حيث لا يوجد تأثير للحالة الاجتماعية على تحديد الأهداف في المصرف.

4.4 . توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  حول علاقة قوة مديري الإدارة العليا وأثرها في تحديد الأهداف الإستراتيجية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي الحالي ولصالح مدراء الفروع، بمعنى أن المسمى الوظيفي للمدير يعطيه القوة والصلاحية لتحديد الأهداف للمصرف بما يراه مناسب من خلال منصبه في الهيكل التنظيمي.

4.5 . لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  حول علاقة قوة مديري الإدارة العليا وأثرها في تحديد الأهداف الإستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الثانوية العامة، بمعنى أن الغالبية في المصرف يحملون درجة البكالوريوس في حين أن نسبة قليلة هم من حملة الثانوية العامة التي ليس لها تأثير في تحديد الأهداف الإستراتيجية.

**4.6 .** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  حول علاقة قوة مديري الإدارة العليا وأثرها في تحديد الأهداف الإستراتيجية تعزى لمتغير مدة العمل في المصرف الحالي، حيث أن الاعتماد على الخبرة للمدير سواء حصل عليها من المصرف الذي يعمل فيه حالياً أو من مصارف أخرى.

**4.7 .** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  حول علاقة قوة مديري الإدارة العليا وأثرها في تحديد الأهداف الإستراتيجية تعزى لمتغير مدة العمل في الوظيفة الحالية، وهذا يظهر تأثير الترقيات التي يحصل عليها المدير وتغير الوظيفة للأعلى.

**4.8 .** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  حول علاقة قوة مديري الإدارة العليا وأثرها في تحديد الأهداف الإستراتيجية تعزى لمتغير عدد المصارف التي عملوا فيها سابقاً، وهذا يظهر تأثير الخبرة المهم لدى المديرين سواء حصل عليها من المصرف الذي يعمل فيه حالياً أو من مصارف عمل فيها سابقاً.

**4.9 .** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  حول علاقة قوة مديري الإدارة العليا وأثرها في تحديد الأهداف الإستراتيجية تعزى لمتغير عدد الفروع والأقسام والشعب التي تسلمت مسؤولية إدارتها، وهذا يظهر أهمية تنوع الخبرة في جميع أقسام المصرف وأن الخبرة تزداد بالتنوع وتحمل مسؤولية إدارة أقسام وشعب متعددة.

## خلاصة

هذه الدراسة هدفت إلى ما يلي :

1. اقتراح نموذج يمكن أن يساعد الإدارة المصرفية في قطاع غزة على معرفة مصادر

قوتها، بما ينعكس إيجابياً على أدائها.

2. تشخيص مصادر قوة المديرين العاملين في المصارف في قطاع غزة ومن ثم اتجاهاتها

نحو الخيارات الإستراتيجية.

3. وضع المقترحات الملائمة لتحسين نواحي القوة وتلافي نواحي الضعف في إدارة

المصارف العاملة في قطاع غزة وبما يعزز دورها في خدمة الاقتصاد الوطني.

وقد تحققت هذه الأهداف من خلال تطبيق نموذج مقترح للتعرف على مصادر القوة، حيث تم تصنيفها إلى نوعين هما القوة التنظيمية وتشمل القوة الهيكلية وقوة الخبرة وقوة الملكية والنوع الثاني قوة الصفات الشخصية لدى المديرين العاملين في المصارف التجارية في قطاع غزة، وكيفية تأثيرها على تحديد الأهداف الإستراتيجية للمصرف التجاري، وقد أظهرت النتائج وجود هذه الأشكال من القوة في المصارف التجارية والمؤثرة على تحديد الأهداف الإستراتيجية حيث احتلت القوة الهيكلية المرتبة الأولى بنسبة 74.04% واحتلت قوة الخبرة المرتبة الثانية بفارق بسيط في النسبة وهي 73.76%، أما قوة الملكية فقد كانت موجودة ولكن بنسبة متدنية وهي 29.02% وهذه النسب أظهرت أن القوة الهيكلية وقوة الخبرة هي القوى الرئيسية المؤثرة في التخطيط واتخاذ القرارات الإستراتيجية، بالإضافة إلى الصفات الشخصية الأخرى للمدراء والتي لها تأثير على تحديد الأهداف الإستراتيجية مثل العمر والمسمى الوظيفي وعدد الفروع والأقسام التي تولى المدير مسئوليتها، وكل هذه مؤشرات جيدة تدل



على اهتمام إدارة المصرف بالمدرء من ذوي الخبرة المصرفية والمؤهلات التي تحقق للمصرف النمو والاستمرار والتقدم.

وبعد تشخيص مصادر القوة لدى المديرين وكيفية تأثيرها على الأهداف الإستراتيجية، تبين أن هناك تأثير إيجابي لهذه القوة على الأهداف الإستراتيجية التي تسعى الإدارة المصرفية إلى تحقيقها، وهذا مؤشر جيد يجب استثماره بشكل أكبر سواء كان في جذب الودائع المصرفية أو التوسع في منح التسهيلات الائتمانية، والتوسع في الحصة السوقية للمصرف، وهذا بالتالي يساعد على استثمار الأموال بما يعود بالفائدة على المصرف والمجتمع والمساهمة في خدمة الاقتصاد الوطني.

ويمكن لإدارة المصرف العمل على استثمار هذه القوى التي يملكها المديرين والسعي إلى الموازنة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وعدم التركيز على هدف أو مجموعة من الأهداف دون الأخرى، والعمل على التركيز على زيادة الاعتماد على المصادر الرئيسية للقوة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية مثل الخبرة ليتمكن المصرف من في تحقيق أهدافه بشكل متوازن وبمهنية عالية في الأداء.

ويمكن لإدارة المصرف أن تقوم بالتعرف على مصادر القوة في المستويات الأخرى غير الإدارة العليا، وإشراكهم في التخطيط وتحديد الأهداف الإستراتيجية لضمان تحقيق تلك الأهداف والاستفادة من تلك المصادر لتحقيق النمو واستمرار التقدم .

## التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن للباحثة اقتراح التوصيات التالية :

1. ضرورة فحص ودراسة مصادر القوة التي يتمتع بها الأفراد في المستويات الإدارية الأخرى للمصرف لفهم تأثيرها على الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها.
2. ضرورة زيادة اعتماد المصارف في قطاع غزة على خبرة مديري الإدارة العليا في تحديد الأهداف الإستراتيجية، فبالرغم من اعتماد المصارف لهذا المصدر بشكل كبير لكن لا يزال دون المستوى المطلوب بسبب عدم فصل الملكية عن العملية الإدارية في بعض المصارف التجارية في قطاع غزة .
3. ضرورة الموازنة بين جميع الأهداف الإستراتيجية في نفس الوقت لان الاهتمام باتجاه هدف أو مجموعة من الأهداف دون الأهداف الأخرى يؤدي إلى الإخلال بمستوى الأداء على المدى الطويل .
4. ضرورة التوسع في دراسة مصادر أخرى للقوة التي يمتلكها الأفراد مثل قوة الجاذبية الشخصية والقدرة على التأثير وقوة المكافئة وقوة الإيجابار.
5. إمكانية الاستفادة من هذه الدراسة من قبل إدارات المصارف التجارية وغيرها .
6. العمل على تطبيق الدراسة على المستويات الإستراتيجية الأخرى في المصارف التجارية، مثل مجالس الإدارة.
7. إجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة في مجال إدارة الأعمال في بيئات مختلفة أو قطاعات مختلفة على مستوى فلسطين.

## المراجع

المراجع العلمية :

أولاً : الكتب العربية

1. إدريس والمرسي، ثابت و جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002.
2. أيوب، نادرة، نظرية القرارات الإدارية عمان، دار زهران للنشر والتوزيع ، 1997.
3. بنجامين ب. تريجو وجون و. زيرمان، إستراتيجية الإدارة العليا : ماهيتها وكيفية تشغيلها، ترجمة إبراهيم البرسلي ومحمد الحديدي، القاهرة:الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1998، .
4. جيرالد جرينبرج و روبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، الرياض : دار المريخ للنشر ، 2004 .
5. حريم، حسين، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2003 .
6. الخضر، عثمان، علم النفس التنظيمي، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005 .
7. الخفاجي، نعمة عباس، الإدارة الإستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإصدار الأول 2004 .
8. الراوي، خالد وهيب، إدارة العمليات المصرفية، عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2003 .

9. الزيدانين/السعودي، جميل، أساسيات في الجهاز المصرفي : المنظور العملي، عمان : دار وائل للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، 1999 .
10. السيد، إسماعيل، الإدارة الاستراتيجية "مفاهيم وحالات تطبيقية"، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1993م.
11. عبد الحميد، عبد المطلب " البنوك الشاملة \_ عملياتها وإدارتها " القاهرة، الدار الجامعية، 2002
12. العطية، ماجدة ، سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة، عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإصدار الأول، 2003 .
13. علي والعيسى، عبد المنعم السيد و نزار سعد الدين، النقود والمصارف والأسواق المالية، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004.
14. عليوة، السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، القاهرة : دار السماح ، الطبعة الأولى، 2001 .
15. العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2004 .
16. الغالبي وآخرون، إستراتيجية الأعمال مدخل تطبيقي، عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإصدار الأول، 2006 .
17. كامب، مدير القرن 21 مهارات إدارية للألفية الجديدة، المنصورة : دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2000 .
18. ماهر، أحمد، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات، الإسكندرية :الدار الجامعية، الطبعة الثامنة ، 2002 .

19. محمد، عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، عمان : مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، 2006
20. مرسي، نبيل محمد، الإدارة الإستراتيجية : تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس ، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة ، 2003 .
21. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، "الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين"، المنصورة، المكتبة العصرية، 2006
22. المليجي، إبراهيم عبد الهادي، استراتيجيات وعمليات الإدارة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2002
23. هندي، منير ابراهيم، إدارة البنوك التجارية :مدخل اتخاذ القرارات، الإسكندرية، الطبعة الثالثة، 1996 .
24. ياسين، سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2002.

### ثانياً: المجلات والدوريات والرسائل الجامعية:

1. أيوب، نادية "نظرة أفراد الإدارة العليا لخصائص عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية\_في المنشآت السعودية"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ،المجلد 27، العدد 103، أكتوبر 2001 .
2. الخشالي، شاكِر " أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار إستراتيجية النمو: دراسة ميدانية في البنوك الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد2، العدد ، 2006

3. سلطة النقد الفلسطينية، التقرير السنوي الحادي عشر 2005، أيار 2006
4. سلطة النقد الفلسطينية، النشرة الإحصائية، إدارة الأبحاث والسياسات النقدية، العدد 90، كانون الأول 2005.
5. الصياح، عبد الستار "أثر قوة مديري الإدارة العليا في تحديد الأهداف الإستراتيجية في البنوك الأردنية : دراسة ميدانية"، مجلة جرش للبحوث والدراسات، المجلد السادس، العدد الأول، 2001 .
6. الصياح، عبد الستار مصطفى " تحليل علاقة القوة التنظيمية وأثرها في تحديد الأهداف الإستراتيجية - دراسة اختبارية في صناعة المصارف التجارية الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثاني 1999 .
7. الفراء، ماجد " آراء حول السلوك الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني \_ دراسة حالة في قطاع غزة " مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، 2003.
8. القحطاني، فيصل " استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني " دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات العليا المدنية والأمنية بالمملكة العربية السعودية، 2006/ 1427 .
9. معلا، ناجي، التخطيط الاستراتيجي وأهميته للمصرف، مجلة البنوك في فلسطين، العدد السادس عشر، 2001 .
10. مقابلة مع د فؤاد بسيسو محافظ سلطة النقد سابقا في " مجلة المصارف العربية " العدد 207، المجلد الثامن عشر، آذار / مارس 1998
11. وادي والأشقر، رشدي وإبراهيم " واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات الغير حكومية المحلية في قطاع غزة " ، بحث مقدم لمؤتمر تنمية وتطوير

قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي، المنعقد في الجامعة الإسلامية من 13 - 15 فبراير

2006

### ثالثاً: المراجع الأجنبية :

1. Kauer , Daniel , Effects of top management team characteristics on strategic decision making: Shifting attention to team member personalities and mediating processes, Journal: Management Decision, Volume: 45 Issue: 6,2007  
from :  
<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/00251740710762017>
2. Paula Jarzabkowski & Rosalind Searle, Top Management Team Strategic Capacity: Diversity, Collectivity and Trust ,2003, from :  
<http://www.abs.aston.ac.uk/newweb/research/publications/docs/RP>.
3. Clark, Kevin D. and. Smith- Ken G., TOP MANAGEMENT TEAM SOCIAL NETWORKS AND ORGANIZATIONAL INNOVATION: AN INFORMATION THEORY EXPLANATION OF TMT VALUE CREATION ",2002, from :  
[http://www.smith.umd.edu/hcit/pdfs\\_docs/TMTSAN.pdf](http://www.smith.umd.edu/hcit/pdfs_docs/TMTSAN.pdf)
4. Barkema, Harry and. Pennings, Johannes M., TOP MANAGEMENT PAY: IMPACT of (C)OVERT POWER, 1996 , from :  
[http://www.management.wharton.upenn.edu/pennings/documents/Top\\_Management\\_Pay.pdf](http://www.management.wharton.upenn.edu/pennings/documents/Top_Management_Pay.pdf)
5. Kauer- Daniel2007 Effects of top management team characteristics on strategic decision making: Shifting attention to team member personalities and mediating processes  
Management Decision, Volume: 45 , 2007
6. Eriksson,Tor The Managerial Power Impact on Compensation, 2002, from :  
<http://www.hha.dk/nat/wper/tor.pdf>
7. Goll, Irene and Abdul A. Rasheed ,2005 " The Relationships between Top Management Demographic Characteristics, Rational Decision Making, Environmental Munificence, and Firm Performance Organization Studies, Vol. 26, No. 7, 999-1023 (2005) , from :

<http://oss.sagepub.com/cgi/content/abstract/999/7/26>

## رابعاً: المواقع الالكترونية :

1. <http://www.aldifaa.com>.
2. <http://www.mdcegypt.com>
3. <http://www.alwgf.com>
4. <http://mmsec.com/m3-files/manag-str.htm>
5. <http://mosgcc.com/mos/magazine/article.php?storyid=>
6. [http://www.islammemo.cc/filz/one\\_news.asp?IDnews=4](http://www.islammemo.cc/filz/one_news.asp?IDnews=4)
7. <http://www.pnic.gov.ps/arabic/economy/banker1.htm>
8. <http://www.mcs.gov.sa/html/flyers/>
9. [http://www.islamtoday.net/articles/show\\_articles\\_content.cfm?id=catid=1471&artid=](http://www.islamtoday.net/articles/show_articles_content.cfm?id=catid=1471&artid=)
10. [http://www.nis.gov.jo/cvdb/organizational\\_chart\\_a.doc](http://www.nis.gov.jo/cvdb/organizational_chart_a.doc)



# الملاحق

## ملحق رقم ( 1 )

### الاستبيان

#### استبيان رسالة ماجستير

السيد المدير العام ، نائب المدير العام ، المدير التنفيذي ، مساعد المدير التنفيذي ، مدير الفرع ،

نائب مدير الفرع

**تحية طيبة وبعد،،،**

يتميز العصر الذي نعيش فيه بأن القوة بمختلف أشكالها هي مفتاح الوصول إلى الأهداف التي نسعى إليها في معظم مجالات الحياة ، وفي هذه الدراسة التي تتعلق " بتحليل علاقة قوة مديري الإدارة العليا وأثرها في تحديد الأهداف الإستراتيجية " دراسة اختباريه في صناعة المصارف التجارية في قطاع غزة .

تهدف الدراسة بعد استطلاع آرائكم إلى تحليل القوة التنظيمية لمصرفكم، ومن ثم التعرف على علاقة تلك القوة وتأثيرها في تحديد الأهداف الإستراتيجية، والتي تسعون إلى بلوغها. ومن أجل ذلك تسأل هذه الاستبانة عن رأيك فيما يتعلق بالمصرف الذي تعمل به أو عن جزء منه وقبل أن تبدأ بالإجابة عن هذه الاستبانة الرجاء ملاحظة ما يأتي :

تعني قوة المديرين القدرة على التأثير في أهداف المصرف الإستراتيجية وسلوكه ، وتعني الأهداف الإستراتيجية ، الأهداف المحددة بصورة عامة ، أو النتائج النهائية المستقبلية التي تحددها الإدارة العليا .

تعاونكم واهتمامكم في التلطف بالإجابة عن فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، وبالشكل الذي يعكس واقع الحال في مصرفكم سيعد عاملاً مهماً في نجاح الدراسة، ولا حاجة لذكر الاسم، إذ أن المعلومات المعطاة ستتحول إلى مجموعات إحصائية ( رموز وأرقام فقط ) وستحاط بالسرية التامة .

نحن نثق بآرائكم وستكون هذه الآراء موضع اعترازم وتقدير

## الجزء الأول

### معلومات تعريفية بالمجيب

1. الجنس :  ذكر  أنثى
2. العمر :  20 - 30  31 - 40  41 - 50  51 - 60  61 - فما فوق
3. الحالة الاجتماعية :  متزوج  أعزب  غير ذلك
4. المسمى الوظيفي الحالي :  
 مدير عام  نائب مدير عام  
 مدير تنفيذي  مساعد مدير تنفيذي  
 مدير فرع  نائب مدير فرع
5. المؤهل العلمي :  
 ثانوية عامة  دبلوم  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه
6. مدة العمل في المصرف الحالي :  
 1-5  6-10  11-15  15 فأكثر
7. مدة العمل في الوظيفة الحالية :  
 1-3  4-7  8-11  11 فأكثر
8. عدد المصارف التي عملت فيها سابقاً .....
9. مدة الخبرة في جميع المصارف التي عملت بها سابقاً .....
10. عدد الفروع والأقسام والشعب التي تسلمت مسؤولية إدارتها .....

الجزء الثاني  
القوة التنظيمية~

( أولاً ) القوة الهيكلية :

غير موافق على الإطلاق % 0-%20	غير موافق %21-%40	محايد %41-%60	موافق %61-%80	موافق جداً %81-%100	البيان
					11. الوظيفة التي أشغلها متشعبة المهام والمسئوليات
					12. عادة ما أتحمّل مسؤولية وظائف أخرى في حالة غياب مسؤوليها
					13. في حال غيابي يصعب تحمل مسؤوليات وظيفتي من قبل آخرين
					14. محتوى وظيفتي يحمل مسؤوليات متعددة في مجالات مختلفة .
					15. أحصل على رواتب ومكافآت تفوق كثيراً ما يحصل عليه المدراء في نفس المستوى الإداري بالمصرف
					16. مجموع ما أحصل عليه من رواتب ومكافآت مناسب قياساً بالوظيفة التي أشغلها .
					17. يستلزم أداء وظيفتي توفر مهارات وقدرات متميزة
					18. يستلزم أداء وظيفتي توفر معلومات كثيرة خاصة بالعمل
					19. قدرتي على التأثير في الآخرين نابع من خلال موقعي التنظيمي
قليلة جداً	قليلة	متوسط	عالية	عالية جداً	البيان
					20. عدد الأفراد الذين يحملون نفس عنوان وظيفتي
					21. عدد الأفراد الذين يشغلون وظائف أعلى من وظيفتي بالمصرف
					22. مدى إمكانية إيجاد فرد بديل ليقوم بمتطلبات وظيفتي في حال غيابي
					23. قدرتي على التأثير وتغيير سلوك الآخرين
					24. قدرتي على معاقبة الآخرين في حال الخطأ
					25. قدرتي على مكافأة الآخرين في حال الإنجاز
					26. استخدامي لطرق الحجة والإقناع للدفاع عن وجهة نظري لإحداث التغيير و التأثير في الآخرين

البيان	عالية جداً	عالية	محايد	قليلة	قليلة جداً
27. استخدامي لأسلوب التشاور وإشراك الآخرين في اتخاذ القرارات					
28. اتخاذي للقرارات بما يتماشى مع القوانين والتقاليد وسياسات الشركة					
29. استخدامي لأساليب الضغط المختلفة لتنفيذ القرارات ، كالإلحاح والتذكير المستمر... الخ					

### ( ثانياً ) قوة الملكية :

هل تملك أسهم في البنك ؟  نعم  لا

في حال الإجابة نعم ، الرجاء الإجابة على الأسئلة التالية :

البيان	عالية جداً	عالية	محايد	قليلة	قليلة جداً
30. نسبة ما أملكه من أسهم المصرف قياساً بما يملكه كل مدير					
31. نسبة ما تملكه زوجتي من أسهم المصرف قياساً بما تملكه زوجة كل مدير					
32. نسبة ما يملكه أطفالي من أسهم قياساً بما يملكه أطفال كل مدير					
33. ما أملكه أنا وزوجتي وأطفالي القصر من أسهم المصرف قياساً بما يملكه المدراء الآخرون					
34. نسبة ما يملكه أولادي البالغون ووالدي وأخوتي من أسهم المصرف قياساً بما يملكه كل مدير					
البيان	موافق جداً	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
35. علاقة القربى التي تربطني بأحد مؤسسي المصرف كبيرة					
36. هناك صلة قربى كبيرة تربطني بمدراء آخرين في نفس المصرف					

( ثالثاً ) قوة الخبرة :

البيان	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
37. طبيعة الوظيفة التي أشغلها تتطلب البحث عن مصادر الأموال المختلفة للمصرف					
38. تركز الوظيفة التي أشغلها على طرق استخدام أموال المصرف وتوظيفها					
39. تعنى الوظيفة التي أقوم بها بالعمليات الإدارية داخل المصرف وخارجه					
40. تتضمن وظيفتي القيام بأنشطة عديدة ومتنوعة					
البيان	عالية جداً	عالية	محايد	قليلة	قليلة جداً
41. المجالات الوظيفية التي عملت بها في المصرف وخارجه ( ودائع ، قروض ... )					
42. تتصف المجالات التي عملت بها بالتنوع ( تجارية، إسلامية، متخصصة ... )					
43. عدد الوظائف ( بالاقسام ، الشعب ، الفروع ... ) التي مارستها في المصرف كبير					
44. تتصف المجالات الوظيفية التي زاولتها في المصارف بتنوعها واختلافها					
45. خبرتي كبيرة في مصارف داخل فلسطين					
46. خبرتي تمتد إلى العمل في فروع المصرف داخل فلسطين					
47. مدى خبرتي يتسع إلى العمل في مناطق مختلفة داخل فلسطين					
48. خبرتي كبيرة في العمل في مصارف خارج فلسطين					
49. خبرتي تمتد إلى العمل في فروع المصرف خارج فلسطين					

### الجزء الثالث

#### الأهداف الإستراتيجية

البيان	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
50 - تهتم كثيراً إدارة المصرف في زيادة حصتها السوقية من الودائع					
51- تركز إدارة المصرف على التوسع في أنشطة الاستثمار المختلفة					
52 - تضع إدارة المصرف ضمن أولوياتها الحصول على رأس المال من مصادر خارجية (قروض، أسهم جديدة....)					
53 – تولي إدارة المصرف اهتماماً كبيراً في الحصول على رأس المال من مصادر داخلية ( أرباح محتجزة ، احتياطات ...)					
54 – يشكل العائد على حق الملكية اهتماماً رئيسياً لإدارة المصرف					
55 – تعتمد إدارة المصرف سياسات التنويع في استثمار الأموال					
56- تركز إدارة المصرف على التوسع في منح التسهيلات الائتمانية ( القروض)					
57- تسعى إدارة المصرف غالباً إلى تعظيم الأرباح					
58 – تسعى إدارة المصرف إلى تعظيم القيمة السوقية للأسهم .					
59 – تهتم إدارة المصرف بشكل كبير في توفير سيولة نقدية غالباً					
60 – تعد إدارة المصرف الملاء المصرفية هدفاً مهماً من أهدافها					

61 – الرجاء ترتيب الأهداف الآتية حسب أهميتها للمصرف من وجهة نظرك من 1 إلى 4 :

- تنمية الودائع المصرفية
- تنمية الموارد المالية للمصرف
- زيادة حجم التسهيلات الائتمانية
- زيادة حجم الأرباح

62 – الرجاء ترتيب الأبعاد الآتية حسب تأثيرها وأهميتها في تحديد وخدمة الأهداف الإستراتيجية المصرفية من وجهة نظرك من 1 إلى 4 :

- قوة الخبرة والتخصص
- قوة الإدارة العليا من حيث الهيكلية
- قوة مالكي الأسهم
- قوة المكانة والوجاهة في المجتمع



## ملحق رقم ( 2 )

### جدول رقم ( 11 )

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (القوة الهيكلية) والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.027	0.404	الوظيفة التي أشغلها متشعبة المهام والمسؤوليات	11
0.042	0.373	عادة ما أتحمّل مسؤولية وظائف أخرى في حالة غياب مسؤوليها	12
0.022	0.416	في حال غيابي يصعب تحمل مسؤوليات وظيفتي من قبل آخرين	13
0.028	0.401	محتوى وظيفتي يحمل مسؤوليات متعددة في مجالات مختلفة .	14
0.033	0.391	أحصل على رواتب ومكافآت تفوق كثيراً ما يحصل عليه المدراء في نفس المستوى الإداري بالمصرف	15
0.010	0.464	مجموع ما أحصل عليه من رواتب ومكافآت مناسب قياساً بالوظيفة التي أشغلها .	16
0.000	0.600	يستلزم أداء وظيفتي توفر مهارات وقدرات متميزة	17
0.040	0.384	يستلزم أداء وظيفتي توفر معلومات كثيرة خاصة بالعمل	18
0.042	0.373	قدرتي على التأثير في الآخرين نابع من خلال موقعي التنظيمي	19
0.012	0.454	عدد الأفراد الذين يحملون نفس عنوان وظيفتي	20
0.022	0.418	عدد الأفراد الذين يشغلون وظائف أعلى من وظيفتي بالمصرف	21
0.010	0.463	مدى إمكانية إيجاد فرد بديل ليقوم بمتطلبات وظيفتي في حال غيابي	22
0.000	0.699	قدرتي على التأثير وتغيير سلوك الآخرين	23
0.000	0.735	قدرتي على معاقبة الآخرين في حال الخطأ	24
0.000	0.782	قدرتي على مكافأة الآخرين في حال الإنجاز	25
0.000	0.709	استخدامي لطرق الحجة والإقناع للدفاع عن وجهة نظري لإحداث التغيير و التأثير في الآخرين	26
0.001	0.579	استخدامي لأسلوب التشاور وإشراك الآخرين في اتخاذ القرارات	27
0.004	0.512	اتخاذي للقرارات بما يتماشى مع القوانين والتقاليد وسياسات الشركة	28
0.042	0.380	استخدامي لأساليب الضغط المختلفة لتنفيذ القرارات ، كالإلحاح والتذكير المستمر.... الخ	29

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

## جدول رقم ( 12 )

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (قوة الملكية) والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.038	0.388	نسبة ما أملكه من أسهم المصرف قياساً بما يملكه كل مدير	30
0.045	0.368	نسبة ما تملكه زوجتي من أسهم المصرف قياساً بما تملكه زوجة كل مدير	31
0.001	0.568	نسبة ما يملكه أطفالي من أسهم قياساً بما يملكه أطفال كل مدير	32
0.036	0.385	ما أملكه أنا وزوجتي وأطفالي القصر من أسهم المصرف قياساً بما يملكه المدراء الآخرون	33
0.046	0.355	نسبة ما يملكه أولادي البالغون ووالدي وأخوتي من أسهم المصرف قياساً بما يملكه كل مدير	34
0.000	0.868	علاقة القريبى التي تربطني بأحد مؤسسى المصرف كبيرة	35
0.000	0.958	هناك صلة قريى كبيرة تربطني بمدراء آخرين في نفس المصرف	36

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

## جدول رقم ( 13 )

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (قوة الخبرة) والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.004	0.521	طبيعة الوظيفة التي أشغلها تتطلب البحث عن مصادر الأموال المختلفة للمصرف	37
0.000	0.659	تركز الوظيفة التي أشغلها على طرق استخدام أموال المصرف وتوظيفها	38
0.001	0.583	تعنى الوظيفة التي أقوم بها بالعمليات الإدارية داخل المصرف وخارجه	39
0.048	0.370	تتضمن وظيفتي القيام بأنشطة عديدة ومتنوعة	40
0.002	0.546	المجالات الوظيفية التي عملت بها في المصرف وخارجه ( ودائع ، قروض ... )	41
0.048	0.364	تتصف المجالات التي عملت بها بالتنوع ( تجارية، إسلامية، متخصصة... )	42
0.002	0.536	عدد الوظائف ( بالاقسام ، الشعب ، الفروع ...) التي مارستها في المصرف كبير	43
0.000	0.734	تتصف المجالات الوظيفية التي زاولتها في المصارف بتنوعها واختلافها	44
0.000	0.599	خبرتي كبيرة في مصارف داخل فلسطين	45
0.000	0.703	خبرتي تمتد إلى العمل في فروع المصرف داخل فلسطين	46
0.000	0.741	مدى خبرتي يتسع إلى العمل في مناطق مختلفة داخل فلسطين	47
0.000	0.701	خبرتي كبيرة في العمل في مصارف خارج فلسطين	48
0.000	0.630	خبرتي تمتد إلى العمل في فروع المصرف خارج فلسطين	49

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

### جدول رقم ( 14 )

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (الأهداف الإستراتيجية) والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.001	0.556	تهتم كثيراً إدارة المصرف في زيادة حصتها السوقية من الودائع	50
0.000	0.710	تركز إدارة المصرف على التوسع في أنشطة الاستثمار المختلفة	51
0.010	0.462	تضع إدارة المصرف ضمن أولوياتها الحصول على رأس المال من مصادر خارجية (قروض، أسهم جديدة....)	52
0.000	0.619	تولي إدارة المصرف اهتماماً كبيراً في الحصول على رأس المال من مصادر داخلية (أرباح محتجزة ، احتياطات ...)	53
0.000	0.621	يشكل العائد على حق الملكية اهتماماً رئيسياً لإدارة المصرف	54
0.000	0.742	تعتمد إدارة المصرف سياسات التنوع في استثمار الأموال	55
0.001	0.601	تركز إدارة المصرف على التوسع في منح التسهيلات الائتمانية ( القروض)	56
0.014	0.443	تسعى إدارة المصرف غالباً إلى تعظيم الأرباح	57
0.000	0.699	تسعى إدارة المصرف إلى تعظيم القيمة السوقية للأسهم .	58
0.000	0.618	تهتم إدارة المصرف بشكل كبير في توفير سيولة نقدية غالباً	59
0.000	0.727	تعد إدارة المصرف الملاءة المصرفية هدفاً مهماً من أهدافها	60

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

### جدول رقم ( 15 )

الصدق البنائي لمجالات الدراسة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المجال
0.000	0.783	القوة الهيكلية
0.010	0.465	قوة الملكية
0.000	0.772	قوة الخبرة
0.003	0.516	الأهداف الإستراتيجية

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

**جدول رقم ( 16 )**  
معامل الثبات ( طريقة التجزئة النصفية)

مستوى المعنوية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	عدد الفقرات	المحور
0.000	0.7969	0.6624	19	القوة الهيكلية
0.000	0.8152	0.6880	7	قوة الملكية
0.000	0.8508	0.7403	12	قوة الخبرة
0.000	0.8434	0.7292	11	الأهداف الإستراتيجية
<b>0.000</b>	<b>0.8552</b>	<b>0.7470</b>	<b>49</b>	<b>جميع الفقرات</b>

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

**جدول رقم ( 17 )**  
معاملات الثبات ( طريقة ألفا كرونباخ)

معامل ألفا كرونباخ للثبات	عدد الفقرات	المحور
<b>0.8240</b>	19	القوة الهيكلية
<b>0.8701</b>	7	قوة الملكية
<b>0.9005</b>	12	قوة الخبرة
<b>0.8152</b>	11	الأهداف الإستراتيجية
<b>0.8705</b>	49	جميع الفقرات

**جدول رقم ( 18 )**

اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov test)

المجال	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية
القوة الهيكلية	0.884	0.415
قوة الملكية	1.159	0.136
قوة الخبرة	1.069	0.203
الأهداف الإستراتيجية	1.010	0.260
<b>جميع المجالات</b>	<b>0.725</b>	<b>0.669</b>