



**African Journal of Advanced Studies in  
Humanities and Social Sciences (AJASHSS)**  
المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية  
والاجتماعية

Online-ISSN: 2957-5907

Volume 2, Issue 4, October-December 2023, Page No: 517-540

Website: <https://aaasjournals.com/index.php/ajashss/index>

معامل التأثير العربي 2023: 1.25

SJIFactor 2023: 5.58

ISI 2022-2023: 0.510

**دور القيادة الاستراتيجية في التطوير الإداري بالمصارف التجارية من وجهة نظر  
موظفي مصرف ليبيا المركزي**

د. حنان عبد الرحمن محمد بوزقية \*

أستاذ مساعد، قسم ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا

**The Role of Strategic Leadership in Administrative Development in  
Commercial Banks from the Point of View of Libyan Central Bank  
Employees**

Dr. Hanan Abdul Rahman Muhammad Abdul Rahman \*

Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of  
Benghazi, Libya

\*Corresponding author  
تاريخ النشر: 2023-12-14

hananadb76@gmail.com  
تاريخ القبول: 2023-12-06

\*المؤلف المراسل  
تاريخ الاستلام: 2023-10-14

**المخلص**

هدفت هذه الدراسة على التعرف على درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، ودعم وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتنمية وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الممارسات الأخلاقية) في المصارف التجارية وأثره على التطوير الإداري من وجهة نظر العاملين بمصرف ليبيا المركزي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمصرف ليبيا المركزي فرع بنغازي، واختيرت منه عينة عشوائية طبقية نسبية بلغ حجمه (34) مفردة، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت استمارة الاستبيان أداة لجمع البيانات، وتحليلها استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS25)، حيث طبقت مجموعة من الأساليب الإحصائية كالتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، والانحدار المتعدد، والانحدار التدريجي، والانحدار الخطي البسيط، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية وأبعادها (التوجه الاستراتيجي، ودعم وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتنمية وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الممارسات الأخلاقية) في المصارف التجارية جميعها جاءت بدرجة متوسطة، وأن مستوى التطوير الإداري بالمصارف التجارية كان متوسطاً، كما بينت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية وأبعادها على التطوير الإداري، وأن أكثر أبعاد القيادة الاستراتيجية تأثيراً كان بُعد تعزيز الممارسات الأخلاقية، يليه بُعد دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الاستراتيجية، التطوير الإداري، المصارف التجارية، مصرف ليبيا المركزي.

**Abstract**

This study aims to identify the degree of practice of strategic leadership in its dimensions (strategic direction, supporting and strengthening organizational culture, developing and developing human capital, and enhancing ethical practices) in commercial banks and its impact on administrative development from the point of view of employees of the Central Bank of

Libya. The study used the descriptive analytical approach. The study population consisted of all employees of the Central Bank of Libya, Benghazi branch, and a stratified, relative random sample of 34 individuals was chosen from it. To achieve the objectives of the study, the questionnaire form was adopted as a tool for collecting data, and to analyze it, the statistical program (SPSS25) was used, where a set of methods were applied. Statistics such as frequencies, percentages, arithmetic means, standard deviations, relative weights, multiple regression, stepwise regression, and simple linear regression. The results of the study concluded that the degree of strategic leadership practice and its dimensions (strategic direction, supporting and strengthening organizational culture, developing and developing human capital, and enhancing ethical practices) in all commercial banks was moderate, and the level of administrative development in commercial banks was moderate. The results also showed that there was a statistically significant effect of strategic leadership and its dimensions on administrative development, and that the most influential dimension of strategic leadership was the dimension of enhancing ethical practices, followed by the dimension of supporting and enhancing organizational culture.

**Keywords:** Strategic leadership, administrative development, commercial banks, Central Bank of Libya.

## مقدمة

يواجه العالم اليوم تغيرات مستمرة تؤثر على النواحي الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، ويشكل هذا ضغوطات كبيرة على المنظمات نتيجة للتطورات المستمرة التي يفرضها هذا العصر، الأمر الذي أدى إلى ضرورة مواكبة هذه التغيرات والتطورات والتغلب على الصعوبات التي تقف دون اللحاق بركب التطور والدخول إلى سوق المنافسة العالمية، وهذا الأمر يستوجب ضرورة وجود قيادة استراتيجية تتبنى تطوير وتفصيل الدور الاستراتيجي الذي يتطلب تكيف نفسها مع هذه المتغيرات وأداء أعمالها بكفاءة عالية في ظل بيئة تتسم بالتعقيد وسرعة التغيير، فالقادة الاستراتيجيون يتميزون بتجديد وجهة المنظمة المستقبلية وفق خطط مدروسة ومحددة، وبلورة أفكارهم إلى أعمال مثمرة وقيمة بما يحقق بيئة جاذبة للإبداع والابتكار، وتمييزه بمستوى الخدمات، ويعتبر القطاع المصرفي أحد الركائز الهامة في الاقتصاد الليبي والذي يساهم بشكل مباشر في تطويره في كل النواحي ولا يتحقق ذلك سوى بوجود قيادة متميزة تستطيع التغلب على التحديات التي تعرقل تطورها وتميزها، من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين وطرق وأساليب العمل وذلك بالاعتماد على اقتصاد المعرفة والوسائل التكنولوجية الحديثة.

وتأسيساً على ما سبق نجد أن قيادات أغلب المصارف الليبية بحاجة إلى تطوير أساليب العمل، وتبني مستوى أفضل في تقديم خدماتها والتميز فيها، لهذا تسعى هذه الدراسة إلى معرفة الدور القيادي المتميز في تطوير هذا القطاع الحيوي وإبرازه وتحسين مستوى خدماته.

## مشكلة الدراسة:

تعاني الكثير من المصارف من مشكلات كبيرة تؤثر على مستوى خدماتها وبالتالي على دورها الفاعل في تقديم خدمات متميزة لكل أفراد المجتمع، وظهرت الحاجة إلى وجود قيادة استراتيجية تضع معايير واضحة لتطوير هذا القطاع والتغلب على كل الصعوبات التي تقيد تطويره خاصة في ظل الانفتاح المعرفي والمنافسة العالمية من أجل البقاء والنهوض بهذا القطاع الذي يعتبر من أهم القطاعات الفعالة في البلاد، وعليه يمكن بلورة مشكلة الدراسة في دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التطوير الإداري في المصارف الليبية.

وتكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال التالي:

ما درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية في المصارف وأثره على التطوير الإداري من وجهة نظر العاملين بمصرف ليبيا المركزي؟

## فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية للدراسة: والتي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على التطوير الإداري من وجهة نظر العاملين بمصرف ليبيا المركزي".  
ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفروض الفرعية التالية:  
الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على التطوير الإداري لدى العاملين في مصرف ليبيا المركزي".  
الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم وتعزيز الثقافة التنظيمية على التطوير الإداري لدى العاملين في مصرف ليبيا المركزي".  
الفرضية الفرعية الثالثة: التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية وتطوير رأس المال البشري على التطوير الإداري لدى العاملين في مصرف ليبيا المركزي".  
الفرضية الفرعية الرابعة: التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعزيز الممارسات الأخلاقية على التطوير الإداري لدى العاملين في مصرف ليبيا المركزي".

## الدراسات السابقة

دراسة عطية الزهراني (2020) بعنوان دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات التعليمية في العصر الرقمي

وهدف الدراسة الي التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية وما تواجهه القيادة الاستراتيجية من تحديات وعقبات وما يحتاجها العمل القيادي من عوامل الجودة والمنافسة، وتوصلت الدراسة الي أهمية دعم ممارسات القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية من خلال الاستفادة من الراس المال البشري وتقديم المكافآت وتشجيع الابتكار وكذلك الاهتمام بعملية تطوير التعليم المستمر.

دراسة مسعود عرفة (2014) بعنوان أثر القيادة الاستراتيجية على الاستغراق الوظيفي " دراسة ميدانية على صندوق التقاعد الاجتماعي مدينة طرابلس

هدفت الدراسة الي معرفة أثر ممارسة القيادة الاستراتيجية على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في الصندوق واهم العوامل المؤثرة فيها، وتوصلت الدراسة الي ان القيادة الاستراتيجية بممارساتها المتمثلة في التوجه الاستراتيجي وتنمية راس المال ذات اثر معنوي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بصندوق التقاعد الاجتماعي بطرابلس.

دراسة بدرية فزاني (2015)، بعنوان التطوير الإداري وأثره على الولاء التنظيمي "دراسة ميدانية بشركة رمال بلاستيك بنقرت"

هدفت الدراسة الي معرفة العلاقة بين التطور الإداري والولاء التنظيمي، وكذلك التعرف على مستويات وأهمية التطوير الإداري، والتعرف على تأثير التطوير الإداري على الولاء التنظيمي وتوصلت الدراسة الي ضرورة سن التشريعات واللوائح التي تسهل عملية التطوير الإداري، وتوفير الميزانيات الكافية للتطوير، من اجل تنمية وتطوير العاملين.

دراسة عبد الرحمن عطية متولي محمد، واخرون (2021) بعنوان متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد

## الازهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية

هدفت الدراسة الي التعرف على مدى توفر متطلبات تطوير الأداء الإداري في المعاهد الازهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية من خلال التعرف على الإطار المفاهيمي للأداء الإداري والإدارة الاستراتيجية، وتوصلت الدراسة الي ان متطلبات ابعاد الأداء الإداري بقطاع المعاهد الازهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية متوفرة بدرجة متوسطة، وان هناك تفاوت في درجة توافر متطلبات التطوير الإداري في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية بقطاع المعاهد الازهرية.

## دراسة (2017) Eliogn & Anenih بعنوان دور القيادة الاستراتيجية في ادارة القطاع العام في نيجيريا

هدفت الدراسة الي معرفة مدى أهمية وفاعلية القيادة الاستراتيجية في نجاح ادارة القطاع العام، وتوصلت الدراسة الي ان العلاقة بين الإدارة العامة والقيادة الاستراتيجية يجب ان تكون متناسقة حيث ان الإدارة الفعالة تعتمد على القيادة الفعالة.

## دراسة (2018) Mui etal بعنوان تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا

هدفت الدراسة الي اثبات تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا، وتوصلت الدراسة الي ان الرؤية القيادية والتوجه الاستراتيجي والقدرة على الابتكار لها تأثير ايجابي على الأداء التنظيمي.

من خلال ما سبق نجدان الدراسات السابقة وما جاء بها من تصورات حول القيادة الاستراتيجية وربطها ببعض المتغيرات كالتميز التنافسي والاستغراق الوظيفي والأداء التنظيمي فهي لم تحدد بشكل واضح دور القيادة الاستراتيجية والتطوير الإداري الذي له دور كبير في نجاح المنظمات وتقدمها، وهذه الدراسة حاولت تسليط الضوء على دور القيادة الاستراتيجية في التطوير الإداري، وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في اثناء الإطار النظري.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي من خلال البحث في متغير القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالتطوير الإداري من وجهة نظر العاملين في مصرف ليبيا المركزي.

### الأهمية العلمية:

1. تكمن في أهمية موضوع الإدارة الاستراتيجية وهو القيادة الاستراتيجية.
2. هناك ضرورة وحاجة لإثراء الدراسات العربية في مجال القيادة الاستراتيجية.

### الأهمية التطبيقية:

1. تكمن في الدور الذي تقوم به القيادة الاستراتيجية في الرفع من مستوى الخدمات التي يقدمها القطاع المصرفي في ليبيا ودوره في دعم التنمية الاقتصادية.
2. تكمن أهمية الدراسة كذلك في ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في التطوير الإداري وما يصاحبه من تطوير رأس المال البشري والفكري وتغيير ثقافتهم التنظيمية وتحفيزهم من اجل رفع مستوى الابداع والتطوير.

### أهداف الدراسة:

#### تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. معرفة أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، تنمية وتطوير رأس المال البشري، دعم الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسات الاخلاقية) على التطوير الإداري لدى العاملين في مصرف ليبيا المركزي
2. معرفة الأهمية النسبية لممارسات القيادة الاستراتيجية على متغير التطوير الإداري.
3. تحديد أي من ممارسات القيادة الاستراتيجية أكثر تأثيرا على مستوى التطوير الإداري من وجهة نظر العاملين في مصرف ليبيا المركزي.
4. الوصول إلى نتائج وتوصيات التي من شأنها أن تساعد القيايين بمصرف ليبيا المركزي على تطوير ممارستهم الاستراتيجية سعيا منها إلى تحسين مستوى التطوير الإداري.

### منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث أن هذا المنهج أحد مناهج البحث العلمي الذي يعتمد عليه الباحثون في الحصول على معلومات دقيقة، لأنه يعطي صورة واضحة عن الظاهرة التي يرغب بجمع بيانات عنها.

### مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بمصرف ليبيا المركزي فرع بنغازي، اختيرت منه عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (34) مفردة.

### أسلوب الدراسة:

#### الدراسة النظرية:

تتعلق بالإطار النظري للدراسة حيث اعتمدت الباحثة على الكتب والمجالات العلمية المتخصصة المنشورة وغير المنشورة، والدوريات والبحوث وما تناولته الأدبيات الإدارية في هذا المجال.

#### الدراسة الميدانية:

اعتمدت الباحثة في هذا الجانب على تجميع البيانات الأولية من واقع مجتمع الدراسة المتمثل في مصرف ليبيا المركزي من خلال توزيع استمارة استبيان على العاملين بالمصرف.

### حدود الدراسة:

1. حدود موضوعية: تمثلت في موضوع القيادة الاستراتيجية وأثرها على التطوير الإداري.
2. حدود بشرية: متمثلة في موظفي مصرف ليبيا المصرفي فرع بنغازي.
3. حدود زمنية: متمثلة في الفترة ما بين عامي 2000 — 2022م
4. حدود مكانية: تم تطبيق الدراسة على مصرف ليبيا المركزي فرع بنغازي.

### الإطار النظري:

#### أولاً: مفهوم القيادة الاستراتيجية:

تعتبر القيادة الاستراتيجية أحد الموارد غير الملموسة للشركة، وهي القوة المحركة الأساسية للشركة وما ستكون عليها على مستوى صياغة وتنفيذ وضبط العملية الاستراتيجية للشركة، وتشير كذلك إلى البرامج التي تحدد مسار الشركة وتساعد على البقاء، وهي المسؤولة عن تحديد نشاط الشركة وتطورها مع تغير البيئة الداخلية والخارجية، والقيادة الاستراتيجية تصنع التميز فهي تمثل التعقل الإداري والحكمة والابداع (أبو حجير، 2014، 56)، وتتعدد تعريفات القيادة الاستراتيجية فقد عرفها البعض بأنها "القدرة على التوجه الاستراتيجي بالمنظمة، وبناء رؤية واضحة وحشد كافة الموارد والافراد لتحقيق تلك الرؤية، بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية، وأيضا هي القدرة على دراسة البيئة الداخلية والخارجية بالمنظمة، وتوجيه جهود الأفراد نحو رؤية استراتيجية محددة وواضحة، تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية" (الزهراني، 2018، 208)، وعرفت أيضا بأنها "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد مسار الشركة، وصياغة وتنفيذ استراتيجيتها بما يحقق أهدافها" (القيسي، 2015، 21)، وينظر البعض إلى القيادة الاستراتيجية على أنها "مجموعة من القرارات والاجراءات التي تؤدي إلى صياغة الخطط وتنفيذها، لتحقيق رؤية المنظمة وأهدافها الاستراتيجية داخل بيئة العمل" (الرقاد، 2020، 14)، وعرفت أيضا بأنها "القدرة على تحديد واضح للتوجه الاستراتيجي للمنظمة، ويشمل تنمية المهارات والتشجيع على الابتكار والابداع من أجل تحقيق ميزة تنافسية" (الزهراني، 2020، 6).

#### خصائص القيادة الاستراتيجية:

الخصائص الأساسية للقائد الاستراتيجي هي:

1. الرؤية المتميزة: من الضروري ان تكون لدى القائد رؤية ذات بعد مستقبلي متطور، تكون على قدر من الجد والتميز.
2. القدرة على تحقيق التوافق: تشير إلى قدرة القائد على تحقيق التوافق بين خطط وسياسات المنظمة مع الرؤية الاستراتيجية بما يحقق التميز للمنظمة.
3. القدرة على الابداع والابتكار الإداري: وهو القدرة الى التوصل الى مفاهيم جديدة قابلة للتحويل الى سياسات وطرق جديدة تؤدي الى تميز المنظمة.
4. التركيز الاستراتيجي على الأفراد: وترتبط بعدم الانقياد وراء التكنولوجيا بطريقة تفقد المنظمة القدرة الابتكارية التي تتمثل بالأفراد المؤهلين الفاعلين.
5. القيادة الأخلاقية: وهي التي تكسب من خلال العاملين، والعلماء، والمجتمع الذي تعمل فيه (القيسي، 2015، 32).
6. الواقعية: أن يستجيب للواقع ويتجنب الأوهام.
7. الشجاعة: ان يكون القائد شجاعا، يتحمل المسؤولية.
8. الاحساس بالبيئة المحيطة: الاحساس بالتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
9. القدرة على التحفيز وبناء فرق العمل والاهتمام بتحفيز الأفراد وتدريبهم وتنميتهم (عبده، 2017، 26).

#### أهمية القيادة الاستراتيجية:

القيادة الاستراتيجية تعد من أهم المهارات التي يتمتع بها القائد في أي منظمة، فاستخدام القائد لأساليب القيادة الاستراتيجية من أبرز عوامل النجاح والاستمرارية، وتحقيق أهداف المنظمة (الرقاد، 2020، 16)، وتوفر القيادة الاستراتيجية المعلومات والسياسات الموجهة للعملية الإدارية بداخل المنظمة، مما يوفر بيئة عمل واضحة المعالم والأهداف (الزهراني، 2020، 7)، فالمنظمات الناجحة هي التي تعتمد على القيادة الاستراتيجية التي تتميز برؤية مستقبلية وقدرة على قراءة المستجدات بما يكفل الاستمرار والتطور للمنظمة، والقيادة الاستراتيجية تكمن أهميتها في أنها تمثل حلقة الوصل بين الأفراد وبين خطط المنظمة وأهدافها، وكذلك تدعم القيادة الاستراتيجية القوى الايجابية في المنظمة، وتمثل القيادة الاستراتيجية البوتقة التي تنصهر فيها كل المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات، والسيطرة على المشاكل وحلها، وأيضا تدريب وتنمية قدرات الأفراد ومتابعة التغيرات المحيطة بالمنظمة والاستفادة منها لصالح المنظمة (القيسي، 2015، 24).

#### أبعاد القيادة الاستراتيجية:

إن تطبيق أبعاد القيادة الاستراتيجية يشكل معرفة مراكز القوة والعمل على دعمها، ونقاط الضعف التي تواجهه والعمل على وضع حلول لها، وأبعاد القيادة الاستراتيجية تمثلت في الآتي: (الزهراني، 2020، 7)

1. تحديد الرؤية الاستراتيجية.
2. استغلال القدرات المادية والبشرية.
3. تطوير الفكر الابداعي البشري.
4. ضرورة توفير التعلم المستمر.

#### ممارسات القيادة الاستراتيجية:

تعد القيادة الاستراتيجية قيادة حاملة تصورية غريزة الذكاء، شديدة الالمام بعوامل النجاح الاستراتيجي التي تحكم توجهات المؤسسة، والقيادة الاستراتيجية قادرة على توظيف الموارد، واستثمار القدرات التنافسية للمنظمة وصولا للسلوك الاستراتيجي القادر على تصميم خطة تقود إلى تحقيق أهداف المنظمة (عبده، 2017، 28)، فالقيادة الاستراتيجية تركز على العمل التنفيذي كنشاط استراتيجي إذ تلعب القيادة الاستراتيجية دور مؤثر في عملية التنفيذ عبر مجموعة من الممارسات الاستراتيجية:

### 1- تحديد التوجه الاستراتيجي:

يتضمن تطوير رؤية مستقبلية واضحة وتكون منسجمة مع ثقافة المنظمة والمجتمع، ومحفزة للعاملين في المنظمة، فرؤية المنظمة تعد بمثابة دليل موجه لعدة جوانب تتعلق بعملية تنفيذ الاستراتيجية للمنظمة، بما فيها استراتيجيات تحفيز العاملين وتوسيع رؤيتهم بشأن الانجاز وكيفية تفويضهم، والأنماط القيادية المناسبة والتصميم التنظيمي الفعال، ومن الأهمية المحافظة على قدرة المنظمة في إحداث التغيرات المطلوبة، وعلى القادة الاستراتيجيين هيكل المنظمة بصورة فاعلة لتحقيق هذا التوجه، ويمكن أن تدعم القيادة الاستراتيجية التوجه الاستراتيجي للأفراد من خلال التأثير على الأهداف الاستراتيجية للأفراد والتي تكون متعلقة بإشباع الحاجات، وكذلك التركيز على الافراد لتحديد مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها وتنميتها، والأصل هو تحقيق التوازن بين حاجات المنظمة، والتغيير يكون مع المحافظة على قدرة المنظمة على البقاء في الاجل الطويل مع التأكيد على قدرة المنظمة وامكانياتها الحالية (عرفة، 2014، 57-58)

### 2- تطوير رأس المال البشري:

يشير رأس المال البشري الى المعارف والمهارات التي يتمتع بها العاملون داخل المنظمة، والتي تعد من أهم الموارد التنافسية لدى المنظمة، وتسهم في ارتفاع القيمة الاقتصادية للمنظمة (القيسي، 2015، 29)، وتطوير رأس المال البشري يعد من أهم التحديات التي تواجه القادة في المنظمات، ويمثل نقطة الانطلاق للعديد من المهام التي يقوم بها القادة الاستراتيجيون (العامري، 2010، 61)، إذ يعتبر العاملون في المنظمات بمثابة مورد مالي يحتاج إلى استثمار، فيجاد العنصر البشري الفادر على إدارة المنظمة على نحو فاعل يشكل معضلة، حيث تسعى اغلب المنظمات الى حلها عن طريق استخدام الموظفين الأكثر تميزاً وتطويرهم، بينما تحاول المنظمات الأخرى تطوير أساليبها في استقطاب الموظفين واختيارهم، فرأس المال البشري يعد أمراً هاماً وحيوياً في تنفيذ استراتيجية المنظمة بشكل فاعل، فيجب على القادة الاستراتيجيين اكتساب المهارات اللازمة لتنمية رأس المال البشري وتطويره في مجالاته المختلفة (عبده، 2017، 36-37).

### 3- المحافظة على الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والمعاني الاجتماعية والتوقعات المشتركة التي يحملها الأفراد داخل المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يمارس فيها الموظفين عملهم، (عبد، 2016، 323)، وهي تشكل المحيط الذي يتم في إطاره صياغة وتنفيذ استراتيجيات المنظمة، وهي تؤثر في أداء المنظمة لأعمالها لأنها تعد مصدراً للميزة التنافسية للمنظمة (العامري، 2010، 62)، وللقيادة الاستراتيجية دور بارز في التأثير على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها والتزامها بمعايير سلوكية تتضمن التوجهات حول مجال وطبيعة العمل وسياساتها تجاه تنفيذ القواعد والتعليمات والتزامها بفلسفة المنظمة وسياساتها ككل.

### 4- تعزيز الممارسات الأخلاقية:

تطبيق استراتيجيات المنظمة بفاعلية تتطور عندما تبنى على أسس أخلاقية قوية وفي وجود ثقافة تشجع السلوك الأخلاقي (صقور، 2018، 25)، فالممارسات الأخلاقية تحتل موقعا متميزا في التأثير الاستراتيجي على الافراد في المنظمة، فأخلاقيات العمل عبارة عن مبادئ السلوك أو التصرف داخل المنظمة والتي توجه وترشد سلوك الافراد عامة ومتخذي القرار بشكل خاص، فالأخلاق في القيادة مبنية على الثقة والالتزام والرؤية المشتركة، ويركز القائد دائما على ربط المتغيرات بالمعتقدات ويسعى إلى تطوير أولويات الأفراد من خلال قيم المساواة والعدالة ويستخدم أفضل الممارسات لتحقيق الاهداف مرتكزا على منظومة قيمية تساعد في تجسيد المفاهيم الأخلاقية على مستوى المنظمة (اللواتية، وآخرون، 2021، 135).

### ثانياً: التطوير الإداري:

هناك عديد التعريفات للتطوير الإداري منها تعريف التطوير بأنه "عملية تكسب الإداريين المهارات والمعلومات التي تساعد على تطوير أدائهم في العمل والرفع من مستوى كفاءتهم في مواجهة المشاكل الإدارية"، ومنها ما ذكره الصيرفي بأنه التطوير المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الطرق والأساليب العملية الحديثة في العمل، ومعالجة المشاكل التي تحدث، ودعم القدرات الإدارية (Cherian, Jolly, 2013)، ويعرف ايضا بأنه إجراء تغييرات في طبيعة النشاطات داخل الجهاز الإداري" وايضا عرف

التطوير الإداري بأنه تلك الأنشطة التي تبذل من أجل التخلص من أسباب عجز الجهاز الإداري، عن أداء وظيفته في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية بكفاءة، والمقصود بالتطوير الإداري هو تلك العملية الجماعية والمستنيرة والمخططة والتي تقوم بتغيير ايجابي وتطوير في جوانب المنظمة ككل بما يهدف الي الرفع من كفاءة وفاعلية المنظمة، ( فزاني، 2015، 4)، والتطوير الإداري يمثل مجموعة من الأنشطة التي تساعد المنظمات على النجاح، وتستوجب الفهم الكامل للأساليب المستخدمة لتطوير المدراء وتنمية قدراتهم بما يتماشى واحتياجات المنظمة، فأنشطة التطوير الإداري تعتمد على طبيعة عمل المنظمة والتكنولوجيا المستخدمة والبيئة المحيطة، والتطوير هو عملية تهدف الى تهيئة الجهاز الإداري ليكون ذو كفاءة وفعالية يستطيع النهوض بالتنمية وحل مشكلاتها، كذلك هو عملية منظمة دائمة تتطلب تخطيطاً علمياً وتنفيذاً سليماً ومتابعة، فالتطوير الإداري بالمعنى الشامل هو عملية سياسية واجتماعية واقتصادية وثقافية وإدارية تطويرية ترتبط بمجمل المتغيرات البيئية ( بن داود، ولعشاب، 2017، 619).

### أهمية التطوير الإداري:

التطوير الإداري يمثل أهمية بالغة للمؤسسات، فهي بحاجة إلى أن ترتقي بمستوى ادائها، وأن تكون في حالة بحث دائمة عن التطوير نظراً للسرعة الحاصلة في التقدم العلمي، وكذلك كثرة التغيرات والتقلبات في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسات على جميع المستويات، وتكمن أهميته في العديد من الأسباب نذكر منها الآتي: (ال دحوان، 2008، 15):

- تحقيق أقصى استفادة من الإمكانيات المادية والبشرية، وخلق عملية مستمرة واتجاه للتطوير لدى الموظفين بالشكل الذي يوفر فرص التغيير لدى المنظمة.
- توفير بيئة ملائمة داخل المنظمة لمعالجة المشاكل ووضع الحلول بطريقة علمية، وتحديث طرق ووسائل وآلية عمل المؤسسات وفقاً لمعطيات البيئة الجديدة.
- رفع مستوى التأهيل لدى العاملين وتطوير وتنمية مهاراتهم، بالشكل الذي يهيئ الفرص لتحسين مستوى الأداء لدى العاملين لتكون المنظمة قادرة على تحقيق اهدافها.
- اعادة النظر في مكونات المنظمة وأجهزتها الإدارية، ونشر الثقة بين الموظفين والإدارات عن طريق تطبيق إجراءات تحقق العدالة بين الموظفين.

### متطلبات التطوير الإداري:

قدرة المنظمة على الأخذ بالتطوير الإداري وتطبيقه يحتاج إلى دراسة بنية التنظيم وما تحتاج إلى تطويره بما يتناسب مع المتغيرات في مجال التنظيم الإداري، كما أنه يتطلب البحث في الإجراءات المطبق وتبسيطها بما يضمن تحقيق بُعدي الكفاءة والفعالية، علاوة على وضع أهداف يمكن تحقيقها ولها انعكاساً على التميز في الأداء، وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في ضوء التقارير الدورية لتقييم أدائهم في كافة المستويات وبالتعاون والتنسيق مع الجهة ذات الاختصاص لكون التدريب من العناصر الهامة في إدارة التطوير الإداري، وكذلك متابعة المعدات والأدوات المكتبية والأجهزة المستخدمة في كافة الوحدات وترشيدها واستخدامها (والي، 2010، 24).

### دواعي التطوير الإداري:

واقع الإدارة في اغلب الدول يدعو إلى الأخذ بالتطوير الإداري، بسبب عجز الأجهزة الإدارية عن القيام بوظائف الدولة، وهناك العديد من الاسباب الهامة التي تستلزم التطوير الإداري، منها: (آل زاهر، 2002، 28)

1. تضخم الجهاز الإداري: تعدد وظائف الدولة وما صاحبه من تقدم ونمو، أدى إلى تشكيل عبء ثقيل على الجهاز الحكومي، وتسعى الدول إلى إيجاد الوسائل الكفيلة لمواجهة التطور في مستوى الحاجات.
2. ضعف أداء الجهاز الحكومي: عدم الرضا سواء كان من قبل القادة السياسيين أو من قبل المسؤولين في الجهاز الإداري أنفسهم أم من قبل المواطنين عن أداء الجهاز الإداري، أي أن الجهاز قد يقوم بأداء خدماته بتكلفة عالية وعدد أكبر من الموظفين، نتيجة لعدم اعتبار عوامل التكلفة والوقت.

3. رفع الكفاءة والفعالية: رغبة المسؤولين في تحسين كفاءة وفعالية الأداء هي من الامور الهامة للتطوير، من خلال استخدام الوسائل الإدارية الحديثة.
4. التعقيدات الإدارية: حيث تضخم حجم الجهاز الإداري وزادت الوظائف وظهرت المشاكل التنظيمية، الأمر الذي يستلزم وجود وسيلة فعالة للتنسيق بين جميع الإدارات وخلق الانسجام بينها.
5. الحروب والأزمات الاقتصادية: لها آثار سلبية على فعالية وكفاءة الجهاز الإداري، وقيام الدول باستحداث أساليب جديدة، تتطلب تغييراً في الأنظمة والهياكل والإجراءات.

### مسؤولية التطوير الإداري:

توجد عدة طرق للقيام بعملية التطوير وهي إما أن تقوم الإدارة بنفسها بالتطوير أو أن تعتمد على خبير خارجي، أو بالاعتماد على الاثنين في نفس الوقت، وعلى المنظمة أن تحدد دورها في التطوير، ومدى تدخل الخبير الخارجي ودوره في التطوير. من له سلطة التطوير داخل المنظمة: تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التطوير وهناك ثلاثة بدائل، وهي (الشريف، 2013، 20):

**أولاً: الإدارة العليا:** المديرون في الإدارة العليا يتمتعون بكل السلطات الخاصة بعملية التطوير، فهم الذين يخططون وينظمون، ويصدرون القرارات المتعلقة بالتطوير، وقد يكون التطوير في الأفراد من خلال سياسات التدريب أو النقل، أو قد يكون في الجماعات من خلال إعادة تشكيل الأقسام والإدارات، أو قد يكون التطوير في هياكل التنظيم ويضم ذلك تغييرات في الأنظمة والإجراءات المتعلقة بالعمل.

**ثانياً: المشاركة:** تقوم الإدارة العليا بإشراك العاملون والمستويات التنظيمية في عملية التطوير، باعتبار أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة للمشاركة، وتتم مشاركة العاملين بأحد الطرق التالية:

1. اتخاذ القرار الجماعي: حيث تقوم الإدارة العليا بدراسة المشاكل وتحديد الحلول، ثم تقوم بإعطاء التوجيهات إلى المستويات الأدنى باختيار البديل المناسب.
  2. حل المشاكل الجماعي: وهي طريقة أقوى وأعمق، لأن العاملين لا يقومون بدراسة واختيار البدائل فقط، بل تمتد إلى دراسة المشكلة، وجمع المعلومات والوصول إلى بدائل مناسبة.
- ثالثاً: التفويض:** الإدارة العليا تقوم بإعطاء الصلاحيات للمستويات التنظيمية والعاملين لتحديد معالم التطوير، وعلى هذه المستويات أو العاملين عليها أن تقوم بمعظم المهام المتعلقة بالتطوير والتغيير من دراسة للمشاكل وتحديد بدائل الحلول واختيار الحل المناسب.

### معوقات التطوير الإداري:

توجد بعض المشاكل التي تحول دون تحقيق التطوير الإداري، منها: (محمد، 35، 2017)

- ضعف التأهيل في المجال القانوني، وعدم مواكبة القوانين للتطورات.
- جمود البنية التنظيمية للمنظمات، وضعف نظم المعلومات في المنظمة.
- احتكار السلطات من قبل المدير، واضعاف روح المبادرة وتضييق الخناق على المبدعين.
- اللجوء غالباً إلى الخطط الشمولية، وعدم الاهتمام بسياسة الخطط المرحلية.
- استخدام التجهيزات بنسب كبيرة لأغراض إنتاجية ضئيلة.
- نقص الخبرة الوظيفية، وضعف التأهيل والتدريب لدى العاملين، ومشكلة عدم الثقة بين العاملين والإدارة.
- عدم الاهتمام بمعياري الزمن.

### الإطار الميداني:

**أداة الدراسة:** لجمع بيانات الدراسة قامت الباحثة باستخدام استبيان، مقسمة إلى ثلاثة أجزاء على النحو التالي:

- الجزء الأول: يتضمن الخصائص الشخصية والتنظيمية.

- الجزء الثاني: يتضمن محور القيادة الاستراتيجية، ويتكون (21) فقرة موزعة على أربعة أبعاد على النحو التالي:
  - 1- البعد الأول: لقياس التوجيه الاستراتيجي ويتكون من (6) فقرات.
  - 2- البعد الثاني: لقياس دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية، ويتكون من (5) فقرات.
  - 3- البعد الثالث: لقياس تنمية وتطوير رأس المال البشري، ويتكون من (5) فقرات.
  - 4- البعد الرابع: لقياس تعزيز الممارسات الأخلاقية، ويتكون من (5) فقرات.
- الجزء الثالث: يتضمن محور التطوير الإداري، ويتكون من (17) فقرة.

#### - ثبات أداة الدراسة وصدقها:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة أجريت دراسة استطلاعية على عينة بلغ قوامها (30) مفردة من مجتمع الدراسة، وطبقت معادلة (ألفا-كرونباخ) لحساب الثبات، وقد تراوحت قيم معاملات ثبات أبعاد محور القيادة الاستراتيجية ما بين (0.847) (0.954)، أما قيمة معامل ثبات محور القيادة الاستراتيجية فقد بلغ (0.962)، بينما بلغت قيمة ثبات محور التطوير الإداري (0.968)، وهي درجات ثبات عالية، وهذا يدل على أن استمارة الاستبيان اتسمت بالثبات وبدرجة عالية من التميز، وذلك كما هو موضح بالجدول (1).

**جدول (1) يبين قيم معامل الثبات والصدق لأداة الدراسة.**

الأبعاد	العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
بُعد التوجه الاستراتيجي	6	0.847	0.920
بُعد دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية	6	0.954	0.976
بعد تنمية وتطوير رأس المال البشري	5	0.853	0.932
بعد تعزيز الممارسات الاخلاقية	6	0.894	0.923
<b>محور القيادة الاستراتيجية</b>	<b>23</b>	<b>0.962</b>	<b>0.980</b>
<b>محور التطوير الإداري</b>	<b>17</b>	<b>0.968</b>	<b>0.983</b>

#### صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام الصدق الإحصائي فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق الباحثين من خلال إجاباتهم، ويحسب صدق المقياس من خلال معادلة الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وتتراوح قيمة كل من الثبات والصدق بين الصفر والواحد الصحيح، وللتحقق من صدق أداة الدراسة استخدام طريقة الصدق (Validity Statistical)، وذلك كما هو موضح بالجدول (1)، تراوحت قيم معاملات صدق أبعاد محور القيادة الاستراتيجية ما بين (0.920) و(0.976)، وبلغت قيمة معامل صدق محور القيادة الاستراتيجية ككل (0.980)، في حين بلغت قيمة معامل صدق محور التطوير الإداري (0.983)، وهذا يبرر صدق المقياس وأن فقرات الاستبيان تعكس قدرته على قياس ما صمم من أجله.

#### اختبار اعتدالية البيانات:

من المهم التحقق من تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي قبل الشروع في التحليلات الإحصائية، فإذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فإن التطبيقات البارامترية هي الأنسب في الاستخدام والتطبيق، أما إذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي فإن التطبيقات اللابارامترية هي الأنسب في الاستخدام والتطبيق، حيث يمكن معرفة البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولموجورف-سميرنوف-Kolmogorov (Smirnov's) عندما يكون حجم البيانات أكبر من 100 مفردة، والجدول رقم (2) يوضح اختبار اعتدالية البيانات لعينة الدراسة.

## جدول (2) قياس التوزيع الطبيعي للبيانات.

كولموجورف-سميرنوف			المحاور
الدالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائي الاختبار	
0.014	131	0.172	القيادة الاستراتيجية
0.012	131	0.175	التطوير الإداري

من الجدول رقم (2) يتضح من نتائج اختبار (كولموجورف-سميرنوف)، على أنه دال إحصائياً، حيث أن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية 5%، مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وهذا يعني استخدام الاختبارات البارامترية هي الأنسب في اختبار فرضيات الدراسة.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث تنوعت الوسائل الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات بتنوع أهداف الدراسة، فقد استخدم معامل الفا كرونباخ لإيجاد قيم ثبات أداة الدراسة، واستخدم اختبار (كولموجورف-سميرنوف) للتعرف على اعتدالية البيانات، كما استخدم المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي للتعرف على مستوى محور القيادة الاستراتيجية بأبعادها، ومستوى محور التطوير الإداري، فضلاً عن ذلك استخدم الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد والانحدار الخطي المتدرج للتعرف على أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، ودعم وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتنمية وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الممارسات الأخلاقية) على التطوير الإداري.

بعد توزيع الاستمارات وفرزها وتحديد الاستمارات الصحيحة، والتي تم الاعتماد على الإجابات الواردة فيها بعملية التحليل، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science SPSS 25 لتحليل البيانات التي جمعت من عينة الدراسة حيث تم استخدام نموذج لتحليل الإجابات على فقرات استمارة الاستبيان لتحديد مستوى الموافقة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي باعتباره أكثر المقاييس استخداماً، حيث يُعطى لكل إجابة درجة على النحو التالي:

تدرج غير موافق بشدة تُعطى درجة (1)، غير موافق تُعطى درجة (2)، محايد تُعطى درجة (3)، موافق تُعطى درجة (4)، وموافق بشدة تُعطى درجة (5)، ويوضح الجدول رقم (3) كيفية توزيع الوزن النسبي للتعرف على مستوى القيادة الاستراتيجية بأبعادها، ومستوى التطوير الإداري:

### جدول (3) مستويات مقياس ليكرت والوزن النسبي.

مقياس ليكرت	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة الموافقة	1	2	3	4	5
مدى المتوسط المرجح	1.80-1	2.60-1.80	3.40-2.60	4.20-3.40	5-4.20
مدى الوزن النسبي	(36-20) %	(52-36) %	(68-52) %	(84-68) %	(100-84) %
وصف المستوى	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

### الدراسة الميدانية:

تختص هذه الدراسة بتحليل البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، كما تم التحقق من صحة الفرضيات التي وضعت، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الجانب الوصفي: يتناول هذا الجانب وصفاً لمتغيرات الدراسة وذلك كما يلي:

أ. المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة: لقد تم تحليل البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة وكما وردت في أداة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

- توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع:

لقد تم تحليل توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (4):

**جدول رقم (4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع.**

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
النوع	ذكر	22	61.8
	أنثى	12	35.1
	المجموع		100.0

من خلال الجدول رقم (4) والذي يتضمن تحليل بيانات عينة الدراسة حسب النوع يتبين أن النسبة الأعلى كانت (الذكور) وبلغت (61.8%) وهذه النسبة تشكل غالبية عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة (الإناث) (35.1%) من إجمالي عينة الدراسة.

**- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية:**

لقد تم تحليل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (5):

**جدول رقم (5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية.**

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
العمر	أقل من 25	2	5.9
	من 25 إلى 30 سنة	8	23.5
	من 31 إلى 36 سنة	10	29.4
	36 سنة فأكثر	14	41.2
	المجموع	34	100.0

من خلال الجدول رقم (5) والذي يتضمن تحليل بيانات عينة الدراسة حسب الفئة العمرية يتبين أن النسبة الأعلى كانت الفئة العمرية (أكثر من 36 سنة) وبلغت (41.2%)، وفي المرتبة التي تليها جاءت الفئة العمرية (من 31 على أقل من 36 سنة) وبلغت نسبتها (29.4%)، ثم يليها جاءت الفئة العمرية (من 25 سنة إلى 30 سنة) وبلغت (23.5%)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) بنسبة بلغت (5.9%) من إجمالي عينة الدراسة.

**- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:**

لقد تم تحليل توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (6):

**جدول رقم (6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.**

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
المؤهل العلمي	ثانوي أو ما يعادله	1	2.9
	دبلوم عالي	1	2.9
	بكالوريوس	19	55.9
	ماجستير	12	35.3
	دكتوراه	1	2.9
	المجموع	34	100.0

من خلال الجدول رقم (6) والذي يتضمن تحليل بيانات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي يتبين أن النسبة الأعلى كانت (بكالوريوس) وبلغت نسبته (55.9%)، يليها جاء المؤهل العلمي (ماجستير) وبلغت نسبته (35.3%)، وفي المرتبة الأخير جاءت نسبة كلاً من المؤهل العلمي (ثانوية أو ما يعادلها) و(دبلوم عالي) و(دكتوراه) وبلغت (2.9%) من إجمالي عينة الدراسة.

#### - توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:

لقد تم تحليل توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (7):

**جدول رقم (7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.**

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
سنوات الخبرة	5 سنوات	16	47.1
	من 6 الي اقل من 10 سنة	10	29.4
	من 11 سنة الي اقل من 15 سنة	4	11.8
	16 سنة فأكثر	4	11.8
	<b>المجموع</b>	<b>34</b>	<b>100.0</b>

من خلال الجدول رقم (7) والذي يتضمن تحليل بيانات عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة يتبين أن النسبة الأعلى كانت (5سنوات) وبلغت (47.1%)، يليه سنوات الخبرة (من 6 إلى أقل من 10 سنوات) وبنسبة بلغت (29.4%)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت كلاً من سنوات الخبرة (من 11 إلى 15 سنة) (16 سنة فأكثر) وبنسبة (11.8%) من إجمالي عينة الدراسة.

#### - توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي:

لقد تم تحليل توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (8):

**جدول رقم (8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي.**

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
المسمى الوظيفي	مدير إدارة	3	8.8
	نائب/ مساعد	1	2.9
	رئيس قسم	7	20.6
	موظف	23	67.6
	<b>المجموع</b>	<b>34</b>	<b>100.0</b>

من خلال الجدول رقم (8) والذي يتضمن تحليل بيانات عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي يتبين أن النسبة الأعلى كانت (موظف) وبلغت نسبته (67.6%) وهذه النسبة تشكل أكثر من نصف حجم العينة، يليها جاء المسمى الوظيفي (رئيس قسم) وبلغت نسبته (20.6%)، وفي المرتبة التي تليه جاء المسمى الوظيفي (مدير ادارة) وبنسبة بلغت (8.8%)، وفي المرتبة الأخير جاءت نسبة المسمى الوظيفي (نائب/ مساعد) وبلغت (2.9%) من إجمالي عينة الدراسة.

- الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

يختص هذا الجانب بالإجابة عن تساؤلات الدراسة وذلك على النحو التالي:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية في المصارف التجارية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للفقرات والأبعاد المكونة لهذا المحور، وذلك على النحو التالي:

**جدول (9) المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لأبعاد محور القيادة الاستراتيجية.**

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المرتبة
1.	بُعد التوجه الاستراتيجي	3.23	0.82	64.6	1
2.	بُعد دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية	3.21	1.17	64.2	2
3.	بعد تنمية وتطوير رأس المال البشري	3.00	0.89	60.0	3
4.	بعد تعزيز الممارسات الاخلاقية	2.95	1.02	59.0	4
-	المستوى العام لمحور القيادة الاستراتيجية	3.10	0.89	62.0	-

يتضح من الجدول (9) أن بُعد التوجه الاستراتيجي جاء في المرتبة الأولى، وبلغ متوسطه الحسابي (3.23) بانحراف معياري (0.82)، ووزن نسبي (64.6%)، وجاء في المرتبة الثانية بُعد دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي (3.21) وبانحراف معياري (1.17)، ووزن نسبي (64.2%)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد تنمية وتطوير رأس المال البشري بمتوسط حسابي (3.00) بانحراف معياري (0.89) ووزن نسبي (60.0%)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد تعزيز الممارسات الاخلاقية بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (1.02) ووزن نسبي (59.0%) وبوجه عام فإن المتوسط العام لمحور القيادة الاستراتيجية بلغ (3.10) بانحراف معياري (0.89) ووزن نسبي (62.0%)، وهو متوسط مقارنة بمستوى الوزن النسبي الموضح في الجدول (3)، مما يعني أن مستوى القيادة الاستراتيجية في المصارف التجارية كان متوسطاً.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأبعاد المكونة لهذا المحور وذلك على النحو التالي:

- بُعد التوجه الاستراتيجي:

لتحديد مدى توافر هذا البعد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات هذا البُعد، وذلك على النحو التالي:

**جدول (10) المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لبُعد التوجه الاستراتيجي.**

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1.	تهتم القيادة الاستراتيجية بوضع خطط بعيدة الاجل للمصرف	3.51	1.06	70.2
2.	توجد صعوبات تحول دون تحقيق رؤية القيادة الاستراتيجية في المستقبل	3.54	0.93	70.8
3.	تستخدم الرؤية الاستراتيجية كدليل عمل للعديد من الجوانب الاستراتيجية للمصرف	3.24	1.09	64.8
4.	تقوم القيادة الاستراتيجية كدليل عمل للعديد من الجوانب الاستراتيجية للمصرف	3.30	1.07	66.0
5.	تعمل القيادة الاستراتيجية على مشاركة الموظفين في التعبير عن الرؤية والطموحات المستقبلية	2.90	1.20	58.0
6.	تسعى القيادة الاستراتيجية الي اقناع الموظفين بتصوراتها للمستقبل ومتغيراته	2.87	1.19	57.4
	المستوى العام لبُعد التوجه الاستراتيجي	3.23	0.82	64.6

يتضح من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد التوجه الاستراتيجي قد تراوحت ما بين (2.87-3.54)، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.93-1.20)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة "توجد صعوبات تحول دون تحقيق رؤية القيادة الاستراتيجية في المستقبل" بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.93) ووزن نسبي (70.8%)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة " تهتم القيادة الاستراتيجية بوضع بعيدة الاجل للمصرف" بمتوسط حسابي قدره (3.51) وانحراف معياري (1.06)، ووزن نسبي (70.2%)، أما في المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة "تعمل القيادة الاستراتيجية على مشاركة الموظفين في التعبير عن الرؤية والطموحات المستقبلية" بمتوسط حسابي بلغ (2.90) وانحراف معياري (1.20) ووزن نسبي (58.0%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة " تسعى القيادة الاستراتيجية الي اقناع الموظفين بتصوراتها للمستقبل ومتغيراته" وبلغ متوسطها الحسابي (2.87) بانحراف معياري (1.19) ووزن نسبي (57.4%). وبوجه عام فإن المتوسط العام لبُعد التوجه الاستراتيجي قد بلغ (3.23) بانحراف معياري (0.82) ووزن نسبي (64.6%)، وهو متوسط مقارنة بمستوى الوزن النسبي الموضح في الجدول (3)، مما يعني أن مستوى بعد التوجه الاستراتيجي متوسطا بالمصارف التجارية.

#### - بُعد دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية:

لتحديد مستوى هذا البعد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لفقرات هذا البُعد، وذلك على النحو التالي:

**جدول (11) المتوسطات والانحرافات والاوزان النسبية لبُعد دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية**

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
7.	يوجد بالمصرف برامج تدريب وتطوير مستمرة	3.48	1.22	69.6
8.	يشترك اغلب الموظفين في دورات تدريبية لتحسين مهاراتهم وخبراتهم	3.33	1.19	66.6
9.	تخصص القيادة الاستراتيجية الامكانات المادية والمعنوية الازمة لتطوير قدرات ومهارات الموظفين	3.24	1.39	64.8
10.	تستهدف القيادة الاستراتيجية بالمصرف أكبر عدد من الموظفين في دورات وبرامج تدريبية وتطويرية	3.24	1.39	64.8
11.	تكافي القيادة الاستراتيجية الموظفين الحاصلين على تقديرات عالية في تقييم الأداء السنوي	3.06	1.43	61.2
12.	يتم تطبيق التدوير الوظيفي لضمان اكتساب مهارات وخبرات جديدة ومتنوعة	2.90	1.30	58.0
	<b>المستوى العام لبُعد دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية</b>	<b>3.21</b>	<b>1.17</b>	<b>64.2</b>

يتضح من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية قد تراوحت ما بين (2.90-3.48)، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.19-1.43)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة "يوجد بالمصرف برامج تدريب وتطوير مستمرة" بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.22)، ووزن نسبي (69.6%)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة "يشترك اغلب الموظفين في دورات تدريبية لتحسين مهاراتهم وخبراتهم" بمتوسط حسابي بلغ (3.33) وانحراف معياري (1.19) ووزن نسبي (66.6%)، أما في المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة " تكافي القيادة الاستراتيجية الموظفين الحاصلين على تقديرات عالية في تقييم الأداء السنوي" بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (1.43) ووزن نسبي (61.2%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة " يتم تطبيق التدوير الوظيفي لضمان اكتساب مهارات وخبرات جديدة ومتنوعة" بمتوسط حسابي (2.90) بانحراف معياري (1.30) ووزن نسبي (58.0%). وبوجه عام فإن المتوسط العام لبُعد دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية بلغ (3.21) بانحراف معياري

(1.17) ووزن نسبي (64.2%)، وهو متوسط مقارنة بمستوى الوزن النسبي الموضح في الجدول (3) مما يعني أن مستوى دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية بالمصارف التجارية كان متوسطاً.

– **بُعد تنمية وتطوير رأس المال البشري:**

لتحديد مستوى هذا البعد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لفقرات هذا البُعد، وذلك على النحو التالي:

**جدول (12) المتوسطات والانحرافات والاوزان النسبية لبُعد تنمية وتطوير رأس المال البشري**

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
13.	تشجع ثقافة المصرف الموظفين على التصرف بحرية واستقلالية	2.69	1.10	53.8
14.	من اهم ما يميز الموظفين في المصرف التعاون والتكامل مع بعضهم البعض	3.06	0.99	61.2
15.	تدعم ثقافة المصرف الافكار والمبادرات التي تحقق التميز التنافسي	2.84	1.22	56.8
16.	للمكافآت والحوافز المادية والمعنوية اثر في المحافظة على الموظفين المتميزين	3.63	1.27	72.6
17.	يتم تجاهل الصراعات التنظيمية داخل المصرف	2.75	1.11	55.0
	<b>المستوى العام لبُعد تنمية وتطوير رأس المال البشري</b>	<b>3.00</b>	<b>0.89</b>	<b>60.0</b>

يتضح من الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد تنمية وتطوير رأس المال البشري قد تراوحت ما بين (2.75-3.63)، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.99-1.27)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة " للمكافآت والحوافز المادية والمعنوية اثر في المحافظة على الموظفين المتميزين" بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.27)، ووزن نسبي (72.6%)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة "من اهم ما يميز الموظفين في المصرف التعاون والتكامل مع بعضهم البعض" بمتوسط حسابي بلغ (3.06) وانحراف معياري (0.99) ووزن نسبي (61.2%)، أما في المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة "ثقافة المصرف الافكار والمبادرات التي تحقق التميز التنافسي" بمتوسط حسابي (2.84) وانحراف معياري (1.22) ووزن نسبي (56.8%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "يتم تجاهل الصراعات التنظيمية داخل المصرف" بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (1.11) ووزن نسبي (55.0%). وبوجه عام فإن المتوسط العام لبُعد تنمية وتطوير رأس المال البشري بلغ (3.00) بانحراف معياري (0.89) ووزن نسبي (60.0%)، وهو متوسط مقارنة بمستوى الوزن النسبي الموضح في الجدول (3) مما يعني أن مستوى تنمية وتطوير رأس المال البشري بالمصارف التجارية كان متوسطاً.

– **بُعد تعزيز الممارسات الاخلاقية:**

لتحديد مستوى هذا البعد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لفقرات هذا البُعد، وذلك على النحو التالي:

**جدول (13) المتوسطات والانحرافات والاوزان النسبية لبُعد تعزيز الممارسات الأخلاقية.**

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
18.	تضع القيادة الاستراتيجية بالمصرف مجموعة من الخطط والبرامج التي تزيد من شعور الموظفين بالأمان والاستقرار	3.00	1.19	60.0
19.	يحتاج المصرف الي وضع حوافز للأخلاقيات والممارسات الجيدة	3.48	1.30	69.6

20.	هناك اجراءات عدة لمواجهة السلوكيات التي تعيق امكانية نجاح أداء المصرف	3.21	1.40	64.2
21.	تعمل القيادة الاستراتيجية على وضع معايير للسلوك الاخلاقي داخل المصرف	2.96	1.26	59.2
22.	تقوم القيادة الاستراتيجية بالمصرف بتطوير نظام للمكافآت يعزز الالتزام بالسلوك الاخلاقي داخل المصرف	2.75	1.19	55.0
23.	تعتمد القيادة الاستراتيجية بالمصرف مبدء العدالة في التعامل مع الموظفين	2.30	1.18	46.0
<b>59.0</b>	<b>المستوى العام لُبعد تعزيز الممارسات الاخلاقية</b>	<b>2.95</b>	<b>1.02</b>	

يتضح من الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد تعزيز الممارسات الاخلاقية قد تراوحت ما بين (2.30-3.48)، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.18-1.40)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة " يحتاج المصرف الي وضع حوافز للأخلاقيات والممارسات الجيدة " بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.30)، ووزن نسبي (69.6%)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة " هناك اجراءات عدة لمواجهة السلوكيات التي تعيق امكانية نجاح أداء المصرف " بمتوسط حسابي بلغ (3.21) وانحراف معياري (1.40) ووزن نسبي (64.2%)، أما في المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة " القيادة الاستراتيجية بالمصرف بتطوير نظام للمكافآت يعزز الالتزام بالسلوك الاخلاقي داخل المصرف " بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (1.19) ووزن نسبي (55.0%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "تعتمد القيادة الاستراتيجية بالمصرف مبدء العدالة في التعامل مع الموظفين " بمتوسط حسابي (2.30) بانحراف معياري (1.18) ووزن نسبي (46.0%). وبوجه عام فإن المتوسط العام لُبعد تعزيز الممارسات الاخلاقية بلغ (2.95) بانحراف معياري (1.02) ووزن نسبي (59.0%)، وهو متوسط مقارنة بمستوى الوزن النسبي الموضح في الجدول (3) مما يعني أن مستوى تعزيز الممارسات الاخلاقية بالمصارف التجارية كان متوسطاً.

### السؤال الثاني: ما مستوى التطوير الإداري بالمصارف التجارية من وجهة نظر موظفي مصرف ليبيا المركزي فرع بنغازي؟

لتحديد مستوى التطوير الإداري بالمصارف التجارية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للفقرات والأبعاد المكونة لهذا المحور، وذلك على النحو التالي:

#### جدول (14) المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لمحور التطوير الإداري.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1.	تتوفر لدى المصرف القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها وتقوم بالتخطيط لمواجهةها	2.54	1.09	50.8
2.	تشجع ادارة المصرف الموظفين على تجربة الافكار الجديد وعدم الخوف من الفشل في الانجاز	2.84	1.09	56.8
3.	تسعى ادارة المصرف للتعرف إلى وجه القصور والضعف فيما تقوم به من اعمال	2.66	1.17	53.2
4.	تقوم إدارة المصرف بتبني الافكار والمقترحات الابداعية المقدمة من الموظفين حتى لو كانت مكلفة ماليا	3.18	1.05	63.6
5.	تشجع ادارة المصرف موظفيها على العمل الجماعي	2.87	1.07	57.4
6.	تهتم ادارة المصرف بمتابعة الموظفين وارشادهم عند تنفيذ الافكار والمقترحات الجديدة	2.69	1.02	53.8
7.	تشجع ادارة المصرف الموظفين على المشاركة في حل المشكلات المعقدة التي تعترض سير العمل	2.81	1.13	56.2

52.6	1.28	2.63	تقدم ادارة المصرف لموظفيها التسهيلات والامكانات المادية اللازمة لإنجاز اعمالهم	8.
57.4	1.16	2.87	تتيح ادارة المصرف لموظفيها تطوير قواعد وإجراءات خاصة لإنجاز ما يوكل إليهم من اعمال	9.
57.4	1.21	2.87	تعمل ادارة المصرف على تمكين الموظفين من اكتشاف قدراتهم وامكاناتهم وتسعى لتطويرها	10.
62.4	1.13	3.12	يتمتع موظفي المصرف بحرية كاملة في انجاز المهام الموكلة إليهم	11.
66.6	1.43	3.33	تعتبر ادارة المصرف التدريب خيارا استراتيجيا لإعداد كوادر بشرية مبدعة	12.
58.6	1.24	2.93	تخصص ادارة المصرف ميزانية واضحة لإعداد البرامج التدريبية وتنفيذها	13.
52.0	1.27	2.60	تكافئ ادارة المصرف الموظف الذي يقدم افكار جديدة تخدم العمل	14.
53.8	1.17	2.69	تنظم ادارة المصرف اجتماعات دورية مع الموظفين للتعرف على المشاكل التي تواجههم في العمل ووضع الحلول المناسبة لها	15.
47.2	1.19	2.36	تعمل ادارة المصرف جاهدة على معالجة المشكلات التي يعاني منها الموظفون في العمل	16.
56.4	1.16	2.82	يتسم العمل الإداري في المصرف باللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات	17.
<b>56.4</b>	<b>0.95</b>	<b>2.82</b>	<b>المستوى العام للتطوير الإداري</b>	

يتضح من الجدول (14) أن المتوسطات الحسابية لفقرات التطوير الإداري قد تراوحت ما بين (2.36-3.33)، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.02-1.43)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة " تعتبر ادارة المصرف التدريب خيارا استراتيجيا لإعداد كوادر بشرية مبدعة " بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.43)، ووزن نسبي (66.6%)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة " تقوم ادارة المصرف بتبني الافكار والمقترحات الابداعية المقدمة من الموظفين حتى لو كانت مكلفة ماليا " بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (1.05) ووزن نسبي (63.6%)، أما في المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة " تتوفر لدى المصرف القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها وتقوم بالتخطيط لمواجهةها " بمتوسط حسابي (2.54) وانحراف معياري (1.09) ووزن نسبي (50.8%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "تعمل ادارة المصرف جاهدة على معالجة المشكلات التي يعاني منها الموظفون في العمل" وبلغ متوسطها الحسابي (2.36) بانحراف معياري (1.19) ووزن نسبي (47.2%). وبوجه عام فإن المتوسط العام لمحور التطوير الإداري بلغ (2.82) بانحراف معياري (0.95) ووزن نسبي (56.4%)، وهو متوسط مقارنة بمستوى الوزن النسبي الموضح في الجدول (3). مما يعني أن التطوير الإداري كان مستواها متوسطاً بالمصارف التجارية العامة.

### ثالثاً: الجانب الاستدلالي:

يتناول هذا الجانب التحقق من فرضيات الدراسة، وذلك على النحو التالي:  
**الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على التطوير الإداري من وجهة نظر العاملين بمصرف ليبيا المركزي " .**  
 لتحديد أثر القيادة الاستراتيجية على التطوير من وجهة نظر العاملين بمصرف ليبيا المركزي ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لجميع متغيرات القيادة الاستراتيجية، وذلك كما يلي:

**جدول (15) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للقيادة الاستراتيجية على التطوير الإداري.**

اختبار معنوية النموذج (ANOVA)		اختبار معنوية المعاملات النموذج		قيم المعاملات القياسية ( $\beta$ )	الخطأ المعياري (Std. Error)	قيم المعاملات غير القياسية ( $\beta$ )	المتغيرات المستقلة
القيمة الاحتمالية P- value	إحصائي الاختبار f	القيمة الاحتمالية P- value	إحصائي الاختبار T				
0.000	58.388	0.645	0.645	-	0.246	0.158	(Constant) الثابت
		-0.453-	-	-0.041-	0.104	-0.047-	التوجه الاستراتيجي
		3.212	3.212	0.395	0.100	0.320	دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية
		0.930	0.930	0.111	0.127	0.118	تنمية وتطوير رأس المال البشري
		3.687	3.687	0.518	0.132	0.485	تعزيز الممارسات الأخلاقية
		R=0.945	R <sup>2</sup> =0.893	Adjusted (R <sup>2</sup> ) =0.878			

يتضح من الجدول (15) لتحليل الانحدار المتعدد للقيادة الاستراتيجية على التطوير الإداري أن قيمة معامل ارتباط (R) تساوي (0.945) وهي قيمة مرتفعة، وأن معامل تحديد ( $R^2$ ) ومعامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) Adjusted يساوي (0.893) و(0.878) على التوالي، ما يعني أن (89%) من التغير في التطوير الإداري يفسره التغير في (التوجه الاستراتيجي، دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية، تنمية وتطوير رأس المال البشري، تعزيز الممارسات الأخلاقية)، وتشير أيضاً أن النموذج المقترح للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في هذه الدراسة ملائم الى حد ما.

بناءً على ملائمة نموذج للمتغيرات المستقلة في النموذج لمعرفة تأثيرها على المتغير التابع تبين أنه يوجد تأثير على المتغير التابع (التطوير الإداري)، ما يعني أن المتغيرات المستقلة لها تأثير على المتغير التابع بالمصارف التجارية، كما يلاحظ من الجدول أن اختبار معنوية النموذج (ANOVA) معنوي بقيمة احتمالية (0.000) مما يؤكد تفسير النموذج بالمتغيرات المستقلة من الناحية الإحصائية. كما تم استخدام الانحدار التدريجي للتحقق من أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع على النحو التالي:

#### **الانحدار التدريجي (Stepwise Regression):**

في هذه الطريقة يتم إدخال المتغيرات المستقلة إلى نموذج الانحدار على خطوات بحيث يتم إدخال المتغير المستقل ذي الارتباط الأقوى مع المتغير التابع بشرط أن يكون هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية، وفي الخطوات التالية يتم المتغير المستقل ذي الارتباط الجزئي الأعلى الدال إحصائياً مع المتغير التابع بعد استبعاد أثر المتغيرات التي دخلت إلى النموذج، ثم فحص المتغيرات الموجودة في نموذج الانحدار، ما إذا لازالت تحقق شروط البقاء في النموذج.

فعند دراسة أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع يمكن بناء عدد من النماذج حسب أهمية المتغيرات المستقلة في تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع، وهذه الطريقة هي الأكثر استخداماً في بناء نماذج الانحدار الخطي المتعدد.

**جدول (16): نتائج اختبار تحليل الانحدار التدريجي لتحديد أثر القيادة الاستراتيجية على التطوير الإداري.**

المتغيرات المستقلة	قيم المعاملات الغير قياسية (β)	الخطأ المعياري (Std. Error)	قيم المعاملات القياسية (β)	اختبار معنوية المعاملات النموذج		اختبار معنوية النموذج (ANOVA)
				إحصائي الاختبار T	القيمة الاحتمالية P-value	
الثابت (Constant)	.283	.209	-	1.352	.186	164.52 **.000
تعزيز الممارسات الأخلاقية	.859	.067	0.917	12.827	.000	
R= 0.911    R <sup>2</sup> = 0.841    Adjusted (R <sup>2</sup> )= 0.836    Std. Error of Estimate= 0.386						
الثابت (Constant)	.178	.180	-	.991	.330	120.66 **.000
تعزيز الممارسات الأخلاقية	.524	.109	0.560	4.824	.000	
دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية	.340	.094	0.419	3.608	.001	
R= 0.943    R <sup>2</sup> = 0.889    Adjusted (R <sup>2</sup> ) = 0.882    Std. Error of Estimate= 0.327						

\* عند مستوى (0.05)، \*\* عند مستوى دلالة (0.01).

في الانحدار الخطي المتعدد التدريجي يبدأ النموذج بالحد الثابت فقط ثم يضيف إليه المتغيرات المستقلة تباعاً بشكل تدريجي، وبناءً على القيمة الإحصائية (F-test) يتم إضافة المتغير ذو أعلى دلالة إحصائية إلى النموذج، ويستمر في إضافة المتغيرات تدريجياً إلى النموذج على حسب الدلالة إحصائية، وفي كل خطوة يتم فحص المتغيرات في النموذج لمعرفة إذا كانت هناك ضرورة لحذف بعض المتغيرات، وفي هذا الدراسة تم بناء عدد من النماذج على خطوات وتم الحصول على النموذج المقترح في الخطوة الرابعة كما موضح في الجدول (15)، وبناءً على ملائمة نموذج لمتغيرات المستقلة (النموذج الرابع) لمعرفة تأثيرها على المتغير التابع (التطوير الإداري) تبين أن متغير تعزيز الممارسات الأخلاقية أكثر تأثيراً من المتغيرات الأخرى على التطوير الإداري فقد بلغت قيمة معامل التأثير (0.560)، يليه في التأثير المتغير المستقل دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية فقد بلغت قيمة معامل التأثير (0.419)، وهي قيم دالة عند مستوى دلالة (α=0.01)، وعند مستوى دلالة (α=0.05)، في حين تم استبعاد المتغيرات التي ليس لها تأثير على التطوير الإداري وهي التوجيه الاستراتيجي، وتنمية وتطوير رأس المال البشري، أي يمكن القول بأن التوجيه الاستراتيجي، وتنمية وتطوير رأس المال البشري لها نفس الدور.

كما يلاحظ أيضاً من الجدول (16) أن قيمة معامل الارتباط (R) بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والتطوير الإداري في الخطوة الثانية قد بلغت (0.943)، وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والتطوير الإداري، أما معامل التفسير (R<sup>2</sup>) فقد كانت قيمته (0.889)، ما يعني أن (89%) من التغير في التطوير الإداري يفسره التغير في أبعاد القيادة الاستراتيجية، وأن (11%) الباقية تدل على أن هناك عوامل أخرى تؤثر في مستوى التطوير الإداري غير أبعاد القيادة الاستراتيجية.

ومن خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي ثبت صحة نموذج الدراسة والعلاقات التي يشملها من متغيرات البحث المستقلة والتابعة، حيث تم ادخال المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد القيادة الاستراتيجية ماعد المتغيرات الذي تم استبعادها من النموذج الثاني، ومن خلال اختبار صحة معنوية النموذج تبين أنه معنوي عند مستوي دلالة (α=0.01)، حيث كانت قيمة F المحسوبة تساوي (120.66)، وأنه قابل للتطبيق مما يعني إمكانية الاعتماد على هذا النموذج في تحقيق التطوير الإداري محل الدراسة مع التركيز على تعزيز الممارسات الأخلاقية ودعم وتعزيز الثقافة التنظيمية. وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على التطوير الإداري لدى العاملين في مصرف ليبيا المركزي".  
للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الانحدار الخطي البسيط، وذلك على النحو التالي:

**جدول (17) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتوجه الاستراتيجي على التطوير الإداري.**

المتغيرات	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (f)	الدلالة الإحصائية
الثابت (Constant)	0.378	0.523	33	0.654	0.428	23.214	0.000
التوجه الاستراتيجي	0.756	0.157					

يلاحظ من الجدول (17) أن قيمة معامل الارتباط بين التوجه الاستراتيجي والتطوير الإداري قد بلغت (0.654) وهي أكبر من المتوسط، وهذا يدل على وجود ارتباط بين التوجه الاستراتيجي والتطوير الإداري، وأن قيمة معامل التحديد (التفسير) قد بلغت (0.428) ما يعني أن (43%) من التغيير في التطوير الإداري يفسره التغيير في التوجه الاستراتيجي، وأن (57%) الباقية تدل على أن هناك عوامل أخرى تؤثر في مستوى التطوير الإداري غير التوجه الاستراتيجي، أما قيمة (f) فقد بلغت (23.214) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.000)، وهي قيمة دالة عند مستوى  $(\alpha=0.01)$ .

الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم وتعزيز الثقافة التنظيمية على التطوير الإداري لدى العاملين في مصرف ليبيا المركزي".  
للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الانحدار الخطي البسيط، وذلك على النحو التالي:

**جدول (18) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدعم وتعزيز الثقافة التنظيمية على التطوير الإداري.**

المتغيرات	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (f)	الدلالة الإحصائية
الثابت (Constant)	0.483	0.221	33	0.896	0.804	126.90	0.000
دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية	0.728	0.065					

يلاحظ من الجدول (18) أن قيمة معامل الارتباط بين دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري قد بلغت (0.896) وهي أكبر من المتوسط، وهذا يدل على وجود ارتباط بين دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري، وأن قيمة معامل التحديد (التفسير) قد بلغت (0.804) ما يعني أن (80%) من التغيير في التطوير الإداري يفسره التغيير في دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية، وأن (20%) الباقية تدل على أن هناك عوامل أخرى تؤثر في مستوى التطوير الإداري غير دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية، أما قيمة (f) فقد بلغت (126.90) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.000)، وهي قيمة دالة عند مستوى  $(\alpha=0.01)$ .

الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية وتطوير رأس المال البشري على التطوير الإداري لدى العاملين في مصرف ليبيا المركزي".  
للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الانحدار الخطي البسيط، وذلك على النحو التالي:

**جدول (19) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتنمية وتطوير رأس المال البشري على التطوير الإداري**

المتغيرات	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (f)	الدلالة الإحصائية
الثابت (Constant)	0.193	0.340	33	0.823	0.677	64.856	0.000
تنمية وتطوير رأس المال البشري	0.876	0.109					

يلاحظ من الجدول (19) أن قيمة معامل الارتباط بين تنمية وتطوير رأس المال البشري والتطوير الإداري قد بلغت (0.823) وهي أكبر من المتوسط، وهذا يدل على وجود ارتباط بين تنمية وتطوير رأس المال البشري والتطوير الإداري، وأن قيمة معامل التحديد (التفسير) قد بلغت (0.677) ما يعني أن (68%) من التغيير في التطوير الإداري يفسره التغيير في تنمية وتطوير رأس المال البشري، وأن (32%) الباقية تدل على أن هناك عوامل أخرى تؤثر في مستوى التطوير الإداري غير تنمية وتطوير رأس المال البشري، أما قيمة (f) فقد بلغت (64.856) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.000)، وهي قيمة دالة عند مستوى ( $\alpha=0.01$ ). الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعزيز الممارسات الأخلاقية على التطوير الإداري لدى العاملين في مصرف ليبيا المركزي".  
للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الانحدار الخطي البسيط، وذلك على النحو التالي:

**جدول (20) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط تعزيز الممارسات الأخلاقية على التطوير الإداري.**

المتغيرات	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (f)	الدلالة الإحصائية
الثابت (Constant)	0.283	0.209	33	0.917	0.841	164.523	0.000
تعزيز الممارسات الأخلاقية	0.859	0.067					

يلاحظ من الجدول (20) أن قيمة معامل الارتباط بين تعزيز الممارسات الأخلاقية والتطوير الإداري قد بلغت (0.917) وهي أكبر من المتوسط، وهذا يدل على وجود ارتباط بين تعزيز الممارسات الأخلاقية والتطوير الإداري، وأن قيمة معامل التحديد (التفسير) قد بلغت (0.814) ما يعني أن (81%) من التغيير في التطوير الإداري يفسره التغيير في تنمية وتطوير رأس المال البشري، وأن (19%) الباقية تدل على أن هناك عوامل أخرى تؤثر في مستوى التطوير الإداري غير تعزيز الممارسات الأخلاقية، أما قيمة (f) فقد بلغت (164.523) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.000)، وهي قيمة دالة عند مستوى ( $\alpha=0.01$ ).

#### نتائج الدراسة:

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

أولاً: النتائج النظرية: وتوصلت الدراسة الميدانية إلى أن:

- درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بالمصارف التجارية من وجهة نظر موظفي المصرف المركزي كان بدرجة متوسطة.
- مستوى التوجه الاستراتيجي بالمصارف التجارية من وجهة نظر موظفي المصرف المركزي فرع بنغازي كان متوسطاً.
- مستوى دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية بالمصارف التجارية من وجهة نظر موظفي المصرف المركزي فرع بنغازي كان متوسطاً.
- مستوى تنمية وتطوير رأس المال البشري بالمصارف التجارية من وجهة نظر موظفي المصرف المركزي فرع بنغازي كان متوسطاً.
- مستوى تعزيز الممارسات الأخلاقية بالمصارف التجارية من وجهة نظر موظفي المصرف المركزي فرع بنغازي كان متوسطاً.
- مستوى التطوير الإداري بالمصارف التجارية من وجهة نظر موظفي مصرف ليبيا المركزي كان متوسطاً.

ثانياً: النتائج العملية: لقد توصلت الدراسة إلى النتائج العملية التالية:

- من خلال تحليل الانحدار المتعدد تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على التطوير الإداري.

- من خلال تحليل الانحدار التدريجي تبين أن أكثر أبعاد القيادة الاستراتيجية تأثيراً على التطوير الإداري كان بُعد الممارسات الأخلاقية، يليه بُعد دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية.
- من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط تبين أنه يوجد تأثير لأبعاد القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، ودعم وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتنمية وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الممارسات الاخلاقية) على التطوير الإداري من وجهة نظر موظفي مصرف ليبيا المركزي.
- **التوصيات:**  
بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من تحليل بيانات الدراسة تقدم الباحثة التوصيات التالية:
- دعم وتعزيز الثقافة المنظمة القائمة على المشاركة والتعاون، والمشجعة على الابتكار والإبداع لدى الموظفين بالمصرف.
- تشجيع المدراء ورؤساء الأقسام بالمصارف على تبني الأساليب القيادية المحفزة.
- ضرورة أن تعمل إدارة المصرف على تمكين الموظفين من اكتشاف قدراتهم وامكاناتهم وتطويرها.

## المراجع:

1. آل زاهر، علي، (2000)، سياسات التطوير الإداري بالملكة العربية السعودية، ط2، جدة: مركز النشر العلمي.
2. ابو حجير، طارق مفلح جمعة، (2014)، القيادة الاستراتيجية ودورها في ادارة المخاطر والازمات " دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، جامعة قناة السويس، مصر
3. الرقاد، سناء كاسب عواد، (2020)، القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدراس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، جامعة الشرق الاوسط، الاردن
4. الزهراني، إبراهيم بن حتش سعيد، (2018)، القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة أم القرى، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات، المجلد (42)، العدد (2).
5. الزهراني، عطية محمد، (2020)، دور القيادة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات التعليمية في العصر الرقمي، المجلة الاكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الاصدار العاشر
6. الشريف، ريم بنت عمر، (2013)، دور التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز.
7. ال دحوان، عبد الله بن سعيد، (2008)، دور ادارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الالكترونية " دراسة مسحية على العاملين في رئاسة الهيئة الملكية للجبيل وينبع، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية ادارة الاعمال، جامعة الملك سعود.
8. العامري، علي عبد الحسين حميدي، (2010)، دور القيادة الاستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الإداري " دراسة مقارنة بين آراء قيادات من منظمات القطاع العام في محافظة كربلاء و آراء عينة من المستفيدين من خدمة هذه المنظمات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق
9. القيسي، محمد قاسم، (2015)، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الاقصى، غزة.
10. اللواتية، فاكهة بنت عبدالرضا بن محسن، وآخرون، (2021)، القيادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير أداء مديري المدارس بسلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية، جامعة قطر، العدد (17)
11. فزاني، بدرية (2015)، التطوير الإداري وأثره على الولاء التنظيمي " دراسة ميدانية بشركة رمال بلاستيك بتقرت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، الجزائر.
12. عرفة، مسعود محمد علي، (2014)، أثر القيادة الاستراتيجية على الاستغراق الوظيفي، دراسة ميدانية بالتطبيق على صندوق التقاعد الاجتماعي مدينة طرابلس، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر
13. محمد، الطيب محمد، (2017)، دور التطوير الإداري في تحسين الأداء بالجامعات السودانية: دراسة حالة جامعة الجزيرة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والتنمية الريفية، جامعة الجزيرة.
14. والي، عدنان ماشي، (2010)، التطوير الإداري المهام والواجبات. السودان.

15. صقور، مجد، (2018)، العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية (DNA) " دراسة ميدانية على بعض المنظمات الصناعية في محافظة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (34)، العدد الاول
16. عبد، ضرغام حسن، (2016)، إثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال " دراسة استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (13)، العدد (39)
17. عبده، رنا اسماعيل رزق، (2017)، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي " دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة
18. بن داود، محمد ياسين، ولعشاب مريم، (2017)، اسهامات الإدارة الالكترونية في التطوير الإداري، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، المجلد (2)، العدد (5)
19. محمد، عبد الرحمن عطية متولي، وآخرون (2021)، متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مجلة التربية، كلية التربية بالقاهرة، الجزء (2)، العدد (190)، القاهرة
20. Maui H.K.Y Basit. A & Hassan. Z. (2018), The impact of strategic leadership on organizational performance of small medium eateries (SME) in Malaysia, journal of Leadership and Management 13, 154 – 166
21. Eliogn & Ameni, (2017), public sector in Leadership strategic Administration in Nigeria, Doctoral, dissertation, Walden, University
22. Cherian, J. & Jolly, J., 2013, Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees, International Journal of Business and Management, Vol. 8, No. 14, pp 80-90
23. Jauhari, H. & Singh, S., 2013, Perceived Diversity Climate and Employees' Organizational Loyalty, *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol. 32, No. 3, pp. 262-27.