



## دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية

د. إيهاب سمير القبيح  
أستاذ مساعد في إدارة الأعمال

د. محمد إبراهيم صويص  
أستاذ مساعد في إدارة الأعمال

قسم الإدارة الصناعية  
كلية الأعمال والاقتصاد  
جامعة فلسطين التقنية - خضوري  
طولكرم - الضفة الغربية - فلسطين

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية، والتعرف كذلك على قدرة البنوك التجارية في الضفة الغربية على تحقيق الأداء المؤسسي، والتعرف على طبيعة العلاقة لممارسات القيادة الاستراتيجية المتمثلة (التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية) في تحقيق الأداء المؤسسي، والتعرف كذلك على مدى التغيير في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) نتيجة التغيير في ممارسات القيادة الاستراتيجية، ولقد تم اختبار ذلك من خلال فرضيات الدراسة، وتم إعداد أداة الدراسة، وتوزيعها على العينة المكون من (114) في البنوك التجارية في الضفة الغربية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها حصول واقع تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية على نسبة مرتفعة (73.211%)، وحصل مجال تحقيق الأداء المؤسسي على نسبة (76.564%)، وتبين أيضاً وجود علاقة طردية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المؤسسي، وتبين أن ما نسبته (68.50%) من التغيير في مستوى تحقيق الأداء المؤسسي يعود للتغيير في ممارسات القيادة الاستراتيجية، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول محور القيادة الاستراتيجية ومحور الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية تُعزى لتغيرات: (النوع، والعمر، وعدد سنوات الخدمة)، باستثناء عدم وجود فروق تجاه القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي تبعاً للمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، الأداء المؤسسي، البنوك التجارية.

### المقدمة

تعيش منظمات الأعمال المعاصرة ظروفًا غاية في الصعوبة والتعقيد نتيجة للتغيرات البيئية المتسارعة في كافة مجالات العمل والحياة، في عالم يسوده التغيير السريع، حيث الثابت الوحيد فيه هو التغيير، فمن الناحية العملية زاد اهتمام المؤسسات بعمليات البحث والدراسة والتركيز على مواكبة ما يحدث من تطورات في البيئة المحيطة من تغيرات تكنولوجية ومعرفية وغيرها، وظهور مفاهيم وفلسفات إدارية حديثة.

ومن ناحية أخرى تعمل القيادة الاستراتيجية على خلق بيئة عمل تتضمن مشاركة العاملين في تحديد وتحقيق أهداف ورؤية المنظمة، وطرحها للأفكار الجديدة والإبداعية وتهيئة الظروف التي تسهم في التغلب على المشكلات الصعبة التي يفرضها واقع المنافسة، وكذلك تعلم أساليب التأثير على العنصر البشري باعتباره المحور الرئيس في مؤسسات الأعمال من خلال تفعيل مجموعة الممارسات الاستراتيجية ذات الدور البارز في زيادة أدائه، والوصول إلى مستوى متميز في الأداء (سالم، 2: 2017).

\* تم استلام البحث في سبتمبر 2021، وقبل للنشر في أكتوبر 2021، وتم نشره في ديسمبر 2021.

ومن أهم مقومات التميز المؤسسي التطوير المستمر؛ إذ يتيح للمؤسسة أن تكون دائماً في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير الخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع إلى المستفيدين، وتوفير منافع ومميزات لهم، كما يؤسس إلى بناء وتنمية العلاقات مع مختلف الشرائح والأطراف الذين ترتبط بهم، ويكون من سمات التميز القدرة على استثمار وتوظيف تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص المنظمة للوصول إلى غاياتها وأهدافها (Athysanus & Alzeriqat & Noor, 2013).

وعليه فإن القيادة الاستراتيجية تسعى لتحقيق أداء متميز، وتنظر إلى مواردها المتاحة ليس بمعزل عما تملكه من معارف ضمنية كانت أم صريحة والتي يمكن من خلالها خلق المزيد من المعارف أو إنتاجها بهدف الوصول إلى تحقيق التميز المؤسسي، ولتحقيق مكانة عالية، وقيمة أفضل للمنظمة، وبالتالي تحاول الدراسة الحالية التعرف على وجهات نظر الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية في الضفة الغربية لممارسات القيادة الاستراتيجية من أجل تعزيز التميز المؤسسي لها.

## الإطار النظري

### القيادة الاستراتيجية (المفهوم، الوظائف، الممارسات)

#### أ- مفهوم القيادة الاستراتيجية

عن طريق تتبع الكتابات والدراسات التي تناولت مفهوم القيادة الاستراتيجية لوحظ أنها تختلف اختلافاً ظاهرياً حول هذا المفهوم؛ إذ تركز أغلب التعريفات على أن القيادة الاستراتيجية توجيه المنظمة نحو تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتعددت وجهات النظر حول هذا المفهوم النحو التالي:

- 1- القدرة على وضع المنظمة في المستقبل من خلال توجيه المنظمة نحو تنفيذ الخطة الاستراتيجية، إذ تظهر ممارسات استراتيجية حقيقية واضحة من خلال الاستجابة الدائمة والسريعة وذات الكفاءة والفاعلة لكافة المتغيرات والتطورات البيئية المتسارعة والتفاعل مع رغبات كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة؛ باستخدام شبكة معلومات موسعة ومنظمة، الأمر الذي سيؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وأهداف كافة العاملين فيها والمتعاملين معها (عوض، 2014: 50).
- 2- بالإشارة إلى Michael Hitt و Duane Ireland فهي تعني قدرة الشخص على التوقع، والرؤية، والمحافظة على المرونة، والتفكير الاستراتيجي، والعمل بمشاركة الآخرين للبدء بعمل التغييرات التي تساعد على خلق مستقبل جيد وقابل للتطبيق للمنظمة (Terry Thomas & others, 2004: 57).
- 3- تتمثل في القدرة على التوقع والرؤية والمحافظة على المرونة، وتمكين الآخرين من إحداث التغيير الاستراتيجي متى أقضت الحاجة، وأنها تعني الإدارة من خلال الآخرين، إدارة المنظمة ككل بدل إدارة الوحدات الوظيفية الفرعية، وتعني التعامل مع التغيير الذي يزيد من الوضع التنافسي الحالي والمستقبلي (شعبان، والعبادي، 2008: 33).

وبالتالي يرى الباحثين مما سبق أن القيادة الاستراتيجية تتمثل بتلك العملية التي تهتم بالتكيف الذكي؛ والقدرة المرتفعة على التعامل مع مختلف المتغيرات والظروف من واقع رؤية مستقبلية مشتركة وواضحة، وتخطي الصعوبات ومواجهة التحديات من خلال التخطيط المنظم والمدروس والتشاركية في العمل، لتأسيس التغيير المناسب وتحقيق أهداف واستمرارية ومرونة المنظمة.

#### ب- وظائف القيادة الاستراتيجية

تتمحور وظائف القيادة الاستراتيجية كما حددها (جاد الرب، 2012: 12-13).

- 1- تحريك الأفراد أو مجموعات العمل نحو تحقيق الأهداف المحددة سواء للأفراد أو جماعات العمل.
- 2- تنمية روح الفريق والتعاون بين أعضاء الجماعة عن طريق عدالة توزيع المهام وتفاذي التعارض بينهما.
- 3- القيادة هي التي توجه الأفراد وتفسر لهم مختلف المواقف التنظيمية آلت تهمهم في مجال العمل، كما أنها تعمل على وضع البرامج الزمنية الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة.
- 4- المشاركة والإدارة الذاتية لجماعات العمل هي أساس فن القيادة.

### ج- ممارسات القيادة الاستراتيجية

قدم مجموعة من الباحثين إسهامات فكرية عديدة في مجال القيادة الاستراتيجية وردت تحت مسميات مختلفة جاءت في شكل (المكونات، أو الأفعال، أو الأدوار، أو الأبعاد، أو الممارسات)، وقد اعتمد الباحثين في هذا البحث أربعة ممارسات للقيادة الاستراتيجية على النحو التالي:

#### 1- تحديد التوجه الاستراتيجي

- إن تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة يشير إلى وضع وتحديد الرؤية طويلة الأجل للعرض الاستراتيجي الذي وجدت المنظمة من أجله، والرؤية طويلة الأجل التي توضح رؤية المنظمة لـ 5-10 سنوات مستقبلاً.
- إن الرؤية المثالية طويلة الأجل تدفع وتحرك العاملين نحو تحقيق توقعاتهم على مدى واسع.
- إن إعادة تجديد الرؤية للشركة والاستراتيجيات الأساسية التي تم وضعها كانت نتيجة للتوصيات المقدمة من آلاف العاملين بالشركة (الخفاجي، وآخرون، 2008: 193).

#### 2- تطوير رأس المال البشري

- يشير رأس المال البشري إلى معارف ومهارات قوة العمل داخل المنظمة وبكلمة أخرى، فإن العاملين ينظر إليهم كمورد رأسمالي في معظم الشركات الصناعية المتقدمة في أمريكا وأوروبا واليابان تطور من مهارات وقدرات العاملين بها وتعتبرها من القدرات التنافسية لها بل ومن أهمها.
- إن كفاءة تطوير وإدارة رأس المال البشري في المنظمة هي التي تحدد القدرة الأساسية للمنظمة على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات بنجاح.
- إن المهم هو الاستمرار في تطوير مستقبل القادة الاستراتيجيين حتى يحققون التميز التنافسي لشركاتهم.
- إن استبعاد العاملين خاصة من كبار المديرين يؤدي إلى فقد أو خسارة المنظمة لبعض المعارف والمهارات رأس المال البشري.
- في النهاية إن رؤية العاملين كمورد يجب تعظيمه أكثر من تعظيم تخفيض تكاليف التسهيلات الإنتاجية المطلوبة لتحقيق استراتيجيات المنظمة (الشرعة، 2012: 23).

#### 3- دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية

- تتكون الثقافة التنظيمية من خليط معقد من الأيديولوجيات والأنماط والقيم الأصيلة والمشاركة والمؤثرة في الطريقة التي تعمل بها المنظمة.
- إن الإبداع والثقافة يساعد شركات كبيرة لتحقيق معدلات العائد العالية.
- إن تغيير الثقافة التنظيمية هو أصعب من الحفاظ عليها، ولكن يرغب القائد الاستراتيجي الفاعل في دعم الحاجة نحو تغيير هذه الثقافة.
- وضع نظام المكافآت المناسبة «مكافأة السلوكيات المرغوبة والتي تعكس القيمة الأصلية الجديدة».
- إحدى أدوات الحفز والتحفيز من أجل التغيير في الثقافة التنظيمية هي اختيار أعضاء جدد في فريق الإدارة العليا من خارج المنظمة (جاد الرب، 2012: 36).

#### 4- التأكيد على الممارسات الأخلاقية

- تزداد كفاءة تنفيذ عمليات الاستراتيجية عندما تتم في إطار الممارسات الأخلاقية.
- تبين الاستقصاءات التي تمت في 244 شركة أمريكية كبيرة أن معظم الشركات الأمريكية زاد فيها تبني الممارسات الأخلاقية من العقدين الأخيرين من القرن العشرين وحتى الآن.
- إن نتائج الاستقصاء ترى أن عدد من المنشآت التي أسست لها برامج في الأخلاقيات ووضعت لها كودًا للأخلاقيات قد حققت تميزًا كبيرًا في الأداء (الخفاجي، وآخرون، 2008: 201).

#### د- مفهوم الأداء المؤسسي:

تعددت الآراء ووجهات النظر حول مفهوم الأداء، حيث تم تعريفه بأنه «الطريق التي يقوم من خلالها الموظفون للقيام بأعمالهم، وتطوير عملية اتخاذ القرار، والاتصال بغرض تحسين الأداء المؤسسي (Wu, 2011: 29)، ويرى جاد الرب (2009: 162) بأن الأداء هو القوة المحركة لكافة الموارد المتاحة الموجودة داخل المنظمة، فهو عنصر يصعب قياسه وتقييمه؛ نظراً للاختلاف الذي يتسم به هذا العنصر من فرد لآخر، ومن وظيفة لأخرى، ومن منظمة لأخرى، وأيضاً من وقت لآخر، ويشير أحمد (2010: 59) بأنه عبارة عن المخرجات الفعلية، أو النتائج التي حققتها المنظمة مقاسه بالمخرجات المعيارية، أو المطلوب الوصول إليه، أما Ali (2021: 38) فأوضح أن الأداء المؤسسي هو قدرة المؤسسة على الاستفادة من مواردها المالية والتنظيمية والبشرية والتكنولوجية الداخلية، والعمل على تحقيق التفاعل بين هذه الموارد والبيئة الخارجية للمؤسسة بما يحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

يرى الباحثين من خلال ما سبق أن الأداء المؤسسي يرتبط بالعديد من المؤثرات الداخلية والخارجية التي تنعكس على مستوى أداء المنظمة ككل، وتختلف هذه المؤثرات باختلاف الهدف التي تسعى لتحقيقه.

#### ه- أهمية تقييم الأداء المؤسسي:

يعد تقييم الأداء المؤسسي أداة من الأدوات الأكثر أهمية لتحسين الأداء. فمن خلاله يتم قياس فعالية المؤسسة من حيث أدائها ومشاكلها وإنجازاتها، وبالتالي يمكن أن يؤدي ذلك دوراً مهماً في مساعدة المدراء على تحسين كفاءة عملياتهم وفعاليتها، ويمكن أن تشكل عملية تقييم الأداء أداة لخلق الدعم لبرامج المؤسسة وأنشطتها. ويعد قياس الأداء أنه طريقة لمراجعة أهداف المؤسسة المالية وغير المالية (Kaplan et al., 1992: 71).

#### و- أهداف عملية تقييم الأداء المؤسسي:

تناولت أدبيات الإدارة المتعلقة بالأداء المؤسسي. حيث تستخدم المؤسسات عملية تقييم أدائها بشكل ممنهج، وبالتالي إن أهداف التقييم تتمثل في التالي (Talebi et al., 2012: 31-54):

- 1- تعزيز أسس التخطيط السليم والمساءلة والمشاركة، وشرح عمليات المؤسسة بغرض توضيحها.
- 2- تحديد نقاط القوة والضعف في عمليات المؤسسة.
- 3- التحسين المستمر للأداء، وتحسين فعالية المؤسسة وكفاءتها.

#### ز- أبعاد الأداء المؤسسي:

- 1- أداء الأفراد داخل وحداتهم وأقسامهم: ويعد أداء الأفراد في وحداتهم مقارنة بأهداف الأداء الفردي المحددة مسبقاً، والتي يتم قياس مدى تحقيقها في فترة معينة.
- 2- أداء الوحدات داخل المؤسسة: ويعبر عن أداء الوحدات مقارنة بأهداف أداء الوحدات مسبقاً، والتي يتم قياس مدى تحقيقها في فترة معينة في السياق العام للمؤسسة.

أداء المؤسسة في إطار البيئة المحيطة: وهو أداء المؤسسة ككل في محيطها السياسي والاقتصادي والاجتماعي والقانوني بالمقارنة مع رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية (رضوان، 2012: 9).

#### الدراسات السابقة

- 1- دراسة (الزهراني، 2018)، هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في جامعة أم القرى، وطبقت الدراسة على عينة بلغ عددها (384) من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية، وأظهرت النتائج أن القيادة الاستراتيجية تمارس بدرجة عالية.
- 2- دراسة (يوسف، وأحمد، 2017)، هدفت الدراسة إلى التحقق من توافر أبعاد القيادة الاستراتيجية لدى الملكات التدريسية في جامعة زاخو وتشخيص دورها في بناء القدرات الاستراتيجية، وأن حجم العينة تمثل

- في (80) من الملكات التدريسية، وكان أهم الاستنتاجات وجود علاقة ارتباط معنوي بين المتغير المستقل المتمثل بالقيادة الاستراتيجية والمتغير المعتمد المتمثل بالقدرات الاستراتيجية، ووجود تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في القدرات الاستراتيجية.
- 3- دراسة (سالم، 2017)، ركزت الدراسة التعرف على دور الإبداع القيادي في تحقيق التميز المؤسسي في قطاع الأعمال المصري في مصر، وكان من أهم نتائجها: إن الإبداع القيادي له تأثير معنوي على التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا والعاملين بالمصارف قيد البحث العامة والخاصة، والإبداع القيادي يؤثر بشكل كبير على المعرفة كأحد أبعاد التميز المؤسسي، ووجود فروقات معنوية بين آراء أعضاء الإدارة العليا والعاملين حول أثر الإبداع القيادي على التميز المؤسسي.
- 4- دراسة (سلمان، والناصري، 2016)، تناولت الدراسة زيادة المنظمات في إطار ممارسات القيادة الاستراتيجية بشركة النفط العراقية في إمكانية تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية في الريادة بأبعدها المختلفة، وبلغ عدد أفراد العينة (74)، ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث أن جميع علاقات الارتباط والتأثير لممارسات القيادة الاستراتيجية في الريادة في الشركة محل الدراسة.
- 5- دراسة (سعيد، وكاطع، 2016)، هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة وتأثير القيادة الاستراتيجية (رؤية استراتيجية، قدرات جوهرية، رأس مال بشري، ثقافة تنظيمية، ممارسات أخلاقية) في إدارة الموهبة لدى المديرين في وزارة العلوم والتكنولوجيا العراقية، وبلغ حجم العينة (74) مديراً في الوزارة محل الدراسة، وأسفرت أهم النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الموهبة، كما ظهر تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في ممارسات إدارة الموهبة، وأن مستوى التأثير يزداد بوجودهما معاً مما يدل على الدور المميز الذي تمارسه أبعاد القيادة الاستراتيجية.
- 6- دراسة (عبد الوهاب، 2014)، هدفت الدراسة التعرف على مفهومي الشفافية الإدارية والتميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية، وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية والأثر في الجامعة قيد البحث، وكان من أهم نتائجها: وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين وبنسبة ارتباط تبلغ (0.449)، وهي علاقة طردية موجبة.
- 7- دراسة (العوضي، 2013)، هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات الجودة والتميز المؤسسي في القطاع الحكومي بما يتماشى مع معايير الجودة والتميز، وأظهرت الدراسة أن من أهم أسباب وجود فجوة في المؤسسات الحكومية بين ما هو مفروض أن يطبق من معايير الجودة والتميز وبين ما هو مطبق هو عدم مثابرة وقناعة القيادات العليا للمؤسسات الحكومية لأهمية نشر ثقافة الجودة في مؤسساتهم. كذلك عدم إشراك جميع الموظفين على اختلاف تخصصاتهم ودرجاتهم في عملية ممارسة الجودة، وتطبيق معاييرها، وأخذ آرائهم بشكل السبب الرئيسي لعدم تحقيق المؤسسات لاستراتيجياتها نحو الجودة، أو من تحسين أدائها العام.
- 8- دراسة (الرشايدة، 2007)، ركزت هذه الدراسة حول مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم جنوب الأردن، وهدفت إلى التعرف على درجة معرفة القادة التربويين بمفهوم الأداء المؤسسي المتميز، ومن ثم تطوير نموذج تقويم الأداء المؤسسي المتميز في ضوء استجابة أولئك القادة في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة، وأظهرت نتائجها: معرفة القادة التربويين بمفهوم الأداء المؤسسي المتميز بصورة جيدة وخاصة في مجال الموارد البشرية والمادية والتخطيط الاستراتيجي.
- 9- دراسة (Alrayes, 2006)، هدفت الدراسة إلى قياس مستوى تميز أداء البنوك من خلال نموذج التميز المقترح. وأظهرت توصلت أن نموذج قياس مستوى التميز في القطاع البنكي يتكون من معايير التميز التالية: ثقافة وقيم المنظمة، القيادة، إدارة العاملين، السياسات والاستراتيجية، العمليات، نتائج العاملين، نتائج المتعاملين، نتائج المجتمع، النتائج المؤسسية، والتميز في الخدمة، وأيضاً إلى وجود علاقات ارتباط بين معايير النموذج، وأهمية الثقافة والقيم والرؤية في تحقيق تميز الخدمة.
- 10- دراسة (Yasin, 2006)، هدفت الدراسة استخدام إجراءات القيادة الاستراتيجية بواسطة عمداء الكليات في الجامعات العامة الماليزية والأمريكية ما يحققونه من نجاح في منظماتهم، وأظهرت أهم النتائج التالية: أن

نجاح القادة الاستراتيجيين يتوقف على استخدامهم لمجموعة أوسع من استراتيجيات القيادة، وهناك فرق كبير بين نجاح القادة الاستراتيجيين في الجامعات الحكومية في ماليزيا وأمريكا.

11- دراسة (Sisok et al., 2005)، هدفت الدراسة لمعرفة أساليب القيادة الاستراتيجية وسلوكيات كبار المسؤولين التنفيذيين، وكان من أهم نتائجها: إن أساس وجوه القائد المتميز قدرته على التصور الاستراتيجي لعناصر المدخلات التي تقدمها البيئة، وكيفية التكامل والانسجام الفني والفكري للقائد الاستراتيجي.

### التعليق على الدراسات السابقة:

بعد الاستعراض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية؛ توصل الباحثين إلى حداثة هذه الدراسات، حيث ركزت على أهمية توضيح القيادة الاستراتيجية وخصائصها، وعلاقتها بكل من: الالتزام التنظيمي، وتوافر متطلبات القيادة الاستراتيجية، وأثرها على ثقة المرؤوسين في قادتهم، وأيضا عن خصائص القيادة الاستراتيجية في المؤسسات بشكل عام، وركزت بعض الدراسات على التميز المؤسسي، ودراسة آليات تطوير نموذج لتطبيقات الجودة والتميز المؤسسي، وتحديد آراء قيادات المؤسسات حول أهم معايير التميز، وعلاقته بمتغيرات ديموغرافية عدة مثل دراسة (العوضي، 2013)، ودراسة (Alrayes, 2006) التي تناولت التميز المؤسسي مع متغيرات أخرى: وركزت على أن معرفة أساليب القيادة الاستراتيجية وسلوكيات كبار المسؤولين التنفيذيين، كدراسة (Sisok et. al, 2005)، و تناولت دراسة (Yasin, 2006)، استخدام إجراءات القيادة الاستراتيجية بواسطة عمداء الكليات في الجامعات العامة الماليزية والأمريكية ما يحققونه من نجاح في منظماتهم، ودراسة (عوض، 2014)، هدفت الدراسة تحديد متطلبات بناء القيادة الاستراتيجية في المنظمات الصناعية العامة بليبيا،

وتناولت دراسة كل من (الزهراني، 2018)، ودراسة (يوسف، وأحمد، 2017)، ودراسة (سعيد، وكاطع، 2016). التعرف على درجة توفر أبعاد الممارسة الفاعلة لعملية الإدارة الاستراتيجية، وقد استفاد الباحثين من هذه الدراسات التعرف إلى مجالات الدراسة ومتغيراتها والأساليب الإحصائية في تحليل نتائجها، وكذلك في بناء بنود الاستبانة ومجالاتها وفقراتها، كما استفادا من النتائج التي خرجت بها تلك الدراسات، ومن جانب آخر أفاد الباحثين في تصميم الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية، وكذلك في مجال منهجية الدراسة وأساليبها، فقد أسهمت تلك الدراسات في إثراء الدراسة الحالية بالخبرات الواردة فيها. ولعل أهم ما يميز هذه الدراسة أنها اهتمت بمعرفة دور القيادة الاستراتيجية في البنوك التجارية في الضفة الغربية، الذي يعد من القطاعات الهامة لكافة شرائح المجتمع، حيث لم يتم تناوله بهذه الصورة في الدراسات السابقة-على حد علم الباحثين-ومن هنا جاءت الدراسة الحالية لتسليط الضوء على دور القيادة الاستراتيجية بتناول مجموعة من ممارستها في تحقيق التميز المؤسسي.

### مشكلة الدراسة

يتضح مما سبق ومن خلال سرد الدراسات السابقة أهمية القيادة الاستراتيجية كأسلوب إداري ناجح، وكذلك أهمية ودور الأداء المؤسسي في المؤسسات، لذلك قد تم اختيار قطاع البنوك كونه من القطاعات الحيوية لما له دور فاعل في تنمية المجتمعات وتطورها. حيث تنعكس آثار أدائه على المجتمع المحلي والعاملين معاً. من هنا ارتأى الباحثان أن يتعرفا على طبيعة العلاقة بين أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية، وبناءً على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية؟

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحديد دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي، وتحقيقاً لهذا الهدف تم صياغة الأهداف الفرعية التالية:

1- الكشف عن ممارسات الإدارة العليا والوسطى للقيادة الاستراتيجية في البنوك التجارية في الضفة الغربية.

- 2- التعرف على واقع الأداء المؤسسي التي حددها البحث من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية في الضفة الغربية.
- 3- معرفة طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وتعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية.
- 4- الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة في البنوك التجارية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية التالية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

### أهمية الدراسة

- 1- تبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها تلقي الضوء على قضية مهمة، حيث تعتبر هذه الدراسة من أولى الدراسات- في حدود علم الباحثين- التي ركزت على دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية.
- 2- تعتبر القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي من المفاهيم الضرورية، والهامة نسبياً، للمؤسسات في العصر الحالي، وخاصة إذا ما استخدم بشكل سليم وفعال في المؤسسات الخدمية.
- 3- إثراء المكتبة العربية بمثل هذه الدراسة نظراً لأهميتها وقد يكون طرح هذا الموضوع نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية في أماكن ومجالات مختلفة.
- 4- لفت أنظار الإدارة العليا في البنوك التجارية في الضفة الغربية لأهمية القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي.
- 5- يأمل الباحثين أن تسهم النتائج التي ستحققها هذه الدراسة وتوصياتها في تحقيق المأمول منها في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك قيد البحث.
- 6- تكمن أهمية الدراسة بما ستقدمه خاصة في ظل محدودية الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الاستراتيجية وتعزيز الأداء المؤسسي خاصة في المجتمع المحلي والعربي.

### فرضيات الدراسة

بناء على ما تناولته مقدمة ومشكلة الدراسة يمكن تقريب مشكلة الدراسة للواقع بصياغة الفرضيات تبعاً للمتغيرات المستقلة المتمثلة في القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية) والمتغير التابع المتمثل في الأداء المؤسسي في ظل وجود المتغيرات الديموغرافية، قام الباحثين بتحديد فرضيتين رئيسيتين لتحديد العلاقة بين محاور القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي وذلك على النحو التالي:

### الفرضية الرئيسية الأولى

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية وبين مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية.
- ويتفرع من الفرضية الرئيسية السابقة الفرضيات الفرعية التالية:
- 1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع تطبيق التوجه الاستراتيجي وبين مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية.
  - 2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع تطبيق الثقافة التنظيمية وبين مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية.
  - 3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع تطبيق رأس المال البشري وبين مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية.
  - 4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع تطبيق الممارسات الأخلاقية وبين مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية.

### الفرضية الرئيسية الثانية

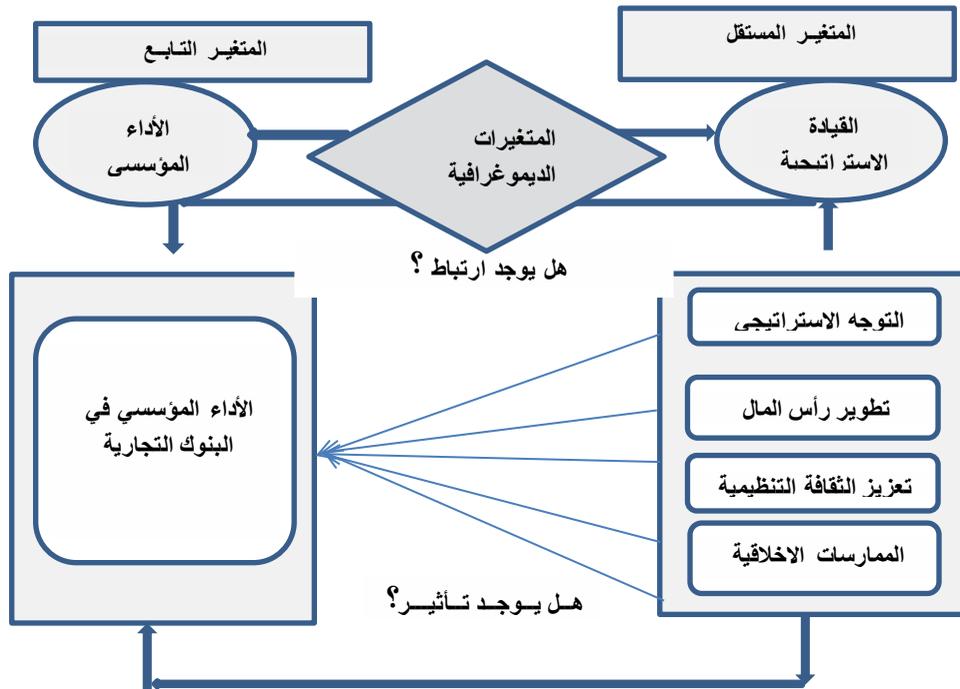
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لواقع تطبيق القيادة الاستراتيجية على مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية.

### الفرضية الرئيسية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية وحول مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

### أنموذج متغيرات الدراسة

استكمالاً لمعالجة مشكلة البحث وتحقيقاً لأهدافها تم بناء مخطط افتراضي للبحث، والذي يعكس علاقات ارتباط وتأثير بين متغيرات أبعاد القيادة الاستراتيجية، والأداء المؤسسي كما هو موضح في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الدراسات السابقة

شكل رقم (1) متغيرات الدراسة

### حدود الدراسة

تم تحديد حدود الدراسة وفق الآتي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرته هذه الدراسة على موضوع دور القيادة الاستراتيجية لدى المدراء في البنوك التجارية في الضفة الغربية (التوجه الاستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية، والممارسات الأخلاقية)، وموضوع الأداء المؤسسي مع التركيز على معرفة مقومات ومعوقات ممارسات القيادة الاستراتيجية في البنوك محل الدراسة

- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة على موظفي الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية في الضفة الغربية خلال يناير/ فبراير من عام 2018.
- الحدود البشرية: شملت وحدة المعاينة الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية في الضفة الغربية والذي قدر عددهم بـ (310) موظف.

## منهجية الدراسة

### منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يفيد في فهم أفضل وأدق لجوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة، حيث يصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كيفياً وكمياً.

### مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من (310) من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى، في البنوك التجارية في الضفة الغربية.

### عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (155) فرداً من الموظفين في البنوك وزعت عليهم استبانة الدراسة وتم استرداد (114)، وبنسبة (73.6%).

### جدول رقم (1)

#### مقياس خماسي التدرج

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي
	من	إلى	
قليلة جداً	1.00	أقل من 1.80	أقل من 36.00
قليلة	1.80	أقل من 2.60	أقل من 52.00
متوسطة	2.60	أقل من 3.40	أقل من 68.00
كبيرة	3.40	أقل من 4.20	أقل من 84.00
كبيرة جداً	4.20	5.00	84.00 - 100.00

### أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتتكون الاستبانة من مجموعة من المحاور والفقرات، تبين درجة الموافقة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وتم تحديد القيم (5، 4، 3، 2، 1) لتقابل التقديرات السابقة لكل فقرة من فقرات الاستبانة. وقد تم حساب درجات الموافقة بحسب مقياس خماسي التدرج، كما هو مبين في الجدول رقم (1).

### صدق أداة الدراسة

ونعني بصدق أداة الدراسة، أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال الطرق التالية:

- 1- الصدق من وجهة المحكمين: ولقد تم التعديل بناء على آراء المحكمين.
- 2- صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة، كما هو مبين في الجدول رقم (2).

يتبين من الجدول السابق أن محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وتفي بأغراض الدراسة.

### ثبات أداة الدراسة

ونعني بثبات أداة الدراسة، أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريباً لو طبقت مرة أخرى على نفس المجموعة من الأفراد، أي أن النتائج لا تتغير، وقد تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال:

### استخدام معادلة ألفا كرونباخ

لقد تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط لمجاور الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وبلغت للاستبانة ككل (0.959).

### الأساليب الإحصائية المستخدمة

وللإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (معامل ارتباط بيرسون، معادلة ألفا كرونباخ، طريقة التجزئة النصفية، اختبار «T» للعينة الواحدة، اختبار T-Test، اختبار (One-Way ANOVA) في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للدراسة.

### نتائج الدراسة

نتائج السؤال الأول: ما واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية في البنوك التجارية في الضفة الغربية؟

جدول رقم (3)

تحليل محاور القيادة الاستراتيجية

م	المحور	المتوسط الحسابي المعياري	الانحراف المعياري	قيمة «T»	قيمة «Sig.»	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	التوجه الاستراتيجي	4.023	0.675	16.189	0.000	80.456	1	كبيرة
2	الثقافة التنظيمية	3.728	0.618	12.583	0.000	74.561	2	كبيرة
3	رأس المال البشري	3.486	0.599	8.661	0.000	69.719	3	كبيرة
4	الممارسات الأخلاقية	3.405	0.506	8.554	0.000	68.105	4	كبيرة
	القيادة الاستراتيجية	3.661	0.398	17.704	0.000	73.211		كبيرة

تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار «T» للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجدول التالي:

وقد تبين من الجدول رقم (3)

أن:

- واقع تطبيق التوجه الاستراتيجي في البنوك التجارية في الضفة الغربية

جاء بوزن نسبي (80.456)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).

- واقع تطبيق الثقافة التنظيمية في البنوك التجارية في الضفة الغربية جاء بوزن نسبي (74.561)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).

- واقع تطبيق رأس المال البشري في البنوك التجارية في الضفة الغربية جاء بوزن نسبي (69.719)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).

- واقع تطبيق الممارسات الأخلاقية في البنوك التجارية في الضفة الغربية جاء بوزن نسبي (68.105)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).

- واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية في البنوك التجارية في الضفة الغربية جاء بوزن نسبي (73.211)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).

نتائج السؤال الثاني: ما مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية؟

تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار «T» للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (4)

تحليل فقرات محور الأداء المؤسسي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي المعياري	الانحراف المعياري	قيمة «T»	قيمة «Sig.»	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتم اتخاذ قرارات على مستوى البنك تساعد على تعزيز الأداء.	4.219	1.011	12.876	0.000	84.386	3	كبيرة جداً
2	تشجع القيادة الاستراتيجية ترسيخ ثقافة تعزيز الأداء.	4.211	1.286	10.049	0.000	84.211	4	كبيرة جداً
3	يتم تصميم برامج للمكافآت والتقديرية تتميز بالمرونة لتشجيع الأفراد.	4.263	1.160	11.625	0.000	85.263	1	كبيرة جداً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	قيمة «Sig.»	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
4	تعمل القيادة الاستراتيجية على تبسيط الإجراءات المعقدة حتى يحصل العاملين على مزيد من الحرية في صنع القرار.	4.053	1.254	8.963	0.000	81.053	7	كبيرة
5	تقوم القيادة على تهيئة المناخ المناسب للوصول للأداء المميز.	4.263	1.121	12.027	0.000	85.263	1	كبيرة جداً
6	تصمم القيادة الاستراتيجية نظام فعال لتبادل الأفكار بين العاملين لإحداث زيادة في الأداء.	3.132	1.566	0.897	0.371	62.632	11	متوسطة
7	تضع القيادة الاستراتيجية برنامج تدريبي من شأنه يؤدي إلى تحسين الأداء.	4.061	1.422	7.968	0.000	81.228	6	كبيرة
8	يتم مقارنة التقارير السابقة بالأداء الحالي لمعرفة التحسن الحاصل أو الانحراف في الأداء.	3.026	1.605	0.175	0.861	60.526	12	متوسطة
9	يتم الاكتشاف المبكر لانحراف الأداء من قبل القيادة الاستراتيجية.	3.447	1.735	2.753	0.007	68.947	10	كبيرة
10	ترتبط القيادة الاستراتيجية مؤشرات الأداء بخطط تنمية.	3.544	1.586	3.661	0.000	70.877	9	كبيرة
11	تقوم القيادة الاستراتيجية بدراسات استقصائية للحصول على ملاحظات المستفيدين حول تقديم الخدمات.	4.149	1.206	10.170	0.000	82.982	5	كبيرة
12	تعلن القيادة الاستراتيجية عن الدوائر المتميزة في أدائها ومكافأته.	3.570	1.602	3.801	0.000	71.404	8	كبيرة
	المحور ككل	3.828	0.585	15.105	0.000	76.564		كبيرة

وقد تبين من الجدول رقم (4) أن:

- مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية جاء بوزن نسبي (76.564)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).
- أعلى فقرة رقم (3) وهي (يتم تصميم برامج للمكافآت والتقديرية تتميز بالمرونة لتشجيع الأفراد)، وفقرة (5) وهي (تقوم القيادة على تهيئة المناخ المناسب للوصول للأداء المميز)، ولقد جاءت بوزن نسبي (85.263)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة جداً).
- أدنى فقرة رقم (8) وهي (يتم مقارنة التقارير السابقة بالأداء الحالي لمعرفة التحسن الحاصل أو الانحراف في الأداء)، ولقد جاءت بوزن نسبي (60.526)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).

نتائج السؤال الثالث: ما هي طبيعة العلاقة بين واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية وبين مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية وبين مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معاملات الارتباط، كما هو في الجدول رقم (5) وتبين أن:

المحور	معامل الارتباط «Sig.»	معامل قيمة	مستوى الدلالة
معامل الارتباط بين التوجه الاستراتيجي وبين الأداء المؤسسي	0.626	0.000	دالة عند 0.01
معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي	0.881	0.000	دالة عند 0.01
معامل الارتباط بين رأس المال البشري وبين الأداء المؤسسي	0.855	0.000	دالة عند 0.01
معامل الارتباط بين الممارسات الأخلاقية وبين الأداء المؤسسي	0.739	0.000	دالة عند 0.01
معامل الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي	0.944	0.000	دالة عند 0.01

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على التحليل الإحصائي لمتغيرات البحث

- إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع تطبيق الثقافة التنظيمية وبين مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية.
- معامل الارتباط بين رأس المال البشري وبين الأداء المؤسسي دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع تطبيق رأس المال البشري وبين مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية.
- معامل الارتباط بين الممارسات الأخلاقية وبين الأداء المؤسسي دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع تطبيق الممارسات الأخلاقية وبين مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية.
- معامل الارتباط بين القيادة الاستراتيجية وبين الأداء المؤسسي دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية وبين مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية.

نتائج السؤال الرابع: ما هو مقدار التغيير في تعزيز الأداء المؤسسي نتيجة التغيير في أبعاد القيادة الاستراتيجية في البنوك التجارية في الضفة الغربية؟

جدول رقم (6)  
تحليل الانحدار الخطي

م	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	قيمة «T»	قيمة «Sig»	الدلالة
1	المتغير الثابت	2.857	6.420	0.000	دالة
2	التوجه الاستراتيجي	0.087	1.043	0.299	غير دالة
3	الثقافة التنظيمية	0.340	3.680	0.000	دالة
4	رأس المال البشري	0.353	3.702	0.000	دالة
5	الممارسات الأخلاقية	0.378	3.088	0.003	دالة

معامل التحديد = (0.693) - معامل التحديد المعدل = (0.685)

\* قيمة «T» الجدولية عند درجة حرية (115) ومستوى دلالة (0.05) = (1.984)

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لواقع تطبيق القيادة الاستراتيجية على مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression Analysis)، كما هو مبين في جدول (6). وقد تبين من الجدول رقم (6) أن:

- معامل التحديد = (0.693)، ومعامل التحديد المعدل = (0.685)، أي أن ما نسبته (68.50%) من التغيير في

(مستوى تعزيز الأداء المؤسسي) يعود للتغيير في المتغيرات المستقلة سابقة الذكر في الجدول، والنسبة المتبقية تعود للتغيير في عوامل أخرى.

- المتغيرات ذات دلالة إحصائية هي: (المتغير الثابت، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية)، أي أنها تؤثر في مستوى تعزيز الأداء المؤسسي.

- المتغيرات ليست ذات دلالة إحصائية هي: (التوجه الاستراتيجي)، أي أنها لا تؤثر في مستوى تعزيز الأداء المؤسسي.

- معادلة الانحدار هي: مستوى تعزيز الأداء المؤسسي =  $2.857 + 0.087 * (\text{التوجه الاستراتيجي}) + 0.340 * (\text{الثقافة التنظيمية}) + 0.353 * (\text{رأس المال البشري}) + 0.378 * (\text{الممارسات الأخلاقية})$ .

نتائج السؤال الخامس: هل يوجد فروق بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية وحول مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية وحول مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة).

ويتفرع من الفرضية الرئيسية السابقة الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية وحول مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية تعزى لمتغير النوع.

جدول رقم (7)  
الفروقات بالنسبة لمتغير النوع

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	قيمة «Sig.»	الدلالة
القيادة الاستراتيجية	ذكر	61	3.743	0.290	0.480	2.436	دالة
	أنثى	53	3.565	0.480			
الأداء المؤسسي	ذكر	61	4.048	0.451	0.623	4.677	دالة
	أنثى	53	3.575	0.623			

\* قيمة «T» الجدولية عند درجة حرية (114) ومستوى دلالة (0.05) = (1.984)

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار T-Test، كما هو مبين في الجدول رقم (7).

وقد تبين من الجدول رقم (7) أن:

- قيمة «T» المحسوبة أكبر من قيمة «T» الجدولية في محور القيادة الاستراتيجية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية في البنوك التجارية في الضفة الغربية تعزى لمتغير النوع، ولصالح (الذكور).
- قيمة «T» المحسوبة أكبر من قيمة «T» الجدولية في محور الأداء المؤسسي، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية تعزى لمتغير النوع، ولصالح (الذكور).

- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية وحول مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر.

جدول رقم (8)  
الفروقات بالنسبة لمتغير العمر

المحور	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «F»	قيمة «Sig.»	مستوى الدلالة
القيادة الاستراتيجية	أقل من 30 عام	20	3.483	0.503	0.378	2.709	دالة
	من 30-أقل من 40 عام	33	3.618	0.330			
	من 40-أقل من 50	39	3.777	0.378			
	50 عام فأكثر	22	3.680	0.376			
الأداء المؤسسي	أقل من 30 عام	20	3.442	0.602	0.621	4.549	دالة
	من 30-أقل من 40 عام	33	4.020	0.565			
	من 40-أقل من 50	39	3.870	0.621			
	50 عام فأكثر	22	3.818	0.359			

\* قيمة «F» الجدولية عند درجة حرية (3, 112) وعند مستوى دلالة (0.05) = (2.70)

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في جدول (8).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة «F» المحسوبة أكبر من قيمة «F» الجدولية في محور القيادة الاستراتيجية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية في البنوك التجارية في الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر، ولصالح الذين أعمارهم (من 40-أقل من 50).
  - قيمة «F» المحسوبة أكبر من قيمة «F» الجدولية في محور الأداء المؤسسي، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر، ولصالح الذين أعمارهم (من 31-أقل من 40 عام).
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية وحول مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (9)  
الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «F»	قيمة «Sig.»	مستوى الدلالة
القيادة الاستراتيجية	دبلوم فأقل	43	3.672	0.450	0.386	0.572	غير دالة
	بكالوريوس	62	3.635	0.132			
	دراسات عليا	9	3.783	0.678			
الأداء المؤسسي	دبلوم فأقل	43	3.738	0.678	0.536	1.489	غير دالة
	بكالوريوس	62	3.852	0.332			
	دراسات عليا	9	4.093				

\* قيمة «F» الجدولية عند درجة حرية (2, 113) وعند مستوى دلالة (0.05) = (3.090)

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول رقم (9).

وقد تبين من الجدول رقم (9) أن:

- قيمة «F» المحسوبة أقل من قيمة «F» الجدولية في محور القيادة الاستراتيجية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية في

البنوك التجارية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- قيمة «F» المحسوبة أقل من قيمة «F» الجدولية في محور الأداء المؤسسي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية وحول مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المسى الوظيفي.

جدول رقم (10)

الفروقات بالنسبة لمتغير المسى الوظيفي

المحور	المسئ الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «F»	قيمة «Sig.»	مستوى الدلالة
القيادة الاستراتيجية	مدير	15	3.757	0.373	0.469	0.602	غير دالة
	مدير إدارة	30	3.618	0.372			
	رئيس قسم	69	3.658	0.670			
الأداء المؤسسي	مدير	15	3.967	0.670	0.564	1.172	غير دالة
	مدير إدارة	30	3.703	0.574			
	رئيس قسم	69	3.853				

\* قيمة «F» الجدولية عند درجة حرية (2, 113) وعند مستوى دلالة (0.05) = (3.090)

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول رقم (10):

وقد تبين من الجدول رقم (10) أن:

- قيمة «F» المحسوبة أقل من قيمة «F» الجدولية في محور القيادة الاستراتيجية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول واقع

تطبيق القيادة الاستراتيجية في البنوك التجارية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

- قيمة «F» المحسوبة أقل من قيمة «F» الجدولية في محور الأداء المؤسسي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية وحول مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول رقم (11).

وقد تبين من الجدول رقم (11) أن:

- قيمة «F» المحسوبة أقل من قيمة «F» الجدولية في محور القيادة الاستراتيجية، وهذا يدل على عدم وجود

جدول رقم (11)

الفروقات بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة

المحور	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «F»	قيمة «Sig.»	مستوى الدلالة
القيادة الاستراتيجية	أقل من 10 سنوات	38	3.620	0.403	1.057	0.351	غير دالة
	10-أقل من 20 سنة	44	3.633	0.423			
	20 سنة فأكثر	32	3.747	0.353			
الأداء المؤسسي	أقل من 10 سنوات	38	3.914	0.539	13.134	0.000	دالة
	10-أقل من 20 سنة	44	3.527	0.559			
	20 سنة فأكثر	32	4.141	0.480			

\* قيمة «F» الجدولية عند درجة حرية (2, 113) وعند مستوى دلالة (0.05) = (3.090)

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية في البنوك التجارية في الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

- قيمة «F» المحسوبة أكبر من قيمة «F» الجدولية في محور الأداء المؤسسي، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، ولصالح الذين عدد سنوات خدمتهم (20 سنة فأكثر).

نتائج وتوصيات البحث:

مناقشة النتائج

جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور أبعاد القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين من الإدارة العليا والوسطى، وقد توصلت إلى نتائج عدة منها:

1- تبين أن درجة توافر أبعاد تطبيق القيادة الاستراتيجية في البنوك من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى جاءت بوزن نسبي (73.211)، وبدرجة موافقة (كبيرة)، وأن بعد واقع تطبيق التوجه الاستراتيجي جاء بوزن نسبي (80.456)، تلاه - في ذلك - بعد واقع تطبيق الثقافة التنظيمية، ومن ثم بعد واقع رأس المال البشري، وأخيراً بعد واقع تطبيق الممارسات الأخلاقية، وهذا يدل على وجود اهتمام وتوجه لدى إدارات هذه البنوك نحو تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية، وحرصهم على توظيفها في إدارة أعمال البنوك بصفتها من المداخل ذات الأهمية لمساهمتها في تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين، ومواكبة التطورات، والمستجدات التي تحيط بالبيئة الداخلية والخارجية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الزهراي، 2018) التي بينت أن القيادة الاستراتيجية تمارس بدرجة عالية، واتفقت كذلك مع دراسة (يوسف، وأحمد، 2017). التي أظهرت وجود علاقة ارتباط معنوي بين المتغير المستقل المتمثل بالقيادة الاستراتيجية والمتغير المعتمد المتمثل بالقدرات الاستراتيجية، ووجود تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في القدرات الاستراتيجية، واتفقت مع دراسة (Sisok et al., 2005)، التي بينت إن أساس وجوه القائد المتميز قدرته على التصور الاستراتيجي لعناصر المدخلات التي تقدمها البيئة، وكيفية التكامل والانسجام الفني والفكري للقائد الاستراتيجي. في حين اختلفت مع دراسة (Yasin, 2006)، التي كشفت أن نجاح القادة الاستراتيجيين يتوقف على استخدامهم لمجموعة أوسع من استراتيجيات القيادة.

2- ظهر مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية جاء بوزن نسبي (76.564)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة). حيث تبين أنه يتم تصميم برامج للمكافآت والتقديرية تتميز بالمرونة لتشجيع الأفراد، وكذلك بقيام القيادة على تهيئة المناخ المناسب للوصول للأداء المميز، وقد جاءت بوزن نسبي (85.263)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة جدًا).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سالم، 2017)، التي أسفرت نتائجها على أن الإبداع القيادي له تأثير معنوي على التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا والعاملين بالمصارف قيد البحث العامة والخاصة، واختلفت مع دراسة (العوضي، 2013) التي بينت إن من أهم أسباب وجود فجوة في المؤسسات الحكومية بين ما هو مفروض

أن يطبق من معايير الجودة والتميز وبين ما هو مطبق هو عدم مثابرة وقناعة القيادات العليا للمؤسسات الحكومية لأهمية نشر ثقافة الجودة في مؤسساتهم.

3- تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لكل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، والثقافة التنظيمية، ورأس المال البشري، والممارسات الأخلاقية) وبين مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية في الضفة الغربية، وهذا فيه تأكيد على أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في البنوك لضمان تحقيق الأداء المؤسسي الذي من شأنه تقديم جودة خدمات للمستفيدين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (يوسف، وأحمد، 2017). ودراسة (الزهراني، 2018)، ودراسة (Sisok et al., 2005) التي تؤكد على الدور الهام التي تمارسه القيادة الاستراتيجية في مختلف المنظمات، ودراسة (سعيد، وكاطع، 2016). ودراسة (سلمان، والناصري، 2016). التي كان من أهم نتائجها أن جميع علاقات الارتباط والتأثير لممارسات القيادة الاستراتيجية في الريادة في الشركة محل الدراسة.

4- تبين أن ما نسبته (68.50%) من التغيير في (مستوى تعزيز الأداء المؤسسي) يعود للتغيير في المتغيرات المستقلة، والنسبة المتبقية (31.50%) تعود للتغيير في عوامل أخرى، وأن المتغيرات ذات دلالة إحصائية هي: (المتغير الثابت، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية)، أي أنها تؤثر في مستوى تعزيز الأداء المؤسسي، وكذلك المتغيرات ليست ذات دلالة إحصائية هي: (التوجه الاستراتيجي)، أي لا أنها تؤثر في مستوى تعزيز الأداء المؤسسي.

5- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول محور القيادة الاستراتيجية ومحور الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية تعزى لمتغيرات: (النوع، العمر، عدد سنوات الخدمة)، باستثناء عدم وجود فروق تجاه القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي تبعاً للمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.

#### الاستنتاجات والتوصيات والدراسات المستقبلية

يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة بعد النظر في عدة محددات منها المصطلحات والمفاهيم المستخدمة فيها، وتعريفاتها التي أفصح عنها الباحثين في متن البحث، إضافة إلى الإجراءات التي تم اتباعها في هذا البحث كطريقة اختيار مفرداتها (طريقة اختيار العينة)، ودرجة تمثيلها لمجتمع البحث المقصود، إضافة إلى الأدوات التي وظفت في عملية جمع البيانات، وإجراءات تطويرها، ودرجات صدقها وثباتها، ناهيك عن أهمية النظر في الأساليب الإحصائية التي وظفها الباحثين لتحليل البيانات، وقوة ودقة الاختبارات الإحصائية التي استخدمت.

ويمكن تلخيص أهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحثين بالآتي:

- 1- تهتم البنوك التجارية في الضفة الغربية بتوظيف أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية، إضافة إلى تعزيز الأداء المؤسسي من أجل التميز، النمو، البقاء، الاستمرارية، ومراكبة المستجدات والتطورات في هذا المجال.
- 2- هناك ترابط وثيق وتكامل بين مفهومي القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في بناء البنوك، وأن كل منهما يلزم الآخر لإحداث التطور المنشود في هذه البنوك.
- 3- تلعب ممارسات القيادة الاستراتيجية في البنوك دوراً هاماً في ضمان جودة الخدمات التي تقدمها للمستفيدين، كما تدفع القيادة الاستراتيجية التدريب بأبعادها المختلفة على تشجيع التميز في الأداء، وتوفير مساحة للمشاركة في الأفكار لإنتاج معارف جديدة وتوظيفها في العمل.

كما يمكن للباحثين في ضوء الاستنتاجات السابقة تقديم عدة توصيات هي:

- 1- ضرورة اهتمام البنوك في ممارسات القيادة الاستراتيجية بكل أبعادها لدورها الهام في تطوير وتنظيم إجراءات العمل، والاستثمار في العنصر البشري لاكتساب المعارف.
- 2- تعزيز وتطوير السياسات والإجراءات التنظيمية المتعلقة بتطوير جودة الخدمات في البنوك وصولاً إلى ضمان تقديم الأفضل.

3- أن تسعى البنوك جاهدة إلى توظيف نظم إدارية حديثة تواكب متطلبات العصر، والاهتمام بجميع الإجراءات التي تحقق للبنوك الأداء المؤسسي المتميز.

4- أن تتجه البنوك إلى الاستثمار في المجالات التي أفرزتها العولمة، والثورة المعرفية والتكنولوجية كبديل، وليس كتجريب للمجالات التقليدية.

إضافة إلى التوصيات السابقة يقدم الباحثين عدد من الدراسات المستقبلية التي يمكن إجراؤها لتسهم في زيادة تبيان العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، وتأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المؤسسي وهي:

1- إجراء دراسة تتعلق بآليات وطرق توجيه ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق تعزيز الأداء المؤسسي في المنظمات المختلفة.

2- إجراء دراسة لفحص تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية بالأدوات التكنولوجية والوسائل الإلكترونية في الأداء المؤسسي بما فيها البنوك.

شكرو وتقدير: يتقدم الباحثين بالشكر والامتنان إلى جامعة فلسطين التقنية - خضوري، لدعمها المستمر والدائم للبحث العلمي والباحثين وتمويل نشر هذا البحث .

## المراجع

### أولاً- مراجع باللغة العربية:

- أحمد، نجلاء حسن. (2010). «استخدام مدخل تنوع الموارد البشرية لزيادة مستوى الأداء بالشركات متعددة الجنسيات»، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية.
- آل فيحان، إيثار عبد الهادي؛ وجلاب، إحسان دهش. (2006). «ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون: دراسة ميدانية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية»، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (59).
- الخفاجي، نعمة عباس؛ وآخرون. (2008). الفكر الاستراتيجي قراءات معاصرة. عمان: دار الثقافة للنشر.
- الرشيدة، نايل سالم فلاح. (2007). «مفهوم الأداء المؤسسي لدى القادة التربويين في إقليم جنوب الأردن»، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان.
- الزهراني، إبراهيم بن حنش. (2018). «القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة أم القرى»، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، مجلد (42)، العدد (2)، جامعة الإمارات.
- الشريعة، عطا الله محمد. (2012). استراتيجيات التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة، دار جليس الزهان للنشر والتوزيع، عمان.
- العوضي، أيوب يوسف عبد الله. (2013). «دراسة آليات تطوير نموذج لتطبيقات الجودة والتميز المؤسسي في مؤسسات القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة»، المجلة العربية للإدارة، العدد (1)، المجلد (33).
- جاد الرب، سيد محمد. (2009). مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء: مدخل استراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافسي. دار الكتاب الحديث، القاهرة.
- جاد الرب، سيد محمد. (2012). القيادة الاستراتيجية. كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس.
- رضوان، محمود عبد الفتاح. (2012). تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- سالم، أمل صلاح. (2017). «الإبداع القيادي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي»، رسالة دكتوراه غير منشورة، الإسماعيلية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- سعيد، هديل كاظم؛ وكاطع، افتخار عبد الحسين. (2016). «دور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات المهوبة: بحث ميداني في وزارة العلوم والتكنولوجيا»، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (22)، العدد (87)، بغداد.
- سلمان، فاضل حمد؛ والناصري، طارق كاظم. (2016). «ريادة المنظمات في إطار ممارسات القيادة الاستراتيجية: بحث ميداني في وزارة النفط، شركة المشاريع النفطية»، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (22)، العدد (87)، بغداد.
- عابر، سعد عبد. (2013). «أدوار القيادة الاستراتيجية وأثرها في التطوير التنظيمي: بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات القطنية، مصنع بغداد»، مجلة الإدارة والاقتصاد، ص. 251-278.
- عبد الوهاب، محمود أسامة. (2014). «الشفافية الإدارية وأثرها على التميز المنظمي: دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية»، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد (53)، ص. 128.
- عوض، رجعة المبروك. (2014). «متطلبات بناء القيادة الاستراتيجية وأثرها على درجة الثقة التنظيمية»، رسالة دكتوراه غير منشورة، الإسماعيلية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- يوسف، مهيمن شريف؛ وأحمد، أفين محمد. (2017). «دور القيادة الاستراتيجية في بناء القدرات الاستراتيجية: دراسة ميدانية لآراء عينة من الملاكات التدريسية في جامعة زاخو»، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، مجلد (5)، العدد (4).

- Alrayes, Raed. (2006). "Measuring Service Excellence in Banking Industry Using an Integrated Approach: An Empirical Study in the Saudi Context", **Doctoral Dissertation**, United Kingdom: Sheffield Hallam University.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). "The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance", **Harvard Business Review**, January-February , pp. 71-79.
- Saad, M. A. (2021). "Development of Institutional Performance: Study on the Secretariat of the Northern Borders Region", **International Review**, (1-2), pp. 35-45.
- Sisok et.al. (2005). "The Strategic Leadership of Top Executives in High-Tech Organizations", **State University**, V (34), pp. 46-161.
- Talebi. B.; Behnam & Bonab, M. P.; Zemestani, G.; Aliyi, H. & Ashrafgholghasem, G. (2012). "Evaluating the performance of East Azerbaijan Province Head Bureau of Cooperative on the Basis of Excellence Model EFQM in 2011", **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, January, Vol. 2, 6152-6161.
- Terry Thomas and Others. (2004). "Strategic Leadership of Ethical Behaviour in Business", **Academy of Management**. No. 2, Vol. 18, P. 57.
- Wu, H. Y. (2011). **Constructing a Strategy Map for Banking Institutions with Key Performance Indicators of the Balanced Scorecard**. NY., Elsevier.
- Yasin, Malmuz. (2006). "The Use of Strategic Leadership Actions by Deans in Malaysian and American Public Universities", **Ph.D. Atlantic University**, Florida. U.S.A.

## The Role of Strategic Leadership in Enhancing Institutional Performance in Commercial Banks in the West Bank

**Dr. Mohammad Ibrahim Sweiss**

Assistant Professor of Business Administration

**Dr. Ihab Sameer Qubbaj**

Assistant Professor of Business Administration

Industrial Management Department

Faculty of Business and Economics

Palestine Technical University - Kadoorei

Tulkarm - West Bank - Palestine

### ABSTRACT

The aim of this study is to identify the reality of applying strategic leadership practices, to examine the ability of commercial banks in the West Bank in achieving institutional performance, and to identify the nature of the relationship to strategic leadership practices that represented by (strategic orientation, organizational culture, human capital, ethical practices) in achieving Institutional performance . In addition to test the change in the dependent variable (institutional performance) as a result of the change in strategic leadership practices. This was tested by the study hypotheses. The study tool was prepared and distributed to the sample of (114) commercial banks operating in the West Bank.

This study reported several results: the percentage of performance of strategic leadership practices was high (73.211%), while the field of institutional performance achieved (76.564%). The results also reported a high (68.50%) positive correlation between strategic leadership practices and institutional performance. There were statistically significant differences at the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) between strategic leadership and institutional performance in commercial banks operating in the West Bank due to variables (gender, age, number of years of service), on the other hand, the results showed that there are no differences in strategic leadership and performance according to the academic qualifications and the level of career.

**Keywords:** *Strategic Leadership, Institutional Performance, Commercial Banks - Palestine*