

# دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل

دراسة ميدانية على مصرف ليبيا المركزي - طرابلس

■ د. أحمد رمضان بن نوبة

● عضو هيئة تدريس، جامعة الرفاق الأهلية - طرابلس

■ علي محمود الكيب

● باحث جامعي، جامعة الرفاق الأهلية  
- طرابلس

■ علي مفتاح علي قدورة

● باحث جامعي، جامعة الرفاق الأهلية  
- طرابلس

■ نيروز عبدالسلام السكلاني

● باحثة جامعية، جامعة الرفاق الأهلية  
- طرابلس

■ أمل رجب المصراطي

● باحثة جامعية، جامعة الرفاق الأهلية  
- طرابلس

## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تؤديه مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل بمصرف ليبيا المركزي، حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وقسمت إلى جزئين، الجزء الأول خاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين، أما الجزء الثاني فيتعلق بمتغيرات الدراسة ويحوي محورين أساسيين، المحور الأول يتعلق بالمتغير المستقل مهارات القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (المهارات الفنية- المهارات الذهنية- المهارات الذاتية- المهارات الإنسانية)، بينما خصص المحور الثاني للمتغير التابع التهيؤ لضغوط العمل.

وتم استهداف مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بالمصرف والبالغ عددهم (60) مفردة، وذلك باستخدام أسلوب المسح الشامل. وبعد عملية تحليل بيانات الدراسة تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات القيادات الاستراتيجية المتمثلة في (المهارات الفنية- المهارات الذهنية- المهارات الذاتية- المهارات الإنسانية) على التهيؤ لضغوط العمل، وأن التأثير الأكبر كان للمهارات الإنسانية، يليه المهارات الذاتية، ثم المهارات الذهنية.

وبناءً على النتائج تم وضع مجموعة من التوصيات منها: ضرورة التحديد الدقيق لمسؤوليات وصلاحيات القيادات الاستراتيجية وفق هيكل تنظيمي واضح المعالم وبما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمصرف، وذلك لضمان مواجهة المواقف الطارئة التي تؤثر سلباً على أدائهم، وأن تتبنى إدارة المصرف إنشاء ما يسمى (فريق مواجهة الضغوط) ليتولى مهمة التنسيق وتبادل المعلومات مع كافة الجهات المحلية ذات العلاقة بالقطاع المصرفي، وبما يمكن من التهيؤ للضغوط ورسم السيناريوهات لمواجهةها.

### 1.1 المقدمة

إن المتابع للأحداث المتسارعة والمتغيرات البيئية المعاصرة خلال السنوات الخمسين الماضية، والتي تولدت عنها ضغوط متتالية أدت إلى التأثير المباشر على أمن وأمان المجتمعات واستقرارها اجتماعياً واقتصادياً، وجد أن الدول التي تتمتع بمؤسساتها بقيادات استراتيجية فاعلة ومهارات عالية هي التي تستطيع التعامل مع الضغوط والأحداث المفاجئة ليس فقط وقت حدوثها، ولكنها تهتم مبكراً بها، من خلال بدل المزيد من الجهود لمنع حدوثها أو الحد من الآثار الناجمة عنها.

ويعدُّ السلوك القيادي في المنظمة مؤشراً لفاعلية أداء القادة، وذلك لأن ما يتمتع به القادة الاستراتيجيون من مهارات وقدرات تمكنهم من القيام بدورهم في التهيؤ لضغوط العمل التي قد تواجههم بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، يعد ذلك أمراً جوهرياً لنجاح القيادة الاستراتيجية في المنظمة، وبالتالي منحها القدرة التي تكفل لها البقاء والتطور والنمو، والتكيف مع الأحداث، من خلال قدرتها على

التأثير، ومرونتها الفائقة في التعامل مع الأحداث والضغوط.

لذا أصبح من الضروري أن يتولى حل هذا المشكل (لضغوط العمل) اهتمام جدي من قبل مؤسساتنا، وأن تسند مهمة التهيؤ له وتشخيصه وإيجاد حلول موضوعية له لسلسلة جديدة من الرجال (القادة) التي لا تقتنع بتسيير المؤسسة فقط، بل تمتلك مهارات عالية على تحديد أوجه القصور والفرص غير المستغلة، واستخدام وسائل غير تقليدية لتحقيق أهدافها، بعد تذليل كل الصعوبات والعقبات والعراقيل مهما كان مصدرها.

وفي هذه الدراسة تناولنا بالبحث في مجال "مهارات القيادة الاستراتيجية ودورها في التهيؤ لضغوط العمل"، وكتطبيق عملي تم اختيار القطاع المصرفي ممثلاً في مصرف ليبيا المركزي، لما له من أهمية كبيرة في تحسين الخدمات المقدمة وبما يسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية للمجتمع.

## 1. 2. مشكلة الدراسة:

إن التغيرات المستمرة والمحيطية بالعمل سواءً في بيئته الداخلية والتي يشكل الأفراد أحد عناصرها الهامة أو البيئة الخارجية بما تحويه من ظروف وعوامل وأحداث تؤثر في المنظمة بشكل مباشر وغير مباشر وتتفاعل معها، فرضت الحاجة إلى وجود قيادات استراتيجية تملك رؤية واضحة للمستقبل تواكب هذه التغيرات وتتأقلم معها، حتى لا يكون المستقبل قد فرض عليها من أحد، أو تكون أعمالها في المستقبل ردت فعل غير مدروسة، كما إن فقدان التحكم في الأمور وانعدام القدرة على التنبؤ من شأنه أن يسهم في ظهور آثار الضغوط على هولاء القادة، والتي قد تترك نتائج غير مرضية، الأمر الذي يمكن أن يشكل ضغوطاً جديدةً عليهم، وبالتالي فإن ارتفاع الضغوط أو انخفاضها يعد مؤشراً على درجة الاستقرار، وعلى قدرة تحمل القياديين وتهيئتهم لظروف العمل والتحديات المستقبلية، وتقديرهم لروح المسؤولية المناطة بهم، ولعل عدم استقرار الأوضاع في مختلف القطاعات عموماً، وفي القطاع المصرفي على وجه الخصوص، باعتباره صمام أمان داخلي للمواطن وركيزة قوية من ركائز الدولة، ولما له

من طبيعة خاصة به، فهو يتطلب دقة في المعلومات وزيادة في الجهد ومهارة في التعامل مع الآخرين، لذا يواجه القادة في هذا القطاع العديد من الضغوط لعل أبرزها (كثرة المتعاملين - الأعباء الوظيفية - الثقافة السلبية السائدة - نظام الحوافز والترقيات والمكافآت - العلاقات الإجتماعية - تردي الأوضاع الاقتصادية - شح السيولة - الظروف الأمنية) الأمر الذي يفرض نفسه في ضرورة التكيف مع مجريات الأحداث ومواكبة التطورات على كافة الأصعدة.

ومن خلال الزيارة الاستطلاعية التي قام بها الباحثون إلى مصرف ليبيا المركزي باعتباره المسؤول الأول والأخير عن السياسة النقدية والمالية في الدولة الليبية، وبعد التحدث مع بعض المسؤولين فيه، لاحظ الباحثون أن مبادرة المصرف في تحسين الوضع الحالي للقطاع المصرفي لا زالت متدنية ولا ترقى للمستوى المطلوب والمتمثل بتحدي الوضع القائم أكثر من التكيف السلبي للظروف الحالية، وأن الأساليب والإجراءات المتبعة والمهارات التي يمتلكها المسؤولون في سبيل التجنب النسبي أو التقليل من الآثار الناجمة عن الضغوط قد تكون ضعيفة أو متأخرة وهذا يتضح من خلال (ضعف جودة الخدمات في القطاع المصرفي، استمرار أزمة السيولة، انقسام المؤسسة المالية، تعدد الشكاوي، كثرة الإجراءات، بطء المعاملات، اللامبالاة، التهرب من المسؤولية، تداخل الاختصاصات) الأمر الذي يتطلب وجود قيادات فاعلة ذات بعد استراتيجي تتمتع بهارات عالية كي تستطيع التحرك في سياق مقصود وبما يمكنها من تجاوز واقعها المثقل بالكثير من الضغوط والأحداث، وينقلها إلى مرحلة متقدمة تمكنها من تحقيق الأهداف وفقاً لأساليب وأفكار وتقنيات علمية ومتطورة.

وتأسيساً على ما سبق يمكن طرح مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

● ما الدور الذي تؤديه مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل بمصرف ليبيا المركزي؟

3.1 فرضيات الدراسة:

للإجابة عن تساؤل الدراسة تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

■ د. أحمد رمضان بن نوبة ■ علي مفتاح علي قدورة ■ علي محمود الكيب ■ أمل رجب المصرتي ■ نيروز عبدالسلام السكلاني

● يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمهارات القيادة الاستراتيجية (المهارات الفنية - المهارات الذهنية - المهارات الذاتية - المهارات الإنسانية) في التهيؤ لضغوط العمل بالمصرف قيد الدراسة .

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية:

● يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمهارات الفنية في التهيؤ لضغوط العمل بالمصرف قيد الدراسة.

● يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمهارات الذهنية في التهيؤ لضغوط العمل بالمصرف قيد الدراسة.

● يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمهارات الذاتية في التهيؤ لضغوط العمل بالمصرف قيد الدراسة.

● يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمهارات الإنسانية في التهيؤ لضغوط العمل بالمصرف قيد الدراسة.

#### 1. 4 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن حصرها في الآتي:

1. تحديد دور مهارات القيادة الاستراتيجية والمتمثلة في (المهارات الفنية - المهارات الذهنية - المهارات الذاتية - المهارات الإنسانية) في التهيؤ لضغوط العمل بالمصرف قيد الدراسة.

2. التعرف على مدى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى قادة مصرف ليبيا المركزي .

3. الوقوف على التحديات والصعوبات التي تواجه قادة المصرف في التهيؤ لضغوط العمل التي تواجههم.

#### 1. 5 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الآتي:

1 - الأهمية المعلنة للقطاع المصرفي ودوره في العملية التنموية، حيث تولي الحكومات هذا القطاع أهمية كبيرة تتمثل في الدعم المادي والمعنوي له اعترافاً بدوره الحيوي في تمويل الاقتصاد الوطني، فهو يعد من أهم مصادر التمويل الداخلي للدولة والمسؤول عن استقرار الوضع المالي فيها.

2 - الأهمية المتنامية لمفهوم القيادة الاستراتيجية فقد أدركت العديد من الشركات العالمية العملاقة بأهمية توفر المهارات القيادية لقادة الشركات فعكفت بالاهتمام بالموارد البشرية من خلال إدارتها وتتميتها وتطويرها .

3 - تنبيه القادة وصناع القرار في القطاع المصرفي الليبي عموماً ومصرف ليبيا المركزي قيد الدراسة خصوصاً بأهمية امتلاكهم لمهارات القيادة الاستراتيجية وتطويرها والتي بدورها تسهم في تهيئتهم للضغوط التي قد تواجههم.

#### 1.6 حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على موضوع دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل .

● الحدود الزمنية : تمتد هذه الدراسة خلال الفترة (2017 - 2018)م.

● الحدود المكانية : أجريت هذه الدراسة على مصرف ليبيا المركزي الواقع داخل نطاق مدينة طرابلس .

#### 1.1 مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بمصرف ليبيا المركزي - طرابلس والبالغ عددهم (60) مفردة. ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة تم استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة.

#### 1.8 منهج الدراسة:

تم الاعتماد بشكل أساسي على المنهج الوصفي في جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بموضوع الدراسة وكذلك الاعتماد على المنهج التحليلي في تحليل البيانات الأولية

■ د. أحمد رمضان بن نوبة ■ علي مفتاح علي قدورة ■ علي محمود الكيب ■ أمل رجب المصراحي ■ نيروز عبدالسلام السكلاني

التي تم الحصول عليها من (الاستبانة)، وتمثلت متغيرات الدراسة في المتغير المستقل مهارات القيادة الاستراتيجية وكذلك المتغير التابع والمتمثل في التهيؤ لضغوط العمل.

### 9.1 مصادر جمع المعلومات:

- البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من مصادر المعلومات المختلفة من الكتب والدوريات والندوات والمؤتمرات والمراجع ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والاستعانة بشبكة المعلومات الدولية (الإنترنت).
- البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال جمع البيانات عن طريق أداة الدراسة (الاستبانة).

### 10.1 طرق تحليل البيانات:

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة المتحصل عليها عن طريق أداة جمع البيانات (الاستبانة)، أو أي برامج إحصائية أخرى يتم الاستعانة بها في تحليل البيانات حسب الحاجة المستقبلية.

### 11.1 مصطلحات الاجرائية:

- القيادة: هي مجموعة من القدرات التي يتمتع بها القادة المسؤولون بمصرف ليبيا المركزي والتي تمكنهم من التأثير على الأفراد بهدف حثهم على تحقيق الأهداف المرغوبة بأكبر قدر ممكن من الفعالية والكفاءة.
- القيادة الاستراتيجية: هم الذين يشغلون منصباً قيادياً متقدماً في الهيكل التنظيمي لمصرف ليبيا المركزي ويتكفون من مدراي الإدارات ورؤساء الأقسام، الذين يقع على عاتقهم رسم السياسة المالية والنقدية للمصرف بناء على رؤى استراتيجية يتم وضعها بشكل دقيق يخدم أهداف المصرف.
- مهارات القيادة الاستراتيجية: هي مجموع المهارات الفنية والذهنية والذاتية والإنسانية التي يتمتع بها القادة في مصرف ليبيا المركزي.
- ضغوط العمل: هي حالة أو شعور يصيب القائد أو المسؤول عندما تفوق

متطلبات الوظيفة امهارتهم وقدراتهم الشخصية مما تؤدي على تعثره في العمل وانخفاض مستوى أدائه. - التهيؤ لضغوط العمل: هو مجموعة الأساليب والأدوات والاجراءات والمهارات التي يتخذها قادة المصرف في سبيل التجنب أو التقليل من حدة الضغوط وأثارها.

### 12.1 الدراسات السابقة:

تستعرض هذه الدراسة بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولتها أدبيات موضوع القيادة الاستراتيجية في البيئات المختلفة، أما في جانب الدراسات المحلية فقد تعذر الحصول على دراسات محلية تتعلق بموضوع هذه الدراسة وذلك لحدثة «مفهوم القيادة الاستراتيجية» من جهة وبسبب النقص الحاصل في أدبيات الموضوع وضعف المكتبة المحلية من جهة أخرى، وتم تقسيم الدراسات السابقة إلى (الدراسات العربية - الدراسات الأجنبية) وفيما يلي عرض لهذه الدراسات.

#### أولاً: الدراسات العربية:

■ دراسة القيسي (2015): بعنوان « دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية» دراسة ماجستير غير منشورة بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا غزة - فلسطين. حيث هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية. حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية (مديراً) في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، ويقدر عددهم بـ (172) موظفاً، أما عينة الدراسة فاعتمدت على المسح الشامل لمجتمع الدراسة، ولقد صمم الباحث أداة للدراسة عبارة عن استبانة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود دور للقيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية. وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية بوزارة الصحة الفلسطينية وكذلك تعزيز الموارد المالية اللازمة، والعمل على تحفيز الموظفين من خلال طرق

■ د. أحمد رمضان بن نوبة ■ علي مفتاح علي قدورة ■ علي محمود الكيب ■ أمل رجب المصرتي ■ نيروز عبدالسلام السكلاني

مختلفة ومتنوعة، ومكافأة الموظفين ذوي التقديرات العالية.

■ دراسة عطا الله (2015): بعنوان « دور القيادات الاستراتيجية في بناء المنظمات المستدامة » أطروحة دكتوراه - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية. حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات بالهيئة الملكية بينبع والمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض، ومعرفة مستوى أبعاد الاستدامة المتحققة في الهيئة الملكية بينبع والمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض. حيث تكون مجتمع الدراسة من مجتمعين الأول: القيادات في الهيئة الملكية بينبع والذين يشغلون المراتب الوظيفية التالية: (مدير عام، مدير إدارة، ورئيس قسم) والبالغ عددهم (141). كما استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود فروق ذات دلالة احصائية في الهيئة الملكية بينبع والمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض حول مستوى القيادة الاستراتيجية ومستوى أبعاد الاستدامة المتحققة في المنظمتين محل الدراسة لصالح الذين يعملون بالهيئة. وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات منها: تأهيل واعداد قادة المنظمتين محل الدراسة لرفع مستوياتهم في المهارات الاستراتيجية المستدامة، وضرورة أن تتبنى المنظمتين استراتيجيات الاستدامة .

■ دراسة فيروز (2013): بعنوان « أثر القيادة الاستراتيجية في التفوق التنافسي » دراسة حالة في معمل سمنت الكوفة الكلية التقنية الإدارية مجلة الإدارة والاقتصاد المجلد الثالث - العدد الثاني عشر - جامعة كربلاء العراق. حيث هدف البحث إلى تحليل وتشخيص دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي في صناعة السمنت العراقية عبر تحليل العلاقة القائمة بين مستويات القيادة للمنظمة ميدان البحث العملي فيما يخص التفوق التنافسي الذي يمثل الهدف الرئيس للمنظمة المبحوثة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: تراجع مؤشرات قياس المنظور الاستراتيجي للقيادات الإدارية في الشركة وتحديداً في مجال بناء ثقافة التكامل بين المستويات

الإدارية المختلفة، وضعف منظومة المعلومات الاستراتيجية في الشركة ذات الصلة بمتغيرات البيئة التنافسية والبيئة الصناعية. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات نكر منها: تعزيز الدور الاستراتيجي للقيادات الإدارية في الشركة من خلال وضع برامج تدريبية مكثفة في مجال بناء ثقافة التعاون والتكامل بين وحدات الأعمال الاستراتيجية، وتشكيل منظومة مشاركة وتبادل المعلومات والمعرفة.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

■ دراسة وناسيكا: (Wanasika, 2009): بعنوان «القيادة الاستراتيجية كأساس لترشيد المبادئ الاقتصادية والاستراتيجية»

#### “Strategic leadership and rationale for economizing – strategizing principles”

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة الاستراتيجية كأساس لترشيد وضع المبادئ الاقتصادية والاستراتيجية، حيث أن العولمة والاضطرابات الخارجية (الأزمات) استدعت إيجاد طرق جديدة في تنظيم ودعم خطط المنظمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت إليها الدراسة إلى عدمة نتائج نذكر أهمها: وجود دور للقيادة الاستراتيجية في عملية ترشيد وضع المبادئ الاقتصادية والاستراتيجية وإمكانية مساهمة القيادة الاستراتيجية في ترشيد أداء الشركات. والتعرف على الخصائص الرئيسية (الشخصية والقيادية والمعرفية) لكبار المديرين التنفيذيين وهي القدرات التكيفية مع البيئة الخارجية وعلاقة هذه الخصائص بترشيد ووضع الاستراتيجيات .

■ دراسة فيرا وكروسان: (Vera&Crossan2005): بعنوان « القيادة الاستراتيجية والتعليم التنظيمي»

#### «strategic leadership and organizational, learning.»

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء نظرة على القيادة الاستراتيجية وأثرها على التعليم التنظيمي، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي القائم على فحص وتحليل ما هو متوفر من أدبيات عن القيادة الاستراتيجية، ومن أهم النتائج التي خلصت إليها

■ د. أحمد رمضان بن نوبة ■ علي مفتاح علي قدورة ■ علي محمود الكيب ■ أمل رجب المصرتي ■ نيروز عبدالسلام السكلاني

الدراسة: إن القيادة الاستراتيجية هي ذات حساسية تجاه الماضي وحاملة بالمستقبل، وتركز على العمل التنفيذي كنشاط استراتيجي، وإن القيادة الاستراتيجية تشجع الثقافة المفتوحة، والبنى العضوية، والنظم المرنة، وتتطلع للبيئة الخارجية مع التركيز على البيئة الداخلية

### ■ التعليق على الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها:

بعد عرض أهم الدراسات التي تناولها موضوع القيادة الاستراتيجية على وجه الخصوص، نستج أن جميع الدراسات كانت في بيئات غير محلية (عربية، أجنبية) في حين أن هذه الدراسة تناولت موضوع مهارات القيادة الاستراتيجية في البيئة المحلية (ليبيا)، كما أن الدراسات السابقة حاولت قياس أثر القيادة الاستراتيجية على (بناء المنظمات، تطوير السياسات، التفوق التنافسي، التعلم التنظيمي) بينما هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل في القطاع المصرفي.

كما اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في استخدام الاستبانة كأداة لجمع والبيانات، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية مناسبة لمثل هذا النوع من الدراسات.

كما تستفيد هذه الدراسة من الدراسات السابقة في تكوين الإطار النظري والمفاهيمي لموضوع القيادات الاستراتيجية، وكذلك الاستفادة منها في تصميم وصياغة أداة الدراسة (الاستبانة) وتطويرها بما يتماشى مع الواقع المحلي.

## 1.2 الجزء النظري

### 1.1.2 مفهوم القيادة الاستراتيجية:

إن كل مخلوق لديه بديهة أو تجربة وممارسة وهو نوع من التصرف الاستراتيجي الذي يمليه عليه صراع الحياة ومواجهة شدائدتها، ولا جرم أن نجد النسيج الثقافي لمجتمع ما محاكاً ومصاغاً لتفجر منه طاقات فكرية وفلسفيه ومعرفية تغذي الفكر الاستراتيجي ليحتل مرتبة مهمة في العصر الحالي، لذا لا بد من إيضاح المقصود به

كلمة استراتيجية (Strategies) لفظ أعجمي يعني قيادة الجيش أو فن قيادة الجيش وتطورت إلى فن قيادة الحرب، ثم اتسعت دائرة استعمال المصطلح في العصر الحديث ليصبح دالاً على فن التخطيط أو فن التدبير في جميع مجالات الحياة المعاصرة. (المدهون والعجومي، 2011: 205).

فالاستراتيجية عمل فكري ينتهي بتخصيص للموارد ويلزم المؤسسة في المدى الطويل ويرسم مساحة نشاطها بقصد الحصول على ميزة تنافسية. (حيرش، 2011: 24).

إن التغيرات السريعة في البيئة الخارجية فرضت الحاجة إلى ضرورة وجود قيادات تملك رؤية استراتيجية للمستقبل لتواكب هذه التغيرات المتسارعة وتتأقلم معها، حتى لا يكون المستقبل قد فرض عليها أو تكون أعمالها في المستقبل ردت فعل غير مدروسة، ومن هذه التغيرات المتسارعة تضاعف حجم المعرفة كل خمس سنوات وربما أقل من ذلك بعد أن كانت تحتاج سابقاً عدة عقود، لذلك الاتجاه السائد في العصر الحاضر تزويد المؤسسات بقيادة استراتيجيين وليس بمدراء للاستفادة منهم في فرق العمل، والتأثير بالتابعين، وتحفيزهم، وتنمية مهاراتهم، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، لزيادة قدرة المؤسسات على البقاء والتكيف والنمو في ظل هذه التغيرات المتسارعة. (المربع، 2008: 15).

### 1.1.2 تعريف القيادة الاستراتيجية:

تباينت وجهات نظر الكتاب والمهتمين بموضوع القيادة الاستراتيجية حول تحديد مفهوم القيادة الاستراتيجية، فقد عرفت القيادة الاستراتيجية بأنها: « القيادة التي ترفع من مستوى التابعين من أجل الانجاز والتنمية الذاتية، مما يروج في الوقت نفسه عملية تنمية وتطوير المجموعات والمؤسسات». (القيسي، 2015: 38). كما تعرف بأنها: « القدرة على التوقع والرؤية والمحافظة على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث التغيير الاستراتيجي متى اقتضى الأمر، وتعني التعامل مع التغيير الذي يزيد من الوضع التنافسي الحالي والمستقبلي. (شعبان والعبادي، 2008: 33).

### 3.1.2 الفرق بين القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي

يمكن توضيح أهم الفروق الجمهورية بين القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي وفق الجدول التالي:

جدول رقم (1) الفرق بين القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي

القائد التقليدي	القائد الاستراتيجي
تخطيط النشاط اليومي للأفراد	وضع خطط المستقبل
يستخدم تحليل نشاط القوة والضعف SWOT لتحديد نقاط الضعف وكيفية التغلب عليها	يتحول إلى أداة تحليل توفر الأفكار البديلة، وكيفية إحداث التوازن بين العوامل المتراكمة، وفعالية التنظيم بهدف تحقيق النجاح
مسؤول عن توجيه الأفراد كل المشاكل اليومية الروتينية	مسؤول عن توجيه مستقبل المؤسسة، وجعل المستقبل يتحقق بالشكل المرغوب
يضع بدائل عند تقويم الوضع الحالي	يضع سيناريوهات للبدائل المختلفة لما سيكون عليه المستقبل بعد تقويم الوضع الحالي
بيروقراطي « روتيني »	مستير وعارف بالأمور
منفذ لخطط المؤسسة	العقل المدبر للمؤسسة

المصدر: عبد الستار توفيق، 2004، التخطيط الاستراتيجي، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، مصر، القاهرة.

#### 4.1.2 خصائص القادة الاستراتيجيين:

تشير القيادة الاستراتيجية إلى القدرة على توضيح الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، مع تحفيز الآخرين على العمل في ظل هذه الرؤية ويمكن إبراز أهم الخصائص للقادة المتميزون والمتمثلة في الآتي: (جونز وهيل، 2001: 36).

- 1 - بعد النظر والفصاحة ورباطة الجأش: يجب على القادة الأقوياء أن يمتلكوا القدرة على رؤية الاتجاه الذي يجب ان تسير فيه المؤسسة، هذا فضلا عن فصاحتهم بما يكفي لتوصيل تلك الرؤية إلى الآخرين في المؤسسة .
- 2 - الالتزام: إن القادة المتميزين يميلون إلى الالتزام أي أن الشخص الذي يبرهن التزامه تجاه رؤيته الخاصة يكون مدعماً في ذلك بالمثل والقودة.
- 3 - الإلمام الجيد والإحاطة الكاملة بشؤون العمل: القادة المتميزون لا يعلمون من

فراغ، فهم يقومون بإنشاء وتطوير شبكة من المصادر الرسمية وغير الرسمية للمعلومات التي تؤمن لهم الإحاطة لاكتشاف ما يجري في المؤسسة.

4 - القدرة على التفويض: يعتبر القادة المتميزون مفوضين ماهرين، وهم يعلمون أنهم إن لم يلجأوا للتفويض، فإنهم سيقعون فريسة للأعباء والمسؤوليات التي تتود بها كواهلهم .

5 - الاستخدام الذكي للقوة: إن القادة المتميزين يميلون إلى تحري الذكاء في استخدام جوانب القوة لديهم فهم يلعبون مباراة القوة بالاعتماد على المهارة مع الحصول على موافقة الجماعة بدلا من استخدام سلطاتهم لفرض تلك الافكار.

### 1.1.2 مهارات القيادة الاستراتيجية:

إن مهارات القائد الاستراتيجي لا تختلف كثيرا عن مهارات القائد في أي مستوى إداري، مع أن بعض المهارات قد تختلف نوعيا، فمثلا القائد الاستراتيجي لا يحتاج إلى مهارات إقناع الآخرين فحسب، بل يحتاج كذلك إلى القدرة على دفعهم نحو رؤية مستقبلية، ويحتاج إلى مهارات تفكيرية متكاملة. (انخالة، 2015: 41). وفيما يلي نستعرض بالشرح هذه المهارات: (الكبيسي، 2008: 22.32).

#### أولاً: المهارات الذهنية (الفكرية):

إن الأداء الفعال لأنشطة المؤسسة يعتمد بدرجة كبيرة على توفر المهارات الأساسية للقائد ومنها المهارات الذهنية ويقصد بها قدرة قائد المؤسسة على تفهم وإدراك المشاكل والمواقف المعقدة وتفكيكها إلى أجزاء صغيرة للتعرف على العلاقات التي تربطها وقد أطلق عليها مهارة حل المشاكل واتخاذ القرارات. (طه، 2005: 100).

كما إن المهارات القيادية الفاعلية تعد من العوامل المهمة في نجاح العمل وفاعليته ومن أهم هذه المهارات المهارة الذهنية والتي تتعلق بمدى كفاءة القائد في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن في الحلول والتوصل إلى الآراء، والمهارات التصويرية ضرورية لمساعدة رجل القيادة على النجاح في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب أولويات

■ د. أحمد رمضان بن نوبة ■ علي مفتاح علي قدورة ■ علي محمود الكيب ■ أمل رجب المصرتي ■ نيروز عبدالسلام السكلاني

وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل والقائد الذي يتمتع بمهارات ذهنية جيدة هو الذي يحتفظ في ذهنه دائماً بالصورة الكلية للمؤسسة ومجتمعها الخارجي الذي يعيش فيه. (رفاعي، وآخرون، 2009: 161) .

وتعد المهارات الفكرية مهمة جداً وخاصة للقيادات الإدارية في المستويات العليا حيث إنها تتضمن تحليل الأفكار والمقترحات والمفاهيم والممارسات الإدارية والتنبؤ بمستقبل المؤسسة والتخطيط الاستراتيجي لأنشطتها (هلاول، 2008: 17).

ويمكن ذكر أهم المهارات الذهنية والمتمثلة في (التفاؤل والتوكل على الله - بناء صورة ذهنية لأي ظاهرة قبل التعامل معها - مراعاة المتغيرات التي تؤثر على المؤسسة - فهم مبررات وجود المؤسسة وإدراك تميزها - التذكر المستمر لأولويات المؤسسة - فهم الأهداف الاستراتيجية - إدراك العلاقة بين أهداف المؤسسة وكل من رؤيتها ورسالتها - اكتشاف عوامل الضعف والقوة في البيئة الداخلية للمؤسسة - تمييز الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة - فهم الإطار المرجعي الذي ينطلق منه العمل بالمؤسسة - تبني أفكار ابتكارية لتطوير أداء المؤسسة - الإبداع - استنتاج كافة البدائل الاستراتيجية لتحقيق الأهداف - اختيار البديل الاستراتيجي الأنسب. (الأسمرى، 2009: 138) .

### ثانياً: المهارات الإنسانية:

يقصد بالمهارات الإنسانية هي التي يستطيع بها رجل القيادة الاستراتيجي التعامل الفعال مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه ويستطرد قائلاً تتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة القائد في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات أن المهارات الإنسانية الاستراتيجية تحترم شخصية الآخرين وترفعهم على العمل بحماس وقوة دون قهراً أو إجباراً وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للأفراد وتحقق لهم الرضى النفسي وتولد بينهم الثقة والاحترام وتوحد جهودهم نحو الأهداف المستقبلية المنشودة. (رفاعي، وآخرون، 2009: 162) .

وتشكل المهارات الإنسانية الجزء الأكبر من وظائف القائد في تحديد نجاحه وتميزه عن المديرين، وهذه المهارات الإنسانية تتمثل في قدرة القائد على فهم ذاته من حيث اتجاهاتها وقيمها الشخصية وفهم الآخرين وتحفيزهم وفتح قنوات الاتصال معهم والتأثير عليهم واقناعهم، وحل الصراعات التنظيمية والتعامل مع ضغوط العمل وتوظيفها لمصلحة المؤسسة والعمالين. (هيجان، 2004: 70).

وتعدّ المهارات الإنسانية الاستراتيجية للقيادة مهمة من حيث تمكين الآخرين من التصرف فيقول (بوسنر) « إن الأحلام العظيمة لا يمكن أن تتحول إلى واقع ملموس من خلال الجهود التي يقوم به شخص بمفرده، فالقيادة جهد فريق، ويشير إلى أن القادة الاستراتيجيون هم الذين يخلقون الفرص للآخرين ليقوموا بالعمل الجيد. (صري، 2009: 124).

إن المهارات الإنسانية قائمة بالأساس على إقامة علاقات طيبة مع المرؤوسين من خلال تفهم سلوكهم واشباع حاجاتهم ورغباتهم، فالقائد الناجح لا بد أن يكون ذو مشاعر إنسانية تسير بالتوازن مع الناحية التنظيمية لأن الفرد لا يعطي ما عنده إلا بتوافر الثقة المتبادلة بينه وبين قائده، ويمكن ذكر أهم المهارات الذهنية والمتمثلة في (التعامل مع الفروق الفردية بين العمالين في المؤسسة - التأثير الفعال في نفوس العمالين - تعزيز الثقة بالأهداف الاستراتيجية في نفوس العمالين - تشكيل بيئة عمل تنمي رضا العمالين - الحصول على تعاون القوى المساندة لتحقيق رسالة المؤسسة - تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى العمالين - تنمية المسؤولية الأخلاقية في الإدارة بالمؤسسة - تمكين العمالين لإنجاز المهام الاستراتيجية الموكلة لهم - بناء فرق عمل قادرة على أداء المهام الاستراتيجية بفاعلية - اشاعة ثقافة الحوار بين العمالين لفهم وتطبيق الاستراتيجية في المؤسسة - تنمية المناخ التنظيمي الايجابي لاستراتيجيات التميز والابداع بالمؤسسة - الإيجابية في التعامل مع القصور في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة - ترسيخ مبدأ الشورى في عملية صنع القرار الاستراتيجي - تنويع الحوافز للعمالين بالمؤسسة وفقاً لمعايير موضوعية - الاتصال الفعال مع جميع الأطراف - إدارة الصراعات التي تحدث بين العمالين بما يحقق الأهداف

الاستراتيجية للمؤسسة). (الأسمرى، 2009: 138)

### ثالثاً: المهارات الفنية:

يقصد بالمهارات الفنية أن يكون القائد مجيداً لعمله متقناً إياه، ملماً بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارفاً لمراحلها وعلاقتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركاً وعارفاً للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل، هي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم وتطويعها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف، وبمعنى آخر قدرة القيادة على استخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية لتحقيق الهدف المنشود. (الوهبي، 2005: 23).

كما إن المهارات الفنية تعد من العوامل المهمة في فاعلية القائد من أجل مستقبل مؤسسته والتي تتعلق بالأساليب والطرائق التي يستخدمها القائد ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها وتتطلب المهارات الفنية توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العملية والفنية التي يتطلب نجاح العمل الإداري، وعلى رجل القيادة أن يعمل باستمرار على تنمية المهارات الفنية لديه بتعميق الجانب العلمي للعمل الإداري وزيادة مهاراته الفنية بالتدريب الذاتي أو النمو المهني، وأنه يجب أن تضع المؤسسات برامج فعالة تساعد القادة على النمو المهني واكتساب المهارات الاستراتيجية. (دفاعي، وآخرون، 2000: 163). ويمكن ذكر أهم المهارات الذهنية والمتمثلة في (المساهمة الإيجابية في صياغة رسالة وأهداف وخطط المؤسسة - التحديد الدقيق للفئات المستهدفة من خدمات المؤسسات - تحديد المجالات الجوهرية للمهام الاستراتيجية للمؤسسة - تحديد مؤشرات إنجاز الأهداف الاستراتيجية في المؤسسة - المساهمة في تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية - تنمية موارد المؤسسة بما يحقق أهدافها الاستراتيجية - تحديد الأساليب المناسبة لاستثمار عوامل الضعف بالمؤسسة - تحديد الطرق المناسبة لمعالجة عوامل الضعف بالمؤسسة - تحديد الوسائل الفعالة لمواجهة التحديات في البيئة الخارجية - تحديد أنسب الوسائل للاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمؤسسة - إدارة الوقت

بفاعلية لتحقيق مراحل الأهداف الاستراتيجية - إدارة الأزمات التي تنشأ أثناء تطبيق الخطة الاستراتيجية - اتخاذ القرار الرشيد عند تطبيق الخطة الاستراتيجية - اجراء المقارنة المرجعية لمؤسسته بالمؤسسات المتقدمة). (الأسمرى، 2009: 138).

#### رابعاً: المهارات الذاتية:

تتمثل المهارات الذاتية في بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة مثل ( السمات الجسمية، القدرات العقلية، المبادأة والابتكار، وضبط النفس.

1. السمات الجسمية: تشمل السمات الجسمية كافة الاستعدادات التي تبدو أنها تتصل بالناحية الجسمية كالقامة والهيئة والاستعدادات الفيزيولوجية بالمعنى الدقيق كالصحة الجسمية والنفسية.

وتتمثل السمات الجسمية بالقوة البدنية والعصبية والقدرة على التحمل والنشاط والحيوية ونجاح القائد في أداء دوره يعتمد على ما لديه من طاقة بدنية وعصبية عالية، وعلى مدى حيويته ونشاطه وصلابته وقدرته على التحمل، وكلها قدرات تمكنه من أن يشيع الحيوية والنشاط في مرؤوسيه للعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة. فالقوة البدنية والعصبية غالباً ما ترتبط بالصحة الجيدة وضرورة توفرها لدى القائد تطلبه صعوبة الدور الذي يقوم به.

2. القدرات العقلية: المقصود بالقدرات العقلية مجموعة من الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد، وهي قدرات تختلف باختلاف البيئات والمجتمعات، ويعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة. (النخاعة، 2015: 30-31).

3. المبادأة والابتكار: تعني المبادأة بشكل عام الميل الذي يدفع الأفراد إلى الاقتراح أو العمل ابتداءً وسبقاً للغير، وتعتبر هذه السمة من السمات الهامة اللازمة للقائد لأنها كما يقول (فايول) تمكنه من الكشف عن عزيمة كل موظف من موظفيه باعتبارها القوة المحركة للعمل، وتمكنه بالتالي من شحذ عزميتهم على

أداء العمل، والقائد الذي لا يتصف بالمبادأة يكون قائداً متسلطاً يضجر من النقد والنقاش سريع الامتعاض غير مخلص في أفكاره من تنمية أفكار موظفيه، كما أن سمة المبادأة تمكن القائد من اتخاذ قرارات صائبة دون تردد. (كنعان، 2009:319).

4. ضبط النفس: تعني هذه السمة القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال، ومنعهما من تعويق القدرات الجسمية والنفسية والقائد الناجح هو الذي تكون لديه القدرة على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين، وهذا يتطلب منه أن يكون هادئاً حتى يدفع مرؤوسيه إلى التصرف في هدوء، كما يتطلب منه مقابلة الأزمات متى ظهرت بهدوء وأن يسيطر على أعصابه في أوقات الخطر، كما إن هذه السمة تساعد القائد على استخدام سائر القدرات السابقة. (كنعان، 2009:319).

## 6.1.2 عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية:

هناك عدة عوامل تساعد في نجاح القيادة الاستراتيجية من أهمها: (الأسمري، 2015:42).

1. امتلاك القائد الرؤية الصحيحة القائمة على الحكمة والعلم بأمر المؤسسة والعاملين مع التركيز على العاملين لأنه في حالة غيابهم تكون القيادة محدودة جداً، بل وغير ممتعة.

2. طاقة التمكن وسعتها التي تحقق له القدرة على الإلمام بالمعلومات الضرورية واستعادتها في اللحظة المطلوبة .

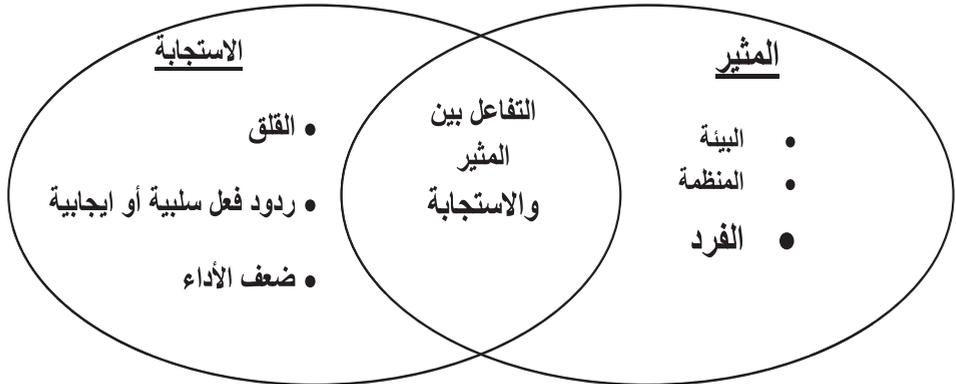
3. سعة المعرفة وتنوعها وما يترتب عليها من معالجة المواقف عبر توازنات معرفية .

4. إدارة الوقت هي الاستخدام الأفضل للوقت وللإمكانيات المتاحة بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق .

## 7.1.2 التهيؤ لضغوط العمل:

تلعب البيئة الداخلية والخارجية الدور الأبرز في حدوث المشكلة ويزيد من الشعور

بالضغط لدى العاملين، كما أنها «حالة ناجمة عن التفاعل بين الناس ووظائفهم» لذلك فإن هذه الضغوط تتطلب استجابة لها، وفي الوقت الحاضر ومع ما وصل إليه التطور العلمي لم تعد هذه الاستجابة آنية وإنما أصبح هناك تهيوء مسبق في كيفية التعامل مع الضغوط العمل، وهناك بعد نظر في إن تكون الوسيلة وقائية تفكر في المستقبل تحسباً لأي مشاكل أو تغيرات قد تحدث على الأمد البعيد، وهذا يعني استخدام القواعد الخاصة لتشمل كل السيناريوهات والاحتمالات التي تؤخذ بنظر الإعتبار في حال التنبوء بحدوث أزمات قبل وقوعها، ويعرف التهيوء لضغط العمل بأنه «استخدام استراتيجيات عندما يكون الضغط في حده الأدنى بينما رد الفعل ينطوي على الأنشطة المضطلع بها على التكيف مع الضغوطات التي حدثت بالفعل وذلك وفق مجموعة من الأساليب والأدوات المادية والمعنوية والإجراءات والمهارات التي تتخذ من قبل الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية في سبيل التجنب النسبي أو التقليل من حدة الآثار الناجمة عن حدوث الضغط». (رحيمة، 2012، 83).



شكل رقم (2) العناصر الرئيسية لضغوط العمل

المصدر: سلمى رحيمة، دور القيادة الاستراتيجية في التهيوء لضغوط العمل، دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، م 4، ع 9، 2012.

## 8.1.2 خطوات التهيوء لضغوط العمل:

هناك العديد من العوامل المختلفة التي يمكن أن تسبب ضغوط عمل وتثير رد فعل الناس، وكيف يمكن أن تختلف استجابتهم عن كل شخص، وتتضمن العوامل الخارجية

■ د. أحمد رمضان بن نوبة ■ علي مفتاح علي قدورة ■ علي محمود الكيب ■ أمل رجب المصرتي ■ نيروز عبدالسلام السكلاني

الأكثر شيوعاً (الجدول الزمني للأعمال، سرعو أداء العمل، والأمن الوظيفي، والطريق من العمل وإليه، والضوضاء، وعدد وطبيعة الزبائن، وجدت دراسة أخرى أن (33 %) من الضغط كان بسبب عوامل من خارج المنظمة، وأن (67 %) من الضغط كان بسبب العوامل الداخلية للمؤسسة وقد شملت العوامل الداخلية ثقل أو صعوبة حجم العمل، العمل لساعات طويلة، القيادة، بيئة العمل. أن فهم أسباب العديد من مثيرات ضغوط العمل يسهل على المديرين اتخاذ خطوات استباقية للحد من الضغط ومن هذه الخطوات (Quast,2011:1):

1. تطبيق الوقاية الأولية: وهذا يتضمن التأكد من صنع تصميمات العمل، تصميم أماكن ومهام سير عمل صحيحة.

2. تقنيات تنفيذ التدخل المستمر: وتشمل الدراسات الاستقصائية عن العامل، لتحديد مستويات ومصادر الضغط، وتقييم العاملين من قبل المدراء والتدخل عند الحاجة.

3. توفير التدريب للإدارة: التدريب على أسباب وآثار الضغط وكيفية التعرف على علامات التحذير الدالة على الضغط .

4. تأسيس برامج مساعدة العاملين: هو الجهة الوحيدة التي تساعد العامل الذي لديه مشكلة أو قضية ما، ولا يعرف من أين أو كيف يطلب المساعدة، وهذا البرنامج لإعطاء عدد محدد من الجلسات مجاناً مع مرشد أو مستشار مهني.

5. تحسين الاتصالات مع العاملين: وهذا يتضمن تعريف واضح لأدوار العاملين، ووضع توقعات واضحة للوظيفة، وإعطاء العاملين فرصة المشاركة في القرارات التي تؤثر على وظائفهم.

## 9.1.2 أبعاد التهيؤ لضغوط العمل:

لقد حدد (Hu&Gan) أربعة أنواع من المواجهة: المواجهة التفاعلية، المواجهة التنبؤية، التهيؤ للمواجهة، والمواجهة الوقائية، إذ إن كل منها تختلف حسب الوقت الذي يحصل

فيه الضغط المستهدف. إن المواجهة التفاعلية تؤكد على الأحداث السابقة، وإن المواجهة التنبؤية تتعامل مع الضغط الذي يوشك أن يحدث، وإن التهيؤ للمواجهة يستهدف التحديات المقبلة، بينما الوقائية تركز على الضغوط غير المؤكدة في المستقبل البعيد، وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد بشئ من التفصيل وهي: (Hu&Gan, 2011:254)

أ - التهيؤ للمواجهة: وهي استراتيجيات ذات توجه مستقبلي والتي تقوم بالمرامنة بين موارد الشخص لغرض التعامل مع أوضاع الحياة المسببة للضغط الشديد قبل أن تحصل، أن الميل نحو أسلوب التهيؤ يعني بأن الفرد يكون ممتلكاً للمزيد من الموارد ويكون مسؤولاً ولديه مبادئ كما أنه يمثل طريقة لتخمين وتقييم الأهداف المستقبلية.

ب - التأمل للمواجهة: تصف المحكاة والتأمل بخصوص مجموعة من البدائل السلوكية الممكنة وذلك من خلال مقارنة فاعليتها التي يتم تخيلها وتتضمن الأفكار المفاجئة السريعة وتحليل المشكلات وتوليد خطط افتراضية للعمل.

هـ - المواجهة الوقائية: أنها تتعامل مع التنبؤ بالمسببات المحتملة للضغط والمبادرة بالتهيؤ والاستعداد قبل أن تتطور مسببات الضغط تلك بالكامل، أن المواجهة الوقائية تختلف عن التهيؤ للضغط، إذ أن الأولى تشير الى تهديد مستقبلي محتمل وذلك بواسطة التفكير بالتجارب والتنبؤ أو المعرفة.

ح - السعى للحصول على الدعم المساعدة: يركز على الحصول النصح والمعلومات والتغذية العكسية من الأفراد في الشبكة الاجتماعية للفرد عند التعامل مع مسببات الضغط.

ض - السعى للحصول على الدعم الوجداني: يهدف إلى تنظم الأسى أو الألم العاطفي العاطفي الوجداني وذلك من خلال كشف المشاعر أمام الآخرين وإثارة التقمص العاطفي والسعي إلى الرفقة من الشبكة الاجتماعية للمرء.

غ - تجنب المواجهة: إن نهج التعامل يشير إلى مواجهة الضغوط، في حين إن تجنب المواجهة يجمع أو يتجاهل يصرف الانتباه بعيداً عن الضغوط.

10.1.2 ضغوط العمل وتأثيرها على القيادة الاستراتيجية في المنظمة

إن جوهر عمل القيادة الاستراتيجية هو مرتكز أساساً على عملية اتخاذ القرار في المنظمات وتعد عملية اتخاذ القرارات عملية دقيقة وحساسة، لذا على القادة الاستراتيجيون أن يحيطو ويلمو بكل الظروف والأحداث والضغوط التي قد تواجههم وأن يتهيؤ لها، لأن مثل هذه الأحداث ممكن أن تؤثر في القرار ونوعه وتوقيتته، كما يجب أن تتوفر فيهم مهارات وقدرات عالية تمكنهم من التحليل والتشخيص السليم وقت صنع القرار أو اتخاذه، لأن اتخاذ القرار قد تترتب عليه نتائج إيجابية أو سلبية، ذلك لأن القرار تؤثر في اتخاذه عوامل نفسية تخص الفرد الذي يلزمه اتخاذ قرار من القرارات الاستراتيجية. كما أن القرار قد يتأثر أيضاً بظروف وضغوط خارج دائرة الفرد، لكنها في الوقت ذاته توجه الفرد وتعرض عليه اتخاذ القرار باتجاه أو بآخر والإنسان يمر بحالات عدة تؤثر فيه بصورة أو بأخرى في حياته اليومية، وإن هي صادفت هذه الحالات وقتاً لا بد من اتخاذ قرار فيه تحدث هذه الحالات آثارها، الغضب كحالة نفسية يمر بها الناس، ولأي سبب سواء كان مهماً أو غير مهم، لذا فهو قد يؤثر بصورة سلبية في متخذ القرار حيث لا يكون تركيزه الذهني جيداً، كما لا يكون إدراكه وفهمه للعناصر الداخلة في تشكيل الشيء المراد اتخاذ قرار بشأنه. وقد تتعرض القيادة الاستراتيجية إلى عدة مشاكل وقد تتضاعف هذه المشاكل وتتفاقم كلما كانت القيادة الاستراتيجية تفتقر للمهارات العالية وقدرتها على التحكم في المواقف التي تواجهها وهذا يتطلب من القادة الآتي: (شهادة، 2003: 49).

1. استيعاب القيادة لأهدافها وعدم تناقض سلوك القيادة مع ما تدعو إليه.
2. قدرة القيادة على الاستمرارية في الدعوة تبليغا وإقناعا.
3. وجود ثقة كاملة بين القيادة وأتباعها (المرووسين).
4. قدرة القيادة على التعرف على إمكانية الأتباع أو المرؤوسين وأن تستطيع الاستفادة من كل الإمكانيات العقلية والجسمية أثناء العمل.
5. قدرة القيادة على حل المشاكل الطارئة، بأقل قدر ممكن من الجهد.
6. أن تكون القيادة على الوصول إلى النجاح والاستفادة منه، وفي المقابل القيادة غير الفعالة تفتقر لأغلب هذه السمات مما يشكل ضغطاً على العاملين ويكون له الأثر السلبي الذي ينعكس على أدائهم كماً ونوعاً.

## 1.3 الجزء العملي

## 1.1.3 أداة الدراسة:

استخدم الباحثون الاستبيان لغرض تحقيق أهداف الدراسة، واشتملت على جزأين، حيث استخدم الجزء الأول في جمع البيانات الشخصية عن المبحوثين والمتمثلة بالجنس، العمر، المؤهل، الوظيفة، الخبرة، أما الجزء الثاني فتكون من متغيرين هما: الأول المتغير المستقل المتمثل بمهارات القيادة الاستراتيجية (المهارات الفنية (التخصصية)، المهارات الذهنية (الفكرية)، المهارات الذاتية، المهارات الإنسانية)، والمتغير التابع (التهيؤ لضغوط العمل)، كما يمكن توضيحها فيما يلي:

أولاً: المتغير المستقل: (مهارات القيادات الاستراتيجية): وتكون هذا المحور من المهارات الفنية (7) عبارات، المهارات الذهنية من (7) فقرات، المهارات الذاتية من (6) فقرات، المهارات الإنسانية من (8) فقرات).

ثانياً: المتغير التابع (التهيؤ لضغوط العمل) : وتكون هذا المحور من (14) فقرة. وبهذا يكون إجمالي فقرات الاستبيان (42) فقرة، ما عدا البيانات الشخصية.

وقد استخدم الباحثون الترميز الرقمي في ترميز إجابات أفراد المجتمع للإجابات المتعلقة بالمقياس الخماسي، حيث تم إعطاء درجة واحدة للإجابة (غير موافق تماماً) ودرجتان للإجابة (غير موافق) وثلاث درجات للإجابة (محايد) وأربع درجات للإجابة (موافق) وخمس درجات للإجابة (موافق تماماً). وقد تم استخدام متوسط القياس (3) وهو متوسط القيم (1، 2، 3، 4، 5) للإجابات الخمسة، كنقطة مقارنة لتحديد مستوى إجمالي كل محور من محاور الدراسة، وكان طول الفترة المستخدمة هي (0.8) وقد تم حساب طول الفترة على أساس قسمة (4 على 5).

جدول (2) ترميز بدائل الإجابة وطول خلايا المقياس

الإجابة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الترميز	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1 - 1.79	1.8 - 2.59	2.6 - 3.39	3.4 - 4.19	4.2 - 5

■ د. أحمد رمضان بن نوبة ■ علي مفتاح علي قدورة ■ علي محمود الكيب ■ أمل رجب المصرتي ■ نيروز عبدالسلام السكلاني

ولتحديد اتجاه الإجابات على كل فقرة من فقرات الاستبيان يتم ذلك بمقارنة متوسط الاستجابة لكل فقرة مع البيانات في الجدول رقم (2) وفقاً للآتي: (1 - 1.79) يكون اتجاه الإجابة غير موافق إطلافاً، (1.8 - 2.59) يكون اتجاه الإجابة غير موافق، (2.6 - 3.39) يكون اتجاه الإجابة محايد، (3.4 - 4.19) يكون اتجاه الإجابة موافق، (4.2 - 5) يكون اتجاه الإجابة موافق تماماً. ولتحديد مستوى كل متغير من متغيرات الدراسة، تم استخدام اختبار (OneSample T - Test)، فيكون المستوى مرتفعاً إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، وقيمة متوسط الاستجابة لإجمالي المحور أكبر من قيمة متوسط القياس (3)، ويكون المستوى منخفضاً إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، ويكون المستوى متوسطاً إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05).

### 2.1.3 صدق فقرات الاستبانة:

#### 1.2.1.3 صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة:

جدول (3) معامل الارتباط بين محاور الدراسة وإجمالي الاستبيان

ت	المحاور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية
1	المهارات الفنية	7	0.516	0.000
2	المهارات الذهنية	7	0.764	0.000
3	المهارات الذاتية	6	0.845	0.000
4	المهارات الإنسانية	8	0.882	0.000
5	التهيؤ لضغوط العمل	14	0.898	0.000

بينت النتائج في الجدول (3) أن قيمة معامل الارتباط بين إجمالي الاستبيان ومحور (المهارات الفنية) تساوي (0.516)، وبين مجموع الاستبيان أن محور (المهارات الذهنية) تساوي (0.764)، ومحور (المهارات الذاتية) تساوي (0.845)، ومحور (المهارات الإنسانية) تساوي (0.882)، ومحور (التهيؤ لضغوط العمل) تساوي (0.898)، وكانت قيم الدلالة الإحصائية دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية جميعها أقل من (0.05).

1.3. 2.2. الثبات: وفقاً هذه الطريقة تم استخدام استمارات البالغ عددها (54) استمارة، وقد كانت قيمة معامل ألفا لثبات المحور "المهارات الفنية" (0.915) ولمحور "المهارات الذهنية" (0.905) ولمحور "المهارات الذاتية" (0.94)، ولمحور "المهارات الإنسانية" (0.915)، ولمحور "التهيؤ لضغوط العمل" (908) وبلغ معامل الثبات لإجمالي الاستبيان بهذه الطريقة (0.964)، وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة مقبولة لأغراض البحث.

الجدول (4) معامل الفاكرونباخ للثبات

ت	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا
1	المهارات الفنية	7	0.915
2	المهارات الذهنية	7	0.905
3	المهارات الذاتية	6	0.94
4	المهارات الإنسانية	8	0.915
5	التهيؤ لضغوط العمل	14	0.908
	إجمالي الاستبانة	42	0.964

## 3.1.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بمصرف ليبيا المركزي والبالغ عددهم (60) مفردة، وقد تم اعتماد أسلوب المسح الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، فقام الباحثون بتوزيع (60) استمارة استردوا منها (54) استمارة وكما مبين بالجدول أدناه.

جدول رقم (4) الاستمارات الموزعة والمتحصل عليها ونسبة المسترد والفاقد منها

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المفقودة	نسبة الاستمارات المفقودة	عدد الاستمارات غير خاضعة للتحليل	نسبة الاستمارات غير خاضعة للتحليل	عدد الاستمارات الخاضعة للتحليل	نسبة الاستمارات الخاضعة للتحليل
60	4	٪ 6.67	2	٪ 3.33	54	٪ 90

### 4.1.3 الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة المستقلة مهارات القيادة الاستراتيجية وتشمل

أربعة محاور (المهارات الفنية \_ المهارات الذهنية \_ المهارات الإنسانية - المهارات الذاتية).

أ. المهارات الفنية (التخصصية): يتضح من الجدول التالي رقم (5) إتفاق أفراد العينة على جميع فقرات المحور، حيث تبين أن القيادات بالمصرف تساهم في صياغة الرسالة والأهداف والخطط الاستراتيجية وتشارك في تطوير الهيكل التنظيمي للمصرف بما يوافق الأهداف وتقتراح الأساليب المناسبة للاستثمار في البيئة الداخلية للمصرف وأنهم من أشخاص الأوائل الذين يأتون بأفكار جديدة نحو الابتكار في العمل المصرفي وتبين أيضاً أنهم يجتهدون في معرفة عملهم للتحرك باتجاه الرؤية الاستراتيجية وإنجاز الأعمال حسب الأولويات والأهمية في المواقف الصعبة. وهذا يدل على أن القيادات المصرفية تحتفظ بالحد الأدنى من المهارات الفنية.

جدول (5) الوصف الإحصائي لفقرات لمحور المهارات الفنية (التخصصية)

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط الاستجابة	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري
1	أساهم بإيجابية عند صياغة الرسالة والأهداف والخطط الاستراتيجية للمصرف.	ك %	23	18	10	2	1	4.11	موافق	0.965
			42.6	33.3	18.5	3.7	1.9			
2	أشارك في تطوير الهيكل التنظيمي للمصرف بما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية.	ك %	19	20	12	2	1	4.00	موافق	0.952
			35.2	37.0	22.2	3.7	1.9			
3	أقترح الأساليب المناسبة لاستثمار عوامل القوة في البيئة الداخلية للمصرف.	ك %	19	18	13	3	1	3.94	موافق	0.998
			35.2	33.3	24.1	5.6	1.9			
4	أشارك في عملية إجراء المقارنة المرجعية لمصرف ومقارنته بالصافر المقدمة.	ك %	17	20	13	3	1	3.91	موافق	0.976
			31.5	37.0	24.1	5.6	1.9			

0.947	موافق	3.83	0	5	14	20	15	ك	أكون عادة من الأشخاص الأوائل الذين يأتون بأفكار جديدة نحو الابتكار والتطوير .	5
			0.0	9.3	25.9	37.0	27.8	%		
0.896	موافق	3.91	0	4	12	23	15	ك	أجتهد في معرفة ما يجب عمله للتحرك باتجاه الرؤية الاستراتيجية للمصرف.	6
			0.0	7.4	22.2	42.6	27.8	%		
0.891	موافق	4.13	0	2	12	17	23	ك	أنجز الأعمال حسب الأولويات والأهمية في المواقف الصعبة.	7
			0.0	3.7	22.2	31.5	42.6	%		

جدول (6) نتائج اختبار (One Sample T – test) لإجمالي محور المهارات الفنية (التخصصية)

المجال	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	القيمة الإحصائية / T - Test	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى المهارات الفنية
المهارات الفنية (التخصصية)	2.94	-0.06	0.323	- 1.384	0.172	غير معنوي	متوسط

ولتحديد مستوى المهارات الفنية، فإن النتائج في الجدول رقم (6) أظهرت أن متوسط الاستجابة لإجمالي المحور، يساوي (2.94) وهو أقل بقليل من متوسط القياس (3) وأن الفروق تساوي (0.06) ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي (0.172) وهي أكبر من 0.05 وتشير إلى عدم معنوية الفروق.

ب. المهارات الذهنية (الفكرية): يتضح من الجدول رقم (7) إتفاق أفراد العينة على جميع فقرات المحور، حيث تبين أن القيادة الاستراتيجية بالمصرف تقوم بعرض الأفكار بطريقة عملية وموضوعية، وتستطيع اكتشاف نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمصرف وتبحث عن المشكلات التي قد تواجهها قبل وقوعها، وتقوم بوضع السيناريوهات للبدائل المختلفة وبناء صورة ذهنية لأي ظاهرة قبل التعامل معها، وتملك التصورات الواضحة للتعاطي مع فرص البيئة الخارجية وتحدياتها. وهذا يبين إن القيادات المصرفية تتمتع بمهارات ذهنية عالية لكي تساعد في التهيؤ لضغوط العمل.

جدول (7) الوصف الإحصائي لفقرات محور المهارات الذهنية (الفكرية)

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط الاستجابة	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري
1	أقوم بعرض الأفكار بطريقة علمية وموضوعية.	ك	16	20	17	1	0	3.94	موافق	0.834
		%	29.6	37.0	31.5	1.9	0.0			
2	أستطيع اكتشاف نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمصرف.	ك	13	20	17	4	0	3.78	موافق	0.904
		%	24.1	37.0	31.5	7.4	0.0			
3	أبحث عن المشكلات التي قد تواجهني في العمل قبل وقوعها.	ك	14	15	17	8	0	3.65	موافق	1.031
		%	25.9	27.8	31.5	14.8	0.0			
4	أقوم بوضع السيناريوهات للبدائل المختلفة لما سيكون عليه المستقبل بعد تقويم الوضع الحالي.	ك	11	17	21	5	0	3.63	موافق	0.917
		%	20.4	31.5	38.9	9.3	0.0			
5	أقوم ببناء صورة ذهنية لأي ظاهرة مالية قبل التعامل معها.	ك	14	16	18	5	1	3.69	موافق	1.025
		%	25.9	29.6	33.3	9.3	1.9			
6	أملك التصورات الواضحة للتعاطي مع فرص البيئة الخارجية وتحدياتها	ك	13	15	19	6	1	3.61	موافق	1.036
		%	24.1	27.8	35.2	11.1	1.9			
7	أستطيع مراجعة أفكارى عندما لا ينجح أسلوب معين لحل المشكلات التي تواجهني في المصرف.	ك	22	16	14	1	1	4.06	موافق	0.960
		%	40.7	29.6	25.9	1.9	1.9			

جدول رقم (8) نتائج اختبار (One Sample T – test) لإجمالي المهارات الذهنية (الفكرية)

المجال	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	القيمة الإحصائية / T - Test	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى المهارات الذهنية
المهارات الذهنية (الفكرية)	3.92	0.92	0.73	9.263	0.000	معنوي	مرتفع

ولتحديد مستوى المهارات الذهنية، فإن النتائج في الجدول رقم (8) أظهرت أن متوسط الاستجابة لإجمالي المحوريساوي (3.92) وهو أكبر من متوسط القياس (3) وأن الفروق تساوي (0.92) ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن مستوى المهارات الذهنية كان مرتفعاً.

## ج - المهارات الذاتية:

جدول (9) الوصف الإحصائي ل فقرات محور المهارات الذاتية

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط الاستجابة	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري
1	أملك القدرة على الموازنة بين الحزم واللين في معاملة المرؤوسين.	ك	24	12	17	1	0	4.07	موافق	0.968
		%	44.4	22.2	31.5	1.9	0.0			
2	أتمتع علاقات طيبة مع الآخرين في محيط العمل.	ك	25	13	15	1	0	4.13	موافق	0.953
		%	46.3	24.1	27.8	1.9	0.0			

0.971	موافق	3.96	1	2	14	18	19	ك	أملك القدرة على الابتكار لمواجهة المواقف والأحداث المتوقعة.	3
			1.9	3.7	25.9	33.3	35.2	%		
1.035	موافق	3.80	0	5	20	10	19	ك	أعمل على تشجيع المرؤوسين بالمدح لحثهم على العمل.	4
			0.0	9.3	37.0	18.5	35.2	%		
0.968	موافق	3.93	0	4	15	16	19	ك	أسعى بكل قدرتي لجعل المرؤوسين يؤمنوا بذات القيم التي أوّمن بها والتي تصب في مصلحة العمل.	5
			0.0	7.4	27.8	29.6	35.2	%		
0.949	موافق	3.93	0	3	17	15	19	ك	أعمل على خلق الثقة والتعاون بيني وبين المرؤوسين في مجال عملي.	6
			0.0	5.6	31.5	27.8	35.2	%		

يتضح من الجدول رقم (9) إتفاق أفراد العينة على جميع فقرات المحور، حيث تبين أن قيادات المصرف تملك القدرة على الموازنة بين الحزم واللين في معاملة المرؤوسين، وتتمتع بعلاقات طيبة مع الآخرين في محيط العمل، وتملك القدرة أيضاً على الابتكار لمواجهة المواقف والأحداث المتوقعة، كما تعمل على تشجيع المرؤوسين بالمدح لحثهم على العمل، وتسعى بكل قدراتها لجعل المرؤوسين يؤمنوا بذات القيم التي أوّمن بها والتي تصب في مصلحة العمل، وتعمل جاهدة على خلق الثقة والتعاون بيني وبين المرؤوسين في مجال عملي. بالإضافة إلى أنها توفر الجو الملائم لمدرى ورؤساء الأقسام لتسهيل عملية تبادل المعلومات. وهذا يدل على القيادات بالمصرف تحتفظ بالقدر المناسب من المهارات الذاتية للتهيؤ لضغوط العمل.

جدول رقم (10) نتائج اختبار (One Sample T – test) لإجمالي محور المهارات الذاتية

المجال	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	القيمة الإحصائية / T-Test	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى المهارات الذاتية
المهارات الذاتية	3.78	0.78	0.784	7.346	0.000	معنوي	مرتفع

ولتحديد مستوى المهارات الذاتية، فإن النتائج في الجدول رقم (3 - 15) أظهرت أن متوسط الاستجابة لإجمالي المحور يساوي (3.78) وهو أكبر من متوسط القياس (3) وأن الفروق تساوي (0.78) ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفراً وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن مستوى المهارات الذاتية كان مرتفعاً.

د - المهارات الإنسانية يتضح من الجدول رقم (11) اتفاق أفراد العينة على جميع فقرات المحور، حيث تبين امتلاك القيادات بالمصرف القدرة على إقناع الآخرين برؤيته المستقبلية والطريقة الصحيحة للعمل، وتتقبل أفكار الآخرين ومقترحاتهم عندما تصب في مصلحة العمل، كما تقوم كذلك بتهيئة الأجواء المناسبة التي تسمح لجميع الموظفين بإبداء رأيهم بحرية، وتسعى أيضاً لإشاعة ثقافة الحوار بين العاملين لفهم وتطبيق الاستراتيجية في المصرف، وأنها تعمل جاهدة على ترسيخ مبدأ عملية صنع القرار الاستراتيجي في المصرف، وتؤمن على إدارة الصراعات التي تحدث بين العاملين وتعمل على مكافئتها وتتعامل بإيجابية ورحابة صدر مع القصور في تحقيق الأهداف. وهذا يدل على أن المهارات الإنسانية متوفرة بالقيادة الاستراتيجية بالمصرف وبصورة مرتفعة.

جدول (11) الوصف الإحصائي لفقرات محور المهارات الإنسانية

الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	متوسط الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار والنسبة	الفترة	ت
1.039	موافق	3.70	2	3	18	17	14	ك	أملك القدرة على أقناع الآخرين برؤيتي المستقبلية والطريقة الصحيحة للوصول إليها.	1
			3.7	5.6	33.3	31.5	25.9	%		
1.022	موافق	3.89	2	2	13	20	17	ك	أتقبل أفكار الآخرين ومقترحاتهم عندما تكون بناءة وتصب في مصلحة العمل.	2
			3.7	3.7	24.1	37.0	31.5	%		
1.003	موافق	3.89	2	2	12	22	16	ك	أقوم بتهيئة الأجواء المناسبة التي تسمح لجميع الموظفين بإبداء رأيهم بحرية.	3
			3.7	3.7	22.2	40.7	29.6	%		
1.013	موافق	3.74	3	2	12	26	11	ك	أسعى لإشاعة ثقافة الحوار بين العاملين لفهم وتطبيق الاستراتيجية في المصرف	4
			5.6	3.7	22.2	48.1	20.4	%		
1.058	موافق	3.89	2	2	15	16	19	ك	أعمل على ترسيخ مبدأ الشورى في عملية صنع القرار الاستراتيجي في المصرف.	5
			3.7	3.7	27.8	29.6	35.2	%		
1.017	موافق	3.72	2	1	22	14	15	ك	أعمل على إدارة الصراعات التي تحدث بين العاملين في العمل.	6
			3.7	1.9	40.7	25.9	27.8	%		
1.010	موافق	3.87	2	1	16	18	17	ك	أؤمن عالياً بالجهود المكثفة بالنجاح خلال مراحل إنجاز الأهداف وأعمل على مكافئتها.	7
			3.7	1.9	29.6	33.3	31.5	%		
1.063	موافق	3.76	2	4	14	19	15	ك	أتعامل بإيجابية ورحابة صدر مع القصور في تحقيق الأهداف.	8
			3.7	7.4	25.9	35.2	27.8	%		

جدول رقم (12) نتائج اختبار (One Sample T – test) لإجمالي محور المهارات الإنسانية

المجال	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	القيمة الإحصائية / T - Test	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى المهارات الإنسانية
المهارات الإنسانية	3.9	0.9	0.85	7.801	0.000	معنوي	مرتفع

ولتحديد مستوى المهارات الإنسانية، فإن النتائج في الجدول رقم (12) أظهرت أن متوسط الاستجابة لإجمالي المحور يساوي (3.9) وهو أكبر من متوسط القياس (3) وأن الفروق تساوي (0.9) ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن مستوى المهارات الإنسانية كان مرتفعاً.

#### - مجموع مهارات القيادة الاستراتيجية:

جدول رقم (13) نتائج اختبار (One Sample T – test) لمجموع مهارات القيادة الاستراتيجية

المجال	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	القيمة الإحصائية / T - Test	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى مهارات القيادة الاستراتيجية
مهارات القيادة الاستراتيجية	3.64	0.64	0.562	8.383	0.000	معنوي	مرتفع

ولتحديد مستوى مهارات القيادة الاستراتيجية، فإن النتائج في الجدول رقم (13) أظهرت أن متوسط الاستجابة لإجمالي مهارات القيادة الاستراتيجية يساوي (3.64) وهو أكبر من متوسط القياس (3) وأن الفروق تساوي (0.9) ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05

■ د. أحمد رمضان بن نوبة ■ علي مفتاح علي قدورة ■ علي محمود الكيب ■ أمل رجب المصرتي ■ نيروز عبدالسلام السكلاني

وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن مستوى مهارات القيادة الاستراتيجية كان مرتفعاً. ويدل ذلك أن القيادات الاستراتيجية للمصرف تتمتع بمستوى عالي نسبياً بالمهارات اللازمة لكي تستطيع التهيؤ لضغوط العمل وبالتالي تسيير العملية الإدارية داخل المصرف.

**ثانياً: المتغير التابع: التهيؤ لضغوط العمل:** يتضح من الجدول رقم (14) إتفاق أفراد العينة على بعض فقرات المحور، حيث تبين أن إدارة المصرف تعتقد بأنها تستطيع أن تواجه الضغوط المختلفة التي تعترضها أثناء العمل، وتخطط للأحداث المستقبلية التي قد تؤثر على أداء عملها بالمصرف، وتقوم كذلك بتطوير مهارات عملها لمواجهة المواقف الضاغطة، وتسعى أيضاً بأن تمتلك القدرة على خلق أجواء نفسية مريحة للتعامل مع الضغوط التي تؤثر على أداء الواجب المكلف بها، كما أنها تلتجئ الي الزملاء عندما تتأزم أمور العمل، وتفضل دائماً عدم اتخاذ أي قرار عندما توجهها الضغوط في العمل وتترك المشكلة التي قد تواجهها قليلاً حتى تتضح جوانبها بالكامل. وهناك اتفاق محدود لبعض فقرات المحور حيث يتبين لنا بأن إدارة المصرف لا تكثر أحياناً لبعض من الضغوط في العمل، وترى أحياناً أن مسؤوليتها وصلاحياتها غير محددة تحديداً دقيقاً عند مواجهة مواقف طارئة تؤثر سلباً على المصرف، وأنها تعاني في بعض الأحيان من الإجهاد عند أداء الواجبات لنقص المعلومات الواجب توفرها عند حدوث موقف طارئ.

كما تبين وجود اتفاق محدود على أن المصرف يهيئ الوسائل الإمكانات اللازمة للتعامل مع ضغوط العمل، وكذلك ميل بعض القيادات لمناقشة مشكلات العمل مع الأصدقاء وأفراد أسرته، وأن بعضهم يسألون الآخرين ماذا يفعلون لو كانوا مكانهم، وأنهم قد يستطيعون الخروج من حالة الإحباط التي يعيشونها بمجرد التحدث مع زملائهم في العمل.

## جدول (14) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور التهيؤ لضغوط العمل

التحريف المعياري	اتجاه الإيجابية	متوسط الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار والنسبة	الفقرة	ت
1.146	محايد	3.31	3	10	18	13	10	ك	لا أكثر كثيراً بما يحدث من ضغوط في العمل.	1
			5.6	18.5	33.3	24.1	18.5	%		
1.163	محايد	3.31	3	10	19	11	11	ك	أرى أن مسؤولياتي وصلاتي غير محددة تحديداً دقيقاً عند مواجهة مواقف طارئة تؤثر سلباً على المصرف.	2
			5.6	18.5	35.2	20.4	20.4	%		
1.140	محايد	3.28	3	10	20	11	10	ك	أعاني من الإجهاد عند أداء واجبي لنقص المعلومات الواجب توفرها عند حدوث موقف طارئ.	3
			5.6	18.5	37.0	20.4	18.5	%		
0.986	موافق	3.48	2	5	20	19	8	ك	أعتقد بأنني أستطيع أن أوجه الضغوط المختلفة التي قد تعترضني أثناء عملي	4
			3.7	9.3	37.0	35.2	14.8	%		
1.059	موافق	3.48	2	6	21	14	11	ك	أخطط للإحداث المستقبلية التي قد تؤثر على أداء عملي بالمصرف.	5
			3.7	11.1	38.9	25.9	20.4	%		
1.023	موافق	3.46	2	6	20	17	9	ك	أقوم بتطوير مهارات عملي لمواجهة المواقف الضاغطة	6
			3.7	11.1	37.0	31.5	16.7	%		
1.004	موافق	3.54	2	5	18	20	9	ك	ألم القدرة على خلق أجواء نفسية مريحة للتعامل مع الضغوط التي تؤثر على أداء الواجب المكلف به.	7
			3.7	9.3	33.3	37.0	16.7	%		
1.071	محايد	3.06	6	7	23	14	4	ك	يهيئ المصرف الوسائل والإمكانات اللازمة للتعامل مع ضغوط العمل.	8
			11.1	13.0	42.6	25.9	7.4	%		

1.266	محايد	3.02	9	8	17	13	7	ك	أميل لمناقشة مشكلات العمل مع الأصدقاء وأفراد أسرتي.	9
			16.7	14.8	31.5	24.1	13.0	%		
1.127	محايد	3.11	6	7	22	13	6	ك	أسأل الآخرين ماذا يفعلون لو كانوا مكاني.	10
			11.1	13.0	40.7	24.1	11.1	%		
1.042	موافق	3.50	3	3	22	16	10	ك	أعرف لمن التجئ من الزملاء عندما تتأزم أمور العمل.	11
			5.6	5.6	40.7	29.6	18.5	%		
0.987	محايد	3.31	3	5	24	16	6	ك	أستطيع الخروج من حالة الإحباط التي أعيشها بمجرد التحدث مع زملائي في العمل	12
			5.6	9.3	44.4	29.6	11.1	%		
1.145	موافق	3.46	2	10	15	15	12	ك	أفضل عدم اتخاذ أي قرار عندما تواجهني ضغوط في عملي.	13
			3.7	18.5	27.8	27.8	22.2	%		
1.021	موافق	3.57	2	4	20	17	11	ك	أترك المشكلة التي قد أوجهها قليلاً حتى تنتزع جوانبها بالكامل .	14
			3.7	7.4	37.0	31.5	20.4	%		

جدول رقم (15) نتائج اختبار (One Sample T – test) لمحور التهيؤ لضغوط العمل

مستوى التهيؤ لضغوط العمل	معنوية الفروق	قيمة الدلالة الإحصائية	القيمة الإحصائية / T - Test	الانحراف المعياري	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
مرتفع	معنوي	0.000	4.9	0.742	0.49	3.49	التهيؤ لضغوط العمل

لقد بينت النتائج في الجدول رقم (15) أن متوسط الاستجابة لمحور التهيؤ لضغوط العمل يساوي (3.49) وهو أكبر من متوسط القياس (3) وأن الفروق تساوي (0.49) ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن مستوى التهيؤ لضغوط العمل كان مرتفعاً.

## 7.2.3 اختبار الفرضيات

لاختبار صحة فرضيات الدراسة تم استخدام ارتباط بيرسون لاختبار جوهريّة العلاقة بين مهارات القيادة الاستراتيجية والتهيؤ لضغوط العمل، فتكون العلاقة طردية إذا كانت قيمة معامل الارتباط موجبة وتكون عكسية إذا كانت قيمة معامل الارتباط سالبة، وتكون العلاقة معنوية (ذات دلالة إحصائية) إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، وتكون غير معنوية إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05).

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الفنية في التهيؤ لضغوط العمل بالمصرف قيد الدراسة.

جدول (16) نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر المهارات الفنية على التهيؤ لضغوط العمل

معاملات الانحدار		معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية
المهارة الفنية	الثابت					
0.581	1.786	0.064	0.253	0.065	3.562	53

بينت النتائج في الجدول رقم (16) أن العلاقة بين المهارات الفنية والتهيؤ لضغوط العمل كانت غير معنوية، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.065) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمهارات الفنية على التهيؤ لضغوط العمل. وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الأولى.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الذهنية في التهيؤ لضغوط العمل بالمصرف قيد الدراسة.

جدول (17) نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر المهارات الذهنية على التهيؤ لضغوط العمل

معاملات الانحدار		معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية
المهارة الذهنية	الثابت					
0.512	1.486	0.254	0.504	0.000	17.751	53

■ د. أحمد رمضان بن نوبة ■ علي مفتاح علي قدورة ■ علي محمود الكيب ■ أمل رجب المصري ■ نيروز عبدالسلام السكلاني

أظهرت النتائج في الجدول رقم (17) وجود علاقة إيجابية معنوية بين المهارة الذهنية والتهيؤ لضغوط العمل، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.504)، وتشير إلى إيجابية العلاقة بين المتغيرين، أي أن المهارة الذهنية ترفع من مستوى التهيؤ لضغوط العمل.

ولتحديد أثر المهارة الذهنية على التهيؤ لضغوط العمل، فإن تم قيمة F تساوي (17.751) وهي قيمة مرتفعة وكانت قيمة الدلالة الإحصائية صفراً وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمهارة الذهنية على التهيؤ لضغوط العمل، وكانت قيمة معامل التحديد (0.254) وهي تشير إلى أن ما نسبته (25.4 %) من التغيرات في التهيؤ لضغوط العمل يعود إلى المهارات الذهنية ما لم يؤثر مؤثر آخر. وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثانية.

ويمكن تقدير معالم نموذج الانحدار حسب معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$(0.512^*X_2 + \varepsilon + Y = 1.486)$$

حيث: Y التهيؤ لضغوط العمل، X<sub>2</sub> المهارة الذهنية، ε الخطأ العشوائي.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الذاتية في التهيؤ لضغوط العمل بالمصرف قيد الدراسة.

جدول (18) نتائج تبين الانحدار لتحديد أثر المهارات الذاتية على التهيؤ لضغوط العمل

معاملات الانحدار		معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية
المهارة الذهنية	الثابت					
0.547	1.424	0.334	0.578	0.000	26.128	53

أظهرت النتائج في الجدول رقم (18) وجود علاقة إيجابية معنوية بين المهارة الذاتية والتهيؤ لضغوط العمل، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.578)، وتشير إلى إيجابية العلاقة بين المتغيرين، أي أن المهارة الذاتية ترفع من مستوى التهيؤ لضغوط العمل. ولتحديد أثر المهارة الذاتية على التهيؤ لضغوط العمل، فإن تم قيمة F تساوي (26.128) وهي قيمة مرتفعة وكانت قيمة الدلالة الإحصائية صفراً وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمهارة الذاتية على التهيؤ

لضغوط العمل، وكانت قيمة معامل التحديد (0.334) وهي تشير إلى أن ما نسبته (33.4 %) من التغيرات في التهيؤ لضغوط العمل يعود إلى المهارات الذاتية ما لم يؤثر مؤثر آخر. وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

ويمكن تقدير معالم نموذج الانحدار حسب معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$Y=1.424+ 0.547^*X3 + \varepsilon$$

حيث: Y التهيؤ لضغوط العمل ، X3 المهارة الذاتية ،  $\varepsilon$  الخطأ العشوائي

- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمهارات الإنسانية في التهيؤ لضغوط العمل بالمصرف قيد الدراسة.

جدول (19) نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر المهارات الإنسانية على التهيؤ لضغوط العمل

معاملات الانحدار		معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية
المهارة الذهنية	الثابت					
0.722	0.677	0.679	0.828	0.000	113.099	53

أظهرت النتائج في الجدول رقم (19) وجود علاقة إيجابية معنوية بين المهارة الإنسانية والتهيؤ لضغوط العمل، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.828)، وتشير إلى إيجابية العلاقة بين المتغيرين، أي أن المهارة الإنسانية ترفع من مستوى التهيؤ لضغوط العمل.

ولتحديد أثر المهارة الإنسانية على التهيؤ لضغوط العمل، فإن تم قيمة F تساوي (113.099) وهي قيمة مرتفعة وكانت قيمة الدلالة الإحصائية صفرًا وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمهارة الإنسانية على التهيؤ لضغوط العمل، وكانت قيمة معامل التحديد (0.679) وهي تشير إلى أن ما نسبته (67.9 %) من التغيرات في التهيؤ لضغوط العمل يعود إلى المهارات الإنسانية ما لم يؤثر مؤثر آخر. وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

ويمكن تقدير معالم نموذج الانحدار حسب معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$Y=0.677+ 0.722^*X4 + \varepsilon$$

حيث:  $Y$  التهيؤ لضغوط العمل ،  $X_4$  المهارة الإنسانية،  $\varepsilon$  الخطأ العشوائي  
 - الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات القيادة الاستراتيجية  
 (المهارات الفنية- المهارات الذهنية - المهارات الذاتية - المهارات الإنسانية) في التهيؤ  
 لضغوط العمل بالمصرف قيد الدراسة .

جدول (20) نتائج تبين الانحدار لتحديد أثر مهارات القيادة الاستراتيجية على التهيؤ لضغوط العمل

معامل الانحدار	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	قيمة F المحسوبة
الثابت				
0.588	0.73	0.855	0.000	33.157

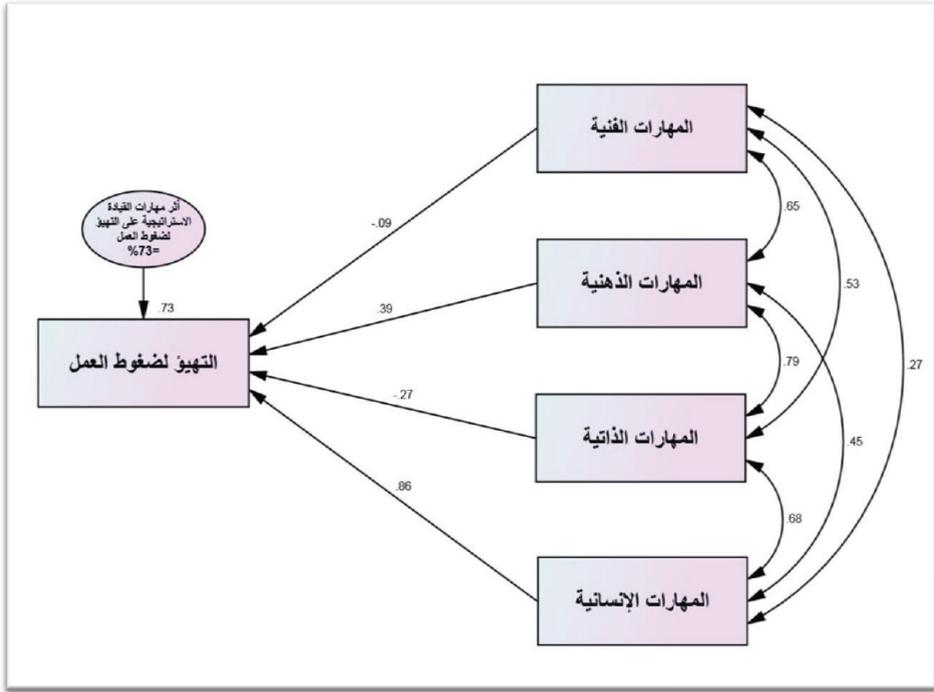
بينت النتائج في الجدول رقم (20) وجود علاقة إيجابية معنوية بين مهارات القيادة الاستراتيجية والتهيؤ لضغوط العمل، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.855) وتشير إلى إيجابية العلاقة بين المتغيرين، أي أن مهارات القيادة الاستراتيجية ترفع من مستوى التهيؤ لضغوط العمل.

ولتحديد أثر مهارات القيادة الاستراتيجية على التهيؤ لضغوط العمل، فإن تم قيمة F تساوي (33.157) وهي قيمة مرتفعة وكانت قيمة الدلالة الإحصائية صفرًا وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمهارات القيادة الاستراتيجية على التهيؤ لضغوط العمل، وكانت قيمة معامل التحديد (0.73) وهي تشير إلى أن ما نسبته (73 %) من التغيرات في التهيؤ لضغوط العمل يعود إلى مهارات القيادة الاستراتيجية ما لم يؤثر مؤثر آخر. وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية.

ويمكن تقدير معالم نموذج الانحدار حسب معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$Y = 0.588 - 0.21 * X_1 + 0.397 * X_2 - 0.253 * X_3 + 0.749 * X_4 + \varepsilon$$

حيث:  $Y$  التهيؤ لضغوط العمل،  $X_1$  المهارات الفنية،  $X_2$  المهارات الذهنية،  $X_3$  المهارات الذاتية،  $X_4$  المهارات الإنسانية،  $\varepsilon$  الخطأ العشوائي



### 2.3 نتائج الدراسة:

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمهارات القيادات الاستراتيجية المتمثلة في (المهارات الفنية- المهارات الذهنية- المهارات الذاتية - المهارات الإنسانية) على التهيؤ لضغوط العمل. وأن التأثير الأكبر كان للمهارات الإنسانية، يليه المهارات الذاتية، ثم المهارات الذهنية.
2. عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الفنية على التهيؤ لضغوط العمل
3. وجود أثر ذي دلالة إحصائية) للمهارات الذهنية - المهارات الذاتية - المهارات الإنسانية) على التهيؤ لضغوط العمل.
4. إن القيادات الاستراتيجية بالمصرف تحتفظ بالحد الأدنى من المهارات الفنية تمكنها بأن تسهم بإيجابية عند صياغة الرسالة والأهداف والخطط الاستراتيجية والمشاركة في تطوير الهيكل التنظيمي بما يوافق الأهداف، وتقتصر

الأساليب المناسبة للاستثمار في البيئة الداخلية للمصرف.

5. إن القيادة الاستراتيجية بالمصرف داخل المصرف تتمتع بمهارات ذهنية عالية تساعد في عرض الأفكار بطريقة عملية وموضوعية، وتستطيع بها اكتشاف نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، والبحث عن المشكلات التي قد تواجهها في العمل قبل وقوعها، وذلك بوضع السيناريوهات للبدائل المختلفة.

6. إن قيادات المصرف تقوم بتهيئة الأجواء المناسبة التي تسمح لجميع الموظفين بإبداء رأيهم بحرية، وتسعى أيضاً لإشاعة ثقافة الحوار بين العاملين لفهم وتطبيق الاستراتيجية في المصرف، وتعمل على إدارة الصراعات التي تحدث بين العاملين وتعالج القصور بإيجابية ورحابة صدر.

7. إن إدارة المصرف لا تكثرت لبعض الضغوط في العمل، وترى أن مسؤوليتها وصلاحياتها غير محددة تحديداً دقيقاً عند مواجهة مواقف طارئة تؤثر سلباً على أداء المصرف، كما أنها تعاني من الإجهاد عند أداء الواجبات لنقص المعلومات الواجب توفرها عند حدوث موقف طارئ.

### 2.3 التوصيات:

من خلال نتائج تحليل الدراسة الميدانية فإن الباحثين يوصون بالآتي:

1. التحديد الدقيق لمسؤوليات وصلاحيات القيادات الاستراتيجية وفق هيكل تنظيمي واضح المعالم وبما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمصرف، وذلك لضمان مواجهة المواقف الطارئة التي تؤثر سلباً على أدائهم.

2. العمل على تحديث منظومة المعلومات بصورة مستمرة لتخفيف الإجهاد على القيادات عند أداء الواجبات الموكلة إليهم عند المواقف الطارئة.

3. البحث عن المشكلات والصعوبات التي يمكن أن تواجه القيادات الاستراتيجية بالمصرف أثناء العمل وقبل وقوعها واقتراح الحلول الناجعة لها، من خلال تحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف، وتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات المحتملة.

4. العمل على خلق مزيد من الثقة والتعاون بين القيادات والمرؤوسين وتشجيعهم بالمدح والثناء لحثهم على العمل.
5. على إدارة المصرف التعاون مع صندوق النقد الدولي والبنك الدولي والمؤسسات المصرفية العالمية المختلفة والاستفادة من خبراتهم في مواجهة الصعوبات والضغط التي تواجه القطاع المصرفي وبما يساهم في تطويره.
6. زيادة تنمية وتطوير مهارات القيادات الاستراتيجية من خلال إعادة النظر في فلسفة التدريب وصياغتها من جديد وفق الأساليب العلمية، وبما يتوافق مع مجريات الأحداث والظروف التي نعيشها في البيئة المحلية.
7. أن تتبنى إدارة المصرف إنشاء ما يسمى (فريق مواجهة الضغط) ليتولى مهمة التنسيق وتبادل المعلومات مع كافة الجهات المحلية ذات العلاقة بالقطاع المصرفي، وبما يمكن من التهيؤ للضغط ورسم السيناريوهات لمواجهةها.

### 1.3.3 المراجع العربية

#### أولاً: الكتب

1. ربيع محمد شحاتة، قياس الشخصية، دار المسير ط2، عمان، 2009 م.
2. صالح بن سعد المريخ، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، منشورات مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012 م.
3. طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي "مدخل تحليلي"، دار وائل لنشر، الأردن، 2010 م.
4. طه طارق، الإدارة والقيادة، منشورات منشأة المعارف للنشر، الاسكندرية، مصر، 2005 م.
5. عامر الكبيسي، التفكير الاستراتيجي وصيانة المستقبل، دار الخليج للصحافة والنشر، الإمارات العربية، 2008 م.
6. عبد الرحمن هيجان، القيادة الاستراتيجية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2004 م.
7. عبد الستار توفيق، التخطيط الاستراتيجي، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، مصر، القاهرة، 2004 م.

■ د. أحمد رمضان بن نوبة ■ علي مفتاح علي قدورة ■ علي محمود الكيب ■ أمل رجب المصراطي ■ نيروز عبدالسلام السكلاني

8. محمد عبد الغني هلال، مهارات إدارة الضغوط“ السيطرة والتحكم في الضغوط“، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، مصر، 2000 م.

9. محمد عبد الغني هلال، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، مركز تطوير الإدارة والتنمية (بميك) مصر، 2008 م.

10. محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال“، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005 م.

11. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 م.

#### ثانياً الرسائل العلمية:

12. خالد الوهبي، دور برامج التأهيل القيادي في تنمية المهارات القيادية الامنية، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2005 م.

13. صالح المربع، “ القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية ”، اطروحة دكتوراه غير منشورة بجامعة الإمام محمد بن سعود الاسلامية، كلية العلوم الإجتماعية الرياض، 2008 م.

14. عامر خضير الكبيسي، الاستراتيجيات والتقنيات والاشكاليات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، الرياض، 2004 م.

15. عبد العزيز الأسمرى، بناء برنامج تدريبي لتطوير المهارات الاستراتيجية للقادة الامنيين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة السعودية، الرياض، 2009 م

16. عياد سعد المنصوري وآخرون: بعنوان“ أثر تغيير القيادات الإدارية على أداء العاملين بوزارة العمل والتأهيل بمدينة طرابلس، دراسة بكالوريوس غير منشورة جامعة الرفاق الأهلية للعلوم التطبيقية، ليبيا، 2014 م..

17. محمد قاسم القيسي، “ دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية“ دراسة ماجستير غير منشورة بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا غزة - فلسطين، 2015 م.

18. محمد القحطاني، صالح بن ناصر، الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الادارية، رسالة ماجستير (منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، 2007 م.

19. محمد النخالة، القيادة الاستراتيجية ودورها في رفع الروح المعنوية لمنتسبي الاجهزة الامنية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بجامعة الأقصى، فلسطين، 2015 م.

#### . ثالثاً: الدوريات والمجلات العلمية:

20. سلمى رحيمة، “ دور مهارات القيادات الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل“، دراسة

- تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، م4، ع9 الانبار، العراق. 2012 م.
21. عبد العزيز بن سعيد الاسمري "القيادة الاستراتيجية ودورها في مواجهة الازمات" مجلة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2015 م.
22. عويد المشعان، "مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت وعلاقتها بالاضطرابات النفسية والجسمية"، مجلة العلوم الاجتماعية، ع1، الكويت، 2001 م.
23. فيروز علي خضير، "أثر القيادة الاستراتيجية في التفوق التنافسي" دراسة حالة في معمل سميت الكوفة الكلية التقنية الإدارية مجلة الإدارة والاقتصاد، م3، ع12 - جامعة كربلاء العراق، 2013 م.
24. ماهر صبري القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع78، 2009 م.
- رابعاً: المؤتمرات والملتقيات العلمية:
25. شعبان عبدالكريم هادي، علي رزق، الأنماط القيادية ودورها في تقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية، الملتقى العلمي الثاني كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق 18 - 22/10/2008 م.

### 2.3.3 المراجع الاجنبية:

26. HU.yueqin.gan.yiqun.(2011).»future\_oriented coping and job hunting among college students:the psychological record.vol,61
27. Quast, lisa, .(2011).”the importance of proactively managing workplace stress”. career woman, inc.
28. -Vera, Dusya, & Crossan, Mary.(2005): Strategic Leadership And Organizational Learning, The Academy of management Review, Vol.29, No. 2.
29. Wanasika, J., (2009): «Strategic Leadership and Relational for Economizing - Strategizing Principles». Unpublished thesis Submitted to the Requirements for the Dgree of Doctor of Field of Concentration : Management, New