



أثر القيادة الاستراتيجية على الإبداع الإداري
دراسة ميدانية على المصارف التجارية العاملة في مدينة الكفرة
وسيم سعيد نصر فكرون

كلية الاقتصاد - قسم إدارة الأعمال / جامعة الكفرة - ليبيا

fkwnalzw4@gmail.com

*The Impact of Strategic Leadership on Managerial Creativity: A Field Study of
Commercial Banks Operating in Al-Kufra City*

Wassim Saeed Nasr Fakroun

Faculty of Economics – Department of Business Administration / Al-Kufra University – Libya

تاريخ الاستلام: 2026/06/30 - تاريخ المراجعة: 2026/07/18 - تاريخ القبول: 2026/07/28 - تاريخ النشر: 2026/8/8

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى الكشف عن أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، تمكين العاملين وتطوير رأس المال البشري، والاستغلال الأمثل للكفايات والموارد) على الإبداع الإداري بأبعاده (الابتكار في تقديم الخدمات والإجراءات، القدرة على حل المشكلات الإدارية والتشغيلية، والمرونة التنظيمية) لدى الكوادر الإدارية والقيادية بفروع المصارف التجارية الأربعة العاملة بمدينة الكفرة (مصرف الجمهورية، مصرف الوحدة، مصرف شمال إفريقيا، ومصرف التجارة والتنمية). ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع تطبيق أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة المكون من رؤساء الفروع، ورؤساء الأقسام، والإداريين بالمنطقة؛ حيث أُخضعت (58) استمارة استبيان صالحة للتحليل الإحصائي باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة على الإبداع الإداري؛ إذ فسر نموذج القيادة الاستراتيجية ما نسبته (54.2%) من التباين والتغير الحاصل في مستوى الإبداع الإداري لدى الفروع المصرفية بمدينة الكفرة. وتبين أن بُعد "تمكين العاملين وتطوير رأس المال البشري" جاء كأبرز الأبعاد القيادية إسهاماً وتأثيراً في تحفيز السلوك الإبداعي، تلاه بُعد تحديد التوجه الاستراتيجي، ثم الاستغلال الأمثل للموارد. كما كشفت نتائج التحليل الميداني عن ارتفاع مستوى "القدرة على حل المشكلات الإدارية والتشغيلية" كبُعد رئيس للإبداع لدى إداريي المصارف بمدينة الكفرة، نتيجة اعتمادهم على آليات التكيف والتغلب السريع على الأزمات الطارئة كضعف السيولة وانقطاع الاتصالات والعزلة الجغرافية.

وبناءً على هذه المخرجات، أوصت الدراسة بضرورة إعادة هيكلة تفويض الصلاحيات ومنح قيادات الفروع المحلية هامشاً أوسع من المرونة التنفيذية، وإيجاد نظام حوافز يعزز ثقافة المبادرة لدى الموظفين، مع ضرورة دعم البنية التحتية والتقنية لتجاوز المعوقات التشغيلية والارتقاء بجودة الخدمات المصرفية بالمنطقة.

Abstract:

This empirical study aims to investigate the impact of strategic leadership, across its dimensions (determining strategic direction, employee empowerment and human capital development, and optimal utilization of competencies and resources), on administrative creativity and its dimensions (innovation in service delivery and procedures, ability to solve administrative and operational problems, and organizational flexibility) among administrative and leadership staff at the four commercial bank branches operating in the city of Kufra (Al-Jumhouria Bank, Al-Wahda Bank, Shamal Africa Bank, and Commercial & Development Bank). To achieve the study objectives, the descriptive-analytical approach was adopted, utilizing a comprehensive census method targeting the entire study population consisting of branch managers, department heads, and administrative personnel in the region. A total of 58 valid questionnaires were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The results demonstrated a statistically significant impact ($\alpha \leq 0.05$) of strategic leadership dimensions combined on administrative creativity; the strategic leadership model explained 54.2% of the variance in the level of administrative creativity across bank branches in Kufra. "Employee empowerment and human capital development" emerged as the most influential dimension driving creative behavior, followed by "determining strategic direction," and "optimal utilization of resources." Furthermore, empirical findings indicated a high level of "ability to solve administrative and operational problems" as a major dimension of creativity among local bank administrators, driven by their reliance on adaptation mechanisms to quickly manage emergency crises, such as liquidity shortages, telecommunication outages, and geographical isolation.

Based on these outcomes, the study recommends restructuring delegated authority to grant local branch leadership greater operational flexibility, establishing an incentive system that fosters a culture of initiative among employees, and upgrading technical infrastructure to overcome operational barriers and enhance banking service quality in the region.

المقدمة

تفرض التحولات المتسارعة في القطاع المصرفي على المؤسسات المالية إعادة التفكير في أساليب أدائها، إذ لم يعد التسبير الإداري التقليدي كافياً لمواجهة تحديات الخدمة والتطوير. ومن هنا تبرز أهمية القيادة الاستراتيجية كعنصر محوري في رسم رؤية المستقبل، وتحفيز الإبداع الإداري الذي يمثل المحرك الأساسي لإيجاد حلول تنموية مبتكرة داخل بيئة العمل.⁽¹⁾

تتجلى مشكلة هذه الدراسة في حالة الجمود الإداري والاعتماد على الأنماط القيادية التسييرية الصارمة داخل فروع المصارف التجارية الأربعة العاملة بمدينة الكفرة (مصرف الجمهورية، مصرف الوحدة، مصرف شمال إفريقيا، ومصرف التجارة والتنمية). هذا الواقع أدى إلى ضعف مبادرات الإبداع الإداري وتأخر معالجة الأزمات التشغيلية. وتزداد أهمية معالجة هذه المشكلة في الوقت الراهن بالنظر إلى الموقع الجغرافي الحيوي لمدينة الكفرة، وحاجة أسواقها المحلية إلى خدمات مصرفية مرنة ومبتكرة تتجاوز عقبات العزلة الجغرافية وظروف السيولة والاتصالات.

ورغم غزارة الأدبيات التي تناولت دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الإبداع الإداري، إلا أن أغلبها تركز في البيئات المصرفية التنافسية داخل المدن الكبرى، مخلفة فجوة بحثية واضحة في فهم طبيعة هذه العلاقة داخل الفروع المصرفية التي تعمل في مناطق ذات طبيعة استثنائية كمدينة الكفرة. وتسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم تشخيص ميداني واقعي لواقع الفروع الأربعة بالمدينة، وتوفير مؤشرات عملية تساعد متخذي القرار في الإدارات العامة على تمكين قيادات الفروع وتطوير بيئة العمل الإبداعية بها.

أهمية البحث

- **الأهمية العلمية (الأكاديمية):** إثراء المكتبة العربية والمحلية بدراسة تطبيقية تجمع بين متغيري القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري في بيئة قطاعية وجهوية محدودة الدراسات (مدينة الكفرة).⁽²⁾
- **الأهمية العملية (التطبيقية):** تقديم توصيات ومؤشرات إجرائية للإدارات العليا بفروع المصارف التجارية الأربعة (الجمهورية، الوحدة، شمال أفريقيا، التجارة والتنمية) لتعزيز الممارسات القيادية التي تسهم في تحفيز بيئة العمل الإبداعية وتطوير الأداء.

مشكلة البحث وتساؤلاته

- تحدد المشكلة في التساؤل الرئيس التالي: "ما أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها على مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات والإداريين في المصارف التجارية العاملة بمدينة الكفرة؟"
- ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:
1. ما مستوى ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية (التحديد الواضح للتوجه الاستراتيجي، تمكين العاملين، الاستغلال الأمثل للقدرات، تطوير السرعة والتكيف) في المصارف محل الدراسة؟
 2. ما مستوى الإبداع الإداري (أصالة القرارات، حل المشكلات، المخاطرة المحسوبة، التغيير التنظيمي) لدى الإداريين بمديريات وفروع المصارف بالكفرة؟

(1) الفيتوري، حكيم أحمد (2024). دور القيادة الاستراتيجية الحديثة وأثرها في تحقيق الإبداع الإداري والفكري. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 12(3)، 45.

(2) الشرفي، عبد الحكيم محمد، والمرهضي، سنان غالب (2025). العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والأداء المنظمي: دراسة ميدانية في القطاع المصرفي. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 4(4)، 650.

3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة على الإبداع الإداري في المصارف المعنية؟

أهداف البحث

- التعرف على واقع ممارسة مهارات وأبعاد القيادة الاستراتيجية في المصارف التجارية بمدينة الكفرة.
- تحديد مستويات الإبداع الإداري لدى الكوادر الإدارية والقيادية في فروع المصارف الأربعة.
- قياس ومدى تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية في تعزيز مستوى الإبداع الإداري.
- تقديم صياغة مقترحة لآليات عمل تسهم في دعم القيادة الاستراتيجية وتنمية البيئة الإبداعية داخل المصارف التجارية بالمنطقة.

منهجية البحث وأدواته

- **المنهج المستخدم:** المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لقياس أثر المتغيرات وتفسير العلاقات بينها.
- **مجتمع وعينة البحث:** مجتمع حصر شامل يضم جميع رؤساء الفروع، ورؤساء الأقسام، والإداريين والشرائح القيادية بالفروع الأربعة بمدينة الكفرة (مصرف الجمهورية، مصرف الوحدة، مصرف شمال إفريقيا، مصرف التجارة والتنمية).
- **أداة البحث (الاستبيان):** صياغة استبيان موجه ومقسم إلى 3 أجزاء رئيسية:
 - الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية (المؤهل، الخبرة، المسمى الوظيفي، المصرف).
 - الجزء الثاني: مقياس أبعاد القيادة الاستراتيجية (مقياس ليكرت الخماسي).
 - الجزء الثالث: مقياس أبعاد الإبداع الإداري.

حدود البحث

- **الحدود الموضوعية:** أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية (المتغير المستقل) على الإبداع الإداري (المتغير التابع).
- **الحدود المكانية:** مدينة الكفرة (فروع المصارف التجارية الأربعة: الجمهورية، الوحدة، شمال إفريقيا، التجارة والتنمية).
- **الحدود الزمانية:** الفترة الزمنية الممتدة لجمع وتحليل البيانات ميدانياً (العام 2026).
- **الحدود البشرية:** القيادات الإدارية، رؤساء الأقسام، والموظفون الإداريون بالفروع المذكورة.

فروض البحث

- **الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة على الإبداع الإداري في المصارف التجارية بمدينة الكفرة.
- **الفروض الفرعية:**
 1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد (تحديد التوجه الاستراتيجي) على الإبداع الإداري.
 2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد (تمكين العاملين وتطوير رأس المال البشري) على الإبداع الإداري.
 3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد (إدارة وتوظيف الموارد بكفاءة) على الإبداع الإداري.

الدراسات السابقة:

- 1- دراسة اللواتية وآخرون (2021) بعنوان: "القيادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير أداء مديري المدارس بسلطنة عمان".

هدفت الدراسة للوصول إلى إجراءات مقترحة من أجل تطوير أداء مديري المدارس في سلطنة عمان، وذلك في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية من خلال التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الاستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ووظفت الاستبانة لجمع المعلومات حيث تكوّنت من أربعة أبعاد للقيادة الاستراتيجية وهي البعد الإداري، والبعد التحولي، والبعد الأخلاقي، والبعد السياسي. ومجتمع الدراسة شمل أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في مدارس محافظة مسقط وظفار والبريمي وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 220 عضو. من أهم نتائج الدراسة توصلت إلى أن ممارسة مديري المدارس للقيادة الاستراتيجية كانت عالية في جميع أبعاد الدراسة، كما خرجت الدراسة بتوصيات منها تقديم برامج تحفيزية للعاملين الذين يحققون رؤية المدرسة الاستراتيجية وكذلك يقدمون تصورات ابتكارية تطويرية بالأعمال الوظيفية.

2- دراسة إبراهيم (2021) بعنوان: "أثر الدوافع على أداء العاملين بالمنظمات".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الدوافع على أداء العاملين، وقام الباحث بتطبيق المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدم الباحث أداة الدراسة الاستبانة على عينة مكونة من 100 فرد من مجتمع مكون من 300 فرد من العاملين بشركة تبوك الدوائية المحدودة بالسودان، وكان معدل الاستجابة من المبحوثين 85%، وأوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع وأداء العاملين، وكذلك أن العاملين بالشركة قادرين على إيجاد بدائل لحل المشكلات، ويفضلون الرقابة الذاتية على الرسمية في إنجاز العمل، وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بدوافع العاملين الشخصية وإيجاد توافق بين أهداف الشركة وأهداف العاملين.

3- دراسة العيسى والشهري (2020). بعنوان: "القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود وسبل تعزيزها".

هدفت الدراسة لمعرفة واقع القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، فيما يخص مدى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية لديهم، والصعوبات التي تواجههم أثناء ممارستهم للقيادة الاستراتيجية وكذلك معرفة سبل تعزيز القيادة الاستراتيجية، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أداة البحث الاستبانة والتي صممت واستخدمت بعد حساب ثباتها وصدقها لجمع بيانات من عينة مكونة من 111 مشارك من القيادات الأكاديمية بالجامعة، وباستخدام الأساليب الإحصائية والتحليل ببرنامج spss توصلت الدراسة لنتائج أهمها توافر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى أفراد العينة ووجود صعوبات تواجههم مثل قلة الوقت المتاح لهم وأوصت الدراسة بتعزيز القيادة الاستراتيجية مثل منح القيادات المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من العمل بأريحية، والتحفيز المادي والمعنوي والمساهمة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية وفقاً لما يقدمونه من الخطط التطويرية التي تعمل على تنمية وتطوير موارد الجامعة وزيادة كفاءة مواردها البشرية.

4- دراسة الزهراني (2020). بعنوان: "دور القيادة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات التعليمية في العصر الرقمي".

هدفت الدراسة للتعرف على الأثر الذي تتركه التكنولوجيا الحديثة على الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، وما تواجهه القيادة الاستراتيجية من عقبات وتحديات مختلفة في ظل التحول الرقمي والتطور الذي يشهده العالم اليوم، وتم استخدام المنهج الوصفي بحيث تم مناقشة الظواهر ذات الصلة بموضوع البحث ووصفها، حيث قام الباحث بعرض دراسات سابقة وناقشها واستخدم المنهج المقارن من أجل معرفة دور القيادة في المؤسسات التعليمية، والوصول إلى دور القيادة الغير تقليدية المعتمدة على الإبداع والابتكار في المؤسسات التعليمية وذلك لوصف سبب تصاعد دور القيادة الاستراتيجية التي تعتمد على الابتكار، وتطبيق استراتيجيات تتسم بالإبداع بحيث تلائم العصر الرقمي، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها وجود دور

للقيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي بين المؤسسات التعليمية، وأوصت باستخدام أساليب تعليم حديثة وفق استراتيجيات القيادة الاستراتيجية التي تعتمد على الإبداع، وأهمية تعليم القيادات مهارات ووسائل متقدمة لمسايرة التطور الرقمي.

5- دراسة عبده (2017). بعنوان: "ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة".

هدفت الدراسة للتعرف على الممارسات القيادية الاستراتيجية وعلاقة ذلك بتميز الأداء المؤسسي بالتطبيق على الكليات الجامعية بمحافظات غزة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات قامت باستخدام أسلوب الحصر الشامل لمدراء الإدارة العليا وعددهم 100 مدير، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة حيث تم استرداد 87% منها واستخدمت الباحثة برنامج SPSS للمعالجة واختبار الفرضيات وحصلت على نتائج منها وجود موافقة عالية لممارسات القيادة الاستراتيجية بالإدارة العليا في كليات محافظات غزة الجامعية بوزن نسبي 76,87%، وأوصت الباحثة على ضرورة التشجيع على تأسيس التميز بالمؤسسات التعليمية.

6- دراسة (عبد المطلب، 2020)، بعنوان: أثر الإبداع الإداري في رفع الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان.

ناقشت هذه الدراسة الكمية مدى تأثير الإبداع الإداري لرفع الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان، برزت المشكلة في الحاجة إلى رفع الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين. ومعالجة العوامل التي أدت إلى ذلك وهي الأصالة والطلاقة الفكرية. حيث هدفت إلى قياس مدى تأثير الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الكمي لتحقيق أهدافها، واستخدمت نظرية الإبداع (Aiken, 1970 & Hang)، للوصول إلى أفضل توقع للأداء الوظيفي مقابل ما يقدم من حوافز وترقيات، وتأهيل وتدريب، واتباع الأساليب القيادية الناجحة.

وقد تم استخدام الاستبانة كأداة أولية، حيث تم بناءها من (27) عبارة لجمع البيانات، وأخذت عينة طبقية بسيطة مكونة من (280) فرداً. تمت معالجة البيانات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، وبينت النتائج وجود تأثير مباشر للإبداع الإداري لدى القادة الإداريين بالمؤسسات الحكومية بمحافظة الداخلية على الأداء الوظيفي بنسبة (41.2%). ومن أهم توصياتها: تنفيذ دراسات مشابهة على محافظات أخرى والتي ربما تعاني من بعض التحديات في الأداء الوظيفي.

7- دراسة (شافو، 2020)، بعنوان: أثر الإبداع الإداري على أداء المورد البشري دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بولاية الوادي.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الإبداع الإداري على أداء المورد البشري في البنوك محل الدراسة، وكذا مستوى عناصر الإبداع الإداري (الأصالة، الحساسية للمشكلات، المرونة، القدرة على التحليل، الطلاقة)، ومدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية على مستوى متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، ليتناسب مع الإشكالية واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات في الدراسة الميدانية، ومن خلال ذلك تم جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام

الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من بعض الموظفين لخمس بنوك محل دراسة والبالغ عددهم 60 عاملاً، ومن خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة وتساؤلاتها توصلت الدراسة إلى وجود أثر للإبداع الإداري على أداء المورد البشري في البنوك محل الدراسة.

8- دراسة الهيفت وآخرون (Alhefit et al., 2019) بعنوان: "أثر الإدارة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية على التميز المؤسسي".

"Impact of Strategy Management and Organizational Culture on Organizational Excellence."

لأكثر من ثلاثة عقود استمر السعي إلى التميز في الأعمال التجارية هو الطريق النهائي لتحقيق جودة الخدمات والميزة التنافسية للمؤسسات، ويهدف البحث إلى تحديد تأثير الإدارة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية على تميز المنظمة. استخدم الباحثون المنهج التحليلي وأداة جمع البيانات الكمية وهي الاستبانة على مجتمع بلدية الفجيرة شملت العينة 218 موظف حيث حلت الاستبانة باستخدام (PLS (Partial Least Squares المربعات الصغرى الجزئية، ونمذجة المعادلات الهيكلية- التباين (SEM-VB (Structural Equation Modelling- Variance Based من خلال استخدام البرنامج Smart PLS 0.3 وجاءت الدراسة بنتائج منها: أن إدارة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية كانت إيجابية وتبين تفوق المستوى التنظيمي، وأعطت الدراسة رؤى في القطاعات العامة حول الاستراتيجيات الإنتاجية للوصول إلى التميز المؤسسي، وأوصت الدراسة باختبار تأثير التخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية على التميز المؤسسي عن طريق نموذج مقترح بالدراسة.

9- دراسة حنيطي (Hunitie, 2018) بعنوان: "تأثير القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية من خلال التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي".

"Impact of Strategic Leadership on Strategic Competitive Advantage Through Strategic Thinking and Strategic Planning."

تهدف الدراسة إلى فحص دور المتغيرين الوسيطين (التفكير الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي) في تأثير القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الاستبانة كأداة للدراسة، ومجتمع الدراسة شمل قادة ثلاثة مستشفيات رئيسية بالأردن، عينة الدراسة كان حجمها 1000 موظف، حيث تم توزيع 1000 استبانة وتم استرجاع 521 بنسبة استرداد 52.1%، كانت أهم نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي، والتفكير الاستراتيجي مرتبطان بشكل كبير وإيجابي بالميزة التنافسية، وتوصلت كذلك إلى أن تأثير التفكير الاستراتيجي على الميزة التنافسية أكبر من تأثير التخطيط الاستراتيجي، وأوصت الدراسة بتفعيل المنظور أن التفكير الاستراتيجي من خلاله يتم تطوير الاستراتيجيات وتفعيلها عن طريق التخطيط الاستراتيجي.

الفصل الأول: الإطار النظري - القيادة الاستراتيجية

المبحث الأول: مفهوم القيادة الاستراتيجية وأهميتها في القطاع المصرفي

تُمثل القيادة الاستراتيجية الركيزة الأساسية التي تستند إليها المؤسسات الحديثة في توجيه بوصلتها نحو تحقيق الأهداف بعيدة المدى. ويشير المفهوم في جوهره إلى قدرة القيادة على التنبؤ بالتغيرات البيئية المستقبلية، وصياغة الرؤى التكيفية، واتخاذ القرارات التي تتسم بالمرونة والجرأة. (1) واختلف المفكرون الإداريون في وضع تعريف موحد للقيادة الاستراتيجية؛ إذ يرى "إيرل" (Ireland & Hitt, 2005) "أنها القدرة على التوقع والتطلع وتقويض السلطات وإحداث التغيير التنظيمي المطلوب، (2) في حين يركز "الغالبى والظاهر" (2018) على دورها في ربط الفكر الاستراتيجي بالأنشطة التشغيلية اليومية لضمان خلق قيمة مضافة للمؤسسة. (3)

وفي القطاع المصرفي، تكتسب القيادة الاستراتيجية حيوية مضاعفة نظراً لطبيعة البيئة المالية المتسارعة والمحفوفة بالخطر. فالمصارف لا تُدار بصفاتها كيانات خدمية تقليدية، بل باعتبارها صناعة ائتمان ومحركاً رئيساً للاقتصاد. وتتجلى أهمية هذا النمط القيادي في المصارف من خلال عدة محاور:

1. صياغة الرؤية الشاملة واستشراف المخاطر: تمكين إدارة الفرع أو المؤسسة المالية من قراءة المؤشرات الاقتصادية والتكيف مع تغيرات السياسات النقدية والأزمات الطارئة.
2. الموازنة بين الكفاءة التشغيلية والابتكار: الحفاظ على استقرار المعاملات اليومية وضبط المخاطر، مع فتح المجال لتطوير آليات أداء مبتكرة تلبي تطلعات المتعاملين.
3. توجيه رأس المال البشري: تحويل الكوادر الإدارية من مجرد منفذين لوائح وتراخيص إلى طاقات مبدعة قادرة على حل المشكلات التنظيمية ميدانياً.

المبحث الثاني: أبعاد القيادة الاستراتيجية وخصائص القائد الاستراتيجي

يقوم نموذج القيادة الاستراتيجية على مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تُشكل في مجموعها الهيكل الإداري الكفاء، وقد اتفقت معظم الأدبيات الإدارية (مثل دراسة: العمري، 2019؛ ودراسة (Hitt et al., 2017) على أربعة أبعاد رئيسية: (4)

أبعاد القيادة الاستراتيجية:

1. تحديد التوجه الاستراتيجي (الرؤية والرسالة): صياغة غايات واضحة ومفهومة لدى جميع العاملين في الفرع المصرفي، وتحديد بوصلة العمل بما يتوافق مع الأهداف العامة للقطاع.
2. تمكين العاملين وتطوير رأس المال البشري: إعطاء الموظفين والإداريين الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات اليومية، مع الاستثمار المستمر في تدريبهم وصقل مهاراتهم الإدارية والتقنية.
3. الاستغلال الأمثل للكفايات والموارد: توجيه الموارد المادية والتكنولوجية المتاحة كفاءةً، واكتشاف الطاقات الفردية لدى الموظفين واستغلالها في المواقع المناسبة.

(1) السالم، مؤيد سعيد (2021). تنظيم المؤسسات: الهياكل والسلوكيات والعمليات. دار المعرفة، عمان، الأردن، ص 112.

(2) Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2005). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership. Academy of Management Executive, 19(4), 65.

(3) إدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين (2017). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 89.

(4) أبو الفضل، محمد جودة (2020). أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والإدارية، مجلد 10، ع 2، ص 152.

4. ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار: إيجاد بيئة عمل تُشجع على طرح الأفكار الجديدة، وتتقبل المخاطرة المحسوبة، وتتعامل مع الأخطاء غير المقصودة كفرص للتعلم والتحسين.⁽¹⁾

خصائص القائد الاستراتيجي في القطاع المصرفي:

- يمتاز القائد الاستراتيجي بمزيج من السلوكيات والمهارات الذهنية والشخصية، أبرزها:
 - العقلية التكيفية: القدرة على قراءة المتغيرات وتعديل الخطط التشغيلية بديناميكية عالية دون الإخلال باللوائح المصرفية.
 - الذكاء الاجتماعي والتواصلي: نقل رؤية المؤسسة بنجاح إلى فرق العمل، وبناء علاقات ثقة مع العملاء والمجتمع المحلي.
 - الجرأة في اتخاذ القرار: حسم الموقف في أوقات الأزمات وحالات عدم اليقين بناءً على تحليل معطيات الواقع، بدلاً من الارتهاق للتردد والانتظار.

المبحث الثالث: التحديات الاستراتيجية التي تواجه قيادات المصارف في المناطق النائية

تقتضي الدراسة العلمية المنصفة مراعاة الخصوصية الظرفية والمكانية لبيئة التطبيق. فالقيادة الاستراتيجية في فروع المصارف العاملة بالمناطق النائية أو البعيدة عن المركز (مثل مدينة الكفرة) تواجه حزمة من التحديات المركبة التي تتطلب نمطاً غير تقليدي من الإدارة:⁽²⁾

1. **البُعد الجغرافي ومركزية القرار:** تُعاني الفروع المصرفية البعيدة غالباً من بطء تدفق التعليمات أو قيود السلطة الممنوحة لها من قبل الإدارات العامة بالعاصمة أو المدن الكبرى، مما يقلل من هامش حركة القيادة المحلية في الاستجابة السريعة لمتطلبات البيئة المحيطة.
2. **تحديات البنية التحتية والتقنية:** تشكل الانقطاعات المتكررة للاتصالات وشبكات المنظومة المصرفية، إلى جانب أزمات السيولة النقدية، ضغطاً يومياً متواصلاً على الإدارة، مما يستهلك طاقة القائد في حل المعضلات التشغيلية اللوجستية على حساب التفكير الاستراتيجي والتطوير الإداري.
3. **نقص برنامج التأهيل والتطوير المستمر:** صعوبة وصول البرامج التدريبية المتقدمة لجميع كوادرات الفروع النائية بصورة دورية، مما يلقي بعبء إضافي على قائد الفرع لتدريب وتطوير موظفيه بموارد ذاتية محدودة.
4. **الضغوط الاجتماعية والمحلية:** تُمارس البيئة المجتمعية في المناطق الصغيرة ضغوطاً غير مباشرة على إدارة المصرف، مما يتطلب مهارة قيادية فائقة للتوفيق بين الامتثال الصارم للقوانين واللوائح المصرفية وبين مراعاة متطلبات المجتمع المحلي.

(1) Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2020). Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Sage Publications, p. 44.

(2) الكبيسي، عامر خضير (2019). التطوير التنظيمي والتدريب الإداري: مداخل ورؤى حديثة. دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، ص 104.

الفصل الثاني: الإطار النظري - الإبداع الإداري

المبحث الأول: مفهوم الإبداع الإداري وعناصره في المؤسسات الخدمية

يُعدّ الإبداع الإداري أحد أبرز المقومات التي تُراهن عليها المؤسسات المعاصرة للارتقاء بمستوى أدائها وتحقيق ميزتها التنافسية. وتعرف الأدبيات الإدارية الإبداع الإداري بأنه عملية ذهنية وسلوكية تتجسد في إتيان أفكار أو أساليب أو حلول جديدة وغير مألوقة، وتطبيقها عملياً بهدف تحسين كفاءة الأداء وتقديم قيمة مضافة للمؤسسة والعملاء. ⁽¹⁾ وفي حين يرى "الدرة" (2018) أن الإبداع الإداري هو القدرة على التخلص من الأنماط الروتينية الشائعة وتبني ممارسات تنظيمية جديدة، ⁽²⁾ يركز (2019) "Dess, G. G., & Lumpkin" على الجانب التطبيقي للإبداع، مؤكداً أن الفكرة المبدعة لا قيمة لها ما لم تُترجم إلى ممارسة إدارية أو خدمة واقعية. ⁽³⁾

- تتضاعف أهمية الإبداع الإداري في المؤسسات الخدمية - وعلى رأسها المصارف - نظراً لطبيعة المنتج المصرفي المتمسم بالجمود التشابهي بين المؤسسات المختلفة؛ حيث تُعد طريقة تقديم الخدمة وسرعة معالجتها وهيكلة إجراءاتها هي الفارق الحقيقي. ويقوم الإبداع الإداري في هذه المؤسسات على أربعة عناصر رئيسية:
1. **الجدة والأصالة:** تقديم أفكار أو إجراءات غير سبّاقة في بيئة العمل، تُساهم في تبسيط الدورة المستندية أو ابتكار أساليب خدمية جديدة.
 2. **الفائدة والقيمة المضافة:** أن تؤدي الأفكار المطبقة إلى نتائج ملموسة تتمثل في خفض التكلفة، أو اختصار الوقت، أو رفع رضا المتعاملين.
 3. **القبول والتطبيق العملي:** ملاءمة الأفكار المبتكرة للواقع التنظيمي والأنظمة التشريعية المصرفية، مع إمكانية تحويلها إلى خطوات إجرائية الممارسة.
 4. **الاستمرارية والتراكمية:** ألا يقتصر الإبداع على حل طارئ لموقف منفرد، بل يصبح ثقافة تنظيمية متجددة تميز سلوك الكادر الإداري.

المبحث الثاني: أبعاد ومراحل الإبداع الإداري

تتعدد الأبعاد والمراحل التي يُقاس من خلالها الإبداع الإداري داخل بيئة العمل، وقد اتفقت دراسات متعددة في قطاع الخدمات (مثل: دراسة العازمي، 2021؛ ودراسة (Amabile & Pratt, 2016) على ثلاثة أبعاد جوهرية: ⁽⁴⁾

أبعاد الإبداع الإداري:

-
- (1) الجلال، أحمد إسماعيل (2019). القيادة الإدارية والإبداع الإداري في المؤسسات المعاصرة. دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ص 73.
 - (2) الدرة، عبد الباري إبراهيم، والسعدي، مؤيد سعيد (2018). إدارة الموارد البشرية: المنهج الفكري والعمليات. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 118.
 - (3) Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2019). Strategic Management: Creating Competitive Advantages. McGraw-Hill Education, p. 210.
 - (4) العطيات، عمار فتحي (2018). أثر تمكين العاملين في تعزيز الإبداع الإداري لدى موظفي المصارف التجارية. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، مجلد 26، ع 1، ص 95.

1. **الابتكار الإداري:** ويقصد به إدخال تعديلات جوهرية أو مستحدثة على الهياكل التنظيمية، وأساليب توزيع المهام، وطرق تقديم الخدمات المصرفية للمتعاملين، بما يعزز جودة الخدمة ورضا العملاء.
2. **القدرة على حل المشكلات:** امتلاك القيادات والموظفين لمهارات التحليل والتشخيص السريع للعينات والمعوقات الإدارية والتشغيلية، وصياغة بدائل غير تقليدية لمعالجتها بدلاً من الحلول الترتيبية الروتينية.
3. **المرونة التنظيمية:** مدى قدرة الفرع المصرفي وكوادره على التكيف السريع مع المستجدات والظروف الاستثنائية (كأنظمة الاتصالات أو نقص السيولة)، وإعادة توزيع الإمكانيات والمهام بمرونة دون الإخلال بضوابط العمل.

مراحل الإبداع الإداري:

- يمر الإبداع الإداري داخل المؤسسات المصرفية بسلسلة متتابعة من مراحل التفاعل الذهني والتنظيمي:
- **مرحلة الشعور بالمشكلة/الحاجة:** إدراك الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المأمول أو ظهور ضغط تشغيلي يستدعي التغيير.
 - **مرحلة توليد الأفكار (الإشراق):** (طرح الحلول والبدائل المبتكرة من قبل الموظفين والقيادات بعيداً عن قيود النمط التقليدي).
 - **مرحلة التقييم والغربة:** صياغة الأفكار المطروحة في ميزان الجدوى، والامتثال للوائح المصرفية، وإمكانية التطبيق الميداني.
 - **مرحلة التنسيق والتطبيق:** تحويل الفكرة المختارة إلى خطة عمل تنفيذية واختبار نتائجها على أرض الواقع.

المبحث الثالث: المعوقات والعوامل المشجعة للإبداع الإداري في بيئة العمل المصرفي

يتأثر الإبداع الإداري داخل المصارف ببيئة تنظيمية دقيقة تتميز بالصرامة والحذر نظراً لطبيعة الأموال والائتمان، مما يجعلها سلاحاً ذو حدين في احتضان السلوك الإبداعي.⁽¹⁾

العوامل المشجعة للإبداع الإداري:

- **النمط القيادي المشجع:** وجود قيادات استراتيجية تنتهج سياسة "الباب المفتوح"، وتتيح هامشاً من تفويض السلطات، وتُصغي للمقترحات التطويرية.
- **نظام الحوافز والدعم المعنوي:** وجود نظام مكافآت عادل يثني على المبادرات الإدارية الناجحة ويحتفي بأصحاب الفكر المبتكر.
- **مناخ الثقة والتمكين:** تشجيع روح المبادرة والعمل الجماعي، واعتبار الخطأ الإداري غير المقشود فرصة للتعلم وتطوير المهارات وليس مجرد سبباً للعقاب.
- **التدريب والتمكين المعرفي:** إتاحة الفرص أمام الموظفين للاطلاع على أحدث الممارسات الإدارية والمصرفية وتطوير أدواتهم الذاتية.

معوقات الإبداع الإداري (خاصة في فروع المناطق البعيدة):

1. **المركزية الشديدة والروتين العقيم:** إصرار الإدارات العامة على احتكار القرارات والتفاصيل التشغيلية، مما يقتل روح المبادرة لدى مدراء وإداريي الفروع.

(1) العميان، محمود سلمان (2020). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 160.

2. **الخوف من المخاطرة والمساءلة القانونية:** طبيعة العمل المصرفي المحافظة تجعل الكثير من الإداريين يفضلون التمسك بالطرق التقليدية لتجنب الوقوع في أخطاء إدارية أو رقابية.
3. **ضعف الإمكانيات اللوجستية والتقنية:** انشغال الموظفين والقيادات في الفروع النائية بالمشاكل التشغيلية اليومية (كالتهرب والشبكة) يستهلك طاقتهم الذهنية ويزيح تفكيرهم عن الجوانب التطويرية الإبداعية.
4. **مقاومة التغيير التنظيمي:** تمسك بعض الكوادر الإدارية القديمة بالأنماط الاعتيادية ورفضهم لتطبيق الأساليب التقنية أو الإجرائية الحديثة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية والمناقشة والتحليل

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية، وصف خصائص العينة، واختبار ثبات وصدق الأداة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لأغراض البحث في قياس أثر المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) على المتغير التابع (الإبداع الإداري). وتمثل مجتمع الدراسة في جميع رؤساء الفروع، ورؤساء الأقسام، والمكاتب، والوحدات الإدارية، والإداريين العاملين بجميع فروع المصارف التجارية الأربعة بمدينة الكفرة (مصرف الجمهورية، مصرف الوحدة، مصرف شمال إفريقيا، ومصرف التجارة والتنمية). نظراً لمحدودية وصغر حجم المجتمع الإحصائي في هذه الفروع، اعتمد الباحث أسلوب **الحصر الشامل**؛ حيث وُزعت (65) استمارة استبيان على مجتمع الدراسة كاملاً، واستُرْجعت (58) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، أي بنسبة استجابة مرتفعة بلغت (89.2%)، وهي نسبة ممتازة وتكفل تمثيلاً واقعياً وموضوعياً للبيئة المصرفية بالمدينة.

وصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة:

أظهرت النتائج الإحصائية لوصف أفراد العينة ما يلي:

- **توزيع المصارف:** أظهر توزيع العينة تمثيلاً متوازناً للفروع الأربعة؛ إذ شكل موظفو مصرف الجمهورية النسبة الأكبر بـ (32.8%)، يليه مصرف الوحدة بـ (27.6%)، ثم مصرف شمال إفريقيا بـ (22.4%)، وأخيراً مصرف التجارة والتنمية بـ (17.2%)، وهو ما يعكس الأحجام النسبية لهذه الفروع من حيث عدد الكوادر التشغيلية.
- **المسمى الوظيفي:** توزعت العينة بين (10.3%) لمدراء ومساعدتي مدراء الفروع، و(29.3%) لرؤساء الأقسام والمدراء التنفيذيين بالدفاتر والمكاتب، و(60.4%) للموظفين الإداريين ورؤساء الوحدات، مما يؤكد أن الاستجابات شملت مختلف المستويات القيادية والتنفيذية المسؤولة عن صناعة القرار والابتكار الميداني.
- **المؤهل العلمي والخبرة:** أظهرت البيانات أن (74.1%) من أفراد العينة يحملون مؤهلات جامعية (بكالوريوس/ليسانس) ودرجات عليا، وأن أكثر من (68%) لديهم خبرة مصرفية تزيد عن 5 سنوات. وتعكس هذه المؤشرات امتلاك العينة للوعي العلمي والخبرة العملية الكافية لفهم أبعاد الاستبيان والإجابة عنه بدقة.

اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة:

للتحقق من الاتساق الداخلي وصلاحية الاستبيان للقياس الإحصائي، استُخدم اختبار معامل ألفا كرونباخ

(Cronbach's Alpha) لأبعاد الأداة وللاداة ككل، وكانت النتائج كالتالي:

أثر القيادة الاستراتيجية على الإبداع الإداري

المتغير / المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ (α)
محور القيادة الاستراتيجية (المتغير المستقل)	12	0.891
- تحديد التوجه الاستراتيجي	4	0.842
- تمكين العاملين وتطوير رأس المال البشري	4	0.865
- الاستغلال الأمثل للكفايات والموارد	4	0.838
محور الإبداع الإداري (المتغير التابع)	12	0.912
- الابتكار في تقديم الخدمات والإجراءات	4	0.871
- القدرة على حل المشكلات الإدارية والتشغيلية	4	0.884
- المرونة التنظيمية والتكيف	4	0.859
المقياس ككل (الاستبيان)	24	0.934

يتضح من النتائج أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للأداة ككل بلغت (0.934)، ولجميع المحاور تجاوزت القيمة المقبولة إحصائياً (0.70)، مما يؤكد الثبات العالي لأداة الدراسة وصلاحياتها التامة للتحليل واختبار الفرضيات.

المبحث الثاني: تحليل اتجاهات إجابات العينة واختبار الفرضيات باستخدام SPSS

تم الاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل الإجابات استناداً إلى مقياس ليكرت الخماسي، حيث جرى اعتماد المتوسطات الحسابية لتفسير درجة التوافق وفق المعيار الآتي: 1) - 2.33: مستوى منخفض، (2.34 - 3.66: مستوى متوسط)، (3.67 - 5.00: مستوى مرتفع).

أولاً: تحليل اتجاهات العينة حول متغيرات الدراسة:

• واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية (المتغير المستقل):

أظهرت النتائج أن المستوى العام لممارسة القيادة الاستراتيجية جاء بـ متوسط حسابي عام قدره (3.48 من 5) وبانحراف معياري (0.62)، وهو مستوى متوسط.

- جاء بعد الاستغلال الأمثل للكفايات والموارد في المرتبة الأولى بمتوسط (3.69) وبدرجة مرتفعة، مما يدل على حرص قيادات الفروع بالكفارة على إعادة توزيع المهام بمرونة لمواجهة ضغوط العمل.
- حل بعد تحديد التوجه الاستراتيجي ثانياً بمتوسط (3.51) وبدرجة متوسطة.
- بينما جاء بعد تمكين العاملين وتطوير رأس المال البشري في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.24) وبدرجة متوسطة، وهو ما يعكس وجود قيود وسلطات محددة تمنحها الإدارات العامة للكوادر المحلية.

• مستوى الإبداع الإداري (المتغير التابع):

حققت أبعاد الإبداع الإداري متوسطاً حسابياً عاماً قدره (3.54 من 5) وانحراف معياري (0.58)، وهو مستوى متوسط.

- تصدر بعد القدرة على حل المشكلات الإدارية والتشغيلية المرتبة الأولى بمتوسط (3.76) وبدرجة مرتفعة، مما يعكس المهارة العالية التي اكتسبها إداريو الكفارة في التعامل السريع مع الأزمات الطارئة (كالانقطاعات الشبكية وضعف السيولة).
- جاء بعد المرونة التنظيمية والتكيف ثانياً بمتوسط (3.49) وبدرجة متوسطة.

- وحل بعد الابتكار في تقديم الخدمات والإجراءات أثيراً بمتوسط (3.37) وبدرجة متوسطة، نتيجة التزام الفروع بالنظم الروتينية المستندية المفروضة من الإدارات المركزية.

ثانياً: اختبار الفروض الإحصائية (تحليل الانحدار):

• اختبار الفرضية الرئيسة:

نص الفرضية " (H-0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة على الإبداع الإداري في المصارف التجارية بمدينة الكفرة".
لاختبار الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) وكانت النتائج كما يلي:

النموذج	معامل التحديد (R2)	معامل التحديد المعدل (Adjusted R2)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.)	القرار الإحصائي
النموذج الكلي	0.542	0.516	21.314	0.000	رفض الفرضية الصفية وقبول البديلة

يتضح من جدول الانحدار أن قيمة (F) بلغت (21.314) وهي دالة إحصائياً عند مستوى $\{Sig\} = 0.000$ وهو أقل من (0.05). كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.542$)، مما يعني أن أبعاد القيادة الاستراتيجية تُفسر ما نسبته (54.2%) من التباين والتغير الحاصل في مستوى الإبداع الإداري لدى فروع المصارف بمدينة الكفرة، بينما ترجع النسبة المتبقية (45.8%) لعوامل أخرى خارج نطاق النموذج. وبناءً عليه تُرفض الفرضية الصفية وتُقبل الفرضية البديلة.

• اختبار الفروض الفرعية (معاملات بيتا β):

أظهر تحليل المعاملات التفصيلية ما يلي:

1. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد (تحديد التوجه الاستراتيجي) على الإبداع الإداري؛ حيث بلغت ($\beta = 0.284$) بمستوى دلالة ($p = 0.012$).
2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد (تمكين العاملين وتطوير رأس المال البشري) على الإبداع الإداري؛ بلغت ($\beta = 0.391$) بمستوى دلالة ($p = 0.001$)، وهو البُعد الأكثر تأثيراً وحسمية في تحفيز الإبداع لدى الموظفين.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد (الاستغلال الأمثل للكفايات والموارد) على الإبداع الإداري؛ بلغت ($\beta = 0.215$) بمستوى دلالة ($p = 0.041$).

المبحث الثالث: مناقشة النتائج وتفسيرها مقارنة بالدراسات السابقة وبيئة الكفرة المصرفية

تتكامل القراءة الإحصائية السابقة مع الواقع الميداني لمدينة الكفرة، وتُفسر النتائج وفق الأبعاد التالية:

أولاً: تفسير أثر القيادة الاستراتيجية على الإبداع الإداري بالكفرة:

أكدت نتائج التحليل الإحصائي أن التجهيز القيادي الاستراتيجي لمدراء ورؤساء الأقسام بفروع المصارف التجارية بمدينة الكفرة يُعد شرطاً شارباً ومحركاً للإبداع الإداري بنسبة تزيد عن النصف (54.2%). وتتفق هذه

النتيجة جوهرياً مع أدبيات الإدارة الحديثة (مثل دراسة: Ireland & Hitt, 2005؛ ودراسة: العمري، 2019)، التي نصت على أن المناخ التنظيمي الإبداعي هو نتاج مباشر للممارسات القيادية.⁽¹⁾

ثانياً: تفسير النتائج الميدانية بخصوصية بيئة الكفرة:

• **تأكيد محورية "تمكين العاملين":** أظهر التحليل أن بُعد التمكين وتطوير الكوادر هو الأكثر إسهاماً ($\beta = 0.391$) في رفع مستوى الإبداع الإداري. وتُفسر هذه النتيجة بالنظر إلى الطبيعة الجغرافية والتشغيلية المتباعدة لمدينة الكفرة؛ والفروع المصرفية هناك مواجهة يومياً بصعوبة التواصل اللحظي مع الإدارات العامة بالعاصمة بسبب انقطاعات الشبكات أو المركزية المفرطة، وبالتالي فإن إعطاء القيادات المحلية هامشاً أوسع من الصلاحيات والتمكين لإداريها يرفع فوراً من قدراتهم على ابتكار حلول إدارية سريعة ومبتكرة للتعامل مع المراجعين وضغوط السيولة.

• **تفوق "حل المشكلات" على "الابتكار الإجرائي":** أظهرت الإحصاءات ارتقاء متوسط بعد حل المشكلات الإدارية والتشغيلية (3.76) مقابل انخفاض بعد الابتكار الخدمي (3.37). ويُعزى ذلك منطقياً إلى أن الظروف البيئية واللوجستية القاسية بمدينة الكفرة قد أجبرت الكوادر الإدارية بالمصارف الأربعة على اكتساب "مهارات التكيف والتغلب على الأزمات" كآلية بقاء وحل يومي طارئ، في حين تظل عملية ابتكار إجراءات مستندية جديدة محاطة بالجمود والالتزام الصارم باللوائح الصادرة من الإدارات العامة.

ثالثاً: مقارنة النتائج بالدراسات السابقة:

• تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الشرقاوي، 2020) ودراسة (العاظمي، 2021) في وجود أثر إيجابي معنوي للقيادة الاستراتيجية على الإبداع الإداري في المؤسسات الخدمية.⁽²⁾

• وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات التي أُجريت في البيئات المصرفية التنافسية بالمدن الكبرى (كطرابلس وبنغازي)؛ حيث أثبتت الدراسات السابقة أن بعد "التوجه الاستراتيجي والتطلع المستقبلي" هو الأكثر تأثيراً، بينما أثبتت هذه الدراسة الميدانية بمدينة الكفرة أن بُعد "تمكين العاملين والحلول الميدانية للمشكلات" هو الحاسم والأكثر تأثيراً في البيئات التشغيلية الاستثنائية والبعيدة.

(1) Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2005). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership. Academy of Management Executive, 19(4), p. 70.

(2) Mumford, M. D., & Licuanan, B. (2021). Leading for Innovation: Leadership, Creativity, and Innovation. The Leadership Quarterly, 32(2), p. 105.

النتائج و التوصيات

سعت هذه الدراسة الميدانية إلى الكشف عن أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، تمكين العاملين وتطوير رأس المال البشري، والاستغلال الأمثل للكفايات والموارد) على الإبداع الإداري بأبعاده (الابتكار الإجرائي، القدرة على حل المشكلات الإدارية والتشغيلية، والمرونة التنظيمية) لدى الكوادر الإدارية بجميع فروع المصارف التجارية الأربعة العاملة بمدينة الكفرة (مصرف الجمهورية، مصرف الوحدة، مصرف شمال إفريقيا، ومصرف التجارة والتنمية).

وبعد إجراء عمليات التحليل الإحصائي المناسبة واستعراض البيانات الميدانية ومناقشتها، خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج والتوصيات العملية الإجرائية.

أولاً: نتائج الدراسة

1. النتائج المتعلقة بمستوى المتغيرات:

- أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية بالفروع المصرفية الأربعة بمدينة الكفرة جاء بمستوى متوسط (بمتوسط حسابي قدره 3.48) وكان بُعد الاستغلال الأمثل للكفايات والموارد هو الأعلى ممارسة، بينما جاء بُعد تمكين العاملين وتطوير رأس المال البشري في المرتبة الأخيرة.
- جاء مستوى الإبداع الإداري لدى الإداريين بمتوسط عام متوسط أيضاً (قدره 3.54) وتصدر بُعد القدرة على حل المشكلات الإدارية والتشغيلية أبعاد الإبداع بدرجة مرتفعة (3.76)، متفوقاً على بُعد الابتكار في تقديم الخدمات والإجراءات الذي جاء في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة.

2. النتائج المتعلقة باختبار الفروض ونقاط التأثير:

- تأكيد الفرضية الرئيسية: أثبتت نتائج تحليل الانحدار وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة على الإبداع الإداري بجميع فروع المصارف التجارية بالمدينة؛ حيث فسر نموذج القيادة الاستراتيجية ما نسبته (54.2%) من التباين الحاصل في الإبداع الإداري. ($R^2 = 0.542$)
- تأكيد الفروض الفرعية وترتيب التأثير: أظهرت نتائج معاملات بيتا (β) أن جميع أبعاد القيادة الاستراتيجية تؤثر إيجابياً في الإبداع الإداري، وكان ترتيب الأبعاد الأكثر تأثيراً كالتالي:
1. تمكين العاملين وتطوير رأس المال البشري: وهو البعد الأعلى تأثيراً وحسمية في تحفيز السلوك الإبداعي لدى الموظفين الإداريين. ($\beta = 0.391$)

- 2. تحديد التوجه الاستراتيجي: وجاء في المرتبة الثانية من حيث التأثير على الإبداع الإداري ($\beta = 0.284$).

- 3. الاستغلال الأمثل للكفايات والموارد: وجاء في المرتبة الثالثة بحجم تأثير بالغ. ($\beta = 0.215$)

3. النتيجة البيئية الخاصة بمدينة الكفرة:

أكدت الدراسة أن الظروف الجغرافية والتشغيلية الاستثنائية بمدينة الكفرة فرضت نمطاً إبداعياً تركز بصورة أساسية على "الإبداع الموجه لحل المشكلات والأزمات الطارئة" (مثل انقطاع الشبكات وضعف السيولة) كآلية تكيف يومية، في حين يظل الإبداع الإجرائي والابتكار في الخدمات مقيداً بالمركزية واللوائح الجامدة الصادرة عن الإدارات العامة.

ثانياً: التوصيات

1. توسيع تفويض الصلاحيات: منح مدراء ورؤساء الأقسام بفروع الكفرة صلاحيات إدارية وتنفيذية أوسع لسرعة اتخاذ القرارات وحل المشكلات دون انتظار الإدارات المركزية.
2. تطوير نظام الحوافز والتمكين: إيجاد لائحة مكافآت معنوية ومادية تكافئ الإداريين المبتكرين الذين يقدمون حلولاً تُبسط الإجراءات وتخفف الاكتظاظ.
3. توفير تدريب متخصص وعن بُعد: تنظيم دورات تدريبية مستمرة لإنماء مهارات القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، واستغلال التقنيات الرقمية لتجاوز عائق العزلة الجغرافية.
4. دعم البنية التحتية والتقنية: تزويد فروع الكفرة ببدائل اتصال منظومية حديثة (كالاتصالات الفضائية) للحد من الانقطاعات التي تستهلك وقت وتركيز القيادات.
5. تبسيط الدورة المستندية: مراجعة وتخفيف الإجراءات الروتينية المعقدة في تقديم الخدمات المصرفية لإتاحة مرونة أكبر للإداريين في التعامل مع المتعاملين.
6. ترسيخ ثقافة تنظيمية مرنة: تشجيع سياسة المبادرة والاجتهاد المنظم، والتعامل مع الأخطاء غير العمدية كفرص للتعلم والتطوير بدلاً من العقاب.

الخاتمة

في ختام هذه الورقة البحثية، يتضح جلياً أن الحديث عن تطوير القطاع المصرفي لم يعد معزولاً عن الأنماط القيادية التي تدير مؤسساته، ولا عن البيئة التنظيمية التي تُصاغ فيها قراراته اليومية. لقد سعى هذا البحث إلى تسليط الضوء على إشكالية جوهرية تمس صلب العمل الإداري في الفروع المصرفية العاملة بمدينة الكفرة، من خلال تقصي طبيعة العلاقة بين تبني أبعاد القيادة الاستراتيجية وتحفيز ممارسات الإبداع الإداري لدى كوادره.

لقد كشفت التجربة الميدانية والدراسة التحليلية لفروع المصارف التجارية الأربعة بالمدينة (مصرف الجمهورية، مصرف الوحدة، مصرف شمال إفريقيا، ومصرف التجارة والتنمية) أن القيادة الاستراتيجية ليست مجرد نظريات ومفاهيم تُصاغ في الأدبيات، بل هي ممارسة عملية وضابط تشغيلي تتضاعف حاجته في المناطق البعيدة؛ حيث تتداخل العقبات اللوجستية وظروف العزلة الجغرافية مع متطلبات الامتثال والخدمة المصرفية اليومية.

إن فهم دور القيادة الاستراتيجية في تحريك ركود العمل الروتيني وتوجيه الطاقات الإدارية نحو الابتكار والتكيف، يمثل المدخل الحقيقي لتجاوز منطق "تسيير الأزمات" إلى منطق "صناعة الحلول". فالمصارف التي تمنح كوادرها هامشاً من التمكين، وتملك رؤية واضحة للتكيف مع واقعها البيئي، هي الأقدر على بناء نموذج إداري مرن يستجيب لتطلعات المتعاملين ويحافظ على استقرار المؤسسة وفاعليتها.

ومع اكتمال أركان هذه الدراسة، فإنها تفتح الباب أمام الباحثين والمتخصصين لإجراء المزيد من الأبحاث حول استراتيجيات التطوير التنظيمي في البيئات الخدمية الاستثنائية، على أمل أن تُسهم مخرجاتها الفكرية والميدانية في دعم متخذي القرار وتوجيه خطط التطوير الإداري في القطاع المصرفي الليبي نحو آفاق أكثر مرونة وإبداعاً.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. إدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين (2017). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
2. أبو الفضل، محمد جودة (2020). أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والإدارية، مجلد 10، ع 2.
3. الجلال، أحمد إسماعيل (2019). القيادة الإدارية والإبداع الإداري في المؤسسات المعاصرة. دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
4. الدرة، عبد الباري إبراهيم، والسعدي، مؤيد سعيد (2018). إدارة الموارد البشرية: المنهج الفكري والعمليات. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. السالم، مؤيد سعيد (2021). تنظيم المؤسسات: الهياكل والسلوكيات والعمليات. دار المعرفة، عمان، الأردن.
6. الشرفي، عبد الحكيم محمد، والمرهضي، سنان غالب (2025). العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والأداء المنظمي: دراسة ميدانية في القطاع المصرفي. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 4(4).
7. العطيّات، عمار فتحي (2018). أثر تمكين العاملين في تعزيز الإبداع الإداري لدى موظفي المصارف التجارية. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، مجلد 26، ع 1.
8. العميان، محمود سلمان (2020). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
9. الفيتوري، حكيم أحمد (2024). دور القيادة الاستراتيجية الحديثة وأثرها في تحقيق الإبداع الإداري والفكري. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 12(3).
10. الكبيسي، عامر خضير (2019). التطوير التنظيمي والتدريب الإداري: مداخل ورؤى حديثة. دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Bass, B. M & .Avolio, B. J. (2020). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publications.
2. Dess, G. G & .Lumpkin, G. T. (2019). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*. McGraw-Hill Education .
3. Ireland, R. D & .Hitt, M. A. (2005). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership .*Academy of Management Executive* .77-63 , (4)19 ,
4. Mumford, M. D & .Licuanan, B. (2021). Leading for Innovation: Leadership, Creativity, and Innovation .*The Leadership Quarterly* (2)32 ,.