

## دراسة دور القيادة الإستراتيجية لتنمية القدرات التنافسية في القطاع المصرفي الليبي

جامعة بنغازي

طارق محمد الفرجاني

جامعة عمر المختار

أمين مرعي الدرياق

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أهم أوجه القصور في دور القيادة الإستراتيجية في تنمية القدرة التنافسية بالمصارف الليبية، وقد كان مجتمع الدراسة المديرين بالإدارات العليا بالمصارف الليبية، وقد استخدم المنهج الكمي لجمع البيانات وتحليلها، واستخدمت صحيفة الاستبيان لجمع البيانات، وباستخدام الإحصاء الوصفي تم تحليل البيانات. وبينت نتائج الدراسة أن هناك قصورا في دور القيادة الإستراتيجية في تنمية القدرات التنافسية بالمصارف الليبية، وتمثل هذا القصور في قدرة القائد على تكوين البناء الإستراتيجي، واهتمام القائد بالجوانب الأخلاقية والمسئولية الاجتماعية تجاه العاملين والمتعاملين، وقدرة القائد على إدارة التغيير، وقدرة القائد على الإبداع والابتكار، وأوصت الدراسة إلى ضرورة تفعيل مختلف مجالات البناء الإستراتيجي للمصارف الليبية، مع التركيز على المجالات التي تعمل على التنبيه الفعال بالمستقبل وتحديد الرؤية الواضحة، والاهتمام بالجوانب الأخلاقية والمسئولية الاجتماعية من قبل القادة تجاه العاملين بالمصارف الليبية، والاهتمام بتنمية قدرة القائد على إدارة التغيير، وتشجيع الإبداع والابتكار على كافة المستويات الإدارية، والتأكيد على وضع نظم فعالة لتحسين كفاءة الموارد البشرية، وإعداد الكوادر القادرة على قيادة المنظمات بكفاءة وفاعلية؛ للمحافظة على البقاء والنمو في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بحدة المنافسة.

## Abstract

The purpose of this study was to identify the most important shortcomings in the role of strategic leadership for the development of the competitiveness of the Libyan banks. The population of study was managers of departments in Libyan banks. Quantitative research has been used to collect and analyze data. A survey used in the study. 40 Managers of departments from Libyan banks were invited to participate in this study. The final number of participants that were accepted was 37. Descriptive statistics used to analyze the data. Results of study show that first, Libyan banks need to activate strategic construction in various fields with focusing on fields that are working to effective predict the future and define a clear vision. Second, leaders should be interest in ethics and social responsibility to employee of Libyan banks. Third, it should be developed the ability of strategic leaders to manage change. And finally, it should be encouraged creativity and innovation at all levels of management

## مقدمة

إن المصارف اليوم تعد أساس اقتصاديات الدول، ومن إحدى أدوات قياس تقدم الدول مالياً وتجارياً؛ إذ نجاحها ينبع من دائرة نجاح قطاعها المصرفي، وواقع القطاع المصرفي الليبي اليوم يواجه العديد من التحديات، سواء في بيئة العمل الداخلية أو في البيئة الخارجية، وقد زادت هذه التحديات من الضغوط المفروضة على المصارف لإحداث التغييرات اللازمة ومواكبة هذه التحديات، وأصبح لزاماً على المصارف التي ترغب في البقاء والاستمرار في هذا مجال أن تسعى جاهدة لتحقيق بعض المزايا التنافسية.

تعتبر التنافسية من أهم عناصر النظام العالمي التي ينبغي على الإدارة قبولها والتعامل معها بإيجابية، فهي تأتي من كل مكان، ومن مصادر متعددة، ومن منافسين غير متوقعين أحياناً، فضلاً عن المنافسين التقليديين، ولا يمكن الحماية منها إلا بالرصد المستمر لمصادرها الحالية والمحتملة، والتفكير الإستراتيجي للتعامل معها بالتفوق والتميز، والسعي المستمر للتجديد والابتكار وسرعة الاستجابة لرغبات العملاء المتنوعين (Teece & Athales, 2004).

ويتطلب ذلك ضرورة تبني القطاع المصرفي في ليبيا لأنماط قيادية ناجحة؛ لغرض زيادة القدرات التنافسية واستمرارها في دنيا الأعمال، فالقيادة متغير أساسي في دفع المنظمات إلى الأمام، وتحفيز العاملين على أداء العمل بشكل جيد ومبدع، فإذا غابت القيادة الجيدة والمؤهلة أثر ذلك على الأداء، وعجزت الإدارة على تحقيق أهدافها.

## مشكلة الدراسة

يسعى القادة الإستراتيجيون في القطاع المصرفي إلى تعزيز القدرات التنافسية لمنظمتهم في بيئة الأعمال المعاصرة، والتي تتسم بحدة المنافسة؛ وذلك للمحافظة على مركزها السوقي في مواجهة منافسيها، أو لتحقيق النمو في الأجل الطويل، ويرجع السبب في ذلك إلى الدور الذي يلعبه القادة الإستراتيجيون من خلال استخدام مجموعة من الممارسات أو الأدوات، حيث أثبتت الدراسات أن الشركات التي تركز على القادة الإستراتيجيين وإعداد كوادر بشرية جيدة سوف يكون لها ميزة تنافسية أقوى من المنظمات الأخرى (جاد الرب، 2010).

على الرغم من التطوير الذي يشهده القطاع المصرفي في ليبيا من حيث تنوع الخدمات التي يقدمها ودخول منافس خارجي يتمثل في المصارف الأجنبية بالإضافة إلى التحويل الحاصل للصيرفة الإسلامية - إلا أن هناك عدداً من المظاهر تشير إلى ضعف تعاني منه المصارف في الاهتمام بالكوادر البشرية القيادية، الأمر الذي يؤثر على ضعف المركز التنافسي لهذه المصارف محلياً ودولياً.

بناء على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمثل في اعتقاد الباحثين بأن هناك قصورا في دور القيادة الإستراتيجية في المصارف الليبية، قد ساهم في ضعف قدرتها التنافسية، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما هي أهم أوجه القصور في دور القيادة الإستراتيجية لتنمية القدرة التنافسية في المصارف الليبية؟

للإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

1. هناك قصور في قدرة القائد على تكوين البناء الإستراتيجي في المصارف الليبية.
2. هناك قصور في اهتمام القائد بالجوانب الأخلاقية والمسئولية الاجتماعية تجاه العاملين والمتعاملين مع المصارف الليبية.
3. هناك قصور في قدرة القائد الإستراتيجي على إدارة التغيير في المصارف الليبية.
4. هناك قصور في قدرة القائد على الإبداع والابتكار في المصارف الليبية.

#### أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال الدور الذي تلعبه المصارف في تحريك عجلة الاقتصاد الليبي في ظل الظروف الراهنة، ودخول المنافس الأجنبي في هذا القطاع بما يمتلكه من خبرات وإمكانيات تقتدها المصارف الليبية؛ مما يستوجب التغيير في السياسات والإستراتيجيات المتبعة حاليا؛ لمواكبة التغيرات السريعة في هذا القطاع؛ لتتماشى مع ظروف المنافسة المحيطة. كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال تركيزها على دور القيادات الإستراتيجية في الرفع من كفاءة المصارف الليبية وقدراتها التنافسية، فالقيادة الإستراتيجية تملك الرؤية المستقبلية الواضحة وتحدد الأهداف بدقة لتختار الوسائل المناسبة؛ لتحقيقها بكفاءة وفاعلية وفقاً للمتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية في البيئة المحيطة.

#### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أهم أوجه القصور في دور القيادة الإستراتيجية؛ لتنمية القدرة التنافسية للمصارف الليبية في ظل حدة التنافس في القطاع المصرفي، خاصة بعد دخول المصارف الأجنبية للسوق المصرفي الليبي من خلال شراء حصص في بعض المصارف الليبية يخولها بحق الإدارة (على سبيل المثال مصرف الوحدة ومصرف الصحاري) .

#### منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على أسلوب البحث الكمي (Quantitative Research)؛ لجمع البيانات وتحليلها، وذلك من خلال مراجعة الأدب المحاسبي المتعلق بموضوع الدراسة، والذي يمثل الجانب النظري من الدراسة، كما قد تم في الدراسة تصميم صحيفة استبيان، وتم توزيعها على عينة عشوائية من مدراء الإدارات العليا والمتوسطة بالمصارف الليبية، وقد تم استخدام

الإحصاء الوصفي (متوسط حسابي وانحراف معياري) لتحليل البيانات؛ وذلك للوصول إلى نتائج الدراسة التطبيقية.

### محددات الدراسة

تكمن محددات هذه الدراسة في عيوب استخدام صحيفة الاستبيان والتي حددها Kelley, Clark, Brown, and Sitzia (2003) في أن البيانات التي يتم الحصول عليها من صحيفة الاستبيان قد تحتاج إلى مزيد من التفاصيل، وكذلك من الصعب التحكم فيها لضمان معدل استجابة عالٍ.

### القيادة الإستراتيجية

إن التغيرات السريعة في البيئة الخارجية قد فرضت الحاجة إلى قيادات تملك رؤية إستراتيجية للمستقبل؛ لتواكب القطاع المصرفي هذه التغيرات المتصارعة وتتأقلم معها؛ لذلك كان الاتجاه السائد في هذا العصر هو تزويد المنظمات بقيادة إستراتيجيين؛ للاستفادة منهم في بناء فرق العمل، وتحفيزهم وتنمية مهاراتهم، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار؛ لزيادة قدرة المنظمات على البقاء والتكيف والنمو في ظل هذه التغيرات المتسارعة (المربع، 2008).

تحتاج القيادة الإستراتيجية إلى الجمع بين المصادر والقدرات، وبين رأس المال البشري الذي يملك المهارة والمعرفة ورأس المال الاجتماعي الذي يملك المصادر الفاعلة، وكلاهما مهمان لتحقيق قوة دفع المنظمة، ويرى البعض أن القيادة الإستراتيجية هي التي تربط المنظمة ببيئتها بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف، وبمعنى آخر فهي تهتم بالعلاقة التفاعلية الديناميكية بين المنظمة بكل أجزائها ومكوناتها وبين بيئتها المتغيرة المتبدلة (عبد الله، 2008).

### مفهوم القيادة الإستراتيجية

يعد مفهوم القيادة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، إلا أنه سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى، ولعل السبب الرئيس في ذلك يعود إلى التغيرات البيئية المتسارعة، فضلاً عن التعقيد المتزايد من جانب منظمات الأعمال نفسها (Wright et al, 2009).

وقد اختلفت آراء المهتمين حول مفهوم القيادة الإستراتيجية، حيث ذكر (Crow, 2006) أن القيادة الإستراتيجية هي: تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه الطويل الأمد والرؤية الإستراتيجية، وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة، والولاء، والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها، وإلهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح.

بينما ذكر (ونس، 2009: 11) بأنها: القيادة التي تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية، وتسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة، وتحقق حالة من التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة

المحيطة، من خلال تبني الابتكار والإبداع؛ للوصول إلى تحقيق الأهداف على المدى القريب والبعيد لوضع المنظمة في الصدارة.

وعرف (Macmillan & Tampoe, 2004) القيادة الإستراتيجية بأنها: عملية تتصل بتحقيق الميزة التنافسية قياساً بالمنافسين، كما وأنها نتاج عملية الإدارة الإستراتيجية لا بديل عنها، وهي في الوقت نفسه حالة أكثر من كونها وسيلة إدارية.

وعرفها (جنبور، 2010) بأنها: القدرة على التأثير في الآخرين؛ بغية التنفيذ الطوعي للقرارات اليومية، والتي تسهم في توجيه المنظمة في الأمد الطويل، والمحافظة في الوقت نفسه على الاستقرار المالي في الأمد القصير.

أما (Beatty & Quinn, 2002) فقد أشارتا إلى أن القيادة الإستراتيجية تمثل قدرة الأفراد أو فرق العمل على التفكير والتصرف والتأثير في الآخرين على النحو الذي يمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية.

القيادة الإستراتيجية هي المسؤولة عن نجاح المنظمات أو فشلها، والقادة الإستراتيجيون هم المسؤولون عن تحقيق التوازن بين التطلعات والحاجات، كما أنهم هم المسؤولون عن التميز والمنافسة، وهم الذين يتولون التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي؛ بهدف تطوير المنظمات، فالقيادة الإستراتيجية توجد عندما يفكر الأفراد ويفعلون ويؤثرون في الآخرين بطرق تشجع على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة (ريشاردل وكاترين، 2009).

وعليه فإن القيادة الإستراتيجية باعتبارها مفهوم متعدد الجوانب فإنها تتضمن النقاط التالية (عبد الله، 2008، 119):

1. العمل على التكامل بين الأخلاقيات الاجتماعية والأخلاقيات التنظيمية.
2. مبادرات إستراتيجية يتم اختيارها بعناية؛ من أجل ضمان تطوير المؤسسة ودفعها إلى الأمام.
3. القدرة على توقع جميع الأحداث المحتملة في البيئة الخارجية، والعمل على تحقيق الاستجابة الفعالة لذلك في البيئة الداخلية.
4. القدرة على التطوير الحيوي، الذي يحقق البقاء والنمو، من خلال القدرة على خلق الطاقة والبيئة الداخلية، وتطوير متغيراتها.

#### أهمية القيادة الإستراتيجية

للقيادة أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ولا شك أن المهارة القيادية تؤثر على مستوى الأداء العام في التنظيم؛ لكون القائد هو الذي يحرك الجهود، ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل مستويات الإنجاز، وتتميز القيادة الإدارية بفعاليتها واستمرارها؛ فهي علاقة بين الرئيس والمرؤوس، وبهذه العملية يمكن للمرؤوس أن يتصرف حسب درجة تأثره

بالنمط القيادي الذي يمارسه الرئيس، وهذا بدوره يعتبر تغذية عكسية يستفيد منها القائد في تحسين قراراته مستقبلاً (Wright et al, 2009).

وتعتبر القيادة الإستراتيجية تطوراً للأنماط القيادية؛ لتمكن القائد من مواكبة التغيرات التي تحدث دولياً، ويستطيع من خلالها الصمود تجاه التحديات التي يفرضها هذا التغير، وعلى ذلك يمكن وضع عدة نقاط تلخص أهمية القيادة الإستراتيجية في أنها (الدوري، 2005، 27):

1- توضع رؤية واضحة للأهداف بعيدة المدى المراد الوصول إليها، وتبني طرقاً ووسائل ملائمة؛ لتحقيق هذه الأهداف، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها.

2- تكمن أهمية القيادة الإستراتيجية في دورها التوازني بين حاجات الأطراف المختلفة، سواء كانت داخل أو خارج المنظمة، وذلك من خلال ما تحمله من قدرات ومؤهلات للتعامل مع هذه المهام، الأمر الذي يؤكد أهمية العلاقة التبادلية بين أي منظمة وبينتها الاجتماعية.

3- يساهم القائد الإستراتيجي من خلال الطريقة التي يعتمدها في قيادة المنظمة وأسلوبه الإداري وطريقته في تعميم الهياكل التنظيمية، وتفويض السلطة، وتقسيم الاختصاصات وتوزيعها.

4- تحرص القيادة الإستراتيجية على استقطاب الكفاءات الإدارية المبدعة، وتنمية قدراتهم؛ لمواجهة المشكلات في الظروف الطارئة، ومواجهة التحديات المستقبلية بتفكير إبداعي ورؤية مستقبلية، تأخذ في الاعتبار التغيرات المحيطة؛ بما يمنح المنظمات القدرة على تحديد أهدافها المستقبلية ومجالات نموها وانتشارها.

#### الفرق بين القيادات الإستراتيجية والقيادات التقليدية

لأشك أن هناك العديد من الفروق الجوهرية بين القيادات الإستراتيجية والقيادات التقليدية، والتي ظهرت نتيجة للتغيرات والتحديات التي تمر بها المنظمات، وتكمن أهم الفروق في الآتي (حسن، 2008، 23):

- القائد الإستراتيجي دائرة اهتمامه بالمستقبل أكبر من دائرة اهتمام القائد التقليدي الذي يهتم بقضايا الماضي.
- إن دائرة اهتمام القائد الإستراتيجي بالأهداف تكون كبيرة مقارنة بدائرة الوسائل لدى القيادات التقليدية.
- القائد الإستراتيجي يهتم بالإبداع والاجتهاد والحدس أكبر من القائد التقليدي الذي يهتم بالروتين والخبرات السابقة.

وهناك عدد من المعايير التي تمكن من الوصول إلى تصور عام لطبيعة الاختلاف بين أدوار القائد الإستراتيجي والقائد التقليدي وفقاً لما يلي (ميا وآخرون، 2007، 301):

معايير التميز	القيادة التقليدية	القيادة الإستراتيجية
الهدف	يسعى إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمنظمة استنادا إلى المواءمة بين الفرص والموارد المتاحة .	يسعى إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة للمنظمة مستندا إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة وفق مرونة تحقيق حالة من التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة .
التركيز	يركز على المواءمة الداخلية بين الوظائف والأفعال؛ لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله.	يركز على جانب المواءمة الداخلية والخارجية والسعي للتكيف مع ما يجري داخل المنظمة وخارجها .
التخطيط	يعتمد على الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث الحالية فقط استنادا إلى ما يملكه من مهارة تقليدية .	يعتمد على التحليل والتخطيط الإستراتيجي بالاستناد إلى منطق التفكير الإستراتيجي والتكامل لمواجهة الأحداث الحالية والمستقبلية.
القرارات	اتباع منهج محدد ومخطط لما يجب عمله، وفي ضوء ضوابط محددة، بعيدا عن المخاطر وعدم التأكد في القرارات.	اتخاذ قرارات سريعة ومفاجئة، خصوصا في ظل الأزمات بالاستناد إلى الخبرات والمهارات التي يحملها.
مرونة العمل	يميل إلى الالتزام باتباع تعليمات وإجراءات .	يميل إلى المرونة في اتباع تعليمات وإجراءات العمل .

### مهام القادة الإستراتيجيين

يتولى القادة الإستراتيجيون المناصب العليا في المنظمات المختلفة، كمديري القطاعات، ويقومون بوضع البرامج والميزانيات اللازمة لتطبيق الإستراتيجية التي تعبر عن رؤية شاملة لأساليب عمل المنظمة خلال فترة زمنية محددة.

ويرى (Koteninkov, 2011) أن هناك سبع وظائف للقائد الإستراتيجي، هي:

- 1- الرؤية الإستراتيجية وتحديد أهداف المنظمة بشكل عام.
- 2- التفكير الإستراتيجي والتخطيط لوضع إستراتيجية المنظمة وسياستها.
- 3- القيام بالوظائف التشغيلية والإدارية.
- 4- التنسيق بين عمل فروع المنظمة.
- 5- رفع الروح المعنوية.

6- السياسة وكسب المؤيدين والمناصرين.

7- التعليم والتدريب لصنع قادة المستقبل.

ويضيف آخرون إلى أنه تقع على عاتق القيادات الإستراتيجية عدة مسؤوليات ومهام، أهمها (السيد، 2007، 79):

- التعامل مع المستقبل ومتغيراته بمرونة.
- مواجهة المشكلات المستقبلية التي ستواجه المنظمات؛ من خلال الإنذار المبكر وفي الوقت المناسب.
- صياغة الأهداف الإستراتيجية وفهمها للمنظمة بوضوح والطرق المثلى لتحقيقها بأقل زمن وأدنى تكلفة.
- تحديد الخطوط العامة للإستراتيجيات والسياسات للمنظمة، والذي من شأنه تحويل الرؤية والغرض والقيم إلى قرارات عملية.
- تمكين التابعين من قيادة أنفسهم، وإدراك العلاقة بين الأشياء والأهمية الإستراتيجية لأفعالهم.
- تعزيز مساهمات المنظمة في البيئة الاجتماعية بما يحقق أغراض المجتمع ومتطلباته.

#### ماهية القدرات التنافسية

لقد صاحب نظام الأعمال الجديد إبراز مصطلح القدرة التنافسية كنتيجة طبيعية وسمة رئيسية تحكّم وتوجّه حركة ذلك النظام، وقد نشأت التنافسية نتيجة لمجموعة من العوامل، منها: ضخامة الغرض في السوق العالمي وتعدده، ووفرة المعلومات عن عناصر السوق ومتطلباته، بالإضافة إلى سهولة الاتصالات، وتطوير إمكانيات نقل المعلومات.

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن شركة أو قطاع أو دولة، فالتنافسية على صعيد شركة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي تختلف عن التنافسية لقطاع تتمثل بمجموعة من الشركات العاملة في صناعة معينة، وهاتان بدورهما تختلفان عن تنافسية دولة تسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها (ميا وآخرون، 2007).

وتعرف القدرة التنافسية بأنها: مجموعة من المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين هما (مرعي، 2012، 31):

- 1- إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون.
  - 2- تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها.
- وللقدرة التنافسية مجموعة من الخصائص منها (مرعي، 2012، 31):
- ليست ثابتة أو أنها شيء تملكه المنظمة أو لا تملكه.
  - ليست حكراً على منظمة ما دون غيرها.



■ تكون نتاج جهود الإدارة والابتكار والتطوير.

### أهمية التنافسية

القدرة التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق، وذلك باستثمار الميزات التنافسية التي تتمتع بها المنظمة، وهي تلك المهارات والخصائص المميزة للمنظمة، والتي تنشأ من طاقات وخصائص أو قدرات محورية تتوفر للمنظمة وتمكنها من إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون وتؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين.

وتعتبر إدارة التنافسية هي في الأساس تطبيق لمفاهيم الإدارة الإستراتيجية في توجيه النشاط التنافسي للمنظمة، متضمناً تحديد المستوى المستهدف من التنافسية، وذلك من خلال تحديد الفجوة التنافسية، والتي يعبر عنها بأنها: الفرق بين المركز التنافسي للمنظمة وبين المركز التنافسي لأقرب المنافسين المباشرين للمنظمة (Koteninkov, 2011).

### أساليب تنمية القدرات التنافسية

هناك عدة أساليب ووسائل لتنمية القدرات التنافسية منها (شمت، 2010):

- 1- **الاستثمار المستمر في الموارد والقدرات:** يتطلب الاستثمار المستمر للموارد والقدرات ملاحظة ومتابعة الموارد والقدرات القيمة التي تكمن في الأقسام والإدارات المختلفة بالمنظمة وتنميتها حتى تظهر المساهمة العظيمة لها، كما يتطلب الاستثمار المستمر تحليلاً حذراً أو حريصاً للوضع الإستراتيجي للمنظمة، وأيضا استثمارات المنافسين أي عدم إغفال اختيار ديناميكية التنافس التي تحدد جاذبية الصناعة.
- 2- **ترقية الموارد والقدرات:** تتم الترقية بعدة طرق منها: تنمية الموارد والقدرات الموجودة بزيادة جودتها، أو إضافة موارد مكملة تعظم مركز المنظمة في الأسواق التي تتواجد بها، أو إضافة موارد جديدة تمكن المنظمة من الدخول في صناعات أكثر جاذبية.
- 3- **رفع الموارد والقدرات أو توظيفها:** إن المنظمة عندما لا تستغل مواردها القيمة استغلالاً كاملاً في الأسواق التي تتواجد بها فإنها تعمل على رفع أو زيادة استغلال مواردها وقدراتها في قطاعات أو صناعات أخرى يمكن أن تخلق قيمة أو ميزة تنافسية، وهناك عدة طرق تستطيع المنظمات من خلالها رفع مواردها، وهي:
  - تقارب الموارد وتركيزها على الأهداف الإستراتيجية.
  - تكامل الموارد مع بعضها البعض لخلق قيمة أكبر.
  - استرداد الموارد من السوق في أقصر وقت.
  - الحفاظ على الموارد بقدر الإمكان.

## القيادة الإستراتيجية وتأثيرها على تنمية القدرات التنافسية

القيادة الإستراتيجية الفعالة تتطلب مجموعة من الممارسات التي يجب على القائد الإستراتيجي القيام بها؛ لتنمية القدرات التنافسية للمنظمات، ومنها:

أ- قدرة القائد على تكوين البناء الإستراتيجي (السيد، 2007):

يعتبر التخطيط الإستراتيجي أداة لإدارة المنظمات، وهو المنهج الملائم الذي يضمن ويؤدي إلى تحقيق ما تهدف إليه المنظمات والتعرف على ما ترغب أن تكون عليه في المستقبل، فالتخطيط الإستراتيجي هو الأداة الأساسية التي تستخدمها وتقوم بها الإدارة الإستراتيجية لتحقيق أهدافها، أما البناء الإستراتيجي فهو الأساس الذي تعتمد عليه المنظمات للتنافس، وهو اللبنة الأولى في مشروع تحويل الخيال إلى واقع، كما أنه لا يعبر عن خطة تفصيلية بل يحدد الخطوات المطلوبة دون الاهتمام بتفاصيل البناء، وبالتالي فهو عبارة عن خريطة عامة لتحديد الاتجاه وما يجب القيام به، وهو حلقة جوهرية تربط بين اليوم والغد.

القائد الإستراتيجي الفعّال لا بد أن تكون لديه القدرة على البناء الإستراتيجي، وذلك من خلال قدرته على تكوين الرؤية، فالرؤية هي عبارة عن أداة تنسيقية قوية بين مختلف الأفراد في المنظمة في المستويات والمناصب الإدارية المختلفة، وتساعد كل شخص على صناعة قراراته في ضوء هذه الرؤية الموحدة للجميع، فالرؤية هي عبارة عن صورة للمنظمة لما سوف تكون عليها في المستقبل.

ب- اهتمام القائد بالجوانب الأخلاقية والمسئولية الاجتماعية تجاه العاملين والمتعاملين معه في المنظمة ( جاد الرب، 2010):

هناك مجموعة من المتغيرات التي يجب على القائد الإستراتيجي العمل على توفيرها أو محاولة تحقيقها، وهي:

- المهارة في الاتصال بالعاملين بالمستويات المختلفة.
- الاهتمام بالحاجات الشخصية للعاملين.
- الإنصات الجيد لمشكلات العاملين الشخصية، والعمل على مساعدتهم في إيجاد حلول لها.
- تشجيع العاملين وتحفيزهم على التطوير.

إن المنظمات في حاجة إلى توظيف قادة إستراتيجيين تكون الممارسات الأخلاقية جزءاً من رؤيتهم طويلة الأجل، كما أنهم يرغبون في فعل الأشياء الصحيحة، كما أن القادة الإستراتيجيين هم الذين ينشرون الممارسات الأخلاقية؛ حيث يدفعون ويحثون العاملين على العمل مع الآخرين ومع بعضهم البعض؛ لدعم ولتطوير ثقافة المنظمة في إطار السلوكيات والممارسات الأخلاقية المتوقعة.

## ج- قدرة القائد الإستراتيجي على إدارة التغيير

يعد التغيير أحد الملامح الحيوية للإدارة الفعالة، ويعتبر التغيير من سمات القادة الذين لديهم قدرة على وضع أنفسهم في مواقف ابتكارية؛ هدفها التحسين والتطوير المستمرين، ويتضمن التغيير كل ما يخص العمل من طرق وعمليات خاصة بالعمل ووضع السياسات والإستراتيجيات، ويختلف هذا التغيير باختلاف درجة الإلحاح للتغيير، فالتوقيت من أهم العوامل المؤثرة على نجاح التغيير، كما أن هناك عدة عوامل تجعل المنظمات تعيش حالة تغيير مستمرة، منها (العمرى، 2008، 212):

- استمرار التغيير التكنولوجي في التصاعد.
  - تزايد حدة المنافسة حتى أصبحت على مستوى العالم.
  - تطلع العملاء إلى الأفضل.
  - خصخصة المشروعات التي كانت تمتلكها الدولة.
- كما توضح بعض الدراسات أن هناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند إدارة عملية التغيير، وهي (ريشاردل وكاترين، 2009):
- يجب أن يتضمن التغيير التنظيمي إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المنظمة؛ لمواجهة ظروف أو مواقف معينة، أو نتيجة للتوصيف السلبي لجوانب معينة يتطلب الأمر تغييرها.
  - يجب أن يستهدف التغيير زيادة فاعلية المنظمة وتحقيق المواءمة المرغوبة مع البيئة المحيطة؛ بما يجعل المنظمة قادرة على التعامل مع الفرص والتهديدات التي تواجهها، مع التغييرات المستمرة في بيئة العمل الداخلية والخارجية .
  - إن التغيير كي يكون حقيقياً يجب أن يكون فعالاً لتحقيق مستقبل أفضل، ولا بد أن يكون بمثابة نقلة نوعية، يعتمد على رؤية مستقبلية واحدة بين الجميع، وقادة يحبون التغيير نحو الأفضل.

## د- قدرة القائد على الإبداع والابتكار

يعرف الباحثون الإبداع بأنه: نوع من الربط العقلي بين عوامل إدراكية متباعدة وغير مرتبطة، أي أن الإبداع هو العملية التي بمقتضاها يقوم الإنسان بربط الأشياء والأفكار التي كانت سابقاً غير مرتبطة (العمرى، 2008).

إذاً فالابتكار والإبداع هما نوعان من المقاومة ضد القيود، في ما يمكن أن يطلق عليه جيش التحرير، والمقاومة للجمود يجب أن تبدأ من داخل المؤسسة، والقتال هنا ليس ضد المؤسسة؛ ولكن ضد اليد الخفية التي تدعم وتحافظ على الوضع الراهن وتقتل الإبداع والابتكار.

وهناك عدة أساليب وطرق لتنمية الإبداع والابتكار في المنظمات منها (بن ملوح، 2009، 20):

- خلق ثقافة مشجعة على الإبداع.
- إشراك الجميع في عملية الإبداع والابتكار.
- قياس ومراقبة وتقييم نتائج الإبداع باستخدام أسلوب القياس المرجعي.
- الإبداع دائما يحتاج إلى أن يكون بالمبادرة لا أن يعمل بأسلوب ردة الفعل.

### جمع البيانات

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة استخدمت صحيفة استبيان لجمع البيانات، تتكون الصحيفة من ثلاثة أجزاء، يحتوي الجزء الأول على مقدمة؛ تتضمن الهدف من الدراسة، والتعريف بالقائمين عليها، بينما خصص الجزء الثاني من الصحيفة للمعلومات الديموغرافية، والجزء الثالث لدور القيادة الإستراتيجية في تنمية القدرات التنافسية في المصارف الليبية، وقد استخدم في الجزء الثالث من الاستبيان مقياس ليكرت من 7 درجات ( a seven-point Likert scale) تتراوح من (7) (مطبق جدا) إلى (1) (غير مطبق على الإطلاق)، وقد خصصت الأسئلة الخمسة الأولى لاختبار قدرة القائد على تكوين البناء الإستراتيجي، والأسئلة الخمسة عشرة التالية لاختبار اهتمام القائد بالجوانب الأخلاقية والمسئولية الاجتماعية تجاه العاملين والمتعاملين مع المنظمة، وصيغت الإحدى عشرة التالية لاختبار قدرة القائد الإستراتيجي على إدارة التغيير، والأسئلة الخمسة الأخيرة لاختبار قدرة القائد على الإبداع والابتكار.

يتمثل مجتمع الدراسة في مديري الإدارات العليا والمتوسطة بالمصارف الليبية، من مدراء مصارف وفروع ووكالات وإدارات ورؤساء أقسام ورؤساء المجالس الإدارية للمصارف، وقد تم توزيع (40) صحيفة استبيان على عينة عشوائية من المشاركين، وتم استلامها عن طريق التسليم والاستلام المباشر، وقد تم استبعاد (3) صحيفات غير صالحة؛ نظرا لعدم استكمال بياناتها من قبل المشاركين.

### تحليل البيانات:

للوصول إلى نتائج الدراسة تم استخدام الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) وتم استخدام واختبار (t) لاختبار فرضيات الدراسة، وقد جاءت نتائج الدراسة على النحو التالي:

أولاً: المعلومات الديموغرافية:

الهدف من المعلومات الديموغرافية في هذه الدراسة هو تكوين فكرة عن طبيعة المشاركين في الدراسة، وتم عرض المعلومات في ثلاثة جداول، وهي: الجنس، والوظيفة، والمؤهل العلمي، أظهرت نتائج الدراسة فيما يتعلق بجنس المشاركين في الدراسة أن أكثر من (94%) من

المشاركين هم من الذكور؛ مما يؤكد بأن النسبة العظمى من مديري الإدارات العليا والمتوسطة بالقطاع المصرفي الليبي هم من الذكور، وبأن الإناث لا يحصلن على فرصة كبيرة لتقلد المناصب القيادية في هذا القطاع (انظر جدول رقم 1).

جدول رقم (1) المعلومات الديموغرافية (الجنس)

البيان	العدد	النسبة المئوية
ذكر	35	94.6%
أنثى	2	5.4%
الإجمالي	37	100%

جدول رقم (2) المعلومات الديموغرافية (وظائف المشاركين بالدراسة)

البيان	العدد	النسبة المئوية
مدير عام	2	5.40%
مدير فرع	5	13.5%
نائب مدير فرع	4	10.80%
مدير وكالة	2	5.40%
مدير إدارة	5	13.50%
رئيس قسم	19	51.40%
الإجمالي	37	100%

أما فيما يتعلق بوظائف المشاركين في الدراسة فإن النسبة الكبرى من المشاركين كانت من رؤساء الأقسام؛ حيث مثلت أكثر من (51%) من المشاركين، وتتنوع وظائف باقي المشاركين بين مدراء فروع ونواب مدراء فروع ومدراء إدارات (انظر جدول رقم 2). كما بينت الدراسة بأن حوالي (84%) من المشاركين متحصلون على مؤهلات جامعية أو ماجستير، وهذا يعطي انطبعا بأن الإدارات العليا في القطاع المصرفي الليبي الآن أصبحت تعتمد بشكل كبير على المؤهلات العليا (انظر جدول رقم 3).

جدول رقم (3) المعلومات الديموغرافية (المؤهل العلمي للمشاركين في الدراسة)

البيان	العدد	النسبة المئوية
دون الجامعي	2	5.4%
جامعي	27	73%
ماجستير	4	10.8%
دكتورة	0	0%
غير ذلك	4	10.8%
الإجمالي	37	100%

ثانياً: القيادة الإستراتيجية وتأثيرها على تنمية القدرات التنافسية في المصارف الليبية: لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المتوسط الحسابي لتحديد أوجه القصور لدى القيادات الإستراتيجية بالقطاع المصرفي الليبي، وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات داخل كل ممارسة من الممارسات الأربعة، والتي يجب على القادة الإستراتيجيين انتهاجها لتنمية القدرات التنافسية للمصارف، ومن ثمّ ترتيبها في جداول (جداول أرقام 4، 5، 6، 7) حسب قيمة المتوسط الحسابي ترتيباً تنازلياً، وكذلك تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدور القيادة الإستراتيجية لتنمية القدرات التنافسية الكلية ولكل من الممارسات الأربعة (جدول رقم 8) للإجابة على السؤال الرئيس للدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة فيما يتعلق بالفقرات المخصصة لتحديد أوجه القصور في قدرة القائد على تكوين البناء الإستراتيجي بأن جميع الفقرات التي تم اختبارها لتحديد أوجه القصور في هذه الممارسة هي إما (غير مطبق إلى حد ما) أو (غير مطبق)؛ حيث كان المتوسط الحسابي الأعلى لفقرة (لدى القادة رؤية مستقبلية واضحة عن احتياجات وأهداف المصرف) هو 3.73 (انظر الجدول رقم 4).

جدول رقم (4) قدرة القائد على تكوين البناء الإستراتيجي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان
1.592	3.73	لدى القادة رؤية مستقبلية واضحة عن احتياجات المصرف وأهدافه
1.641	3.59	يهتم القادة بوضوح بالعلاقة بين الأهداف العامة والفرعية عند وضع الخطط المستقبلية
1.626	3.46	يتم الاهتمام بتنمية القوة الدافعة لتحقيق الأهداف بتميز
1.658	3.41	يسعى القادة للحصول على المعلومات وتفسيرها لتوظيفها في وضع الاتجاهات المستقبلية
1.659	2.57	تتم مشاركة العاملين في رسم الرؤية المستقبلية الواضحة

كما أظهرت إجابات المشاركين في الدراسة فيما يتعلق بالفقرات المخصصة لاختبار اهتمام القائد بالجوانب الأخلاقية والمسئولية الاجتماعية تجاه العاملين والمتعاملين مع المنظمة وقدرة القائد الإستراتيجي على إدارة التغيير وكذلك قدرة القائد على الإبداع والابتكار بأنها تراوحت ما بين (المحايد) و(غير مطبق)؛ حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة (يهتم القادة بشيوع الاحترام والثقة المتبادلة بين العاملين) هو الأعلى بالنسبة لاهتمام القائد بالجوانب الأخلاقية والمسئولية الاجتماعية تجاه العاملين والمتعاملين مع المنظمة بقيمة (4.51) (انظر الجدول رقم 5).

أما فيما يتعلق بقدرة القائد الإستراتيجي على إدارة التغيير فقط كان المتوسط الحسابي لاهتمام القادة بالتقنية على التطوير واستحداث خدمات جديدة لإرضاء العملاء (4.30) (انظر الجدول رقم 6)، بينما كان المتوسط الحسابي لآراء المشاركين هو (4.11) ليشجع القادة على الاتجاه الإيجابي نحو تميز الأداء (انظر الجدول رقم 7).

جدول رقم (5) اهتمام القائد بالجوانب الأخلاقية والمسئولية الاجتماعية  
تجاه العاملين والمتعاملين مع المنظمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان
1.446	4.51	يهتم القادة بشيوع الاحترام والثقة المتبادلة بين العاملين
1.710	4.51	يعمل القادة على تحسين صورة المصرف في البيئة المحيطة
1.465	4.49	يرى القادة أنه من الضروري تبسيط الإجراءات لخدمة العملاء
1.277	4.38	يتم دعم الشعور بالمسؤولية الاجتماعية وروح الفريق
1.796	4.32	يهتم القادة بأن تسود علاقات الود والاحترام بين العاملين
1.233	4.08	يوجد اهتمام بفتح قنوات اتصال بين العاملين
1.460	4.08	يتم دعم الشعور بالمسؤولية الاجتماعية نحو البيئة المحيطة
1.738	4.08	يسعى القادة أن تكون أنظمة الاتصال مفتوحة وفعالة بين العاملين والعملاء
1.760	3.89	يمنح القادة فرصة عادلة لسماع شكوى العاملين
1.391	3.81	يشجع القادة الحوار الناقد والإيجابي
1.832	3.76	يكافأ القادة العاملين على إنجازاتهم العلمية
1.570	3.62	يهتم القادة بتوسيع قنوات الاتصال وابتكار طرق جديدة للتواصل مع العملاء
2.103	3.54	يهتم القادة بتقييم الأداء بعيدا عن الاعتبارات الشخصية
1.673	3.38	يستخدم القادة المنافسة البناءة بين الإدارات لزيادة الأداء
1.929	3.05	يتم اختيار العاملين بناء على الخبرة والكفاءة

جدول رقم (6) قدرة القائد الإستراتيجي على إدارة التغيير

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان
1.942	4.30	يهتم القادة بأن تساعد التقنية على التطوير، واستحداث خدمات جديدة لإرضاء العملاء
2.009	4.27	يتم الاهتمام بمقارنة الخدمات المقدمة من المصرف مع المصارف المتميزة محليا ودوليا لتحسين نوعيتها
2.074	4.24	يهتم القادة بالعمل على تقديم خدمات متميزة لتحسين وضعه التنافسي مع المصارف الأخرى
1.475	4.22	يؤمن القادة بضرورة التغيير والرغبة في إحداثه
2.171	4.19	يهتم القادة بالسعي لجلب واستحداث الخدمات الجديدة المتميزة لإرضاء العملاء
1.740	4.16	يهتم القادة بأن يسود بين العاملين اعتقاد بأن تطوير العمل وآلياته لصالحهم
1.437	4.14	يؤمن القادة بأن التعلم يسهم في تغيير السلوك وزيادة الأداء
1.546	4.00	يشجع القادة على تكوين الاتجاهات العامة والسلوك الجديد الذي يتطلبه التغيير
1.808	3.81	يهتم القادة بتفاعل المصرف مع بيئته الخارجية والاستجابة للمتغيرات
1.853	3.81	يهتم القادة بتشجيع روح التنافس بين العاملين فيما بينهم ومع المصارف المنافسة
1.654	3.65	يستخدم القادة أحدث الأساليب والتقنيات في عملية صنع القرارات

## جدول رقم (7) قدرة القائد على الإبداع والابتكار

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان
1.822	4.11	يشجع القادة على الاتجاه الإيجابي نحو تميز الأداء
1.898	3.70	يسعى القادة لإيجاد بيئة مفتوحة ومحفزة للإبداع والابتكار
1.605	3.62	يهتم القادة بتوفير متطلبات الإبداع والابتكار في المصارف الليبية
1.693	3.49	يمنح القادة الحوافز المطلوبة لتشجيع الإبداع والابتكار
1.848	3.41	يتم التشجيع على الإبداع والتعبير عن الآراء بشفافية

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة فيما يتعلق بالإجابة على أسئلة الدراسة الفرعية أن هناك قصورا في كلٍ من قدرة القائد على تكوين البناء الإستراتيجي ( متوسط حسابي = 3.35 )، واهتمام القائد بالجوانب الأخلاقية والمسئولية الاجتماعية تجاه العاملين والمتعاملين ( متوسط حسابي = 3.97 )، وقدرة القائد الإستراتيجي على إدارة التغيير ( متوسط حسابي = 4.07 )، و قدرة القائد على الإبداع والابتكار ( متوسط حسابي = 3.66 )، وبالتالي انعكس ذلك على أنه يوجد قصور واضح في القيادة الإستراتيجية وتأثيرها على تنمية القدرات التنافسية في القطاع المصرفي الليبي؛ حيث لم يتجاوز المتوسط الحسابي لها (3.76)، والذي يعكس أن ممارسات القيادة الإستراتيجية - التي يجب القيام بها لتنمية القدرات التنافسية - غير مطبقة في المصارف موضوع الدراسة ( انظر جدول رقم 8).

## جدول رقم (8) القيادة الإستراتيجية وتأثيرها على تنمية القدرات التنافسية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان
1.440	4.07	قدرة القائد الإستراتيجي على إدارة التغيير
1.139	3.97	اهتمام القائد بالجوانب الأخلاقية والمسئولية الاجتماعية تجاه العاملين والمتعاملين مع المنظمة
1.621	3.66	قدرة القائد على الإبداع والابتكار
1.211	3.35	قدرة القائد على تكوين البناء الإستراتيجي
1.159	3.76	القيادة الإستراتيجية وتأثيرها على تنمية القدرات التنافسية

ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار (t) للمتوسطات، والذي يختبر مصداقية فرضيات الدراسة حول قيم المعالم الحقيقية للمجتمع (Field, 2009)، وقد تم صياغة الفرضيات رياضيا لاختبارها عند متوسط حسابي للمجتمع (5) (والذي يمثل بأن المتغير مطبق) ومعدل خطأ (  $\alpha = 0.05$  ) ، وكانت الفرضية على النحو التالي:

$$H_0: \mu \geq 5$$

$$H_a: \mu < 5$$



أظهرت نتائج اختبار فرضيات الدراسة بقبول الفرضية البديلة لكل فرضيات الدراسة؛ مما يعني وجود دلالات إحصائية تفيد بأن هناك قصورا في دور القيادة الإستراتيجية لتنمية القدرات التنافسية في القطاع المصرفي الليبي لكل من: قدرة القائد على تكوين البناء الإستراتيجي، واهتمام القائد بالجوانب الأخلاقية والمسئولية الاجتماعية تجاه العاملين والمتعاملين مع المنظمة، وقدرة القائد الإستراتيجي على إدارة التغيير، وقدرة القائد على الإبداع والابتكار (انظر جدول رقم 9).

جدول رقم (9) نتائج اختبار (t) لفرضيات الدراسة

البيان	t	p
قدرة القائد على تكوين البناء الإستراتيجي	-8.284	.000
اهتمام القائد بالجوانب الأخلاقية والمسئولية الاجتماعية تجاه العاملين والمتعاملين مع المنظمة	-5.513	.000
قدرة القائد الإستراتيجي على إدارة التغيير	-3.924	.000
قدرة القائد على الإبداع والابتكار	-5.011	.000

## النتائج

1. هناك قصور في قدرة الإدارة العليا والمتوسطة على تكوين البناء الإستراتيجي في المصارف الليبية، ويتمثل هذا القصور في عدم إشراك العاملين في رسم الرؤية المستقبلية، وعدم سعى الإدارة العليا والمتوسطة للحصول على المعلومات وتفسيرها لتوظيفها في وضع الاتجاهات المستقبلية، وعدم الاهتمام بتنمية القوة الدافعة لتحقيق الأهداف، وعدم وجود رؤية مستقبلية واضحة لدى الإدارة العليا والمتوسطة عن الاحتياجات والأهداف، وكذلك عدم الاهتمام بتوضيح العلاقة بين الأهداف العامة والفرعية.

2. هناك قصور في اهتمام الإدارة العليا والمتوسطة بالجوانب الأخلاقية والمسئولية

الاجتماعية تجاه العاملين والمتعاملين مع المصارف الليبية، ويتمثل القصور فيما يلي:

- عدم الاهتمام بفتح قنوات اتصال بين العاملين.
- عدم دعم الشعور بالمسئولية الاجتماعية نحو البيئة المحيطة.
- عدم السعي بأن تكون أنظمة الاتصال مفتوحة وفعالة بين العاملين والعملاء.
- عدم منح الفرصة لسماع شكوى العاملين.
- عدم تشجيع الحوار الناقد والإيجابي.
- عدم مكافأة العاملين على إنجازاتهم العلمية.
- عدم الاهتمام بتوسيع قنوات الاتصال وابتكار طرق جديدة للتواصل مع العملاء.
- عدم الاهتمام بتقييم الأداء بعيداً عن الاعتبارات الشخصية.

- الابتعاد عن استخدام الإدارة العليا والوسطى للمنافسة البناءة بين الإدارات لزيادة الأداء.
- لا يتم اختيار العاملين بناء على خبراتهم وكفاءتهم.
- 3. هناك قصور في قدرة الإدارة العليا الوسطى على إدارة التغيير، ويتمثل القصور فيما يلي:
  - عدم الاهتمام بمساعدة التقنية على التطوير واستحداث خدمات جديدة؛ لإرضاء العملاء.
  - عدم الاهتمام بمقارنة الخدمات المقدمة من المصرف مع المصارف المتميزة محلياً ودولياً؛ لتحسين نوعيتها.
  - عدم الاهتمام بالعمل على تقديم خدمات متميزة لتحسين الوضع التنافسي مع المصارف الأخرى، ولا تؤمن الإدارة العليا والوسطى بضرورة التغيير ولا الرغبة في إحداثه، وعدم الاهتمام بالسعي لجلب واستحداث خدمات جديدة متميزة لإرضاء العملاء.
  - عدم الاهتمام بأن يسود اعتقاد بأن تطوير العمل وآلياته يكون لصالح العاملين.
  - عدم إيمان الإدارة العليا والوسطى بأن التعلم يسهم في تغيير السلوك وزيادة الأداء.
  - عدم تشجيع الإدارة العليا والوسطى على تكوين الاتجاهات العامة والسلوك الجديد الذي يتطلبه التغيير.
  - عدم الاهتمام بتفاعل المصرف مع بيئته الخارجية والاستجابة للمتغيرات.
  - عدم الاهتمام بتشجيع روح التنافس بين العاملين فيما بينهم ومع المصارف المنافسة.
  - عدم استخدام الإدارة العليا والوسطى لأحدث الأساليب والتقنيات في عملية صنع القرارات.
- 4. هناك قصور في قدرة الإدارة العليا والوسطى على الإبداع والابتكار، والذي يتمثل فيما يلي:
  - عدم التشجيع على الاتجاه الإيجابي نحو تميز الأداء.
  - لا تسعى الإدارتان العليا والوسطى لإيجاد بيئة مفتوحة ومحفزة للإبداع والابتكار.
  - عدم الاهتمام بتوفير متطلبات الإبداع والابتكار.
  - لا تمنح الإدارتان العليا والوسطى الحوافز المطلوبة لتشجيع الإبداع والابتكار.
  - لا يتم التشجيع على الإبداع والتعبير عن الآراء بشفافية.

## التوصيات

- 1- الاهتمام بتطوير قدرات تكوين البناء الإستراتيجي للقادة بالقطاع المصرفي الليبي؛ وذلك من خلال الدورات التدريبية المتخصصة في التخطيط الإستراتيجي والتنبؤ وتحديد الأهداف والرؤية المستقبلية الواضحة، وخاصة فيما يتعلق بالمشكلات والمعوقات التي تواجه القطاع المصرفي، في سبيل تحقيق مركز تنافسي متميز.
- 2- الاهتمام بالجوانب الأخلاقية والمسئولية الاجتماعية من قبل القادة تجاه العاملين بالمنظمة والمتعاملين معها .
- 3- التأكيد على الأساليب الحديثة في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي والقيادة التحويلية من خلال التوسع في نظم المشاركة، وتشكيل فرق عمل لإنجاز المهام والتطوير والمرونة في الأداء.
- 4- تشجيع الإبداع والابتكار على كافة المستويات الإدارية، وخلق بيئة عمل محفزة لذلك؛ مما يساعد على تنمية البدائل المتاحة لحل المشكلات الميدانية؛ من أجل التحسين والتطوير المستمرين.
- 5- إن نجاح تطبيق القيادة الإستراتيجية للممارسات المختلفة يتوقف على وجود عوامل وأدوات لا بد أن تتوفر في القادة أنفسهم؛ لذلك يجب استخدام الأساليب الحديثة في الاختيار لمن يشغلون المناصب القيادية في المصارف الليبية، والاعتماد على باقة الوصف الوظيفي والمهارات الواجب توافرها؛ لتمكينهم من تحقيق معدلات أداء مرتفعة.
- 6- بناء نظم جديدة للتقييم، واستخدام نظم تعمل على تحسين الأداء وتطويره وتحسين سمعة المصارف الليبية، مع توافر نظام معلومات فعال يساعد على ذلك.
- 7- تعزيز دور التغذية المرتدة بالمعلومات المستمرة عن القدرات التنافسية للمصارف الليبية والأداء السوقي والعمل على التعريف بالمشكلات التي تواجهها والوصول إلى حلول مناسبة.
- 8- لا بد أن تعمل المصارف الليبية على الاهتمام بوضع نظم فعالة؛ لتحسين كفاءة الموارد البشرية الموجودة لديها، وتأهيلها وإعداد الكوادر البشرية القادرة على قيادتها، والدخول بها إلى المستقبل بقوة ، ويتم ذلك من خلال استخدام نظم فعالة لكل من نظم إعداد الأداء واختياره وتقييمه.
- 9- يجب الاهتمام بنظم إعداد قادة المستقبل في المصارف الليبية؛ وذلك من خلال برامج التدريب والتطوير المستمرة، وكذلك تطبيق نظم كسب مهارات جديدة ومتنوعة من خلال التدوير الوظيفي، ودمج الأفراد في فرق عمل تدار ذاتياً.

## المراجع العربية

- الدوري، زكريا ملك،(2005)، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- السيد، رضا، (2007)، قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- العمري، عبد الله مهدي، (2008)، تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية مع دراسة تطبيقية ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة .
- المريع، صالح بن سعد، (2008)، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة نايف.
- بن ملح، تامر، (2009)، القيادة العليا والأداء - دراسة ميدانية لدور القيادات السعودية الأمريكية في إدارة الأداء وتنميته وتطويره، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- جاد الرب، سيد محمد، (2010)، "الأخلاقيات التنظيمية والمسئولية الاجتماعية في القطاع المصرفي المصرية"، المكتبة الأكاديمية .
- جنبور، عبد العزيز صالح، (2010)، "الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير"، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- حسن، محمد يوسف، (2008)، التخطيط الإستراتيجي والقيادة الإستراتيجية ، إدارة الأعمال الدولية، دار الكتاب الحديث.
- ريتشاردل، هيوز وكاترين، بيتي، (2009)، كيف تصبح قائداً استراتيجياً ودورك في نجاح مؤسستك الدائم، الرياض، مكتبة العبيكان.
- شمت، نيفين حسن، (2010)، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية ، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- عبد الله، علي، (2008)، العولمة وإدارة الموارد البشرية، مجلة علوم الاقتصاد والتجارة ، جامعة الجزائر، العدد 17 ، المجلد 3.
- مرعي، مرعي محمد، (2012)، مهارات التمييز الإداري في التطوير التنظيمي والمؤسسي، دمشق ، دار حازم للطباعة والتوزيع والنشر .
- ميا، علي و زاهر، سامر وسليطين ، سومة ، (2007)، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال ، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، العدد 1 ، المجلد 29.
- يونس، طارق شريف، (2009)، "الفكر الإستراتيجي للقادة : دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

## المراجع الأجنبية

- Beatty k.& Quinn L.,(2002),The Role of Strategic Leadership Team in Organizations, Center for Creative Leadership .www.ccl.org
- Crow W.J.,(2006), Strategic Leadership,N.Y.Simon& Schuster Press,p10.

- Field, A. (2009). Discovering statistics using SPSS (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- Kelley, K., Clark, B., Brown, V., & Sitzia, J. (2003). Good practice in the conduct and reporting of survey research. *Journal for Quality in Health Care*, 15(3), 261-266. doi: 10.1093/intqhc/mzg031
- Koteninkov. Vadim , strategic leadership: managerial leadership,vol.12.p.4.
- Macmillan H. & Tampoe M.(2004),Strategic Management: Process, Concept & Implementation, Ox ford University Press,p.1.
- Teece D. & Athales M. ,2004,firm capabilities and the concept of strategy , *journal of management* , vol.16,p 146.
- Wright P.,Kroll M.J. & Parnell J.A.,(2009),Strategic Management Concepts, Prantice-Hall Upper Saddle River,p230.