مجلة البحوث المالية والاقتصادية

مجلة علمية الكترونية محكمة متخصصة في المجالات المحاسبية والمالية والإدارية والاقتصادية تصدر عن قسم المحاسبة بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي

تاريخ الاستلام : 2022/12/6 تاريخ القبول : 2022/12/31

واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية في المصارف الليبية

دراسة تطبيقية على مصرف التجارة والتنمية في مدينة بنغازي

د. أحمد سعد الشيخي [1] د. نورية سعد الشيخي [2]

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الاستراتيجية بمصرف التجارة والتنمية في مدينة بنغازي من خلال أبعادها (التوجه الإستراتيجي، استثمار الكفاءات والاحتفاظ بها، تطوير راس المال البشري، الممارسات الأخلاقية، دعم الثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية المتوازنة)، وقد تم جمع البيانات الأولية باستخدام استمارة استبيان صُممت لهذا الغرض، وأُجريت الدراسة على عينة من العاملين بالمصرف محل الدراسة قوامها (156) مفردة، وقد خلصت الدراسة إلى أن المستوى العام لممارسة سلوكيات القيادة الاستراتيجية متوسط، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول ابعاد القيادة الاستراتيجية تُعزي إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر، المستوى التعليمي، أو مدة الخدمة)، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يؤمل مساهمتها في تعزيز ممارسة سلوكيات القيادة الاستراتيجية في مصرف التجارة والتنمية بشكل خاص وفي المصارف الليبية بشكل عام.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإستراتيجية، مصرف التجارة والتنمية.

اقتبس هذه المقالة (APA):

أحمد سعد الشيخي، نورية سعد الشيخي (2022)، واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية في المصارف الليبية – دراسة تطبيقية على مصرف التجارة والتنمية في مدينة بنغازي، مجلة البحوث المالية والاقتصادية، مقالة رقم 4، الاصدار السابع، العدد الثاني، جامعة بنغازي، قسم المحاسبة، ص 70-91.

1 أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي. Email ahmed.elsheikhi@uob.edu.ly

2 أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي. Email nuria.elsheikhi@uob.edu.ly

مجلة البحوث المالية والاقتصادية
مجلة علمية الكترونية محكمة متخصصة في المجالات المحاسبية والمالية والإدارية والاقتصادية تصدر عن قسم المحاسبة بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي

Received: December 6th 2022

Accepted: December 31st 2022

The Reality of The Practice of Strategic Leadership in Libyan Banks

Ahmed Saad Elsheikhi[1] Nuria Saad Elsheikhi[2]

Abstract:

This study aimed to identify the level of practicing strategic leadership behaviors at the Bank of Commerce and Development in the city of Benghazi through its dimensions (strategic orientation, investing and retaining competencies, developing human capital, ethical practices, supporting organizational culture, and balanced organizational control), the primary data was collected by using a questionnaire designed for this purpose, and the study was conducted on a sample of (156) employees in the bank under study. The study concluded that the general level of practicing strategic leadership behaviors is average, and the results of the study showed that there were no statistically significant differences between the averages of the respondents' answers towards the dimensions of strategic leadership attributed to the demographic variables (age, educational level, and duration of service). The study put forward a set of recommendations, which hopefully will contribute to enhancing the practice of strategic leadership behaviors in the Bank of Commerce and Development in particular and in Libyan banks in general.

Key words: Strategic leadership, Bank of Commerce and Development.

Cite This Article (APA):

Elsheikhi, A. S., & Elsheikhi, N. S. (2022). The Reality of The Practice of Strategic Leadership in Libyan Bank. JOURNAL OF FINANCIAL AND ECONOMIC RESEARCH, 7(2), 71-91.

1 Assistant Professor – Administration Department - Faculty of Economics – University of Benghazi ahmed.elsheikhi@uob.edu.ly

2 Assistant Professor – Administration Department - Faculty of Economics – University of Benghazi nuria.elsheikhi@uob.edu.ly

المقدمة:

تُعد المصارف من أهم المؤسسات التي تؤدي دوراً أساسياً في تحريك عجلة الاقتصاد في أي مجتمع وتساهم بشكل كبير في تحقيق التنمية والتطور ومعالجة العديد من المشاكل كالإسكان والبطالة والبنية التحتية من خلال دور الوساطة المالية وما تقدمه من قروض وتسهيلات وخدمات للعملاء، إلا أن هذه المصارف تعمل في بيئة تتسم بشدة المنافسة والتغيرات السريعة والتطورات الاقتصادية والتكنولوجية المتلاحقة، مما يُحتم عليها البحث عن وسائل وأساليب عمل فعالة تمكنها من إثبات وجودها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تتفوق بها على منافسيها وتحقق بها قيمة طويلة الأجل لعملائها.

وتُعد القيادة الاستراتيجية من أهم الأساليب القيادية لتحقيق ميزة تنافسية في المنظمات، وإحداث التغيير المناسب وتمكين وتطوير الموارد البشرية، ودعم وبناء ثقافة تنظيمية قوية، علاوةً على اهتمامها بالممارسات الأخلاقية المرغوبة التي تخدم أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية (العساسفة والبشابشة، 2022). فهي تمكن القادة من إدارة مؤسساتهم وفقاً لأساليب الإدارة الاستراتيجية من خلال امتلاك وتبني رؤية استراتيجية واضحة واستنفار كافة الجهود لتحقيقها، فهي تعمل على رفع مستويات الكفاءة والفعالية للمنظمة من خلال تكامل العلاقات بين الأهداف والفرص المتاحة، وفق منهجية تحقق التكيف مع البيئة الخارجية ومن ثم تتبنى مفاهيم جديدة للابتكار والإبداع والتغيير (سالمان، 2016).

ومن هنا نشأت فكرة الباحثان لدراسة واقع ممارسة سلوك القيادة الاستراتيجية في المصارف الليبية، حيث تم اختيار مصرف التجارة والتنمية في بنغازي كمجال لتطبيق هذه الدراسة.

المحور الأول: منهجية الدراسة

أولاً: الدراسات السابقة:

أُجريت العديد من الدراسات حول القيادة الاستراتيجية، والتي من بينها دراسة (عمراني وعمارة، 2022) التي هدفت إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بمطاحن بسيلة في الجزائر من وجهة نظر الموظفين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين القيادة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية، كما توصلت إلى أن درجة ممارسة سلوكيات القيادة الاستراتيجية كانت مرتفعة، وقد جاء بعد الثقافة التنظيمية في المرتبة الأولى من حيث الأهمية ودرجة ممارسته في مطاحن الحضنة ويليه بعد تطوير راس المال البشري وأخيرا بعد التوجه الاستراتيجي. ودراسة (العساسفة والبشابشه، 2022) التي هدفت إلى معرفة أثر القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية في البنوك الأردنية من وجهة نظر مديرين الإدارة العليا والوسطى في بنوك الأردن، والتي توصلت إلى وجود أثر إيجابي للقيادة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية، كما توصلت إلى أن درجة ممارسة سلوكيات القيادة الاستراتيجية كان متوسطا، وأن بعد تطوير راس المال البشري جاء أولا ثم يليه بُعد تعزيز الثقافة التنظيمية ثم بعد الممارسات الأخلاقية وأخيرا التوجه الاستراتيجي، كما أوصت الدراسة بممارسة سلوكيات القيادة الاستراتيجية لما لها من دور إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك. وخلصت دراسة (صويص والقبج،2021) التي أُجريت حول دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية بالضفة الغربية إلى أن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية كان مرتفعا، حيث كان بُعد التوجه الاستراتيجي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية ثم يليه بُعد دعم الثقافة التنظيمية ثم بُعد تطوير راس المال البشري، وأخيراً بُعد الممارسات الأخلاقية. كما توصلت لوجود علاقة ارتباط طردي بين القيادة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المؤسسي، وأخيرا خلصت إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول متغير القيادة التحويلية والأداء المؤسسي تعزى إلى متغير (النوع، العمر، سنوات الخدمة) وعدم وجود فروق معنوية بين أراء المبحوثين حول متغير القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي تُعزى إلى (المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي).

ويُشير(Al-tani, 2020) إلى أهمية القيادة الاستراتيجية في دعم وتعزيز المشاركة والالتزام بالممارسات الأخلاقية في العلاقات التنظيمية داخل وخارج المنظمة. وتؤكد دراسة (Mohamed,2018) على أن من أهم ممارسات القيادة الاستراتيجية الحرص على استقطاب الكفاءات والقدرات المبدعة من الموارد البشرية وتعمل على تنميتها والمحافظة عليها، وكذلك قدرة القيادة الاستراتيجية على تحليل ظروف البيئة الداخلية والخارجية لمواجهة ظروف عدم التأكد ووضع تصورات مستقبلية للمنظمة. كما هدفت دراسة (السراج، 2017) إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية على جودة الحياة الوظيفية في المنظمات غير الحكومية في غزة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر للقيادة الاستراتيجية على جودة الحياة الوظيفية، كما خلصت إلى أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية كان مرتفعا، وأن بُعد التوجه الاستراتيجي جاء في المرتبة الأولى ويليه التأكيد على الممارسات الأخلاقية، ثم دعم الثقافة التنظيمية، ثم إدارة التغيير التنظيمي، وأخيرا بُعد تطوير رأس المال البشري، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين حول أبعاد القيادة الاستراتيجية تعزى إلى العمر وسنوات الخدمة وعدم وجود فروق بين المبحوثين تعزى إلى المؤهل العلمي والنوع. كما خلصت دراسة (Gichuhi,2017) على أن القيادة الاستراتيجية حلقة وصل بين العاملين وخطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية، فهي تدعم وترشد الممارسات الاخلاقية المرغوبة والثقافة التنظيمية الايجابية وتحد من الثقافة السلبية والممارسات الاخلاقية غير المرغوبة وتنبذ الصراعات والخلافات بين افراد المنظمة الواحدة، وتعمل على تطوير وتنمية الموارد البشرية والكفاءات المبدعة باعتبارهم المورد الأهم. وتُشير دراسة (Witts,2016) إلى أهمية القيادة الاستراتيجية في زيادة ربحية البنوك وتحقيق ميزة تنافسية وتعزيز الأداء المصرفي.

تأسيسا على ما تقدم فإن الدراسة الحالية تتفق مع معظم الدراسات السابقة في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات اللازمة، كما تتفق مع دراسة كل من (عمراني وعمارة، 2022؛ العساسفة والبشابشة، 2022؛ صويص والقبج، 2021) في تطبيق الدراسة على المصارف واعتماد كافة الابعاد الاستراتيجية التي تم تناولها في مختلف الدراسات السابقة، إلا أنها تختلف مع الدراسات السابقة في طبيعة مجتمع البحث حيث تم تناول الموضوع في مصرف التجارة والتنمية في مدينة بنغازي في البيئة الليبية.

مشكلة الدراسة

بالرغم من أهمية القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي (صويص والقبج،2021) وتحقيق ميزة تنافسية (عمراني وعمارة، 2022) وزيادة الربحية (Witts,2016) وتحسين جودة الحياة الوظيفية (السراج،2017)، وأنها من الأساليب التي تزيد من قدرة المنظمات على وضع رؤيتها بوضوح وتحديد رسالتها، وإدارة استراتيجيتها بكفاءة وفعالية، علاوة على أنها تقود المنظمات في ظل ظروف عدم التأكد وشدة المنافسة، إلا أن الناظر إلى حال المصارف الليبية يعي جيداً ما تعانيه من ضعف وقصور في أدائها، فقد أشارت دراسة (البرعصي وآخرون، 2018) إلى أن المصارف الليبية تعاني من تدهور مستمر في معدلات الربحية، ارتفاع نسبة الديون المتعثرة، بطء في تقديم الخدمات، عدم تناسب قدرات وإمكانيات المصارف مع عدد العملاء، بالإضافة إلى عدم اهتمامها بتحقيق رضا العملاء. كما أشار التقرير السنوي لديوان المحاسبة (2021) إلى أن مصرف التجارة والتنمية يعاني من خسائر متكررة، وضعف في نظم الرقابة الداخلية، علاوةً على ضعف في أساليب تقييم المخاطر المرتبطة بالعمليات التي يقدمها المصرف، وتدني في مستوى الأداء بشكل عام. الأمر الذي يُثير التساؤل حول دور القيادات الإدارية في المصارف الليبية وما مدى اهتمامها بممارسة سلوكيات قيادية فعالة تُسهم في تحقيق التغيير والتطوير المطلوب من خلال تبني رؤية استراتيجية واضحة، والتركيز على أداء رسالتها بشكل أفضل، ومن هنا برزت مشكلة الدراسة للتعرف على واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية في المصارف الليبية وتم اختيار مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي كمجال للتطبيق، وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية في مصرف التجارة والتنمية في مدينة بنغازي؟

ومنه تتفرع الأسئلة التالية:

1. ما مستوى ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، استثمار الكفاءات والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري، دعم الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) بمصرف التجارة والتنمية في مدينة بنغازي؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول درجة ممارسة ابعاد القيادة الاستراتيجية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة) بمصرف التجارة والتنمية في مدينة بنغازي.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأغراض التالية:

- التعرف على مستوى ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية في مصرف التجارة والتنمية في مدينة بنغازي.
- التعرف على أكثر أبعاد القيادة الاستراتيجية ممارسةً بمصرف التجارة والتنمية في مدينة بنغازي.
- التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول درجة ممارسة ابعاد القيادة الاستراتيجية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة) في مصرف التجارة والتنمية في مدينة بنغازي.
- تقديم مجموعة من التوصيات التي يؤمل مساهمتها في تعزيز ممارسات سلوكيات القيادة الاستراتيجية التي تزيد من تحسين أداء المصارف الليبية بشكل عام ومصرف التجارة والتنمية بشكل خاص.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال:

- تناولها لموضوع القيادة الاستراتيجية وهو موضوع غاية في الأهمية محليا وعالميا، فهو يؤثر بشكل كبير على بناء وتطوير وتميز أداء المنظمات بصفة عامة والمصارف بصفة خاصة.
- قلة الدراسات الليبية التي تناولت القيادة الاستراتيجية، لذا تسعى هذه الدراسة إلى تضييق الفجوة البحثية بين الدراسات الليبية والدراسات العربية والأجنبية في هذا المجال وإثراء المكتبة الليبية والعربية من خلال التطرق لهذا الموضوع.
- قد تساهم هذه الدراسة في فتح مجالات للبحث العلمي في هذا الموضوع، وذلك من خلال ما ستوفره من معلومات تساعد الباحثين والدارسين والمهتمين بموضوع الدراسة.
- قد تفيد هذه الدراسة الموجودين في المراكز القيادية في المصارف الليبية في تبني وتعزيز ودعم سلوكيات القيادة الاستراتيجية والتي تزيد من تحقيق ميزة تنافسية للمصارف الليبية مما ينعكس إيجابيا على رضا وولاء الزبائن في المصارف الليبية.

حدود الدراسة:

- **الحدود البشرية والمكانية:** اقتصرت الدراسة على العاملين بفروع مصرف التجارة والتنمية الواقعة في نطاق مدينة بنغازي.
- **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على ابعاد القيادة الاستراتيجية المتمثلة في (التوجه الاستراتيجي، استثمار الكفاءات والمحافظة عليها، تطوير راس المال البشري، دعم الثقافة التنظيمية، الممارسات الاخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة).
- **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة الميدانية خلال شهري اغسطس وسبتمبر 2022.

المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

أولاً: مفهوم القيادة الاستراتيجية

تعددت التعريفات التي قدمها الكتاب والباحثان والممارسون لمفهوم القيادة الاستراتيجية بتعدد رؤيتهم لهذا المفهوم، فقد عرفها (Ussahawainitchakit,2012:3) على أنها القيادة التي تملك القدرة على التنبؤ والتصور، والمحافظة على المرونة، وتمكين الآخرين، والقدرة على تطوير الكفاءات والقدرات، وتطوير الهياكل التنظيمية والقادة المستقبليين، وبناء ثقافة تنظيمية فعالة مع التأكيد على الممارسات الأخلاقية داخل المنظمة. بينما عرفها (ثابت،23:2013) بأنها القيادة القادرة على وضع تصور استراتيجي واضح وملائم مبني على أهداف استراتيجية وفق ثقافة تنظيمية ملائمة من أجل تطوير الكادر البشري، والذي يتسم بالقيم والأخلاق والابتكار والمرونة التي تعمل على إحداث تغيير وتطوير مستمر يؤدي إلى التميز والتفرد على المستوى المحلي والعالمي. ويرى (ضرغام، 320:2016) بأنها الافعال التي تركز بشكل كبير على تحديد توجه طويل الأمد وتحديد الرؤية الاستراتيجية وإيصالها إلى الآخرين وإلهامهم نحو التوجه الصحيح. ويعرفها (الزهراني، 198:2018) بأنها القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتوجيه جهود الافراد وفرق العمل نحو رؤية استراتيجية واضحة ومحددة والعمل على إحداث تغيير استراتيجي يمكن من خلاله تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة.

في حين عرفها (Alayobi et.al ,2020:12) بأنها قدرة القائد على تطوير رؤية مستقبلية للمنظمة وتوضيحها للعاملين لتحقيق تغيير استراتيجي، وتهيئة كافة الموارد المتاحة لتحقيق تلك الرؤية واكتساب ميزة تنافسية. كما خلص (أبوبكر، 12:2020) بأنها نمط الإدارة القائم على التفكير الاستراتيجي الريادي. بينما يشير (Al-tani, 2020:6) إلى أنها عملية تستخدم من طرف القائد لتحقيق الهدف المرغوب به وفق فهم واضح للرؤية، ومن خلال التأثير على الثقافة التنظيمية والتوجيه من خلال التعليمات والسياسات، والتخصيص المناسب للموارد، وتكوين التوافق في بيئة تحوي الكثير من الفرص والتهديدات في ظل ظروف عدم التأكد. ويؤكد (صويص والقبج،88:2021) على أنها العملية التي تهتم بالتكيف الذكي، والقدرة المرتفعة على التعامل مع مختلف المتغيرات والظروف من واقع رؤية مستقبلية واضحة، وتخطي الصعوبات ومواجهة التحديات من خلال التخطيط المنظم والمدروس والمشاركة في العمل، وإحداث التغيير المناسب وتحقيق أهداف واستمرارية ومرونة المنظمة. وخلص (المخدوم، 161:2021) إلى أن القيادة الاستراتيجية هي قدرة القائد على تحديد رؤية المنظمة وتوجهها الاستراتيجي، وبناء ثقافة تنظيمية تتميز بالمرونة، والإبداع والابتكار، وتمكين العاملين لإحداث تغيير استراتيجي يؤدي إلى تحقيق رؤية المنظمة.

ويخلص الباحثان من خلال العرض السابق لمفهوم القيادة الاستراتيجية بالنقاط التالية:

1. القيادة الاستراتيجية لها قدرة تأثيرية على المنظمة ككل، فهي تضع استراتيجية المنظمة وتحدد رؤيتها وتوجه الافراد نحو تحقيقها.
2. القيادة الاستراتيجية تبني ثقافة المنظمة وتعمل على دعمها وتطويرها وتنشر قيم وأخلاقيات عالية أثناء ممارستها لمهامها، فهي تؤكد على الممارسات الأخلاقية وتنفيذ نظم رقابة تنظيمية متوازنة تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
3. القيادة الاستراتيجية تسعى إلى تطوير الموارد البشرية بالمنظمة واستثمار الكفاءات والمحافظة عليها.
4. القيادة الاستراتيجية تسعى لإحداث التغيرات الاستراتيجية لتحقيق النجاح الاستراتيجي.

ويرى الباحثان أن القيادة الاستراتيجية هي القيادة القادرة على وضع تصور استراتيجي واضح وملائم مبني على أهداف استراتيجية، ونظم رقابية متوازنة، و وفق ثقافة تنظيمية ملائمة تتسم بالقيم والأخلاق والابتكار والمرونة من أجل تطوير واستثمار الموارد البشرية، وإحداث التغيير والتطوير المستمر بهدف تحقيق ميزة تنافسية.

ثانياً: أبعاد القيادة الاستراتيجية

تعتمد هذه الدراسة على ستة أبعاد للقيادة الاستراتيجية، والتي تناولتها العديد من الدراسات (العساسفة والبشابشة، 2022؛ غازي، 2022؛ عمراني وعمارة، 2022؛ صويص والقبج، 2021؛ الزهراني، 2018؛ Lear, 2012؛ Hitt et al.,2007; Joost & Foui,2009) كما يلي:

1. التوجه الاستراتيجي

ويشير إلى قدرة القيادة على تحديد وتطوير رؤية طويلة الأمد تعكس الصورة الذهنية والمثالية التي تسعى المنظمة لبنائها وتحقيقها في المستقبل. ويتكون التوجه الاستراتيجي من جزءين: الجزء الأول هو الايديولوجي الأساسي الذي يحفز ويدفع ويوجه العاملين من خلال تراث المنظمة، والجزء الثاني يتعلق بتصور المستقبل ويحفز العاملين إلى زيادة أفاق توقعاتهم للإنجاز في المدى البعيد. والقائد الاستراتيجي الفعال يجب أن يكون قادر على الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة، وتحليل وتحديد نقاط الضعف والقوة للبيئة الداخلية، وذلك لمعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة، وتحديد وتحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وذلك لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات وكل ذلك لتحديد تصور استراتيجي ملائم للمنظمة ورسم رسالة المنظمة ووضع الغايات والأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها وربطها بالأهداف الشخصية لأفراد المنظمة لدمجهم وتحفيزهم ودفعهم لتحقيق هذا التوجه. فقدرة القائد الاستراتيجي تتمثل في امتلاكه لرؤية ذات أبعاد شمولية يحدد من خلالها الأعمال في المنظمة بشكل واضح ومتكامل.

2. استثمار الكفاءات والمحافظة عليها

وتشير إلى براعة القيادة في إدارة الأنظمة الفرعية للمنظمة من خلال توظيف الكفاءات التي تنفذ استراتيجياتها بكفاءة وفعالية، فالكفاءات تعتبر من أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمة، إذ تهتم القيادة الاستراتيجية باستثمار الكفاءات والقدرات التي تمتلكها المنظمة وتحرص على رعايتها والاحتفاظ بها من خلال وضع ضوابط عمل بناءة لتحسين الأداء، وتوفير مناخ عمل صحي ينمي هذه القدرات ويوجهها نحو تحقيق النتائج المستهدفة، وتعزيز ثقافة تمكينية تمكن هذه الكفاءات من أداء عملهم وتحفزهم وتدفعهم من خلال أنظمة أجور فعالة وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم بشكل مستمر.

3. تطوير راس المال البشري

ويقصد به الموارد البشرية في المنظمة وما تملكه من مهارات وقدرات ومعارف تساهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمة، فالموارد البشرية للمنظمة تمثل موردا اساسيا ورأسماليا في المنظمة ومصدرا مستدام للميزة التنافسية، حيث أن امتلاك المنظمة لراس مال بشري ذو كفاءة ومهارات يكسبها ميزة تنافسية تؤدي إلى نجاحها في تنفيذ استراتيجياتها، فمن خلال وضع برامج وخطط تطوير الموارد البشرية في المنظمة يتم بناء قيم وتنمية مهارات ومنهجية اساسية للمنظمة تساعد في النجاح الاستراتيجي، بالإضافة إلى أنه قد يظهر ويبرز قادة استراتيجيين من المرؤوسين قادرين على تحمل كافة المسؤوليات الموكلة إليهم، ويزيد من شعور وإحساس المرؤوسين في الرغبة المستمرة في التعلم والتطور لكسب المهارات والمعرفة.

4. دعم الثقافة التنظيمية

ويقصد بها مجموعة القيم والمعتقدات والقواعد والعادات والتقاليد والطقوس والرموز والشعارات، والأيدولوجيات، والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة وتوجه سلوكياتهم وتؤثر على طريقة انجازهم لأعمالهم، فالقيادة الاستراتيجية لها دور في تشكيل ثقافة المنظمة وبيئة العمل من خلال ما تنشره من قيم وعادات وما تضعه من قواعد وتعليمات ومعايير سلوكية وما تلتزم به من سلوكيات منظمه للعمل ومطبقة لفلسفة وسياسات المنظمة في

كيفية التعامل مع العاملين. بالإضافة إلى أن للقيادة الاستراتيجية دور في عملية التغيير في الثقافة القائمة، وإعادة الهيكلة، فهي تدرك متى يتم التغيير وكيف سيتم، حيث يقع على عاتقها مسؤولية التغيير ودعم الثقافة الجديدة، وإجراء الاتصالات الفعالة وحل المشكلات المترتبة على التغيير، واختيار الافراد ذوي القيم المرغوبة لنشرها ضمن الثقافة التنظيمية، وتوفير نظام مكافآت فعال قائم على التقييم الملائم للأداء.

5. الممارسات الأخلاقية

وتشير إلى قدرة القائد الاستراتيجي على نشر وحث العاملين على تبني ممارسات أخلاقية مرغوبة أثناء عملهم مع بعضهم البعض، فالممارسات الأخلاقية هي مجموعة من السلوكيات والتصرفات المقبولة من قبل العاملين في المنظمة والمتعاملين معها.

ويقع على عاتق القادة الاستراتيجيين عملية نشر ودعم وتشجيع وتعزيز السلوكيات الأخلاقية التي تبني سمعة إيجابية للمنظمة، وذلك من خلال تحديد المعايير الأخلاقية للعمل ونشرها لجميع المرؤوسين، وإرسال دستور العمل الأخلاقي للمساهمين باعتبارهم الملاك، وخلق بيئة عمل صحية قائمة على الاحترام والتقدير، والمراجعة والتحديث المستمر لقواعد السلوك أو الدستور الأخلاقي، فالسلوك الاخلاقي محور أساسي لرؤية ورسالة المنظمة وتنفيذ استراتيجيتها. وتحدد كفاءة وفاعلية هذه الممارسات في تبنيها من جميع العاملين والقادة.

6. الرقابة التنظيمية المتوازنة

ويقصد بها الرقابة القائمة على خلق التوازن بين الرقابة الاستراتيجية والمالية، حيث يقع على عاتق القيادة الاستراتيجية تحقيق هذا التوازن بقصد تنفيذ الاستراتيجية، ويقصد بالرقابة الاستراتيجية العمليات المستمرة التي تتأكد من خلالها القيادة أن الأمور تسير وفقاً للمؤشرات العامة، دون الدخول في التفاصيل، وأن مخرجات العملية التخطيطية هي مطابقة لما وضعت له، وأنه سيتم الوصول إلى الأهداف الموضوعة بنجاح، بالإضافة إلى أن الرقابة الاستراتيجية تعطي التغذية الراجعة عن كافة عمليات الإدارة الاستراتيجية بينما الرقابة المالية هي الرقابة التي تركز على نتائج الأداء المالي في المدى القريب، فهي غالبا ما ينتج عنها قرارات إدارية قريبة الأمد تتسم بطابع يوحي بتجنب المخاطرة. فالرقابة تساعد القادة على بناء المصداقية ودعم وتأييد التغيير الاستراتيجي، فهي تحدد المعالم التي تعمل في إطارها الاستراتيجية، وتعمل على تقييم وتصحيح ومعالجة الانحرافات عند التنفيذ للوصول إلى النتائج المرغوبة.

المحور الثالث: الدراسة التطبيقية

يتناول هذا المحور عرض لأسلوب الدراسة، الإجابة عن تساؤلات الدراسة، ومناقشة النتائج، وذلك كما يلي:

أولاً: أسلوب الدراسة

يمكن توضيح الأسلوب الذي تم اتباعه في إجراء هذه الدراسة من خلال النقاط التالية:

أ. أنواع البيانات ومصادرها:

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على نوعين من البيانات، وذلك كما يلي:

1) **بيانات ثانوية:** وتم الحصول عليها عن طريق مراجعة الكتب والدوريات والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وذلك لتأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة.
2) **بيانات أوليه:** وتم تجميعها باستخدام استمارة استبيان وزعت على مفردات الدراسة في مصرف التجارة والتنمية في مدينة بنغازي، وذلك لغرض الوصول إلى نتائج الدراسة.

ب. مجتمع وعينة الدراسة:

تم اختيار مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي كمجال لتطبيق هذه الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بفروع المصرف بمدينة بنغازي، والبالغ عددهم (405)، وتم تحديد حجم عينة الدراسة بالاعتماد على برنامج (Decision Analyst STATS™ 2.0) وبمعلومية حجم المجتمع المشار إليه، وعند مستوى ثقة (95%)، وحدود خطأ (±5%)، وبإدخال هذه البيانات للبرنامج تم حساب حجم العينة حيث بلغ (198) مفردة.

ج. أداة الدراسة وطريقة جمع البيانات:

لتجميع البيانات الأولية للدراسة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية للدراسة، وتشمل قسمين، خصص القسم الأول لقياس ابعاد القيادة الاستراتيجية في مصرف التجارة والتنمية، والقسم الثاني لجمع بيانات تتعلق ببعض الخصائص الديموغرافية للمبحوثين وهي (العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة).

د. مقياس متغيرات الدراسة:

تم قياس ابعاد القيادة الاستراتيجية من خلال المقياس الذي طوره (Lreland & Hitt, 1999) وأستخدمه كل من (المغربي، 2015، السراج، 2017، سعد وابراهيم، 2022) مع إجراء بعض التعديلات عليه ليتناسب مع مجتمع الدراسة ومجال التطبيق بالبيئة الليبية، ويشمل المقياس (34) عبارة لقياس ستة أبعاد هي: التوجه الاستراتيجي، استثمار الكفاءات والمحافظة عليها، تطوير راس المال البشري، دعم الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية، والرقابة التنظيمية المتوازنة). وكان توزيع العبارات على الأبعاد كما يلي: عبارات التوجه الاستراتيجي (1-8)، عبارات تتعلق باستثمار الكفاءات والمحافظة عليها (9-13)، وعبارات تتعلق بتطوير راس المال البشري (14-18)، أما العبارات التي تتعلق بدعم الثقافة التنظيمية (19-23)، والعبارات تتعلق بالممارسات الاخلاقية (24-29)، والعبارات التي تتعلق بالرقابة التنظيمية المتوازنة (30-34)، وتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، ولتحديد مستوى كل متغير فقد تم اعتبار كل متغير متوسطه الحسابي المرجح (من 1.00 إلى أقل من 1.80) ضعيف جداً، والمتغير الذي متوسطه الحسابي المرجح (من 1.80 إلى أقل من 2.60) ضعيف، والذي متوسطه الحسابي المرجح (من 2.60 إلى أقل من 3.40) متوسط، والذي متوسطه الحسابي المرجح (من 3.40 إلى أقل من 4.20) مرتفع، والذي متوسطه الحسابي المرجح (من 4.20 إلى 5) مرتفع جداً (عبدالفتاح، 2008).

هـ. اختبارات الصدق والثبات لمقاييس الدراسة:

2) اختبار الثبات:

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha وذلك باستخدام برنامج SPSS، حيث تنحصر قيمة معامل ألفا بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة ألفا من الواحد الصحيح كان المقياس أكثر ثباتاً، والجدول رقم (1) يعرض معاملات ألفا لمقاييس الدراسة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (1) نتائج اختبار الثبات لمقاييس الدراسة

المقياس	عدد العبارات	معامل ألفا
مقياس التوجه الاستراتيجي	8	0.71
مقياس استثمار الكفاءات والمحافظة عليها	5	0.78
مقياس تطوير رأس المال البشري	5	0.70
مقياس دعم الثقافة التنظيمية	5	0.68
مقياس الممارسات الأخلاقية	6	0.66
مقياس الرقابة التنظيمية المتوازنة	5	0.70
مقياس القيادة الاستراتيجية ككل	34	0.85

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

وباعتبار أن معامل ألفا الذي يتراوح ما بين (0.60 – 0.70) يعتبر كافياً ومقبولاً، وأن معامل ألفا الذي يتجاوز (0.70) يعتبر ذو مستوى جيد من الثقة والاعتمادية (إدريس، 2008: 423)، وأن جميع قيم معاملات الثبات كما يظهرها الجدول رقم (1) تفوق (0.65)، وهذا يشير إلى ثبات الاستبانة وقوة تماسكها الداخلي، وأنه يمكن الاعتماد عليها إلى درجة كبيرة.

2) اختبار الصدق Validity:

للتأكد من صدق الاستبانة، تم استخدم طريقة الصدق الذاتي أو الإحصائيStatistical validity، ويُقاس الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وقد تراوحت معاملات الصدق لمقاييس الدراسة ما بين (0.81-0.92)؛ مما يدل على الثقة في صدق مقاييس الدراسة وأن الاستبانة صالحة لقياس ما صُممت لقياسه، والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول رقم (2) نتائج اختبار الصدق لمقاييس الدراسة

المقياس	عدد العبارات	معامل الصدق
مقياس التوجه الاستراتيجي	8	0.84
مقياس استثمار الكفاءات والمحافظة عليها	5	0.88
مقياس تطوير رأس المال البشري	5	0.84
مقياس دعم الثقافة التنظيمية	5	0.82
مقياس الممارسات الأخلاقية	6	0.81
مقياس الرقابة التنظيمية المتوازنة	5	0.84
مقياس القيادة الاستراتيجية ككل	34	0.92

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

و. توزيع الاستبانة:

قام الباحثان بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة البالغ عددها (198) مفردة، إلا أن عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي بلغ (156) استمارة، أي ما نسبته 79% من الاستمارات الموزعة، وهي نسبة مقبولة إحصائياً في مجال الدراسات والأبحاث العلمية (Nulty, 2008؛ عبيد،2003)، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في هذه الدراسة، وقد تمت عملية توزيع الاستمارات وجمعها خلال شهر أغسطس 2022.

ز. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحليل بيانات الدراسة اعتمد الباحثان على الأساليب الإحصائية التالية:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي كالتكرارات، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمعرفة مدى تركز الإجابات المتعلقة بأبعاد القيادة الاستراتيجية حول متوسطها ومدى تشتتها.
2. تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لقياس الفروق بين آراء أفراد العينة حول ممارسة سلوكيات القيادة الاستراتيجية التي يمكن أن تُعزى للعمر أو المستوى التعليمي أو مدة الخدمة.

ثانياً: الإجابة عن تساؤلات الدراسة ومناقشة النتائج:

في هذه الفقرة سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي والإجابة عن تساؤلات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

أ. النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الأول:

ما مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، استثمار الكفاءات والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري، دعم الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) بمصرف التجارة والتنمية في مدينة بنغازي؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لآراء أفراد عينة الدراسة للتعرف على مستوى ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية بالمصرف قيد الدراسة، ومن ثم ترتيب أبعاد القيادة الاستراتيجية ترتيباً تنازلياً من الأكثر ممارسةً إلى الأقل ممارسة وفقاً للمتوسط الحسابي، كما هو مبين في الجدول رقم (3).

جدول (3) مستوى ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية بالمصرف قيد الدراسة

أبعاد القيادة الاستراتيجية	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	المستوى
التوجه الاستراتيجي	8	3.18	0.469	%64	4	متوسط
استثمار الكفاءات والمحافظة عليها	5	3.35	0.581	%67	1	متوسط
تطوير رأس المال البشري	5	3.30	0.595	%66	2	متوسط
دعم الثقافة التنظيمية	5	2.93	0.589	%59	6	متوسط
الممارسات الأخلاقية	6	3.15	0.560	%63	5	متوسط
الرقابة التنظيمية المتوازنة	5	3.21	0.623	%64	3	متوسط
القيادة الاستراتيجية	34	3.19	0.359	%64	–	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول رقم (3) أن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بالمصرف محل الدراسة بشكل عام متوسط، وذلك وفقاً للمعيار الإحصائي الذي تم استخدامه في هذه الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على جميع عبارات الاستبانة (3.19). كما أشارت النتائج إلى أن أكثر أبعاد القيادة الاستراتيجية ممارسةً هو بُعد استثمار الكفاءات والمحافظة عليها، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.35)، يليه بُعد تطوير رأس المال البشري بمتوسط حسابي (3.47)، ثم بُعد الرقابة التنظيمية بمتوسط حسابي (3.21)، بينما احتل بُعد التوجه الاستراتيجي المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.18)، وجاء بُعد الممارسات الأخلاقية في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.15)، وأخيراً بُعد دعم الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي (2.93). وبالنظر إلى هذه النتائج نلاحظ أنه بالرغم من وجود تفاوت نسبي بين أبعاد القيادة الاستراتيجية من حيث مستوى الممارسة إلا أن جميع المتوسطات الحسابية لآراء أفراد العينة حول الأبعاد المشار إليها جاءت في مستوى متوسط، الأمر الذي يشير إلى ضعف الاهتمام بممارسة سلوكيات القيادة الاستراتيجية بالمصرف محل الدراسة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (العساسفة والبشابشة، 2022) من حيث مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية، إلا أنها اختلفت معها في ترتيب الأبعاد، فقد جاء في الدراسة المشار إليها بُعد تطوير رأس المال البشري أولاً، ثُم يليه بُعد دعم الثقافة التنظيمية، يليه بُعد الممارسات الأخلاقية، وأخيراً بُعد التوجه الاستراتيجي. كما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع ما خلُصت إليه دراسات كل من (عمراني وعماره، 2022؛ صويص والقبج، 2021؛ السراج، 2017) والتي أظهرت مستوى ممارسة مرتفع للقيادة الاستراتيجية.

كما تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من العبارات التي تقيس كل بُعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية قيد الدراسة، وذلك **كما يلي:**

1) بُعد التوجه الاستراتيجي: يوضح الجدول رقم (4) ترتيب العبارات التي تقيس بُعد التوجه الاستراتيجي وفقاً للمتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة، وكذلك الانحراف المعياري ومستوى موافقة المبحوثين عن كل عبارة من عبارات المقياس.

جدول رقم (4) إجابات أفراد العينة عن عبارات بُعد التوجه الاستراتيجي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
.1	تساعد إدارة المصرف كافة العاملين على استيعاب الرؤية المستقبلية للمصرف.	3.08	0.891	6	متوسط
.2	تشترك المستويات الإدارية المختلفة في المصرف في عملية وضع الرؤية الاستراتيجية.	2.93	0.957	7	متوسط
.3	تعمل إدارة المصرف على مشاركة الموظفين في تطوير رؤية المصرف.	2.62	0.883	8	متوسط
.4	تجسد رؤية المصرف تراثه ومستقبله المتوقع.	3.23	0.717	4	متوسط
.5	تستخدم الرؤية بوصفها دليل عمل للعديد من الجوانب الاستراتيجية للمصرف.	3.44	0.755	3	مرتفع
.6	تستفيد إدارة المصرف من تجارب المصارف المحلية والعربية والدولية في تحديد التوجه المستقبلي للمصرف.	3.55	0.829	1	مرتفع
.7	تتسم رسالة المصرف بالوضوح والدقة والمرونة.	3.12	0.799	5	متوسط
.8	غايات وأهداف المصرف واضحة لدى العاملين بالمصرف.	3.53	0.704	2	مرتفع
بُعد التوجه الاستراتيجي		**3.18**	**0.469**	**-**	**متوسط**

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (4) أن أغلب الإجابات عن العبارات المتعلقة ببُعد التوجه الاستراتيجي كانت تتراوح بين مستويي المتوسط والمرتفع وجاءت متوسطاتها الحسابية ما بين (2.62-3.55)، حيث تُشير هذه النتائج إلى اهتمام إدارة المصرف بالاستفادة من تجارب المصارف المحلية والدولية في تحديد التوجه المستقبلي للمصرف، وإلى وضوح أهداف وغايات المصرف بالنسبة للعاملين، وهذا ما أشارت إليه العبارتين (6، 8) والتي احتلت المرتبتين الأولى والثانية بمتوسطات حسابية بلغت (3.55، 3.53) على التوالي.

كما بينت النتائج وجود قصور لدى إدارة المصرف من حيث إشراك العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة في وضع رؤية المصرف وتطويرها، وهذا ما أشارت إليه إجابات المبحوثين عن العبارتين (2، 3) والتي جاءت في المرتبتين الأخيرتين بمتوسطات حسابية (2.93، 2.62) على التوالي.

2) **بُعد استثمار الكفاءات والمحافظة عليها:** تم ترتيب العبارات التي تقيس بُعد استثمار الكفاءات والمحافظة عليها وفقاً للمتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة ترتيباً تنازلياً، كما تم حساب الانحراف المعياري وتحديد مستوى موافقة المبحوثين عن كل عبارة من عبارات المقياس وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (5).

جدول رقم (5) إجابات أفراد العينة عن عبارات بُعد استثمار الكفاءات والمحافظة عليها

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
.9	لدى المصرف كادر وظيفي ذو مؤهلات علمية وفنية جيدة.	3.55	0.782	1	مرتفع
.10	تركز إدارة المصرف على استقطاب أفراد ذوي كفاءات وقدرات متميزة.	3.47	0.740	2	مرتفع
.11	يعمل المصرف على توفير مناخ تنظيمي مناسب للحفاظ على الكفاءات والخبرات المتميزة.	3.07	0.771	5	متوسط
.12	تستخدم إدارة المصرف الحوافز المناسبة التي تحث الكفاءات والقدرات على زيادة الانجاز.	3.27	0.882	4	متوسط
.13	يركز المصرف على العاملين ذوي المؤهلات العلمية العالية في نشاطاته الوظيفية الرئيسية.	3.42	0.811	3	مرتفع
بُعد استثمار الكفاءات والمحافظة عليها		**3.35**	**0.581**	**-**	**متوسط**

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية للعبارات المتعلقة باستثمار الكفاءات والمحافظة عليها تراوحت بين (3.07-3.55)، حيث جاءت متوسطات الإجابات حول العبارتين رقم (9، 12) الأعلى من بين عبارات مقياس بُعد استثمار الكفاءات والمحافظة عليها، وقد بلغت (3.55، 3.47) على التوالي، وفي المقابل احتلت متوسطات الإجابات عن العبارتين (11، 12) المرتبتين الأخيرتين، بمستوى متوسط، وقد بلغت متوسطاتها الحسابية (3.07، 3.27) على التوالي. وتشير هذه النتائج إلى أن المصرف لديه كادر وظيفي مؤهل علمياً وفنياً، وأنه يُركز على استقطاب وتوظيف الكوادر المؤهلة وذات الكفاءة المتميزة، إلا أن هناك قصور في توفير المناخ التنظيمي المناسب علاوةً على ضعف الحوافز التي تحث على تحسين الإنتاجية واستثمار الكفاءات بالشكل الأمثل.

3) بُعد تطوير رأس المال البشري: يوضح الجدول (6) ترتيب العبارات التي تقيس بُعد تطوير رأس المال البشري وفقاً للمتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين، وكذلك الانحراف المعياري ومستوى موافقة أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات المقياس.

جدول رقم (6) إجابات أفراد العينة عن عبارات بُعد تطوير رأس المال البشري

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
.14	تعمل إدارة المصرف على تطوير مهارات العاملين بشكل مستمر.	3.56	0.813	2	مرتفع
.15	تعقد إدارة المصرف الندوات وورش العمل لمناقشة افكار العاملين وتطوير مهاراتهم.	3.01	0.974	4	متوسط
.16	تلزم إدارة المصرف العاملين بالاشتراك في دورات تدريبية لتحسين مهاراتهم وخبراتهم.	3.21	0.892	3	متوسط
.17	تمنح إدارة المصرف العاملين الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم.	3.77	0.976	1	مرتفع
.18	تُكافئ إدارة المصرف الحاصلين على تقديرات عالية في تقويم الأداء السنوي.	2.97	0.753	5	متوسط
بُعد تطوير رأس المال البشري		**3.30**	**0.595**	**-**	**متوسط**

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة ببُعد تطوير رأس المال البشري تراوحت بين متوسطة، ومرتفعة، حيث جاءت قيم هذه المتوسطات الحسابية ما بين (2.97-3.77)، الأمر الذي يُشير ـ إلى حدٍ ما ـ إلى اهتمام إدارة المصرف بتطوير رأس المال البشري من خلال العمل على تطوير مهارات العاملين بشكل مستمر، ومنحهم الصلاحيات الازمة لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم، الأمر الذي يمنحهم الثقة ويُشجعهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم لإنجاز أعمالهم بكفاءة وفعالية، وهذا ما أشارت إليه العبارتان (14، 17) والتي تحصلت على مستوى موافقة مرتفع من قبل المبحوثين. ومن ناحية أخرى أشارت النتائج أعلاه إلى وجود ضعف في الاهتمام بالندوات وورش العمل، علاوةً على قلة الاهتمام بمكافأة العاملين ذوي الأداء المتميز بالمقارنة مع غيرهم، وهذا ما أظهرته أراء المبحوثين حول العبارتين (15، 18) والتي حازت على الترتيبين الأخيرين بمتوسطات حسابية (2.97، 3.01) على التوالي.

4) بُعد دعم الثقافة التنظيمية: تم ترتيب العبارات المتعلقة بقياس بُعد دعم الثقافة التنظيمية وفقاً للمتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة، وكذلك الانحراف المعياري ومستوى موافقة المبحوثين عن كل عبارة من عبارات المقياس وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (7).

جدول رقم (7) إجابات أفراد العينة عن عبارات بُعد دعم الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
.19	تُشجع إدارة المصرف العاملين على التصرف بحرية واستقلالية.	2.89	0.968	4	متوسط
.20	تدعم إدارة المصرف الافكار الجديدة غير المألوفة.	2.80	0.935	5	متوسط
.21	تُشجع إدارة المصرف على تحمل المخاطر المحسوبة لتطبيق الافكار الريادية.	2.96	0.799	3	متوسط
.22	تدعم إدارة المصرف المبادرات التي تحقق التفوق في مستويات الانجاز.	2.98	0.919	2	متوسط
.23	تعمل الإدارة على تشجيع العاملين للعمل بروح الفريق.	3.36	0.880	1	متوسط
بُعد دعم الثقافة التنظيمية		**2.93**	**0.589**	**-**	**متوسط**

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

بالنظر إلى الجدول رقم (7) يتضح أن المتوسطات الحسابية لإجابات افراد العينة عن العبارات المتعلقة ببُعد دعم الثقافة التنظيمية جاءت أقل من (3.00) وهو متوسط المقياس، باستثناء العبارة (23) والتي تُشير إلى اهتمام إدارة المصرف بتشجيع العاملين للعمل بروح الفريق، فقد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.36). وإجمالاً، فإنه يُمكن القول بأن النتائج الواردة بالجدول أعلاه تعكس ضعف اهتمام إدارة المصرف بدعم الثقافة التنظيمية.

5) بُعد الممارسات الأخلاقية: تم ترتيب العبارات التي تقيس بُعد الممارسات الأخلاقية وفقاً للمتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة، وكذلك الانحراف المعياري ومستوى موافقة المبحوثين عن كل عبارة من عبارات المقياس وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (8).

جدول رقم (8) إجابات أفراد العينة عن عبارات بُعد الممارسات الأخلاقية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
.24	تؤكد إدارة المصرف على تبني المعايير الأخلاقية أثناء انجاز العمل.	2.76	0.944	6	متوسط
.25	تحث إدارة المصرف العاملين على التصرف وفقا للائحة السلوك الوظيفي.	3.03	0.868	4	متوسط
.26	تعمل إدارة المصرف على تنقيح وتحديث معايير السلوك الأخلاقي بما يتناسب مع جميع اصحاب المصلحة.	3.45	0.882	1	مرتفع
.27	تقوم إدارة المصرف بتطوير نظام مكافأة يعزز الالتزام بالسلوك الاخلاقي.	2.97	1.016	5	متوسط
.28	تراعي إدارة المصرف المعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات.	3.32	0.838	3	متوسط
.29	تتعامل إدارة المصرف بعدالة مع الموظفين.	3.35	1.015	2	متوسط
بُعد الممارسات الأخلاقية		**3.15**	**0.560**	**-**	**متوسط**

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالممارسات الأخلاقية جاءت في المستوى المتوسط، باستثناء العبارة (26) التي حظيت بمستوى مرتفع من الموافقة وبمتوسط حسابي قدره (3.45)، وأشارت إلى اهتمام إدارة المصرف بتنقيح وتحديث معايير السلوك الأخلاقي بشكل يتناسب مع جميع أصحاب المصلحة، إلا أن هذا الاهتمام غير مصحوب بحث العاملين على الالتزام بلائحة

السلوك، علاوةً على ضعف اهتمام الإدارة بنظم المكافآت التي ترتبط بتعزيز السلوك الأخلاقي وهذا ما عبرت عنه العبارتان (25، 27) التي جاءت في المرتبتين الاخيرتين بمتوسطات حسابية قدرها (3.03، 2.97) على التوالي. كما أشارت النتائج الموضحة بالجدول أعلاه إلى أن إدارة المصرف تتعامل مع العاملين بعدالة وتراعي إلى حدٍ ما المعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات.

4) بُعد الرقابة التنظيمية المتوازنة: يعرض الجدول (9) ترتيب العبارات التي تقيس بُعد الرقابة التنظيمية المتوازنة وفقاً للمتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة، وكذلك الانحراف المعياري ومستوى موافقة المبحوثين عن كل عبارة من عبارات المقياس.

جدول رقم (9) إجابات أفراد العينة عن عبارات بُعد الرقابة التنظيمية المتوازنة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
.30	تقوم إدارة المصرف بالرقابة التنظيمية بشكل مستمر.	3.01	0.990	5	متوسط
.31	تطور إدارة المصرف أنظمة رقابية تخدم أغراض جميع أصحاب المصلحة.	3.49	0.854	1	مرتفع
.32	تعطي إدارة المصرف أهمية متكافئة للرقابة المالية والإستراتيجية عند تطوير أنظمة الرقابة.	3.15	1.002	4	متوسط
.33	تعمل إدارة المصرف على رقابة عملية التنفيذ الاستراتيجي وتقييمها.	3.17	0.945	3	متوسط
.34	تدعم إدارة المصرف انظمة الرقابة التي تعزز موقف المصرف وسمعته في البيئة الخارجية.	3.24	0.814	2	متوسط
بُعد الرقابة التنظيمية المتوازنة		**3.21**	**0.623**	**-**	**متوسط**

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (9) أن المتوسطات الحسابية لإجابات افراد العينة عن العبارات المتعلقة ببُعد الرقابة التنظيمية المتوازنة تراوحت بين (3.01-3.49)، وأن أغلب العبارات حظيت بمستوى موافقة متوسط، باستثناء العبارة (31) التي حازت على مستوى مرتفع وبمتوسط حسابي قدره (3.49) وأشارت إلى اهتمام إدارة المصرف بتطوير أنظمة رقابية تُلبي متطلبات كافة أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى دعم أنظمة الرقابة التي تُعزز موقف المصرف وسمعته في البيئة المحيطة وهذا ما أشارت إليه العبارة (34) التي حصلت على متوسط حسابي قدره (3.24). كما تُبين النتائج أعلاه وجود اهتمام متوسط بالرقابة الاستراتيجية وهذا ما يعكسه مستوى موافقة المبحوثين على العبارتين (32، 33) والذي حازت على متوسطات حسابية بلغت (3.15، 3.17) على التوالي. كما جاءت العبارة (30) التي تُشير إلى استمرارية الرقابة التنظيمية المتوازنة في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي قدره (3.01).

ب. النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول درجة ممارسة ابعاد القيادة الاستراتيجية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة) بمصرف التجارة والتنمية في مدينة بنغازي؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لقياس الفروق بين آراء المبحوثين حول درجة ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية التي يمكن أن تُعزى للعمر أو المستوى التعليمي أو مدة الخدمة بالمصرف، وذلك على النحو **التالي:**

1. العمر: يوضح الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية بالمصرف قيد الدراسة وفقاً للعمر.

جدول (10) المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول أبعاد القيادة الاستراتيجية وفقاً للعمر

البُعد	الفئة العُمرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التوجه الاستراتيجي	أقل من 30 سنة	37	3.31	0.364
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	51	3.23	0.547
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	43	3.04	0.354
	أكثر من 50 سنة	25	3.13	0.558
استثمار الكفاءات والمحافظة عليها	أقل من 30 سنة	37	3.45	0.538
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	51	3.30	0.642
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	43	3.27	0.590
	أكثر من 50 سنة	25	3.47	0.483
تطوير رأس المال البشري	أقل من 30 سنة	37	3.30	0.659
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	51	3.34	0.596
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	43	3.22	0.513
	أكثر من 50 سنة	25	3.35	0.643
دعم الثقافة التنظيمية	أقل من 30 سنة	37	2.88	0.636
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	51	3.05	0.601
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	43	2.86	0.496
	أكثر من 50 سنة	25	2.89	0.638
الممارسات الأخلاقية	أقل من 30 سنة	37	3.07	0.545
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	51	3.27	0.657
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	43	3.12	0.477
	أكثر من 50 سنة	25	3.04	0.479
الرقابة التنظيمية المتوازنة	أقل من 30 سنة	37	3.28	0.642
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	51	3.26	0.681
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	43	3.18	0.587
	أكثر من 50 سنة	25	3.10	0.545
القيادة الاستراتيجية	أقل من 30 سنة	37	3.23	0.369
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	51	3.25	0.394
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	43	3.12	0.288
	أكثر من 50 سنة	25	3.16	0.379

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ولمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء المبحوثين حول ممارسة سلوكيات القيادة الاستراتيجية بالمصرف محل الدراسة يمكن أن تُعزى إلى العُمر قام الباحثان بإجراء تحليل التباين الأُحادي (One-way ANOVA)، والذي أظهر النتائج الموضحة بالجدول رقم (11).

جدول (11) نتائج تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لإجابات المبحوثين وفقاً للعمر

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التوجه الاستراتيجي	بين المجموعات	1.627	3	0.542	2.536	0.061
	داخل المجموعات	32.505	152	0.214		
	الكلي	34.133	155			
استثمار الكفاءات والمحافظة عليها	بين المجموعات	1.144	3	0.381	1.131	0.338
	داخل المجموعات	51.243	152	0.337		
	الكلي	52.388	155			
تطوير رأس المال البشري	بين المجموعات	0.407	3	0.136	0.379	0.768
	داخل المجموعات	54.432	152	0.358		
	الكلي	54.840	155			

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
دعم الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	1.092	3	0.364	1.048	0.373
	داخل المجموعات	52.788	152	0.347		
	الكلي	53.880	155			
الممارسات الأخلاقية	بين المجموعات	1.285	3	0.428	1.374	0.253
	داخل المجموعات	47.392	152	0.312		
	الكلي	48.677	155			
الرقابة التنظيمية المتوازنة	بين المجموعات	0.660	3	0.220	0.560	0.642
	داخل المجموعات	59.669	152	0.393		
	الكلي	60.329	155			
القيادة الاستراتيجية	بين المجموعات	0.444	3	0.148	1.147	0.332
	داخل المجموعات	19.595	152	0.129		
	الكلي	20.039	155			

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

بالنظر إلى النتائج الموضحة بالجدول رقم (11) يتبين أن جميع قيم مستوى الدلالة أكبر من (0.05) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول أبعاد القيادة الاستراتيجية تُعزى إلى متغير العُمر.

واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (صويص والقبج،2021) ودراسة (السراج،2017) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أبعاد القيادة الاستراتيجية تعزى إلى العمر.

2. المستوى التعليمي: يوضح الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية بالمصرف محل الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي.

جدول (12) المتوسطات الحسابية لإجابات افراد العينة حول ابعاد القيادة الاستراتيجية وفقاً للمستوى التعليمي

الأبعاد	المستوى التعليمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التوجه الاستراتيجي	أقل من جامعي	35	3.25	0.473
	جامعي	104	3.16	0.486
	أعلى من جامعي	17	3.17	0.356
استثمار الكفاءات والمحافظة عليها	أقل من جامعي	35	3.45	0.496
	جامعي	104	3.31	0.607
	أعلى من جامعي	17	3.45	0.577
تطوير رأس المال البشري	أقل من جامعي	35	3.46	0.464
	جامعي	104	3.27	0.626
	أعلى من جامعي	17	3.17	0.609
دعم الثقافة التنظيمية	أقل من جامعي	35	3.10	0.539
	جامعي	104	2.89	0.582
	أعلى من جامعي	17	2.86	0.703
الممارسات الأخلاقية	أقل من جامعي	35	3.19	0.498
	جامعي	104	3.14	0.574
	أعلى من جامعي	17	3.15	0.621
الرقابة التنظيمية المتوازنة	أقل من جامعي	35	3.21	0.687
	جامعي	104	3.24	0.607
	أعلى من جامعي	17	3.06	0.607
القيادة الاستراتيجية	أقل من جامعي	35	3.28	0.313
	جامعي	104	3.17	0.370
	أعلى من جامعي	17	3.13	0.376

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ولمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء أفراد العينة حول ابعاد القيادة الاستراتيجية يمكن أن تُعزى إلى المستوى التعليمي قام الباحثان بإجراء تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، والذي أظهر النتائج الموضحة بالجدول رقم (13).

جدول (13) نتائج تحليل التباين (One-way ANOVA) لإجابات المبحوثين وفقاً للمستوى التعليمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التوجه الاستراتيجي	بين المجموعات	0.221	2	0.110	0.498	0.609
	داخل المجموعات	33.912	153	0.222		
	الكلي	34.133	155			
استثمار الكفاءات والمحافظة عليها	بين المجموعات	0.721	2	0.361	1.068	0.346
	داخل المجموعات	51.666	153	0.338		
	الكلي	52.388	155			
تطوير رأس المال البشري	بين المجموعات	1.262	2	0.631	1.802	0.169
	داخل المجموعات	53.578	153	0.350		
	الكلي	54.840	155			
دعم الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	1.248	2	0.624	1.814	0.163
	داخل المجموعات	52.637	153	0.344		
	الكلي	53.880	155			
الممارسات الأخلاقية	بين المجموعات	0.077	2	0.039	0.122	0.886
	داخل المجموعات	48.599	153	0.318		
	الكلي	48.677	155			
الرقابة التنظيمية المتوازنة	بين المجموعات	0.495	2	0.248	0.633	0.532
	داخل المجموعات	59.834	153	0.391		
	الكلي	60.329	155			
القيادة الاستراتيجية	بين المجموعات	0.358	2	0.179	1.392	0.252
	داخل المجموعات	19.681	153	0.129		
	الكلي	20.039	155	0.110		

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

بالنظر إلى الجدول رقم (13) يتضح أن جميع قيم مستوى الدلالة المعنوية أكبر من (0.05)، مما يدُل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول أبعاد القيادة الاستراتيجية تُعزى إلى المستوى التعليمي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (صويص والقبج، 2021) ودراسة (السراج،2017) التي كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أبعاد القيادة الاستراتيجية حول أبعاد القيادة الاستراتيجية تعزى إلى المستوى التعليمي.

3. مدة الخدمة: يوضح الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول أبعاد القيادة الاستراتيجية وفقاً لمدة الخدمة بالمصرف محل الدراسة.

جدول (14) المتوسطات الحسابية لإجابات افراد العينة حول أبعاد القيادة الاستراتيجية وفقاً لمدة الخدمة

الابعاد	مدة الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التوجه الاستراتيجي	أقل من 5 سنوات	25	3.24	0.432
	من 5 إلى أقل من 10	37	3.28	0.390
	من 10 إلى أقل من 15	39	3.18	0.529
	من 15 إلى أقل من 20	41	3.09	0.425
	من 20 فأكثر	14	3.07	0.527

الابعاد	مدة الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
استثمار الكفاءات والمحافظة عليها	أقل من 5 سنوات	25	3.46	0.558
	من 5 إلى أقل من 10	37	3.31	0.652
	من 10 إلى أقل من 15	39	3.31	0.584
	من 15 إلى أقل من 20	41	3.43	0.535
	من 20 سنة فأكثر	14	3.19	0.563
تطوير رأس المال البشري	أقل من 5 سنوات	25	3.51	0.595
	من 5 إلى أقل من 10	37	3.24	0.674
	من 10 إلى أقل من 15	39	3.29	0.580
	من 15 إلى أقل من 20	41	3.24	0.549
	من 20 سنة فأكثر	14	3.30	0.553
دعم الثقافة التنظيمية	أقل من 5 سنوات	25	2.85	0.674
	من 5 إلى أقل من 10	37	2.97	0.609
	من 10 إلى أقل من 15	39	3.08	0.598
	من 15 إلى أقل من 20	41	2.82	0.483
	من 20 سنة فأكثر	14	2.87	0.616
الممارسات الأخلاقية	أقل من 5 سنوات	25	3.28	0.588
	من 5 إلى أقل من 10	37	3.24	0.634
	من 10 إلى أقل من 15	39	3.18	0.606
	من 15 إلى أقل من 20	41	2.97	0.428
	من 20 سنة فأكثر	14	3.11	0.483
الرقابة التنظيمية المتوازنة	أقل من 5 سنوات	25	3.30	0.712
	من 5 إلى أقل من 10	37	3.42	0.641
	من 10 إلى أقل من 15	39	3.28	0.584
	من 15 إلى أقل من 20	41	3.05	0.579
	من 20 سنة فأكثر	14	3.14	0.649
القيادة الاستراتيجية	أقل من 5 سنوات	25	3.28	0.409
	من 5 إلى أقل من 10	37	3.25	0.395
	من 10 إلى أقل من 15	39	3.22	0.387
	من 15 إلى أقل من 20	41	3.10	0.244
	من 20 سنة فأكثر	14	3.07	0.296

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

وللتأكد من مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء المبحوثين حول أبعاد القيادة الاستراتيجية يُمكن أن تُعزى إلى مدة الخدمة بالمصرف محل الدراسة قام الباحثان بإجراء تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، والذي أظهر النتائج الموضحة بالجدول رقم (15).

جدول (15) نتائج تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لإجابات المبحوثين وفقاً لمدة الخدمة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التوجه الاستراتيجي	بين المجموعات	0.949	4	0.237	1.080	0.368
	داخل المجموعات	33.183	151	0.220		
	الكلي	34.133	155			
استثمار الكفاءات والمحافظة عليها	بين المجموعات	1.033	4	0.258	0.759	0.553
	داخل المجموعات	51.355	151	0.340		
	الكلي	52.388	155			
تطوير رأس المال البشري	بين المجموعات	1.295	4	0.324	0.913	0.458
	داخل المجموعات	53.545	151	0.355		
	الكلي	54.840	155			

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
دعم الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	1.643	4	0.411	1.187	0.319
	داخل المجموعات	52.237	151	0.346		
	الكلي	53.880	155			
الممارسات الأخلاقية	بين المجموعات	2.180	4	0.545	1.770	0.138
	داخل المجموعات	46.496	151	0.308		
	الكلي	48.677	155			
الرقابة التنظيمية المتوازنة	بين المجموعات	2.920	4	0.730	1.876	0.118
	داخل المجموعات	58.806	151	0.389		
	الكلي	61.726	155			
القيادة الاستراتيجية	بين المجموعات	.856	4	0.214	1.684	0.156
	داخل المجموعات	19.183	151	0.127		
	الكلي	20.039	155	0.237		

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

تُشير النتائج الواردة بالجدول رقم (15) إلى أن جميع قيم مستوى الدلالة المعنوية أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول أبعاد القيادة الاستراتيجية تُعزى إلى مدة الخدمة.

واختلفت هذه النتيجة مع ما خلصت إليه دراسات كل من (صويص والقبج،2021؛ السراج،2017) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول أبعاد القيادة الاستراتيجية تُعزى إلى مدة الخدمة.

المحور الرابع: النتائج والتوصيات

أ. ملخص نتائج الدراسة:

1) أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية بمصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي من وجهة نظر العاملين به بشكل عام متوسط.
2) أن بُعد استثمار الكفاءات والمحافظة عليها جاء في المرتبة الأولى من حيث مستوى الممارسة، يليه بُعد تطوير راس المال البشري، ثم بُعد الرقابة التنظيمية المتوازنة، يليه بُعد التوجه الاستراتيجي، بينما احتل بُعد الممارسات الأخلاقية المرتبة ما قبل الأخيرة، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد دعم الثقافة التنظيمية.
3) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول أبعاد القيادة الاستراتيجية تعزى إلى العمر، المستوى التعليمي، و مدة الخدمة بالمصرف محل الدراسة.

ب. التوصيات:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج هذه الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:

1) ضرورة اهتمام إدارة المصرف بتهيئة المناخ المناسب لممارسة سلوكيات القيادة الاستراتيجية، وذلك من خلال تنمية قيادات إدارية واعية ومدركة لأهمية القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين وتطوير أداء مصارفهم، علاوةً على منحهم الصلاحيات اللازمة، وتوفير كافة الإمكانيات التي يحتاجونها.

2) تطوير قدرات ومهارات القيادات الإدارية بالمصارف الليبية فيما يتعلق بممارسة سلوكيات القيادة الاستراتيجية، وذلك من خلال إقامة الدورات التدريبية وورش العمل، وتشجيعهم على حضور الندوات العلمية.

3) تعزيز الجهود المبذولة لاستثمار الكفاءات وتطوير راس المال البشري، وذلك من خلال تبني نُظم حوافز فعالة، وتوفير بيئة عمل صحية تساعدهم على إنجاز المهام الموكلة إليهم بالشكل المطلوب.

4) الحرص على تبني توجه استراتيجي واضح لكل العاملين بالمصرف، وذلك من خلال مشاركة كافة المستويات الإدارية في صياغة الرؤية المستقبلية للمصرف وإعداد الخطة الاستراتيجية.

5) دعم نُظم الرقابة التي تعزز موقف المصرف وسمعته في البيئة الخارجية، وتضمن تنفيذ الاستراتيجيات وتصحيح الانحرافات، وذلك من خلال وضع المعايير المالية والمعايير غير المالية، وتطوير أنظمة رقابية تخدم جميع أصحاب المصلحة.

6) التأكيد على الممارسات الاخلاقية التي من شأنها تحسين صورة المصرف لدى عملائه، وذلك من خلال وضع معايير أخلاقية ونشر منظومة من القيم الأخلاقية ووضع الانظمة واللوائح التي تعزز من التزام العاملين بالسلوك الاخلاقي أثناء ممارستهم لأعمالهم.

7) زيادة الاهتمام بدعم الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال تشجيع العاملين على تقديم الافكار الجديدة، والعمل بروح الفريق، ومنحهم المزيد من الصلاحيات وحرية التصرف والاستقلالية.

8) إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية في مجال القيادة الإدارية بصفة عامة والقيادة الاستراتيجية بصفة خاصة وربطها بمتغيرات أخرى مثل: التفوق المؤسسي، الابداع الإداري، جودة الحياة الوظيفية، وتحقيق الميزة التنافسية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. أبوبكر، مصطفى محمود (2020)، **الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
2. البرعصي، عبدالسلام والجازوي، صالح والعشيبي، منصور، (2018)، تقييم أداء القطاع المصرفي الليبي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، **مجلة جامعة بنغازي العلمية**، مجلد (31)، عدد (2)، ص ص 31-68.
3. الزهراني، إبراهيم، (2018)، القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي، **المجلة الدولية للأبحاث التربوية**، المجلد (42)، العدد (2)، ص ص 189-238.
4. المغربي، رامي ابراهيم، (2015)، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين.
5. العساسفة، نبيل والبشابشة، سامر، (2022)، أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية في البنوك التجارية الاردنية، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، مجلد (37)، العدد (4)، ص ص 279-320.
6. السراج، آلاء عبدالله، (2017)، القيادة الاستراتيجية وأثرها على جودة الحياة الوظيفية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين.
7. ثابت، زائد حماد، (2013)، درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير منشورة، جامعة غزة.
8. سالمان، صلاح سالمان، (2016)، دور القيادة الاستراتيجية في زيادة كفاءة برنامج التسويق الأخضر، **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، العدد (7)، ص ص 719-751.
9. سعد، بهاء الدين مسعد وابراهيم، شيماء مهدي، (2022)، الجينات التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي، **مجلة البحوث المالية والتجارية**، المجلد (23)، العدد (4)، ص ص 1-63.

10. صويص، محمد إبراهيم والقبج، ايهاب سمير، (2021)، دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية، **المجلة العربية للإدارة**، مجلد (41)، العدد (4)، ص ص 87-106.

11. ضرغام، حسن عبد، (2016)، ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال، **مجلة العربي للعلوم الاقتصادية والإدارية**، مجلد (13)، العدد (39)، ص ص 313-348.

12. عبد الفتاح، عز حسن، (2008)، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS**، جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.

13. عمراني، ربيعة وعمارة، حسينة، (2022)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد بوضياقة، الجزائر.

14. غازي، محمد علي، (2022)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي للجامعات، **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية**، مجلد (13)، العدد (3)، ص ص 175-205.

15. مخدوم، هند كرامة الله، (2021)، دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير_ دراسة حالة كلية إدارة الأعمال في جامعة طيبة في السعودية، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**، مجلد (29)، العدد (2)، ص ص 153-184.

ثانياً: المراجع الاجنبية:

Alayoubi, M., Al Shobaki, M., & Abu-Naser, S., (2020), Strategic Leadership Practices and their Relationship to Improving the Quality of Educational Service in Palestinian Universities, **International Journal of Business Marketing and Management**, 5(3), pp. 11-26.

Al-Tani, H., (2020), The Impact of Strategic Leadership on Organizational Excellence, **International Journal of Asian Social Science**, 12(7), pp. 3-18.

Gichuhi. J., & Karuoya. L., (2017), Role of Strategic in Enhancing Ethical Practices: A Review of Literature, **International Journal of Business and Management Science**, 3(9), pp.116-129.

Ireland R., & Hitt, M., (1999), Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership, **The Academy of Management Executive**, 13(1), pp. 43-57.

Jooste, C. & Fourie, B., (2009), The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders. **Southern African Business Review**, 13(3), pp. 51-68.

Lear, L., (2012), The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa, Doctoral dissertation, University of South Africa.

Mohamed, F. & Ismail. S., (2018), The Concept and Model of Strategic Leadership and Its Importance in Increasing School Achievement, **Journal of Social Science Research**, 12(1), pp. 2568-2574.

Ussahawainitchakit, P., (2012) Effects of Organizational Learning and Strategic Leadership on competitive as moderator, **Journal of International Business and economics**, 12 (1), pp.1-10.

Witts, J., (2016), The Role of Strategic Leadership in Banking Profitability, Master Thesis, College of Management and Technology, Walden University.