

## The role of strategic management in developing the administrative competence of employees in Islamic banks in Tulkarm Governorate

Mahmoud Hasan Hejazi

Faculty of Administrative and Economic Sciences | Al-Quds Open University | Palestine

Received:  
12/05/2023

Revised:  
23/05/2023

Accepted:  
15/06/2023

Published:  
30/03/2024

\* Corresponding author:  
[jaafarabusaa@yahoo.com](mailto:jaafarabusaa@yahoo.com)

**Citation:** Hejazi, M. H. (2024). The role of strategic management in developing the administrative competence of employees in Islamic banks in Tulkarm Governorate. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 8(3), 1–18 .  
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.A120523>

2024 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

**Abstract:** The study aimed to identify the role of strategic management in developing the administrative competence of employees in Islamic banks in Tulkarm Governorate according to the areas (formulation of strategic plans, implementation and application of strategic management, and evaluation of strategic management), and to achieve the goal of the study, the descriptive analytical correlative approach was used. A questionnaire was developed and consisted of (30) items, and the study population consisted of Islamic banks employees in Tulkarm Governorate, where their number reached (50) employees. and an employee, and a sample of (30) male and female employees was selected, This study was conducted in 2023, as one of the most important results of the study was the existence of a direct correlation between the role of strategic management and the development of the administrative competence of employees. The study made several recommendations, the most important of which were: Activating the participation of employees in Islamic banks in the process of developing strategic plans because of its positive benefits on performance and raising morale, which leads to an increase in administrative efficiency, as well as urging Islamic banks to seek to increase and intensify training courses in the field of implementing and applying strategic management based on functional needs and in accordance with a clearly defined strategic plan. .

**Keywords:** strategic management, administrative competence.

### دور الإدارة الإستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم

محمود حسن حجازي

كلية العلوم الادارية والاقتصادية | جامعة القدس المفتوحة | فلسطين

المستخلص: هدفت الدراسة التعرف إلى دور الإدارة الإستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم تبعاً لمجالات (صياغة الخطط الإستراتيجية، وتنفيذ وتطبيق الإدارة الإستراتيجية، وتقييم الإدارة الإستراتيجية). ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي وتم تطوير استبانة تكونت من (30) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم، حيث بلغ عددهم (50) موظف وموظفة، وتم اختيار عينة بلغ عددها (30) موظف وموظفة، وقد أجريت هذه الدراسة في العام 2023، حيث كان من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية بين دور الإدارة الإستراتيجية وبين تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين. وأوصت الدراسة بعدة توصيات كان أهمها: تفعيل مشاركة الموظفين في البنوك الإسلامية في عملية وضع الخطط الإستراتيجية لما لها من فوائد إيجابية على الأداء ورفع المعنويات مما يؤدي لزيادة الكفاءة الإدارية، وكذلك حث البنوك الإسلامية للسعي لزيادة وتكثيف الدورات التدريبية في مجال تنفيذ وتطبيق الإدارة الإستراتيجية بناء على الاحتياجات الوظيفية ووفق خطة إستراتيجية واضحة المعالم.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية، الكفاءة الإدارية.

## 1- المقدمة:

يشهد العصر الحديث تطورات متسارعة بشكل كبير في ظل تعدد المتغيرات المتنامية من عولمة وغيرها، وظهر هذا الأثر بشكل واضح على كافة المنظمات بمختلف أنواعها. فهذه التطورات يصعب ملاحقتها ومتابعتها إلا من خلال وجود إدارة فاعلة، لذلك تعتبر وظيفة الإدارة الاستراتيجية من الوظائف الهامة ونشاط حيوي لأي منظمة. حيث تقوم المنظمات بجميع أنواعها ومجالاتها بالتخطيط الاستراتيجي للمستقبل، لذلك أصبحت الإدارة الاستراتيجية في هذا العصر من المداخل المهمة التي قد تساعد على تحقيق الرؤى ووضع الإصلاحات والتجديدات موضع التطبيق، فلا تكاد تخلو منظمة من خطة استراتيجية، فالإدارة الاستراتيجية تهدف إلى الارتقاء بمستوى أداء المنظمات في مختلف المجالات، من خلال خطة تؤمن مستقبل أفضل لهذه المنظمات (المطيري، 2020).

ويعد العنصر البشري في المنظمة من العناصر الاستراتيجية وهو المحرك الرئيسي لجميع النشاطات فيها، وحيث أن بيئة الأعمال المحيطة بالمنظمة تتميز بالديناميكية وسرعة التغير كان لابد من إعادة النظر بتركيب الموارد البشرية واستقطاب كفاءات جديدة ذات قدرة عالية ومناسبة لإنجاز أعمالها (القرشي وأبو جمعة، 2020).

ويمكن القول أن الإدارة الاستراتيجية عملية ذهنية منهجية منظمة تتضمن دراسة وفحص المتغيرات البيئية وتصوير الاتجاهات المستقبلية، ومن ثم تحديد رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها المستقبلية، وتحديد النشاطات والفعاليات والموارد والموازنات والخطط التشغيلية، فهي لا تقتصر على وحدة معينة وإنما تشمل جميع الأنشطة في المنظمة وكل فرد فيها (الديراوي، 2019).

وفي ظل حرص المنظمات المتواصل على تحسين وتطوير أدائها أصبحت الحاجة ضرورية للإدارة الاستراتيجية السليمة وتطبيقها بشكل علمي إن أرادت تلك المنظمات زيادة تطوير أدائها والمحافظة على بقائها واستمرارها في ظل المنافسة الكبيرة في العصر الحديث، حيث تتعاظم المشكلات التي تواجه البنوك العاملة في فلسطين والأجهزة الإدارية المختلفة نتيجة لتسارع التطورات والتغيرات في بيئة عمل هذه البنوك، وأصبحت المسؤولية أكبر على الإدارة من أجل الموازنة بين استمرار العمل في تلك البنوك ومراعاة متطلبات التطوير والتغيير، ويعتبر الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية هو الطريق السليم لتتمكن من الحفاظ على معدلات أداء عالية تتناسب مع أهمية وطبيعة عملها.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تبرز مشكلة الدراسة من خلال رصد ظواهرها، فالإدارة الناجحة هي القادرة على استغلال جميع الموارد المتاحة لها وتسخيرها لاتخاذ القرارات القادرة على تحقيق الأهداف بأقل ما يمكن من المال والوقت والجهد للوصول إلى كفاءة أداء العاملين حسب الدور المطلوب من كل منهم، وقد تزايد اهتمام منظمات الأعمال بالعنصر البشري نظرا لدوره الهام في نجاح وبقاء هذه المنظمات وكفاءتها، وحيث تظهر بعض البنوك العاملة في فلسطين ضعفاً في تطبيق الإدارة الاستراتيجية وبالتالي انخفاض الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية وانخفاض كفاءة أداءها لمهامها الوظيفية، وبالتالي كانت هذه الدراسة محاولة للتعرف على هذه المشكلة من خلال تطبيقها على البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم. ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي: ما دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية وهي:

- 1- ما دور صياغة الخطط الاستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم؟
- 2- ما دور تنفيذ وتطبيق الإدارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم؟
- 3- ما دور تقييم الإدارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم؟

## أهمية الدراسة:

- 1- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك العاملة في فلسطين.
- 2- تعد هذه الدراسة إثراء للجانب العلمي والبحثي في البنوك العاملة في فلسطين، باعتبارها من القطاعات الهامة الداعمة للاقتصاد الفلسطيني.
- 3- الاهتمام بهذا القطاع محاولة لإيجاد مسار تسلكه البنوك العاملة في فلسطين لتسمو بخدماتها وتكون قادرة على استنباط الأفكار واستغلال الموارد المتاحة.
- 4- التعريف بأهمية العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والكفاءة الإدارية ودورها في دفع عمليات التطوير والإبداع والتحسين المستمر في الأداء الوظيفي.

5- من خلال نتائج الدراسة الميدانية يمكن للبنوك العاملة في فلسطين التعرف على الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الكفاءة الإدارية.

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة لتحقيق الهدف الرئيس وهو التعرف إلى دور الإدارة الإستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم، إضافة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف إلى دور صياغة الخطط الإستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم.
2. التعرف إلى دور تنفيذ وتطبيق الإدارة الإستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم.
3. التعرف إلى دور تقييم الإدارة الإستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم.
4. الوصول إلى نتائج وتوصيات قد تفيد البنوك العاملة في فلسطين حول ضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية للوصول إلى تطوير الكفاءة الإدارية لموظفيها بشكل فعال.

#### فرضيات الدراسة:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور الإدارة الإستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم. ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة عدة فرضيات فرعية وهي:

1. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور صياغة الخطط الإستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم.
2. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور تنفيذ وتطبيق الإدارة الإستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم.
3. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور تقييم الإدارة الإستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم.

#### منهجية الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة البحث والمعلومات المراد الحصول عليها فقد استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، كونه المنهج المناسب لهذه الدراسة، وذلك لأنه يدرس "العلاقة بين المتغيرات، ويصف درجة العلاقة بين المتغيرات وصفاً كمياً باستخدام مقاييس كمية.

#### حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية : العام 2023.
- الحدود المكانية : البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم.
- الحدود البشرية : الموظفون في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم.

#### مصطلحات الدراسة:

الإدارة الإستراتيجية: خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها المؤسسة بصورة فعالة وذات كفاءة عالية (المطيري، 2020، ص222).

الإدارة الإستراتيجية إجرائياً بأنها مجموعة من القرارات والتصرفات الإدارية التي تتحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل. التخطيط الاستراتيجي: عملية تقوم بها المنظمات لتحديد استراتيجيتها، أو اتجاهها، واتخاذ القرارات بشأن تخصيص مواردها لتحقيق هذه الاستراتيجية، بما في ذلك رؤوس الأموال والأشخاص (هلال، 2016، ص9).

تنفيذ وتطبيق الإدارة الاستراتيجية: تلك العملية التي يتم فيها ترجمة الاستراتيجية الموضوعية إلى إجراءات عمل، وتخصيص الموارد المالية والبشرية، وتنظيم الأفراد وحفزهم، وتوفير المعلومات الإدارية اللازمة، ووضع نظام لتقويم الأداء الاستراتيجي (المطيري، 2020، ص 246).

تقييم الإدارة الاستراتيجية: التقييم عن طريق وزن العوامل المختلفة على ضوء الفروض والأهداف (الديراوي، 2018، ص

(58).

الكفاءة الإدارية: هي مجموع المعارف والخبرات الهادفة لتنظيم فرق العمل والتي تسهل وتزيد كفاءة تحقيق النتائج، وان وجود تفاهم ولغة مشتركة وحب العمل بين أعضاء الفريق يرفع من نسبة نجاح وتحقيق الأهداف وكفاءة عالية (القرشي، 2020، ص95). الكفاءة الإدارية إجرائياً بأنها قدرة الفرد على تحقيق وانجاز النشاطات المهنية المنتظرة من فرد آخر حسب الدور المكلف به في المؤسسة تجاه المجتمع.

## 2- الأدب النظري والدراسات السابقة:

الإدارة الإستراتيجية تعرف بأنها تعمل على رسم المسار المستقبلي للمؤسسة (الرؤيا الإستراتيجية) في ظل مواردها وإمكاناتها وذلك بصياغة رسالة جيدة ووضع أهداف وغايات لصياغة الإستراتيجية عن طريق التحليل الاستراتيجي لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في ظل بيئة معقدة ومن ثم تحديد مستوى الخيارات الإستراتيجية لاتخاذ القرارات المناسبة وأخيراً تقييمه ومراجعتها من أجل التأكد من تحقيق الأهداف (داني، 2019، ص13).

وتعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها عملية إبداعية عقلانية التحليل، وحسب التصور الإنساني، وهي أيضاً عملية ديناميكية متواصلة تسعى لتحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه موارد المنظمة المتاحة بطريقة فعالة، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر أخرى مختلفة وبغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر (قفة، 2018، ص11). التخطيط الاستراتيجي: عملية تقوم بها المنظمات لتحديد إستراتيجيتها، وأهدافها، واتخاذ القرارات بشأن تخصيص مواردها لتحقيق هذه الإستراتيجية، بما في ذلك رؤوس الأموال والأشخاص (هلال، 2016، ص9). تنفيذ وتطبيق الإدارة الإستراتيجية: تلك العملية التي يتم فيها ترجمة الإستراتيجية الموضوعية إلى إجراء تعمل، وتخصيص الموارد المالية والبشرية، وتنظيم الأفراد وحفزهم، وتوفير المعلومات الإدارية اللازمة، ووضع نظام التقويم الأداء الاستراتيجي (المطيري، 2020، ص246).

تقييم الإدارة الإستراتيجية: التقييم عن طريق وزن العوامل المختلفة على ضوء الفروض والأهداف (الديراوي، 2019، ص58). ويرى الباحث أن الإدارة الإستراتيجية هي منظومة من العمليات المتكاملة، التي لها علاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية من خلال دراسة وتقييم الفرص والتهديدات للبيئة الخارجية وعلاقتها بنقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية من أجل تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف وإيجاد ميزة تضمن للمنظمة استمرارها وتكبيرها، فالإستراتيجية تعكس رسالة المنظمة وتصف طرق تحقيقها لأهدافها. إن الأسلوب الإداري له غايات وأهداف تسعى المنظمات إلى تحقيقها، ومن هذه الأساليب الإدارية التي تتبعها المنظمات أسلوب الإدارة الإستراتيجية، حيث أن أهداف الإدارة الإستراتيجية تتلخص فيما يلي (العوادة، 2018، ص18-20):

1. تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي، والإجراءات والقواعد، والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
  2. التركيز على السوق، والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.
  3. اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق، وزيادة رضا المتعاملين معها، وزيادة المكاسب لأصحاب المصلحة من وجودها سواء أكانوا من المساهمين أم من المجتمع ككل أو قطاع معين.
  4. تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل، والأهداف السنوية والسياسات، وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.
  5. تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد التزام العاملين: لتحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها، وبالتالي يقلل من مقاومتهم للتغيير ويزيد من فهمهم لأستراتيجيات الأداء ومنح الحوافز داخل المنظمة.
- ويرى الباحث ان الإدارة الإستراتيجية تهدف إلى تحقيق درجة من التطابق بين أهداف المنظمة وبين غاية المنظمة، فلا يمكن للمنظمة أن تعمل في ظل وجود حالة من التناقض بين الأهداف والغايات التي تعمل على تحقيقها، ومن هنا يمكن تلمس أهمية الإدارة الإستراتيجية من منطلق أن منظمات الأعمال تواجه العديد من المخاطر، وعليه تتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية في قدرتها على الاستجابة لهذه التحديات من خلال إجراء التغييرات والتعديلات على خططها واستراتيجياتها والبحث عن استراتيجيات تكون أكثر واقعية وقادرة على التعبير عن حاجات المنظمة.

فالإدارة الإستراتيجية تشجع الأفراد على العمل بفاعلية وإشعارهم بالولاء بتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتدريبهم على التصور والتخيل ومكافأهم لأي عمل يقومون به، فهبتصنع الفهم والإدراك لدى المسؤولين من المدراء والمستخدمين وشعورهم بأنهم جزء من تلك المنظمة مما ينعكس على إبداعهم عندما يدركون بأنهم يساهمون في تحقيق رسالة وأهداف واستراتيجيات المنظمة، أما

منظمات الأعمال التي تستخدم مفاهيم الإدارة الإستراتيجية ترى تحسناً مهماً في المبيعات والربحية والإنتاجية فهي تساعد المنظمات في التوقع بمشكلات المستقبل والفرص. (كشيدان، 2019)

### الكفاءة الإدارية:

هي أداء الموظفين للأعمال التي تسند إليهم بأعلى درجة من الدقة، والاستغلال الأمثل لكل الإمكانيات المتوفرة والمتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في ظل ظروف ملائمة تساعد على القيام بعملهم ضمن إطار من القوانين والقواعد التي تنظم سلوكهم، والكفاءة الإدارية هي فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام بحماس وإخلاص في ضوء ما يمتلكه الفرد من معارف ومهارات واتجاهات (ابن اسعيدى، 2020، ص31).

أما من وجهة النظر الإستراتيجية فيمكن تعريف الكفاءات الإدارية بأنها مجموع المعارف العملية التي تتضمن تميزاً تنافسياً في السوق، فالكفاءات الأساسية تعزز الوضع التنافسي للمؤسسة وبالتالي فالمؤسسة التي تتوفر فيها الكفاءات يعينها لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة. (زلوف وآخرون، 2020، ص37). فالكفاءة الإدارية هي أداء الأعمال بطريقة صحيحة وتحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وأن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه عن طريق استخدام الموارد المتاحة بمنطقية ومثالية. تتعدد أوجه أهمية الكفاءة الإدارية وفق ما يلي (زلوف وآخرون، 2020):

أهمية الكفاءات على المستوى الفردي: أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة، والتبتميز بالصعوبة وعدم التأكد، فهناك العديد من الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة مثل زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح، تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد، تقلص حصول الأفراد على عمل يتناسب مع طموحاتهم وبالتالي في تحفيزهم أكثر نحو تطوير كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة. أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي: تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عمل الجماعة داخل المؤسسة، حيث تتجلى أهميتها على هذا المستوى بان العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتأزر بين الأفراد، بحيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم وكذلك تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتأزر الكفيل بتجنب الصراعات والنزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.

أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية: في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق، وكذلك تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصيص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف.

أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأوليات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة حيث تعتبر في كثير من الأحيان أنها المحددة والمتحكمة في عمليات الإدارة كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية بالإستراتيجية للمؤسسة، للمؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي.

تتكون الكفاءة المهنية من خلال (المعارف التنظيمية) التي تضم مجموع المعارف المكتسبة بالتعلم، والتي يمكن أن تكون علمية أو تقنية أو مهنية وكذلك (المعارف العلمية) التي تسعى الممارسات، وهي التوازن الجيد بين المعارف والعمل، أي مجموع المعارف المجسدة للعمل. وأيضاً (المعارف السلوكية) وهي القدرة على التصرف وسط وضعية مهنية باستخدام المعارف النظرية والمعارف العلمية، وتظهر في العلاقات بين الأفراد وفي إنجاز المهام. (جاب الله، وجناب، 2019، ص27):

### دور الإدارة الإستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية:

تتطلع معظم منشآت الأعمال اليوم إلى تحقيق النجاح والتفوق والتميز في جميع عملياتها وأنشطتها وتتسابق من أجل تحقيق كفاءة وفعالية أداؤها، وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها، وبناء مركز إستراتيجي قوي و متميز يحقق لها النمو والبقاء وتحسين وتطوير الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، والتي تتسم بالتغيير المستمر، والمنافسة الحامية على الموارد بكل أنواعها ولغرض إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب أن تمتلك هذه المنظمات رؤية إستراتيجية عميقة، ورسالة واضحة، وإستراتيجية رصينة، تستطيع من خلال ذلك النظر إلى آفاق المستقبل ببصيرة ثاقبة ورؤية صائبة لمعرفة ما يمكن أن تكون عليه في المدى البعيد في ظل المتغيرات البيئية والتكنولوجية والتنافسية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والمعلوماتية والإدارية التي تواجه منظمات الأعمال في ظل عصر العولمة وما يحيط به من فرص ومخاطر (تبيدي، 2017).

أن التحدي الرئيسي هو التحدي الإداري الذي يواجهه من يقوم بعملية الإدارة في جميع مستوياتها، وذلك لأن تحقيق النجاح والتفوق والتميز والبقاء في ظل هذا العصر يتطلب قدرات وكفاءات إدارية عالية ذات فكر إستراتيجي راسخ و رصين يقوم على إستراتيجية قادرة على دراسة وتحليل البيئة وقراءة توقعات المستقبل، والتعامل مع حالات عدم التأكد في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها منشآت

الأعمال اليوم، وكذلك من أجل إنجاز الأهداف التي من أجلها قامت هذه المنظمات، وهذا لا يتأتى إلا من خلال إتباع مدخل الإدارة الحديثة التي تعبر عنها الإدارة الإستراتيجية بكل مفرداتها وبصورة متكاملة لتحقيق الكفاءة والفعالية في أداء هذه المنظمات. ويمثل مفهوم الإدارة الإستراتيجية نموذج الإدارة الحالي والمستقبلي لمنشآت الأعمال الذي يمكنها من تحديد قدراتها وإمكاناتها التنافسية، وإدارة تلك القدرات بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة، والفرص والتهديدات الموجودة فيها.

#### الدراسات السابقة:

#### الدراسات العربية:

1. دراسة (شجاع، 2021) بعنوان " دور الإدارة الإستراتيجية في ترقية الأداء بالاتحادات الرياضية بالمملكة العربية السعودية: اتحاد كرة القدم واتحاد الفروسية":هدفت الدراسة التعرف إلى تحديد مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالاتحادات الرياضية ودور ذلك على ترقية أداء الاتحادات الرياضية الفني والإداري بالمملكة العربية السعودية خلال فترة زمنية محددة وصولاً إلى تحقيق الكفاءة الإدارية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة الاستبانة بالإضافة إلى المقابلات المباشرة، وبلغ حجم عينة الدراسة (350) موظف وموظفة من موظفي الاتحادات الرياضية الفني والإداري بالمملكة العربية السعودية، واستخدم برنامج (SPSS) الإحصائي لتحليل معلومات الدراسة. وتوصلت الدراسة لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية وتطوير الأداء الفني والإداري بالاتحادات الرياضية، ولا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين وضع الإستراتيجية على المستوى الوظيفي المطبقة في الاتحادات الرياضية، ولا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين صياغة الإستراتيجية ومتطلبات التنفيذ الفعال للإستراتيجيات الأداء بالاتحادات الرياضية، وتوصلت الدراسة لعدة توصيات أهمها: أن على الإدارة أن تتبنى تطبيق الإدارة الإستراتيجية بكافة مكوناتها وصولاً لتحقيق كفاءة الأداء الإداري.
2. دراسة (راشد و خليل، 2020) بعنوان "الإدارة الإستراتيجية وأثرها على أداء المورد البشري دراسة حالة لعينة من البنوك على مستوى ولاية أدرار":هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المورد البشري وصولاً إلى تحقيق الكفاءة الإدارية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي البنوك على مستوى ولاية أدرار، وبلغ حجم عينة الدراسة (100) موظف وموظفة، واستخدم برنامج (SPSS) الإحصائي لتحليل معلومات الدراسة فكانت من أهم نتائج الدراسة: يعتبر المورد البشري في المؤسسة الركيزة الأساسية والمورد الأساسي الذي يساهم في زيادة الإنتاجية لتحقيق الكفاءة الإدارية، وهناك علاقة بين أداء المؤسسة وأداء الموارد البشرية أي علاقة تأثير وتأثير من خلال تأثر أداء المؤسسة بأداء الموارد البشرية، ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة وجود توافق بين وظائف إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية الكلية للمنظمة فوظائف إدارة الموارد البشرية مبنية في الأساس لتحقيق إستراتيجية المنظمة وأهدافها.
3. دراسة (الخوالدة، 2020) بعنوان " دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الأداء التنظيمي: تطوير إطار مفاهيمي":الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو تقديم مراجعة للأدبيات حول النظريات والدراسات التجريبية لمعرفة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، والأداء المنظمي في الشركات الصناعية، واستنباط إطار لمزيد من البحث، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مسترشدة بالمنظورات النظرية والدراسات التجريبية، ومن خلال الاعتماد على أداة الاستبانة، وكان مجتمع الدراسة مكون من موظفي الشركات الصناعية الأردنية، وبلغ حجم عينة الدراسة (250) موظف وموظفة، واستخدم برنامج (SPSS) الإحصائي لتحليل معلومات الدراسة. وخلصت الدراسة إلى أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لها دور رئيس في الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية من خلال أداء الابتكار والأداء البيئي كمتغيرات وسيطة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات والمقترحات أهمها: الاهتمام أكثر بالموارد البشرية في الشركات الصناعية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية، وإجراء دراسة ميدانية للتحقق من صحة مقترحات الدراسة الحالية واختبار صلاحية النموذج.
4. دراسة (تبيدي، 2017) بعنوان "أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء: دراسة قطاع الاتصالات السودانية":هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق وممارسة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية وأثر ذلك التطبيق على كفاءة وفعالية الأداء في هذا القطاع الحيوي كما للتعرف على مدى تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات، والوقوف على أثر تطبيقها على كفاءة وفعالية أداء هذا القطاع، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلال الاعتماد على أداة الاستبانة، وكان مجتمع الدراسة مكون من موظفي قطاع الاتصالات السودانية، وبلغ حجم عينة الدراسة (100) موظف وموظفة، واستخدم برنامج (SPSS) الإحصائي لتحليل معلومات الدراسة. تبين من نتائج الدراسة أن تطبيق الإستراتيجية أثر إيجابي على كفاءة

وفعالية أداء قطاع الاتصالات وذلك من خلال ما تحقق من تطور وتقدم واضحفي هذا القطاع، وتبين من الدراسة أن 59.8% أي 60% من المبحوثين يؤكدون أن تباين واختلاف قيم وعادات ولغة العاملين يؤثر سلباً على الأداء من خلال ممارسات الإدارة الإستراتيجية في شركات الاتصالات السودانية، وبناء على النتائج الدراسة تم التوصل إلى العديد من التوصيات أهمها لابد من السعي لزيادة وتكثيف الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة والتركيز على جوانب الخلل والضعف التي ظهرت من خلال الدراسة في التخطيط الاستراتيجي والتحليل والرقابة الإستراتيجية.

#### الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Taiwo, Akeem, 2016) بعنوان "Vision and mission in organization" هدفت الدراسة التعرف إلى بيانات الرؤية والرسالة باعتبارها جزءاً مهماً من عملية الإدارة الإستراتيجية للمنظمة، وتسعيهذه الدراسة إلى تحليل أهمية رؤية ورسالة المنظمة ودورها في تحقيق الأهداف التنظيمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على أداة الاستبانة، وكان مجتمع الدراسة موظفي الشركات الصناعية في النروج، وبلغ حجم عينة الدراسة (230) موظف وموظفة، واستخدم برنامج (SPSS) الإحصائي لتحليل معلومات الدراسة. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن رؤية ورسالة المنظمة التي تم وضعها وتنفيذها يمكن أن تؤثر على الموظفين بعد يوم، وأن الرؤية والرسالة تساعدنا في تحقيق الأهداف التنظيمية باعتبارها الضوء الذي يوجه المنظمة بشكل صحيح، وأظهرت الدراسة أن صياغة الرؤية والرسالة للمنظمة بشكل جيد يجعلها تسلك المسار الصحيح، ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة متابعة المديرين في المنظمة لموظفيهم بمراقبة الأداء، ومساهماتهم في رفع مستوى أداء المنظمة وتحقيق الأهداف المحددة لها.
2. دراسة (Mahalli, 2016) بعنوان "Applying the EFQM model in performance measuring of organization-Iran" هدفت الدراسة إلى قياس الأداء لمشروع قائم لصناعة الفولاذ في إيران بناء على معيار التمكن في نموذج التميز الأوروبي من خلال الإدارة الإستراتيجية التي تقوم على أساس رفع الكفاءة الإدارية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكان مجتمع الدراسة موظفي صناعة الفولاذ في إيران، وبلغ حجم عينة الدراسة (100) موظف وموظفة، واستخدم برنامج (SPSS) الإحصائي لتحليل معلومات الدراسة. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن المعايير المعنية لنطاق التكيف في نموذج التميز الأوروبي ودرجة إنجاز الأهداف من خلال تطبيق الإدارة الإستراتيجية التي تقوم على أساس رفع الكفاءة الإدارية تشير إلى أن معايير نطاق التمكن تتعلق بأداء الشركة وتؤدي نسبياً إلى تعزيز وتحسين أداء الشركة حيث كان معيار القيادة (77.7%) ومعيار الموارد البشرية (67.4%)، ومن أهم توصيات الدراسة: ضرورة تدريب موظفي الشركات الصناعية على تطبيق أساليب الإدارة الإستراتيجية لترقية أداء موظفيها وتطوير كفاءتهم الإدارية.
3. دراسة (Olawaju, 2015) بعنوان "Impacts of external business environment on organizational performance in the beverage industry in Nigeria" هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير بيئة العمل الخارجية من خلال الإدارة الإستراتيجية التي تساهم في رفع الكفاءة الإدارية على أداء الشركات للأغذية والمشروبات في نيجيريا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتم توزيعها على عينة من (3) شركات بها (150) موظفاً، واستخدم برنامج (SPSS) الإحصائي لتحليل معلومات الدراسة. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود تأثير لعوامل البيئة الخارجية على أداء الشركات من خلال تطبيق الإدارة الإستراتيجية التي تساهم في رفع الكفاءة الإدارية، وتوصلت الدراسة لعدة توصيات أهمها إعداد دليل تفصيلي يتضمن معايير ومؤشرات محددة لتقييم أداء العمل تستند إلى معايير دولية ذات علاقة بالمجال الصناعي.
4. دراسة (Bianchi, 2015) بعنوان "The design and execution of performance management sys state Level: a comparative analysis of Italy and Malaysia" هدفت الدراسة إلى استعراض تجربة إيطاليا وماليزيا في تصميم وتنفيذ نظم إدارة الأداء الإستراتيجية على مستوى الكفاءة الإدارية في المؤسسات الإيطالية والماليزية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في الملاحظة، وإجراء (20) مقابلة منظمة مع السلطات المسؤولة عن إدارة أنظمة إدارة الأداء في كلا البلدين، واستخدم برنامج (SPSS) الإحصائي لتحليل معلومات الدراسة. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن المشكلات في تنفيذ نظام إدارة الأداء الاستراتيجي متشابهة في إيطاليا وماليزيا، وغياب الصلة الواضحة بين الأداء والكفاءة الإدارية والموارد المنفقة، ومن أهم توصيات الدراسة أهمية إيجاد البنية الأساسية للمعلوماتية وآليات التنسيق، وتقييم البرامج، وإيجاد مقاييس أداء هادفة، وإصلاح نظام قياس الأداء.

## التعقيب على الدراسات السابقة:

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول موضوع الدراسة ومتغيراتها والتي ركزت على دور الإدارة الإستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين، كما ورد في دراسة (شجاع، 2021) ودراسة (راشد و خليل، 2020) ودراسة (Taiwo, Akeem, 2016) والتي تناولت عناصر الإدارة الإستراتيجية التي تضمنت تصميم وصياغة الإدارة الإستراتيجية وتطبيق وتنفيذ متطلبات الإدارة الإستراتيجية وتقييم الإدارة الإستراتيجية. كما تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في المنهجية المستخدمة والأداة التي اعتمدت على الاستبانة، إضافة إلى استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل معلوماتها كما ورد في دراسة (Mahalli, 2016) ودراسة (تبيدي، 2017).

وقد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بعض الجوانب ومنها متغيرات الدراسة حيث ربطت الدراسة الحالية بين متغيري دور الإدارة الإستراتيجية وتطوير الكفاءة الإدارية للموظفين، بينما تناولت دراسة (راشد و خليل، 2020) الإدارة الإستراتيجية وأثرها على أداء المورد البشري، بينما تناولت دراسة (Taiwo, Akeem, 2016) دور بيانات الرؤية والرسالة للمؤسسات والتي تمثل جزء من الإدارة الإستراتيجية باعتبارها جزءاً مهماً من عملية الإدارة الإستراتيجية للمنظمة، بينما تناولت دراسة (Mahalli, 2016) قياس الأداء لمشروع قائم لصناعة الفولاذ في إيران بناء على معيار التمكين في نموذج التميز الأوروبي من خلال الإدارة الإستراتيجية التي تقوم على أساس رفع الكفاءة الإدارية.

وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أن الدراسة الحالية استفادت من الفجوة البحثية في الدراسات السابقة وبالتالي ركزت على المجالات التي لم تتناولها الدراسات الأخرى مثل صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء هيكل الدراسة وأداتها.

## 3- منهجية البحث وإجراءاته.

## مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم، حيث بلغ عددهم (50) موظف وموظفة.

## عينة الدراسة:

تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة بالطريقة القصدية غير الاحتمالية، وبلغ حجم عينة الدراسة (30) موظف وموظفة. والجدول (1) يبين وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة:

الجدول (1): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة (ن=30)

المتغيرات المستقلة	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	19	63.0
	انثى	11	42.0
	المجموع	30	100%
العمر	أقل من 30 سنة	4	13.0
	30- 40 سنة	18	60.0
	40 سنة فأكثر	8	27.0
	المجموع	30	100%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	3	10.0
	بكالوريوس	23	77.0
	ماجستير فأعلى	4	13.0
	المجموع	30	100%
المستوى الوظيفي	موظف	21	70.0
	رئيس قسم	7	23.0
	مدير فأعلى	2	7.0
	المجموع	30	100%

النسبة المئوية	التكرار	مستويات المتغير	المتغيرات المستقلة
27.0	8	(5-1) سنوات	عدد سنوات الخبرة
30.0	9	(10-6) سنوات	
43.0	13	أكثر من 10 سنوات	
100%	30	المجموع	
33.0	10	(3-1) دورات	عدد الدورات التدريبية
40.0	12	(6-4) دورات	
27.0	8	أكثر من 6 دورات	
100%	30	المجموع	

## أداة الدراسة:

فبعد إطلاع الباحث على عدد من الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة فيها قام بتطوير استبانة خاصة تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين: الأول تضمن بيانات أولية عن المفحوصين تمثلت الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية، أما الثاني فقد تكون من الفقرات التي تقيس دور الإدارة الإستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم، حيث بلغ عدد هذه الفقرات (30) فقرة، موزعة على محورين رئيسيين هما المحور الأول دور الإدارة الإستراتيجية ويتضمن ثلاثة مجالات والمحور الثاني تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين، والجدول (2) يوضح ذلك:

## جدول (2) مجالات ومحاور وفقرات الدراسة

عدد الفقرات	الفقرات	المحور
7	1، 2، 3، 4، 5، 6، 7	صياغة الخطط الإستراتيجية
7	8، 9، 10، 11، 12، 13، 14	تنفيذ وتطبيق الإدارة الإستراتيجية
7	15، 16، 17، 18، 19، 20، 21	تقييم الإدارة الإستراتيجية
9	22، 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 30	تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين
30		المجموع

وقد تم صياغة بنود الأداة وطريقة التصحيح بحسب مقياس ليكرت (Likert Scale) كما تم تصميم المقياس على أساس مقياس ليكرت خماسي الأبعاد، وقد بنيت الفقرات بالاتجاه الإيجابي وأعطيت الأوزان كما هو آتي: موافق بشدة: خمس درجات، موافق: أربع درجات، محايد: ثلاث درجات، معارض: درجتين، معارض بشدة: درجة واحدة.

## صدق أداة الدراسة:

استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من الفقرات مع البعد الواردة فيه، لإظهار مدى اتساق الفقرات في قياس البعد الذي تنتهي إليه، والجدول (3) يوضح صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد الدراسة والدرجة الكلية للبعد الواردة فيه:

## جدول (3) قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد الدراسة والدرجة الكلية للبعد الواردة فيه

الفقرة	الارتباط مع البعد	مستوى الدلالة	الفقرة	الارتباط مع البعد	مستوى الدلالة	الفقرة	الارتباط مع البعد	مستوى الدلالة
1	0.728**	0.00*	11	0.542**	0.00*	21	0.898**	0.00*
2	0.741**	0.00*	12	0.361**	0.00*	22	0.911**	0.00*
3	0.829**	0.00*	13	0.583**	0.00*	23	0.956**	0.00*
4	0.557**	0.00*	14	0.543**	0.00*	24	0.939**	0.00*
5	0.410**	0.00*	15	0.768**	0.00*	25	0.909**	0.00*
6	0.705**	0.00*	16	0.732**	0.00*	26	0.453**	0.00*
7	0.807**	0.00*	17	0.852**	0.00*	27	0.903**	0.00*

مستوى الدلالة	الارتباط مع البعد	الفقرة	مستوى الدلالة	الارتباط مع البعد	الفقرة	مستوى الدلالة	الارتباط مع البعد	الفقرة
0.00*	0.826**	28	0.00*	0.766**	18	0.00*	0.832**	8
0.00*	0.901**	29	0.00*	0.853**	19	0.00*	0.794**	9
0.00*	0.869**	30	0.00*	0.880**	20	0.00*	0.521**	10

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) \* دال عند مستوى الدلالة (0.05)

تشير نتائج الجدول (3) أن قيم معاملات الارتباط لفقرات كل بعد من أبعاد الدراسة كان مرتفعاً ومناسباً لقياس دور الإدارة الإستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم، حيث أشارت النتائج إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية للبعد تراوحت ما بين (0.361-0.956) وبدلالة إحصائية (0.01) و(0.05)، مما يشير إلى مناسبة هذه الفقرات لقياس دور الإدارة الإستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية، وفي ضوء نتائج الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد الدراسة، لم يتم حذف أي فقرة من تلك الفقرات، حيث أن جميع الفقرات على جميع الأبعاد تتمتع بدرجات صدق عاملي مناسبة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهناك فقرات حظيت بصدق عاملي عند مستوى دلالة (0.01) إذ أن معاملات ارتباط الفقرات يجب أن لا تقل عن معيار (0.20)، وهذا يدل على صدق فقرات هذا المحور وقدرتها على قياس ما هدفت لقياسه.

ثبات الأداة:تحقق الباحث من ثبات استبانته الدراسة باستخدام

1. الثبات بطريقة الاتساق الداخلي (Consistency Inter-Item) وذلك باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)

جدول (4) نتائج اختبار معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا على أبعاد الأداة

المحور	قيمة كرونباخ ألفا
دور الإدارة الإستراتيجية	0.922
تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين	0.912

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (4) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا كانت مقبولة على جميع أبعاد ومجالات أداة القياس بلغت على التوالي (0.922، 0.912) وهذا يدل على أن المقياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تعد مقبولة من الناحية التطبيقية إذا كانت  $(\alpha \geq 0.60)$ .

2. اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف-سمرنوف) (1-Sample K-S) الذي يستخدم لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

جدول رقم (5) اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample K-S)

المحور	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية
دور الإدارة الإستراتيجية	0.771	0.59
تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين	0.859	0.45

يتضح من نتائج جدول رقم (5) أن قيمة مستوى المعنوية لكل من محاور الدراسة أكبر من 0.05 ( $sig. > 0.05$ ) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل (Independent Variable): دور الإدارة الاستراتيجية ويضم صياغة الخطط الاستراتيجية، تنفيذ وتطبيق الإدارة الاستراتيجية، تقييم الإدارة الاستراتيجية.
- المتغير التابع (Dependent Variable): تطوير الكفاءة الإدارية.
- المتغيرات الديمغرافية (الوسيلة): الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية.

## 4-نتائج الدراسة ومناقشتها.

نتائج تحليل سؤال الدراسة الرئيس:

ما دور الإدارة الإستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم؟ من أجل تحليل سؤال الدراسة الرئيس والأسئلة الفرعية تم استخدام اختبار (ت) للعينات الواحدة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية التقديرية لاستجابات المبحوثين على جميع الفقرات، وعلى مجالات الدراسة ونتائج الجداول (6، 7، 8) تبين ذلك، بينما يبين الجدول (9) ترتيب المجالات تبعاً لدرجة دور الإدارة الإستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم:

نتائج تحليل السؤال الفرعي الأول: ما دور صياغة الخطط الإستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم؟

جدول (6): نتائج اختبار (ت) والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لدور صياغة الخطط الإستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	النسبة المئوية التقديرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
1	0.00*	6.257	71.20	1.19796	3.5600	رسالة البنك الإسلامي هي الإطار المميز لها عن باقي البنوك.	1
4	0.00*	6.568	68.00	0.96890	3.4000	أهداف البنك الإسلامي واقعية وقابلة للقياس.	2
3	0.00*	4.905	68.40	1.32619	3.4200	لدى البنك الإسلامي رؤية استراتيجية محددة ومكتوبة.	3
6	0.00*	3.779	63.20	1.23487	3.1600	تقوم إدارات وأقسام البنك بوضع خططها السنوية بناء على إستراتيجية الكلية للبنك.	4
5	0.00*	4.610	64.80	1.13497	3.2400	يقوم البنك بصياغة الخطط الإستراتيجية في جميع عملياته وأنشطته بطريقة علمية منظمة.	5
7	0.00*	4.338	63.20	1.07590	3.1600	يتم وضع خطط واستراتيجيات بديلة تستخدم عند حدوث أي تغيرات في بيئة العمل.	6
2	0.00*	6.969	70.40	1.03490	3.5200	يتم إشراك الموظفين في عملية صياغة الخطط الإستراتيجية في البنك.	7
	0.00*	6.943	65.04	0.76592	3.2520	الدرجة الكلية لمجال صياغة الخطط الإستراتيجية	

\*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من خلال الجدول (6) ان قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على درجة دور صياغة الخطط الإستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على الفقرات (1-7) وعلى الدرجة الكلية للمجال، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على التوالي (0.00) وكانت جميع المتوسطات الحسابية أكبر من (3) ويعني ذلك موافقة المبحوثين عن هذه الفقرات، وبشكل عام، يتضح أن دور صياغة الخطط الإستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية كانت متوسطة حسب رأي المبحوثين وبمتوسط حسابي كلي (3.25) وانحراف معياري (0.765) ومستوى دلالة (0.00) ونسبة مئوية تقديرية متوسطة بلغت (65.04%).

نتائج تحليل السؤال الفرعي الثاني: ما دور تنفيذ وتطبيق الإدارة الإستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم؟

جدول (7): نتائج اختبار (ت) والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لدور تنفيذ وتطبيق الإدارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	النسبة المئوية التقديرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
5	0.00*	6.603	72.00	1.17803	3.6000	تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى جودة الخدمات التي يقدمها البنك.	8
6	0.00*	6.432	68.80	1.03332	3.4400	تطبيق الإدارة الاستراتيجية يساهم في تحقيق أهداف البنك.	9
3	0.00*	8.976	72.80	0.89807	3.6400	تركز الإدارة عند التطبيق على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية.	10
4	0.00*	7.029	72.00	1.10657	3.6000	تلتزم إدارة البنك بالجدول الزمني التي تضعها لتحقيق أهدافها وخططها الاستراتيجية.	11
1	0.00*	13.895	81.60	0.80407	4.0800	تقوم إدارة البنك بتطوير قدرات الموظفين فيها بما يساهم في تنفيذ الخطط.	12
2	0.00*	13.571	75.20	0.65652	3.7600	توفر إدارة البنك الموارد البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية.	13
7	0.00*	5.953	68.00	1.06904	3.4000	تلتزم إدارة البنك بالهيكل التنظيمي الذي صممه لتنفيذ خططها وأعمالها.	14
	0.00*	11.902	71.05	0.62530	3.5525	الدرجة الكلية لمجال تنفيذ وتطبيق الإدارة الاستراتيجية	

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من خلال الجدول (7) ان قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على درجة دور تنفيذ وتطبيق الإدارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على الفقرات (8-14) وعلى الدرجة الكلية للمجال، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على التوالي (0.00) وكانت جميع المتوسطات الحسابية أكبر من (3) ويعني ذلك موافقة الباحثين عن هذه الفقرات، وبشكل عام، يتضح أن درجة دور تنفيذ وتطبيق الإدارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين كانت مرتفعة حسب رأي الباحثين وبمتوسط حسابي كلي (3.55) وانحراف معياري (0.625)، ومستوى دلالة (0.00) ونسبة مئوية تقديرية متوسطة بلغت (71.05%).

نتائج تحليل السؤال الفرعي الثالث: ما دور تقييم الإدارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم؟

جدول (8): نتائج اختبار (ت) والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لدور تقييم الإدارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	النسبة المئوية التقديرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
3	0.00*	2.826	60.40	1.30133	3.0800	تمارس إدارة البنك الرقابة الاستراتيجية لتحديد الانحرافات قبل وقوعها.	15
5	0.00*	3.432	60.22	1.03016	3.0600	تقوم إدارة البنك بالرقابة والمراجعة المستمرة للخطط والاستراتيجيات في جميع مراحلها.	16
2	0.00*	3.542	61.60	1.15776	3.0900	تعمل إدارة البنك على تصحيح الانحرافات	17

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	النسبة المئوية التقديرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
						النتيجة عن الأداء لرفع كفاءته وفاعليته.	
1	0.00*	3.635	62.40	1.20611	3.1200	يؤثر تباين واختلاف قيم وعادات الموظفين في البنك سلباً على كفاءة الأداء.	18
4	0.00*	2.488	60.40	1.47759	3.0700	تعتمد إدارة البنك على تحليل أداء الموظفين لمهام وظائفهم بناء على مؤشرات كمية.	19
6	0.00*	3.425	60.20	1.03010	3.0400	يمتلك البنك تقنية وتكنولوجيا متطورة في مجال الاتصالات تساهم في تقديم خدمات متميزة ومتنوعة.	20
7	0.00*	3.411	60.10	1.03007	3.0200	تستخدم إدارة البنك معايير محددة لتقييم تطبيق الإدارة الاستراتيجية فيها.	21
	0.00*	3.840	60.96	1.00899	3.0480	الدرجة الكلية لمجال اللامركزية العمودية	

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من خلال الجدول (8) ان قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على درجة دور تقييم الإدارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على الفقرات (15-21) وعلى الدرجة الكلية للمجال، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على التوالي (0.00) وكانت جميع المتوسطات الحسابية أكبر من (3) ويعني ذلك موافقة الباحثين عن هذه الفقرات، وبشكل عام، يتضح أن دور تقييم الإدارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين كانت متوسطة حسب رأي الباحثين وبمتوسط حسابي كلي (3.04) وانحراف معياري (1.008)، ومستوى دلالة (0.00) وبنسبة مئوية تقديرية متوسطة بلغت (60.96%).

ترتيب المجالات والدرجة الكلية لدرجة دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم:

جدول (9) ترتيب المجالات والدرجة الكلية لدرجة دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	النسبة المئوية التقديرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	التسلسل
2	0.00*	6.943	65.04	0.76592	3.2520	صياغة الخطط الاستراتيجية	1
1	0.00*	11.902	71.05	0.62530	3.5525	تنفيذ وتطبيق الإدارة الاستراتيجية	2
3	0.00*	3.840	60.96	1.00899	3.0480	تقييم الإدارة الاستراتيجية	3
	0.00*	6.943	65.68	0.69682	3.2842	الدرجة الكلية لدرجة دور الإدارة الاستراتيجية	

يتضح من خلال الجدول (9) ما يأتي:

1. أن الدرجة الكلية لدرجة دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين كانت متوسطة حسب رأي الباحثين وبمتوسط حسابي كلي (3.28) وانحراف معياري (0.396) ومستوى دلالة (0.00)، وبنسبة مئوية تقديرية بلغت (65.68%).
2. أن ترتيب المجالات تبعاً لدرجة دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين جاء على النحو الآتي: المرتبة الأولى: تنفيذ وتطبيق الإدارة الاستراتيجية. المرتبة الثانية: صياغة الخطط الاستراتيجية. المرتبة الثالثة: تقييم الإدارة الاستراتيجية. نتائج تحليل مجال درجة تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات الباحثين على جميع فقرات هذا المحور ونتائج الجداول (10) تبين ذلك:

جدول (10): نتائج اختبار (ت) والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لدرجة تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	النسبة المئوية التقديرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
2	0.00*	5.826	71.60	1.31071	3.5800	تأخذ إدارة البنك بمبدأ المرونة بالاستجابة للمتغيرات البيئية.	22
5	0.00*	5.141	67.60	1.21033	3.3800	يرتبط الأداء بإدارات البنك مع الأهداف الإستراتيجية.	23
1	0.00*	8.009	75.60	1.13011	3.7800	تستثمر إدارة البنك مواردها البشرية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها.	24
4	0.00*	6.572	69.60	1.05444	3.4800	تنفذ إدارة البنك خططها وأنشطتها في فترة زمنية كافية تتلاءم مع طبيعة الأنشطة وفي الوقت المحدد.	25
7	0.00*	5.109	64.40	0.96890	3.2000	تركز جهود الإدارة على رفع مستوى الأداء والخدمات التي يقدمها البنك.	26
6	0.00*	6.309	67.20	0.96384	3.3600	لدى إدارة البنك القدرة على الاستمرار في تقديم خدماتها لفئاتها المستهدفة بكفاءة.	27
3	0.00*	6.853	70.80	1.07305	3.5400	مخرجات البرامج والأنشطة التي يطبقها الموظفون تتلاءم مع حجم العمل في البنك.	28
8	0.00*	5.107	64.20	0.95896	3.1500	إدارة البنك تواكب التطور التكنولوجي في أداء عملها.	29
9	0.00*	5.102	64.00	0.94563	3.1000	تنظر الإدارة العليا لمستقبل نشاط البنك بأن فيه العديد من الفرص التي تساهم في تطور نشاط البنك.	30
	0.00*	7.539	69.49	0.91379	3.4743	الدرجة الكلية لدرجة تطوير الكفاءة الإدارية	

\*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من خلال الجدول (10) ان قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على درجة تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على الفقرات (22-30) وعلى الدرجة الكلية لدرجة تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على التوالي (0.00) وكانت جميع المتوسطات الحسابية اكبر من (3) ويعني ذلك موافقة الباحثين عن هذه الفقرات، وبشكل عام، يتضح أن درجة تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين كانت مرتفعة حسب رأي الباحثين وبمتوسط حسابي كلي (3.47) وانحراف معياري (0.913)، ومستوى دلالة (0.00) ونسبة مئوية تقديرية مرتفعة بلغت (69.49%).

نتائج تحليل فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور الإدارة الإستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم.
- ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية وهي:
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور صياغة الخطط الإستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم.
  - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور تنفيذ وتطبيق الإدارة الإستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم.
  - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور تقييم الإدارة الإستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم. لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، تم حساب استخدام معامل ارتباط بيرسون بين دور الإدارة الإستراتيجية وبين تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم، وذلك كما هو موضح في الجدول (11):

جدول (11) مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين دور الإدارة الإستراتيجية وبين تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم

تطوير الكفاءة الإدارية	درجة دور الإدارة الإستراتيجية ككل	تقييم الإدارة الإستراتيجية	تنفيذ وتطبيق الإدارة الإستراتيجية	صياغة الخطط الإستراتيجية	الإحصاءات	المتغيرات	
				1	معامل الارتباط	صياغة الخطط الإستراتيجية	أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية
					مستوى الدلالة		
			1	0.609**	معامل الارتباط	تنفيذ وتطبيق الإدارة الإستراتيجية	
				0.00	مستوى الدلالة		
		1	0.445**	0.796**	معامل الارتباط	تقييم الإدارة الإستراتيجية	
			0.00	0.00	مستوى الدلالة		
	1	0.907**	0.737**	0.933**	معامل الارتباط	درجة دور الإدارة الإستراتيجية ككل	
		0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة		
1	0.848**	0.796**	0.555**	0.813**	معامل الارتباط	تطوير الكفاءة الإدارية	المتغير التابع
	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة		

\* يكون الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من خلال نتائج مصفوفة الارتباط في الجدول رقم (11) ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط طردية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين دور الإدارة الإستراتيجية وبين تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.848) ويعني ذلك بأنه كلما ازداد دور الإدارة الإستراتيجية ازدادت تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم.
- وجود علاقة ارتباط طردية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين دور صياغة الخطط الإستراتيجية وبين تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.813) ويعني ذلك بأنه كلما ازدادت درجة دور صياغة الخطط الإستراتيجية ازدادت درجة تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم.
- وجود علاقة ارتباط طردية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة دور تنفيذ وتطبيق الإدارة الإستراتيجية وبين تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.555) ويعني ذلك بأنه كلما ازدادت درجة دور تنفيذ وتطبيق الإدارة الإستراتيجية ازدادت درجة تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم.
- وجود علاقة ارتباط طردية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة دور تقييم الإدارة الإستراتيجية وبين تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.796) ويعني ذلك بأنه كلما ازدادت درجة دور تقييم الإدارة الإستراتيجية ازدادت درجة تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم.

وتم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) للتحليل التنبؤي لدرجة تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين من خلال لدراسة دور الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم وفيما يلي عرض لنموذج الانحدار كما يظهر في الجدول رقم (12):

جدول رقم (12) ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) بين درجة دور الإدارة الإستراتيجية وبين تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم.

معاملات الانحدار Coefficients		جدول تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary			المتغيرات	
مستوى الدلالة Sig.*	T المحسوبة	$\beta$ معامل التأثير	مستوى الدلالة Sig.*	درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد المعدل	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط	المتغير التابع تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين
0.00	11.082	0.647	0.00	1	122.816	0.713	0.719	0.848	المتغير المستقل دور الإدارة الإستراتيجية
				الانحدار					
				البواقي					
				49	المجموع				

يوضح الجدول رقم (12) تأثير دور الإدارة الإستراتيجية على تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.848$ ) وهذا يؤكد وجود ارتباط طردي بين درجة دور الإدارة الإستراتيجية وبين تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت قيمته (0.719) أي أن دور الإدارة الإستراتيجية قد فسرها مقدار (71%) من التباين الحاصل في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم، أما النسبة الباقية والبالغة (29%) فإنها تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار، وأن دور الإدارة الإستراتيجية يسبب ارتفاع في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2$ ) قد بلغ (0.713) وهو ما يعكس المستوى الصافي لتأثير دور الإدارة الإستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم. كما بلغت قيمة درجة التأثير ( $\beta=0.647$ )، وهذا يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى دور الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى ارتفاع في درجة تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم بقيمة (64%) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (122.816) وهي دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (11.082).

#### مناقشة النتائج:

بعد عرض نتائج تحليل الدراسة فقد توصلت للنتائج التالية:

1. يوجد دور لصياغة الخطط الإستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم، ويفسر ذلك بأن رسالة البنوك الإسلامية هي الإطار المميز لها عن باقي البنوك، كما يتم إشراك الموظفين في عملية صياغة الخطط الإستراتيجية في هذه البنوك، إضافة إلى أن لدى البنوك الإسلامية رؤية إستراتيجية محددة ومكتوبة، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (شجاع، 2021) ودراسة (Taiwo, Akeem, 2016).
2. يوجد دور لتنفيذ وتطبيق الإدارة الإستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم، ويفسر ذلك بأن إدارة البنوك الإسلامية تقوم بتطوير قدرات الموظفين فيها بما يساهم في تنفيذ الخطط، كما توفر إدارة البنوك الإسلامية الموارد البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية، إضافة إلى أن الإدارة في البنوك الإسلامية تركز عند التطبيق على مدى ملائمة كل خيار إستراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية، وقد اتفقت مع دراسة (شجاع، 2021) ودراسة (الخوالدة، 2020) ودراسة (Olawajju, 2015).
3. يوجد دور لتقييم الإدارة الإستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم، ويفسر ذلك بأن إدارة هذه البنوك تعمل على تصحيح الانحرافات الناتجة عن الأداء لرفع كفاءته وفعاليتها، كما يؤثر تباين واختلاف قيم وعادات الموظفين في البنوك الإسلامية سلباً على كفاءة الأداء، إضافة إلى أن إدارة البنوك الإسلامية تمارس الرقابة الإستراتيجية لتحديد الانحرافات قبل وقوعها، وقد اتفقت مع دراسة (الخوالدة، 2020) ودراسة (تبيدي، 2017) ودراسة (Bianchi, 2015).

4. يوجد دور للإدارة الإستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم، ويفسر ذلك بأنه يوجد دور (لصياغة الخطط الإستراتيجية، وتنفيذ وتطبيق الإدارة الإستراتيجية، وتقييم الإدارة الإستراتيجية) في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين، حيث تقوم البنوك الإسلامية بصياغة الخطط الإستراتيجية في جميع عملياتها وأنشطتها بطريقة علمية منظمة، كما أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى جودة الخدمات التي يقدمها البنوك الإسلامية، إضافة إلى أن إدارة البنوك الإسلامية تقوم بالرقابة والمراجعة المستمرة للخطط والاستراتيجيات في جميع مراحلها، وقد اتفقت مع دراسة (شجاع، 2021) ودراسة (راشد و خليل، 2020) ودراسة (Taiwo, Akeem, 2016).
5. يوجد درجة لتطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم، ويفسر ذلك بأن إدارة البنوك الإسلامية تستثمر مواردها البشرية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها، كما أن مخرجات البرامج والأنشطة التي يطبقها الموظفون تتلاءم مع حجم العمل في البنوك الإسلامية، إضافة إلى أن إدارة البنوك الإسلامية تنفذ خططها وأنشطتها في فترة زمنية كافية تتلاءم مع طبيعة الأنشطة وفي الوقت المحدد، وقد اتفقت مع دراسة (شجاع، 2021) ودراسة (راشد و خليل، 2020).
6. وجود علاقة ارتباط طردية بين دور الإدارة الإستراتيجية وبين تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم، ويعني ذلك بأنه كلما ازداد دور الإدارة الإستراتيجية (صياغة الخطط الإستراتيجية، وتنفيذ وتطبيق الإدارة الإستراتيجية، وتقييم الإدارة الإستراتيجية) ازدادت تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم، ويفسر ذلك بأن إدارات وأقسام البنوك الإسلامية تقوم بوضع خططها السنوية بناء على الإستراتيجية الكلية للبنوك الإسلامية، كما أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يساهم في تحقيق أهداف البنوك الإسلامية، وهي تمتلك تقنية وتكنولوجيا متطورة في مجال الاتصالات تساهم في تقديم خدمات متميزة ومتنوعة، ولديها القدرة على الاستمرار في تقديم خدماتها لفئاتها المستهدفة بكفاءة، وافقت معدراسة (تبيدي، 2017) ودراسة (Olawejaju. 2015) ودراسة (Bianchi, 2015).

## التوصيات:

بعد مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها فقد توصلت الدراسة للتوصيات التالية:

1. تعزيز تفعيل مشاركة الموظفين في البنوك الإسلامية في عملية وضع الخطط الإستراتيجية وذلك لأن إشراكهم في عملية التخطيط الإستراتيجي له العديد من الفوائد التي ستعكس إيجاباً على أدائهم وترفع من معنوياتهم وتزيد الكفاءة الإدارية.
2. حث البنوك الإسلامية للسعي لزيادة وتكثيف الدورات التدريبية في مجال تنفيذ وتطبيق الإدارة الإستراتيجية، وأن يكون التدريب وفق الاحتياجات الوظيفية لكل وظيفة، ووفق خطة إستراتيجية واضحة المعالم.
3. التوصية بالسعي المستمر بالقيام بتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في البيئة الداخلية والخارجية من خلال تقييم الإدارة الإستراتيجية وهذا يتطلب مزيد من الجهد في تكثيف الدورات التدريبية المتخصصة لرفع مستوى معرفة وتطبيق أساليب التحليل الإستراتيجي للإدارة العليا والوسطى في هذه البنوك.
4. حث إدارة البنوك الإسلامية بالاستمرار في تبني تطبيق وممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية في جميع العمليات والأنشطة وبطريقة علمية منظمة، وان تستعين بذوي الخبرة والاختصاص في هذا الشأن.
5. تعزيز الاهتمام بتطوير الكفاءة الإدارية لموظفيها، من خلال وضع إستراتيجية إدارية عالية الكفاءة وزيادة الخبرات والمهارات المعرفية التي تساهم في تحقيق أهداف هذه البنوك.
6. زيادة الاهتمام بالقيام بإجراء التغييرات والتعديلات اللازمة على الخطط والاهتمام بصياغة إستراتيجيات أكثر واقعية بما يتماشى مع إمكانياتها على التفكير الإستراتيجي بشكل علمي.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- ابن اسعدي، عيشة (2020). تقييم الكفاءات الإدارية لمديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي دراسة ميدانية بولاية المسيلة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- تبيدي، محمد (2017). أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء: دراسة قطاع الاتصالات السودانية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخرطوم، السودان.

- جاب الله، عادل و جنجاب، سامي.(2019). دور الرقابة الإدارية في رفع مستوى الكفاءة المهنية: دراسة حالة مؤسسة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- لخوالدة، غدير.(2020). دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الأداء التنظيمي: تطوير إطار مفاهيمي. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد (5)، العدد (14)، رام الله، فلسطين.
- داني، محمد.(2019). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة تربية الدواجن بعين النويصي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر.
- الديراوي، أيمن.(2019). أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات: زيادة المنظمات كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية في قطاع غزة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
- راشد، فاروق و خليل، خولة.(2020). الإدارة الاستراتيجية وأثرها على أداء المورد البشري دراسة حالة لعينة من البنوك على مستوى ولاية أدرار. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر.
- زلوف، أميرة وآخرون.(2020). دور الاتصال الداخلي في زيادة الكفاءة الإدارية بالوكالات السياحية "دراسة ميدانية لوكالة الوافدين المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- شجاع، مؤنس.(2021). دور الإدارة الاستراتيجية في ترقية الأداء بالاتحادات الرياضية بالمملكة العربية السعودية: اتحاد كرة القدم واتحاد الفروسية. المجلة العربية للإدارة، مجلد (43)، العدد (4)، الرياض، السعودية.
- العواد، جميلة.(2018). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين في فلسطين "شركة التأمين الوطنية كالحالة دراسية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبو ديس القدس، فلسطين.
- الفرشي، ظاهر وأبو جمعة، محمود.(2020). أثر الكفاءات البشرية على تسويق الخدمات العلاجية في المستشفيات الأردنية الخاصة من وجهة نظر المرضى غير الأردنيين. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (6)، العدد (2)، عمان، الأردن.
- قفة، محمد.(2018). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- كشيدان، مريم.(2019). دور الإدارة الاستراتيجية في معالجة المشكلات الإدارية في رياض الأطفال. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، مالانج.
- المطيري، وضحة.(2020). الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتطوير دور مجالس الآباء والمعلمين بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت. مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالگردقة، جامعة جنوب الوادي، المجلد (3)، العدد (4)، الكويت.
- هلال، فراس.(2016). تأثير التخطيط الاستراتيجي في أداء المنظمات حالة وزارة التعليم العالي نموذجاً. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Bianchi, Parakhina, (2015) : " The design and execution of performance management sys state Level: acomparative analysis of Italy and Malaysia", International Journal of Educational Management".35 (7), p44-56.
- Mahalli, A. F. (2016). "Applying the EFQM Model in Performance Measuring Of Organization". Standard Research Journal of Business Management, 41(1), p41-51.
- Olarewaju, N. (2015): "Impacts of External Business Environment on O60-64
- Taiwo, Akeem A; Agwu, M Edwin, Dr; Lawal, Fatai,(2016): "Vision and Mission in Organization: Myth or Heuristic Device", the International Journal of Business & Management", ., 43(6), p23-29.