

## دور القيادة الروحية في تعزيز الأداء الإستراتيجي دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري المصارف الخاصة في مدينة اربيل

**غيداء كمال احمد/** قسم إدارة المنظمات السياحية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة صلاح الدين- أربيل، أربيل، أقليم كردستان، العراق.  
**جبرائيل أحمد اسماعيل/** قسم إدارة المنظمات السياحية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة صلاح الدين- أربيل، أربيل، أقليم كردستان، العراق.  
**عبدالرزاق كمال نوري/** قسم إدارة المنظمات السياحية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة صلاح الدين- أربيل، أربيل، أقليم كردستان، العراق.



CORSPONDENECE

جبرائيل أحمد اسماعيل

[gibraeel.ismael@su.edu.krd](mailto:gibraeel.ismael@su.edu.krd)

2024/04/16

الإستلام

2024/05/28

القبول

2024/08/15

النشر

### الكلمات المفتاحية:

القيادة الروحية ،  
الأداء الإستراتيجي ،  
المصارف الخاصة في مدينة اربيل.

### ملخص

يهدف البحث الى تحليل دور القيادة الروحية في تعزيز الأداء الإستراتيجي على مستوى عينة البحث منطلقاً من النموذج الافتراضي الذي يأخذ بنظر الاعتبار طبيعة طبيعة علاقات الارتباط والتأثيرين متغيرات البحث المتمثلة بالقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، الإيمان والامل، حب الإيثار، المعنى) والأداء الإستراتيجي بأبعاده (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو)، وبالاعتماد على نموذج البحث تم بناء فرضيات رئيسة متعددة بالإضافة إلى فرضيات فرعية، ومن اجل اختبار هذه الفرضيات تم الإستناد على العديد من الاساليب الاحصائية وبالاستعانة ببرنامج الحزم الاحصائية (SPSS .v.26)، وبالاعتماد على ما ذكر تم اختيار العينة من مديري المصارف الخاصة في مدينة اربيل ، وتم توزيع ( 90 ) استمارة على المديرين في المصارف المبحوثة البالغ عددهم (90) فرداً وتمت إعادة ( 85 ) استمارة صالحة للتحليل وهي تشكل (94.44%) من مجموع مديري المصارف وتوصل البحث الى استنتاجات مهمة منها وجود علاقة ارتباط واثريين القيادة الروحية والأداء الإستراتيجي. وقد أوصى البحث بضرورة تبني المصارف الخاصة لدراسات دقيقة لأي نشاط أو عمل من اجل زيادة ادائها الاستراتيجي.

### About the Journal

ZANCO Journal of Humanity Sciences (ZJHS) is an international, multi-disciplinary, peer-reviewed, double-blind and open-access journal that enhances research in all fields of basic and applied sciences through the publication of high-quality articles that describe significant and novel works; and advance knowledge in a diversity of scientific fields.

## 1. المقدمة

يعمل القطاع المصرفي في الوقت الحالي في بيئة تتميز بالتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة ، ونتيجة لذلك فإن القادة أخذوا على كاهلهم إعادة توجيه المصارف التي يعملون فيها وغيرو أهتماماتهم وتحول التركيز من موضوع المراقبة للعوائد في المصارف الى موضوع مهم وهو المراقبة للزبائن ، ومن التأكيد على الزيادة في الانتاجية الى التأكيد على تحسين مستمر و كذلك من التحقيق للاهداف الماليه القصيره الامد لتوفير لفرص العمل المصرفي .

لقد ازداد اهتمام المنظمات بأدائها الاستراتيجي كونه يركز على مستقبل اداء المنظمة وقابليتها على توفير مزايا تنافسية لأنشطتها الاساسية والمتمثلة بموارد بشرية ، عمليات بالاضافة الى التطوير فيها ، وهو دالة لأنشطة المنظمة كافة، وترجمة لخططها الاستراتيجية، والذي يعكس قدره المؤسسة في تحقيق الاهداف الكلية لاسيما الاهداف الطويلة الاجل، والتي تشمل هدف الربح ،النمو ، البقاء ، التكيف من خلال مواردها المتاحة بكفاءة ، إن الأداء الاستراتيجي له أهمية كبيرة في تفوق العملية الإدارية المنظمة بالإضافة الى العاملين فيها ، لما له من دور أساسي، حيث انه يساهم في حسن سير أنشطة المنظمة، في تحفيز العاملين فيها ، ودفعهم للعمل ، بالاضافة الى كسب ولائهم واثماتهم له . (الناصرى،2018:12) .

لذلك تلجأ المنظمات باستمرار لاختيار أهدافها واستراتيجياتها عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية الانشطة الادارية المختلفة من اجل بقاء واستمرارية المنظمة وقدرتها التنافسية واحراز المزيد من النمو والتقدم في الأجل الطويل من خلال استخدام ابعاد القيادة الروحية فيها (مصطفى،2022: 58) .

جاءت البحث الحالي من اجل تناول متغيرين مهمين لما لهما من أهمية علمية وعملية في مجال الموضوع المبحوث، ولهذا تم الاستناد على طرق جمع البيانات عن طريق الكتب ،المصادر العلمية ذات العلاقة بالجانب النظري وكذلك في تصميم الاستبانة ومن اجل تكملة الجانب الميداني لعينة البحث بالإضافة إلى الاستناد على اساليب احصائية عديدة وذلك من خلال تحليل العلاقة والتأثير لمتغيرات البحث.

## 2.1. مشكلة البحث

إن مشكلة البحث الحالي يتمحور حول دراسة المفاهيم النظرية وكذلك العلاقات القائمة بين كل من القيادة الروحية والأداء الإستراتيجي في المصارف المبحوثة، وبالاستناد على ماسبق بالإمكان تحديد مشكلة الدراسة بالتساؤلات أدناه :-

- 1) ماهو مستوى القيادة الروحية والأداء الإستراتيجي في الميدان المبحوث؟
- 2) ماهي العلاقة بين القيادة الروحية والأداء الإستراتيجي في الميدان المبحوث ؟
- 3) هل تؤثر القيادة الروحية في الأداء الإستراتيجي في الميدان المبحوث ؟

## 3.1. أهمية البحث

انطلاقاً من الدور الحيوي للقيادة الروحية بأبعادها (الرؤية، الإيمان والامل، حب الإيثار، المعنى) في الأداء الإستراتيجي بأبعاده (المنظور المالي- منظور الزبون- منظور العمليات الداخلية- منظور التعلم والنمو) وتأثيرها في الاداء الإستراتيجي ، اكتسب هذا البحث أهميته من خلال الآتي :-

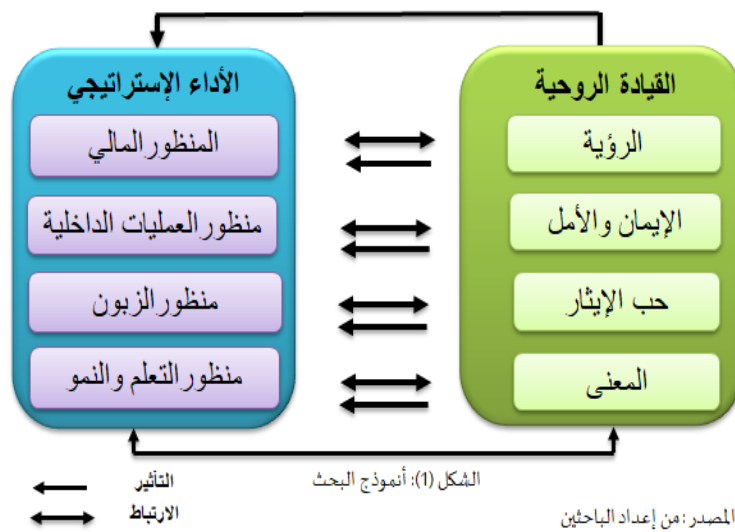
- 1- تتضح أهمية البحث الحالي من خلال ضرورة تشخيص القيادة الروحية للميدان المبحوث لكونها تسعى الى تعزيز النتائج الإيجابية فيها وكذلك معالجة الحالات السلبية والعمل على تعزيز الأداء الإستراتيجي.
- 2- تظهر أهمية الدراسة عمليا في محاولة زيادة وعي هؤلاء القيادات في مصارف القطاع الخاص بأهمية ممارسة القيادة الروحية فيها مما له دور في تعزيز مستوى الأداء الإستراتيجي لدى الكوادر المصرفية.
- 3- تكتسب الاهمية الميدانية للبحث ايضاً من أهمية القطاع المبحوث حيث أن المصارف الخاصة تدعم القطاع المصرفي في اقليم كوردستان.
- 4- تزويد القطاع المصرفي في اقليم كوردستان بمساهمة بحثية متواضعة تبحث في استنتاج العلاقات والتأثير بين المتغيرات المستقلة والتابعة تساهم في تطوره من اجل مواكبة المصارف العالمية .

#### 4.1. أهداف البحث

تكمن أهمية البحث في الآتي :-

1. معرفة المستوى الذي تعمل به القيادة الروحية والأداء الإستراتيجي في المصارف المبحوثة وتحديد درجة التباين والاختلاف فيما بين آراء الكوادر المصرفية حول تلك العوامل.
2. دراسة طبيعة العلاقة بين القيادة الروحية والأداء الإستراتيجي في مصارف القطاع الخاص وتحليلها والاستفادة من هذه النتائج النابعة من هذه العلاقة.
3. تحديد تأثير عوامل القيادة الروحية والأداء الاستراتيجي في تعزيز الأداء الإستراتيجي للمديرين في المصارف المبحوثة.
4. بناء مخطط فرضي ومحاولة اختبار الفرضيات المنبثقة منها لغرض تعميم نتائجها على الميدان المبحوث.
5. التوصل الى النتائج وتقديم بعض المقترحات والتي يكون لها دور في توضيح طبيعته علاقة وأثرالقياده الروحية بالاداء الإستراتيجي في المصارف المبحوثة.

#### 5.1. انموذج البحث



#### 6.1. فرضيات البحث

بالاستناد على اهداف البحث وانموذجه تم الاستناد على الفرضيات ادناه :-

- الفرضية الرئيسية الاولى:** تختلف الأهمية الترتيبية لأبعاد متغيري الدراسة باختلاف آراء أفرادالعينة في المصارف المبحوثة.
- الفرضية الرئيسية الثانية :** هناك ارتباط معنوي بين كل من القيادة الروحية والأداء الإستراتيجي على مستوى المصارف المبحوثة وعلى المستوى الكلي والجزئي وذلك عند مستوى معنويه (0.05). ، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- الفرضية الفرعية الاولى :-** هناك ارتباط معنوي بين بعد الرؤية وأبعاد الأداء الإستراتيجي (المنظورالمالي،منظورالعمليات الداخلية، منظور ارضاء الزبون، منظورالتعلم والنمو) على مستوى المصارف المبحوثة .
- الفرضية الفرعية الثانية :-** هناك ارتباط معنوي بين بعد الإيمان والأمل وأبعاد الأداء الإستراتيجي (المنظورالمالي ،منظورالعمليات الداخلية، منظورارضاء الزبون، منظورالتعلم والنمو) على مستوى المصارف المبحوثة .
- الفرضية الفرعية الثالثة :-** هناك ارتباط معنوي بين بعد حب الإيثار وأبعاد الأداء الإستراتيجي (المنظورالمالي ،منظورالعمليات الداخلية، منظورارضاء الزبون، منظورالتعلم والنمو) على مستوى المصارف المبحوثة .
- الفرضية الفرعية الرابعة :-** هناك ارتباط معنوي بين بعد المعنى وأبعاد الأداء الإستراتيجي (المنظورالمالي ،منظورالعمليات الداخلية، منظورارضاء الزبون، منظورالتعلم والنمو) على مستوى المصارف المبحوثة .
- الفرضية الرئيسية الثالثة:** تؤثر القيادة الروحية تأثيراً إيجابياً معنوياً ذو دلالة إحصائية معنوية في الأداء الإستراتيجي عند مستوى معنوية (0.05) على مستوى المصارف المبحوثة مجتمعة ومنفردة .

### 7.1. أساليب جمع البيانات

1.7.1. الجانب نظري: من أجل إثراء الجانب النظري قام الباحثون بالبحث في الأدبيات المتنوعة والتي تناولت موضوع الدراسة الحالية لتقدير الإطار المفاهيمي للبحث.

2.7.1. الجانب الميداني :- تم استطلاع مجتمع البحث من خلال عينة مختارة من عدد من مديري البنوك المبحوثة في أربيل. وقد تم تصميم الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات. وتم الاستناد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات والتي تتضمن متوسطات حسابية ، انحرافات معيارية لجميع أبعاد الدراسة. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي. (لا أوافق بشدة، لا أوافق، محايد، أوافق، أوافق بشدة) وقد خصصت لهم الأوزان (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي، وبناء على ما سبق فقد كانت قيم المتوسطات الحسابية التي توصل إليها البحث هي التعامل معها على النحو التالي:- (عبدالفتاح: 2017: 35).

المستوى المنخفض = 2,49 وأقل، ويعني ان التصورات عينة البحث للعبارات منخفضة.

المستوى المتوسط = 2,5 - 3,49 ، ويعني ان التصورات متوسطة.

المستوى المرتفع = 3,5 وفما فوق، ويعني ان التصورات مرتفعة.

### 8.1. مجمع البحث وعينته

تم اختيار عينة من مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل كميدان للبحث، وبلغ عددها (20) مصرفاً ، وتمثل المستجيبين مديري المصارف الخاصة، حيث قام الباحث بتوزيع (90) إستمارة استبيان على مديري مصارف الخاصة ( عينة الدراسة ) في مدينة أربيل. وتم استعادة (85) إستمارة صالحة للتحليل أي ان نسبة الاستجابة بلغت (94.44%).

## 2. الجانب النظري

### 1.2. المحور الأول: القيادة الروحية

#### 1.1.2. مفهوم القيادة الروحية

لقد حظي مفهوم القيادة الروحية باهتمام العديد من الباحثين والكتاب والرواد في مجال الفكر الإداري، ولم تأخذ القيادة الروحية إطارها وحيزها الحقيقي في ميدان الإدارة إلا بعد النصف الثاني بقليل من قرن العشرين، حيث تم تقديم تعريفات عديده بشأنها ، فعرف (البغدادي : 2019 : 514) القيادة هو نشاط إداري يمارس لزيادة الإنتاجية وتحفيز الابتكار من أجل حل المشكلات ورفع الروح المعنوية والرضا. ويشير (Chin, et.al;2010;538) القائد هو الشخص الذي يعمل على توجيه او ارشاد الآخرين ، أي انه توجد علاقة بين شخص، وكذلك أشخاص آخرين يقبلون توجيهه ، ولهذا فإن (الصبيحات : 2017 : 534) قد بين ان القيادة هي القابلية على التأثير في سلوك الآخرين، لحثهم على القيام بعمل ما بغية تحقيق هدف او اهداف قد تم الإتفاق عليه .

وقد ظهر اسلوب جديد من القيادة هو القيادة الروحية من قبل (Fairholm) في عام (1996) ثم اتبعه العديد من الباحثين و الكتاب. و يعد مفهوم القيادة واحداً من أشهر المصطلحات وأوسعها انتشاراً و فهماً كظاهرة إنسانية على وجه الأرض (23, 2013, Shafighi et al). تعد القيادة الروحية جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمة وتعني القيم والإتجاهات والسلوكيات المطلوبة لتحفيز الذات والآخرين من أجل الحصول على شعور البقاء على قيد الحياة الروحية من خلال دعوة الآخرين ومشاركتهم هذه القيم والسلوكيات، أي أنها تعطي معنى في حياة العاملين وتمدهم بالإحساس بالتمايز والفهم والتقدير(عجوة، 2013، 6). وإشارة (يوسفي، عروسي، 2018، 129) أنها مجموعة السلوكيات الأخلاقية والقيم الروحية التي يتحلّى بها القائد في تعامله إتباعه تحفز ذواتهم وتخلق رؤى مشتركة وتطابق في القيم من خلال زرع مشاعر الأمل وحب الإيثار لديهم، ما يؤدي إلى تحسين النتائج التنظيمية.

وكذلك ينظر الى القيادة الروحية على انها تجلي للصور الأخلاقية في جميع نواحي العمل التي تجعل العاملين يؤدون عملهم بكل تودد وبحافز قوي اذ عرفت القيادة الروحية ضمن هذا الإطار على انها تعبير عن الرحمة والحكمة وجعل الإتباع يؤدون مسؤوليات اكثر عن طيب خاطر، بالإضافة الى ذلك قد يكون لها تأثير لتعزيز التعلم التنظيمي وتشجيع الاعضاء عن التعلم التنظيمي بدلا من التعلم الفردي (Zavvareh & Samangoeei 2013 331). و اشار (علي واخرون، 2019، 232) أن القيادة الروحية هي مجموعة من القيم مثل (النزاهة-الصدق-التواضع-تقدير الذات) التي تحكم اتجاهات وسلوكيات القائد، وتجعله شخصاً يمكن الإعتماد عليه، وينال ثقة وإعجاب الآخرين ، والتعريف الاجرائي للباحثين لمفهوم القيادة الروحية عبارة عن القيم والاتجاهات

والسلوكيات الأخلاقية والقيم الروحية التي يتميز بها القائد في تعاملاته مع مرؤوسيه. يحفز الذات، ويخلق رؤى مشتركة، ويحقق الانسجام بين القيم داخل المنظمة، من خلال غرس مشاعر الأمل، والإيمان، والانتماء، والتسامح، وقبول الآخر، والإيثار في نفوسهم. مما يؤدي إلى رفع الأداء الفردي والتنظيمي لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

### 2.1.2. أهمية القيادة الروحية

تتجسد أهمية القيادة الروحية من خلال الآتي :- (Bryan,2008,65) و ( الحلاوي، 4، 2017)

1. أن القيادة الروحية تؤثر في الإلتزام التنظيمي وتحسين الأداء، كما تؤثر إيجابيا على الفرد وفريق العمل وبناء القيم التنظيمية والإحساس بالانتماء للمجتمع.
  2. خلق رؤية لدى العاملين لخدمة الآخرين وإختبار شعور يدعو الى أن الحياة لها هدف ومعنى وتشكل فرقا.
  3. إنشاء أو تعزيز ثقافة تنظيمية بناء على قيم المحبة والإيثار وتعزيز شعور العضوية عن طريق الفهم والتقدير وتقديم الرعاية الحقيقية والتقدير لكل من الذات والآخرين.
  4. الموظفون الذين لديهم الأمل والإيمان برؤية المنظمة يسعون دائما لتحقيق التحسين المستمر وزيادة الإنتاجية.
  5. الموظف الذي يمتلك الدوافع لمواصلة تحسين العمليات التنظيمية الرئيسية سيكون لديه دافع إنتاج منتجات ذات جودة عالية وتوفير خدمة متميزة للزبائن والذي سوف ينعكس في نمو المبيعات.
- وبين كلا من (نجم، 2011، 350-351) و(محمد وكامل، 2021، 118) بأن أهمية القيادة الروحية تكون بالاتي :
1. لها تصور إستراتيجي عميق عن حاجات الإنسان وغرضه ودلالته في العمل والحياة.
  2. تضفي دلالة على الأشياء الكبيرة أو الصغيرة من خارج مادياتها ومعاييرها المادية.
  3. تعمل على اقتلاع ممارسات الفساد بكافة اشكالها وصورها.
  4. تسعى الى بذل جهد مستدام وعملي للقيام بكل ما في وسعها لمساعدة الآخرين في التخفيف من معاناتهم.
  5. تنظر إلى ما هو أبعد من اللحظة في الزمن وأبعد من المال في القرار وأبعد من الجانية في الأشياء وأبعد من المشاعر في النفسيات وأبعد من الهدف في الإغراض.
  6. تسعى إلى بناء أفراد أكثر ثقة وولاء للدلالات السامية كما يسعى لبناء منظمة ذات نكهة روحية أخلاقية.
  7. تحرك جماعة العمل كلها نحو الأداء الأعلى ويحرك المجتمع المحلي نحو علاقات بعيدة المدى في دعم ورعاية المنظمة .
- (Bryan,2008,65) و ( الحلاوي، 4، 2017)

### 3.1.2. أهداف القيادة الروحية

تتسجد اهداف القيادة الروحية بالآتي:- (Frisdiantara ,Sahertian, 2012,285)

- 1) تحقيق الإحتياجات الأساسية للقادة والمرؤوسين وتعزيز الرفاهية الروحية لهم من خلال الدافع والعضوية.
  - 2) تحقيق الانسجام بين رؤية المنظمة وقيمة الأفراد.
  - 3) تمكين الفريق والعمل بروح الفريق الواحد
  - 4) تعزيز المستوى التنظيمي الذي يحقق الرفاهية الروحية والإلتزام التنظيمي للموظفين.
  - 5) تحسين الأداء المالي والمسؤولية الإجتماعية للمنظمة.
- بينما يرى (ابراهيم و النجار، 2018، 76) بان أهداف القيادة الروحية تتلخص في النقاط الآتية:
- أ- الانتفاع بمتطلبات كل من القائد والعاملين من أجل البقاء الروحي بالمنظمة واتصالهم بها.
  - ب- المساعدة على إيجاد رؤية وقيمة تتوافق مع كل من الفرد والمنظمة.
  - ج- تعزيز مستويات أعلى من الصحة النفسية والإيجابية ليس فقط للفرد ولكن للمنظمة ككل والعمل على زيادة إنتاجيتها.

### 4.1.2. ابعاد القيادة الروحية:

تاولت العديد من الدراسات القيادة الروحية من خلال تشخيص عدد من الأبعاد وتحديد طبيعة تأثيرها في عدة متغيرات تنظيمية وسلوكية، وعلى الرغم في تعدد الآراء عن ابعاد القيادة الروحية ولكن هناك إجماع في الابعاد الاساسية لها والجدول رقم (1) يوضح ذلك .

الجدول (1) مدى إتفاق الباحثين على أبعاد القيادة الروحية

الحياة الروحية	الإلتزام	العضوية	المعنى/الدعوة	الحب الإيثاري	الأمل/الإيمان	الرؤية	البعد	
							الدراسات	
		✓	✓	✓	✓	✓	Fry et al., 2011	1
		✓	✓	✓	✓	✓	Jeon, 2011	2
		✓	✓	✓	✓	✓	التميمي، 2015	3
				✓	✓	✓	البيومي، 2016	4
	✓	✓	✓	✓	✓		اسماعيل، 2016	5
		✓	✓	✓	✓	✓	الغزالي و الخزاعي، 2016	6
		✓	✓	✓	✓	✓	الحلاوي، 2017	7
✓				✓	✓		الحاتمي، 2018	8
	✓			✓		✓	رحمان، 2020	9
		✓	✓	✓	✓	✓	جبار، 2021	10
			✓	✓	✓	✓	مصطفى، 2022	11
1	2	7	8	11	10	9	المجموع	
							المعدل	
		%9.09	%18.2	%63.6	%72.7	%100	%90.9	%81.8

المصدر: من اعداد الباحثون

بالاستناد على الجدول اعلاه وبالاعتماد على الدراسات الواردة فيه تبنت البحث الحالية اربعة ابعاد وهي (الرؤية، الأمل و الإيمان، حب الإيثار، المعنى) وتعد من اكثر الأبعاد استخداماً وهي التي سنركز عليها في الدراسة الحالية ولعدة اسباب منها وهي موضحة في الشكل (2):-

(1) تكرار اعتماد واستخدام الباحثين لهذه الأبعاد الثلاثة .

(2) الملائمة مع ميدان الدراسة الحالية .

(3) من اجل تقديم افضل الحلول للمصارف المبحوثة وجعلها في مقدمة المصارف العراقية وتعزيز الأداء الإستراتيجي .



الشكل 2 ابعاد القيادة الروحية

المصدر : من اعداد الباحثين

#### 1.4.1.2. الرؤية (Vision):

تبين الرؤية الى اين تتجه المنظمة وماهي الهيئة التي ستكون عليها في المستقبل، تشير الرؤية إلى نطاق واسع من النوايا طويلة المدى التي ترغب المنظمة في استمرارها، وتتميز بكونها واسعة لجميع أنشطته ومستقبل المنظمة (الغزالي و الخزاعي، 2016، 80).

فإن الرؤية عبارة عن صورة للمستقبل مع بعض الشرح الضمني او صريح للاجابة على تساؤل الأفراد المتمثل في كيفية الوصول الى هذا المستقبل.(اليومي،2016، 40).

أصبحت الرؤية موضوعا مهما في أدب القيادة ففي عام (1980) أجبر القادة على إيلاء المزيد من الإهتمام لموضوع الرؤية والتوجه المستقبلي لمنظماتهم بسبب المنافسة العالمية الشديدة ودورات التطور التكنولوجي التي جعلت الإستراتيجيات تتقدم بسرعة أكبر ما دفع قادة المنظمات إلى الإهتمام بصورة خاصة بالرؤية من أجل تحقيق النجاح في السوق العالمية. (Fry , 2003 ,711).

إن القادة الروحيين يخلقون رؤية لمستقبل المنظمة وموظفيها، والذين يعتقدون في وقت لاحق أنها يمكن أن تساعد على تحقيق هذه الرؤية، فضلا عن ذلك فإن الدافع الداخلي للموظفين يسبب لهم زيادة في القدرة على الانجاز فرؤية المنظمة يمكن ان تكون عاملا" في تعزيز الدافع لدى الإلتباع، لذلك عن طريق خلق الرؤية والقيم المشتركة، يمكن للقادة الروحيون توفير قاعدة للفرد وللرضا التنظيمي (Abdizadeh , Khiabani, 2014,95). فالرؤية هي وصف لرحلة المنظمة ولما نحن فيه فهي أيضا تعرف من نحن وماذا نعمل ؟ (Devi, 2015,3).

ومما سبق يرى الباحثون ان الرؤية هي الحالة المستقبلية التي تأمل المنظمة في تحقيقها بناءً على إمكانياتها المتاحة والمحتملة.

### 2.4.1.2. الأمل و الإيمان (Hope & Faith):

الأمل ويقصد به الرغبة التي تكون مصحوبة بتوقع الإنجاز، أما الإيمان فيضيف اليقين إلى الأمل، ويقوم على قيم وسلوكيات تؤكد على زرع الثقة بأن المطلوب والمتوقع سيتحقق، ويُعدُّان مصدر ثقة بأن المنظمه سوف تحقق رسالتها وكذلك اهدافها، كما أنه يساعد الأفراد على أن يكونوا إيجابيين عند النظر للمستقبل(عيسى،2016، 156). أن الإيمان يضيف اليقين إلى لأمل، فالإيمان عبارة عن اعتقاد راسخ في شيء لا دليل على صحته فهو أكثر من مجرد تمنى شيء معين، حيث يقوم هذا الإيمان على أساس قيم وسلوكيات تثبت اليقين المطلق، والثقة بأن الشيء المرغوب فيه والمتوقع سوف يتحقق؛ فالأفراد الذين يتمتعون بالأمل والإيمان تكون لديهم رؤية لوجهتهم وكيف يصلون إليها، فهم على استعداد لمواجهة المعارضة ولتحمل المشقة والمعاناة لتحقيق أهدافهم، فالأمل والإيمان هما مصدر الاقتناع بأن غرض ورؤية المنظمة سيتم تحقيقها(يوسف و بن محمد،2020، 158).

في حين ينظر بعضهم الى الأمل والإيمان على أنهما يحافظان على إلتباع يتطلعون للمستقبل وتوفير الرغبة والتوقع الإيجابي الذي يضمن بذل الجهد عن طريق الدوافع الذاتية ، اذ يؤدي ذلك بأعضاء المنظمة حين يحددون الأهداف الصعبة سيكون الإيمان بها دافعا" لتحقيق تلك الأهداف (Aydin , Ceylan 2009,186).

لذا ( الأمل و الإيمان ) يجعل الناس أكثر تفاؤلا" عن الحياة وتوقعاتهم ، والذي يساعد في الوقت نفسه الناس على خلق رؤيتهم الخاصة ويعدهم للعقبات والصعوبات (Kaya,2015,602).

و يرى الباحثون بان الأمل والإيمان بأنه توليد الدافع المدعوم باليقين لتحقيق الهدف المنشود للمنظمة.

### 3.4.1.2. حب الإيثار (Altruistic love) :

يستخدم حب الإيثار كمرادف لمصطلح (الإحسان charity\_) ومن القيم التي يتكون منها حب الإيثار، الولاء وعدم الانانية والإهتمام والتقدير لكل من الذات والآخرين. ويمكن تعريف حب الإيثار في إطار نظرية القيادة الروحية على انه، الإحساس بالكمال والتناغم والرفاهية نتيجة لرعاية وإهتمام وتقدير الفرد لنفسه وللآخرين ( رحمان،2020،935).

عرف سلوك الإيثار على انه سلوك تطوعي يهدف الى فائدة و مساعدة الآخرين او زملاء العمل، ليس بدافع توقع المكافأة الخارجية (الشيياوي، 2018، 331-332). كذلك ينظر الى حب الإيثار على انه و جود شعور من الكمال و التناغم الناتج من خلال الرعاية والإهتمام و التقدير لكل من الذات و الآخرين. اذ أكد كل من الطب و علم النفس الإيجابي أن حب الإيثار له القدرة على التغلب على اربعة من العواطف المدمرة و هي:

الخوف: و يتضمن القلق و التردد و الخشية

الغضب: و يتضمن العدا و الاستياء و الحسد و الحقد و الغيرة

شعور الفشل: بما في ذلك الاحباط و الاكتئاب

الفخر: بما في ذلك الأناثية و الغرور (Bodla et al.,2013,119). ويرى الباحثون ان حب الإيثار عبارة عن مجموعة من القيم الأخلاقية التي يجب على القادة إتباعها وغرسها بحيث يدفع الفرد لتحقيق الرفاه الروحي الشخصي، وكل ما يلزم للتفوق في تحقيق أهداف المنظمة.

#### 4.4.1.2. المعنى :

ان المعنى هو اعتقاد لدى أعضاء المنظمة بان الوظائف التي يقومون بها مهمة وذات مغزى لهم، وتحدث فرقا في حياة الآخرين، مما يزيد إنخراطهم في العمل. ( Abdizadeh ,Khiabani,2014, 96-97). وان المعنى يتولد عن طريق التفوق أو التأثير في الآخرين بصورة ايجابية، اذ ان الأفراد لا يريدون الا الإحساس بالعمل الذي يؤدونه وما يمثله لذلك العمل للذات والآخرين. Fry ,2011,263, (et al).

او هو إحساس يتولد لدى الأفراد العاملين بأ ن العمل الذي يؤدونه يعد مهماً وذو مغزى ومعنى لهم، فضلاً عن ذلك فالأفراد يتصورون بأن اعمالهم يكون لها تأثير في حياة الآخرين، وهذا يولد حافزاً لهم للعمل وبصورة احسن وادق (المعاصيدي و اخرون،2020، 123). ان القائد الروحي يوضح للعاملين لديه معنى حقيقة أعمالهم ومالها من تأثير في الآخرين أي سوف يولد فيهم شعوراً خاصا لمواجهة تحديات العمل المختلفة.(Khani et al, 2013, 1548). فإيجاد المعنى سيولد الدافع للتعلم ويصبح محركاً جوهرياً يوفر لهم شعوراً باهميتهم وقيمتهم وكونهم جزءاً من مجموعة سيزيد من مساهمتهم في أداء الفريق لزيادة تشابك العلاقة في سياق الروحية ( Abdizadeh , Khiabani,2014, 97 )

يرى الباحثون بان المعنى هو الشعور الذي يسعى القائد الروحي إلى توليده بين الأفراد العاملين بحيث يوفر لهم شعوراً بأهميتهم ودورهم المؤثر في تحقيق أهداف المنظم.

## 2.2. الأداء الإستراتيجي Strategic Performance

### 1.2.2. مفهوم الأداء الإستراتيجي

اختلفت آراء الكتاب والباحثين بشأن تحديد مفهوم الأداء الاستراتيجي ، وعلى الرغم من هذا الاختلاف ، الا أن الكثير من الكتاب يعبرون عن الأداء الاستراتيجي عن طريق قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المنشودة فهو يعكس نجاح او فشل المنظمات في تحقيق تلك الأهداف.

إن مفهوم أداء الاستراتيجي على أنه نتيجة لجهود الإدارة الإستراتيجية من خلال بيئة معينة اذ تشير إلى مجموعة الأنشطة والأعمال التي تسعى للقيام بها الإدارات والأقسام والوحدات والأفراد في المؤسسة من اجل تحقيق هدف عام والذي أنشئت من أجله، ويتطلب تحقيق المنظمه لاهدافها بكفاءة وفعالية المعرفة بالأنشطة والإجراءات ذات الصلة وفقاً للأهمية والترتيب ومنحها الأولوية وكيفية القيام بها (سحيمي،2017:137).

الأداء الاستراتيجي هو النتيجة النهائية للمؤشرات الماليه وغير الماليه والتي تعتمد على التكامل بين التسويقي والمالي والتشغيلي وتكوين المناخ المناسب للإبتكار والتعلم داخل المؤسسة . (جلاب وجاسم،2017:161).

ان الاداء الاستراتيجي لم يظهر بشكل مفاجئ في مجال الادارة الاستراتيجية، اذ يمكن القول بان بداية توجه المنظمات نحو نظام ادارة الاداء هو النقطة التي انطلق منها الاداء الاستراتيجي، من خلال محاولته تحقيق التكامل بين الاداء الخاص بالمنظمات واهدافها، أي بعبارة أخرى التخطيط لكيفية استثمار معارف وقدرات ومهارات مواردها البشرية في تحريك الموارد الأخرى لتحقيق المستويات المطلوبة من الاداء (15 : Niven,2002)، وعليه يكتنف تحديد مفهوم الاداء الاستراتيجي صعوبة واضحة في منظمات القطاع العام بشكل خاص بسبب تعدد توجهات وآراء المهتمين والدارسين بخصوصه من جهة، وبسبب تنوع المعايير والمؤشرات والمقاييس التي يمكن أن تعتمد عليها الادارات للوقوف على مستوياته وتشخيصه، ويوضح الجدول (2) الآتي مفهوم الأداء الإستراتيجي من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين.

## الجدول (2) يبين وجه نظر بعض الكتاب والباحثين لبعض تعريف الأداء الإستراتيجي

ت	المؤلف-السنة-الصفحة	التعريف
1	(الناصري،2018:311)	" أنها قدرة المنظمة على الأستغلال الأمثل لمواردها المادية والبشرية والمالية لوفاء بمتطلبات بيئتها الداخلية والخارجية ضمن مدتها القريبة و البعيدة لتحقيق أهدافها المنشودة"
2	Ershadi & ) (Eskandari,2019:8	"إنه معيار استراتيجي لكيفية تطوير المنظمة وتحديث استراتيجيات وسياسات الدعم الخاصة بها لتلبية احتياجات العملاء ورغباتهم وتوقعاتهم من خلال أصولها الملموسة وغير الملموسة.
3	(ناصر و حمادي،2020:156)	"إنه يعكس كيفية استخدام المنظمة لأصولها الملموسة وغير الملموسة واستثمارها بطريقة تمكنها من تحقيق أهدافها خلال فترة زمنية محددة".
4	(الشريفي،2021:79)	" هي قدرة المنظمة على إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على المنافسين في مجال عملها أي انها تتمتع بدرجة عالية في الأداء ويسمى أيضا بالأداء المتميز"
5	(عثمان،2022:59)	انها عملية التي تسعى المنظمات من خلالها الاعتماد على مجموعة من المؤشرات و المعايير التي تترجم رسالتها و أهدافها و إستراتيجيتها الى مجموعة من العمليات المعتمدة على المعلومات و الموارد الداخلية المتوفرة وقدرتها على تحويل الى المخرجات من اجل خدمة زبائنها ، وكذلك من اجل النمو والبقاء و الحفاظ على سمعتها في السوق

المصدر: من إعداد الباحثون بالأعتماد على المصادر المذكورة ضمن الجدول. والتعريف الاجرائي للباحثين لها بأنها العملية التي تحاول المنظمات عن طريقها الاستناد على مجموعة من المعايير والأسس التي تحول رسالتها وأهدافها واستراتيجيتها إلى مجموعة من العمليات واستثمارها بطريقة تمكنها من تحقيق أهدافها خلال فترة زمنية محددة لخدمة عملائها والنمو والبقاء والحفاظ على سمعتها والتغلب على المنافسين وتعتمد في ذلك على المعلومات والموارد الداخلية الموجودة لديها وحولها إلى مخرجات .

**2.2.2. أهمية الأداء الإستراتيجي:-**

الأداء الاستراتيجي هو ظاهرة مجمعة في جميع فروع المعرفة ومجالاتها، وتكمن أهميته في العديد من الجوانب التالية: (Bement,2014:4) و (قلبو، 2015: 56). (Jaf & Xinping,2011:254). (Jaf.et,al 2012:954) (Mustafa, et.al 2022:8)

1. كونه محور مركزية لتخمين نجاح المنظمات وفشلها في قراراتها وخططها الاستراتيجية
2. يساعد في بناء الميزة التنافسية.
3. إظهار التنافس بين الأهداف وبين الاستراتيجيات التي تم اعتمادها لتطبيقها وعلاقتها بالبيئة الخارجية التنافسية .
4. معرفة أوجه القصور والضعف في الأداء وكذلك التعرف على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي تم تخطيطها .
5. يساهم في تقليل تراكم الأخطاء وتزايدها.
6. يساهم في خفض الكلف إلى الحد الأدنى ونسب التلف والمحافظة على النوعيات.
7. يعزز قدرة المنظمة على تعديل خياراتها الاستراتيجية بما يتناسب مع التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.
8. طريق لقياس الأداء بين مدى اسهام المنظمة بتلبية حاجات المجتمع عن طريق تحقيق الأهداف الاجتماعية.
9. توزيع الموارد بكفاءة عالية من خلال نظام فعال لتقويم الأداء الإستراتيجي .
10. حاجة المؤسسات إلى أداة تتمكن من خلالها الحكم على مدى فعالية العمليات والانشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف المرجوة، وتحديد ما إذا كان من الممكن أن يكون هناك تناقض بين النتائج المستهدفة والنتائج التي تم تحقيقها بالفعل.

**3.2.2.أهداف الأداء الإستراتيجي:-**

لقد اشار بعض الباحثين الى العديد من الأهداف التي يسعى الى تحقيقها الاداء الاستراتيجي من خلال تحسين أداء جميع النشاطات لأي منظمة يتم من خلال استعمال المقاييس أو النماذج أو الأدوات الخاصة بالأداء الاستراتيجي، والعمل على زيادة الاهتمام بالبرامج الناجحة وتخصيص ما متوفر لها من الموارد النادرة منها :

- 1- تقليل تكاليف الموارد عن طريق الاستخدام الافضل لها، والمحافظة على رأسمالها من الضياع والهدر من خلال العمل على زيادة ارباحها وكذلك الحفاظ عليها (الكيسي والحديثي، 2017:23) و(الهاربة،2018:63).
  - 2- انه يهدف إلى معرفة أماكن الخلل في نشاط المنظمة والعمل على التصحيح من خلال وضع الحلول المناسبة لها وذلك بعد تحليلها وكذلك معرفه أسبابها، بالإضافة إلى معرفة مستوى إنجاز المؤسسة للوظائف التي تم التكليف بإنجازها مقارنة بالوظائف التي هي موجودة في خططها الإنتاجية.
  - 3- يشير كل من (Robbins & Stephen, 2003 :77) و (حافظ والسعيد، 2018:12) الوقوف على مدى استخدام الموارد المتوفرة بما يحقق العائد الأكبر وبتكاليف أقل وجودة جيدة، تحديد واطهار مسؤولية وواجبات كل جزء من أجزاء المنظمة، مما يؤدي إلى المنافسة بين الإدارات ورفع مستوى أدائها داخل المنظمة.
  - 4- فيما اشار (الجرافي، 2004:53) الى انه يهدف الى تكوين قاعدة معلومات للمنظمة تستخدم في رسم السياسات والخطط العلمية المتوازنة ، فضلا عن اعطاء صورة واضحة للإدارة العليا مما يمكنها من اجراء مراجعة تقييمية شاملة للأداء .
- يرى الباحثون أن أهم أهداف الأداء الاستراتيجي هي الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل الخسائر وهو مصطلح مرادف للجودة في مكان العمل ، كما يحاول الكشف عن أوجه القصور في أداء المنظمة وإيجاد المناسب منها تؤدي الحلول في أسرع وقت ممكن إلى خفض تكاليف التشغيل وزيادة الأرباح.

#### 4.2.2.أبعاد الأداء الإستراتيجي

يمكن توضيح أهم الأبعاد التي ذكرها عدد من الباحثين للأداء الإستراتيجي في الجدول ادناه :

الجدول (3) يبين وجه نظر بعض الكتاب والباحثين لأبعاد الأداء الإستراتيجي

#	الابعد	المنظور المالي	منظور الزبون	منظور العمليات الداخلية	منظور التعلم والنمو	البيئي الاجتماعي و	التمكين	الإلتزام	القيادة
1	(Akinyi,2013:14)	√	√	√	√				
2	(الكيسي و العزاوي :2014، 28)	√	√	√	√				
3	(الشيخلي و الجوفي :2016، 324)	√	√	√	√				
4	(Hassan et al,2016:49)	√	√	√	√	√			
5	(الغالي و المالكي :2016، 92)	√	√	√	√				
6	(Ahmed and Atieh,2016:312)	√	√	√	√				
7	(الكيسي و الحديثي :2017، 1)	√	√	√	√				
8	(Baird,2017:5)	√	√	√	√				
9	(محمود و محمد :2018، 363)	√	√	√	√				
10	( Hristov et al: 2019، 4)	√	√	√	√	√			
11	(الكواز و الخفاجي:2019، 97)	√	√	√	√	√			
12	(السقا،2019: 51)	√	√	√	√				
13	(بجاي :2020، 522)	√	√	√	√		√	√	√
14	(ناصر و حمادي :2020، 158)	√	√	√	√				
15	(كاظم و آخرون :2020، 66)	√	√	√	√				√
16	(Akman&Turan,2021:127)	√	√	√	√				

				√	√	√	√	(خميس و سلمان:2020، 22)	17
				√	√	√	√	(الشريفي:2021، 83)	18
				√	√	√	√	(المياي و حمزة:2022، 347)	19
2	1	1	3	19	19	19	19	المجموع	
%10	%5	%5	%15	%95	%95	%95	%95	النسبة	

المصدر: من إعداد الباحثون بالأعتماد على المصادر المذكورة ضمن الجدول.  
ومن خلال أطلاع الباحثون على عدد من المصادر التي ذكرت ابعاد الأداء الإستراتيجي كما مبين في الجدول اعلاه والتي تبين أن (95%) من الكتاب والباحثين أي الأكثرية متفقون على أربعة أبعاد وهي (البعد المالي ، بعد منظور الزبون ، بعد العمليات الداخليه، بعد التعلم والنمو) ، وعلى هذا أساس تم اعتماد على هذه الأبعاد الاربعة من قبل الباحث ونظرا لأهميتها في دراستنا وملائمتها للميدان المبحوث، ونقدم فيما يأتي عرضاً موجزاً لمضامين تلك الأبعاد.

### 1.4.2.2. المنظور المالي

يتعلق هذا الجانب بأهداف المنظمة طويلة المدى ويشير إلى أي مدى يساهم تنفيذ الاستراتيجية في التحسين المستمر لأهداف المنظمة وعملياتها. يتم تحديد الأهداف المالية من خلال مستوى الربح والنمو المحقق ، وتستند هذه الأهداف إلى نمو الإيرادات (5: Simonin al et, 2016)، وخفض التكاليف ، وزيادة الإنتاجية ، والتي تُقاس عادةً من حيث العائد على الاستثمار ، أو نمو الإيرادات ، أو المبيعات أو الإيرادات ، أو زيادة الحصة السوقية (القيسي والطائي:2014،58)، والاقتصاد ذو القيمة المضافة. ، لأن هذا هو البنية التحتية الرئيسية في العمل الاقتصادي. يرتبط الأداء المالي باستراتيجية المنظمة وتنفيذها ، ومن المهم المساهمة في تنفيذ خطط التحسين (راضي وحسين،2014:36).

يرى الباحثون بان الأداء المالي هو أحد المجالات المهمة والأساسية للأداء في المنظمات، لأنه يمثل القلب النابض لها لارتباطه بمختلف مفاصل العمل فيها، فلا يمكنها الاستمرار والنجاح في أعمالها ما لم يتم الحصول على الأموال الكافية الانجاز إعمالها والفاء التزامها اتجاه عاملها واستثمار الفرص المتوفرة إمامها ومواجهة التحديات التي تعترضها.(Sabir& Mahmood,,2023:761)

### 2.4.2.2. منظور الزبون

يعد اختيار الزبائن الذين تستهدف المنظمة التعامل معهم والمناطق التسويقية التي ترغب في المنافسة فيها أحد أهم الاهداف الاساسية للمنظمة، فمعظم المنظمات في الوقت الحاضر تقوم على فلسفة جعل احتياجات العملاء في قلب استراتيجيتها، وذلك لما لهذا البعد من أثر يزيد من نجاح المنظمة ويقائها في سوق المنافسة، ويتم تحقيق هذا البعد من خلال الابداع، والجودة العالية للمنتجات، والخدمات المقدمة، وابتكار الجديد منها وتوفيرها بأسعار منخفضة وفي الوقت المناسب، ويشمل هذا البعد العديد من المقاييس التي تتعلق بالعملاء الحاليين والمستهدفين، التي تركز بشكل عام على رضا العميل والاحتفاظ به، واكتساب عملاء جدد، وربحية العميل، والحصة السوقية في القطاعات المستهدفة (البشاري وعبدالله،2021:609).

و يتضمن بعد الزبون المقاييس التي تحدد الزبون وقطاعات السوق التي تتنافس فيها وحدة الأعمال."يعكس هذا البعد كيف تظهر المنظمات أمام عملائها، ويتضمن تحليلا مفصلا لمكونات السوق وطبيعته وفئات العملاء داخل السوق، حيث أن الزبائن المستهدفين ليس جميعهم متجانسين فلكل منهم أولويات وأفضليات محددة تختلف من عميل لآخر، إن التنوع في نوعية الزبائن وحاجاتهم يتطلب دراسة تفصيلية من قبل المنظمة ويتطلب من المنظمات في الوقت الحاضر أن تضع احتياجات ورغبات الزبائن في وضع استراتيجياتها، لما تمثله من أهمية كبيرة تتجلى في نجاح المنظمة مع المنافسين والبقاء والاستمرارية نشاطها في السوق، وهذا يعتمد على قيمتها. توفير السلع والخدمات بجودة عالية وأسعار تنافسية (سعودي ،2020:42).

### 3.4.2.2. منظور العمليات الداخلية

يعكس هذه المنظور قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية سواء لحملة الأسهم او لزبائنها، وبمجرد امتلاك المنظمة تصور واضح لكل من المنظور المالي ومنظور خاص بالزبون، فانه يمكنها تحديد الأدوات التي تستطيع من خلالها أن تضيف قيمة مميزة لزبائنها، وتحسين انتاجيتها وبالتالي تشجيعها على اعادة صياغة هيكل عملياتها الداخلية كي تصبح اكثر تفوقا وتطورا، فضلا عن مساعدة هذه المنظمات في البحث عن العمليات والانشطة الحيوية التي تقوم المنظمة بتنفيذها، بغية تحويل المدخلات الخاصة بها إلى مجموعة من المخرجات باستخدام الموارد المتاحة لديها (wheelen& Hunger,2010 :383) ،

في حين يرى كلا من (جلاّب وجاسم، 2017:161) بأن هذا البعد ينطوي على قدرة المنظمة داخلية على تلبية توقعات الزبون من خلال قياس درجة نجاح المنظمة وقدرتها على تلبية تلك التوقعات، ويتضمن هذا المقياس (التكلفة، والجودة، وعدد أوقات الدورة). إن العمليات الداخلية للمنظمات تتألف من عدد من العمليات الفرعية التي تتفرع عنها، ولكنها تشكل من خلال توحيدها النظام الأشمل لعمليات المنظمة بأكملها وهي " : التشغيلية، الإدارية، الإبداعية، التنظيمية وأخيراً الاجتماعية"، وتتمثل مؤشرات هذا البعد دور مهم في تحديد الأنشطة الروتينية وغير الروتينية التي تقوم بها المنظمة ، بالتركيز على جانبي الدقة والسرعة من أجل وضع آليات المناسبة لتطويرها، والنهوض بها لأهميتها البالغة في تعزيز الأداء الاستراتيجي له (maria et al,2009:280).

#### 4.4.2.2. منظور التعلم و النمو

يهتم هذا البعد في كيفية وضع آلية تحدد من خلالها كيفية إدارة رأسمال البشري في سبيل ضمان مستقبل المؤسسة (جواد، 2013:117)، ويمكن للمنظمة طرح منتج جديد وبناء قيمة الزبون تستطيع المنظمة إن تخترق الأسواق الجديدة وتزيد من إيراداتها (AL Shaikh, 2007: 47).

يركز هذا البعد على تعلم ونمو تنظيمي والذي يهدف إلى تحديد وكذلك تشخيص بنية المنظمة التحتية والتي يجب أن تتمتع بها المنظمة من تطوير ونمو على الاجل الطويل (القيسي والطائي ، 2014: 582) ، كما يعكس هذا البعد قدرة المنظمات على ادارة راس المال البشري الخاص بها، وكيفية تفعيل برامجها المختلفة لتعزيز قدرتها على استثمار الموارد الأخرى المتاحة لديها، وبشكل خاص التكنولوجيا منها لتحقيق غاياتها واهدافها لخدمة المجتمع (Alhyari el at, 2013: 518). أشار (ريغي، 2020:26) بأنها قدرة المؤسسة على تطوير وتحسين قدرات الموظفين وتشجيع أنظمة الإبداع داخل المؤسسة، لأنها تمثل بنيتها التحتية والتي تعمل على بناء المؤسسة وتطويرها على الاجل الطويل.

#### 3.الاطار الميداني للبحث

#### 1.3.وصف مجتمع البحث

#### 1.1.3.وصف المستجيبون

يتمثل مجتمع البحث الحالي في (20) مصرفاً ومديريها في المصارف الخاصة المبحوثة والتي هي في مدينة اربيل، وقد وزعت (90) استمارة استبيان. واعيد منها (85) والتي كانت صالحة من اجل التحليل الاحصائي وتمثل (94.44%). من مجموع المستجيبين.

#### 2.1.3. وصف خصائص الأفراد المستجيبين

إن البحث الحالي اعتمد على التكرارات والنسب المئوية في عملية وصف الخصائص الديموغرافية للمستجيبين في البحث الحالي، ويتبين من النتائج الظاهرة في الجدول (4) والممثلة بوصف السمات الديموغرافية لعينة البحث وادناه وصف تفصيلي للأفراد المبحوثين :

**1.2.1.3.توزيع افراد عينه البحث وفق الجنس :** يتبين لنا أن عينة الدراسة تشمل ما نسبته (82.4%) من جنس الذكور ومن الإجمال الكلي من حجم العينة المبحوثة، وكانت النسبة المئوية للإناث أقل من ذلك وواقع (17.6%) من حجم العينة المبحوثة مما يدل على ان اكثر الوظائف الادارية يديرها الذكور في المصارف الخاصة في مدينة اربيل.

**2.2.1.3.توزيع افراد عينه البحث وفق العمر :** يتضح لنا ان هذا التوزيع لأفراد العينة كانت في بدئها الفئتين العمريتين (30 سنة فأقل - اقل من 41 سنة) وبنسبة (64.7%) من حجم عينة الدراسة ، وكانت النسبة الأقل للفئة العمرية (51 سنة فأكثر) وبلغت (7.1%) من حجم عينة المبحوثة وهذا يشير الى ان الغالبية العظمى للمدراء في هذه المصارف كانت للفئة الناضجة والتي لازالت تعمل بقدرات ذهنية وجسمانية عالية ومؤهلة لهذا العمل.

**3.2.1.3.توزيع افراد عينه البحث وفق الحالة الاجتماعية :** تبين لنا حسب هذا التوزيع أن ما نسبته (83.5%) من عينة الدراسة هم من المتزوجين، بينما بلغت نسبة (11.8%) من العزاب ، وجاءت فئة (أخرى) بالمرتبة الاخيرة وبلغت (4.7%).

**4.2.1.3.توزيع الأفراد على وفق المؤهل العلمي:** يتضح لنا أن شهادة (بكالوريوس) مثلت غالبية عينة الدراسة وبنسبة (70.6%)، بينما شهادة (الماجستير) كان ترتيبها الثاني وبنسبة (12.9%). بينما حملة شهادات الدبلوم العالي فكان بالمرتبة الثالثة وبنسبة مئوية بلغت (9.4%) وجاءت بالمرتبة الاخيرة حملة شهادة دبلوم وبلغت (5.9%) ، مما يدل على التطبيقات الصحيحة لتعليمات المصارف على ان يحمل مدراء الاقسام الشهادات العالية ولديهم مؤهلات علمية كافية لاداء مهامهم الوظيفية.

**5.2.1.3. توزيع افراد عينة البحث وفق التخصص العلمي :** يبين من توزيع أفراد العينة حسب سمة التخصص العلمي ان اعلى نسبة كانت لفئة (الإدارة) وبنسبة (35.3%) من حجم العينة، تلتها فئة تخصص المحاسبة وبنسبة (31.8%) بينما جاءت بالمرتبة الثالثة تخصص المالية والمصرفية وبنسبة (23.5%) بينما كانت أقل نسبة للفئة (الاقتصاد) والتي كانت بنسبة (9.4%) ، مما يشير الى ان اكثرية المدراء في المصارف الخاصة يمارسون مهامهم الوظيفية بتخصصات علمية ملائمة لوظائفهم.

**6.2.1.3. توزيع افراد عينة البحث وفق سنوات الخدمة كمدير:** يتبين لنا أن حسب هذا التوزيع ان الفئة (6 - 10 سنة) كانت في المقدمة وبنسبة (41.2%) من حجم عينه الدراسة، وأقل نسبة كانت للفئة (21 سنة فأكثر) والتي كانت (7.1%) وذلك نظرا لحدائة المصارف الخاصة في مدينة اربيل .

**الجدول (4) وصف أفراد العينة حسب سماتهم الديموغرافية**

#	السمات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكور	70	82.4
		إناث	15	17.6
2	العمر	30 سنة فأقل	30	35.3
		31 - 40 سنة	25	29.4
		41 - 50 سنة	24	28.2
		51 سنة فأكثر	6	7.1
3	الحالة الاجتماعية	أعزب	10	11.8
		متزوج	71	83.5
		اخرى	4	4.7
4	المؤهل العلمي	دكتوراه	1	1.2
		ماجستير	11	12.9
		دبلوم عالي	8	9.4
		بكالوريوس	60	70.6
		دبلوم	5	5.9
5	التخصص العلمي	الإدارة	30	35.3
		المحاسبة	27	31.8
		الاقتصاد	8	9.4
		المالية والمصرفية	20	23.5
6	عدد سنوات الخدمة كمدير	5 سنوات فما دون	22	25.9
		6 - 10 سنة	35	41.2
		11 - 15 سنة	12	14.1
		16 - 20 سنة	10	11.8
		21 سنة فأكثر	6	7.1

**المصدر:** من إعداد الباحثون على اساس نتائج تحليل استمارة الاستبانة.

### 2.3. وصف وتشخيص متغيرات البحث

بالإمكان عرض النتائج التحليلية الوصفية والتشخيصية لمتغيرات الدراسة وأبعادها كما هو مبين أدناه :

#### 1.2.3. وصف متغير القيادة الروحية وابعاده :

**1.1.2.3. وصف بعد الرؤية:** ان نتائج الوصف لهذا البعد والمشار إليها في الجدول (5) وتشير إلى أن نسبة آراء أفراد عينه البحث في وصفها للعبارات (x1 - x5) تتجه إلى ان الاتفاق يكون بمستويات جيدة جداً ، حيث ان النسب وبحسب مؤشرها الكلي تشير

إلى أن (86.12%) من المستجيبين متفقين على مضامين هذه العبارات مقارنة بنسبة (1.88%) غير متفقين معها، بينما بلغت نسبة الاتفاق إلى (92.19%)، وبوسط حسابي مقداره (4.61)، وايضا بانحراف معياري بلغ (0.768). مما يعطينا دلالة وأولية واضحة وصريحة على تواجدها بعد الرؤية لدى هذه المصارف وايضا بمستويات يمكن وصفها بأنها جيدة جدا.

ومن اجل معرفة التفاصيل والمحتويات للعبارات التي كانت سبباً في رفع أو خفض مستويات الاتفاق تجاه هذا البعد، و تبين لنا أن العبارة (X1) قد أسهمت بشكل كبير وباعلى نسبة اتفاق حيث بلغ اسهامها (94.12%) وبوسط حسابي (4.71) وبانحراف معياري بلغ (0.687) مما يدل على ان إدارة المصرف تلتزم بتطبيق رؤيتها بشكل تام. و العبارة (X4) كان لها اقل مستويات المشاركة لتعزيز نسبة الاتفاق لهذا البعد الفرعي، حيث ان بنسبة الاتفاق لها بلغت (90.59%) بوسط حسابي مقداره (4.53) وبانحراف معياري بلغ (0.810)، وهي اشارة إلى ان إداره هذه المصارف تسعى الى زرع الثقة والقناعة لدى المديرين باتجاه رؤية المصرف.

**2.1.2.3. وصف بُعد الإيمان /الأمل:** توضح نتائج الوصف لهذا البعد والمبينه في الجدول (5) أن نسبة الاتفاق لآراء المستجيبين في توضيح ووصف العبارات (X6 - X10) تتجه إلى أن الاتفاق يكون بمستويات مميزة وجيدة جدا، وتشير هذه النسب وبحسب مؤشرها الكلي إلى أن نسبه (83.53%) من المبحوثين متفقين على محتوى هذه العبارات وبالمقابل ان نسبة (12.12%) منهم غير متفقين، و نسبة الاتفاق بلغت (90.21%)، وجاء بوسط حسابي مقدارة (4.51) وبانحراف معياري بلغ (0.820) وهو نتيجة أولية على ان مؤشرات هذا البعد تتواجد لدى المصرف المبحوثة وايضا بمستويات توصف بالجيدة جدا.

ولمعرفة تفاصيل العبارات التي ساهمت في ارتفاع، انخفاض مستوى الاتفاق تجاه هذا البعد، فقد ظهر لنا أن الفقرة (X10) قد ساهمت وباعلى نسبة اتفاق حيث بلغت (93.18%) بوسط حسابي مقدارة (4.66) وبانحراف معياري (0.733)، مما يؤكد ان ادارات المصرف المبحوثة تزرع روح الأمل والتفوق لدى الافراد والمديرين بحدسواء. بينما عبارته (X7) فكا لها اقل مستوى من المساهمه في نسب الاتفاق وعلى مستوى هذا البعد المهم، و جاءت بنسبه اتفاق بلغت (85.18%) بوسط حسابي بلغ (4.26)، بانحراف معياري بلغ (0.941)، والتي تؤكد إلى ان إدارات المصارف المبحوثة تعمل على تكوين اجواء من الثقة وروح الفريق بينها وبين الافراد العاملين لديها لحثهم على بذل اقصى ما لديهم في العمل.

**3.1.2.3. وصف بُعد حب الإيثار:** تشير النتائج لهذا البعد والمبينه في جدول (5) بأن النسبة المئوية لاتفاق آراء المستجيبين في وصف العبارات (X11 - X15) تميل بشكل كبير الى الاتفاق وبنسبه (82.12%) ووفقا للمؤشر الكلي للفقرات التي تم استخدامها في قياس هذا البعد، وبالمقابل بلغت نسبه عدم الاتفاق (3.06%)، وجاءت القيم هذه بوسط حسابي بلغ (4.48) بانحراف معياري بلغ (0.884)، ويتبين من معامل التوافق والبالغ (89.51%) لمستويات الأهمية لهذا البعد من وجهة رؤيه الأفراد المستجيبين.

ومن اجل التعرف على مضامين هذه العبارات التي ساهمت في ارتفاع، انخفاض مستويات الاتفاق تجاه هذا البعد، فقد تبين أن الفقرة (X15) ساهمت ونسبة اتفاق عالية جدا بلغت (93.18%) وبوسط حسابي (4.66) وبانحراف معياري مقداره (0.800) مما يوضح لنا ان إداره المصرف المبحوث تسعى جاهده لزرع حب الإيثار لدى المديرين والعاملين دون تمييز من اجل تقديم افضل الخدمات للزبائن. بينما كان للفقرة (X11) اقل مستوى للمشاركة في تعزيز نسبة الاتفاق وعلى مستوى هذا البعد الاساسي، وبلغت بنسبة اتفاق (87.29%) بوسط حسابي مقدارة (4.36) بانحراف معياري (0.998)، وهذا يبين ان إداره المصرف المستهدفه تسعى الى مساعده المديرين والعاملين عند مواجهتهم لأية مشكلة من اجل حلها.

**4.1.2.3. وصف بُعد المعنى:** يلحظ من نتائج الوصف لهذا البعد والمعنى والمبينه في جدول (5) أن نسبة الاتفاق لآراء المستجيبين في وصف الفقرات (X16 - X20) وتوجه إلى الاتفاق وبنسبه (86.59%) وفقاً للمؤشر الكلي للعبارات التي تم استخدامها في قياس هذا البعد، بينما بلغت نسب عدم الإتفاق حوله (3.53%)، وهذه القيم جاءت بوسط حسابي مرتفع بلغ (4.60) وبانحراف معياري مقدارة (0.826)، ويتبين من المعامل التوافق والبالغ (91.95%) لمستويات الأهمية لهذا البعد من وجهه نظر المبحوثين.

و تبين ان العبارة (X20) انها أسهمت وبأعلى النسب للاتفاق حيث بلغت مساهمتها لهذا البعد (96.47%)، بوسط حسابي (4.82) ، وانحراف معياري بلغ (0.645) وهذا دليل على ان إداره المصرف المبحوث تعمل على تكوين صورته وذات معنى في ذاكره العاملين لديها بخصوص الاعمال القائمين عليها وانها ذات فائده بالنسبه لعملاء المصرف. بينما كان للفقرة (X17) اقل مستوى من المساهمه الفعالة في زياده نسبة الاتفاق وعلى مستوى هذا البعد، وجاءت بنسبه اتفاق (86.35%) وبوسط حسابي (4.32)، بانحراف معياري (1.026)، والتي تفسر ان إدارات المصارف الخاصة تولد شعورا لدى الافراد العاملين بان مهامهم الوظيفية ذات مغزى شخصي بالنسبة لهم.

## الجدول (5) وصف ابعاد متغير القيادة الروحية

N=85

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الاحصائي

العبارات	اتفق بشدة	اتفق		محايد		لا اتفق		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل التوافق (%)		
		5		4		3					2	
		%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.				%	Freq.
X1	71	83.53	3	3.53	11	12.94	0	0.00	4.71	0.687	94.12	
X2	62	72.94	14	16.47	8	9.41	1	1.18	4.61	0.709	92.24	
X3	64	75.29	6	7.06	12	14.12	3	3.53	4.54	0.867	90.82	
X4	60	70.59	12	14.12	11	12.94	2	2.35	4.53	0.810	90.59	
X5	69	81.18	5	5.88	9	10.59	2	2.35	4.66	0.765	93.18	
المعدل	76.71		9.41		12.00		1.88		4.61	0.768	92.19	
	86.12		0.00		1.88		0.00					
X6	69	81.18	7	8.24	6	7.06	1	1.18	4.65	0.855	92.94	
X7	47	55.29	17	20.00	17	20.00	4	4.71	4.26	0.941	85.18	
X8	61	71.76	12	14.12	11	12.94	1	1.18	4.56	0.763	91.29	
X9	53	62.35	15	17.65	17	20.00	0	0.00	4.42	0.807	88.47	
X10	68	80.00	6	7.06	10	11.76	1	1.18	4.66	0.733	93.18	
المعدل	70.12		13.41		14.35		1.65		4.51	0.820	90.21	
	83.53		0.47		2.12		0.47					
X11	56	65.88	10	11.76	14	16.47	4	4.71	4.36	0.998	87.29	
X12	54	63.53	15	17.65	15	17.65	1	1.18	4.44	0.823	88.71	
X13	56	65.88	10	11.76	18	21.18	1	1.18	4.42	0.864	88.47	
X14	62	72.94	8	9.41	11	12.94	3	3.53	4.49	0.934	89.88	
X15	65	76.47	13	15.29	5	5.88	2	2.35	4.66	0.800	93.18	
المعدل	68.94		13.18		14.82		2.59		4.48	0.884	89.51	
	82.12		0.47		3.06		0.47					
X16	73	85.88	4	4.71	6	7.06	2	2.35	4.74	0.796	94.82	
X17	54	63.53	11	12.94	14	16.47	5	5.88	4.32	1.026	86.35	
X18	61	71.76	8	9.41	12	14.12	4	4.71	4.48	0.908	89.65	
X19	63	74.12	15	17.65	5	5.88	1	1.18	4.62	0.756	92.47	
X20	77	90.59	2	2.35	5	5.88	1	1.18	4.82	0.645	96.47	
المعدل	77.18		9.41		9.88		3.06		4.60	0.826	91.95	
	86.59		0.47		3.53		0.47					

## 2.2.3 وصف متغير الأداء الإستراتيجي:

ان نتائج وصف وتشخيص لهذا المتغير وأبعاده يمكن يتوضيحا كما مبين ادناه:-

1.2.2.3 وصف بُعد المنظور المالي: توضح نتائج الوصف لهذا البعد والظاهرة في الجدول رقم (6) بأن اتفاق آراء المستجيبين

في وصف عبارات (Y1 - Y5) تميل للاتفاق وبنسبة مقدارها (87.29 %) ووفقاً للمؤشر الكلي لهذه العبارات التي تم استخدامها في

قياس هذا البعد، ولكن بلغت نسب عدم الاتفاق (2.82%)، وهذه القيم جاءت بوسط حسابي بلغ (3.58) بإحراف معياري بلغ (0.795)، ويتبين لنا من معامل التوافق والبالغ (92.94%) مستويات الأهمية الترتيبية لهذا المؤشر طبقاً لأفراد عينة البحث. وإن أعلى نسبة للاتفاق على مستوى فقرات هذا البعد فكانت ل (Y5) حيث بلغت (96.71%) وبوسط حسابي مقداراً (4.84)، ويفسر هذا أن إدارة المصرف تعمل على توسيع حجم التمويل عبر التوسع بالمشاريع المستقبلية أو فتح أقسام أو وحدات جديدة. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y1) والتي بلغت (90.12%)، وبوسط حسابي بلغت (4.51) وبانحراف معياري (0.996)، والتي تشير إلى أن إدارة المصرف تهتم بتطبيق المعايير والمؤشرات المالية لتحقيق أهدافها.

**2.2.2.3 وصف بُعد منظور الزبون:** إن نتائج الوصف لها والمذكورة في الجدول (6) تشير إلى أن نسب اتفاق آراء المستجيبين في وصف العبارات (Y6 - Y10) تتجه إلى الاتفاق وبنسبه (84.24%) وبحسب مؤشرها الكلي للفقرات المعمول بها في قياس هذا البعد، بينما تشير نسب عدم الاتفاق له إلى (5.65%)، بوسط حسابي (4.50)، وبانحراف معياري (0.895)، ويتبين من معامل التوافق له والبالغ (89.98%) إلى مستويات الأهمية من وجهة نظر الأفراد في العينة.

إن العبارة (Y6) قد ساهمت و بأعلى نسبة اتفاق وبلغت (95.53%) وبوسط حسابي (4.78) وانحراف معياري (0.697). مما يبين أن إدارة المصرف تحرص على أن يكون لديها تواصل دائم مع المستفيدين لتقديم أفضل خدمات. على النقيض فإن العبارة (Y10) سجلت أقل مستوى من مشاركته في نسب الاتفاق على مستوى البعد اعلاه، وجاءت بنسبة اتفاق (77.18%)، بوسط حسابي (3.86)، بانحراف معياري (1.513)، والتي تبين لنا أن إدارة المصرف تحرص على تطوير خدماتها التي تقدمها بما يناسب مع مسؤوليتها الاجتماعية.

**3.2.2.3 وصف بُعد منظور العمليات الداخلية:** يتضح لنا من نتائج الوصف لهذا البعد والمبينه في الجدول رقم (6) أن اتفاق آراء أفراد العينة المبحوثة لوصف العبارات (Y11 - Y15) تميل باتجاه الاتفاق وبنسبه (87.29%) وبحسب المؤشر الكلي للعبارات المستخدمة في قياس هذا البعد، وتبين لنا أن نسبة عدم الاتفاق حوله هي (2.35%) وجاءت القيم هذه بوسط حسابي بلغ (4.63) وبانحراف معياري (0.765)، ويتضح من معامل التوافق لها والبالغ (92.52%) إلى المستويات الأهمية لهذا البعد.

إن الفقرة (Y13) قد ساهمت بأعلى نسبة للاتفاق حيث بلغت (95.76%) وبوسط حسابي (4.79) وانحراف معياري (0.599) مما يوضح ذلك أن إدارة المصرف تقوم باستخدام التكنولوجيا والجهزة المتطورة لتقديم خدمات. وأقل مستوى من المشاركة في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البعد فقد كان للعبارة (Y12) ، إذ بلغت نسبة اتفাকে (90.35%) وبوسط حسابي (4.52) وبانحراف معياري (0.868)، وتشير هذه إلى أن إدارة المصرف تحاول الحفاظ على خزين ملائم من الادوات والمستلزمات الضرورية للعمل.

**4.2.2.3 وصف بُعد منظور التعلم والنمو:** إن نتائج الوصف لبعد منظور التعلم والنمو والمذكورة في الجدول (6) تشير إلى أن نسبة اتفاق آراء الأفراد المبحوثين في وصف العبارات (Y16 - Y20) تتجه إلى الاتفاق وبنسبه (92.47%) وفقاً للمؤشر الكلي، للعبارات التي استخدمت في قياس هذا المؤشر، بينما نسبة عدم الاتفاق حوله كانت (2.95%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (4.79) وبانحراف معياري (0.682)، ويتبين من معامل التوافق له والبالغ (95.72%) لمستويات أهميتها من وجهة نظر الأفراد في العينة.

فقد اتضح لنا أن الفقرة (Y16) ساهمت بأعلى نسبة اتفاق وبلغت (98.12%)، وبوسط حسابي (4.91)، بانحراف معياري (0.614) مما يفسر أن إداره المصرف تعمل على تعزيز قيم الإبداع والابتكار لدى العاملين بالتطوير والتحسين المستمر. بينما كان أقل مستوى من المشاركة في نسبة الاتفاق على مستوى هذا البعد للفقرة (Y17)، حيث أن نسبة الاتفاق بلغت (90.59%) بوسط حسابي (4.53) وبانحراف معياري (1.042)، والتي توضح أن إدارة المصرف تحرص على خلق روح العمل الجماعي في أداء العمل.

#### الجدول (6) وصف ابعاد متغير الأداء الإستراتيجي

العبارات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		الانحراف		معامل التوافق (%)		
	5		4		3		2		الانحراف المعياري				
	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	الوسط الحسابي				
Y1	76.47	65	5.88	5	11.76	10	3.53	3	2.35	2	4.51	0.996	90.12
Y2	78.82	67	8.24	7	10.59	9	1.18	1	1.18	1	4.62	0.816	92.47

91.53	0.822	4.58	0.00	0	2.35	2	14.12	12	7.06	6	76.47	65	Y3
93.88	0.690	4.69	0.00	0	1.18	1	9.41	8	8.24	7	81.18	69	Y4
96.71	0.652	4.84	1.18	1	1.18	1	3.53	3	1.18	1	92.94	79	Y5
92.94	0.795	4.65	0.94		1.88		9.88		6.12		81.18		المعدل
			2.82				87.29						
95.53	0.697	4.78	1.18	1	1.18	1	4.71	4	4.71	4	88.24	75	Y6
94.35	0.734	4.72	1.18	1	1.18	1	5.88	5	8.24	7	83.53	71	Y7
89.41	0.853	4.47	0.00	0	2.35	2	16.47	14	12.94	11	68.24	58	Y8
93.41	0.679	4.67	0.00	0	0.00	0	11.76	10	9.41	8	78.82	67	Y9
77.18	1.513	3.86	15.29	13	5.88	5	11.76	10	11.76	10	55.29	47	Y10
89.98	0.895	4.50	3.53		2.12		10.12		9.41		74.82		المعدل
			5.65				84.24						
92.00	0.805	4.60	0.00	0	2.35	2	12.94	11	7.06	6	77.65	66	Y11
90.35	0.868	4.52	1.18	1	2.35	2	10.59	9	15.29	13	70.59	60	Y12
95.76	0.599	4.79	0.00	0	1.18	1	5.88	5	5.88	5	87.06	74	Y13
91.06	0.824	4.55	0.00	0	3.53	3	10.59	9	12.94	11	72.94	62	Y14
93.41	0.730	4.67	0.00	0	1.18	1	11.76	10	5.88	5	81.18	69	Y15
92.52	0.765	4.63	0.24		2.12		10.35		9.41		77.88		المعدل
			2.35				87.29						
98.12	0.614	4.91	0.00	0	0.00	0	2.35	2	4.71	4	92.94	79	Y16
90.59	1.042	4.53	3.53	3	3.53	3	9.41	8	3.53	3	80.00	68	Y17
96.94	0.588	4.85	0.00	0	2.35	2	3.53	3	1.18	1	92.94	79	Y18
95.53	0.661	4.78	0.00	0	2.35	2	5.88	5	3.53	3	88.24	75	Y19
97.41	0.507	4.87	0.00	0	1.18	1	3.53	3	2.35	2	92.94	79	Y20
95.72	0.682	4.79	0.71		1.88		4.94		3.06		89.41		المعدل
			2.59				92.47						

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج التحليل الإحصائي N= 85

### 3.3. الأهمية الترتيبية لأبعاد متغيرات البحث

بالإمكان تحديد الأهمية الترتيبية بناء على الوصف لآراء العينة في المصارف المبحوثة، وذلك من خلال الاعتماد على قيم الوسط الحسابي، ونسبه الاتفاق الخاصة بكل بعد من أبعاد الدراسة وعلى وفق النتائج المبينه في الجدول 7 والجدول 8، حيث تبين تلك النتائج أن متغير المعتمد الأداء الإستراتيجي قد جاء بالمرتبه الأولى وبمستوى أهمية عالية وبوسط حسابي بلغ (4.64) وبنسبه اتفاق بلغت (92.79%)، بينما جاء بالمرتبه الثانية متغير القيادة الروحية وبمستوى اهميه عاليه جدا وذلك بحسب آراء الافراد المبحوثين حيث بلغ مؤشرها الكلي للأوساط الحسابية (4.55) وبنسبه اتفاق بلغ (90.96%)، أما الأهمية الترتيبية لأبعاد متغيرات البحث فيمكن تحديدها كما يلي:

#### 1.3.3. أبعاد القيادة الروحية:

يشير الجدول 7 إلى الأهمية الترتيبية لأبعاد القيادة الروحية حيث احتلت أبعاده (الرؤية، الإيمان والامل، حب الإيثار، المعنى) مستويات أهمية مختلفة، إذ جاء بعد الرؤية بالمرتبه الأولى وبوسط حسابي (4.61) وبنسبة الاتفاق (92.19%)، في حين جاء بعد المعنى بالمرتبه الثانية بوسط الحسابي بلغ (4.60) وبنسبة الاتفاق (91.95%)، ثم جاء بالمرتبه الثالثة بعد الإيمان والامل بوسط

الحسابي بلغت (4.51) وبنسبة الاتفاق (90.21%)، في حين جاءت بعد حب الإيثار بالمرتبة الأخيرة بوسط حسابي (4.48) وبنسبة الاتفاق (89.51%)، وهذا يمكننا من الاستنتاج ان المصارف المبحوثة تعتمد بشكل كبير على أبعاد القيادة الروحية وبمستويات ترتيبه مختلفه وطبقا لرؤيه المستجيبين .

#### الجدول 7 الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير القيادة الروحية

ت	المتغير	الوسط الحسابي	نسبة الاتفاق %	الترتيب حسب الأهمية
1	الرؤية	4.61	92.19	الاول
2	الإيمان والامل	4.51	90.21	الثالث
3	حب الإيثار	4.48	89.51	الرابع
4	المعنى	4.60	91.95	الثاني
	المؤشر الكلي	4.55	90.96	-

المصدر: من إعداد الباحثين على وفق نتائج التحليل الاحصائي.

#### 2.3.3 . أبعاد الأداء الإستراتيجي:

جاءت أبعاد الأداء الإستراتيجي بأهمية ترتيبية متباينة أيضاً (الجدول 8) حيث احتلت أبعاد المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو مستويات أهمية مختلفة. وجاء بعد منظور التعلم والنمو بالمرتبة الأولى وبوسط حسابي (4.79) و بنسبة الاتفاق (95.72%) في حين جاء بعد المنظور المالي بالمرتبة الثانية وبوسط حسابي (4.65) وبنسبة الاتفاق (92.94%)، وبوسط الحسابي (4.63) وبنسبة الاتفاق (92.52%) جاء في المرتبة الثالثة بعد منظور العمليات الداخلية ، في حين جاء بعد منظور الزبون في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (4.50) وبنسبة الاتفاق (89.98%). مما يمكن الاستنتاج معه أن المصارف المبحوثة تعتمد على أبعاد الأداء الإستراتيجي بمستويات ترتيبية مختلفة وعلى وفق رؤية المستجيبين .

#### الجدول 8 الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير الأداء الإستراتيجي

ت	المتغير	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف %	الترتيب حسب الأهمية
1	المنظور المالي	4.65	92.94	الثاني
2	منظور الزبون	4.50	89.98	الرابع
3	منظور العمليات الداخلية	4.63	92.52	الثالث
4	منظور التعلم والنمو	4.79	95.72	الاول
	المؤشر الكلي	4.64	92.79	-

المصدر: من إعداد الباحثين على وفق نتائج التحليل الاحصائي

وهذه المعطيات الإحصائية تقود إلى صحة اختبار الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على انه " تختلف الأهمية الترتيبية لأبعاد متغيري الدراسة باختلاف آراء أفراد العينة في المصارف المبحوثة".

#### 4.3. اختبار فرضية العلاقات (علاقة الإرتباط بين القيادة الروحية والإداء الإستراتيجية).

ان مضمون هذه العلاقة يمثل إختباراً للفرضية الرئيسة الأولى وهي تنص على ان(هناك إرتباط معنوي قوي بين القيادة الروحية والأداء الإستراتيجي على مستوى المصارف المبحوثة).

أظهرت نتائج تحليل العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة القيادة الروحية والأداء الإستراتيجي ، ووفقاً لمؤشرها الكلي المبين في الجدول رقم (9)، وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تلك المتغيرات وعلى مستوى وكان مستوى المتغير عند مستويات مرتفعة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغيري القيادة الروحية والأداء الإستراتيجي (\*\*0.721) وعند مستوى معنويه (0.01)، وتؤكد النتيجة أن هنالك علاقة ارتباطيه بين المتغيرين ومن خلالهما يمكن الاستنتاج ان زيادة اعتماد عينة البحث على القيادة الروحية يؤدي بطبيعة الحال إلى تعزيز الأداء الإستراتيجي لديها ، وبهذا تقبل الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على (هناك إرتباط معنوي قوي بين كل من القيادة الروحية والأداء الإستراتيجي على مستوى المصارف المبحوثة وذلك عند مستوى معنويه (0.05)).

#### الجدول (9) نتائج علاقات القيادة الروحية والأداء الإستراتيجي

المتغير	الأداء الاستراتيجي	القيمة الاحتمالية P-value
القيادة الروحية	0.721**	0.000
		معنوية عالية
عند مستوى المعنوية (0.01) P-value ≤		N=85

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

ومن الفرضية الرئيسة الثانية تفرع فرضيات فرعية والتي تنص على أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من ابعاد القيادة الروحية والمتمثلة في (الرؤية، الإيمان والامل، حب الإيثار، المعنى) والأداء الإستراتيجي مجتمعه وكما مبين في الجدول(10).

من أجل إعطاء مؤشرات تفصيليه بين كل بعد من أبعاد القيادة الروحية وعلاقتها بالأداء الاستراتيجي وفق الفرضيات الفرعية النابعة من الفرضيه الرئيسة الثانية، فقد تم تحليل الارتباطات بين كل بعد ومتغير الأداء الاستراتيجي بشكل منفصل، وتشير إلى وجود وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والأداء الاستراتيجي ، إذ بلغ معامل الارتباط (\*\*0.701) وهي قيمة معنويه، حيث بلغ معامل الارتباط للإيمان والامل (\*\*0.792) وهي قيمة معنويه أيضا، فيما توضح نتائج التحليل إلى معنويه بعد حب الإيثار وعلاقتها بالأداء الإستراتيجي ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (\*\*0.706) وهي معنوية، وايضا بلغت قيمه معامل الارتباط للمعنى (\*\*0.739) وهي ايضا معنوية وبهذا تقبل الفرضيات الفرعية الأولى والثانيه والثالثة والرابعه المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية. (الرؤية، الإيمان والامل، حب الإيثار، المعنى) والأداء الإستراتيجي بأبعاده (البعدالمالي، بعدمنظور الزبون، بعدالعمليات الداخلية،بعدالتعلم والنمو).

الجدول (10) نتائج علاقات ابعاد القيادة الروحية ومتغير الأداء الإستراتيجي

القيمة الإحتمالية ( P-value )	الأداء الإستراتيجي (Y)	المتغير المعتمد	
		الابعاد المتغير المستقل	الابعاد القيادة الروحية(X)
0.000	0.701**	الرؤية	
معنوية عالية			
0.000	0.792**	الإيمان والامل	
معنوية عالية			
0.000	0.706**	حب الإيثار	
معنوية عالية			
0.000	0.739**	المعنى	
معنوية عالية			
N=85		عند مستوى المعنوية (0.05) P-value ≤	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

ويتضح من الجدول المبين اعلاه أنه توجد علاقة ارتباط بين بعد الإيمان والامل ومتغير الأداء الإستراتيجي وهي من أقوى العلاقات من بين الابعاد الأخرى للقيادة الروحية، وتبين من ذلك أن الإيمان والامل في مجال اعمال افراد عينه البحث لها دور اساسي وكبير وواضح في زياده مستويات الأداء الإستراتيجي لتلك العينة وبالتالي تحقيق أهداف عينه البحث. ومن أجل إعطاء مؤشرات مفصله عن العلاقة بين كل بعد من أبعاد القيادة الروحية ومتغير الأداء الاستراتيجي، وفي ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى، تم تحليل العلاقة الارتباطية بين كل بعد من أبعاد القيادة الروحية ومتغير الأداء الاستراتيجي بشكل منفصل، على النحو التالي :-

أ. العلاقة بين الرؤية ومتغير الأداء الإستراتيجي (المنظور المالي، منظور الزبون،منظورالعمليات الداخلية،منظور التعلم والنمو) :

يلحظ في بيانات جدول (11) بأنه هناك علاقة معنوية بين الرؤية والأداء الإستراتيجي (البعد المالي، بعد منظور الزبون، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) يدعم ذلك قيمة معامل الارتباط البالغة (0.421\*\*), (0.293\*\*), (0.524\*\*), (0.463\*\*) وعلى التوالي لها وعند مستوى معنويه (0.05)، وبلغت القيمة الإحتمالية (P-value) (0.000)، وهذا يثبت لنا صحة الفرضية الفرعية الأولى من الفرضيه الرئيسة الثانية والتي تنص على وجود علاقة معنوية بين الرؤية وابعاد الأداء الإستراتيجي (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو).الجدول (11) نتائج علاقات الرؤية وابعاد الأداء الإستراتيجي

الأداء الإستراتيجي				المتغير المعتمد				
منظور التعلم والنمو		منظور العمليات الداخلية		منظور الزبون		المنظور المالي		ابعاد المتغير المستقل
0.463**		0.524**		0.293**		0.421**		الرؤية
P-Value	0.000	P-value	0.000	P-Value	0.000	P-Value	0.000	
معنوية عالية		معنوية عالية		معنوية عالية		معنوية عالية		
N=85				عند مستوى المعنوية (0.05) P-value ≤				

المصدر: الجدول من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

ب. العلاقة بين بعد الإيمان/ الأمل ومتغير الأداء الإستراتيجي (المالي، الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) :

يلحظ من بيانات جدول رقم (12) انه هناك علاقة معنوية بين الإيمان/ الأمل و ابعاد الأداء الإستراتيجي (المالي، الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) ويدعم ذلك قيمة معامل الارتباط والبالغه (0.532\*\*), (0.163)، (0.409\*\*), (0.234\*\*) بشكل متوالي وعند مستوى معنويه (0.05)، وبلغت قيمتها الإحتمالية (P-value) (0.000)، وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضيه الرئيسة الثانية والتي تنص على وجود علاقة معنوية بين الإيمان/ الأمل و ابعاد الأداء الإستراتيجي (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو).

الجدول (12) نتائج علاقات الإيمان/ الأمل و ابعاد الأداء الإستراتيجي

الأداء الإستراتيجي				المتغير المعتمد				
منظور التعلم والنمو		منظور العمليات الداخلية		منظور الزبون		المنظور المالي		ابعاد المتغير المستقل
0.234**		0.409**		0.163		0.532**		الإيمان/ الأمل
P-Value	0.000	P-value	0.000	P-Value	0.000	P-Value	0.000	
معنوية عالية		معنوية عالية		معنوية عالية		معنوية عالية		
N=85				عند مستوى المعنوية (0.05) P-value ≤				

المصدر: الجدول من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

ت. العلاقة بين بعد حب الإيثار ومتغير الأداء الإستراتيجي (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو):

يلحظ من بيانات الجدول (13) هناك علاقة معنوية بين حب الإيثار و ابعاد الأداء الإستراتيجي (المالي، الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) ويدعم ذلك قيمة معامل الارتباط البالغة (0.437\*\*), (0.276\*\*), (0.392\*\*), (0.268\*\*) على توالي وعند مستوى معنويه (0.05)، وبلغت القيمة الإحتمالية لها (P-value) (0.000)، وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تشير لوجود علاقة معنوية بين حب الإيثار و ابعاد الأداء الإستراتيجي (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو).

الجدول (13) نتائج علاقات حب الإيثار و ابعاد الأداء الإستراتيجي

الأداء الإستراتيجي				المتغير المعتمد				
منظور التعلم والنمو		منظور العمليات الداخلية		منظور الزبون		المنظور المالي		ابعاد المتغير

المستقل		0.268**		0.392**		0.276**		0.437**	
حب الإيثار		P-Value	0.000	P-value	0.000	P-Value	0.000	P-Value	0.000
		معنوية عالية		معنوية عالية		معنوية عالية		معنوية عالية	
N=85					P-value ≤ (0.05) عند مستوى المعنوية				

المصدر: الجدول من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

ث. العلاقة بين بعد المعنى ومتغير الأداء الإستراتيجي (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو):

يتبين لنا من بيانات جدول (14) انه هناك علاقة معنوية بين المعنى والأداء الإستراتيجي (المالي، الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) ويدعم هذا قيمه معامل الارتباط والبالغة (0.461\*\*), (0.323\*\*), (0.468\*\*), (0.343\*\*) وعلى التوالي وعند مستوى معنويه بلغ (0.05)، وبلغت القيمه الإحتمالية (P-value) (0.000)، وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على وجود علاقة معنوية بين المعنى وابعاد الأداء الإستراتيجي (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو).

الجدول (14) نتائج المعنى وابعاد الأداء الإستراتيجي

الأداء الإستراتيجي				المتغير المعتمد					
منظور التعلم والنمو		منظور العمليات الداخلية		منظور المالي		منظور الزبون		ابعاد المتغير المستقل	
0.343**		0.468**		0.461**		0.323**		المعنى	
P-Value	0.000	P-value	0.000	P-Value	0.000	P-Value	0.000		
معنوية عالية		معنوية عالية		معنوية عالية		معنوية عالية			
N=85					P-value ≤ (0.05) عند مستوى المعنوية				

المصدر: الجدول من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

### 5.3. تحليل تأثير القيادة الروحية في الأداء الإستراتيجي

ويمثل محتوى هذا التأثير اختباراً للفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على انه (تؤثر القيادة الروحية تأثيراً إيجابياً معنوياً ذو دلالة إحصائية معنوية في الأداء الإستراتيجي عند مستوى معنوية (0.05) على مستوى المصارف المبحوثة مجتمعاً ومنفردة) وكما مبين أدناه.

يلحظ من نتائج أنموذج الانحدار الخطي البسيط المبين في جدول (15) وجود تأثير القيادة الروحية في الأداء الإستراتيجي، حيث تبين نتائج التحليل الموضحة في الجدول الآتي:

وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل المتمثل ( بالقيادة الروحية) في المتغير المعتمد والمتمثل (بالأداء الإستراتيجي) وعلى مستوى مؤشرها الكلي، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية (P-Value) المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من قيمه مستوى المعنويه الافتراضي والذي اعتمده الدراسة، ويؤيد ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (90.043) حيث كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.956) وبدرجات حرية (83،1) مما يتجه إلى معنويه التأثير وعند مستوى (0.05). وطبقاً لهذه النتيجة بالامكان الاستنتاج الى وجود علاقة تأثيرية لمتغير القيادة الروحية في متغير الأداء الإستراتيجي والذي ينص على أن اعتماد المصارف المبحوثة على القيادة الروحية يؤدي الى تعزيز الأداء الإستراتيجي في مصارفهم . كما وتبين نتائج التحليل الاحصائي لها على المستوى الكلي إلى الموضح ادناه :-

(1) طبقاً معادلة الانحدار تبين لنا أن قيمة الثابت (B0) والبالغة (1.484) اي أن هناك ظهوراً للاداء الإستراتيجي من خلال أبعاده وبمقدارها (1.484) وذلك عندما تكون قيمه القيادة الروحية لها ومن خلال أبعاده مساويه للصفر. وعليه يمكن توضيح هذه النتيجة بأن الاداء الإستراتيجي يستمد تعزيزه وبمستويات عالية من القيادة الروحية والتي تعتمد المصارف المبحوثة في اربيل.



قدم البحث جملة من المقترحات وهي كالآتي:-

1. ضرورة سعي إدارة المصارف المبحوثة الى زيادة الثقة والقناعة لدى المديرين باتجاه رؤية المصرف.
2. ضرورة تكوين أجواء من الثقة وروح العمل كفريق بين إدارات المصارف والعاملين لجعلهم يبذلون أقصى ما لديهم من جهد .
3. ضرورة سعي إدارة المصارف المبحوثة الى مساعدة المديرين والعاملين عند مواجهتهم لأية مشكلة من اجل حلها وهذا يزيد من المحبة والايثار لديهم وبدون استثناء.
4. اهمية وضرورة توليد إدارة المصارف المبحوثة الشعور الايجابي لدى العاملين بان مهامهم الوظيفية ذات مغزى شخصي بالنسبة لهم.
5. زيادة اهتمام إدارة المصارف المبحوثة بتطبيق المعايير والمؤشرات المالية لتحقيق اهدافها من اجل التغلب على المنافسين.
6. ضرورة زيادة حرص إدارة المصارف المبحوثة على تطوير خدماتها التي تقدمها بما يناسب مع مسؤوليتها الاجتماعية.
7. حث إدارة المصارف المبحوثة على زيادة المحافظة على خزين ملائم من الادوات والمستلزمات الضرورية للعمل نظرا لاهميتها.
8. اهمية تبني المصارف المبحوثة لدراسات دقيقة لأي نشاط أو عمل من اجل زيادة ادائها الاستراتيجي.
9. ضرورة استغلال بعد منظور الزبون من خلال عقد حلقات دراسية والاجتماع، ومناقشة القضايا المتعلقة بالعمل المصرفي
10. ضرورة استمرار المصارف المبحوثة على اجراء التعديلات على طبيعة خدمات التي تقدمها للمستفيدين من أجل لارضاء الزبون وتوثيق اجراءات العمل تحقيقا لمتطلبات نظم الجودة وضمان تفعيلها .

## 5. قائمة المصادر

### 5.1 المصادر العربية

- إبراهيم، أسماء سعيد سلامة، و النجار، أحمد كرم، (2018)، القيادة الروحية وتأثيرها في تنمية ولاء العاملين": دراسة تطبيقية على بعض الشركات السياحية والفنادق المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 15، العدد2، ص (74-85).
- اسماعيل، عمار فتحي موسى، (2016). "دور القيادة الروحية في خفض سلوكيات التمر الوظيفي للعاملين بجامعة مدينة السادات" "دراسة تطبيقية" كلية التجارة جامعة مدينة السادات، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 61، العدد1، ص14
- بجاي، امثال رشيد (2020). أثر المقدررة الجوهرية في تعزيز الأداء الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصناعي، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الإقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 12، العدد 3.
- البشاري، مصطفى نجم وعبدالله، أنور أحمد قاسم (2021)، أثر أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية دراسة ميدانية، مجلة عملية فصلية محكمة تعني بالدراسات والبحوث الانسانية، العدد 20.
- البغدادي، عادل هادي، (2019). "موسوعة الإدارة الإستراتيجية المعاصرة منظور عمليات وحالات دراسية وتطبيقية"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- البيومي، اسامة احمد عبدالله، (2016)، علاقة القيادة الروحية بجودة حياة العمل" بالتطبيق على العاملين بجامعة دمياط، رسالة ماجستير، جامعة المنصورة، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال.
- التميمي، أمال كاظم مهدي، (2015). "تأثير القيادة الروحية وتأثيرها في الاستقامة التنظيمية لبناء قيمة العليا للعاملين": دراسة حالة في العتبة العباسية المقدسة، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة أعمال.
- جبار، شذا وحيد، (2021). "الدور القيادة الروحية في الأداء أألمنظمي المستدام"، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الاعمال.
- الجرجفي، داليا عبدالمحسن أحمد (2004) ، دور تنقيب البيانات في زيادة أداء المنظمة، رسالة ماجستير غير منشور ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد، العراق.
- جلاب، إحسان دهش وجاسم، سيفعلي (2017)، توظيف مقدرات الموارد البشرية في تعزيز الأداء الاستراتيجي- بحث استطلاعي تحليلي في بعض كليات جامعة القادسية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 14 ، العدد 1.
- الحانمي، ولاء محسن علي، (2018). "القيادة الروحية وتأثيرها التفاعلي في العلاقة بين فجوة الهوية التنظيمية وسلوك العاملين العكسي"، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال .
- حافظ ، عبدالناصر علك و السعيد ، اسعد عباس صادق (2018)، تقييم الاداء الاستراتيجي للمشاريع الزراعية بأعتماد مؤشرات دولية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد 107، المجلد 24.
- الحلاوي، علي حسين علوي، (2017)، دور القيادة الروحية في تحقيق الريادة الإجتماعية من خلال الحد من عقبات التعبير": دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة، أطروحة دكتوراه، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال.
- خميس ، لمي هادي و سلمان ، ناظم جواد عبد (2020).المهارات الناعمة للموارد البشرية ودورها في الأداء الإستراتيجي، جامعة بغداد ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ،المجلد 26،العدد 122.

- راضي، جود محسن و حسين ،أحمد عبدالأمير ناصر (2014). التمكين الإداري وعلاقته بابداع العاملين، مجلة للعلوم الإدارية ، المجلد 12، العدد 1.
- رحمان، نهايت سعدي، (2021) ، دور القيادة الروحية في الحد من الصمت المنظمية :دراسة تحليلية لآراء القيادات الأكاديمية في كليات جامعة صلاح الدين/ أربيل"، مجلة قة لآي زانست العلمية، المجلد (6)، العدد(1)، ص (551-579).
- ريغي، كوكب (2020). دور بطاقة الأداء المتوازي في تقويم الأداء الاستراتيجي-دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية الوادي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- سحيمي،فايزة (2017) ،أثر القيادة التحويلية على الأداء الإستراتيجي في المنظمة الصغيرة والمتوسطة، اطروحة دكتوراه غير منشور ، جامعة جيلالي ليايس ، كلية العلوم التجارية والإقتصادية علوم التسيير، سيدي بلعباس، الجزائر.
- سعودي،أمنة (2020) ، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الابتكار التسويقي-دراسة حالة مؤسسة اقتصادية جزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر.
- السقا، منيب عبدالله يوسف (2019). اثر الصحة التنظيمية على الاداء الاستراتيجي-دراسة التطبيقية على الشركات التأمين العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الازهر، غزة ، فلسطين.
- الشريفي ، مثنى عبد الرزاق عطيه ،(2021)، تأثير عوامل النجاح الحرجة للتعليم الالكتروني في الاداء الاستراتيجي : بحث تحليلي في عدد من كليات جامعة بغداد، بحث ماجستير منشور ، جامعة بغداد ، العراق
- الشيباوي، حامد كاظم متعب، والموسوي، سعد مهدي سعيد، (2018) ، تأثير القيادة الروحية في تحقيق الإلتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جمعية الهلال الاحمر العراقية- فرع النجف الاشرف"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد15، العدد4، ص (326-342).
- الشخلى ،عبدالرزاق والجوفي، عليا سعيد (2016). أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها على الأداء الإستراتيجي، جامعة بغداد كلية الإدارة والإقتصاد ، مجلة دنائير، العدد 8.
- الصبيحات، إبراهيم (2017) ، معجم علم الادارة، ط1، دار الرنيم للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
- عبدالفتاح، عز حسين، (2017) ، مقدمة في احصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي باستخدام SPSS، ط3، الخوارزمية العلمية، جدة، السعودية، ص35.
- عثمان ، فؤاد احمد،(2022)، دور ادارة الاحتواء العالي في تحقيق الاداء الاستراتيجي، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة صلاح الدين - اربيل
- عوجة، احمد محمد فتحي احمد، (2013) ، القيادة الروحية: دراسة تطبيقية على المدارس"، المجلة المصرفية للدراسات التجارية، مجلد37، العدد4، ص (1-25).
- علي، فائزة عبده أحمد، (2019). "أثر القيادة الروحية على الأبناء". المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة، المجلد5، العدد3، ص (222 - 242).
- عيسى ، أحمد السيد أحمد ( 2016 ) ، أثر تطبيق القيادة الروحية في الإلتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة الطائف"، مجلة التجارة والتمويل، العدد 2 ، ص (134 - 180).
- الغالي ، طاهر محسن منصور و المالكي، علي عبدالحسين نعيم (2016). بناء نظام متكامل للتخطيط الإستراتيجي وقياس تأثيره في الأداء الإستراتيجي من منظور بطاقة العلامات المتوازية، مجلة العلوم الإقتصادية ، العدد 6، جامعة البصرة.
- الغزالي، فاضل راضي غباش، و الخزاعي، صدام كاظم محمد، (2016) ، دور القيادة الروحية في تعزيز التماثل التنظيمي: دراسة تحليلية في العتبة العلوية المطهرة"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد18، العدد(4)، ص (75-95).
- قلبو، حسينة (2015). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشور، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
- القيسي ،فاضل حمد و الطائي ،علي حسون (2014).الإدارة الإستراتيجية ،نظريات -مداخل -أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ،الأردن.
- كاظم ، جاسم راهي و فؤاد،حمودي العطار والياسري، أكرم محسن (2020). تأثير تبني نموذج المنظمة الذكية في تحقيق الأداء الإستراتيجي المتميز،مجلة المثنى للعلوم الإدارية والإقتصادية ، المجلد 10 ، العدد 3.
- الكبيسي ، صلاح الدين عواد و الحديثي، شمس معزز أسكندر (2017) ، تأثير بعض العناصر الأساسية لإدارة المعرفة على الأداء الإستراتيجي ،مجلة العلوم الإقتصادية والأدارية ، العدد 99، المجلد، 23.
- الكبيسي ، صلاح الدين عواد و الحديثي، شمس معزز أسكندر (2017). تأثير بعض العناصر الأساسية لإدارة المعرفة على الأداء الإستراتيجي ،مجلة العلوم الإقتصادية والأدارية ، العدد 99، المجلد، 23.
- الكبيسي ،صلاح الدين عواد و العزاوي، حنين شلال إبراهيم (2014). تطوير المنظمة الطالبة في ضوء تحليل العلاقة بين المعرفة والأداء الإستراتيجي، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية ، المجلد 20، العدد 76.
- الكوازي، صلاح مهدي جواد و الخفاجي ، علي تحسين كاظم (2019). تطبيق تقنية بطاقة العلامات المتوازية في تقويم الأداء الإستراتيجي ،مجلة المثنى للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 9 ، العدد 3.
- محمد ، نسرین جاسم ، وكامل، سيف علي، (2021) ،القيادة الروحية وتأثيرها في الصحة التنظيمية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، المجلد 2021، العدد 65، ص (113-146).
- محمود ،ناجي عبدالستار و محمد ،أحمد قاسم (2018). دور ثقافة الجودة في تعزيز الأداء الإستراتيجي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 4 ، العدد 44.
- مصطفى ، احمد خالد،(2022)، القيادة الروحية ودورها في تعزيز السلوك الإيجابي ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة صلاح الدين - اربيل
- المعاضيدي، محمد عصام، والعماني، الاء عبد الموجود، ومسعودي، أرام حنا، (2020). "سلوكيات القيادة الروحية و دورها في تعزيز الاخلاقيات

- استطلاعية لآراء التدريس بين في المعهد المهنية: دراسة التقني في الموصل"، مجلة جامعة جيهان- اربيل للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد4، العدد 2، ص.(121-126)
- الميالي ،حاكم أحسون و حمزة، حسن غانم (2022) ، القيادة الناعمة ودورها في تحقيق الأداء الإستراتيجي المتميز، مجلة المركز العربي ، العدد 32.
- الميالي ،حاكم أحسون و حمزة، حسن غانم (2022). القيادة الناعمة ودورها في تحقيق الأداء الإستراتيجي المتميز، مجلة المركز العربي ، العدد 32.
- ناصر ، حبيب مروح و حمادي، انتصار عباس (2020). أثر فاعلية العمل في الأداء الإستراتيجي، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة،العدد 62، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
- ناصر ، حبيب مروح و حمادي، انتصار عباس (2020). أثر فاعلية العمل في الأداء الإستراتيجي، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة،العدد 62، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
- الناصري، طارق كاظم (2018). دور إدارة الموهبة في تعزيز الأداء الإستراتيجي بحث ميداني في بعض كليات جامعة سومر، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية ، المجلد 24،العدد 109، ذي قار ، العراق.
- نجم، نجم عبود، (2011). "القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن.
- الهاربة، أحمد كريم (2018) ، لقيادة التحولية وأثرها في الأداء الإستراتيجي الدور المعدل لجودة حياة العمل، أطروحة دكتوراه غير منشور ،كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان ، الأردن.
- يوسف، كمال، و عروسي، سميرة، (2018) ، دور القيادة الروحية في تحسين جودة الحياة الاكاديمية من وجهة نظر عضو هيئة التدريس في كلية الاقتصاد جامعة المسيلة"، مجلة المقار للدراسات الإقتصادية، المجلد1، العدد2، ص. (124-144).
- يوسف، كمال، وبن محمد، ايمان،(2020). "القيادة الروحية:المفاهيم النظرية و المداخل الفكرية"، مجلة البحوث و الدراسات، المجلد17، العدد 2، ص (141-162).

## 5.2 المصادر الانكليزية

- ABDIZADEH, MANDANA; KHIABANI, MOHSEN MALEKALKETAB, (2014). "Implementing the Spiritual Leadership Model in the Healthcare Industry in Iran", International Journal of Business and Management, Vol .9, No.11.
- AHMED, F., & ATIEH, S., H. (2016). Updating Balanced Scorecard Model for The Evaluation of The Strategic Performance in Greater Amman Municipality, European Scientific Journal, Vol. 12, No 31. pp307-329
- AKINYI, G., LEAH (2013). Application of the Balanced Scorecard Framework in Performance Measurement of E-Government Services: Case of Kenya Revenue Authority, Master of Science in Information Technology Management, University of Nairobi.
- AKMAN, G., AND TURAN, H. (2021). Extension of the balanced scorecard structure for banking industry, Journal of Industrial Engineering, Kocaeli University, Vol 32, No 1.
- AL SHAIKH, A., MOHAMMED (2007). Performance Evaluation of Palestinian Telecommunication Corporations by using Balanced Scorecard approach, Master research non publish, College of Commerce, Islamic University- Gaza, Palestine.
- ALHYARI, S., ALAZAB, M., VENKATRAMAN, S., ALAZAB, M. AND ALAZAB, A. (2013). Performance evaluation of e-government services using balanced scorecard: An empirical study in Jordan, Benchmarking: An International Journal, Vol. 20, No. 4.
- AYDIN, BULENT, & CEYLAN, ADNAN, (2009). "The effect of spiritual leadership on organizational learning capacity", African Journal of Business Management Vol.3 (5), pp. 184-190.
- BAIRD, KEVIN (2017). The effectiveness of strategic performance measurement systems, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 66, No. 1
- BEMENT, A. (2014). Organizational Excellence, the NSF results Agenda, national Science of foundation, USA, office of the direction.
- BODLA, MAHMOOD A., & ALI, HUMA, & DANISH, RIZWAN QAISER, (2013), "Role of Spiritual Leaders in Enhancing Employee's Performance", Journal of Basic and Applied Scientific Research. 3(3). p. 117-122.
- BRYAN JERRY, (2008). "Team Development social networking and its impact on the encouragement of spiritual leadership", Doctor Dissertation, UNIVERSITY OF PHOENIX, USA.
- Chin, M. Ramayah, T. & Cyril, E.;2010; Does Transformation Leadership Style Foster Commitment to Change? The Case of Higher Education Malaysia, Journal of Procedia Social and Behavioral Sciences, 538 – 584.
- ERSHADI, M., JAVAD AND ROUHOLLAH, E., DEHDAZZI (2019). Investigating the role of strategic thinking in establishing organizational excellence model: A moderating role of organizational forgetting, the total quality management Journal Vol 5, No 4.
- FRISDIANTARA, C., & SAHERTIAN, P. (2012). "The spiritual leadership dimension in relation to other value-based leadership in organization", International Journal of Humanities and Social Science. 2(15). p. 284–290.
- FRY, L. W. (2003), "Toward a theory of spiritual leadership", The Leadership Quarterly. 14 (14). p. 693-727.
- FRY, L. W., HANNAH, S. T., NOEL, M., & WALUMBWA, F. O. (2011). "Impact of spiritual leadership on

- unit performance". *The Leadership Quarterly*. 22(2). p.259–270.
- HASSAN, H., MALEAH, R., AND AMIR, A., MUHD (2016). Strategic performance measurement and managerial performance: The mediating role of job satisfaction and psychological empowerment, *Journal of Contemporary Issues and Thought*, Vol 6.
- HRISTOV, I., CHIRICO, A., & APPOLLONI, A. (2019). Sustainability Value Creation, Survival, and Growth of the Company: A Critical Perspective in the Sustainability Balanced Scorecard, *Sustainability, Journal of Management and Law*, University of Rome, Italy; Vol. 11, No 7.
- HRISTOV, I., CHIRICO, A., & APPOLLONI, A. (2019). Sustainability Value Creation, Survival, and Growth of the Company: A Critical Perspective in the Sustainability Balanced Scorecard, *Sustainability, Journal of Management and Law*, University of Rome, Italy; Vol. 11, No 7.
- Jaf, R. A. S., Xinping, X., & Jaf, S. A. S. (2012, January). The effect of the Strategic Information Systems (SIS) on the achievement competitive advantage practical in samples of iraqi banks. In 2012 Second International Conference on Intelligent System Design and Engineering Application (pp. 954-959). IEEE.
- Jaf, R. S & Xinping, X.(2011). POSSIBILITY REALIZED COMPETITIVE ADVANTAGE BY STRATEGIC INFORMATION SYSTEMS EVIDENCE FROM IRAQI BANKS. Annual Summit on Business and Entrepreneurial Studies. PP.247-265.
- JEON, K, S., (2011). "The Relationship of Perception of Organization Performance and Spiritual Leadership, Workplace Spirituality, and Learning Organization Culture in the Korean Context", Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy.
- KAYA, AHMET, (2015). "The Relationship Between Spiritual Leadership and Organizational Citizenship Behaviors": A Research on School Principal's Behaviors. *Educational Sciences: Theory & Practice* 15(3). p. 597-606.
- KHANI, AMIR H. A. & ARANI, HOSSEIN S., (2013), "An empirical investigation on the effects of spiritual leadership components on organizational learning capacity", A case study of Payame Noor University, *Management Science Letters*. 3(6). p. 1547-1552.
- MARIA, G., & CONSTANTIN, B., & CATALINA, R. (2009). The strategic performance management process, *Journal of Economics*, Faculty of Management, Piața, Romana, Vol 12, No 25.
- Mustafa, A.M.; Azimli, A.; Sabir Jaf, R.A. The Role of Resource Consumption Accounting in Achieving Competitive Prices and Sustainable Profitability. *Energies* 2022, 15, 4155. <https://doi.org/10.3390/en15114155>
- NIVEN, P. (2002). *Balanced scorecard step-by-step maximizing performance and maintaining results*, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc.
- ROBBINS, P., & STEPHEN, L. (2003). *Organization Behavior*, 19 Ed, prentice halls, New Delhi.
- Sabir, R. A. ., & Mahmood, S. . (2023). The Impact of Sustainable Balance Scorecard to Achieve Competitive Advantage in the Kurdistan Region of Iraq Economic Unit . *Journal of University of Raparin*, 10(3), 750–781. [https://doi.org/10.26750/Vol\(10\).No\(3\).Paper33](https://doi.org/10.26750/Vol(10).No(3).Paper33)
- SHAFIGHI, FATEMEH, & AJILI, ZAHRA G., & AJILI, AMIRHOOSHANG G., (2013), "Relationship between the Spiritual Leadership and Organizational Entrepreneurship with Regard to the Mediating Role of Organizational Learning", *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*. 3(6). p. 23-43.
- SIMONIN, D., & ANWAR, A., & ARLT, J., & CUCCURU, D., & PARVEX (2016). *Balanced Scorecard Case Study Group Assignment BLO BOSTON LYRIC OPERA* blow.
- WHEELLEN, THOMAS L., & HUNGER, J., DAVID (2010). *Strategic management and business policy*, Achieving Sustainability international edition, 12th edition, Pearson education, Inc, upper Saddle River, New Jersey, U.S.A.
- ZAVVAREH, FARNAZ B., & SAMANGOUEI. BATOOL, (2013). "An Investigation on Effects of Spiritual Leadership towards Employee's Happiness Using Structural Equation Modeling", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 3(8). p.329-340.



## الملحق (1) استمارة الاستبانة



حكومة اقليم كردستان - العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة صلاح الدين - اربيل  
كلية الادارة والاقتصاد

م/ استمارة استبانة

السيدات والسادة المحترمون ..... تحية طيبة

نضع بين ايديكم الكريمة استمارة الدراسة الموسومة (دور القيادة الروحية في تعزيز الاداء الاستراتيجي - دراسة تحليلية لأراء المديرين عينة من الميرين في المصارف الخاصة في مدينة اربيل) وهي جزء من متطلبات نشر البحث الحالي. راجين الاجابة عن فقراتها لكونكم الاقدر على التعامل معها لما نعهده فيكم من خبرة وقدرة ذات التأثير الايجابي في اخراج هذه الدراسة بالمستوى المطلوب. يرجى الاجابة على جميع فقرات الأسئلة لأن ترك سؤال دون الإجابة يعني عدم امكانية تحليل استمارة، لذا نرجو تفضلكم بوضع علامة (✓) في المكان الملائم الذي يعكس رأيكم وفي ضوء ماتعكسه ادراكاتكم للموضوع أو الفقرة المطروحة.

ونود اعلامكم بأن ارائكم ستكون موضع ثقة اذ سيتم التعامل معها بسرية وكتمان وأن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً وأن نتائج الاجابات ستظهر بهيئة مجموعات احصائية لاعلاقة لها بشخصكم أو وظيفتكم

لنا أمل كبير في تعاونكم معنا، وتقبلو فائق شكرنا وتقديرنا

## الباحثون

أ.م.د. عبدالرزاق كمال نوري3  
كلية الادارة والاقتصاد- قسم ادارة  
المنظمات السياحية  
جامعة صلاح الدين- اربيل  
[abdulrazaq.nuri@su.edu.krd](mailto:abdulrazaq.nuri@su.edu.krd)  
07504498895

أ.م.جبرائيل أحمد اسماعيل2  
كلية الادارة والاقتصاد- قسم ادارة  
المنظمات السياحية  
جامعة صلاح الدين- اربيل  
[gibraeel.ismael@su.edu.krd](mailto:gibraeel.ismael@su.edu.krd)  
07504254950

م.م. غيداء كمال احمد1  
كلية الادارة والاقتصاد- قسم ادارة  
المنظمات السياحية  
جامعة صلاح الدين- اربيل  
[ghayda.ahmed@su.edu.krd](mailto:ghayda.ahmed@su.edu.krd)  
07501141815

## اولاً: المعلومات الشخصية

1. الجنس: ذكر ( ) ، انثى ( )
2. العمر: 30 سنة فأقل ( ) ، من 31 - 40 سنة ( ) ، من 41 - 50 سنة ( ) ، 51 فأكثر ( ) .
3. الحالة الإجتماعية: أعزب ( ) ، متزوج ( ) ، أخرى ( )
4. المؤهل العلمي: دبلوم ( ) ، بكالوريوس ( ) ، دبلوم عالي ( ) ، ماجستير ( ) ، دكتوراه ( ) .
5. التخصص العلمي: الادارة ( ) ، المحاسبة ( ) ، الإقتصاد ( ) ، المالية والمصرفية ( ) .

6. عدد سنوات الخدمة كمدير: 5 سنوات فما دون ( ) ، 6-10 سنة ( ) ، 11-15 سنة ( ) ، 16-20 سنة ( ) ، 21 سنة فأكثر ( ) .

ثانياً: متغيرات الدراسة

أولاً : القيادة الروحية: هي مجموعة من القيم التي تحكم اتجاهات وسلوكيات القائد، وتجعله شخصاً يمكن الإعتماد عليه، وينال ثقة وإعجاب الآخرين.

### 1. الرؤية: هي الحالة المستقبلية التي تأمل المنظمة الى تحقيقها بناءً على إمكانياتها المتاحة والمحتملة.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	غير مؤكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تلتزم إدارة المصرف بتطبيق رؤيتها بشكل تام.					
2	تسعى إدارة المصرف الى توضيح رؤيتها للمديرين والعاملين لديها .					
3	تحاول إدارة المصرف اشتراك المديرين بوضع الرؤية التي تليها الافضل للمصرف.					
4	تعمل إدارة المصرف على زرع الثقة والقناعة لدى المديرين باتجاه رؤية المصرف.					
5	تسعى ادارة المصرف الى بناء شراكة قوية بين العاملين بخصوص رؤياهم حتى تكون مصدراً للمعلومات داخل المصرف.					

### 2. الإيمان / الامل: أنه توليد الدافع المدعوم باليقين لتحقيق الهدف المنشود.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	غير مؤكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
6	تؤمن إدارة المصرف بأهدافها، وهي على استعداد للقيام بكل ما يلزم لضمان انجازها.					
7	تعمل الإدارة على خلق أجواء من الثقة وروح فريق العمل بينها وبين العاملين لجعلهم يبذلون أقصى ما لديهم في العمل.					
8	تبذل إدارة المصرف الجهد لمساعدة المديرين والعاملين على النجاح في أداء اعمالهم.					
9	تمتلك إدارة المصرف قدرات متميزة لتحقيق أهداف المصرف للوصول الى النجاح.					
10	تزرع ادارة المصرف روح الأمل والنجاح لدى العاملين والمديرين كافة على حد سواء.					

### 3. حب الإيثار: حب الجميع دون استثناء وتفضيل معاناة الذات بدل معاناة الاخرين.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	غير مؤكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
11	تسعى إدارة المصرف الى مساعدة المديرين والعاملين عند مواجهتهم لأية مشكلة من اجل حلها.					
12	تمتلك إدارة المصرف القدرة على النقاش والتواصل مع العاملين فيما يتعلق بعملهم.					
13	تتحلى إدارة المصرف بالشجاعة الكافية للدفاع عن العاملين لديها .					

14	تتعامل إدارة المصرف العاملين بتواضع.					
15	تسعى إدارة المصرف الى زرع حب الإيثار لدى المديرين والعاملين دون تمييز من اجل تقديم افضل الخدمات للزبائن .					
<b>4. المعنى: هو اعتقاد لدى اعضاء المنظمة بان الوظائف التي يقومون بها مهمة وتحدث فرقا في حياة الاخرين.</b>						
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	غير مؤكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
16	تعمل إدارة المصرف على خلق شعور ايجابي لدى المديرين بأن ما يقومون به هو في خدمة المصرف وأهدافه.					
17	تولد إدارة المصرف شعورا لدى العاملين بان مهامهم الوظيفية ذات مغزى شخصي بالنسبة لهم.					
18	تولي إدارة المصرف اهمية كبيرة لانشطة العاملين الوظيفية لما لها من مكانة متميزة بالنسبة للمجتمع.					
19	تدرك إدارة المصرف بأن مايقوم به الموظف من أعمال يحدث فارقا في حياة الاخرين.					
20	تعمل إدارة المصرف على تكوين صورة ذات معنى في ذاكرة العاملين لديها بخصوص الأعمال التي يقومون بها وانها ذات فائدة بالنسبة للزبائن المصرف.					
ثانياً: الاداء الاستراتيجي: " هي قدرة المنظمة على إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على المنافسين في مجال عملها أي انها تتمتع بدرجة عالية في الأداء ويسمى ايضا بالأداء المتميز"						
<b>1- المنظور المالي: هي عبارة عن قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي</b>						
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	غير مؤكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تهتم إدارة المصرف بتطبيق المعايير والمؤشرات المالية لتحقيق اهدافها.					
2	تستثمر إدارة المصرف الموارد المالية بالشكل الذي يؤدي الى تطويرها وفقا للخطط الاستراتيجية.					
3	تعمل إدارة المصرف على تقديم خدماتها الى أكبر عدد ممكن من المستفيدين.					
4	تقوم إدارة المصرف بتحسين كفاءة الخدمات المقدمة للمستفيدين بما يؤدي الى زيادة عائداتها.					
5	تعمل إدارة المصرف على توسيع حجم التمويل عبر التوسع بالمشاريع المستقبلية أو فتح اقسام أو وحدات جديدة.					
<b>2- منظور الزبون: هذا المنظور يساعد المدراء على ادارة المنظمة والاهتمام بجودة المنتج والخدمات</b>						
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	غير مؤكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
6	تحرص إدارة المصرف على ان يكون لديها تواصل دائم مع المستفيدين لتقديم أفضل خدمات.					
7	تهتم إدارة المصرف للأراء وشكاوى المستفيدين وتعمل على حلها.					
8	تعمل إدارة المصرف باستمرار على اجراء التعديلات على طبيعة الخدمات بهدف ارضاء الزبائن.					

					تعمل إدارة المستشفى على دعم الاستشارات والبحوث العلمية والتي تعود بالنفع والفائدة للمجتمع.	9
					تحرص إدارة المصرف على تطوير خدماتها التي تقدمها بما يناسب مع مسؤوليتها الاجتماعية.	10
<b>3- منظور العمليات الداخلية: قياس الأداء لمستقبل المنظمة وذلك عن طريق رؤية العمليات الداخلية</b>						
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	غير مؤكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
						11
						12
						13
						14
						15
<b>4- منظور التعلم والنمو: هو يعبر عن الأسس التي يجب أن تتبناها المنظمة لخلق النمو والتحسينات المطلوبة</b>						
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	غير مؤكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
						16
						17
						18
						19
						20