



دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي  
"دراسة ميدانية في البنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء"

The Role of strategic leadership in improving institutional performance  
"A field study in Yemeni banks in the Capital, Sana'a"

**Ayoub Qaid Naji Saleh Al-Maidama**

*Researcher - Department of Business Administration  
Faculty of Commerce and Economics  
Sana'a University -Yemen*

**أيوب قايد ناجي صالح الميديمه**

*باحث - مركز إدارة أعمال  
كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء - اليمن*

**Mohammed Mohammed Hizam Al-Qutaibi**

*Researcher - Department of Economics  
Amran University -Yemen*

**محمد محمد حزام القطيبي**

*باحث - قسم الاقتصاد - جامعة عمران - اليمن*

**الملخص:**

هدفت هذه الدراسة الى قياس دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، تطوير راس المال البشري، الثقافة التنظيمية الفاعلة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) في تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات بعد التعلم والنمو) في البنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء.

استهدفت الدراسة من خلال المسح الشامل لجميع الموظفين من القيادات المصرفية والإدارية، في البنوك اليمنية وبلغ اجمالي مجتمع الدراسة عدد (758) قياديا، وتم تحليل عدد (678) واتبعت الدراسة طريقة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجميع البيانات وتم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات كان أهمها وجود دور إيجابي في ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في البنوك اليمنية (عينة الدراسة)، أيضا وجود اهتمام كبير للقيادة الاستراتيجية بجميع ابعادها، حيث كان اعلى هذه الابعاد تؤثر بعد التوجه الاستراتيجي فيما اقل بعد الرقابة التنظيمية المتوازنة، وظهرت نتائج الدراسة وجود اهتمام من قبل القيادات المصرفية في تحسين الأداء المؤسسي حيث كان اكثرها تحقق البعد المالي واقلها بعد التعلم والنمو.

وخلصت الدراسة الى عدد من التوصيات أهمها الاستمرار في ممارسة القيادة الاستراتيجية من قبل البنوك اليمنية (مجتمع الدراسة) والاحتفاظ بالموهب وبذوي المهارات وضرورة اعداد قادة اداريين من كوادرها المؤهلين والتشجيع على ممارسات القواعد الأخلاقية بمنح الحوافز والمكافأة للمتميزين وتوفير الخدمات المصرفية في الوقت المناسب.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الاستراتيجية، الأداء المؤسسي، البنوك اليمنية.

**Abstract:**

This study aimed to measure the role of strategic leadership with its dimensions (strategic direction, core capabilities, development human capital, effective organizational culture, emphasizing ethical practices, and balanced organizational oversight) in improving institutional performance in its dimensions (financial dimension, customer orientation, operations dimension, learning and growth dimension). In Yemeni banks in the capital, Sana'a.

Through a comprehensive survey of all employees of administrative banking leaders in Yemeni banks. The study population totaled (758) leaders, and (678) questionnaires were analyzed. The study followed the descriptive analytical approach, and the study relied on the questionnaire as the main tool for a data collection. The data was analyzed using application of the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The study reached a number of conclusions, the most of important of which was the existence of a positive role for strategic leadership in improving institutional performance in Yemeni banks (study sample). There is also a great concern in strategic leadership in all its dimensions, The highest of these dimensions was available then the strategic direction, and the lowest of them was the balanced regulatory oversight. The is also a great interest on the part of banking leadership in improving institutional performance, as it has been more achieved the financial dimension and the least of them learning and growth. The studies concluded with a number of recommendations. the most important

was the necessity of strengthening the practice of strategic leadership by Yemeni banks (study sample), retaining talents and those with skills, the necessity of preparing future leaders from their qualified cadres, and encouraging the practice of ethical rules by granting incentives and rewards to distinguished people and providing banking services in a timely manner.

**Keywords:** strategy leadership, institutional performance, Yemeni banks.

## المقدمة:

امثلة على القيادة وهنا يظهر قادة جدد كل يوم وتتغير تعريفات القيادة وفقا لما يصنع القائد وما هي القيادة بالضبط (BERTOCCHI, 2009).

ان دور القيادة الاستراتيجية في المؤسسات لا يقتصر على تنمية أساليب واستراتيجيات العمل المعتمدة على التدريب والاعداد وزيادة المستوى العلمي للعاملين وما يتبعه من أساليب إدارية لتطوير الأداء في البنوك، لكن يمتد ليشمل تحسين مستوى الأداء المؤسسي لتواكب العملية التطورية بتلك البنوك. مما يسهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات المتسارعة، وتؤثر على سلوكيات العاملين وانتمائهم بما يخدم اهداف المنظمة وتطلعاتها لتحسين مستوى الأداء المؤسسي من أثر فاعل في تشغيل سلوكيات العاملين بالمنظمات وعاداتهم واتجاهاتهم تدعم الابداع والابتكار وتطوير وسائل عمل تقلل من الجهد والوقت والتكلفة. (شهيد وبوسهمين، 2015:2) ولن يستطيع القادة تعويض ما ينقصهم من مهارات عن طريق الاعتماد على الآخرين الا إذا أدركوا انهم اشخاص غير كاملين، وان هناك جوانب قوة وجوانب ضعف في شخصياتهم. (القرنة، سليمان واخرون، 2016:268) ومن المتعارف عليه ربط القيادة بموقع مكاني في المؤسسات على اختلاف أنواعها، سواء اكانت رسمية او غير رسمية. لذلك يمكن القول ان القيادة هي النشاط الذي يمارسه شخص ما يحتل موقعا وظيفيا على هرم رأسي. (جرينيت، 2013:12). كما جرت في الماضي ممارسة القيادة التنظيمات

يكسب موضوع الأداء المؤسسي أهمية كبيرة عالمياً بالنسبة لأي مؤسسة اقتصادية كانت او خدمية وخاصة الفترة الحالية التي يشهد فيها العالم انهيار الكثير من المؤسسات بما فيها البنوك، ويعتمد تقييم الاداء منهجيا ويحدد للمؤسسات تحقيق أهدافها (المبيضين، 2013:689) وقد بين المفكرين في ان الاهتمام بأداء الفرد وإعطاءه القيادة اللازمة يصل بالمؤسسة الى أسمى أهدافها التي تسعى الى تحقيقها، حيث يسهم الأداء بشكل مباشر في تطوير وزيادة الخدمات او ربما في ضعف وتردي في الخدمات ويعد الأداء المؤسسي على مستوى الفرد والجماعة والتنظيم هدف أساسيا للمؤسسات (العنزي، 2014:81-82).

وارتبط أداء المؤسسة بشكل وثيق مع أداء القائد الاستراتيجي الا ان القيادة المقتردة هي ليس العنصر الوحيد في تميزها ولكن لها تأثير في الأداء المؤسسي، وتحتاج المؤسسة الى قيادة فعالة يكون لها دور أكبر في تحويلها في حالة الضعف والانحدار الى مؤسسة قوية ورائدة وذات أداء عالي في مجال اعمالها (أومر، 2017:220). ومن الصعب فصل القيادة عن القادة تشابك معانيها من خلال وصف أحدهما، فأننا نفكر في الآخر تلقائيا وعقليا، وهذا يجعل من الصعب التحدث عن القادة دون التحدث عن القيادة. تأخذ في الاعتبار مفهوما من حيث الأشخاص الذين يظهرون

الاستراتيجية في المؤسسات زاد تحسين مستوى الاداء المؤسسي كدراسة (صويص، والقبح، 2021) ودراسة (الجعوري، 2021)، ودراسة: (خلف، 2021) ودراسة: (حسين، وعاجل، 2021)، ودراسة: (الغزاوي، 2021)، ودراسة: (اللواتيه، وآخرون، 2021)، وحيث ان البنوك اليمنية تعيش حالة من التحديات والصعوبات تتطلب قادة استراتيجيين لمواجهة تلك الصعوبات بالشكل المطلوب.

وأدى ضعف الخدمات المصرفية لمعظم البنوك اليمنية على انساب عدد كبير من عملاء تلك البنوك الى التعامل خارج القطاع المصرفي وهذا بسبب تدني مستوى الخدمات المصرفية وعدم التحول والتطور اللازم والالتزام بما ينعكس في تحسين الاداء المؤسسي للبنوك اليمنية.

ان نجاح البنوك اليمنية وتنافسيتها في ظل مميزات محيط الاعمال يتطلبان منها مواكبة كل تغيير يرتبط بهذا القطاع، وهي بذلك بحاجة الى المعرفة الدائمة بما يحدث في محيطها الخارجي والداخلي كون البنوك تقيم وتصنف دوليا من قبل البنك والصندوق الدوليين ومحليا من قبل البنك المركزي، ولتحقيق هذا النجاح فان ذلك يتطلب قيادة استراتيجية قادرة على تحسين الأداء المؤسسي للبنوك، وتستطيع هذه القيادات الاستراتيجية التعامل مع المتغيرات البيئية، والاقتصادية، والتنافسية، والتكنولوجية، والمعلوماتية، والسياسية، والتشريعية، والقانونية، والاجتماعية والثقافية.

واستنادا الى ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي، كما يلي:

الكبيرة والصغيرة، بدرجات متفاوتة من النجاح وأظهر عدد من القادة قدرا كبير من المهارة والجدارة للقيام بمهمتهم ولم يظهر آخرون ذلك. (هيز، سامويل، وتوماس وليم، 1989: 14)

وبناءً على ما سبق تسعى هذه الدراسة لطرح نظرة شاملة لمفهوم دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي، في البيئة المختارة البنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء، ويكون ذلك من خلال الدراسة الميدانية للوصول إلى نتائج وتوصيات يستفاد منها في البيئة المدروسة على المستوى النظري والتطبيقي.

### مشكلة الدراسة

تنطلق مشكلة الدراسة من ضعف الاهتمام الواضح بإظهار الدور التي يؤديها القادة الاستراتيجيون في البنوك اليمنية، إذا ان البحوث والدراسات المتعلقة بهذا المتغير البحثي المهم الذي قد يترتب عليه مستقبل البنوك لم يلقي الاهتمام الكافي من لدن الباحثين لدراسة مضامينه وانعكاساته، ولعل الاهتمامات التي تظهر بهذا الموضوع لم تعد كافية في ابراز مضامين هذا المجال المهم الذي يتوقف عليه مستقبل البنوك وبقاءها عنصر فاعلا في القطاع المصرفي اليمني والبيئة التي تعمل فيها إذا ما كانت تستهدف خدمة العملاء والمحافظة عليهم وديمومة العلاقات الإيجابية معهم، والبقاء عنصرا فاعلا في النشاط الاقتصادي من خلال تحسين الأداء المؤسسي الذي تمارسه البنوك لكي تحصل على الحصة السوقية والمنافسة المحلية والدولية.

واثبتت الدراسات ان هناك ترابط وثيق وتكامل بين ممارسة القيادة الاستراتيجية ودرجة تحسين الأداء المؤسسي أي انه كلما زادت ممارسة القيادة

## أولاً: الأهمية النظرية

1. تناولت الدراسة موضوعات تتسم بالحدائثة في مجال الإدارة يمكن للباحثين الاستفادة منها في الدراسات المستقبلية ولغرض مواكبة التطورات الهائلة في العلوم الإدارية.
2. الاسهام في ارشاد الباحثين لمعرفة كيفية تفكير الباحثين، للوصول الى النتائج المرجوة من هذه الدراسة والتعرف على المصادر المتعلقة بموضوع الدراسة.
3. تعزيز الجانب المعرفي في مجال دور القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي ومتطلبات الارتقاء بها ضمن حقل إدارة الاعمال.
4. اظهار مضامين الأسس المعرفية للقيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي
5. رقد المكتبة اليمنية والعربية بمرجع إضافي حديث يوضح دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الاداء المؤسسي.

## ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

1. بيان دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الاداء المؤسسي حيث يمثل طريقا سالكا يساعد على تحقيق النجاح بشكل فعال في قطاع البنوك المبحوث.
2. ان الخلفية الوصفية عن واقع قطاع البنوك المبحوثه، والبيانات التي توافرت عنها، يمكن توظيفها في التخطيط المستقبلي واتخاذ القرارات في مجال المتغيرات لهذه الدراسة، حيث يتم تزويد الإدارة العليا بمؤشرات عن العلاقة بين القيادة الاستراتيجية، والأداء المؤسسي، في البنوك اليمنية.

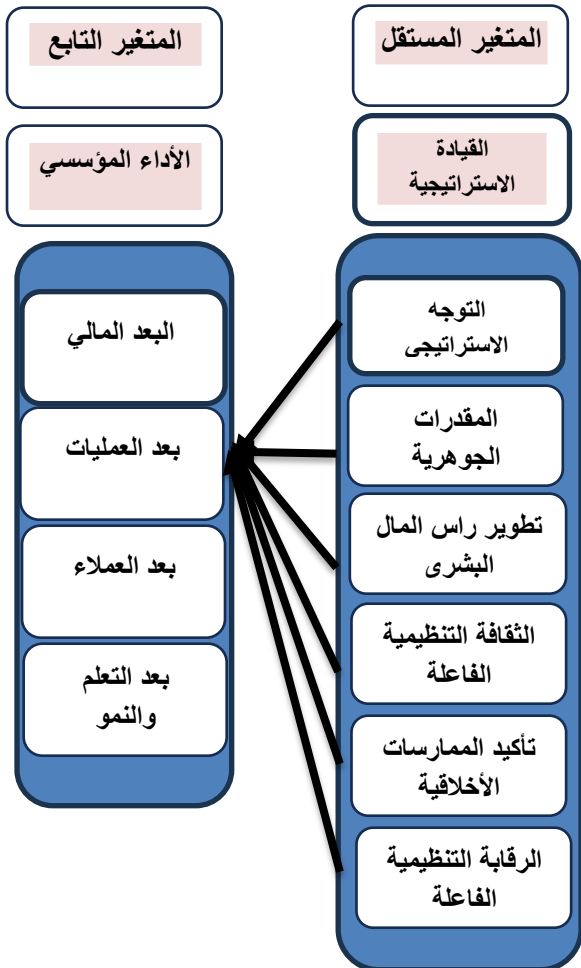
ما دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، تطوير راس المال البشري، الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) في تحسين الاداء المؤسسي في البنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء؟

## اهداف الدراسة

1. تحديد دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الاداء المؤسسي في البنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء.
2. معرفة مستوى ممارسات سلوك القيادات الاستراتيجية في البنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء من وجهة نظر العاملين فيها.
3. معرفة مستوى تحسين الأداء المؤسسي في البنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء.

## أهمية الدراسة

تتمثل اهمية القيادة الاستراتيجية بأهمية متغيراتها ( القيادة الاستراتيجية، الأداء المؤسسي) كون هذه المتغيرات من اهم العناصر الأساسية لنجاح أي منظمة بما في ذلك البنوك وذلك دراستها للمساعدة في الخروج من الازمات الاقتصادية والمساعدة في تحسين مستوى الأداء المصرفي للبنوك على النحو الذي يمكن معه استعادة الثقة الدولية والاندماج في الاقتصاد العالمي، اذا للربط بين هذه المتغيرات يساعد على معرفة دور قيادة البنوك والخروج بنتائج تصلح الخل القائم وبذلك معرفة دور القيادة الاستراتيجية التي تتم من خلالها تحسين الأداء المؤسسي في البنوك اليمنية لتستفيد من هذه الاطروحة بالدراسة والتحليل لتحسين الأداء وتقديم الثروة المعرفية التي يمكن ان تستند اليها البنوك في مجتمع الدراسة من الناحيتين النظرية والعملية. ويمكن صياغة أهمية الدراسة في الاتي:



شكل (1) النموذج المعرفي للدراسة

المصدر: اعداد الباحثان

### فرضيات الدراسة

ترتبط الفرضيات بمشكلة الدراسة وأهدافها وكذلك متغيراتها من خلال الإجابة بهدف ترجمة اهداف الدراسة المراد تحقيقها في صياغة الفرضيات، فقد اعتمدت الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية وتتفرع منها ست فرضيات كالتالي:

#### الفرضية الرئيسية

يوجد دور للقيادة الاستراتيجية ذو دلالة إحصائية في تحسين الأداء المؤسسي في البنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

3. يمكن ان تساعد الدراسة في استخدام سياسة جديدة للبنوك لتحديث هيكلها التنظيمية وبناء ثقافة تنظيمية جديدة تسهم في تطوير أداء مواردها البشرية وتحسين نوعية التكنولوجيا المستخدمة فيها.

4. توجيه نظر الإدارة العليا بالبنوك نحو دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الاداء المؤسسي وإمكانية استخدامه وتطبيقه باعتباره أحد الأساليب الحديثة التي جاء بها الفكر الإداري المعاصر.

5. تسهم هذه الدراسة في تأكيد فعالية القيادة الاستراتيجية في تحسين الاداء المؤسسي ومدى تأثيرها على الآخرين من خلال مهارتها ودعمها في تفعيل المشاركة وروح الفريق، وتمكين العاملين، لذلك يعتمد التطبيق على مؤازرة ودعم الادارة العليا.

#### النموذج المعرفي:

يتمثل النموذج المعرفي توضيحاً للمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي)، وتم تحديد ابعاد القيادة الاستراتيجية كما حددتها نموذج (Hitt et al 2001) ودراسة (المقرمي والعامري 2021) التي حدد فيها الستة الابعاد الرئيسية (التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، تطوير راس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) كونها الابعاد الأكثر شمولاً لمتغير الدراسة وأكثر تناسباً لبيئة ومتغيرات الدراسة الحالية. فيما تم اخذ ابعاد الأداء المؤسسي كما حددتها دراسة (القروعد 2021)، ودراسة (نور الدين ونوريمان 2022)، ودراسة (بخيت وعبد العزيز، 2021).

عينة من البنوك اليمنية التجارية والاسلامية بالعاصمة صنعاء والتي تحددت في البنوك التي تم اختيارها متمثلة في المراكز الرئيسية لها وهي البنك اليمني للإنشاء والتعمير، وبنك التسليف التعاوني الزراعي، وبنك اليمن الدولي، والبنك التجاري اليمني، وبنك سباء الإسلامي، وبنك التضامن، ومصرف اليمن والبحرين الشامل، وبنك الكريمي الإسلامي، وبنك الامل للتمويل الأصغر، وبنك الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي.

3. الحدود البشرية: اقتصرت الحدود البشرية على القيادات والموظفين الاداريين بجميع مستوياتهم في البنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء.

### التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

أولاً: الأداء المؤسسي Institutional Performance عرفه (عساف؛ والهور: 2020) على انه المستوى من النجاح الذي تحققه المؤسسات في تحقيق أهدافها من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها، والتركيز على الجوانب الإيجابية فيها وإظهار المستوى الذي تتمتع به المخرجات بعد اجراء العمليات المختلفة على المدخلات والمتمثلة في (التزام الادارة العليا، والتحسين المستمر للعمليات، وتنمية الموارد البشرية، وجودة العلاقات والأنظمة، والتقييم والمتابعة).

### ثانياً: ابعاد الأداء المؤسسي

#### 1. البعد المالي Financial dimension

عرفه فراج (2020:37) يعكس البعد المالي مقاييس الأداء طويلة الاجل، ويهدف الى قياس مدى مساهمة المؤسسة في تحسين بحيتها والقيمة السوقية لأسهمها وتختلف المقاييس المالية باختلاف المراحل

1. يوجد لبعد التوجه الاستراتيجي دور ذو دلالة احصائية في تحسين الأداء المؤسسي في البنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء.
2. يوجد لبعد المقدرات الجوهرية دور ذو دلالة احصائية في تحسين الأداء المؤسسي في البنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء.
3. يوجد لبعد تطوير راس المال البشري دور ذو دلالة احصائية في تحسين الأداء المؤسسي في البنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء.
4. يوجد لبعد الثقافة التنظيمية الفاعلة دور ذو دلالة احصائية في تحسين الأداء المؤسسي في البنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء.
5. يوجد لبعد الممارسات الأخلاقية دور ذو دلالة احصائية في تحسين الأداء المؤسسي في البنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء.
6. يوجد لبعد الرقابة التنظيمية المتوازنة دور ذو دلالة احصائية في تحسين الأداء المؤسسي في البنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء.

### حدود الدراسة

هناك حدود التزمت بها الدراسة، وهي على النحو التالي:

1. الحدود الموضوعية: ستحتوي الحدود الموضوعية للدراسة على دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، تطوير راس المال البشري، الثقافة التنظيمية الفاعلة، تأكيد الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة)، في تحسين الاداء المؤسسي بأبعاده (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات، بعد التعلم والنمو).
2. الحدود المكانية: ستشمل الحدود المكانية في

**ولأغراض هذه الدراسة يعرف بعد العمليات بأنه:** تحقيق اهداف البنك من خلال فعالية الجهاز الخدماتي وتحسين النوعية وطرق التشغيل واختبار الكفاءات واستخدام طرق جديدة. ويقاس بعد العمليات بتطور الخدمة المقدمة، وارتفاع مستوى جودة الخدمة، وتقديم خدمات جديدة.

#### 4. بعد التعلم والنمو Learning and growing dimension

عرفه السلطاني (2018:509) ان استمرار المؤسسة في العمل لفترة طويلة يكسبها الخبرة في العمل وهذا بدوره يؤدي الى تحسينات في الإدارة وتقديم الخدمات وطرائق اكتساب المدخلات وايصال المخرجات الى الزبون، وهو بدوره ينعكس على انخفاض الكلفة والوقت.

**ولأغراض هذه الدراسة يعرف بعد التعلم والنمو بأنه:** رفع درجة الكفاءة وتكوين العاملين والإنتاجية من خلال تدريب وتكوين متواصل واستقطاب الكفاءات المتميزة من خلال نظام تحفيز مشجع. ويقاس بعد التعليم والنمو بزيادة قدرات العاملين، وإنتاجية العاملين، والتطور التكنولوجي.

#### التعريفات الإجرائية للقيادة الاستراتيجية

أولاً: القيادة الاستراتيجية Strategy leadership

عرفها فيصل (2017:7) بانها يمكن ان تعبر عن قدرة الشخص على التنبؤ، والتصور، والحفاظ، على المرونة، والتفكير الاستراتيجي والعمل مع الاخرين لبدء التغييرات التي من شأنها خلق مستقبل قابل لحياة للمنظمة، لتحقيق اهداف محددة لتمثل بتحقيق الأهداف المشتركة.

**ولأغراض هذه الدراسة تعرف القيادة الاستراتيجية بأنها:** هي القدرة التي تمكن البنك على روية اعماله

التي تمر بها المنشأة ويمكن تلخيص ذلك الى ثلاث مراحل رئيسية هي (مرحلة النمو - مرحلة الاستقرار - مرحلة النضج).

**ولأغراض هذه الدراسة يعرف البعد المالي بأنه:** يحدد بعد البنك المالي الصورة الواضحة عن مدى نجاح البنك واستراتيجيته وهل تحتاج الى تعديلات او تستمر كما هي. وتقاس بزيادة الربحية وتوفير السيولة وتحقيق التوازن بين المخاطر والسيولة والربحية واستقطاب عميل جديد.

#### 2. بعد العملاء Customer dimension

عرفه بريش، ويحياوي، (2012: 38) تبدي فلسفة هذا البعد الحديثة المزيد من العناية لإرضاء العملاء، والأداء المنخفض في هذا المنظور مؤشر رئيسي للتراجع المقبل، حتى وان بدأت الصورة المالية الحالية جيدة، ويستطيع البنك بفضل هذا البعد تحديد الأجزاء المستهدفة من السوق وكذلك مؤشرات الأداء لهذه الأجزاء.

**ولأغراض هذه الدراسة يعرف بعد العملاء بأنه:** كلما كانت العلاقة بين العملاء والبنك تتسم بالثقة فان هذا يؤدي الى نجاح البنك وتميزه في الأداء ودخوله المنافسة بقوة الداخلية والخارجية. وتقاس بحصة البنك في السوق، وولاء العميل، ورضاء العميل، والارباح من العملاء.

#### 3. بعد العمليات الداخلية internal processes dimension

عرفها صالحيحة (2021:124) يقصد ببعد العمليات الداخلية جميع العمليات والأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من تنظيمات الاعمال والتي من خلالها والتي يتم من خلالها مقارنة رغبات العملاء والمالكين.



هو المصدر الوحيد والحقيقي المستخدم للميزة التنافسية في ظل بيئة تتسم بالعمولة والديناميكية.

ولأغراض هذه الدراسة يعرف بعد تطوير راس المال البشري بأنه: هي مجموعة الأفكار والمهارات والمعارف الإبداعية التي يجب ان يمتلكها او يمتلكها موظفي البنوك للقيام بالأعمال. وتقاس من خلال مهارات الموظفين ومعارفهم والخبرات الكثيرة والمتنوعة التي يتميزوا بها عن غيرهم.

#### 4. الثقافة التنظيمية الفاعلة. Effective Organizational Culture

عرفها جاد الرب (2010:38) تطلق الثقافة التنظيمية على كل ما يتشارك به الموظفين داخل المؤسسة من عادات، وتقاليده، وعقائد، وأيدولوجيات، ورموز وقيم والتي تؤثر في طريقة انجازهم للعمل وبالتالي انجاز المؤسسة ككل.

ولأغراض هذه الدراسة يعرف بعد الثقافة التنظيمية الفاعلة بأنه: البعد الذي يؤثر في جميع متغيرات البنك ويدفعه على البقاء والاستمرار، ويقاس بوجود سياسات تطبق لمناخ مناسب لحرية المبادرات وتشجيع الابتكار في البنك.

#### 5. الممارسات الأخلاقية Ethical Practices

عرفها السامرائي (2018:30) النزاهة في القيادة امر حيوي للمنظمة لتحقيق أهدافها ومن المفترض ان القيم الشخصية التي حملها القائد ستؤثر على معتقدات الشركة وسلوكها وقرارتها، وتقاس بوجود قواعد مكتوبه، والتشجيع على ممارستها والتدريب عليها.

ولأغراض هذه الدراسة يعرف بعد الممارسات الاخلاقية بأنه: قواعد وسلوك يوضح ما هو التصرف الصحيح الذي يجب على جميع موظفين البنك اتباعه

المستقبلية ومن خلالها العمل للتحديات التي يمكن ان تواجهه بطريقة صحيحة والتي تؤدي الى تغير استراتيجي متى ما اقتضى الامر.

#### ثانيا" ابعاد القيادة الاستراتيجية

#### 1. التوجه الاستراتيجي Strategy leadership

عرفه خلف واخرون (2021:8) بأنه القدرة على التعامل مع الغموض والتعقيد والحمل الزائد للمعلومات مما يتطلب القدرة على التكيف والاهتمام بالوقت.

ولأغراض هذه الدراسة يعرف بعد التوجه الاستراتيجي بأنه: بأنه عبارة عن التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة البنك نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوب مستقبلا. ويقاس التوجه بالرؤية طويلة الاجل وتطبيق السياسات والإجراءات والمرونة والقابلية للتجديد.

#### 2. المقدرات الجوهرية Core Capabilities

عرفها النجار وشعيب، (2021:2) بأنها الموارد الفريدة والمميزة التي تمتلكها المؤسسة وتسمح لها بتقديم منتجات جديدة ودخول قطاعات سوق جديد. ولأغراض هذه الدراسة يعرف المقدرات الجوهرية بأنه: هي كل ما يمتلك البنك من تعليم تنظيمي وراس المال البشري ومرونة استراتيجية وتكنولوجية وتمكين وذلك لاستمرارية البنك وتطوره وتقاس من توفر الموارد البشرية المؤهلة والموارد المادية الحديثة.

#### 3. تطوير راس المال البشري Developing of Human Capital

عرف السامرائي (2018:29) راس المال البشري بأنه في سياق تنمية رأس المال البشري يعد الموظفون موردا أساسيا ومهما يتطلب الاستثمار ويعتبر الانسان

العودة الى عدد من الدراسات السابقة والمنهج التحليلي لتغطية الجانب التطبيقي. اعتمدت الدراسة (321) استبانة وكانا اهم نتائج الدراسة في ان يمارس قادة الوزارة سلوكيات العمل بروح الفريق الواحد، لقناعتهم بأن الثقة المتبادلة مدخل للتغلب على الصعوبات في العمل. وان مستوى الأداء المؤسسي في وزارة المالية كان متوسطا حسب تقديرات عينة الدراسة.

2. دراسة (الروحاني، 2021)، بعنوان: "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين الاداء المؤسسي وفقا لبطاقة الاداء المتوازن" (دراسة ميدانية على البنوك اليمنية): بناء على طبيعة الدراسة، ولتحقيق أهدافها اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي هو عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته. اعتمدت الدراسة عينة 395 استبانة هدفت الدراسة الى معرفة مستوى الأداء المؤسسي للبنوك اليمنية، من منظور ابعاد بطاقة الأداء المتوازن. وقياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين الاداء المؤسسي للبنوك اليمنية. وكانت اهم نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي لتطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين الاداء المؤسسي للبنوك اليمنية متفاوت فقد جاء مبدأ حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى الأعلى تأثيرا في تحسين الاداء المؤسسي.

3. دراسة (الكيم، 2017)، بعنوان "دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن" وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارات العليا والتنفيذية في البنوك العاملة في اليمن وتمثلت العينة من

وما هو التصرف الخاطئ الذي يجب على جميع الموظفين اجتنابه، ويقاس من خلال وجود قواعد أخلاقية مكتوبة للبنك والتشجيع على ممارستها والتدريب عليها.

## 6. الرقابة التنظيمية المتوازنة Regulatory Control Balanced

عرفتها امال (2016:17) الرقابة تعني متابعة تنفيذ الاعمال والخطط باستمرار محاولة اكتشاف الانحرافات عن الخطط والاهداف الموضوعية، والعمل على تحديد أسباب الانحرافات، فهي اما ان تكون في الخطة الموضوعية نفسها او قد تكون في عملية التنفيذ لهذه الخطة والعمل على اصلاح الاعوجاج والانحرافات باتخاذ الإجراءات التصحيحية وفي الوقت المناسب.

ولأغراض هذه الدراسة يعرف بعد الرقابة التنظيمية المتوازنة بأنه: وسيلة لتحسين أداء البنك من خلال مراقبة ومتابعة مستوى الاداء والانجاز الفعلي بالأهداف المحدد سلفا، وتقاس من خلال توفر اليات رقابية تطبق على الجميع، ووجود إدارة او قسم مختص لمتابعة عملية الرقابة.

## الدراسات السابقة

### الدراسات المحلية

1. دراسة (الجعوري، 2021)، بعنوان: "القيادة الإدارية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة المالية بالجمهورية اليمنية" دراسة حالة" هدفت الدراسة الى معرفة أثر القيادة بأبعادها في تحسين الأداء المؤسسية في وزارة المالية اليمنية الأداء المؤسسي في وزارة المالية اليمنية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال

التأطير النظري على المنهج الوصفي التحليلي وبلغت عينة الدراسة (150) من المدرسين والاداريين ومن اهم اهداف الدراسة وضع تأطير معرفي يستند الى جهود الباحثين لمتغيرات البحث المتمثلة في القيادة الاستراتيجية ودورة حياة المنظمة ومن اهم نتائج الدراسة تحت القيادة الاستراتيجية على تغيير القيم والسلوك والمواقف الخاطئة.

3. دراسة (الغزاوي، 2021)، بعنوان "تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي" ان طبيعة الدراسة وتوجهاتها وغاياتها وادواتها توجب اعتماد المنهج الوصفي التحليلي حيث بلغ عينة المسح الميداني التطبيقي للدراسة الحالية وفق عينة بلغت (260) مستجيباً من القيادات العليا في الهيئة، حيث كانت اهم اهداف الدراسة متمثلة في بناء تأطير معرفي لمتغيرات الدراسة الأساسية المتمثلة ب (القيادة الاستراتيجية، والأداء العالي) ومتغيراتها الفرعية، عن طريق الاطلاع على أحدث الدراسات والبحوث العلمية وتأطير المعرفة الموجودة فيها. وكانت اهم نتائج الدراسة توصلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ومعنوية بين متغير القيادة الاستراتيجية ومتغير الأداء العالي، ما يعكس مدى توافر القيادة الاستراتيجية وتأثيرها بشكل طردي لظهور وتعزيز الأداء العالي في هياها الحشد الشعبي.

4. دراسة (اللواتية، واخرون، 2021)، بعنوان "القيادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير أداء مديري المدارس بسلطنة عمان" لتحقيق اهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج البحثية ملاءمة لطبيعة الدراسة وتم

(205) ( موظف وبنسبة 50% ) من مجتمع الدراسة البالغ (410)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تطوير استبانة كأداة الاختبار فرضيات الدراسة وكانت اهم اهداف الدراسة التعرف على التفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن وكانت اهم نتائج الدراسة توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن وان التفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية ذو دلالة إحصائية.

#### الدراسات العربية:

1. دراسة (صويص، والقبح، 2021)، بعنوان "دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية": وتم إعداد أداة الدراسة، وتوزيعها على العينة المكون من (114) في البنوك التجارية في الضفة الغربية كان اهم اهداف الدراسة التعرف على واقع الأداء المؤسسي التي حددها البحث من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية في الضفة الغربية. وكانت اهم نتائج الدراسة هناك ترابط وثيق بين مفهومي القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في بناء البنوك، وان كل منهما يلزم الآخر لإحداث التطور المنشود في هذه البنوك.

2. دراسة (حسين، وعاجل، 2021)، بعنوان "القيادة الاستراتيجية وأثرها في دورة حياة المنظمة" - دراسة تطبيقية في جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: اعتمدت الدراسة في

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لإنجاز هذه الدراسة وبلغ المجتمع (183) فردا والعينة بلغت (124) فردا" هدفت الدراسة الى دراسة واختبار العلاقة بين القيادة الالكترونية وتحسين الأداء البشري اظهر اهم نتائج الدراسة في ان القادة يعملون في البنوك على تشجيع العاملين ذو القدرات والخبرات والمعرفة العلمية الخاصة.

8. دراسة (سامية، والشيخ، 2018)، "الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية ودورها في تحسين الأداء المالي دراسة تطبيقية على البنوك التجارية لولاية ادرار" استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي هدفت الدراسة الى اكتشاف مدى تبني البنوك التجارية الناشطة في ولاية ادرار للمسؤولية الاجتماعية وأثرها على الأداء المالي وكانت اهم النتائج في قيام البنوك التجارية بالاهتمام بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع ككل له أثر كبير في سبيل تحسين الأداء المالي.
9. دراسة (اسية، 2015)، بعنوان " أثر القيادة الاستراتيجية على أداء الموظفين الإداريين في جامعة ال البيت" استخدمت الباحثة برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) حيث تم توزيع (78) استبانة هدفت الدراسة الى معرفة أثر القيادة الاستراتيجية على أداء الموظفين الإداريين في جامعة ال البيت الاردنية. واهم نتائج الدراسة أبرزها وجود أثر معنوي لكل من التوجه الاستراتيجي والحفاظ على الثقافة التنظيمية على أداء العمال وعدم وجود أثر عنوي لكل من القيادة الابتكارية والقيادة التحويلية على أداء الموظفين الإداريين في جامعة ال البيت.

اختيار عينة عشوائية تكونت من (220) عضوا هدفت الدراسة الى الوصول الى إجراءات مقترحة لتطوير أداء مديري المدارس بسلطنة عمان في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية ومن اهم نتائج الدراسة ان درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الاستراتيجية عالية في جميع ابعاد الدراسة.

5. دراسة (علي، 2019)، بعنوان، "الإدارة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي في قطاع صناعة الاسمنت بالتطبيق على شركة الاسمنت، ولاية نهر النيل" استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما يستخدم أسلوب SPSS التحليل الاحصائي لتحليل البيانات وكانت اهم اهداف الدراسة التعرف على أداء شركة الاسمنت العاملة في السودان من خلال تعميم الإدارة العليا. وكانت اهم النتائج اتضح ان الشركة لا تقوم باشتراك جميع العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي.
6. دراسة (الكلبي، 2018)، بعنوان " دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها" استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي وتم تحديد حجم العينة بمقدار 450 مفردة هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء في مؤسسات خدمية ونتاجية أخرى مستوى ممارسات القيادة وظهرت اهم نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية جدا بين الثقافة التنظيمية كل من أنظمة العمل سياسات وقواعد العمل بالجامعة وكلياتها.
7. دراسة (السيد، 2018)، بعنوان " القيادة الالكترونية في تحسين الأداء البشري دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية"

## الدراسة الأجنبية

الدراسة القادة والقيادة لها تأثير مباشر على أداء المؤسسة.

ثانياً: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: يمكن ان تتميز الدراسة الحالية من الدراسات والبحوث السابقة فيما يلي:

1. انها الأولى من نوعها على حد علم الباحث التي ستجرى على الحالة اليمنية في الفترة الموضحة والتي تناولت دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الاداء المؤسسي في البنوك اليمنية.

2. ان هذه الدراسة تأتي متابعة للجهود الكبيرة التي تمثلت بوجود العديد من الدراسات التي تطرقت لمواضيع القيادة الاستراتيجية، وسوف يتم تطبيقها على البيئة اليمنية حيث لا توجد دراسات سابقة في هذا المجال حسب حد علم الباحث. كما انها تتميز عن الدراسات السابقة في انها نتيجة لمعرفة دور القيادة الاستراتيجية من جهة (لها سلطة قانونية) في مستوى الأداء المؤسسي وهذه الجهة هي الإدارات العليا للبنوك.

3. تعد هذه الدراسة الأولى على حد علم الباحث الذي ربطت بين القيادة الاستراتيجية الأداء المؤسسي، حيث هناك ندرة في الدراسات والبحوث التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية في البيئة اليمنية.

4. ركزت الدراسة على الأدوات التي يجب استخدامها من قبل القيادة الاستراتيجية وصولاً الى تحسين مستوى الأداء المؤسسي.

5. تعد هذه الدراسة إضافة جديدة للمكتبات

اليمنية والعربية التي تفتقد الى مثل هذه الدراسات.

1. دراسة (Nyaberi,2021)، بعنوان "

Strategic leaderships and Organization ، performance: an Empirical overview

القيادة الاستراتيجية وتنظيم الأداء دراسة ميدانية. هدفت الدراسة الى تحديد العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء وظهرت اهم النتائج ان التوجه الاستراتيجي هو المفتاح في شركة موجهه للأداء. ومن الضروري ان تتبنى الشركات التوجه الاستراتيجي لتبني أهدافها.

2. دراسة (ZEN Chen,2020)، بعنوان "

investigation of strategic leadership development in Chinese state -owned enterprises.

تنمية القيادة الاستراتيجية في الشركات الصينية المملوكة للدولة". استخدام المنهج الوصفي التحليلي وكانت اهم اهداف الدراسة تحليل تأثيرات الإفصاح الاقتصادي الصيني وتغيرات السياسة على ممارسة القيادة الاستراتيجية في الشركات المملوكة للدولة الصينية واهم نتائج الدراسة تحسين التدريب وتطوير القيادة في الشركات المملوكة للدولة الصينية لا تزال بحاجة الى اختبار الممارسة.

3. دراسة (Joseph Ochien,g Wits,2016)، بعنوان

The Role of Strategic leaderships in banking profitability

دور القيادة الاستراتيجية في ربحية العمل المصرفي. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لقيادات ومدراء البنوك هدفت الدراسة الى استكشاف دور مهارات القيادة الاستراتيجية في تقرير الربحية المصرفية دراسة حالة معمقة. وكانت اهم نتائج

## منهجية الدراسة

### 1. منهج الدراسة

اتخذت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للبحث؛ لكونه ملائماً لطبيعة الدراسة ومحققاً لأهدافها، والاجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها وتحليل بياناتها وحتى يمكن الوصول إلى نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة بهدف التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي.

### 2. مجتمع وعينة الدراسة:

م	البنك	سنة التأسيس	رؤساء وأعضاء مجلس الإدارة ومدراء العموم ونوابهم	مدراء الإدارات ونوابهم	رؤساء الأقسام ومشرفي الأقسام	اجمالي العينة
1	مصرف اليمن البحرين الشامل.	2002	11	22	61	94
2	بنك سبأ الإسلامي.	1997	17	15	25	57
3	بنك التضامن.	1996	9	25	68	102
4	بنك الكريمي الإسلامي.	2020	7	11	11	29
5	بنك الكريمي للتمويل الاصغر	2010	8	10	20	38
6	بنك الامل للتمويل الاصغر	2010	11	17	23	51
7	بنك اليمني للإنشاء والتعمير	1962	15	28	68	111
8	بنك التجاري اليمني.	1993	9	25	28	62
9	بنك اليمن الدولي.	1980	9	34	19	62
10	بنك التسليف التعاوني الزراعي.	1982	9	47	96	152
	(مسح شامل)		105	234	419	758

المصدر: إدارات الموارد البشرية في البنوك (عينة الدراسة)

وقد تم اختيار العينة وفقاً لأسلوب المسح الشامل، وذلك لأنها مناسبة لحجم مجتمع الدراسة والتي تستخدم في المجتمعات غير المتجانسة، والتي تختلف مفرداتها وفق عوامل معينة مثل (الدرجة العلمية، المستوى الوظيفي، التخصص)، بحيث تكون من (758) موظفاً.

### 3. أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة والتقارير والندوات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المراكز الرئيسية للبنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء وعددها (13 بنك) (البنك المركزي اليمني: 2021)، حيث استجابة لإجراءات الدراسة الميدانية (الاستبانة)، لعدد (10 بنوك)، واستبعاد (3 بنوك) لاعتذارهم عن التعامل مع أي استبانة من طلاب الجامعات حيث ان مجتمع الدراسة يتكون من (758 فرداً) من الموظفين في المواقع الإدارية والاشرفية العليا من ذوي الخدمة والخبرة الطويلة. جدول رقم (1) عينة الدراسة

الحالية، تم بناء استبانة تحتوي على البيانات الديموغرافية والوظيفية للمبحوثين، واثنين متغيرات أساسية هي: القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل، الأداء المؤسسي كمتغير تابع، وقد اتبع الباحث لبناء أداة الدراسة الخطوات الآتية:

#### الصورة الأولية للأداة

تكونت الصورة الأولية للأداة (الاستبانة) من جزئين، الجزء الأول البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، تضمنت المتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، الجهة التي يعمل فيها، المسمى الوظيفي، الإدارة التي يعمل فيها، سنوات

ومظهر الفقرات يتناسب مع المقصود بها، من حيث نوع الفقرات وكيفية صياغتها، ومدى مناسبتها ووضوحها للمستجيبين، ومدى ارتباطها بالمحاور التي تنتمي إليه، كما يشير إلى تعليمات المقياس من حيث الوضوح والموضوعية، ومدى مناسبة المقاييس للهدف الذي وضع من أجله. (الزغبى، 1995: 87).

بعد تحديد المقياس المستخدم وصياغة فقرات محاور الاستبانة، تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في عينة الدراسة والبحث العلمي من أجل الاستفادة من خبراتهم ومعرفتهم وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة.

#### صدق الاتساق الداخلي

يقصد به مدى ارتباط كل عبارة من عبارة المحور مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وللتأكد من ذلك تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (46) من عينة الدراسة، وتم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتأكد من ارتباط الفقرات.

#### ثبات أداة الدراسة:

تم إجراء اختبار ألفا كرونباخ (Cronbac's Alpha) لمعرفة ثبات عبارات الاستبانة ومصداقيتها وأسلوب ألفا كرونباخ يعتمد على مدى تقارب استجابات عينة الدراسة على عبارات الأداة، فكلما تقاربت الإجابات عينة الدراسة ارتفعت درجة الثبات، ويتبع ذلك درجة الصدق الذاتي وهي عبارة عن الجذر التربيعي للثبات، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول التالي:

جدول (5) يوضح معامل الثبات (ألفا كرونباخ) والصدق الذاتي لمحاور ومجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية

الخدمة)، والجزء الثاني البيانات الأساسية وتكونت من اثنين محاور رئيسية تضمنت في صورتها الأولية (56) فقرة موزعة على (2) أبعاد، كما هي موضح بالآتي:

الجدول (4) يوضح محاور وأبعاد الاستبانة وارقامها في الاستبيان

نوع المتغير	المتغير	ابعاد المتغير	عدد الفقرات	النسبة
المستقل	القيادة الاستراتيجية	التوجه	7	12%
		المقدرات	6	11%
		تطوير راس	8	14%
		دعم الثقافة	7	12%
		التأكيد على	5	9%
		الرقابة	6	11%
التابع	الأداء المؤسسي	البُعد المالي	5	9%
		بُعد العملاء	4	7%
		بُعد	4	7%
		بُعد التعلم	4	7%
	الإجمالي		56	100%

#### 4. صدق وثبات أداة الدراسة:

#### صدق الأداة

يعرف صدق أداة الدراسة بأنه: "مدى تمكن أداة جمع المعلومات أو إجراءات القياس من قياس ما صممت من أجل قياسه، كما يقصد بالصدق "شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومه لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون، 1996: 160)". وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة جمع المعلومات من خلال الطرق الآتية:

#### الصدق الظاهري (صدق المحتوى):

يعني الصدق الظاهري أن تبدو أداة القياس ظاهرياً تقيس ما وضعت فعلاً لقياسه، بحيث شكل الأداة

المحاور	الأبعاد	قيمة الفا كرونباخ	الصدق الذاتي الثبات $\sqrt{\lambda}$
محور الأول: القيادة الاستراتيجية	البُعد الأول: التوجه الاستراتيجي	0.934	0.966
	البُعد الثاني: المقدرات الجوهرية	0.945	0.972
	البُعد الثالث: تطوير راس المال البشري	0.905	0.951
	البُعد الرابع: دعم الثقافة التنظيمية	0.935	0.967
	البُعد الخامس: التأكيد على الممارسات الأخلاقية	0.909	0.953
	البُعد السادس: الرقابة التنظيمية المتوازنة	0.921	0.960
الكلّي للمتغير المستقل			
البنوك المحور الثاني: أداء	البُعد الأول: البُعد المالي	0.892	0.972
	البُعد الثاني: العملاء	0.903	0.950
	البُعد الثالث: العمليات	0.873	0.934
	البُعد الرابع: التعلم والنمو	0.799	0.894
	الكلّي للمتغير التابع		
0.974			

أن العينة متجانسة في الاستجابة على الاستبانة ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة كبيرة.

5. إجراءات تطبيق أداة الدراسة (توزيع أداة الدراسة).

جدول (6) توزيع حجم عينة الدراسة على البنوك

يتبين من الجدول (5) ان قيمة معامل ثبات المحور الأول: المتغير المستقل (0.975) ومعامل ثبات المحور الثاني: المتغير التابع (0.948)، كما بلغ الصدق الذاتي للمحور الأول: المتغير المستقل (0.978)، وبلغ الصدق الذاتي للمحور الثاني: المتغير التابع (0.974)، وهي عالية جداً، وهذا يعني أن الاستبانة تتمتع بثبات عالٍ جداً، ويوحى هذا إلى

البنك	نوعه	عدد العينة الموزعة	%	القابلة للتحليل	%
بنك الكريمي للتمويل الأصغر	خاص	38	5.2%	38	6%
مصرف اليمن والبحرين الشامل	خاص	94	12.4%	81	12%
بنك سبأ الإسلامي	خاص	57	8.2%	54	8%
بنك الكريمي الإسلامي	خاص	29	4%	27	4%
بنك التضامن	خاص	102	14%	86	13%
النك التجاري اليمني	خاص	62	8.2%	53	8%
بنك اليمن الدولي	خاص	62	8.2%	56	8%
البنك اليمني للإنشاء والتعمير	مختلط	111	15%	96	14%
بنك التسليف التعاوني الزراعي	حكومي	152	20.6%	143	21%
بنك الامل	خاص	51	7%	44	6%
المجموع الكلي		758	100%	678	100%



يتوزع من أعلى وزن له والذي اعطيت له (7) درجات والذي يمثل في حقل الاجابة (موافق بشدة) إلى أدنى وزن له والذي اعطى له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الاجابة (غير موافق بشدة) وبينهما خمسة اوزان. وقد كان الغرض من ذلك هو اتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الاجابه الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة حسب الجدول الآتي:

جدل رقم (7): يوضح مقياس ليكارت السباعي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	محايد	غير موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	7	6	5	4	3	2	1

يتضح من الجدول (6) ان العدد الإجمالي للاستبانات القابلة للتحليل هو (678) وبنسبة 89.45% وهي نسبة قابلة لإجراء المعالجات الإحصائية.

#### 6. مقياس أداة الدراسة (الاستبانة).

تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات حسب مقياس ليكارت السباعي ( Likart Scale)، في توزيع اوزان اجابات أفراد العينة والذي

ب(عالية جداً- عالية- متوسطة- ضعيفة- ضعيفة جداً) على النحو التالي: طول الفئة =  $5 \div 1.206$ ، وبالتالي يتم تحديد فئات المقياس وفقاً للجدول الآتي:

جدول(7) يوضح كيفية احتساب التقدير اللفظي لاستجابات أفراد عينة الدراسة

وتم توضيح كيفية احتساب التقدير اللفظي لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك باستخراج المدى كما هو معروف عن طريق حساب الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة على النحو الآتي: المدى =  $7 - 1 = 6$ ، ويتم تحديد طول الفئة بقسمة المدى على عدد فئات التقديرات اللفظية والتي حددت

المتوسط الحسابي	التقدير اللفظي
أقل من 2,20	ضعيفة جداً
من 2,20 - أقل من 3,39	ضعيفة
من 3,40 - أقل من 4,59	متوسطة
من 4,60 - أقل من 5,79	عالية
من 5,80 - 7	عالية جداً

والانحرافات المعيارية، مرتب حسب المتوسطات الحسابية وذلك على النحو الآتي:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي في البنوك اليمنية

#### أولاً: معرفة مستوى تحسين الأداء المؤسسي في البنوك اليمنية

لمعرفة مستوى تحسين الأداء المؤسسي في البنوك اليمنية، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية

ترتيب الأبعاد	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الممارسة
1	البُعد المالي	4.75	1.45	67.86%	عالية
2	العملاء	4.72	1.52	67.43%	عالية
3	العمليات	4.69	1.50	67.00%	عالية
4	التعلم والنمو	4.51	1.61	64.43%	متوسطة
المتوسط الإجمالي لمحوّل (الأداء المؤسسي)					
		4.67	1.44	66.71%	عالية

تبين من خلال الجدول السابق أن أعلى أداء مؤسسي في البنوك اليمنية تمثل في البُعد المالي، حيث حصل على متوسط حسابي (4.75) وانحراف معياري (1.45) وبنسبة (67.86%) وبمستوى عالٍ، وجاء بالترتيب الثاني بُعد العملاء حيث حصل على متوسط حسابي (4.72) وانحراف معياري (1.52) وبنسبة (67.43%) وبمستوى عالٍ، وبالترتيب الثالث جاء بُعد العمليات، حيث حصل على متوسط حسابي (4.69) وانحراف معياري (1.50) وبنسبة (67.00%) وبمستوى عالٍ، بينما جاء بُعد التعلم والنمو بالترتيب الرابع والأخير، حيث حصل على متوسط حسابي (4.51) وانحراف معياري (1.61) وبنسبة (64.43%) ويمثل مستوى متوسط.

تانياً "مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية" لمعرفة مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية، في البنوك اليمنية (عينة الدراسة) فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية، وذلك على النحو الآتي:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية في البنوك اليمنية

ترتيب الأبعاد	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الممارسة
1	التوجه الاستراتيجي	5.01	1.35	71.57%	عالية
2	المقدرات الجوهرية	4.93	1.42	70.43%	عالية
5	تطوير راس المال البشري	4.71	1.40	67.29%	عالية
3	دعم الثقافة التنظيمية	4.79	1.36	68.43%	عالية
4	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	4.77	1.48	68.14%	عالية
6	الرقابة التنظيمية المتوازنة	4.65	1.41	66.43%	عالية

ترتيب الأبعاد	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الممارسة
المتوسط الإجمالي للمحور (تطبيق القيادة الاستراتيجية)					
		4.81	1.30	68.71%	عالية

كما بينت النتائج إجمالاً أن مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية في البنوك اليمنية عالٍ، حيث حصلت على متوسط حسابي (4.81) بانحراف معياري (1.30) وبنسبة (67.71%) ويعزو الباحثان ذلك إلى اهتمام البنوك اليمنية (عينة الدراسة) بالتوجه الاستراتيجي وتطوير الخطط الاستراتيجية والسياسات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بما يتلاءم مع الظروف المستقبلية

#### اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية:

أولاً: الفرضية الرئيسية: تنص الفرضية الرئيسية الأولى على انه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في البنوك اليمنية (عينة الدراسة).

وللتأكد من مدى تأثير أبعاد المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) مجتمعاً على المتغير التابع (الأداء المؤسسي) استخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي المتعدد كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (10) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) مجتمعاً على الأداء المؤسسي

تبين من خلال الجدول (9) الآتي: أن أعلى بُعد للقيادة الاستراتيجية في البنوك اليمنية تمثل في بُعد التوجه الاستراتيجي، حيث حصل على متوسط حسابي (5.01) بانحراف معياري (1.35) وبنسبة (71.57%) وبمستوى عالٍ، وجاء بالترتيب الثاني بُعد المقدرات الجوهرية، حيث حصل على متوسط حسابي (4.93) بانحراف معياري (1.42) وبنسبة (70.43%) وبمستوى عالٍ، أما بالترتيب الثالث فجاء بُعد دعم الثقافة التنظيمية، حيث حصل على متوسط حسابي (4.77) بانحراف معياري (1.36) وبنسبة (68.43%) وبمستوى عالٍ، وجاء بالترتيب الرابع بُعد على الممارسات الأخلاقية، حيث حصلت على متوسط حسابي (4.77) بانحراف معياري (1.48) وبنسبة (68.14%) وبالترتيب الخامس بُعد تطوير رأس المال البشري، حيث حصلت على متوسط حسابي (4.71) بانحراف معياري (1.40) وبنسبة (67.29%) وبمستوى عالٍ، وبالترتيب الأخير جاء بُعد الرقابة التنظيمية المتوازنة، حيث حصلت على متوسط حسابي (4.65) بانحراف معياري (1.41) وبنسبة (66.43%) وبمستوى عالٍ ويعزو هذا الى ان هناك عدم رضا لما تقوم البنوك في تطبيق الرقابة التنظيمية المتوازنة.

ملخص النماذج		تحليل التباين ANOVA		معاملات الانحدار واختبار (T)	
المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة (F)	مستوى الدلالة
معاملات	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
تضخم	VIF				

5.658	0.003	2.936	0.158	0.000	251.858	0.693	0.832	التوجه الاستراتيجي	الأداء المؤسسي
5.874	0.786	0.271	0.014					المقدرات الجوهرية	
7.676	0.302	1.032	0.063					تطوير رأس المال البشري	
9.538	0.000	3.981	0.266					دعم الثقافة التنظيمية	
5.883	0.005	2.835	0.139					التأكيد على الممارسات الأخلاقية	
7.283	0.000	5.560	0.281					الرقابة التنظيمية المتوازنة	

وجود دور دالاً إحصائياً لتفاعل الأبعاد (التوجه الاستراتيجي، دعم الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) في تحسين أداء البنوك اليمنية، حيث أظهرت النتائج أن قيمة معدل التأثير بيتا ( $\beta$ ) كانت (0.158، 0.266، 0.139، 0.281) على التوالي وبمستوى دلالة (0.003، 0.005، 0.000، 0.000) على التوالي وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وتشير هذه النتيجة أنه وبافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى، فإنه سيكون الزيادة في مستوى تحسين (التوجه الاستراتيجي، دعم الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة بمقدار (84.4%) في أداء البنوك اليمنية، وتبين أن بُعد الرقابة التنظيمية يُعتبر أكثر الأبعاد تطبيقاً في أداء البنوك اليمنية، يليه بُعد دعم الثقافة التنظيمية، ثم بُعد التوجه الاستراتيجي، ثم التأكيد على الممارسات الأخلاقية، أما فيما يخص بُعد المقدرات الجوهرية وتطوير رأس المال البشري، فتأثيرهما ضعيف عندما تجتمع هذه العوامل مع بعضها البعض.

**الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في البنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء.

بينت النتائج بالجدول (10): أن قيمة الدور بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) مجتمعة والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) كان دوراً إيجابياً، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $R$  (0.832) وهي علاقة طردية موجبة كبيرة. كما يؤكد معنوية الدور بين المتغيرين قيمة  $F$  البالغة (251.858) وبمستوى دلالة (0.000)، والتي تؤكد كفاءة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، إضافة إلى قيمة معامل التحديد البالغة ( $R^2=0.693$ ) والتي تبين أن أبعاد المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) مجتمعة تُفسر (69.3%) من التباين في المتغيرات الحاصلة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، بينما البواقي (30.7%) من التغيرات التي تحدث في الأداء المؤسسي ترجع لعوامل أخرى غير أبعاد القيادة الاستراتيجية، ويتبين أن القيادة الاستراتيجية تمثل عاملاً مهماً من عوامل تحسين الأداء المؤسسي، وأنه كلما زادت مستوى التحسين في ممارسة القيادة الاستراتيجية أدى إلى الزيادة في تحسين الأداء في البنوك اليمنية.

كما تبين من خلال معاملات الانحدار الأهمية النسبية لأبعاد المتغير المستقل عند تأثيرهم معاً في مستوى تحسين الأداء في البنوك اليمنية وهي مجتمعة على النحو الآتي:

جدول (11) يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للعلاقة لاختبار دور المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) في المتغير التابع (الأداء المؤسسي)

لاختبار الفرضية، أستخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي البسيط، للتأكد من دور المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) في المتغير التابع (الأداء المؤسسي). وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

المتغير التابع: الأداء المؤسسي							
معامل الانحدار ونتائج اختبار (T)			نتائج اختبار التباين (ANOVA)		ملخص النموذج		المتغير المستقل: التوجه الاستراتيجي
					معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	
مستوى الدلالة Sig.	قيمة (T)	معامل الانحدار Beta	مستوى الدلالة Sig.	قيمة (F)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	
0.000	29.177	0.798	0.000	851.313	0.747	0.557	

بلغت (851.313)، وكذلك قيمة T المحسوبة والبالغة (29.177) وبمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05). مما سبق ومن خلال معامل الارتباط بين المتغيرين (R)، ومعامل التحديد (R<sup>2</sup>)، ومعامل الانحدار (β) وقيمة (F) وقيمة (T) ومستوى الدلالة الإحصائية، وبناءً على ما سبق نستنتج صحة الفرضية الفرعية الأولى، لذا يتم قبولها والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي في البنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء، وأن مستوى ذلك الدور كبير.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية في تحسين الاداء المؤسسي في البنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء.

لاختبار الفرضية، أستخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي البسيط، للتأكد من دور المتغير المستقل (المقدرات الجوهرية) في المتغير التابع (الأداء

من خلال الجدول (11) السابق، أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة دالة إحصائياً لدور المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، إذ بلغ معامل الارتباط (R=0.747) وهو معامل ارتباط موجب وذو علاقة طردية كبيرة دالة إحصائياً حيث كانت مستوى الدلالة (0.000)، كما تشير نتائج معامل التحديد الذي بلغت قيمته (R<sup>2</sup>=0.557) أي أن 55.7% من التغيرات (التباين) الحاصلة في الأداء المؤسسي ترجع أساساً عن المتغير المستقل التوجه الاستراتيجي، كما أن (44.3%) من البواقي للتباين في التغيرات التي تحدث في تحسين الأداء المؤسسي ترجع إلى متغيرات أخرى، كما بلغت درجة التأثير (معامل الانحدار) التنبؤية (β=0.798) وهذا يعني أن التحسين في مستوى ممارسة التوجه الاستراتيجي بدرجة واحدة ينتج عنه تحسن في الأداء المؤسسي بمقدار 79.8%. كما يؤكد معنوية دور المتغير المستقل على المتغير التابع، قيمة F المحسوبة، حيث

جدول (12) يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للعلاقة لاختبار دور المتغير المستقل (المقدرات الجوهرية) في المتغير التابع (الأداء المؤسسي)

وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

المتغير التابع: الأداء المؤسسي						
معامل الانحدار ونتائج اختبار (T)			نتائج اختبار التباين (ANOVA)		ملخص النموذج	
					معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
مستوى الدلالة Sig.	قيمة (T)	معامل الانحدار Beta	مستوى الدلالة Sig.	قيمة (F)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
0.000	27.529	0.738	0.000	757.842	0.727	0.529

المعنوية (0.05). مما سبق ومن خلال معامل الارتباط بين المتغيرين (R)، ومعامل التحديد (R<sup>2</sup>)، ومعامل الانحدار (β) وقيمة (F) وقيمة (T) ومستوى الدلالة الإحصائية، وبناءً على ما سبق نستنتج صحة الفرضية الفرعية الثانية، لذا يتم قبولها والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية في تحسين الاداء المؤسسي في البنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء، وأن مستوى ذلك الدور كبير.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري في تحسين الاداء المؤسسي في البنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء.

لاختبار الفرضية، استخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي البسيط، للتأكد من دور المتغير المستقل (تطوير رأس المال البشري) في المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

من خلال الجدول (12) السابق، أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة دالة إحصائياً لدور المتغير المستقل (المقدرات الجوهرية) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، إذ بلغ معامل الارتباط (R=0.727) وهو معامل ارتباط موجب وذو علاقة طردية كبيرة دالة إحصائياً حيث كانت مستوى الدلالة (0.000)، كما تشير نتائج معامل التحديد الذي بلغت قيمته (R<sup>2</sup>=0.529) أي أن 55.9% من التغيرات (التباين) الحاصلة في الأداء المؤسسي ترجع أساساً عن المتغير المستقل المقدرات الجوهرية، كما أن (44.1%) من البواقي للتباين في التغيرات التي تحدث في تحسين الأداء المؤسسي ترجع إلى متغيرات أخرى، كما بلغت درجة التأثير (معامل الانحدار) التنبؤية (β=0.738) وهذا يعني أن التحسين في المقدرات الجوهرية بدرجة واحدة ينتج عنه تحسن في الأداء المؤسسي بمقدار 73.8%.

كما يؤكد معنوية دور المتغير المستقل على المتغير التابع، قيمة F المحسوبة، حيث بلغت (757.842)، وكذلك قيمة T المحسوبة والبالغة (27.529) وبمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة

جدول (13) يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للعلاقة لاختبار دور المتغير المستقل (تطوير رأس المال البشري) في المتغير التابع (الأداء المؤسسي)

المتغير التابع: الأداء المؤسسي						
معامل الانحدار ونتائج اختبار (T)			نتائج اختبار التباين (ANOVA)		ملخص النموذج	
مستوى الدلالة Sig.	قيمة (T)	معامل الانحدار Beta	مستوى الدلالة Sig.	قيمة (F)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
0.000	30.714	0.788	0.000	943.363	0.763	0.583

وكذلك قيمة T المحسوبة والبالغة (30.714) وبمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05). مما سبق ومن خلال معامل الارتباط بين المتغيرين (R)، ومعامل التحديد (R<sup>2</sup>)، ومعامل الانحدار (β) وقيمة (F) وقيمة (T) ومستوى الدلالة الإحصائية، وبناءً على ما سبق نستنتج صحة الفرضية الفرعية الثالثة، لذا يتم قبولها والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري في تحسين الاداء المؤسسي في البنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء، وأن مستوى ذلك الدور كبير.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لدعم الثقافة التنظيمية في تحسين الاداء المؤسسي في البنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء.

لاختبار الفرضية، أستخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي البسيط، للتأكد من دور المتغير المستقل (دعم الثقافة التنظيمية) في المتغير التابع (الأداء المؤسسي). وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

من خلال الجدول (13) السابق، أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة دالة إحصائياً لدور المتغير المستقل (تطوير رأس المال البشري) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، إذ بلغ معامل الارتباط (R=0.763) وهو معامل ارتباط موجب وذو علاقة طردية كبيرة دالة إحصائياً حيث كانت مستوى الدلالة (0.000)، كما تشير نتائج معامل التحديد الذي بلغت قيمته (R<sup>2</sup>=0.583) أي أن 58.3% من التغيرات (التباين) الحاصلة في الأداء المؤسسي ترجع أساساً عن المتغير المستقل تطوير رأس المال البشري، كما أن (41.7%) من البواقي للتباين في التغيرات التي تحدث في تحسين الأداء المؤسسي ترجع إلى متغيرات أخرى، كما بلغت درجة التأثير (معامل الانحدار) التنبؤية (β=0.788) وهذا يعني أن التحسين في تطوير رأس المال البشري بدرجة واحدة ينتج عنه تحسن في الأداء المؤسسي بمقدار 78.8%.

كما يؤكد معنوية دور المتغير المستقل على المتغير التابع، قيمة F المحسوبة، حيث بلغت (943.363)،

جدول (14) يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للعلاقة لاختبار دور المتغير المستقل (دعم الثقافة التنظيمية) في المتغير التابع (الأداء المؤسسي)

المتغير التابع: الأداء المؤسسي							
معامل الانحدار ونتائج اختبار (T)			نتائج اختبار التباين (ANOVA)		ملخص النموذج		المتغير المستقل: دعم الثقافة التنظيمية
					معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	
مستوى الدلالة Sig.	قيمة (T)	معامل الانحدار Beta	مستوى الدلالة Sig.	قيمة (F)			
0.000	34.290	0.842	0.000	1175.817	0.635	0.797	

(34.290) وبمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05).

مما سبق ومن خلال معامل الارتباط بين المتغيرين (R)، ومعامل التحديد (R<sup>2</sup>)، ومعامل الانحدار (β) وقيمة (F) وقيمة (T) ومستوى الدلالة الإحصائية، وبناءً على ما سبق نستنتج صحة الفرضية الفرعية الرابعة، لذا يتم قبولها والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لدعم الثقافة التنظيمية في تحسين الاداء المؤسسي في البنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء، وأن مستوى ذلك الدور كبير.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتأكيد على الممارسات الأخلاقية في تحسين الاداء المؤسسي في البنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء.

لاختبار الفرضية، أستخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي البسيط، للتأكد من دور المتغير المستقل (التأكيد على الممارسات الأخلاقية) في المتغير التابع

من خلال الجدول (14) السابق، أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة دالة إحصائياً لدور المتغير المستقل (دعم الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، إذ بلغ معامل الارتباط (R=0.797) وهو معامل ارتباط موجب وذو علاقة طردية كبيرة دالة إحصائياً حيث كانت مستوى الدلالة (0.000)، كما تشير نتائج معامل التحديد الذي بلغت قيمته (R<sup>2</sup>=0.635) أي أن 63.5% من التغيرات (التباين) الحاصلة في الأداء المؤسسي ترجع أساساً عن المتغير المستقل دعم الثقافة التنظيمية، كما أن (36.5%) من البواقي للتباين في التغيرات التي تحدث في تحسين الأداء المؤسسي ترجع إلى متغيرات أخرى، كما بلغت درجة التأثير (معامل الانحدار) التنبؤية (β=0.842) وهذا يعني أن التحسين في دعم الثقافة التنظيمية بدرجة واحدة ينتج عنه تحسن في الأداء المؤسسي بمقدار 84.2%. كما يؤكد معنوية دور المتغير المستقل على المتغير التابع، قيمة F المحسوبة، حيث بلغت (1175.817)، وكذلك قيمة T المحسوبة وبالباغة



جدول (15) يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للعلاقة لاختبار دور المتغير المستقل (التأكيد على الممارسات الأخلاقية) في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) بالجدول الآتي:

المتغير التابع: الأداء المؤسسي						
معامل الانحدار ونتائج اختبار (T)			نتائج اختبار التباين (ANOVA)		ملخص النموذج	
					معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
مستوى الدلالة Sig.	قيمة (T)	معامل الانحدار Beta	مستوى الدلالة Sig.	قيمة (F)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
0.000	31.305	0.750	0.000	979.997	0.769	0.592

وكذلك قيمة T المحسوبة والبالغة (31.305) وبمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05).

مما سبق ومن خلال معامل الارتباط بين المتغيرين (R)، ومعامل التحديد (R<sup>2</sup>)، ومعامل الانحدار (β) وقيمة (F) وقيمة (T) ومستوى الدلالة الإحصائية، وبناءً على ما سبق نستنتج صحة الفرضية الفرعية الخامسة، لذا يتم قبولها والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتأكيد على الممارسات الأخلاقية في تحسين الاداء المؤسسي في البنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء، وأن مستوى ذلك الدور كبير.

الفرضية الفرعية السادسة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية المتوازنة في تحسين الاداء المؤسسي في البنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء.

لاختبار الفرضية، أستخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي البسيط، للتأكد من دور المتغير المستقل (الرقابة التنظيمية المتوازنة) في المتغير التابع (الأداء

من خلال الجدول (15) السابق، أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة دالة إحصائياً لدور المتغير المستقل (التأكيد على الممارسات الأخلاقية) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، إذ بلغ معامل الارتباط (R=0.769) وهو معامل ارتباط موجب ونو علاقة طردية كبيرة دالة إحصائياً حيث كانت مستوى الدلالة (0.000)، كما تشير نتائج معامل التحديد الذي بلغت قيمته (R<sup>2</sup>=0.592) أي أن 59.2% من التغيرات (التباين) الحاصلة في الأداء المؤسسي ترجع أساساً عن المتغير المستقل التأكيد على الممارسات الأخلاقية، كما أن (40.8%) من البواقي للتباين في التغيرات التي تحدث في تحسين الأداء المؤسسي ترجع إلى متغيرات أخرى، كما بلغت درجة التأثير (معامل الانحدار) التنبؤية (β=0.750) وهذا يعني أن التحسين في التأكيد على الممارسات الأخلاقية بدرجة واحدة ينتج عنه تحسن في الأداء المؤسسي بمقدار 75.0%.

كما يؤكد معنوية دور المتغير المستقل على المتغير التابع، قيمة F المحسوبة، حيث بلغت (979.997)،

جدول (16) يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للعلاقة لاختبار دور المتغير المستقل (الرقابة التنظيمية المتوازنة) في المتغير التابع (الأداء المؤسسي)

وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

المتغير التابع: الأداء المؤسسي							
معامل الانحدار ونتائج اختبار (T)			نتائج اختبار التباين (ANOVA)		ملخص النموذج		المتغير المستقل: الرقابة التنظيمية المتوازنة
					معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	
مستوى الدلالة Sig.	قيمة (T)	معامل الانحدار Beta	مستوى الدلالة Sig.	قيمة (F)			
0.000	32.431	0.796	0.000	1051.786	0.609	0.780	

(31.305) وبمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05).

مما سبق ومن خلال معامل الارتباط بين المتغيرين (R)، ومعامل التحديد (R<sup>2</sup>)، ومعامل الانحدار (β) وقيمة (F) وقيمة (T) ومستوى الدلالة الإحصائية، وبناءً على ما سبق نستنتج صحة الفرضية الفرعية السادسة، لذا يتم قبولها والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية المتوازنة في تحسين الاداء المؤسسي في البنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء، وأن مستوى ذلك الدور كبير.

### الاستنتاجات

#### الاستنتاجات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

1. تبين ان البنوك اليمنية (عينة الدراسة) تمارس القيادة الاستراتيجية بدرجة كبيرة مما يعني يعني تبسيط العمليات وتعزيز الإنتاجية والابتكار.
2. جاءت نتائج الدراسة اهتمام البنوك اليمنية (عينة الدراسة) بالمقدرات الجوهرية في بدرجة عالية موارد بشرية ذات كفاءة عالية مما يعني عناية

من خلال الجدول (16) السابق، أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة دالة إحصائياً لدور المتغير المستقل (الرقابة التنظيمية المتوازنة) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، إذ بلغ معامل الارتباط (R=0.780) وهو معامل ارتباط موجب وذو علاقة طردية كبيرة دالة إحصائياً حيث كانت مستوى الدلالة (0.000)، كما تشير نتائج معامل التحديد الذي بلغت قيمته (R<sup>2</sup>=0.609) أي أن 60.9% من التغيرات (التباين) الحاصلة في الأداء المؤسسي ترجع أساساً عن المتغير المستقل الرقابة التنظيمية المتوازنة، كما أن (39.1%) من البواقي للتباين في التغيرات التي تحدث في تحسين الأداء المؤسسي ترجع إلى متغيرات أخرى، كما بلغت درجة التأثير (معامل الانحدار) التنبؤية (β=0.796) وهذا يعني أن التحسين في الرقابة التنظيمية المتوازنة بدرجة واحدة ينتج عنه تحسن في الأداء المؤسسي بمقدار 79.6%. كما يؤكد معنوية دور المتغير المستقل على المتغير التابع، قيمة F المحسوبة، حيث بلغت (979.997)، وكذلك قيمة T المحسوبة وبالبالغة

11. تبين ان اعلى تطبيق لأبعاد الاداء المؤسسي في البنوك اليمنية (عينة الدراسة) تتمثل في البعد المالي بمستوى عال. فيما اقل أدى مؤسسي في بعد التعلم والنمو وبمستوى متوسط.

### الاستنتاجات المتعلقة بفرضيات الدراسة

1. يوجد دور إيجابي كبير للقيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في البنوك اليمنية (عينة الدراسة)
2. هناك أدوار متفاوتة لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في البنوك اليمنية (عينة الدراسة) كان أكثر الأبعاد دورا التوجه الاستراتيجي وأقلهم دورا بعد الرقابة التنظيمية المتوازنة.

### التوصيات:

1. تعزيز ممارسة القيادة الاستراتيجية بصورة مستمرة في البنوك اليمنية (عينة الدراسة) حتى تستطيع البنوك مواكبة التغيرات الحديثة في القطاع المصرفي.
2. الاحتفاظ بالموهب وبذوي المهارات لديها من الموظفين حتى تستطيع النمو ومواكبة التطورات المصرفية التي تحصل.
3. ضرورة مكافأة الموظفين بالترقيات ذو التقدير العالية مما يساعد على تشجيعهم وزيادة أدائهم التنظيمي.
4. من الضروري منح الصلاحيات التامة لموظفي البنوك اليمنية (عينة الدراسة) كل حسب التخصص حتى لا يحصل أي تعارض.
5. ينبغي على البنوك اعداد قادة اداريين من كوادرها المؤهلين والتي تنطبق عليهم صفات القادة.

البنوك في اختبار وتأهيل موظفيهم حيث حصل بعد التوجه الاستراتيجي اعلى درجة ويليه بعد المقدرات الجوهرية الا ان الاحتفاظ بتلك المواهب حصل على اقل درجة مما يعني عدم حرص البنوك اليمنية بالاحتفاظ بذوي المهارات.

3. جاءت نتائج اهتمام البنوك اليمنية (عينة الدراسة) بالمقدرات الجوهرية في بدرجة عالية موارد بشرية ذات كفاءة عالية مما يعني عناية البنوك في اختبار وتأهيل موظفيهم حيث حصل بعد التوجه الاستراتيجي اعلى درجة ويليه بعد المقدرات الجوهرية الا ان الاحتفاظ بتلك المواهب حصل على اقل درجة مما يعني عدم حرص البنوك اليمنية بالاحتفاظ بذوي المهارات.
4. يوجد قصور في مكافأة الموظفين بالترقيات ذو التقديرات العالية مما يساعد على تشجيعهم.
5. يوجد قصور في منح الصلاحيات التامة لموظفي البنوك اليمنية (عينة الدراسة) حسب التخصص.
6. قصور في تأهيل واعداد قادة اداريين في البنوك اليمنية (عينة الدراسة).
7. وجود تقصير في مستوى التعلم والنمو للموظفين في البنوك اليمنية (عينة الدراسة) تتراوح بين مستوى ضعيف الى عال.
8. ضعف اهتمام البنوك اليمنية (عينة الدراسة) بتوفير مكتبة الكترونية تساعد الموظفين على التعليم المستمر.
9. توجد برامج تدريبية تقدم للموظفين في البنوك اليمنية (عينة الدراسة) ملائمة ولكن بشكل متوسط.
10. تبين بأن معيار رضاء الموظفين في البنوك اليمنية (عينة الدراسة) بتلبية حاجاتهم بما يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم جاءت بمستوى متوسط.

- [3] هاشم، سامي وهيز، صامويل، وتوماس، وليم. (1989).  
تولي القيادة فن القيادة العسكرية وعلمها. الطبعة الثانية،  
المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان.
- [4] القرنة، داود سليمان، واخرون. (2016). عن القيادة.  
الطبعة العربية الأولى، العبيكان للنشر، الرياض، المملكة  
العربية السعودية.
- [5] عبيدات، واخرون. 1996. البحث العلمي مفهومه وادواته  
وأساليبه. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان،  
الأردن

### الرسائل والاطروحات

- [1] الجعوري، عبد الخالق ناجي محمد. 2021. القيادة  
الإدارية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة المالية  
بالجمهورية اليمنية " دراسة حالة". رسالة ماجستير،  
الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا. صنعاء. الجمهورية  
اليمنية.
- [2] الروحاني، عبد المجيد حسين ناصر. 2021. أثر تطبيق  
مبادئ الحوكمة في تحسين الاداء المؤسسي وفقا لبطاقة  
الاداء المتوازن (دراسة ميدانية على البنوك اليمنية)، رسالة  
ماجستير، جامعة صنعاء، صنعاء. الجمهورية اليمنية.
- [3] السامرائي، 2018. ندى طاهر محمود. النكاء العاطفي  
واثرة في القيادة الاستراتيجية دراسة ميدانية في البنوك  
التجارية الأردنية. رسالة ماجستير. جامعة الشرق  
الأوسط، عمان، الأردن.
- [4] صالحة، احمد سايح. 2021. النماذج الحديثة لتقييم أداء  
البنوك. دراسة حالة البنك الوطني الجزائري، أطروحة  
دكتورا، جامعة حسيبة بو علي الشلف، الجزائر.
- [5] العبيد، امال. 2019. درجة ممارسة القيادة الموقفية  
وعلاقتها بمستوى القرة على حل المشكلات الإدارية لدى  
مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة  
نظر المعلمين، رسالة ماجستير، الأردن.
- [6] العنزي، فهد عواد عابر. 2014. أثر المرونة  
الاستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي. رسالة ماجستير،  
كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

6. من الضروري تشجيع إدارة البنوك اليمنية (عينة  
الدراسة) الموظفين على ممارسات القواعد  
الأخلاقية بمنح الحوافز والمكافأة للمتميزين في  
ذلك.
7. تعزيز تحسين الأداء المؤسسي بشكل مستمر في  
البنوك اليمنية (عينة الدراسة) ضرورة حتمية لبقاء  
البنوك واستمرارية بقائها.
8. ضرورة الربط بين توفر الاستثمارات وتحقيق  
الأرباح مع اهداف البنوك لتوفير السيولة الكافية.
9. ضرورة توفير الخدمات المصرفية في الوقت  
المناسب للعملاء مما تؤدي الى استمرار العملاء  
الحاليين وكسب عملاء جدد.
10. ضرورة انشاء مكتبة الكترونية في البنوك  
اليمنية (عينة الدراسة) تساعد الموظفين على  
التعليم المستمر ومواكبة التطورات المصرفية.
11. يوصي الباحث بتكثيف برامج التدريب التي  
يتلقاها الموظفين في البنوك اليمنية (عينة  
الدراسة) بشكل أكثر فاعلية يخرج من خلاله  
قادة مؤهلين مما يسهل ممارسة القيادة  
الاستراتيجية ومن خلال التدريب النوعي يتم  
تحسين الأداء المؤسسي.

### المراجع

#### الكتب

- [1] التلاوي، حسين وجرينت، كيث. (2013). القيادة مقدمة  
صغيرة جدا. الطبعة الأولى، مؤسسة هنداوي للتعليم  
والثقافة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- [2] جاد الرب، سيد. (2010). إدارة الاعمال الدولية:  
الأساسيات - الاستراتيجيات - التطبيقات، الطبعة الثانية،  
مطبعة العشري، القاهرة، مصر.

- [6] حسين، قيس إبراهيم. وعاجل، بلقيس ناجي. 2021. القيادة الاستراتيجية وأثرها في دورة حياة المنظمة - دراسة تطبيقية في جامعة تكنولوجيا والاتصالات. كلية الإدارة والاقتصادية، الجامعة العراقية، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، (48)، العراق.
- [7] خلف، علي خالد، والدليمي، عراك عبود عمير. 2021. دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي بحث ميداني في عينة من المصارف العراقية الخاصة. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 13 (4)، العراق.
- [8] سامية، سالمى. والشيوخ، ساوس. 2018. دور محاسبة المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحسين تقييم الأداء المالي دراسة تطبيقية على البنوك التجارية لولاية ادرار. مجلة المقار للدراسات الاقتصادية، 2 (2) الجزائر.
- [9] السلطاني، سعدية حايث كاظم. 2018. إثر المقدرات التنظيمية في تحقيق الأداء المنظمي. دراسة تحليلية في مستشفى مرجان التعليمي، مجلة كلية الإدارة للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 10 (3)، بابل، العراق.
- [10] السيد، دنيا محمد عبد المنعم. 2018. دور القيادة الالكترونية في تحسين الأداء البشري دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية. 9 (1)، مصر.
- [11] صويص، محمد إبراهيم. والقبح، إيهاب سمير. 2021. دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية. المجلة العربية للإدارة، 41 (1) فلسطين.
- [12] العامري، عبده احمد علي، والمقرمي، عبدالقهار عثمان غالب. 2021. دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المعرفة دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الاهلية العاملة بالعاصمة صنعاء. مجلة الاندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 44 (8)، اليمن.
- [13] عساف، سيد واخرون. 2020. واقع الأداء المؤسسي لكليات التربية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ سيجم، مجلة الدراسة المستدامة، 2 (3). فلسطين.
- [7] الغزاوي، كرار علي حسين. 2021. تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي. رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- [8] القرووع، يحيى احمد علي احمد. 2021. الأثر المعدل لاستراتيجية المنظمة في العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والأداء المنظمي، دراسة ميدانية في البنوك اليمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [9] الكميم، ماجد محمد صالح. 2017. دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن. رسالة ماجستير، قسم العلوم الادارية والمالية، الاكاديمية اليمنية للدراسات العليا، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

### الأبحاث في المجالات الدورية

- [1] الاكلي، عابض شافي. 2018. دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها. مجلة جامعة شقراء، 19 (1)، المملكة العربية السعودية.
- [2] اسية، بن احمد. 2015. أثر القيادة الاستراتيجية على أداء الموظفين الإداريين في جامعة ال البيت. مجلة العلوم الاقتصادية 10 (10). الأردن.
- [3] اوامر، واخرون. 2017. دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تعزيز مستوى الأداء المنظمي. دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء شركة كورك تليكوم للاتصالات في مدينة أربيل مجلة زانكو للعلوم الإنسانية، جامعة أربيل، 21 (5)، أربيل، العراق.
- [4] بخيت، محمد بهاء الدين، واخرون. 2021. تأثير محاور بطاقة الأداء المتوازن على الإفصاح الاختياري، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المسجلة في البورصة المصرية، مجلة الفكر المحاسبي، 12(2)، مصر.
- [5] بريش، السعيد، ويحياوي، نعيمة. 2012. أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 1(1)، الجزائر

- [2] 2.Chien Zhen. 2020. An investigation of strategic leadership development in Chinese state -owned enterprises. Global Development Institute, Faculty of Humanities, UK.
- [3] 3.Hitt, M. A.; Irland, R.D; Hoskission, R e. (2001). Strategic management; Competitiveness & Globalization, 4<sup>th</sup> ed., south -western college publishing.
- [4] 4.Joseph Ochien'g Wit. 2016. The Role of Strategic leaderships banking profitability. College of Management and Technology, Walden University, USA.
- [5] 5.Nyaberi, J. P. L. (2021). External environment and firm performance: The role of firm's dynamic capabilities: A critical review of literature. The Strategic Journal of Business & Change Management, 8 (3).
- [14] فراج، منال حامد. 2020. اثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على زيادة كفاءة إدارة التكلفة، دراسة ميدانية، مجلة الشرق للعلوم التجارية، 12 (12)، مصر.
- [15] فيصل، مثنى زاحم. 2017. القيادة الاستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء المنظمي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 23 (95)، بغداد العراق.
- [16] اللواتية، واخرون. 2021. القيادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير أداء مديري المدارس بسلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية، دار نشر جامعة قطر، 17 (17) قطر.
- [17] المبيضين، محمد ذيب. 2013. فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي. المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، 9 (4)، عمان، الأردن.
- [18] النجار، احمد اكرم، وشعيب محمد محمود. 2021. المقدرات الجوهرية كمدخل لتعزيز الاستغراق الوظيفي في الفنادق المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 20 (2)، القاهرة، مصر.
- [19] نور الدين، سنجاق، ونريمان، عمار. 2022. تقييم مدى تطبيق ابعاد الأداء المتوازن في البنوك - دراسة حالة الوكالات البنكية بولاية تيارت. مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، 4 (1)، ولاية تيارت، الجزائر.
- [20] هدى، شهيد. واحمد، بوسهمين. 2016. أثر القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية. مجلة البديل الاقتصادي، جامعة طاهري محمد بشار، 3 (2)، الجزائر.

### المؤتمرات العلمية / المقالات

- [1] البورادي، فيصل. 2017. استراتيجيات خطط تعاقب القيادات دراسة ميدانية على القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. ورقة عمل مقدمة الى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات، معهد الإدارة العامة، الرياض. المملكة العربية السعودية.

### English References

- [1] Bertocci, David. (2009). leadership in organizations there is difference between leader and mangers. University press of America, inc, 4501 Forbes Boulevard suite 200. P22